TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut

Marget Pähkel

KAITSEVÄE AJATEENISTUSE LÄBINUTE HINNANG SAADUD MEESKONNATÖÖ- JA JUHTIMISOSKUSTE ARENGULE JA NENDE KASUTUSELE EDASISES TÖÖELUS

Magistritöö
Õppekava personalijuhtimine, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD
Kaasjuhendaja: Antek Kasemaa, MA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja
olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud
teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele,
ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.
Töö pikkuseks on 12 428 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Marget Pähkel

……..

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178075HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: mpahkel@outlook.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

……

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Antek Kasemaa, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

……

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: /lisatakse ainult lõputöö puhul/

Lubatud kaitsmisele

……

(nimi, allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

2019 – 2022 Kaitseministeeriumi valitsemisala arengukava järgi on Kaitseministeeriumil plaanis tõsta ajateenijate arvu aastaks 2022 4000-ni (senise 3200 asemel) (KMAK 2019-2022 2019). Planeeritu elluviimiseks on üheks oluliseks rolliks motiveerida noori ajateenistust läbima ning seda mitte üksnes seadusega määratud kohustuse täitmisena vaid ka noorele endale kasuliku kogemuse saamise ja oskuste arendamisega.
Magistritöö eesmärk on hinnata Eesti Kaitseväe ajateenistuse väljaõppe perioodil saadava meeskonnatöö- ja juhtimise kogemuspõhise õppe kasutegurit seoses võimalusega ajateenistuses arendatud kompetentside kasutamisega edasises tööelus.
Töös käsitletakse esmaselt sõjalise juhtimise ja selle õppe protsesside teooriat, millele järgneb oskuspõhise juhtimise, eestvedamise ja enesejuhtimise teemaline arutelu ning viimases teooria plokis pööratakse tähelepanu ülekantavate kompetentside teemastikule.
Empiiriline uurimus viidi läbi kvantitatiivsel meetodil, mille juures andmete kogumiseks kasutati veebiküsitlust Kaitseväe e-õppe keskkonnas Ilias ja paberankeetküsitlust. Valimi moodustasid Kaitseväe ajateenistuses juhtimise väljaõppe läbinud viimase kolme aasta aspirandid ja Tallinna Tehnikaülikooli, valitud kursuste, magistrandid. Valimi eesmärgiks oli küsitleda isikuid, kes on eelistatult läbinud ajateenistuse raames juhtimisõppe ning omavad teataval määral töökogemust, eelistatult tsiviil organisatsioonides ning on kokku puutunud töögruppide- ja meeskondade juhtimisega.
Andmete analüüsi teostamiseks kasutati programme SPSS 23 ja MS Office Excel. Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat- ja võrdlevat statistikat ning korrelatsioonanalüüsi.
Uuringu tulemusel tehti järgmised põhijäreldused:

- ajateenistuse väljaõppe perioodil saadud kogemuspõhisel õppel arenenud meeskonnatöö- ja juhtimisoskustel on kasutegur vastajate edasises tööelus;
- ajateenistuse väljaõppe perioodil arenesid enim tehnilised ja kontseptuaalsed juhtimisoskused, vähem sotsiaalsed juhtimisoskused;
- lisaks juhtimisoskuste arengule tõsteti vastajate poolt oluliste arenenud, eluks vajalike, oskustena esile: täpsust, distsipliini, korrektsust, rutiini- ja pingetaluvust ning kannatlikust.

Magistritöö järeldustes tegi autor järgmised ettepanekud:

- Ajateenistuse väljaõppes pöörata suuremat tähelepanu sotsiaalsete oskuste olulisusele, nagu hoolivus ja empaatia, seda eelkõige õpetamisele läbi käitumiseeskuju.
- Ajateenistuse väljaõppes pöörata suuremat tähelepanu tegevuspõhisel õppel tagasiside ja selgituste andmisele ning teostatavate tegevuste ja ülesannete lahti mõtestamise.
- Leida võimalusi kutsealustele väljaõppe raamistikus võimalikes situatsioonides omapoolsete ideede esitamiseks ning nende elluviimiseks st kui väljaõpe võimaldab siis kaaluda senisest teistmoodi mõtlemise ja tegutsemisviisi elluviimise toetamist.

Võtmesõnad: ajateenistus, meeskonnatöö, töögruppide-meeskondade juhtimine, kompetentside areng, ülekantavad kompetentsid.

ABSTRACT

DEVELOPMENT AND USE OF TEAMWORK AND LEADERSHIP SKILLS RECIEVED DURING CONSCRIPTION SERVICE IN CONSEQENT WORKING PRACTICE

Marget Pähkel

According to Estonian Ministry of Defense 2019 – 2022 development plan, an increase in conscript intake was to rise by 2022 to 4000 persons (instead of previously announced 3200). In order to fulfill the new commitment it is considered paramount to motivate young people to undergo conscription not only as compulsory assignment set by a law, but also to gain beneficial experience and development of individual characteristics.

The aim of current Master Thesis's (MT) is to assess effectiveness of skills-based training for teamwork and leadership of conscription service and possible uses of received competencies in future employments.

MT looks at first at military leadership and the learning process theories followed by discussion on skills-based leadership, command and self-leading. In the last theoretical block, focus is paid to thematic of transferable competencies.

Empirical study was conducted using quantitative method employing web based survey published in e-learning portal of EDF named „Ilias" and printed questionnaires. The selection was made up of cadets/aspirants who have received leadership training within last three years in EDF conscription and of magistrates of TalTech specific courses. The main reasoning for setting up the selection was to question persons receiving leadership training during conscription and collecting some work experience, preferably in private organizations on leading workgroups and teams after leave.

To conduct an analysis of collected data, IBM SPSS and Microsoft Office Excel were used. Data analysis methods used were descriptive and comparative statistics with correlation analysis. Based on that, main conclusions were drawn:

- it has been confirmed that skills-based training for teamwork and leadership during conscription was of benefit in future employments of those questioned;
- the most were developed technical and conceptual leadership, less social leadership skills;
- in addition to gained leadership skills it was brought up by those questioned, improved preciseness, discipline, routine and stress endurance and patience.

In MT Conclusions, the author proposed following:

- To pay more attention to importance of social skills like care and empathy primarily by role modeling;
- To pay more attention in skills based training to feedback and explanations, also to giving justifications for activities and tasks being conducted;
- To find a way for conscripts to express own ideas during training framework in different situations and implement them if training permits. To support open-mindedness and possibility to act differently.

Keywords: conscription, teamwork, leadership of workgroups-teams, skills development, transferable competencies.

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE 3
ABSTRACT 4
SISSEJUHATUS 7
1. JUHTIMISE ÕPPETUNNID RELVAJÕUDUDES JA INIMESEKESKNE JUHTIMINE 10
2. OSKUSPÕHINE LÄHENEMINE JUHTIMISELE JA EESTVEDAMISELE 15
2.1. Juhtimist toetavad oskused 16
2.1.1. Tehnilised oskused 16
2.1.2. Sotsiaalsed oskused 17
2.1.3. Kontseptuaalsed oskused 19
3. ÜLEKANTAVAD KOMPETENTSID 22
4. EMPIIRILINE UURING 26
4.1. Eesti Kaitseväe ajateenistuse tutvustus 26
4.2. Varasemad teostatud uuringud seoses Eesti Kaitseväe ajateenistusega 27
4.3. Uurimuse eesmärk 29
4.4. Valim 29
4.5. Uurimuse metoodika 30
4.6. Küsimustik 31
5. TULEMUSED JA ANALÜÜS 35
5.1. Ajateenistuses arenenud meeskonnatöö- ja juhtimisega seotud oskused ning nende rakendamise võimalused edasises tööelus. 35
5.2. Juhtimiskompetentsiga seotud olulised alaoskused 39
5.2.1. Juhtimisoskused 39
5.2.2 Juhtimisega seotud väärtused 42
5.3. Juhtimisoskuste grupid 44
.5.4 Avatud vastused 50
6. JÄRELDUSED, ARUTELU NING ETTEPANEKUD 52
6.1. Järeldused ja arutelu 52
6.2 Ettepanekud 55
KOKKUVÕTE 57
SUMMARY 59

KASUTATUD KIRJANDUS 62
LISAD 66
Lisa 1. Ajateenistuses saadud väljaõppe praktilised väärtused 66
Lisa 2. Koguosaluse keskmised meeskonnatöö- ja juhtimisoskuste arengu ja tööelus kasutuse osas 71
Lisa 3. Etteantud juhtimisega seotud oskuste arengule antud keskmised hinnangud ja standardhälbed (aspirantide ja magistrantide lõikes).....72
Lisa 4. Koguosaluse, etteantud, juhtimisega seotud oskuste arengu ja edasise tööelus kasutuse vajaduse võrdlus 73
Lisa 5. Etteantud juhtimisoskuste edasises tööelus kasutuse vajaduse hinnangute keskmised ja standardhälbed (aspirantide ja magistrantide lõikes).....74
Lisa 6. Etteantud, juhtimisega seotud, oskuste arengu ja kasutuse maksimum- ja miinimumhinnangud.....75
Lisa 7. Väärtustele tähelepanu pööramise ja vastajatele oluliste väärtuste keskmised ning standardhälbed.....77
Lisa 8. Väärtuste keskmised ja standardhälbed (aspirantide ja magistrantide lõikes).....78
Lisa 9. Etteantud, juhtimisega seotud, väärtuste maksimum- ja miinimumhinnangud.....79

SISSEJUHATUS

Tänases turbulentses ja kõikide võimaluste ajastul on kalleimaiks ressurssiks osutumas aeg ja inimeste tähelepanu võitmine. Olemasoleva aja kasutamise efektiivsusele, otstarbekusele ja meeldivusele pööratakse olulist tähelepanu. Enamjaolt ollakse motiveeritud tegevuses milles leitakse kasutegurit iseendale ja isiklikule arengule, või tegevuses mis on südamelähedane.

2019 – 2022 Kaitseministeeriumi valitsemisala arengukava järgselt on Kaitseministeeriumil plaanis tõsta ajateenijate arvu aastaks 2022 4000-ni, senise 3200 asemel (KMAK 2019-2022 2019). Planeeritu elluviimiseks on üheks oluliseks rolliks motiveerida noori ajateenistust läbima ning seda mitte üksnes seadusega määratud kohustuse täitmisena, vaid ka noorele endale kasuliku kogemuse ning uute oskuste ja teadmiste saamisena, mida on võimalik rakendada ka edasises tööelus. Üheks arvestavaks motivaatoriks võib olla ajateenistuse väljaõppe perioodil saadav meeskonnatöö kogemus ja meeskondade juhtimise õpe koos praktilise tegevus-kogemusega.
Kaitseressursside Ameti ja Rahvusvahelise Kaitseuuringute Keskuse uuringute järeldustes on esile toodud ajateenistuse väljaõppe läbinute isikute positiivsed hinnangud seoses meeskonnatöö oskuste ning juhtimisoskuste arenguga ajateenistuse perioodil kaitseväes (Kivirähk et al. 2019). Kaitseväe ajateenistuse väljaõppe perioodil õpitu osas on võimalik eeldada saadud teoreetiliste teadmiste kinnistumist just eelkõige õppeprogrammis sisalduva praktilise tegevuse tõttu, mille juures harjutatakse koheselt õpitu elluviimist (Kaitseressursside Amet 2019). Ajateenistuse perioodil saadavad praktilised kogemused, teoreetiliste teadmiste kõrval, võimaldavad luua enese-teadlikkust ja tähendust õpitule (Beaudin, Quick 1995).
Toetudes ülekantavate kompetentside teooriale võib eeldada, et ajateenistuse väljaõppe perioodil saadud kogemuspõhise õppe väljundit on võimalik rakendada ka edasises tööelus. Ülekantavad kompetentsid on oskused, mis on õpitud ühes kontekstis, kuid on kasutatavad erinevates situatsioonides, oskused, mida on võimalik rakendada varieeruvates töökeskkondades (Weber et al. 2018).
Magistritöö autori hinnangul, toetudes töös käsitletavale teooriale, ei ole juhtimises täna suuri põhimõtete erinevusi sõjalises- ja tsiviilkontekstis, kuna nii nagu tsiviilis, pööratakse ka sõjalise juhtimise juures aina enam tähelepanu inimesekeskse juhtimise olulisusele (Steiger 2011).

Sõjalise juhtimise põhimõtted on muutunud käsuandmiselt ja nende range täitmise kontrollilt juhtimisstiilile, mis paneb inimesi pühenduma (Nissinen 2001).
Varasemalt on Eesti Kaitseväe ajateenistuse kasuteguri ja juhtimisõppe või juhtimiskäitumise teemastikus teostatud üldistatumaid uuringuid ajateenistusega rahulolu ja ajateenistuse üldise maine osas ning analüüsitud reservrühmaülemate olulisi juhtimiskompetentse.

Magistritöö eesmärk on hinnata Eesti Kaitseväe ajateenistuse väljaõppe perioodil saadava meeskonnatöö- ja juhtimise kogemuspõhise õppe kasutegurit seoses võimalusega ajateenistuses arendatud kompetentside kasutamisega edasises tööelus.
Tulenevalt magistritöö eesmärgist püstitati tööle järgmised uurimusküsimused:

- millisel määral ajateenistuse läbinud isikutel arenesid ajateenistuse väljaõppe perioodil meeskonnatöö oskused ning töögruppide- ja meeskondade juhtimisoskused;
- millised juhtimisega seotud kompetentsid arenesid ajateenistuse läbinutel isikutel ajateenistuse perioodil enim;
- millisel määral ajateenistuse väljaõppe perioodil arenenud juhtimiskompetentse on rakendatud, edasises tööelus;
- millised juhtimisega mitte seotud oskused, võimed või väärtused arenesid ajateenistuse läbinud isikutel, ajateenistuse perioodil, mida on võimalik rakendada edasises tööelus.

Magistritöö esimeses peatükis uuritakse sõjalise juhtimise teooriat ja sõjalise juhtimisõppe protsesse ning inimesekeskse juhtimise lähenemise temaatikat, sealjuures analüüsitakse lähemalt Ameerika Ühendriikide 1999. aasta sõjalises juhtimisdoktriinis kirjeldatud sõjaväejuhtide tugiraamistikku, millele toetutakse ka empiirilises uuringus. Teises peatükis pööratakse tähelepanu oskuspõhisele juhtimisele ja eestvedamisele, mille raames omakorda tuuakse välja olulisemad teooriad juhtimisega seotud oskuste osas. Magistritöö viimases teooria plokis pööratakse tähelepanu ülekantavate kompetentside ja enesejuhtimise teemaatikale, toetamaks uuringus analüüsitavat ajateenistuse väljaõppes omandatud kompetentside kasutamise võimalust edasises tööelus.
Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset uuringu meetodit, küsitledes ajateenistuse raames süvendatud juhtimise õppe läbinuid isikuid ja Tallinna Tehnikaülikooli magistrante, eeldusega viimaste juures juba olemasolevale töökogemusele tsiviilsektoris.
Küsitluse läbiviimiseks kasutati veebiküsitlust Kaitseväe e-õppe keskkonnas Ilias ja

paberankeete. Küsitlusele vastamine oli anonüümne ning vabatahtlik. Küsitluses osales kokku 113 isikut.

Empiirilise uuringu tulemusega soovitakse toetada noorte motiveerimist Eesti Kaitseväe ajateenistuse kohustuse täitmisele ning vastavalt saadavale tagasisidele pöörata tähelepanu ajateenistuse väljaõppe perioodis saadavate kompetentside kasutegurile edasises tööelus ning vastava tagasiside olemasolul ka ajateenistuse väljaõppe kitsaskohtadele, mida vajadusel ja võimalusel parendada.

Magistritöös kasutatud koduleheküljed kuuluvad enamuses kas valitsusasutustele või rahvusvahelistele organisatsioonidele ning on usaldusväärsed, andmebaaside uuenemine arvutivõrgus toimub lähedaselt reaalajale

Avaldan tänu oma juhendajatele, nende pühendumuse ja hea koostöö eest ning oma kallitele lastele, kes toetasid magistritöö valmimist oma iseseisvuse ja kannatlikkusega.

1. JUHTIMISE ÕPPETUNNID RELVAJÕUDUDES JA INIMESEKESKNE JUHTIMINE

Erinevad inimeste juhtimisega *(leadership, management)* seotud definitsioonid on üldpildis sarnase mõtte kandjad ning nende peamiseks sõnumiks võib lugeda inimeste mõjutamist ja toetamist planeeritud eesmärkide täideviimisel, toetudes kahepoolsele kommunikatsioonile ja motiveeriva töökeskkonna loomisele (Army Leadership 1999; Steiger 2011).

"Juhtimine on inimeste mõjutamine läbi eesmärgi, suuna ja motivatsiooni, täitmaks planeeritud ülesannet ja parendamaks organisatsiooni. Sõjaline juhtimine on kokkulepe juhi ja järgijate vahel mille juures juhilt eeldatakse kõrget kompetentsi, julgust ja otsuste tegemist ning tahet võtta vastutust." (Army Leadership 1999)

Juhtimine on võime läbi motiveeriva töökeskkonna loomise suunata inimesi töötama eesmärkide suunas, pannes tavalisi inimesi tegema eripäraseid tulemusi (Sousa, Rocha 2019).

Juhtimine tähendab kompetentsi omamist, probleemide lahendamise oskust, lahenduste leidmise oskust ning sotsiaalse hindamise oskust, mida on vaja organisatsioonis olevate probleemide lahendamiseks (Northouse 2007).

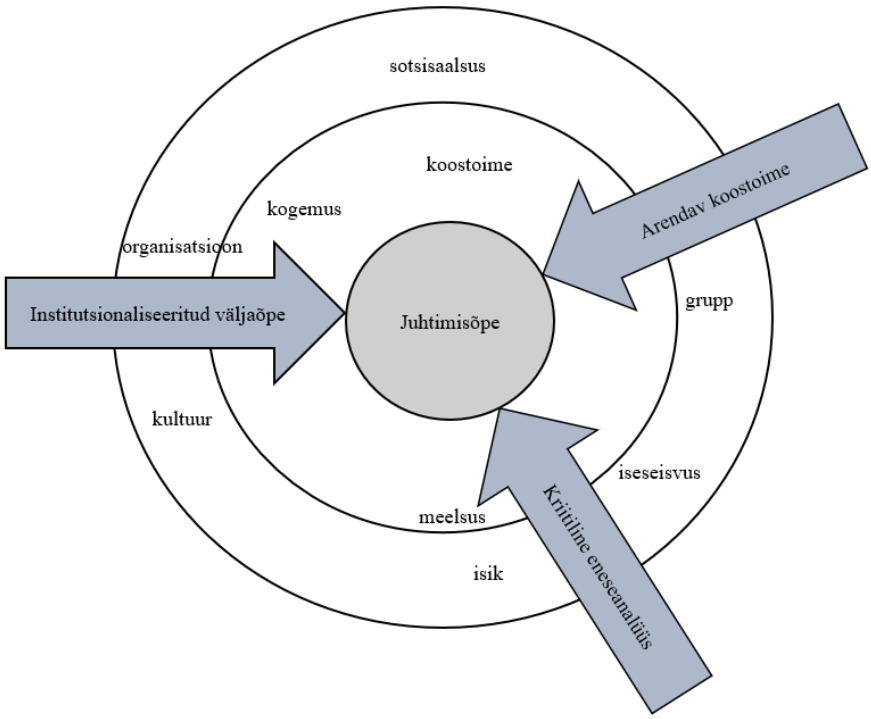
Juhtimist määratletakse kui inimeste vahelist kommunikatsiooni, mille abil püütakse teadlikult ja eesmärgipäraselt mõjutada üksikisiku või inimrühmade käitumist (Steiger 2011).

Sõjalise juhtimise keerukus tuleneb selle muutuvast ja multidimensionaalsest töökeskkonnast. Tegevuskeskkonna sagedased muutused mõjutavad tasakaalu ning optimaalse tasakaalu säilitamine on peamine väljakutse kõigil juhtimistasanditel. Sõjalist juhtimisprotsessi kirjeldatakse lihtsa järjestusena, kus tegevuse ettevalmistamine, otsuste tegemine, täitmine ja kontroll on kõige olulisemad sektorid (Nissinen 2001).

Inimesekeskse juhtimise juures on kõigi ülesannete täitmisesse kaasatute tegevus ja käitumine suunatud püstitatud või kokkulepitud eesmärgi täitmisele, mille juures ühte tähtsamat rolli mängib kaastöötaja ehk inimene. Inimesekeskse juhtimisega saavutatakse organisatsioonis eesmärke ja edu, kuid sealjuures ei tohi inimesekeskne juhtimine olla vaid edu saavutamise vahendiks, keskpunktiks on inimene (Steiger 2011). Inimesekeskne juhtimine, koos jõustava juhtimiskäitumisega soodustab koostoimivat, eri valdkondade vahelist, meeskonnatööd ning pühendumist ja kommunikatsiooni. Eeltoodud juhtimise käitumisviisid eeldavad töötajate mõtestatud kaasamist organisatsiooni visioonide täitmisesse ning kinnituse andmist, et nende tegevus on oluline ja vajalik (Andersen, Potter 2017). Oluline on luua juhtimiskliima, mis toetab nõuetekohast liidrite arengut ja käitumist (Nissinen 2001). Suhtlemisoskus ja alluvate jõustamine tagavad alluvate kaasatuse organisatsiooni arengusse (Matthews et al. 2006).

Sõjalise juhtimise põhimõtted on muutumas käsuandmiselt ja nende käskude range täitmise kontrollilt juhtimisstiilile, mis toetab alluvate pühendumist. Toodud rõhuasetuse muutus ei muuda otsuse langetamise ja vastutuse juhikesksust vaid esindab juhtimiskäitumise üha kasvavat nõuet paindlikkusele ja emotsionaalsele intelligentsusele (Nissinen 2001). Ülaltoodud nõuded on tingitud faktist, et alluvate pühendumisega paraneb terve organisatsiooni olukorraline tundlikkus ja efektiivsus kõigis tegutsemiskeskkondades (Ibid.).

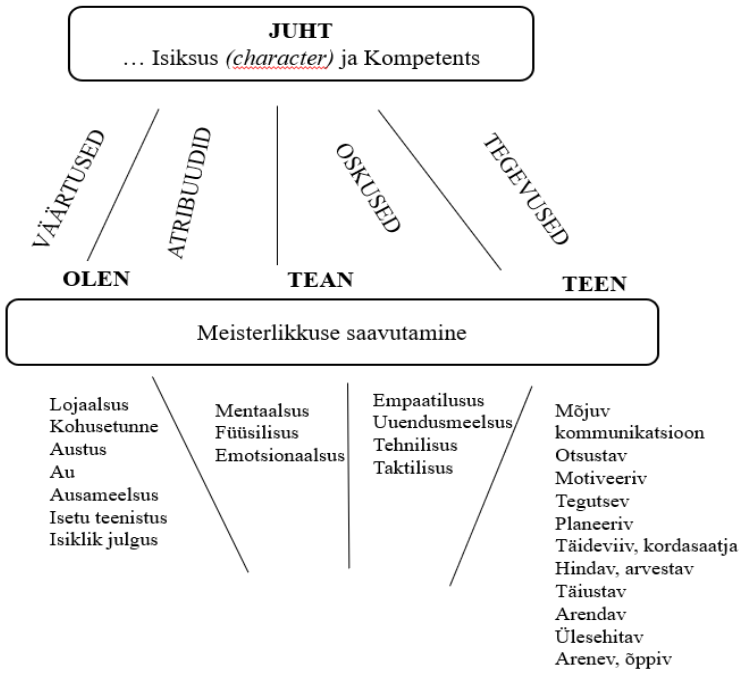
Juhtimisoskuse õppimisel on otstarbekas rakendada teadmiste omandamise ja esindamise peamisi lähenemisviise (vt joonis 1). Individuaalsel tasandil lähtub õppimine tunnetuslikust kontseptsioonist, nagu enesejuhtimine ja kriitiline eneseanalüüs, vastutustundest ja iseseisvast mõtlemisest. Rühmatasemel põhineb õppimine arengut toetaval suhtlemisel sotsiaalses kontekstis ja käitumismudelite kinnistamisel. Organisatsioonilisel tasandil toetab õppimist institutsionaliseeritud väljaõpe olemasoleva kultuuri raamistikus. Kõik eeltoodud tasemed on omavahelises seoses, toetavad üksteist. (Ibid).



