

# ENESEJUHITUD ÕPPIMISE TOETAMINE JA SOODUSTAMINE KAUGTÖÖTAJATE SEAS

**Geily Nurmeots**

Juhendaja: Andrea Annus, MA

*Tallinna Ülikooli haridusteaduste instituut*

*Andragoogika ja täiskasvanuhariduse valdkond*

---

## ANNOTATSIOON

Enesejuhitud õppimine mängib tähtsat rolli kaugtöötajate isikliku ja professionaalse arengu osas. Hiljutised uuringud ei keskendu kaugtöötajate koolitusprogrammide ja õppimise võimalustele (Dudian *et al.*, 2022) ning teadaolevalt ei ole Eestis põhjalikumalt uuritud, kuidas organisatsioonid saavad kaugtöötajaid selles osas abistada. Kvalitatiivse uuringu eesmärk oli selgitada välja kaugtöötajate enesejuhitud õppimise toetamise ja soodustamise võimalused. Poolstruktureeritud intervjuudest nelja organisatsiooni esindajaga selgub, et peamisteks kaugtöötajate enesejuhitud õppimise toetamise ja soodustamise võimalusteks on juhtide mõju, strateegiline lähenemine ning võrgustike loome. Ilmneb, et need kolm komponenti on omavahel põimunud ning soodustav olukord tekib, kui kõik on esindatud.

Võtmesõnad: kaugtöö, töökohal õppimine, enesejuhitud õppimine töökeskkonnas

## SISSEJUHATUS

Viimastel aastatel on kaugtöö võimaluse kasutamine ja võimaldamine muutunud normiks. Alates 2020. aasta Covid-19 pandeemia algusest on kaugtööst saanud oluline töövorm. Eesti Statistikaameti andmetel oli 2023. aasta alguses üle 194 tuhande kaugtöötaja, mis peegeldab jätkuvat huvi kaugtöö vastu (Eesti Statistikaamet, *n.d.*). Seda kinnitavad ka 2022. aasta Eesti personalijuhtimise aastauuringu tulemused, kus selgus, et 91% vastajatest usub, et nende organisatsioonides pakutakse kaugtöö võimalusi ka järgmise 2-5 aasta jooksul (Tuulemäe *et al.*, 2022).

Kaugtöö ulatusliku levikuga on auditoorsed koolitused oluliselt vähenenud või puuduvad täielikult. Organisatsioonid püüavad leida paindlikumaid õppimisviise, integreerides tehnoloogiat ja vähendades füüsilistes ruumides toimuvaid koolitusi, mis kõik nõuab õppijatelt enesejuhtimise oskust (Ellinger, 2004). Edukas organisatsioon õpib koos oma töötajatega, kus mõlemad pooled panustavad vastastikku üksteise edusse ja arengusse. Eesti Personalijuhtimise aastauuringu tulemused kinnitavad, et vastajad näevad õppimist ja arendamist esile kerkiva töökultuuri peamise aspektina (Tuulemäe *et al.*, 2022). Kaugtöö ekspert Evelin Andrespok (isiklik suhtlus, 7. november 2023) toonitab, et juhtide aktiivne osalus mängib tähtsat rolli enesejuhitud õppimise edendamisel kaugtöötajate hulgas.

Hiljutised uuringud on eelkõige keskendunud mõjule organisatsioonidele ja töötajatele, aga mitte nii väga kaugtöötajate koolitusprogrammide ja õppimise võimalustele (Dudian *et al.*, 2022). Andrespok (isiklik suhtlus, 7. november 2023) rõhutab, et “enesejuhitud õppimisel on suur roll, sest see on kõige kättesaadavam õppimise viis kaugtöötajatele” ning lisab, et organisatsioonid on aina enam teadlikud vajadusest arendada oma töötajaid, pöörates tähelepanu kaugtöötajate õppimise ja arengu toetamise olulisusele. Sellest hoolimata ei ole teadaolevalt Eestis põhjalikumalt uuritud, kuidas organisatsioonid saavad kaugtöötajate enesejuhitud õppimist toetada ja soodustada.

Seminaritöö eesmärgiks on selgitada välja meetodid ja strategiad, mis võimaldavad nii toetada kui ka soodustada enesejuhitud õppimist kaugtöötajate seas Eestis tegutsevates organisatsioonides.

Oma töös püstitan järgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas toetavad organisatsioonid enesejuhitud õppimist kaugtöötajate seas?
2. Kuidas saavad organisatsioonid soodustada enesejuhitud õppimist kaugtöötajate seas?

Uurimisküsimustest lähtuvalt viisin läbi kvalitatiivse uuringu, mille uurimismeetodiks valisin poolstruktureeritud intervjuud Eestis tegutseva nelja organisatsiooni esindajaga. Seminaritöö tulemused on sisendiks kaugtööd rakendavatele organisatsioonidele ja värbamisetevõtetele.

## KAUGTÖÖ VORMID, EELISED JA KITSASKOHAD ÕPPIMISE TOETAMISEL

Sõltuvalt kontekstist on kaugtööd (ingl. k. *distance work*) defineeritud erinevalt. Eesti Märksõnastiku (*n.d.*) järgi kaugtöö on “kodus või mujal asutusest väljaspool töötamine andmeside vahendusel”. Allen *et al.* (2015) määratlevad kaugtööd kui tööviisi, kus töötajad täidavad osaliselt või täielikult oma tööülesandeid eemal tavapärasest töökeskkonnast, peamiselt kodust, kasutades selleks tehnoloogiat kolleegidega suhtlemiseks. Sisult sama definitsiooni käsitlen oma seminaritöös kaugtöö mõistena.

Kallaste ja Jaakson (2009) sõnul on kodukontor kõige levinum kaugtöö vorm, kus töölepingulised töötajad teevad tööd kodus; see ei hõlma füüsilisest isikust ettevõtjaid ega käsunduslepinguga töötajaid. Mobiilset kaugtööd iseloomustab töö tegemise koht - näiteks raamatukogu, kohvik, lennujaam jne (Kallaste & Jaakson, 2009). Digitaalsed nomaadid ehk digirändurid on grupp kaugtöötajaid, kes kasutavad asukohavabadust töötamise ja reisimise ühitamiseks (Maripuu, 2022), aga antud seminaritöö käsitluse alla ei kuulu. Kaugtööd saab teha veel jagatud kontorites, näiteks kaugtöökeskustes (Kallaste & Jaakson, 2009), mis olid saadaval juba enne koroonaviiruse algust erinevates Eesti piirkondades.

