

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Sotsiaalteaduskond
Tööstuspsühholoogia instituut

Erika Kalda
**AJATEENIJATE JA TEGEVVÄELASTE OOTUSED AJATEENIJAST
JAOÜLEMA ROLLILE**
Magistritöö

Juhendaja: Tiiu Kamdron, *PhD*

Tallinn 2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Erika Kalda

“ “ 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Tiiu Kamdron, *PhD*

“ “ 2016

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

AJATEENIJATE JA TEGEVVÄELASTE OOTUSED AJATEENIJAST JAOÜLEMA

ROLLILE

Erika Kalda

Tänapäeva sõjalistes konfliktides on olulised hea väljaõppega väikesed üksused. Seetõttu on oluline ka nende üksuste ülemate koolitamine. Eesti kaitsevõime põhineb reservarmeel, millele pannakse alus ajateenistuses. Ajateenijast jaoülem õpib juhtima kümnest kaitseväelasest koosnevat üksust. Väljaõppe käigus omandab ta erialased teadmised ja oskused, mis on üheselt mõistetavad ja õppekavades kirjeldatud. Kuid lisaks peab ta ka täitma erinevaid inimressurssi juhtimisega seotud ülesandeid, mille kohta ühtsed alused puuduvad.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada ajateenijate ja tegevväelaste ootused ajateenijast jaoülema rollile. Uuritakse, mida oodatakse jaoülemalt juhi, pedagoogi ja kasvataja rollis ning mille poolest tegevväelaste ja ajateenijate arvamused erinevad ja kattuvad.

Uuringu tulemusena selgus, et tegevväelased ja ajateenijad ootavad valdavalt ühesuguseid juhtimisalaseid tegevusi. Vastajate arvamused erinesid jaoülema majutamise, karistamisõiguse, alluvate riietumise, uneaja kasutamise ja hügieeni eest hoolitsemise kontrollimises. Uuring näitab, et kaasaja ajateenistuses peetakse oluliseks samasuguseid juhtimisalaseid tegevusi, mida kasutatakse ka tsiviiljuhtimises.

Võtmesõnad: ajateenijast jaoülem, kaitsevägi, juhi rollid

ABSTRACT

AJATEENIJATE JA TEGEVVÄELASTE OOTUSED AJATEENIJAST JAOÜLEMA ROLLILE

Erika Kalda

The conscripts and active servicemen's expectations to the role of a conscript squad leader

In today's modern military conflicts, efficient small units are gaining importance. Therefore, training the unit leaders is also vital. Estonia's defense capability is based on reserve service, the training of which is mainly done in conscription. In the modern army, besides tactical knowledge, human resource management skills are also important. Required tactical skills for conscript squad leaders are known and written, while general management tasks and skills are ambiguous.

The objective of the Master's thesis is to find out which are the conscripts and active servicemen's expectations to the role of a conscript squad leader. The research aims to find out what is expected from the squad leader in different roles as well as how opinions of active servicemen and conscripts differ and overlap.

The current Master's thesis consists of three parts. The first part gives theoretical framework. Research methods, procedure, study sample and results are introduced in the second part. The third part includes discussion.

The results showed that different leadership and management skills are expected from conscript squad leaders. The opinions clearly differ regarding the following questions: where the squad leader should sleep, whether he or she should have a legal right to punish the subordinates, whether he or she should check if subordinates sleep when told so, whether they choose the clothing according to the weather and the task and whether they take care of their hygiene.

Keywords: conscript squad leader, defense forces, leader roles

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	3
SISSEJUHATUS	6
1 TEOREETILINE ÜLEVAADE	8
1.1 Jaoülema rollid ja oskused.....	8
1.2 Sõjaväelise juhi rollid ja oskused.....	11
1.3 Tsiiviiljuhi rollid ja oskused	18
2 EMPIIRILINE UURIMUS	22
2.1 Metoodika	22
2.2 Valim	24
2.3 Tulemused.....	25
2.3.1 Uuringu esimese osa tulemused ja analüüs.....	25
2.3.2 Uuringu teise osa tulemused	29
2.3.3 Tulemuste analüüs	37
3 ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	48
KOKKUVÕTE	52
RESUME	54
KASUTATUD ALLIKAD	57
LISAD.....	63
LISA 1.....	63
LISA 3.....	67
LISA 4.....	68
LISA 5.....	74
LISA 6.....	75

SISSEJUHATUS

Eesti kaitsevõime põhineb reservarmeel, mille väljaõpetamine ja koolitamine toimub ajateenistuses. Tänapäeva sõjalistest konfliktidest järeldub, et oluline roll on hästi treenitud väikeüksustel (Vane & Toguchi, 2010). Efektiivsed üksused vajavad ka efektiivseid juhte. Üheks väikeüksuseks Eesti kaitseväes on jagu, mida juhib jaoülem. Ta on esmatasandi juht (Jao instruktori käsiraamat, 2008), kes suhtleb vahetult töötajatega (sõduritega). Robertsoni (2014) arvates sõltub antud taseme juhtidest kõrgema üksuse sooritus ja seetõttu tuleb nende koolitamisele pöörata erilist tähelepanu.

Praktikas täidavad ajateenijast jaoülemad mitmesuguseid ülesandeid. Taktikalistel ülesannetel jao juhtimiseks vajab jaoülem erialaseid teadmisi ja oskusi, mida õpetatakse vastavatel kursustel. Kui erialased ülesanded on kirjeldatud ja üheselt mõistetavad, siis üldiste juhtimisalaste oskuste kohta ühtseid suuniseid ei ole. Varasemalt olid administratiivsed ja juhtimisalased kohustused kirjas kaitseväge sisemäärustikus, täna on tegevväelastel ametijuhendid ja puudub vajadus ülesannete loetelu dubleerimiseks.

Kaasaegses ajateenistuses on järjest olulisemaks muutumas inimressurssi juhtimiseks vajalikud oskused. Tänapäeva sõjaväeteenistuses olevaid noori peab juhtima nagu töötajaid tsiviililusel, leiab Steiger (2011). Jaoülem suhtleb erinevatel ametikohtadel teenivate ajateenijate ja elukutseliste kaitseväelastega (tegevväelastega), kellel kõigil on talle omad ootused.

Sarnase teemana uuris Kiis (2007) ajateenijast allohvitseride (sh ka jaoülemate) pedagoogilise ettevalmistuse vastavust tegelikele teenistusülesannetele ja leidis, et esineb vastuolu jaoülema kui pedagoogi rolli mõistmisel väljaõppekava koostajate ja rakendajate vahel. See tähendab, et jaoülemaid kasutatakse tundide läbiviimisel, kuid vastavat väljaõpet pole ette nähtud. Pungar (2014) käsitles ajateenijast juhtide hoiakute kujundamist ajateenistuses ja leidis, et vajalik on luua järjepidev süsteem juhiomaduste hindamiseks ning väljaõpet tuleb läbi viia selliselt, et juhid oleksid võimelised alluvaid õpetama.

Antud töö **eesmärk** on välja selgitada ajateenijate ja tegevväelaste ootused ajateenijast jaoülema rollile.

Magistritöö **probleemküsimus** on järgmine: millised on erinevate gruppide ootused ajateenijast jaoülemale? Leitakse vastused järgmistele **uurimisküsimustele**:

- milliseid tegevusi peavad ajateenijad ja tegevvälased oluliseks juhi, pedagoogi ja kasvataja rollis?
- milliste tegevuste puhul ajateenijate ja tegevvälaste arvamused erinevad?
- milliste tegevuste puhul ajateenijate ja tegevvälaste arvamused kattuvad?

Ajateenijatena mõistetakse antud töös sõdureid, jaoülemaid ja teistel ametikohtadel teenivaid nooremallohvitseri (näiteks meeskonnaülemad, ajateenijast rühmaülemad ja -vanemad, parameedikud). Tegevvälastena rühmaülema ja -vanema ametikohal töötavaid elukutselisi kaitsevälasi, kes viivad läbi ajateenijate väljaõpet.

Uurimistöö koosneb kolmest osast. Esimene osas antakse teoreetiline ülevaade ajateenijast juhi (jaoülema) rollist riigikaitstes, seejärel käsitletakse sõjaväelise ja tsiviiljuhi erinevaid rolle ja vajalikke oskusi. Teine osa sisaldab uuringu läbiviimist ja tulemusi. Uuring viiakse läbi kahes osas. Esimeses osas kasutatakse avatud küsimusi saamaks teada, millised üldse on vastajate jaoks olulised teemad ootustes jaoülema rollile. Uuringu teises osas kasutatakse valikvastustega küsimusi, et võrrelda erinevate ajateenijate ja tegevvälaste arvamusi samadel teemadel. Kolmandas osas arutletakse saadud tulemuste üle ja tehakse ettepanekud.

1 TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas peatükis antakse teoreetiline ülevaade juhi rollidest ja vajalikest oskustest. Esmalt tutvustatakse ajateenijast jaoulema rolle ja oskusi, seejärel käsitletakse sõjaväelise juhi erinevaid rolle ja oskusi ning peatüki lõpuosas antakse lühiülevaade samadest valdkondadest tsiviiljuhtimises.

1.1 Jaoulema rollid ja oskused

Sõjaväeliste juhtide alluvuses on erineva suuruse ja koosseisuga üksused. Ajateenijad õpivad juhtima kuni rühma suuruseid üksusi. Joonisel 1 on toodud maaväe juhtimistasandid üksustena koos alluvate arvude näidetega.

Brigaad (mitu tuhat alluvat kaitseväelast)
Pataljon (u 1000)
Kompanii (u 100)
Rühm (u 30)
Jagu (u 10)
Pooljagu (u 4)

Joonis 1 Maaväe juhtimistasandite hierarhia

Allikas: Mõts (2010)

Ajateenijast jaoulemad juhivad umbes 10 alluvast koosnevat üksust – jagu (Mõts, 2010). Salo (2008) arvates peaks noor juht suutma mõista enda eakaaslastest alluvate probeeme, kuid sageli on vastupidi – kogemusteta juht ei oska pöörata tähelepanu teiste heaolule, vaid keskendub sellele, kuidas ta ise antud olukorras hakkama saab. Praeguse ajateenistuse väljaõppemudeli järgi kutsutakse jaoulemad enda alluvatest teenistusse kolm kuud varem, sõltuvalt teenistuse iseloomust (teenistuskohast) võivad nad saabuda ka sama kutsega. Seega on juhtide teenistuskogemus üldjuhul vaid kolm kuud pikem. Eestile lähimaks ajateenistust läbiviivaks riigiks on Soome, kus allohvitseride koolitus kestab samuti pikemalt kui reakoosseisul (kokku 347 päeva) (Conscript 2016, 2015). Joonisel 2 on toodud Eesti jaoulema koolitusmudeli põhimõtteline ülesehitus.

Jaoülema koolitusmudel			
SBK	NABK	NAEK	AÜK
SBK – sõduri baaskursus; NABK – nooremallohvitseri baaskursus; NAEK – nooremallohvitseri erialakursus; AÜK – allüksuse kursus.			

Joonis 2 Ajateenijast jaoülema koolitusmudel

Allikas: töö autor

Sõduribaaskursusel omandatakse sõjalised baastadmised, sellele järgneb jaoülemate juhtimisalane koolitus nooremallohvitseri baaskursusena. Pärast baaskursust järgneb eriala kursus, kus õpitakse juhtima konkreetse relvaliigi jagu. Jätkeb teenistust allüksuse kursusel, kus ajateenijast jaoülem peab olema valmis vastutama:

- ülesande täitmise;
- lahingvalmiduse ja -võimsuse;
- distsipliini;
- varustuse komplekteerituse ja hoolduse eest (Jaoülema käsiraamat, 2012).

Janowitz ja Little (1974, cit Salo 2008:33) järgi on jaoülema peamised funktsioonid:

- jao juhtimine (*management*);
- reeglite ja protseduuride sätestamine;
- eeskujuks olemine;
- jaokaaslaste õpetamine;
- emotsionaalse toetuse pakkumine.

Seega peab jaoülem vastutama mitmesuguste tegevuste eest. Siiski peab jaoülem arvestama selgeid õiguslikke piiranguid. Olulisemad piirangud on näiteks 2013. aastal toimunud muudatused, millega kaotati ajateenijast jaoülema õigus karistuse määramiseks alluvatele. Pungari (2014) arvates ei taga seeläbi riik enam ajateenijast juhile jõupositiooni. Karistuse määramise õiguse kaotamiseks eemärk on takistada ühel ajateenijal karistamast teist ajateenijat (V. Tamm, e-kiri, 14. aprill, 2016).

Teiseks oluliseks muudatuseks võib pidada alates 2009. aastast kehtima hakanud kaitseväge sisemäärustikust ametikohtade ülesannete kaotamist. Tegevväelastele ametijuhendite

koostamisega pole vajadust antud punktide jaoks määrustikes, kuid ajateenijast jaoülemate jaoks ametijuhendeid koostatud pole.

Jaoülem peab olema suuteline tegutsema – **juhi, kasvataja ja õpetajana** vastutades distsipliini, sisekorra ja väljaõppe eest (Jao instruktori käsiraamat, 2008). „Nooremallohvitseri baaskursuse õppekava“ (2004) (NABK) põhieesmärk on teadmiste ja oskuste andmine täitmaks lahing-, administratiivseid ja juhi ülesandeid. Õppekava sisaldab õppeaineid, mille vältel antakse teadmised juhiomadustest, juhtimisfunktsioonidest, õpihuvi äratamisest ja hoidmisest, kaitseväge määrustikest ja jaoülema kohustest. Juhtimise aluseid õpetatakse 6 tunni ulatuses. Võrdluseks – Kaitseväe nooremallohvitseri kursusel õpetatakse praktilist juhtimist 30 akadeemilise tunni ulatuses (Nooremallohvitseri kursus Kaitseväes, 2014). Lisaks on veel eraldi instruktorioskusi õpetav kursus. NABK pedagoogikat eraldi õppeainena ei sisalda. Samas Janowitz ja Little (1974; cit Salo 2008:33) arvavad, et jaokaaslaste õpetamine on üks jaoülema põhifunktsioone.

Jaoülema pedagoogilisi oskusi on põhjalikumalt käsitletud Kiis (2007). Ta kirjeldab, et tekib olukordi, kus jaoülem peab õpetama sõdurile lihtsaid tegevusi, kuid ei oma selleks vajalikke pedagoogilisi oskusi. NABK aluseks on jaoülema funktsioonikirjeldus, mille prioriteet on lahingseersandi koolitamine (Kirsimäe, 2007, cit Kiis 2007). Kiis (2007) leiab, et jaoülema rahuaja ülesandeid mõistetakse õppekava koostajate ja elluviijate poolt erinevalt, sest praktikas kasutatakse nooremallohvitseri tundide läbiviimisel. Käesoleva töö koostamise ajaks ei ole funktsioonikirjeldus muutunud (H. Pankin, e-kiri, 19. aprill, 2016).

Üldises juhtimishierarhias peetakse jaoülemat esmatasandijuhtide hulka kuuluvaks, kelle **olulisim juhtimisfunktsioon on eestvedamine** – alluvate motiveerimine, juhendamine ja töö korrigeerimine (joonis 3) (Jao instruktori käsiraamat, 2008).

Planeerimine	Organiseerimine	Eestvedamine	Kontroll
15%	24%	51%	10%

Joonis 3 Juhtimisfunktsioonide osakaal esmatasandi juhi töös

Allikas: Jao instruktori käsiraamat (2008)

1.2 Sõjaväelise juhi rollid ja oskused

Sõjaväelase (ohvitseri) rolli defineeritakse läbi viie funktsiooni – juht, pedagoog, tehnik, diplomaat ja teadur (Mõts, 2010). Lisaks nendele kirjeldab Mõts (2010) veel õpetaja ja juhi funktsiooni ühildumist – kasvataja rolli. Tema arvates peab juht olema lahinguväljal hooliv ja algatusvõimeline eestvedaja. Juhtide koolitamisel hinnatakse tegevväljastest õppureid viies kategoorias, rollis – juht, kriitiline mõtleja, tehnik, otsustaja ja moraalne eeskuju (Juhiomaduste hindamine Kaitseväge..., 2013). Rollid sisaldavad omakorda erinevaid hinnatavaid tegevusi ja käitumisi. Sellist hindamist rakendatakse tulevaste rühmaülemate, kuid ka rühmavanemate koolitamisel. Hindamine viiakse läbi 360-kraadise hindamise meetodika põhimõttel, kus lisaks enda hindamisele saadakse tagasiside ka kaaslastelt ja ülematelt.

Väga põhjalik eestvedamise mudel on kasutusel USA-s. Sõjaväelisele juhile vajalikud omadused ja kompetentsid on kirjeldatud lahingumäärustikus *Field Manual 6-22 Leader Development* (2015). See sisaldab armees ootusi igale sõjaväelisele juhile – nõudeid juhi olemuse, käitumise ning oskuste ja teadmiste kohta. Joonisel 4 on toodud mudeli põhimõtteline ülesehitus ja suuremateks kategooriateks jaotumine.

Karakter	Olemus	Intellekt
Omadused		
Kompetentsid		
Juhtimine	Arendamine	Saavutamine

Joonis 4 USA armees sõjalise eestvedamise nõuete mudel

Allikas: Field Manual 6-22 (2015)

Omaduste all mõistetakse, milline juht tahab olla ja mida teadma, kompetentsidena õpitavaid käitumisi ja oskusi (Field Manual 6-22, 2015). Mudel sisaldab nii erinevaid juhtimis- kui ka alluvate juhendamise seotud tegevusi, nt *coaching* ja mentorlus, distsipliini nõudmine endalt ja alluvatel. Kümme juhtimise, arendamise ja saavutamise seotud kompetentsi on jaotatud omakorda 52 tegevuseks. Wong, Bliese ja McCurck (2003) leiavad, et sellised põhjalikud nimekirjad muudavad individuaalsel tasandil juhtimise hindamise keeruliseks, kuna juht peaks justkui tegema ja teadma kõike.

Boe (2015) kirjeldab Norra ohvitseri arengu kontseptsiooni, kus juhi oskused jaotuvad kolme kategooriasse: personaalsed, erialased ja sotsiaalsed. Oluliseks peetakse enda tugevuste ja nõrkuste tundmaõppimist ning seeläbi **eneseteadlikkuse** arendamist (ibid., 2015). Eneseteadlikkuse olulist juhtide arendamisel rõhutavad ka Patching (2011) ning Showry ja Manasa (2014). Lucke ja Furtner (2015) leiavad, et enesejuhtimise kontseptsiooni mõistvatel sõduritel on testide sooritusnäitajad paremad kui teistel. Paullin et al. (2014) uuringus osalenud nimetasid eneseteadlikkuse ja –mõistmise 20 olulisema ohvitseri ametikohal tehtava ülesande seas.

Erinevad autorid kirjeldavad sõjaväelisele juhile vajalikke tegevusi ja omadusi. Sweeney (2010) arvates on eestvedamise oluline osa **usalduslikud suhted** ülemate ja alluvate vahel. Ta leiab, et mida rohkem alluvad juhti usaldavad, seda meelsamini aktsepteerivad nad juhi võimu. Sweeney, Thompson ja Blanton (2009) arvavad, et alluvad täidavad juhi korraldusi eluohtlikes olukordades, kuna eksisteerib mõlemapoolne usaldus. Samuti leiavad nad, et kehtib ka vastupidine mõju – alluvate usaldamine muudab juhi rohkem mõjutatavaks.

Sweeney (2010) leiab, et ohtlikes olukordades on usalduse tekkimise väga oluline alus juhi kompetentsus. Samuti märgib ta, et rahuajal loodud usaldus kantakse olulisemate muudatusteta üle ka lahingolukorda. See tähendab, et mida ja kuidas õpetatakse ajateenijatele täna, rakendub ka sõjaolukorras. Rahuaja väljaõppes tähendab see kompetentse juhi, keda alluvad saavad usaldada, arendamist. Salo (2008) leiab, et kompetentsus on üks võtmeomadusi alluvate ja ülemate seas austuse omandamiseks.

Yammarino, Mumford, Connelly ja Dionne (2010) leiavad, et töö keerukas iseloom ei võimalda ainult ühel isikul alati kõike juhtida ja kõikjal olla. Seetõttu arvavad nad, et selliste mitteametlike juhtide esilekerkimine, näitab vajadust **jagatud juhtimise** järgi. See võib ilmneda mitmel moel. Ramthun ja Matkin (2014) arvavad, et jagatud juhtimine ilmneb olukordades, kus juhid alluvad kolleegide ja alluvate mõjutustele või võtab keegi teine juhi rolli ajutiselt üle. Militaarkeskonnas pole jagatud juhtimine nii levinud. Lindsay, Day ja Halpin (2011) nimetavad jagatud juhtimise juurutamise takistusena juurdunud põhimõtet, et edu teenitakse ja premeeritakse individuaalselt. Ka leiavad nad, et juhi positsiooni jagamist võivad teised tajuda juhi nõrkusena. Key-Roberts (2014) soovib juhtidel edu

saavutamiseks enda alluvaid **võimustada** arendamiseks neis iseseisvust, kohanemisvõimet ja leidlikkust. Ta arvab, et ülesannete delegeerimine arendab alluvates vastutustunnet, enesekindlust ja julgustab iseseivaks tegutsemiseks.

Üheks juhi ülesandeks on oma **alluvatega suhtlemine**. Yu ja Liang (2004) arvavad, et juhi võimalusi tegeleda võrdselt kõigi alluvatega takistab aja ja ressursside piiratus. Nad soovivad moodustada usaldusväärsetest alluvates eraldi grupp, kellega suheldakse tihedamalt. Rühmaülema (ohvitseri) jaoks moodustavad sellise tuumiku allohvitserid, kuna nad on üldjuhul suurema kogemusega ja pädevamad kui sõdurid (Hafidz, Makson, Winter, 2009). Liden, Erdogan, Wayne ja Sparrowe (2006) soovivad samuti luua kvaliteetsed suhted piiratud hulgal alluvatega. Schyns, Maslyn ja van Veldhoven (2012) väidavad, et suurema hulga alluvate korral on raskem tajuda juhi lojaalsust. Nad leiavad, et seetõttu peavad suurte gruppide juhid rohkem pingutama, et luua lojaalsust enda ja alluvate vahel. See puudutab eelkõige rühmaülema (-vanema) tööd, kelle otseses alluvuses on kolmkümmend kaitseväelast.

