

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Toivo Murakas

SLUDGE-AUDIT JA ENESETÄIENDAMISKOOLITUSTEL OSALEMISE TAKISTUSTE
EEMALDAMISE VÕIMALUSED KAITSEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA
NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: PhD Kristjan Pulk

Tartu 2025

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Teoreetilised lähtekohad	8
1.1. Otsustamine ja valikute ülekoormus	8
1.2. Valikute arhitektuur ja valikute arhitekt	14
1.3. <i>Sludge</i> olemus ja kontseptsioon	16
2. <i>Sludge</i> -protsesside tuvastamine riigiteenistujate eneseharimise kontekstis	21
2.1. Metoodika kirjeldus	21
2.2. Kirjeldav statistika taustamuutujate lõikes	23
2.3. Faktoranalüüsi tulemused ja faktorindeksite moodustamine	25
2.4. Kirjeldav statistika teoreetiliste kontseptsioonide lõikes	28
2.4.1. Tehnilised ja protseduurilised takistused eneseharimises (faktor 1).....	28
2.4.2. Otsustusprotsess ja valikute ülekoormus eneseharimises (faktor 2).....	34
2.4.3. Valikute arhitektuur ja väline mõjutus eneseharimise otsustes (faktor 3)	38
2.5. Regressioonianalüüs	40
Kokkuvõte.....	44
Viidatud allikad.....	47
LISA A. Otsustusprotsessi mõjuvusmudel	53
LISA B. Uuringus osalemise teade	54
LISA C. Küsimustik.....	55
LISA D. Faktoranalüüsi kaasatud küsimused nende numbrilised väärtused.....	68
LISA E. Faktorite struktuur, küsimused, laadungid ja seos teooriaga.....	72
LISA F. Faktorite usaldusväärsuse hinnang (Cronbachi α).....	73
Summary	75

Sissejuhatus

Tänapäeva kiiresti muutuvast töö- ja majanduskeskkonnas on töötajate pidev eneseharimine ja täiendõpe saanud kriitiliseks teguriks organisatsioonide konkurentsivõime ja paindlikkuse tagamisel (OECD, 2019). Õppimise edukus sõltub õppiija sisemisest motivatsioonist kui ka teda ümbritsevast toetavast keskkonnast (Illeris, 2017), kusjuures tööalane õppimine toimub sageli mitteformaalsete protsesside kaudu ning eeldab organisatsioonipoolset tuge (Eraut, 2010). Kuigi õppimisvõimalused on sageli olemas, võib töötajate aktiivsust eneseharimises pidurdada nii isiklikud kui ka tööandjast tulenevad tegurid.

Organisatsioonid, mis toetavad pidevat ja enesejuhitud õppimist, on paindlikumad ning kohanevad kiiremini muutustega (Deloitte, 2014). Samas pole selge, kas töötajate õppimisvalmidus on sama kõrge kui tööandjate koolitusvalmidus. Eurostati (2022) andmetel osales 2022. aastal enesetäiendamises 49% Eesti täiskasvanutest, jäädes alla Rootsi (74%) ja Läti (52%) näitajatele. See viitab vajadusele tegeleda teguritega, mis mõjutavad koolitustel osalemise aktiivsust.

Tööalane õppimine toimub igapäevaste tööülesannete käigus ning selle tulemuslikkus sõltub suuresti tööandja pakutavast toest, sealhulgas arenguvõimalustest, paindlikkusest ja juhtide kaasatusest (Lancaster & Milia, 2014). Billett (2011) tööalase õppimise teoorias ütleb, et täiskasvanud õpivad tõhusamalt tööprotsesside käigus, kuid eeldab, et organisatsioonid loovad toetava keskkonna, kus õppimine on sujuvalt integreeritud igapäevatöösse. Kui ligipääs õppimisvõimalustele on keeruline, protsessid ebaselged, võib see pärssida töötajate valmisolekut teadmiste ja oskuste arendamiseks. Tööalane õppimine ei ole ainult individuaalne pingutus, nagu ütleb Billett (2011), vaid tööalase õppimise aktiivsus sõltub ka sellest, kuidas organisatsioonid oma töötajaid eneseharimises toetavad.

Keskseks küsimuseks lisaks õppimisvõimaluste olemasolule, on see, kuidas organisatsiooni juhtkond suudab inimesi suunata ja toetada, et suurendada töötajate osalust enesetäiendamises. Juhtide aktiivne toetus, sealhulgas oskuste arendamise julgustamine ja ressursside pakkumine, suurendab töötajate aktiivsust enesetäiendamisel (Sijbom, Koen, Peijen, & Preenen, 2024). Sama toetab ka Ellström (2012), et juhtide arusaam oma rollist töötajate arengu toetamisel mõjutab otseselt õppimisvõimaluste kättesaadavust ja tõhusust. Schilling ja Kluge (2009) ütlevad, et organisatsioonilist õppimist võivad oluliselt pärssida nii individuaalsed kui ka struktuursed tegurid - näiteks töötajate hirmud ebaõnnestumise ees, juhtide piirav juhtimisstiil, töötajate tunnetus, et õppimine ei ole väärtustatud. Lisaks toob Billett (2011) välja, et kui organisatsiooni protsessid muudavad õppimise ajamahukaks ja

raskesti ligipääsetavaks, võib väheneda tahe tegeleda eneseharimisega. Seetõttu on oluline, et organisatsioonid mitte ainult ei pakuks õppimisvõimalusi, vaid tagaksid nende lihtsa ja loogilise kättesaadavuse, teeksid eneseharimise võimalikult sujuvaks ning organisatsiooni juhtimiskultuur soodustaks igakülget enesetäiendamist. Avalikus sektoris võivad bürokraatlikud protsessid ja keerulised menetlused takistada töötajate eneseharimist. Näiteks Eidson (2009) leidis õppimist pärssivate teguritena tehnoloogilisi probleeme ja organisatsioonilise toe puudumist. Bürokraatlik juhtimisstiil võib vähendada töötajate motivatsiooni ja töösooritust, mis mõjub negatiivselt eneseharimisele pühendumisele (Lesmana, Rosadi, Hermana, & Liu, 2022).

Käitumusliku majandusteaduse raamistikus on tarbetute ja ebaefektiivsete takistuste tähistamiseks juurdumas mõiste *Sludge*, mida käesolevas töös kasutatakse kui süsteemset nähtust, mis kujunevad igapäevases asjaajamises korduvateks tõketeks ja pärsivad kasutajakeskset toimimist (*Sludge* protsessid). Inglise keelsele mõistele *Sludge*, eesti keeles sisult sobiv vaste puudub. Eesti Keele Instituudi (EKI, 2025) andmetel *Sludge* võib tähendada näiteks „järvemuda“, „sapropeel“, „sete“, „jäälobjakas“, mis viitab füüsilistele nähtustele ning kannavad negatiivset tähendusvarjundit. Kuna *Sludge* ei ole üheselt negatiivne ega ka positiivne, on ingliskeelse termini kasutamine stiililiselt neutraalsem. Sunsteini (2020) määratluse järgi tähendab *Sludge* kõiki neid protsessilisi, administratiivseid või digitaalseid tõkkeid, mis loovad tarbetut segadust ja muudavad inimeste jaoks soovitud tegevused raskemaks, kulukamaks või tülikamaks (keerukad vormid, ootamisajad, korduvalt täitmist vajavad aruanded, keerulised registreerimisprotsessid). Newall (2023) toob välja, et erinevalt *Nudge*'ist, eesti keeles kui „nügimine“, mis suunab inimesi kasulike valikute suunas, viitab *Sludge* neile elementidele otsustuskeskkonnas, mis pidurdavad inimeste tegevust ja võivad halvendada heaolu. Avalikus sektoris võib *Sludge*'i seostada ka nähtusega *Red tape* - eesti keeles „punane lint“, mis tähistab ülemääraseid ja tarbetuid reegleid või protseduure, mis põhjustavad viivitusi ja vähendavad inimeste otsustusvabadust (Bozeman, 1993).

Osalus elukestvas õppes kujuneb tihti nii, et varem õppinud inimesed osalevad suurema tõenäosusega ka edaspidi, samas kui mitteosalejad jäävad kõrvale (Turek & Henkens, 2021). Õppimisest loobumise põhjuseks võib olla arusaam, et õppimiseks ollakse liiga vanad või et täiendavad õpingud ei ole tööelus vajalikud (Kalenda & Kočvarová, 2022). Levinud on ka praktilised tõkked, näiteks ajapuudus, hirm, et õppimine on liiga ajamahukas või ei nähta õppimises kasu (Hall, Jones, & Evans, 2023). Õppimisvalmidus sõltub sageli sellest, kas täiskasvanutel on piisavalt infot õppimisvõimaluste kohta (Pöder, Jalak, & Rohtla,

2009). Kui vajalik info inimeseni ei jõua, ei saa ta õppida ega koolitustel osaleda, isegi kui ta seda sooviks.

Koolitusel osalemist võib takistada motivatsioonilised ja bürokraatlikud takistused (keerukad registreerimisprotsessid, piiratud juurdepääs teabele), nagu toob esile Elliot (2020), rõhutades ühtlasi töötajate motiveerimise olulisust iseõppimisele, mis sageli vajab tugistruktuure ja psühholoogilisi mõjutamisviise. Kaitseministeeriumi valitsemisala puhul lisab keerukust asjaolu, et kõrvuti tegutsevad militaar - kui tsiviilteenistujad, kelle vajadused, töökultuur ja koolitusvaldkonnad on erinevad, kuid kehtivad ühised protsessid ja platvormid. Töö autori isikliku kogemuse põhjal, mis on saadud erinevate NATO riikide väljaõppekeskuste külastamisel, on samalaadsed väljakutsed ka teistes riikides, näiteks Ameerika Ühendriikide armees ja Ühendkuningriigi kuninglikus õhuväes. Käesolev uuring pakub väärtuslikku juhtumipõhist täiendust.

Käesoleva töö eesmärk on uurida eneseharimist takistavaid *Sludge*-protsesse Kaitseministeeriumi valitsemisalas ehk tarbetuid protseduurilisi ja administratiivseid takistusi, mis võivad vähendada riigiteenistujate aktiivsust eneseharimises. Samuti analüüsitakse, kuidas nende takistuste vähendamine või eemaldamine võiks soodustada eneseharimist ja suurendada osalusaktiivsust. Uuring keskendub koolitus - ja eneseharimisprotsesside kasutajasõbralikkusele, bürokraatlike takistuste kaardistamisele. Eesmärgi saavutamiseks on autor sõnastanud järgmised uurimisülesanded:

- Avada otsustusprotsessi teoreetilisi käsitlusi lähtudes ratsionaalsuse ja piiratud ratsionaalsuse kontseptsioonidest ning selgitada valikute ülekoormuse mõju otsustele.
- Tuua välja valikute arhitektuuri ja valikute arhitekti roll käitumise mõjutamisel.
- Kirjeldada *Sludge*'i olemust ja kontseptsiooni.
- Töötada välja küsitlus Kaitseministeeriumi valitsemisala riigiteenistujatele suunatud eneseharimise takistuste tuvastamiseks.
- Hinnata, millised tehnilised ja protseduurilised takistused pärsivad eneseharimist Kaitseministeeriumi valitsemisalas.
- Analüüsida, kuidas teenistujad teevad seotud otsuseid ning millist mõju avaldavad valikute rohkus ja valikute ülekoormus osaleda eneseharimises.
- Selgitada, kuidas valikute arhitektuur, välised mõjutajad ning tehnilised ja protseduurilised takistused mõjutavad riigiteenistujate eneseharimise otsuseid ning milliste muudatuste kaudu saab suurendada osalusaktiivsust.

Töö tugineb kvantitatiivsele uurimisviisile, mille peamine andmekogumismeetod on elektrooniline küsitlus, mis aitab kaardistada eneseharimist takistavad *Sludge*-protsessid ning hinnata nende seoseid enesetäiendamises osalemise aktiivsusega. Mõned üksikud avatud küsimused täiendavad kvantitatiivseid andmeid vastajate hinnangute sisuliste nüanssidega (avatud vastuseid käsitletakse toetava tekstianalüüsi kaudu, kuid need ei kujunda töö metodoloogilist põhisuunda). Uuringu sihtrühmaks on avaliku sektori teenistujad, täpsemalt Kaitseministeeriumi valitsemisala teenistujad. Valik on põhjendatud nii töö teoreetilise fookuse kui ka autori praktilise kogemusega koolitusvaldkonnas selles valitsemisalas. Autor puutub oma igapäevatöös kokku Kaitseministeeriumi valitsemisala teenistujate koolitusprotsesside korraldamise ja arendamisega ning on märganud mitmeid takistusi, mis võivad mõjutada teenistujate osalemist enesetäiendamises. Vahetu kokkupuude võimaldab uurimisprobleemile läheneda teadlikult ning suunata tähelepanu nende kitsaskohtadele, mis vajavad süsteemset analüüsi ja arendustegevusi. Tulemusi on võimalik rakendada Kaitseministeeriumie koolitussüsteemi kasutajasõbralikumaks muutmisel ja enesetäiendamise aktiivsuse tõstmise toetamisel.

Magistritöö alfaasis kasutas töö autor ChatGPT-d (OpenAI, 2024) toetava tööriistana, et saada esmaseid ülevaateid teoreetilistest käsitlustest ning suuniseid allikate leidmiseks ja raamistikku struktureerimiseks.