Kaugtöötajate õppimise toetamine toob kaasa mitmeid erinevaid eeliseid, kuid on oluline märkida, et sellega kaasnevad teatud kitsaskohad. Rahvusvaheliste ettevõtete jaoks toob kaugtöö kasutuselevõtt kaasa paindlikumad töövõimalused, mitmekesised õppevõimalused ning parema ja laiaulatuslikuma koolitusprogrammide valiku (Dudian *et al.*, 2022; Nurmi & Hinds, 2016). Soomes läbi viidud uuringus jõuti järeldusele, et töötajad, kes on globaalsetes virtuaalsetes rollides, kogevad õppimise võimalusi kahel viisil: läbi praktiliste oskuste lihvimise ning tänu oma professionaalsetelt kolleegidelt õppimise (Nurms & Hinds, 2016).

Zajac *et al.* (2022) rõhutavad, et kaugtöötajate õppimis- ja arenguvajadusi ei tohi jätta tähelepanuta, sest see tooks kahju nii töötajate kui ka organisatsioonide edukusele. Autorid kirjutavad, et ettevõtetel tasuks investeerida aega ja vajadusel raha, loomaks virtuaalsete sotsiaalsete suhete võimalusi, mis võivad kaasa aidata töötajate õppimisele ning arengule. Lisaks julgustatakse ettevõtteid toetama oma töötajaid, kelle jaoks virtuaalne õppimine on võõras. Soovitatakse veel organisatsioonidel luua virtuaalsed formaalsed ja informaalsed mentorluse programmid. Pannakse rõhku elukestva õppe kultuuri loomisele ettevõttes, mis peegeldub ettevõtte siseste tegevuste kaudu, näiteks iganädalased e-kirjad, taskuhäälingud,

sotsiaalmeedia kasutamine, mis annab töötajatele mõtte, et õppimise võimalused olenemata mis kujul on kõigi jaoks olemas. (Zajac *et al.*, 2022)

Samas on mõnede organisatsioonide juhid veendumusel, et erinevad koolitused ja praktiliste oskuste arendamine, eriti ülekantavate pädevuste (ingl. k *soft skills*) täiendamine, peaksid toimuma ainult füüsiliste õppekohtumiste raames. Nende seisukoht põhineb veendumusel, et käitumuslik ja mõtteviisi muutus saavad alguse vaid otsekontaktis suhtlusest. (Dudian *et al.*, 2022)

Cooper ja Kurland (2002) uuringust selgub, et kaugtöö tegemisel vähenevad töötajate informaalne ja spontaansed õppimisvõimalused füüsilise kontakti puudumise tõttu. Autorid selgitavad, et kaugtöötajad tunnevad puudust kolmest peamisest arengut soodustavast tegevusest, milleks on inimeste vahelise võrgustiku loome, informaalne õppimine, mis suurendab tööga seotud oskusi ja informatsiooni levikut ning mentorluse suhteid kolleegide ja juhtidega (Cooper & Kurland, 2002).

## **TÖÖKOHAL ÕPPIMINE**

Õppimine on protsess, mille käigus muutuvad inimese senised teadmised ja oskused, käitumine ning hoiakud ja väärtused (Beljajev & Vanari, 2005). Õppimine ja töötamine avaldavad üksteisele vastastikust mõju (Billett, 2001). Töökohal õppimist saab mõista kui töötaja teadlikku või alateadlikku õppimisprotsessi, mis toimub vahetult töö tegemise käigus ja on suunatud töömeetodite ja -tulemuste täiustamiseks (Märja *et al.*, 2021). Sisult sama definitsiooni käsitlen oma seminaritöös töökohal õppimise mõistena.

Töökohal õppimine toimub nii tööandjate poolt organiseeritud koolituste, seminaride, juhendamiste, mentorluse jne kaudu kui ka ilma tööandja sekkumiseta ehk informaalsetel kujul (Cooper & Kurland, 2002; Ellström, 2006; Kock & Ellström, 2011). Knud Illerise (2011) järgi võib informaalne õppimine töökohal olla kindla kavatsusega tegevus, näiteks töötaja küsib abi oma kolleegilt või kollektiiv arutleb konkreetse olukorra erinevate lahenduskäikude osas. Enesejuhitud või grupijuhitud õppimine rakendub siis, kui õppija või õppijad pühenduvad millegi õppimisele oma vajadustest või huvidest lähtuvalt (Illeris, 2011).

Töökohal õppimine võib olla kas adaptiivne, kus lahendatakse tavalisi probleeme, või innovaatiline, kus proovitakse uusi viise probleemide lahendamiseks. Lähenemise valik oleneb

olukorrast ja inimese valikust, mistõttu mõlemad viisid pigem täiendavad üksteist kui eristuvad. (Ellström, 2001)

## **ENESEJUHITUD ÕPPIMINE**

Hoolimata sellest, et enesejuhitud õppimist on laialdaselt uuritud, puudub teoreetikutel ja praktikutel ühine arusaam ning seetõttu ei ole olemas ka ühtset definitsiooni (van der Walt, 2019). Malcolm Knowles kirjeldab enesejuhitud õppimist kui “protsessi, milles inimene võtab vastutuse, kas siis üksi või teiste abiga, oma õpivajaduste diagnoosimisel, õpieesmärkide seadmisel, inim- ja materiaalsete ressursside väljaselgitamisel, sobivate õpistrateegiate valimisel ja rakendamisel ning õpitulemuste hindamisel” (Knowles, 1975, 18). Mary Ann Corley (2008) kirjeldab enesejuhitud õppimist informaalsete protsessina, mis toimub väljaspool klassiruumi ning õppija teeb ise otsused sisu, meetodite, ressursside ja hindamise osas. Enesejuhitud õppimise kirjeldused viitavad täiskasvanule, kes teadlikult ja eesmärgipõhiselt võtab vastutuse enesearengu ees ning oskuslikult juhib oma õppeprotsessi.

