

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Psühholoogia instituut

Karoline Kelder

**TÖÖANDJATE HOIAKUD SEoses TÖÖTAJATE RESERVÕPPEKOGUNEMISEL  
OSALEMISE RAHALISE TOETAMISEGA JA NEIST TULENEVAD  
KÄITUMUSLIKUD SEKKUMISVÕIMALUSED**

Magistritöö

Õppekava Rakenduslik käitumisteadus (227502)

Magistritöö juhendajad: Eleri Lillemäe, MA  
Andero Uusberg, PhD

Tartu 2025

## SISUKORD

1.	LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
2.	ABSTRACT.....	6
3.	ÜLEVAADE JA KOKKUVÕTE .....	8
	Probleem, selle olulisus ja ulatus ning seniste lahenduskatsete tulemuslikkus .....	8
	Probleemi käitumisteadusliku lahendamise protsessi peamised tulemused .....	10
	Töö tugevused ja piirangud.....	11
	Järeldused ja soovitused praktikutele ja teadlastele .....	11
4.	PROBLEEMI KAARDISTUS.....	13
	Sihtrühmade käitumised, mille kaudu saaks probleemi lahendada .....	13
	Uuringu eesmärgid.....	14
	Uurimismeetod.....	14
	Valim.....	15
	Informeeritud nõusolek ja andmekaitse .....	16
	Andmetöötlus .....	16
	Uuringu tulemused.....	17
	Sihtrühmade probleemse käitumise põhjuseid kirjeldav mudel .....	19
	Võimekus .....	20
	Võimalus .....	23
	Motivatsioon .....	26
5.	LAHENDUSTE KAARDISTUS.....	29
	Võimaliku elluviidava sekkumise valik ja arendus .....	34
	Võimaliku elluviidava sekkumise kirjeldus.....	35
6.	MÕJU-UURINGU PLAAN.....	37
	Mõju-uuringu eesmärgid ja uurimisküsimused .....	37
	Mõju-uuringu meetodid ja disain.....	37
	Mõju-uuringu ülesehitus ja mõõdikud .....	38
	Mõju mõõtmine.....	40
7.	VIITED .....	41
8.	LISAD.....	43
	Lisa 1. Intervjuu kava .....	43
	Lisa 2. Facebooki üleskutse .....	45
	Lisa 3. Uuringu kutse Eesti TOP 100 väärtuslikemale ja hotelli- ja ehitussektori ettevõtetele .....	46
	Lisa 4. Uuringu kutse „Ettevõtjatele suunatud riigikaitsekursuse“ osalejatele.....	47
	Lisa 5. Uuringu tutvustus ja informeeritud nõusolek.....	48

Lisa 6. Koodide hierarhiline struktuur COM-B mudeli kategooriate, alamkategooriate ja mõju suuna lõikes .....	49
Lisa 7. Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks..	51

## 1. LÜHIKOKKUVÕTE

Eesti riigikaitse tugineb reservväe põhimõttele, mille tõhus toimimine eeldab lisaks pühendunud reservväelastele ka tööandjate mõistvat suhtumist ja toetavat käitumist. Tööandjate toetus võib väljenduda töötasu edasises maksmises töötajale õppekogunemisel viibimise ajal, riikliku õppekogunemise osalustoetuse ja töötasu vahe kompenseerimises või tasustatud lisapuhkuse andmises.

Magistritöö eesmärk on uurida tööandjate hoiakuid seoses töötajate reservõppekogunemisel osalemise rahalise toetamisega ning analüüsida, miks tööandjate valdavalt toetavad hoiakud ei realiseeru alati vastava käitumisena. Kvalitatiivse uuringu tulemuste põhjal disainiti ka üks võimalik lahendus – tööandjatele mõeldud otsustuspuu, mis aitab tööandjatele valida sobivaimat toetusviisi ja seega suurendada tööandjate toetavat käitumist.

Kvalitatiivne uuring tugineb käitumisteaduslikul COM-B raamistikul (Michie et al., 2011), mille kaudu analüüsiti tööandjate võimekust, võimalusi ja motivatsiooni töötajate rahaliseks toetamiseks. Empiirilises osas viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud üheksa tööandjaga, kes juba rakendavad rahalisi toetusmeetmeid oma töötajate reservõppekogunemistel osalemisel. Lisaks analüüsiti õppekogunemiste järgselt reservväelaste seas läbi viidud küsitluste tulemusi. Kvalitatiivne analüüs näitas, et kuigi hoiakud on valdavalt toetavad ja tööandjate motivatsioon on väärtuspõhine, pärsivad soovitud käitumise kujunemist ebapiisav teadlikkus toetuskeemidest, rakenduslikud takistused (nt bürokraatia, infosüsteemide piirangud) ning sotsiaalse normi nõrk tajumine.

Uuringu tulemusel töötati välja lahenduste kaart 14 võimaliku tegevusega, mis soodustaksid tööandjate soovitud käitumist või eemaldaks selle takistusi. Kõiki tegevusi hinnati arvatava mõjukuse ja teostatavuse alusel. Üks lootustandev lahendus realiseeriti ka esialgse prototüübina - otsustuspuu, mis toetab tööandjaid sobivaima toetamisviisi valimisel, arvestades organisatsiooni suurust, töökultuuri ja varasemaid kogemusi. Magistritöö sisaldab ka veebipõhise eksperimentaalse mõju-uuringu plaani, mille eesmärk on hinnata, kas otsustuspuuga tutvumine suurendab tööandjate teadlikkust toetamisvõimalustest ning valmisolekut oma töötajaid reservõppekogunemistel rahaliselt toetada.

Töö järeldeb, et lisaks olemasolevale väärtuspõhisele kommunikatsioonile on tööandjate toetava käitumise kujundamiseks vajalikud struktuursed sekkumised, mis lihtsustavad otsustamisprotsessi ja kujundavad sotsiaalset normi. Uurimistöo esitab rakenduslikke soovitusi nii poliitikakujundajatele kui tööandjatele, et suurendada tööandjate toetust ning seeläbi tõsta reservväelaste osalemismäärä õppekogunemistel ja tugevdada riigikaitse valmisolekut.

**Märksõnad:** reservväelased, reservõppekogunemine, tööandjad, COM-B mudel, otsustuspuu, käitumisteadus, mõju-uuring, riigikaitse

## 2. ABSTRACT

Estonia's national defense relies on the principle of a reserve force, the effective functioning of which requires not only committed reservists but also employers' understanding and supportive conduct. Such support may include continuing salary payments during an employee's participation in reservist training, compensating the difference between the state-provided participation allowance and the employee's regular wage, or granting additional paid leave.

The aim of this master's thesis is to explore employers' attitudes toward financially supporting employees' participation in reservist training and to analyze why generally supportive attitudes do not always result in corresponding behavior. Based on the results of a qualitative study, a practical solution was designed - a decision tree designed to help employers select the most suitable form of support, thereby encouraging more consistent supportive behavior.

The study is based on the behavioral COM-B framework (Michie et al., 2011), which was used to analyze employers' capability, opportunity, and motivation to support their employees. The empirical part included semi-structured interviews with nine employers who already implement financial support measures for employees participating in reserve training. In addition, survey results collected from reservists after reserve training exercises were analyzed. The qualitative analysis showed that although attitudes were generally supportive and employers' motivation was value-driven, the formation of the desired behavior was hindered by insufficient awareness of available support schemes, practical obstacles (e.g., bureaucracy, limitations of information systems), and a weak perception of social norms.

As a result of the study, a solution map was developed outlining 14 potential actions that could either promote supportive employer behavior or remove obstacles to it. Each of these actions was assessed in terms of expected impact and feasibility. One promising solution was further developed as an initial prototype - a decision tree to assist employers in choosing the most suitable support measure, considering their organization's size, work culture, and previous experience. The thesis also includes a plan for an online experimental impact study aimed at evaluating whether the decision tree increases employers' awareness of support options and their willingness to support employees attending reservist training.

The study concludes that, in addition to value-based communication, structural interventions are necessary to shape consistent supportive employer behavior. These interventions should simplify decision-making and contribute to the formation of a supportive social norm. The thesis provides practical recommendations for both policymakers and employers to enhance employer support, thereby increasing reservist participation in training exercises and strengthening national defense readiness.

Keywords: reservists, reserve training, employers, COM-B model, decision tree, behavioral science, impact evaluation, national defense.

### 3. ÜLEVAADE JA KOKKUVÕTE

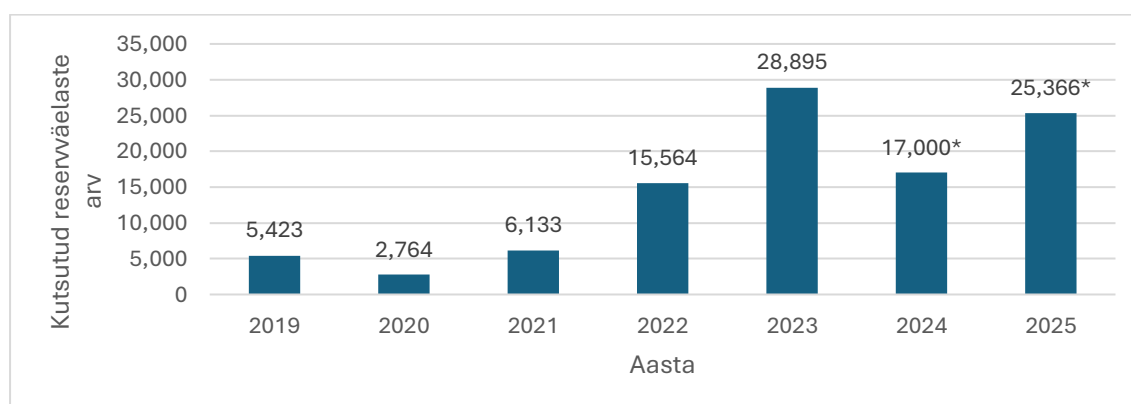
#### Probleem, selle olulisus ja ulatus ning seniste lahenduskatsete tulemuslikkus

Eesti Kaitseväge on üles ehitatud reservväe põhimõttel ehk riigi kaitsejõudude põhijõu moodustavad reservis olevad sõjaliselt väljaõpetatud üksused. Reservväelasteks peetakse 18-60-aastaseid mehi ja kaitseväekohustuse võtnud mehi ja naisi, kes ei ole kutsealused ega teeni parasjagu kaitseväge- või asendusteenistuses (Kaitseväge, 2025). Kokku on Eestis ligi 90 000 reservväelast, kes moodustavad üle kümnendiku Eesti tööjõuturust ja olulise osa maksejõulisest elanikkonnast (Kaitseministeerium, 2024b).

Reservväe tõhususe tagamiseks kutsutakse reservväelasi regulaarselt (lisa)õppekogunemistele, mis aitavad värskendada ajateenistuses omandatud teadmisi tehnika, relvastuse ja taktika osas ning harjutada üksuste tegevust sõjalise valmisoleku tõstmisel (Kaitseressursside Amet, kuupäev puudub). Reservõppekogunemiste osalusprotsent on aastatel 2019 - 2023 kõikunud vahemikus 62 - 70% (Kaitseministeerium, 2020, 2021, 2023, 2024a). Suurema ning kokkuharjutanud ja ajakohaste oskustega reservväe tagamiseks tuleks õppekogunemiste osalusprotsenti tõsta. Olenevalt reservõppekogunemiste eesmärgist kutsutakse igal aastal õppustele erinev hulk inimesi, kuid viimastel aastatel on kutsutute arv olnud selges kasvutrendis, nagu nähtub jooniselt 1. Kasvanud õppekogunemiste maht mõjutab üha enamaid reservväelasi, mistõttu tuleb pöörata suuremat tähelepanu osalemist takistavatele teguritele.

#### Joonis 1

*Õppustele kutsutud reservväelaste koguarv 2019-2025*



*Märkus.* \* tähistab planeeritud kutsutute arvu, mis on saadud avalikest allikatest.

**Allikas:** Kaitseministeerium, 2024a; Kaitseväge juhataja, 2023, 2024.

Õppekogunemisel osalemise otsust mõjutavate tegurite seas on olulisel kohal töökohustusi ja sissetulekut puudutavad aspektid (Kaitseväe akadeemia, 2025). Reservväelastele makstakse kaitseväeteenistuse seaduse (2025) alusel reservteenistuses oldud aja eest toetust olenevalt ametikoha põhiliigist. Kui alates 2017. aastast kehtinud toetuse määrad (sõdurile 37, allohvitserile 40 ja ohvitserile 50 eurot päevas), ei katnud enam tänapäeva elukalliduse valguses reservväelase kulusid (Madise, 2025), siis valitsus otsustas 8. mail 2025 neid tõsta – uute määrade kohaselt on toetus sõdurile 55, allohvitserile 60 ja ohvitserile 75 eurot päevas (Kaitseministeerium, 2025).

Toetuse tõstmine on oluline samm, mis adresseerib varasemates uuringutes esile toodud kitsaskohti – näiteks on iga-aastaste Kevadtormi järgsetes küsitlustes (Kaitseväe akadeemia, 2024) reservväelased korduvalt toonud välja, et lisaks terviseprobleemidele raskendas nende õppekogunemisele tulekut saamata jääv töötasu ja tööga seotud asjaolud. 2024. aasta Kevadtormi õppusel osalenute ja kutse saanute seas läbi viidud ankeetküsitluse põhjal märkis 49% vastanutest, et „rahalised kohustused, mis nõuavad maksmist“, pani neid osalemist tõsiselt kaaluma (Kaitseväe akadeemia, 2024). Sama mure ilmnis ka õppekogunemise OKAS 2024 järgses uuringus, kus 66% vastanutest nimetas potentsiaalse takistusena pere materiaalse toimetuleku halvenemist (Kaitseväe akadeemia, 2025). Kuigi 2025. aasta mais otsustatud toetusemäärade tõstmine on positiivne samm reservväelaste majandusliku kindlustunde suurendamisel, võib eeldada, et kõrgema palgaga reservväelastele jäävad tööalased ja finantsilised takistused siiski osalemisotsust mõjutama ka tulevikus.

Vastavalt töölepingu seadusele (2024) on töötajal õigus keelduda töö tegemisest, kui ta osaleb õppekogunemisel ja tööandjal pole kohustust õppekogunemisel oldud aja eest töötajale töötasu maksta. Kaitseväeteenistuse seaduse (2025) kohaselt võib reservväelase tööandja säilitada või hüvitada isikule tema töötasu või palga või hüvitada töötasu või palga ja reservteenistuses osalemise aja eest makstud toetuse vahe. Uurimustöö raames mõistetakse edaspidi tööandja toetuse all nii töötasu maksmist töötajale õppusel viibimise ajal, riikliku õppekogunemise osalustoetuse ja palga vahe kompenseerimist kui tasustatud lisapuhkuse andmist.