Joonis 1. Konstruktivistlik lähenemine juhtimise õppimisele
Allikas: (Nissinen 2001, 43)

Magistritöös analüüsitud sõjalist juhtimist kirjeldavad teooriad toetuvad suures osas Ameerika Ühendriikide sõjalise juhtimise doktriinis FM 22-100 toodud sõjaväejuhtide tugiraamistikule (vt joonis 2), millest võetakse ka käesoleva töö empiirilisse uuringusse, hinnangute andmiseks, peamised juhtimisega seotud oskused, kõrvutades neid järgmises peatükis analüüsitavate oskuspõhise juhtimise teooriatest tulenevate oskustega.

Joonises 2 toodud kolm põhikontseptsiooni sõjalises juhtimises on: juht ise ehk "mina olen"; professionaalsed oskused ja teadmised ehk "mina tean" ja teod ehk "mina teen". Juhtimise juures on esmatähtis juhi isiksus, mis peamiselt väljendub tema väärtustes. Isiksus *(character)* väljendab juhi eetilisi ja moraalseid veendumusi ning kavatsusi ja käitumist, mille juures olulised märksõnad on ausameelsus ja õiglus (Army Leadership 1999). Isiksust *(character)* on võimalik määratleda kui meelelaadi või iseloomulikku mõtlemisviisi mis juhindub reeglite ja põhimõtete kogumist ning väljendub käitumises ja tegevuses (Hannah, Avolio 2011). Professionaalsuse valdkonnas on olulised võimed ja kompetentsid ning tegevusvaldkonnas juhi tegevused ja selle arendamine (Army Leadership 1999). Relvajõududes on olulisel kohal organisatsiooni väärtused, mille hindamist ja järgimist oodatakse nii töötavalt kui ka õppivalt personalilt. Väärtused on olulised nii riigikaitset teostavale organisatsioonile kui ka teenuse tarbijale ehk igale kodanikule riigis (Demy 2017).



Joonis 2. US sõjaväejuhtide tugiraamistik
Allikas: (Army Leadership 1999, 1-3)

Väärtused kujundavad inimeste isiklikku, sotsiaalset ja professionaalset elu, väljendudes käitumises, olekus ja hoiakutes (Graf et al. 2011). Organisatsioonid vajavad erinevate kategooriatega seotud väärtusi kui nad soovivad oma tegevuses eesmärke saavutada, kuna organisatsiooniliste väärtuste asjakohane kombinatsioon mõjutab olulisel määral tulemuste taset (Malbašic et al. 2015).

Sõjaliste juhtide olulised väärtused hõlmavad enesedistsipliini, otsustusvõimet ja kultuuriteadlikkust, mis on seoses positiivsete isiksuse tugevustega nagu isiksuse eneseregulatsioon, avatud mõtlemine ja sotsiaalne intelligentsus (Matthews et al. 2006). Sõjalises juhtimises on olulised väärtused, nagu: julgus, ausameelsus, au, vaprus, kohusetunne ja kartmatus (Demy 2017). Sõjaväeliste juhtide olulisi väärtusi on, lisaks eelnevale, kirjeldatud järgmiselt: juht juhib näidates eeskuju, juht tunneb oma tööd, juht väärtustab meeskonnavaimu, juht on lojaalne oma organisatsioonile, juht tähtsustab moraalset ja vaimset julgust, juht võtab vastu otsuseid (Sharma 2014). Mõlemad, ülaltoodud, väärtuste paketid on olulised ka tsiviiljuhtimises, millele iga organisatsioon annab just enda kuvandi ja usuga sobituva näo ning sõnastuse.

Juhtimise juures on olulised juhtide konkreetsel tasemel teadmised olemaks kompetentsed oma tegevuses ning head juhid otsivad võimalusi, et erialaselt areneda (Army Leadership 1999). Sõjaväelise hariduse korralduses on oluline mõelda sellele kuidas luua juhtimiskeskkond, mis toetab innovatsiooni, õppimist ja muudatusi (Nissinen 2001). Parim juht ei ole rahul vaid selle teadmisega kuidas organisatsiooni edendada tänasel päeval vaid mõtleb ka sellele mida teha, et homne oleks parem (Army Leadership 1999).

Juhtide tegevuses on olulised (Ibid.):

- mõjutamine – otsuste tegemine, tehtud otsuste kommunikeerimine ja inimestele motiveeriva töökeskkonna loomine;
- tegutsemine – tegevused, mida teha, saavutamaks organisatsiooni ülesannete täitmine;
- arendamine – tegevused, mida teha, et kasvatada organisatsiooni võimeid ning saavutada praeguste ja tulevaste ülesannete täitmine.

2. OSKUSPÕHINE LÄHENEMINE JUHTIMISELE JA EESTVEDAMISELE

Peatüki eesmärk on esitleda oskuspõhise lähenemise teoreetilist raamistikku, mille toel kirjeldatakse juhtimisega seotud põhioskusi ning millele omakorda toetudes viiakse läbi magistritöö empiirilises uuringus juhtimisoskuste, ajateenistuse väljaõppe perioodil, arenemise analüüs.

Oskuspõhine lähenemisviis tähendab, et liidri jaoks on vaja oskusi, teadmisi ja võimeid, et olla efektiivne. Oskused näitavad, mida juhid suudavad saavutada samal ajal juhtimiskäitumine näitab, kes nad on oma loomult (Rowe, Guerrero 2013).

Oskuspõhine lähenemine tähendab, et paljudel inimestel on liidri potentsiaali ja nad suutelised õppima oma kogemustest, et saada efektiivseteks juhtideks, see tähendab tegevustes osalust ja kaasumist, tagades oskuste, teadmiste ja võimete arengut (Mumford et al. 2000).

Juhtimisoskused ja järgnevad teostused ei ole vaadeldavad kui vaid andekate inimeste privileeg, juhtimispotentsiaali on paljudel inimestel, potentsiaali, mis areneb läbi kogemuste ja võime õppida olemasolevast praktikast (Mumford et al. 2000).

Efektiivset ja teadlikku juhtimist toetavad kolm põhi kompetentsi, milleks on: probleemide lahendamise oskus, sotsiaalsete hinnangute andmise oskus ning teadmised, mis on võtmetegurid tõhusa juhtimise saavutamiseks (Rowe, Guerrero 2013). Probleemide lahendamise oskus tähendab juhi võimet lahendada uusi, mitte traditsioonilisi probleeme, organisatsioonis. Sotsiaalsete hinnangute andmise oskus tähendab arusaama omamist inimestest ja sotsiaalsetest süsteemidest, võimet töötada koos teiste inimestega ning vajadusel oskust hallata muudatusi ja muid personaliga seotud probleeme. Teadmised on organiseeritud ja struktureeritud informatsiooni kogum (Northouse 2007).

Oskuspõhine lähenemine juhtimisele võimaldab kirjeldada ja pakkuda arengut põhioskuste osas, mida on vaja mitmesugustes juhtimisolukordades nagu valik, tulemuslikkuse hindamine, kaebuste ja distsipliini küsimustega tegelemine, igapäevane suhtlemine alluvate ning kolleegidega jne (Wright, Taylor 1985). Individuaalsete teadmiste omandamine üksi ei ole enam piisav ellujäämiseks ja eduks ühiskonnas kus on andmete maht pidevalt kasvav, mille keskkond

on pidevas muutumises ja milles on enneolematu ebakindluse tase. Vajalik on tuvastada ja kasvatada inimeste isiklikku pädevusala ja kompetentse, mis võimaldavad üksikisiku ja kollektiivi reageerimist keerulistele väljakutsetele (Shum, Crick 2012).
Juhi käitumise tõhusus väljendub juhis kellel on vajalikud oskused asjakohase juhtimiskäitumise valimiseks ja teostamiseks, kooskõlas situatsiooninõuete ja organisatsiooni ootustega (Marta et al. 2005).
Efektiivne juhtimisõpe ja arendus hõlmab endas kontseptuaalse arengu elemente: isiklikku arengut (väljakutset, riskide võtmist, eneseanalüüsi), oskuste loomist ja tagasidestust (Lim et al. 2005). Edukas enesearen g nõuab olulises mahus motivatsiooni ja eneseregulatsiooni oskust (Reichard et al. 2017). Arenemine ei toimu lihtsalt iseenesest, vaid õppides, eelkõige olemasolevatest kogemustest. Kui tegutsemine on ühildatud õppimisega on ring ühendatud ja toimub areng (Rowe, Guerrero 2013). Täna on aina kasvavaks trendiks oskuste arendamisel ja kinnistamisel nii öelda situatsiooni ehk mängupõhine praktiline õpe, mida kasutatakse pedagoogika metoodika erinevates valdkondades. Läbi simuleeritud situatsioonide parendatakse funktsionaalset asjatundlikkust ja sotsiaalset koostoimet (Sousa, Rocha 2019).

2.1. Juhtimist toetavad oskused

Robert L. Katz poolt 1974. aastal loodud juhtimisoskuste kontseptsioon kirjeldab, et juhtimine põhineb kolmel peamisel oskusel: tehnilisel, sotsiaalsel ja kontseptuaalsel, mille juures tehnilised oskused on olulised konkreetse eriala tundmisel, sotsiaalsed oskused toetavad meeskondade juhtimist ja suhtlemist ning kontseptuaalsed oskused toetavad probleemide lahendamise oskust ja visiooni loomise võimet (Katz, 2019).
Alljärgnevalt on autor koondanud käesolevas magistritöös käsitletud erinevates teadusallikates välja toodud juhtimisoskused Katz kolme juhtimisoskuse mudelisse, tuginedes toodud oskuste sisukirjeldusele. Katz juhtimisoskuste mudelit kasutatakse edaspidi ka empiirilise uuringu analüüsi teostamisel.

2.1.1. Tehnilised oskused

Tehnilised oskused on eelkõige seotud spetsiaalse eriala tundmise ja kompetentsiga. Tehniliste oskuste omamine tähendab eelkõige, et inimene on kompetentne ja teadlik organisatsiooni spetsiifilistest tegevustest, organisatsiooni eeskirjadest ja tavapärasest töökorraldusest, samuti organisatsiooni poolt pakutavatest toodetest ja teenustest (Rowe, Guerrero 2013). Tehniliste

oskuste omamine on eelkõige organistasiooni spetsiifiline ja seotud konkreetse tegevusväljaga, mille omamine on juhtimise kontekstis oluliseks toetavaks teguriks.

2.1.2. Sotsiaalsed oskused

Sotsiaalsed oskused on oskus töötada inimestega, lähtudes isiku (juhi) teadmistest inimeste ja nende käitumise kohta: kuidas nad opereerivad grupis, kuidas nendega efektiivselt suhelda ning kuidas hinnata nende motiive, hoiakuid ja tundeid (Rowe, Guerrero 2013).
Sotsiaalsed oskused on eduka juhtimise tagamisel oluliseks teguriks, kuna need on kasulikud organisatsioonide töökorralduses, luues motiveerivat töökeskkonda ja häid ametialaseid koostöösuhteid (Cuadra-Peralta et al. 2017).
Hea suhtlemisoskusega inimesekeskse juhtimisstiiliga juhid on tundlikumad ja empaatilisemad, nad suudavad motiveerida oma järgijaid, luua usalduslikku atmosfääri ning arvestavad järgijate vajaduste ja motivaatoritega, tehes organisatsiooni eesmärkide saavutamist tagavaid otsuseid (Nissinen 2001). On täheldatud, et häid interaktiivseid oskusi omavad juhid kogevad rohkem usaldust ja visioonide jagamist oma juhtimistegevuses kui vaid ametliku, hierarhilise, võimu teostajad. Relvajõudude keskkonnaski on suhtlemisoskused ja läbirääkimisoskused üheks tugevaimaks oskuseks paljude ülesannete täitmisel, mida peetakse ka juhtimiskäitumise üheks alustalaks (Ibid.).
Juhtimise aluse kolm põhielementi on: teiste inimeste mõjutamine, grupi dünaamika ja tegevuse eesmärgid (Steiger 2011). Grupipõhise juhtimise üheks olulisemaks märksõnaks on koostöö, millise keskkonna loomine on eelkõige juhi funktsioon (Nissinen 2001). Koostöösuhetes on oluline roll empaatia olemasolul, mis ilmneb inimeste sotsiaalsetes oskustes. Juhtimise kontekstis on olulised (Ibid.):

- võime analüüsida ja mõista inimeste vahelisi suhteid;
- võime lahendada konflikte ja alustada arutelu;
- võime lahendada inimeste vahelistest seosetest/suhetest tulenevaid probleeme;
- enesekindlus ja suhtlemisoskus;
- sõbralikkus ja sotsiaalsus;
- hoolivus;
- võime arendada harmooniat ja meeskonnameelsust;
- tähelepanu pööramine ja koostöövalmidus ning toetus;
- võime luua demokraatlikut ja koostöövalmis töökeskkonda.

Rahuaja sõjalises juhtimises ei ole võimalik kehtestada täielikku käsupõhist juhtimist, eelkõige üldise personalijuhtimise vaate tõttu, pigem tuleb saavutada, läbi motiveeriva töökeskkonna loomise, soov ja pühendumine. Inimestega tuleb osata ümber käia, tundes, nende tugevaid ja nõrku külgi ning anda neile sobivaid ülesandeid (Steiger 2011). Olulisel kohal on mõtestatud ülesannete andmine ja inspireeriv motiveerimine kommunikeerides eesmärkide täitmist ja tuleviku visiooni (Cuadra-Peralta et al. 2017).

Täna on jõutud järeldustele, et inimesekeskne juhtimine on perspektiivne nii tsiviil kui ka relvajõudude keskkonnas, mille juures on prioriteetne inimestesse investeerimine, mis ei tähenda pelgalt rahalist investeerimist vaid ka tähelepanu, arvestamist ning empaatiat (Steiger 2011). Nii nagu tsiviilvaldkonnas on ka sõjalises juhtimises olulisel kohal juhtimine eeskuju kaudu e juhi aktiivse osalemise kaudu tegevustes (Ibid.). Juhi mõju inimestele toimub läbi suulise suhtluse kuid väga olulisel kohal on ka sõjalise juhi isiklik käitumiseeskuju (Army Leadership 1999).

Wright ja Taylor toovad omakorda esile kolme olulist kompetentsi juhtimisoskuse määratlemiseks: analüüsioskus, empaatia ja suhtlemisoskus (Wright, Taylor 1985). Analüüsioskus on oluline, tuvastamaks mida tuleb teha, et saavutada kõrgeim tase töö tulemuslikkuses ning vajadusel viia ellu parendusi. Viimase saavutamiseks peab juhil olema hea arusaam faktoritest mis mõjutavad töö tulemuslikkust, n motivatsioon, võimed ja tagasisidestus. Empaatia ja hindamisoskus, inimeste ning nende tegevuse osas on oluline alluvate töö tulemuslikkuse ja arengu analüüsil, leidmaks mis on olulised faktorid alluvate töö tulemuslikkuse tagamiseks ning millised teadmised ja oskused vajavad arendamist. Empaatiavõime on oluline suhtlemisel alluvatega, kus sensitiivsus toetab juhil leida olulised märgid alluva usalduse, tunnete ja kavatsuste osas. Suhtlemisoskus toetab juhi kommunikatsiooni alluvate, kolleegide ja oma juhiga, tagamaks vajaliku informatsiooni liikumise liigse emotsionaalsuseta (Ibid.)

Day (2014) jt on oma analüüsis välja toonud, et hõlbustav *(facilitative)* juhtimine toetub lugupidamisele ja positiivsetele suhetele meeskonna liikmete vahel, konstruktiivsetele konfliktide lahendustele ning avameelsele suhtumisele ja mõtete väljendusele. Sealjuures on välja toodud, et juhid õpivad eelkõige väljakutseid esitavate töökogemuste toel, lahendades komplektseid probleeme ja juhtides meeskondi, mille raames kasutatakse oma teadmisi meeskonna kommunikatsiooni soodustamiseks ja töötulemuste suurendamiseks (Day et al. 2014). Organisatsiooni tegevusi ei ole otstarbekas planeerida arvestades vaid organisatsiooni huvedega, juhtide funktsioon on püüelda suunas, et plaanide rakendumisel on arvestatud ka sotsiaalset konteksti: toetust, visiooni kommunikeerimist, alluvate suunamist ja motiveerimist (Mumford et al. 2000).

Sotsiaalsete oskuste toel loovad juhid oma meeskonnas või töökeskkonnas vundamendi millele on võimalik hakata peale ehitama visiooni, ideede teostust ning tulemust.
Erinevad autorid toovad oma teadustöödes välja mõneti varieeruvaid olulisi juhtimisega seotud sotsiaalseid oskusi, kuid ühisjoonena saab esile tõsta oskusi, mida on kirjeldatud korduvalt, järgmiselt: empaatia, mis on sotsiaalsete juhtimisoskuste alustala ja mille olemasolule toetuvad kõik järgnevad olulised juhtimisoskused; suhtlemisoskus, vajalik oskus nii eritasandi kommunikatsiooni tagamiseks kui ka inimeste motiveerimiseks ja konfliktide lahendamiseks; hoolivus; meeskonna- ja koostöö keskkonna loomine; kaaslastega arvestamine; isikliku eeskuju näitamine; motiveeriva ja ühtekuuluva töökeskkonna loomine ning lugupidava suhtumise tagamine.

2.1.3. Kontseptuaalsed oskused

Kontseptuaalsed oskused tähendavad võimet näha organisatsiooni kui tervikut, mis sisaldab teadvustamist kuidas erinevad tegevused on omavahel seotud ning mõjutavad teineteist, omades visiooni ning suutlikust seda ellu viia (Katz 2019)**.**
Keerukas, mitmekesises ja turbulentses keskkonnas on oluline juhi struktureeritud käitumise oskus, mis omakorda mõjutab tema planeerimise oskust ja selle kvaliteeti (Marta et al. 2005). Mumford (2000) jt uuringute põhjal on efektiivse juhtimiskäitumise vundamentaalne oskus juhi võime lahendada organisatsioonis tekkivaid keerukaid sotsiaalseid probleeme, mille raames peavad juhid tegelema ka potentsiaalsete negatiivsete tagajärgede ja otsustusvajadustega, seoses teiste, laiemate süsteemi eesmärkidega kaasnevate probleemide lahendamisega (Mumford et al. 2000). Probleemide lahendamise oskus, hindamisoskus ja loovmõtlemine on juhtide tulemuslikkuse kriteeriumid (Mumford et al. 2000).
Lisaks asjakohastele teadmistele, eelkõige eelnevatele kogemustele põhinevatele teadmistele, on otstarbekas luua uusi lahendusi, mille tagamiseks on oluline juhtide loov probleemide lahendamise võime. (Mumford et al. 2000). Juhtide funktsioon on leida töötavaid lahendusi ja motiveerida teisi töötama nende lahenduste suunas, mille saavutamine omakorda nõuab sageli keerulisi sotsiaalseid oskusi. Siinjuures on mõeldud mitte ainult traditsioonilisi sotsiaalseid oskusi nagu veenmine ja läbirääkimine vaid ka selliseid oskusi nagu sotsiaalne hindamine ja otsuste tegemine, mis võimaldavad juhtidel kohanduda teistega ning saavutada konsensust eesmärgi või visiooni teostamiseks (Day et al. 2014). Organisatsioonide eesmärkide ja visioonide elluviimisel on vajalikud juhtide innovaatilised oskused, tagamaks turbulentses ja ebakindlates keskkondades konkurentsis püsimise. Innovaatilised oskused eeldavad ideede väljatöötamist,

nende läbiviimist, neile reageerimist ja muutmist - mis on organisatsioonide elujõulisuse tagamiseks kriitilised mootorid (Carmeli et al. 2006).

Branson (2007) on olulise juhtimisoskusena välja toonud eetilisest juhtimiskäitumisest lähtumist, et juhid ei tekitaks kahju, vaid pigem näitaksid hea tegutsemisviisiga eeskuju, austades teisi, võttes positiivseid seisukohti ja näidates, et nende peamine motivaator ei ole enesehuvi ja juhipositsioon iseenesest, seda tehes jäädes kindlameelseks ja toetavaks ka pingelistes situatsioonides. Eetilises juhtimiskäitumises on oluline demonstreerida otsustamise võimet, vastutades tehtud otsuste eest (Branson 2007). Kuna eetilist juhtimist peetakse relevantseks on oluline ka juhtide professionaalne areng, mis seisneb kogemuste ühendamises ja moraalse teadlikkuse kasvatamises (Ibid.). Oma uuringu tulemusel teeb Alves ettepaneku, et struktureeritud eneseanalüüs toetab juhi moraaliteadlikkuse kasvatamist ja läbi selle arendab peamisi võtmeelemente eetilise juhtimisstiili arengule. Arvestades, et moraalne juhtimisstiil on laialdaselt kasvav trend ja ootuspärane tänastele juhtidele siis on soovitatav, et eneseanalüüs on kaasatud iga juhi arenguprogrammi (Alves et al. 2006).

Kontseptuaalsetest oskustest on ühed relevantsemad oskused juhtimiskäitumises eneseregulatsioon, isikliku eesmärgi seadmine ja enesejuhtimine, millele tuginedes suudab juht omada laiemat pilti organisatsiooni arengust ning visioonist ja rakendada selle elluviimist (Carmeli et al. 2006). Lisaks eelnevale on ka Lim jt (2005) oma uuringus kinnitanud, et tänapäevases, tihedas muutumises olevas töökeskkonnas on tõhusaks juhiks olemise võtmeks kolm peamist psühholoogilist protsessi, need on: eneseanalüüs, eneseregulatsioon ja identiteet. Eneseregulatsiooni võib kirjeldada kui välise keskkonna mõjutamise protsessi, mille juures on tähtsal kohal enesejälgimine ja – hindamine ning enese tegevusele reageerimine (Saks, Leijen 2015).

Enesejuhtimine on kaugele vaatav protsess, mille raames isik mõjutab iseend kontrollides oma mõtteid ja tundeid, õppides ja rakendades spetsiaalseid käitumisstrateegiaid saavutamaks tõhusamaid tulemusi (D'Intino et al. 2007). Inimesed saavad treenida, kohandada ja tõhustada enesejuhtimise oskusi ning läbi selle parendada oma töötulemusi (Carmeli et al. 2006). Usaldus ja meeskonna potentsiaali rakendamine on kaks enesejuhtimise tulemust, millel on tugev mõju meeskonna efektiivsusele. Meeskonna potentsiaal on usk, mida ühiselt hoitakse meeskonnaliikmete seas, et meeskond suudab oma eesmärke saavutada (Ibid.).

Alves (2006) on enesejuhtimise oskust esitanud kui protsessi, millega töötajad motiveerivad ja navigeerivad end ise soovitud käitumise ja eesmärkide saavutamise suunas. Inimesed, kes hindavad enesejuhtimise kvaliteeti teavad kuidas saavutada kõrgel tasemel enesesuunamist ja

enesemotiveerimist. Kõrgema enesejuhtimise tasemega inimesed suudavad ka teisi kaastöötajaid suunata toetama nende ideid ja lahendusettepanekuid (Alves et al. 2006).