Magistritöö koosneb kahest suuremast osast. Esimeses osas, peatükis „Teoreetilised lähtekohad“, käsitletakse töö teoreetilist raamistikku, sealhulgas otsustamise ja valikute ülekoormuse kontseptsiooni, valikute arhitektuuri ning *Sludge*'i olemust ja kontseptsiooni. Teine osa keskendub empiirilisele uurimusele Kaitseministeeriumi valitsemisala näitel, hõlmates metoodika kirjeldust, kirjeldavat statistikat, faktor- ja regressioonanalüüsi ning tulemuste tõlgendust.

Magistritöö autor tänab juhendajat PhD Kristjan Pulk ja retsensenti PhD Kurmet Kivipõld. Samuti avaldab autor tänu Kaitseministeeriumi valitsemisala andmekaitseüksustele, Kaitseväe Akadeemia rakendusuuringute osakonnale ning Kaitseressursside Ameti analüütikule. Suur tänu kuulub Kaitseministeeriumi valitsemisala teenistujatele, kes osalesid küsitluses ja panustasid oma aega. Lõpetuseks tänab autor oma peret, kelle toetus ja mõistev suhtumine olid hindamatud kogu tööprotsessi vältel.

Töoga seotud märksõnad: otsustamine, enesearendamine, käitumisökonomika, valikustruktuur, *Sludge*

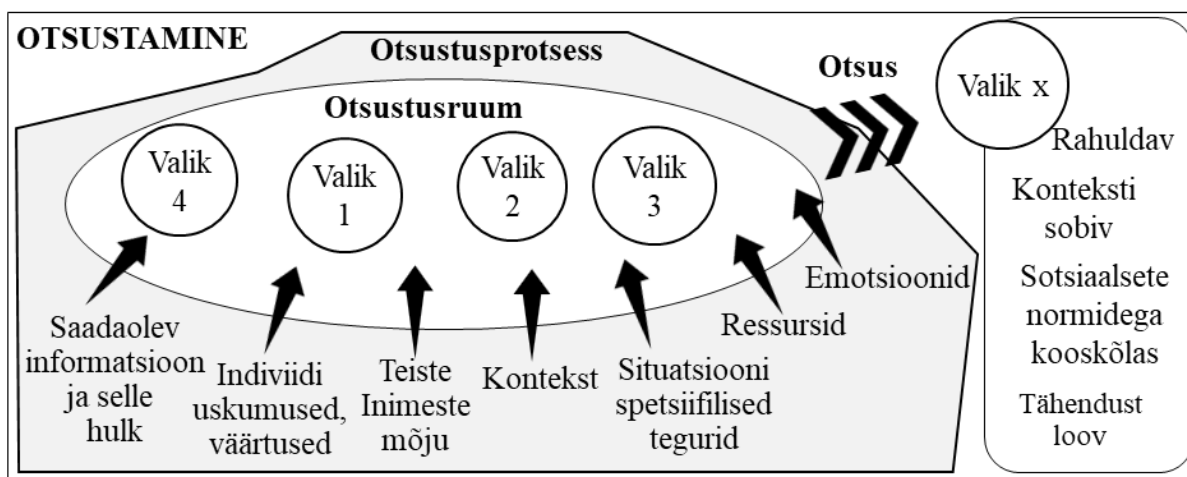
Teaduseriala kood CERCS: S180

1. Teoreetilised lähtekohad

1.1. Otsustamine ja valikute ülekoormus

Käesolevas alapeatükis käsitleb autor otsustusprotsessi teoreetilisi aluseid, sealhulgas ratsionaalsuse ja piiratud ratsionaalsuse kontseptsioone, mis aitavad mõista, kuidas inimesed teevad otsuseid keerulistes ja bürokratlikult reguleeritud keskkondades. Käesoleva töö kontekstis on otsustusprotsessi analüüsimine oluline, kuna see võimaldab hinnata, kuidas Kaitseministeeriumi valitsemisalas on loodud tingimused eneseharimise soodustamiseks ning millised tegurid ja takistused võivad piirata teenistujate võimalusi osaleda koolitustel ja täiendõppes.

Otsustamine (joonis 1) on protsess (sageli korduv tegevus), mille kaudu valitakse parim võimalik lahendus olemasolevate alternatiivide seast, lähtudes otsustamise aluseks olevast teabest, eesmärkidest, võimalustest ja ressurssidest - nagu kirjeldavad ka Schoemaker ja Russo (2016) oma käsitluses otsustamisest.



Joonis 1. Otsustamise mudel

Allikas: autori koostatud March (2009), Gigerenzer (2000), Schoemaker ja Russo (2016), Levin & Milgrom (2004) põhjal

Fischhoff ja Broomell (2020) toovad täiendavalt esile, et otsustamine ei toimu vaakumis, vaid see hõlmab kolme omavahel seotud elementi: hinnangute andmist (mida mõjutavad inimeste teadmised), prognoosimist (s.t ühe või teise valiku tagajärgede ennustamist) ning tagajärgede väärtustamist vastavalt eelistustele ning mille tulemusel tehakse lõplik otsus. Samas rõhutab Vlaev (2018), et otsustamine toimub alati kindlas kontekstis ehk otsustusruumis, kus inimese eelistused, hinnangud ja tegevused kujunevad konkreetse situatsioonis kohapeal ning ei tugine universaalsetele ja püsivatele

väärtusskaaladele, mistõttu võib inimese valik erinevates olukordades erineda isegi siis, kui valikuvõimalused näivad olevat samad, sest otsustusruum on muutunud. Keeruline on üheselt määratleda, kuidas otsustusprotsess täpselt toimib, sest see on mitmetahuline nähtus, mida uuritakse erinevates teadusvaldkondades. Majandusteaduses on otsustamine sageli käsitletud kui ratsionaalne ja optimeeriv tegevus, mida saab kirjeldada matemaatiliste mudelite abil, näiteks oodatava kasulikkuse teooria kaudu (Neumann & Morgenstern, 1953). Psühholoogias on rõhutatud, et inimotsused ei ole alati ratsionaalsed, vaid neid mõjutavad heuristikad, eelarvamused ja emotsioonid (Kahneman & Tversky, 1979). Neuroökonomika omakorda näitab, et otsustamine on ka neurobioloogiline protsess, mis toimub konkreetsetes ajupiirkondades ja sõltub sellest, kuidas aju hindab väärtusi, riske ja valikuvõimalusi (Glimcher, Camerer, Fehr, & Poldrack, 2009).

Üks oluline küsimus otsustamise teoreetilise raamistiku uurimisel on, kas otsustaja püüab alati valida parima võimaliku lahenduse või piisab lihtsalt piisavalt heast lahendusest. Majandusteoorias on otsustusprotsessi käsitletud ratsionaalsuse ja *homo economicus*'e mudeli kaudu, mis eeldab, et inimesed teevad loogilisi, kaalutletud ja informeeritud valikuid, püüdes maksimeerida kasu (või eesmärke), sealjuures eeldatakse, et inimene oskab adekvaatselt hinnata olemasolevat teavet ning võimalikke piiranguid. (Thaler & Sunstein, 2021)

Majandusteooria lähtub eeldustest, et inimesed omavad eesmärke, on teadlikud piirangutest, mis takistavad nende saavutamist ning valivad oma eesmärkide saavutamiseks alati parima ja kõige ratsionaalsema tee. Ratsionaalselt käituvat indiviidi tähistamiseks kasutatakse mõistet *Homo Economicus* (*economic human, economic man*), kelle eesmärgiks on isikliku heaolu ja kasu suurendamine. (Persky, 1995)

Homo Economicus käsitluse aluseks on klassikalised majandusteaduse ideed, eelkõige John Stuart Milli ja Adam Smithi tööd. Adam Smith (1776) nägi inimest kui enesehuvist lähtuvat tegutsejat, kuid rõhutas samal ajal ka moraalitunde ja kaastunde rolli. Mill (1836) pani aluse kontseptsioonile inimesest kui olendist, kes teeb otsuseid majanduslike motiivide alusel. Mõiste *Homo Economicus* anti sellele kontseptsioonile hiljem Francis Walkeri poolt (Bee & Desmarais-Tremblay, 2022). *Homo Economicus* on kujundlik inimene, keda iseloomustab piiramatute võime teha ratsionaalseid otsuseid, tegutsedes järjekindlalt oma isiklike huvide nimel ning optimeerides valikuid vastavalt saadavale informatsioonile ja võimalustele (Chen, 2021). Mõistet *Homo Economicus* kasutatakse sageli ka majandusteaduses üdini ratsionaalselt käituvat isiku tähistamiseks (Parts, 2012).

Homo Economicus'e mudel pakub lihtsustatud raamistiku inimkäitumise seletamiseks, eeldades, et otsustajad tegutsevad alati täieliku informatsiooni alusel ning

valivad kõige kasulikuma võimaluse. See võimaldab teoorias kirjeldada valikukäitumist struktureeritult ja loogiliselt. Ent praktikas ei ole inimesed võimelised kõiki valikuid kaaluma ega otsuseid täieliku ratsionaalsusega tegema. Sellest lähtudes pakkus Herbert Simon (1955) välja piiratud ratsionaalsuse kontseptsiooni, mis peegeldab realistlikumalt inimeste tegelikke otsustusvõimekuse piire. Simon (1955) on defineerinud otsust kui valikut, mis maksimeerib otsustaja kasu, võttes arvesse kõiki piiranguid, võimalikke alternatiive ja nende tagajärgi, mis eeldab, et otsustaja suudab alati täpselt määrata iga valiku tulemuse ja selle väärtuse.

Tegelikkuses on inimeste otsustusvõime piiratud ning informatsioon on ebatäielik, otsustaja ei tea kõiki võimalikke tagajärgi (Simon 1955). Ka Pulk (2024) rõhutab, et inimesed ei toimi täielikult ratsionaalselt, vaid nende otsustusvõime on piiratud kognitiivsete võimete, aja ning informatsiooni puudulikkuse tõttu. Inimeste kalkuleerimisvõime on piiratud, see tähendab, et inimestel ei ole ressursse ega võimekust kaaluda kõiki valikuid ja nende pikaajalisi mõjusid. Otsuseid tehakse tihti ebakindlates olukordades, keskkond on keeruline ja ettearvamatu. Ratsionaalne vaade eeldab, et õppijad teevad ratsionaalseid otsuseid, kaaludes hoolikalt õppimisele kuluva investeeringu tasuvust ja selle tulevasi kasumivõimalusi. Otsustamiskäitumist on võimalik rakendada ka õppijate valikute selgitamiseks. Haridusse ja eneseharimisse investeerimine on samuti otsustusprotsess, kus kaalutakse kulusid, aega ja kasulikkust (Becker, 1993). Tuginedes Simon (1955) kontseptsioonile, ei tee õppijad alati rangelt ratsionaalseid otsused, vaid langetavad haridusvalikuid, mis on nende jaoks piisavalt head (kuid tingimata mitte optimaalsed), arvestades aega, ressursse ja tajutavaid kasulikkuse aspekte, ehk toimivad piiratud ratsionaalsusega. Haridusse ja eneseharimisse investeerimine on võrreldav rahalise investeeringuga, mis peaks tulevikus tootma kõrgemat sissetulekut ning eelduslikult õppijad käituvad justkui *Homo economicus*'ena (Becker, 1993), mille kohaselt inimesed kaaluvad õppimisse investeeringu tasuvust. Sarnast arusaama otsustamise piirangutest kannab ka Modigliani (1986) indiviidi elutsükli hüpotees, mille kohaselt planeerivad inividid oma tarbimist ja säästmist kogu elu vältel, et tagada võimalikult ühtlane elustandard. Noored täiskasvanud investeerivad sageli haridusse, nähes seda strateegilise vahendina tulevase sissetuleku suurendamiseks, ning on valmis kandma sellega seotud kulusid lootuses, et saadav tulu ületab aja jooksul investeeringu väärtuse. Siiski ei ole kõik haridusvalikud tingimata täielikult ratsionaalsed klassikalises mõttes.

Õppimist ja sellega seotud otsustusprotsesse mõjutavad Kikas ja Toomela (2015) järgi mitmed tegurid, sealhulgas emotsioonid, sotsiaalsed mõjud ja varasemad kogemused, mis võivad määrata, kuidas õppijad infot töötlevad ja oma haridusvalikuid teevad. Need mõjurid viitavad sellele, et õppijate käitumine ei pruugi alati lähtuda ratsionaalsest kaalutlusest, vaid

võib olla mõjutatud ka kognitiivsetest ja keskkondlikest teguritest. Seda kinnitab ka Busemeyer ja Townsend (1993) otsustusvälja teooria, mille kohaselt ei toimu otsustamine üheainsa ratsionaalse kaalutlusena, vaid see kujuneb ajas, sõltudes inimese emotsionaalsest seisundist, sotsiaalsest keskkonnast ja tajutud riskidest. Haridusvalikute puhul võib see väljenduda näiteks kõhklustes, edasilükkamises või tugevas emotsionaalses kõikumises otsuse eel. Seega on oluline arvestada, et õppimisvalikuid mõjutavad lisaks majanduslikule kaalutlusele ka psühholoogilised ja sotsiaalsed aspektid.

Otsustusprotsessides soovivad inimesed sageli teha läbimõeldud ja ratsionaalseid valikuid, kuid tegelikkuses piiravad neid erinevad tegurid, sealhulgas informatsiooni kättesaadavus, ühiskondlik kontekst ning isiklikud veendumused - seetõttu sobib nende käitumise selgitamiseks paremini piiratud ratsionaalsuse kontseptsioon. Samas ei ole otsustamine alati lihtne, eriti kui korraga on mitu alternatiivi, mille vahel valida. Sellises olukorras muutub oluliseks küsimus, kas rohkem valikuid teeb otsustamise lihtsamaks või võib see hoopis raskendada lõpliku valiku tegemist. Nagu on välja toonud ka ratsionaalse valiku teooria kriitikud Levin & Milgrom (2004), ei põhine inimeste otsused alati kaalutletud kasu maksimeerimisel, vaid neid mõjutavad ka valikute esitlusviis, emotsionaalne seisund ja piiratud võime töödelda suurt hulka infot. Need tegurid võivad muuta keerulistes olukordades otsustamise raskemaks ja toetavad arusaama, et eneseharimise valikute puhul tuleb arvestada otsustuskeskkonna kujundusega.