Kaitsevägi, Kaitseministeerium ja Kaitseressursside Amet on teadlikud vajadusest suurendada õppekogunemiste osalusprotsenti ning tööandjate toetuse mõjust reservväelaste valmisolekule. Tööandjate kaasamiseks ja reservväelaste toetamiseks on riik ellu viinud mitmeid tegevusi: korraldatakse reservväelaste nädalat ja antakse välja tööandjatele tunnustust „Riigikaitsete

toetaja“ (Kaitseministeerium, 2024b, kuupäev puudub), Kaitseväe kodulehel uuendatakse pidevalt toetavate tööandjate nimekirja (Kaitsevägi, kuupäev puudub), tööandjate teavitamine töötajate kutsumisest reservõppekogunemisele on muutunud võimalikuks (Kaitseressursside Amet, 2025) ja lisaks on arutlusel hea tahte kokkuleppe uuendamine riigi ja tööandjate organisatsioonide vahel (Glase, 2025).

Seniste tegevuste kõrvale tasub otsida ka uusi lähenemisi, et jõuda seni vähem kaasatud sihtrühmadeni ning käsitleda tööandjate käitumist mõjutavaid tegureid uuest vaatenurgast. Magistritöö eesmärk on neid pingutusi toetada, analüüsides tööandjate käitumist mõjutavaid tegureid ning rakendades käitumisteaduslikku lähenemist, suurendada tööandjate valmisolekut toetada oma töötajate osalemist reservõppekogunemistel.

### **Probleemi käitumisteadusliku lahendamise protsessi peamised tulemused**

Probleemi kaardistamiseks lõimiti varasemate reservväelaste ja tööandjate seas läbi viidud küsitluste tulemusi uue kvalitatiivse uuringuga, milles kaardistati poolstruktureeritud intervjuude abil üheksa töötajate õppekogunemistel osalemise toetamise kogemusega tööandja uskumusi ja hoiakuid. Uuringu tulemuste põhjal tuvastati tööandjate käitumist mõjutavaid tegureid kolmes COM-B raamistuse kategoorias: toetamise võimekust, võimalust ja motivatsiooni soodustavad ja takistavad asjaolud.

Varasematest uuringutest selgus, et tööandjate üldine valmisolek toetada töötajaid reservõppekogunemistel on statistiliselt kõrgem (Eesti Uuringukeskus OÜ, 2024; Turu-uuringute AS, 2023) kui nende tegelik toetuskäitumine (Kaitseväe akadeemia, 2024) ehk nende hoiakud ei realiseeru alati käitumises. Kvalitatiivsest uuringust ilmnes, et peamised takistused ei seisne mitte vastumeelsuses, vaid võivad olla pigem teadmatuses, tehnilistes piirangutes ja ebaselgetes protseduurides. Intervjuude põhjal selgus, et tööandjatel on sageli puudulik info toetamise võimaluste kohta, mis vähendab nende kindlustunnet tegutsemisel. Erasektoris toodi välja ka bürokraatlikud ja tehnilised tõkked, näiteks majandustarkvara piirangud, mis raskendavad toetuskeemide rakendamist. Samuti selgus, et puudub selge ja nähtav sotsiaalne norm – tööandjad ei tea, mida teised sama sektori organisatsioonid teevad, mis vähendab sotsiaalset survet või eeskju toetavaks käitumiseks.

Uuringu tulemusel töötati välja lahenduste kaart, mis koondab 14 võimalikku tegevust tööandjate toetuskäitumise soodustamiseks või takistuste vähendamiseks ning iga tegevuse

juures on eraldi hinnatud lahenduse arvatavat mõjukust ja teostatavust. Edasiseks rakenduseks disainiti prototüübina otsustuspuu, mis aitab tööandjatel oma organisatsiooni suurust, töökultuuri ja varasemaid kogemusi arvesse võttes leida sobivaim lähenemine töötajate toetamiseks. See tööriist on mõeldud praktiliseks abivahendiks nii strateegilisel kui ka operatiivsel tasandil ning toetab teadlikumat, struktureeritumat ja järjepidevamat toetuskäitumist. Lisaks töötati välja veebipõhise eksperimentaalse mõju-uuringu plaan, mille eesmärk on hinnata, kas otsustuspuuga tutvumine suurendab tööandjate teadlikkust toetamise võimalustest ja valmisolekut oma töötajaid reservõppekogunemistel toetada.

### **Töö tugevused ja piirangud**

Magistritöö tugevuseks on tööandjate hoiakute põhjalik uurimine COM-B raamistuses, et mõista, mis põhjustel valimisse sattunud tööandjad juba vabatahtlikult hüvitavad töötajate osalust õppekogunemistel. Uurides tööandjate käitumist mõjutavaid võimekuse, võimaluse ja motivatsiooni tegureid, on võimalik nende pinnalt kujundada seni mittehüvitavate tööandjate hoiakute ja käitumise muutmist. Uuringu tulemusel ja rakenduslikul käitumisteadustel disainitud lahendus – otsustuspuu – on praktiline tööriist, mida Kaitseministeerium, Kaitsevägi ja Kaitseressursside Amet saavad soovi korral koheselt kasutusele võtta.

Töö üheks piiranguks on valimi ühetaolisus – kõik intervjueeritud tööandjad juba toetasid oma töötajaid õppekogunemistel osalemisel. Vaatamata püüdlustele kaasata ka mittetoetavaid tööandjaid, ei olnud selliste tööandjate kontaktide leidmine teostatav, kuna riigil puudub nende kohta eraldi nimekiri.

Lisaks tuleb arvestada kvalitatiivse metoodika üldisi piiranguid – uuring ei võimalda teha järeldusi eri tegurite levimuse kohta tööandjate seas laiemalt. Samuti võib vastustes esineda sotsiaalselt soovitava käitumise mõju: tööandjad võisid intervjuerimisel jätta endast toetavama mulje, kui see on praktikas.

### **Järeldused ja soovitused praktikutele ja teadlastele**

Uurimistöös osutab, et tööandjate toetava käitumise kujundamiseks tuleb keskenduda praktiliste takistuste vähendamisele, otsustusprotsesside lihtsustamisele ning nähtava sotsiaalse normi loomisele. Senised riiklikud algatused, nagu tunnustamine ja teadlikkuse tõstmine, on olulised, kuid vajavad täiendust struktuursetest sekkumistest, mis pakuvad tööandjatele konkreetset kasutatavaid tööriistu, otsustusmudeleid ja juhiseid.

Praktikutele tähendab see, et tuleb:

- Luua ja levitada praktilisi töövahendeid, nagu otsustuspuud, toetuskeemide mallid ja juhendid, mis aitavad juhtidel ja personalitöötajatel reageerida töötaja õppekogunemise kutsele ja osalusele;
- Parandada tehnilist võimekust, näiteks lisades enimkasutatud majandustarkvaradesse standardiseeritud lahendused reservõppekogunemise toetamise vormistamiseks;
- Tõsta tööandjate teadlikkust teiste organisatsioonide praktikast, tutvustades häid näiteid ja luues võrdlust, mis aitavad kujundada nähtavat sotsiaalset normi;

Töö loob eeldused ka edasiseks uurimistööks:

- Valideerida ja täiendada COM-B kategooriate põhiseid soodustajate ja takistuste kirjeldusi, viies läbi kvalitatiivne võrdlev uuring tööandjatega, kes ei toeta töötajate osalust õppekogunemistel;
- Viia läbi otsustuspuu mõjususe hindamiseks peatükis 5 kirjeldatud mõju-uuring, kasutades juhuslikustatud kontroll-uuringut;
- Hinnata, millist mõju avaldab töötajate pikaajalisele lojaalsusele ja organisatsioonilisele sidususele tööandjate poolne toetus, mis puudutab õppekogunemistel osalust.

Eesti riigikaitse tugevdamiseks tuleb tööandjaid käsitleda olulise koostööpartnerina ning pakkuda neile võimalusi, mis teevad toetamise tööandja jaoks lihtsaks, loomulikuks ja ühiskonnas nähtavaks. Magistritöö panustab sellesse, pakkudes käitumisteaduslikul mudelil põhinevat tööriista, mis aitab tööandjatel teha teadlikke ja süsteemseid otsuseid reservväelastest töötajate toetamisel.

#### 4. PROBLEEMI KAARDISTUS

Reservõppekogunemiste osalejate arvu oleks võimalik tõsta, tagades enamate töötavate reservväelaste majanduslik kindlustunne tööandja rahalise toetuse kaudu, mis käib käsikäes ka tajutud toetava suhtumisega. OKAS 2021 järgselt tehtud uuringust (Kasearu & Lillemäe, 2022) selgus, et kui reservväelase tööandja suhtub õppekogunemisele osalemisse hästi, siis on ligi 85% reservväelasi valmis järgmisel õppekogunemisel osalema, samas kui tööandja pigem halvasti suhtumise korral langes valmisolek osaleda 56% peale ja halvasti suhtumise korral 45%-ni.

##### **Sihtrühmade käitumised, mille kaudu saaks probleemi lahendada**

Ussisõnad 2023 ja Kevadtorm 2024 õppekogunemiste järgsete küsitluste põhjal võib väita, et laias laastus pooled tööandjad hüvitavad ja pooled ei hüvita rahaliselt töötajate osalust õppekogunemistel (Kaitseväe akadeemia, 2023, 2024). Kevadtorm 2024 näitel tööandjate poolne hüvitamine jagunes järgnevalt: ligikaudu 2/3 tööandjatest toetasid tavapärase töötasu edasi maksmisega õppekogunemise ajal ja 1/3 hüvitasid palga ning õppekogunemise toetuse vahe (Kaitseväe akadeemia, 2024). Enim kinnitasid oma tööandjate rahalist toetust vanemad, kõrgema haridustasemega ja kõrgema sissetulekuga reservväelased (Kaitseväe akadeemia, 2024).

2024. aastal läbi viidud Eesti tööandjate teadlikkust ja hoiakuid riigikaitse teemadel käsitletud uuringust (Eesti Uuringukeskus OÜ, 2024) selgus, et 72% tööandjatest on teadlikud töötajate töötasu säilitamise võimalikkusest õppekogunemiste ajal, 66% on valmis tasustama töötajate osalemist õppekogunemistel (võrrelduna 55% 2023. aasta uuringus [Turu-uuringute AS, 2023]), 27% on kindlalt valmis töötajate osalemist tasustama, 28% ei väljendanud valmidust, 9% olid kindlalt vastu ning 6% ei osanud seisukohta võtta. Aasta varem tehtud samast uuringust (Turu-uuringute AS, 2023) järelendus, et tööandjate valmidus töötajate osalust tasustada on seda kõrgem, mida suurem on asutuse töötajaskond, regioonide võrdluses on kõrgeim valmidus Lõuna-Eestis ja madalaim Kirde- ja Kesk-Eestis ning tööandjate seast on tõenäolisemad toetama eestlased ja kellel on kokkupuuteid riigikaitsestruktuuridega.

Tööandjatel uuriti, mis võiks nende hinnangul motiveerida tööandjaid säilitama õppekogunemiste ajal töötasu ning ülekaalukalt toodi välja otsesid rahalisi toetusi nagu töötaja palga kompenseerimine riigi poolt (73%) või maksusoodustused (70%) (Eesti

Uuringukeskus OÜ, 2024). Oluliselt vähem nähakse motiveerivana mitterahalisi toetusi nagu riiklik tunnustamine (26%), kuigi avalikus sektoris toodi keskmisest enam välja mitterahaliste toetuste olulisust (Eesti Uuringukeskus OÜ, 2024).

Kokkuvõttes ilmneb, et tööandjate valmisolek hüvitada töötajate osalemist õppekogunemistel, olenevalt uuringust 55% või 66% (Eesti Uuringukeskus OÜ, 2024; Turu-uuringute AS, 2023) ületab nende tegeliku käitumise, mis on umbes 50% (Kaitseväge akadeemia, 2023, 2024). See lahknevus hoiakute („olen valmis toetama“) ja käitumise („toetan“) vahel viitab võimalikele käitumist takistavatele barjääridele. Selline hoiakute ja käitumise lõhe osutab vajadusele süvitsi uurida, millised psühholoogilised, sotsiaalsed ja keskkonnategurid tegurid seda vastuolu põhjustavad. Seetõttu on magistritöös rakendatud kvalitatiivset uurimisviisi ning COM-B mudelit, et põhjalikult mõista, millised tegurid takistavad hoiakute ja käitumise kooskõla ning milliseid lahendusi võiks kavandada, et toetada tööandjate soovitud käitumiseni jõudmist.

### **Uuringu eesmärgid**

Uuringu eesmärk oli mõista tööandjate seniseid hoiakuid ja käitumist seoses töötajate osalemise toetamisega reservõppekogunemistel ning tuvastada COM-B raamistiku (Michie et al., 2011) kategooriatega (võimekus, võimalus, motivatsioon) seotud soodustajaid ja takistusi, et koguda ideid tõhusate sekkumiste disainimiseks. Selleks püstitasin kolm peamist uurimusküsimust:

1. Mis soodustab ja takistab tööandja **võimekust** toetada töötaja osalust reservõppekogunemisel?
2. Mis soodustab ja takistab tööandja **võimalusi** toetada töötaja osalust reservõppekogunemisel?
3. Mis soodustab ja takistab tööandja **motivatsiooni** toetada töötaja osalust reservõppekogunemisel?

### **Uurimismeetod**

Uurisin tööandjate senist kogemust poolstruktureeritud intervjuu meetodil, mis võimaldas lisaks intervjuu kavale küsida täpsustusi ja lisainformatsiooni teemade kohta, mida intervjuueeritavad ise esile tõid. Intervjuud viisin läbi ajavahemikus 10.-23. aprill 2025 ning need kestsid 25 - 40 minutit.

Intervjuu kava (Lisa 1) koostasini lähtuvalt COM-B raamistikust ja see koosnes sissejuhatusest (teema ja intervjuueeritava tutvustus, informatiivne nõusoleku küsimine), seniste kogemuste kaardistusest ning küsimustest, mis puudutasid tööandjate võimekust, võimalust ja motivatsiooni. Intervjuu kavas esines võimekuste bloki küsimuste osas erisus, kas tööandja toetas või ei toetanud töötaja osalust reservõppekogunemisel.