Kontseptuaalsete oskuste ühisosa on isiku struktureeritud, plaanipärane ning uuendustele avatud juhtimiskäitumine. Kontseptuaalsete oskuste alustalaks, millele toetuvad enamus teised sellesse gruppi kuuluvad oskused, on eneseanalüüs. Eneseanalüüs toetab eetilise juhtimiskäitumise oskust ning on tihedas seoses enesejuhtimisega. Enesejuhtimine omakorda toetab juhi innovaatilisust, millega kaasnevad juhi loovmõtlemine, visioon, planeerimine, otsustamine, probleemide lahendamine ja tulemustele orienteeritus.

3. ÜLEKANTAVAD KOMPETENTSID

Ülekantavad kompetentsid on oskused, mis on õpitud ühes kontekstis, kuid kasutatavad erinevates situatsioonides, need on sillaks õppimiselt tööle ja ühelt karjäärilt teise liikumisel, oskused, mida on võimalik kasutada ning olla nende kasutuses edukas erinevate ülesannete täitmisel varieeruvates töökeskkondades (Weber et al. 2018; Smekalova et al. 2016).

Kompetentsi mõistame kui teadmiste, oskuste, arusaamade, väärtuste, suhtumise ja soovide kombinatsiooni, mis viib tõhusa tegevuseni ühes konkreetses valdkonnas. Oskuslikud sooritused ehtsates olukordades nõuavad mitte ainult akadeemilisi teadmisi vaid ka oskusi, väärtusi, suhtumist soove ja motivatsiooni (Shum, Crick 2012).

Kompetents on teadmiste, oskuste, teadlike väärtuste, hoiakute ja teotahte kombinatsioon mis viib tõhusa tegevuseni konkreetsetes valdkondades (Weber et al. 2018).

Kompetentset isikut mõistetakse kui professionaali, kes on kvalifitseeritud, võimeline ning suuteline konkreetsetest asjadest aru saama ja tegutsema kindlal viisil, sobival ajal ning tõhusalt (Tian et al. 2009).

Õppeprotsess toimub kui isik õpib uues situatsioonis kasutama eelnevalt omandatud teadmisi, oskusi, kompetentse ning ekspertiisi (Eraut 2019). Haridus, juhtimise treeningud ja isiku enda juhtimiskogemused kujundavad potentsiaali olla juht. Juhtimiskäitumise arendamisega seotud kogemuspõhine pädevus mõjutab personaalsete võimete arengut, sest muutused toimuvad väärtustes, hinnangutes ja hoiakutes (Lim et al. 2005).

On leitud, et eelkõige sellised oskused nagu efektiivne kommunikatsioon, aja- ja projektijuhtimine ning juhtimine on üldjuhul õpitavad ühes kontekstis kuid võimalik kasutada erinevates situatsioonides (Weber et al. 2018).

Ülekantavate oskuste ja kompetentside omandamine võib toimuda mitmel kujul. Oskusi on võimalik omandada läbi ametlike kutse- või kõrgkoolide poolt pakutavate kursuste, mis eraldiseisvalt ei pruugi olla piisav kompetentsi saavutamiseks ning mida, tõhusama arengu saavutamiseks, on otstarbekas ühendada praktilise tegevusega toetava kogemuspõhise õppega. Teadmised ja oskused on arendatavad selliste meetoditega nagu õppimine läbi tegevuse *(learning-by doing)* igapäeva situatsioonides, tööpõhine õppimine *(workbased learning)* läbi praktilise kogemuse ning õppevälised kogemused *(extracurricular experiences)*, kasutades episoodide ja

sündmuste põhist mälu ning eneseteadlikkust hoiakutes ja emotsioonides (Weber et al. 2018; Eraut 2019). Humanistliku lähenemise kaudu on kogemuse kontseptsioonil ka ideoloogiline funktsioon: usk inimese kaasasündinud võimesse areneda ja õppida (Miettinen 2000).

Inimesed kuuluvad mitmetesse sotsiaalsetesse gruppidesse, kus nad omandavad teadmisi ning panustavad oma kogemustega. Arusaamaks, millist teoreetilist teadmist mingis kindlas situatsioonis on vaja, õpitakse peamiselt osalusega praktilises tegevuses ja saades tagasisidet oma tegevusele (Eraut 2019).

20. sajandiks on haridus muutumas formaalsest õppimisvormilt kogemuspõhiseks, selleks, et haridus ja kogemused võiksid omavahel suhestuda peab olema kontakt elusündmuste ja nende lahtimõtestamise vahel. Õppimise käigus on oluline praktiline kogemus, tagades seose õpitu ja praktilise situatsiooni vahel (Miettinen 2000).

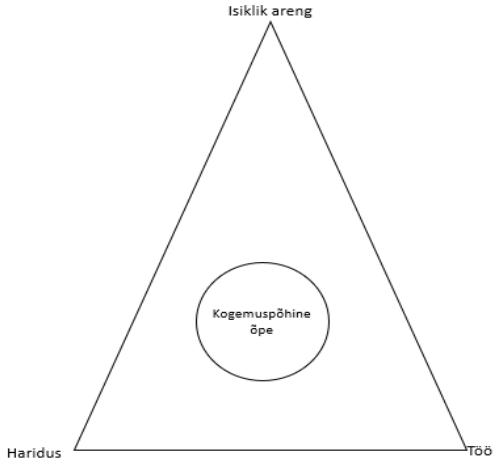
Tegevus ja enesereflektsioon on kogemuspõhise õppimise peamised omadused, selle asemel, et toetuda ainult teoreetilisele õppele toimub õppimine läbi praktilise tegevuse, see tähendab, et seotakse teoreetilised mõisted reaalse elukogemusega. Praktilised kogemused võimaldavad õppijal luua eneseteadlikkust ja tähendust õpitule (Miettinen 2000; Beaudin, Quick 1995). Enesereflektsioon koosneb protsessidest, milles isikud tegelevad oma kogemuste taaselustamisega, täheldavad ja hindavad oma saadud empiiriat, töötlevad informatsiooni ja pööravad selle õppimiseks (Miettinen 2000). Enesereflektsioon on sisemine arutelu oma mõtete, emotsioonide ja tegevuste üle, millel on keskne funktsioon eneseregulatsiooni, enesehindamise ja enesekriitika juures (Silvia, Phillips 2011).

Praktiline tegevus ja enesereflektsioon on kogemuspõhise õppe peamised atribuudid, mis rakenduvad eelkõige kolmes valdkonnas: õppesuuna kogemus, eelneva õppe hindamine ja kogemuslik klassiruumis õppimine (vt joonis 3) (Beaudin, Quick 1995).

Kategooria	Kirjeldus
Õppesuuna kogemused	Töötamine koos nendega kes on konkreetsel õppesuunal aktiivsed praktiseerijad, tehes tööd mida õpitakse. Selles kategoorias toimub „käed külge“ praktikum.
Eelneva õppe hindamine	Teadmiste osas hinnanguid antakse eelnevate kogemuste põhiselt.
Kogemuslik klassiruumis õppimine	Siin staadiumis toimub õppimine läbi aktiivse praktilise tegevuse ja tagasisidestamise. Õpe sisaldab selliseid tehnikaid, nagu: juhtimisanalüüsid, simulatsioonid või muud tegevused mis kasutavad juhindumiseks tõsielulisi kogemusi

Joonis 3. Kogemusõppekategooriad ja nende kirjeldused
Allikas: (Beaudin, Quick 1995, lk 6)

Kogemuspõhise õppe idee on, et õppimine ja sellest tulenevad teadmised vajavad nii arusaama kui ka kujundlikku esindamist, mis töötab lingina õppe ja töö vahel (vt joonis 4) (Kolb 1984).



Joonis 4. Kogemuspõhise õppe protsess
Allikas: (Kolb 1984, lk 4)

Beaudin ja Quick toovad oma teadusuurimuses samuti välja, et õpitulemused on suuremad kui õppimisel kasutatakse tegevuspõhist, käed külge, õpet. Peamised kogemuspõhise õppe omadused on kirjeldatud allolevas joonises (vt joonis 5) (Beaudin, Quick 1995).

Omadus	Kirjeldus
Tegevus	õppija ei ole passiivne vaid osaleb ka aktiivses tegevuses
Enesereflektsioon	õppimine toimub peale tegevuse tagasisidestust
Fenomenoloogiline	objekte või olukordi kirjeldatakse kui määramata väärtusi, tähendusi või tõlgendusi; õppija omistab tähenduse toimuvale ning juhendaja tähendust ei tohi õppijale peale suruda
Subjektiivne, isiklik kogemus	arusaam maailmast, mis on õppija, mitte juhendaja oma
Personaalne kogemus	kogemuspõhine õpe, inimese kogemus on osa õppeprotsessist

Joonis 5. Kogemuspõhise õppe omadused
Autori koostatud (Beaudin, Quick 1995)

Et erinevas valdkonnas saadav õpe oleks efektiivne peavad olema tagatud järgmised võimed: konkreetsetest kogemustest õppimise võime, peegeldava tagasiside võime, abstraktsed kontseptuaalsed võimed ja aktiivsed eksperimenteerimise võimed (Beaudin, Quick 1995).

Kaitseväe ajateenistuse väljaõpe koosneb määravas osas eelpool rõhutatud kogemuspõhisel õppel, kus klassiruumis õpitud teadmised rakendatakse ja kinnistatakse praktilise tegevusega, klassiruumi õppele järgnevas õppetsüklis (Kaitseressursside Amet 2019).
Ajateenistuses pööratakse olulist rõhku meeskonnapõhisele õppele ja koostööle ning kooseksisteerimisele, mille raames on võimalik arendada mitut ülekantavat oskust, mis on eelkõige seotud meeskonnatöö ja –juhtimise oskusega, esindamisoskusega, ajaplaneerimise oskusega ning arutlemise ja läbirääkimise oskusega (Shah 2013).
Magistritöö empiirilises uuringus analüüsitakse millisel määral hindavad, ajateenistuse väljaõppe läbinud, uurimusvalimi isikud, ajateenistuse väljaõppes saadud kogemuspõhise õppega arenenud oskuste ja kompetentside ülekandmise võimalust nende edasisse tööellu.

4. EMPIIRILINE UURING

4.1. Eesti Kaitseväe ajateenistuse tutvustus

„Ajateenistuse eesmärk on välja õpetada Eesti kaitseks vajalikud reservüksused ja luua eeldused elukutseliste kaitseväelaste teenistusse võtmiseks“. (Kaitsevägi 2019) „Ajateenistuse jooksul omandatakse põhiteadmised riigikaitsest ja õpitakse tegutsema ühtse meeskonnana“. (Kaitsevägi 2019)

Kaitseväekohustus tekib 17 aastastel noormeestel ja kestab kuni 27 eluaastani, naistel on võimalik kaitseväekohustus võtta omal soovil. Kaitseväe ajateenistuse väljaõppetsükkel koosneb kahest kutse perioodist, eel- ja põhikutsumine. Eelkutsumisega tulevad teenistusse kutsealused, kelle ametikohad (autojuhid, erialaspetsialistid allohvitserid ja reservrühmaülemad) nõuavad 11-kuulist väljaõpet. Põhikutsumise, mis kestab kaheksa kuud, baasil õpetatakse välja reakoosseisu (Ibid.).

11- kuulisel väljaõppel on kaks erinevat tsüklit, olenevalt ajateenistusse asumise ajast, kas jaanuari kutsega või juuli kutsega. Jaanuari väljaõppe tsükli esimesel kolmel kuul viiakse läbi sõduri baaskursus (SBK), mille raamistikus toimub sõduri põhioskuste, eelkõige füüsiliste oskuste, arendamine. Järgmise kolme kuu jooksul viiakse läbi (Kaitseressursside Amet 2019):

- nooremallohvitseri baaskursus (NABK), mille raames õpitakse sõjapidamise põhimõtteid ja omandataks pedagoogilisi oskusi oma tulevaste alluvate õpetamiseks;
- erialakursus (NAEK), mille raames õpib tulevane allohvitser täpsemaid teadmisi konkreetse sõjalise eriala või väeliigi kohta ja omandab oskused vastava eriala meeskonna juhtimiseks. Selles tsüklis on uute teadmiste kinnistamiseks suur osakaal praktilisel tegevusel;
- mootorsõidukijuhtimise kursus.

Viimase viie kuu jooksul toimub nooremallohvitseride praktika, mille raames teostub praktiline õpitud teadmiste kinnistamine seoses uute, alustavate, ajateenijate väljaõppe korraldamisega ning autojuhtide puhul praktika, mille raames autojuhid toetavad alustavate ajateenijate väljaõpet (Ibid.).

Juulis algaval väljaõppe tsüklil on esimesed kuus kuud sarnane õppeprotsess, mis jaanuari väljaõppe tsüklil, kuid viimased viis kuud jagunevad järgmiselt (Ibid.):

- kaks kuud toimub reservrühmaülema baaskursus (RRÜBKA) ja relvaliikide erialakursus ning;
- kolm järgmist kuud toimub allüksuse kursus (AÜK), mille raames arendatakse koostegutsemise oskusi.

Nooremallohvitseri (NAK) kursus koosneb kuuenädalasest baaskursusest ja kuue- kuni üheksanädalasest erialakursusest. Baaskursusel omandatakse jaoülema üldteadmisi, erialakursusel konkreetse erialaga seonduvat (n. tulejuhtimine, logistika, side jne). Nooremallohvitseri kursuse raamistikus pannakse suurt rõhku praktilisele harjutamisele. Nooremallohvitseri kursuse raames valitakse välja ka sobivad kandidaadid reservrühmaülema kursusele. Reservrühmaülema kursusel õpivad ajateenijad süvendatult rühma taktikat ning rühma juhtimise aluseid (Ibid.).

8-kuuline väljaõpe, mis algab oktoobris koosneb järgnevatest väljaõppe tsüklitest (Ibid.):

- esimesed kolm kuud toimub sõduri baaskursus (SBK), mille eesmärgiks on sõduri põhioskuste, eelkõige füüsiliste oskuste, arendamine;
- järgmised kaks kuud on erialakursus (EK), mille eesmärgiks on ühe konkreetse sõjalise eriala õpe;
- viimased kolm kuud toimub allüksuse kursus (AÜK), mille eesmärgiks on õpetada ajateenijatele koostegutsemise oskusi.

4.2. Varasemad teostatud uuringud seoses Eesti Kaitseväe ajateenistusega

Varasemalt on uuritud üldist rahulolu Eesti Kaitseväe ajateenistusega ning ajateenistuse mainet ja vajalikkuse hinnangut, samuti on pööratud tähelepanu reservülemate kompetentsidele.

Kaitseressursside Amet ja Rahvusvaheline Kaitseuuringute Keskus korraldasid alates 2007. aastast iga-aastaseid „Arvamused Eesti Kaitseväest enne ja pärast ajateenistust“ uuringut, millega uuriti ootusi ajateenistusele ning rahulolu läbitud ajateenistusega (Kivirähk et al. 2019). Viimasena on kättesaadav 2016 aasta aruanne, mille tellis Kaitseressursside Amet ning mille teostas Turu-uuringute AS.

Teostatud uuringu järeldusena on toodud, et Kaitseväe maine on ajateenistuse läbinute silmis hea, hinnati organisatsiooni distsiplineeritust ning head sõjaväelist väljaõpet koos eluks vajalike oskuste arendamisega. Kutsealused kirjeldasid soovi ajateenistuse perioodil omandada olulisi oskusi, mille juures rõhutati ellujäämis- ja meeskonnatöö oskusi (Ibid.).

Uuringu tagasisidest said kõrgemaid hinnanguid head suhted teiste ajateenijatega ja elamistingimused. Ajateenistuse järel vastanutest 81% hindas, et tunnevad ennast enesekindlamalt, 79% targemana ja kogenenumana ning 69% füüsiliselt tugevamana. Peamise saadud oskuse ja kogemusena toodi välja isiksuse arengut ja eneses suuremale selgusele jõudmist ning meeskonnatöö ja teistega arvestamise oskusi. Olulisena toodi esile ka sotsiaalsete oskuste (käitumine, distsipliini ja meeskonnatunde) arengut (Ibid.).

Kirjeldatud uuringus oli ka lahtiste vastuse andmise võimalus, mille juures tõsteti oluliste arenenud oskustena esile eelkõige isiksuse arengut ja eneses suuremale selgusele jõudmist, samuti mainiti pingetaluvuse tõusu ja stressiga toimetuleku paranemist ning sõjaliste oskuste ja füüsilise arengu kõrval ka juhtimisoskuste ja – kogemuste kasvu ning distsipliini ja ajakasutuse planeerimise oskuse arengut (Ibid.).

Müürsoo (2018) on analüüsinud oma teadusartiklis, „Kui vajalikuks peavad ajateenijad ajateenistust“ ajateenijate arvamust ajateenistuse vajalikkusest teenistuse alguses ja peale sõduri baaskursuse läbimist. Analüüsi järelmina on toodud, et 2016. aastal aega teenima asunutest ligikaudu kolmandik muutis ajateenistuse jooksul oma hoiakut teenistuse vajalikkuse kohta ning 2/3 jäid ka peale sõduri baaskursust kindlaks ajateenistuse alguses antud hinnangule. Sealjuures suurem osa ajateenijatest hindas, et ajateenistus on oluline nii Eesti riigi julgeoleku kui ka isikliku arengu poolest (ajateenistuse alguses 80%, pärast sõduri baaskursust 74% vastanutest). (Müürsoo 2018)

Karileet (2017), analüüsis milliseid ajateenistuse väljaõppe perioodil õpetatavate reservülemate kompetentse väärtustatakse tegevväelaste, reservrühmaülema kursusel osalevate ajateenijate ja reservohvitseride poolt, eesmärgiga tuvastada reservrühmaülemale vajalikke kompetentse talle püstitatud ülesannete täitmiseks. Tuues Karileet’i uuringust iga hindaja grupi kolm enim hinnatud reservrühmaülema kompetentsi, selgus, et tegevväelased hindavad reservrühmaülemate kompetentsidest enim olulisemaks, otsuste õigeaegset tegemist, prioriteetide seadmist ja toimetulekut ebaselgetes olukordades; ajateenijad peavad oluliseks juhtimisjulgust, prioriteetide seadmist ja teiste motiveerimist ning reservväelased hindavad olulisteks reservrühmaülema kompetentsideks toimetulekut ebaselgetes olukordades, juhtimisoskusi ja enesevalitsust. Kõigi kolme hindajate gruppide poolt vähem hinnatud oskused olid seotud inimsuhetega, mis ei olnud küll kõige viimased, kuid siiski pingridade lõpus (Karileet 2017) .

Utsal (2016) uuris milliste omadustega juhte Kaitseväes eelistavad ajateenijad. Uuring viidi läbi 59 ajateenija hulgas ja enim hinnati juhte kes on: oma tegude eest vastutavad, asjalikud, õppimisvõimelised, ustavad, meeskonnatöövõimelised, tagasisidestavad, hea õppekeskkonna loojad ning tegevuste eesmärke selgitavad (Utsal 2016).

Eeltoodud uuringutes on teiste uuritavate küsimuste kõrval esile toodud ka juhtimisoskuste ja meeskonnatöö arengut ajateenistuse väljaõppe perioodil, millele käesolevas uuringus lähenetakse rohkem süvitsi.

4.3. Uurimuse eesmärk

Magistritöö eesmärk on hinnata ajateenistuse väljaõppe perioodil saadava meeskonnatöö- ja juhtimise kogemuspõhise õppe kasutegurit ning saadud oskuste kasutamise võimalust edasises tööelus.

Tulenevalt magistritöö eesmärgist püstitati tööle järgmised uurimusküsimused:

1. Millisel määral ajateenistuse läbinud isikutel arenesid ajateenistuse väljaõppe perioodil meeskonnatöö oskused ning töögruppide- ja meeskondade juhtimisoskused?
2. Millised juhtimisega seotud kompetentsid arenesid ajateenistuse läbinutel isikutel ajateenistuse perioodil enim?
3. Millisel määral ajateenistuse väljaõppe perioodil arenenud juhtimiskompetentse on rakendatud, edasises tööelus?
4. Millised juhtimisega mitte seotud oskused, võimed või väärtused arenesid ajateenistuse läbinud isikutel, ajateenistuse perioodil, mida on võimalik rakendada edasises tööelus?

4.4. Valim

Uuringu valim koostati sihipärase mugavusvalimi põhimõttel, mille juures valimi koostamise eesmärgiks oli küsitleda isikuid, kes on, eelistatult, läbinud ajateenistuse väljaõppe perioodil süvendatud juhtimisõppe ning omavad mõningasel määral töökogemust, eelistatult tsiviil organisatsioonides ning on kokku puutunud töögruppide- ja meeskondade juhtimisega (Rämmer 2019). Valimi eesmärgist lähtuvalt küsitleti, viimase kolme aasta, 2016 – 2018 aastakäigu aspirante (reservrühmaülema baaskursuse läbinud isikud) ja Tallinna Tehnikaülikooli magistrantide.

Küsitlusele vastasid kokku 113 isikut, neist 82 läbi veebiküsitluse ja 31 paberankeedil, kes omakorda jagunevad reservrühmaülema baaskursuse läbinud aspirantideks ja Tallinna Tehnikaülikoolis küsitletud magistrantideks. Küsitletud magistrantide arvuline maht on väike eelkõige seetõttu, et koguvalimist vähesed olid läbinud kaitseväe ajateenistuse.

Aspirantide koguvalim oli 300 isikut, kellest vastas 82 isikut, mis annab 20% koguvalimist. Magistrantide puhul pöörduti keskmiselt 150 isiku poole, kellest ajateenistuse väljaõppe läbinuid oli kokku 31 isikut, mis annab 20% koguvalimist.
Vastajate ajateenistuse läbimise aastad varieeruvad aastast 2006 kuni 2018. Vastanutest 70 isikut ehk 69,9% läbisid ajateenistuse raames reservrühmaülema ametikoha õppe sealjuures koguvalimist 59,3% läbisid noormeallohvitseri- ja reservrühmaülemakursused. 13,3% läbis ainult reservrühmaülemakursuse, 8,8% ainult nooremallohvitseri kursuse ning 18,6% ei läbinud mitte kumbagi (muud ametiõpped).
Töögruppide- või meeskondade juhtimisega on vastanutest kokku puutunud 75 isikut ehk 66% koguosaluse kohta, neist pikemat juhtimisstaazi kui üks aasta on 48 isikul ehk 42% koguosaluse kohta.

