

# TEENISTUSSOORITUSE EDUKUST ENNUSTAVAD TEGURID KAITSEVÄE ÜHENDATUD ÕPPEASUTUSTE 14. PÕHIKURSUSE NÄITEL

*Ivo Silbaum, Kersti Kõiv*



## 1. Sissejuhatus

Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste (KVÜÕA) eesmärk on arendada kadettide teatud võimeid, oskusi, teadmisi ja hoiakuid, mis peaksid kuuluma tulevaste Eesti ohvitseride pädevusse. Pädevuste kvaliteedi määramiseks on vaja seda hinnata, et tuvastada, kas õpingute jooksul toimuv kadettide arendamine tagab Eesti Kaitseväe vajaduse.

Seni on kadettide teenistussooritust hinnatud ülejäänud kaitseväe tegev-  
välalastest erinevalt. Hindamise erisuse on eelkõige tinginud kaitseväe hinda-  
misjuhendid ja vajadus kursusesisese pingerea järele, et suunata objektiivse-  
malt kadettide edasist teenistust. Samas ei ole seda KVÜÕAs tehtud ühtse  
hindamissüsteemi alusel ja see on olnud kursuseti erinev.

Uuringu<sup>1</sup> eesmärk on luua teenistussoorituse edukust mõjutavaid tegu-  
reid analüüsides kadettide hindamissüsteemi ühtsed alused. Artiklis ana-  
lüüsitakse 14. põhikursuse<sup>2</sup> (PK) kadettide õpitulemusi, üldfüüsiliste testide  
(ÜFT) tulemusi, kaasõppurite antud juhiomaduste hinnanguid, õppetöö-  
välises tegevuses osalemise aktiivsust, ergutusi ja karistusi ning võrreldakse  
neid edasise teenistussoorituse edukusega (ETSE), mida mõõdeti rühma-  
ülematel aasta pärast lõpetamist 360° hindamisega. Peale selle võrreldakse  
360° hindamise tulemusi isiksuseomaduste ja ametliku tegevvälalaste hin-  
damiskokkuvõtte<sup>3</sup> tulemustega. Uurimistöö põhineb Motowidlo ja Bormani  
töösoorituse hindamise mudelil, mis eristab ülesande soorituse (ÜS) ja kon-  
tekstuaalse soorituse (KS).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Artikkel põhineb Kaitseväe Ühendatud Õppeasutustes 2015. aastal Ivo Silbaumi kaitstud magistritööül „Teenistussoorituse edukust ennustavad tegurid 14. põhikursuse näitel”.

<sup>2</sup> Õppurid, kes õpivad rakenduskõrgharidusõppe õppekava alusel.

<sup>3</sup> **Tegevvälalaste hindamise kord.** Kaitseväejuhataja 20.11.2013 käskkiri nr 294.

<sup>4</sup> **Motowidlo, J. S.; Borman, C. W.** 1997. Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. – Human Performance, Vol. 10, No. 2, pp. 71–83.

Eesmärgi täitmiseks leitakse vastused järgmistele küsimusele:

- 1) kuidas on õpingute jooksul mõõdetud tegurid seotud ohvitseri teenistussoorituse edukusega;
- 2) millised tegurid ennustavad teenistussoorituse edukust;
- 3) kuidas on seotud isiksuseomadused ohvitseri teenistussoorituse edukusega;
- 4) kas ja kui võrd erinevad uurimuses kasutatud 360° hindamise tulemused tegevväelaste hindamistulemustest.

## 2. Hindamise ja edukuse teoreetiline käsitlus

### 2.1. Töösoorituse hindamine

Hindamist saab organisatsioonides vaadelda ametikohtade (*job evaluation*) ja töötajate töösoorituse põhjal (*job performance appraisal*). Tulenevalt artikli eesmärgist keskendutakse siin viimasele, milles hinnatakse töötajate töösoorituse tulemuslikkust.<sup>5</sup>

Alates 1990. aastate algusest laiemat käsitlust leidnud J. S. Motowidlo ja C. W. Bormani teooria alusel jaguneb töösooritus kaheks: ülesande soorituseks (*task performance*) ja kontekstuaalseks soorituseks (*contextual performance*).<sup>6</sup>

Ülesande sooritus on otseselt seotud ametijuhendites sätestatud põhiülesannete ja kohustuste täitmisega, mille edukust näitab põhiülesande täitmise tulemuslikkuse ja tõhususe kombinatsioon.<sup>7</sup> Ülesande soorituse alla kuulub tegevus, mis viib ellu, teenindab või hoiab alal organisatsiooni põhiülesande täitmist.<sup>8</sup> Uuringus on leitud, et ülesande sooritus on seotud eelkõige töötajate teadmiste, oskuste ja kogemustega<sup>9</sup>, mis väljenduvad põhiülesande

<sup>5</sup> Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 183.

<sup>6</sup> Borman, W. C.; Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmit & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. New York: Jossey-Bass, pp. 71–98.

<sup>7</sup> Robbins, P. S.; Judge, A. T. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. United States of America: Prentice Hall, p. 26.

<sup>8</sup> Motowidlo, J. S.; Borman, C. W.; Schmit, J. M. 1997. A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. – *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, p. 75.

<sup>9</sup> Van Scotter, J. R.; Motowidlo, S. J. 1996. Interpersonal Facilitation and Job Dedication Separate Facets of Contextual Performance. – *Applied Psychology*, Vol. 81, No. 5, pp. 525–531.

täitmiseks vajalike faktide ja protseduuride teadmises ning oskuslikus kasutamises.<sup>10</sup>

Kontekstuaalne sooritus on seotud soodsa sotsiaalse ja psühholoogilise keskkonna loomise ja hoidmisega, suurendades seeläbi organisatsiooni põhiülesande täitmise tulemuslikkust ja tõhusust.<sup>11</sup> Kontekstuaalne sooritus on seotud ka teadmiste, oskuste ja harjumustega, kuid nendega, mis ei ole otseselt seotud põhiülesande täitmise, vaid mis väljenduvad faktide ja protseduuride teadmises ja oskuslikus kasutamises olukordades, kus on vaja näiteks teisi abistada, lahendada konflikte, olla entusiastlik, vabatahtlik, järgida reegleid, hoolimata nende ebamugavusest, või kaitsta ja toetada organisatsiooni.<sup>12</sup>

Borman ja Motowidlo leidsid, et ülesande sooritus ja kontekstuaalne sooritus on üldises töösooritus **võrdse tähtsusega**.<sup>13</sup> Teiseks leidsid nad, et kontekstuaalne sooritus on pigem seotud **isiksuseomadustega** ning ülesande sooritus pigem töötajate **kognitiivsete võimetega**. See aga ei tähenda, et isiksuseomadused ei mõjutaks üldse ülesande sooritust või vastupidi, kognitiivsed võimed ei mõjutaks kontekstuaalset sooritust.<sup>14</sup> Kolmandaks leidsid nad, et **motivatsioon** (MOT) on seotud võrdväärselt mõlema sooritusega, mida on Motowidlo kinnitanud ka hilisema uuringuga.<sup>15</sup> Peale selle töid teooria autorid välja, et kontekstuaalne sooritus muutub järjest olulisemaks siis, kui **konkurents** ja/või **väikeste gruppide eraldiseisev tegevus** organisatsioonis suureneb.<sup>16</sup>

Eelnevast tulenevalt saab väita, et kaitseväge juhtide hindamine peab peale ülesande soorituse kindlasti hindama kontekstuaalse soorituse dimensiooni, sest tänapäeva sõjalistes konfliktides on järjest rohkem esile kerkinud väikeste gruppide eraldi- ja iseseisev tegevus.

<sup>10</sup> Motowidlo, Borman, Schmit 1997, pp 80–81.

<sup>11</sup> Muchhal, D. S. 2014. HR Practices and Job Performance. – IOSR Journal Of Humanities And Social Science, Vol. 19, No. 2, p. 56.

<sup>12</sup> Motowidlo, Borman 1997, pp. 99–106.

<sup>13</sup> *Ibid.*, pp. 103–107.

<sup>14</sup> Motowidlo, Borman, Schmit 1997, pp 72–80.

<sup>15</sup> Brownlee, A. L.; Motowidlo, S. J. 2011. Effects of Accountability to Group Members and Outcome Interdependence on Task Behavior and Interpersonal Contextual Behavior. – Organizational Psychology, Vol. 11, No. 1, pp. 24–35.

<sup>16</sup> Motowidlo, Borman 1997, pp. 103–107.

## 2.2. Juhiomaduste ja isiksuseomaduste hindamine

Kasutades eesti keele seletava sõnaraamatu termineid *juht* ja *omadus*<sup>17</sup> ning liites neile eesti keeles väga laiatähendusliku termini *juhtimine* (*estvedamine* ja *juhatamine*)<sup>18</sup>, sõnastati selle artikli raames termin *juhiomadused* kui **juhile püsivalt omased tunnused, mis aitavad juhil mõjutada protsessi nii, et püstitatud eesmärgid saavad võimalikult tõhusalt ja tulemuslikult täidetud.**

Nii juhtimist kui ka psühholoogiat käsitlevates teooriates koosnevad juhiomadused mitmesugustest juhile omastest tunnustest, nagu näiteks teadmised ja oskused, võimed ja pädevused, veendumused ja väärtused, hoiakud,<sup>19</sup> temperament, intelligentsus, sotsiaalsed oskused, karisma, probleemi lahendamise oskused jne.<sup>20</sup> Nimetatud tunnused on ühendatud ka Motowidlo ja Bormani töösoorituse hindamise teooriaga ning leitud, et võimed ja pädevused on seotud rohkem ülesande sooritusega ning veendumused, väärtused ja hoiakud on seotud nii ülesande soorituse kui ka kontekstuaalse sooritusega.<sup>21</sup>

Seega koosnevad juhiomadused paljudest tunnustest, kuid kõikide tunnuste vahel on nähtav ühine nimetaja, milleks on juht kui **indiviid**, kellel on isiksuseomadused.<sup>22</sup> Viimastel aastakümnetel levinuim isiksuseomaduste tunnusjoonte teooria on Robert McCrae ja Paul Costa viie faktori teooria (*five factor theory*). Seda lähenemist on käsitletud ka ülesande soorituse ja kontekstuaalse soorituse teooria raames ning seoseid on leitud eelkõige kontekstuaalse sooritusega.<sup>23</sup> Viie faktori teooria aluseks on seadumused (*trait*) ehk faktorid, mis on isikul tugeva päriliku osakaaluga, ajas suhteliselt püsivad ja vähe muutuvad ning väljenduvad isiku kalduvuses sarnastes

<sup>17</sup> Eesti Keele Instituut. Eesti keele seletav sõnaraamat.

<<http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=juht/omadus&F=M>>, (31.12.2014).

<sup>18</sup> Meerits, A. 2012. Eesti Kaitseväes kasutatavad juhtimisstiilid ja nende seos soorituse ning sidususega. Magistritöö. Tartu: KVÜÖA.

<sup>19</sup> Chan, K. Y.; Soh, S.; Ramaya, R. 2011. Military Leadership in the 21st Century: Science and practise. Singapur: Changage Learning Asia Pte Ltd, pp. 63–67.

<sup>20</sup> Zaccaro, S. J.; Kemp, C.; Bader, P. 2004. Leader Traits and Attributes. – Antonakis, J.; Cianciolo, A. T.; Sternberg, R. J. 2004. The nature of leadership. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, pp. 101–124.

<sup>21</sup> Chan, Ramaya 2011, pp 63–66.

<sup>22</sup> Bachmann, T.; Maruste, R. 2011. Psühholoogia alused. Tallinn: TEA Kirjastus, lk 333–334.

<sup>23</sup> Motowidlo, Borman 1997, p. 107.

olukordades kindlal viisil mõelda, tunda ja käituda.<sup>24</sup> Teooria järgi on põhi-seadumused ekstravertsus (*extroversion*), avatus (*openness to experience*), neurootilisus (*neuroticism*), sotsiaalsus (*agreeableness*) ja meelekindlus (*conscientiousness*).<sup>25</sup>

Isiksuseomaduste ja töösoorituse seoseid analüüsitud uuringutes on üldiselt leitud, et edukad juhid on keskmisest **ekstravertsemad** ja **meelekindlamad** ning vähem **neurootilised** ja **sotsiaalsed**.<sup>26</sup> Samas uuringutest Austraalia vanemohvitseridega, kes valiti õppima kõrgematele juhtimis- ja staabikursustele (*army command and staff college promotion course*), selgub, et nad olid vähem edukate ohvitseridega võrreldes **meelekindlamad** ja **avatamad** ning vähem **ekstravertsed**. Seejuures neurootilisuse ja sotsiaalsusega olulisi seoseid ei leitud.<sup>27</sup> Uuringus, kus võrreldi isiksuse ja eduka juhtimise vahelisi seoseid ärijuhtide, sõjaväelaste ja üliõpilaste vahel, leiti, et kõikidel gruppidel oli oluline seos vähese **neurootilisuse** ja tugeva **ekstravertsusega**. Üliõpilastel leiti lisaks seoseid **avatuse**, **sotsiaalsuse** ja **meelekindluse**, sõjaväelastel **meelekindluse** ning ärijuhtidel avatuse ja eduka juhtimise vahel.<sup>28</sup> Uuringus, kus analüüsiti nelja aasta jooksul USA maaväe kadettide (*U.S. Military Academy – West Point*) juhtimissoorituse ja isiksuseomaduste vahelist seost, tuvastati seos **meelekindluse** ja **sotsiaalsuse** vahel. Seejuures leiti nõrk seos ka **ekstravertsusega**, kuid neurootilisuse ja avatusega seoseid ei leitud.<sup>29</sup> Sarnastele tulemustele jõuti ka uurimuses, kus leiti olulisi seoseid ohvitseride töösoorituse ning **sotsiaalsuse** ja **meelekindlusega**.<sup>30</sup>

<sup>24</sup> McCrae, R. R.; Costa, P. T. 1996. Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. – Wiggins, J. S. 1996. The five-factor model of personality: Theoretical perspectives. New York: Guilford, pp. 64–65.

