

Sisekaitseakadeemia

Justiitskolledž

Mihkel Nikolai, Kristjan Jõgisaar, Michele-Lucia Kirs

**Eesti vanglate tippjuhtide ja struktuurüksuse
juhtide hinnang alluvate juhtimise oskusesse
võrreldes töötajate hinnanguga**

Kursusetöö

Juhendajad: Maret Miljan, MA

Erik Rüütel, MA

Tallinn, 2022

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	5
1.1 Vanglateenistuse juhtimissüsteemi lühitutvustus.....	5
1.2 ROU tabeli küsimuste teoreetiline taust.....	6
1.2.1 Saan tööülesannete täitmise kohta pidevat asjakohast ja kasutatavat tagasisidet.....	7
1.2.2 Minu struktuuriüksuse juhil jätkub aega ja tähelepanu kõikidele oma meeskonnaliikmetele.....	8
1.2.3 Minu pingutust märgatakse ning väärtustatakse	8
1.2.4 Tunnustus on personaalne ja siiras	8
1.2.5 Minu struktuuriüksuse juht on siiralt huvitatud meeskonna tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi.....	9
1.3 Inimese enesehindamise oskus.....	9
2. EMPIIRILINE UURING	10
2.1 Valim.....	10
2.2 Andmete kogumise meetod.....	10
2.3 Uuringu küsimustik.....	10
2.4 Andmete analüüsimeetod.....	11
3. UURINGU TULEMUSED	12
3.1 Küsitluse tulemused	12
3.2 ROU ja kursusetöö küsitluse tulemuste võrdlus	13
3.2.1 Erinevus juhtide ja alluvate hinnangutel töörahulolu uuringus juhtimise teemal.....	14
3.2.2 Erinevus juhtide ja alluvate hinnangutel töörahulolu uuringus juhtimise teemal ametigruppide kaupa	15
4. DISKUSSIOON	17
4.1 Kursusetöö uuringu puudused.....	17
4.2 Tulemuste järelused	17
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	20

SISSEJUHATUS

Tööraahulolu on tänapäeval äärmiselt oluline tööjõu säilitamise tegur. 2011. aasta teadusliku kirjanduse ülevaate kohaselt mõjutab töötaja tööõnn tema lojaalsust ja töölt puudumist. See tähendab, et mida kõrgem on töötaja rahulolu, seda tõenäolisemalt jääb ta tööandja juurde pikemalt ning põhjuseta puudumiste arv on minimaalne. (Aziri, 2011, pp. 84-85) Sel aastal tellis Justiitsministeerium TRIPODi uuringu „Vanglateenistuse 2022 rahulolu uuring“ (edaspidi ROU), et saada töörahololualast tagasisidet kõigilt vanglateenistujatelt. Tulemused näitasid, et töötajate pingutuste märkamine oli minimaalne ning tunnustamine oli tihti suunatud samadele isikutele. (TRIPOD, 2022)

Teema on aktuaalne, sest eespool kirjeldatud 2022. aasta ROU tulemused on keskpärased, kui mitte madalad, ning kursusetöö autorite hinnangul on mitmed murekohad seotud just juhtide juhtimisalaste tööülesannetega. Varasemalt on vanglates läbi viidud suuremahuline töörahololu uuring aastal 2016. Autoritel puuduvad andmed, et selle pinnalt oleks tehtud täiendavaid uurimusi ning samuti autoritele teadaolevalt ei tutvustatud 2016. aasta ROUs saadud tulemusi vangla töötajatele. Vanglate osakond seadis eesmärgiks saada käesoleva 2022. aasta ROU tulemuste põhjal teada, kuidas teenistust arendada ning kujundada pühendumust ja tööõnne soodustav keskkond (TRIPOD, 2022). Autoritele teadaolevalt viidi Sisekaitseakadeemia poolt läbi ROU tulemustele tuginedes uurimus kriminaalhooldusametnikega, kuid selles uuringus leitud tulemused ei ole veel avalikult avaldatud. Arvestades Vanglate osakonna eesmärgiga on autorite arvates teema uurimine on vajalik, et teada saada, kas Eesti vanglate tippjuhid ja struktuurüksuse juhid (edaspidi kokkuvõtvalt juhid) hindavad enda alluvate juhtimise oskusi adekvaatselt.

Teema on uudne, sest varasemalt ei ole võrreldud, kui hästi tajuvad Eesti vanglate juhid enda juhtimisoskust võrreldes neile alluvate poolt antud hinnangutega. Kuigi tööõnne on Eestis varasemalt uuritud, siis käesoleval moel ning vangla kontekstis ei ole seda autoritele teadaolevalt uuritud (Saar-Veelmaa, 2018, lk 4-5).

Autorid soovivad uurimusega saada vastust kahele küsimusele:

1. Milline on erinevus juhtide ja alluvate hinnangutel töörahololu uuringus juhtimise teemal?

2. Milline on erinevus juhtide ja alluvate hinnangutel töörahulolu uuringus juhtimise teemal ametigruppide kaupa (valvur ja vanemvalvur, inspektor-kontaktisik, kõik teised ametnikud ja töötajad)?

Kursusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kas Eesti vanglate juhid hindavad enda oskust juhtida alluvaid sarnaselt ROUs neile alluvate poolt antud hinnanguga.

Kursusetöö uurimisülesanneteks on:

1. Anda ülevaade teaduslikule materjalile teemal Eesti Vanglateenistuse töötaja töörahulolu ning juhi mõju sellele.
2. Viia läbi kvantitatiivne uuring juhtide seas ROU juhtimisega seotud küsimuste põhjal.
3. Analüüsida kursusetöö küsitluse tulemusi ja võrrelda juhtide vastuseid ROUs saadud alluvate tulemustega kasutades Welchi t-testi.
4. Sünteesida teooriat ja uuringu tulemusi ning teha järeldusi ja ettepanekuid juhtide ja alluvate vahelise koostöö arendamiseks.