Espevik, Johnsen, Eid ja Thayer (2006) leiavad, et sõjaväelise juhi vajalik oskus on ka **meeskonna ühtsuse** loomine. Efektiivselt ülesande täitmiseks peavad nad tarvilikuks üksuse kindla struktuuri omamist nii väljaõppe kui ka ülesannete täitmise ajal. Sidususe olemasolu on Rielly (2000) arvates oluline, kuna see aitab pikaajalises lahingus säilitada sõduri võitlustahet. Ta väidab, et kuitahes karismaatiline on juht, ilma väikegrupi kohesioonita, ei pea sõdur lahingupingele vastu. Ka Hooker Jr. (1995) leiab, et lahingstressi vältimiseks on parim vahend kaaslaste toetus. Juhi ja alluvate vaheline sidusus saavutatakse läbi igapäevase suhtlemise (ibid., 1995). McBreen'i (2002) järgi loob vertikaalse sidususe ülemate huvi enda alluvate heaolu vastu. Näiteks võiks siia alla kuuluda iganädalase rühmaülema tunni pidamine, kus võetakse kokku nii nädala sündmused, kuid arutatakse ka sõdurite poolt tõstatatud probleemide üle. Huvi tundmine alluvate heaolu vastu peaks kuuluma ka jaoülema juhtimisalaste tegevuste hulka. Oluliseks peetakse, et juht oleks enda käitumisega **eeskujuks**, eriti lahingülesannete täitmisel (ibid., 2002). Boer (2001) leiab, et sidusas meeskonnas usaldavad sõdurid, et juht ei hülga neid lahingus. Salo (2008) arvates võimaldab eeskujude kasutamine kohest mõju alluvate käitumisele. Mis on eriti oluline teenistuse algfaasis, kus sõdurid alles kohanevad uute reeglitega.

Hendersoni (1985) väitel tuleb sidususe saavutamiseks anda esmatasandi juhile ka vastavad õigused, mitte ainult kohustused. See tähendab, et jaoliikmete vahelist sidusust ei saa jaotsemalt nõuda, kui talle ei anta selle kujundamiseks vajalikke ressursse. Soodustavaks teguriks võib pidada üheskoos elamist, olemist ja teisi ühiseid tegevusi. Salo (2008) leiab, et igapäevast suhtlust alluvate ja ajateenijast juhtide vahel toetab elamine samades kasarmutubades. Boer (2001) leiab, et sidusat meeskonda iseloomustab vastastikune austus, usaldus, kindlus ja arusaamine.

McBreen (2002) arvab, et sidusa üksuse sooritus on parem ning lahingus on vähem inimkaotusi. MacCoun, Kier, Belkin (2005) leiavad, et kuigi sidusus on oluline tegur, siis militaarne sooritus sõltub pigem sõdurite ühisest soovist saavutada sama eemärk. King (2006) väidab, et sõdurite vaheline ühtekuuluvus ja kamraadlus tulenevad ühistest jao drillharjutuste sooritamisest. Näiteks kuuluvad siia harjutused jao rünnaku läbiviimiseks või sattumisel varitsusse. Rielly (2000) arvab, et üksuse sidususe säilitamiseks peab väljaõpe olema realistlik ja väljakutseid esitav.

Hedlund'i (2011) järgi on kamraadlus üks motivaatoreid välismissioonidel osalemiseks. Ta leiab, et tugev sõprus tekib, kui sõdurid töötavad koos teineteise kõrval ja intensiivselt pikema ajaperioodi jooksul. Nendele tingimustele vastab ka ajateenistuse olemus – koos osaletakse väljaõppes, elatakse koos kasarmus, süüakse ühises sööklas jne. Salo (2008) arvates näitavad jagude juhid solidaarsust oma alluvate suhtes elades nendega samasugustes ebamugavates tingimustes kasarmus ja väliõppustel.

Juhi oluline ülesanne on alluvate **motivatsiooni** alalhoidmine. Tomforde ja Keller (2005) leiavad, et rutiinsete ülesannete täitmisel on juhi väljakutse sõdurite „ärkvel hoidmine“. Põhjuseks toovad nad välja, et sõdureid treenitakse lahingolukorra jaoks ning seega ootavad nad põnevaid situatsioone ka väljaõppe ajal. „Jao instruktori käsiraamat“ (2008) soovib juhtidel alluvate motivatsiooni hoidmiseks neid kiita, anda konstruktiivset tagasisidet, delegeerida vastutust.

Juhi oluline oskus on mõista, et lisaks tööelule on alluval ka eraelu. Woodruff (2005) leiab, et USA nooremohvitseridel puudub sageli oskus näidata üles **hoolivust** peredega **sõdurite**

vastu. Põhjuseks tuuakse nii puudulikku väljaõpet antud teemal, kuid ka riigi poolt loodud piiranguid, mis takistavad ohvitseridel enda pere loomist õpingute ajal.

Analoogseid probleeme esineb ka teenistusse tulnud ajateenijatel. Kuigi ülem ei saa kõiki probleeme lahendada, on oluline olla kursis probleemide põhjuste allikate ja lihtsamate lahendusmeetoditega. Tulenevalt eelnevast elukorraldusest (iseseisev elu või vanematega koos elamine), privaatsuse puudumisest kaitseväes, tekivad ajateenijatel erinevad kohanemisprobleemid leiab Tihaste (2005). Ta soovib erinevate probleemide lahendamiseks, näiteks alluvaid ja kaaslast kiita ja tunnustada, jagada infot toimuvast, anda piisavalt puhke- ja uneaega.

Mõtsa (2010) järgi on **pedagoogi** roll üks sõjalise juhi põhifunktsioone. Pedagoogilised oskused antakse Eestis vanemallohvitseridele ja ohvitseridele vastavatel tasemekursustel. Pedagoogi roll on tihedalt seotud juhi rolliga. Lahinguolukorras ei piisa vaid juhi formaalsest autoriteedist, selleks on vajalik isikusel põhinev autoriteet, mis kujuneb väljaõppe käigus (Kaitsejõudude pedagoogilised printsiibid, 1984). Vastavalt „Maaväe sõdur-allohvitser II“ kutsestandardile (2012) on reservjaoülem väljaõppe läbinud tegevväelane võimeline tegutsema abikoolitaja rollis. Abikoolitajat kasutatakse näidissoorituse ettenäitajana või harjutamisel kontrollijana, kuid üldjuhul ei ole eelistatud nende kasutamine uute teemade õpetamisel (Pedagoogika algteadmised..., 1997).

Õppimist soodustavate tegurite alla paigutab „Jao instruktoriga käsiraamat“ (2008) tagasiside saavutustest – sõduritele tuleb tutvustada nende edusamme. Key-Roberts (2014) soovib militaarjuhtidel edu saavutamiseks anda alluvatele individuaalset tagasisidet. Ta leiab, et sõdurile peaks andma tagasisidet juht, kes töötab temaga kõige vahetumalt. Sõdurite puhul on selleks jaoülem.

Kasvataja roll seisneb **juhi ja pedagoogi rolli ühildumises** – on sõjaväeline juht kohati justkui nõ vanem, kes peab veenduma, et tema alluvad on söönud, puhunud, riides jne (Mõts, 2010). Kui tsiviilelus on see igäühe enda otsustada, kas ja millal süüa, siis militaarkontekstis on üks ülema ülesandeid tagada lahingvõimekus (Jaoülem käsiraamat, 2012) – selleks peab ta veenduma, et sõdurid on piisavalt söönud-joonud, puhunud, hoolitseksid oma tervise eest. McBreen (2002) arvab, et vanemlik huvi on omane

sidusatele üksustele. Barron ja Ogle (2014) toovad välja, et USA-s on instruktorid baasväljaõppe ajal nõudlikud söömise, hügieeni eest hoolitsemise ja uneaja järgimisega. Samuti on nad oma tegevusega peamised sõduri kujundajad ja eeskujud (Foran & Adler, 2013).

Gunia, Sipos, LoPresti ja Adler (2015) leiavad, et üldised juhtimisalased oskused ei sisalda spetsiifiliste probleemidega tegelemist. Kui tsiviilorganisatsiooni töötaja läheb pärast tööpäeva lõppu koju, siis vaba aja kasutusse tööandja ei sekku. Olles ajateenijatega välilaagris, on **uneaja järgimine** ja seda soodustava keskkonna tagamine lahingvõime säilitamiseks kriitilise tähtsusega. Peterson, Goodie, Satterfield ja Brim (2008) väidavad, et militaarkeskkonnas töötamisel kannatab unekvaliteet mitmete häirivate tegurite tõttu, näiteks erinevad hääled telgis ja väljaspool telki. Selleks võivad olla nii jutustavad kaaslased, elektrilised seadmed, töötava mootoriga sõidukid.

Väliõppustel tuleb täita erinevaid teenistusülesandeid, mis eeldavad öösel ülevalolemist ning mõjutavad seega une kvaliteeti ja kestust. Kui kasarmutingimustes on üldjuhul kaheksa tundi und tagatud, siis väliharjutusel ei ole alati võimalik seda saavutada. Lyndsay ja Dyche (2012) leiavad, et sõjaväeline keskkond dikteerib sageli, kui palju ja millise kvaliteediga und kaitseväelane saab, sõltumata individuaalsetest vajadustest.

Wesensten, Belenky ja Balkin (2005) leiavad, et kaitseväelastel võib olla parim varustus, parim väljaõpe, kõrge motivatsioon, üksus võib olla hästi kokkutöötanud ja kõrge moraaliga, kuid uni on kriitiline tegur üksuse võimekuse säilitamiseks. Lindsay et al. (2012) arvates mõjub unepuudus negatiivselt info analüüsimise ja järelduste tegemise võimele. Crowley et al. (2012) leiavad, et uutel sõduritel on raske harjuda teistsuguste nõudmistega magamise ajale. Nende uuringus osalenud sõdurid leidsid, et unepuudus halvendab sooritust ning ettepanekute hulgas tõid sõdurid välja, et isiklikku aega enne uinumist võiks olla rohkem, kuna see võimaldab enne uinumist rahuneda ja ettenähtud ajal magama jääda.

Eelpool toodut tuleks võimalusel arvestada ka uneaja planeerimisel – antav puhkeaeg kaheksa tundi, ei pruugi tähendada, et sõdur saab realselt magada kaheksa tundi. Seda aega võivad vähendada uinumisega seotud tegevused, varasem ärkamine, et alustada

järgmise ülesande täitmist jm. Kol-Itn Murphy (2013) annab juhiseid puuduliku ja häiritud une tagajärgede kompenseerimiseks ning väsimuse haldamiseks. Näiteks soovitab ta keelata uneaja kasutamist omavaheliseks suhtlemiseks. See tähendab, et puhkeaga kulutatakse maksimaalselt magamiseks, mitte omavaheliseks vestlemiseks.

Ettenähtud ülesandeid täites magama jäämine võib seada ohtu rühma teiste liikmete elud – näiteks ohutuse tagamiseks peab keegi alati valvama telgis köetavat ahju. Unepuuduse korral võib aga valvaja tahtmatult uinuda. Teisalt – kui varitsust korraldav üksus ülesannet täites magama jääb, võib määratud ülesanne täitmata jääda. Seetõttu ei ole vajalik mitte ainult uneaja tagamine, vaid ka unepuuduse kompenseerimiseks oluliste meetmete õpetamine. Ka ajateenijast ülematele tuleks õpetada, kuidas mõjutab une puudus neid ja nende alluvaid ning milliseid meetmeid rakendada unepuudusest tulenevate probleemide vähendamiseks.

Britt ja Bliese (2003) leiavad, et kui sõdurid tunnevad enda seotust sooritatava ülesandega, ei mõjuta stressirikas töökeskkond ja unepuudus neid nii tugevalt, kui ülesandega seotust mitte tundvaid kaitseväelasi. Seega on oluline kasvatajana tagada piisav uneaeg, kuid juhina peab sõjaväelane oskama oma alluvaid motiveerida ülesannet täitma, sest alati pole võimalik tagada kõigile individuaalsetele vajadustele vastavat uneaega.

Toitumine on määrav tegur sõduri tervise ja töövõime säilitamiseks, halvad toitumisharjumused vähendavad lahingvõimet (Purvis, Lentino, Jackson, Murphy, Deuster, 2013). Seega on üks ülema ülesanne kasvatajana jälgida, et tema alluvad on söönud. Kattai (2015) uurimusest selgub, et üldjoontest on ajateenijad kaitseväes pakutava toitlustamisega rahul. Siiski tuleb arvestada, et sööklamenüü alusel pakutav toit ei võimalda süüa igapäevaselt enda individuaalsete eelistuste alusel nii söögiaja kui ka söödava toidu suhtes. Ka ei pruugi kõigile meeldida kaitseväe kuivtoidupakid (ibid., 2015), mida kasutatakse väliõppustel tingimustes, kus ei ole võimalik toitlustada igapäevaselt kohapeal katlas valmistatava toiduga või tuua seda väeosa sööklast.

Lisaks söömisele on oluline **vedeliku tarbimine** dehüdraatumise vältimiseks (Purvis et al., 2013). Seda, et sõdur tarbiks piisavas koguses vedelikku, peab järgima nii ta ise, kui ka tema ülemad. Manning ja Wilson (2007) soovivad kõrge välistemperatuuriga jälgida

vedeliku tarbimist, võimalusel viibida varjus, kasutada ülesannete täitmiseks sõidukeid jalgsi liikumise asemel. Deuster, Weinstein, Sobel ja Young (2009) leiavad, et oludes, kus regulaarsed söömised sööklas ei ole võimalikud, tuleks lahingutegevuses osalevatele sõduritele pakkuda pärast füüsilist tegevust taastavat einet. Montain, Carvey ja Stephens (2013) leiavad, et erinevate ülesannete täitmise tõttu söövad kaitseväelased, kui aeg seda võimaldab ja oludes, mis ei võimalda iseseisvat toidu valmistamist. Nad väidavad, et selle tulemusena on loomulik, et kaasneb kehamassi vähenemine.

Kasvatajana peab ülem õpetama enda alluvatele **isikliku hügieeni eest hoolitsemist**. Teatud protseduure, nt habeme ajamist, kontrollitakse kasarmus igapäevaselt hommikuse ülevaatuse käigus. Lisaks sellele tuleb rõhutada ka käte pesemise vajalikkust, hammaste ja jalgade eest hoolitsemist, ilmastikule vastava riietuse valikut. Hammaste eest hoolitsemise tähtsust Horvaatia sõdurite näitel kirjeldavad Škec et al. (2006), kes leiavad, et hammaste tervise eest hoolitsemine vähendab hambaarsti juures käimist ja suurendab seeläbi väljaõppes osalemist.

Craig (2010) toob näiteid II maailmasõjast, kus ilmastikule mitte vastava riietuse ja jalatsite kasutamine suurendas kaotuste hulka. Ta leiab, et pikemaajaline märgade saabaste ja sokkide jalas hoidmine võib nõrgendada üksuse lahingulist sooritust. Seetõttu peab ülem kui kasvataja õpetama, mida arvestada riietuse valikul.

1.3 Tsiviiljuhi rollid ja oskused

Juhi rollide üheks tuntumaks käsitleseks on Henry Mintzbergi 1973. aastal avaldatud juhi (*manager*) suhtlemise-, otsustamise- ja informatsiooniga seotud kümme rolli (joonis 5).

Formaalne staatus ja võim		
↓		
Suhtlemisega seotud rollid	Otsustamisega seotud rollid	Informatsiooniga seotud rollid
Esindaja Eestvedaja Sidepidaja	Vastuvõtja Jagaja Eestkõneleja	Uuendaja Eessursside haldaja Arusaamatuste lahendaja

Joonis 5 Juhi rollid

Allikas: Mintzberg (1973)

Juht peab omama oskusi erinevate isikutega suhtlemiseks, oskama kasutada talle kättesaadavat informatsiooni ja suutma vastu võtta otsuseid (ibid., 1973). Hiljem on Mintzberg (1997) nimetanud juhi rollidena – kavandaja, (aja) planeerija, suhtleja, tööde ja tegevuste reguleerija, eestvedaja (*leader*), ühendaja (suhtlusvõrgustike looja), tegutseja (kriiside haldaja, läbirääkija). Rollid jaotuvad info-, suhtlemis- ja tegutsemistasandi vahel. Konkreetne rollide kasutus sõltub aga keskkonnast ja juhtimistasandist. Näiteks kalduvad esmatasandi juhid eelistama tegutseja rolli (ibid., 1997).

Teine tuntud juhi oskuste käsitus on loodud Robert L. Katz'i poolt. Katz (1974) jagab juhile (*administrator*) vajalikud oskused kolmeks – tehnilised, inimestega seotud (suhtlemisoskused) ja kontseptuaalsed oskused. Madalatel juhtimistasanditel peab ta olulisemaks tehnilisi- (tehnika, meetodite, varustuse kasutamise ja valdamise oskus) ja suhtlemisoskusi. Viimased on tema arvates tähtsad, kuna antud tasandil toimub vahetu suhtlemine alluvatega. Da, Tang ja De Meuse (2011) leiavad samuti, et juhile vajalikud oskused on madalatel ja kõrgematel juhtimistasanditel erinevad. Näiteks arvavad Sparks ja Gentry (2008), et kõrgematel juhtimistasanditel ei peeta suhtevõrgustike loomist enam nii oluliseks kui alumistel, kuna enamus vajalikke suhteid on neile tasemetel tõustes juba loodud. Samuti toovad nad välja nn pehmete oskuste ja eneseteadlikkuse arendamise suurema tähtsuse kõrgematel juhtimistasanditel. Tehniliste oskuste olulisuse esmatasandil toovad välja ka De Meuse, Dai ja Wu (2011). Mumford, Campion, Morgenson (2007) järgi on suhtlemisoskused olulised kõigil tasemetel, seal hulgas ka madalatel. Robertson (2014) leiab, et suhtlemisoskuste osatähtsus moodustab 80% juhile vajalikest oskustes, ülejäänud on tehnilised oskused.

Ka Goleman (2004) täheldab tehniliste oskuste tähtsust esmatasandi juhtide seas. Tõeliseks edukuse aluseks peab ta aga emotsionaalset intelligentsust, mis koosneb eneseteadlikkusest, enesereguleerimisest, motivatsioonist, empaatiavõimest ja sotsiaalsetest oskustest. Emotsionaalne intelligentsus on osa ka Povah ja Sobczak'i (2010) eestvedamise baaselementidest. Nad arvavad, et õppimisvõime (s.o oskus õppida enda kogemustest ja kasutada saadud kogemusi uutes situatsioonides) seob teised eestvedamise komponendid tervikuks. Nende järgi on eestvedajale omased järgmised käitumised:

- uute väljakutsete otsimine;
- teistelt tagasiside otsimine ja eneserefleksioon;
- saadud kogemuste salvestamine tulevikuks;
- kogemuste hindamine ja praktiliste järelduste tegemine;
- saavutatavate tulemuste planeerimine.

Meeskonnajuhile vajalikke oskusi käsitlevad Redick, Reyna, Schaffer ja Toomey (2014). Nad jaotavad eestvedamisega seotud kompetentsid neljaks: enesejuhtimine, teiste juhtimine, keskkonna tegurid ja psühholoogilised tegurid. Teiste juhtimise üks alakomponente on nende mudelis motivatsioon. Whetten'i ja Cameron'i (2010, cit Redick et al., 2014) ning Campell'i (1999, cit Paullin et al., 2014) arvates on motivatsioon üks soorituse osakomponente. Seetõttu on juhile oluline osata motiveerida enda meeskonda.

Lam, Huang ja Chan (2015) peavad oluliseks juhi rolli info jagajana, kuna see soodustab alluvaid kaasava juhtimise arengut. Nad järgi peab juht näitama vastuvõtlikust alluvate ideedele ja soodustama kahesuunalist kommunikatsiooni alluvatega. Matthews ja McLees (2015) leiavad, et info jagamine kogu meeskonnaga suurendab pühendumist ühisele eesmärgile.

Sparks ja Gentry (2008) arvavad, et teatud oskusi, nagu „alluvate juhtimine“ ja „leidlikus“, tähtsaks sõltumata organisatsiooni tegevusalast ja juhtimistasandist. Nad väidavad, et erinevate juhtide arvates peavad nad edukas olemiseks olema leidlikud ja suutma alluvaid juhtida.

Larssoni ja Vinbergi (2010) järgi iseloomustab edukate ettevõtete juhtimist õppiv keskkond, kus juhid annavad nii negatiivset kui positiivset tagasisidet. Eksimuste korral juhid ei karista, vaid arutlevad koos alluvatega, kuidas sooritust parandada. Samuti leiavad nad, et oluline on alluvatele vastutuse ja võimu andmine, juhid ei pea kontrollima ülesannete täitmist detailsuseni.

Hurwitz ja Hurwitz (2009) leiavad, et juhis tuleb arendada nii eestvedaja kui järgija (*follower*) rolli. Vastamaks teiste ootustele peab juht teadma neid ootusi – ametikoha õigusi, ülesandeid ja vastutust (Ahmad, Taylor, 2009), sest samal ametikohal töötajad mõistavad enda rolli erinevalt (Carsten, Uhl-Bien, West, Patera, McGregor, 2010). Carsten et al. (2010) leiavad, et suurimad erinevused alluva rolli tajumisel seisnevad kuulekuse, arvamuse avaldamise ja initsiatiivi haaramise mõistmisel.

Äriorganisatsioonide juhtimiseks võetakse eeskju ka spordimaailmast. Fransen et al. (2015) leiavad, et spordiorganisatsioonid sarnanevad äriorganisatsioonidele, seetõttu leidub mõningaid sarnasusi ka neis kasutatavate juhtimisstiilide vahel (Weinberg & McDermott, 2002). Näiteks kirjeldavad Carson, Tesluk ja Marrone (2007), et sarnaselt ettevõtetele leiab spordis kasutust jagatud juhtimise põhimõte. Spordimeeskonnas jaguneb meeskonna juhtimine treeneri, võistkonna kapteni ja mitteformaalsete juhtide vahel (Fransen et al., 2015).

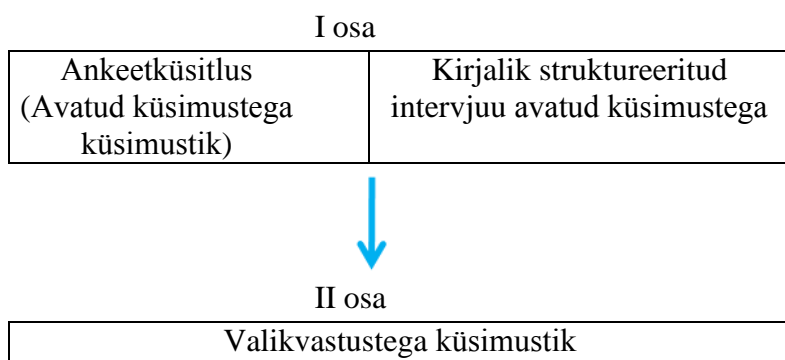
Kuigi tsiviil- ja militaarorganisatsioonides on erinev kultuur ja reeglid (Popper, 1996), on juhtimisprobleemid sarnased, leiavad Wren ja Dulewicz (2005). Seega peavad juhid sõltumata keskkonnast täitma samasuguseid ülesandeid, näiteks motiveerima alluvaid, jagama neile infot. Ajateenijast jaoülem on esmatasandi juht, kelle olulisim juhtimisalane funktsioon on eestvedamine (Jao instruktori käsiraamat, 2008), seega vajab ta teenistusülesannete täitmiseks nii üldisi juhtimisalaseid oskusi, kuid ka spetsiifilisi nagu alluvate kasvatamine ja õpetamine.