<sup>25</sup> Costa, P. T.; McCrae, R. R. 1992. Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological assessment Resources.

<sup>26</sup> McCrae, R. R.; Costa, P. T. 1997. Personality Trait Structures as a Human Universal. – *American Psychologist*, Vol. 52, No. 5, p. 514.

<sup>27</sup> McCormack, L.; Mellor, D. 2002. The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military. – *Military Psychology*, 14(3), p. 192.

<sup>28</sup> Judge, T. A.; Bono, J. E.; Iles, R.; Gerhardt, M. W. 2002. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, pp. 771–773.

<sup>29</sup> Bartone, P. T.; Snook, S. A.; Tremble, T. R. 2002. Cognitive and Personality Predictors of Leader Performance in West Point Cadets. – *Military Psychology*, 14(4), p. 332.

<sup>30</sup> Motowidlo, J. S.; Peterson, N. G. 2008. Effects of Organizational Perspective on Implicit Trait Policies About Correctional Officers' Job Performance. – *Human Performance*, 21, p. 408.

Seega saab eelnevast järeldada, et kõige rohkem on juhtide töösoorituse edukusega seotud **meelekindlus**, teiste isiksuseomaduste olulisus sõltub ameti iseloomust.

### 2.3. Tegevväelaste hindamine

Kaitseväes hinnatakse töösooritust (*teenistussooritust*) vastavalt kaitseväe juhataja kinnitatud hindamiskorrale. Hindamise eesmärk on hinnata vähemalt kord aastas tegevväelase vastavust rahu- ja sõjaaja ametikoha nõuetele, planeerida tegevväelase edasist teenistust ning sõjaväelist väljaõpet ja/või täienduskoolitust. Hindamise aluseks on ametijuhend ja ettekirjutus, et vestluseks peab hinnatava ja ülema teenistussuhe olema kestnud vähemalt neli kuud. Vestluse tulemused kinnitatakse hindamisvestluse kokkuvõttelehel. Hinnanguid antakse eri skaaladel (0–3, avatud vastused, jah või ei ning 1–5) ning hindamisvestluse kokkuvõtete sisu talletatakse personaliarvestussüsteemis.<sup>31</sup>

Seega on tegemist ühesuunalise struktureeritud intervjuuga, mis toimub hinnatava ja tema vahetu ülema vahel. Hoolimata sellest, et struktureeritud intervjuud on peetud teoreetiliselt küllaltki efektiivseks, kaasnevad praktikas ühesuunalise hindamisega teatavad puudused.<sup>32</sup> Esiteks ei puutu kõik ülemad oma alluvatega tööalaselt pidevalt kokku ning nad ei suuda seepärast neid objektiivselt hinnata. Teiseks võivad ülemat mõjutada näiteks teenistusvälised suhted, organisatsiooni kultuur või isiklikud juhtimisstiili eelistused.<sup>33</sup> Kolmandaks on leitud, et vähemalt esimesel korral suudab vaid 10% juhtidest ennast adekvaatselt hinnata<sup>34</sup> ning pigem kiputakse end ülehindama.<sup>35</sup>

Kõrvutades tegevväelaste hindamist Bormani ja Motowidlo teooriaga, võib öelda, et kehtiv hindamissüsteem<sup>36</sup> keskendub eelkõige ülesande sooritusele ja vähem käitumuslikule kontekstuaalsele sooritusele, kuna hindamis-

<sup>31</sup> **Tegevväelaste hindamise kord.** Kaitseväejuhataja 20.11.2013 käskkiri nr 294.

<sup>32</sup> **Schmidt, L. F.; Hunter E. J.** 1998. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. – Psychological Bulletin, Vol. 124, No. 2, p. 265.

<sup>33</sup> **Rudman, R.** 2003. Performance Planning and Review: Making Employee Appraisals Work. Australia: Allen & Unwin, Crows Nest, NSW, pp. 1–3.

<sup>34</sup> **Kets de Vries, F. R. M.** 2002. Juhtimise müstika. Tallinn: Pegasus, lk 78–79.

<sup>35</sup> **Saul, K.** 2008. Ajateenijatele antud hinnangute ja militaarsoorituse seos Eesti Kaitseväes Jalaväe Väljaõppekeskuse Pärnu Üksik- Jalaväepataljoni näitel. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Ülikool, lk 38.

<sup>36</sup> **Tegevväelaste hindamise kord.** Kaitseväe juhataja 20.11.2013 käskkiri nr 294.

vestluse kokkuvõtte kümnest alapeatükist on seitse seotud eelkõige ülesande sooritusega ning kolm eelkõige kontekstuaalse sooritusega.

Hoolimata sellest, et kadetid on samuti tegevvälalased<sup>37</sup>, on nende teenistussooritust hinnatud teistest tegevvälalastest erinevalt, sest hindamiskord<sup>38</sup> nende hindamist ei nõua ja puudub ka teenistussoorituse hindamise aluseks olev ametijuhend. Kuna reaalselt on vaja määrata millegi alusel kadettvanemad, spetsialiseerumisjärgsed erialad ja hiljem teenistuskohad, on püütud hindamise aluseks leida võimalikult objektiivseid tegureid, mille järgi muu hulgas moodustada kadettidest pingerida. Pingerea moodustamise vajadus on samuti üks põhjustest, miks ametlikku hindamist ei ole kasutatud, kuna selle sisu ja skaalad ei võimalda piisavat eristatust. Seepärast hakati põhikursustel (6.–13.) kasutama teenistussoorituse hindamiseks peasjalikult keskmist hinnet. Ainsaks erandiks olid 9. ja 10. põhikursus, kus teenistussoorituse hindamiseks kasutati peale kaalutud keskmise hinde üldfüüsilise testi tulemusi, iganädalasi kursusevanemate antud hinnanguid ja vahetult enne olulisi valikuid kõikide kursusekaaslaste antud hinnanguid üksteise kohta.<sup>39</sup>

2010. aastal viitasid kadettide hindamise ja arendamise vajadusele ka õppekavad<sup>40, 41</sup> ning põhikursuseülema ametijuhend.<sup>42</sup> Lähtudes nendest ja vestlustest eelnevate kursuseülematega, tekkis 14. põhikursuse kadettide teenistussoorituse hindamissüsteem, mida kirjeldatakse täpsemalt artikli kolmandas osas.

Eri aastatel on kadettide teenistussoorituse hindamiseks kasutatud peamiselt järgmisi näitajaid: kaalutud keskmine hinne; kaasõppurite, kursuse juhtkonna ja õppejõudude hinnangud juhiomaduste kohta; üldfüüsilise testi tulemused ja laskmistulemused; ergutused ja karistused ning õppetöövälises tegevuses osalemise aktiivsus. Hoolimata hindamissüsteemide sarnasusest, puuduvad sõjakooliülesed ühtsed alused.

Võrreldes kadettide teenistussoorituse mõõtmiseks kasutatavaid tegureid 24.10.2014 kinnitatud õppuri ametijuhendiga<sup>43</sup>, on kõiki tegureid kirjeldatud ametijuhendi teenistusülesannetes ning eeskujulikkus ja distsiplineeritus

<sup>37</sup> KVTS = Kaitseväeteenistuse seadus. 13.06.2012 – RT I 10.07.2012, 1. §8.

<sup>38</sup> Kaadrikaitsevälalaste atesteerimise kord. Kaitsevägejuhataja 11.09.2008 käskkiri nr 253.

<sup>39</sup> Kaido Tiitus, Jaanus Ainsalu, Üllar Luhaste, Tõnis Vau ja Indrek Sild.

<sup>40</sup> Õppekava ühtlustamiskursus. KVÜÖA ülema 25.06.2010 käskkiri nr 107.

<sup>41</sup> Õppekava sõjaväeline juhtimine maaväes. Kaitseministri 24.09.2004 käskkiri nr 237 (muudetud KVÜÖA nõukogu 15.04.2010 otsusega).

<sup>42</sup> Kursuseülema ametijuhend. KVÜÖA ülema 03.09.2008 käskkiri nr 241.

<sup>43</sup> Õppuri ametijuhend. KVÜÖA ülema 24.10.2014 käskkiri nr 111.

tuleneb distsiplinaarmäärustikust.<sup>44</sup> Kõrvutades kadettide teenistussooritust mõõtvaid tegureid ülesande soorituse ja kontekstuaalse soorituse teooriaga, võiks teoreetiliselt olla nende jaotus alljärgnev (vt tabel 1).

**Tabel 1.** Tegurite võimalik jagunemine teenistussoorituses

Ülesande sooritus	Kontekstuaalne sooritus
Õpitulemused	Juhiomaduste hinnangud ja isiksuseomadused
Füüsiline võimekus	Õppetöövälises tegevuses osalemine (vabatahtlikkus)
Laskmistulemused	Distsiplinaarkaristused
Ergutused	

Kindlasti ei ole see jaotus lõplik, kuna näiteks õppetöövälises tegevuses osalemine ei ole alati vabatahtlik ja võib kuuluda ka ülesande soorituse hulka või näiteks juhiomaduste hindamisel hinnatakse ka tegevust, mis on otseselt seotud ülesande sooritusega.

## 2.4. Õppurite juhiomaduste hindamine KVÜÕAs

2012. aastal hakati KVÜÕAs koostama õppurite juhiomaduste hindamis-  
põhimõtteid, mille järgi alustati hindamist alates 2013. aasta sügissemestrist. KVÜÕA õppurite juhiomaduste hindamise juhend sätestab, et juhiomaduste hindamise eesmärk on toetada teadlikult ja kogu õppekava kaasvalt õppurite kui sõjaväeliste juhtide juhiomaduste arengut, valmistades neid paremini ette tulevasteks teenistusülesanneteks. Hinnatavate juhiomaduste kirjeldamisel on tuginetud Euroopa Liidu riikide riigikaitseliste õppeasutuste eeskujule<sup>45</sup>, mille on heaks kiitnud Euroopa Liidu noorte ohvitseride õpirände algatuse (*European Initiative for the Exchange of Young Officers*) “Sõjaline Erasmus” rakendustöörühm 10.10.2014.<sup>46</sup>

KVÜÕA õppurite ühtse juhiomaduste hindamissüsteemi rakendamist on peetud tagasisides oluliseks<sup>47</sup>, kuid süsteemil on ka mõningad puudused. Näiteks seati kahtluse alla vastavate valdkondade ja liiga paljude väidete

<sup>44</sup> **Kaitseväge distsiplinaarmäärustik.** Kaitseväge juhataja 05.04.2013 käskkiri nr 95.

<sup>45</sup> **Viljaste, A.** Juhiomaduste hindamine Kaitseväge Ühendatud õppeasutustes. KVÜÕA ülema 25.06.2013 käskkiri nr 76.

<sup>46</sup> Info pärineb 10.12.2014 toimunud vestlusest KVÜÕA ülema nõuniku Nele Rannaga, kes on töörühma Eesti-poolne esindaja.

<sup>47</sup> **Kütt, K.** 2014. Ülevaade töötajate/õppurite tagasisidest juhiomaduste hindamise süsteemi kohta. Tagasiside. Tartu: KVÜÕA, lk 1–6.



hindamise vajadus, kuna see on esiteks väga töömahukas ning teiseks ei ole kõiki valdkondi ja/või väiteid igas aines või olukorras võimalik hinnata.

Kõrvutades KVÜÖA õppurite hindamist Bormani ja Motowidlo teooriaga, leiavad autorid, et hindamissüsteem keskendub eelkõige ülesande sooritusele ja vähem kontekstuaalsele sooritusele: 34 küsimusest on 21 seotud pigem ülesande soorituse ja 13 küsimust pigem kontekstuaalse sooritusega.<sup>48</sup>

## 2.5. 360° hindamine

360° hindamise keskmes on töötaja, keda hindavad alluvad, kolleegid, ülemad ja hinnatav ise.<sup>49</sup> Kuna hindajad on eri positsioonidel asuvad inimesed, annab nende tulemuste summeerimine aluse saada võimalikult objektiivne hinnang. Seoses organisatsioonide ametikohtade standardite ja vajaduste erinevusega peaks iga organisatsioon välja töötama oma hindamiskriteeriumid.<sup>50</sup> Eesti Kaitseväele on 360° hindamise süsteemi rakendamisel oma magistritööga panuse andnud nt Jano<sup>51</sup> ja Koppel<sup>52</sup>, kelle töö tulemused kinnitavad selle eelist ametliku ühepoolse hindamise ees.

360° hindamise planeerimisel on tähtis läbi mõelda, kui suur peaks olema piisav hindajate hulk. Hinnatavate arvust olulisem on lähtuda järgmistest põhimõtetest:

- 1) hindaja peab hinnatavaga olema koos töötanud vähemalt neli kuud ehk **tundma hinnatavat**;<sup>53</sup>
- 2) hindajad peavad hinnatava jaoks olema **autoriteetsed**;
- 3) hindajad peavad olema **vabatahtlikud**;
- 4) tuleb arvestada, **kui palju ankeete** peab üks hindaja täitma (väsimuse ja tüdimuse mõju).<sup>54</sup>

<sup>48</sup> Viljaste 2013.

<sup>49</sup> Waldman, A. D.; Atwater, L. E.; Antonioni, D. 1998. Has 360-Degree Feedback Gone Amok? – The Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 2, p. 86.

<sup>50</sup> Lepsinger, R.; Lucia A. D. 2004. 360° tagasiside kasutamise kunst ja teadus. Tallinn: Tänapäev, lk 93–165.