Sellistes olukordades, kus valikuid on palju, võivad kognitiivsed piirangud eriti tugevalt avalduda. Dean et al. (2024) osutavad, et mida suurem on valikute arv, seda enam suureneb otsustaja kognitiivne koormus ja väheneb tõenäosus, et inimene teeb üldse valiku või tunneb selle üle rahulolu. Lisaks rõhutavad Madadi et al. (2024), et liiga suur valik võib tuua kaasa segaduse ja otsustamise raskuse, mis vähendab kindlust valiku tegemisel. Sellest lähtuvalt võib töö autori hinnangul väita, et valikute ülekoormuse nähtus väärrib eraldi käsitlemist, eriti olukordades, kus otsused on seotud õppija jaoks oluliste ja isiklike valikutega, nagu koolitusel osalemine.

Otsuste tegemine tugineb aju töötlemisvõimele, kus teabe kogumine, hindamine ja kaalumine viib lõpuks valiku tegemiseni. Otsustusprotsessi mõjutab valikute hulk konkreetses valikuprotsessis. Suure hulga valikute puhul muutub otsustamine keeruliseks ja kurnavaks ning see võib viia otsustusväsimuseni, kus inimene ei tee üldse valikut või lükkab otsustamise edasi. Teatud piiratud valikuvõimalused (nt lihtsustatud otsustusprotsessid) võivad suurendada inimese õnnetunnet ja kergendada otsuste tegemist (Schwartz, 2004). Tänapäeva ühiskonnas on levinud arusaam, et mida rohkem valikuid, seda parem - justkui

inimese võime ja soov valida oleks piiritu. Klassikalised majandusteooriad rõhutavad vaba turumajandust, kus klientidele pakutakse tervet riulitäit erinevaid kartulikrõpse või karastusjooke. Põhimõtet, et rohkem valikuid on parem, leiab veel näiteks inimeste karjääriteede otsustamisel ja investeerimisvõimaluste kaalumisel. Igapäevases elus näiteks omavahel võistlevad jäätisekohvikud - kes suudab pakkuda rohkem maitseid. Mitmed eksperimendid seavad mõtteviisi, et rohkem valikuid on parem, kahtluse alla. Valiku ülekoormuse kontseptsiooni võib seostada prantsuse filosoofi Jean Buridani (1300–1358) ideedega, kes väitis, et organism, kes seisab silmitsi kahe võrdselt atraktiivse valikuga, (näiteks eesel kahe heinakuhja vahel) võib otsustamist edasi lükata - seda tuntakse Buridani eesli probleemina (Meos, 2010). Probleemi uurisid Iyengari ja Lepperi (2000), kes viisid läbi uuringu, mida kutsutakse „gurmee moosivaliku“ eksperimendiks. Selle eksperimendi käigus leiti, et kliendid, kellele pakuti väiksemat arvu valikuid (6 sorti moosi), ostsid tõenäolisemalt toote, kui need, kellele pakuti suuremat valikut (24 sorti moosi). Sama eksperiment tõi välja, et need osalejad, kes said valida moosi väiksema valiku hulgast, olid enda valikuga rohkem rahul. Uuringud viitavad sellele, et kui alternatiivide atraktiivsus kasvab, siis tekkiva konflikti tõttu kalduvad inimesed otsuseid edasi lükkama, jäävad otsima alternatiive või sootuks valima vaikimisi valiku, halvemal juhul jättes valiku lihtsalt tegemata.

Sama loogilise järelduse võib tuua koolitusvaldkonnast, kus inimesele antakse valida kümnete lehekülgede pikkusest koolituskataloogist sadade koolituste hulgast endale sobivaim koolitus. Kui valikute hulk suureneb, kipuvad inimesed kaaluma vähem võimalusi ja töötleva ainult väikest osa saadaval olevast teabest. Kuigi klassikalise majandusteooria järgi peaks valikute mitmekesisus olema tarbijale kasulik, juhtub praktikas tihti vastupidine - liiga suur valik ajab inimesed segadusse ja sunnib neid osa võimalusi kõrvale jätma. Seda nähtust tuntakse valikute ülekoormuse nime all. (Lleras, Masatlioglu, Nakajima, & Ozbay, 2017)

Valikute ülekoormust võib teisisõnu lahti seletada kui liiga suure valiku probleemina. Lisaks valikute arvule mõjutavad otsustusprotsessi ka valikuid iseloomustavate omaduste (atribuutide) hulk. Inimesed suudavad teha häid otsuseid ka siis, kui nad keskenduvad vaid vähestele olulistele omadustele, eriti juhul, kui need atribuudid on omavahel positiivselt seotud. Seega ei ole kõik saadaval olev info inimesele ühtviisi vajalik ja liigse teabe töötlemine võib pigem segadust tekitada. Läbiviidud uuringu tulemused tõestavad, et kui atribuudid on tugevalt omavahel seotud ja tarbijad keskenduvad kõige olulisemale omadusele, on võimalik teha otsus, mis jääb vaid 10% võrra alla optimaalsele valikule. See osutab sellele, et teatud tingimustes on „vähem on rohkem“ lähenemine tõhus, kuna see vähendab valiku konflikti ja otsustamise koormust. (Fasolo, McClelland, & Todd, 2007)

Valikute ülekoormuse mõju on tihedalt seotud ka valikukonteksti ja otsustusprotsessi korraldusega. Valiku ülekoormus võib väheneda, kui valikud on selgelt kategoriseeritud või esitatud viisil, mis lihtsustab nende võrdlemist. Samuti rõhutatakse, et otsustajad kasutavad valikute hulgaga toimetulemiseks erinevaid heuristikaid, mis kohanduvad vastavalt olukorrale. Kui valikud on struktureeritud ja otsustaja saab keskenduda olulistele kriteeriumidele, väheneb kognitiivne koormus ning otsustusvõime paraneb. See näitab, et valikute ülekoormuse vältimine sõltub sageli valikute esitusviisist, valikute arhitektuurist ja otsustaja oskusest kasutada kohandatud strateegiaid, mis lihtsustavad otsustamist keerulises keskkonnas. (Scheibehenne, Greifeneder, & Todd, 2010)

Valikute ülekoormuse olukorras hakkavad inimesed tavaliselt kasutama lihtsustatud otsustusstrateegiaid ehk heuristikuid. Näiteks keskendub inimene ainult parimatele valikutele mingi konkreetse kriteeriumi alusel - kaalub neid koolitusi, mis ilmuvad Google otsingutulemustes esimesena ja ei uuri edasi. Või siis koostab lühinimekirja võimalustest, mis vastavad tema esialgsetele ootustele ja jätab ülejäänud kõrvale. Koolitusvaldkonnas võib tuua paralleeli olukorrale, kus inimene valib koolituse mis vastab konkreetsele nõudele (näiteks on seotud tema ametialase pädevusega), välistades kõik ülejäänud, isegi kui need võiksid olla potentsiaalselt kasulikud. Heuristikuna võib inimene valikute ülekoormuse olukorras luua kategooriad, mille hulgast valib parima. Näiteks võtab kõige soodsama koolituse, kõige parema koolitaja või kõige lühema koolituse, jättes kõrvale kõik muud valikud. Ülekoormuse olukorras kipuvad inimesed kategoriseerima ja ratsionaliseerima, ühel juhul teeb valiku kindla kategooria alusel (näiteks valib koolituse kindla õppemeetodi järgi, jättes teised kõrvale), teisel juhul valib koolituse mida suudab loogiliselt põhjendada iseendale või teistele (näiteks koolituse, mis toob kaasa ametikõrgenduse, kuid jätab kõrvale koolituse, mis pakuks suuremat isiklikku arengut, kuna selle kasu ei ole nii lihtne selgitada). Valikute ülekülluses ei kaalu inimesed üldjuhul kõiki olemasolevaid alternatiive, see tähendab, et ignoreeritakse tahtlikult või tahtmatult mõningaid alternatiive ja keskendutakse piiratud arvule alternatiividele. (Lleras, Masatlioglu, Nakajima, & Ozbay, 2017; Lleras, Masatlioglu, Nakajima, & Ozbay, 2017)

Teisisõnu, kui inimestel on liiga palju valikuvõimalusi, püüavad nad otsustamise protsessi võimalikult kiiresti lõpetada, valides variandi, mis on piisavalt hea, mitte tingimata parim (Iyengar & Lepper, 2000).

Otsustamine ei ole pelgalt ratsionaalne kalkulasioon, vaid keeruline protsess, mida mõjutavad nii inimeste piiratud ressursid kui ka valikute rohkus ning nende esitlusviis. Kui valikuid on liiga palju, võib see kaasa tuua segaduse, otsustusväsimuse ja isegi valikust

loobumise. Seetõttu on oluline arvestada, kuidas valikud on kujundatud ja millisel viisil need esitatakse.

1.2. Valikute arhitektuur ja valikute arhitekt

Käesolevas alapeatükis käsitletakse valikute arhitektuuri ja valikute esitusviisi rolli otsustusprotsessis. Käitumusliku majandusteaduse vaatenurgast ei ole inimeste valikud juhuslikud ega alati ratsionaalsed, vaid neid mõjutab oluliselt see, kuidas otsustuskeskkond on kujundatud. Käesoleva töö kontekstis on valikute arhitektuuri käsitlemine oluline, kuna see aitab mõista, kuidas koolitus - ja eneseharimisvõimaluste esitamine võib mõjutada töötajate osalusaktiivsust ja valmisolekut enesetäiendamiseks.

Otsustusprotsess ei toimu kunagi vaakumis, nagu töid välja Fischhoff ja Broomell (2020), selle kulgu ja tulemusi mõjutab oluliselt see, kuidas valikud on struktureeritud. Käitumusliku majandusteaduse kontekstis on sellist otsustuskeskkonna kujundamist hakatud nimetama valikute arhitektuuriks (*choice architecture*), mille alused kirjeldasid Thaler ja Sunstein (2021). Nad rõhutavad, et inimesed ei tee oma otsuseid alati ratsionaalselt kaalutledes, vaid lasevad end mõjutada sellest, kuidas valikud on esitatud. Näiteks mõjutavad otsuseid sellised tegurid nagu vaikevalikute olemasolu, valikute esitamise järjekord või info nähtavus ning arusaadavus.

Valikute arhitektuuri rakendamine põhineb sellel, et ideaalne, alati kaalutlev ja täieliku informatsiooniga otsustaja, *Homo Economicus*, eksisteerib pigem teoreetilises mudelis kui tegelikus elus. Käitumusliku majandusteaduse rajajad Tversky ja Kahneman (1974) töid välja, et inimesed langetavad otsuseid sageli heuristikute abil, lihtsustatud vaimsete otseteede kaudu, mis võimaldavad kiiret tegutsemist, ent võivad viia süsteemsetele kallutatustele. Üheks selliseks näiteks on raamistamise efekt, mille puhul inimesed kalduvad tegema erinevaid otsuseid sõltuvalt sellest, kas sama teave on esitatud kui võimalik võit või võimalik kaotus (Tversky & Kahneman, 1981). Samuti leidsid Zeckhauser ja Samuelson (1988) läbi viidud uuringus, et inimesed eelistavad põhjendamatult säilitada vaikimisi valikut (olemasolevat olukorda, situatsiooni jms) isegi siis, kui alternatiiv võiks hinnanguliselt olla parem - seda nähtust tuntakse kui *status quo* eelistust ehk *status quo bias* i. Sellised kognitiivsed kallutatused kinnitavad, et inimese otsused ei ole konteksti suhtes neutraalsed ning kujundatud otsustuskeskkond mõjutab neid märkimisväärselt. Johnson et al. (2012) rõhutavad, et neutraalset viisi valikute esitamiseks sisuliselt ei eksisteeri, iga valiku esituse viis juba iseenesest suunab mingit otsustuse trajektoori - ka *default* valik on sisuliselt juba ette antud valik.

Sellest lähtuvalt täidab valikute arhitekti (*choice architect*) rolli igäüks, kes kujundab keskkonda, kus inimesed otsuseid langetavad - olgu selleks poliitikakujundaja, süsteemiarendaja või koolitusjuht. Valikute arhitektuuri mõiste tõid esmakordselt esile Thaler ja Sunstein (2018), rõhutades, et inimeste valikuid mõjutab tugevalt see, kuidas valikud on struktureeritud ja esitatud. Johnson et al. (2012) on seda kontseptsiooni edasi arendanud ning toonud välja, et valikute arhitekti tööriistakastis on mitmeid tehnikaid, sh valikute arvu piiramine, vaikimisi eelistuste seadmine, valikute kategooriatesse jaotamine, tagasiside mehhanismide rakendamine ning otsustusaja piiramine. Näiteks võib töö - või koolikeskkonnas teadlikult kujundatud koolitusportaal, kus enim soovitatud koolitused on esile tõstetud ja registreerumine tehtud võimalikult lihtsaks, suurendada töötajate osalemist enesetäiendamises, isegi kui lõplik otsus jääb endiselt inimese enda teha.