2 EMPIIRILINE UURIMUS

Antud peatükis käsitletakse uurimustöö metoodikat, kus antakse ülevaade kuidas, mitmes osas ja mis vahenditega uuring läbi viidi. Teiseks kirjeldatakse valimi suurust ja selle jagunemist erinevate gruppide vahel. Lõpuks esitatakse tulemused ning nende analüüs.

2.1 Metoodika

Uuring viidi läbi kahes osas. Uuringu ülesehitus on toodud joonisel 6.



Joonis 6 Uuringu ülesehitus

Allikas: töö autor

Esimene osa uuringust viidi läbi 2015. aasta novembris ühes väeosas. Kvalitatiiv-uuringu läbiviimiseks kasutati ankeetküsitlust. Kasutati paber kandjal küsimustikke. Töö autor jagas küsimustikud isiklikult välja. Antud meetod valiti, et koguda võimalikult paljude vastajate arvamusi. Ajateenijate puhul kasutati eesti- ja venekeelseid küsimustikke (lisad 1 ja 2). Venekeelse küsimustiku koostamisel kasutati abi. Küsimustik sisaldas avatud küsimusi, lisaks küsiti taustandmeid. Vastajale esitati kaks küsimust: „Kuidas käitub ja mida teeb hea ja oülem?“ ja „Millised on hea ja oülema (iseloomu)omadused?“. Avatud küsimustele vastamine oli vastaja jaoks keerulisem, kuid võimaldas avaldada arvamusi vastaja jaoks olulistel teemadel. Samuti võimaldab see leida uurimistöö koostajal selliseid teemasid, mida teooriaosas pole kirjeldatud. Küsimuste paremaks mõistmiseks lisati küsimuste juurde näited õpetaja ametikoha näitel. Tegevväelastele jaotatud küsimustik sisaldas samu küsimusi, mis ajateenijate ankeet, lisati veel kaks avatud küsimust. Ja oülematele korraldati ka kirjalik intervjuu. See meetod sai valitud, et tagada vastajate anonüümsus ja seeläbi tõsta tulemuste usaldusväärsust. Intervjuu küsimused on toodud lisas 3. Intervjuu küsimustikud jagas töö autor kätte isiklikult.

Andmetöötluks kasutati programmi *MS Excel*. Tulemuste analüüsimiseks ankeedid kodeeriti vastajagruppide (sõdurid, jaoulemad, nooremallohvitserid, tegevväelased) alusel. Vastuseid analüüsiti kvalitatiivselt. Moodustatud kategooriad jaotati kolme jaoulema rolli (juht, õpetaja, kasvataja) järgi. Küsimustele vastati mõlema küsimuse puhul nii lausevormis ja kui ka üksiksõnaliste vastustega. Üksikud sõnad kirjeldasid üldjuhul iseloomumadusi, neid eraldi ei analüüsitud, kuna töö teoreetilises osas pole iseloomumadusi käsitletud sellise põhjalikkusega, mis võimaldaks teostada sisukat analüüsi. Venekeelse küsimustiku tõlkimisel kasutati abi. Kirjalikele intervjuudele vastati erineva põhjalikkusega. Ühes ankeedis oli vastatud vaid pooltele küsimustele. Tulemuste osas esitatud lausenäidetele tehti lihtsamaid keelelisi korrekture (õigekiri) ja eraldati kuuluvusele (väeosa, rühm) viitavad sõnad.

Uuringu teises osa jaoks koostati valikvastustega küsimustik, et võrrelda erinevate gruppide arvamust. Pilootuuring viidi läbi 2016. aasta märtsis ühes väeosas ühe rühmaga. Pärast pilootuuringu läbiviimist muudeti ühe avatud küsimuse sõnastust. Küsimustiku esimeses versioonis sõnastati usaldamist ja mitte usaldamist käsitlev küsimus ühe lausena. Kuna vastajad vastasid vaid küsimuse esimesele poolele, siis muudeti küsimus kaheks erinevaks küsilauseks. Järgmised uuringud viidi läbi märtsis ja aprillis neljas väeosas nelja rühmaga. Kasutati vaid eestikeelseid paber kandjal küsimustikke. Pilootuuringus saadud tulemused on kajastatud koos teiste uuringus osalenud rühmade tulemustega. Kahe rühmaga viis autor uuringu läbi isiklikult. Kolme uuringus osalenud rühma jaoks saadeti küsimustikud väeossa, kus uuringu läbiviijaks oli rühmaga seotud tegevväelane.

Küsimustik koosnes 24-st valikvastusega küsimusest, jaoulematele ja tegevväelaste jaoks lisati ka avatud küsimused ning küsimustiku alguses küsiti vastaja taustandmeid. Küsimustik on toodud lisas 4. Küsimused jagunesid kolme valdkonda, vastaja jaoks kategooriaid ei eristatud. Küsimused 1–15 käsitlesid üldiseid ja jaoulema juhi rolliga seotud tegevusi, küsimused 16–20 käsitlesid jaoulema pedagoogi rolliga seotud tegevusi ja 21–24 olid seotud kasvataja rolliga. Kui vastaja jaoks sobivat vastusevarianti ei olnud, siis oli võimalus vastajal endal kirjutada sobiv vastus. Mitmed küsimused oli koostatud nii, et küsimus ja vastusevariant moodustasid kokkupanduna tervikliku väite. Avatud küsimustega uuriti, millistes valdkondades jaoulemaid usaldatakse, millistest ei usaldata ja milliste otsuste vastu võtmine kuulub vastajate arvates jaoulema pädevusse.

Uuringu mõlemas osas kasutati ajateenijate ja tegevväelaste seas mugavusvalimit osalejate koostöö valmiduse ja lihtsa leitavuse tõttu (Õunapuu, 2014). Uuringus osalenud ajateenijad ja tegevväelased kuulusid samadesse üksustesse ning on igapäevaselt teenistusalaselt seotud. Anonüümsuse tagamiseks mõlemas uuringu osas ei küsitud vastajate nime, taustandmetest pidi ajateenija määrama, kas ta on sõduri, jaoulema või muul nooremallohvitseri ametikohal. Variandi „muu nooremallohvitser“ said valida erinevatel nooremallohvitseri ametikohtadel olevad ajateenijad, muu hulgas ka need, keda rühmas on vaid üks ja oleks seetõttu ametikoha küsimisega tuvastav, nt parameedik. Samuti on tegevväelasi rühma kohta üldjuhul kaks, nad on erinevatel ametikohtadel ning seetõttu kasutati üldistavat varianti „tegevväelane“ ja pole teada, kas vastaja oli rühmaülem- või vanem.

2.2 Valim

Uuringu esimeses osas jaotati välja 84 eesti- ja 9 venekeelset küsimustikku ajateenijatele ja 5 tegevväelastele, kirjaliku intervjuu vorme 8. Tagastati vastavalt 53 ankeeti (neist 50 eestikeelset ja 2 venekeelset) ajateenijate poolt ja tegevväelaste poolt vaid 1, kirjalikule intervjuule vastasid 4 küsimustiku saajat. Moodustunud valim on toodud tabelis 1.

Tabel 1

Valimi taustandmed protsentuaalselt (arv), n=53

Vastajad	% (n)
Jaoulemad	11,3 (6)
Teised nooremallohvitserid	26,4 (14)
Sõdurid	49,1 (26)
Tegevväelased	1,9 (1)
Ei märkinud ametikohta	11,3 (6)

Allikas: töö autor

Kõige suurema osa vastanutest moodustavad sõdurid, kuna neid on üksustes kõige rohkem. Teise suurema grupi moodustasid erinevatele ametikohtadel teenivad nooremallohvitserid, kes ei ole jaoulemad. Kuus vastajat ei määratlenud enda ametikohta.

Uuringu teises osas moodustasid valimi 5 rühma 4-st väeosast. Kokku jaotati välja küsimustikud 170 ajateenijale. Tagasi saadi 147 ankeeti ajateenijatelt. Tegevväelastest nõustus uuringus osalema 6 kaitseväelast neljast rühmast. Moodustunud valim on toodud tabelis 2.

Tabel 2

Valimi taustandmed protsentuaalselt (arv), n =153

VASTAJAD	% (n)
Jaoulemad	13,1 (20)
Teised nooremallohvitserid	23,5 (36)
Sõdurid	59,5 (91)
Tegevväelased	3,9 (6)

Allikas: töö autor

2.3 Tulemused

2.3.1 Uuringu esimese osa tulemused ja analüüs

Uuringu esimese osas kasutati avatud küsimustega küsimustikku. Vastused jaotati kolme kategooriasse vastavalt jaoulema peamistele rollidele. Kõige rohkem kategooriaid moodustati juhi rolli alla. Lisas 5 on toodud kõiki kategooriaid sisaldav tabel.

Jaoulem kui juht. Jaoulemad nimetasid, et hea jaoulema tegevuste hulka kuuluvad erinevad **organiseerimise, planeerimise ja koordineerimisega** seotud toimingud. Näiteks kirjutas üks jaoulem: „*Kindlasti teeb plaani ja käsu enne andmist.*“ Ajaplaneerimisega seotud tegevusi tõid välja ka alluvad, näiteks: „*Tagama, et kõik toimuks vastavalt ajakavale....*“ Alluvad leidsid, et jaoulem peab ajaplaneerimisel oskama arvestada, et ka alluvatele tuleb tegevusteks aega anda: „*Annab aega piisavalt asjade lahendamiseks.*“ Planeerimisoskuse kohta kirjutas üks sõdur: „*Paneks rõhku ettevalmistamisele, mitte ei jäta asju viimasele hetkele.*“ Koordineerimisoskuse kohta kirjutas üks vastanud jaoulem: „*Oskab koos oma kolleegidega koordineerida.*“ Samuti peab jaoulem **soodustama kommunikatsiooni ehk jagama infot.** „*Tutvustab meestele ülesandeid ja mis ees ootab,*“ vastas üks nooremallohvitser.

Jaoülemad nimetasid hea jaoülema vajaliku oskusena **motiveerimisoskust**. Seda nimetasid ka teised vastajad, näiteks kirjutas üks sõdur: „*Premeerib ja hoiab pädevaid sõdurid.*“ Motiveerimisoskust nimetas ka vastanud tegevvälane. Oodatakse, et hea jaoülem **tagab distsipliini** üksuses.

Arvatakse, et hea jaoülem **kuulab alluvate ettepanekuid ja arvestab nendega**. „*Hea jaoülem kuulab (võtab arvesse) oma hoolealuste arvamusid,*“ kirjutas üks vastanud sõdur. Samuti leitakse, et hea jaoülem **annab tegutsemisvabadust**, näiteks kirjutas üks nooremallohvitser: „*Hea jaoülem lubab alluvatele autonoomsust, laseb alluvail ise otsustada.*“ Otsustamise delegeerimist allapoole sõdurid ja jaoülemad enda vastustes ei maininud. Samas vastas üks jaoülem kirjalikus intervjuus, et tema arvates ootavad alluvad nooremallohvitserid enda ideede arvesse võtmist ja ülesannete jaotust vastavalt auastmele.

Jaoülemad leidsid, et hea jaoülem peab alluvatele **olema eeskujuks**: „*On eeskujuks oma tegevusega.*“ Kirjalikus intervjuus vastas üks jaoülem, et kuigi tegevvälased ootavad tema arvates eeskujulikku käitumist, siis sõdurite suhtumist see ei muuda. Alluvad ootavad samuti jaoülematelt **eeskujulikku käitumist ja kaasa tegemist**, näiteks kirjutas üks nooremallohvitser: „*Hea jaoülem ei maga siis, kui tema alluvad hommikul võimlevad.*“ Alluvatega kaasa tegemise kategooriasse jaotuvaid tegevusi jaoülemad ei nimetanud. Alluvad on oma vastustes kirjutanud, et hea jaoülem **täidab samu nõudmisi, mida esitab alluvatele**. Üks jaoülem kirjutas: „*Käitub ka ise vastavalt oma antud korraldustele (Ei hiline).*“

Alluvatega tegelemisel peetakse oluliseks **õiglast/võrdset** kohtlemist. Näiteks kirjutas üks sõdur: „*Paneks omale kirja palju keegi kaasa teeb.*“ Õiglast kohtlemist ootavad ka jaoülemate arvates nende alluvad.

Ka peab peab hea jaoülem oskama **lahendada mitmesuguseid probleeme** – „*Oskab probleeme lahendada kiirelt ja täpselt,*“ kirjutas üks vastanud sõdur. Nooremallohvitserid kirjutasid, et hea jaoülem ei lase jaos pingeid tekkida, kuulab ära alluvate mured ja aitab neid lahendada. Nooremallohvitserid ootavad jaoülemalt hoolivust ja **nende eest seismist**: „*Ta hoolitseb enda sõdurite eest, seisab nende õiguste eest.*“ Oodatakse, et jaoülem

tegeleks enda alluvatega ka **vabal ajal**: „*Hea jaoülem organiseerib jaole ühiseid vabaaja tegevusi,*“ leidis üks vastanud nooremallohvitser.

Sõdurid pidasid oluliseks, et jaoülem **kontrolliks emotsioone ja ennast pingelises olukorras** – „*Ei karjaks ja lõugaks tühja koha pealt*“. Tähtsaks peetakse ka **otsustusvõimet** ja selle säilitamist **kriitilises olukorras**. Näiteks leidis üks vastanud sõdur: „*Suudab langetada otsuseid, ka vale otsus on ikka otsus.*“ Vastanud tegevväelane arvas, et jaoülem peab suutma vastu võtta tema **pädevuses olevaid otsuseid iseseisvalt**. Samuti peab jaoülemal olema hea **pingetaluvus**. Hea jaoülem **vastutab** enda tegude eest ja **tunnistab oma eksimusi**.

Üks vastanud jaoülem arvas, et jaoülem peab oskama vastata alluvate küsimustele – **omama tööks vajalikke teadmisi**. Jaoülemad, nooremallohvitserid ja sõdurid kirjeldasid veel **eneseväljendus- ja suhtlemisoskust**. Hea jaoülem on ka **huumorimeelega** leidsid sõdurid. Ta on **distsiplineeritud**, näiteks kirjutas üks jaoülem: „*Käitumine peab toimuma vastavalt määrustikule.*“ Vastajad on nimetanud ka **isikliku arengu vajadust**, üks nooremallohvitser kirjutas: „*Arendab ennast pidevalt.*“ „*Soov ja tahe end arendada,*“ on kirjutas ka tegevväelase vastustes. Samuti leidis üks sõdur, et jaoülem peab olema motiveeritud enda teenistusülesandeid täitma: „*On aktiivne ja talle meeldib see, mis ta teeb.*“ Head **füüsilist vormi** nimetasid nii vastanud tegevväelane kui ka sõdurid. Üks vastanud jaoülem kirjutas: „*Teeb natuke rohkem kui talt nõutakse.*“

Jaoulem kui pedagoog. Õpetaja rolli juurde kuuluvatest tegevustest tõid jaoülemad välja, et hea jaoülem juhendab enda alluvaid. Ka allohvitserid, sõdurid ja tegevväelane kirjeldasid õpetamisega seotud tegevusi. Vastajad nimetasid mitte ainult õpetamist kui tegevust, vaid kirjeldasid, kuidas seda tehakse. Näiteks kirjutas üks nooremallohvitser: „*Ei dresseeri, vaid õpetab.*“ Samuti ootavad nooremallohvitserid jaoülema poolt **tagasiside andmist** enda tegevusele, tagasiside andmist nimetasid ka jaoülemad.

Vastanud tegevväelane nimetas ühe valdkonnana, kus tema arvates jaoülemad ootustele ei vasta, pedagoogikat. Põhjuseks tõi ta välja kogemuste vähesuse.

Jaõülem kui kasvataja. Jaõülemad oma vastustes kasvatamisega seotud tegevusi ei maininud. Teised vastajad nimetasid **puhkeaja eest hoolitsemist**. „*Hoolitseb, et jao liikmed puhkaksid piisavalt,*“ kirjutas üks nooremallohvitser. Gruppi mitte määranud vastaja nimetas ka **hügieeninõuete täitmise kontrollimist**: „*Jälgib hügieeninõuete täitmist.*“

Võimalust vaba arvamuse avaldamiseks kasutasid kaks vastajat. Üks allohvitser kirjutas: „*Juht on see, kes oma meestega raskust tassides teed näitab, mitte see, kes raskuse otsas istub.*“

Küsimusele „**Millistele ootustele jaõülemad ei vasta?**“ leidis ainuke tegevväelasest vastaja, et puudujääke esineb pedagoogika, enesekehtestamine ja tegevuste järjepidevuses. Põhjusteks pidas ta julguse ja järjepidevuse puudumist, mis väljendub vastaja arvates projektipõhises käitumises: „*Pidevad ülesanded, korraldused, kas unustatakse või meelega ei jälgita ning nõuta.*“ Samas ajateenijate poolt antud vastustest selgub, et jaõülema kui pedagoogi rolliga ollakse kursis ja hea jaõülema tegevuste hulka kuuluvad erinevad õpetamisega seotud tegevused.

Kirjalikus intervjuus leidsid vastajad, et neilt **oodatakse eeskujuks olemist, sõdurite võrdset rakendamist ülesannetes, ülesannete jaotust vastavalt oskustele ja auastmele**. Jaõülemate arvates on erinevatest gruppidest on kõige raskem vastata alluvate allohvitseride ootustele (kahe vastaja arvamus) ja sõdurite omadele (ühe vastaja arvamus). Alluvate nooremallohvitseride puhul leiti, et probleemiks on alluvussuhte tajumine (on läbitud koos sama väljaõpe) pärast nooremallohvitseride kursuse läbimist. Samas leiab üks vastaja, et alluvad allohvitserid kipuvad olema passiivsed ja laskma jaõülemal vastutada kõige eest. Arvati, et alluvate allohvitseride ootused ei erine oluliselt sõduriametikohal teenivate ajateenijate omadest. Vastati, et jaõülem ja alluvad ei peaks olema väljaõppesse saabunud sama kutsega. Ka kirjutas üks vastaja, et jaõülemal on liiga palju vastutust („*Liiga palju vastutust on jaõülematel – jaõülem ei saa/ei tohiks vastutada iga oma sõduri eest.*“). Tegevväelaste ootusi peetakse mõistlikuks.

Vastanud jaõülemad arvasid, et nooremallohvitseride väljaõppesse peaks lisama suhtlemis- ja psühholoogiaalaseid koolitusi ning erinevate inimeste juhtimise praktikat.

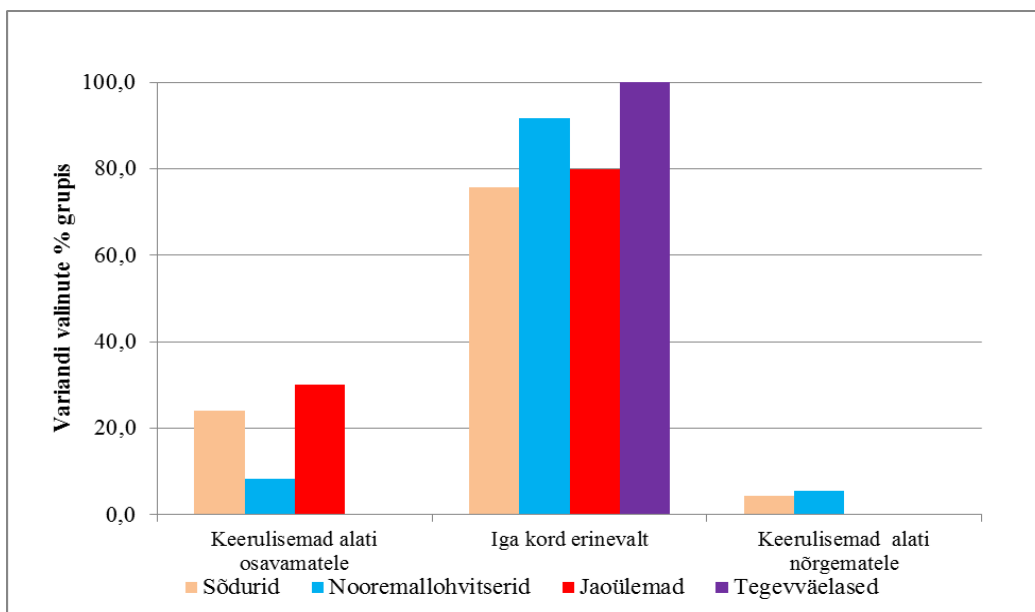
Antud vastustest lähtub, et ajateenijate peamised ootused on seotud peamiselt suhtlemise ja alluvate vahetu juhtimisega, mida näitavad ka teoreetilised allikad, näiteks Robertsi (2014) järgi on esmatasandil juhile vajalikest oskustest 80% seotud suhtlemisega. Samuti kirjeldatakse õpetamisega seotud oskusi. Lisaks neile oskustele nimetavad vastajad ka militaarkontekstile omaseid oskusi, mida üldised juhtimisalased teooriad ei käsitle, näiteks uneaja tagamist ja hügieeni eest hoolitsemise kontrollimist.

2.3.2 Uuringu teise osa tulemused

Uuringu teises osas vastasid osalejad valikvastustega küsimustele. Vastused on toodud vastajate jagunemise järgi nelja gruppi – sõdurid, jaoülemad, teised nooremallohvitserid ja tegevväelased. Lisas 6 toodud tabelis on toodud vastuste jaotumine protsentuaalselt gruppide ja vastusevariantide järgi.

Ja o liikme eksimise eest taktikalisel harjutusel vastutavad jao liige ja jaoülem koos, arvas 65% jaoülematest, 62,6% sõduritest, 52,8% nooremallohvitseridest ja 67,7% tegevväelastest. Seda, et **vastutab konkreetne jao liige**, arvas tegevväelastest 66,7% ja 63,7% sõduritest. Jaoülematest valis seda varianti 35%, nooremallohvitseridest 33,3% vastajatest. Lisaks on vabavastustes nii ajateenijate kui ka tegevväelaste poolt mainitud väljaõppe läbiviija poolset vastutust. Näiteks kirjutas üks jaoülem: „*Isik, kes sõduritele teemakohase väljaõppe on andnud.*“ Üks vastanud allohvitser aga leidis, et eksimine ei tohiks olla seotud jaoülema karistamisega: „*Mõlemad vastutavad, aga jaoülemat karistama ei peaks.*“

Ülesannete jaotamisel peaks jaoülem ülesandeid jagama iga kord erinevalt, et kõik saaksid harjutada, arvas enamuse kõikides vastajagruppides (joonis 7).