<sup>51</sup> Jano, R. 2009. 360° tagasiside meetodi rakendamine Eesti Kaitseväe näitel. Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool, majandusteaduskond, ettevõtetmajanduse instituut.

<sup>52</sup> Koppel, V. 2012. Kanada Armees 360° hindamissüsteemi kohandamine Eesti Kaitseväe ohvitseride hindamiseks. Magistritöö. Tartu: KVÜÖA.

<sup>53</sup> Lepsinger, Lucia 2004, lk 153.

<sup>54</sup> Nowack, K. 1993. 360-Degree Feedback: The Whole Story. – Training & Development, January, pp. 69–72.

Pärast planeerimist alustatakse hindamisega. Tulemuste põhjal koostatakse kokkuvõte ning antakse hinnatavale tagasiside. Soovitavalt võiks see toimuda neutraalses õhkkonnas, et oleks võimalik saavutada pigem kolleeg-kolleeži suhe. Tagasiside peaks alati algama ja lõppema positiivsel teemal, sest positiivsus suurendab hinnatava enesehinnangut, koostöötahet ja sooritusvõimet tulevikus.<sup>55</sup>

Kokkuvõttes aitab 360° hindamine vältida hinnangu ühesuunalisust. Autorite hinnangul on eriti alluvate liitmine rühmaülema hindamisse väga oluline, kuna põhimõtteliselt on alluvatest reservväelaste teadmised, oskused ja hoiakud rühmaülema töö tulemus. 360° hindamise uuenduslikkust ja edukust näitab ka asjaolu, et seda kasutatakse näiteks USA<sup>56</sup> ja Kanada<sup>57</sup> armee tegevväelaste hindamises.

## 2.6. Akadeemiline edukus

Üldiselt peetakse akadeemilise edukuse alusteks hindeid ja õppekava täitmist nominaalõppeajaga.<sup>58</sup> Uuringud on näidanud, et edasine töösooritus edukus on seotud ülikooli keskmise hindega<sup>59</sup>, kuid teisalt on see väide seotud ka kahtluse alla. Kahtluste peamiseks põhjuseks peetakse koolis antavat üldist haridust, mis ei ole ametikoha spetsiifikaga seotud ja keskendub enamasti pigem üldisele silmaringi laiendamisele. Teiseks seepärast, et hoolimata üliõpilaste tagasihoidlikest hinnetest, on nad siiski edukad, kuna on omandanud teatud tööks vajalikke spetsiifilisi teadmisi ja oskusi mujalt.<sup>60</sup> Paremini aitavad edukust prognoosida siiski õppeainete hinded, mis on tulevase tööga samast valdkonnast või põhinevad samadel eeldustel.<sup>61</sup> Eesti

<sup>55</sup> **Jano** 2009, lk 75.

<sup>56</sup> **Fiscus, M. J.** 2011. 360 Degree Feedback bestpractices and the Army's MSAF program. Carlisle Barracks: U.S. Army War College, pp. 1–24.

<sup>57</sup> **Charbonneau, D.; MacIntyre, A.** 2011. A tool for senior professional development in the Canadian forces.

<sup>58</sup> **Kappe, R.; Flier, H.** 2012. Predicting academic success in higher education: what's more important than being smart? – European Journal of Psychology of Education, Vol. 27, No. 4, p. 605.

<sup>59</sup> **Roth, L. P.; BeVier, A. C.; Switzer, S. F.; Schippmann, S. J.** 1996. Meta-Analyzing the Relationship Between Grades and Job Performance. – Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 5, pp. 548–556.

<sup>60</sup> **Hashim, J.** 2009. Academic excellence asselection criteria among selected Malaysian employers. – Ettekanne esitatud Malaisias, Kuala Lumpuris 6.–8. juulil 2009. aastal toimunud rahvusvahelisel äri ja informatsiooni konverentsil.

<sup>61</sup> **Roth et al.** 1996, pp. 548–556.

kõrgharidusstandardis nimetatakse neid aineid peeriala õppeaineteks, mis peavad moodustama vähemalt 50% üliõpilasele õppekavaga määratud õppe mahust.<sup>62</sup> Kõrgema Sõjakooli õppurite akadeemilise õppe ja hilisema teenistussoorituse vahelisi seoseid uurinud Veski leidis oma magistritöös, et akadeemilise edukuse põhjal on edasist teenistussoorituse edukust raske prognoosida.<sup>63</sup> Kukkk uuris oma magistritöös akadeemilise edukuse seoseid teenistussoorituse edukusega õppekava moodulites ning leidis rohkem statistiliselt olulisi seoseid, mis esinesid kõikides moodulites, v.a üldjuhtimismoodulis. Seejuures esines uuringus positiivne seos kaalutud keskmise hindegaga ning kümne õppeaine hindegaga 22st. Kukkk tugines oma uurimistöös Motowidlo ja Bormani teooriale ja tõestas hinnete olulisemat seost ülesande sooritusega, kuna 13 olulisest seosest ülemate ja kolleegide hinnangute ning õppeainete tulemuste vahel oli seotud kolm kontekstuaalse soorituse ja 10 ülesande sooritusega.<sup>64</sup>

Seega võib järeldada, et kõige tugevamad seosed eduka teenistussooritusega võiksid olla eelkõige nende õppeainete hinnitel, mis on otseselt seotud rühmaülesande igapäevatööga. Ühtlasi peaksid hinded olema seotud peamiselt ülesande sooritusega, kuna õppimine on kadeti põhitöö.

## 2.7. Füüsiline võimekus

Kindlasti ei tohi ohvitser olla oma üksuse nõrgemate hulgas, sest ta peab suutma ka pärast talutud raskusi langetada jätkuvalt adekvaatseid otsuseid.<sup>65</sup> Eesti Kaitseväes kasutatakse füüsilise võimekuse hindamiseks üldfüüsilist testi, kus tavapärasel<sup>66</sup> tuleb sooritada kahe minuti jooksul teatav arv kätekõverdusi ja istesse tõuse ning läbida teatud aja jooksul joostes 3,2 km. Maksimaalne kogutav punktisumma on 300 punkti, millest tuleb testi positiivseks läbimiseks saada kolme harjutuse peale kokku vähemalt 190 punkti.

<sup>62</sup> KHS = Kõrgharidusstandard. 18.12.2008 – RT I 2008, 57, 322. §4, lg 2 ja lg 3.

<sup>63</sup> Veski, V. 2011. KVÜÖA põhikursuse sisseastumiskatsete tulemuste seos kadettide õppe-edukuse ja nende hilisema toimetulekuga teenistuses. Magistritöö. Tartu: KVÜÖA, lk 38–40.

<sup>64</sup> Kukkk, R. 2014. Teenistuskarjääri alustavate ohvitseride teenistussoorituse seos õppe-edukusega. Magistritöö. Tartu: KVÜÖA, lk 59–66.

<sup>65</sup> Tikerpuu, M. 2014. Kehaline kasvatus sõjaväeliste juhtide ettevalmistuses. – Sõdur, nr 1(76), lk 56.

<sup>66</sup> Testis on võimalik jooksmise asemel näiteks ka ujuda või ratast sõita, kuid neid harjutusi 14. PK kadetid ei teinud.

Positiivse tulemuse saab ka 180 punktiga juhul, kui kõikides harjutustes on saavutatud vähemalt 60 punkti.<sup>67</sup>

Kadettide teenistussoorituse edukuse ja sisseastumiskatsetel sooritatud üldfüüsilise tulemuste seoseid uurinud Veski leidis, et sisseastumiskatsetel sooritatud üldfüüsilise testi tulemus on teenistussoorituse edukusega nõrgas negatiivses seoses, kuid nõrgas positiivses seoses õpingute nominaalajaga lõpetamisega, mis oli kõikidest sisseastumiskatsetest parim näitaja ning sidus üldfüüsilise testi tulemuse motivatsiooniga.<sup>68</sup> Sellest lähtudes seavad töö autorid kahtluse alla, kas 14. põhikursuse kadettide üldfüüsiliste testide tulemused saavad prognoosida tulevase teenistuse edukust.

### 3. Uurimismetoodika

#### 3.1. Valim ja uuringu protseduurid

Valimiks olid 14. põhikursuse edukalt lõpetanud kadetid (34 isikut), kes asusid rühmaülematena teenistusse 2013. aasta suvel. Eesti Kaitseväge 28.04.2014 koosseisutabeli järgi oli maaväes sel ajal ligi 105 rühmaülema ametikohta<sup>69</sup>, seega moodustasid uuringusse kaasatud isikud maaväe rühmaülemate üldkogumist 32,4%.

Uuriti selliseid tegureid nagu 14. põhikursuse edukalt lõpetanute õpingud, kaaskadettide hinnangud, üldfüüsilise testi ja õppetöövälises tegevuses osalemise näitajad ning distsiplinaarkaristused ja ergutused. Edasise teenistussoorituse edukuse hindamiseks täiendati Jano koostatud<sup>70</sup> ja Veski täiendatud küsimustikku<sup>71</sup>, mille põhjal tehti kontrollküsitlus kolme Kuperjanovi jalaväepataljoni rühmaülema ning nende kolleegide, alluvate ja ülemate seas. Pärast kontrollküsitlust täiendati ankeeti konkreetselt valimile mõeldud küsimustega ning tehti edasist teenistussoorituse edukust hindav küsitlus 14. põhikursuse edukalt lõpetanute, nende kolleegide, alluvate ja ülemate seas. Peale selle koguti andmete võrdluseks kokku 14. põhikursuse lõpetanud tegevväelaste hindamisvestluste tulemused.

<sup>67</sup> **Kaitseväge füüsilise ettevalmistuse nõuded ja hindamise kord.** Kaitseväge juhataja 25.03.2014 käskkiri nr 91.

<sup>68</sup> **Veski** 2011, lk 32–37.

<sup>69</sup> Andmed pärinevad KVÜÖA üldosakonna personalijaoskonna ülema major Andres Pehme vahendusel seisuga 28.04.2014.

<sup>70</sup> **Jano** 2009.

<sup>71</sup> **Veski** 2011.

### 3.2. 14. põhikursuse kadettide teenistussoorituse hindamine

14. põhikursuse kadettide teenistussoorituse hindamise pingerida moodustus järgmistest teguritest: **kaalutud keskmine hinne (50%), kursusekaaslaste antud juhiomaduste hinnangu** keskmine tulemus (30%) ja **üldfüüsiliste testide** keskmine tulemus (20%).

### 3.3. Akadeemiline edukus ja füüsiline võimekus

Kadettide teenistussoorituste hindamistel saadi kadettide kaalutud keskmine hinne õppeinfosüsteemist. Eraldi vahehindamiste tulemusi ei eristatud, vaid kasutati jooksvat kaalutud keskmist hinnet, mis sisaldas kõikide läbitud õppeainete hindeid.

Tulenevalt sellest, et põhikursuse õppekaval hinnatakse õppureid vaid õppeainete põhjal, siis õppetooli- ja moodulipõhist hinnete koondamist selles artiklis ei analüüsita.<sup>72</sup> Töös käsitleti kõiki õppeaineid, mis olid eristatava hindamisega, eraldi ei käsitletud spetsialiseerumismooduli õppeaineid. Kadettide teenistussoorituste hindamistel saadi kõik kadettide üldfüüsiliste testide tulemused KVÜÕA spordiinstruktorilt ning lõppnäitajana läks arvesse kõikide sooritatud testide keskmine tulemus.

### 3.4. Juhiomaduste hindamine

Uuringus kasutatud juhiomaduste hindamiskriteeriumid töötati välja koostöös teiste kursuseülemate, kadettide ning KVÜÕA õppeosakonna rühmargrupi ja pedagoogikargrupi tegevvälalastega.

Hindamise eesmärk oli anda kursusekaaslastele objektiivne tagasiside nende juhiomaduste tugevatest ja nõrkadest külgedest, teisisõnu tagasiside positiivsete külgede kohta, mida hinnatav peaks enda puhul arendama, ning tagasiside negatiivsete külgede kohta, mida hinnatav peaks endas teadlikult maha suruma. Seejuures terminit *juhiomadused* täpsemalt ei määratletud. Hindepaneku kriteeriumid olid järgmised:

- 1) hinne 3 – eeskujulike juhiomadustega ohvitserikandidaat, kes on erilaadsetes olukordades kõikidele kaasvõitlejatele eeskujuks;
- 2) hinne 2 – heade juhiomadustega ohvitserikandidaat, kes tavaliselt on erilaadsetes olukordades kaasvõitlejatele eeskujuks;

<sup>72</sup> **Õppekava sõjaväeline juhtimine maaväes.** Kaitseministri 24.09.2004 käskkiri nr 237 (muudetud KVÜÕA nõukogu 15.04.2010 otsusega).

- 3) hinne 1 – rahuldavate juhiomadustega ohvitserikandidaat, kelles on potentsiaali saada heaks ohvitseriks;
- 4) hinne 0 – ohvitserikandidaat, kes ei ole endale oma elukutsevalikut teadvustanud ning kelle potentsiaal heaks ohvitseriks saada on vähene.

Hindamise juures oli piirang, mis lubas hinnatavale määrata maksimaalselt ühe hinne 3 ja minimaalselt ühe hinne 1 või 0. Kuna hindajal oli teada, et hindamine kestab pikka aega, siis soovis ta sellega saavutada, et hindamist kaalutakse hoolikalt ja põhjendatakse äärmusi kommenteerides sisuliselt, sest hinneid 3, 1 ja 0 tuli lühidalt kommenteerida (hinne 2 kommenteerimine oli soovituslik). Hindamistulemused avaldati hinnatavale hindamisperioodi lõpus paberil hindamiskokkuvõttena, kus oli hinnatava keskmine punktisumma ning positiivsed ja negatiivsed kommentaarid juhiomaduste kohta.<sup>73</sup> Kuna hinnati kolme aasta jooksul, siis toimusid hindamises ka mõningad muutused, kuid kokkuvõttes oli võimalik hinnanguid võrrelda. Praeguse töö analüüsis kasutatakse koondhinnangut.