Inimkäitumine on sageli impulsiivne, mis võimaldab inimestel kiiresti reageerida olukorra nõudmistele, hetkevajadustele või eesmärkidele (Kopetz, Woerner, & Briskin, 2018). Valikute arhitektuur on seotud piiratud mõtlemisvõimega. Valikute arhitektuur on tihedalt seotud inimese piiratud kognitiivse võimekuse ja otsustusstiilidega. Kahneman (2011) kirjeldab inimaju toimimist kahe paralleelse süsteemi kaudu: süsteem 1 on kiire, intuiitiivne ja emotsionaalne; süsteem 2 on aeglane, kaalutlev ja loogiline. Otsuste langetamisel domineerib sageli esimene süsteem, nagu viitavad ka Kopetz jt (2018), mistõttu on inimestel kalduvus teha otsuseid automaatselt, ilma sügava analüüsita. Näiteks näitasid Madrian ja Shea (2001), et töötajate automaatne liitmine pensioniplaaniga suurendas märgatavalt säästumäära võrreldes süsteemiga, kus inimene pidi ise otsustama. Samalaadne efekt ilmnis Thaleri ja Benartzi (2004) programmis „*Save More Tomorrow*“, kus säästumäär suurenes ajas tänu sellele, et muudatused rakendati automaatselt iga palgatõusuga. Sellised mehhanismid töötavad just seetõttu, et inimesed on alati edasi lükkama keerulisi otsuseid ning eelistama koheseid hüvesid (*present bias*). Eeltoodust tulenevalt on valikute arhitektuuri abil võimalik inimeste otsuseid suunata nii positiivsel kui ka problemaatilisel viisil - seetõttu rõhutab Sunstein (2014), et iga otsustuskeskkond tuleb kujundada eetilisel, läbipaistval ja eesmärgipäraselt.

Valikute arhitektuuri eesmärk on luua struktuure ja süsteeme, mis suunavad inimeste otsuseid mõistlikumas suunas, arvestades nende piiratud ratsionaalsust. Edukas valikute arhitekt ei sunni ega manipuleeri, vaid kujundab keskkonda nii, et soovitud valikud oleksid eelistatavamad - olgu selleks säästmine, eneseharimine või tervislik toitumine.

1.3. *Sludge* olemus ja kontseptsioon

Käesolevas alapeatükis vaadeldakse takistusi, mis ei tulene mitte inimeste sisemistest hoiakutest või motivatsioonist, vaid keskkonnast ja protseduuridest, mis muudavad otsustamise ja tegutsemise keeruliseks. Käitumusliku ökonoomika ja otsustusprotsesside uuringud on toonud esile mõiste *Sludge* (eesti keeles "*muda*"), mis viitab tarbetutele ja põhjendamatuetele takistustele ning protseduurilistele keerukustele, mis võivad takistada inimeste igapäeva elu, vähendada inimeste valmisolekut osaleda erinevates programmides või kasutada neile kättesaadavaid võimalusi. (Sunstein, 2020)

Kui *Nudge* suunab inimesi tegema kasulikke valikuid, siis *Sludge* lisab vastupidiselt ebavajalikku keerukust ja administratiivset koormust, muutes otsustusprotsessid aeganõudvamaks ja vähem tõhusaks. *Sludge* mõiste hõlmab kõike, mis teeb elu ebamugavamaks ja takistab tõhusat tegutsemist. Sunstein (2020) toob esile, et *Sludge* võib avalduda näiteks liigse bürokraatia või ajakulukate protsessidena, mis raiskavad inimeste aega ja raha. Teisest küljest on Sunstein (2020) kirjeldanud, et *Sludge* võib põhjustada ka tegevusetust, mitte sellepärast, et inimesed on otsustanud midagi mitte teha, vaid seetõttu, et protsess on liiga keeruline, aeganõudev või segane. Samas ei ole *Sludge* alati tingimata kahjulik ja negatiivne (tabel 1). Mõningatel juhtudel võib sellel olla põhjendatud roll, eriti avalikus sektoris, kus on oluline tagada protseduuride usaldusväärsus ja õiguspärasus. Sunstein (2020) toob esile, et *Sludge* võib olla õigustatud näiteks juhul, kui see aitab suunata hüvesid vaid neile, kes neid tõepoolest vajavad, tagada isikuandmete kaitse ja turvalisuse või koguda otsustamiseks vajalikku teavet. Lisaks võib teatud takistuste lisamine toetada inimeste enesekontrolli või takistada impulsiivseid otsuseid. Sellisel juhul ei ole *Sludge* mitte tarbetu takistus, vaid kaalutletud meede, mis teenib laiemat avalikku huvi.

Tabel 1

Sludge'i negatiivsed ja positiivsed mõjud mõjuvaldkondade lõikes

Mõjuvaldkond	Negatiivne mõju	Positiivne mõju
Keerukus ja ajakulu	Aeglustab otsustamist, pikendab protsesse	Tõstab usaldusväärsust ja õiguspärasust
Administratiivne koormus	Suurendab koormust ja võib viia loobumiseni	Suunab hüved sihtgrupile
Informatsiooni kättesaadavus	Raskendab teadlikku otsustamist	Aeglustab impulsiivset otsustamist
Otsustus- ja valikuvabadus	Piirab autonoomiat ja loob sõltuvust	Soodustab kaalutletud valikuid ja vajalikke suunamuutusi

Standardiseeritus	Takistab paindlikkust ja individuaalset lähenemist	Tugevdab võrdsust ja protseduurilist selgust
Reeglite paljusus	Hajutab eesmärgipärasuse ja vähendab motivatsiooni	Loob kontrollitavust ja vähendab meelevaldsust
Käitumuslik mõju	Pärsib eesmärkide täitmist, võib viia tegevusetuseni	Toetab võrdsust ja õiguse järgimist süsteemis

Allikas: autori koostatud

Avalikus sektoris on bürokraatlike takistuste kuhjumine sageli seotud organisatsiooniliste struktuuridega, kus reeglid ja protseduurid muutuvad aja jooksul iseseisvateks eesmärkideks. Reegleid võib algselt käsitleda kaitsemehhanismina, kuid nende üleküllus võib hakata organisatsiooni eesmärkide täitmist takistama. (Kaufman, 1977) See nähtus on üks peamisi põhjuseid, miks *Sludge*'i auditid on vajalikud.

Avalikus sektoris esineb sageli erinevaid takistusi, muuhulgas ka neid, mis pärsivad töötajate osalemist koolitusprogrammides ja eneseharimises, sealhulgas keerukad registreerimisprotsessid, madal motivatsioon, puudulik informatsioon ja ajamahukad administratiivsed sammud, mis kõik võivad vähendada osalemist eneseharimise - ja koolitusprogrammides (Elliott, 2020). *Sludge* audit (eesti keeles "*muda audit*") on protsess, mille eesmärk on kaardistada ja selgitada, kui ulatuslikud on tarbetud takistused, et muuta need nähtavaks ja arusaadavaks eelkõige nendele, kes saavad ja peavad nende takistuste vähendamise nimel tegutsema. Läbipaistvuse suurendamine peaks motiveerima ja suunama organisatsioone analüüsima, kuidas *muda* tõhusalt vähendada. Muda audit võib olla erineva formaalsusastmega. See võib olla: kvantitatiivne - hõlmates täpseid arvutusi *muda* põhjustatud kulude ja kasu kohta. Kvalitatiivne - keskendudes pigem kvalitatiivsele analüüsile, kus uuritakse, millised nõuded on kehtestatud ja kas need on põhjendatult koormavad või liigselt piiravad. Ükskõik, millist lähenemist kasutatakse, on *muda audit* osa laiemast eesmärgist - rakendada käitumisteaduste leide, et lihtsustada juhtimist ja poliitikakujundust. Selliste auditite abil saab vähendada bürokraatiat, parandada inimeste igapäevaseid kogemusi ja tõsta süsteemide tõhusust. (Sunstein, 2014)

Hea poliitika peaks säilitama inimeste valikuvabaduse, kuid samal ajal pakkuma tuge ja suuniseid, mis aitavad neil teha enda jaoks paremaid otsuseid ja saavutada seeläbi edu (Sanjaya, 2013). See lähenemine kajastab ka Kaufman (1977) ideed, mille kohaselt on liiga suur reeglite hulk kahjulik, kuid mõistlikul määral on protseduurilised reeglid vajalikud, et tagada võrdsus ja õiglus. Samas peaks reeglite hulk olema tasakaalustatud, vältimaks teenistujate autonoomia ja otsustamisvabaduse piiramist. Riigiasutused peaksid looma

keskkonna, kus inimestel on lihtsam oma eesmärgid täita, eemaldades tarbetud takistused ja toetades nende arengut. See tähendab, et avalik sektor saab inimeste edukust suurendada, muutes süsteemid kasutajasõbralikumaks ja otsuseid toetavamaks. (Sanjaya, 2013)

Gouldneri 1954 läbi viidud uurimus „*Red Tape as Social Problem*“ rõhutab, et teenistujad, kellel puudub otsene mõju reeglite kujundamisele, tunnevad sageli "välist kontrolli" (reeglid on peale sunnitud välise kontrollimehhanismina), mis muudab reeglid nende jaoks eriti piiravaks. Kui reegleid ei mõisteta siis ei töötata nendega kaasa ja suureneb vastuseis. (Pandey & Kingsley, 2020) *Sludge* auditi eesmärk on tuvastada sellised reeglid või protsessid, kus töötajad tajuvad vältimatuid takistusi ja nende järgimist ilma nende eesmärki mõistmata.

Inimese aju töötleb otsuste tegemisel erinevaid valikuid ja hindab nende väärtust. Valikute hindamisel mängivad olulist rolli nii väärtuse arvutamine (iga valiku oodatava väärtuse teadlik kalkuleerimine) kui ka võrdlemine konteksti kaudu (kus valikuid hinnatakse suhteliselt teiste võimaluste ja väliste tegurite põhjal). Valikute arhitektuur ja väliskeskond kujundavad otsustajate käitumist ning *Sludge*-protsesside puhul on oluline arvestada, et aju võib reageerida negatiivselt keerukatele ja tarbetutele sammudele, mis raskendavad otsustusprotsessi ja suurendavad kognitiivset koormust. Lihtsustatud ja intuitiivne valikute struktuur aitab inimestel kiiremini ja vähemate pingutustega otsuseid teha, mis võib tõsta kaasatust ja vähendada otsustamatusest tulenevaid tõrkeid. Valikute arhitektuur peab olema kavandatud viisil, mis toetab kiiret ja mugavat otsustamist, vähendades igasugust *Sludge*'i, mis võiks valikuprotsessi pärssida. (Vlaev, Chater, Stewart, & Brown, 2011)

Sludge protsessidest rääkides on oluline vaadelda töö fookuses oleva, riigiasutuste raamistikus ning bürokraatlikku asjaajamise kontekstis, erinevatele reeglitele. Riigiasutused kehtestavad erinevaid reegleid, mille algne idee on saavutada mingit suuremat eesmärki. Reeglid peavad toetama valdkonna arengut ja inimeste eesmärkide saavutamist. Kui bürokraatia kasvab liialt, võivad reeglid ise muutuda tähtsamaks kui nende algsed eesmärgid. Seda võib nimetada "treenitud võimetuseks" (inglise keeles *trained incapacity*), see tähendab, et ametnikud järgivad reegleid formaalselt, unustades nende algsed eesmärgid. (Scott & Pandey, 2005)

Avaliku sektori asutuste struktuur rõhutab täpsust, usaldusväarsust ja efektiivsust, kuid see võib kaasa tuua ka jäikust ja kohanemisvõimetust muutuvates olukordades. Ametnikud võivad keskenduda liigselt reeglite järgimisele, kaotades silmist organisatsiooni tegelikud eesmärgid, mis võib kahjustada nii organisatsiooni ennast kui ka klientide huve. Kliendid ootavad sageli isikupõhist lähenemist, samas kui bürokraatlik süsteem soodustab

standardiseeritud ja üldistatud kohtlemist, mis võib viia rahulolematuse ja pingeteni. (Merton, 1940)

Ametnikud hakkavad reegleid järgima, nende reeglite pärast, unustades eesmärgi. See aga võib vähendada inimestel motivatsiooni midagi saavutada või kuhugi jõuda. Probleemi olemuse mõistmiseks tuleb kõrvutada erasektori juhid ja avaliku sektori juhid. Erasektori juhid mõjutavad organisatsiooni majandustulemusi ja nende eesmärk on maksimeerida isiklikku rahalist kasu, kasutades ressursse võimalikult tõhusalt. Avaliku sektori juhtidel aga selliseid stiimuleid ei ole, mistõttu on nad altimad aktsepteerima bürokraatike protsesse ja teevad vähem pingutusi nende vähendamiseks. Olemasolevatele reeglitele luuakse tihti veel omakorda reegleid juurde ning reeglid muutuvad eesmärkideks. Avaliku sektori organisatsioonides on rohkem bürokraatiat, kuna neil puuduvad turumehhanismid, nagu kasum või turuosa, mis suunaksid nende tegevust. (Scott & Pandey, 2005) Bürokratiat kipub laienema sõltumata töömahust - uute reeglite ja tasandite loomine sünnib ka ilma sisulise vajaduseta. Olemasolevatele reeglitele luuakse tihti veel omakorda reegleid juurde ning reeglid muutuvad eesmärkideks, seda nimetatakse ka Parkinsoni seaduseks. (Parkinson, 1955)

Sludge'i kontseptsioon võimaldab kriitiliselt hinnata institutsionaalseid ja protseduurilisi tegureid, mis muudavad inimeste otsustusprotsessid keerukamaks, aeglasemaks ja ressursimahukamaks, sageli ilma sisulise põhjendusega. Käitumusökonomika vaatepunktist ei ole *Sludge* pelgalt administratiivne ebamugavus, vaid käitumisjõud, mis võib süstemaatiliselt moonutada otsustuskeskkonda ja viia tegevusetuseni. Avalikus sektoris on *Sludge*'il mitmetasandiline mõju: ühelt poolt võib see teatud juhtudel suurendada usaldusväärust ja tagada õiguspärast tegutsemist, teisalt aga kujuneda valikuvabadust piiravaks ja osalust pärssivaks takistuseks. *Sludge*'i auditid aitavad selliseid protsesse nähtavaks teha ning toetavad juhtimisotsuste langetamist, mis aitab optimeerida töökorraldust, suurendada teenuste kättesaadavust. Lõppkokkuvõttes aitab *Sludge*'i kriitiline analüüs leida tasakaalu normatiivsete protseduuride ja tõhusa, inimkesksuse vahel.