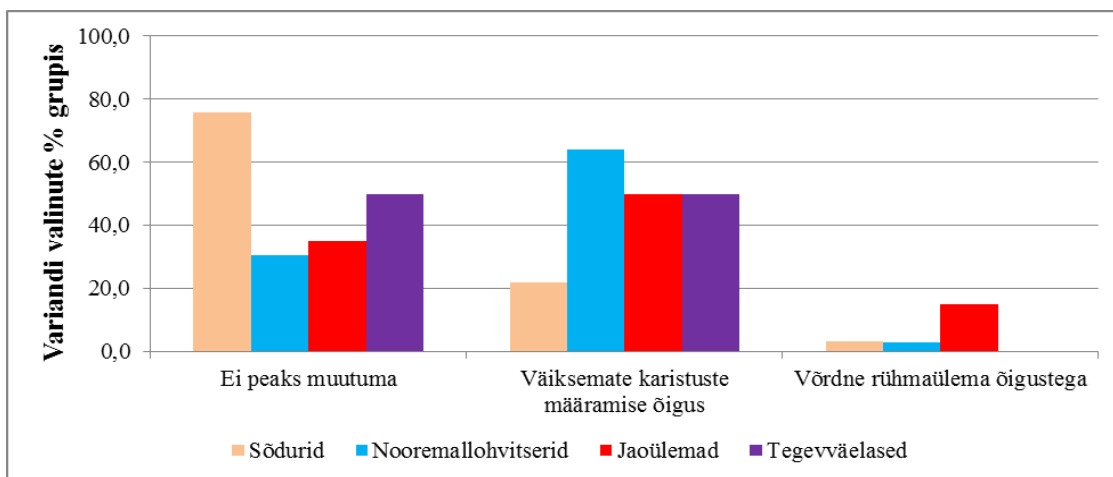
Joonis 7 Ülesannete jaotamise põhimõtte jao liikmetele

Allikas: töö autor

Üks jaoülem kirjutas: „*Harjutustel kõigile, reaalis kõige pädevamatele*“. Vabavastustes on mainitud ka ülema osalemist ülesannete teostamisel, üks sõdur kirjutas: „*Jagama võrdselt ja ise käed külge lööma*“.

Distsipliini tagab jaoülem enda isikust tuleneva autoriteediga, arvas 54,9% sõduritest, 83,3% nooremallohvitseridest, 90% jaoülematest ja 83,3% tegevväelastest. Tegevväelastest 66,7% arvas, et see tagatakse käsuõigusega. Sõduritest arvas nii 26,4%, jaoülematest 35% ja nooremallohvitseridest 47,2%. Ajateenijad valisid ka väljaloale mitte lubamist ja karistamist, tegevväelased neid variante ei valinud. Vabavastustes kirjutas üks sõdur: „*Sõdur võiks ise aru saada, mis õige või vale*“. Samuti kirjutati vabavastuses üheks variandiks „eeskuju“. Üks sõdur kirjutas: „*Näidates initsiatiivi ülesannete täitmisel ja liidri rolli kehtestada. Jätta reameestele mulje, et ta on samal tasemel (liider mitte boss)*.“

75,8% sõduritest arvas, et **jaoülema õigust alluvaid karistada ei peaks muutma**. 66,7% allohvitseridest ja 65% vastanud jaoülematest leidis, et **jaoülemal peaks olema õigus määrata väiksemaid või suuremaid karistusi** (joonis 8).

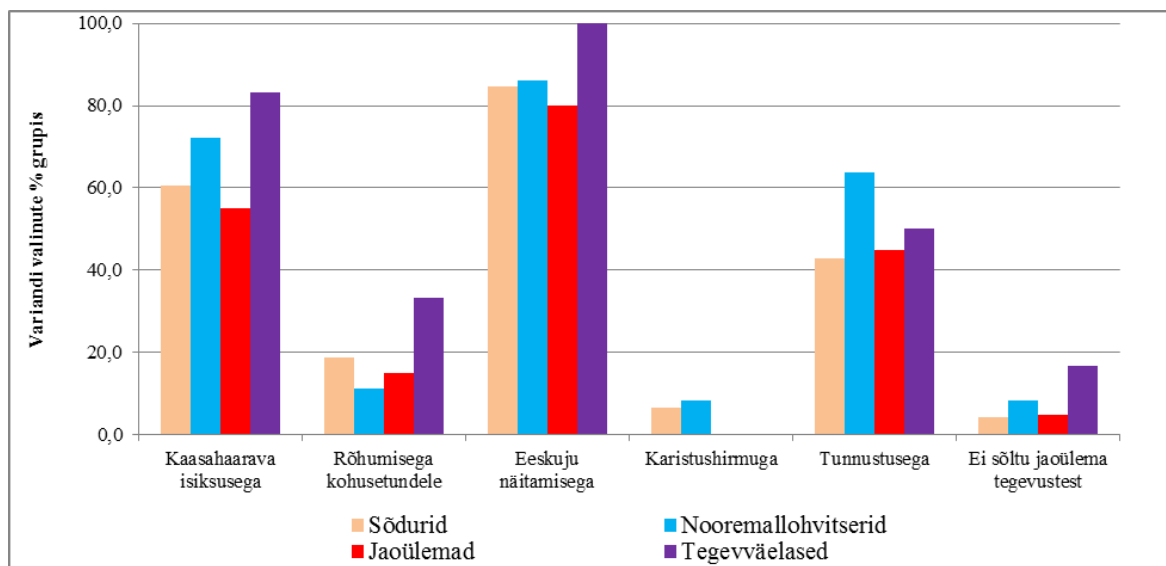


Joonis 8 Jaoülema karistusõigus

Allikas: töö autor

Üks sõdur kirjutas: „*Jaoülemal ei pea olema õigus alluvaid karistada, kuid jaoülemal peab olema õigus teha ettepanekuid rühmaülemale alluvate karistamiseks.*“ Alluvate arvates tuleks eelistada selgitamist karistamisele. „*Jaoülem ei tohiks karistusi kergelt määrata, vaid jao liikme(te)ga asja läbi rääkida,*“ kirjutas üks sõdur. Üheks põhjuseks, miks jaoülemale karistamise õigust ei soovita, võib olla hirm võimu ebapädevas kasutamises. „*Peaks jääma samasuguseks, muidu keegi jaoülem, kes ise pädev ei ole, võtaks seda välja oma alluvate peale,*“ kirjutas üks sõdur. Samas on ka sõdureid, kes pooldavad jaoülema karistusõigust: „*Jaoülem võiks saada karistada, kuid karistuse määramine peaks olema selgelt põhjendatud.*“

Jaoülem motiveerib alluvaid teenistusülesandeid täitma eeskuju näitamisega. Nii arvas enamik vastajatest kõigis gruppides (joonis 9).



Joonis 9 Jaotüema tegevused alluvate motiveerimiseks

Allikas: töö autor

Jaotüema eeskuju seisneb selles, et mida teistelt nõuab, seda teeb ka ise, arvas 87,9% sõduritest, 75% nooremallohvitseridest, 70% jaotüematest ja kõik tegevväelased. Tähtsaks peeti ka **kaasa tegemist**, seda valis 63,7% sõduritest, 69,4% nooremallohvitseridest, 55% jaotüematest ja 83,3% tegevväelastest. Ükski jaotüem ei valinud viisakalt rääkimist, teistest gruppides valiti seda varianti kõige vähem. 60% jaotüematest ja 61,1% nooremallohvitseri valis ka kaitseväge distsipliini järgimise, kuid sõduritest valis seda varianti vaid 33%.

Ühtekuuluvustunde loomiseks kiidab jaotüem õnnestumiste korral kogu meeskonda, arvas 74,7% sõdureid, 91,7% nooremallohvitseri, 85% jaotüemaid ja kõik tegevväelased. Kõige vähem valisid ajateenijad ühiste vaba aja tegevuste korraldamist, samas valisid seda varianti pooled tegevväelastest. **Usalduse loomiseks kohtleb jaotüem inimesi võrdsetl**, arvas 78% sõdureid, 72,2% nooremallohvitseri, 85% jaotüemaid ja kõik tegevväelased. Seda, et jaotüemaid ei saa usaldada arvas vaid 9% sõdureid, teistes gruppides seda varianti ei valitud.

Jaotüem peaks magama 61,5% sõdurite ja 55,6% nooremallohvitseride arvates alati koos jaoga – nii telgis kui kasarmutoas, samas 70% vastanud jaotüemates leidis, et vähemalt kasarmus peaks jaotüem magama alluvatest eraldi. Tegevväelastest arvas 66,7%, et jaotüem peaks magama vähemalt kasarmus eraldi toas. Üks sõdur kirjutas: „*Drillseerud*

eraldi, muidu koos“. See tähendab, et tema arvates peaksid sõduribaaskursuse ajal jaoülemad (nn drillseersandid) magama eraldi ruumides, allüksuse kursuse ajal aga samades ruumides. Üks sõdur leidis, et jaoülem peaks magama oma üksusega samas ruumis, kuna nii kasvab tema usaldusväärsus reakoosseisus.

Otsuste tegemisel teiste arvamuse küsimine näitab, et jaoülem kaasab alluvaid juhtimisse, leidsid 80,2% sõduritest, 86,1% nooremallohvitseridest, 90% jaoülematest ja 83,3% tegevväelastest. Teisi variante valiti vähe. Ka pidas üks sõdur seda jaoülema pädevuse näitajaks: „*Näitab jaoülema pädevust tegelikult.*“ Üks jaoülem arvas: „*Näitab, et jaoülem otsib võimalikke alternatiive, mis võiks isegi olla etemad, kui tema enda omad.*“

Pingelises olukorras otsuste vastuvõtmisel peab jaoülem püüdma jääda rahulikuks ja mõtlema otsuse läbi, arvas 82,4% sõduritest, 88,9% nooremallohvitseridest, 85% jaoülematest ja 83,3% tegevväelastest. Lähtumist põhimõttest „pigem halb otsus kui otsustamatus“ valisid 63,9% nooremallohvitseridest, 75% jaoülematest ja 66,7% tegevväelastest, sõduritest arvas nii vaid 25,3%.

Pingelises olukorras alluvatega suhtlemisel peab jaoülem alati suutma jääda rahulikuks, leidis 71,4% sõduritest, 63,9% nooremallohvitseridest ja 80% jaoülematest. Tegevväelased (66,7%) eelistasid varinti „**on loomulik, et mõnikord juht ärritub**“. Seda, et suhtlemisviis ei ole oluline ja ärritumine on õigustatud, arvasid vaid üksikud ajateenijad, tegevväelased seda varianti ei valinud.

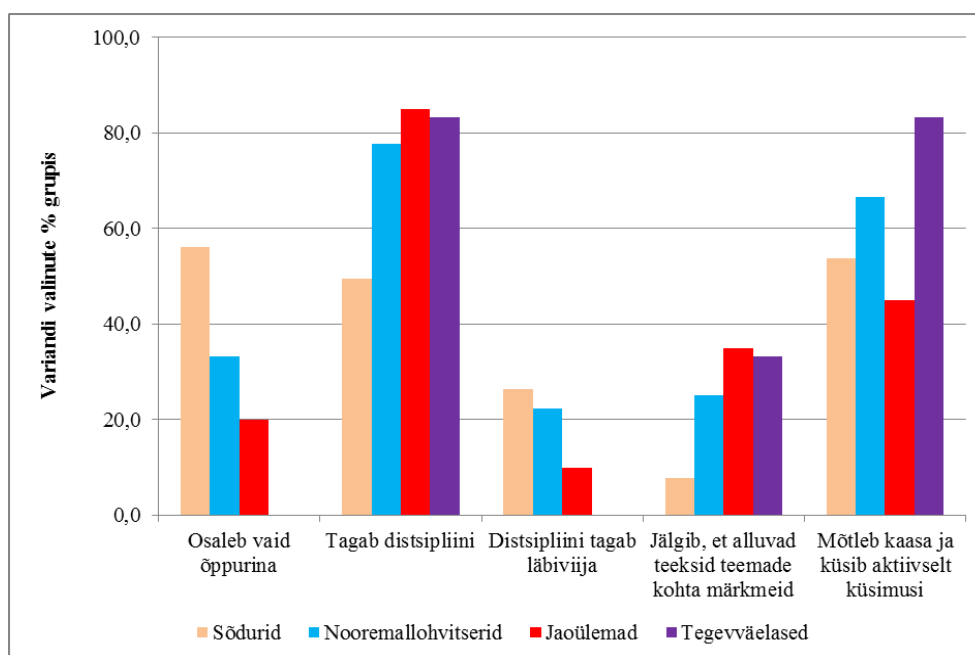
Otsustusõiguse delegeerimine alluvatele näitab, et jaoülem usaldab enda jao liikmeid, arvas 71,4% sõduritest, 86,1% nooremallohvitseridest, 80% jaoülematest ja kõik tegevväelased. Tegevväelased ei arvanud, et see näitab jaoülema julguse puudumist või tahtmatust otsustada. 30% jaoülematest arvas, et see näitab julguse puudumist otsuste vastu võtmisel, teised ajateenijad on neid variante valinud vähem. Üks nooremallohvitser kirjutas, et otsustusõiguse delegeerimise põhjuseks võib olla mitte viitsimine.

Probleemide tekkimisel peab jaoülem oskama lahendada isikute vahelisi probleeme – arvas 60,4% sõduritest, 88,9% nooremallohvitseridest, 75% jaoülematest ja 83,3% tegevväelastest. 51,6% sõduritest leidis, et juht peaks aitama lahendada vaid

teenistusalaseid probleeme, jaoülematest nõustus selle väitega 30%. 70% jaoülematest leidis, et ära kuulata tuleb alluva nii teenistusalased kui ka eraelulised probleemid. Sõduritest arvas sama 34,1% vastajatest. Üks jaoülem kirjutas, et eraeluliste probleemidega peaksid tegelema tegevväelased. Üks sõdur kirjutas, et igäuks peaks ise oma probleemid lahendama.

Kui jaoülem ei oska alluva küsimusele vastata, peab ta küsima abi tegevväelastelt – arvas 78% sõdureid, 80,6% allohvitsere ja 100% tegevväelasi. 80% jaoülemaid arvas, et peaks abi küsima teistelt jaoülematelt, 5% vähem valis abi küsimise tegevväelastelt.

Õppetunnis on jaoülema peamine ülesanne distsipliini tagamine – arvas 77,8% nooremallohvitsere, 85% jaoülemaid ja 83,3% tegevväelasi (joonis 10).



Joonis 10 Jaoülema tegevus õppetunnis

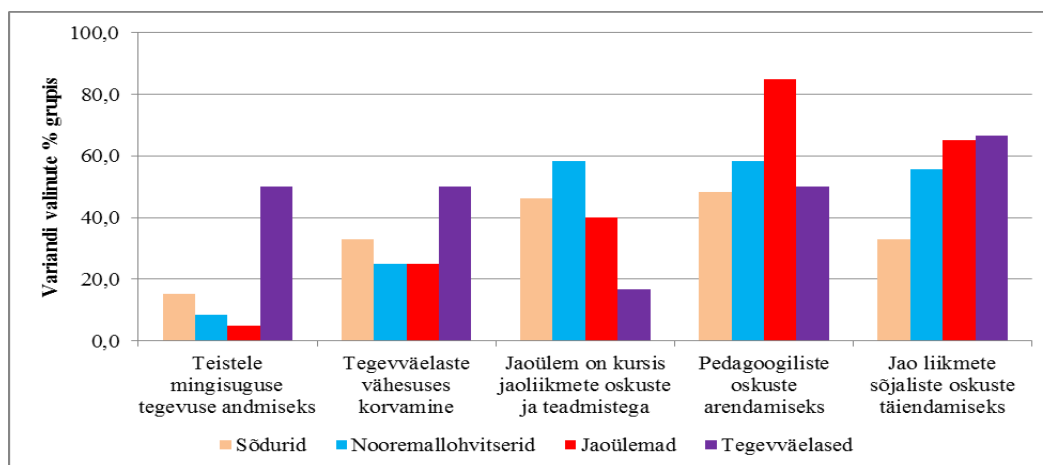
Allikas: töö autor

Sõduritest arvasid nii peaaegu pooled vastajatest. Nende arvates on jaoülema peamine roll „tavaline õppur“, seda valiti kõige rohkem (56% vastajatest). Ükski tegevväelane seda varianti ei valinud.

Väljaõppe läbiviimisel on jaoülema peamine roll tegevuste drillimine – arvas 66,7% nooremallohvitseridest, 80% jaoülematest, kõik tegevväelased ja 50,5% sõduritest. 56% sõdurite arvates on peamine roll kaasvastutamine väljaõppe läbiviimise eest. Seda varianti ei valinud mitteükski tegevväelane. 60% jaoülemate arvates on nende roll ka uute tegevuste õpetamine, tegevväelastest nõustus sellega 33,3%. Distsipliini tagamist hindasid jaoülemad madalamalt kui uute tegevuste õpetamist. Kõige rohkem valisid seda varianti kõigist gruppidest nooremallohvitserid ja tegevväelased.

Jaole erinevate õppesituatsioonide (õppimisolukordade) loomiseks teeb jaoülem tegevväelastele ettepanekuid harjutamist vajavate teemade kohta – arvas 88,9% nooremallohvitseridest, 80% jaoülematest, kõik tegevväelased ja 47,3% sõduritest. Ka arvasid nooremallohvitseridest, jaoülematest ja tegevväelastest vähemalt 60%, et selleks küsib jaoülem vahendeid tundide läbiviimiseks, sõduritest valis seda varianti veidi üle kolmandiku.

Jaoulemad viivad tunde läbi peamiselt selleks, kuna enda alluvate õpetamine on oluline jaoülema pedagoogiliste oskuste arendamiseks – leidis enamik ajateenijaid kõigis gruppides (joonis 11).



Joonis 11 Põhjused, miks jaoülemad tunde läbi viivad

Allikas: töö autor

Üks tegevväelane on põhjendanud jaoülema tundide läbiviimise vajadust: „*Jaoulema kohusetundest ja oskustest õpetamisest sõltub tema enda jao efektiivsus.*“

Tagasiside andmisel jaole peaks jaoülem andma jaole ka endapoolse tagasiside – arvas 83,5% sõduritest, 88,9% nooremallohvitseridest ning kõik jaoülemad ja tegevväelased. Vähemalt 75% kõigis gruppides leidis, et jaoülem peab küsima tagasisidet enda sooritusele ka jao liikmetelt.

Jaoülem kontrollib alluvate söömist veendumaks, et toitu jagub kõigile – vastas 59,3% sõduritest, 77,8% nooremallohvitseridest, 70% jaoülematest ja 83,3% tegevväelastest. Seda, et söömist kontrollima ei pea, arvas 49,5% sõdureid, teistes gruppides valiti seda varianti vähem. Tegevväelastest ei valinud seda ükski vastaja. Üks tegevväelane on põhjendanud kontrollimise vajadust: *„Et maha jääks korrektne ja puhas söögikoht järgnevatele sööjatele. Kohti on vähe ja süüa tahavad kõik üksused.“*

Jaoülem kontrollib alluvate hügieeni eest hoolitsemist vältimaks jao liikmete haigestumist, arvas 77,8% nooremallohvitseri, 80% jaoülemaid ja 66,7% tegevväelasi. Sõduritest arvas nii vaid 35,2%. 83,3% tegevväelastest leidis, et see on oluline jao lahingvõime säilitamiseks. Sõdurid valisid kõige rohkem varianti, et seda ei pea kontrollima (58,2% vastanutest).

Jaoülem jälgib, et jao liikmed kasutaksid magamiseks ette nähtud aega eesmärgipäraselt, sest see on vajalik jao lahingvõime säilitamiseks – leidis 58,3% nooremallohvitseri, 55% jaoülemaid ja 83,3% tegevväelasi. 58,2% vastanud sõduritest leidis, et seda ei pea kontrollima.

Jaoülem jälgib, et jao liikmed riietuksid ilmastikule vastavalt vältimaks jao liikmete ülekuumenemist või alajahtumist, arvas 61,1% nooremallohvitseri, 80% jaoülemaid ja 83,3% tegevväelasi. Sõduritest nõustus sellega 39,6% vastajatest, kõige rohkem valiti varianti, et seda ei pea kontrollima. Üks nooremallohvitser valis, et seda ei pea kontrollima, kuid kirjutas: *„Enne väljasõitu võiks seda meestele rõhutada.“* Kõik tegevväelased arvasid, et see on oluline lahingvõime säilitamiseks. Üks tegevväelane põhjendas kontrollimise vajadust: *„Mõni alluv ei ole riietumise kohapealt teadlik või oma laiskusest viilib.“*

Küsimusele **„Milles teid usaldatakse?“** vastasid jaoülemad, et neid usaldatakse erinevate drillide läbiviimisel, jao liikmetega tegelemisel, varustuse ja relvastuse kontrolli

teostamises ja hooldamises, peaaegu kõigega, pole sellest veel aru saanud, distsipliini tagamises. Tegevväelaste arvates saab jaoülemaid usaldada drillimises, varustuse kontrollimisel, sõltub jaoülemast, keda saab usaldada. Jaoülemate arvates **ei usaldata** karistamises, jaoga metsalaagrisse üksi, teemades, mille kohta pole väljaõpet antud ja lahinglaskmistel. Tegevväelaste arvates ei saa jaoülematele usaldada uute teemade õpetamist, 100%-liselt ei saa üheski tegevuses usaldada, alati peab kontrollima.

Jaoülema pädevusse kuulub jaoülemate arvates *otsuste vastu võtmine taktikalistes olukordades, väljaõppega seotud otsused (mida ja kui palju on vaja harjutada)* ning leiti, et jaoülem *peab oma tegevused lõpuni viima, mitte pooleli jätma, kui pole tegevus lõpetatud/valmis, probleemide lahendamine, jaoülema distsiplineerimise meetodid, tegevused reserv- ja vabal ajal, otsustusõigus puudub, kiiretes situatsioonides võtab jaoülem kohe otsuse vastu ja vastutab otsuse eest, kõik jaoga seonduv, mis pole ära määratud kõrgemalt.* Tegevväelaste arvates kuuluvad jaoülema pädevusse nii administratiivsed kui taktikalised otsused.

2.3.3 Tulemuste analüüs

Antud alapeatükis võrreldakse sarnaseid teemasid käsitlevaid küsimusi ja neile antud vastuseid.

Vastutust jao liikme eksimise korral ja ülesannete jaotamise põhimõtet jaoülema poolt käsitletud küsimustes valis 47,1% kõigist vastajatest vastuste kombinatsiooni: **jaoülem peab iga kord ülesanded jaotama erinevalt ning jao liikme eksimise korral vastutavad jaoülem ja jao liige ühiselt.** Veidi vähem, 43,1% vastajatest, valis kombinatsiooni koos jaoliikme ainuvastutusega. Ka vastajagruppide poolt sagedamini valitud kombinatsioonide esimeseks pooleks oli ülesannete igakordne erinev jaotamine. Tegevväelaste valikud jagunesid võrdselt kahe variandi vahel, vastutajaks nii jaoliiget kui ühisvastutust valis 66,7% vastajatest. Sõdurid valisid rohkem kombinatsiooni ainuisikulise vastutusega (49,5%) ja vähem ühisvastutusega (45,1%). Nooremallohvitseride arvamused jagunesid aga vastupidiselt – rohkem ühisvastutust (47,2%) ja vähem jao liikme ainuisikulist (33,3%). Jaoülemate arvamus sarnanes nooremallohvitseridele – pooled valisid koos ühisvastutusega, 25% koos jao liikme ainuisikulise vastutusega. Tegevväelaste vastutamist

valiti vähe. Kõige rohkem valisid seda tegevvälased ise – 33% valis kombinatsiooni, kus vastutavad jaoliige, -ülem ja tegevvälased.