### 3.5. Õppetöövälises tegevuses osalemine

Õppekavavälise tegevuse hulka arvestatakse ühtlustamiskursus (ÜK), lahinguvalmiduse harjutamiseks, kasvatustöök, riviõppeks, kehaliseks treeninguks ja laskeväljaõppeks kuluv aeg ning muu kaitsevæteenistusest tulenev ja õppekava eesmärkidega kooskõlas olev tegevus.<sup>74</sup> Teisisõnu kõik see, mis on seotud tulevase juhi arenguga, kuid ei toimu õppekava sees. Tulevalt vajadusest jaotada kursusel kadettide koormust ja juhtimiskogemust, on kursuseülemad pidanud õppekavavälises tegevuses osalemise üle arvestust. 14. põhikursuse kadettide õppekavaväliline tegevus pandi kirja vastavalt osalemisele ning sellele anti tegevuse mahukusest sõltuvalt numbriline väärtus.

Õppekavavälise tegevuse võib kokkuvõtlikult liigitada järgmiselt: KVÜÕA esindamine või tutvustamine, kursuse esindamine, lisaväljaõpe kursusekaaslastele, Kaitseliidu tegevuse toetamine, spordi- ja sõjalis-sportlikel võistlustel osalemine, pärja- või liputoimkondades või paraadidel osalemine, tudengiüritustel osalemine, kadetikogu tegevuses kaasalöömine ning Kõrgema Sõjakooli või Kaitsevæe Ühendatud Õppeasutuste ürituste

<sup>73</sup> Kõik hindamiskokkuvõtted ning kursusekaaslaste juhiomaduste hinnangud ühes hinnete ja kommentaaridaga asuvad autori eraarhiivis.

<sup>74</sup> **Kaitsevæe Ühendatud õppeasutuste õppekorralduseeskiri.** KVÜÕA ülema 25.06.2010 käskkiri nr 106. Muudetud viimati 19.06.2014. Punkt 41.

korraldamine. 14. põhikursuse lõpuks saadi kokku kõige vähem 19 ja kõige rohkem 68 punkti. Õppetöövälises tegevuses osalemise juures on veel oluline mainida, et kuigi üldiselt oli eelistatud osalemise vabatahtlikkus, oli mõni tegevus siiski ka kohustuslik (nt lahtiste uste päevade korraldamine või paraadidel osalemine), mistõttu ei saa lõpptulemust täielikult vabatahtlikkuse näitajana käsitleda. Analüüsis kasutatakse õppetöövälise tegevuse lõppsummat.

### 3.6. Distsiplinaarkaristused ja ergutused

Kaitseväes toimub distsiplinaarkaristuste ja ergutuste määramine vastavalt kaitseväe distsiplinaarmäärustikule.<sup>75</sup> 14. põhikursuse kadettidele määrati õpingute jooksul kokku 17 distsiplinaarkaristust ja 84 ergutust. Tulemused jaotati isikupõhiselt distsiplinaarkaristusteks ja ergutusteks, mille põhjal arvutati välja uus kategooria *distsipliin* (lahutades isikupõhiselt ergutuste koondarvust distsiplinaarkaristuste arvu). Kuigi 14. põhikursuse kadettide hindamisel ei kasutatud karistusi ja ergutusi pingerea koostamisel, toodi distsipliinikategooria töösse sisse, et analüüsida selle teguri mõju edasisele teenistussooritusele.

### 3.7. Isiksuseomadused

14. põhikursuse kadettide isiksuseomaduste mõõtmiseks kasutati kursusekaaslaste hinnanguid, kust hindamiskokkuvõtete sõnalistest kommentaaridest loetleti isikupõhiselt kokku kõik isiksuseomadusi kirjeldavad omadused, mis jaotati viie faktori teooria alusel.<sup>76</sup>

### 3.8. Edasise teenistussoorituse edukuse hindamine

Edasise teenistussoorituse edukuse hindamiseks kasutati 360° küsitluse tulemusi, mida võrreldi kõikide kogutud andmetega.

<sup>75</sup> **Kaitseväe distsiplinaarmäärustik.** Kaitseväe juhataja 05.04.2013 käskkiri nr 95. Punkt 15.

<sup>76</sup> **McCrae, R. R.; John, O. P.** 1992. An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. – Journal of Personality, Vol. 60, Issue 2, pp. 177–178.

### ***3.8.1. 360° küsitluse valim ja korraldamine***

Küsitluses osales kokku 382 vastajat, kellest 34 olid hinnatavad, 100 kolleegid, 202 alluvad ja 46 ülemad. Iga hinnatava kohta andis hinnanguid keskmiselt 11 isikut. Hinnatavat hindasid peale tema keskmiselt kolm kolleegi, kuus alluvat ja üks ülem.

Teenistussuhte pikkus hinnatava ning kolleegide, alluvate ja ülemate vahel oli keskmiselt 12 kuud. Küsitlusele vastajatest olid 219 tegevvälased ja 163 ajateenijad, vastavalt 57,3% ja 42,7%. Küsitlus korraldati allüksuste kaupa ajavahemikul 21.04.2014 kuni 28.04.2014.

### ***3.8.2. Tegevvälaste hindamisvestluste kokkuvõtted***

14. põhikursuse lõpetanud tegevvälaste hindamisvestluste kokkuvõtted saadi kaitsevæe allüksuste personalijaoskonnast. Loa neid kasutada andsid uuritavad 360° küsitluse käigus. Töös kasutatud tegevvälaste hindamis-kokkuvõtted on enamasti koostatud 2014. aasta lõpus või 2015. aasta alguses, mis langeb kokku 360° küsitluse hindamisperioodiga. Tulenevalt töö kvantitatiivsest iseloomust, kasutatakse tegevvälaste hindamisvestluste kokkuvõtete kvantitatiivset osa, mida esineb kolmes punktis – eesmärkide ja teenistusülesannete täitmise koondhinnang (neljapalline skaala vahemikus 0–3), juhivõimed (neljapalline skaala vahemikus 0–3) ja iseloomustus.<sup>77</sup> Iseloomustus, milles on kokku 11 alapunkti, on juhendi järgi hindamisvestlust täiendav osa, mis annab hinnatavast ülevaatlíkuma pildi. Kuigi teooria osas liigitasid autorid iseloomustuse Bormani ja Motowidlo järgi pigem kontekstuaalse soorituse valdkonda kuuluvaks, siis alapunktide sisu järgi on artikli autorite hinnangul iseloomustuse 11 alapunktist viis suunatud pigem ülesande sooritusele (iseseisvus, pingetaluvus, otsustusvõime, organiseerimisvõime ning tegutsemise kiirus ja operatiivsus), viis pigem kontekstuaalse sooritusele (teenistusse suhtumine, meeskonnatöö, koostöövalmidus ja suhtlemisoskus, usaldusväärsus ja sihikindlus) ja üks motivatsioonile (motivatsioon). Iga alapunkti hinnati viieballisel skaalal (1–5).

---

<sup>77</sup> **Tegevvälaste hindamise kord.** Kaitsevæe juhataja 20.11.2013 käskkiri nr 294.



## 4. Tulemuste analüüs ja arutelu

### 4.1. 360° küsitluse tulemused

Analüüsis kasutati kirjeldava faktoranalüüsi peakomponentide meetodit koos Varimax-pööramisega. Analüüsiti alluvate, kolleegide ja ülemate hinnanguid (kokku 348 hindajat). Tulenevalt sisulistest argumentidest, usaldusväärse näitajatest (vahemikus 0,86–0,93) ja suuremast kirjeldusvõimest, otsustati viiefaktorilise mudeli kasuks<sup>78</sup>, mille kirjeldusvõime koguvarieeruvusest oli 59,3%: 1. faktor 14,3%, 2. faktor 13,7%, 3. faktor 25,7%, 4. faktor 11% ja 5. faktor 9,1% (vt lisa 1).

Analüüsides väidete sisu, oli esimene faktor seotud sellega, mis loob aluse rühmaülemate suhetele nii oma alluvate, kolleegide kui ka ülematega ning mille võib kokku võtta ühise nimetajaga – orienteeritus suhetele. Teise koondusid väited, mis on seotud rühmaülemate hea tulemuse saavutamise ja isiklikul kui ka üksuse tasemel ning mille võib kokku võtta ühise nimetajaga – orienteeritus tulemusele. Kolmas faktor koondab endas rühmaülemate ametialast ja isiklikku pädevust, mida saab koondada nimetuse alla – ametialased pädevused. Neljas faktor, koondnimetusega – innustamine ja motiveerimine, on seotud rühmaülemate tegevuse ja isikliku karismaatilisusega, millega suurendatakse kaaslaste motivatsiooni ja tegutsemistahet. Viiendasse faktorisse kuuluvad väited, mis on seotud rühmaülemate tegevusega, millega ta loob alluvate kaasamiseks positiivse sotsiaalse keskkonna ja mille saab kokku võtta ühise nimetajaga – kaasava keskkonna loomine.

Faktorite omavaheline seos vastas teoreetilistele eeldustele, mille alusel jaotub teenistussooritus kaheks osaks – ülesande soorituseks ja kontekstuaalseks soorituseks, mis on mõlemad võrdväärset seotud motivatsiooniga. Teisisõnu moodustavad teine ja kolmas faktor koos ülesande soorituse mõõdiku ( $r = .859$ ;  $p < .01$ ), mis on otseselt seotud ametijuhendite sätestatud põhiülesannete ja kohustuste täitmisega<sup>79</sup> (nõuded pädevustele ja tulemustele<sup>80</sup>). Esimene ja viies faktor moodustavad koos aga kontekstuaalse soorituse mõõdiku ( $.859$ ;  $p < .01$ ), mis on seotud kõige sellega, mis loob ja hoiab soodsat sotsiaalset ja psühholoogilist keskkonda<sup>81</sup>, mille rühmaülem

<sup>78</sup> **Tooding, L. M.** 2007. Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 363.

<sup>79</sup> **Borman, Motowidlo** 1993, pp. 71–98.

<sup>80</sup> **Rühmaülem-instruktori ametijuhend.** Lõuna Kaitseringkonna ülevaade 26.03.2009 käskkiri nr 21.

<sup>81</sup> **Muchhal** 2014, p 56.

saavutab hea suhtluse ja kaasava keskkonna loomisega. Neljas faktor on eraldiseisev ja mõõdab motivatsiooni, mis on vajalik teiste motiveerimiseks ja innustamiseks.<sup>82</sup> Seega moodustati viiest faktorist kolm – ülesande sooritus, kontekstuaalne sooritus ja motivatsioon, mis kokku mõõdavad kogu edasist teenistussoorituse edukust.

Analüüsidest eri poolte hinnangute seoseid kolme eelnimetatud konstruktiga, ilmnes, et kõige tugevamalt on seotud ülesande sooritusega ülemate antud hinnang ( $r = .792$ ;  $p < .01$ ), seejärel kolleegide ( $r = .621$ ;  $p < .01$ ) ja alluvate hinnang ( $r = .564$ ;  $p < .01$ ). Kontekstuaalse sooritusega on aga järjestus vastupidine: alluvad ( $r = .766$ ;  $p < .01$ ), kolleegid ( $r = .654$ ;  $p < .01$ ) ja ülemad ( $r = .546$ ;  $p < .01$ ). Motivatsioonitegurit hinnatakse küll samas järjestuses kui kontekstuaalse soorituse oma, kuid erinevalt teistest teguritest on tulemused küllaltki võrdsed: alluvad ( $r = .755$ ;  $p < .01$ ), kolleegid ( $r = .710$ ;  $p < .01$ ) ja ülemad ( $r = .701$ ;  $p < .01$ ). Tulemusest saab järeldada, et tulenevalt ülemate hinnangute ülesande sooritusele orienteeritusest ja alluvate hinnangute kontekstuaalsele sooritusele orienteeritusest, hindavad kõige laiemat spektrit kolleegid, kuna nad hindavad võrdväärselt nii kontekstuaalse soorituse kui ka ülesande soorituse komponenti. Samas ei olnud kolleegide hinnangute tulemuste seosed teiste gruppidega väga tugevad, mis näitab, et kõige objektiivsema hinnangu saamiseks on ikkagi vaja kõiki hindajate gruppe, kellega hinnatav oma töös kokku puutub. See kinnitab 360° hindamissüsteemi eelist ühesuunalise hindamise ees, kuna hinnatav saab tagasiside tulemusena oma tugevate ja nõrkade külgede kohta objektiivsema ülevaate, mis aitab tal ennast edaspidi tulemusrikkamalt arendada.<sup>83</sup>

## 4.2. Õpingute jooksul mõõdetud tegurite seos edasise teenistussoorituse edukusega

### 4.2.1. Õppetulemuste seos edasise teenistussoorituse edukusega

Analüüsimaks seda, kuidas on seotud õppetulemused ohvitseri edasise teenistussoorituse edukusega, tehti esmalt korrelatsioonanalüüs kõikide eristavate hinnete ja edasise teenistussoorituse edukuse näitajate vahel. Tulemustest selgus, et statistiliselt oluliselt on edasise teenistussoorituse edukusega seotud vaid kolm õppeainet: jalaväerühma lahingutegevuse planeerimine ja juhtimine ( $r = .445$ ;  $p < .01$ ), julgeolekupoliitika ja kaitsestrateegia ( $r = .382$ ;

<sup>82</sup> Brownlee, Motowidlo 2011, pp 24–35.

<sup>83</sup> Lepsinger, Lucia 2004, lk 165.