Kursusetöö esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade tööõnnest ning juhi mõjust sellele. Teises peatükis kirjeldatakse uuringu küsimustikku, uuringumeetodit ning -valimit. Kolmandas peatükis tuuakse välja nii küsitluse tulemused kui ka juhtide ja alluvate hinnangute võrdluse tulemused. Viimases peatükis toovad autorid välja kursusetöö uurimuse puudused, annavad oma hinnangu tulemustele ning esitavad omapoolsed ettepanekud juhtimise arendamiseks.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1 Vanglateenistuse juhtimissüsteemi lühitutvustus

Organisatsiooni kujundavad seal töötavad inimesed oma oskuste ja tahtega töötada. Organisatsioonikultuurist sõltub, kas inimesed tunnevad ennast tööl hästi või mitte. Määravaks on tihti juhi käitumine, väärtused ning alluvatesse suhtumine (Alas, 1999, lk 5). Juhtimisteadlase Harry Rootsi arvates tuleb käivitada vajalikud protsessid ning neid juhtida, et organisatsioon toimiks ja suudaks võimalikult kvaliteetselt pakkuda oma teenust (Roots, 2005, lk 16).

Kursusetöös käsitlevad autorid kahte juhtimistasandit, milleks on tippjuht ja keskastmejuht. Valgu (2003, lk 22) õpiku kohaselt on tippjuht visionäär, kellel on tulevikupilt, mida soovitakse etteseadud ajaks saavutada. Tippjuht peab olema kursis väliskeskkonna mõjuteguritega ning ta peab oskama organisatsiooni visiooni kujundades nendega arvestada. Oluline on arendada organisatsiooni kui tervikut ja olema muudatuste eestvedaja. Keskastmejuhi roll on tõlkida organisatsiooni tippjuhtkonna nägemust ja viia vastavalt sellele läbi muudatused. Selle käigus peab keskastmejuht eesmärgistama visiooni ja selle alluvatele mõistetavaks tegema.

Autorid käsitlevad Eesti vanglate tipp- ja keskastmejuhte, ehk direktoreid ja direktori asetäitjaid ning struktuurüksuste juhte ja nende hulka kuuluvaid järelevalveosakonna peaspetsialiste, kelle tööülesannete hulka kuulub alluvate juhtimine. Vanglad on koostanud ametijuhendid, kuhu on kirjutatud juhtide tööülesanded, mis on seotud nende töötajatega.

Tartu Vangla direktori asetäitja ametijuhendi (Tartu Vangla, 2018) kohaselt osaleb direktori asetäitja vangla juhtimises ja vanglale seatud eesmärkide elluviimises, juhib talle määratud teenistujate ja struktuuriüksuste tööd lähtudes vangla eesmärkidest, võtab vastu teenistujaid ning kontrollib ja koordineerib oma vastutusvaldkonna tegevusi.

Tartu Vangla struktuuriüksuse juhi ametijuhendi (Tartu Vangla, 2013) kohaselt osaleb struktuuriüksuse juht üksuse juhtimises, alluvate teenistusülesannete täitmise koordineerimises, üksuse teenistujate nõuetele vastavuse ja teenistuskohale sobivuse hindamises ja analüüsis.

1.2 ROU tabeli küsimuste teoreetiline taust

„Vanglateenistuse strateegia 2023 - 2027“ toob välja, et Vanglateenistuse strateegiline eesmärk on olla atraktiivne ja hinnatud tööandja läbi töökeskkonna kujundamise. Eesmärgi saavutamiseks on strateegias välja toodud mitmed punktid, millele keskenduda. Eraldi on välja toodud, et tuleb kujundada töökeskkond, kus kõik mõistavad organisatsiooni arengu eesmärke ja oma panust sellele. Samuti tuleb tunnustada, märgata ning esile tõsta töötajate saavutusi ja väärtustada julgust katsetada uusi lahendusi. Eesmärgi saavutamiseks on Vanglateenistusel kavas ka panustada juhtimiskvaliteeti ja juhtimisvõimekuse esmatasandi juhtidest kuni tippjuhtideni (Justiitsministeerium, 2022 lk 6, 10).

Vanglateenistuse strateegilise eesmärgi saavutamiseks tellis Justiitsministeerium 2022. aastal TRIPODilt uuringu „Vanglateenistuse 2022 rahulolu uuring“. Uuringule vastas 862 töötajat, kellest 708 on uuringu mõistes vanglateenistuses alluva positsioonil (60 inspektor-kontaktisikut, 342 valvurit ja vanemvalvurit ning 306 teist ametnikku ja töötajat). Küsimused olid kolmes suuremas teemaplokis: eesmärgid ja rolliselgus, tööõnne toetavad tegurid, juhtimis- ja koostöökuultuur. Väidetele vastamiseks oli 7-palli skaala, kus „1“ tähendas „ei nõustu üldse“ ning „7“ tähendas „nõustun täielikult“. Vastanud liigitati eraldi vanglate vahel ning samuti ametipõhiselt. Uuringu tulemused, mis olid seotud tööle antava tagasisidega, ametnike motiveerimisega ning peamiselt juhtide tegevusest sõltuvad, jäid 4.3 kuni 5.5 palli vahele (vt tabel 1). Lisaks nähtus uuringu tulemustest, et 53% vastanutest on viimasel ajal kaalunud vanglast töölt lahkumist ning 28% vastajatest tõenäoliselt plaanivad lähiajal lahkuda ning on üldiselt negatiivse hoiakuga organisatsiooni suhtes. Vastanud tõid uuringus välja, et suurimad lahkumise põhjused on madal töötasu, ebastabiilne töögraafik, suur töökoormus, ametnike kontrollimine ja arenguvõimaluste puudumine (TRIPOD, 2022).

Suurele töökoormusele viitab, ka 2019. aastal tolelaegse õiguskantsleri Ülle Madise kontrollkäik Viru Vanglasse. Kalda (2019) kirjutab oma artiklis, kuidas Ülle Madise tões, et vanglas ei jätku kinnipeetavate ja vahistatutega vahetult kokku puutuvaid ametnikke. Mitmes üksuses oli täitmata hulk n-ö eesliini ametikohti ja neid katsid olemasolevad ametnikud, kes aga ei jõua kinnipeetavate arvates kogu peale pandud tööhulka ära teha. Kinnipeetavad ja vahistatud kurtsid õiguskantsleri nõunikele, et ametnike vähesuse tõttu asjaajamine, sealhulgas pöördumistele vastuse saamine, venib. Lisaks toodi välja, et inspektori-kontaktisikuga kohtumiseks on keeruline aega saada.