Eelnevad teoreetilised kontseptsioonid - piiratud ratsionaalsus, valikute arhitektuur ja *Sludge* - loovad raamistiku, mille põhjal saab analüüsida eneseharimise otsustusprotsesse. Nende tegurite koosmõju võib selgitada, miks osalus enesetäiendamises jääb sageli alla ootuspärasele tasemele. *Sludge*-protsessid, ehkki mitte alati negatiivsed, vajavad pidevat hindamist ja optimeerimist, et tagada tõhus ja eneseharimist soodustav keskkond.

Peatükkides 1.1-1.3 esitatud teoreetiline raamistik käsitleb otsustusprotsessi kui mitmetasandilist nähtust, mida mõjutavad nii individuaalsed kognitiivsed piirangud (1.1),

valikute esitamise viis ehk valikukeskkond (1.2), kui ka süsteemsed ja administratiivsed takistused (1.3). Töö autori poolt koostatud otsustusprotsessi mõjuvumudel (Lisa A) võtab need kolm tasandit kokku, esitades need koostoimivate mõjuteguritena, mis võivad eneseharimisele suunatud otsuse kujunemist pärssida või takistada. Mudelis on esitatud iga tasandi olulisimad komponendid, mis tulenevad teooriast ja võimaldab paremini mõista, milline on teoreetiliste tegurite omavaheline seos ning kuidas need haakuvad otsustamisloogikaga organisatsioonilises kontekstis.

2. *Sludge*-protsesside tuvastamine riigiteenistujate eneseharimise kontekstis

2.1. Metoodika kirjeldus

Käesolev alapeatükk kirjeldab magistritöö metodoloogilist ülesehitust, hõlmates kasutatud uurimismeetodit, rakendatud mõõdikuid, valimi kujunemist ja andmeanalüüsi protseduure. Käesoleva magistritöö empiiriline osa tugineb kvantitatiivsele uurimisviisile, mille peamiseks andmekogumismeetodiks oli elektrooniline küsitlus. Küsitlusmeetod sobib eriti hästi hoiakute, uskumuste, käitumismustrite ja otsustusmehhanismide uurimiseks suurtes sihtrühmades (Fink, 2013). Kvantitatiivse uuringumeetodi kasutamine *Sludge*-protsesside uurimisel on põhjendatud ka varasemate empiiriliste tööde põhjal, näiteks Bhargava ja Manoli (2015) eksperimentaalne küsitlusuuring, mis käsitles sotsiaaltoetuste kasutamata jätmist Ameerika Ühendriikides. Lisaks on elektrooniline küsitlus praktiline, sest see võimaldab ajaliselt piiratud ja hajali asuva sihtrühmani (Kaitseministeeriumi teenistujad üle Eesti ning ka piiriüleselt) jõuda kuluefektiivselt.

Uuring viidi läbi ajavahemikus 27.03.2025 kuni 04.04.2025 Tartu Ülikooli LimeSurvey keskkonnas. Kaitseministeeriumi valitsemisalas tehti kättesaadavaks unikaalne uuringulink koos kutsega uuringus osaleda (Lisa B), mille kaudu said teenistujad küsimustele vastata isikut tuvastamata (küsitlus oli anonüümne). Küsitluse läbiviimine kooskõlastati Kaitseministeeriumi valitsemisala andmekaitseüksustega¹. Toorandmetele ligipääsetamatus oli samuti andmekaitseüksuste nõue. LimeSurvey süsteemi abil tagati andmete turvaline säilitamine ning andmetele pääses ligi vaid töö autor Tartu Ülikooli kontopõhise sisselogimise kaudu. Andmete kogumise ja töötlemise eest vastutas töö autor. Vastajad olid eelnevalt informeeritud andmete kogumise, kasutamise ja säilitamise põhimõtetest. Pärast magistritöö kaitsmist toorandmed kustutatakse ning neid ei säilitata ega kasutata muudel eesmärkidel. Uuringus järgitakse kõiki kehtivaid andmekaitse - ja eetikanõudeid, sh Euroopa Liidu isikuandmete kaitse üldmäärust (GDPR) ning Tartu Ülikooli eeskirju.

Küsimuste loomiseks töötas autor eelnevalt välja Exceli-põhise struktuurimaatriksi (Lisa C), milles iga küsimus seoti konkreetse teoreetilise kategooria ja eesmärgiga. Selline maatriks näitab, kuidas küsimustik ja selles sisalduvad küsimused on otseselt seotud teoreetilise käsitlusega. Kõik küsitluses kasutatud küsimused on autori enda koostatud.

¹ Kaitseministeeriumi valitsemisalas läbiviidavate uuringute jaoks on vaja saada kooskõlastus Kaitseväe Akadeemia rakendusuringute osakonnalt ja Kaitseväe, Kaitsealiidu, Kaitseressursside Ameti, Riigi Kaitseinvesteeringute Keskuse ja Kaitseministeeriumi andmekaitseüksustelt. Töö autor sai kooskõlastused ajavahemikul 21.–25.03.2024.

Autori poolt koostatud küsitlus oli mitmetasandiline ning koosnes neljast osast, mis baseeruvad töö teoreetilises osas avatud teemadel: otsustamine, otsustusprotsess ja selle teoreetilised alused, valikute ülekoormuse fenomen, valikute arhitektuur ja valikute arhitekt, *Sludge* audit olemus ja kontseptsioon.

Kokku sisaldas küsitlus 31 küsimust ning kasutas erinevaid küsimusevorme: Likerti skaala oli kuuepunktiline (1 - 6), valikvastused, mitmikvalikud ning avatud vastused. Mõned küsimused sisaldasid tingimuslikke harusid (nt G03Q21L, G04Q26L, G04Q28L), mis avanesid ainult teatud vastuse korral.

Uuringu sihtrühmaks olid kõik Kaitseministeeriumi valitsemisala teenistujad, nii tegevväelased kui ka tsiviilteenistujad (töötajad ja ametnikud). Kaitseministeeriumi valitsemisalas oli rahandusministeeriumi poolt avaldatud statistika järgi keskmiselt 4784 inimest (Rahandusministeerium, 2025). Kokku laekus 119 vastust, millest 91 olid täielikult täidetud ja kaasati andmeanalüüsi. Vastajate üldjaotus soo, vanuse, teenistuja liigi, auastme ja haridustaseme järgi on esitatud alapeatükis 2.2.

Kogutud andmete töötlemiseks ja tõlgendamiseks rakendati erinevaid sobivaid kvantitatiivseid analüüsimeetodeid. Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor faktoranalüüsi. Faktoranalüüsi eesmärk oli tuvastada, millised küsimused rühmituvad statistiliselt sarnasteks konstruktsioonideks ning millised küsimused sobivad kõige paremini esindama uuritavaid teoreetilisi lähtekohti. Kuna töö teoreetilised lähtekohad (piiratud ratsionaalsus, valikute ülekoormus või protseduurilised takistused) - on oma olemuselt latentset laadi ega ole otseselt mõõdetavad, oli oluline leida nende mõõtmiseks empiirilisel põhjendatud alusstruktuur. Faktoranalüüsi abil oli võimalik hinnata, kas sama teoreetilise konstruktiga seotud küsimused koondusid ühise faktori alla ning kuivõrd tugevad on seosed nende vahel. See tõsta analüüsi usaldusväärsust, eristades need küsimused, mis ei toimi teooriapõhise konstruktsioonina ning mille alusel ei oleks mõistlik teha järeldusi. Sarnast meetodilist lähenemist rakendasid ka (Mateus, Rincón, & Acosta, 2023), kes kasutasid faktoranalüüsi, et uurida, kuidas tudengid tunnevad ja kogevad oma elu ülikoolis (sh õppetöö, suhted õppejõudude ja teiste tudengitega, isiklik areng jms). Kuigi uuringu läbiviimiseks struktureeriti küsitlus neljaks teemablokiks, grupeeriti küsimused faktoranalüüsi abil ümber. Faktorlahutamisel kasutati Oblimini rotatsiooni, mis võimaldab faktorite omavahelist korrelatsiooni ja on sobiv olukorras, kus eeldatakse, et uuritavad konstruktsioonid võivad olla omavahel seotud (Costello & Osborne, 2005). Kuna küsitluses esitatud küsimused käsitlesid hoiakuid ja hinnanguid ehk latentseid konstruktsioone, mille otsene mõõtmine ei ole võimalik, on nende analüüsimiseks sobivaimaks meetodiks eksploratiivne faktoranalüüs (meetod, mille eesmärk on tuvastada

mõõdetavate tunnuste aluseks olevad latentseosed ehk varjatud konstruktsioonid ilma eelnevalt kindlaksmääratud mudelita). Tegemist on lähenemisega, mille kaudu on võimalik tuvastada latentsete tunnuste aluseks olevad faktorstruktuurid, tuginedes mõõdetavate muutujate vahelistele seostele - just sellistes olukordades on faktoranalüüsi kasutamine põhjendatud nii teoreetiliselt kui metodoloogiliselt. (Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999)

Faktoranalüüsis keskenduti vastusmuustrite seostele, mitte tingimata skaala absoluutväärtustele. Iga tuvastatud faktori usaldusväärsuse hindamiseks arvutati Cronbachi alfa, et kontrollida, kas valitud küsimused on piisava sisemise kooskõlaga, et neid ühisesse indeksisse koondada. Tulemuste põhjal hinnati, kas valitud küsimused on piisava reliaablusega, et neid ühisesse indeksisse koondada. Kvantitatiivne andmete analüüs viidi läbi R-i abil (versioon 4.4.2, paketid *dplyr*, *psych*, *plotly*, *ggplot2*, *scales* jt), tabelite koostamisel kasutati Microsoft Excel-i ja jooniste loomisel nii Microsoft PowerPoint-i kui ka R-i. Faktoranalüüs võimaldas struktureerida andmestikus sisalduvaid väiteid teoreetilisteks konstruktsioonideks ning tuvastada, millised küsimused sobivad indeksite loomiseks. Kuna tegemist oli käesoleva töö ühe keskse andmetöötlusvahendiga (aidates välja tuua latentseid hoiakuid ja takistusi), käsitletakse analüüsi tehnilisi samme ja tulemusi eraldi alapeatükis 2.2. Seal kirjeldatakse lähemalt kasutatud meetodeid, sh faktorite arvu määramist, küsimuste jaotumist, sisemise kooskõla hindamist ning faktoriindeksite moodustamist. Nende tulemuste alusel viiakse edasi analüüs teoreetiliste kategooriate lõikes (p.2.4). Kvantitatiivses analüüsis lõi autor uusi muutujaid, näiteks binaarse soo tunnuse ning liidetud haridustaseme grupid. Muutujate ümberkodeerimise eesmärk oli lihtsustada analüüsi ja tagada rühmade piisav suurus, et vältida liiga väikese esindatusega kategooriaid, mis võivad tulemuste tõlgendamist moonutada.

2.2. Kirjeldav statistika taustamuutujate lõikes

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade küsitlusele vastanud teenistujate sotsiodemograafilistest ja ametialastest taustamuutujatest, kirjeldades vastajate jaotust soo, vanuse, teenistuja liigi, sõjaväelise auastme ning haridustaseme lõikes.

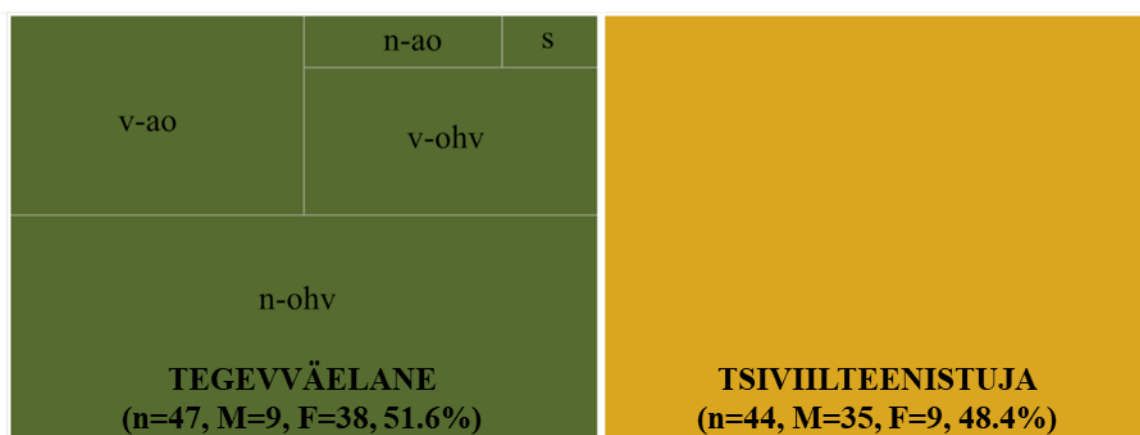
Kokku osales küsitluses 119 isikut, kellest 91 vastasid küsimustikule täielikult ning on seetõttu kaasatud andmeanalüüsi. Soolise jaotuse poolest oli valim tasakaalus: 51,6% (n = 47) olid mehed ning 48,4% (n = 44) naised. Teenistuja liigi järgi kuulus 51,6% vastanutest (n = 47) tegevväelaste hulka ning 48,4% (n = 44) olid tsiviilteenistujad. Tegevväelaste seas oli

kõige enam esindatud nooremohvitseride kategooria ($n = 25$), järgnemas vanemallohvitserid ($n = 11$), vanemohvitserid ($n = 8$), nooremallohvitserid ($n = 2$) ja üks sõdur ($n = 1$).