Raemdonck *et al.* (2014) rõhutavad, et kõrgema enesejuhitud õppimise orientatsiooniga töötajad on valmis võtma initsiatiivi õppimiseks ning leiavad motiveeritult võimalusi edasiseks õppimiseks ja enesearenguks. Tobin (2000) järgi võib töökeskkonnas õppimine jaguneda kaheks peamiseks tüübiks. Esimene neist on tööandja poolt juhitud õppimine, kus tööandja määrab kindlaks teema ja õppemeetodid. Teine tüüp on enesejuhitud õppimine, kus töötaja valib küll teema ise, kuid sõltub siiski tööandjast või muust allikast, mis pakub meetodid, materjalid ja ajagraafiku. Kõige produktiivsem on enesejuhitud iseseisev õppimine, kus õppimise teemad, meetodid, ajagraafik ja materjalid on töötaja poolt valitud, ainult töötaja on vastutav õppimise eest. (Tobin, 2000)

Lejeune *et al.* (2021) uuringust selgub, et konkreetse strateegia rakendamine (näiteks töötaja isiklik arenguplaan) enesejuhitud õppeks võib kaasa tuua parema töösoorituse. Lisaks tuuakse välja, et selgelt määratletud õpieesmärgid ja informaalne õpe mõjutavad positiivselt enesejuhitud õppe tulemusi (Lejeune *et al.*, 2021). Tobin (2000) rõhutab, et juhtidel on võtmeroll enesejuhitud õppimise edendamisel, hõlmates töötajate toetamist nende rolli mõistmisel, ühiste õpieesmärkide seadmist ja õpitu praktiliselt rakendamise võimaldamist. On oluline, et organisatsioonikultuur soodustaks enesejuhitud õppimist, kommuniqueerides ja võimaldades erinevaid õppimisvõimalusi (Tobin, 2000). Seminaritöös mõistan enesejuhitud

õppimist töökeskkonnas kui töötajapoolset eesmärgistatud iseseisvat või kollektiivset õppimist tööalase ja/või enesearengu suunas, kus töötaja valib ise sobiliku teema, õpieesmärgid, meetodid ja ajaraamistiku (Knowles, 1975; Tobin, 2000).

## **METOODIKA**

Seminaritöö eesmärgiks on selgitada välja meetodid ja strateegiad, mis võimaldavad nii toetada kui ka soodustada enesejuhitud õppimist kaugtöötajate seas Eestis tegutsevates organisatsioonides. Uurimus lähtub kvalitatiivsest uurimisviisist, mille eesmärgiks on mõista inimeste kogemusi, arusaamu ja tõlgendusi ning võimaldab anda sündmustest või ilmingutest tervikliku ja detailirohke pildi (Laherand, 2008).

Andmeid kogusin avatud küsimustega poolstruktureeritud intervjuude abil, mis võimaldasid lähtuda intervjuukavast, aga vajaduse korral täiendada lisaküsimuste näol (Lagerspetz, 2021). Otsustasin individuaalsete poolstruktureeritud intervjuude kasuks, sest see viis aitas intervjuueeritavatel uurimisteemat sügavamalt lahti mõtestada. Küsimustik ei oleks soosinud põhjalikke vastuseid ning oleks välistanud vajalike täpsustavate ja edasiviivate lisaküsimuste küsimise.

Tabel 1. *Valimi kirjeldus*

<b>Organisatsiooni tähis</b>	<b>Tegevusvaldkond</b>	<b>Esindaja ametiosakond</b>	<b>Sektor</b>
O1	Töötlev tööstus	Personaliosakond	Erasektor
O2	Kindlustus	Personaliosakond	Erasektor
O3	Telekommunikatsioon	Personaliosakond	Erasektor
O4	Sotsiaaltöö	Personaliosakond	Avalik sektor

Valimi moodustas neli Eestis tegutseva organisatsiooni esindajat, kes tööalaselts keskenduvad ja tegutsevad oma asutuse töötajate arengu ja õppimise edendamisele (tabel 1). Lähtudes seminaritöö teemast ja eesmärgist otsustasin sihipärase ehk eesmärgistatud valimi kasuks. Kuigi saadud tulemusi ei ole võimalik üldistada kõikidele kaugtööd rakendavatele organisatsioonidele, on intervjuueeritavate poolt jagatud teave uurimistööga teemaga seotud,

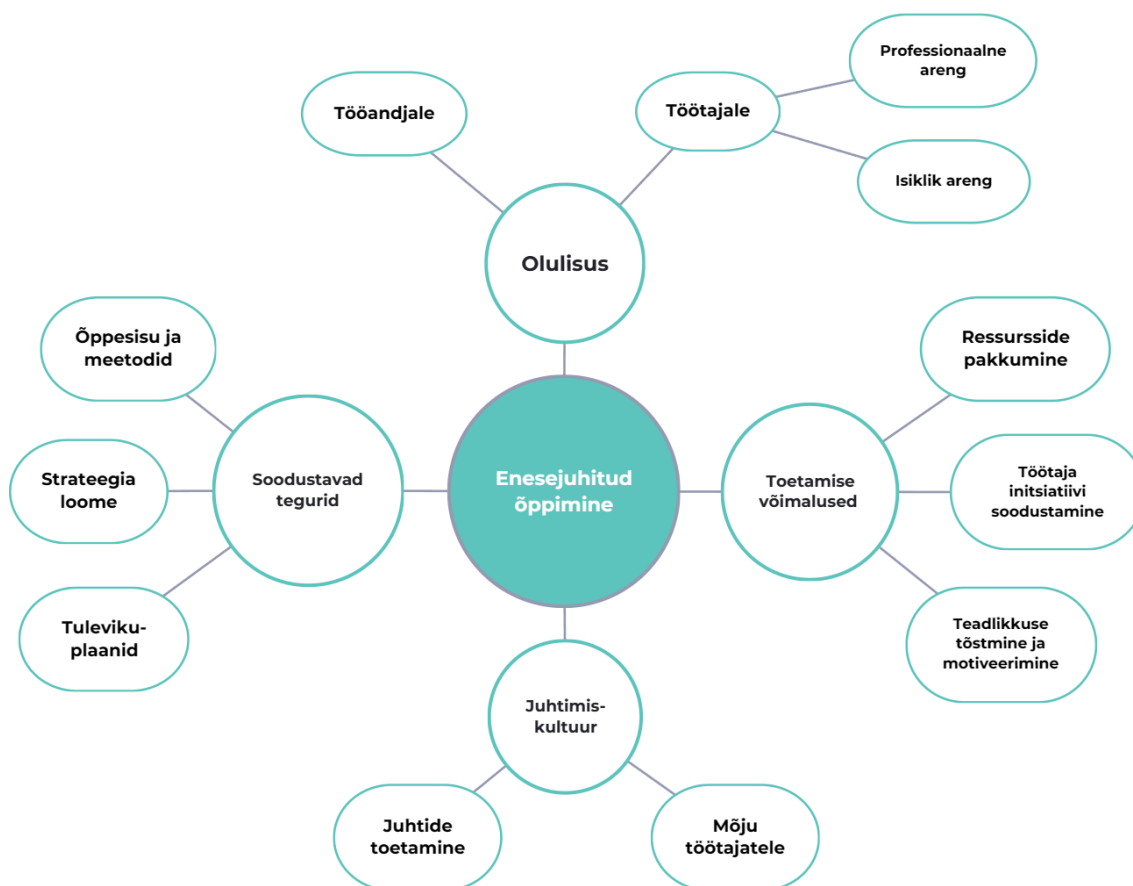
põhjalik ja oluline (Cohen *et al.*, 2007). Valimi leidmiseks tegin otsepakkumisi organisatsioonidele tuginedes Targa Töö Ühingu ja Eesti Personalijuhtimise Ühingu soovitudele. Uuringu piiranguks võib lugeda valimi fookust, mis ei hõlma kolmandat sektorit ning valim ei ole esinduslik erinevate ettevõtte suuruste osas.