Tabel 1. Juhi ülesannetele baseeruvate ROU väidete tulemused (TRIPOD, 2022; autorite koostatud)

VÄITED	kõik teised ametnikud ja töötajad	valvurid ja vanemvalvurid	inspektor-kontaktisikud	Alluvad kogumis
EESM.3 Saan tööülesannete täitmise kohta pidevat asjakohast ja kasutatavat tagasisidet	5	4,9	4,8	4,93
JUHT.1 Minu struktuuriüksuse juhil jätkub aega ja tähelepanu kõikidele oma meeskonnaliikmetele	5,1	5,2	5,9	5,22
ROU.3 Minu pingutust märgatakse ning väärtustatakse	4,5	4,2	4,3	4,34
ROU.4 Tunnustus on personaalne ja siiras	4,4	4,2	4,3	4,29
JUHT.2 Minu struktuuriüksuse juht on siiralt huvitatud meeskonna tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi	5,4	5,4	6	5,45

Autorite poolt valitud väited ROU küsimustikust on koostatud tuginedes teaduslikele uuringutele ning selleks, et paremini mõista nende väidete tausta, on autorid kirjeldanud need lahti ja ilmestanud ROU tulemustega.

1.2.1 Saan tööülesannete täitmise kohta pidevat asjakohast ja kasutatavat tagasisidet

Tagasiside on oluline, sest see annab tagasiside saajale hea ülevaate tema tugevatest ja nõrkadest kohtadest ning võimaldab tal aru saada, millised kohad vajavad arendamist (Jug, *et al*, 2019, p. 245). Selleks, et töötajad oleks suunatud midagi korduvalt tegema, soovib kognitiivse neuroteaduse professor Tali Sharot (2017) anda töötajale ülesande sooritamise järel positiivset tagasisidet. Alluvatele positiivse tagasiside andmine edukalt sooritatud ülesande puhul motiveerib töötajat edaspidi oma käitumises kordama mustrit, mis viis positiivse tagasisideni. Samuti paneb positiivse tagasiside ootus töötajat ka edaspidi oma ülesandeid hästi täitma. ROU uuringust tuleb välja, et alluvad hindavad tööülesannete täitmise kohta pideva, asjakohase ja kasutatava tagasiside saamist keskmiselt 4,8 palliga (vt tabel 1). Selline keskpärane hinnang võib viidata asjaolule, et

alluvad ei pruugi saada piisavalt positiivset tagasisidet, et olla motiveeritud oma tööülesandeid täitma.

1.2.2 Minu struktuuriüksuse juhil jätkub aega ja tähelepanu kõikidele oma meeskonnaliikmetele

Juhtimine on organisatsioonides tegevus, mis hõlbustab individuaalseid ja kollektiivseid (meeskonna) jõupingutusi ühiste eesmärkide saavutamiseks ning tulemuslikkuse parandamiseks (Yukl, 2012, pp. 66-67). Selleks, et meeskonnad oleksid tõhusad, vajavad alluvad oma juhtide tähelepanu ja toetust. Tähelepanu jagamine alluvatele tekitab suurema tõenäosusega juhi suhtes usaldust, imetlust, lojaalsust ja austust ning alluvad on motiveeritud tegema rohkem, kui nad algselt eeldasid (Yukl, 1999, p. 288). ROU tulemustest tuleb välja, et struktuuriüksuse juhi aja ja tähelepanu jagumist hinnati keskmiselt 5.2 palliga (vt tabel 1). Tulemusest nähtub, et alluvate jaoks on struktuuriüksuse juhil piisavalt aega ja tähelepanu kõikidele oma meeskonnaliikmetele.

1.2.3 Minu pingutust märgatakse ning väärtustatakse

Sencherey jt (2022, p. 173) uuringu kohaselt märgates ja väärtustades töötaja pingutusi ning tema tulemuslikku tööd, tunneb töötaja tugevat soovi jääda sama tööandja alluvusse uskumusega, et tema töökoht on kindlustatud. Samuti kogeb töötaja ustavuse ja vastutuse tunnet, mille tagajärjel vähenevad mõtted töökoha vahetamisest ka juhul, kui väljaspool kompenseeritaks samaväärset tööd paremini. ROU küsitluse tulemustest nähtub, et alluvate hinnangul märgati ja väärtustati nende pingutust keskmiselt 4.34 palliga (vt tabel 1). Arvestades, et 53% ROU vastanutest on viimasel ajal kaalunud vanglast töölt lahkumist ja toetudes Sencherey uuringule, võib ROUs väljatoodud tulemus märkimisväärselt mõjutada töötajate teenistuses püsivust.

1.2.4 Tunnustus on personaalne ja siiras

Töötaja tunnustamine mõjutab suuresti tema töörahulolu ja -motivatsiooni ning seda hoolimata tema kultuurilisest taustast või majanduslikust seisust. Tessema ja teiste (2013, p. 10) uurimuse kohaselt pole ühte kindlat lähenemist, kuidas jagada töötajale tunnustust, kuid seda tuleks teha tuginedes tema panusele töösse ning sealjuures peab tööandja lähtuma alluva individuaalsetest vajadustest. Samuti inimesed, kes on rahulolevamad ja õnnelikumad, on teaduslike uuringute kohaselt produktiivsemad. Esineb ka vastupidine seos, mille kohaselt madalama õnnelikkusega inimestel on madalam produktiivsus (Oswald, *et al.*, 2015, p. 790). ROU tulemustest tuleb välja, et alluvad kogevad

personaalsel ja siirast tunnustust keskmiselt 4.3 palliga (vt tabel 1). Autorite hinnangul on tulemus keskpärane. Tuginedes teadusallikatele, arvavad autrid, et sellisest tunnustusest ei pruugi töötajale piisata, et ta tunneks end tööalal rahulolevalt ning et tema töömotivatsioon oleks kõrge.