Jaoulema eeskujuga käsitlenud küsimustele antud vastuste võrdlemisel selgus, et kõigist vastuste kombinatsioonidest valis 73,9% vastajatest, et **jaoulema motiveerimismeetodiks on eeskujuga, eeskujuga seisneb teistele esitatud nõudmistega järgimises** (tabel 3). Need variandid valisid kõik tegevvälased, sõduritest 78%, nooremallohvitseridest 66,7% ja jaoulematest 60% vastajatest.

Tabel 3

Motiveerimise meetodite seos arvamusega, milles seisneb eeskujuga (% kõigist vastajatest)

		Motiveerimise meetodid					
		Kaasa- haarava isiksusega	Kohuse- tunde- rõhumi- sega	Eeskujuga näitami- sega	Karistus- hirmuga	Tunnus- tusega	Mot. ei sõltu jao- ülemast
Milles seisneb eeskujuga	KV distsipliini järgimine	29,4	10,5	38,6	1,3	24,2	2,6
	Viisakas rääkimine, ei ropenda	11,8	2,6	17,6	0,7	9,8	1,3
	Mida nõuab teistelt, teeb ka ise	54,2	13,1	73,9	3,9	30,1	3,9
	Erialased oskused	28,1	5,2	39,2	2,0	22,2	3,3
	Enesekindel juhtimine	26,1	6,5	28,8	1,3	15,7	2,6
	Teeb ka ise kaasa	44,4	11,1	58,2	2,6	34,6	3,9

Allikas: töö autor

Sageduselt teisena valiti kombinatsiooni „eeskujuga näitamine – kaasa tegemine“. Kõige vähem valisid sellist kombinatsiooni jaoulemad, vaid 45% vastanutest. Nooremallohvitseridest valis 58,3% ja teiste gruppide puhul isegi rohkem vastajaid.

Ajateenijate puhul valis üle poole sõduritest ja nooremallohvitseridest kombinatsiooni „kaasa haarav isiksus – teeb seda, mida teistelt nõuab“ ja tegevvälastest 83,3%, kuid jaoulematest tegi samad valikud 35% vastajatest.

Mitmed küsimused käsitlesid jaoüleva rolli õpetajana. Jaoüleva rolli ja õppesituatsioonide käsitlevate küsimustele antud vastuste võrdlemisel selgus, et vastajad valisid kõige rohkem kombinatsiooni – **jaoüleva roll on drillimine, õppesituatsioonide loomiseks teeb ta tegevväelaste ettepanekuid harjutamist vajavate teemade kohta** (tabel 4). Ettepanekute tegemist peeti teistest tegevustest olulisemaks sõltumata sellest, milliseks valiti jaoüleva roll. Drillimise rolli valinud vastajad valisid kõige rohkem ka ressursside küsimist ja arutlemist teiste jaoülevatega. Vajaduste küsimist alluvatelt valisid teistest rohkem need vastajad, kes olid rolliks valinud kaasvastutamise. Situatsioonide loomist vaid tegevväelaste poolt valisid teistest rohkem vastajad, kelle arvates on jaoüleva peamiselt distsipliini hoidja.

Tabel 4

Jaoüleva rolli seos arvamusega, kuidas jaoüleva loob õppesituatsioone
(% kõigist vastajatest)

		Jaoüleva roll väljaõppe läbiviimisel			
		Distsipliini hoidmine	Drillimine	Kaasvastutamine	Uute tegevuste õpetamine
Kuidas jaoüleva loob õppesituatsioone	Situatsioone loovad tegevväelased	4,6	3,9	3,9	3,9
	Teeb tegevväelastele ettepanekuid	35,9	44,4	34,6	25,5
	Küsib tegevväelastelt vahendeid/ideid/aega	28,8	33,3	22,9	20,9
	Küsib vajadusi enda alluvatelt	22,2	23,5	26,1	22,9
	Arutleb teiste jaoülevatega	26,1	31,4	24,2	21,6

Allikas: töö autor

Sõdurites valis 53,4% vastajatest rolliks kaasvastutamise ja õppeolukordade loomiseks ettepanekute tegemise. Nooremallohvitseride valikus oli enim valitud distsiplineerija ja kaasvastutaja roll kombineeritult ettepanekute tegemisega. Mõlemat valis 61,1% grupis vastanud nooremallohvitseridest. Jaoülevad valisid kõige rohkem kombinatsiooni „drillimine – vahendite küsimine“, nii valis 81,8% vastajatest. Ka sõduritest ja nooremallohvitseridest valis sellist kombinatsiooni üle poole vastajatest, kuid

tegevväldest mitte ükski. See-eest valisid kõik tegevvälased kombinatsiooni „drillimine – ettepanekute tegemine“.

Jaõlema rolli ja tagasiside andmise küsimustes valis 56,9% vastajatest, et **jaõilem on drillija, kes annab jaõle ise tagasisidet**. Jaõilemat drillijaks pidanud vastajad valisid teistest rohkem ka tagasiside küsimist jaõ liikmetelt. Samas on jaõle tagasiside andmist valitud teistest enam, sõltumata, milliseks on jaõlema rolli peetud. Need vastajad, kelle arvates peab kuulama vaid instruktoreid, on jaõlema rolliks valinud distsiplineerimise ja kaasvastutamise. Kõik kombinatsioonid on toodud tabelis 5.

Tabel 5

Jaõlema rolli seos arvamusega, millist tagasisidet peaks jaõilem andma (% kõigist vastajatest)

		Jaõlema roll väljaõppe läbiviimisel			
		Distsipliini hoidmine	Drillimine	Kaasvastutamine	Uute tegevuste õpetamine
Millist tagasisidet jaõilem annab	Kuulama vaid instruktoreid	9,8	7,2	9,8	5,2
	Andma jaõle tagasisidet	45,1	56,9	44,4	40,5
	Jaõilem pole pädev tagasisidet andma	0,0	0,7	2,6	0,7
	Küsima jaõlt tagasisidet	39,2	49,7	41,8	32,7
	Jaõ liikmetelt ei ole vaja tagasisidet küsida	0,7	0,0	0,0	0,7

Allikas: töö autor

Sõdurid valisid kõige rohkem kombinatsiooni „kaasvastutamine – endapoolse tagasiside andmine“. Nii valis 50,5% sõduritest. Jaõilematest valis sellise variandi 50% ja nooremallohvitseridest 33,3%, tegevväldest mitte ükski. Veidi vähem valisid sõdurid kombinatsiooni „drillimine – enda poolse tagasiside andmine“ – 46,2%. See oli aga populaarseim valik jaõilemate (80%), nooremallohvitseride (63,9%) ja tegevväldeste (100%) seas. Variandile „drillimine – tagasiside küsimine jaõ liikmetelt“ vastati sarnaselt – kõige rohkem valisid seda tegevvälased (83,3%), järgnesid jaõilemad (70%), nooremallohvitserid (52,8%) ja kõige vähem valisid seda sõdurid (41,8%).

Jaõlema rolli ja tundide läbiviimise küsimustes valiti kõige rohkem kombinatsiooni „**drillimine, tunde viib läbi pedagoogiliste oskuste arendamiseks**“. Enamus põhjuseid, miks jaõulemad tunde läbiviivad, on valitud kõige rohkem vastajate poolt, kelle arvates on jaõulem drillija. Erandiks on „jaõulem on kõige paremini kursis jaoliikmete oskuste ja teadmistega“, mida on kõige rohkem valinud vastajad, kelle arvates on jaõulem kaasvastutaja. Kõik variandid on toodud tabelis 6.

Tabel 6

Jaõlema rolli seos arvamusega, miks jaõulemad viivad tunde läbi (% kõigist vastajatest)

		Jaõlema roll väljaõppes			
		Distsipliini hoidmine	Drillimine	Kaasvastutamine	Uute tegevuste õpetamine
Miks jaõulemad tunde läbi viivad	Teistele tegevuse pakkumiseks	5,2	11,8	4,6	4,6
	Tegevväelaste vähesuse korvamiseks	15,7	20,9	13,7	15,0
	Jaõulem on kursis jao liikmete oskuste ja teadmistega	25,5	26,1	27,5	22,9
	Jaõlema oskuste arendamiseks	32,7	36,6	31,4	25,5
	Jao liikmete oskuste täiendamiseks	26,1	30,1	22,9	21,6

Allikas: töö autor

Tundide läbiviimise põhjusena jaõlema pedagoogiliste oskuste arendamist valiti teistest variantides rohkem, sõltumata, millisen valiti jaõlema roll. Distsipliini hoidmist ja drillimist jaõlema peamiseks rolliks valinud vastajad valisid teise variandina sagedamini jao liikmete sõjaliste oskuste täiendamist. Need vastajad, kes olid rolliks pidanud uute tegevuste õpetamist või kaasvastutamist, valisid teiseks sagedamini aga jaõlema kursis olekut jaoliikmete oskustega.

Sõdurid on kõige rohkem valinud kombinatsiooni „kaasvastutamine – õpetamine on oluline jaõlema pedagoogiliste oskuste arendamiseks“. Nii valis 31,9% sõduritest. Nooremallohvitserid valisid sagedamini rolliks „distsiplineerija“, kuid samuti õpetamise vajaduse jaõlema oskuste arendamiseks. Sellised variandid valis 41,7% vastanud nooremallohvitseridest. Jaõulematest valis „drillija – tagasiside küsimine alluvatelt enda

tegevusele“ 75% ja sama rolli koos „õppetundide läbiviimine on oluline jao liikmete oskuste arendamiseks“ 55%. Sõdurid valisid neid kombinatsioone vastavalt 26,4 ja 18,7%. Tegevväelastest valis 66,7% jaoüleva rollideks „drillija“ ja „distsiplineerija“, kelle jaoks „alluvate õpetamine on oluline jao liikmete sõjaliste oskuste arendamiseks“. 55% jaoülevaatest on valinud ka uute tegevuste õpetamise arendamiseks jaoüleva pedagoogilisi oskusi, sõduritest on sama valinud vaid 15,4% ja tegevväelastest 16,7% vastajatest.

Küsimustes, mis käsitlesid jaoüleva rolli ja tegevust õppetunnis valisid vastaja, et jaoüleva on „**väljaõppes drillija, õppetunnis distsipliini hoidja**“ (42,5% vastajatest). Distsipliini hoidmist õppetunnis valiti kõige rohkem, sõltumata, milliseks valiti jaoüleva roll. Kõigi rollide puhul valiti teiseks enam õppetunnis küsimuste esitamist ja kaasamõtlemist. Sõdurid valisid rohkem variante „väljaõppes kaasvastutaja – õppetunnis kaasamõtleja ja aktiivne küsija“. Sellise valiku tegi 35,2% sõduritest. Peaaegu sama palju – 33% – valis „väljaõppes kaasvastutaja – tunnis distsiplineerija“. Nii nooremallohvitseride (55,6%) kui ka jaoülevaate (75%) poolt valiti kõige sagedamini kombinatsiooni „väljaõppes drillija – õppetunnis distsiplineerija“. Tegevväelastest 83,3% valis nii eelnevat kui ka „drillija – õppetunnis kaasamõtleja ja aktiivne küsija“. Jaoülevaatest valis sellise kombinatsiooni 35% ja sõduritest 29,7%. Neist rohkem valisid aga nooremallohvitserid, 41,7%. Mõlemad küsimused sisaldasid ka väidet distsipliini hoidmise kohta. Seda, et nii väljaõppes kui õppetunnis on jaoüleva roll distsipliini hoidmine, arvas kõigist vastajatest 38,6 %, mis näitab, et kui vastaja valis peamiseks rolliks distsipliini hoidmise, ei valinud ta alati sama ka tegevusena õppetunnis.

Jaoüleva rolli ja karistusõiguse küsimustes valiti kõige rohkem kombinatsiooni: **jaoüleva roll on kaasvastutamine, tema karistusõigus ei peaks muutuma**. Vastajad, kes valisid jaoüleva rolliks väljaõppes distsipliini hoidmise, eelistasid varianti jaoüleva karistusõiguse olemasoluks (tabel 7).

Tabel 7

Jaoüleva karistusõiguse seos arvamusega, milline on jaoüleva roll väljaõppes
(% kõigist vastajatest)

		Jaoüleva karistusõigus	
		Ei peaks muutuma	Karistusõigus peaks olema
Milline on jaoüleva roll väljaõppes	Distsipliini hoidmine	22,9	27,5
	Drillimine	32,0	28,1
	Kaasvastutamine	32,7	17,0
	Uute tegevuste õpetamine	23,5	18,3

Allikas: töö autor

Sõdurid valisid kõige rohkem kombinatsiooni „jaoüleva on väljaõppes kaasvastutaja, kelle karistusõigust ei peaks muutma“. Nii valis 41,8% sõduritest. 38,5% sõduritest valis rolliks drillimise, kuid leidis samuti, et karistusõigust jaoüleva olema ei peaks. Jaoülevad valisid sagedamini kombinatsiooni „drillija, kellel peaks olema karistusõigus“ – nii arvas 40% jaoülevatest. Sama valiku tegi ka 50% nooremallohvitseridest ja tegevväelastest. Lisaks valisid tegevväelastest pooled ka „drillija, kellel pole karistusõigust“.

Õppetunnis jaoülevat distsiplineerijaks pidanud vastajad valisid nii võrdsest karistusõiguse olemasolu kui ka selle puudumist. Teiste tegevuste puhul olid vastused sarnased jaoüleva rollidele antud vastustega – eelistati karistusõiguse puudumist. 46,2% sõduritest valis, et jaoüleva on õppetunnis tavaline õppur – karistusõigust muutma ei peaks. Populaarsuselt järgmine valik (37,4% sõduritest) näitas, et „jaoüleva on tunnis kaasmõtleva, kuid karistusõigust muutma ei peaks“. Nii jaoülevate (45%) ja nooremallohvitseride (50%) valikus on sagedaseim valik „õppetunnis distsiplineerija, kellel peaks olema väiksemate karistuste määramise õigus“. Tegevväelastest valisid pooled vastajad, et „jaoüleva peab tunnis distsiplineerima, kuid karistamise õigust tal ei ole vaja“. Samas märkisid pooled vastajatest ka variandi, et „õppetunnis on jaoüleva kaasmõtleva, kellel peaks olema õigus alluvatele määrata karistusi“.

Distsiplineerimismeetodite ja karistusõiguse küsimustes valis 35,3% vastajatest kombinatsiooni: **jaoüleva karistusõigus ei peaks muutuma, ta distsiplineerib alluvaid autoriteediga.** Peaaegu kõigi distsiplineerimismeetodite puhul valisid vastajad, et

karistusõigust muutma ei peaks. **Erinevalt arvasid vastajad, kelle arvates distsiplineeritakse allvaid käsuõigusega.** Nemad olid ainsad, kes valisid karistusõiguse olemasolu rohkem kui selle puudumist (tabel 8).

Tabel 8

Jaoulema distsiplineerimismeetodite seos arvamusega, milline peaks olema tema karistusõigus (% kõigist vastajatest)

		Jaoulema karistusõigus	
		Ei peaks muutuma	Karistusõigus peaks olema
Millega distsiplineerib jaoülem alluvaid	Autoriteediga	35,3	32,0
	Rõhudes sõduri kohusetundele	30,7	21,6
	Käsuõigusega	17,0	18,3
	Karistushirmuga	9,2	4,6
	Väljaloale mitte lubamisega	12,4	7,2
	Jaoulem ei saa distsipliini tagada	2,6	0,7

Allikas: töö autor

40,7% vastanud sõduritest arvas, et „jaoülem distsiplineerib enda isikust tuleneva autoriteediga ja tema karistamise õigust ei peaks muutma“. Samasuguse valiku tegi ka 50% tegevväelastest. Nooremallohvitserid ja jaoülemad valisid rohkem kombinatsioone koos karistusõigusega. 65% jaoülemate arvates distsiplineerib jaoülem rõhudes sõduri kohusetundele ja tal peaks olema karistamise õigus. 55,6% nooremallohvitseridest valis samasuguse variandi.

Kombineerides karistamise küsimust vastutamise jao liikme eksimise korral valis 34% vastajatest, et **vastutus on jao liikme ja juhi vahel ühine ning karistusõigust olema ei peaks**. Samas 40% jaoülemaid ja 44% nooremallohvitseride valis samuti küll ühisvastutuse, kuid arvas, et karistusõigus peaks jaoülemal olema. Tegevväelaste puhul valis 50% vastajatest jao liikme ainuvastutuse koos jaoülema karistusõiguse puudumisega ning sama palju ka ühisvastutust koos karistusõiguse omamisega.

Otsustamise ja arvamuse küsimisega seotud tegevustest valiti rohkem kombinatsiooni, et **otsustusõiguse delegerimine alluvatele näitab usaldust ja alluvatelt arvamuse küsimine kaasab alluvaid juhtimisse**. Sellise variandi valis 66,7% vastanutest (tabel 9). See kombinatsiooni oli populaarseim nii sõdurite (59,3%), nooremallohvitseride (77,8%),

jaõülemate (80%) ja tegevväelaste (66,7%) valikutes. Lisaks valis 66,7% tegevväelastest ka kombinatsiooni „otsustusõiguse delegeerimine alluvatele muudab jao juhtimise paindlikuks ja arvamuse küsimine näitab, et jaoõülem kaasab alluvaid juhtimisse“.

Tabel 9

Otsustusõiguse delegeerimise seos arvamusega, miks jaoõülem küsib teiste arvamust
(% kõigist vastajatest)

		Otsustusõiguse delegeerimine alluvatele			
		Otsustamatus	Otsustusjulguse puudumine	Muudab juhtimise paindlikuks	Näitab usaldust
Miks küsib jaoõülem teiste arvamust	Delegeerib vastutuse teistele	3,3	2,6	6,5	11,8
	Ei taha otsustada	2,6	3,3	3,3	3,3
	Ei oska otsustada	3,3	3,9	2,6	3,9
	Ei pea küsima teistelt	2,0	2,6	4,6	5,2
	Kaasab alluvaid	9,2	13,7	47,1	66,7

Allikas: töö autor

69,9% vastajatest valis kombinatsiooni, et **otsustusõiguse delegeerimine alluvatele näitab usaldust, samas otsuste vastuvõtmisel peab jaoõülem jääma rahulikuks ja otsuse läbi mõtlema** (tabel 10).

Tabel 10

Otsustusõiguse delegeerimise seos arvamusega, kuidas peab jaoõülem otsuseid vastu võtma (% kõigist vastajatest)

		Otsustusõiguse delegeerimine alluvatele			
		Otsustamatus	Otsustusjulguse puudumine	Muudab juhtimise paindlikuks	Näitab usaldust
Kuidas peab jaoõülem otsuseid vastu võtma	Alati õiged otsused	5,9	8,5	15,7	24,2
	Andma teisele, kui ise ei suuda	2,6	4,6	13,1	15,7
	Pigem halb otsus	4,6	5,9	24,8	36,6
	Rahulik, mõtlema läbi	11,1	12,4	46,4	69,9

Allikas: töö autor

Sellise kombinatsiooni valisid 64,8% sõduritest, 77,8% nooremallohvitseridest, 75% jaoülematest ja 83,3% tegevväelastest. Jaoülemates valis 75% ka varianti „usaldab jao liikmeid – teeb pigem halva otsuse, kui ei suuda otsustada“. Ka nooremallohvitseridest ja tegevväelastest valisid selle kombinatsiooni üle poole vastajatest, sõdurid valisid sellist kombinatsiooni tunduvalt vähem (vaid 18,7%).

Jaoülema tegevuste kohta pingelises olukorras valis 58,2% vastajatest kombinatsiooni: **pingelises olukorras otsustamisel peab jaoülem jääma rahulikuks, mõtlema otsuse läbi ja suutma selgitada asju rahulikult**. See oli ka kõige rohkem valitud variant sõdurite (58,2%), nooremallohvitseride (58,3%) ja jaoülemate (65%) valikutes. Tegevväelastest valis 66,7%, et „jaoülem peab püüdma jääda rahulikuks, kuid on loomulik, et mõnikord juht ärritub“. Nii valis ka 50% nooremallohvitseri, jaoülematest 40% ja sõduritest 39,6%.

Seda, et „jaoülem peaks pigem tegema halva otsuse kui jätma otsustamata ja suutma asju alati selgitada rahulikult“ valisid kõige rohkem jaoülemad (55%). Teistest gruppidest valis sellist kombinatsiooni alla poole vastajatest. Nooremallohvitserid valisid teistest ajateenijatest rohkem kombinatsiooni „pigem halb otsus kui otsustamatus – on loomulik, et mõnikord juht ärritub“. Nii arvas 47,2% nooremallohvitseri ja 50% tegevväelasi. Jaoülematest valis seda 35% ja sõduritest 11% vastajatest.

Küsimustes, mis käsitlesid tegevusi probleemide tekkimisel ja alluvate küsimuste vastamisel valisid vastajad, et „**jaoülem peab oskama lahendada isikute vahelisi probleeme**“ ning küsimustele vastamise korral „**küsima abi tegevväelastelt**“ (56,2% vastajatest) **või** „**teistelt jaoülematelt**“ (samuti 56,2%). Mõlemat kombinatsiooni valis 83,3% tegevväelastest ja 49,5% sõduritest. Jaoülemad valisid veidi enam abi küsimist jaoülematelt (60%) kui tegevväelastelt (55%) ning nooremallohvitserid veidi enam abi küsimist tegevväelastelt (69,4%) kui teistelt jaoülematelt (66,7%).

Teistest rohkem valiti ka kombinatsiooni teenistusala ja eraeluliste probleemide ärakuulamisega ning lahendamisel abi küsimisega jaoülematelt (39,2%) ja tegevväelastelt (40,5%). Antud kombinatsiooni puhul valisid erinevad grupid mõlemat võrdselt – tegevväelastest 66,7%, jaoülematest 55%, nooremallohvitseridest 55,6%. Sõduritest valiti veidi rohkem abi küsimust tegevväelastelt (29,7%) kui teistelt jaoülematelt (27,5%).

Vastuste kombinatsioonides, kus üheks pooleks valiti „aitama lahendada vaid teenistuslaseid“ valiti sagedamini abi küsimist tegevvälastelt (34% kõigist vastajatest) kui teistelt jaotlematelt (28,8%). Kõikide gruppide puhul valiti rohkem abi küsimist tegevvälastelt kui teistelt jaotlematelt.