Intervjuuküsimused hõlmasid üldiselt enesejuhitud õppimise teemat, toetamise ja soodustamise vaadet ning tulevikuplaane ja soovitusi. Enne intervjuude läbiviimist jagasin valimiga põhiteemasid, mida kavatsesin intervjuudes käsitleda. Selle eesmärk oli aidata neil teemasse süveneda ja mõtteid koguda. Intervjuude käigus toetusin eelnevalt koostatud intervjuukavale (lisa 1). Intervjuud kestsid 20 - 60 minutit. Kõik intervjuud viisin läbi 2023. aasta oktoobris ning need toimusid Microsoft Teams keskkonnas, sest veebivahendusel intervjuus osalemine oli osalistele mugav ning seetõttu oli ka kõigiga lihtsam sobivat intervjuu läbiviimise aega leida. Katseuuringu viisin läbi O1-ga. Intervjuukava ei vajanud hiljem olulisi muudatusi, mis võimaldas kasutada O1 intervjuud lõplikus analüüsis. Enne intervjuude läbiviimist küsisin intervjuueeritavatelt informeeritud nõusoleku. Intervjuud transkribeerisin kasutades veebipõhist kõnetuvastust (Olev & Alumäe, 2022) ning kõik intervjuu käigus ilmnunud isiklikud ja organisatsioonide andmed anonümiseerisin analüüsi käigus.

Empiiriliste andmete analüüsiks kasutasin tavapäraselt kvalitatiivset sisuanalüüsi, mis keskendub teksti sisule või kontekstilisele tähendusele. Seda viisi kasutatakse kirjeldamise eesmärgil ning võimaldab püüda andmetest kategooriad ise leida, sest pole piisavalt teooriad või uurimisandmeid. (Laherand, 2008) Andmeid analüüsisin induktiivselt. Analüüs koosnes kolmest sammust: transkriptsioonide põhjalik lugemine, kodeerimine ja rühmitamine kategooriateks. Esimeses etapis lugesin põhjalikult ja korduvalt läbi kõik transkriptsioonid eraldi, et luua kogutud andmetest ülevaade. Teises etapis kodeerisin vastavalt uurimisküsimustele transkriptsioonides olevad andmed. Nimelt märkisin andmetest esile kerkivaid tähenduslikke sõnu, fraase ja lauseid, millest moodustusid koodid. Viimases etapis rühmitasin omavahel koode, mille tulemusena selgusid teemakategooriad ja alakategooriad. Tagamaks andmete usaldusväärsuse korraldasin arutelu oma kursusekaaslasega, kus ühiselt arutasime läbi kodeerimisprotsessi tulemusena tekkinud teemakategooriad ja kategooriad. Esitan uurimistulemused nelja teemakategooria kaupa, milleks on enesejuhitud õppimise olulisus, toetamise võimalused, juhtimiskultuur ning enesejuhitud õppimist soodustavad tegurid.

## TULEMUSED

Uurimistöö tulemused esitan teemakategooriate ja alakategooriate kaupa (joonis 1). Toon välja katkeid läbiviidud intervjuudest (kursiivis), kus intervjuueeritavad on märgistatud vastavalt (O1, O2, O3 ja O4). Illustreerimise eesmärgil on tsitaatidest parasiitsõnad välja jäetud ning mõttepunktid viitavad eemaldatud sõnadele. Lühend EJÕ tähendab enesejuhitud õppimist.



Joonis 1. Uurimistulemuste teema- ja alakategooriad

### Enesejuhitud õppimise olulisus

Andmetest ilmnes enesejuhitud õppimise tähtsust nii tööandja kui ka töötaja vaatenurgast, mis omakorda jaotus eraldi professionaalse ja isikliku arengu eesmärkide suunas. Tööandjatele on töötajate EJÕ olulisus seotud otseselt organisatsiooni edukuse ja jätkusuutlikusega (näide 1) ning tänaste ja tuleviku ametialaste rollide katmise näol (näide 2).

(1) *Meie ettevõtte edu on väga tugevalt seotud sellega.* (O1)



(2) */.../ toetavad tööandja poolt töötaja nii oma tänast rolli teha kui ka tulevikurolli. (O3)*

EJÕ toetab töötajate professionaalset arengut nii praeguses ametipositsioonis kui ka aitab suurendada nende üldist väärtust tööturul, avardades seeläbi nende karjäärivõimalusi (näide 3).

(3) */.../ mida töötajad ise tahavad, kuhu nad ise tahavad areneda, mis suunas nad tahavad kasvada ja liikuda. (O2)*

Teisest küljest mängib EJÕ olulist roll töötaja enesearengu edendamisel. EJÕ aitab neil õpitule luua laiemat tähendust ja seda mõtestada ning tõsta enesejuhitavust (näide 4). Samas töötajale võib jääda arusaamatuks EJÕ tähtsus, kui organisatsioonis ei toimu efektiivset kommunikatsiooni ega pöörata sellele tähelepanu. Eelkõige sõltub see juhtide võimest seda mõistetavalt ja motiveerivalt töötajatele edastada (näide 5).