## **Valim**

Uuringu sihtrühmaks olid kõik tööandjad, kellel on olnud viimase viie aasta jooksul kogemust reservväelasest töötaja õppekogunemisele minekuga. Tööandja liigitati õppekogunemisel osalemise toetajaks kui ta oli täitnud mõne Kaitseministeeriumi antava „Riigikaitstajate toetaja“ tunnustuse eeldustest (Kaitseministeerium, kuupäev puudub):

- maksnud õppusel osalevale isikule töötasu ja õppekogunemise toetuse vahe (ehk säilitanud isikule igakuise töötasu täies ulatuses);
- jätkanud õppuse ajal isikule töötasu maksmist täies ulatuses;
- maksnud isikule lisatasu või võimaldanud õppuse ajaks tasustatud lisapuhkust.

Uuritavate leidmiseks tegin Facebookis 6. aprillil 2025 üleskutse (Lisa 2) ja lisaks palusin abi sõpradelt ja tuttavatelt, et nad aitaksid leida intervjuueeritavaid. Niimoodi leidsin valimisse seitse tööandjat, kes juhuslikult kõik rahaliselt toetasid oma töötajate osalust õppekogunemisel.

Et valimisse kaasata kindlasti ka mittetoetavaid tööandjaid, saatsin 16. aprillil 2025 uuringukutse e-kirja teel organisatsioonidele, keda ei olnud märgitud Kaitseväe kodulehel avaldatud nimekirjas „Riigikaitstajaid toetavad tööandjad“ (Kaitsevägi, kuupäev puudub). Kutsed saatsin: 21-le Eesti TOP 100 väärtuslikema ettevõtete hulka kuuluvatele esindajale (Lisa 3); seitsmele hotelli- ja ehitussektori ettevõtete esindajale (Lisa 3) ning 18-le „Ettevõtjale suunatud riigikaitsekursuse“ osalejale (Lisa 4). Kutses rõhutasin, et otsin valimisse justnimelt neid organisatioone, kes ei toeta oma töötajate osalemist õppekogunemisel. E-kirjade saatmise tulemusena avaldas uuringus osalemise soovi kaks juhatuse liiget, kellega vesteldes selgus, et tegelikkuses nad siiski toetavad oma töötajate osalust õppekogunemisel ning polnud teadlikud võimalusest lisada end Kaitseväe kodulehel olevasse „Riigikaitstajaid toetavate tööandjate“ nimekirja.

Seega kokku osales uuringus üheksa organisatsiooni esindajat (juhatuse liikmed ja personalijuhid või –spetsialistid), kes rahaliselt toetavad töötajate osalemist õppekogunemistel. Nendest kuus olid erasektorist (mikroettevõtte finantssektorist, väikeettevõtte meediasektorist, väikeettevõtte ehitussektorist, keskmise suurusega ettevõtte puidutööstusest, keskmise suurusega ettevõtte finantssektorist, suurettevõtte logistikasektorist) ja kolm oli avalikust sektorist (sisekaitse, rahandus, transpordikorraldus).

### **Informeeritud nõusolek ja andmekaitse**

Kõigile intervjueritavatele saatsin enne intervjuu kokkuleppimist informeeritud nõusoleku andmiseks vajaliku uuringu tutvustuse (Lisa 5). Iga intervjuu sissejuhatuses käsitlesin informeeritud nõusoleku põhipunkte ning küsisin osaleja kinnitust intervjuu läbiviimiseks ja salvestamiseks.

Kõik isiku- ja organisatsiooniandmed on uurimistöös konfidentsiaalsed. Viidates intervjueritavatele, kasutan kirjeldamisel kahte tunnust: organisatsiooni suurust ja tegevussektorit. Ükski osaleja ei kasutanud õigust oma andmed tagasi võtta ja kustutada kuni seitsme kalendripäeva jooksul pärast intervjuu toimumist.

### **Andmetöötlus**

Poolstruktureeritud intervjuude transkribeerimiseks kasutasin Microsoft Teamsi automaatset videokõnede transkribeerimise võimekust. Seejärel enne intervjuude kodeerimist, anonüümisin intervjuud viisil, et sealt ei olnud võimalik järeldada intervjueritava nime ega tema organisatsiooni. Intervjuude transkriptsioonide (76 lk) kodeerimiseks kasutasin Atlas.ti programmi.

Intervjuude analüüsimiseks kasutasin temaatilist analüüsi (Braun & Clarke, 2006), mis võimaldab süstemaatiliselt tuvastada, analüüsida ja esitada andmetes leiduvaid mustreid ning uurida, millest ja kuidas uuritavad räägivad, samuti pöörata tähelepanu nende poolt esile toodud olulistele teemadele ja tõlgendustele. Analüüsi teostas juhtumiüleselt, mis võimaldas tuvastada nii üldisi mustreid kui ka individuaalseid erisusi osalejate kogemustes ja tõlgendustes.

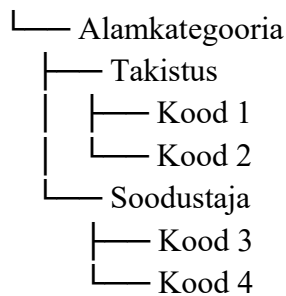
Esimese sammuna tutvusin transkriptsioonidega mitmekordselt, et mõista intervjueritavate kogemusi, seisukohti ja hoiakuid. Seejärel alustasin avatud kodeerimist, määrates

tähenduslikele andmelõikudele koodid. Kuigi koodide tuvastamine lähtus esialgu induktiivsest lähenemisest (andmetest esile kerkinud mustrite alusel), siis struktureerisin need deduktiivselt COM-B mudeli (Michie et al., 2011) alusel kategooriatesse, alamkategooriatesse ja omakorda soodustajateks või takistusteks (Tabel 1; Lisa 6).

### Tabel 1

*Koodide hierarhiline struktuur kategooria, alamkategooria ja mõju suuna lõikes*

#### KATEGOORIA



Grupeerisin COM-B mudeli järgi alamkategooriad järgnevalt:

- Võimekus: psühholoogiline ja füüsiline
- Võimalused: sotsiaalne ja füüsiline
- Motivatsioon: teadvustatud ja teadvustamata

Näide: kategooria „Võimekus“ – > alamkategooria „Füüsiline võimekus“ - > mõju suund „takistus“ – > kood „toetuskeemi rakendamine on lisa halduskoormus“.

### Uuringu tulemused

Kõik intervjueritud tööandjad olid reservõppekogunemiste teemaga vahetult kokku puutunud ning kirjeldasid töötajate ajutist eemalolekut kui tavapärast nähtust, mis sarnaneb puhkuse või haiguslehega. Kuna õppekogunemised toimuvad suhteliselt harva ning töötajaskonnas ei ole palju reservväelasi, hinnati nende mõju organisatsiooni tööritmle pigem väikeseks või hajutatuks. Töötaja puudumisel kohandati töökorraldust paindlikult – ülesandeid jagati kolleegide vahel või lükati edasi töötaja naasmiseni. Kuigi tööandjad tõdesid, et asendamine võib osutada keeruliseks eelkõige unikaalsete ametikohtade või lühiajaliste õppekogunemiste puhul, ei peetud neid töökorralduslikke raskusi takistuseks töötaja õppusele lubamisel ega rahalise toetuse andmisel. Väljastpoolt asendajaid ei otsitud, kuna seda ei peetud kulutõhusaks. Ükski tööandja ei maininud negatiivseid kogemusi seoses töötaja osalemisega

õppekogunemisel. Oluline on märkida, et kõik intervjueritud tööandjad juba toetasid oma töötajate osalemist reservõppekogunemistel, mistõttu kajastavad tulemused toetava käitumisega organisatsioonide kogemust.

Kõigil tööandjatel oli välja kujunenud viis töötajate osaluse toetamiseks, kuid see ei tähendanud, et neil kõigil oleks olnud ametlikult vormistatud toetuskeem. Avalikus sektoris oli see üpris ühetaoline ja intervjuueritavate sõnul lihtne, kuid eraettevõtete toetuskeemid sõltusid eelkõige organisatsiooni suurusest, juhtimiskultuurist ning töökorralduse viisidest. Suuremates organisatsioonides oli toetuskeemi olemasolu tihedamalt seotud raamatupidamise ja personaliarealidega. Väiksemates ettevõtetes rõhutati paindlikkust ja soovi vältida liigset bürokraatiat – seal jätkati sageli töötasu edasimaksmist, ilma formaalse lisapuhkuse või puudumise vormistusega. Paaril korral toodi välja ka teadmatust, millised oleksid bürokraatlikud või raamatupidamislikult korrektsed võimalused - kas tuleks töötaja vormistada lisapuhkusele ning millised oleksid selle sammu tagajärjed?

Mitmed tööandjad tõid välja, et varasem juhtumipõhine lähenemine reservõppekogunemistele on asendunud selgema ja püsiva toetuskeemiga. Selle muutuse ajendiks olid nii õppekogunemisel osalejate arvu kasv, muutunud julgeolekukord, uute personalispetsialistide roll või soov selgemini väljendada organisatsiooni panust riigikaitsele. Enamik tööandjaid seostas toetavat käitumist pigem väärtuspõhise organisatsioonikultuuri ja sooviga olla oma töötajate suhtes toetav, kaudselt tugevdades seeläbi ka töötajate lojaalsust.

Tööandjad rääkisid reservväelaste osalemise toetamisest mitmest erinevast vaatenurgast, kuid kõige enam tõusid esile järgmised teemad:

- **töötaja üldine heaolu ja rahulolu oma tööandjaga**, mis seondub tööandja toetava suhtumisega ning sellega kaasneva lojaalsuse ja positiivsete emotsioonidega;
- **tööandja roll ühiskonnas ja riigikaitse**, sealhulgas väärtuspõhine soov panustada laiapindsesse riigikaitsele;
- **praktilised kogemused toetuse rakendamisel**, sealhulgas toetuskeemide olemasolu, nende ametlik või mitteametlik vormistus ning rakendamisega seotud halduslikud kaalutlused.

Arvestades, et pooled Eesti tööandjad ei toeta rahaliselt töötajate osalust kohustuslikel reservõppekogunemistel, oli üllatav, et osa uuringus osalenutest laiendab toetust ka vabatahtlikele Kaitseliidu ja Naiskodukaitse õppustele, nähes seda väärtuspõhise sammuna. Teised, kellel selline praktika puudub, olid valmis seda kaaluma, kuid rõhutasid vajadust hinnata toetuse ulatust, võimalikku kulu ja mõju töökorraldusele.

### **Sihtrühmade probleemse käitumise põhjuseid kirjeldav mudel**

Tööandjate hoiakute ja käitumise mõistmiseks ning võimalike sekkumiskohtade tuvastamiseks ja disainimiseks kasutasin COM-B raamistikku (joonis 2), mille kohaselt on inimeste võimekus (*C, capability*), võimalus (*O, opportunity*) ja motivatsioon (*M, motivation*) eelduseks teatud moel käituda (*B, behaviour*) (Michie et al., 2011). Susan Michie, Maartje M. van Stralen ja Robert Westi poolt 2011. aastal avaldatud mudelit saab kasutada nii soovitud kui ka soovimatu käitumise analüüsimiseks, sest igasugune käitumine tuleneb nende kolme teguri koosmõjust. Esiteks sõltub käitumine võimekusest, mis võib olla nii psühholoogiline (teadmised, vaimsed oskused) kui ka füüsiline (manuaalsed oskused) ja võimalused tulenevad füüsilisest keskkonnast (ressursid, aeg) või sotsiaalsest keskkonnast (tavad, reeglid). Võimekus ja võimalus mõjutavad omakorda motivatsiooni, mis võib olla nii teadvustatud (kavatus, eesmärgid) kui teadvustamata (harjumused, impulsid) (Michie et al., 2011). Igas alamkategorias (nt füüsiline võimekus) võib eristada mõjusuundi: soodustajaid ehk tegureid, mis suurendavad soovitud käitumise tõenäosust ja takistusi ehk tegureid, mis vähendavad selle tõenäosust (Michie et al., 2011).

## Joonis 2

*Intervjuude analüüsi käigus välja selgitatud teemad COM-B raamistikus*



### Võimekus

Võimekus tähendab seda, et töandjal on teadmised, oskused ja ressursid, kuidas oma töötajat reservõppekogunemise ajal rahaliselt toetada. Võimekus võib olla nii psühholoogiline (nt teadmine, et seadus võimaldab töötasu maksmist õppekogunemise ajal või arusaam, kuidas see otseselt mõjutab töötajate valmisolekut) kui ka füüsiline (nt oskus töökoormust ümber jaotada või vajalikke personaliprotsesse rakendada). Näiteks töandja, kes on varem reservväelastest töötajat toetanud ja omab selleks välja töötatud juhiseid, on suuteline ka järgmisel korral sujuvalt sama toetust pakkuma, kuna tal on nii teadmised kui oskuste näol kogemus olemas. Samuti on võimekuseks personalispetsialisti olemasolu, kes on teadlik seadusandlusest ja oskab rakendada toetuskeemi töötasu maksmiseks õppekogunemise ajal.

Töötasu edasi maksmine õppekogunemise ajal osutus töandjate seas üheks sagedasemaks toetuskäitumiseks. Huvitaval kombel ei põhjendanud intervjuueeritavad seda toetust mitte rahalise ressursi olemasoluga, vaid pigem üldise soovi või põhimõttega töötajat toetada.

Nenditi, et töötaja eemalolek kujutab endast küll kulu, kuid see ei ole märkimisväärselt suur. Intervjueeritavaid iseloomustas, et kui nad töid esile kulu olemasolu, siis sellele järgnesid selgitused, mis lähtusid teadvustatud motivatsiooni soodustajatest – näiteks organisatsiooni väärtused, töötaja lojaalsuse tugevdamine või panus riigikaitseesse. Seega võib järeldada, et kuigi toetuskäitumine eeldab füüsilist võimekust (ressursside olemasoluga), oli paljudel juhtudel toetava käitumise käivitaja väärtuspõhine motivatsioon.

Füüsilise võimekuse takistusena toodi mitmel korral välja, et ettevõttel ei ole selgelt kirjapandud toetusskeemi, millest lähtuvalt reservõppekogunemisele minevaid töötajad hüvitatakse, vaid on mindud lihtsama vastupanu teed, et ametlikult ei tehta mitte midagi ning teised kolleegid lihtsalt teavad, et töötaja on reservõppekogunemisel. Üldjoones võiks öelda, et mikro- ja väikeettevõtetes oli enam paindlikkust ja vähem formaalsust ning töötajaskonna kasvuga muutusid toetusskeemid ka ametlikumaks. Samas töid pea kõik enama töötajaskonnaga nii era- kui avaliku sektori tööandjaid välja, et alguses lahendati õppekogunemisele minejate olukordi juhtumipõhiselt, kuid õppekogunemisele minejate arvu kasvu või muutunud julgeolekuolukorra tõttu pandi paika selge toetusskeem. Intervjueeritavatest kolm olid personalijuhid või -spetsialistid, kes ise olid teinud oma organisatsiooni juhtkonnale ettepaneku asuda ametlikku toetusskeemi rakendama.