4.5. Uurimuse metoodika

Uuringu eesmärgi saavutamiseks kasutati kvantitatiivset andmeanalüüsi meetodit, mis võimaldab mõõta uuritavat nähtust arvuliste näitajatega. Uuringu teostamiseks kasutati standardiseeritud küsitlust, mis annab võimaluse uuritavaid nähtusi kindlal viisil mõõta ning saada ootuspäraseid ja kontrollitud tulemusi, kogudes arvandmeid ja analüüsimiseks kasutades statistilist analüüsi (Õunapuu 2014).
Küsitlus viidi läbi 2019. aastal ajavahemikus 07.-27.03. Andmete kogumiseks kasutati Kaitseväe e-õppe veebikeskkonda „Ilias“ ja paberankeete. Küsitluse online aadress saadeti valimile tutvustava kirjaga, e-kirja teel, milles selgitati küsitluse eesmärki ja kinnitati küsitluse anonüümsust, vabatahtlikkust ja andmete kasutamist vaid statistiliste andmete kogumiseks. Paberankeedid jagati Tallinna Tehnikaülikoolis otse valimi poole pöördudes, varasemalt valitud suurema osalusega, ainekursuste ajal, mis olid eelnevalt ainelektoritega kokku lepitud. Pöördumisel esitati suuline sissejuhatav tutvustus küsitluse tegemise põhjuse ja eesmärgi kohta ning kinnitati vabatahtlikust ja anonüümsust ning selgitati küsitluse täitmisele keskmiselt kuluvat aega. Valimisse sattusid vastavalt külastatud kursuste osalejatele nii esimese kui ka teise kursuse tudengeid, millele valimi määrangul piiranguid ei seatud. Magistrantide osas isikliku pöördumise kasuks otsustati eelkõige vastuste kätte saamise tõenäosuse tõstmiseks, kuna veebiküsitlustele vastamise osalus on pigem vähene.
Küsimustik oli enamuses üles ehitatud reitingskaala küsimustele, kus vastajad andsid hinnanguid viiepalli skaalal mille juures esimene oli kõige negatiivseim hinnang ja viies positiivseim

hinnang. (Ibid.). Lisaks kasutati jah/ei vastusega binaarskaala küsimust ning avatud vastusega küsimusi piiranguta tagasiside saamiseks (Ibid.). Andmete analüüsiks kasutati MS Office Excel ja SPSS 23 statistilise analüüsi programmi.

Küsimusplokkide sisest stabiilsust ja usaldusväärsust kontrolliti reliaablusanalüüsiga *(reliability analysis)*, mille juures piisavaks suuruseks loeti tulemust, Cronbachi alfa, $\alpha = 0{,}7$, mille juures omakorda arvestati, eeldusega, et mida kõrgem on alfa väärtus, seda kõrgem on küsimusplokki usaldusväärsus (Klaster 2019; Rämmer 2014).

Andmete analüüsil kasutati kirjeldavat analüüsi *(descriptive statistics)* keskmiste tulemuste leidmiseks, kõrgeimailt hinnatud magistritöös käsitletud teooriast tulenevate juhtimisega seotud oskuste ja väärtuste välja toomiseks kasutati sagedusjaotust *(frequencies statistics)*. Tulemuste kirjeldava statistika esitamiseks kasutatakse valimi suurust (N), aritmeetilist keskmist ($\bar{x}$), standardhälvet (s) ja sageduse osakaalu (%).

Hinnangute võrdlemisel, statistiliselt oluliste erinevuste selgitamiseks, vastajate gruppide lõikes kasutati t-test *(independent-test)* analüüsi, mille juures olulisuse nivooks võeti $p < 0{,}05$ (Tooding 2015). Juhtimisega seotud oskusgruppide vahelist seost, ning etteantud oskuste arengu ja kasutuse hinnangute vahelist seost võrreldi Pearsoni korrelatsioonikordajaga mille juures tulemused tõlgendatakse järgnevalt (Akoglu 2018):

- $r \leq 0{,}1$ seos puudub;
- $0{,}1 < r \leq 0{,}39$ nõrk seos;
- $0{,}4 \leq r \leq 0{,}69$ keskmine seos,
- $0{,}7 \leq r \leq 0{,}9$ tugev seos;
- $0{,}9 \leq r \leq 1{,}0$ täiuslik seos

4.6. Küsimustik

Küsimustik oli anonüümne ja ei sisaldanud taustaandmete plokki (vanus, sugu, haridus jne), kuna need andmed käesolevas uurimuses ei ole olulised. Küsimustikule vastamine oli vabatahtlik.

Küsimustiku esimene osa koosnes sissejuhatavatest üldistest küsimustest, mille juures küsiti ajateenistuse lõpetamise aastat, informatsiooni läbitud kursuste kohta ja vastaja juhtimiskogemuse olemasolu. Küsimustiku esimene osa oli üldandmete kogumiseks, mida kasutati andmete analüüsil hinnangute varieeruvuse välja toomiseks.

Kuna liidripotentsiaali on paljudel inimestel, mida on võimalik arendada kogemuspõhiselt praktilise tegevuse toel, tagades oskuste, teadmiste ja võimete arengut siis uuriti küsimustiku teises

plokis ajateenistuse väljaõppe perioodil juhtimis- ja meeskonnatöö oskuste arengu mahtu (Mumford et al. 2000). Juhtimis- ja meeskonnatöö oskuste arengule hinnangu andmiseks esitati käesolevas töös käsitletud teooriast tulenevad juhtimisega seotud oskused, mida paluti vastajatel viie palli reitinguskaalal hinnata eraldi küsimuste gruppidena: mil määral kirjeldatud oskused arenesid ajateenistuse jooksul ning mil määral edasises tööelus neid kasutatakse.

Järgmises juhtimisega seotud oskuste küsimustiku osas uuriti, millistele väärtustele pöörati vastajate hinnangul enim rõhku ajateenistuse väljaõppe perioodil ning millisel määral vastajad peavad neid väärtusi oluliseks oma edasise töötegevuse juures. Küsimustikku võeti magistritöös käsitletud teoorias kirjeldatud väärtused ja paluti vastajal hinnata neid viie palli skaalal. Väärtuste küsimuse juures oli ka avatud vastusega küsimus, andmaks vastajatele võimaluse lisada omapoolseid väärtusi, mida ei olnud teooriapõhiselt ette antud, kuid mida vastaja peab oluliseks ning teha ka ettepanekuid, millistele väärtustele võiks ajateenistuse väljaõppe perioodil rohkem rõhku pöörata.

Hindamisele esitatud juhtimisega seotud oskused ja väärtused võeti magistritöö esimeses peatükis kirjeldatud Ameerika Ühendriikide sõjalise juhtimise doktriini sõjaväejuhtide tugiraamistikust ning teises peatükis analüüsitud oskuspõhise juhtimise teooria käsitlusest.

Hindamiseks esitatud juhtimisoskused ja väärtused jagati juhtimisoskuste arengu määramiseks Katz (1974) juhtimiskontseptsiooni põhjal kolme juhtimisoskuste gruppi (vt tabel 1) (Katz, 2019):

- tehnilised oskused – mis on seotud konkreetse eriala tundmisega;
- inimlikud oskused – mis on seotud meeskondade juhtimisega ja suhtlemisega;
- kontseptuaalsed oskused – mis on seotud probleemide lahendamise ja visiooni loomisega.

Küsimustikus esitatud juhtimisoskuste jagamine kolme juhtimiskontseptsiooni gruppi võimaldas hinnata milline oskuse grupp arenes vastajate hinnangul ajateenistuse väljaõppe perioodil enim.

Seoses sellega, et kompetentse, mis on kogemuspõhise õppena arendatud ühes kontekstis on võimalik kasutada erinevates situatsioonides (Weber et al. 2018), on koostatud küsimustiku kolmas plokk, hindamaks ajateenistuse väljaõppe perioodil saadud kogemuspõhise õppe tõhusust ja arenenud kompetentside kasutamise võimalusi vastajate edasises tööelus. Lisaks on kolmandas küsimustiku osas avatud küsimused, võimaldamaks vastajatel piiramatult välja tuua ajateenistuse väljaõppe perioodil, neile olulised, arenenud oskused ja ka need millele vastajad soovinuks rohkem tähelepanu pööramist.

Tabel 1. Juhtimisoskuste jaotus Katz (1974) mudelisse

Tehnilised oskused	**Sotsiaalsed oskused**	**Kontseptuaalsed oskused**
Kompetentsus	Suhtlemisoskus	Julgus
	Empaatilisus	Vaprus
	Enesekindlus	Ajakasutuse planeerimise oskus
	Hoolivus	Konfliktide lahendamine
	Teotahe	Tagasiside andmine teistele
	Kohusetunne	Eneseanalüüs
	Lugupidamine	Isikliku eesmärgi seadmine
	Au	Enese motiveerimine/premeerimine tulemuste saavutamisel
	Isetu (omakasupüüdmatu) teenistus	Eneseregulatsioon
	Ühtekuuluvustunne	Tegevuste koordineerimine
	Ausameelsus	Otsuste tegemine
	Lojaalsus	Tulemusele orienteeritus
	Moraalne ja vaimne julgus	Iseseisev mõtlemine
	Eeskuju näitamine	Vastutustunne
	Meeskonnavaimu väärtustamine	Eesmärgipärane planeerimine
	Kaaslastega arvestamine	Probleemide lahendamine
	Grupi eesmärkide nimel pingutamine	Uuendusmeelsus
	Grupi eesmärgi seadmine kõrgemale isiklikust eesmärgist	Planeerimisvõime
	Läbirääkimisoskus	
	Mõjutamise ja veenmise oskus	
	Isikliku eeskuju olulisus	
	Käitumiseeskuju	

Allikas: Autori koostatud, tuginedes, Katz, 2019

Enne põhiküsitluse läbiviimist teostati pilootuuring, et kontrollida küsimustiku sõnastust, sõnastusest arusaamist ja küsitlusele vastamise ajalist kulu. Pilootküsitlus viidi läbi viie, autoriga töises suhtes oleva isikuga, kes töötavad Eesti Kaitseväes tegevteenistujatena. Pilootküsitluse käigus parendati paari küsimuse sõnastust. Küsimustiku täitmine viiel isikul võttis aega kolmteist kuni seitseteist minutit, millest võeti küsimustiku täitmise keskmiseks ajaks viisteist minutit. Pilootküsitluse täitmise pikem ajakulu oli eelkõige neil, kes süvenesid olemasolevasse lauseehitusse ja parendusettepanekute tegemisele.

Küsimustik oli enamuses üles ehitatud reitingskaala küsimustele, kus vastajad annavad hinnangu viiepalli reitinguskaalal kus esimene on negatiivseim hinnang ja viies on positiivseim hinnang (Õunapuu 2014).

5. TULEMUSED JA ANALÜÜS

5.1. Ajateenistuses arenenud meeskonnatöö- ja juhtimisega seotud oskused ning nende rakendamise võimalused edasises tööelus.

Peatüki all analüüsitakse mil määral ajateenistuse väljaõppe perioodil ajateenistuse läbinute hinnangul arenesid nende juhtimise- ja meeskonnatöö oskused ning millises mahus kasutavad nad arenenud oskusi oma edasises tööelus.

Analüüsi tehti kõikide küsimustikule vastajate lõikes ning lisaks eraldati vastajad kahe tunnusega vastajategruppi, milleks olid aspirandid ja magistrandid ning juhtimiskogemusega ja juhtimiskogemuseta vastajad. Aspirandid õpivad ajateenistuse väljaõppe raames reservohvitserideks, st läbivad õppe, mis on keskendunud sõjalisele juhtimisele. Eraldi vastajate grupid tehti selleks, et hinnata kas erinev väljaõpe ja kogemused annavad vastuste varieeruvust. Meeskonnatöö- ja juhtimisega seotud oskuste ajateenistuse perioodil arengu ja kasutuse kuue küsimuse vaheline sisereliaablus vastavalt Cronbachi alfa tulemusele on väga hea ($\alpha = 0,85$).

Tabel 2. Aspirantide ja magistrantide vastuste statistiline erinevus meeskonnatöö-ja juhtimisoskuste arengu ja tööelus kasutuse osas

	Vastaja	Arv (N)	Keskmine ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)	t	p
Arenesid meeskonna- ja koostöö oskused ja võimed	Aspirandid	82	3,77	0,88		
	Magistrandid	31	3,39	0,92	2,03	**0,05**
Omandatud meeskonnatöö oskusi tööelus rakendada	Aspirandid	82	3,01	0,94		
	Magistrandid	31	2,74	1,18	1,14	0,26
Kasvas teadlikkus meeskonnatööst kui efektiivsest tegevuse normist	Aspirandid	82	3,46	1,03		
	Magistrandid	31	3,10	0,87	1,90	0,06
Andis lisaväärtust erinevates situatsioonides meeskondade ja gruppide juhtimiseks	Aspirandid	82	3,43	0,88		
	Magistrandid	31	2,77	1,06	3,34	**0,001**
Saadud kogemuspõhise õppe kasutegurit senises tööelus	Aspirandid	82	3,45	1,02		
	Magistrandid	31	2,90	1,22	2,22	**0,03**
Saadud instruktorite tagasiside, praktilisele tegevusele, oli arenguks piisav	Aspirandid	82	3,55	0,85		
	Magistrandid	31	3,19	0,95	1,92	0,06

Allikas: autori arvutused

Märkused: statistilise olulisuse nivoo $p < 0,05$

Saadud tulemuste põhjal järeldub, et aspirandid hindavad ajateenistuse perioodil arenenud meeskondade ja töögruppide juhtimiskogemusi ning saadud kogemuspõhise õppe kasutegurit edasises tööelus keskmiselt kõrgemalt kui magistrandid (vt tabel. 3). Aspirantide hinnangute aritmeetiline keskmine analüüsitava küsimusplokki juures oli 3,44 ja magistrantide kogukeskmine 3,01, mille juures t-test kinnitas arvamuste erinevuse statistilist olulisust ($t = 2,121$, $p < 0,05$).

Küsimusploki siseselt on kõige kõrgemalt hinnatud **meeskonna- ja koostöö oskuste ning võimete arengut**, aspirandid 3,77 hinnangupunktilise keskmisega, magistrandid 3,39 ning koguosaluse keskmiseks jäi 3,66, mida küsimustiku reitinguskaalale toetudes võib hinnata palju arenenuks. Hinnates standardhälvet nii aspirantide ($s = 0,88$) kui magistrantide ($s = 0,92$) vastuste puhul võib järeldada, et vastajate poolt antud hinnangud ei ole suurelt varieeruvad ehk arvamused on ühtlased (vt. tabel 3 ja lisa 2).

Instruktorite tagasisidet praktilisele tegevusele, mis on oluline just kogemuspõhise õppe kinnistamiseks, hinnati aspirantide poolt keskmise hinnangupunktiga 3,55 ja magistrantide poolt madalama keskmise hinnangupunktiga 3,19 ning koguosaluse keskmine on 3,45, mis arvestades töös kasutatavat reitinguskaalat, tähendab hinnangut mõningal määral. Vastuste varieeruvused, standardhälvet hinnates, nii magistrantide ($s = 0,95$) kui aspirantide ($s = 0,85$) tagasiside juures ei ole suured (vt tabel 3 ja lisa 2).

Teadlikkuse kasvu meeskonnatööst, kui efektiivsest tegevuse normist hinnati aspirantide poolt keskmise hinnangupunktiga 3,46 ja magistrantide poolt 3,1, ning koguosaluse keskmiseks on 3,36, mida küsimustiku reitinguskaalale toetudes võib hinnata mõningal määral teadlikuse kasvuks. Suuremat vastuste varieeruvust, ehk arvamuste lahknevust, võib täheldada aspirantide standardhälbe ($s = 1,03$) juures, samas magistrantide arvamused on ühtlasemad ($s = 0,87$) (vt tabel 3 ja lisa 2).

Madalamad hinnangud said arendatud kompetentside rakendamisega seotud küsimused. **Saadud kogemuspõhise õppe kasuteguri küsimust** hindasid aspirandid keskmise hinnangupunktiga 3,45 ja magistrandid 2,9, ning koguosaluse keskmiseks on 3,30, mida küsimustiku reintinguskaalale toetudes võib hinnata mõningal määral tasemele. Standardhälve näitab mõlema vastajagrupi juures suuremat arvamuste erinevust, aspirandid $s = 1,02$ ja magistrandid $s = 1,22$ (vt tabel 3 ja lisa 2).

Lisaväärtuste küsimust hindasid aspirandid keskmise hinnangupunktiga 3,43, magistrandid madalama 2,77 hinnangupunktiga ning koguosaluse keskmine on 3,25, mida võib hinnata mõningal määral tasemele. **Omandatud meeskonnatöö oskuste tööelus** rakendamist hindasid aspirandid keskmise hinnangupunktiga 3,01, magistrandid 2,74, ning koguosaluse keskmine on 2,94, mida võib hinnata mõningal määral tasemele. Mõlema küsimuse juures on suurem arvamuste

lahknevus olnud magistrantide (s = 1,06; s = 1,05) vastustes, vähem varieeruvust on aspirantide arvamustes (s = 0,88; s = 0,94) (vt tabel 3 ja lisa 2).

Teostatud t-test kinnitab (vt tabel 2), lisaks eelnevale, keskmise analüüsile, erinevust aspirantide ja magistrantide hinnangute osas, eelkõige lisaväärtuse saamise (t = 3,34, p < 0,05) ja saadud kogemuse kasuteguri küsimuste juures (t = 2,22, p < 0,05).

Filtreerides koguosalusest juhtimiskogemusega ja juhtimiskogemuseta vastajad (vt tabel 3) nähtub kirjeldavast keskmise analüüsist, et juhtimiskogemustega vastajad hindavad ajateenistuses saadud juhtimise oskuste arengut ja saadud oskuste tööelus rakendamist keskmiselt rohkem kui juhtimiskogemuseta vastajad, kuid mitte määrava vahega. Juhtimiskogemusega vastajate aritmeetiline keskmine analüüsitava küsimusplokki juures oli 3,42 ja juhtimiskogemuseta keskmine 3,19, mille juures t-test statistiliselt olulist arvamuste erinevust ei näita (t = 2,23, p > 0,05).

Tabel 3. Juhtimisoskusega ja juhtimisoskuseta vastajate gruppide vastuste statistiline erinevus meeskonnatöö-ja juhtimisoskuste arengu ja tööelus kasutuse osas

	Vastaja	Arv (N)	Keskmine ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)	t	p
Arenesid meeskonna- ja koostöö oskused ning võimed	Juhtimisoskusega	74	3,77	0,82		
	Juhtimisoskuseta	38	3,53	0,95	1,41	0,16
Omandatud meeskonnatöö oskusi tööelus rakendada	Juhtimisoskusega	74	3,14	0,97		
	Juhtimisoskuseta	38	2,61	0,97	2,73	**0,01**
Kasvas teadlikkus meeskonnatööst kui efektiivsest tegevuse normist	Juhtimisoskusega	74	3,35	0,97		
	Juhtimisoskuseta	38	3,45	1,01	-0,49	0,63
Andis lisaväärtust erinevates situatsioonides meeskondade ja gruppide juhtimiseks	Juhtimisoskusega	74	3,35	0,91		
	Juhtimisoskuseta	38	3,05	1,06	1,55	0,12
Saadud kogemuspõhise õppe kasutegurit senises tööelus	Juhtimisoskusega	74	3,42	1,06		
	Juhtimisoskuseta	38	3,13	1,12	1,33	0,19
Saadud instruktorite tagasiside, praktilisele tegevusele, oli arenguks piisav	Juhtimisoskusega	74	3,50	0,80		
	Juhtimisoskuseta	38	3,39	1,03	0,55	0,58

Allikas: autori arvutused

Märkused: statistilise olulisuse nivoo p < 0,05

Kõrgeimalt hinnatakse mõlema vastajate gruppide poolt saadud meeskonna- ja koostöö oskuste ning võimete arengut. Analüüsist selgub, et meeskonnatöö, kui efektiivse tegevuse normi teadlikkus kasvas just eelkõige juhtimiskogemuseta vastajatel. Juhtimiskogemuseta vastajate standardhälbed on enamus küsimuste juures määrava suurusega, mis näitab suurt arvamuste lahknevust (vt tabel 3).

Teostatud t-test analüüs kinnitab, et juhtimiskogemusega ja juhtimiskogemuseta vastajate arvamused ei lähe märkimisväärselt lahku, välja arvatud omandatud meeskonnatöö oskuste tööelus rakendamise osas ($t = 2,73$, $p < 0,05$), mille põhjuseks võib olla juhtimiskogemusega vastajate otsene kokkupuutumine meeskondade- ja töögruppide juhtimisega ning juhtimiskogemuseta vastajate hulgas viimase puudumine (vt tabel 3).

Korrelatsioonanalüüsiga analüüsiti küsimusplokis sisalduvate küsimuste omavahelisi seoseid (vt tabel 4).

Tabel 4. Meeskonna- ja juhtimisega seotud oskuste arengu ja edasise tööelus kasutuse võimaluste vahelised seosed

	Arenes meeskonna- ja koostöö oskus	Saanud oskusi tööelus rakendada	Meeskonnatöö, efektiivne tegevuse norm	Lisaväärtus juhtimises	Kogemus-põhise õppe kasutegur	Instruktorite tagasiside
Arenes meeskonna- ja koostöö oskus	1					
Saanud oskusi tööelus rakendada	**0,61**	1				
Meeskonnatöö, efektiivne tegevuse norm	**0,52**	0,4547	1			
Lisaväärtus juhtimises	**0,66**	**0,61**	**0,57**	1		
Kogemuspõhise õppe kasutegur	**0,64**	**0,69**	0,49	**0,64**	1	
Instruktorite tagasiside	0,34	0,21	0,14	0,20	0,39	1

Allikas: autori arvutused

Märkused: $0,4 \leq r \leq 0,69$ keskmine seos

Tehtud korrelatsioonanalüüsist (vt tabel 4) nähtub, oskuste arengu, teadlikuse kasvu ja kogemuspõhisest õppest saadud oskuste rakendamise vahelised positiivsed, keskmise tugevusega seosed. Tugevaim seos on ajateenistuse väljaõppe perioodil arenenud meeskonnatöö oskuste tööelus rakendamise ja kogemuspõhise õppe kasuteguri vahel ($r = 0,6904$). Tugev seos on ka

meeskonna- ja koostööoskuste arengu ning saadud oskuste rakendamise vahel (r = 0,6128), samuti meeskonna- ja koostööoskuste ning kogemuspõhise õppe kasuteguri vahel (r = 0,6419).
Vähene seos nähtub praktilise tegevuspõhise õppe raames instruktorite tagasisidestamise küsimuse juures kõigi teiste küsimustega, millest võib järeldada, et instruktorite tagasiside andmist ei ole peetud oluliseks oskuste arengu ja arenenud oskuste tööelus rakendamise juures, või ei osata selle olulisust hinnata.