$p < .05$ ) ning lahingutegevuse alused ( $r = .377$ ;  $p < .05$ ). Kusjuures neil kõigil on positiivne statistiliselt oluline seos ülesande sooritusega ja veidi nõrgem positiivne seos motivatsiooniga, mis kinnitab teoreetilises käsitluses esitatud eeldust, et õppetulemused kuuluvad ülesande soorituse hulka, mis on seotud motivatsiooniga.<sup>84</sup>

Selleks, et tuvastada, kas õppeainete hinded suudavad ennustada edasise teenistussoorituse edukust, tehti regressioonanalüüs. Sammhaaval mudelist muutujaid välja jättes jäid mudelisse **jalaväerühma lahingutegevuse planeerimise ja juhtimise** ( $\beta = .635$ ,  $p < .000$ ) ning **spetsialiseerimismooduli keskmine hinne** ( $\beta = -.449$ ,  $p < .008$ ). Mudeli kirjeldusvõimeks oli 32,2% (R Square = .364;  $F(2,31) = 8,853$ ,  $p < .001$ ). Analüüsist on näha, et spetsialiseerimismooduli regressioonikordaja  $\beta$  on miinusmärgiga, millest saab järeldada, et mida parema hinde sai kadett spetsialiseerumiserialal, seda vähem on ta edukas rühmaülemana. Saadud tulemus ei ole ootuspärane ja vajab edasist põhjalikumat analüüsi. Kuna jalaväerühma õppeaine puhul oli ennustusvõime suurem ( $\beta = .636$ ) kui spetsialiseerimismooduli keskmisel hindel ( $\beta = -.449$ ) ning selle suurema mõju tõttu võisid edukust vähem prognoosivad ained välja jääda, siis analüüsiti regressioonmudelit, kust rühma õppeaine jäeti välja. Kasutades sammhaaval toimimise meetodit, jäid mudelisse **julgeolekupoliitika ja kaitsestrateegia** ( $\beta = .408$ ,  $p < .004$ ) ning **spetsialiseerimismooduli keskmine hinne** ( $\beta = -.359$ ,  $p < .038$ ). Mudeli kirjeldusvõimeks oli 21% (R Square = .259;  $F(2,31) = 5,417$ ,  $p < .010$ ). Selleks, et tuvastada, kas on veel teisi edukust ennustavaid õppeaineid, arvati analüüsist välja julgeolekupoliitika ja kaitsestrateegia. Mudelisse jäi vaid **lahingutegevuse aluste** õppeaine ( $\beta = .377$ ,  $p < .028$ ). Mudeli kirjeldusvõimeks oli 11,5% (R Square = .142;  $F(1,32) = 5,290$ ,  $p < .028$ ). Pärast lahingutegevuste aluste õppeaine väljajätmist, ei jäänud mudelisse ühtegi õppeainet.

Kokkuvõttes olid tulemused ootuspärased ning leiti, et õppetulemustel on statistiliselt oluline seos ülesande soorituse ja pisut nõrgem seos motivatsiooni komponendiga. Edasise teenistussoorituse edukust suudavad positiivselt ennustada jalaväerühma lahingutegevuse planeerimise ja juhtimise, julgeolekupoliitika ja kaitsestrateegia ning lahingutegevuse aluste õppeaine ning negatiivselt spetsialiseerimismooduli keskmine hinne. Ootuspäraselt on tugevamad seosed õppeainetel, mis on otseselt seotud rühmaülemana igapäevätöoga ning tulenevalt nende suuremast mahust on edasise teenistussoorituse edukusega tugevam seos kaalutud keskmisel hindel.

<sup>84</sup> Motowidlo, Borman, Schmit 1997, pp. 72–80.

#### ***4.2.2. Juhiomaduste hinnangu seos edasise teenistussoorituse edukusega***

Analüüsidest kaasõppurite antud juhiomaduste hinnangute seost edasise teenistussoorituse edukusega, leiti tugev seos edasise teenistussoorituse edukusega ( $r = 0,59$ ,  $p < 0,01$ ) ning tugevam seos pigem ülesande soorituse ( $r = 0,68$ ,  $p < 0,01$ ) kui kontekstuaalse sooritusega ( $r = 0,40$ ,  $p < 0,01$ ). Regressioonanalüüsile tuginedes saab öelda, et juhiomaduste hinnang suudab eraldiseisvana statistiliselt olulisel määral prognoosida edasise teenistussoorituse edukust 32,9% ( $R \text{ Square} = .349$ ;  $F(1,32) = 17,19$ ,  $p < .000$ ).

#### ***4.2.3. Üldfüüsiliste testide tulemuste seos edasise teenistussoorituse edukusega***

Analüüsidest üldfüüsiliste testide keskmise tulemuse seoseid edasise teenistussoorituse edukusega, ilmnas, et üldfüüsiliste testide keskmine tulemus ei ole sellega seotud. Ainuke üldfüüsiline test kuuest, millel oli nõrk positiivne seos motivatsiooniga ( $r = .388$ ;  $p < .05$ ) ning seejärel ülesande soorituse ( $r = .370$ ;  $p < .05$ ) ja edasise teenistussoorituse edukusega ( $r = .347$ ;  $p < .05$ ), sooritati esimesel semestril.

Ennustusvõime tuvastamiseks tehti ka regressioonanalüüs, kus ühtegi mudelit ei tekkinud ning kokkuvõttes saab öelda, et üldfüüsiliste testide tulemused on kõige rohkem seotud motivatsiooni ja teenistussoorituse konstruktidest rohkem ülesande soorituse kui kontekstuaalse sooritusega, kuid ükski üldfüüsilise testi tulemus ei suuda prognoosida edasise teenistussoorituse edukust.

#### ***4.2.4. Õppetöövälises tegevuses osalemise aktiivsuse seos edasise teenistussoorituse edukusega***

Analüüsidest õppetöövälistes tegevustes osalemise aktiivsuse seost edasise teenistussoorituse edukusega, selgus, et erinevalt teoreetilise käsitluse ootusest, mille järgi õppetöövälises tegevuses osalemise aktiivsus võiks olla vabatahtlikkuse kaudu seotud kontekstuaalse sooritusega<sup>85</sup>, see nii ei ole, kuna ainuke statistiliselt oluline positiivne seos leiti ülesande sooritusega ( $r = .370$ ;  $p < .05$ ). See kinnitab eelmainitud kahtlust, et kuigi üldiselt oli eelistatud vabatahtlikkus, olid paljud tegevused n-ö kohustuslikud, mistõttu ei saa õppetöövälises tegevuses osalemist antud valimi korral käsitleda kui kontekstuaalse soorituse vabatahtlikkuse näitajat.

---

<sup>85</sup> Motowidlo, Borman 1997, pp. 99–106.

#### ***4.2.5. Distsiplinaarkaristuste ja ergutuste seos edasise teenistussoorituse edukusega***

Analüüsides distsiplinaarkaristuste ja ergutuste seost edasise teenistussoorituse edukusega, selgus, et erinevalt teoreetilise käsitlemise ootusest, ei ole distsiplinaarkaristused seotud kontekstuaalse sooritusega, vaid hoopis ülesande sooritusega, millel on ainukesena statistiliselt oluline nõrk negatiivne seos ( $r = -.343$ ;  $p < .05$ ). Tulemus näitab seda, et distsiplinaarkaristus ei näita niivõrd isiku üldist distsiplineeritust, kui võrd rasket eksimist teatud töösooritustes. Kontekstuaalse soorituse kontekstis hinnatakse üldist distsiplineeritust juhiomaduste hindamisel tõenäoliselt hoopis vähese meeleskindlusena (ebakorrektsus, vähene distsiplineeritus, vähene eesmärgile orienteeritus, tegevuste edasilükkamine).

Tõestust leidis aga ergutuste kuulumine ülesande soorituse hulka ( $r = .532$ ;  $p < .01$ ), mis tuleneb sellest, et tavapäraselt ergutatakse mitte lihtsalt distsiplineerituse, vaid lisaks heade töötulemuste eest. Tõestust leidis ka see, et motivatsioon on seotud mõlema sooritusega, kuna kõikides kategooriates jääb motivatsiooniseos oma tugevuselt ülesande soorituse ja kontekstuaalse soorituse vahele. Kokkuvõttes leiti, et distsipliinikategooria moodustamine on asjakohane, selle mõõtmise tulemused on statistiliselt olulises seoses ülesande sooritusega ( $r = .553$ ;  $p < .01$ ) ning nõrgemas statistiliselt olulises seoses edasise teenistussoorituse edukuse ( $r = .431$ ;  $p < .05$ ) ja motivatsiooniga ( $r = .414$ ;  $p < .05$ ). See näitab, et distsipliinikategooria rakendamisel kadettide teenistussoorituse hindamisel ja pingerea koostamisel on mõtet.

#### ***4.2.6. Õpingute jooksul mõõdetud tegurite seoste kokkuvõte***

Hinnates kokkuvõttes **õpingute jooksul mõõdetud tegurite** seost ohvitseri teenistussoorituse edukusega, saame väita, et kõik tegurid (v.a üldfüüsiline test) on statistiliselt olulisel määral kõige rohkem seotud ülesande sooritusega (vt tabel 2).

Kontekstuaalse sooritusega on oluline seos vaid juhiomaduste hinnangul. Motivatsiooniga on oluliselt seotud juhiomaduste hinnang ja distsipliin, mis on ainukestena oluliselt seotud ka edasise teenistussoorituse edukusega, kuid üldfüüsilise testi keskmisel tulemusel olulised seosed puuduvad.

**Tabel 2.** Korrelatsioonikordajad viie teguri koondtulemuse ja edasise teenistussoorituse edukuse vahel

Tegurid	ÜS	KS	MOT	ETSE
Kaalutud keskmine hinne	.386*	.079	.243	.257
Juhiomaduste hinnangud	.677**	.404*	.557**	.591**
ÜFTi tulemused	.260	.163	.325	.275
Õppetöövälises tegevuses osalemise aktiivsus	.370*	.120	.250	.267
Distsipliin	.553**	.226	.414*	.431*

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  Märkus: ÜS = ülesande sooritus; KS = kontekstuaalne sooritus; MOT = motivatsioon; ETSE = edasise teenistussoorituse edukus; ÜFT = üldfüüsiline test.

Kontekstuaalse sooritusega on oluline seos vaid juhiomaduste hinnangul. Motivatsiooniga on oluliselt seotud juhiomaduste hinnang ja distsipliin, mis on ainukestena oluliselt seotud ka edasise teenistussoorituse edukusega, kuid üldfüüsilise testi keskmisel tulemusel olulised seosed puuduvad.

#### 4.3. Õpingute jooksul mõõdetud tegurite võime prognoosida edasise teenistussoorituse edukust

Teenistussoorituse edukust prognoosivate tegurite väljaselgitamiseks tehti regressioonanalüüsid. Sammhaaval mudelist muutujaid välja jättes jäid tegurid mudelisse **üksikult** korrelatsioonanalüüsi seoste tugevusega samas järjestuses (vt tabel 2). Iga osa juures jäeti analüüsist välja eelnevas analüüsis ennustusvõimet näidanud tegur, kuna selle suurema mõju tõttu võisid nõrgema ennustusvõimega tegurid jääda tagaplaanile. Ootuspäraselt oli kõige suurema ennustusvõimega kaaskadettide juhiomaduste hinnang, mis kätkes endas kõiki komponente (ÜS, KS, MOT) ja edasist teenistussoorituse edukust. Teine, mille järgi ei suutnud prognoosida kontekstuaalset sooritust, oli distsipliinitegur. Lisaks selgus, et kaalutud keskmise hinde ja õppetöövälises tegevuses osalemise järgi saab prognoosida vaid ülesande sooritust, kuid üldfüüsiliste testide keskmine tulemus järgi ei saa prognoosida tulevase teenistussoorituse edukust ühegi komponendi (ÜS, KS, MOT) ega edasise teenistussoorituse edukuse puhul (vt tabel 3).

Tabel 3. Edasise teenistussoorituse edukust prognoosivad tegurid

Sõltumatud muutujad	$\beta$	$\beta p$	Mudeli kirjeldusvõime %	R Square	F (1,32)	p
<b>Ülesande sooritus (sõltuv muutuja)</b>						
Juhiomaduste hinnangud	.677	.000	<b>44,2</b>	.459	27,110	.000
Distsipliin	.553	.001	<b>28,4</b>	.305	14,066	.001
Kaalatud keskmine hinne	.386	.024	<b>12,2</b>	.149	5,591	.024
Õppetöövälises tegevuses osalemise aktiivsus	.370	.031	<b>11</b>	.137	5,086	.031
<b>Kontekstuaalne sooritus (sõltuv muutuja)</b>						
Juhiomaduste hinnangud	.404	.018	<b>13,7</b>	.163	6,233	.018
<b>Motivatsioon (sõltuv muutuja)</b>						
Juhiomaduste hinnangud	.557	.001	<b>28,9</b>	.557	14,397	.001
Distsipliin	.414	.015	<b>14,6</b>	.171	6,622	.015
<b>Edasise teenistussoorituse edukus (sõltuv muutuja)</b>						
Juhiomaduste hinnangud	.591	.000	<b>32,9</b>	.349	17,186	.000
Distsipliin	.431	.011	<b>16,1</b>	.186	7,317	.011

Kuna tulemused näitavad, et kaaskadettide hinnangu järgi saab prognoosida kõige paremini teenistussoorituse edukust, siis võiks arvata, et **teisi tegureid pole edasise teenistussoorituse edukuse prognoosimiseks üldse vaja**. Samas peab arvestama, et kuigi analüüsis kasutati 348 isiku vastuseid, siis hinnatavaid olid vaid 34, mis võib regressioonianalüüsi mõistes olla variatiivsema mudeli leidmiseks liiga väike arv. Teiseks toetab teiste õpinguaegsete tulemuste kasutamise vajalikkust fakt, et tänu koondtulemuste asjaosalistele avalikustamisele said kadetid üksteise isiksusest parema ülevaate, mille tulemusel ennustusvõime tugevnes. Kolmandaks on oluline ka tegurite osakaalu emotsionaalne mõju, sest 14. põhikursuse kadetid teadsid hindamise ajal, et nende hinnang mõjutab lõpptulemust maksimaalselt 30%, mitte 100%. Autorite hinnangul oleksid tulemused 100%-lise osakaalu korral olnud tõenäoliselt teistsugused, sest konkurentsitingimustes oleksid kadetid saanud juhiomaduste hindamist enese huvides tõhusamalt ära kasutada. Neljandaks esines statistiliselt olulist ennustusvõimet ka distsipliini, kaalutud keskmine hinne ja õppetöövälises tegevuses osalemise puhul.