*“Ega meil väga pikka arutelu selles osas ei olnud, sest see oli selline põhimõtteline otsus, mida teeb asutuse juhtkond, kuna see on ka organisatsioonikultuuri kujundamine. Mina esitlesin neile taustainfo, kui palju töötajaid on meil seni õppekogunemistel käinud ja eelarvelises mõttes kui palju see kulu kaasa toob. Võib olla need otsused oleks kuidagi teisiti olnud, kui meil oleks väga noor kollektiiv ja kaitseväekohustuslasi oleks väga palju, aga ma natuke kahtlen selles, sest peamine põhjus oli ikka see, et meie riik oleks kaitstud, kui see olukord peaks mingil põhjusel tulema.”* – avaliku sektori transpordikorralduse asutuse esindaja

Toetusskeemi tehnilise rakendamise puhul ilmnisid avaliku ja erasektori erinevad kogemused. Avaliku sektori jaoks kujunes toetusskeemi tehniline rakendamine füüsilise võimekuse soodustajaks, samas kui erasektoris osutus see teatud juhtudel füüsilise võimekuse takistuseks. Üle kogu avaliku sektori on toetuse haldus täielikult automatiseeritud: tööandja annab Riigi Tugiteenuste Keskusele teada töötasu jätkamise ulatusest ja töötaja saab Riigitöötaja iseteenindusportaalil valida puudumise liigi “õppekogunemisel osalemine”, mistõttu kogu protsess kuni palga maksmiseni toimub automaatselt. Erasektoris toodi välja, et standardsetes

majandustarkvarades ei ole vaikesätetes puudumise liiki “õppekogunemisel osalemine”. Seetõttu tuleb toetuskeemi rakendamiseks tellida majandustarkvarasse lisaarendus – just see bürookraatlik lünk raskendab toetuse maksmise rakendamist. See võib olla ka põhjus, miks osa tööandjaid on otsustanud kasutada lihtsamat lahendust: jätkata töötasu maksmist ilma täiendavate protseduuride või vormistusega.

*“Üks põhjus, miks tööandjad ei toeta, võib lähtuda liigsest halduskoormusest või majandustarkvaradest, milles töötasu arvestatakse. Mida suuremad ettevõtted ja keerulisemad majandustarkvarad, mis ei ole ennekõike arvestatud personalivajaduste järgi, seda raskem on integreerida selliseid erilahendusi. Meie pidime selleks tellima eraldi arenduse.”* - keskmise suurusega puidutööstusettevõtte esindaja

Füüsilise võimekuse kujundamisel ei mänginud rolli üksnes tarkvaralised või protseduurilised lahendused, vaid ka see, kas organisatsioonis oli olemas pädev personalispetsialist, kes teadis, kuidas seaduslikult ja tehniliselt töötasu maksmist korraldada. Väiksemate ettevõtete puhul ilmnis takistusena personalispetsialisti puudumine, mistõttu väljendas intervjuueeritav ka teadmatust, kuidas oleks korrektne õppekogunemisele minejat vormistada - kas tuleks töötaja vormistada lisapuhkusele ning millised oleksid selle sammu tagajärjed? Üks keskmise suurusega meediasektori ettevõtte esindaja sõnas: *“Paberit vormistamata on kõige lihtsam, pole mõtet midagi keerulist teha. Ma ei tea üldse tööandja seisukohast, mida me peaksime tegema, et mis oleks see bürookraatlik lahendus.”*

Lisaks tehnilistele ja halduslikele eeldustele mainisid tööandjad füüsilise võimekuse soodustajana ka varasema kogemuse mõju – kui töötasu maksmise praktika oli juba organisatsioonis olemas, suurendas see enesekindlust ja suutlikkust ka tulevikus sama toetust anda. Ükski tööandja ei toonud psühholoogilise võimekuse takistusena välja varasemat negatiivset kogemust töötaja õppekogunemisel osalusega. Intervjuueeritavad paaril korral mainisid positiivses võtmes, et töötaja osalus õppusel ei põhjustanud suuri probleeme ja neil on selleks puhuks sissetöötatud praktika.

Psühholoogilise võimekuse kontekstis ei mainitud toetuse maksmise otseseid takistusi, kuid mitmed tööandjad rõhutasid, et planeeritavus on kriitiline tegur üldise toetusvalmiduse kujundamisel. Mida varem on tööandjal info töötaja võimalikust osalemisest õppekogunemisel, seda paremini saab ta korraldada töö ümber ja kujundada organisatsioonis toetava hoiaku. Mõned tööandjad tõid näiteks, et sellises olukorras saab juht anda selge

signaali: „hüvitame Sinu osaluse, meie jaoks ei ole see probleem, leiame koos lahenduse töö ümberkorraldamiseks.“ Selline kommunikatsioon ei toeta mitte ainult tööandja valmisolekut, vaid ka töötaja sisemist motivatsiooni. Kõik peale ühe tööandja ei olnud teadlikud, et Kaitseressursside Ametil on võimalik tööandjaid õppekogunemisele kutsunud töötajatest teavitada. Seda peeti positiivseks arenguks, mis võib suurendada tööandjate psühholoogilist valmisolekut töötaja osalust toetada.

Kokkuvõtlikult eeldab tööandjate võimekuse kujundamine nii füüsiliste protsesside tugevdamist (nt töökorralduse ümberkujundamine, infosüsteemide kohandamine ja eelarveplaneerimine) kui ka psühholoogilise võimekuse tõstmist (nt teadmiste ja teadlikkuse suurendamine seadusandlusest ja heast praktikast). Sekkumiste kavandamisel võiks keskenduda eelkõige praktiliste toetusmehhanismide standardiseerimisele, personalijuhtide koolitamisele ja varasemate positiivsete kogemuste jagamisele, mis aitavad tööandjatel enesekindlamalt ja süsteemsemalt toetada oma reservõppekogunemistel osalevaid töötajaid.

### **Võimalus**

Erinevalt võimekusest, mis hõlmab organisatsioonisiseseid teadmisi, oskusi ja ressursse, keskendub võimalus tööandjat ümbritsevale välisele kontekstile. Võimalus viitab teguritele tööandja välises keskkonnas ehk kas tal on olemas tingimused oma töötajale rahalise toetuse võimaldamiseks õppekogunemise ajal, arvestades nii füüsilisi kui ka sotsiaalseid võimalusi. Võimalus võib olla füüsiline (nt seadus lubab jätkata töötasu maksmist) või sotsiaalne (nt sektorisisene hea tava või organisatsioonikultuur soosib reservväelaste toetamist, kolleegid suhtuvad positiivselt õppekogunemisel osalemisse ja selle toetamisse). Näiteks võib tööandja toetada töötajat töötasu edasi maksmisel, kuna seadusandlus seda võimaldab või ta tunneb, et teised sama sektori ettevõtted toetavad oma töötajaid sarnastes olukordades, mis loob sotsiaalse surve või ootuse, millega ta soovib sammu pidada.

Tööandjate vastustest ilmnes, et intervjueeritavad tajusid oma toetusvõimalusi eelkõige füüsiliste teguritena, samas kui sotsiaalsete võimaluste roll jäi pigem tagaplaanile. See ei pruugi viidata nende tähtsusetusele, vaid võib peegeldada madalat teadlikkust või sotsiaalsete normide vähest esiletõusu tööandjate igapäevastes otsustusprotsessides. Füüsiliste võimaluste puhul toodi soodustajatena esile eelkõige seadusandluse ja organisatsioonikultuuri olemasolu. Kõik intervjueeritavad olid teadlikud, et seaduse järgi on neil võimalik jätkata töötasu maksmist reservõppekogunemise ajal, ning nad kasutasid seda.

Füüsilise võimaluse soodustajana tõid kaks rahvusvahelise korporatsiooni Eesti esinduses töötavat intervjueeritavat välja, et nende puhul oli neil otsustusvabadus toetada töötajate osalemist õppekogunemistel. Samas nenditi, et see ei pruugi alati nii rahvusvaheliste korporatsioonide puhul olla, kuna takistuseks võivad osutuda emaaettevõtte tasemel kehtestatud töötajate hüvitamise poliitikad.

Sotsiaalse võimaluse takistusena selgus, et teadlikkus teiste sama sektori tööandjate praktikate kohta oli pigem väga madal. Eraettevõtetes töötavad intervjueeritavad põhjendasid seda sellega, et reservõppekogunemisel osalemise toetamine ei ole sageli ettevõttesiseselt ega - väliselt päevakorral või teiste hüvedega võrrelduna käsitletakse seda teemat harva. Avaliku sektori intervjueeritavad tõid välja, et teema oli personalijuhtide seas aktiivselt arutlusel kuni kaitseväeteenistuse seaduse täiendamiseni, mis andis õiguse maksta ametnikele toetust õppekogunemiste ajaks. Enne seda ei tohtinud avalik sektor ametlikult maksta ametnikele toetust õppekogunemiste ajal ning personalijuhid arutasid toona, kuidas erinevad asutused seda olukorda lahendasid.

Eelmainitud sotsiaalse võimaluse takistusega kaasnevalt tõid tööandjad välja, et nad ei taju sektorisisest normi ega teadvusta teiste organisatsioonide praktikat reservväelaste toetamisel. Avaliku sektori esindajad eeldasid, et avalikus sektoris tõenäoliselt pigem ikka toetatakse. Finants- ja ehitussektori esindajad arvasid, et nende sektorites on see pigem normiks, kuid kindel teadmine puudus. See tähendab, et puudub adekvaatne sotsiaalne võrdluspilt, mille najal toetamise praktikat kujundada. Samuti osutasid tööandjad, et kui sektoris kujuneks välja toetav norm, siis tõenäoliselt oleksid teised ettevõtted altimad sarnaselt tegutsema.

Sotsiaalseks võimaluse takistajaks võib pidada ka seda, et ükski intervjueeritav ei suutnud meenutada, et keegi tööle kandideerijateks oleks tõstatanud küsimuse organisatsiooni poliitikast õppekogunemiste toetamisel, mistõttu ei peetud teemat hetkel oluliseks konkurentsifaktoriks värbamises. See võis olla ka põhjuseks, miks mitte ükski tööandja ei olnud hõlmanud õppekogunemiste toetust oma hüvede paketti. Mitmed tööandjad tõdesid, et nad mõtlesid toetuse lisamisele hüvede paketti esmakordselt alles intervjuu käigus ning pidasid ideed väärtuslikuks – seda võiks tulevikus arvesse võtta kui osa tööandjabrändingust või väärtuspakkumisest.

Huvitava kombel ei osanud sotsiaalse võimalusena ükski intervjueritavatest selgelt tuua esile, et teiste kolleegide poolt oleks, kas positiivne või negatiivne suhtumine õppekogunemisele osalemisse. Personalijuhid põhjendasid seda sellega, et tõenäoliselt jõuab selline tagasiside otseste juhtideni ning juhatuse liikmed põhjendasid seda sellega, et kõrgemal positsioonil töötavad inimesed osalevad õppekogunemistel ning see on teistele heaks eeskujuks. Samas väljendasid kõik selles osas usku, et tõenäoliselt on suhtumine positiivne ja mõistetakse õppekogunemistel osaluse vajadust.

Sotsiaalse võimaluse soodustajana võib käsitleda ka Kaitseväge kodulehel olevat „Riigikaitse toetavate tööandjate“ nimekirja, kus on kirjas üle 700 organisatsiooni. Enamus intervjueritavatest ei olnud selle nimekirja olemasolust teadlikud, mistõttu jäi neil potentsiaalne sotsiaalne võrdlusmoment tajumata. Nimekirja mittetundmine viitab takistusele sotsiaalse võimaluse tajumisel, kuna see piirab tööandja teadlikkust teiste sarnaste organisatsioonide toetavast käitumisest ning pärsib normi kujunemist. Kaks tööandjat olid oma organisatsiooni sinna teadlikult lisanud, nähes selles võimalusena tugevdada oma tööandjakuvandit. Üks intervjueritav oli nimekirja olemasolust teadlik, kuid polnud oma organisatsiooni sinna lisanud, hinnates toetatavate töötajate arvu liiga madalaks. Mitmed avaldasid intervjuu käigus huvi sinna nimekirja lisandumise vastu, kui said intervjuuküsimuse kaudu selle olemasolust teada. Ühe mikroettevõtja sõnul oli see talle oluline uus teadmine ning ta tõi esile, et Kaitseväge kodulehele tema ettevõtte lingi lisamine parandab nähtavust otsingumootorites ja tugevdab backlink-põhist nähtavust Google'i algoritmis. Tema hinnangul võiks nimekiri olla kättesaadav ka Kaitseressursside Ameti, Riigikaitse arengu ja Kaitseministeeriumi kodulehtedel, mis suurendaks eelmainitud põhjusel mikro- ja väikeettevõtete motivatsiooni end nimekirja lisada. Üks avaliku sektori esindaja väljendas põhimõttelist huvi nimekirjaga liitumise vastu, kuid kahtles, kas soovib avalikult kommunikeerida osalemise toetamist, arvestades ühiskonnas levivaid kriitilisi hoiakuid ametnike tasustamise suhtes.

Kokkuvõtlikult on tööandjate võime töötajaid toetada tihedalt seotud nii füüsiliste kui ka sotsiaalsete võimaluste olemasoluga. Füüsiliste võimaluste parandamisele aitaks kaasa, kui riik looks tööandjale selgema tegevuskeskkonna, milles on selgemad valikud (nt ametlikud juhendid tööandjatele, kuidas õppekogunemisele mineva töötaja töö ümber korraldada ja toetuskeem lahendada). Sotsiaalsete võimaluste suurendamiseks tuleks nähtavamaks muuta

heade praktikate jagamist, tugevdada sektorisiseseid norme ning suurendada teadlikkust reservväelaste toetamise võimalustest.

### **Motivatsioon**

Motivatsioon tähendab antud kontekstis tööandja valmisolekut oma töötajat rahaliselt toetada õppekogunemise ajal. Motivatsioon võib olla nii teadvustamata kui teadvustatud. Teadvustamata motivatsioon on seotud harjumuste, assotsiatsioonide ja emotsioonidega. Näiteks võib tööandjat motiveerida tänutunne, mida toetatud reservväelane talle väljendab, või kuuluvustunne, mis tekib riigikaitsele öla alla panemisest. Teadvustatud motivatsioon on seotud kaalutluste ja tulu-kulu analüüsiga. Näiteks võib tööandjat motiveerida teadlik ootus suurendada õppekogunemistel osaluse toetamise kaudu töötajate lojaalsust või organisatsiooni mainet.