1.2.5 Minu struktuuriüksuse juht on siiralt huvitatud meeskonna tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi

Vanglateenistus lähtub vangistusseaduse kahest peamisest eesmärgist, milleks on järelevalve tagamine ja kinnipeetavate suunamine õiguskuulekale teele. Nende eesmärkide elluviimist õpetatakse läbi vanglateenistuse väärtuste samadel põhimõtetel kõigile vanglateenistujatele. Vanglateenistujad töötavad kinnises organisatsioonis, mistõttu puutuvad ametnikud üksteisega tihedalt kokku ja selle tulemusena on vanglateenistus muutunud homogeenseks keskkonnaks. Vanglateenistuse ametnikel lasub organisatsiooni tööle minnes ka koolikohustus Sisekaitseakadeemias, mistõttu vanglateenistuse üleselt kasutavad teenistujad mõistet "meeskond" samatähenduslikult. Homogeenses keskkonnas esineb meeskonnaliikmetel tuntaval määral sarnaseid tunnuseid, mis on suunatud tööalasele arengule (Fisher 1981, ref Vadi 2001, lk 48).

Meeskonnad on muutunud organisatsioonilise struktuuri vajalikuks osaks. Aina rohkem pannakse rõhku organisatsiooni siseselt meeskonna arengule, lootuses tõsta meeskondade tulemuslikkust (Shuffler, M. L. *et al.*, 2011, p. 365). Juhid, kes pööravad tähelepanu meeskonna arengule, pööravad tähelepanu ka selle eestvedamisele. Luues pildi ambitsioonikast ja soovitatavast tulevikust nii, et eesmärgid on töötajale tehtud mõistetavaks, paraneb ka nende töö kvaliteet (Conger ja Kanungo., 1998, p. 8).

1.3 Inimese enesehindamise oskus

Paulhausi (2002, pp. 49-59) sõnul on sotsiaalselt soovitatav vastamine endast parema mulje jätmise teistele isikutele eesmärgiga näidata ennast paremas valguses. Paulhaus jagab sotsiaalse soovitamise vastamise kaheks protsessiks. Esimene nendest on "muljekujundamine" (ing k *impression management*), mille all mõeldakse publikule mõju avaldamise eesmärgil tahtlikult vastuste positiivset kujundamist. Teine on "ennastpettev eneseupitamine" (ing k *self-deceptive enhancement*), mille all mõeldakse alateadlikku protsessi, mille käigus soovitakse ennast näidata paremas valguses, kus vastaja ise usub positiivse enesehinnangu tõepärasusse. Sageli mõjutab sotsiaalselt soovitatav vastamine uuringu tulemusi, mis keskenduvad tundlikele või isiklikele teemadele.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1 Valim

Kursusetöö sihtrühmaks olid kõik Tallinna, Tartu ja Viru vangla direktorid, direktori asetäitjad, üksuste juhid ning järelevalve osakonna peaspetsialistid, kelle tööülesannete hulka kuulus teiste vanglateenistujate juhtimine. Kokku oli valimi suuruseks 43 inimest, Tallinna vanglast 13 juhti, Tartu vanglast 12 juhti ning Viru vanglast 18 juhti. Tartu ülikooli kodulehe kohaselt kasutatakse ettekavatsetud valimit (ing. k. *purposive sample*), et leida populatsioonist kõige tüüpilisemad esindajad: uurija valib valimisse liikmed, lähtudes oma eriteadmistest grupi kohta (Tartu Ülikool). Kuna autorid valisid sihlikult vanglate juhid küsitluse valimisse, siis oli tegemist ettekavatsetud valimiga.

2.2 Andmete kogumise meetod

Kursusetöös kasutati struktureeritud andmete kogumise meetodit. Struktureeritud (kvantitatiivsed) andmete kogumise meetodid võimaldavad võrrelda inimkoosluste erinevusi ja väljendada neid erinevusi andmeanalüüsi tulemusena arvudes, mis on lähtudes uurimisküsimustest parim valik (Sisekaitseakadeemia, 2022, lk 31). Autorid kogusid andmeid anonüümse vastamise teel ettevalmistatud küsimustiku alusel. Autorid viisid küsitluse läbi kasutades Google Forms veebikeskkonda ning juhtidega võeti ühendust meili teel palvega täita küsimustik.

2.3 Uuringu küsimustik

Uuringu küsimustiku koostamiseks valisid autorid ROU küsimustikust viis väidet, millele antud hinnangud on omastatavad juhi tegevustele. ROU küsitlusele vastanud olid eraldi liigitatud gruppidesse: valvurid ja vanemvalvurid, inspektor-kontaktisikud ja kõik teised ametnikud ja töötajad. ROU küsimustikust valitud väidete põhjal oli autoritel võimalik koostada küsimustik, millele saab vastata vaid juhi vaatest.

Uuringu küsimustiku koostamiseks liigitati ROU väited kaheks: igale juhile kohalduv väide ning spetsiifilisele juhile kohalduv väide. Arvestades vanglate kompleksust, ei pruugi igal juhil eksisteerida oma valvurid, inspektor-kontaktisikud ning kõik teised ametnikud ja töötajad. Seetõttu võisid juhid kursusetöö küsimustikus jätta vastamata neile mittekohalduvatele väidetele. ROU küsimustikus esines ka väiteid, mida oli võimalik kõikidel juhtidel hinnata - näiteks „Minu pingutust märgatakse ning väärtustatakse.“ Sellistele väidetele oli vastamine kohustuslik. Kokku koosnes

kursusetöö küsimustik 15-st väitest, mille hulka kuulus ka kaks metaväidet, et paremini organiseerida vastuseid. Selleks, et küsitluse tulemusi oleks võimalik võrrelda ROU tulemustega, oli väidetele võimalik vastata 7-palli skaalal, kus „1“ tähendas „ei nõustu üldse“ ning „7“ tähendas „nõustun täielikult“.