5.2. Juhtimiskompetentsiga seotud olulised alaoskused

5.2.1. Juhtimisoskused

Järgmise küsitluse plokiga analüüsiti magistritöös käsitletud teooriapõhiste juhtimisega seotud oskuste ja väärtuste ajateenistuse väljaõppe perioodil saadud arengu mahtu ja edasises tööelus kasutuse võimalust.
Etteantud juhtimisoskuste arengu- ja kasutuse küsimuste plokkide sisereliaablusi, vastavalt saadud Cronbachi alfa tulemusele võib hinnata väga heaks: juhtimisoskuste areng (α = 0,967) ja juhtimisoskuste kasutus (α = 0,950). Arengu aritmeetiline kekskmine oli 3,41 ja kasutuse aritmeetiline keskmine 3,69, mille juures kinnitab tehtud t-test andmete statilist olulist erinevust (t = 2,00; p < 0,05).
Eraldi gruppidena võrreldi aspirantide ja magistrantide hinnanguid ajateenistuse väljaõppe perioodil juhtimisega seotud oskuste arendamisele ning arendatud oskuste rakendamisele edasises tööelus.
Esmalt analüüsiti kuidas hinnatakse erinevate juhtimisoskuste arengut ajateenistuse perioodil aspirantide ja magistrantide poolt (vt lisa 3).
Saadud tagasisidest, kirjeldava keskmise analüüsi põhjal, võib järeldada, et aspirantide hinnangud juhtimisega seotud oskuste arengule on kõrgemad kui magistrantide omad ning standardhälbe järgselt on aspirantide arvamused ühtsemad ehk vastused on ühtsemalt keskmisele tulemusele lähemal (vt lisa 3). Aspirantide aritmeetiline keskmine analüüsitava küsimusplokki juures oli 3,57 ja magistrantide aritmeetiline keskmine 2,97, mille juures tehtud t-test statistiliselt olulist arvamuste erinevust ei kinnita (t = 2,00, p > 0,05).
Kirjeldava analüüsi põhiselt kõrgeimad keskmised hinnangupunktid said aspirantide poolt, etteantud juhtimisoskuste valikust, sellised oskused nagu: „*tegevuste koordineerimine*“ ($\bar{X}$ = 4,26); „*otsuste tegemine*“ ($\bar{X}$ = 4,2); „ *planeerimisvõime“* ($\bar{X}$ = 3,87); *„enesekindlus“* ($\bar{X}$ = 3,84) ja *„ajakasutuse planeerimine*“ ($\bar{X}$ = 3,83). Kõrgeimad keskmised hinnangupunktid, valikus olevatele

juhtimisoskustele, magistrantide poolt anti*: „otsuste tegemisele“* ($\bar{X}$ = 3,74); *„tegevuste koordineerimisele“* ($\bar{X}$ = 3,65); *„grupi eesmärkide nimel pingutamisele“* ($\bar{X}$ = 3,39); *„kaaslastega arvestamisele“* ($\bar{X}$ = 3,39); *„planeerimisvõimele“* ($\bar{X}$ = 3,35) ja *„ühtekuuluvustundele“* ($\bar{X}$ = 3,29). Ühisosana said kõrgemad keskmised hinnangupunktid otsuste tegemine, tegevuste koordineerimine ja planeerimisvõime, mis kõik on seotud pigem kontseptuaalsete juhtimisoskutega (Katz, 2019).

Madalaimad keksmised hinnangupunktid aspirantide poolt anti järgmistele ajateenistuse perioodil arenenud, etteantud valikus olnud, juhtimisoskustele, nagu*: „hoolivus“* ($\bar{X}$ = 2,76); *„empaatilisus“* ($\bar{X}$ = 2,88); *„uuendusmeelsus“* ($\bar{X}$ = 3,02); *„enese motiveerimine ja premeerimine“* ($\bar{X}$ = 3,06) ning *„suhtlemisoskus“* ($\bar{X}$ = 3,22). Magistrantide madalaimad keskmised hinnangupunktid anti: *„uuendusmeelsusele“* ($\bar{X}$ = 2,16); *„empaatilisusele“* ($\bar{X}$ = 2,32); *„hoolivusele“* ($\bar{X}$ = 2,24); *„isikliku eeskuju olulisusele“* ($\bar{X}$ = 2,48); *„teotahtele“* ($\bar{X}$ = 2,52) ning *„isikliku eesmärgi seadmisele“* ($\bar{X}$ = 2,55). Madalamaid hinnanguid saanud oskused on suures osas kattuvad mõlemate vastajate gruppide lõikes ning need on eelkõige seotud sotsiaalsete juhtimisoskustega mis on olulised oskused olemaks liider oma meeksonna ees (Katz, 2019).

Aspirantide vastuste varieeruvused on suuremad „*isikliku eeskuju olulisuse“* (s = 1,189) ja „*iseseisva mõtlemise“* (s = 1,175) juures. Magistrantide arvamused juhtimisoskuste arengu osas on suuremas varieeruvuses järgmiste oskuste juures: „*enese motiveerimine“* (s = 1,488); *„iseseisev mõtlemine“* (s = 1,477) ja *„grupi eesmärgi seadmine kõrgemaks isiklikust eesmärgist“* (s = 1,329).

Valimil paluti hinnata ka mil määral kasutavad nad etteantud juhtimisoskusi oma edasises tööelus. Kõrvutades ajateenistuse perioodil arendatule antud hinnangud ja kasutuse hinnangud nähtub (vt lisa 4), et suurimad hinnangute vahed, kasutuse ja arengu vahel, kus kasutust on hinnatud suuremaks kui arengut, on selliste valikus olnud juhtimisoskuste juures, nagu: *„uuendusmeelsus“*; *„teotahe“*; *„probleemide lahendamine“*; *„vastutustunne“*; *„iseseisev mõtlemine“*; *„tulemustele orienteeritus“* ja *„suhtlemisoskus“*. Arengut on hinnatud kõrgemalt kui kasutusevajadust järgmiste etteantud juhtimisega seotud oskuste juures nagu: *„isikliku eeskuju olulisus“*; *„konfliktide lahendamine*“; *„tegevuste koordineerimine*“ ja *„ühtekuuluvustunne“*.

Kõrgeima hinnangu punktimahuga kasutusvajadusi hinnati selliste etteantud juhtimisega seotud oskuste juures nagu: *„iseseisev mõtlemine“* ($\bar{X}$ = 4,32); *„ajakasutuse planeerimine“* ($\bar{X}$ = 4,19); „otsuste tegemine“ ($\bar{X}$ = 4,18); *„vastutustunne“* ($\bar{X}$ = 4,18); *„probleemide lahendamine“* ($\bar{X}$ = 4,14); *„tulemustele orienteeritus“* ($\bar{X}$ = 4,10) ja *„planeerimisvõime“* ($\bar{X}$ = 4,08) (vt lisa 5).

Suurimad standardhälbed ehk vastajate poolt suure arvamuserinevusega hinnangud oskuste kasutamise osas on selliste, etteantud juhtimisoskuste juures, nagu: *„isikliku eeskuju olulisus“* (s

= 1,169); *„käitumiseeskuju“* (s =1,154); *„konfliktide lahendamine“* (s = 1,140); „*enese motiveerimine“* (s = 1,129) ning *„grupi eesmärgi seadmine kõrgemaks isiklikust eesmärgist“* (s = 1,103) (vt lisa 5). Suur vastuste varieeruvus eeltoodud oskuste osas võib olla seotud eelkõige sellega, et tegemist on enim inimese enda olemusest sõltuvate oksustega.

Eraldiseisvalt analüüsiti ka aspirantide ja magistrantide hinnanguid etteantud juhtimisoskuste rakendamisele nende tööelus (vt tabel 5). Kirjeldavale analüüsile toetudes ühisosana, kõrgeimate hinnangute osas, magistrantide ja aspirantide juhtimisega seotud oskuste kasutuse juures saab tuua „*iseseiva mõtlemise“*, *„otsuste tegemise“* ja *„vastutustunde*“.

Analüüsist nähtub, et magistrantide hinnangul etteantud juhtimisoskuste kasutuse ja nende ajateenistuse perioodil saadud arengu vahel on suurem kaugus (magistrantide oskuste arengu aritmeetilise keskmise tulemiks on 2,97 ja kasutuse vajaduse keskmiseks 3,68) kui aspirantide hinnangutes (aspirantide oskuste arengu aritmeetiline keskmine on 3,57 ja kasutuse keskmine 3,68). Etteantud juhtimisoskuste kasutamise vajadusi hindavad, kirjedava analüüsi keskmise põhiselt, aspirandid ja magistrandid ühtlasemalt.

Korrelatsioonanalüüsiga võrreldi etteantud juhtimisoskuste koguarengu ja kogukasutuse omavahelist seost, analüüsist nähtus, et etteantud oskuste, ajateenistuse perioodil, arenemise ja tööelus kasutuse vahel on nõrk, kuid positiivne seos ($r = 0,30$) ning võrreldavate positiivne seos on statistiliselt oluline ($p < 0,05$).

Sagedusanalüüsiga (vt lisa 6) uuriti antud maksimum hinnangute (5) ja miinimum hinnangute (1) sagedust magistritöös käsitletud teooriast tulenevate juhtimisega seotud oskuste arengu ja edasise kasutuse osas, leidmaks millised oskused said enim kõrgemaid ja millised enim madalamaid hinnanguid. Oskuste arendamise küsimuse juures said koguosaluses enim hinnanguid väga palju (reitinguskaalal - 5) sellised etteantud juhtimisoskused nagu: *„tegevuste koordineerimine*“ (41); „*otsuste tegemine“* (37); „*grupi eesmärgi nimel pingutamine“* (31); „*isikliku eeskuju näitamine“* (28); *„planeerimisvõime“* (28) ja *„vastutustunne“* (27). Kõige vähem hinnagut väga palju (reitinguskaalal - 5) anti sellistele, etteantud juhtimisoskuste, arengule nagu: *„empaatilisus“* (1); *„hoolivus“* (3) ja *„uuendusmeelsus“* (5).

Arengu hinnangut üldse mitte (reitinguskaalal - 1) anti enim sellistele etteantud juhtimisoskustele, nagu: *„uuendusmeelsus“* (19); *„hoolivus“* (18); *„empaatilisus“* (16); *„iseseisev mõtlemine“* (14) ja *„isikliku eeskuju näitamine“* (12).

Ettantud juhtimisoskuste kasutuse juures hinnati enim hindega väga palju (reitinguskaalal -5) selliseid oskusi nagu: „*iseseisev mõtlemine“* (58); *„ajakasutuse planeerimine“* (49); *„probleemide*

lahendamine" (48); *„vastutustunne"* (44): *„otsuste tegemine"* (43); *„planeerimisvõime"* (42); *„tulemustele orienteeritus"* (41) ja *„suhtlemisoksus"* (40).

Positiivset ühisosa nii arengu kui ka kasutuse juures võib leida selliste juhtimisokuste juures nagu: „*vastutustunne*", „*otsuste tegemine*" ja „*planeerimisvõime*". Kasutusvajaduse ja arengu suuremad lahknevused on märgata „*iseseisva mõtlemisoskuse*" ja „*uuendusmeelsuse*" juures, kus kasutuse küsimusele on oskus saanud suuremas mahus positiivseid hinnanguid ja väikemas mahus negatiivseid hinnanguid, kuid arengu osas vähem positiivseid hinnanguid ja rohkem negatiivseid hinnanguid. Vähim oluliseks nii arengu kui ka kasutuse osas on peetud *„hoolivust"* ja *„empaatilisust"*, mis on saanud vähim maksimum hinnnaguid ja negatiivsete hinnangute juures on pigem pingerea alguses.

5.2.2 Juhtimisega seotud väärtused

Juhtimisoskustele lisaks on organisatsioonide ja nendes töötavate inimeste juhtimise juures olulisel kohal juhi väärtushinnangud. Magistritöö uurimuses analüüsitakse millistele juhtimisega seotud, magistritöös käsitletud teooria põhjal etteantud väärtustele pöörati vastanute hinnangul ajateenistuse väljaõppe perioodil enim tähelepanu ning milliseid väärtusi nad ise teooriast tulenevast valikust peavad oluliseks (vt lisa 7).

Ajateenistuse väljaõppe perioodil, teooriapõhiselt etteantud väärtustele tähelepanu pööramise ja vastajatele endale oluliste väärtuste küsimuste plokkide sisereliaablus, vastavalt saadud Cronbachi alfa tulemusele võib hinnata väga heaks: väärtustele tähelepanu pööratus ($\alpha = 0{,}950$) ja vastajale olulised väärtused ($\alpha = 0{,}909$). Artimeetiline keskmine ajateenistuse perioodil väärtustele tähelepanu pööramise juures on 3,87 punkti ja oluliseks peetavatena 3,91 punkti, mille juures t-testi statistilise olulisuse nivoo $p > 0{,}05$.

Kirjeldava analüüsi tulemusel peavad vastajad ise oluliseks järgmisi väärtusi, nagu: *„kohustunne"* ($\bar{X} = 4{,}57$); *„kompetentsus"* ($\bar{X} = 4{,}51$); *„ausameelsus"* ($\bar{X} = 4{,}23$); *„lugupidamine"* ($\bar{X} = 4{,}04$) ja *„meeskonnavaimu väärtustamine"* ($\bar{X} = 3{,}99$). Ajateenistuse perioodil pöörati vastajate hinnangul enim rõhku sellistele väärtustele, nagu: „*kohusetunne"* ($\bar{X} = 4{,}33$); *„meeskonnavaimu väärtustamine"* ($\bar{X} = 4{,}19$); *„lugupidamine"* ($\bar{X} = 4{,}12$); *„au"* ($\bar{X} = 4{,}04$) ja *„eeskuju"* ($\bar{X} = 3{,}99$) (vt lisa 7).

Enim nii ajateenistuse raames rõhku pööratud väärtusena kui ka endale oluliseks pidasid vastajad „*kohusetunnet",* millele järgnesid „*lugupidamine"* ja „*meeskonna vaimu väärtustamine"*, mis toetudes küsimustikus kasutatud reitinguskaalale said hinnangud palju. Kõige vähem oluliseks on, vastajate hinnangul, peetud *„isetut teenistust"*, mille osas ka ajateenistuse raames rõhutatu sai väikseima hinnangu (vt lisa 7).

Erinevate vastajagruppide, aspirantide ja magistrantide, lõikes nähtub (vt lisa 8), et arvamused kahe grupi vahel on sarnased, seda eriti vastajatele endale oluliste väärtuste juures. Suurimad lahknevused, kirjeldava keskmise analüüsi tulemusel, ajateenistuse raames rõhutatu juures vastajate gruppide vahel on sellistel väärtustel nagu „*eeskuju näitamine", „kompetentsus", „kohusetunne", „ausameelsus"* ja *„julgus"*, mille juures kõigi nimetatud väärtuste arendamise puhul annavad kõrgemaid hinnanguid aspirandid. Kirjeldava keskmise analüüsi põhjal aritmeetilise keskmisena hindavad magistrandid etteantud väärtustele tähelepanu pööramist madalama 3,71 hinnangupunktiga kui aspirandid 3,94 hinnangupunktiga ($p > 0,05$), sealjuures magistrandid peavad samu väärtusi olulisemaks kui ajateenistuse raames neile tähelepanu pööramist, aritmeetilisekeskmise 3,96 punktiga ning aspirandid väiksema 3,89 punktilise aritmeetilise keskmisega ($p > 0,05$).

Sagedusanalüüsiga uuriti magistritöös käsitletud teooriapõhiselt etteantud väärtustele tähelepanu pööramise ja vastajatele olulisuse osas antud maksimum hinnangute (reitinguskaalal - 5) ja miinimum hinnangute (reistinguskaalal -1) sagedust, leidmaks millised väärtused said enim kõrgemaid ja millised enim madalamaid hinnanguid (vt lisa 9).

Ajateenistuse perioodil tähelepanu pööramist maksimum hinnanguga (reitinguskaalal-5) hinnati enim selliste väärtuste juures, nagu: „*kohusetunne"* (53); „*lugupidamine"* (47); „*meeskonnavaimu väärtustamine"* (46) ja „*au"* (46). Kõige vähem hinnangupunkte väga palju (reitinguskaalal - 5), tähelepanu pööramise osas, anti sellistele väärtustele, nagu: „*isetu teenistus"* (20), „*vaprus"* (20) ja „*julgus"* (20)

Vastajale olulise väärtusena said enim maksimum hinnangupunkte (reitinguskaalal -5) sellised väärtused, nagu: *„kohusetunne"* (73); *„kompetentsus"* (69) ja *„ausameelsus"* (51). Vähim maksimimum hinnangupunkte said: *„isetu teenistus"* (19) ja „*vaprus"* (22).

Positiivse ühisosana saab tuua väärtusena „*kohusetunde*", millele vastajad andsid olulisuse ja ajateenistuse perioodil tähelepeanu pööramise osas enim maksimum hinnanguid. Negatiivse ühisosana saab tuua „*isetu teenistuse"*, mida vastajad ei pea oluliseks, ning ajateenistuse perioodil tähelepanu pööramist hindavad samuti madalalt.

5.3. Juhtimisoskuste grupid

Juhtimisoskuste arengu hindamiseks jagati magistritöös käsitletud teooriast tulenevad juhtimisega seotud oskused ja väärtused Katz (1974) juhtimiskonseptsiooni põhjal kolme juhtimisoskuse gruppi: tehnilised- sotsiaalsed- ja konseptuaalsed oskused (Katz, 2019).

Kirjeldava analüüsi keskmistest selgub (vt tabel 5), et vastajad hindasid kõrgeimalt tehniliste oskuste, ehk kompetentside arengut millele järgnevad kontseptuaalsed oskused ja kõige vähem arendatuks hinnatakse sotsiaalsete oskuste gruppi, mis tulemus tõstatus esile ka eelnevatest analüüsidest. Oskuste kasutuse osas jääb juhtimisgruppide lõikes antud hinnangu järjestus keskmise hinnangu puhul samaks, mis arengu juures.

Tabel 5. Juhtimisoskuste gruppide lõikes keskmised ja standardhälbed

	Areng ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)	**Kasutus** ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)
Tehnilised oskused	3,89	0,96	4,51	0,71
Sotsiaalsed oskused	3,42	0,62	3,69	0,67
Kontseptuaalsed oskused	3,48	0,76	3,79	0,66

Allikas: autori arvutused

Märkused: tulemused saadud kirjeldava statstika analüüsil

Vastajate gruppide lõikes jaotatuna hindavad aspirandid ning magistrandid enim tehniliste oskuste arengut, millele järgnevad kontseptuaalsed oskused ja sotsiaalsed oskused (vt tabel 6). Kõikide juhtimisoskuste gruppide arengu osas osutuvad aspirantide keskmised hinnangud kõrgemaks magistrantide hinnangust. Statistiliselt oluline arvamuste erisus joonistub kontseptuaalsete oskuste arengu juures, mida kinnitab t-testi tulemus ($t = 3,83$, $p < 0,05$) ning sotsiaalsete oskuste arengu juures ($t = 3,33$, $p < 0,05$).

Juhtimisoskuste gruppide kasutusvajaduse (vt tabel 6) juures hinnati taas enim oluliseks tehniliste oskuste vajadust, millele järgnevad kontseptuaalsed oskused ning kõige väiksemat kasutusvajadust nähakse sotsiaalsete oskuste juures. Oskuste kasutamise küsimuste tagasisides, vastavalt t-testi tulemustele, suurt vastajate gruppide vahelist arvamuste erinevust ei ole.

Tabel 6. Aspirantide ja magistrantide vastuste statistiline erinevus juhtimisoskuste arengu osas

	Vastaja	Arv (N)	**Areng ($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)	t	p
Tehnilised oskused	Aspirandid	82	3,99	0,90	1,87	0,06
	Magistrandid	31	3,61	1,09		
Sotsiaalsed oskused	Aspirandid	82	3,54	0,57	3,33	**0,003**
	Magistrandid	31	3,12	0,66		
Kontseptuaalsed oskused	Aspirandid	82	3,64	0,64	3,83	**0,0001**
	Magistrandid	31	3,06	0,89		
	Vastaja	Arv (N)	**Kasutus ($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)	t	p
Tehnilised oskused	Aspirandid	82	4,55	0,67	0,87	0,39
	Magistrandid	31	4,42	0,81		
Sotsiaalsed oskused	Aspirandid	82	3,69	0,70	-0,02	0,98
	Magistrandid	31	3,69	0,58		
Kontseptuaalsed oskused	Aspirandid	82	3,77	0,69	-0,34	0,73
	Magistrandid	31	3,82	0,58		

Allikas: autori arvutused

Märkused: statistilise olulisuse nivoo $p < 0,05$

Juhtimiskogemusega ja juhtimiskogemuseta vastajate gruppide võrdluses väga suuri erinevusi antud hinnangutes ei esine, samaks mis eelnevalt jääb ka oskusgruppide järjestus – enim on arenenud tehnilised oskused millele järgnevad kontseptuaalsed oskused ja sotsiaalsed oskused. Oskusgruppide kasutusvajadust on hinnatud samas järjestuses, mis arengu puhul. Arvamuste ühtsust kinnitavad nii standardhälve kui ka t-test tulemused (vt tabel 7).

Tabel 7. Aspirantide ja magistrantide vastuste statistiline erinevus juhtimisoskuste arengu osas

	Vastaja	Arv (N)	**Areng ($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)	t	p
Tehnilised oskused	Juhtimiskogemuseta	38	4,00	0,90	0,7	0,46
	Juhtimiskogemusega	74	3,86	0,94		
Sotsiaalsed oskused	Juhtimiskogemuseta	38	3,46	0,70	0,3	0,78
	Juhtimiskogemusega	74	3,42	0,56		
Kontseptuaalsed oskused	Juhtimiskogemuseta	38	3,58	0,80	0,8	0,45
	Juhtimiskogemusega	74	3,46	0,71		

	Vastaja	Arv (N)	**Kasutus ($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)	t	p
Tehnilised oskused	Juhtimiskogemuseta	38	4,50	0,60	-0,1	0,92
	Juhtimiskogemusega	74	4,51	0,76		
Sotsiaalsed oskused	Juhtimiskogemuseta	38	3,56	0,65	-1,4	0,15
	Juhtimiskogemusega	74	3,75	0,68		
Kontseptuaalsed oskused	Juhtimiskogemuseta	38	3,70	0,68	0,9	0,38
	Juhtimiskogemusega	74	3,82	0,64		

Allikas: autori arvutused

Märkused: statistilise olulisuse nivoo $p < 0,05$

Korrelatsioonanalüüsiga (vt tabel 8) analüüsiti Katz (1974) juhtimiskonseptsiooni põhiselt juhtimisoskuste gruppi jaotatud oskuste arengu ja kasutuse omavahelisi seoseid, mille juures nähtub, et tugevaimas omavahelises seoses on sotsiaalsete oskuste areng konseptuaalsete oskuste arenguga. Üldpildis oskuste arengud ei ole väga tugevas seoses nende kasutusega, kuid seos on positiivne, millele teotudes on võimalik eeldada, et oskuste arengu kasvades, kasvab ka nende kasutus. Kõrgeimad seosed joonistuvad sotsiaalsete oskuste arengu ja nende kasutuse vahel ning konseptuaalsete oksuste arengu ja sotsiaalsete oskuste kasutuse vahel.

Tabel 8. Oskusgruppide arengu ja kasutuse vahelised korrelatiivseosed

	Tehnilised oskused kasutus	Sotsiaalsed oskused kasutus	Kontseptuaalsed oskused kasutus	Tehnilised oskused areng	Sotsiaalsed oskused areng	Kontseptuaalsed oskused areng
Tehnilised oskused kasutus	1					
Sotsiaalsed oskused kasutus	0,39	1				
Kontseptuaalsed oskused kasutus	0,49	**0,84**	1			
Tehnilised oskused areng	0,10	0,10	0,18	1		
Sotsiaalsed oskused areng	0,18	0,44	0,33	0,48	1	
Kontseptuaalsed oskused areng	0,15	0,37	0,30	0,42	**0,86**	1

Allikas: autori arvutused

Märkused: $0,1 < r \leq 0,39$ nõrk seos; $0,7 \leq r \leq 0,9$ tugev seos

Sisulisema lähenemise tagamiseks jagati küsimustikus kasutatud juhtimisoskused omakorda laiemaks, viite, juhtimisega seotud gruppi, leidmaks millised juhtimisvõimed eelkõige, ajateenistuse väljaõppe perioodil, vastajate hinnangul arenesid ja milliseid neist igapäeva töötegevuses enim kasutatakse (vt tabel 9). Suurima arengu, keskmise hinnangupunkti järgselt, koguosaluse puhul saavutasid ajateenistuse väljaõppe raames rõhutatud väärtused, millele järgnevad juhtimise ja grupitööga seotud oskused ning vähimad hinnangupunktid kogusid liidriks olemise ja sotsiaalsed oskused. Kasutuse juures hinnati enim juhtimisega seotud oskuste vajadust millele järgnesid väärtused ja grupitöö. Madalaima hinnangu nii arengu kui kasutuse juures said sotsiaalsed oskused. Standardhälbe tulemused näitavad nii arengute kui kasutuse juures vastajate arvamuste ühtsust (vt tabel 9).