Intervjuude põhjal ilmnes, et tööandjate motivatsiooni reservväelaste toetamiseks kujundasid peamiselt teadvustatud tegurid – ratsionaalsed kaalutlused, väärtushinnangud ja mainega seotud arusaamad. Toetamine oli tööandjate jaoks teadlik ja väärtuspõhine otsus, mida seostati organisatsiooni põhimõtete, riigikaitse vastutustunde ja töötajate rahulolu tagamise sooviga. Teadvustamata motivatsiooni mustreid esines intervjuudes harva ja need avaldusid pigem kaudselt, näiteks tööandja positiivsete emotsioonidena pärast toetamise kogemust. Kuna teadvustamata motiive on keeruline sõnastada, võivad need intervjuudes jääda varjatuks. Intervjueeritavate vastused viitasid sellele, et reservväelaste toetamine on tööandjate seas valdavalt kaalutletud ja teadlik tegevus.

Ükski intervjueeritavatest ei leidnud, et reservõppekogunemiste toetamine oleks tööandjate jaoks ebaõiglane koorem – vastupidi, nad tajuvad seda pigem oma ühiskondlikust rollist riigikaitse panustamise osana, eriti arvestades, et õppekogunemistel osalejate arv on suhteliselt väike. Mitmed rõhutasid, et kuna riigikaitse on meie kõigi kodanikukohus, tunneb tööandja end selles olukorras pigem suure vastutusega ja toetamine on neile moraalselt oluline väärtuspõhine otsus, mitte ainult töökorralduslik kohustus.

Paljud tööandjad tõid esile, et reservväelase toetamine toimib teadvustatud motivatsiooni soodustajana, aidates kujundada positiivset ja usaldusväärset tööandjakuvandit. Töötaja toetamine riigikaitse kohustuse täitmisel peegeldab organisatsiooni väärtusi ning loob tööandjast kuvandi kui vastutustundlikust ja hoolivast tööandjast.

“Kulu mõttes on see nii marginaalne lisakulu, mille kaalub kindlasti üle see, mis ta töötajale juurde annab ja kuidas töötaja tajub tööandjat palju vastuvõtlikuma ja toetavamana.” - finantssektori mikroettevõtte esindaja

Lisaks mängisid rolli organisatsiooni väärtushinnangud. Mõned tööandjad viitasid otseselt sellele, et toetamine on nende hinnangul moraalselt õige ja kooskõlas ühiskondliku ootusega. Samuti viidati julgeolekuolukorrale, mis mõjutas tööandjate hoiakuid: keerulise geopoliitilise olukorra valguses tundsid tööandjad suuremat valmisolekut panustada riigi julgeolekusse läbi töötaja toetamise. Teadvustatud motivatsiooni tugevaks soodustajaks võib pidada tööandja poolt teadvustatud rolli riigikaitstes ja riigis laiemalt.

*“Me oleme võtnud seisukoha, et see on meie ettevõttele strateegiliselt oluline, et meie riigikaitse on hästi korraldatud ja see on meie kui ettevõtja üks panus sellesse, et need, kes peavad minema oma kohust täitma, on võimelised seda füüsiliselt tegema ja moraalselt valmis seda kohustust võtma, siis see on neile võimaldatud.”* - logistikasektori suureettevõtte esindaja

Lisaks tõid mitmed tööandjad esile teadvustatud motivatsiooni soodustajana, et tööandjapoolne toetus mõjutab positiivselt töötaja valmisolekut osaleda reservõppekogunemisel. Kui töötajal on kindlus, et ta ei pea riigikaitse kohustuse täitmisel muretsema oma majandusliku olukorra pärast, soodustab see osalust. Samas leidis ka tööandjaid, kelle hinnangul oleks töötajate osalusvalmidus olemas isegi toetuse puudumisel – kuigi nad nentisid, et neil on keeruline seda objektiivselt hinnata, kuna nende organisatsioon toetab töötajaid niikuinii.

Avaliku sektori sisekaitse asutuse esindaja tõi esile, et enne selge poliitika paika loksumist: *“Inimestel oli see suur probleem, sest kõik tööandjad ei hüvitanud ja inimestel on ju kohustused võetud ja tihti inimesed ütlesid, et noh, hea meelega läheks, aga ma kaotan nii palju sissetulekut.”* Samas oldi eriarvamusel, et kuivõrd palju ja mis hetkest mõjutab töötaja majanduslikku heaolu töötasust ilma jäämine õppekogunemise ajal. Finantssektori mikroettevõtte esindaja arvas: *“Sõltub inimese finantsiliselt võimekusest ehk kui ta on hästi tasustatud töökohal ja tal on see nädal tasustamata puhkust, siis tal ei ole sellest midagi hullu, aga samas kui inimesed on lihtsama töö peal ja tal on kodulaen ja autoliising maksta, võib tal jääda tõsine rahaline auk.”*

Kokkuvõtlikult on tööandjate teadvustatud motivatsiooni tugevdamine keskne võti reservväelaste toetamise suurendamisel. Oluliseks soodustajaks on siin tööandjate väärtuste ja vastutustunde esiletõstmine ning positiivse tööandjakuvandi kujundamine, mida töötajate toetamine riigikaitseliste kohustuste täitmisel tugevdab. Samuti mängib tööandja vaatest rolli teadmine, et töötaja rahaline turvatunne suurendab tema valmisolekut õppekogunemisel osaleda. Teadvustamata motivatsioon, nagu uhkustunne ja kogetud lojaalsus, võivad samuti tugevdada toetuskäitumist, kuid selle mõju jääb enamasti teisejärguliseks. Seetõttu võiks sekkumiste kavandamisel keskenduda eelkõige tööandjatele suunatud väärtuspõhisele kommunikatsioonile, laiapindse riigikaitse olulisusele rõhutamisele ja avalikule tunnustusele.

## 5. LAHENDUSTE KAARDISTUS

Kvalitatiivse uuringu COM-B analüüsist lähtudes koostas in lahenduste kaardi (Tabel 2), mis süstematiseerib sekkumisvõimalused tööandjate võimekuse, võimaluste ja motivatsiooni toetamiseks ning takistuste vähendamiseks, hinnates neid arvatava mõjususe ja teostatavuse alusel. Lahendusideed pärinesid nii tööandjate intervjuudest kui ka analüüsi käigus tehtud reflektiivsest mõttetööst.

Lahenduste kaardile ei lisatud intervjuudes välja pakutud ideid, millel puudus otsene seos tööandjate rahalise toetava käitumisega, kuigi need võiksid suurendada reservväelaste osalust õppekogunemistel ja tööandjate positiivset suhtumist reservõppekogunemistesse. Näiteks märkis üks intervjuueeritav, et juhul kui riik lahendaks õppustega seotud praktilise probleemi, võiks see suurendada tööandjate valmidust töötajaid rahaliselt toetada. Seetõttu jäid järgmised ideed küll lahenduste kaardist välja, kuid väärivad siiski ära märkimist tööd lugevate praktikute jaoks:

- Reservõppekogunemiste sagedus ja kestus: Üks tööandja tõi välja, et reservõppekogunemisi võiks korraldada tihemini, kuid lühema kestusega ja seda just nimelt tööandjate valmisoleku tõstmiseks. See aitaks tööandjatel hakata paremini oma tööd planeerima ja suurendaks võimekust paindlikult reageerida töötajate asendamise vajadusele.
- Terviseseisund ja rollide kohandamine: Teine tööandja tõi näite, et keskealiste reservväelaste puhul võiks kaaluda füüsiliselt kergemate või rohkem tubaste ülesannete pakkumist, arvestades terviseseisundi muutusi.
- Perekondliku olukorra arvestamine: Kolmas tööandja tõstas mure, et väikelaste vanemad kutsutakse õppustele ning mitme lapsega peres ei ole vanema eemalolek sageli võimalik. Ta pakkus välja lahenduse, et ajutiselt võiks mitte kutsuda reservväelasi, kellel on alla aasta vanuses lapsed.
- Reservõppekogunemiste vaheldus ja vabatahtlik osalus: Lisaks tehti ettepanek, et reservväelastel, kes on mitu aastat järjest kutse saanud, võiks olla võimalus mõneks ajaks õppustest paus teha. Samuti võiks võimaldada vabatahtlikult õppustele registreerumist neil, kes soovivad osaleda, kuid muidu kutset ei saaks.

Tabel 2

Lahenduste kaart võimalike sekkumistega COM-B raamistiku alusel

COM-B alamkategoriad	Soodustajate võimendamine	Takistuste eemaldamine
<b>Füüsiline võimekus</b>	<p>- Pakkuda väikestele ettevõtetele finantstoetust ajutise töö ümberkorraldamiseks (nt asendamiskulude katmiseks).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Keskmine – rahaline toetus motiveerib enim tööandjaid toetama (Eesti Uuringukeskus OÜ, 2024) ja on otsene finantsstiimul reservväelastest töötajate toetamiseks.</li> <li>• Teostatavus: Madal – sõltub poliitilisest tahtest, toetuse haldamise keerukusest ning riigieelarve ressursist.</li> </ul>	<p>- Arendada levinumatesse raamatupidamis- ja palgaprogrammidesse lahendused (nt puudumise liik “õppekogunemise osalus”), mis toetaksid õppekogunemise ajal automaatselt palgakorraldust.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Keskmine – suurendab tööandja kasutajamugavust ja loob formaalse raamistiku toetuskeemi rakendamiseks.</li> <li>• Teostatavus: Madal – nõuab riigipoolseid arendustellimusi või lobitööd tarkvarafirmade suunal, et nad seda omaalgatuslikult teeks.</li> </ul>
<b>Psühholoogiline võimekus</b>	<p>- Jagada häid näiteid ettevõtetest, kes on toetamise edukalt süsteemseks muutnud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Keskmine – inspireerib teisi ettevõtteid eeskuju võtma.</li> <li>• Teostatavus: Keskmine – lihtne rakendada olemasolevate heade praktikate kaudu. Vaja leida õiged kommunikatsioonikanalid, et jõuda sihtrühmani.</li> </ul>	<p>- Koostada tööandjatele mõeldud otsustuspuu ja protseduuriline juhend, mis kirjeldab samm-sammult reservõppekogunemise toetamise võimalusi (palk, asendus, vormistamine).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Kõrge – lihtsustab otsustusprotsessi ja julgustab toetuskeemi rakendama.</li> <li>• Teostatavus: Kõrge – kõrge üldistusastme juures nõuab tegemiseks vähest ressursi ja võimalus on see avalikustada Kaitseväge, Kaitseministeeriumi ja Kaitseressursside Ameti veebilehtedel.</li> </ul>

<p><b>Füüsiline võimalus</b></p>	<p>- Viia sisse <b>maksusoodustused</b> (nt mitte koguda sotsiaalmaksu õppekogunemisel osalemise aja eest makstud töötasult) mikro- või väikeettevõtetele, kes toetavad reservväelasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Kõrge – oluline stiimul ettevõtete jaoks, sest see on 70% tööandjate jaoks motiveeriv tegur (Eesti Uuringukeskus OÜ, 2024).</li> <li>• Teostatavus: Madal – sõltub poliitilisest tahtest, toetuse haldamise keerukusest ning riigieelarve ressursist.</li> </ul>	<p>- Tagada, et <b>tööandjad saavad oma töötaja kutse kohta teavituse</b> vähemalt 120 päeva enne reservõppekogunemist ja suurendada töötajate teadlikkust tööandja teavitamise olulisusest.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Keskmine – võimaldab planeerida ressursse paremini.</li> <li>• Teostatavus: Madal/keskmine – tööandja teavitamise võimalus on seadusega lubatud ning alates 2025. aasta kevadest rakendatud, kuid see nõuab reservväelaselt palju agentsust, sest tööandja saab teavituse vaid siis, kui reservväelane on kaitseväeteenistuse veebis ise andnud nõusoleku tööandja teavitamiseks.</li> </ul> <p>- Määrata seaduse tasemel <b>piirarv, kui palju töötajaid võib ühelt tööandjalt korraga kutsuda</b> (nt mitte üle 10% töötajatest korraga).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Keskmine – vähendaks tööandjate rahalist koormust ja aitaks säilitada organisatsiooni töövõimet, kuid võib samas vähendada reservõppekogunemisele kutsutavate arvu ning seeläbi mõjutada üldist osalusmäära.</li> <li>• Teostatavus: Madal – vajab seadusandlikku muudatust ja Kaitsevägi on seni toimetanud põhimõttel, et õppustele kutsutakse üksuste kaupa, et suurendada sidusust ja tagada väljaõppe tõhusus.</li> </ul>
----------------------------------	---	---

<p><b>Sotsiaalne võimalus</b></p>	<p>- Sõlmida Kaitseväe, Kaitseministeeriumi, Kaubandus-tööstuskoja ning Tööandjate Keskliidu <b>vahel hea tahte ja koostöö kokkuleppe</b>, mis väljendaks tööandjate soovi senisest enam toetada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Keskmine – suurendab tööandjate teadlikkust ja sotsiaalset normi.</li> <li>• Teostatavus: Kõrge – kaitseministri juhtimisel käivad läbirääkimised kokkuleppe sõlmimiseks.</li> </ul> <p>- <b>Suurendada tööandjate toetava käitumise nähtavust</b> läbi avaliku tunnustamise. Töötada koos erialaliitudega, et <b>kujundada sektorite kaupa “heatava”</b>, kuidas ja mil määral toetatakse reservväelasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Keskmine – sektorisisese normi nähtavus ja avalik tunnustus suurendavad tööandjate motivatsiooni ja tugevdavad tööandjakuvandit. Normi kujunemine võib tekitada heas mõttes konkurentsi, kus ettevõtted püüavad üksteisest eeskuju võtta ja oma toetustegevusi parandada.</li> <li>• Teostatavus: Keskmine – sektorisiseste normide kujundamiseks on vaja koostööd erialaliitudega ja analüüside koostamist. Olemasolevad kanalid (nt Kaitseväe, Kaitseministeeriumi jt veebilehed), meediakajastused ja „Riigikaitsetoetaja“ tunnustus võimaldavad kiiret ja kuluefektiivset elluviimist.</li> </ul>	<p>- Võimendada "<b>Riigikaitsetoetavate tööandjate</b>" <b>nimekirja</b> nähtavust ja integreerida see teiste sobivate riigiasutuste kodulehtedele.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Keskmine – tugevdab nimekirjas olevate ettevõtete mainet.</li> <li>• Teostatavus: Kõrge – erinevad kommunikatsioonikanalid Kaitseväe, Kaitseressursside Ameti ja Kaitseministeeriumi veebilehtede näol on olemas.</li> </ul> <p>- Muuta õppekogunemise toetamine ametlikuks ja nähtavaks <b>osaks tööandjate hüvede pakettidest</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Madal/keskmine – ametlik toetuspoliitika suurendab töötajate isiklikku kindlustunnet ja rahuolu tööandja suhtes. Kuigi see ei pruugi olla peamine tegur uute töötajate värbamisel, jätab see tööandjast mulje kui patriootlikust ja hoolivast organisatsioonist. Enamus töötajate jaoks ei ole see neid otseselt puudutav hüve.</li> <li>• Teostatavus: Kõrge – olemasoleva toetuse ametlikuks muutmine hüvede pakettis on lihtne tegevus, mis nõuab personaliosakonnapoolset dokumentatsiooni ja organisatsiooni sisekommunikatsiooni uuendamist.</li> </ul>
-----------------------------------	---	---