2.4 Andmete analüüsimeetod

Kursusetöö uurimisküsimustele vastuse saamiseks tuli võrrelda uuringu küsitlusele ning ROUle vastanute keskmisi tulemusi kasutades t-testi. Kahe keskmise tulemuse võrdsuse testimiseks eeldatakse võrdse dispersiooniga sõltumatuid populatsioone. Kodulehe Valem.ee kohaselt on dispersioon juhusliku suuruse varieeruvuse mõõt, mis näitab, kui palju uuritav suurus varieerub – mida suurem aga dispersioon on, seda enam erinevad vaadeldava arvurea väärtused üksteisest. Autorid valisid klassikalise t-testi asemel Welchi t-testi, mis on klassikalisele t-testile sarnane, kuid seda eelistatakse üldiselt juhul, kui dispersioonid ei ole võrdsed. Samuti on soovitatav kasutada Welchi t-testi juhul, kui valimi suurused ei ole võrdsed. (Lu ja Yuan, 2010, p. 1621) Autorid eeldasid, et uuringu kahe võrreldava küsimustiku dispersioonid ei tule võrdsed ning oli teada, et valimi suurused ei ole võrdsed, mistõttu leidsid autorid, et täpsema tulemuse saamiseks oli käesoleva teema puhul eelistatum Welchi t-test.

3. UURINGU TULEMUSED

3.1 Küsitluse tulemused

Autorite koostatud küsimustikule vastas 43-liikmelise valimi seast 22 (51%) juhti. Küsitlus oli avatud 11.10.2022 kuni 30.11.2022 ning selle aja jooksul saatsid autorid korduvaid meeldetuletuskirju ja olid kontaktis vanglate direktoritega. Vastanud juhtidest 15-l olid nende alluvuses inspektor-kontaktisikud, 19-l olid valvurid ja vanemvalvurid ning kõigil 22-l olid teised töötajad ja ametnikud. Vastanud jagunesid vanglate vahel järgnevalt: Tallinna vanglast vastas 7 (54%), Tartu vanglast vastas 9 (75%) ning Viru vanglast vastas 6 (33%) juhti.

Tuginedes küsitluse vastustele, hindasid juhid enda juhtimise taset kõrgelt. Kõige kindlamalt tundsid juhid, et nad on siiralt huvitatud enda alluvate tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi. Kõige madalama tulemusega hindasid juhid endapoolse pideva tagasiside andmist, saades keskmiseks hinnanguks 5.04 palli (vt tabel 2).

Tabel 2. Juhtide hinnangud kogu alluvate suhtes kaalutud keskmise alusel (Autorite koostatud)

1 – ei nõustu üldse 7 – nõustun täielikult	Alluvate kaalutud keskmine
Minul jätkub aega ja tähelepanu kõikidele oma meeskonnaliikmetele	5,14
Annan oma alluvatele tööülesannete täitmise kohta pidevat asjakohast ja kasutatavat tagasisidet	5,04
Märkan ja väärtustan oma alluvate pingutust	5,83
Minu poolt oma alluvatele antud tunnustus on personaalne ja siiras	6,09
Olen siiralt huvitatud oma alluvate tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi	6,22

Juhid vastasid 13 küsimusele 7-palli skaalal, kus „1“ tähendas „ei nõustu üldse“ ning „7“ tähendas „nõustun täielikult“. Tabelist 3 nähtub, et kõige madalam oli juhtide hinnang väitele „Annan oma valvuritele ja vanemvalvuritele tööülesannete täitmise kohta pidevat asjakohast ja kasutatavat tagasisidet,“ mille keskmine tuli kokku 4.83 palli. Kõige kõrgemini hindasid juhid oma personaalset ja siirast tunnustust inspektor-kontaktisikutele, saades keskmiseks tulemuseks 6.27 palli. Autorid täheldasid, et hinnangutes esines trend, mille kohaselt inspektor-kontaktisikute juhtimise teemal olid juhtide poolt endale antud hinnangud kõrgemad kui valvuritele või teistele ametnikele. Samuti kõigist teistest märkimisväärselt madalamad olid hinnangud valvurite ja vanemvalvurite juhtimisele.

Tabel 3. Autorite küsitluse tulemused (Autorite koostatud)

VÄITED	Keskmine M	Vastanute arv S
Minul jätkub aega ja tähelepanu kõikidele oma meeskonnaliikmetele	5.14	22
Annan oma inspektor-kontaktisikutele tööülesannete täitmise kohta pidevat asjakohast ja kasutatavat tagasisidet	5.15	13
Märkan ja väärtustan oma inspektor-kontaktisikute pingutust	6.08	13
Minu poolt oma inspektor-kontaktisikutele antud tunnustus on personaalne ja siiras	6.27	15
Olen siiralt huvitatud oma inspektor-kontaktisikute tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi	6.27	15
Annan oma valvuritele ja vanemvalvuritele tööülesannete täitmise kohta pidevat asjakohast ja kasutatavat tagasisidet	4.83	18
Märkan ja väärtustan oma valvurite ja vanemvalvurite pingutust	5.65	17
Minu poolt oma valvuritele ja vanemvalvuritele antud tunnustus on personaalne ja siiras	6.05	19
Olen siiralt huvitatud oma valvurite ja vanemvalvurite tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi	6.17	18
Annan kõikide teiste ametnike ja töötajate tööülesannete täitmise kohta pidevat asjakohast ja kasutatavat tagasisidet	5.14	22
Märkan ja väärtustan oma kõikide teiste ametnike ja töötajate pingutust	5.81	22
Minu poolt oma kõikide teiste ametnike ja töötajate antud tunnustus on personaalne ja siiras	6	22
Olen siiralt huvitatud oma kõikide teiste ametnike ja töötajate tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi	6.23	22

3.2 ROU ja kursusetöö küsitluse tulemuste võrdlus

Kursusetöö uurimisküsimusteks olid: milline on erinevus juhtide ja alluvate hinnangutel töörahulolu uuringus juhtimise teemal ning milline on erinevus juhtide ja alluvate hinnangutel töörahulolu uuringus juhtimise teemal ametigruppide kaupa. Autorid kasutasid ROU ja uuringu küsitluse tulemuste võrdluseks Gaetano (2019) koostatud Welchi t-testi kalkulaatorit, et leida, kas juhtide ja alluvate vastustes esineb statistiliselt oluline erinevus. Tabelites 4 ja 5 on esitatud ROU ja kursusetöö küsitluse vastuste

keskmised tulemused (M), Welchi t-testi tulemus t', tõenäosus p' ja mäрге, kas esineb statistiliselt oluline erinevus või mitte („SIG“ / „NON SIG“).