Küsimustes, mis käsitlesid jaotlemate tegevusi ühtekuuluvustunde ja usalduse tekitamiseks, valiti kõige rohkem kombinatsiooni „**õnnestumiste korral kogu meeskonna kiitmine ja inimete võrdne kohtlemine**“. Nii arvas 66,7% vastajatest sh 61,5% sõduritest, 69,4% nooremallohvitseridest, 75% jaotlematelt ja kõik tegevvälased. Sagedamini (54,2%) valiti ka meeskonna kiitmist koos kõrgemalt saadud info edastamisega. Kõige rohkem valisid sellist kombinatsiooni nooremallohvitserid (72,2%) ja tegevvälased (66,7%), sõduritest 49,5%, jaotlemad valisid seda kõige vähem (40%). 57% vastajatest valis ka, et „jaotlemate julgustab teenistusülesannete täitmise ajal ja tunneb siirast huvi teiste käekäigu vastu“. Kõigis gruppides valisid seda üle poole vastajatest.

Neli küsimust käsitlesid jaotlemate erinevaid tegevusi kasvatajana. Kõigi küsimuste puhul oli vastuste seas variant, et tegevuse kontrollimine on vajalik lahingvõime säilitamiseks. Iga küsimuse puhul valis selle variandi 50% tegevvälastest. Jaotlematelt valis nii 13,2%, nooremallohvitseridest 33,3% ja sõduritest 15%. Kokku valis nimetatud kombinatsiooni kõikide küsimuste puhul 19,6% vastanutest.

Seda, et erinevaid tegevusi pole vaja kontrollida, valis kõigi küsimuste puhul 15,7% vastajatest. Kõige rohkem valisid selliseid variante sõdurid – 20% arvas nii kõigi tegevuste puhul. Nooremallohvitseridest valis 5,6% ja jaotlematelt 10%. Tegevvälased sellist kombinatsiooni ei valinud. Vastajad olid valinud uneaja kontrollimise puhul nii seda, et ei ole vaja kontrollida, kuid samas arvanud, et kontrollimine on vajalik jao lahingvõime säilitamiseks.

3 ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Antud peatükis arutletakse uurimistöö tulemuste üle, võrreldakse saadud tulemusi teoreetiliste allikatega, esitatakse autoripoolne tõlgendus ja tehakse järeldused. Peatüki lõpus tehakse ettepanekud probleemide lahendamiseks.

Uuringu esimesest osast lähtub, et jaoülemalt oodatakse erinevaid tegevusi, mis on seotud alluvate vahetu juhtimise ja nendega suhtlemisega. Vastajate poolt nimetatud tegevused kattusid nii tsiviil- kui militaarjuhile vajalike oskustega. Leiud toetavad jaoülema rolli esmatasandi juhina, kes peab vahetult suhtlema alluvatega. Vastajate ootused jaoülemale olid mitmesugused – ta on infoandja, otsustaja, motiveerija jne.

Uuringu teises osas kasutati valikvastustega küsimusi ja see võimaldas saadud vastuseid vastajagruppide alusel võrrelda. Eksimist käsitletud küsimusest selgub, et enamiku ajateenijate ja tegevväelaste arvates peetakse jao liikme eksimise korral vastutajaks jaoülemat koos jao liikmega. Jaoülema vastustuse hulka kuulub ülesande täitmine ja seetõttu võib jao liikme eksimine viia ülesande ebaõnnestumiseni. Seetõttu on põhjendatud, et vastutust võib mõista jagatuna. Omakorda tingib see olukorra, kus üksus juht peab suutma analüüsida, millised puudujäägid on tema alluvatel oskustes ja teadmistes ehk ülem peab haldama enda personali oskuste ja teadmiste pagasit. Vastasel juhul on ülemal keeruline jagada ülesandeid nii, et kõik saaksid harjutada, nagu on enamik vastajaid arvanud. Jaoülem kui enda alluvatele lähim ülem omab parimat ülevaadet enda alluvate oskustest. On ka Key-Roberts (2014) toonud välja lähima juhi poolt antava tagasiside vajalikkuse, mida peavad valikuks ka käesolevas uuringus osalejad.

Jaoülema peamiseks väljaõppealaseks rolliks peetakse aga drillimist. Töö autori arvates toetab see visiooni jaoülemast kui abikoolitajast, mida kirjeldab ka kutsestandard. Jaoülema õpetamisega seotud rolli suhtes on teoreetilised allikad vastandlikud – funktsioonikirjeldus, õppekava ja kutsestandard iseseisva õpetamise oskust ette ei näe, samas teised allikad käsitlevad jaoülema ühe rollina õpetamist. Üle poole jaoülematest ja tegevväelastest arvab, et jaoülem küsib ressursse iseseivalt õppetundide läbiviimiseks. Isegi, kui iseseisva õpetamise oskust pole ette nähtud, eeldab vastutamine ülesande

täitmise eest harjutamist ja seeläbi ka mingisuguste õpetamisalaste oskuste omamist. Puudub aga visioon, millisel tasemel peaks jaotlem oskama õpetada.

Vastanud jaotlemad nimetavad valdkondade hulgas, kus neid usaldatakse teiste teemade hulgas ka tegevuste drillimist. Usaldamist tegevuste drillimises nimetavad ka tegevvälased. Sellest tulenevalt võiks arvata, et jaotlem omab oskusi tegevuste drillimiseks, kuid antud tööst ei selgu, kas väeosades viiakse läbi eraldi pedagoogikaalaseid kursusi või omandatakse need teadmised-oskused vaadates tegevvälasi tunde läbi viimas. Samuti ei saa teha järeldusi selle kohta, kui kvaliteetseks läbiviidavaid tunde peetakse.

Jaotlema distsiplineerimise probleemistikku käsitletud küsimustes leidsid vastajad, et jaotlema peamiseks distsiplineerimise meetodiks on tema autoriteet, vähe valisid vastajad karistushirmu. Samas leidis enamik sõdureid, et jaotlemale ei ole karistusõigust vaja, enamik nooremallohvitseridest ja jaotlematest arvas, et selline õigus peaks olema. Tegevvälaste arvamus jagunes võrdset mõlema variandi vahel. Arvestades, et muudatus jaotlema karistamise määramise õigustes on põhjendatud ajateenijate omavahelise karistamise vältimisega, on töö autori arvates vähe tõenäoline endiste õiguste taastamine. Kuna õigusaktides pole menetlemise õigust piiratud mõistega „tegevvälane“, siis teoreetiliselt võiks ajateenijast jaotlem läbi viija menetluse ning teha rühmatulemale ettepaneku karistuse määramiseks. Praktikas aga vastavat väljaõpet nooremallohvitseride baaskursus ette ei näe. Seega oleks variantideks õppekava muutmine või selliste distsiplineerimismeetodite õpetamine, mis ei eelda menetluse läbiviimist, mis oleksid asjakohased ja teenistust reguleerivate õigusaktidega kooskõlas. Seda enam on see tähtis, kui jaotlema üheks peamiseks rolliks õppetunnis peetakse distsipliini hoidmist.

Motiveerides ülemana enda alluvaid peamiselt eeskujuga seisneb vastajate arvates eeskuju teistele esitatud nõudmiste täitmisel. Tuleb märkida, et sõduritest vaid kolmandik valis eeskuju näitamise meetodiks kaitseväge distsipliini järgimise. Samas jaotlematest arvas nii aga üle poole vastajatest. Seega ei oota sõdurid mitte niivõrd lihtsalt distsipliinireeglite detailset järgimist, vaid samade, mida alluvatelt nõutakse.

Üheks vastakaid arvamusi tekitanud küsimuseks on jaoülemate majutamine. Enamik sõdureid ja nooremallohvitseride arvab, et jaoülem peaks alati koos enda üksusega magama. Jaoülemate grupis domineerib arvamus, et vähemalt kasarmus peaksid nad magama alluvatest eraldi. Tegevvälaliste arvamus kattub siinkohal jaoülemate arvamusel. Töö autori arvates sõltub ühelt poolt jaoülemate majutamine kasarmus ruumilistest võimalustest, teisalt ka ülemate arvamusel.

Otsuste vastuvõtmisel leitakse, et alluvate arvamusel küsimine näitab alluvate kaasamist juhtimisse ja otsustusõiguse delegeerimine nende usaldamist. Uuringu osalejad on vähe valinud variante, et see väljendab oskamatusel, mitte tahtmist või et jaoülem ei pea üldse küsima teiste arvamusel. Kuigi Lindsay et al. (2011) kirjeldavad, et alluvate kaasamist võidakse tajuda juhi nõrkusena, siis uuringus osalenud vastajad pigem soovivad alluvate arvamusel küsimist ja otsustusõiguse delegeerimist.

Alluvate juhina peab jaoülem paratamatult tegelema ka nende probleemidega. Vastajad arvavad, et abi saamiseks peab jaoülem pöörduma tegevvälaliste või teiste jaoülemate poole. Isikute vaheliste probleemide lahendamise oskust ootab kõigis gruppides enamik vastajatest, eraeluliste probleemide ärakuulamist peab vajalikuks vaid 34% sõdureid, samas jaoülemate arvab nii koguni 70%. Juhilt oodatakse ka meeskonna kiitmist ja võrdset kohtlemist. Samas vabaaja tegevuste organiseerimist ootasid antud grupis vähesed vastajad.

Kasvataja rolliga seotud ülesannete puhul arvas enamik sõdureid, et jaoülem ei pea kontrollima jao liikmete riietumist, hügieeni eest hoolitsemist ja tegevusi magamiseks ette nähtud ajal. Ülejäänud grupid on erineval arvamusel ja kontrolli teatud tegevustes peetakse vajalikuks. Ka teoreetilised allikad kirjeldavad unepuuduse, riietuse valest valikust jm tekkivaid probleeme. Mil määral on kontrollimise vajadust sõduritele selgitatud, ei saa antud tööst järeldada, kuid kontrollimise vajadust jao lahingvõime säilitamiseks on valinud sõduritest umbes kolmandik iga küsimuse puhul ehk vähem kui teised grupid.

Antud vabavastustest selgub, et kuigi juhilt oodatakse kindlat käitumist, siis kõigi juhtide reaalne tegevus ei vasta oodatavale. Üheks põhjuseks võib olla, nagu ka Salo (2008) on arvanud, kogemuste vähesus. On ju ajateenijast juhi kogemus võrreldes alluvatega sama

pikkusega või vaid kolm kuud pikem. See annab alust täiendava juhtimisalase väljaõppe järgi.

Olemasolevatest sõjaväelise juhtimise mudelitest peab töö autor USA eestvedamise mudelit liiga detailseks, et seda rakendada ajateenijast jaoülemale. Ühe variandina võiks arutlusele tulla Kaitseväge Ühendatud Õppeasutuste juhiomaduste mudeli rakendamine, kuid selle sobivust ajateenijate hindamisel ja õpetamisel tuleks eraldi uurida.

Lähtuvalt töö tulemusest teeb töö autor järgmised **ettepanekud**:

1. Hakata jaoülematele viima läbi pedagoogika alast väljaõpet.

Funktsioonikirjeldus ja õppekava õpetamisega seotud oskuste andmist ei sätesta, samas jaoülemate praktiline kasutamine väljaõppes tundide läbiviimisel, uuringus osalenute ootused ning vajadus ülesande täitmiseks harjutada, näitab vajadust õpetamisega seotud oskuste järgi.

2. Hakata jaoülematele läbi viima juhtimis- ja psühholoogialast täiendõpet.

Uuringus osalejate ootused näitavad, et jaoülemalt oodatakse kaasaageid juhtimisalaseid tegevusi, samas vabavastustega antud kommentaarid annavad alust arvata, et praktikas neid printsiipe alati ei rakendata. Juhtimisalase koolituse vajalikkust on nimetanud ka jaoülemad ise. Seega on olemas vajadus täiendava juhtimisalase väljaõppe järgi.

3. Toetada jaoülema kui juhi jõupositsiooni läbi menetlusoskuse õpetamise või täiendava juhtimisalase väljaõppe andmisega.

Ajateenijast jaoülemal puudub karistuse määramise õigus, samas oodatakse talt alluvate distsiplineerimist.

4. Koostada ajateenijast jaoülema rolli kirjeldav juhise.

Ajateenijast jaoülematele puudub ametijuhend või muu analoogne dokument, mis kirjeldaks jaoülema ülesandeid, vastutusi ja õigusi. Praegu on jaoülemale pandud vastutused nimetatud üldiselt lahingülesannetena, ühtset juhise üldiste juhtimisalaste käitumiste ja tegevuste kohta pole. Praktikas oodatakse aga mitmesuguseid alluvate juhtimisega seotud oskusi ning esinevad vastuolud püstitatud ülesannete ja õpetatava vahel (nt pedagoogika). Täiendavalt võiks luua juhiseid ka teistele ametikohtadele, sest see toetaks jaoülema tööd juhina. Nagu jaoülemate poolt antud vastustest selgub, esineb konflikte nende ja alluvate nooremallohvitseride vahel alluvussuhte mõistmisel.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada ajateenijate ja tegevvälaste ootused ajateenijast jaoülemale rollile. Eesmärgi täitmiseks loodi teoreetiline alus ja viidi läbi kaheosaline uuring andmete kogumiseks. Esimeses osas kasutati avatud küsimustega küsimustikku ja kirjalikku intervjuud. Uuringu teises osas rakendati valikvastustega küsimustikku, kuhu olid lisatud ka avatud küsimused tegevvälastele ja jaoülematele.

Magistritöö probleemküsimus oli järgmine: millised on erinevate gruppide ootused ajateenijast jaoülemale? Lisaks otsiti vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

- milliseid tegevusi peavad ajateenijad ja tegevvälased oluliseks juhi, pedagoogi ja kasvataja rollis?
- milliste tegevuste puhul ajateenijate ja tegevvälaste arvamused erinevad?
- milliste tegevuste puhul ajateenijate ja tegevvälaste arvamused kattuvad?

Kõik uurimisküsimused said vastuse. Uuringu tulemustest selgus, et juhi rollis oodatakse ajateenijast jaoülemalt erinevaid suhtlemise ja alluvate juhtimisega seotud oskusi. Nii ajateenijate kui tegevvälaste hinnangul vastutavad jao liikme eksimise korral nii jaoülem kui jao liige koos. Ülesannete jaotamise põhimõtetes valiti, et jaoülem peaks ülesandeid jaotama iga kord erinevalt. Distsipliini tagamise peamiseks meetodiks peeti jaoülemale isikust tulenevat autoriteeti. Jaoülemale motiveerimise meetodiks peeti eeskujude näitamist ja peamiseks eeskujude meetodiks arvati olevat teistele esitatud nõudmiste järgimist. Ühtekuuluvustunnet käsitletud küsimustele valiti kõige rohkem varianti, et jaoülem peab õnnestumiste korral kiitma kogu meeskonda, usalduse loomist käsitletud küsimuses aga, et kohtlema kõiki võrdselt. Otsuste tegemisel teiste arvamuse küsimist peeti alluvate kaasamiseks juhtimisse ja otsuste delegeerimist usaldamise näitajaks.

Samuti ühtis gruppide arvamus küsimustes, kust selgus, et jaoülem peab valdama probleemide lahendamise oskust, oskama suhelda rahulikult pingelises olukorras, alluvate küsimustele vastamisel abi saamiseks pöörduma tegevvälaste ja teiste jaoülemate poole, aitama õppetunnis distsipliini tagada, arendama enda pedagoogilisi oskusi õppetundide läbiviimise kaudu, oskama anda ja küsida enda tegevuste kohta tagasisidet, tegema ettepanekuid erinevate õppesituatsioonide loomise kohta, väljaõppe läbiviimisel drillima erinevaid tegevusi.

Suurimad erinevused uuringus osalenud ajateenijate ja tegevväelaste arvamustes on seotud jaoüleva majutamise, karistusõiguse, alluvate magamiseks ette nähtud aja kasutamise, riietumise ja hügieeni eest hoolitsemise kontrollimises. Jaoülevad ja tegevväelased on sarnasel arvamusel, et vähemalt kasarmus peaks jaoüleva magama alluvatest eraldi. Enamus teistel ametikohtadel teenivaid nooremallohvitseri ja sõdureid arvab, et jaoüleva peaks alati koos alluvatega samas ruumis või telgis magama. Enamik sõdureid arvab, et jaoüleva ei peaks olema karistuse määramise õigust. Valdav osa nooremallohvitseri ja jaoülevaid arvab vastupidi – jaoüleva peaks olema vastav õigus. Uuringus osalenud tegevväelaste arvamused jagunesid pooleks, osa pooldab karistusõiguse andmist jaoülevale, teine osa mitte. Magamiseks ettenähtud aja, riietumise ja hügieeni eest hoolitsemise kontrollimise küsimustes leiab enamik sõdureid, et jaoüleva ei pea neid tegevusi kontrollima. Teiste gruppide vastajatest on mitte kontrollimist valitud oluliselt vähem ning rohkem on valitud erinevaid põhjuseid, miks jaoüleva poolne kontroll on vajalik.

Uuringu tulemused näitavad, et lisaks militaarvaldkonna spetsiifilistele tegevustele (nt riietuse valiku kontroll) peetakse oluliseks ka üldiseid juhtimisalaseid oskusi (nt alluvate arvamuse küsimine otsustamisel). Vabavastustega kirjeldatud erinevad juhtimis- ja suhtlemisalased probleemkohad annavad aga alust arvata, et kõiki oodatavaid tegevusi siiski praktikas ei rakendata ja seega on vajalik vastava juhtimisalase väljaõppe läbiviimine. Tulenevalt uurimistöö tulemustest teeb töö autor ettepanekud pedagoogika- ning juhtimisalase täiendõppe läbiviimiseks, samuti anda väljaõppe jaoüleva kui juhi jõupositsiooni tagamiseks, koostada jaoüleva rolli kirjeldav juhise, mis sisaldaks tema õigusi, vastutusi ja ülesandeid.

Edasiste uuringute raames võiks uurida, millest on põhjustatud erinevad arvamused jaoüleva distsiplinaarvõimu ja kasvatajarolli käsitletud küsimustes. Samuti vajaks uurimist, millises mahus ja milliseid oskusi tuleks jaoülevatele anda pedagoogikalise väljaõppe käigus.

RESUME

“The conscripts and active servicemen’s expectations to the role of a conscript squad leader”

Erika Kalda

In today’s modern military conflicts, efficient small units are gaining more importance. Therefore, training the unit leaders is also vital. The required tactical skills for conscript squad leaders are known and written, while general management and teaching tasks and skills are not so unambiguous.

Therefore, the aim of the Master’s thesis is to detect the conscripts’ and active servicemen’s expectations to the role of a conscript squad leader. In addition, three research questions were phrased:

- which tasks are considered important by active servicemen and conscripts in the different roles (leader, teacher, parent) of a conscript squad leader?
- where do the opinions differ?
- where are the opinions the same?

The current Master’s thesis consists of three chapters. The first chapter gives theoretical framework, in which the roles of a conscript squad leader, military leaders in general, and a civil leader are introduced. The second chapter gives an overview of research methods, procedure, study sample, and results. The research consisted of two parts. The first part of the survey consisted of a questionnaire with open-ended questions and a written structural interview with open-ended questions. The survey was carried out in one battalion. The second part of the study was carried out in four military units and with five platoons. This part of the survey consisted of a questionnaire with multiple-choice questions and some open-ended questions for squad leaders and active servicemen. The whole sample consists of conscripts – soldiers, non-commissioned officers (NCOs) who are not squad leaders, squad leaders – and active servicemen.

All the research questions were answered. The results showed that different leadership and management skills are expected from conscript squad leaders. Active servicemen and conscripts in general agree with the following: a conscript squad leader shares a

responsibility when a squad member makes a mistake on a tactical exercise; tasks must be divided so that everyone in the unit can practice; the main discipline method is personal authority; the source of subordinates' motivation is the leader's personal example; the most important way to set a personal example is obeying the same rules that are demanded from the subordinates. The respondents also agreed that for increasing cohesion, a squad leader must praise the whole team and that treating everyone as equal is necessary to build trust. Asking for an opinion from the others shows shared leadership and delegating demonstrates having trust in the team members. Also, most of the different groups agreed that a squad leader must know how to solve problems, how to communicate in adverse situations, how to give feedback, where to get help when he or she doesn't know the answer to a subordinate's question. In addition, according to the survey, a leader must apply discipline to subordinates, develop himself or herself by giving lessons to subordinates, make suggestions to active servicemen about teaching topics, and rehearse previously taught actions with soldiers.

The soldiers and NCOs mainly disagreed regarding whether a squad leader should always sleep with soldiers – in barracks and during field exercises. Squad leaders and active servicemen thought that in barracks the squad leaders should sleep separately from their subordinates. Regarding the right to punish, most of the soldiers agree that a conscript squad leader should not have a right to punish the subordinates. Most of the NCOs and squad leaders thought that they should have that right. Active servicemen's opinions were distributed equally between both options. Checking team members actions at sleep time as well as their clothing choice and taking care of hygiene is not deemed necessary by most of the soldiers. Other groups chose more reasons why checking is necessary.

The research results show that in addition to military-specific skills (e.g. checking the subordinates' choice of clothing), general leadership skills are also expected. These include, for example, involving subordinates in decision-making. Received answers also show that all expected behaviours are not applied in practice.

Therefore, the author of the current thesis makes the following suggestions:

- give conscript squad leaders additional training in the fields of leadership and pedagogy. Research shows that different leadership and teaching skills are expected

but not taught.

- support conscript squad leader's power by giving the appropriate training. Conscript squad leader has no legal power to punish the subordinates, but applying discipline is expected.
- compile instructions regarding the conscript squad leader's duties, responsibilities, and tasks. There is no guide which describes the assignments mentioned above, so, in practice some ambiguity exists (e.g. teaching skills are not provided but practical duties require them).

Further research should include finding out the reasons why a squad leader's tasks as a parent and his or her right to punish are understood differently. Also, it is important to find out which pedagogical skills are necessary to be taught to conscript squad leaders.