Tabel 9. Juhtimisoskuste gruppide põhine arengu ning kasutusvajaduse keskmised ja standardhälbed

Juhtimisoskuste grupid	**Areng ($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)	**Kasutus ($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)	Hinnatavad juhtimisoskused
Väärtused	3,86	0,663	3,85	0,711	kohusetunne, ühtekuuluvustunne, ausameelsus, lojaalsus, moraalne ja vaimne julgus, eeskuju näitamine, meeskonna väärtustamine, kompetentsus, lugupidamine, au, isetu teenistus, julgus, vaprus
Juhtimine	3,62	0,821	4,07	0,691	tegevuste koordineerimine, otsuste tegemine, tulemusele orienteeritus, iseseisev mõtlemine, vastutustunne, eesmärgipärane planeerimine, probleemide lahendamine, uuendusmeelsus, planeerimisvõime, ajakasutuse planeerimine
Grupitöö	3,62	0,974	3,65	0,858	kaaslastega arvestamine, grupi eesmärkide nimel pingutamine, grupi eesmärgi seadmine kõrgemale isiklikust eesmärgist
Liider	3,26	0,827	3,44	0,776	konfliktide lahendamine, tagasiside andmine teistele, eneseanalüüs, isikliku eesmärgi seadmine, enese motiveerimine/premeerimine tulemuste saavutamisel, eneseregulatsioon, käitumiseeskuju, mõjutamise ja veenmise oskus, läbirääkimise oskus
Sotsiaalsed oskused	2,45	0,629	2,85	0,598	suhtlemisoskus, empaatilisus, enesekindlus, hoolivus, teotahe

Allikas: autori arvutused

Märkused: tulemused saadud kirjeldava statstika analüüsil

Jagades tagasiside vastajate gruppide lõikes, aspirandid ja magistrandid (vt tabel 10), jääb juhtimisoskuste gruppide põhine arengu hinnangute järjestus mõlema vastajagrupi juures samaks, mis oli koguosaluse puhul. Aspirantide ja magistrantide hinnangute varieeruvused joonistuvad juhtimisgruppide põhiste keskmiste hinnangute juures, suurim neist juhtimisoskuste arengul, kus aspirandid hindavad oskuste arengut kõrgemalt kui magistrandid, statistilise erinevuse olulisust kinnitab ka tehtud t-test analüüs ($t = 3,78$, $p < 0,05$). Statistiliselt olulised arvamuste erinevused on ka liidrioskuste ($t = 3,66$, $p < 0,05$); sotsiaalsete oskuste ($t = 2,61$, $p < 0,05$) ja grupitöö oskuste arengu juures ($t = 2,42$, $p < 0,05$). Oskuste arengu grupijaotuse juures on vastajate gruppide arvamused ühtsemad ajateenistuse perioodil rõhku pööratud väärtuste hinnangu juures.

Oskuste grupijaotuse kasutamise hinnangute juures suuri arvamuste erinevusi vastajate gruppide lõikes ei esine, mõlema vastajagrupi poolt hinnatakse enim juhtimise ja väärtuste kasutamise olulisust.

Tabel 10. Aspirantide ja magistrantide vastuste statistiline erinevus juhtimisoskuste gruppide arengu ja kasutuse osas

	Vastaja	Arv (N)	**Areng ($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)	t	p
Sotsiaalsed oskused	Aspirandid	82	2,54	0,59	2,61	0,01
	Magistrandid	31	2,21	0,68		
Väärtused	Aspirandid	82	3,92	0,63	1,77	0,07
	Magistrandid	31	3,68	0,73		
Grupitöö	Aspirandid	82	3,76	0,93	2,42	**0,02**
	Magistrandid	31	3,27	1,03		
Juhtimine	Aspirandid	82	3,79	0,71	3,79	**0,0001**
	Magistrandid	31	3,17	0,93		
Liider	Aspirandid	82	3,43	0,73	3,67	**0,002**
	Magistrandid	31	2,82	0,93		
	Vastaja	Arv (N)	**Kasutus ($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)	t	p
Sotsiaalsed oskused	Aspirandid	82	2,89	0,60	1,34	0,19
	Magistrandid	31	2,73	0,57		
Väärtused	Aspirandid	82	3,84	0,72	-0,39	0,70
	Magistrandid	31	3,90	0,70		
Grupitöö	Aspirandid	82	3,63	0,87	-0,47	0,64
	Magistrandid	31	3,71	0,82		
Juhtimine	Aspirandid	82	4,04	0,73	-0,66	0,51
	Magistrandid	31	4,13	0,58		
Liider	Aspirandid	82	3,44	0,82	0,13	0,90
	Magistrandid	31	3,42	0,67		

Allikas: autori arvutused

Märkused: statistilise olulisuse nivoo $p < 0,05$

Juhtimisoskusega ja juhtimisoskuseta vastajate arvamused on ühtlasemad ja vastuste juures statistiliselt olulisi erinevusi ei esine (vt tabel 11). Keskmise hinnangu järgi hindavad juhtimiskogemuseta vastajad juhtimisoskuste gruppide lõikes arengut kõrgemalt kui juhtimiskogemusega vastajad, samas oskuste kasutuse juures hindavad juhtimiskogemusega etteantud oskuste kasutamist rohkem kui juhtimiskogemuseta vastajad. Juhtimisoskuste gruppide arengu juures on enim kõrgemalt hinnatud „väärtuste“ ja „grupitöö arengut“, kasutuse osas on kõrgemaid keskmised antud väärtuste, grupitöö- ja juhtimise oskustele.
Madalaima keskmise hinnangu nii oskuste arengu kui ka kasutuse juures on juhtimisoskusega ja juhtimisoskuseta vastajate gruppide lõikes, saanud sotsiaalsed oskused.

Tabel 11. Juhtimiskogemusega ja juhtimiskogemuseta vastajagruppide vastuste statistiline erinevus juhtimisoskuste gruppide arengu ja kasutuse osas

	Vastaja	Arv (N)	**Areng ($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)	t	p
Sotsiaalsed oskused	Juhtimiskogemuseta	38	2,47	0,71		
	Juhtimiskogemusega	74	2,46	0,56	0,11	0,91
Väärtused	Juhtimiskogemuseta	38	**3,87**	0,68		
	Juhtimiskogemusega	74	**3,86**	0,66	0,10	0,92
Grupitöö	Juhtimiskogemuseta	38	**3,75**	0,89		
	Juhtimiskogemusega	74	**3,59**	0,98	0,82	0,42
Juhtimine	Juhtimiskogemuseta	38	3,69	0,86		
	Juhtimiskogemusega	74	3,62	0,77	0,49	0,62
Liider	Juhtimiskogemuseta	38	3,36	0,90		
	Juhtimiskogemusega	74	3,24	0,75	0,47	0,47
	Vastaja	Arv (N)	**Kasutus ($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)	t	P
Sotsiaalsed oskused	Juhtimiskogemuseta	38	2,85	0,62		
	Juhtimiskogemusega	74	2,84	0,59	0,14	0,89
Väärtused	Juhtimiskogemuseta	38	3,73	0,74		
	Juhtimiskogemusega	74	3,91	0,70	-1,28	0,20
Grupitöö	Juhtimiskogemuseta	38	3,43	0,91		
	Juhtimiskogemusega	74	3,75	0,81	-1,83	0,07
Juhtimine	Juhtimiskogemuseta	38	3,96	0,63		
	Juhtimiskogemusega	74	4,11	0,71	-1,09	0,27
Liider	Juhtimiskogemuseta	38	3,35	0,82		
	Juhtimiskogemusega	74	3,47	0,75	-0,77	0,44

Allikas: autori arvutused

Märkused: statistilise olulisuse nivoo $p < 0,05$

Korrelatsioonanalüüsiga analüüsiti juhtimisoskuste gruppide omavahelisi seoseid (vt. tabel 12) mille juures nähtuvad kõikide oskuste omavahelised tugevad seosed v.a väärtused, mille seos teiste juhtimisoskustega on, arvestades korrelatsiooni tulemust, pigem nõrk

Tabel 12. Juhtimisoskuste gruppide omavahelised seosed

	Sotsiaalsed oskused	Väärtused	Grupitöö	Juhtimine	Liider
Sotsiaalsed oskused	1				
Väärtused	0,47	1,00			
Grupitoo	**0,67**	0,39	1		
Juhtimine	**0,76**	0,45	**0,77**	1	
Liider	**0,76**	0,49	**0,69**	**0,86**	1

Allikas: autori arvutused
Märkused: $0,1 < r \leq 0,39$ nõrk seos; $0,7 \leq r \leq 0,9$ tugev seos

.5.4 Avatud vastused

Selleks, et vastajatele anda võimalus, lisaks etteantule, oma arvamust esitada ning küsimustikule vastamisel mitte jääda vaid etteantud juhtimisoskuste ja väärtuste raamistikku, sisaldas küsimustik avatud vastustega küsimusi, mille juures küsiti vastajatelt neile endale olulisi väärtusi ning oskusi millele ajateenistuse väljaõppe perioodil tähelepanu pöörati või mille osas oodati suuremat tähelepanu pööramist.

Avatud vastuste analüüsi tegemiseks leiti antud tagasisidest korduvad väärtused, millest tuuakse välja enim korduvamad vastused.

Ajateenistuse väljaõppe raames tähelepanu pööratud oluliste väärtustena, mis küsimustikus olemasolevast nimekirjast puudusid, nimetasid vastajad enim: *täpsust; kannatlikkust; korrektsust; puhtusele orienteeritust; füüsilise vormi arendamist* ning *distsipliini*.

Vastajatele oluliste väärtustena, kuid ajateenistuse väljaõppe raames liialt vähe tähelepanu pööratu osas tõid vastajad välja: *ühtekuuluvustunnet, lugupidamist samal tasemel ülema suunas, loovat mõtlemist, kiitmist, motiveerimist, tervislikkust, eeskujuks olemist, respekti teenimist, isetut olemist, empaatiavõimet, hoiakut riigikaitse suhtes, eestlust, nõrgematega arvestamist*.

Oskustena, mis ajateenistuse väljaõppe raames arenesid enim ja mis vastajatele endale on olulised tõid vastajad esile *just inimeste juhtimisoskuse arendamist, otsuste vastuvõtmist pingelises ja*

stressirohkes olukorras, ajaplaneerimist, grupi- ja meeskonnatöö oskust, distsipliini ja enesekindluse arengut. Korduvalt, kuid vähemas mahus kui eelnevalt toodud oskustena nimetati: *rahulikuks jäämist stressirohkes olukorras, ausust, rutiinitaluvust, vastutustunnet, pedagoogilisi oskusi, suhtlust ja kommunikatsiooni, probleemide lahendamist, pingetaluvust, kannatust, enesekehtestamist, eneseteadlikkuse kasvu, maastiku tundmist, organiseerimisoskust; piiratud tingimustes funktsioneerimist ning tahtejõudu.*

Vastajatel paluti välja tuua ka oskused või teadmised millele nad oleksid soovinud, ajateenistuse perioodil, rohkem tähelepanu pööramist ning arendamist. Korduvalt esitati vastajate poolt *iseseisvust, ise mõtlemise võimalust, väljaspool kasti mõtlemist, pikema planeerimisvõime arendamist* ning *rohkem teadmisi juhtimisest läbi psühholoogia ja konflikti juhtimise arendamise*. Lisaks toodi rohkem tähelepanu sooviva oskustena välja: *loogilist mõtlemist; võistluskunsti oskust; rohkema praktilise tegevuse huvi meeskonnana; pedagoogikat; enesereflektsiooni ja eeskujuks olemist; teadmise huvi, millest riigikaitse laiemalt koosneb* ning *kommunikatsiooni, kuidas paremini informatsiooni edastada.*

Avatud küsimuste ploki juures kirjeldati korduvalt soovi saada olemasolevast rohkem tähelepanu juhtimisoskustele, mida on võimalik rakendada tsiviiljuhtimises, mis vastajate hinnangul sisaldab rohkem empaatilisust ja teistega (alluvatega) arvestamist.

6. JÄRELDUSED, ARUTELU NING ETTEPANEKUD

Magistritöö kvantitatiivuuringus uuriti Eesti Kaitseväe ajateenistuse väljaõppe perioodil saadava meeskonnatöö- ja juhtimise kogemuspõhise õppe kasutegurit, juhtimise- ja meeskonnatööga seotud oskuste arendamise ja arenenud oskuste edasises tööelus kasutamise võimaluse näol. Magistritöö uurimusküsimused olid järgmised:

1. Millisel määral ajateenistuse läbinud isikutel arenesid ajateenistuse väljaõppe perioodil meeskonnatöö oskused ning töögruppide- ja meeskondade juhtimisoskused?
2. Millised juhtimisega seotud kompetentsid arenesid ajateenistuse läbinutel isikutel ajateenistuse perioodil enim?
3. Millisel määral ajateenistuse väljaõppe perioodil arenenud juhtimiskompetentse on rakendatud edasises tööelus?
4. Millised juhtimisega mitte seotud oskused, võimed või väärtused arenesid ajateenistuse läbinud isikutel, ajateenistuse perioodil, mida on võimalik rakendada edasises tööelus?

6.1. Järeldused ja arutelu

Vastajate hinnangul arenesid neil ajateenistuse perioodil üldised juhtimise- ja meeskonnatöö oskused, toetudes töös kasutatud reitinguskaalale, mõningasel määral, siinjuures enim arenenuks ning ülekantavaks kompetentsiks hinnati meeskonnatöö ja koostöö oskusi. Varasemalt teostatud Kaitseressursside Ameti ja Rahvusvahelise Kaitseuuringute Keskuse ajateenistuse rahulolu teemalises uuringus olid vastajad eelkõige esile toonud ajateenistuse perioodil eluks vajalike oskuste arendamist, milles üheks rõhutatud oskuseks oli samuti meeskonnatöö ja teistega arvestamise oskuse areng (Kivirähk et al. 2019).

Magistritöös tehtud analüüsidest võib järeldada, et süvendatult juhtimisõpet saanud isikud hindavad saadud juhtimise kogemuspõhise õppe kasutegurit ja ka edasist kasutusvajadust kõrgemalt, kui muusuunalist väljaõpet saanud vastajad. Juhtimiskogemusega ja juhtimiskogemuseta vastajate arvamused juhtimisoskuste – ja meeskonnatöö arengu osas on

ühtlasemad v.a see, et arenenud oskuste kasutamise võimalusi hindavad juhtimiskogemusega vastajad kõrgemalt, kui juhtimiskogemuseta vastajad, mis võib olla otseses seoses reaalse kasutusvajadusega.

Madalama hinnangu sai omandatud oskuste tööelus rakendamine, mis võib olla seoses sellega, et vastajatel on puudunud vajadus saadud kogemusi kasutada. Kui vastajatest eraldada juhtimiskogemusega isikud, siis omandatud oskuste tööelus rakendamise keskmine tulemus suureneb. Madalamalt hinnati ka praktilisel tegevuspõhisel õppel instruktorite tagasisidestamise küsimust, mis on siiski üks määravaid rolle tegevuspõhisel õppel, kogemuste kinnistumiseks (Eraut 2019).

Ajateenistuse väljaõppe perioodil arenenud oskused ja saadud lisaväärtused on positiivses korrelatiivses seoses saadud kogemuste kasutamisega edasises tööelus, mis tähendab, et kui suureneb oskuste arengu määr, suureneb ka nende kasutuse määr, millest omakorda võib järeldada, et ajateenistuse väljaõppe perioodil saadud kogemuspõhisel õppel arenenud oskustel on kasutegur vastajate edasises tööelus.

Lisaks on saadud tagasisidest võimalik järeldada, et uurimise fookuses olnud juhtimisega seotud oskuste arengut hindavad kõrgemalt süvendatud juhtimise õpet saanud isikud ning kasutuse hinnang on omakorda kõrgem vastavat kogemust omavate isikute tagasisides.

Katz (1974) juhtimiskontseptsioonile tuginedes arenesid vastanutel, kõikide vastajate gruppide lõikes sarnaselt, enim tehnilised oskused, millele järgnevad kontseptuaalsed ja viimasena sotsiaalsed oskused. Samas järjestuses hinnati ka arenenud oskuste kasutamisvajadust. Juhtimisgruppe laiendades - sotsiaalsed, väärtused, grupitöö, juhtimine ja liider - juhtimisoskuse gruppideks said madalaima arengu ja kasutuse hinnangu sotsiaalse oskuse grupp ning liidriks olemise oskus ning kõrgemad hinnangud anti väärtustele, juhtimisoskustele ja grupitööle.

Üksikoskustena, ajateenistuse perioodil arenenuks, hinnati oskusi, mis kuuluvad enim kontseptuaalsete juhtimisoskuste gruppi, madalamad arengu hinnangud anti sotsiaalsete juhtimisoskustega seotud võimetele.

Magistritöö autori hinnangul on ajateenistuse väljaõppe perioodil pööratud liialt vähe tähelepanu sotsiaalsete oskuste arendamisele ning selle olulisuse rõhutamisele, mis tänases koostöötamist eelistavas ühiskonnas mängib määravat rolli, aidates luua motiveerivat töökeskkonda ja häid ametialaseid suhteid (Cuadra-Peralta et al. 2017). Inimesekeskne juhtimine, mida suures osas toetab sotsiaalsete juhtimise oksuste olemasolu, on oluline ja kasvav trend nii tsiviil kui ka

relvajõudude töökeskkonnas, mille elluviimisel määraval kohal on empaatia ja teistega arvestamine (Steiger 2011).

Lisaks tõid vastajad ebapiisava arenguna ja tähelepanu saanuna välja sellise juhtimisega seotud üksikoskuse nagu uuendusmeelsus, mille arengu huvile ja olulisusele pöörati tähelepanu, vastajate poolt, ka avatud vastuste plokis, rõhutades ajateenistuse raames loova mõtlemise, isemõtlemise ja väljaspool kasti mõtlemise võimaldamist ning arenguvajadust.

Positiivsena saab välja tuua ajateenistuse perioodil kontseptuaalsete juhtimisoskuste arengu, mis on oluliselt vajalik oskus juhiks olemise juures. Juhi üheks funktsiooniks on omada visiooni ja leida visiooni elluviimiseks töötavaid lahendusi ning omakorda motiveerida töötajaid töötama nende lahenduste suunas. Eelneva elluviimiseks, lisaks sotsiaalsetele oskustele, on väga tähtsad otsustamise võime, tegevuste koordineerimise võime ja planeerimisvõime, mis ka magistritöös käsitletud oskustena on enim hinnatud oskuste arenguna esile toodud (Day et al 2014). Juhtimisjulguse, otsustusvõime ning prioriteetide seadmise oskuse olulisus järeldus ka Karileet'i uurimustöös, mille raamistikus analüüsiti reservrühmaülemate olulisi kompetentse (Karileet 2017).

Tõhusaks kompetentside arenguks on oluline klassipõhine õppetegevus ning õpetatu praktiseerimine võimalikult reaalses keskkonnas (Weber et al. 2018). Magistritöö autori hinnangul on sarnase põhimõtte järgi üles ehitatud ka Eesti Kaitseväe ajateenistus, mille raames toimuvad esmalt erinevate erialade omistamise teooriapõhised kursused ning millele järgneb saadud teadmiste kinnistamine läbi praktilise tegevuse (Kaitseressursside Amet 2019).

Magistritöö uurimuse raames küsiti millisel määral arenesid vastanutel ajateenistuse väljaõppe perioodil, töös käsitletud teooriast tulenevad, juhtimisega seotud oskused ja millisel määral nad samu oskusi oma tööelus kasutavad. Oskuste kasutusvajadused said üldjuhul kõrgemaid hinnanguid kui nende, ajateenistuse raames, areng, sealjuures enim rõhutati uuendusmeelsuse ja iseseiva mõtlemise vajaduse olulisust kuid vähest arengut, mida tõstatati vajaliku oskusena esile ka avatud vastuste juures. Tegemist on oskustega, mis on relevantsed erinevates töökeskkondades ning mis on ka olulisteks funktsioonideks organisatsioonide või meeskondade juhtimisel. Tänases töökeskkonnas pööratakse aina enam tähelepanu loovale mõtlemisoskusele. Loovmõtlemist toetavas organisatsioonis on inimesed avatumad uute ideede elluviimisel, mis on vajalikud organisatsiooni arengu tagamiseks (Dul, Geylan 2014). Samuti on uuendusmeelsuse relevantsusele pööratud tähelepanu sõjalise juhtimise teoorias, näiteks Nissinen (2001) on

rõhutanud sõjalise juhtimise hariduse korralduses innovatsiooni ja muudatuste juhtimise õppe olulisust.

Nii nagu hinnati ajateenistuse väljaõppe perioodil madalaimalt arenenuks sotsiaalsete oskustega seotud juhtimisoskusi hinnati ka nende kasutusvajadust kõige madalamalt. Siinjuures on märkimisväärne, et sotsiaalsete oskuste olulisusele on pööratud tähelepanu ka sõjalise juhtimisega seotud teoreetilistes käsitlustes. Sõjalisest juhtimisest kirjutanud Nissinen (2001) rõhutab, sõjalises juhtimises hoolivuse ja empaatia olulisust pühenduva koostöökeskkonna loomiseks ning samuti on inimesi motiveeriva töökeskkonna olulisust rõhutatud Ameerika Ühendriikide sõjalise juhtimise doktriinis (Nissinen 2001; Army Leadership 1999).

Uurimuse raames paluti vastajatel välja tuua ka erinevaid, otseselt juhtimisega mitteseotud, oskusi ja väärtusi mille osas nad tunnevad ajateenistuse perioodil saadud arengut. Oluliste, ajateenistuse väljaõppe perioodil arenenud oskustena, milles vastajad nägid kasutusvajadust oma tööelus ning mis on vajalikud oskused erinevates ametites, nimetati enim: täpsust, distsipliini, korrektsust, rahulikuks jäämist stressirohkes olukorras, rutiini- ja pingetaluvust, kannatlikkust, puhtusele orienteeritust ning füüsilise vormi arengut. Nimetatud, ajateenistuse raames arenenud oskused on esitle tõstetud ka varasemates, ajateenistuse teemalistes, uuringutes, näiteks Kaitseressursside Ameti ja Rahvusvahelise Kaitseuuringute Keskuse uuringutes rõhutasid ajateenistuse läbinud isikud oluliste arenenud oskustena füüsilist tugevust, distsipliini, isiksuse arengut, pingetaluvuse tõusu ja stressiga toimetuleku paranemist (Kivirähk et al. 2019).

6.2 Ettepanekud

Toetudes küsimustikule saadud tagasisidele, tehtud analüüsile ning järeldustele, teeb töö autor järgmised ettepanekud:

1. Ajateenistuse väljaõppes pöörata suuremat tähelepanu sotsiaalsete oskuste olulisusele, nagu hoolivus ja empaatia, seda eelkõige õpetamisele läbi eeskuju.
2. Ajateenistuse väljaõppes pöörata suuremat tähelepanu tegevuspõhisel õppel tagasiside ja selgituste andmisele ning teostatavate tegevuste ja ülesannete lahti mõtestamisele.
3. Leida võimalusi kutsealustele väljaõppe raamistikus võimalikes situatsioonides omapoolsete ideede esitamiseks ning nende elluviimiseks st kui väljaõpe võimaldab siis kaaluda senisest teistmoodi mõtlemise ja tegutsemisviisi elluviimise toetamist.