(4) */.../ kui nad on kodukontoris, nad peavad ise ennast juhtima. Selle alla käib iseenda arendamine ja uute oskuste juurde õppimine, teadmiste avardamine. (O1)*

(5) */.../ peaksime seda kommunikeerima neile sellisel viisil, et nad näeksid kasu iseendale. (O1)*

EJÕ omab olulist tähendust tööandja jaoks, sidudes selle organisatsiooni edukusega ja täites tuleviku töövajadusi. Seevastu töötaja perspektiivist edendab EJÕ nende isiklikku ja professionaalset arengut ning toetab väärtuse loomist tööturul. Organisatsioonis on vajalik tagada selge kommunikatsioon EJÕ tähtsusest, et see ei jääks töötajatele märkamatuks.

### **Enesejuhitud õppimise toetamise võimalused**

Andmete analüüsimisel selgus, et tööandjapoolsed enesejuhitud õppimise toetamise võimalused jagunevad kolme kategooriasse: ressursside pakkumine, teadlikkuse tõstmine ja motiveerimine ning töötaja initsiatiivi soodustamine.

Intervjuudest ilmnes palju mitmekesiseid ressursse, mida organisatsioonid juba täna pakuvad oma töötajatele. Võimaldatakse finantsilist tuge nagu konverentsidel ja (veebi)koolitustel osalemist, raamatute ostmist ja erinevatesse e-keskkondadesse ligipääsude hankimist. Samas võib tekkida olukord, kus töötaja poolt soovitud õpiressurss on kulukas ja ei mahu organisatsiooni eelarvesse (näide 6).

(6) *.../ tööandjana me saame rahaliselt toetada neid asju .../ me ei saa seda lihtsalt võimaldada, kuna see lihtsalt ei ole mõistlik sellist summat välja käia selle konkreetse asja eest. (O2)*

Kaks organisatsiooni kasutavad sisest e-õpikeskkonda, samas kui teised kaks eelistavad välist e-õpikeskkonda (näide 7). Kerkis esile karjäärinõustamise pakkumine kõikidele töötajatele. Kõik organisatsioonid pakuvad aega õppimiseks tööajast, mida töötaja saab kasutada vabatahtlikult (näide 8). Ilmnes, et väärtuslikuks informaalseks õppimise viisiks on õpitu jagamine tiimikaaslastega ja teistelt õppimine (näide 9). Ühes organisatsioonis tõsteti esile, et pakutavad õpiressursid ei ole koondatud ühele veebilehele, mis võib tähendada, et töötaja ei pruugi vajaliku ja sobiva vahendi juurde jõuda ning seeläbi võib kaotada edasise huvi. Lisaks ilmnes, et hoolimata mitmekülgsetest ressurssidest kaugtöötajatele, väheneb loomulik informaalne õppimine ning andmesidevahendid ei soodusta seda.

(7) *Selle jaoks on meil üks väga hea platvorm, mis võimaldab ka ärivajaduse katet, aga ka individuaalset. See on Degreed õpiplatvorm .../ (O3)*

(8) *.../ saab tegeleda selle teema õppimisega ja pole kohustust tegeleda oma igapäeva tööga. (O1)*

(9) *Ma jagan oma osakonnaga selliseid nagu väärt mõtteid või teadmisi .../. (O4)*

Tööandjad tegelevad aktiivselt teadlikkuse suurendamisega õppimise võimalustest ja motiveerimisega. Selle alla kuuluvad töötajate huvide kuulamine (näide 10), võimalustest meeldetuletamine ning usaldusväärse keskkonna loomine (näide 11). Enamik organisatsioone innustavad ja julgustavad oma töötajaid. Vastupidiselt võib tekkida väljakutse, kuna tööandja ei pruugi olla teadlik kaugtöötaja õppimise motivatsioonist ning ainus võimalus selguse saamiseks võib olla otse töötajalt tema progressi kohta küsimine (näide 12).

(10) *.../ kuulata rohkem oma töötajaid ja vaadata, et mida siis nemad tahavad .../ (O2)*

(11) *.../ sa pead talle looma seda turvalist keskkonda, et ta üldse laseks ennast vabaks ja suudaks kuulata või õppida, omandada seda uut. (O3)*

(12) *Õpimotivatsiooni ei ole näha sageli kaugtöötajal, kui sa seda otseselt ei küsi. (O3)*

Pakutakse tuge töötaja initsiatiivi soodustamise kaudu. Nimelt arenguestluste kaudu uuritakse välja töötaja sihid ja soovid (näide 13) ning soodustatakse töötaja vabatahtlikku

tahet. Samas ei näita kõik töötajad üles sarnast algatusvõimet ja üldist suhtumist õppimisse ning osad neist võivad jääda passiivsemasse rolli (näide 14).

(13) */.../ koolitusest ja arendusest saab tegelikult igakord rääkida. (O3)*

(14) *Mulle tundub, et see võib olla nagu pigem selline nagu peas veidikene kinni. (O4)*

Organisatsioonide lähenemine kaugtöötajate toetamisele on mitmekülgne, hõlmates finantsilist tuge, ressursse, õpiplatvorme ning motiveerivaid meetmeid, et soodustada enesejuhitud õppimist ja toetada töötajate professionaalset arengut. Samal ajal tööandjad näevad väljakutsetena mitmeid aspekte, alustades kulukate õpiressursside haldamisest ja töökeskkonna mõjust töötajate arengule kuni kaugtöötajate individuaalse õpimotivatsiooni mõistmise ja erinevate töötajate algatusvõime ja suhtumise ühtlustamiseni.

### **Juhtimiskultuur**

Andmeanalüüsi käigus kerkisid esile juhtide toetamise võimalused ning nende mõju töötajatele ja enesejuhitud õppimisele. Organisatsioonipõhiselt pakutakse juhtidele arenguprogramme, mentorlusprogramme, kvartaalseid kosisioone ning kaasavaid (veebi)kohtumisi, kus juhid saavad üksteisele toetuda (näide 15). Tööandjad suunavad ja kaasavad aktiivselt juhte, innustades neid julgustama töötajaid EJÕ suunas ning tagades juhtidele vajaliku paindlikkuse ja vastutuse selle toetamiseks (näide 16). Toimub pidev juhtidele informatsiooni jagamine juhtidele, kes omakorda kommunikeerivad seda edasi oma töötajatele.