KASUTATUD ALLIKAD

- Ahmad, Z., Taylor, D. (2009). Commitment to independence by internal auditors: the effects of role ambiguity and role conflict. *Managerial Auditing Journal*, 24, 899–925.
- Barron, L. G., Ogle, A. D. (2014). Individual Differences in Instructor Attitudes Underlying Maltreatment and Effective Mentoring in Basic Military Training. *Military Psychology*, 26, 386–396.
- Boe, O. (2015). Developing leadership skills in Norwegian military officers: Leadership proficiencies and contributing to character development and officer competency. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 186, 288–292.
- Boer, P. C. (2001). Small Unit Cohesion: The Case of Fighter Squadron 3-VI.G.IV. *Armed Forces & Society*, 28, 33–54.
- Britt, T.W. , Bliese, P. B. (2003). Testing the stress-buffering effects of self engagement among soldiers on a military operation. *Journal of Personality*, 72, 245–265.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E., Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M. ,West, B. K., Patera, J. L., McGregor, R. (2010). Exploring Social Constructions of Followership: A Qualitative Study. *The Leadership Quarterly*, 21, 543-562.
- Conscript 2016. (2015). http://old.puolustusvoimat.fi/wcm/1c1781004b675041a23ee7af5ad6ecca/Varusmie sopas+ENG+2016_v3.pdf?MOD=AJPERES (07.05.2016)
- Craig, S. C. (2010). Lessons Unlearned, Education Forfeited: Military Hygiene Enters the 21st Century. *Military Medicine*, 175, 118–123.
- Crowley, S. K., Wilkinson, L. L., Burroughs, E. L., Muraca, S. T., Wigfall, L. T., Louis-Nance, T., Williams, E. M., Glover, S. H., Youngstedt, S. D. (2012). Sleep During Basic Combat Training: A Qualitative Study. *Military Medicine*, 177, 823–828.
- Dai, G., Tang, K. Y., De Meuse, K. P. (2011). Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30, 366–380.
- De Meuse, K. P., Dai, G., Wu, J. (2011). Leadership Skills across Organizational Levels: A Closer Examination. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 120–139.
- Deuster, P. A., Weinstein, A. A., Sobel, A., Young, A. J. (2009). Warfighter Nutrition: Current Opportunities and Advanced Technologies Report From a Department of Defense Workshop. *Military Medicine*, 174, 671–677.

- Espevik, R., Johnsen, B. H., Eid, J., Thayer, J. F. (2006). Shared Mental Models and Operational Effectiveness: Effects on Performance and Team Processes in Submarine Attack Teams. *Military Psychology*, 18, 23–36.
- Field Manual 6-22 Leader Development. (2015). <https://fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf> (20.05.2016)
- Foran, H. M., Adler, A. B. (2013). Trainee Perceptions of Drill Sergeant Qualities During Basic Combat Training. *Military Psychology*, 25, 577–587.
- Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughead, T. M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., Boen, F. (2015). Who takes the lead? Social network analysis as a pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. *Social Networks*, 43, 28–38.
- Geier, M. (2016). Leadership in Extreme Contexts Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations? *Journal of Leadership & Organizational*, 1–14.
- Goleman, D. (2004, January). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 1–10.
- Gunia, B. C., Sipos, M. L., LoPresti, M., Adler, A. B. (2015). Sleep Leadership in High-Risk Occupations: An Investigation of Soldiers on Peacekeeping and Combat Missions. *Military Psychology*, 27, 197–211.
- Hafiidz, H., Maksom, B., Winter, R. (2009). Leader-member exchange differentiation in the military platoon. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 696–708.
- Hedlund, E. (2011). What Motivates Swedish Soldiers to Participate in Peacekeeping Missions: Research Note. *Armed Forces & Society*, 37, 180–190.
- Henderson, D. (1985). *Cohesion. The Human Element in Combat*. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/cohesion/cohesion.pdf> (01.02.2016)
- Hooker Jr., R. D. (1995). Building unbreakable units. *Military Review*, 75, 25–35.
- Hurwitz, M., Hurwitz, S. (2009). The romance of the follower: part 2. *Industrial and Commercial Training*, 41, 199–206
- Jaoinstruktori käsiraamat. (2008). Kaitseväe Võru Lahingukool: Võru.
- Jaoulema käsiraamat. (2012). Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused: Tartu.
- Juhiomaduste hindamine Kaitseväe Ühendatud Õppeasutustes. Kinnitatud KVÜÕA ülema 25.06.2013 käskkirjaga nr 76.
- Kaitsejõudude pedagoogilised printsiibid. Kommentaaridega väljaanne. (1984).
- Kaitseväe sisemäärustik. (2013). Kaitseväe juhataja 05.04.2013 käskkiri nr 95.

- Kaitseväe sisemäärustiku kinnitamine (RT I 1998, 115, 1888).
- Kattai, K. (2015). *Ajateenistuse keskkonna seos kohanemise ja väljalangevusega*. Magistritöö, Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused, Tartu.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52, 90–102.
- Key-Roberts, M. (2014). Strengths-Based Leadership Theory and Development of Subordinate Leaders. *Military Review*, 9, 4–13.
- Kiis, M. (2007). *Ajateenija allohvitseri pedagoogiline ettevalmistus Staabi- ja Sideüksuste Väljaõppekeskus Üksik-sidepataljoni näitel*. Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused, Tartu, lõputöö.
- King, A. (2006). The Word of Command. Communication and Cohesion in the Military. *Armed Forces & Society*, 32, 493–512.
- Lam, C. K., Huang, X., Chan, S. C. H. (2015). The Threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58, 836–855.
- Larsson, J., Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: universal or situation-dependent? *Total Quality Management & Business Excellence*, 21, 317–334.
- Liden, R.C., Erdogan, B., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T. (2006). Leader-Member Exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723–746.
- Lindsay, D. R., Day, D. V., Halpin, S. M. (2011). Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility, or Pipe Dream? *Military Psychology*, 23, 528–549.
- Lindsay, D. R., Dyche, J. (2012). Sleep Disturbance Implications for Modern Military Operations. *Journal of Human Performance in Extreme Environments*, 10, article 2.
- Lucke, G. A., Furtner, M. R. (2015). Soldiers Lead Themselves to More Success: A Self-Leadership Intervention Study. *Military Psychology*, 27, 311–324.
- Maaväe sõdur-allohvitser II. (2012). Kutsestandard. <http://kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10426207/lae/maavae-sodurallohitser-ii-12pdf> (21.12.2015)
- MacCoun, R. J., Kier, E., Belkin, A. (2005). Does Social Cohesion Determine Motivation in Combat? An Old Question with an Old Answer. *Armed Forces & Society*, 32, 1–9.
- Manning, E. P., Wilson, B. (2007). Dehydration in Extreme Temperatures While Conducting Stability and Support Operations in a Combat Zone. *Military Medicine*, 172, 972–976.

- Matthews, R., McLees, J. (2015). Building Effective Projects Teams and Teamwork. *Journal of Information Technology & Economic Development*, 6, 20–30.
- McBreen, B. B. (2002). *Improving Unit Cohesion: The First Step in Improving Marine Corps Infantry Battalion Capabilities*. <http://www.2ndbn5thmar.com/coh/mcbreen2002.pdf> (01.02.2016)
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper.
- Mintzberg, H. (1997). Managing on the edges. *International Journal of Public Sector Management*, 10, 131–153.
- Montain, S. J. Carvey, C. E., Stephens, M. B. (2013). Nutritional Fitness. *Military Medicine*, 175, 65–72.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18, 154–166.
- Murphy, P. J. (2013). *Väsimuse haldamine sõjalistel operatsioonidel: juhtnõore ülematele*. Tartu: Austraalia Kaitseministeerium: Kaitseväge Ühendatud Õppeasutused.
- Mõts, E. (2010). *Eesti kaitseväge maaväge lahingutegevuse alused: maaväge ohvitseride ja staabitöö väljaõppejuhend*. Tartu: Kaitseväge Ühendatud Õppeasutused.
- Nooremallohvitseri baaskursuse õppekava. (2004). Tallinn: Maaväge staap.
- Nooremallohvitseri kursus Kaitseliidus. Kinnitatud Kaitseliidu ülema 13. jaanuari 2014. a käskkirjaga nr K-0.2-4.1/14/483V.
- Patching, K. (2011). Throw away that leadership competency model. *Industrial and Commercial Training*, 43, 160–165.
- Paullin, C., Legree, P.J., Sinclair, A.L., Moriarty, K.O., Campbell, R.C., Kilcullen, R.N. (2014). Delineating Officer Performance and Its Derminants. *Military Psychology*, 26, 259–277.
- Pedagoogika algteadmised jaoülemale, rühmavanemale ja rühmaülemale. (1997). Kaitseväge Lahingukool.
- Peterson, A. L., Goodie, J. L., Satterfield, W. A., Brim, W. L. (2008). Sleep disturbance during military deployment. *Military Medicine*, 173, 230–235.
- Popper, M. (1996). Leadership in military combat units and business organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 11, 15–23.
- Povah, L., Sobczak, K. (2010). A Context-Oriented Approach to Leader Selection A Strategy for Uncertain Times. *People & Strategy*, 33, 40–47.

- Pungar, M. (2014). *Ajateenijast juhtide hoiakute kujundamine Kuperjanovi ja Viru jalaväepataljoni jalaväekompaniide näitel*. Magistritöö, Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused, Tartu.
- Purvis, D. L., Lentino, C. V., Jackson, T. K., Murphy, K. J., Deuster, P.A. (2013). Nutrition as a Component of the Performance Triad: How Healthy Eating Behaviors Contribute to Soldier Performance and Military Readiness. *U.S. Army Medical Department Journal*, Oct-Dec, 66–78.
- Ramthun, A. J., Matkin, G. S. (2014). Leading Dangerously: A Case Study of Military Teams and Shared Leadership in Dangerous Environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 244–256.
- Redick, A., Reyna, I., Schaffer, C., Toomey, D. (2014). Four-Factor Model for Effective Project Leadership Competency. *Journal of IT and Economic Development*, 5, 21–35.
- Rielly, R. J. (2000). Confronting the Tiger: Small Unit Cohesion in Battle. *Military Review*, 80, 61–65.
- Robertson, D. (2014). Leaving first-line managers to sink or swim will hit your bottom line. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 28, 2–4.
- Salo, M. (2008). *Determinants of Military Adjustment and Attrition During Finnish Conscript Service*. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67908/978-951-44-7470-5.pdf?sequence=1> (20.005.2016)
- Schyns, B., Maslyn, J. M., van Veldhoven, M. P. M. (2012). Can some leaders have a good relationship with many followers? *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 594–606.
- Showry, S., Manasa, K. V. L. (2014). Self-Awareness – Key to Effective Leadership. *IUP Journal of Soft Skills*, 8, 15–26.
- Sparks, T. E., Gentry, W. A. (2008). Leadership competencies: an exploratory study of what is important now and what has changed since the terrorist attacks of 9/11. *Journal of Leadership Studies*, 2, 22–35.
- Steiger, R. (2011). *Inimkeskne juhtimine. Juhiseid tsiviil- ja sõjaväe juhtidele*. Tartu: Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused.
- Sweeney, P. J. (2010). Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations? *Military Psychology*, 22, 70–88.
- Sweeney, P. J., Thompson, V. D., Blanton, H. (2009). Trust and influence in combat: An interdependence model. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 235–264.

- Škec, V., Macan, Š, J., Sušac, M., Jokić, D., Brajdić, D., Macan, D. (2006). Influence of Oral Hygiene on Oral Health of Recruits and Professionals in the Croatian Army. *Military Medicine*, 171, 1006– 1009.
- Tihaste, M. (2005). *Suitsidaalse käitumise ennetamine ja vaimse tervise edendamine militaarses süsteemis: juhendmaterjal*. Eesti-Rootsi vaimse tervise ja suitsidoloogia instituut (ERSI). http://sm.ee/sites/default/files/content-editors/eesmargid_ja_tegevused/Tervis/Muud_infot/suitsiidipreventsioon_militaari_ale_ersi_2005.pdf (20.03.2016)
- Tomforde, M., Keller, J. (2005). ‘Who Wants to Go Again?’ Motivation of German Soldiers for and during Peacekeeping Missions. *Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development*, 2, 443–456.
- Vane, M. A., Toguchi, R. M. (2010). Achieving Excellence in Small-Unit Performance. *Military Review*, May-June, 73–81.
- Weinberg, R., McDermott, M., (2002). A comparative analysis of sport and business organizations: factors perceived critical for organizational success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 282–298.
- Wesensten, N. J., Belenky, G., & Balkin, T. J. (2005). Cognitive readiness in network-centric operations. *Parameters*, 94–105.
- Wong, L., Bliese, P., McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14, 657–692.
- Woodruff, T. (2005). Caring Leadership: Preparing Leaders to Care for Soldiers and Families. *Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development*, 2, 393–402.
- Wren, J., Dulewicz, V. (2005). Leader Competencies, Activities and Successful Change in the Royal Air Force. *Journal of Change Management*, 5, 295–309.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvanitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf
- Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Dionne, S. D. (2010). Leadership and team dynamics for dangerous military contexts. *Military Psychology*, 22, 15–41.
- Yu, D., Liang, J. (2004). A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development International*, 7, 251–264.

LISAD

LISA 1

Uuringu esimese osa eestikeelne küsimustik

Austatud vastaja!

Antud uuring viiakse läbi eesmärgiga selgitada välja ajateenijate ja tegevväelaste ootused jaoülematele. Uuringu tulemusena selgitatakse välja, mil määral erinevate gruppide ootused kattuvad ja erinevad. Selle põhjal tehakse ettepanekuid jaoülemate juhtimisalase väljaõppe parandamiseks.

Palun kirjutage, **milline on** Teie arvates **hea jaoülem** ja **mida ootate healt jaoülemalt**. Kirjeldage:

1. kuidas ta käitub ja mida teeb;
2. milline ta on, (iseloomu)omadused.

Kui soovite veel midagi lisada, saate seda teha küsimustiku lõpus.

Uuringus osalemine on anonüümne. Andmeid kasutatakse vaid teaduslike üldistuste tegemiseks.

Tänan Teid valmiduse eest antud küsimustik täita.

Erika Kalda (erika.kalda@mil.ee)

Teie ametikoht (*tõmmake ring ümber*): jaoülem muu allohvitser sõdur

1. **Kuidas käitub ja mida teeb hea jaoülem?** (kirjutage vähemalt 7 olulist tegevust)

Näide: Kuidas käitub ja mida teeb hea õpetaja? Hea õpetaja kuulab ära õpilaste mured, valmistab tunnid ette, ei hiline tundi, ei jäta liiga palju koduseid ülesandeid.

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)
- 11)

- 12)
- 13)
- 14)
- 15)

2. Millised on hea jaoülema (iseloomu)omadused? (kirjutage vähemalt 7 olulist omadust)

Näide: Milline on hea õpetaja? Hea õpetaja on abivalmis, sõbralik, rõõmus...

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)
- 11)
- 12)
- 13)
- 14)
- 15)

3. Millistele ootustele jaoülemad ei vasta? (Mis vajab kõige rohkem arendamist?)*

.....

Mis võiks olla selle põhjuseks?*

.....

Kui soovite veel midagi lisada, kirjutage siia:

.....

Tänan vastamast!

* Küsimused tegevvälaste küsimustikus

Uuringu esimese osa venekeelne küsimustik

Уважаемый участник опроса!

Исследование проводится с целью выяснения того, каковы ожидания к командиру взвода у солдат срочной службы (призывников) и у профессиональных военнослужащих. На основе этой информации будут сделаны предложения для улучшения профессиональной выучки командиров взвода. Пожалуйста напишите, **каков** по Вашему мнению **хороший командир взвода, и чего Вы ожидаете от хорошего командира взвода.**

Опишите:

1. что делает и как поступает хороший командир взвода;
2. каковы черты его характера

Если желаете что-то добавить, это возможно сделать в конце опросника.

Участие в исследовании анонимно. Данные используются исключительно для научных выводов.

Спасибо за участие в опросе.

Эрика Калда (erika.kalda@mil.ee)

Ваша должность (подчеркните):

командир взвода, сержант (не командир взвода), солдат.

1. Что делает и как поступает хороший командир взвода? (укажите, как минимум, 7 важных действий) *Пример: Что делает и как как поступает хороший учитель? Хороший учитель выслушивает проблемы учеников, подготавливает занятия, не опаздывает к уроку, не задает слишком много домашних заданий.*

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

8)

9)

10)

11)

- 12)
- 13)
- 14)
- 15)

2. Каковы черты характера хорошего командира взвода? (укажите, как минимум, 7 важных качеств) *Пример: Каков хороший учитель? Хороший учитель предупредительный, приветливый, внимательный...*

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)
- 11)
- 12)
- 13)
- 14)
- 15)

Если Вы желаете что-то добавить, пожалуйста сделайте это здесь:

.....
.....

Спасибо за Ваши ответы!

Austatud jaõülem!

Antud küsimustik on osa uurimistööst selgitamaks välja, millised on ajateenijate ja tegevväelaste ootused jaõülematele. Palun vastage allpool toodud küsimustele vabas vormis.

Andmeid kasutatakse anonüümselt teaduslike üldistuste tegemiseks.

Täna Teid ette!

Erika Kalda (erika.kalda@mil.ee)

1. Millist käitumist ja tegevusi ootavad **healt jaõülemalt**
 - a. jao liikmed (sõdurid)?
 - b. teised (alluvad) allohvitserid?
 - c. tegevväelased (rühmaülem ja –vanem)?
2. Arvestades eelpool väljatoodud vastuseid
 - a. kelle ootustele on kõige raskem vastata? Miks?
 - b. kas tegevuste/käitumiste hulgas on selliseid, mida ei peaks nõudma ajateenijast jaõülemalt? Millised need on?
3. Kas ja mille poolest erinevad rühmaülema ja rühmavanema ootused jaõülematele?
4. Millist juhtimisalast väljaõpet lisaks NAK-ile peaks andma, et juht vastaks talle pandud ootustele?

Täna vastamast!

Austatud vastaja!

Antud uuring viiakse läbi eesmärgiga selgitada välja ajateenijate ja tegevväelaste ootused jaotulematele.

Teie andmeid käsitletakse uuringus anonüümselt. Uuringu põhjal tehakse ettepanekuid jaotulemate juhtimisalase väljaõppe parandamiseks.

Täna Teid valmiduse eest antud küsimustik täita!

Erika Kalda (erika.kalda@mil.ee)

Teie taustandmed

Palun märkige, kas olete (*ringistage õige variant*):

- jaotulema ametikohal
- muul nooremallohvitseri ametikohal
- sõduri ametikohal
- *muul ametikohal, täpsustage:*

Valige iga küsimuse puhul **kuni kolm varianti**, mis ühtib Teie arvamusega kõige rohkem. Ringistage sobiva variandi ees olev täht.

1. Kui sooritatakse taktikalist harjutust jao koosseisus ning jao liige eksib, siis vastutab selle eest:

- a) konkreetne jao liige;
- b) jaotulem ainuisikuliselt;
- c) jaoliige ja jaotulem koos;
- d) jao liige, jaotulem, rühmaülem (aspirant) koos;
- e) jao liige, jaotulem, rühmaülem (aspirant) ja rühma tegevväelased koos;
- f) jao liige, jaotulem ja rühma tegevväelased koos;
- g) *muu variant, missugune:*

.....

2. Ülesannete jagamisel alluvatele peaks jaotulem:

- a) jagama keerulisemad ülesanded alati osavamatele, tagamaks edukas sooritus;
- b) jagama ülesanded iga kord erinevalt, et kõik saaksid harjutada;
- c) jagama keerulisemad ülesanded alati nõrgematele, et nad saaksid rohkem harjutada;
- d) *muu variant, missugune:*

.....

3. Distsipliini kasarmus ja väliõppustel tagab jaotulem:

- a) enda isikust tuleneva autoriteediga;
- b) rõhudes sõduri kohusetundele;
- c) käsuõigusega sõdurite üle;
- d) hirmuga saada karistatud tegevväelaste poolt;

- e) väljaloale mitte lubamisega;
 - f) jaoülem ei saa distsipliini tagada, seda peavad tegema tegevväelased;
 - g) *muu variant, missugune:*
-

4. Jaoülem peaks magama:

- a) kasarmus eraldi toas ja väliõppusel eraldi telgis koos teiste jaoülematega;
 - b) kasarmus eraldi toas, väliõppusel jaoga samas telgis;
 - c) alati koos jaoga – nii telgis kui kasarmutoas;
 - d) *muu variant, missugune:*
-

5. Jaoülem motiveerib alluvaid teenistusülesandeid täitma:

- a) enda kaasahaarava isiksusega;
 - b) rõhumisega kohusetundele;
 - c) eeskuju näitamisega;
 - d) hirmuga saada karistatud tegevväelaste poolt;
 - e) tunnustusega (nt kiitus);
 - f) jao liikme motivatsioon ei sõltu jaoülema tegevustest;
 - g) *muu variant, missugune:*
-

6. Jaoülema õigus alluvaid karistada:

- a) ei peaks muutuma, peaks jääma nii nagu praegu on;
 - b) jaoülemal võiks olla õigus määrata väiksemaid karistusi – noomitus või 1 tund distsiplinaartoimkonda;
 - c) peaks olema võrdne rühmaülema õigustega (noomitus või kuni 48 distsiplinaartoimkonda ühe teo eest);
 - d) *muu variant, missugune:*
-

7. Jaoülema eeskuju seisneb peamiselt:

- a) ta järgib kaitseväge distsipliini;
 - b) ta ei ropenda, räägib viisakalt;
 - c) mida teistelt nõuab, teeb ka ise;
 - d) tal on head erialased oskused ja teadmised;
 - e) enesekindlas juhtimises taktikaharjutustel;
 - f) ta ei jaga ainult korraldusi jao liikmetele, vaid teeb ka ise kaasa;
 - g) *muu variant, missugune:*
-

8. Ühtekuuluvustunde loomiseks jaoülem:

- a) julgustab sõdureid teenistusülesannete täitmise ajal;
 - b) organiseerib ühiseid tegevusi vabal ajal;
 - c) kasutab ülesannete täitmisel ära kõigi alluvate tugevaid külgi;
 - d) õnnestumiste korral kiidab kogu meeskonda;
 - e) ühtekuuluvustunde loomiseks jaos ei saa jaoülem midagi teha;
 - f) *muu variant, missugune:*
-

9. Usalduse loomiseks jaoülem:

- a) tunneb siirast huvi, kuidas teistel läheb;
 - b) kohtleb inimesi võrdselt;
 - c) annab alluvatele edasi kõrgemalt saadud info;
 - d) ei anna katteta lubadusi;
 - e) ei räägi edasi talle usaldatud infot;
 - f) jaoülemaid ei saa usaldada;
 - g) *muu variant, missugune:*
-

10. Otsuste tegemisel teiste arvamuse küsimine:

- a) näitab, et jaoülem delegerib otsuse vastuvõtmise vastutuse teistele;
 - b) näitab, et jaoülem ei taha ise otsustada;
 - c) näitab, et jaoülem ei oska ise otsustada;
 - d) jaoülem ei pea küsima teiste arvamust;
 - e) näitab, et jaoülem kaasab alluvaid juhtimisse;
 - f) *muu variant, missugune:*
-

11. Otsustusõiguse delegerimine alluvatele näitab, et jaoülem:

- a) ei oska otsuseid ise vastu võtta;
 - b) ei julge otsuseid ise vastu võtta;
 - c) muudab jao juhtimise paindlikuks;
 - d) usaldab enda jao liikmeid;
 - e) *muu variant, missugune:*
-

12. Probleemide tekkimisel peab jaoülem:

- a) ära kuulama nii teenistusalased kui ka eraelulised probleemid;
 - b) aitama lahendada nii teenistusalaseid kui eraelulisi probleeme;
 - c) aitama lahendada vaid teenistusalaseid probleeme;
 - d) oskama lahendada isikutevahelisi probleeme;
 - e) kõikide probleemidega peaksid tegelema tegevvälased;
 - f) *muu variant, missugune:*
-

13. Pingelises olukorras otsuste vastu võtmisel peab jaoülem:

- a) suutma alati vastu võtta õigeid otsuseid;
 - b) otsustamise andma kellegi teise kätte, kui ta ei suuda ise otsustada;
 - c) lähtuma põhimõttest „pigem halb otsus kui otsustamatus“;
 - d) püüdma jääda rahulikuks ja mõelda otsus läbi;
 - e) *muu variant, missugune:*
-

14. Pingelises olukorras alluvatega suhtlemisel peab jaoülem:

- a) alati suutma selgitada asju rahulikult;
- b) üldjuhul suutma selgitada asju rahulikult, on loomulik, et mõnikord juht ärritub;
- c) suhtlemisviis ei ole oluline, kui jagu on aeglane/ei oska midagi, on ärritumine õigustatud;
- d) pingelises olukorras on loomulik, et mõni jaoülem võib kaotada enesekontrolli;

e) *muu variant, missugune:*

.....