<p><b>Teadvustatud motivatsioon</b></p>	<p>- Jätkata tööandjatele suunatud <b>kommunikatsioonikampaaniad, mis rõhutavad tööandjate panust riigikaitse</b> ning näitavad reservõppekogunemiste väärtust ettevõttele (töötajate oskuste arendamine).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Madal/keskmine – aitab tööandjatel mõista reservõppekogunemiste positiivset mõju töötajate oskustele ja ettevõtte arengule. Ei pruugi kõiki tööandjaid kõnetada ja tuleb pidada silmas kõigi avalike tunnustamisega, et vaid 26% tööandjate jaoks on see motiveeriv (Eesti Uuringukeskus OÜ, 2024).</li> <li>• Teostatavus: Kõrge – kampaaniate loomine ja levitamine on teostatav juba olemasolevate turunduskanalite kaudu.</li> </ul>	<p>- <b>Edendada aktiivselt tööandjate väärtuspõhist motivatsiooni</b>, tuues avalikus kommunikatsioonis selgelt välja, kuidas nende panus reservväelaste toetamisel tugevdab riigi julgeolekut ja ühiskondlikku vastutustunnet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Keskmine – suurendab tööandjate teadlikkust ja motiveerib neid panustama riigikaitse.</li> <li>• Teostatavus: Kõrge – võimalik rakendada läbi meediakampaaniate ja avalike tunnustuste.</li> </ul>
<p><b>Teadvustamata motivatsioon</b></p>	<p>- Kasutada <b>lugusid töötajatest, kes tänu tööandja toetusele said õppuselt hea kogemuse ja tänavad oma tööandjat</b>. Näiteks luua reservõppekogunemisel osalemise lugudest lühivideod, kus tööandjad ja töötajad jagavad oma kogemusi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Keskmine – emotsionaalsed lood suurendavad empaatiat ja toetust reservväelastele.</li> <li>• Teostatavus: Kõrge – lihtne rakendada läbi videote ja artiklite loomise ning levitamise. Kaitseväe pressiosakond juba teeb õppustest lühivideosid.</li> </ul>	<p>- Kujundada reservõppekogunemisel osalemine ja selle <b>toetamine tööandja organisatsioonikultuuri loomulikuks osaks</b> ("meie inimesed panustavad riigi kaitsesse").</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mõjukus: Kõrge – integreerib riigikaitse toetamise ettevõtte väärtustesse ja igapäevasesse tegevusse.</li> <li>• Teostatavus: Madal – nõuab juhtkonnalt otsuseid ja sisekommunikatsiooni strateegiat. Sõltub organisatsioonikultuurist ja väärtushinnangutest.</li> </ul>

**Allikas:** Autori analüütiline tõlgendus intervjuude käigus esile kerkinud mõtetest ja reflektiivne mõttetöö.

## Võimaliku elluviidava sekkumise valik ja arendus

COM-B mudel (Michie et al., 2011) rõhutab, et tõhus käitumise muutmine põhineb konkreetsete ja realistlike käitumisviiside sihtimisel. Selle asemel, et püüda muuta mitmeid aspekte korraga, soovitatakse keskenduda ühele või kahele käitumisviisile, mis on teostatavad ja mille muutmine võib anda pikaajalist mõju. Muutus toimub järk-järgult ja väikestele, kuid olulistele sammudele keskendumine aitab kujundada uusi harjumusi ning toetab järjepidevat muutust – eriti organisatsioonilises kontekstis, kus muutused vajavad aja jooksul kinnistumist.

Selle töö eesmärk ei olnud viia läbi sekkumisuuringut, vaid arendada üks realistlik ja rakendatav sekkumisidee, mille kaudu demonstreerida, kuidas COM-B mudeli toel saab süsteemselt kujundada ja testida rakendatavaid lahendusi. Lahenduse valikul lähtusin kriteeriumidest, et see oleks kulutõhus, praktiliselt teostatav ja lihtsasti rakendatav Kaitseministeeriumi, Kaitseväe ja Kaitseressursside Ameti poolt. Samuti otsustasin sekkumiseks valida midagi, mis jäi mitmetest intervjuust kõlama ning mida pole seni sel viisil tehtud. Kaalusin sekkumisvõimalusi, mis aitaksid suurendada tööandjate motivatsiooni, kuid jätsin need kõrvale, kuna juba praegu on uuringute järgi tööandjate motivatsioon kõrgem kui nende tegelik käitumine. Samuti ei taga motivatsiooni tõus toetuse maksmist, juhul kui tööandjal puuduvad selleks finantsilised ressursid. Samuti jätsin kõrvale kommunikatsioonile keskenduvad lahendused, kuna kaitsevaldkonna kommunikatsiooniosakondadel on selles valdkonnas juba pädevus ja praktiline kogemus, et selliseid algatusi ise kavandada ja ellu viia.

Seetõttu valisin välja sekkumiseks **tööandjatele mõeldud otsustuspuu prototüübi loomise**, mille eesmärk on aidata tööandjatel leida oma organisatsioonile sobivaim viis töötajaid reservõppekogunemistel rahaliselt toetada. Otsustasin selle sekkumise kasuks, kuna tööandjate jaoks on seadusandlikul tasandil valdavalt juba tagatud **võimalused** oma töötajate toetamiseks ning **motivatsioon** tegutseda on samuti olemas (2024. aasta tööandjate uuringu järgi on valmis rahaliselt toetama 66%, 2023. aasta uuringu järgi 55%). Seega on kõige mõistlikum keskenduda tööandjate **võimekuse** ehk teadmiste ja oskuste suurendamisele. Kuigi lõppeesmärk on tööandjate võimekuse kasv, on otsustuspuu ise tööriistana füüsiline võimalus, mis toetab selle võimekuse arengut. Otsustuspuu sisendi sain intervjuudest ning jagasin 29. aprill 2025 kahte erinevat versiooni kolme intervjuueeritava, et nende tagasiside pinnalt teha valmis lõplik otsustuspuu.

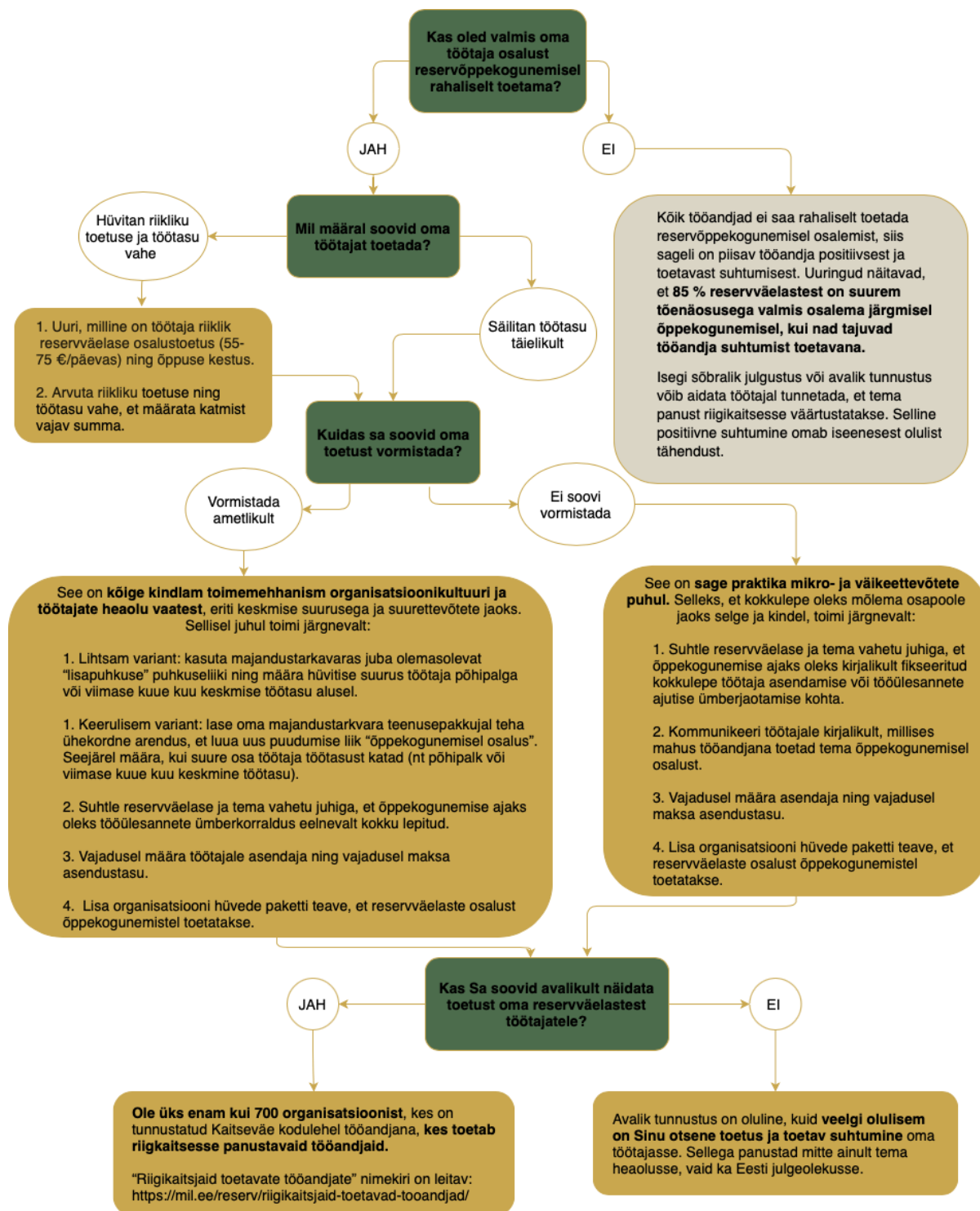
### **Võimaliku elluviidava sekkumise kirjeldus**

Tööandjatele mõeldud otsustuspuu (Joonis 3) kirjeldab samm-sammult erinevaid võimalusi reservväelasi toetavate otsuste langetamisel ning selgitab iga otsuse võimalikke tagajärgi. See võimaldab tööandjatel hinnata, milline toetamise viis sobitub kõige paremini nende organisatsiooni toimeleoluga ja võimalustega. Otsustuspuu on kavandatud kasutamiseks kahel tasandil. Esiteks juhtkonna tasandil, kus see aitab langetada põhimõttelisi ja strateegilisi otsuseid töötajate toetamise korraldamiseks. Teiseks operatiivtasandil personalijuhtidele ja raamatupidajatele, pakkudes neile praktilist tuge ja juhiseid toetuskeemide elluviimisel. Sedasi aitab otsustuspuu suurendada tööandjate suutlikkust teha teadlikke otsuseid reservväelaste toetamisel ning lihtsustab personalispetsialistide ja raamatupidajate tööd toetavate meetmete rakendamisel.

Otsustuspuu võiks püsivalt paikneda Kaitseväe, Kaitseressursside Ameti ja Kaitseministeeriumi veebilehtede, et tagada selle kättesaadavus kõigile huvilistele. Samuti oleks mõistlik planeerida selle ümber sihipärane kommunikatsioonikampaania, eriti juhul, kui lähiajal peaks kaitseministri eestvedamisel allkirjastatama tööandjate esindusorganisatsioonide ja riigi vaheline hea tahte ja koostöö kokkulepe.

### Joonis 3

#### Töandjate mõeldud otsustuspuu



**Allikas:** Autori analüütiline tõlgendus intervjuude käigus esile kerkinud mõtetest ja reflektiivne mõttetöö.

## 6. MÕJU-UURINGU PLAAN

### Mõju-uuringu eesmärgid ja uurimisküsimused

Mõju-uuringu eesmärk on hinnata tööandjatele suunatud otsustuspuu kui sekkumisvahendi mõju tööandja teadmiste ja hoiakute seoses töötajate rahalise toetamisega reservõppekogunemistel.

Selle eesmärgi täpsustamiseks keskendub mõju-uuring järgmistele uurimisküsimustele:

- Millised on tööandjate kogemused otsustuspuu kasutamisel ning kuidas nad hindavad selle selgust, praktilisust ja võimalikke täiustamisvõimalusi?
- Millisel määral ja kuidas suurendab otsustuspuuga tutvumine tööandjate teadlikkust erinevatest toetamise võimalustest?
- Kuidas mõjutab otsustuspuuga tutvumine tööandjate valmisolekut rahaliselt toetada reservõppekogunemistel osalevaid töötajaid?
- Kuidas on omavahel seotud tööandjate teadlikkus, motivatsioon ja otsustusvalmidus reservväelaste toetamisel?

Antud mõju-uuring ei hõlma tööandjate pikaajaliste käitumuslike muutuste ega toetuste tegeliku kasvu hindamist, vaid keskendub lühiajaliste teadmiste ja hoiakute muutuste mõõtmisele pärast sekkumist.

### Mõju-uuringu meetodid ja disain

Mõju-uuring lähtub eeldusest, et otsustuspuu võetakse riigi poolt kasutusele avalikus kommunikatsioonis 2025. aasta juunis. Valimiks on igakevadise ehk 2026. aasta „Tööandjate küsitlus riigikaitse teemadel“ uuringu veebiküsitluse vastajad. Aastal 2023 oli veebiküsitlusel 225 vastajat (Turu-uuringute AS, 2023) ja 2024. aastal 323 vastajat (Eesti Uuringukeskus OÜ, 2024), seega oodatava valimi suurus võiks olla selles vahemikus.

Uuringu muude küsimuste seas viiakse ellu juhuslikustatud kontroll-uuring, kus valimisse kuuluvad vastajad randomiseeritakse sekkumis- või kontrollrühma. Mõlemas rühmas mõõdetakse teadlikkust ja valmisolekut toetada töötajate osalemist reservõppekogunemistel üks kord – sekkumisrühmas pärast otsustuspuuga tutvumist ning kontrollrühmas samal ajahetkel, kuid ilma sekkumist pakkumata. Kuna rühmad on moodustatud randomiseerimise

teel, võimaldab selline disain hinnata sekkumise mõju otseselt kahe rühma mõõdikute keskmiste võrdluse kaudu. See lähenemine vähendab vastajate koormust ja küsitluse pikkust, säilitades samas eksperimendi usaldusväarsuse.