Tuginedes eelnevale, otsustati leida tegurite ligikaudne osakaal. Selleks kasutati regressioonanalüüsi kirjeldusvõime protsente, mis liideti kokku ning arvutati kaalumise meetodil välja iga teguri kirjeldusvõime osakaal. Seejuures on väga tähtis rõhutada, et regressioonanalüüsi eri mudelite kirjeldusvõime protsendid ei näita mudelite kattumist, mistõttu on saadud tulemused **vaid ligikaudsed**. Tulemused on toodud tabelis 4.

**Tabel 4.** Tegurite osakaal regressioonanalüüsi kirjeldusvõime protsentide alusel

Tegur	ÜS	KS	MOT	KOKKU	% 153st	Ümardamine
Juhiomaduste hinnangud	44,2	13,7	28,9	86,8	56,73%	<b>57%</b>
Distsipliin	28,4	–	14,6	43	28,11%	<b>28%</b>
Kaalutud keskmine hinne	12,2	–	–	12,2	7,97%	<b>8%</b>
Õppetöövälises tegevuses osalemise aktiivsus	11	–	–	11	7,19%	<b>7%</b>
KOKKU:	95,8	13,7	43,5	153	100%	<b>100%</b>

Kokkuvõtvalt saab öelda, et ligikaudne mudel edasise teenistussoorituse edukuse ennustamiseks võiks olla järgmine: juhiomaduste hinnangu osakaal 57%, distsipliini osakaal 28%, kaalutud keskmise hinde osakaal 8% ja õppetöövälises tegevuses osalemise aktiivsuse osakaal 7%.

#### 4.4. Isiksuseomaduste seos edasise teenistussoorituse edukusega

Analüüsiti kaaskadettide hinnangute sõnalistest kommentaaridest koondatud põhiseadumuste ja 360° küsitluse tulemuste seoseid (vt tabel 5).

**Tabel 5.** Põhiviisiku seosed 360° küsitluse tulemustega

	Ekstraversus	Sotsiaalsus	Meelekindlus	Neurootilisus	Avatus
ÜS	,330	<b>,389*</b>	<b>,506**</b>	–,268	,227
KS	–,040	<b>,531**</b>	,327	<b>–,515**</b>	,067
MOT	,083	<b>,518**</b>	<b>,487**</b>	<b>–,429*</b>	,117
ETSE	,134	<b>,518**</b>	<b>,492**</b>	<b>–,436**</b>	,148

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  Märkus: ÜS = ülesande sooritus; KS = kontekstuaalne sooritus; MOT = motivatsioon; ETSE = edasise teenistussoorituse edukus.



Võrreldes ülesande soorituse ja kontekstuaalse soorituse tulemusi, selgus, et hoolimata seoste võrdsest arvust, on kontekstuaalse soorituse statistiliselt olulised seosed kokkuvõttes tugevamad ( $r = .531$  ja  $r = -.515$ ;  $p < .01$ ) kui ülesande soorituse puhul ( $r = .389$  ja  $r = .506$ ;  $p < .05$ ,  $p < .01$ ), mida eeldati ka teooria põhjal. Motivatsiooniseosed kinnitavad samuti teoreetilist käsitlust, kuna tugevad seosed esinevad lisaks sotsiaalsusele, millega on oluline seos mõlemal teenistussoorituse osal, ka meelekindluse ja neurootilisusega, kus ühel või teisel olulist seost ei esine. Seejuures jäävad kõik motivatsiooni statistiliselt olulised seosed oma tugevusega ülesande soorituse ja kontekstuaalse soorituse oluliste seoste vahele, mis näitab, et motivatsioon on seotud võrdväärselt nii ülesande soorituse kui ka kontekstuaalse sooritusega.<sup>86,87</sup> Peale selle näitavad analüüsi tulemused, et edasise teenistussoorituse edukuse puhul on kadettide isiksuseomadustel oluline positiivne seos **sotsiaalsuse** ( $r = .518$ ;  $p < .01$ ) ja **meelekindlusega** ( $r = .492$ ;  $p < .01$ ) ning negatiivne oluline seos **neurootilisusega** ( $r = -.436$ ;  $p < .01$ ), mis samuti ühtib teoreetilise käsitlusega.

Et tuvastada, kas isiksuseomadused suudavad ennustada edasist teenistussoorituse edukust, tehti regressioonanalüüs põhiseadumuste põhjal. Sammhaaval mudelist muutujaid välja jättes jäid mudelisse **sotsiaalsus** ( $\beta = .378$ ,  $p < .023$ ) ja **meelekindlus** ( $\beta = .334$ ,  $p < .043$ ). Mudeli kirjeldusvõimeks oli 31,9% (R Square = .360;  $F(2,31) = 8,733$ ,  $p < .001$ ). Kuna sotsiaalsusel oli ennustusvõime suurem, siis arvati see järgmisest analüüsist välja, et tuvastada, kas on veel teisi edukust prognoosivaid isiksuseomadusi. Analüüsi tulemusel jäid mudelisse **meelekindlus** ( $\beta = .405$ ,  $p < .012$ ) ja **neurootilisus** ( $\beta = -.328$ ,  $p < .038$ ). Mudeli kirjeldusvõimeks oli 30% (R Square = .342;  $F(2,31) = 8,067$ ,  $p < .002$ ). Jättes analüüsist välja ka meelekindluse, leiti seos vaid **neurootilisusega** ( $\beta = -.436$ ,  $p < .010$ ). Mudeli kirjeldusvõimeks oli 16,5% (R Square = .190;  $F(1,32) = 7,505$ ,  $p < .010$ ). Kolme eraldi koostatud regressioonmudeli tulemusena selgus sarnaselt korrelatsioonanalüüsile, et suure viisiku isiksuseomadustest suudavad tulevase teenistussoorituse edukust prognoosida **sotsiaalsus** ja **meelekindlus** ning vähene **neurootilisus**. Kindlasti tuleks saadud tulemused täpsemalt üle kontrollida nt rahvusvaheliselt tunnustatud viie faktori mudelil põhineva PIP-NEO testiga, mille Eesti teadlased on kohandanud Eesti oludele ja tõlkinud Eesti keelde.<sup>88</sup>

<sup>86</sup> Motowidlo, Borman 1997, pp 103–107.

<sup>87</sup> Brownlee, Motowidlo 2011, pp 24–35.

<sup>88</sup> Möttus, R.; Pullmann, H.; Realo, A.; Kõöts, L.; Allik, J. 2009. Isiksuse mõõdikute EE.PIP-NEO ja RU.PIP-NEO professionaalse kasutaja käsiraamat. Tartu: Tartu Ülikool, psühholoogia instituut.

Seega on isiksuseomadused tugevamalt seotud pigem kontekstuaalse soorituse kui ülesande sooritusega, motivatsioon on võrdväärselt seotud nii ülesande soorituse kui ka kontekstuaalse sooritusega ning tulevase teenistussoorituse edukust suudavad prognoosida **sotsiaalsus** ja **meelekindlus** ning vähene **neurootilisus**.

#### 4.5. 360° küsitluse ja tegevväelaste hindamisvestluse tulemuste võrdlus

Selleks, et analüüsida, kas ja kuidas **erinevad** uurimuses kasutatud 360° küsitluse tulemused kehtivatest tegevväelaste hindamistulemustest, tehti esmalt kõikide tegevväelaste hindamise kokkuvõtetes kvantitatiivselt hinnatud punktide ja nende alapunktide<sup>89</sup> ning 360° küsitluse tulemusena saadud edasise teenistussoorituse edukuse tegurite ja nende koondtulemuse korrelatsioonanalüüs.

Analüüsi põhjal selgus esiteks, et rahu- ja sõjaaja eesmärkide täitmise hindamistulemustel puuduvad olulised seosed kõikide tegurite ja edasise teenistussoorituse edukusega, mis on autorite hinnangul tingitud hindamiskaala vähesest variatiivsusest (34st rahuaja eesmärkide täitmise hindest oli 30 hinnet 2) ning asjaolust, et sõjaaja ülesandeid ei olnud hindajatel võimalik enamikel juhtudel hinnata (34st oli 22 juhul hindeks 0 ehk mittehinnatav). Saadud tulemus seab rahu- ja sõjaaja eesmärkide täitmise kasutamise tulevase teenistuse objektiivseks suunamiseks kahtluse alla.

Teiseks selgus, et iseloomustuse alapunktide koondtulemus on kõige tugevamalt seotud ülesande sooritusega ( $r = .462$ ;  $p < .01$ ) ja seejärel edasise teenistussoorituse edukusega ( $r = .358$ ;  $p < .05$ ), kuid seosed kontekstuaalse soorituse ja motivatsiooniga puudusid. Kusjuures seda kõike hoolimata eeldusest, et sisu poolest võiksid iseloomustuse alapunktid ülesande soorituse ja kontekstuaalse soorituse vahel jaguneda võrdselt. Tulemusest võib järeldada, et iseloomustuse alapunktide hindamisel on ülemad kaldunud hindama rohkem ülesande sooritust, mida tõestas ka eraldiseisev korrelatsioonanalüüs, kus tuvastati iseloomustuse koondpunktisumma ja hindajate gruppide vaheline oluline seos vaid ülemate grupi keskmise tulemusega ( $r = .509$ ;  $p < .01$ ).

Kolmandaks leiti, et kolmest tegevväelaste hindamise kokkuvõttes kvantitatiivselt hinnatud punktist on kõige rohkem olulisi seosed 360° küsitluse tulemustega juhivõimel ( $\text{ÜS} - r = .497$ ;  $p < .01$ ;  $\text{MOT} - r = .351$ ;  $p < .05$ ;  $\text{ETSE} - r = .403$ ;  $p < .05$ ), millel puudus seos vaid kontekstuaalse sooritusega.

<sup>89</sup> **Tegevväelaste hindamise kord**. Kaitseväge juhataja 20.11.2013 käskkiri nr 294.

Saadud tulemus viitab taaskord ülemate kallutatusele hinnata tugevamalt ülesande soorituse tegurit, kuid näitab omakorda juhivõimete punkti kasutamise objektiivsuse eelist iseloomustuse ja eesmärkide täitmise punktide ees ka juhul, kui alluvaid ja kolleege hindamisse ei kaasata.

Neljandaks leidis iseloomustuse koondpunktisumma ja juhivõimete analüüsis kinnitust asjaolu, et motivatsioon on võrdväärselt seotud mõlema sooritusega<sup>90</sup>, kuna kõik motivatsiooniseosed jäid oma tugevusel ülesande soorituse ja kontekstuaalse soorituse seoste vahele.

Tegevväelaste hindamisvestluse tulemuste ja viie teguri vahelisest korrelatsioonanalüüsist selgus, et rahu- ja sõjaaja eesmärkide täitmise hindamistulemustega olulised seosed puuduvad.

Iseloomustuse koondpunktisummas leiti olulisi seoseid kaaskadettide juhiomaduste hinnangu ( $r = .477$ ;  $p < .01$ ) ja distsipliinikategooria vahel ( $r = .414$ ;  $p < .05$ ), mis näitab, et ülemad hindavad iseloomustustes eelkõige distsiplineeritust ja kaaskadettide hinnangutega sarnaseid omadusi.

Sarnaselt 360° küsitluse tulemuste analüüsile tuvastati kõige rohkem ja kõige tugevamaid seoseid juhivõimete hinnanguga (kaaskadettide hinnang –  $r = .477$ ;  $p < .01$ ; distsipliin –  $r = .476$ ;  $p < .01$ ; aktiivsus –  $r = .437$ ;  $p < .01$ ), mis näitab, et ülemad hindavad juhivõimete punkti all peaaegu samu tegureid. Seos puudus vaid kaalutud keskmise hindegaga, mille ennustusvõime oli ka 360° hindamisel üks väiksemaid (ÜSi ennustusvõime 12,2%).

Selleks, et tuvastada, kas viis tegurit suudavad prognoosida tegevväelaste hindamisvestluse kokkuvõtte juhivõimete tulemust, tehti regressioonanalüüs viie teguri ning juhivõimete ja seejärel iseloomustuse punktisummaga. Ootuspäraselt oli kõige suurema ennustusvõimega **kaaskadettide juhiomaduste hinnang** (20,4 %), seejärel **distsipliini-** (20,2 %) ja **õppetöövälises tegevuses osalemise aktiivsuse** (16,6 %) kategooria, kuid kaalutud keskmisel hindel ja üldfüüsiliste testide koondtulemusel tegevväelaste hindamisvestluse juhivõimete koondtulemuse suhtes ennustusvõime puudus. Võrreldes 360° küsitluse regressioonanalüüsi tulemustega (vt tabel 3), on tulemustel teatav sarnasus ülesande soorituse ja viie teguri regressioonanalüüsi tulemustega, kust puudub vaid kaalutud keskmise hinde ennustusvõime. Sarnane on ka see, et ühtegi mudelisse ei jäänud mitut tegurit. Kuid erinev on mudeli kirjeldusvõimete proportsioon, kus juhivõimete prognoosimisel on kolme teguri ennustusvõime suhteliselt võrdne, jäädes kõikide tegurite puhul 20% lähedale. Nende tulemuste puhul tuleb siiski rõhutada, et valim oli väike ning oma mõju võib olla ka mõõdetavate tunnuste vähesel variatiivsusel.