15. Kui jaoülem ei oska alluva küsimusele vastata, peab ta:

- a) alluva saatma abi saamiseks tegevväelaste poole;
 - b) jätma küsimusele vastamata;
 - c) käskima sõduril ise vastus välja uurida;
 - d) küsima abi teistelt jaoülematelt;
 - e) küsima abi tegevväelastelt;
 - f) jaoülem ei pea oskama vastata kõigile alluvate küsimustele;
 - g) jaoülema väljaõpe peab võimaldama vastata tal kõigile sõdurite küsimustele koheselt;
 - h) *muu variant, missugune:*
-

16. Õppetunnis peab jaoülem:

- a) osalema tavalise õppurina;
 - b) jälgima, et alluvad kuulaksid instruktoreid ja ei tegeleks kõrvaliste asjadega (*nt ei magaks tunni ajal*);
 - c) distsipliini tagamine tunnis on tunni läbiviija ülesanne;
 - d) jälgima, et alluvad teeksid teemade kohta märkmeid;
 - e) mõtleva kaasa ja küsima aktiivselt küsimusi;
 - f) *muu variant, missugune:*
-

17. Jaoülemad viivad tunde läbi peamiselt selleks, et

- a) teistel oleks (nt lasketiirus) mingi tegevus ja muidu passitakse niisama;
 - b) korvata tegevväelaste vähesust;
 - c) kuna jaoülem on kõige paremini kursis jaoliikmete oskuste ja teadmistega;
 - d) enda alluvate õpetamine on oluline jaoülema pedagoogiliste oskuste arendamiseks;
 - e) õppetundide läbiviimine on oluline jao liikmete sõjaliste oskuste täiendamiseks;
 - f) *muu variant, missugune:*
-

18. Tagasiside andmisel jaole peaks jaoülem:

- a) kuulama vaid instruktorite poolt antavat tagasisidet;
 - b) andma jaole ka endapoolse tagasiside;
 - c) jaoülem ei ole piisavalt pädev tagasisidet andma;
 - d) küsima jao liikmetelt tagasisidet enda sooritusele;
 - e) jao liikmetelt ei ole vaja tagasisidet küsida, üldjuhul nad ei oska anda asjakohast tagasisidet;
 - f) *muu variant, missugune:*
-

19. Jaole erinevate õppesituatsioonide (õppimisolukordade) loomiseks jaoülem

- a) ei pea midagi tegema, situatsioon loovad tegevväelased;
- b) teeb tegevväelastele ettepanekuid harjutamist vajavate teemade kohta;
- c) küsib tegevväelastelt vahendeid/ideid/aega iseseisvalt jaole tundide läbiviimiseks;
- d) küsib väljaõppe vajadusi enda alluvatelt;
- e) arutleb teiste jaoülematega, milliseid teemasid on vaja täiendavalt harjutada;

f) *muu variant, missugune:*

.....

20. Väljaõppe läbiviimisel on jaoülem peamine roll:

- a) distsipliini hoidmine;
 - b) tegevuste drillimine;
 - c) kaasvastutamine väljaõppe läbiviimise eest;
 - d) uute tegevuste õpetamine;
 - e) *muu variant, missugune:*
-

21. Jaoülem kontrollib alluvate söömist:

- a) ei pea kontrollima, igaüks otsustab ise, palju ja mida ta sööb;
 - b) kuna see on kästetud tegevväelaste poolt;
 - c) veendumaks, et toitu jagub kõigile;
 - d) veendumaks, et alluvad ei jäta söögikordi tahtlikult vahele;
 - e) see on oluline jao lahingvõime säilitamiseks;
 - f) *muu variant, missugune:*
-

22. Jaoülem kontrollib alluvate hügieeni eest hoolitsemist (nt hammaste pesemine, sokkide vahetamine jm):

- a) ei pea kontrollima, igaüks jälgib seda ise;
 - b) võimalusel teeb seda rühmaparameedik;
 - c) kuna see on kästetud tegevväelaste poolt;
 - d) see vajalik ainult välilaagris;
 - e) see on vajalik nii välilaagris kui ka kasarmus;
 - f) vältimaks jao liikmete haigestumist;
 - g) see on vajalik jao lahingvõime säilitamiseks;
 - h) *muu variant, missugune:*
-

23. Jaoülem jälgib, et jao liikmed kasutaksid magamiseks ette nähtud aega eesmärgipäraselt (st magamiseks, mitte vestlemiseks kaaslastega):

- a) ei pea kontrollima, kuna kõik teavad, miks on tähtis magada;
 - b) kuna see on kästetud tegevväelaste poolt;
 - c) puhkeaega võib igaüks kasutada endale meelepärast;
 - d) see on vajalik vaid välilaagris viibides, kasarmus ei pea jaoülem seda jälgima;
 - e) see on vajalik jao lahingvõime säilitamiseks;
 - f) *muu variant, missugune:*
-

24. Jaoülem jälgib, et jao liikmed riietuksid ilmastikule vastavalt (nt külma ilma korral ei riietuks liiga õhukeselt)

- a) seda ei ole vajalik kontrollida, kuna igaüks oskab ise õigesti riietuda;
- b) sest see on kästetud tegevväelaste poolt;
- c) seda ei ole vajalik kontrollida, kuna kõigile on õpetatud õiget riietuse valikut;
- d) vältimaks jao liikmete ülekuumenemist või alajahtumist;
- e) see on vajalik jao lahingvõime säilitamiseks;
- f) *muu variant, missugune:*

.....
Kui olete jaoüleva ametikohal, palun vastake ka küsimustele 25 ja 26.

25. Millistes tegevustes tegevvälased Teid usaldavad ?

.....
.....
.....

Millistes ei usalda?

.....
.....

26. Milliste otsuste vastuvõtmine kuulub Teie pädevusse?

.....
.....
.....

25. Millistes tegevustes saab jaoülevauid usaldada ja millistes ei saa? *

.....

26. Milliste otsuste vastu võtmine kuulub jaoüleva pädevusse? *

.....

Kui soovite midagi lisada antud teema kohta, kirjutage palun siia:

.....
.....

Täna vastamast!

* - küsimused tegevvälaste küsimustikus

Uuringu esimese osa analüüsis eristunud kategooriad

Ootused jaotlemale

Juhina		Õpetajana	Kasvatajana
Oskab organiseerida	Suudab vastu võtta otsuseid pingelises olukorras	Juhendab	Jälgib hügieeninõuete täitmist
Oskab planeerida (sh aja kasutamist)	Kontrollib enda käitumist	Annab tagasisidet	Hoolitseb alluvate uneaja eest
Oskab koordineerida	Talub pinget		
Jagab infot alluvatega	Tunnistab oma eksimusi		
Oskab motiveerida	Vastutab enda tegude eest		
Hoiab distsipliini üksuses	Teadmised/ oskused		
Arvestab alluvate ettepanekutega	Head eneseväljendus- ja suhtlemisoskused		
Annab tegutsemisvabadust	Omab huumorimeelt		
On eeskujuks alluvatele	Distsiplineeritud		
Jälgib reegleid, mida alluvatelt nõuab	Füüsiliselt vormis		
Teeb koos alluvatega kaasa	Tahab olla jaotlem		
Kohtleb alluvaid võrdselt ja õiglaselt	Huvitatud enese arendamisest		
Lahendab probleeme (jao sisesed ja välised)	Isikuomadused		
Tegeleb alluvatega			

Ankeetküsimustiku vastuste jaotumine gruppide kaupa protsentuaalselt

		Sõdurid	Noorem- allohvitserid	Jaou- ülemad	Tegev- väelased
1. Kui sooritatakse taktikalist harjutust jao koosseisus ning jao liige eksib, siis vastutab selle eest:	konkreetne jao liige;	63,7	33,3	35,0	66,7
	jaoulem ainuisikuliselt;	7,7	8,3	5,0	0,0
	jaoliige ja jaoulem koos;	62,6	52,8	65,0	66,7
	jao liige, jaoulem, rühmaülem (aspirant) koos;	9,9	16,7	15,0	16,7
	jao liige, jaoulem, rühmaülem (aspirant) ja rühma tegevväelased koos;	11,0	11,1	10,0	0,0
	jao liige, jaoulem ja rühma tegevväelased koos;	4,4	11,1	5,0	33,3
2. Ülesannete jagamisel alluvatele peaks jaoulem:	jagama keerulisemad ülesanded alati osavamatele, tagamaks edukas sooritus;	24,2	8,3	30,0	0,0
	jagama ülesanded iga kord erinevalt, et kõik saaksid harjutada;	75,8	91,7	80,0	100,0
	jagama keerulisemad ülesanded alati nõrgematele, et nad saaksid rohkem harjutada;	4,4	5,6	0,0	0,0
3. Distsipliini kasarmus ja väliõppustel tagab jaoulem:	enda isikust tuleneva autoriteediga;	54,9	83,3	90,0	83,3
	rõhudes sõduri kohusetundele;	45,1	66,7	55,0	50,0
	käsuõigusega sõdurite üle;	26,4	47,2	35,0	66,7
	hirmuga saada karistatud tegevväelaste poolt;	14,3	11,1	15,0	0,0
	väljaloale mitte lubamisega;	19,8	16,7	25,0	0,0
	jaoulem ei saa distsipliini tagada, seda peavad tegema tegevväelased;	3,3	2,8	5,0	0,0
4. Jaoulem peaks magama:	kasarmus eraldi toas ja väliõppusel eraldi telgis koos teiste jaoulematega;	9,9	16,7	30,0	0,0

	kasarmus eraldi toas, väliõppusel jaoga samas telgis;	30,8	30,6	40,0	66,7
	alati koos jaoga – nii telgis kui kasarmutoas;	61,5	55,6	25,0	33,3
5. Jaoülem motiveerib alluvaid teenistusülesandeid täitma:	enda kaasahaarava isiksusega;	60,4	72,2	55,0	83,3
	rõhumisega kohusetundele;	18,7	11,1	15,0	33,3
	eeskuju näitamisega;	84,6	86,1	80,0	100,0
	hirmuga saada karistatud tegevväelaste poolt;	6,6	8,3	0,0	0,0
	tunnustusega (nt kiitus);	42,9	63,9	45,0	50,0
	jao liikme motivatsioon ei sõltu jaoülema tegevustest;	4,4	8,3	5,0	16,7
6. Jaoülema õigus alluvaid karistada:	ei peaks muutuma, peaks jääma nii nagu praegu on;	75,8	30,6	35,0	50,0
	jaoülemal võiks olla õigus määrata väiksemaid karistusi – noomitus või 1 tund distsiplinaartoimkonda;	22,0	63,9	50,0	50,0
	peaks olema võrdne rühmaülema õigustega (noomitus või kuni 48 distsiplinaartoimkonda ühe teo eest);	3,3	2,8	15,0	0,0
7. Jaoülema eeskujus seisneb peamiselt:	ta järgib kaitseväge distsipliini;	33,0	61,1	60,0	50,0
	ta ei ropenda, räägib viisakalt;	25,3	19,4	0,0	16,7
	mida teistelt nõuab, teeb ka ise;	87,9	75,0	70,0	100,0
	tal on head erialased oskused ja teadmised;	39,6	50,0	45,0	50,0
	enesekindlas juhtimises taktikaharjutustel;	30,8	33,3	30,0	50,0
	ta ei jaga ainult korraldusi jao liikmetele, vaid teeb ka ise kaasa;	63,7	69,4	55,0	83,3
8. Ühtekuuluvustunde loomiseks jaoülem:	julgustab sõdureid teenistusülesannete täitmise ajal;	65,9	72,2	65,0	66,7
	organiseerib ühiseid tegevusi vabal ajal;	11,0	19,4	15,0	50,0

	kasutab ülesannete täitmisel ära kõigi alluvate tugevaid külgi;	53,8	63,9	70,0	83,3
	õnnestumiste korral kiidab kogu meeskonda;	74,7	91,7	85,0	100,0
	ühtekuuluvustunde loomiseks jaos ei saa jaoülem midagi teha;	4,4	2,8	0,0	0,0
9. Usalduse loomiseks jaoülem:	tunneb siirast huvi, kuidas teistel läheb;	39,6	58,3	65,0	16,7
	kohtleb inimesi võrdselt;	78,0	72,2	85,0	100,0
	annab alluvatele edasi kõrgemalt saadud info;	62,6	69,4	50,0	66,7
	ei anna katteta lubadusi;	46,2	52,8	40,0	100,0
	ei räägi edasi talle usaldatud infot;	16,5	36,1	20,0	33,3
	jaoülemaid ei saa usaldada;	9,9	0,0	0,0	0,0
10. Otsuste tegemisel teiste arvamuse küsimine:	näitab, et jaoülem delegeerib otsuse vastuvõtmise vastutuse teistele;	15,4	19,4	10,0	0,0
	näitab, et jaoülem ei taha ise otsustada;	9,9	5,6	5,0	16,7
	näitab, et jaoülem ei oska ise otsustada;	9,9	5,6	10,0	16,7
	jaoülem ei pea küsima teiste arvamust;	5,5	8,3	15,0	0,0
	näitab, et jaoülem kaasab alluvaid juhtimisse;	80,2	86,1	90,0	83,3
11. Otsustusõiguse delegeerimine alluvatele näitab, et jaoülem:	ei oska otsuseid ise vastu võtta;	16,5	8,3	15,0	0,0
	ei julge otsuseid ise vastu võtta;	18,7	11,1	30,0	0,0
	muudab jao juhtimise paindlikuks;	48,4	63,9	45,0	66,7
	usaldab enda jao liikmeid;	71,4	86,1	80,0	100,0
12. Probleemide tekkimisel peab jaoülem:	ära kuulama nii teenistusosalased kui ka eraelulised probleemid;	34,1	63,9	70,0	66,7
	aitama lahendada nii teenistusosalaseid kui eraelulisi probleme;	22,0	41,7	45,0	16,7
	aitama lahendada vaid teenistusosalaseid probleme;	51,6	33,3	30,0	50,0

	oskama lahendada isikutevahelisi probleeme;	60,4	88,9	75,0	83,3
	kõikide probleemidega peaksid tegelema tegevvälased;	2,2	0,0	0,0	0,0
13. Pingelises olukorras otsuste vastu võtmisel peab jaoülem:	suutma alati vastu võtta õigeid otsuseid;	44,0	19,4	30,0	16,7
	otsustamise andma kellegi teise kätte, kui ta ei suuda ise otsustada;	29,7	13,9	5,0	16,7
	lähtuma põhimõttest „pigem halb otsus kui otsustamatus“;	25,3	63,9	75,0	66,7
	püüdma jääda rahulikuks ja mõelda otsus läbi;	82,4	88,9	85,0	83,3
14. Pingelises olukorras alluvatega suhtlemisel peab jaoülem:	alati suutma selgitada asju rahulikult;	71,4	63,9	80,0	50,0
	üldjuhul suutma selgitada asju rahulikult, on loomulik, et mõnikord juht ärritub;	47,3	58,3	40,0	66,7
	suhtlemisviis ei ole oluline, kui jagu on aeglane/ei oska midagi, on ärritumine õigustatud;	1,1	2,8	5,0	0,0
	pingelises olukorras on loomulik, et mõni jaoülem võib kaotada enesekontrolli;	18,7	33,3	5,0	16,7
15. Kui jaoülem ei oska alluva küsimusele vastata, peab ta:	alluva saatma abi saamiseks tegevvälaste poole;	27,5	38,9	35,0	50,0
	jätma küsimusele vastamata;	2,2	0,0	10,0	0,0
	käskima sõduril ise vastus välja uurida;	3,3	13,9	0,0	16,7
	küsima abi teistelt jaoülematelt;	69,2	75,0	80,0	83,3
	küsima abi tegevvälastelt;	78,0	80,6	75,0	100,0
	jaoülem ei pea oskama vastata kõigile alluvate küsimustele;	17,6	27,8	15,0	0,0
	jaoülema väljaõpe peab võimaldama vastata tal kõigile sõdurite küsimustele koheselt;	9,9	0,0	5,0	0,0

16. Õppetunnis peab jaotlem:	osalema tavalise õppurina;	56,0	33,3	20,0	0,0
	jälgima, et alluvad kuulaksid instruktoreid ja ei tegeleks kõrvaliste asjadega (nt ei magaks tunni ajal);	49,5	77,8	85,0	83,3
	distsipliini tagamine tunnis on tunni läbiviija ülesanne;	26,4	22,2	10,0	0,0
	jälgima, et alluvad teeksid teemade kohta märkmeid;	7,7	25,0	35,0	33,3
	mõtlemise kaasa ja küsima aktiivselt küsimusi;	53,8	66,7	45,0	83,3
17. Jaotlemad viivad tunde läbi peamiselt selleks, et	teistel oleks (nt lasketiirus) mingi tegevus ja muidu passitakse niisama;	15,4	8,3	5,0	50,0
	korvata tegevvälaliste vähesust;	33,0	25,0	25,0	50,0
	kuna jaotlem on kõige paremini kursis jaoliikmete oskuste ja teadmistega;	46,2	58,3	40,0	16,7
	enda alluvate õpetamine on oluline jaotlem pedagoogiliste oskuste arendamiseks;	48,4	58,3	85,0	50,0
	õppetundide läbiviimine on oluline jao liikmete sõjaliste oskuste täiendamiseks;	33,0	55,6	65,0	66,7
18. Tagasiside andmisel jaole peaks jaotlem:	kuulama vaid instruktorite poolt antavat tagasisidet;	17,6	13,9	10,0	0,0
	andma jaole ka endapoolse tagasiside;	83,5	88,9	100,0	100,0
	jaotlem ei ole piisavalt pädev tagasisidet andma;	3,3	0,0	5,0	0,0
	küsima jao liikmetelt tagasisidet enda sooritusele;	76,9	83,3	75,0	100,0
	jao liikmetelt ei ole vaja tagasisidet küsida, üldjuhul nad ei oska anda asjakohast tagasisidet;	2,2	0,0	0,0	0,0

19. Jaole erinevate õppesituatsioonide (õppimisolukordade) loomiseks jaoülem	ei pea midagi tegema, situatsioone loovad tegevvälased;	13,2	2,8	0,0	16,7
	teeb tegevvälastele ettepanekuid harjutamist vajavate teemade kohta;	47,3	88,9	80,0	100,0
	küsib tegevvälastelt vahendeid/ideid/aega iseseisvalt jaole tundide läbiviimiseks;	34,1	63,9	60,0	83,3
	küsib väljaõppe vajadusi enda alluvatelt;	45,1	44,4	35,0	33,3
	arutleb teiste jaoülematega, milliseid teemasid on vaja täiendavalt harjutada;	40,7	52,8	60,0	50,0
20. Väljaõppe läbiviimisel on jaoülema peamine roll:	distsipliini hoidmine;	44,0	66,7	50,0	66,7
	tegevuste drillimine;	50,5	66,7	80,0	100,0
	kaasvastutamine väljaõppe läbiviimise eest;	56,0	41,7	50,0	0,0
	uute tegevuste õpetamine;	35,2	50,0	60,0	33,3
21. Jaoülem kontrollib alluvate söömist:	ei pea kontrollima, igaüks otsustab ise, palju ja mida ta sööb;	49,5	22,2	20,0	0,0
	kuna see on kästud tegevvälaste poolt;	6,6	0,0	0,0	0,0
	veendumaks, et toitu jagub kõigile;	59,3	77,8	70,0	83,3
	veendumaks, et alluvad ei jäta söögikordi tahtlikult vahele;	24,2	41,7	50,0	83,3
	see on oluline jao lahingvõime säilitamiseks;	35,2	58,3	60,0	50,0
22. Jaoülem kontrollib alluvate hügieeni eest hoolitsemist (nt hammaste pesemine, sokkide vahetamine jm):	ei pea kontrollima, igaüks jälgib seda ise;	58,2	16,7	10,0	0,0
	võimalusel teeb seda rühmaparameedik;	14,3	13,9	25,0	50,0
	kuna see on kästud tegevvälaste poolt;	7,7	5,6	5,0	0,0
	see vajalik ainult välilaagris;	6,6	5,6	5,0	0,0
	see on vajalik nii välilaagris kui ka kasarmus;	26,4	58,3	70,0	66,7

	vältimaks jao liikmete haigestumist;	35,2	77,8	80,0	66,7
	see on vajalik jao lahingvõime säilitamiseks;	26,4	55,6	50,0	83,3
23. Jaoulem jälgib, et jao liikmed kasutaksid magamiseks ette nähtud aega eesmärgipäraselt (st magamiseks, mitte vestlemiseks kaaslastega):	ei pea kontrollima, kuna kõik teavad, miks on tähtis magada;	58,2	30,6	20,0	16,7
	kuna see on kästud tegevväelaste poolt;	4,4	5,6	5,0	0,0
	puhkeaega võib igaüks kasutada endale meelepäraselt;	36,3	30,6	50,0	16,7
	see on vajalik vaid välilaagris viibides, kasarmus ei pea jaoulem seda jälgima;	15,4	11,1	5,0	16,7
	see on vajalik jao lahingvõime säilitamiseks;	29,7	58,3	55,0	83,3
24. Jaoulem jälgib, et jao liikmed riietuksid ilmastikule vastavalt (nt külma ilma korral ei riietuks liiga õhukeselt)	seda ei ole vajalik kontrollida, kuna igaüks oskab ise õigesti riietuda;	51,6	27,8	20,0	0,0
	sest see on kästud tegevväelaste poolt;	1,1	2,8	5,0	16,7
	seda ei ole vajalik kontrollida, kuna kõigile on õpetatud õiget riietuse valikut;	33,0	16,7	15,0	0,0
	vältimaks jao liikmete ülekuumenemist või alajahtumist;	39,6	61,1	80,0	83,3
	see on vajalik jao lahingvõime säilitamiseks;	30,8	52,8	45,0	100,0