(15) *Eesmärk on, et nad tunneksid üksteist, aga ka võrgustikku, mõistmist ja tuge ning et nad saaksid aru, et nad ei ole üksi. (O3)*

(16) */.../ juhil peab olema paindlikkus, koostöös töötajaga, kohendada ja muuta vastavalt ärivajadusele. (O3)*

Kõik organisatsioonid rõhutavad juhtide olulist mõju töötajatele ja nende EJÕ toetamisele ja soodustamisele. Juhti nähakse kui töötaja esmast õpiteekonna toetajat, kes loob usaldusväärse keskkonna ja avatud dialoogi töötajaga (näide 17). Teisest küljest tuuakse välja, et juhtide mõtteviis avaldab tugevat mõju töötajate suhtumisele õppimisse ning võib mõjutada töötajat negatiivses suunas (näide 18). Samuti võivad töötajad ja juhid (enesejuhitud) õppimise

mõistmisel erinevaid seisukohti omada ning väljakutse seisneb lahenduse leidmises, mis oleks ühtviisi sobiv mõlemale osapoollele.

(17) *Juht on loomulikult üks kõige esimene töötaja õpiteekonna toetaja /.../ loob keskkonna /.../ loob dialoogi töötajaga ja tema dialoogis töötaja oma tiimiliikmetega.*

(O3)

(18) */.../ juhi suhtumine õppimisse, eriti enesejuhitud õppimisse, mõjutab väga palju, kuidas tema tiimiliikmed näevad, kas see on kasulik asi, mida teha.* (O1)

Juhte toetatakse erinevate programmide ja meetodite abil, eesmärgiga tagada pühendumus ettevõtte juhtimiskultuuri väärtustele ning kindlustada nende valmisolek ja teadmised, mida edastada oma töötajatele, sõltumata töövormist. Juhtide mõtteviis võib kanduda üle nii positiivselt kui ka negatiivselt, mõjutades töötajate suhtumist enesejuhitud õppimisse.

### **Enesejuhitud õppimist soodustavad tegurid**

EJÕ soodustavad tegurid jagunevad kolme kategooriasse: strateegia loome, õppesisu ja meetodid ning organisatsioonide tulevikuplaanid. Kuigi ma uurisin, millised praktikad oleksid vajalikud EJÕ soodustamiseks, ilmnes, et palju neist on juba kasutusel.

Selgelt joonistus välja strateegiline lähenemine, mis aitaks EJÕ soodustada kaugtöötajate seas. See algab põhjalikult välja töötatud koolitus- ja arendussüsteemist (näide 19), millele järgneb ettevõtte tasandil koolitusprioriteetide ja -plaanide määratlemine, tagamaks õppimisvõimaluste ühtlast jaotumist töötajate seas. Peetakse vajalikuks eesmärgistamist, mis aitab leida tasakaalu õppimise toetamises ja õppimisega kaasnevate selgete piiride loomist kaugtöötajate jaoks. Selle kõige juures on tähtis läbipaistev kommunikatsioon töötajatele. Teisest küljest tõi üks organisatsioon välja juba olemasolevate ressursside ja lähenemise jätkamise vajadust. Organisatsioonides peetakse õppimist soodustava ja toetava ettevõtte väärtuse kandmist oluliseks tunnuseks (näide 20). See võib olla vahendiks, et õppimist mõistetak ja väärtustatakse ühtselt, hoolimata generatsioonide ja ühiskondlikest erinevustest. Kahes organisatsioonis peeti vajalikuks optimeerida olemasolevaid õpiressursse, et täidaks üldist eesmärki töötajate ja ettevõtte jaoks (näide 21). Selgus, et kaugtöötaja vajab inimese tuge, kes innustaks ja aitaks õpiteekonnal edasi minema,

näiteks tugiisikute, arengutreenerite või võrgustike näol (näide 22). Kõik organisatsioonid pooldavad ühtset lähenemist õppimisele, olenemata töötaja töövormist. Tajutakse, et on tähtis anda kaugtöötajatele autonoomia, mis toetaks enesejuhitud õppimist.

(19) *Iga arengu toetamine ühe ettevõtte vaates peab olema üles ehitatud kindlatele nagu legoklotsidele või süsteemi sammastele. (O3)*

(20) *Me oleme hästi selline õppiv organisatsioon. (O4)*

(21) */.../ õppimisvõimaluse või -ressursi ümberhindamine /.../ noppima välja sealt need asjad, mis ei tööta. Või siis hoopiski lisama juurde midagi /.../ (O1)*

(22) */.../ tuleb tagada, et õppijal oleks tugi /.../ vajadusel ehitada üles selline buddyde või tugiisikute süsteem. (O3)*

Intervjuueritud organisatsioonid tõid välja, et EJÕ võiks soodustada õppesisu kaudu, mis ei oleks ainult tööalase sisuga ning sisaldaks individuaalse kasutamise eesmärki (näide 23). Üks organisatsioon rõhutas, et e-keskkondade õppesisu peaks olema loodud professionaalide poolt, et tagada kvaliteet. Kaks organisatsiooni leidsid, et enesejuhitud õpperessursid peaksid olema personaalseks kasutamiseks või individualiseeritud lähenemisega (näide 24).

(23) */.../ mis ei ole ilmtingimata nüüd seotud kuidagi töö tegemisega /.../ (O1)*

(24) *See töö, ma arvan, ei lõpe kunagi ära, et mitte kunagi paljudele pakkudes tabaksid kõigi vajadust täpselt nii nagu vaja. Sellepärast ma arvan kogu õppemaailm liigubki individualiseeritud, custom made lahendustele. (O3)*

Organisatsioonid jagasid mitmekülgsid ideid, mille kaudu tulevikus EJÕ soodustada kaugtöötajate seas, lähtudes ettevõtte eripärast. Näiteks on plaanis läbi viia täiustatud juhtide arenguprogramm, milles keskendutakse kaasavale juhtimisele ja õppimise toetamisele. Peale selle soovitakse käivitada katseprojekt - vaimse tervise mobiilirakendus, mis aitaks töötaja elukvaliteeti tõsta ja selle läbi soodustada iseseisvat õppimist. Toodi veel välja, et praegu puudub üleriiklik võrgustik, mis hõlmaks koolitus- ja arendusspetsialiste, kellel oleks võimalus jagada kogemusi ja arutada väljakutseid (näide 25).