Täpsem jaotus tegevväelaste lõikes on järgmine:

- n-ohv (nooremohvitser) $n=25$; $M=5$; $F=20$; 27,5%
- v-ohv (vanemohvitser) $n=8$; $M=2$; $F=6$; 8,8%
- v-ao (vanemallohvitser) $n=11$; $M=2$; $F=9$; 12,1%
- n-ao (nooremallohvitser) $n=2$; $M=0$; $F=2$; 2,2%
- s (sõdur) $n=1$; $M=0$; $F=1$; 1,1%

Kõrgema ohvitseri auastmega vastajaid andmestikus ei olnud. Vastajate sooline ja teenistujate liigi jaotus on esitatud joonisel 2 *treemap*-kujulise diagrammina. Iga plokk esindab konkreetset auastmegruppi või tsiviilteenistujate kategooriat, kus on eristatud meeste ja naiste arv ning nende osakaal kogu valimi lõikes. Selline visuaal võimaldab võrrelda erinevate gruppide esindatust ja hinnata soolist koosseisu igas kategoorias.



Joonis 2. Teenistujate jaotus (sugu ja teenistujate liik)

Allikas: autori koostatud

Vanuselisel kuulub vastanutest 12,1% ($n = 11$) vanuserühma 18–26 eluaastat, kõige suurem osakaal oli vanusevahemikus 27–36 ($n = 33$), mis moodustas ligikaudu kolmandiku kogu valimist, 34,1% ($n = 31$) rühma 37–46 ning 17,6% ($n = 16$) olid vanemad kui 47 eluaastat. See näitab, et suurem osa vastajaid kuulus vanuserühma 27–46, mis annab tulemustele olulise kaalu kogemusega ja aktiivses tööeas olevate teenistujate arvamuse osas. Vanuserühmade jaotuse aluseks oli töö autori soov tagada vastajate võimalikult ühtlane jaotus rühmadesse ning võimaldada usaldusväärseid statistilisi võrdlusi. Jaotusesse 18–26 kuuluvad teenistujad, kelle puhul võib eeldada varasemat karjäärifaasi; rühmad 27–36 ja 37–

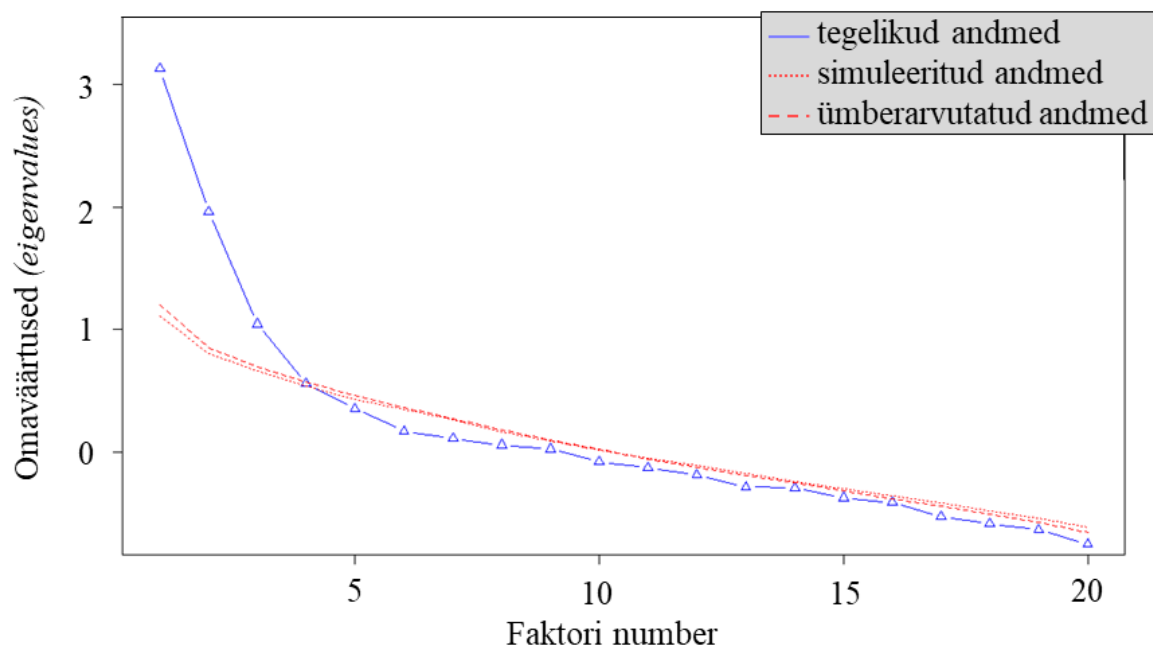
46 hõlmavad aktiivses teenistuses olevaid keskastme spetsialiste ja juhte; ning 47+ rühm koondab enamasti kogunud ja karjääri lõppfaasis olevaid teenistujaid.

Haridustaseme poolest oli 63,7% vastanutest kõrgharidusega: 25,3% (n = 23) olid lõpetanud rakendusliku või kutsekõrghariduse, 30,8% (n = 28) bakalaureuse ning 26,4% (n = 24) magistri- või doktorikraadi. Keskharidusega vastajaid oli 16,5% (sh keskeri- või kutsekeskharidus, keskharidus, gümnaasiumiharidus), ning ainult ühel vastajal oli põhiharidus koos kutseharidusega. Töö autor juhib tähelepanu, et põhiharidusega vastaja vastuste tulemused eemaldatakse edasisest analüüsisist, kuna üks põhiharidusega teenistuja ei ole esinduslik valim ning moonutab tulemusi. Töölasel koolitusel osalemise osas oli enamus (92,3%, n = 84) viimase 12 kuu jooksul osa võtnud mõnel tööalasest, erialasest koolitusest (sh seminarid, e-õpe, konverentsid). Koolitusel mitteosalemist märkis 7 vastajat; põhjendused toodi välja eraldi avatud vastustena. Märkimisväärne koolitustel osalemise määr viitab üldisele positiivsele hoiakule eneseharimise suhtes. Kokkuvõttes esindab valim mitmekesist läbilõiget Kaitseministeeriumi valitsemisala teenistujaskonnast soo, vanuse ja haridustaseme lõikes. Edasistes analüüsidest uuritakse, kuidas erinevad faktoritesse kaasatud küsimused ja taustamuutujad võivad mõjutada eneseharimisega seotud otsustusmehhanisme ja takistuste tajumist.

2.3. Faktoranalüüsi tulemused ja faktorindeksite moodustamine

Faktoranalüüsi abil kaardistati, millised küsimused koondusid sisuliselt seotud aladimensioonideks, võimaldades tuletada teoreetiliste konstruktsioonide alusel faktoriindeksid. Selleks viidi läbi mitu järjestikust sammu, mis on alljärgnevalt kirjeldatud.

Kõigepealt muundati küsitluse skaalapõhised vastused numbrilisteks väärtusteks, et neid oleks võimalik kvantitatiivselt analüüsida (Lisa D). Seejärel kaasati need küsimused paralleelanalüüsi, mille eesmärk oli määrata optimaalne faktorite arv. Faktoranalüüsi raames viidi läbi omaväärtuste (*eigenvalue*) test, et hinnata, kui mitu latentset faktorit andmestikus sisalduvad. Testi eesmärk oli tuvastada, kas mitmest väitest koosnevad küsimused moodustavad ühe sidusa faktori või eristuvad mitmeks tähenduslikuks aladimensiooniks. Joonisel 3 on kujutatud tegelike andmete (sinine joon) ja juhuslikult simuleeritud andmete (punane joon) põhjal arvutatud faktorite *eigenvalue*'d. Kolme esimese faktori *eigenvalue*'d ületasid simuleeritud andmete väärtusi, mis viitab sellele, et optimaalne faktorite arv antud andmestikus on kolm. Seetõttu kasutati edasises analüüsis kolmfaktorilist lahendust.



Joonis 3. Paralleelanalüüsi tulemused faktorite arvu määramiseks (scree plot eigenvalue'de alusel)

Allikas: autori koostatud RStudio programmiga

Optimaalsete faktorite arvu määramise järgselt viidi läbi faktoranalüüs, milles määrati faktorite arvuks kolm ning kasutati *oblimin*-rotaatsiooni, mis võimaldas tuvastatud faktoritel omavahel korreleeruda. Analüüsi tulemusel saadud faktorilaadungid teisendati andmetabeliks, mis on näidatud Lisa E. Andmetabelit kasutati faktorite tõlgendamiseks ning küsimuste ümbergrupeerimiseks. Faktorilaadungite alusel jäid mõned küsimused faktoritest välja, mis on töö autori poolt Lisa E markeeritud punasega. Nende seos ühegi tuvastatud faktoriga jäi nõrgaks, millest saab järeldada, et küsimustel on piiratud selgitusvõime käesoleva uurimuse raames ning töö autor jättis need edasises analüüsis kõrvale.

Järgmisena hinnati iga faktori sisemist kooskõllalisust *Cronbachi alfa* (α) meetodil. Cronbachi alfa koefitsiendid arvutati iga faktori kohta eraldi, et hinnata nende sisemist kooskõllalisust. Kõigi faktorite analüüsi tulemustest koostati kokkuvõtlik tabel (Lisa F), mis võimaldas andmete struktureeritud ja visuaalset hindamist edasiseks kasutamiseks. Analüüs võimaldas tuvastada, kas kõik küsimused panustavad ühtlaselt vastavasse faktorisse või esineb üksikuid nõrgema seosega elemente, mille eemaldamine võiks tõsta faktorindeksi usaldusväärsust. Kolmefaktoriline lahendus näitas varieeruvat sisemist kooskõlla ja usaldusväärsust.

Faktor 1 osutus tugevaks ($\alpha = 0,80$). Kõik väited selles faktorirühmas olid omavahel seotud, mistõttu sobib see edasiseks kasutuseks muutmata kujul.

Faktor 2 jäi samuti heasse usaldusväarsuse vahemikku ($\alpha = 0,73$), viidates piisavale sisemisele kooskõlale. Üksikväidete analüüs näitas, et väide „Kui sageli võtate ise initsiatiivi osaleda koolitustel?“ (G01Q02) seostus teiste väidetega veidi nõrgemalt. Töö autor otsustas jätta see faktorrühma alles, kuna see lisab konstruktsioonile sisulist väärtust, tuues esile eneseharimise otsustusprotsessi käitumusliku mõõtme.

Faktor 3 puhul ($\alpha = 0,57$) oli sisemine kooskõla tagasihoidlikum, viidates, et väited ei pruugi moodustada selgelt ühtset konstrukti. Sellest hoolimata säilitatakse faktor edasises kirjeldavas analüüsis, kuna see peegeldab valikute arhitektuuri ja väliseid mõjutajaid eneseharimisel. Faktorrühmas on ainult kolm küsimust, seetõttu on *Cronbachi alfa* madal skoor aktsepteeritav. Samas on oluline märkida, et faktorite *Cronbachi alfa* väärtuste põhjal viidi läbi korduv modelleerimine, mille käigus otsustas töö autor eemaldada faktorist 3 - kaks küsimust. Küsimus G01Q04 eemaldati, kuna see oli teiste väidetega nõrgalt seotud ning säilib iseseisva mõõdikuna. Küsimus G02Q14 eemaldati, kuna see esineb juba loogiliselt faktoris 1. Pärast muudatusi paranes faktorite sisemine kooskõla (koefitsiendid on toodud tabelis 2).