<sup>90</sup> Brownlee, Motowidlo 2011, pp 24–35.

Iseloomustuse punktisummaga tehtud regressioonanalüüside tulemustel on omakorda teatav sarnasus 360° küsitluse regressioonanalüüsi motivatsiooni ja edasise teenistussoorituse edukuse näitajatega (vt tabel 3), sest üksahaaval jäid mudelisse **distsipliin** (14,5 %) ja **kaaskadettide juhiomaduste hinnang** (11,9 %), kuid vastupidises järjestuses. Tõenäoliselt tuleneb distsipliiniteguri suurem ennustusvõime sellest, et ülemad hindavad iseloomustuste alapunktides aspekte, mida õpinguteaegsed kadettide ülemad on pidanud ergutamise või karistamise vääriliseks. Regressioonanalüüsi tulemused näitavad, et juhivõimeid prognoosib viiest tegurist kõige paremini kaaskadettide juhiomaduste hinnang ning iseloomustuse koondtulemusel distsipliinitegur. Peale selle tuvastati, et juhivõimete ja iseloomustuse punktis hinnatakse eelkõige ülesande sooritusse kuuluvaid tegureid ning oluline erinevus, võrreldes 360° hindamise tulemustega, on kaalutud keskmise hinde ennustusvõime puudumine.

## 5. Kokkuvõte ja ettepanekud

Toetudes esmasele analüüsile, saab teha ettepaneku kasutada kadettide teenistussoorituse hindamise pingerea koostamisel ja hilisema edukuse prognoosimiseks **vaid kaaskadettide juhiomaduste hinnanguid**, kuna need suudavad prognoosida rühmaülema teenistussoorituse edukust kõige paremini.

Minnes analüüsis sügavamale, on ilmne, et juhiomaduste hinnangu kõige tugevam seos tulenes tõenäoliselt väga üldistest hindamiskriteeriumitest, mille all oli võimalik hinnata kõiki tegureid, ning sellest, et kadetid teadsid väga hästi üksteise võimeid (sh hindeid, aktiivsust jne). Kindlasti peab arvestama ka sellega, et kuigi analüüsis kasutati 348 isiku vastuseid, koondati need vaid 34 hinnatava alla, mis võib regressioonanalüüsi mõistes olla liiga väike valim, et leida variatiivsem mudel. Seega pole õige teisi tegureid välja jätta.

### Juhiomaduste hindamise arendamine

Võrreldes 14. põhikursuse kadettide juhiomaduste hindamistulemusi KVÜÕA õppurite juhiomaduste hindamise sisu ja protsessiga, tõstatub esmalt küsimus, kas hinnatavad kriteeriumid peaksid olema üldised ja hinnatavaid küsimusi vähe või peaksid hinnatavad kriteeriumid olema väga konkreetsed ja küsimusi rohkem. Kui kehtivas KVÜÕA õppurite juhioma-

duste hindamisjuhises on viis valdkonda kokku 34 küsimusega<sup>91</sup>, siis 14. põhikursuse hindamisel oli peamiselt neli üldist võimalikku vastusevarianti. Kuigi statistiliselt ei ole andmeid võimalik võrrelda, toetuvad autorid siin 360° hindamise teooria väsimuse ja tüdimuse põhimõttele, mille järgi on oluline säästa hindajaid liigestest koormusest, kuna see mõjutab hindamist negatiivselt.<sup>92</sup>

Oluline on võtta hindamiskriteeriumide väljatöötamisel aluseks teooria, sest see suurendab kasutatava mõõtmise usaldusväärsust. Kuid KVÜÖA õppurite hindamisankeedi arendamisel tuleb arvestada, et praegu see on kaitseväe tegevväelaste hindamisest erinev. Seepärast võiks ühe lahendusena võtta kadettide juhiomaduste hindamise aluseks tegevväelaste hindamisvestluse kokkuvõtte iseloomustuste alapunktid (omadused)<sup>93</sup>, kuna need jagunevad autorite hinnangul võrdselt ülesande soorituse ja kontekstuaalse soorituse vahel (viis ja viis) ning üks alapunkt on seotud motivatsiooniga, mille seotust mõlema sooritusega tõestasid ka selle uuringu tulemused. Iseloomustuse alapunktide kasutamise põhiliseks eeliseks on hindajate koormuse vähenemine (34 küsimuse asemel 11 alapunkti) ja asjaolu, et kaitseväe hindamine muutub ühtsemaks.

Üks võimalus on kasutada väheseid ja üldisi hindamiskriteeriume, nagu seda tehti 14. põhikursuse juhiomaduste hindamisel. Hindamistulemusi võib pidada heaks, kuna analüüs näitas juhiomaduste hinnangu tulemuste kõige tugevamat seost rühmaülemate edasise teenistussoorituse edukusega (ennustusvõime 32,9%). Sellise hindamise puuduseks on esiteks erinevus kaitseväes kehtivast hindamissüsteemist ning teiseks on laiade hindamiskriteeriumite sisu keeruline siduda teoreetiliste alustega, kuna hindajad saavad hinnata sisuliselt kõike ja see, mille põhjal nad hindasid, väga täpselt ei selgu.

Üks võimalus on kasutada juhiomaduste hindamisel ka isiksuseomadusi, kuna meelekindlus, sotsiaalsus ja neurotilisus olid edasise teenistussoorituse edukusega statistiliselt oluliselt seotud. Kuid leitud seosed tuleb kindlasti eelnevalt täpsemate mõõtevahenditega üle kontrollida. Eelnevat kokku võttes on ettepanek arvestada kadettide juhiomaduste hindamise arendamisel teaduslikke käsitlusi, samuti seda, et see ei oleks hindajatele liiga koormav ning ühtiks kogu kaitseväe hindamissüsteemiga.

Protsessis on oluline välja tuua põhimõte, et hindaja peab tundma hinnatavat, mille mõõdupuuna tuuakse 360° hindamise teoorias välja see, et

---

<sup>91</sup> Viljaste 2013.

<sup>92</sup> Nowack 1993, pp. 69–72.

<sup>93</sup> Tegevväelaste hindamise kord. Kaitseväejuhataja 20.11.2013 käskkiri nr 294.

hindaja peab hinnatavaga olema koos töötanud vähemalt neli kuud.<sup>94</sup> Kui kaaskadettide ja kursuse juhtkonna puhul on kriteerium väljaspool ülesande sooritust täidetud, siis KVÜÕA õppejõududel jääb see valdavalt täitmata. Seetõttu tuleks üldjuhul õppejõudude hinnanguid käsitleda pigem kui faktide edastamisega kursuseülematele ning need õppejõud, kes puutuvad õppuritega kokku pikema aja jooksul, annavad ka numbrilise hinnangu.

### Pingerea koostamine

Olgugi, et kaaskadettide juhiomaduste hinnang prognoosis edasist teenistussoorituse edukust kõige paremini, on pingerea koostamisel siiski oluline arvestada kõikide teguritega, kuna need (v.a distsipliin) on määratletud õppuri ametijuhendi teenistusülesannetes<sup>95</sup>, mis on seotud teoorias ülesande sooritusega.<sup>96</sup> Distsiplineerituse tegur tuleneb distsiplinaarmäärustikust.<sup>97</sup> Tegurite osakaalu määramisel peaks esmalt arvestama sellega, milliseks kujuneb KVÜÕA õppurite juhiomaduste hindamine, kuna ülesande soorituse ja kontekstuaalse soorituse osakaal peaks olema võrdne. Järgnevalt tuuakse ettepanekud välja tegurite kaupa.

Distsipliinkategooria kasutamist kadettide teenistussoorituse hindamiseks koostatavas pingereas soosib lisaks paremuselt teisele ennustusvõimele 360° küsitluse tulemuste järel (ETSE 16,1%) ka statistiliselt oluline seos tegevälaste hindamiskokkuvõtete iseloomustuse koondsummaga, mida see tegur suutis prognoosida isegi paremini (14,5%) kui kaaskadettide juhiomaduste hinnang (11,9%).

Õppeainete hinnete ennustusvõime edasises teenistussoorituse edukuses esines vaid ülesande soorituse puhul (12,2%). Samas on õppimise puhul tegemist kadeti põhitööga, mistõttu peaks selle kindlasti kaasama teenistussoorituse hindamisse. Hinnete pingerea koostamises tehakse ettepanek kasutada kaalutud keskmist hinnet, kuna kaalutud keskmise hinde seos oli keskmisest hinde seosest tugevam.

Kuigi õppetöövälise tegevuse prognoosis nõrgalt ülesande sooritust (11%), ei jäta autorid õppetöövälises tegevuses osalemise aktiivsust kadettide pingerea koostamisest välja, kuna oma teenistuskohustuste kõrvalt lisäülesannete täitmine on väga hinnatud ka edasises teenistuses ning erinevalt üld-

<sup>94</sup> Lepsinger, Lucia 2004, lk 153.

<sup>95</sup> **Õppuri ametijuhend.** KVÜÕA ülema 24.10.2014 käskkiri nr 111.

<sup>96</sup> **Borman, Motowidlo** 1993, pp. 71–98.

<sup>97</sup> **Kaitseväe distsiplinaarmäärustik.** Kaitseväe juhataja 05.04.2013 käskkiri nr 95.

füüsilise testi lihtsast sisust on võimalik õppetöövälise tegevuse mitmetahulisust edasi analüüsida. Kuna 14. põhikursuse aktiivsuse andmed sisaldavad nii kohustuslikku kui ka vabatahtlikku tegevust ning õppetöövälises tegevuses osalemise eest saadav punktisumma ei olnud detailselt paika pandud, siis teeb autor ettepaneku analüüsida õppetöövälises tegevuses osalemise aktiivsust veel eraldi, milleks on võimalik kasutada ka selle töö andmeid.

Üldfüüsilise testi tulemusi analüüsides selgus, et need ei suuda olulisel määral prognoosida hilisema teenistussoorituse edukust ühegi konstrukti (ÜS, KS, MOT) puhul. Sama tulemus saadi ka tegevvälaste hindamiskokkuvõtteid analüüsides. Tulenevalt sellest seavad autorid üldfüüsilise testi tulemuste kasutamise kadeti teenistussoorituse hindamissüsteemi eristava osana väga tugeva kahtluse alla ning teevad ettepaneku kaaluda pingerea koostamisel see tulemus üldse välja jätta. Teise lahendusena võib selle sisse jätta mitteeristava hindamisega.

Kokkuvõttes võiks analüüsi tulemuste põhjal juhiomaduste hinnangud moodustada lõpptulemusest 57%, distsipliinitegur 28%, kaalutud keskmine hinne 8% ja õppetöövälises tegevuses osalemise aktiivsus 7%. Üldfüüsiliste testide tulemused võiks pingerea koostamisest välja jätta või kasutada neid vaid mitteeristavalt.

### Tegevvälaste hindamise arendamine

Kuna ülemad kalduvad hindama rohkem ülesande soorituse alla kuuluvaid tegureid, on tegevvälaste hindamiskokkuvõtte juhivõimete ja iseloomustuse koondsumma seotud tugevamalt ülesande sooritusega ning statistiliselt olulised seosed juhivõimete ja iseloomustuse koondtulemusel kontekstuaalse sooritusega puuduvad. See näitab, et hindamissüsteemi põhiline puudus on süsteemi ühesuunalisuses, mis tekib, kui hindavad vaid ülemad. Puuduse kõrvaldamiseks võiks kaitseväes kaaluda üleminekut 360° hindamissüsteemile, mida kasutatakse näiteks USA<sup>98</sup> ja Kanada<sup>99</sup> armees ning liita hindamisega ka teatud arv alluvaid ja kolleege, sest käesoleva töö analüüsi põhjal suudavad rühmaülemad kontekstuaalset sooritust hinnata eelkõige nemad.

Teiseks näitasid uuringutulemused, et eesmärkide ja teenistusülesannete täitmise koondhinnangu tulemuste hindamiseks kasutatud neljapalline skaala ei suuda rühmaülemaid üksteisest hästi eristada. Seetõttu võiks tegevvälaste hindamisvestluse kokkuvõttes vahetada kõik kvantitatiivsed skaalad

<sup>98</sup> *Fiscus* 2011, pp. 1–24.

<sup>99</sup> *Charbonneau et al.* 2011.

kuuepallise skaala vastu (0–5), mis annab suurema variatiivsuse. Peale selle aitab kuuepalline skaala ka andmeid paremini võrrelda nt kadettide õpingu-aegsete tulemustega.

Kolmandaks selgus uuringu põhjal, et juhul, kui tekib vajadus mõnda tegevväelast teisest hindamistulemuste kvantitatiivsete tulemuste alusel eristada, tasub selleks kasutada juhivõimete ja iseloomustuse koondtulemust, kuna neil oli kõige tugevam seos 360° küsitluse tulemusel saadud edasise teenistussoorituse edukuse koondhinnanguga.

Neljandaks võiks tegevväelaste hindamise korras anda viited hindamis-süsteemi väljatöötamisel kasutatud teoreetiliste aluste kohta, mida autor ei suutnud tuvastada. Juhul kui teaduslikud alused puuduvad, tuleks tegevväelaste hindamine viia kooskõlla mõne organisatsioonikäitumise ja psühholoogia uurimisvaldkonna teooriaga (nt käesolevas uurimistöös kasutatud kontekstuaalse soorituse ja ülesande soorituse ning suure viisiku isiksuseomaduste teooriaga).