Magistritööle sarnaseid uurimusi on tehtud ka varasemalt eelkõige eelpool mainitud Kaitseressursside Ameti ja Rahvusvahelise Kaitseuuringute Keskuse korraldatud iga-aastaste ajateenistusega rahulolu uuringute näol. Töö autor arvab, vastanute avatud tagasisidele toetudes, et sarnaseid uuringuid lühemas ja lihtsamal viisil tasub läbi viia ajateenistuse perioodi sees, näiteks peale esmast kolme kuud. Andes kutsealustele võimaluse anonüümselt avaldada arvamust sellest, mis neid enim huvitab ja millised on kitsaskohad, et vajadusel ja võimalusel neile õigel ajal tähelepanu pöörata ning väljaõppe kvaliteeti parendada. Magistritöö tegemisel osutus suurimaks väljakutseks just küsimustikule vastuste saamine, mille osas tasub edasistes uuringutes kaaluda rohkem otsepöördumise võimalust, kuna veebikeskkonna põhine tagasiside osutus väga madalaks. Edasistes uuringutes tasub autori hinnangul pöörata tähelepanu sellele kuidas ajateenistusse tulevate isikute juba olemasolevaid kompetentse kõige paremini rakendada ning arendada, tagades huvile toetuva parima kogemuspõhiseõppe tulemuslikkuse.

Mõistes, et ajateenistus ei ole koht, kus saab olla vaid endale meeldivas tegevuses, pigem on tegemist kohaga kus tuleb eelkõige arendada riigikaitsega seotud oskusi, ei saa me eeldada, et ajateenistuse väljaõppes oleks võimalik rakendada kõiki kutsealuseid vaid neile meelepärasesse tegevusse. Viimasest johtuvalt arenevad ajateenistuse väljaõppes kutsealustel eelkõige need positiivseid oskused mida toodi välja avatud vastuste tagasisides, kui eluks vajalikke olulisi oskusi, milleks on: distsipliin; pinge-, rutiini- ja stressitaluvus; kannatlikkus; eneseregulatsioon ning üldine isiksuse areng.

KOKKUVÕTE

Kaitseväe ajateenistuse väljaõppe periood kestab, olenevalt väljaõppetsüklist, 8 kuni 11 kuud, mille juures parimaks tulemuseks on Eesti riigikaitsesse lisanduv motiveeritud reservväelane ning ajateenistuse läbinud isikutele endale omandatud eluks vajalike oluliste oskuste kogemuspagas, mida on võimalik rakendada ka nende edasises (töö)elus.

Magistritöös uuriti Eesti Kaitseväe ajateenistuse väljaõppe perioodil saadava meeskonnatöö- ja juhtimise kogemuspõhise õppe kasutegurit ning arenenud juhtimisoskuste kasutamise võimalust ajateenistuse läbinute isikute edasises tööelus.

Uuringu toetamiseks käsitleti magistritöö teooria osas esmaselt sõjalise juhtimise ja selle õppeprotsesside teooriat ning inimesekeskse juhtimise lähenemise teemaatikat, millele järgnes oskuspõhise juhtimise, eestvedamise ja enesejuhtimise teemaline arutelu ning viimases teooria plokis pöörati tähelepanu ülekantvate kompetentside teemastikule.

Magistritöö uuringu teostamiseks viidi läbi kvantitatiivne uuring kaitseväe ajateenistuses süvendatud juhtimise väljaõppe läbinud viimase kolme aasta aspirantide ja Tallinna Tehnikaülikooli, valitud kursuste, magistrantide seas. Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat- ja võrdlevat statistikat, sagedusanalüüsi ning korrelatsioonanalüüsi.

Uuringu tulemusel selgus, et ajateenistuse perioodil arenenud oskuste lisaväärtustel on positiivne seos arenenud oskuste kasutamisega ajateenistuse läbinute edasises tööelus. Enim arenenuks ja ülekantava kasuliku kompetentsina hindasid vastajad meeskonna- ja koostöö oskuste arengut, mille olulisust ja ajateenistuses saadu kasutegurit on rõhutatud ka varasemates ajateenistusega seotud uuringutes. Juhtimisoskuste, ajateenituse väljaõppe perioodil arengu ja edasise kasutuse, juures tõsteti enim esile tehniliseid ja konseptuaalseid juhtimisoksusi. Vähem oluliseks peeti sotsiaalseid juhtimisoskusi, mis toetudes magistritöös käsitletud teooriale on tänases koostoimivat ja inimestekeskset töökeskkonda pooldavas ühiskonnas pigem kasvavaks trendiks.

Enim arenenud üksikoskusena tõsteti esile tegevuste koordineerimist, planeerimisvõimet ja otsuste tegemist ning kõige vähem ajateenistuse väljaõppe perioodil arenenuna hoolivust, empaatiat ja uuendusmeelsust. Kasutusvajadust leiti enim selliste üksioskuste juures nagu: iseseisev mõtlemine, ajakasutuse planeerimine, otsuste tegemine ja vastutustunne.

Avatud küsimuste tagasisides tõsteti vastajate poolt lisaks etteantud juhtimisoskutele esile, kasuliku arenenud oskusena: täpsust, distsipliini, korrektsust, rahulikuks jäämist stressirohkes olukorras, rutiini- ja pingetaluvust, kannatlikust, korrektsust, puhtusele orienteeritust ning füüsilise vormi arengut.

Lähtuvalt empiirilise uuringu tulemustest tegi autor ajateenistuse väljaõppes saadava kogemuspõhise õppe kasuteguri suurendamiseks järgmised ettepanekud:

1. Ajateenistuse väljaõppes pöörata suuremat tähelepanu sotsiaalsete oskuste olulisusele, nagu hoolivus ja empaatia, seda eelkõige õpetamisele läbi käitumiseeskuju.
2. Ajateenistuse väljaõppes pöörata suuremat tähelepanu tegevuspõhisel õppel tagasiside ja selgituste andmisele ning teostatavate tegevuste ja ülesannete lahti mõtestamise.
3. Leida võimalusi kutsealustele väljaõppe raamistikus võimalikes situatsioonides omapoolsete ideede esitamiseks ning nende elluviimiseks st kui väljaõpe võimaldab siis kaaluda senisest teistmoodi mõtlemise ja tegutsemisviisi elluviimise toetamist.

Magistritöö autor leiab, et valitud teema on asjakohane ja oluline, eelkõige seoses Kaitseministeeriumi plaaniga edaspidiselt tänasega võrreldes suurendada aastapõhist ajateenistuse läbinute arvu. Planeeringu toetamiseks on oluline noori motiveerida ajateenistust läbima, sealjuures olles vastavas tegevuses innustatud, nähes väljaõppes viibivat perioodi kui edaspidiseks tööeluks kasulike oskuste ja teadmiste arendamise võimalust.

SUMMARY

ASSESSMENT BY THOSE SERVING CONSCRIPT SERVICE ON RECEIVED TEAMWORK AND LEADERSHIP SKILLS DEVELOPMENT AND USABILITY IN FUTURE EMPLOYMENTS

Marget Pähkel

In today's era of turbulence and "everything is possible", it seems that most precious resource are becoming time and people's attention. More and more consideration is paid to effectiveness, reasonability and pleasure in spending time. Most of times one is occupied with activities of individual development, rewarding for oneself and/or just nicety.

According to Estonian Ministry of Defense 2019 – 2022 development plan, an increase in conscript intake was to rise by 2022 to 4000 persons (instead of previously announced 3200). In order to fulfill the new commitment it is considered principal to motivate young people to undergo conscription not only as compulsory assignment set by a law, but also to gain beneficial experience and development of individual characteristics usable in future work life.

By research done in this MT the aim is to support further development of motivation for young people to undergo conscript service and in addition to receive military training also as an important individual experience.

In accordance with that, it was set up as an aim of current Master Thesis's (MT) to assess effectiveness of skills-based training for teamwork and leadership of conscription service and possible uses of received competencies in future work life.

To fulfill the aim several questions needed an answer:

1. To what extent developed teamwork, workgroup and teams leadership skills for those in conscript service;
2. What leadership connected competencies were developing the most;
3. To what extent those competencies were applicable in future work life;
4. What other competencies, not directly connected to leadership, or skills or attitudes were developing the most and were usable in future work life.

To support planned research of current MT in the theoretical part of the work theory of military leadership and leadership training, individual-centric leadership approach were touched. Military leadership framework analysis was conducted based on 1999 US military leadership doctrine forming basis for empirical research. In second part of MT main focus concentrated on skills based leadership and leading. In the last block of MT's attention was given to transferable competencies and self-leading to support research on possibilities of use of gained competencies in future work life.

Main pillar in empirical research is theoretical base of transferable competencies with message that transferable competencies are skills learnt in one context but usable in many others. They act as a bridge between learning and work, shift from one career to another, skills that could be used and ensure successful fulfilling different tasks in variety of work environments (Weber et al. 2018; Smekalova et al. 2016).

It is important to note that quite many people have a potential to become a leader and they are able to learn from own experience to become a successful leader. This means inclusion and taking part in activities, ensuring skills, knowledge and potential development (Mumford et al. 2000). This also means that in peacetime military leadership there is noted tendency, as to in civil leadership, to individual-centric leadership behavior (Steiger 2011). In conducting empirical research, a quantitative method was used within the selection made up of cadets/aspirants who have received leadership training within last three years in EDF conscription and of magistrates of TalTech specific courses. In total, there was 113 responses by both aspirants and TalTech magistrates of which 82 were web based and 31 printout questionnaires. Data analysis methods were descriptive and comparable statistics, density and correlation analyses.

The research discovered that there exists positive link between skills developed during conscript training and use of those skills in future work life. Most developed were considered in replies team and workgroup skills and this conforms to conclusions drawn by other researches on the same topic. Within future work life usable skills, developed during conscription service leadership training were mostly brought up technical and conceptual skills, less important were considered social skills. The most mentioned improved individual skills were activity coordination, planning and decision-making; the least mentioned were care, empathy and open-mindedness.

Additional to leadership skills, beneficial were noted development of fidelity, discipline, correctness, calmness in stressful situation, routine and tension bearing, patience, cleanliness and enhancement of physical stamina.

According to results of empirical research author is proposing following in order to enhance effectiveness of skills based training in conscription service:

1. To pay more attention to importance of social skills like care and empathy primarily by role modeling;
2. To pay more attention in skills based training to feedback and explanations, also to giving justifications for activities and tasks being conducted;
3. To find a way for conscripts to express own ideas during training framework in different situations and implement them if training permits. To support open-mindedness and possibility to act differently.

The author of MT is convinced that topic of MT's is relevant and important, especially in light of the plan by MoD to increase annual rate of conscription service which requires rise in young people's motivation to take part in conscription training.

KASUTATUD KIRJANDUS

Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 91-93.

Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F., & Ke, K. (2006). A cross-cultural perspective of self-leadership. *Managerial Psychology, 21*, 338-359.

Andersen, M.-L., & Potter, T. M. (2017). Improving Primary Care with Human-Centered Design and Partnership-Based Leadership. *Interdisciplinary Journal of Partnership Studies, 4*(2).

Army Leadership. (1999). Washington: Headquarters Department of the Army.

Beaudin, B. P., & Quick, D. (1995). *Experiential Learning: Theoretical Underpinnings.* Colorado: Colorado State University.

Branson, C. M. (2007). Improving leadership by nurturing moral consciousness through structured self-reflection. *Emerald*, 471-495.

Carmeli, A., Meitar, R., & Weiberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behaivor at work. *International Journal of Manpower*, 75-90.

Cuadra-Peralta, A., Veloso-Besio, C., Iribaren, J., & Pinto, R. (2017). Intervention for supervisors, based on social skills and leadership, in order to improve organizational climate perception and organizational performance outcomes. *Emeraldinsight*, 281-292.

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

Demy, T. J. (2017). *Leadership Ethics.* Annapolis, Maryland: Naval Institute Press.

D'Intino , R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*(4).

Dul, J., & Geylan, C. (2014). The Impact of a Creativity-supporting Work Environment on a Firm's Product Innovation Performance. *Development & Management Association*, 1254-1267.

Eraut, M. (kuupäev puudub). Transfer of knowledge between education and the workplace. University of Sussex.

Graf, M. M., Quaquebeke, N. V., & Dick, R. V. (2011). Two Independent Value Orientations: Ideal and Counter-Ideal Leader Values and Their Impact on Followers' Respect for and Identification with Their Leaders. *J Bus Ethics, 104*, 185-195.

Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2011). The locus of leader character. *The Leadership Quarterly, 22*, 979-983.

Kaitseressursside Amet. (27. 02 2019. a.). Allikas: Väljaõppetsükkel: https://www.kra.ee/ajateenistus/ajateenistusest/valjaoppetsukkel/

Kaitsevägi. (27. 02 2019. a.). Allikas: Ajateenistus: http://www.mil.ee/et/ajateenistus

Kaitsevägi. (27. 02 2019. a.). Allikas: Väljaõppetsykkel: http://www.mil.ee/et/ajateenistus/valjaoppetsykkel

Karileet , A. (2017). Reservrühmaülema Kompetentsid (magistritöö). Tartu: Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused Sõjaväepedagoogika ja Juhtimise Õppetool.

Kivirähk, J., Ormisson, T., Strapatshuk, I., & Teppor, M. (27. 02 2019. a.). *Kaitseressursside Amet.* Allikas: Uuringud ja Aruanded: https://www.kra.ee/static/Aruanne-2016.pdf

KMAK 2019-2022. (03. 23 2019. a.). Allikas: Kaitseministeerium: http://www.kaitseministeerium.ee/et/eesmargid-tegevused/kaitsevoime-areng/kmak-2019-2022

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Lim, K. H., Chan, Y. C., Ng, K. Y., & Lua, L. L. (2005). *Design Components of Systematic Leadership Development in Organisations*. Singapore: International Military Testing Association.

Malbašic, I., Rey, C., & Potocan, V. (2015). Balanced Organizational Values: From Theory to Practice. *J Bus Ethics, 130*, 437-446.

Marta, S., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2005). Leadership skills and the group performance: Situational demands, behavioral requirements, and planning. *The Leadership Quarterly, 16*, 97-120.

Matthews, M. D., Eid, J., Kelly, D., Bailey, J. K., & Peterson, C. (2006). Character Strengths and Virtues of Developing Military Leaders: An International Comparison. *Military Psychology*, 57-68.

Miettinen, R. (2000). The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action. *International Journal of Lifelong Education*, 54-72.

Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of Leadership Skills Experience and Timing. *Leadership Quarterly, 11*, 87-114.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, O. T., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership Skills for a Changing world: Solving Complex Social Problems. *Elsevier*, 11-35.

Müürsoo, A. (2018). Kui Vajalikuks Peavad Ajateenijad Ajateenistust? Mõjutegurid ja Hinnangu Muutus Teenistuse Jooksul. *Sõjateadlane, 6*, 52-107.

Nissinen, V. (2001). *Military Leadership.* Helsinki: Defence Staff Training Division.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice* (Kd. 4). London: Sage Publications.

Reichard, R. J., Walker, D. O., Putter, S. E., Middleton, E., & Johnson, S. K. (2017). Believing Is Becoming: The Role of Leader Developmental Efficacy in Leader Self-Development. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 24*, 137-156.

Rowe, G. W., & Guerrero, L. (2013). *Cases in Leadership* . London: Sage Publications.

Rämmer, A. (23. 03 2019. a.). *Valimi moodustamine*. Allikas: Sotsiaalse Analüüsi Meetodite ja Metodoloogia Õpibaas : http://samm.ut.ee/valimid

Saks, K., & Leijen, Ä. (2015). Kognitiivsete ja metakognitiivsete õpistrateegiate toetamine tehnoloogiaga tõhustatud keeleõppes. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri, 3*, 130-155.

Shah, S. Z. (2013). The use of group activities in developing personal transferable skills. *Innovations in Education and Teaching International, 50*, 297-307.

Sharma, D. (2014). *Leadership Lessons from the Military.* New Delhi: Sage.

Shum, S. B., & Crick, R. D. (24. 02 2012. a.). *ResearchGate.* Allikas: Learning Dispositions and Transferable Competecies: Pedagogy, Modelling and Learning Analytics: https://www.researchgate.net/publication/241770497_Learning_Dispositions_and_Transferable_Competencies_Pedagogy_Modelling_and_Learning_Analytics

Silvia, P. J., & Phillips, A. G. (2011). Evaluating self-reflection and insight as self-conscious traits. *Elsevier*, 234-237.

Smekalova, L., Noom, J.-W., & Slavik, M. (2016). Transferable Competences and the Students' View of Their Significance and Satisfaction with Them: International Comparative Research. *Educational Research*, 109-121.

Sousa, M. J., & Rocha, A. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 360-366.

Steiger, R. (2011). *Inimesekeskne juhtimine.* Tartu: Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused.

Tian, J.-Q., Miao, D., Xu, Y., & Yang, Y. (2009). The Leadership Competency Modeling of Military Academy Cadets. *Social Behavior and Personality, 37 (4)*, 5252-538.

Tooding, L.-M. (2015). *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes.* Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Utsal, U. (2016). Hea Juhi Omadused Ajateenijate Arvamuse Põhjal Kuperjanovi Jalaväepataljoni Näitel (Lõputöö). Tartu: Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused Sõjaväepedagoogika ja Juhtimise Õppetool.

Weber, C. T., Borit, M., Canolle, F., Hnatkova, E., O'Neill, G., Pacitti, D., & Parada, F. (2018). *Identifying Transferable Skills and Competences to Enhance Early-Career Researchers Employability and Competitiveness.* Brussels: Eurodoc.

Wright, P. L., & Taylor, D. S. (1985). The Implications of a Skills Approach to Leadership. *Management Development*, 15-28.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja Kvantitatiivne uurimisviss sotsiaalteadustes.* Tartu: Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Ajateenistuses saadud väljaõppe praktilised väärtused

Hea vastaja!

Käesoleva küsimustiku eesmärk on tuvastada ajateenistuses saadud väljaõppe praktilised väärtused, mida on võimalik rakendada edaspidises tööelus, eelkõige suunitlusega inimeste, töögruppide ja meeskondade juhtimisele. Küsitlus on anonüümne ja selle täitmisele kulub keskmiselt 15 minutit.

1. Üldised küsimused

1.1 Mis aastal lõpetasid ajateenistuse?

_____

1.2 Millise ametikoha õppe (n. autojuhid, erialaspetsialistid, allohvitserid ja reservrühmaülemad) läbisid ajateenistuses?

_____

1.3 Kas läbisid ajateenistuse raames:
(palun tee sobiva vastuse kasti rist)
nooremallohvitserikursuse (NAK) ☐ reservrühmaülemakursuse (PRÜBK) ☐
mitte kumbagi ☐

1.4 Kas peale ajateenistust oled tegelenud inimeste, töögruppide või meeskondade juhtimisega?
(palun tee sobivale vastusele ring ümber) JAH EI

1.5 Kui eelmine vastus on „Jah“ siis palun vasta kui pikalt oled praktiseerinud inimeste, töögruppide või meeskondade juhtimist?

_____

2. Ajateenistuses arenenud juhtimisoskused

2.1 Mil määral hindad, et ajateenistuse perioodil arenesid sinu meeskonna- ja koostöö oskused ning võimed?

Üldse mitte	Vähesel määral	Mõningal määral	Palju	Väga palju
1	2	3	4	5

2.2 Millisel määral oled ajateenistuse raames omandatud meeskonnatöö oskusi saanud oma tööelus rakendada? (palun tee ring sind puudutavale numbrile)

Üldse mitte	Vähesel määral	Mõningal määral	Tihti	Koguaeg
1	2	3	4	5

2.3 Mil määral, ajateenistuse vältel, kasvas sinu teadlikkus meeskonnatööst kui efektiivsest tegevuse normist? (palun tee ring sind puudutavale numbrile)

Üldse mitte	Vähesel määral	Mõningal määral	Palju	Väga palju
1	2	3	4	5

2.4 Mil määral ajateenistuses arendatu on andnud sulle lisaväärtust erinevates situatsioonides meeskondade ja gruppide juhtimiseks? (palun tee ring sind puudutavale numbrile)

Üldse mitte	Vähesel määral	Mõningal määral	Palju	Väga palju
1	2	3	4	5

2.5 Mil määral hindad, et alltoodud oskused arenesid sinul ajateenistuse vältel (palun tee ring sind puudutavale numbrile)

	Üldse mitte	Vähesel määral	Mõningal määral	Palju	Väga palju
Suhtlemisoskus	1	2	3	4	5
Empaatilisus	1	2	3	4	5
Ühtekuuluvustunne	1	2	3	4	5
Kaaslastega arvestamine	1	2	3	4	5
Tegevuste koordineerimine	1	2	3	4	5
Läbirääkimise oskus	1	2	3	4	5
Mõjutamise ja veenmise oskus	1	2	3	4	5
Hoolivus	1	2	3	4	5
Otsuste tegemine	1	2	3	4	5
Tulemusele orienteeritus	1	2	3	4	5
Iseseisev mõtlemine	1	2	3	4	5
Vastutustunne	1	2	3	4	5
Konfliktide lahendamine	1	2	3	4	5
Eneseanalüüs	1	2	3	4	5
Tagasiside andmine teistele	1	2	3	4	5
Eesmärgipärane planeerimine	1	2	3	4	5
Probleemide lahendamine	1	2	3	4	5
Isikliku eeskuju olulisus	1	2	3	4	5
Enesekindlus	1	2	3	4	5
Isikliku eesmärgi seadmist	1	2	3	4	5
Enese motiveerimist/premeerimist tulemuste saavutamisel	1	2	3	4	5
Eneseregulatsioon	1	2	3	4	5
Teotahe	1	2	3	4	5
Käitumiseeskuju	1	2	3	4	5
Uuendusmeelsus	1	2	3	4	5
Planeerimisvõime	1	2	3	4	5
Grupi eesmärkide nimel pingutamine	1	2	3	4	5
Grupi eesmärgi seadmine kõrgemaks isiklikust eesmärgist	1	2	3	4	5
Ajakasutuse planeerimine	1	2	3	4	5

2.6 Millisel määral kasutad alltooduid oskusi oma tööelus?

(palun tee ring sind puudutavale numbrile)

	Üldse mitte	Vähesel määral	Mõningal määral	Palju	Väga palju
Suhtlemisoskus	1	2	3	4	5
Empaatilisus	1	2	3	4	5
Ühtekuuluvustunne	1	2	3	4	5
Kaaslastega arvestamine	1	2	3	4	5
Tegevuste koordineerimine	1	2	3	4	5
Läbirääkimise oskus	1	2	3	4	5
Mõjutamise ja veenmise oskus	1	2	3	4	5
Hoolivus	1	2	3	4	5
Otsuste tegemine	1	2	3	4	5
Tulemusele orienteeritus	1	2	3	4	5
Iseseisev mõtlemine	1	2	3	4	5
Vastutustunne	1	2	3	4	5
Konfliktide lahendamine	1	2	3	4	5
Eneseanalüüs	1	2	3	4	5
Tagasiside andmine teistele	1	2	3	4	5
Eesmärgipärane planeerimine	1	2	3	4	5
Probleemide lahendamine	1	2	3	4	5
Isikliku eeskuju olulisus	1	2	3	4	5
Enesekindlus	1	2	3	4	5
Isikliku eesmärgi seadmist	1	2	3	4	5
Enese motiveerimist/premeerimist tulemuste saavutamisel	1	2	3	4	5
Eneseregulatsioon	1	2	3	4	5
Teotahe	1	2	3	4	5
Käitumiseeskuju	1	2	3	4	5
Uuendusmeelsus	1	2	3	4	5
Planeerimisvõime	1	2	3	4	5
Grupi eesmärkide nimel pingutamine	1	2	3	4	5
Grupi eesmärgi seadmine kõrgemaks isiklikust eesmärgist	1	2	3	4	5
Ajakasutuse planeerimine	1	2	3	4	5

2.7 Millises mahus pöörati ajateenistuse väljaõppes rõhku alltoodud väärtustele?

(palun tee ring sind puudutavale numbrile)

	Üldse mitte	Vähesel määral	Mõningal määral	Palju	Väga palju
Julgus	1	2	3	4	5
Ausameelsus	1	2	3	4	5
Vaprus	1	2	3	4	5
Kohusetunne	1	2	3	4	5
Kompetentsus					
Eeskuju näitamine	1	2	3	4	5
Meeskonnavaimu väärtustamine	1	2	3	4	5
Lojaalsus	1	2	3	4	5

Moraalne ja vaimne julgus	1	2	3	4	5
Lugupidamine	1	2	3	4	5
Au	1	2	3	4	5
Isetu (omakasupüüdmatu) teenistus	1	2	3	4	5

2.8 Millisel määral pead oluliseks allolevaid väärtusi oma tööelus?
(palun tee ring sind puudutavale numbrile)

	Üldse mitte	Vähesel määral	Mõningal määral	Palju	Väga palju
Julgus	1	2	3	4	5
Ausameelsus	1	2	3	4	5
Vaprus	1	2	3	4	5
Kohusetunne	1	2	3	4	5
Kompetentsus	1	2	3	4	5
Eeskuju näitamine	1	2	3	4	5
Meeskonnavaimu väärtustamine	1	2	3	4	5
Lojaalsus	1	2	3	4	5
Moraalne ja vaimne julgus	1	2	3	4	5
Lugupidamine	1	2	3	4	5
Au	1	2	3	4	5
Isetu (omakasupüüdmatu) teenistus	1	2	3	4	5

2.9 Palun märgi, sinule olulised, väärtused, millele pöörati rõhku ajateenistuse väljaõppe raames kuid, ülaltoodud nimistust on puudu.