Tabel 2

Faktorite usaldusväarsuse ülevaade Cronbachi alfa alusel

Kirjeldus	Cronbachi α	Keskmine korrelatsioon	Väidete arv	Tõlgendus	Seos teooriaga
Faktor 1. Tehnilised ja protseduurilised takistused eneseharimises	0.80	0.38	7	Väga hea usaldusväarsus	1.4
Faktor 2. Otsustusprotsess ja valikute ülekoormus eneseharimises	0.73	0.35	5	Hea usaldusväarsus	1.1 & 1.2
Faktor3. Valikute arhitektuur ja väline mõjutus eneseharimise otsustes	0.57	0.31	3	Piiripealne, aktsepteeritav	1.3

Faktorite määratlemise järel moodustati iga faktori kohta vastav faktoriindeks, arvutades valimisse kuuluvate väidete aritmeetilise keskmise. Need indeksid aitavad kvantitatiivselt hinnata, kuivõrd uuringu tulemused suhestuvad teoreetiliste lähtekohtadega. Esimene faktoriindeks kajastab tehnilisi ja protseduurilisi takistusi eneseharimisel (seostub teooria p.1.4). See koondab barjääre, mis tulenevad Kaitseministeeriumi valitsemisala teenistujate info kättesaadavusest, organisatsioonisiseste süsteemide toimimisest ning

registreerimisprotseduuride keerukusest. Indeksi väärtused kõikusid vahemikus 1,57 kuni 4,14, mediaaniks kujunes 3,00 ja keskmiseks 2,97, mis viitab sellele, et vastajad kogevad selliseid takistusi mõõdukal määral. Teine indeks keskendub otsustusprotsessi toimimisele ning valikute ülekoormusele eneseharimise kontekstis (teooria p.1.1 ja p.1.2). See kajastab vastajate valmisolekut teha ratsionaalseid otsuseid olukorras, kus valikuvõimalusi on palju või otsustamine on ajamahukas. Indeksi väärtused jäid vahemikku 2,50 kuni 5,20, mediaaniks oli 4,20 ning keskmine väärtus 4,14. Need näitajad viitavad sellele, et kuigi otsustusprotsess on üldiselt teadlik ja ratsionaalne, võivad liigne valikuvõimalus ja ajakulu põhjustada kognitiivset koormust, mis raskendab eneseharimisotsuste langetamist. Kolmas faktoriindeks käsitleb valikute arhitektuuri ja väliseid mõjutajaid eneseharimise otsustes (teooria p.1.3). Sii kuuluvad Kaitseministeeriumi valitsemisala loodud tingimused, juhtide eeskuju ning organisatsioonilise keskkonna ülesehitus. Näiteks see, kui lihtsaks, nähtavaks või eelistatavaks on erinevad koolitusvõimalused kujundatud. Indeksi väärtused ulatusid vahemikku 1,00 kuni 4,33, mediaan oli 2,33 ja keskmine 2,38. Võrreldes esimese faktori keskmisega (2,97), on siinne keskmine madalam ning mediaan märgatavalt allpool skaala keskpunkti, mis viitab sellele, et paljud vastajad ei taju valikute arhitektuuri ja tööandjapoolset mõjutust tugevalt toetavana. Samas viitab indeksite ulatus laiemale varieeruvusele (minimaalselt 1, maksimaalselt 4,33), mistõttu saab järeldada, et kogemused on mitmekesised - osa vastajaid tunnetab tugevat toetust ja mõjutust, samas kui teised tunnetavad seda oluliselt vähem või üldse mitte.

2.4. Kirjeldav statistika teoreetiliste kontseptsioonide lõikes

Käesolevas alapeatükis esitatakse uuringus saadud tulemuste kirjeldav statistika, mis annab ülevaate, milline on Kaitseministeeriumi valitsemisala teenistujate käitumine, hoiakud ja tajutud takistused seoses eneseharimisega. Analüüs keskendub sellele, kuidas erinevad teoreetilised vaatenurgad (nt otsustusprotsess, piiratud ratsionaalsus, valikute ülekoormuse fenomen, *Sludge*-protsessid, valikute arhitektuur) avalduvad eneseharimise kontekstis ning kas vastajate hinnangute põhjal on võimalik tuvastada süsteemseid takistusi või mustreid. Igas alapeatükis tuuakse välja olulisimad trendid, mis ilmnesid küsitluse tulemustest, ja arutletakse, kuivõrd need leiud ühtivad või erinevad teoreetilistest eeldustest.

2.4.1. Tehnilised ja protseduurilised takistused eneseharimises (faktor 1)

Käesolev alapeatükk keskendub esimesele faktorile, mis faktoranalüüsi põhjal koondab endas riigiteenistujate hinnanguid tehnilistele ja protseduurilistele takistustele,

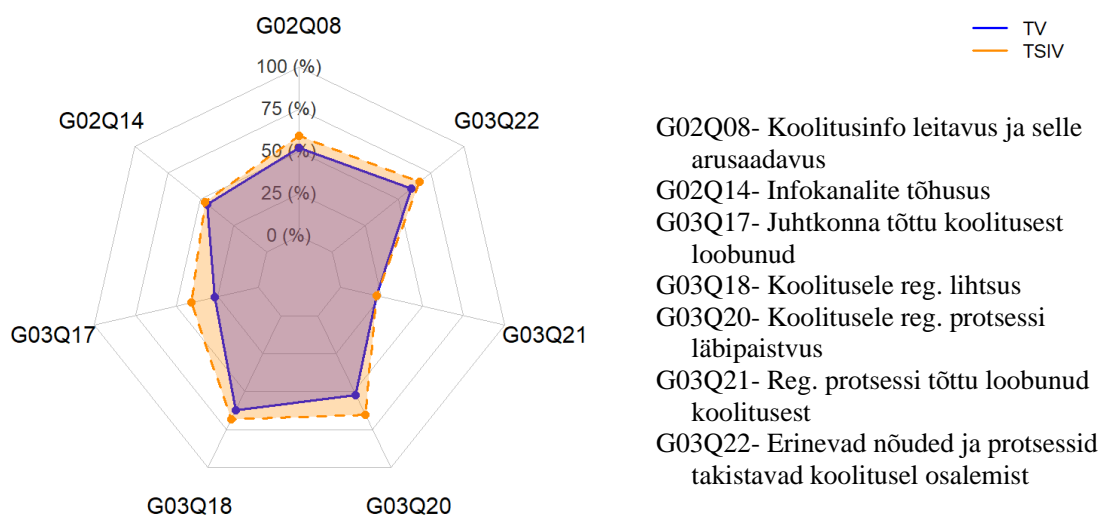
millega Kaitseministeeriumi valitsemisala teenistujad eneseharimise planeerimisel ja elluviimisel kokku puutuvad. Teoreetiliselt toetub see osa käitumusliku majandusteaduse kontseptsioonile *Sludge* (p.1.3) ning valikute arhitektuurile (p.1.2), mis keskenduvad tarbetutele barjääridele ja protsessidele, Kuigi koolitustel osalemise võimalused võivad eksisteerida formaalselt, võivad liigne keerukus, ebaselgus või killustatus takistada teenistujaid nendest tegelikkuseosa saamast. Faktori 1 koosseisu kuuluvad järgmised küsimused:

- G02Q08 - Kui lihtne on teie jaoks koolitusinfo leidmine ja arusaamine?
- G02Q14 - Kui tõhusaks peate praegust infot edastavate kanalite süsteemi?
- G03Q17 - Kas olete kunagi loobunud koolitusest, sest juhtkond ei pidanud seda vajalikuks?
- G03Q18 - Kui lihtne või keeruline on teie arvates registreerumine koolitustele?
- G03Q20 - Kui läbipaistvaks peate koolitustele registreerimise protsessi?
- G03Q21 - Kas olete registreerimisprotsessi tõttu jäänud mõnel koolitusel osalemata?
- G03Q22 - Kui sageli tekib tunne, et erinevad nõuded või protseduurid takistavad teie osalemist enesetäiendamisel?

Faktoriväliselt

- G03Q16 - Millised on protsessilised takistused koolitustel osalemiseks?

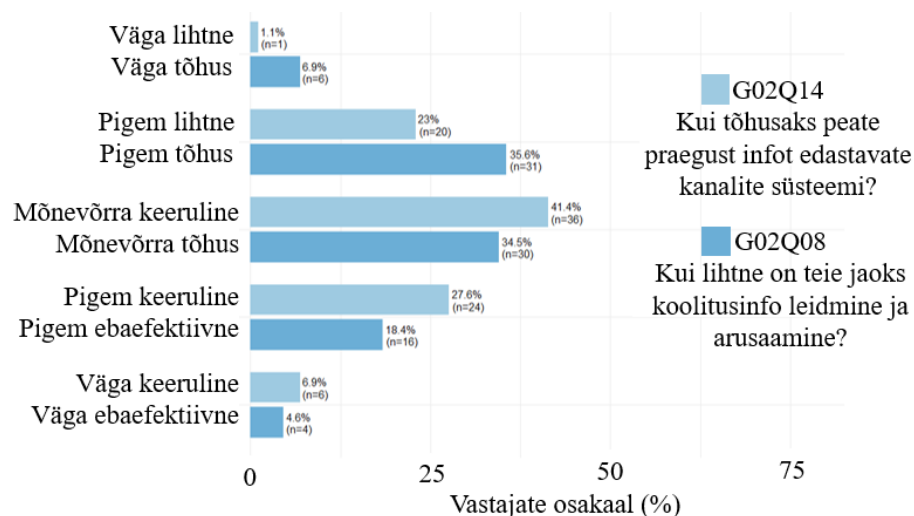
Faktori Cronbachi $\alpha = 0,75$, mis viitab usaldusväärsele sisemisele kooskõlale. Faktor annab ülevaate, kuid võrd toetavad või takistavad eneseharimist olemasolevad tehnilised lahendused, halduslikud protseduurid ja organisatsioonisisese ootused. Visuaalselt on faktori koosseisu kuuluvate takistuste tajumise mustrid esitatud radarjoonisena (joonis 4), kus võrreldakse tegevvälaste ja tsiviilteenistujate hinnanguid iga küsimuse keskmise skoori alusel. Joonisele järgnevalt esitatakse küsimuste kaupa analüüs, mis avab detailsemalt iga mõõdetud takistuse mõju eneseharimisel (käesoleva peatüki lõpuosas on lisatud ka Mann-Whitney U-testi tulemused, mis hindavad takistuste tajumise erinevusi teenistuja liigi ja soo lõikes).



Joonis 4. Faktor 1 - tehniliste ja protseduuriliste takistuste tajumine tegevväelaste (TV) ja tsiviilteenistujate (TSIV) poolt

Allikas: autori koostatud (RStudio programmiga)

Esimesena vaadeldakse faktori koosseisu kuuluvaid küsimusi, mis käsitlevad koolitusinfo kättesaadavust ja selle edastamise tõhusust – eneseharimise alustamiseks vajalikke eeltingimusi. Kui info ei ole kergesti leitav või süsteem pole piisavalt tõhus, võib see vähendada teenistujate valmisolekut koolitusel osaleda. Küsimusele G02Q08 („Kui lihtne on teie jaoks koolitusinfo leidmine ja arusaamine?“) antud keskmine hinnang oli 3,22, kusjuures enim valiti varianti „mõnevõrra tõhus“ (35,6%). Küsimusele G02Q14 („Kui tõhusaks peate infot edastavate kanalite süsteemi?“) oli keskmine 2,84 ja enim valitud vastus „mõnevõrra keeruline“ (34,5%). Kuigi need keskmised jäävad skaalakesksesse piirkonda, ei viita need neutraalsusele - pigem peegeldavad mõõdukat kriitilisust (joonis 5).



Joonis 5. Hinnangud koolitusinfo kättesaadavusele ning infoedastuskanalite tõhususele

Allikas: autori koostatud

Koolitusinfo leidmise ja edastamise korraldus ei vasta täielikult kasutajate ootustele ning võib kujutada endast takistust eneseharimise algatamisel. Selline nähtus viitab *Sludge*-protsessidele - nähtamatutele, kuid igapäevast otsustuskogemust raskendavatele protseduurilistele tõrgetele. (Sunstein, 2020)

Registreerimisprotsessi lihtsus ja läbipaistvus said vastajatelt hinnanguid, mis viitavad süsteemi ebahühtlasele toimimisele erinevate kasutajate jaoks. Uuringus osalenud teenistujate vastused viitavad sellele, et koolitustele registreerumise protsess ei ole paljude jaoks probleemivaba ning protseduurilised takistused mõjutavad enesetäiendamises osalemise aktiivsust. Küsimusele G03Q18, mis käsitles koolitusele registreerumise lihtsust, andis 43,3% (n = 39), et registreerumine on keeruline, samas kui 54,4% (n = 49) pidas seda pigem lihtsaks või väga lihtsaks. Kaalutud keskmine hinne oli 3,60, jäädes skaala keskosa lähedale, mis viitab sellele, et kuigi enamik ei taju registreerimist tõsise takistusena, kogeb märkimisväärne osa teenistujaid selles protsessis ebamugavusi või tõrkeid. Oluliseks mõjutajaks on ka registreerimisprotsessi läbipaistvus (G03Q20). 86,9% vastanutest (n = 73) leidis, et protsessis esineb erineval määral ebaselgust: registreerimist peeti kas läbipaistmatuks, segaseks või ainult osaliselt arusaadavaks. Vaid 13,1% (n = 11) vastajatest leidis, et protsess on täielikult selge. Kaalutud keskmine hinne oli 3,4, mis jääb hinnangute „mõnevõrra selge“ ja „pigem selge“ vahele. Selline tulemuste jaotus näitab, et suur osa kasutajatest tajub vajadust paremini struktureeritud, selgemalt kommunikeeritud ja kasutajasõbralikuma registreerimisprotsessi järele. Protseuuriliste takistuste laiem mõju eneseharimisele kajastus küsimuses G03Q22, mille vastuste põhjal 81,8% (n = 72) tõdesid, et erinevad nõuded ja protsessid on neid vähemalt aeg-ajalt takistanud enesetäiendamisel. Ainult 18,2% (n = 16) kinnitasid, et pole selliseid takistusi kogenud. Kaalutud keskmine hinne oli 3,5, jäädes skaala vastuste „mõnikord“ ja „väga harva“ vahele.