## Kirjandus ja allikad

- Bachmann, T.; Maruste, R.** 2011. Psühholoogia alused. Tallinn: TEA Kirjastus.
- Bartone, P. T.; Snook, S. A.; Tremble, T. R.** 2002. Cognitive and Personality Predictors of Leader Performance in West Point Cadets. – *Military Psychology*, 14(4), p. 321–338.
- Borman, W.C.; Motowidlo, S. J.** 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. – Schmit & Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. New York: Jossey-Bass, pp. 71–98.
- Brownlee, A. L.; Motowidlo, S. J.** 2011. Effects of Accountability to Group Members and Outcome Interdependence on Task Behavior and Interpersonal Contextual Behavior. – *Organizational Psychology*, Vol. 11, No. 1, pp. 24–35.
- Chan, K. Y.; Soh, S.; Ramaya, R.** 2011. *Military Leadership in the 21st Century: Science and practise*. Singapur: Changage Learning Asia Pte Ltd.
- Charbonneau, D.; MacIntyre, A.** 2011. A tool for senior professional development in the Canadian forces. Online: <[http://www.iamps.org/IAMPS\\_2011\\_Paper\\_Charbonneau\\_MacIntyre.pdf](http://www.iamps.org/IAMPS_2011_Paper_Charbonneau_MacIntyre.pdf)>, (26.01.2015).
- Costa, P. T.; McCrae, R. R.** 1992. Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological assessment Resources.
- Eesti Keele Instituut.** Eesti keele seletav sõnaraamat. Online: <<http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=juht/omadus&F=M>>, (31.12.2014).
- Fiscus, M. J.** 2011. 360 Degree Feedback best practices and the Army's MSAF program. Carlisle Barracks: U.S. Army War College.
- Hashim, J.** 2009. Academic excellence as selection criteria among selected Malaysian employers. – *Ettekanne esitatud Malaisias, Kuala Lumpuris* 6.–8.



- juulil 2009. aastal toimunud rahvusvahelisel äri ja informatsiooni konverentsil (International Conference on Business & Information). Online: <<http://irep.iium.edu.my/6689/>>, (30.01.2015).
- Jano, R.** 2009. 360° tagasiside meetodi rakendamine Eesti Kaitseväe näitel. Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool, majandusteaduskond, ettevõtetmajanduse instituut.
- Judge, T. A.; Bono, J. E.; Ilies, R.; Gerhardt, M. W.** 2002. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, pp. 765–780.
- Kaadrikaitseväelaste atesteerimise kord.** Kaitseväe juhataja 11.09.2008 käskkiri nr 253.
- Kaitseväe distsiplinaarmäärustik.** Kaitseväe juhataja 05.04.2013 käskkiri nr 95.
- Kaitseväe füüsilise ettevalmistuse nõuded ja hindamise kord.** Kaitseväe juhataja 25.03.2014 käskkiri nr 91.
- Kaitseväe Ühendatud õppeasutuste õppekorralduseeskiri.** KVÜÕA ülema 25.06.2010 käskkiri nr 106. Muudetud viimati 19.06.2014. Punkt 41.
- Kappe, R.; Flier, H.** 2012. Predicting academic success in higher education: what's more important than being smart? – *European Journal of Psychology of Education*, Vol. 27, No. 4, p. 605–619.
- Kets de Vries, F. R. M.** 2002. Juhtimise müstika. Tallinn: Pegasus.
- KHS** = Kõrgharidusstandard. 18.12.2008 – RT I 2008, 57, 322. §4, lg 2 ja lg 3.
- Koppel, V.** 2012. Kanada Armees 360° hindamissüsteemi kohandamine Eesti Kaitseväe ohvitseride hindamiseks. Magistritöö. Tartu: KVÜÕA.
- Kukk, R.** 2014. Teenistuskarjääri alustavate ohvitseride teenistussoorituse seos õppeedukusega. Magistritöö. Tartu: KVÜÕA.
- Kursuseülema ametijuhend.** KVÜÕA ülema 03.09.2008 käskkiri nr 241.
- KVTS** = Kaitseväeteenistuse seadus. 13.06.2012 – RT I 10.07.2012, 1. §8.
- Kütt, K.** 2014. Ülevaade töötajate/õppurite tagasisidest juhiomaduste hindamise süsteemi kohta. Tagasiside. Tartu: KVÜÕA.
- Lepsinger, R.; Lucia A. D.** 2004. 360° tagasiside kasutamise kunst ja teadus. Tallinn: Tänapäev.
- McCormack, L.; Mellor, D.** 2002. The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military. – *Military Psychology*, 14(3), pp. 179–197.
- McCrae, R. R.; Costa, P. T.** 1996. Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. – Wiggins, J. S. 1996. The five-factor model of personality: Theoretical perspectives. New York: Guilford, pp 51–87.
- McCrae, R. R.; Costa, P. T.** 1997. Personality Trait Structures as a Human Universal. – *American Psychologist*, Vol. 52, No. 5, pp. 509–516.
- McCrae, R. R.; John, O. P.** 1992. An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. – *Journal of Personality*, Vol. 60, Issue 2, pp. 175–215.
- Meerits, A.** 2012. Eesti Kaitseväes kasutatavad juhtimisstiilid ja nende seos soorituse ning sidususega. Magistritöö. Tartu: KVÜÕA.

- Motowidlo, J. S.; Borman, C. W.** 1997. Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. – *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 99–109.
- Motowidlo, J. S.; Borman, C. W.; Schmit, J. M.** 1997. A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. – *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, p. 71–83.
- Motowidlo, J. S.; Peterson, N. G.** 2008. Effects of Organizational Perspective on Implicit Trait Policies About Correctional Officers' Job Performance. – *Human Performance*, 21, pp. 396–413.
- Muchhal, D. S.** 2014. HR Practices and Job Performance. – *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, Vol. 19, No. 2, p. 55–61.
- Mõttus, R.; Pullmann, H.; Realo, A.; Kööts, L.; Allik, J.** 2009. Isiksuse mõõdikute EE.PIP-NEO ja RU.PIP-NEO professionaalse kasutaja käsiraamat. Tartu: Tartu Ülikool, psühholoogia instituut.
- Nowack, K.** 1993. 360-Degree Feedback: The Whole Story. – *Training & Development*, January, pp. 69–72.
- Robbins, P. S.; Judge, A. T.** 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. United States of America: Prentice Hall, p. 26.
- Roth, L. P.; BeVier, A. C.; Switzer, S. F.; Schippmann, S. J.** 1996. Meta-Analyzing the Relationship Between Grades and Job Performance. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 5, pp. 548–556.
- Rudman, R.** 2003. *Performance Planning and Review: Making Employee Appraisals Work*. Austraalia: Allen & Unwin, Crows Nest, NSW.
- Rühmaülem-instruktori ametijuhend.** Lõuna Kaitseringkonna ülema 26.03.2009 käskkiri nr 21.
- Saul, K.** 2008. Ajateenijatele antud hinnangute ja militaarsoorituse seos Eesti Kaitseväes Jalaväe Väljaõppekeskuse Pärnu Üksik- Jalaväepataljoni näitel. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Schmidt, L. F.; Hunter E. J.** 1998. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. – *Psychological Bulletin*, Vol. 124, No. 2, p. 262–274.
- Silbaum, I.** 2015. Teenistussoorituse edukust ennustavad tegurid 14. põhikursuse näitel. Magistritöö. Tartu: KVÜÖA.
- Zaccaro, S. J.; Kemp, C.; Bader, P.** 2004. *Leader Traits and Attributes*. – Antonakis, J.; Cianciolo, A. T.; Sternberg, R. J. 2004. *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Tegevväelaste hindamise kord.** Kaitseväejuhataja 20.11.2013 käskkiri nr 294.
- Tikerpuu, M.** 2014. Kehaline kasvatus sõjaväeliste juhtide ettevalmistuses. – *Sõdur*, nr 1(76), lk 56.
- Tooding, L. M.** 2007. Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K.** 2005. *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Van Scotter, J. R.; Motowidlo, S. J.** 1996. Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. – *Applied Psychology*, Vol. 81, No. 5, pp. 525–531.

- Veski, V.** 2011. KVÜÕA põhikursuse sisseastumiskatsete tulemuste seos kadettide õppeedukuse ja nende hilisema toimetulekuga teenistuses. Magistritöö. Tartu: KVÜÕA.
- Viljaste, A.** Juhiomaduste hindamine Kaitseväe Ühendatud õppeasutustes. KVÜÕA ülema 25.06.2013 käskkiri nr 76.
- Waldman, A. D.; Atwater, L. E.; Antonioni, D.** 1998. Has 360-Degree Feedback Gone Amok? – The Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 2, p. 86–94.
- Õppekava sõjaväeline juhtimine maaväes.** Kaitseministri 24.09.2004 käskkiri nr 237 (muudetud KVÜÕA nõukogu 15.04.2010 otsusega).
- Õppekava ühtlustamiskursus.** KVÜÕA ülema 25.06.2010 käskkiri nr 107.
- Õppuri ametijuhend.** KVÜÕA ülema 24.10.2014 käskkiri nr 111.

Kpt **IVO SILBAUM**, MA (sõjaväeline juhtimine), Eesti Kaitseväe 1. jalaväebrigaadi staabi staabiohvitser

**KERSTI KÕIV**, MA (sotsioloogia), SA Poliitikauuringute Keskuse Praxis analüütik

**Lisa 1.**

Faktorlahend koos faktorisse kuuluvate väidete ja faktorlaadungitega

<b>Esimesse faktorisse koondunud väited koos faktorkaaludega – „suhetele orienteeritus”</b>	
Väide	Faktorkaal
Ärritub pingeolukorras liigselt üksuse liikmete peale.	.770
Suhtub üksuse liikmetesse heatahtlikult.	.701
Ei kuula ära teiste arvamusi.	.673
Probleemide ilmnmisel jääb rahulikuks ja tegutseb läbimõeldult.	.662
Mõistab, et eksimine on inimlik.	.657
On paindlik ning vajadusel muudab otsuseid.	.590
On viisakas ja korrektne.	.551
Arvestab üksuse liikmete mõistlike ettepanekutega.	.518
On hea huumorimeelega.	.508
Tunnistab oma eksimusi ja valesid otsuseid.	.507
Loob alluvate jaoks soodsa õppe- ja töökeskkonna.	.490
Ei selgita oma seisukohtade tagamaid.	.446
<b>Teise faktorisse koondunud väited koos faktorkaaludega – „tulemusele orienteeritus”</b>	
Väide	Faktorkaal
Järgib oma tegevuses kehtivaid määrustikke ja teisi õigusakte.	.680
Teadvustab enda vastutust ja tegutseb vastutustundlikult.	.635
Tegeleb pidevalt enesetäiendamisega.	.625
Täidab ülesandeid tähtsuse järjekorras.	.578
Arvestab tegutsemisel kõrgemas üksuses toimunud olukorra muutustega.	.576
Panustab kõrgema üksuse arengutesse.	.568
Hoiab alluvad eesmärgi täitmisele suunatuna.	.552
Teeb endast võimaliku, et saada väljaõppeks võimalikult tõhusad väljaõppevahendeid.	.548
Teeb väljaõppe ettevalmistuste ja läbiviimise käigus koostööd teiste ohvitseride ja instruktoritega.	.540
Tuvastab ja ennetab võimalikke ette tulevaid probleeme.	.510
Veendub, et alluvad on saanud aru neile püstitatud ülesannetest.	.497
Otsuste vastu võtmisel hindab nende mõju laiemalt.	.457
Võtab initsiatiivi, ootamata et öeldakse, mida on vaja teha.	.442
Teab oma tegevuse eesmärgi.	.422
Leiab enamasti olukorrale eesmärgipärase lahenduse.	.416

<b>Kolmandasse faktorisse koondunud väited koos faktorkaaludega – „ametialased pädevused”</b>	
Väide	Faktorkaal
Säilitab töövõime ka pingeolukorras.	.703
Reageerib ootamatutele olukordadele kiire otsustamisega.	.668
Julgeb avaldada oma arvamust.	.650
Tagab distsipliini oma allüksuses.	.616
Oskab vastata alluvate küsimustele.	.585
Tal on põhjalikud ametialased teadmised ja oskused.	.571
Väljendab ennast arusaadavalt nii kõnes kui kirjas.	.489
Teeb kaalutletud otsuseid.	.469
Edastab õpetatavat materjali ilmekalt ja huvitavalt.	.469
On rääkides pinges ja ei ole loomulik.	.415
<b>Neljandasse faktorisse koondunud väited koos faktorkaaludega – „innustamine ja motiveerimine”</b>	
Väide	Faktorkaal
Inspireerib alluvaid.	.609
Seisab oma üksuse eest kompaniis ja pataljonis.	.557
On üksuse liikmete hulgas hinnatud.	.557
Motiveerib ja tunnustab alluvaid.	.553
Aitab lahendada alluvate probleeme.	.552
Tagab info liikumise rühmale kõrgemas üksuses toimuvast.	.541
Ei ole teistele eeskujuks.	.510
Tagab info liikumise rühmast kõrgemale.	.468
<b>Viiendasse faktorisse koondunud väited koos faktorkaaludega – „kaasava keskkonna loomine”</b>	
Väide	Faktorkaal
Toetab aktiivselt teiste initsiatiivi.	.543
Annab alluvatele piisavalt tegevusvabadust nende pädevuses olevates küsimustes.	.539
Kasutab alluvate põhjalikumaid teadmisi ja oskusi väljaõppe läbiviimise.	.538
Loob oma töös avatud õhkkonna ning julgustab alluvaid rääkima tekkinud probleemidest.	.521
Kasutab erinevaid juhtimisstiile vastavalt alluvate isikuomadustele ja olukorrale.	.501
Aitab alluvatel välja töötada konkreetseid meetmeid ja plaane isiklikuks ja/või ametialaseks arenemiseks.	.467