(25) *Kui oleks võimalik luua selline võrgustik, kus oleks inimestel turvaline rääkida ja see oleks isegi konfidentsiaalne /.../ (O1)*

Üks organisatsioon leidis, et nemad kaaluvad koostöövõimaluste leidmist ja rakendamist just väliste partnerite näol, et pakkuda töötajatele mitmekesisemaid võimalusi (näide 26).

(26) *Võtame tõesti mingisuguse välise partneri /.../ (O2)*

Selgusid veel kaks tulevikuideed, milleks on ühise koolitusplatvormi loome, kus kõik koolituspakkujad on töötajale mugavalt kättesaadavad (näide 27) ning läbi projekti suunata töötajaid oma digitaalsete oskusi hindama, mis on vajalikud nende tänases ja tuleviku rollis. Teisest küljest keskendub üks organisatsioon juba olemasolevate ressursside täiendamisele, pakkudes mitmekesiseid teemasid ja jätkates veebiseminaride korraldamist.

(27) */.../ kõik välised koolituspakkujad on koondatud ühte platvormi. /.../ Ükskõik milline kompetents, ükskõik mis üksus tahab ükskõik millisest riigist teha. (O3)*

Intervjueeritud organisatsioonid jagavad sarnaseid lähenemisi EJÕ soodustamiseks, kuid nende rakendused varieeruvad vastavalt ettevõtte eripäradele ja võimalustele. Need organisatsioonid keskenduvad õppiva organisatsiooni töökultuuri edendamisele, mille tulevikuplaanid on sellega kooskõlas.

## **ARUTELU JA KOKKUVÕTE**

Seminaritöö eesmärgiks oli selgitada välja meetodid ja strateegiad, mis võimaldavad nii toetada kui ka soodustada enesejuhitud õppimist kaugtöötajate seas Eestis tegutsevates organisatsioonides. Eesmärgi saavutamiseks intervjueerisin nelja organisatsiooni esindajat, mõistmaks enesejuhitud õppimise toetamise ja soodustamise võimalusi. Uuringu tulemustest selgus, et peamisteks kaugtöötajate enesejuhitud õppimise toetamise ja soodustamise võimalusteks on juhtide mõju, strateegiline lähenemine ning võrgustike loome. Need kolm komponenti on omavahel põimunud ning soodustav olukord tekib, kui kõik on esindatud.

Uuringu tulemusel selgus, et juhtidel on oluline roll töötajate enesejuhitud õppimise edendamisel mitmekülgsete lähenemiste kaudu ning nende mõtteviis on määrava tähtsusega, mõjutamaks töötajate suhtumist ja valmisolekut, mis võib väljenduda nii positiivses kui ka negatiivses võtmes. Teoreetiline käsitus kinnitab juhtide rolli tähtsust ning nende suhtumist ja kaasatust enesejuhitud õppimise soodustamiseks töökeskkonnas mitmekesiste meetodite

kaudu (Tobin, 2000). See rõhutab vajadust keskenduda juhtide arendamisele, et nende kaudu kujundada töötajate seas enesejuhitud õppimise väärtustamine.

Eelnevast uuringust selgub, et organisatsioonidel oleks mõistlik kaaluda elukestva õppe kultuuri kujundamist (Zajac *et al.*, 2022) ning konkreetse strateegia rakendamine (näiteks töötaja isiklik arenguplaan) enesejuhitud õppeks võib kaasa tuua parema töösoorituse (Lejeune *et al.*, 2021). Ka käesolevas uuringus tõusis esile strateegiline lähenemine kui oluline tegur enesejuhitud õppimise soodustamisel. Selle raames hõlmavad erinevad tegevused väljatöötatud koolitus- ja arendussüsteemist kuni õpiressursside optimeerimiseni, sh õppiva organisatsiooni väärtustamiseni. Sellest hoolimata märkasid intervjuude käigus aspekte, mis viitasid, et organisatsioonidel on mitmesuguseid strateegilisi lähenemisi kaugtöötajate enesejuhitud õppimise toetamiseks, kuigi nad ei pruukinud seda esialgu teadvustada. Võime järeldada, et organisatsioonid, kes soovivad toetada kaugtöötajate õppimist, sh enesejuhitud õppimist, peaksid läbi viima põhjaliku analüüsi pakutavatest ressurssidest ning hindama, kas ja kuidas väärtustatakse ettevõttes elukestvat õpet.

Uuringu tulemustest kerkis esile võrgustike vajaduse erinevatest vaatenurkadest. Leiti, et nii inimese kui ka võrgustiku toetus on oluline kaugtöötajale, innustades neid jätkama oma õpiteekonda. Seda kinnitavad eelnevad uuringud, kus tuuakse välja vajadus mentorlussuhete, sotsiaalsete suhete ja inimeste vaheliste võrgustike järele (Cooper & Kurland, 2002; Zajac *et al.*, 2022). Võrgustike loomine võiks kuuluda ühe osana organisatsiooni strateegia juurde. Tulemustest kerkis esile üleriiklik võrgustike puudus, mille eesmärk oleks toetada koolitus- ja arendusspetsialiste, pakkudes arutelusid vabas formaadis. See on oluline täiendus senisele teadmisele valdkonnast.

Kuigi intervjuudes küsisin kaugtöötajate enesejuhitud õppimise toetamise kohta, ei olnud alati selge, kas vastustes keskenduti konkreetselt kaugtöötajatele, kuna intervjuueeritud organisatsioonid pakuvad hübriidvormi töökorraldust. Uurimisvõimalusena näen keskendumist organisatsioonidele, mille töötajad teevad täies mahus kaugtööd. Edasise uuringu eesmärk oleks mõista, kas ja kuidas erinevad enesejuhitud õppimise toetamise ja soodustamise võimalused töötajate seas, kellel puudub füüsiline kontakt oma otsese juhi ja kolleegidega.