3.2.1 Erinevus juhtide ja alluvate hinnangutel töörahulolu uuringus juhtimise teemal

Juhtide ja alluvate töörahulolu küsitlustele antud hinnanguid Welchi t-testiga võrreldes selgus, et mitme hinnangu puhul esines võrreldavatel gruppidel statistiliselt oluline erinevus. Autorid leidsid statistiliselt olulise erinevuse alluvate pingutuse märkamise ja väärtustamise puhul $t' = -4.12$, $p < 0.05$. Tulemuse kohaselt on juhid arvamusel, et nemad märkavad ja tunnustavad alluvate pingutusi suuremal määral, kui seda arvavad alluvad. Statistiliselt oluline erinevus esines veel alluvatele antud personaalse ja siira tunnustuse puhul $t' = -4.88$, $p < 0.05$ ning meeskonna tööalase arengust siira huvitatuse puhul $t' = -2.15$, $p < 0.05$ (vt tabel 4). Tulemustest nähtub, et juhid on võrreldes alluvatega oluliselt kõrgemal hinnangul neis küsimustes.

Samade gruppide puhul ei esinenud statistiliselt olulist erinevust alluvatele tööülesannete täitmise kohta pideva tagasiside andmise osas $t' = -0.32$, $p > 0.05$ ega ka oma meeskonnaliikmetele aja ja tähelepanu jätkumise osas $t' = 0.25$, $p > 0.05$ (vt tabel 4). Seega juhtidel ning alluvatel olid väljatoodud teemades sarnased hinnangud ning autorid olulisi erinevusi tulemustes ei leidnud.

Tabel 4. Erinevus juhtide ja alluvate hinnangutel töörahulolu uuringus juhtimise teemal (Autorite koostatud)

Hinnangud 1 – ei nõustu üldse 7 – nõustun täielikult		Keskmine M	Welchi T-testi tulemus t'	p'	Olulisus
Annan tööülesannete täitmise kohta pidevat asjakohast ja kasutatavat tagasisidet	ROU	4.93	-0.32	0.7499	NON SIG
	Küsitlus	5.04			
Minul jätkub aega ja tähelepanu kõikidele oma meeskonnaliikmetele	ROU	5.22	0.25	0.8061	NON SIG
	Küsitlus	5.14			
Märkan ja väärtustan oma alluvate pingutust	ROU	4.34	-4.12	0.0004	SIG
	Küsitlus	5.83			
Minu poolt antud tunnustus on personaalne ja siiras	ROU	4.29	-4.88	0.0001	SIG
	Küsitlus	6.09			
Olen siiralt huvitatud meeskonna tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi	ROU	5.45	-2.15	0.0426	SIG
	Küsitlus	6.22			

3.2.2 Erinevus juhtide ja alluvate hinnangutel töörahulolu uuringus juhtimise teemal ametigruppide kaupa

Läbiviidud Welchi t-test näitas, et statistiliselt olulised erinevused ametigruppide kaupa langesid enamjaolt kokku tulemustega, mis võrdlesid juhtide keskmisi tulemusi kõigi alluvate ühiselt antud keskmiste tulemistega. Autorid ei leidnud statistiliselt olulist erinevust inspektor-kontaktisikute tööalase arengust siira huvitatuse puhul $t' = -0.56$, $p' > 0.05$ ega ka valvurite ja vanemvalvurite tööalase arengust siira huvitatuse puhul $t' = -1.86$, $p' > 0.05$ (vt tabel 5). Küll aga leidsid autorid statistiliselt olulise erinevuse kõikide teiste ametnike ja töötajate tööalase arengust siira huvitatuse puhul $t' = -2.42$, $p' < 0.05$ (vt tabel 5), mis tähendab, et juhid usuvad märkimisväärselt sügavamalt, et nad on siiralt huvitatud teiste töötajate tööalasest arengust, kui seda arvavad teised ametnikud ja töötajad. Autorid täheldasid, et ülejäänud kursusetöö küsitluse ja ROU uuringu tulemusi Welchi t-testiga võrreldes esines sarnane trend statistiliselt oluliste erinevuste puhul, mis oli võrreldes juhtide ja kõigi alluvate tulemusi. See tähendab, et esines statistiliselt oluline erinevus juhtide ja alluvate hinnangutel iga ametigrupi puhul küsimustes, mis olid seotud juhipoolse tunnustuse andmisega või pingutuste märkamise ja väärtustamisega. Statistiliselt olulist erinevust ei märganud juhtide ja alluvate hinnangutel ametigruppide kaupa küsimuse puhul, mis puudutas tööülesannete täitmise kohta pideva asjakohase ja kasutatava tagasiside andmist. Küsimuses juhtide vastust inspektor-kontaktisikute vastusega võrreldes oli $t' = -0.70$, $p' > 0.05$, valvurite vastusega võrreldes oli $t' = 0.20$, $p' > 0.05$ ja kõikide teiste töötajate vastusega võrreldes oli $t' = -0.42$, $p' > 0.05$ (vt tabel 5).

Tabel 5. Erinevus juhtide ja alluvate hinnangutel töörahulolu uuringus juhtimise teemal ametigruppide kaupa (Autorite koostatud)