_____
_____
_____

2.10 Palun nimeta väärtused mida pead oluliseks, kuid millele ajateenistuse väljaõppe raames, sinu hinnangul, ei pööratud piisavat tähelepanu.

_____
_____
_____

3. Ajateenistuses saadud, ülekantavad oskused ja pädevused

3.1 Millisel määral hindad ajateenistuses saadud kogemuspõhise õppe kasutegurit senises tööelus? (palun tee ring sind puudutavale numbrile)

Üldse mitte	Vähesel määral	Mõningal määral	Oluline	Väga oluline
1	2	3	4	5

3.2 Kas ajateenistuse väljaõppe raames saadud instruktorite tagasiside, praktilisele tegevusele (õpitu praktiseerimisel), oli sinu arenguks piisav?

Üldse mitte	Vähesel määral	Mõningal määral	Oluliselt	Väga oluliselt
1	2	3	4	5

3.3 Milliseid teadmisi ja oskusi, mida arendasid ajateenistuse vältel, pead enda jaoks kõige olulisemaks ja vajalikumaks. (vaba vastus)

_____
_____
_____

3.4 Palun nimeta, milliseid teadmisi ja oskusi oleksid soovinud ajateenistuse raames pakutust rohkem arendada, mis looks paremat kvaliteeti sinu tööelus? (vaba vastus)

_____
_____
_____

Sinu panus on oluline asjade paremaks muutmiseks! Suured tänud!

Lisa 2. Koguosaluse keskmised meeskonnatöö- ja juhtimisoskuste arengu ja tööelus kasutuse osas

	Kõikne ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)
Arenesid meeskonna- ja koostöö oskused ja võimed	3,66	0,90
Saadud instruktorite tagasiside, praktilisele tegevusele, oli arenguks piisav	3,45	0,89
Kasvas teadlikkus meeskonnatööst kui efektiivsest tegevuse normist	3,36	1,00
Saadud kogemuspõhise õppe kasutegurit senises tööelus	3,30	1,10
Andis lisaväärtust erinevates situatsioonides meeskondade ja gruppide juhtimiseks	3,25	0,97
Omandatud meeskonnatöö oskusi tööelus rakendada	2,94	1,01

Allikas: autori arvutused

Märkused: tulemused saadud kirjeldava statstika analüüsil

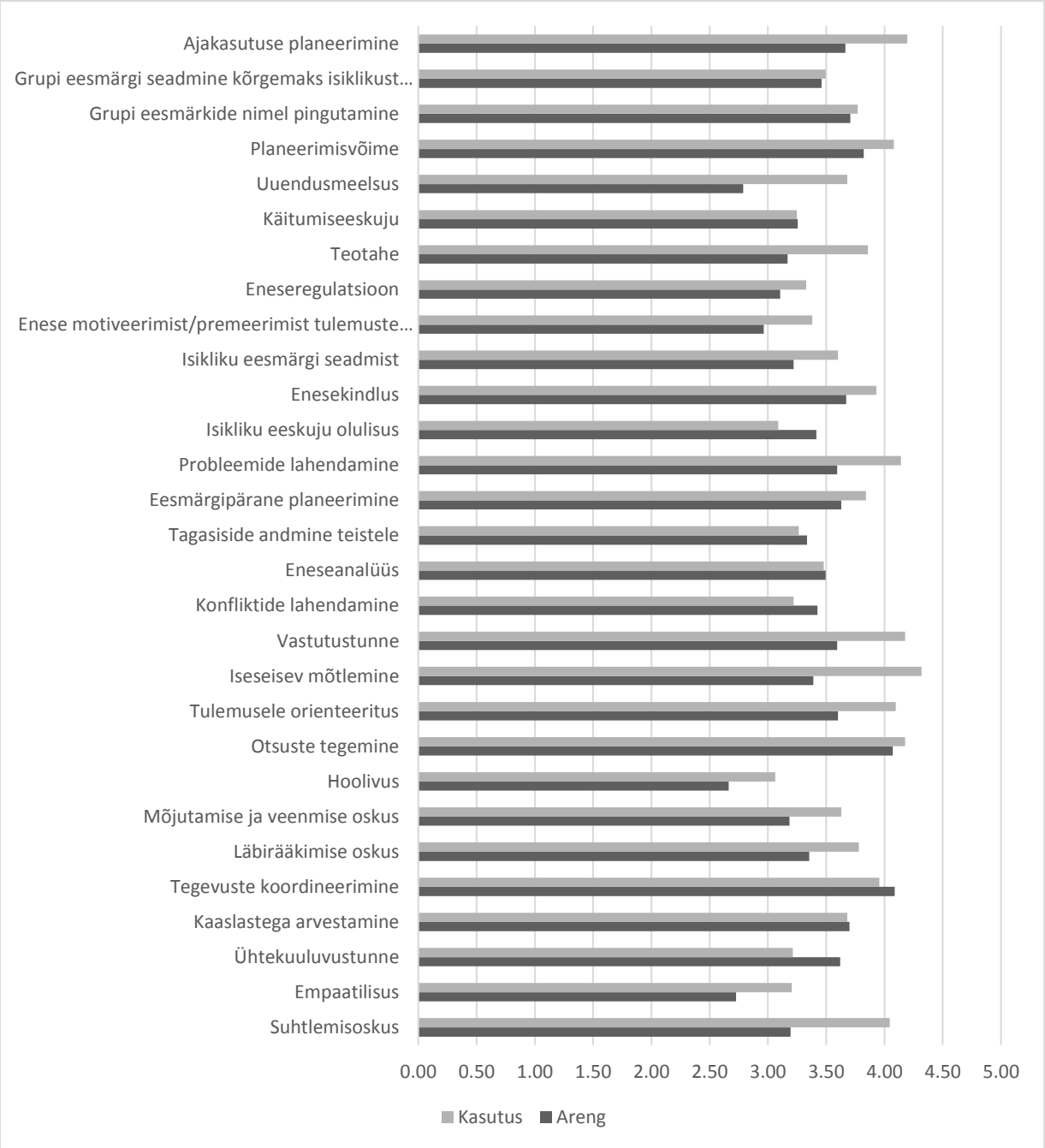
Lisa 3. Etteantud juhtimisega seotud oskuste arengule antud keskmised hinnangud ja standardhälbed (aspirantide ja magistrantide lõikes)

	Koguosalus		Aspirandid		Magistrandid	
	Areng ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)	Areng ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)	Areng ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)
Suhtlemisoskus	3,19	0,93	3,22	0,94	3,13	0,92
Empaatilisus	2,73	**1,03**	2,88	**1,01**	2,32	**1,01**
Ühtekuuluvustunne	3,62	0,98	3,74	0,94	3,29	**1,01**
Kaaslastega arvestamine	**3,70**	0,94	3,82	0,86	3,39	**1,09**
Tegevuste koordineerimine	**4,09**	0,88	**4,26**	0,73	**3,65**	**1,08**
Läbirääkimise oskus	3,35	0,98	3,52	0,93	2,9	0,98
Mõjutamise ja veenmise oskus	3,19	0,99	3,30	0,99	2,87	0,92
Hoolivus	2,66	**1,06**	2,76	0,99	2,42	**1,20**
Otsuste tegemine	**4,07**	0,85	**4,20**	0,71	**3,74**	**1,09**
Tulemusele orienteeritus	**3,60**	**1,05**	3,74	0,99	3,23	**1,12**
Iseseisev mõtlemine	3,39	**1,30**	3,59	**1,17**	2,87	**1,48**
Vastutustunne	3,59	**1,15**	3,79	**1,09**	3,06	**1,18**
Konfliktide lahendamine	3,42	**1,09**	3,60	**1,01**	2,97	**1,17**
Eneseanalüüs	3,50	**1,02**	3,62	0,91	3,16	**1,21**
Tagasiside andmine teistele	3,34	**1,10**	3,51	**1,02**	2,87	**1,18**
Eesmärgipärane planeerimine	3,63	**1,03**	3,79	0,93	3,19	**1,17**
Probleemide lahendamine	3,59	0,96	3,71	0,89	3,29	**1,07**
Isikliku eeskuju olulisus	3,42	**1,31**	3,77	**1,19**	2,48	**1,15**
Enesekindlus	**3,67**	**1,07**	3,87	0,94	3,16	**1,24**
Isikliku eesmärgi seadmist	3,22	**1,15**	3,48	**1,03**	2,55	**1,18**
Enese motiveerimist/premeerimist tulemuste saavutamisel	2,96	**1,26**	3,06	**1,16**	2,71	**1,49**
Eneseregulatsioon	3,11	**1,05**	3,28	0,89	2,65	**1,28**
Teotahe	3,17	**1,07**	3,41	0,93	2,52	**1,15**
Käitumiseeskuju	3,26	**1,20**	3,46	**1,11**	2,71	**1,27**
Uuendusmeelsus	2,79	**1,12**	3,02	**1,09**	2,16	0,96
Planeerimisvõime	3,82	0,98	**4,00**	0,89	3,35	**1,08**
Grupi eesmärkide nimel pingutamine	**3,71**	**1,11**	**3,83**	**1,06**	3,39	**1,20**
Grupi eesmärgi seadmine kõrgemaks isiklikust eesmärgist	3,46	**1,22**	3,62	**1,15**	3,03	**1,33**
Ajakasutuse planeerimine	**3,66**	**1,09**	**3,84**	0,97	3,19	**1,25**

Allikas: autori arvutused

Märkused: tulemused saadud kirjeldava statstika analüüsil

Lisa 4. Koguosaluse, etteantud, juhtimisega seotud oskuste arengu ja edasise tööelus kasutuse vajaduse võrdlus



Allikas: autori arvutused

Märkused: tulemused saadud kirjeldava statstika analüüsil

Lisa 5. Etteantud juhtimisoskuste edasises tööelus kasutuse vajaduse hinnangute keskmised ja standardhälbed (aspirantide ja magistrantide lõikes)

	Koguosalus		Aspirandid		Magistrandid	
	Kasutus **($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)	Kasutus **($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)	Kasutus **($\bar{x}$)**	Standard-hälve (s)
Suhtlemisoskus	4,04	0,93	**4,07**	0,87	3,97	**1,08**
Empaatilisus	3,20	1,01	3,33	0,98	2,87	**1,02**
Ühtekuuluvustunne	3,21	1,00	3,22	0,99	3,19	**1,05**
Kaaslastega arvestamine	3,68	0,90	3,71	0,94	3,61	0,80
Tegevuste koordineerimine	3,96	0,92	3,90	0,92	**4,10**	0,91
Läbirääkimise oskus	3,78	1,03	3,73	**1,07**	**3,90**	0,94
Mõjutamise ja veenmise oskus	3,63	1,08	3,61	**1,11**	3,68	**1,01**
Hoolivus	3,06	1,05	3,10	**1,01**	2,97	**1,17**
Otsuste tegemine	**4,18**	0,81	**4,12**	0,84	**4,32**	0,75
Tulemusele orienteeritus	**4,10**	0,91	**4,09**	0,92	**4,13**	0,88
Iseseisev mõtlemine	**4,32**	0,86	**4,30**	0,88	**4,35**	0,80
Vastutustunne	**4,18**	0,82	**4,16**	0,84	**4,23**	0,76
Konfliktide lahendamine	3,22	**1,14**	3,18	**1,14**	3,32	**1,14**
Eneseanalüüs	3,48	1,07	3,49	**1,08**	3,45	**1,06**
Tagasiside andmine teistele	3,27	1,09	3,23	**1,16**	3,35	0,88
Eesmärgipärane planeerimine	3,84	0,96	3,79	**1,05**	3,97	0,66
Probleemide lahendamine	**4,14**	0,90	**4,09**	0,94	**4,29**	0,78
Isikliku eeskuju olulisus	3,09	**1,17**	3,12	**1,16**	3,00	**1,21**
Enesekindlus	3,93	0,93	3,96	0,94	3,84	0,93
Isikliku eesmärgi seadmist	3,60	1,03	3,6	**1,05**	3,61	0,99
Enese motiveerimist/premeerimist tulemuste saavutamisel	3,38	**1,13**	3,4	**1,15**	3,32	**1,08**
Eneseregulatsioon	3,33	1,01	3,41	0,95	3,10	**1,14**
Teotahe	3,86	0,84	3,87	0,89	3,84	0,73
Käitumiseeskuju	3,25	**1,15**	3,32	**1,18**	3,06	**1,06**
Uuendusmeelsus	3,68	1,08	3,72	**1,07**	3,58	**1,12**
Planeerimisvõime	**4,08**	0,88	**4,05**	0,90	**4,16**	0,82
Grupi eesmärkide nimel pingutamine	3,77	1,05	3,70	**1,05**	3,97	**1,05**
Grupi eesmärgi seadmine kõrgemaks isiklikust eesmärgist	3,50	**1,10**	3,48	**1,09**	3,55	**1,15**
Ajakasutuse planeerimine	**4,19**	0,86	**4,21**	0,88	**4,16**	0,82

Allikas: autori arvutused

Märkused: tulemused saadud kirjeldava statstika analüüsil

Lisa 6. Etteantud, juhtimisega seotud, oskuste arengu ja kasutuse maksimum- ja miinimumhinnangud

Jrk.	Arenes	Väga palju	Kasutus	Väga palju	Arenes	Üldse mitte	Kasutus	Üldse mitte
1	Tegevuste koordineerimine	41	**Iseseisev mõtlemine**	**58**	Uuendusmeelsus	19	Isikliku eeskuju näitamine	13
2	**Otsuste tegemine**	**37**	Ajakasutuse planeerimine	49	**Hoolivus**	**18**	Käitumiseeskuju	11
3	Grupi eesmärgi nimel pingutamine	31	Probleemide lahendamine	48	Enese motiveerimine	16	**Hoolivus**	**9**
4	Isikliku eeskuju näitamine	28	Vastutustunne	44	**Empaatilisus**	16	Tagasisidestamine	8
5	**Planeerimis-võime**	**28**	**Otsuste tegemine**	**43**	**Iseseisev mõtlemine**	14	Eneseanalüüsi võime	7
6	Vastutustunne	27	**Planeerimisvõime**	**42**	Isikliku eeskuju näitamine	12	Isiklik motiveerimine	7
7	**Iseseisev mõtlemine**	25	Tulemustele orienteeritus	41	Käitumiseeskuju	12	Konfliktide lahendamine	7
8	Grupi eesmärgi seadmine kõrgemale isiklikust	25	Suhtlemisoskus	40	Isikliku eeskuju seadmine	10	Grupi eesmärgi seadmist kõrgemale isiklikust	6
9	Ajakasutuse planeerimine	25	Koordineerimisoskus	35	Grupi eesmärgi seadmine kõrgemale isiklikust	9	Ühtekuuluvustunne	6
10	Enesekindlus	24	Enesekindlus	34	Tagasiside andmine	9	**Empaatilisus**	6
11	Tulemusele orienteeritus	21	Grupi eesmärgi nimel pingutamine	33	Teotahe	9	Isikliku eesmärgi seadmine	5
12	Eesmärgipärane planeerimine	20	Läbirääkimisoskus	31	Eneseregulatsioon	9	Grupi eesmärgi nimel pingutamine	4
13	Kaaslastega arvestamine	20	Uuendusmeelsus	30	Vastutustunne	8	Uuendusmeelsus	4
14	Ühtekuuluvustunne	19	Eesmärgipärane planeerimine	28	Konfliktide lahendamine	8	Eesmärgipärane planeerimine	4
15	Eneseanalüüsi võime	17	Mõjutamine ja veenmine	27	Mõjutamine ja veenmine	8	Eneseregulatsioon	4
16	Probleemide lahendamine	17	Teotahe	24	Enesekindlus	7	Tulemustele orienteeritus	2
17	Konfliktide lahendamine	15	Grupi eesmärgi seadmist kõrgemale isiklikust	24	Ajakasutuse planeerimine	6	Suhtlemisoskus	2

18	Käitumiseeskuju	15	Kaaslastega arvestamine	20	Tulemusele orienteeritus	6	Koordineerimisoskus	2
19	Isikliku eeskuju seadmine	14	Eneseanalüüsi võime	20	Grupi eesmärgi nimel pingutamine	5	Enesekindlus	2
20	Enese motiveerimine	14	Isikliku eesmärgi seadmine	19	Eesmärgipärane planeerimine	5	Läbirääkimisoskus	2
21	Tagasiside andmine	13	Isiklik motiveerimine	19	Eneseanalüüsi võime	5	Mõjutamine ja veenmine	2
22	Läbirääkimisoskus	12	Konfliktide lahendamine	17	Läbirääkimisoskus	5	Teotahe	2
23	Teotahe	10	Käitumiseeskuju	16	Suhtlemisoskus	5	Kaaslastega arvestamine	2
24	Mõjutamine ja veenmine	9	Isikliku eeskuju näitamine	13	Planeerimisvõime	4	**Iseseisev mõtlemine**	1
25	Eneseregulatsioon	8	Eneseregulatsioon	13	Ühtekuuluvustunne	4	Ajakasutuse planeerimine	1
26	Suhtlemisoskus	7	Tagasisidestamine	12	Probleemide lahendamine	4	Probleemide lahendamine	1
27	Uuendusmeelsus	5	Ühtekuuluvustunne	11	Kaaslastega arvestamine	3	Vastutustunne	1
28	**Hoolivus**	3	**Empaatilisus**	10	Otsuste tegemine	2	Otsuste tegemise oskus	1
29	**Empaatilisus**	1	**Hoolivus**	9	Tegevuste koordineerimine	1	Planeerimisvõime	1

Allikas: autori arvutused

Märkused: tulemused saadud sagedusanalüüsil

Lisa 7. Väärtustele tähelepanu pööramise ja vastajatele oluliste väärtuste keskmised ning standardhälbed

	Tähelepanu ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)	Peab oluliseks ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)
Julgus	3,57	0,99	3,81	1,06
Ausameelsus	3,84	0,96	4,23	0,89
Vaprus	3,51	1,04	3,38	1,17
Kohusetunne	4,33	0,72	4,57	0,68
Kompetentsus	3,88	0,96	4,51	0,71
Eeskuju näitamine	3,99	1,04	3,77	1,06
Meeskonnavaimu väärtustamine	4,19	0,81	3,99	0,96
Lojaalsus	3,88	1,01	3,81	1,16
Moraalne ja vaimne julgus	3,76	1,00	3,84	0,99
Lugupidamine	4,12	0,93	4,04	0,99
Au	4,04	0,99	3,65	1,12
Isetu (omakasupüüdmatu) teenistus	3,38	1,09	3,28	1,20

Allikas: autori arvutused

Märkused: tulemused saadud kirjeldava statstika analüüsil

Lisa 8. Väärtuste keskmised ja standardhälbed (aspirantide ja magistrantide lõikes)

	Aspirandid				Magistrandid			
	Tähele-panu ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)	Peab oluliseks ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)	Tähele-panu ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)	Peab oluliseks ($\bar{x}$)	Standard-hälve (s)
Julgus	3,7	0,90	3,82	0,99	3,23	1,15	3,81	1,25
Ausameelsus	3,98	0,86	4,23	0,86	3,48	1,12	4,23	0,96
Vaprus	3,55	1,03	3,35	1,15	3,42	1,06	3,45	1,26
Kohusetunne	4,46	0,59	4,56	0,67	3,97	0,91	4,58	0,72
Kompetentsus	3,99	0,90	4,55	0,67	3,61	1,09	4,42	0,81
Eeskuju näitamine	4,13	0,93	3,71	1,08	3,61	1,23	3,94	0,99
Meeskonnavaimu väärtustamine	4,2	0,82	3,91	1,03	4,19	0,79	4,19	0,70
Lojaalsus	3,89	1,02	3,7	1,18	3,87	0,99	4,1	1,04
Moraalne ja vaimne julgus	3,78	1,03	3,8	1,01	3,71	0,94	3,94	0,96
Lugupidamine	4,13	0,91	4,04	1,01	4,1	0,98	4,03	0,95
Au	4,02	1,02	3,72	1,12	4,06	0,96	3,48	1,12
Isetu (omakasupüüdmatu) teenistus	3,43	1,00	3,28	1,22	3,26	1,32	3,29	1,16

Allikas: autori arvutused

Märkused: tulemused saadud kirjeldava statstika analüüsil

Lisa 9. Etteantud, juhtimisega seotud, väärtuste maksimum- ja miinimumhinnangud

Pöörati tähelepanu	Väga palju	Peab oluliseks	Väga palju	Pöörati tähelepanu	Üldse mitte	Peab oluliseks	Üldse mitte
Kohusetunne	53	Kohusetunne	73	Isetu teenistus	7	Isetu teenistus	10
Lugupidamine	47	Kompetentsus	69	Vaprus	4	Vaprus	7
Meeskonnavaimu väärtustamine	46	Ausameelsus	51	Eeskuju näitamine	3	Lugupidamine	4
Au	46	Lojaalsus	42	Lojaalsus	3	Au	4
Eeskuju näitamine	44	Lugupidamine	41	Moraalne ja vaimne julgus	3	Lojaalsus	3
Kompetentsus	33	Meeskonnavaimu väärtustamine	37	Kompetentsus	2	Meeskonnavaimu väärtustamine	3
Lojaalsus	33	Moraalne ja vaimne julgus	35	Ausameelsus	2	Moraalne ja vaimne julgus	3
Ausameelsus	30	Julgus	34	Kohusetunne	1	Julgus	3
Moraalne ja vaimne julgus	29	Eeskuju näitamine	33	Lugupidamine	1	Eeskuju näitamine	3
Julgus	20	Au	29	Au	1	Ausameelsus	2
Vaprus	20	Vaprus	22	Julgus	1	Kohusetunne	1
Isetu teenistus	20	Isetu teenistus	19	Meeskonnavaimu väärtustamine	0	Kompetentsus	1

Allikas: autori arvutused

Märkused: tulemused saadud sagedusanalüüsil