## KASUTATUD ALLIKAD

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. doi: 10.1177/1529100615593273
- Beljajev, R., & Vanari, K. (2005). *Õppimine ja õppimisoskuste arendamine täiskasvanuna*. [Võrguteavik]. <http://hdl.handle.net/10062/16254>
- Billett, S. (2001). *Learning in the workplace: strategies for effective practice*. Routledge.
- Cohen, L, Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Routledge
- Cooper, C., & Kurland, N. (2002). Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511 - 532. doi: 10.1002/job.145
- Corley, M. A. (2008). Adult Learning Theories. *Professional Development Fact Sheet No. 5*. <https://www.calpro-online.org/documents/adultlearningtheoriesfinal.pdf>
- Dudian, M., Abramiuc Todoran, T., & Popa, R. (2022). Organisational Culture Shifting Into Online Learning. Virtual Learning Practices. *Studies in Business and Economics*, 17(3), 57-69. <https://doi.org/10.2478/sbe-2022-0045>
- Eesti Märksõnastik. (n.d.). *Kaugtöö*. Loetud aadressil <https://ems.elnet.ee/index.php>
- Eesti Statistikaamet. (n.d.). *Tööpoliitika näitajad*. Loetud aadressil <https://tooturg.stat.ee/>
- Ellinger, A. D. (2004). The Concept of Self-Directed Learning and Its Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 158-177. doi: 10.1177/1523422304263327
- Ellström, P.-E. (2001). Integrating Learning and Work: Problems and Prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421-435. John Wiley & Sons, Inc.
- Ellström, P.-E. (2006). The meaning and role of reflection in informal learning at work. D. Boud, P. Cressey, & P. Docherty (toim.), *Productive Reflection at Work: Learning for changing organizations* (lk 43-53). Routledge.
- Illeris, K. (2011). *The Fundamentals of Workplace Learning: Understanding How People Learn in Working Life*. Routledge.
- Kallaste, E., & Jaakson, K. (2009). *Kaugtöö Eesti organisatsioonides*. Eesti Kaugtöö Ühing. [http://centar.ee/pdf/ee/2009\\_Kaugtoo\\_Eesti\\_organisatsioonides.pdf](http://centar.ee/pdf/ee/2009_Kaugtoo_Eesti_organisatsioonides.pdf)



- Knowles, M. S. (1975). *Self-directed Learner: A Guide for Learners and Teachers*. Association Press.
- Kock, H., & Ellström, P.-E. (2011). Formal and integrated strategies for competence development in SMEs. *Journal of European Industrial Training* 35(1), 71-88. <http://dx.doi.org/10.1108/03090591111095745>
- Lagerspetz, M. (2021). *Ühiskonna uurimuse meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus*. TLÜ Kirjastus
- Laherand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Sulesepp
- Lejeune, C., Beusaert, S., & Raemdonck, I. (2021). The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice. *The International Journal of Human Resource Management* 32(5), 1086-1112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1510848>
- Maripuu, I. (2022, 28. juuni). *Kaugtöö ja diginomaadlus - mida uuringud räägivad*. Loovusait Studio. <https://loovusait.ee/blogi/kaugtoo-ja-diginomaadlus-mida-uuringud-raagivad>
- Märja, T., Jõgi, L., & Lõhmus, M. (2021). *Andragoogika: Raamat täiskasvanute õppimisest ja õpetamisest*. Atlex.
- Nurms, N., & Hinds, P. J. (2016). Job complexity and learning opportunities: A silver lining in the design of global virtual work. *Journal of International Business Studies*, 47(6), 631-654. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.11>
- Olev, A., & Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, Vol. 10(3), 409–421. <https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
- Raemdonck, I., Gijbels, D., & van Groen, W. (2014). The influence of job characteristics and self-directed learning orientation on workplace learning. *International Journal of Training and Development*, 18(3), 188–203. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12028>
- Zajac, S., Randall, J. G., & Holladay, C. L. (2022). Promoting virtual, informal learning now to thrive in a post-pandemic world. *Business and Society Review*, 127(1), 283-298. <https://doi.org/10.1111/basr.12260>
- Tobin, D. R. (2000). *All Learning is Self-Directed: How Organizations Can Support and Encourage Independent Learning*. ASTD.

Tuulemäe, A., Vabrit-Raadla, M., Tamme, H., & Spelman, S. (2022). *Eesti Personalijuhtimise aastauuring 2022*.

<https://drive.google.com/file/d/143ATDEzrc8Tja55oSTUf-yTnOu4v1ETg/view>

van der Walt, J. L. (2019). The Term “Self-Directed Learning”-Back to Knowles, or Another Way to Forge Ahead? *Journal of Research on Christian Education*, 28(1), 1–20.

<http://dx.doi.org.ezproxy.tlu.ee/10.1080/10656219.2019.1593265>

## **LISAD**

### LISA 1. Intervjuukava

#### **I osa - Sissejuhatus: Üldiselt enesejuhitud õppimisest**

1. Kuidas mõistad Sina enesejuhitud õppimist ja selle tööandjapoolset toetamist?
2. Kuidas mõistad Sina enesejuhitud õppimise toetamist tööandja poolt?
3. Kui oluliseks peate enesejuhitud õppimise võimaldamist teie organisatsioonis?
4. Milliseid enesejuhitud õppimise võimalusi organisatsioon pakub kõikidele oma töötajatele?

#### **II - Tänapäevane seis: Enesejuhitud õppimine kaugtöötajate seas**

5. Kuidas erineb kaugtöötajate õppimise ja enesearengu toetamine võrreldes töötajatega, kes peamiselt töötavad kontoris või töökohas kohapeal?
6. Milliseid ressursse (vahendeid) ja/või meetodeid organisatsioon pakub täna kaugtöötajatele enesejuhitud õppimise toetamiseks?
7. Kuidas sooviksite strateegiliselt toetada kaugtöötajate enesejuhitud õppimist?
8. Kas ja millist tuge organisatsioon pakub juhtidele, et aidata neil toetada enesejuhitud õppimist oma tiimiliikmete seas, kes teevad kaugtööd?
9. Millised üldiseid väljakutseid või takistusi näed enesejuhitud õppimise toetamisel kaugtöötajate seas? Kuidas võiks neid ületada?
10. Palun jaga näiteid või edulugusid, kus kaugtöötajate enesejuhitud õppimine on aidanud kaasa neid tööalaselt või isikliku arengu suunas.

#### **III - Tuleviku plaanid ja visioon enesejuhitud õppimisest organisatsioonis**

11. Millised on tulevikuplaanid või -algatused, et veelgi toetada ja soodustada enesejuhitud õppimist kaugtöötajate seas teie organisatsioonis?
12. Millised on esmased soovitusel teistele organisatsioonidele, kes soovivad kaugtöötajate enesejuhitud õppimist toetada?

Kas on midagi veel, mida sooviksid eelnevale lisada?