Hinnangud 1 – ei nõustu üldse 7 – nõustun täielikult		Keskmine M	Welchi t-testi tulemus t'	p'	Olulisus
Annan oma inspektor-kontaktisikutele tööülesannete täitmise kohta pidevat asjakohast ja kasutatavat tagasisidet	ROU	4.80	-0.70	0.4913	NON SIG
	Küsitlus	5.15			
Märkan ja väärtustan oma inspektor-kontaktisikute pingutust	ROU	4.30	-3.07	0.0070	SIG
	Küsitlus	6.08			
Minu poolt oma inspektor-kontaktisikutele antud tunnustus on personaalne ja siiras	ROU	4.30	-3.78	0.0009	SIG
	Küsitlus	6.27			
Olen siiralt huvitatud oma inspektor-kontaktisikute tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi	ROU	6.00	-0.56	0.5856	NON SIG
	Küsitlus	6.27			
Annan oma valvuritele ja vanemvalvuritele tööülesannete täitmise kohta pidevat asjakohast ja kasutatavat tagasisidet	ROU	4.90	0.20	0.8418	NON SIG
	Küsitlus	4.83			
Märkan ja väärtustan oma valvurite ja vanemvalvurite pingutust	ROU	4.20	-3.45	0.0029	SIG
	Küsitlus	5.65			
Minu poolt oma valvuritele ja vanemvalvuritele antud tunnustus on personaalne ja siiras	ROU	4.20	-4.63	0.0002	SIG
	Küsitlus	6.05			
Olen siiralt huvitatud oma valvurite ja vanemvalvurite tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi	ROU	5.40	-1.86	0.0797	NON SIG
	Küsitlus	6.17			
Annan kõikide teiste ametnike ja töötajate tööülesannete täitmise kohta pidevat asjakohast ja kasutatavat tagasisidet	ROU	5.00	-0.42	0.6813	NON SIG
	Küsitlus	5.14			
Märkan ja väärtustan oma kõikide teiste ametnike ja töötajate pingutust	ROU	4.50	-3.89	0.0006	SIG
	Küsitlus	5.82			
Minu poolt oma kõikide teiste ametnike ja töötajate antud tunnustus on personaalne ja siiras	ROU	4.40	-4.57	0.0001	SIG
	Küsitlus	6.00			
Olen siiralt huvitatud oma kõikide teiste ametnike ja töötajate tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi	ROU	5.40	-2.42	0.0231	SIG
	Küsitlus	6.23			

4. DISKUSSIOON

4.1 Kursusetöö uuringu puudused

Kursusetöö uuringus esinevad puudused, mida tuleb tulemusi hinnates arvesse võtta. Esmalt vastas kursusetöö küsitlusele vaid 51% juhtidest. Juhid, kes vastasid, võivad olla enam huvitatud juhtimise teemast ning nende vastused ei pruugi peegeldada kogu juhtide keskmist hinnangut. Samuti 51% vastanute määr tähendab seda, et 43-liikmelisest valimist vastas küsitlusele 22 juhti. Olulise statistilise tulemuse saamiseks on vaja võimalikult suurt hulka vastanuid ning küsitlusele vastanute madal määr langetab kursusetöö tulemuste täpsust.

Teiseks suuremaks puuduseks on juhtide kui inimeste soov anda soovitud enesehinnangud. Küsitluses antud hinnangud võivad olla kõrgemad, et näida sotsiaalses keskkonnas paremad. Samas täheldasid autorid, et kahe väite puhul, mis puudutasid ajalise piiranguga juhi tagasiside andmist, ei esinenud juhtide ja alluvate hinnanguid võrreldes statistiliselt olulist erinevust. Autorite hinnangul võib oletada, et märkimisväärselt suurel määral ei hinnanud juhid end üle, et anda soovitud enesehinnanguid.

Kolmandaks puuduseks oli ajaline piirang. Autorid usuvad, et pikema ettevalmistusaja ning küsitlusperioodi puhul oleks olnud võimalik koguda kvaliteetsema ning suurema valimiga tulemused. Autorid oletavad, et lisaaja jooksul oleks küsitlusele vastanud veel juhte ning samal ajal oleks autoritel olnud võimalik taotleda ja analüüsida ROU toorandmeid, et saada täpsem küsitluse ja ROU tulemuste võrdlus.

4.2 Tulemuste järeldused

Kursusetöö eesmärgiks oli selgitada välja, kas Eesti vanglate juhid hindavad enda oskust juhtida alluvaid sarnaselt ROUs neile alluvate poolt antud hinnanguga. Selleks esitasid autorid kursusetöös kaks uurimisküsimust. Esmalt sooviti leida, kas on erinevuseid juhtide ja alluvate hinnangutel töörahulolu uuringus juhtimise teemal. Teiseks sooviti teada saada, kas esineb erinevuseid juhtide ja alluvate hinnangutel töörahulolu uuringus juhtimise teemal ametigruppide kaupa.

Autorid täheldasid juhtide ja alluvate töörahulolu uuringu hinnangute erinevuseid analüüsides, et juhtide hinnangud teemadel, mis kujutasid endast ajakulu (näiteks pideva asjakohase tagasiside andmine või aja jätkumine meeskonnaliikmetele), olid sarnased

alluvate hinnangutele. Nendes küsimustes ei eksisteerinud statistiliselt olulisi erinevusi. Juhid andsid väljatoodud teemadel, teiste küsitluse küsimustega võrreldes, keskmiselt kõige madalamad hinnangud (5.09 vs 6.05 palli). Tulemustele toetudes on autorid hinnangul, et juhid tajuvad, et nad ei panusta piisavalt aega oma alluvatesse.

Uuringu tulemustest nähtus, et küsimustes, mis olid seotud juhipoolse tunnustuse avaldamisega ja töötaja väärtustamisega, hindasid juhid ennast niivõrd palju kõrgemalt, et esines statistiliselt oluline erinevus. Arvestades, et juhid hindasid küsimustes iseenda panust alluvatesse, võib oletada, et eelmainitud tulemusi võis mõjutada juhtide soov anda sotsiaalselt soovitud enesehinnanguid (Paulhausi 2002, pp. 49-59). Sellegi poolest on autorid tulemustele toetudes hinnangul, et juhid usuvad, et nende poolt antud tunnustus ja töötaja pingutuste märkamine on kõrgel tasemel. Autorid märgivad, et alluvate hinnangud samal teemal on üle punkti võrra madalamad juhtide hinnangust (4.34 vs 5.83 palli) ning selline arvamuste erinevus võib olla üheks põhjuseks, miks töötajad on rahulolematud.

Võrreldes tabelite 4 ja 5 tulemusi nähtus autoritele, et peamine erinevus alluvate kogumi ning eraldi gruppide hinnangute võrdlemisel juhtide hinnanguga esines küsimuse „Olen siiralt huvitatud meeskonna tööalasest arengust, märgates nii edusamme kui ka arenguvõimalusi“ puhul. Inspektor-kontaktisikute ja valvurite ning vanemvalvurite hinnanguid juhtide omaga võrreldes ei esinenud küsimuse puhul statistiliselt olulist erinevust. Küll aga ilmnis erinevus teiste ametnike ja töötajate hinnangut juhtide omaga võrreldes. Teiste töötajate arv moodustas kõigi alluvate kogumist 43%. Seetõttu mõjutas nende ja juhtide hinnangutulemuste märkimisväärne vahe üldist hinnangut määral, mis kaalus üles inspektor-kontaktisikute ja valvurite hinnangute võrdluse juhtide hinnanguga. Tulemuseks oli statistiliselt olulise erinevuse ilmumine võrreldes juhtide hinnangut kõigi alluvate hinnanguga.