### **Mõju-uuringu ülesehitus ja mõõdikud**

Mõju-uuringus on kaks baasmõõdikut (teadlikkus toetuse võimalustest ja valmisolek toetada) ja viis küsimust, mis katavad nii eelnevat kogemust, teadlikkust, hinnangut sekkumisvahendile kui ka kvalitatiivset tagasisidet (Tabel 3).

Mõju-uuring ei ole iseseisev küsimustik, vaid uuringublokk (Tabel 3), mis on integreeritud laiemasse veebiküsitluse ehk põhiuuringusse, mis käsitleb tööandjate arvamusi riigikaitse teemadel. Uuringubloki täpne asukoht lähtub põhiuuringu ülesehituse loogikast.

Kõik vastajad määratakse juhuslikkuse alusel sekkumis- või kontrollrühma, sõltumata nende varasemast toetuskäitumisest. See võimaldab hinnata sekkumise mõju nii nende tööandjate seas, kes on juba varasemalt töötajaid toetanud, kui ka nende seas, kes ei ole.

Uuringusse lisatakse hilisem analüüs, mis eristab need kaks rühma ja võimaldab vaadelda sekkumise mõju eraldi. See lähenemine parandab tulemuste üldistatavust ja aitab vältida mõõtmisvigu, mis võivad tuleneda eneseraporteeritud hoiakute ning tegelike käitumisandmete lahknevusest – näiteks 2024. aastal läbi viidud tööandjate küsitluses (Eesti Uuringukeskus OÜ, 2024) väitis 71% tööandjatest, et nad on oma töötajaid toetanud, samas kui reservõppekogunemistel osalenud reservväelaste seas kinnitas vaid 50%, et nad said tööandjalt rahalist toetust.

**Tabel 3***Mõju-uuringu ülesehitus ja mõõdikud*

	<b>Sekkumisrühm</b>	<b>Kontrollrühm</b>	<b>Mõõdikud</b>
Küsimus 1	Kas olete viimase 5 aasta jooksul toetanud töötaja osalust õppekogunemisel - näiteks maksnud õppusel osalevale isikule töötasu edasi, kompenseerinud õppekogunemise toetuse ja töötasu vahe, andnud juurde tasustatud lisapuhkust?		Jah/ei
Küsimus 2	Kas olete teadlik tööandjatele mõeldud otsustuspuu olemasolust?		Jah/ei
Sekkumine	Kuvatakse otsustuspuud koos tutvustava tekstiga: „See on tööandjatele mõeldud otsustuspuu, mis aitab mõtestada erinevaid töötajate toetamise võimalusi ning arvestada nende rakendamisel erinevaid tegureid.”	-	-
Küsimus 3	Kui kasulikuks hindate sellist otsustuspuud tööandjate jaoks reservväelastest töötajate toetamise otsuse langetamisel?	-	1-7 skaala (1 = ei ole üldse kasulik ja 7 = väga kasulik) ning võimalus kirjutada avatud vastus (kvalitatiivne hinnang, sõnaline selgitus)
Küsimus 4	Mille osas tundsite, et informatsiooni ei olnud piisavalt?	-	Avatud vastus (kvalitatiivne hinnang, sõnaline selgitus)
Mõõdik 1	Kui teadlikuks peate Te end tööandjana erinevatest võimalustest, kuidas toetada oma töötaja osalemist reservõppekogunemistel?		1–7 skaala (1 = üldse mitte teadlik ja 7 = täielikult teadlik)
Mõõdik 2	Kui valmis olete tööandjana rahaliselt toetama oma töötajate osalemist reservõppekogunemistel?		1–7 skaala (1 = kindlasti ei ole valmis toetama, 7 = kindlasti valmis toetama)

## Mõju mõõtmine

Mõju-uuringu eksperimentaalne disain võimaldab hinnata sekkumise – tööandjatele mõeldud otsustuspuu esitlemise – lühiajalist mõju tööandjate teadlikkusele ja valmisolekule rahaliselt toetada oma töötajate osalust reservõppekogunemistel. Mõju mõõdetakse kahe paralleelse rühma kaudu, kasutades randomiseeritud A/B-katset.

Mõju hinnatakse, võrreldes sekkumis- ja kontrollrühma keskmisi mõõdikus 1 (teadlikkus toetamise võimalustest) ja mõõdikus 2 (valmisolek toetada). Kuna randomiseerimine tagab rühmade võrreldavuse, saab mõõdetud erinevusi tõlgendada sekkumise mõjuna.

Mõõdikud põhinevad eneseraporteeritud hinnangutel, mis on käitumisteadustes laialt levinud viis uuritavate hoiakute ja uskumuste kaardistamiseks (Ajzen, 1991). Ehkki subjektiivne hinnang ei pruugi kajastada tegelikku teadmiste taset, mõjutab see vahetult käitumisotsuseid (Ajzen, 1991).

Analüüsimeetodid:

- Tavaline erinevuste testimine kahe sõltumatu valimi vahel (nt t-test või Mann–Whitney U-test).
- Vajadusel täiendav regressioonanalüüs, kus kontrollitakse potentsiaalseid segavaid faktoreid (nt organisatsiooni suurus, sektor, varasem kogemus).

Mõju-uuringu esimese küsimuse alusel eristatakse lisaanalüüsis tööandjad, kes on viimase viie aasta jooksul toetanud oma töötajaid uuringus nimetatud viisidel, ja need, kes seda ei ole teinud. See võimaldab hinnata, kas sekkumise mõju erineb toetavate ja mittetoetavate tööandjate lõikes. Samuti selgub mõju-uuringu teisest küsimusest, kuivõrd suur osa tööandjatest on üleüldse teadlikud otsustuspuu olemasolust.

Sekkumisrühmale esitatud sihipärased sekkumisjärgsed küsimused (küsimused 3 ja 4) aitavad hinnata otsustuspuu kasulikkust ja tuvastada, millised selle osad vajavad sisulist täiendamist või lihtsustamist. See omakorda võimaldab täpsemalt kaardistada tööandjate vajadusi ja takistusi ning toetab tööriista edasist arendust.

## 7. VIITED

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Eesti Uuringukeskus OÜ. (2024). *Töandjate küsitlus riigikaitse teemadel 2024*. Kaitseministeerium.
- Glase, U. (2025, 17. aprill). Hanno Pevkur: Juba lähiajal kuuleme Eesti enda tiibraketist, mis lendab üle 300 kilomeetri. *Maaleht*. <https://maaleht.delfi.ee/artikkel/120370340/hanno-pevcur-juba-lahiajal-kuuleme-eesi-enda-tiibraketist-mis-lendab-ule-300-kilomeetri>
- Kaitseministeerium. (2020). *Aruanne kaitseväekohustuse täitmisest ja kaitseväeteenistuse korraldamisest 2019. aastal*. [https://kra.ee/wp-content/uploads/sites/4/aruanne\\_kaitsevaekohustuse\\_taitmisest\\_riigis\\_2019-1.pdf](https://kra.ee/wp-content/uploads/sites/4/aruanne_kaitsevaekohustuse_taitmisest_riigis_2019-1.pdf)
- Kaitseministeerium. (2021). *Aruanne kaitseväekohustuse täitmisest ja kaitseväeteenistuse korraldamisest 2020. aastal*. [https://kra.ee/wp-content/uploads/sites/4/aruanne\\_kaitsevaekohustuse\\_taitmisest\\_riigis\\_2020.pdf](https://kra.ee/wp-content/uploads/sites/4/aruanne_kaitsevaekohustuse_taitmisest_riigis_2020.pdf)
- Kaitseministeerium. (2023). *Aruanne kaitseväekohustuse täitmisest ja kaitseväeteenistuse korraldamisest 2022. aastal*. <https://kra.ee/wp-content/uploads/sites/4/ARUANNE-KAITSEVAEKOHUSTUSE-TAITMISEST-JA-KAITSEVAETEEENISTUSE-KORRALDAMISEST-2022.-AASTAL.pdf>
- Kaitseministeerium. (2024a). *Aruanne kaitseväekohustuse täitmisest ja kaitseväeteenistuse korraldamisest 2023. aastal*. [https://kra.ee/wp-content/uploads/sites/4/20240513\\_VVAruanne23.pdf](https://kra.ee/wp-content/uploads/sites/4/20240513_VVAruanne23.pdf)
- Kaitseministeerium. (2024b, 30. aprill). *Kaitseministeerium kutsub ettevõtteid üles osalema reservväelaste nädalal*. <https://kaitseministeerium.ee/et/reservvaelaste-nadal>
- Kaitseministeerium. (2025, 10. mai). *Valitsus kiitis heaks reservväelaste toetuste tõstmise*. <https://kaitseministeerium.ee/et/uudised/valitsus-kiitis-heaks-reservvaelaste-toetuste-tostmise>
- Kaitseministeerium. Kuupäev puudub. *Tunnustus „Riigikaitsetoetaja“*. <https://kaitseministeerium.ee/et/riigikaitsetoetaja>
- Kaitseressursside Amet. Kuupäev puudub. *Reservteenistus*. <https://kra.ee/reserv/>

- Kaitseressursside Amet. (2025, 10. aprill). *Reservväelane saab automaatselt teavitada tööandjat õppekogunemise kutsest*. <https://kra.ee/reservvaelane-saab-automaaitselt-teavitada-tooandjat-oppekogunemise-kutsest/>
- Kaitseväe akadeemia. (2023). *Ussisõnad 2023 Reservväelaste ankeetküsitluste tulemused*.
- Kaitseväe akadeemia. (2024). *Kevadtorm 2024*.
- Kaitseväe akadeemia. (2025). *OKAS 2024-2 Reservväelaste ankeetküsitluse tulemused*.
- Kaitseväe juhataja. (2023). *Käskkiri nr 1291: 2024. aasta õppekogunemiste ajad ja osalejate arv*. Eesti Kaitsevägi. [https://mil.ee/wp-content/uploads/2023/08/Oppekogunemised\\_2024.pdf](https://mil.ee/wp-content/uploads/2023/08/Oppekogunemised_2024.pdf)
- Kaitseväe juhataja. (2024). *Käskkiri nr 1258: 2025. aasta õppekogunemiste ajad ja osalejate arv*. Eesti Kaitsevägi. [https://mil.ee/wp-content/uploads/2024/08/20240819\\_A\\_oppekogunemised\\_2025.pdf](https://mil.ee/wp-content/uploads/2024/08/20240819_A_oppekogunemised_2025.pdf)
- Kaitseväeteenistuse seadus (2025). RT I, 20.02.2024, 5.  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/120022024005>
- Kaitsevägi. (2025, 7. märts). *Reservväelane*. <https://mil.ee/reserv/reservvaelane/>
- Kaitsevägi. Kuupäev puudub. *Riigikaitsejaid toetavad tööandjad*.  
<https://mil.ee/reserv/riigikaitsejaid-toetavad-tooandjad/>
- Kasearu, K., & Lillemäe, E. (2022). Reservväelaste tagasiside õppuselt OKAS. *Eesti Kaitseväe aastaraamat 2021*, 80–81. <https://mil.ee/wp-content/uploads/2023/02/KV-aastaraamat-2021.pdf>
- Madise, Ü. (2025, 10. jaanuar). *Reservväelastele toetuse ja hüvitise määramine*.  
<https://www.oiguskantsler.ee/sites/default/files/2025-01/Reservvaelastele%20toetuse%20ja%20huvitise%20maaramine.pdf>
- Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(1), 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
- Turu-uuringute AS. (2023). *Tööandjate küsitlus riigikaitse teemadel*. Kaitseministeerium.
- Töölepingu seadus (2024). RT I, 02.05.2024, 28.  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/102052024028>

## 8. LISAD

### Lisa 1. Intervjuu kava

1. Sissejuhatus: uuringu tutvustus ja informatiivse nõusoleku küsimine
2. Seniste kogemuste kaardistus
  - Alustuseks palun teil kirjeldada oma teadmisi Eesti riigikaitse ülesehitusest. Kui ma ütlen teile, et Eesti riigikaitse on ülesehitatud reservarmee põhimõttel, siis kuidas te seda mõistate? Mida oskate paari lausega öelda meie reservõppekogunemiste süsteemist?
  - Millised on olnud teie kui tööandja senised kogemused reservõppekogunemistega? Kas keegi teie töötajatest on osalenud viimase viie aasta jooksul?
  - Kuidas on teie asutuses korraldatud teavitamine olukorras, kui töötaja saab kutse reservõppekogunemisele?
  - Millisel moel on teie töötajate osalemine õppekogunemistel mõjutanud igapäevast töökorraldust ja kollektiivi toimimist?
  - Kuidas te olete sellistes olukordades tööandjana pidanud oma asutuse töö ümber korraldama? Palun kirjeldage mõnda konkreetset juhtumit või tüüpilist praktikat.
  - Kas olete kogunud keerukamaid olukordi kui töötaja on olnud reservõppekogunemisel?
  - Milliseid hoiakuid või reaktsioone olete kohanud teiste töötajate seas, kui kolleeg osaleb reservõppekogunemisel?
  - Kas olete varasemalt toetanud töötaja osalust õppekogunemisel - näiteks maksnud õppusel osalevale isikule töötasu edasi, kompenseerinud õppekogunemise toetuse ja töötasu vahe, andnud juurde tasustatud lisapuhkust?
3. Võimekus
  - 3.1. Jaatava vastuse korral
    - Kuidas ja millises mahus olete seni töötajate reservõppekogunemisel osalemist rahaliselt toetanud?
    - Kas ja milliseid kaasnevaid kulusid on sellest teile tööandjana veel tulnud?
    - Mis on ajendanud teid kui tööandjat seda toetust pakkuma – kas see oli teie initsiatiiv või tuli töötajate poolt?
    - Millised asjaolud on teie arvates kujundanud teie organisatsiooni suutlikkust töötajaid reservõppekogunemisel osalemise ajal toetada – näiteks eelarvelised võimalused, meeskonnasisene valmisolek töö ümberkorraldusteks, osa organisatsioonikultuur või muu?
    - Millisel juhtimistasandil ehk kes teie organisatsioonis langetas otsuse töötajate toetamise osas?
    - Kui kaua on selline toetus olnud teil praktikas?
    - Kas toetuse praktika on püsinud ajas samasugusena või olete seda muutnud?
      - Kui varasemalt olnud teisiti, siis kuidas?
      - Mis on neid muutusi põhjustanud?