Kuigi uuringu tulemustes ei olnud ühtegi negatiivset keskmist hinnangut ei juhtide ega alluvate poolt, siis asjaolu, et ROU küsitlusele 53% vastanutest kaaluvad teenistusest lahkumist, viitab personalikriisile. ROU tulemustes on välja toodud, et üks lahkumise suurimaid põhjuseid oli arenguvõimaluste puudumine (TRIPOD, 2022). Olukorras, kus esineb statistiliselt oluline erinevus juhtide ja alluvate hinnangul töötajate tööalasest arengust siira huvitatuse ja nende arenguvõimaluste märkamise teemal, on raske alahinnata juhi rolli. Autorite hinnangul tuleb juhtidel mõista, et personali hoidmiseks on

soovitav alluvaid tunnustada, märgata nende pingutusi ja pakkuda arenguvõimalusi. Pöörates oma alluvatele tähelepanu, tunnevad töötajad end tööl rahulolevamalt, nende töömotivatsioon kasvab ning tõuseb ka töö tulemuslikkus (Oswald, *et al.*, 2015, p. 790; Yukl, 1999, p. 288).

Autorid on arvamusel, et kursusetöö teemat tuleks edasi uurida ning täpsemalt välja selgitada, millest on tingitud juhtide ja alluvate eriarvamused personaalse tunnustuse, pingutuste märkamise ja siirast tööalasest arengust huvitatuse küsimuses.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R. 1999. Organisatsiooni-, juhtimis-, ja suhtlemispsühholoogia alused. *Riigikantselei koduleht*, [Võrgumaterjal] Leitav <https://www.scribd.com/document/18395635/orgpsyh> [Kasutatud 06.11.2022].
- Aziri, B., 2011. Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4), pp. 77-86.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N., 1998. *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, pp. 8-9.
- Gaetano, J., 2019. *Welch's t-test for comparing two independent groups: An Excel calculator (1.0.1)* [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.researchgate.net/publication/332217175_Welch's_t-test_for_comparing_two_independent_groups_An_Excel_calculator_101 [Kasutatud 22.11.2022].
- Jug, R., Jiang, X. S., & Bean, S. M. (2019). Giving and Receiving Effective Feedback: A Review Article and How-To Guide. *Archives of pathology & laboratory medicine*, 143(2), pp. 244–250.
- Justiitsministeerium, 2022. *Vanglateenistuse strateegia 2023-2027*.
- Kalda, E., 2019. Õiguskantsler: töötajate nappus Viru Vanglas võib ohustada julgeolekut. *Põhjarannik*, [Võrgumaterjal] Leitav: [Õiguskantsler: töötajate nappus Viru vanglas võib ohustada julgeolekut \(postimees.ee\)](https://postimees.ee/õiguskantsler-töötajate-nappus-viru-vanglas-voib-ohustada-julgeolekut) [Kasutatud 29.11.2022].
- Lu, Z. ja Yuan, K-H., 2010. Welch's t-test. Rmt: *Encyclopedia of research design*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 1620-1623.
- Oswald, A. J., Proto, E. ja Sgroi, D., 2015. Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics* 33(4), pp. 789-822.
- Paulhaus, D., 2002. Social desirable responding: The evolution of a construct. *The role of constructs in psychological and education measurement*. Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 49-69.
- Roots, H., 2005. *Loenguid organisatsiooniteooriast*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Saar-Veelmaa, T. 2018. *Isikliku eneseteostuse instrumendi, tööõnnevalemi loomine ja selle teostamine indiviidide ja organisatsioonide kaudu*. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Tehnikäilikool.
- Sencherey, R.B., Kamil, N.M., Zakari, M. & Ameza - Xemalordzo, E., 2022. The Role of Employee Commitment on Organizational Performance and the Intention to Stay. *e-BANGI Journal*, 19(5), pp. 161–173.
- Sharot, T., 2017. What motivates employees more: rewards or punishments. *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review*, [Võrgumaterjal] Leitav: <https://hbr.org/2017/09/what-motivates-employees-more-rewards-or-punishments> [Kasutatud 29.11.2022].

Shuffler, M. L., DiazGranados, D. & Salas, E., 2011. There's a Science for That: Team Development Interventions in Organizations. *Current Directions in Psychological Science*, 20(6), pp. 365–372.

Sisekaitseakadeemia, 2021. *Üliõpilastööde koostamise ja vormistamise juhend*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.sisekaitse.ee/sites/default/files/inline-files/%C3%9C%20i%20B5pilast%C3%B6%C3%B6de%20koostamise%20ja%20vormistamise%20juhend_puhas_2.pdf [Kasutatud 15.11.2022].

Tartu Vangla, 2018. *Tartu Vangla üksuse juhi ametijuhend*. Tartu Vangla direktori 21.11.2018 käskkiri nr 1-1/169.

Tartu Vangla, 2013. *Tartu Vangla direktori asetäitja ametijuhend*. Tartu Vangla direktori 22.02.2013 käskkiri nr 1-1/34.

Tartu Ülikool, *Ettekavatsetud valim*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/27764/ettekavatsetud_valim.html [Kasutatud 22.11.2022].

Tessema, M.T., Ready, K.J. ja Embaye, A.B., 2013. The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), pp.1-12.

TRIPOD, 2022. *Vanglateenistuse rahulolu uuring 2022*.

Vadi, M., 2001. *Grupid organisatsioonis*. Tallinn: TÜ Kirjastus

Valem.ee, *Dispersioon*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.valem.ee/et/dispersioon> [Kasutatud 22.11.2022]

Valk, A., 2003. *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Yukl, G., 2012. Effective Leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp. 66–85.

Yukl, G., 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership Quarterly*, 10(2), pp. 285-305.