### 3.2. Eitava vastuse korral

- Kas teie organisatsioonis on kunagi kaalutud võimalust sellist toetust pakkuda? Mis arutelu käigus esile tuli?
- Millised on olnud peamised põhjused, miks teie organisatsioon ei ole seni rahaliselt toetanud töötajate osalemist reservõppekogunemistel?
- Kui töötaja pöörduks teie poole sooviga saada rahalist toetust, kuidas sellist ettepanekut teie organisatsioonis käsitletak?
- Oskate nimetate midagi, mida riik saaks omalt poolt enamat teha, mis võimaldaks teil toetada või paneks teid selles suunas mõtlema?

### 4. Võimalused

- Teie kogemuse pinnalt, kui lihtne või keeruline on teie asutuse jaoks olnud tööülesannete ümbermängimine või asendajate leidmine?
- Järgnev küsimus puudutab seadusandlust ja bürokraatiat. Kas toetuse otsustamisel on olnud määravaks mingeid seadusandlikke või bürokraatlikke tõkkeid, mis ei ole võimaldanud teil teatud viisil toetada?
- Mil määral on mõjutanud teie otsust toetada kollektiivi hoiakud ja suhtumine reservõppekogunemistesse teie kui tööandja poolse otsuse tegemisse?
- Kuidas te hindate enda organisatsiooni praktikat võrreldes teiste tööandjatega teie sektoris? Kas näete end pigem erandina, tüüpilisena või eesrindlikuna?
- Kas ja kui palju on teie otsuseid mõjutanud see, mida teate teiste tööandjate praktikate kohta samas küsimuses? Kas see on tekitanud soovi praktikat muuta?
- Kas olete teadlik Kaitseväge kodulehel olevast „Riigikaitset toetavate tööandjate“ nimekirjast?

### 5. Motivatsioon

- Milliseid ootusi olete märganud töötajate või tööle kandideerijate seas seoses tööandja toetusega reservõppekogunemisel osalemisel?
- Kuidas teie hinnangul mõjutab tööandjapoolne tugi – rahaline või muu –organisatsiooni mainet ja tööandja kuvandit?
- Kuidas te hindate, milline on ühiskonna suhtumine sellesse, kui tööandjad toetavad oma töötajate osalemist reservõppekogunemisel?
- Teie arvates kui suurt mõju avaldab tööandjapoolne rahaline või mitterahaline toetus töötaja valmisolekule osaleda reservõppekogunemisel?
- Milliseid mõtteid või tundeid tekitab teie üldiselt see teema – mis on tööandja roll ja võimalus töötajate reservõppekogunemisel osalemise toetamisel?

### 6. Intervjuu lõpetamine

- Kas on mõni aspekt selle teema juures, mida me ei käsitlenud, kuid mida teie arvates võiks veel arutada või esile tuua?
- Kas ma võin veel teie poole hiljem pöörduda, kui mul tekib lisaküsimusi?

## Lisa 2. Facebooki üleskutse


### ÜLESKUTSE: OTSIN JUTUKAID TEGEVJUHTE VÕI PERSONALIJUHTE



Palun aidake mul leida ettevõtetes/asutustes töötavaid isikuid, kes oleksid valmis jagama oma kogemusi, **kuidas on tööandja poolt korraldatud töötajate osalemine kaitsevää reservõppekogunemistel.**

 Uurin oma magistritöö raames:

- Kas ja kuidas tööandjad toetavad töötajate õppekogunemisel osalemist? Kas toetatakse töötasuga, antakse lisapuhkust, surutakse kätt ja soovitakse „head õppekogunemist!“ või hoopis teisiti? Miks see on nii korraldatud?

•

 Teen **lühikesi intervjuusid (15–30 min, veebis)**, et kaardistada erinevaid lähenemisi ja tööandjate hoiakuid. Kõik intervjuud on konfidentsiaalsed.

 Kui sa ise sobid või tead kedagi, kelle poole ma võiksin pöörduda, anna julgelt teada!  
**Jagamine on väga teretulnud!** 

### **Lisa 3. Uuringu kutse Eesti TOP 100 väärtuslikemale ja hotelli- ja ehitussektori ettevõtetele**

Tere,

Kutsun Teid osalema uuringus, mille eesmärk on kaardistada tööandjate seniseid kogemusi ja arvamusi seoses töötajate reservõppekogunemisel osalemise hüvitamisega.

Uuringusse on oodatud kõik organisatsioonid, kelle töötajaskonnast on keegi osalenud reservõppekogunemisel viimase viie aasta jooksul ja kes ei ole rahaliselt hüvitanud oma töötajate osalust reservõppekogunemisel.

Uuring viiakse läbi Tartu Ülikooli rakendusliku käitumisteaduste magistritöö raames. Intervjuud toimuvad veebikeskkonnas Microsoft Teams ajavahemikus 16. – 25. aprill ning kestavad 15 – 30 minutit.

Uuringus osalemine on vabatahtlik ning sellega aitate kaasa tööandjate perspektiivi paremale mõistmisele. Kõik Teie isikut või ettevõtet tuvastada võimaldavad andmed jäävad konfidentsiaalseks ning uurimustöö lähtub andmekaitsepõhimõtetest.

Kui sobitute uurimuse sihtrühma ja olete valmis osalema, siis palun vastake sellele kirjale ja leiame koos sobivaima intervjuu aja. Kui Teil on uuringu kohta küsimusi, vastan neile hea meelega!

Parimate soovidega

Karoline Kelder

Tartu Ülikooli psühholoogia instituudi tudeng

Karoline.kelder@ut.ee

#### **Lisa 4. Uuringu kutse „Ettevõtjatele suunatud riigikaitsekursuse“ osalejatele**

Tere,

Osalesite ettevõtjatele suunatud riigikaitsekursusel ning seetõttu saadan teile kutse osaleda uuringus. Ehk teie organisatsioon kuulub uuringu sihtrühma ning teie või teie organisatsiooni personalijuht oleks valmis uuringus kaasa lööma?!

Kutsun Teid osalema uuringus, mille eesmärk on kaardistada tööandjate seniseid kogemusi ja arvamusi seoses töötajate reservõppekogunemisel osalemise hüvitamisega.

Uuringusse on oodatud kõik organisatsioonid, kelle töötajaskonnast on keegi osalenud reservõppekogunemisel viimase viie aasta jooksul ja kes ei ole rahaliselt hüvitanud oma töötajate osalust reservõppekogunemisel.

Uuring viiakse läbi Tartu Ülikooli rakendusliku käitumisteaduste magistritöö raames. Intervjuud toimuvad veebikeskkonnas Microsoft Teams ajavahemikus 16. – 25. aprill ning kestavad 15 – 30 minutit.

Uuringus osalemine on vabatahtlik ning sellega aitate kaasa tööandjate perspektiivi paremale mõistmisele. Kõik Teie isikut või ettevõtet tuvastada võimaldavad andmed jäävad konfidentsiaalseks ning uurimustöö lähtub andmekaitsepõhimõtetest.

Kui olete valmis osalema, siis palun vastake sellele kirjale ja leiame koos sobivaima intervjuu aja. Kui Teil on uuringu kohta küsimusi, vastan neile hea meelega!

Parimate soovidega

Karoline Kelder

Tartu Ülikooli psühholoogia instituudi tudeng

Karoline.kelder@ut.ee

## Lisa 5. Uuringu tutvustus ja informeeritud nõusolek

Saadan väikese tutvustuse oma tehtavast uurimusest ning selle läbiviimise põhimõtetest, mille eesmärk on tagada heast teadustavast lähtuvalt andmekaitsepõhimõtted.

Minu magistritöö eesmärk on kaardistada tööandjate seniseid kogemusi ja arvamusi seoses töötajate reservõppekogunemisel osalemise hüvitamisega (nt töötasu edasi maksmine, lisapuhkuse andmine jne). Uuringusse on oodatud kõik organisatsioonid, kelle töötajaskonnast on keegi osalenud reservõppekogunemisel viimase viie aasta jooksul.

Tartu Ülikooli rakendusliku käitumisteaduste magistritöö raames viin läbi veebikeskkonnas Microsoft Teams intervjuusid, mis toimuvad ajavahemikus 8. – 25. aprill ning kestavad 15 – 30 minutit. Intervjuu alguses räägin alloleva nimekirja uuesti lahti ja küsin Teilt üle, kas olete nõus nendel tingimustel mulle intervjuu andma.

- Uuringus osalemine on vabatahtlik.
- Kõik isiku- ja organisatsiooniandmed jäävad konfidentsiaalseks. Teie nime, ettevõtte nime ega muid isikut ja organisatsiooni tuvastavaid andmeid ei mainita uurimistöös. Kasutan üldistusastet näiteks „puidusektori väikeettevõtte esindaja“.
- Salvestan intervjuu, et saaksin hiljem vastuseid transkribeerida ja analüüsida. Transkriptsioonid muudan kohe pärast intervjuu kirjapanekut anonüümseks. Salvestisi hoian turvaliselt Tartu Ülikooli OneDrive'i pilvekeskkonnas kuni 2025. aasta juuni lõpuni, mis seejärel kustutatakse. Samas keskkonnas hoian anonümiseeritud transkriptsioone, mis jäävad minu juhendaja (Andero Uusberg või Eleri Lillemäe) hoida pärast mu ülikooli lõpetamist.
- Võin intervjuu jooksul teha mõningaid märkmeid.
- Teil on õigus oma andmeid tagasi võtta ja nõuda andmete kustutamist kuni 7 kalendripäeva pärast intervjuu toimumist.

## Lisa 6. Koodide hierarhiline struktuur COM-B mudeli kategooriate, alamkategooriate ja mõju suuna lõikes

### VÕIMEKUS

- └─ Füüsiline võimekus
  - └─ Takistused
    - └─ organisatsiooni infosüsteem ei toeta toetuskeemi elluviimist
    - └─ toetuskeemi rakendamine on lisa halduskoormus
    - └─ ettevõttel ei ole rahalisi vahendeid toetamiseks ega ole sellega arvestanud
    - └─ personalispetsialisti puudumine
    - └─ puuduvad protseduurid reservõppekogunemisest teavitamisest
  - └─ Soodustajad
    - └─ funktsionaalne organisatsioonisisene infosüsteem toetab toetuskeemi protsessi
    - └─ õppekogunemiste toimumist on pikalt ette teada
    - └─ ettevõttel on rahalised vahendid toetamiseks ehk kulu ei hinnata liiga suureks
    - └─ rahalised vahendid maksta asutusesisesele asendajale või ületundide eest
    - └─ harva esinevad kogunemised ei häiri määravalt tööritmi ja neid saab käsitleda sarnaselt puhkuste ja haiguspäevadele
    - └─ personalijuht või osakonnajuht suudab paindlikult lahendada töökoormust
    - └─ vähe töotajaid on kaasatud õppekogunemistele
    - └─ töökorraldus võimaldab ülesannete ümberjagamist või ajutist peatamist
    - └─ välja töötatud selged juhised ja poliitikad
- └─ Psühholoogiline võimekus
  - └─ Takistused
    - └─ tööandjal puudub teadmine, kes ja millal on reservõppekogunemisele kutsutud, kuna töötaja ei teavita sellest aegsasti või üldse mitte
  - └─ Soodustajad
    - └─ oskab hinnata töötaja arengu mõju organisatsioonile
    - └─ tööandjal on varakult info, kes on kutsutud (planeeritavus)
    - └─ teab reservõppekogunemiste tähtsust riigikaitstes
    - └─ tunneb seadusandlust ja toetuskeeme
    - └─ varasem positiivne kogemus on andnud teadmised ja oskused toetuse rakendamiseks ja töö ümberkorralduseks

### VÕIMALUS

- └─ Füüsiline võimalus
  - └─ Takistused
    - └─ rahvusvahelise ettevõtte peakontor ei võimalda kohalikul kontooril otsustusvabadust töötajate toetamise osas
    - └─ seadusandlus ei sunni tööandjat toetama

- └─ Soodustajad
  - └─ seadus lubab jätkata töötasu maksmist
  - └─ rahvusvahelise ettevõtte kohalik kontor omab otsustusvabadust
  
- └─ Sotsiaalne võimalus
  - └─ Takistused
    - └─ tööandja ei taju tööotsijate ootust reservõppekogunemiste toetuse vastu
    - └─ tööandja ei tea teiste ettevõtete toetamise praktikast ega norme
    - └─ tööandja ei ole varem mõelnud, et toetamine võiks olla osa töötajate hüvede paketest, kuna puudub sektoris vastav eeskuju ja töötajatel vastav ootus
  - └─ Soodustajad
    - └─ tajutakse, et toetamine on ühiskonnas oodatav ja tunnustatav käitumine
    - └─ toetamine on osa organisatsioonikultuurist
    - └─ kolleegid toetavad reservõppekohunemistel osalust ja selle toetamist
    - └─ tööandja teab, kuid ei taju sellest tulenevalt mõju oma käitumisele
    - └─ tööandja teab, et teised toetavad, ja tajub mõju oma käitumisele
    - └─ tööandjal on võimalus toetust näidata hüvede loetelus

## MOTIVATSIOON

- └─ Teadvustatud motivatsioon
  - └─ Takistused
    - └─ tööandja usub, et töötaja on niikuinii valmis reservõppekogunemisel osalema ja toetus on teisejärguline
  - └─ Soodustajad
    - └─ juhtimiskultuur toetab ühiskondlikke väärtusi
    - └─ tööandja on kaalutletud ettepaneku alusel otsustanud toetada
    - └─ reservõppekogunemisi peetakse kasulikuks töötaja arengu jaoks
    - └─ positiivsed väärtused ja hoiakud riigikaitse suhtes
    - └─ teadlikkus, et toetamine tõstab töötajate lojaalsust ja rahulolu
    - └─ osa tööandja brändingust, tugevdab organisatsiooni mainet
    - └─ toetamine kui panus riigi ja organisatsiooni jätkusuutlikkusse
    - └─ tunnetatakse keerulist julgeoleku olukorda
    - └─ tajutakse organisatsiooni rolli riigi kaitsevõime tugevdamises
    - └─ tööandjapoolne positiivne suhtumine mõjutab töötaja motivatsiooni/valmisolekut osaleda õppekogunemisel
    - └─ teadlik, et töötaja jaoks on finantsiline kindlus motivaator osalema
    - └─ tööandja mõistab oma rolli riigikaitstes
  
- └─ Teadvustamata motivatsioon
  - └─ Soodustajad
    - └─ tööandja positiivne tunne seoses töötaja toetamisega

**Lisa 7. Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Karoline Kelder,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose TÖÖANDJATE HOIAKUD SEOSSES TÖÖTAJATE RESERVÕPPEKOGUNEMISEL OSALEMISE RAHALISE TOETAMISEGA JA NEIST TULENEVAD KÄITUMUSLIKUD SEKKUMISVÕIMALUSED, mille juhendajad on Eleri Lillemäe ja Andero Uusberg, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Karoline Kelder

**31.05.2025**