Registreerimisprotsessi tõttu jäi koolitusel osalemata 12,3% vastajatest (n = 9) (G03Q21), samas enamuse vastajatest, 87,6% (n = 64), leidis, et registreerimisprotsess ei takista koolitusel osalemist. See ei kajastada *Sludge* tegelikku mõju, need üheksa vastajat, kes olid jäänud koolitusest kõrvale registreerimisprotsessi tõttu, pidid täpsustama ka põhjuseid (G03Q21L). Vastustes toodi peamiste takistustena esile keerukad süsteemid („vajutasin 'soovin osaleda', aga hiljem selgus, et tuli veel midagi kinnitada“), vajadus mitme astme kinnituste järele ning teadmatuse ja frustratsioon selle osas, miks ei lubatud koolitusel osaleda. Samuti mainiti piiratud eelarvet ja pikka, keerulist otsustusprotsessi. Täiendavateks takistusteks olid motivatsioonikirja nõue ja koolituste ärajäämine vähese huvi tõttu. Üks vastaja tõi esile ka tarbetult mahuka infokogumise registreerimisel, millel puudus tema

hinnangul sisuline lisandväärtus. Need tähelepanekud toetavad *Sludge*'i kontseptsiooni ja peegeldavad avaliku sektori spetsiifilisi takistusi, millele viitab ka Elliott (2020) - eneseharimist võivad pärssida keerukad registreerimisprotsessid, puudulik info ja ajamahukad haldusprotseduurid, mis vähendavad osalusaktiivsust isegi motiveeritud töötajate seas. Käitumusliku majandusteaduse kohaselt (Sunstein, 2020) võib protsesside keerukus ja arusaamatus väljenduda pigem passiivsuses või otsustamise edasilükkamises kui teadlikus loobumises. Veelgi enam, eeltoodud järeldusi rõhutavad ka vastused küsimusele G04Q28 ja selle jätküküsimusele G04Q28L. Kuigi vaid 7 vastajat märkis, et nad ei ole viimase 12 kuu jooksul osalenud ühelgi tööalasel koolitusel, viitavad nende põhjendused sarnastele protseduurilistele ja korralduslikele takistustele. Esile toodi töökorraldusega seotud piiranguid (nt suur töökoormus, asukoha kaugus), koolituste vähest kättesaadavust, teadmatusi osalemise tingimuste kohta ning juhtkonna vähest tuge. Ühel juhul mainiti ka rahastuse puudumist ja teisel juhul süsteemset toetuse puudumist huvipakkuvatele kursustele.

Lähtuvalt valikute arhitektuuri põhimõtetest peaks koolitustele registreerimise protsess olema üles ehitatud viisil, mis toetab kiiret ja mugavat otsustamist, ent uuringu tulemused näitavad vastupidist - keerukus, ebaselgus ja süsteemi mõningane läbipaistmatus viitavad *Sludge*'i esinemisele. Vlaev jt (2011) rõhutavad, et kui valikustruktuur ei ole piisavalt selge, võib see suurendada otsustamatusest tulenevaid tõrkeid ja vähendada osalusaktiivsust. Kuna 81,8% vastanutest on kogunud protseduurilisi takistusi ning registreerimise läbipaistvus ja lihtsus said keskmised hinnangud vastavalt 3,4 ja 3,6, on selge, et praegune koolitustele registreerimise süsteem vajab parendamist. Tuleb kujundada selline keskkond, kus tarbetud takistused eemaldatakse ning süsteemid on võimalikult kasutajasõbralikud (Sanjaya, 2013).

Faktorivälise, kuid sisuliselt tugevalt haakuva küsimusena (G03Q16) paluti vastajatel valida, millised protsessilised takistused on neid eneseharimisel mõjutanud. Kõige sagedamini mainiti töökoormust ja ajapuudust ($n = 74$), mis haakub ka G04Q28 vastuste analüüsiga. Vastustest tugevuselt teise takistusena toodi välja juhtkonna takistav roll: 49 vastajat märkisid, et eneseharimist on mõjutanud ka nende juhtkond, kes ei ole soodustanud koolitustel osalemist. Seda võib käsitleda kui institutsionaalset *Sludge*-i. Mitte tehnilist, vaid kultuurilist või normatiivset takistust, kus enesetäiendamise osalemisvõimalus on küll olemas, kuid seda ei toetata organisatsioonikultuuri või juhtimishoiakute tasandil. Selline nähtus asetub otseselt *Sludge*-auditi raamistikku, kus takistused ei tulene mitte sisust, vaid protsessist endast (Kaufman, 1977; Sunstein, 2020). Juhtkonna toetuse puudumine võib luua olukorra, kus koolitusel osalemine pole küll otseselt keelatud, kuid pole ka aktiivselt toetatud

ning komplektina mõjub eneseharimist pidurdavalt. Nagu Gouldner ja Pandey & Kingsley (2020) rõhutasid, võivad reeglid ja juhtimiskäitumine ilma arusaadavuse ja toetava kontekstita suurendada välise kontrolli tunnet ning vähendada sisemist motivatsiooni. Veel toodi protseduuriliste takistustena välja koolituste rahastamise protsessi keerukus ($n = 42$), koolitustega seotud reeglite ja tingimuste keerukus ($n = 32$), vajadus juhtkonna kinnitusele ja sellega seotud viivitused ($n = 31$), automaatsete meeldetuletuste puudumine ($n = 27$), süsteemide omavaheline mitteintegreeritus ($n = 23$), mitme süsteemi kasutamise nõue ($n = 21$) ja registreerimisvormide liigne detailsus ($n = 13$). Teooriast lähtuvalt, on *Sludge* üheks tunnuseks see, et protsessid muutuvad aja jooksul iseseisvateks eesmärkideks ning takistavad tegelike eesmärkide täitmist (Kaufman, 1977). Käesoleval juhul tähendab see, et kuigi koolitusvõimalused on formaalselt olemas, ei pruugi töötajad neid kasutada mitte vähese huvi, vaid süsteemi passiivse või isegi takistava toe tõttu. Samuti kinnitab see Sunsteini (2020) kirjeldatud nähtust, kus tegevusetus ei tulene mitte inimeste soovimatusest, vaid sellest, et protsess on liiga keeruline, aeglane või takistav.

Eelnev käsitlus juhtkonna rollist koolitustel osalemise soodustamisel saab täiendust ka küsimusest G03Q17, mis uuris nähtuse konkreetset käitumuslikku väljendust: kas vastajad on kunagi loobunud koolitusel osalemisest, kuna nende vahetu juht ei pidanud seda vajalikuks. Ligikaudu kolmandik vastanutest ($n = 29$) tunnistas, et on loobunud koolitusest, kuna juht ei pidanud seda vajalikuks. See viitab olulisele normatiivsele barjäärile - formaalselt on võimalus olemas, ent tegelik otsus sõltub otsesest heakskiidust või juhipoolest toetuse tajumisest. Samas märkis 45 inimest, et kuigi nende juht ei pidanud koolitust vajalikuks, ei takistanud see neid osalemast. See näitab, et kuigi institutsionaalne *Sludge* võib esineda, ei pruugi selle mõju olla kõigi jaoks ühesugune - osa töötajaid suudab takistustest hoolimata säilitada iseseisva tegutsemise. Tähelepanu väärib ka üheksa inimest, kes küsimusele ei vastanud - see võib viidata nähtuse tundlikkusele, juhtkonnaga seotud ettevaatusele. Kokkuvõttes toetab see muster arusaama, et institutsionaalne *Sludge* ei ilmne mitte ainult tehniliste või protseduuriliste tõrgetena, vaid ka suhtelise ja tajutava takistusena organisatsioonikultuuris. See kinnitab teoorias kirjeldatud väidet, et *Sludge* võib olla nähtamatu, kuid tugevalt pidurdav jõud, eriti kui see avaldub juhtide hoiakutes ja organisatsiooninormides (Sunstein, 2020; Gouldner, 1954; Pandey & Kingsley, 2020).

Faktor 1 põhjal viidi läbi Mann-Whitney U-testid, et hinnata erinevusi tegevvälaste ja tsiviilteenistujate ning meeste ja naiste vahel. Tsiviilteenistujate keskmine hinnang oli 3,10 ($SD = 0,52$) ja tegevvälastel 2,84 ($SD = 0,59$). Normaalsuse eeldus oli täidetud (Shapiro–Wilk $p > 0,34$), kuid ettevaatuspõhimõttel kasutati mitteparametrilist testi. Tulemused ($U =$

1303; $p = 0,03$) näitasid, et tsiviilid tajuvad tehnilisi ja protseduurilisi takistusi statistiliselt oluliselt enam. Autori hinnangul peegelduvad erinevused karjäärimudelid: tegevväljastel on koolitused sageli struktureeritud karjäärinõue, tsiviilidel aga sõltub osalemine rohkem sisemisest motivatsioonist ning tugistruktuurid on nõrgemad. Sugude lõikes keskmised ei erinenud (mehed 2,97; naised 2,96; $p = 0,85$), mis viitab, et sugu ei ole määrav takistuste tajumisel. Tulemused rõhutavad vajadust kujundada tsiviilteenistujatele selgem ja toetavam koolitusprotsess.

Kokkuvõttes joonistub faktor 1 analüüsi põhjal välja pilt, kus eneseharimisega seotud tehnilised ja halduslikud takistused ei pruugi olla kõigile määravad, kuid loovad arvestatavale osale kognitiivset koormust ja vähendavad valmisolekut tegutseda. Koolitusinfo kättesaadavus, kanalite tõhusus, registreerimisprotsessi keerukus ja juhtkonna toetuse puudumine on tegurid, mis võivad toimida nähtamatu takistusena enesejuhitud õppimise ees. *Sludge* vähendamine tähendab mitte ainult süsteemide ümberkorraldamist, vaid ka sisulist auditeerimist, mille käigus hinnatakse iga etapi vajalikkust, lihtsust ja mõju kasutaja otsustuskäitumisele. Avaliku sektori vaates on eriti oluline, et protsessid oleksid lihtsad, loogilised ja kergesti navigeeritavad, toetades seeläbi isiklikku arengut ja organisatsiooni õppimiskultuuri. Kõrgeima keskmise hinnangu sai väide G03Q17, mis käsitles olukorda, kus vahetu juht ei pea koolitusel osalemist vajalikuks. Seda tajutakse eneseharimisele olulisima takistusena, mis osutab normatiivsele ja institutsionaalsele *Sludge*'ile organisatsioonikultuuri tasandil. Erinevalt sellest said madalamad keskmised skoorid väited, mis puudutasid koolitusele registreerimise takistavat mõju (G03Q21) ja info leidmise lihtsust (G02Q08). See tähendab, et kuigi mõningane kriitika koolitusinfo struktureerimise ja kanalite tõhususe osas eksisteerib, ei ole need tegurid eneseharimisele nii pidurdavad kui juhtimispõhised takistused. Töö autor rõhutab, et käesoleva uurimuse kontekstis ei ole uuritud, miks juht ei ole soodustanud eneseharimist ning see vajaks eraldi uuringut.

2.4.2. Otsustusprotsess ja valikute ülekoormus eneseharimises (faktor 2)

Käesolev alapeatükk keskendub teisele faktorile, mis faktoranalüüsi põhjal koondab endas hoiakuid ja käitumismustreid seoses eneseharimise otsustusprotsessi ja valikute rohkusest tulenevate raskustega. Teoreetiliselt tugineb see osa piiratud ratsionaalsusega otsustusprotsessile ning valikute ülekoormuse fenomenile (p.1.1). Faktori 2 koosseisu kuuluvad järgmised küsimused:

- G01Q01 - Kui tähtsaks peate pidevat eneseharimist?

- G01Q02 - Kui sageli võtate ise initsiatiivi osaleda koolitustel (sh formaalsed ja mitteformaalsed õppimisvõimalused)?
- G01Q05 - Milline kirjeldus vastab kõige paremini teie tüüpilisele otsustusprotsessile eneseharimises?
- G02Q12 - Kuidas mõjutab koolituste suur valik teie otsust eneseharimises osaleda?
- G02Q07 - Kui keeruline on Teie jaoks otsustada, millisel koolitusel osaleda?

Faktoriväliselt

- G01Q03 - Millised tegurid mõjutavad kõige enam teie otsust osaleda ametialastes koolitustes?
- G01Q04 - Kui oluline on teie jaoks see, et koolitusel osalemine tooks kaasa konkreetse ja mõõdetava kasu (nt ametialane edutamine, kõrgem palk, uued tööülesanded)?

Faktori Cronbachi $\alpha = 0,73$, mis viitab heale sisemisele kooskõlale. Faktor võimaldab mõista, kuivõrd teadlikud ja süsteemsed on teenistujate koolitusotsused ning kuidas nad tajuvad valikute arvu, otsustamisega seotud kognitiivset koormust ja otsustusväsimust.

Autori poolt läbi viidud uuringu tulemused näitavad, et suurem osa vastajaid peab pidevat eneseharimist oluliseks, 76,7% hindas seda väga oluliseks ning 22% pigem oluliseks (G01Q01). See kinnitab, et valmisolek õppida ja ennast täiendada on olemas. Tekib küsimus, kas see hoiak realiseerub ka teadlikus ja läbimõeldud tegutsemises või takerduvad paljud otsused igapäevase töökoormuse ja bürokraatlike takistuste taha. Simon (1955) kirjeldab piiratud ratsionaalsust kui olukorda, kus inimene teeb otsuseid mitte maksimaalse kasu alusel, vaid piisavalt hea tulemuse nimel. Samalaadsed mustrid ilmnevad ka käesolevas uuringus. Kui paluti kirjeldada oma tüüpilist otsustusviisi koolitusel osalemise kohta (G01Q05), vastas kolmandik vastajatest, et nad teevad otsuse kohe, kui koolitus tundub kasulik ($n = 30$). Pea sama suur osa ($n = 28$) märkis, et kaalub mitut koolitust ja langetab kaalutletud otsuse. Need vastajad käituvad sarnaselt *Homo Economicus*'e ideaalile (Parts, 2012), kes kaalub ratsionaalselt kasu ja tegutseb eesmärgipäraselt. Samas ei ole kõigi vastajate käitumine nii süsteemne - 23,1% ($n = 21$) vastajatest tunnistas, et langetab otsuseid juhuslikult vastavalt saadavale infole ning 3 vastajat osalevad ainult juhul, kui keegi neid suunab või kutsub. See viitab heuristikate kasutamisele otsustusprotsessis, mis tähendab, et otsus ei sünni mitte kaalutlemise, vaid lihtsustatud reeglite põhjal (Kahneman & Tversky, 1979).

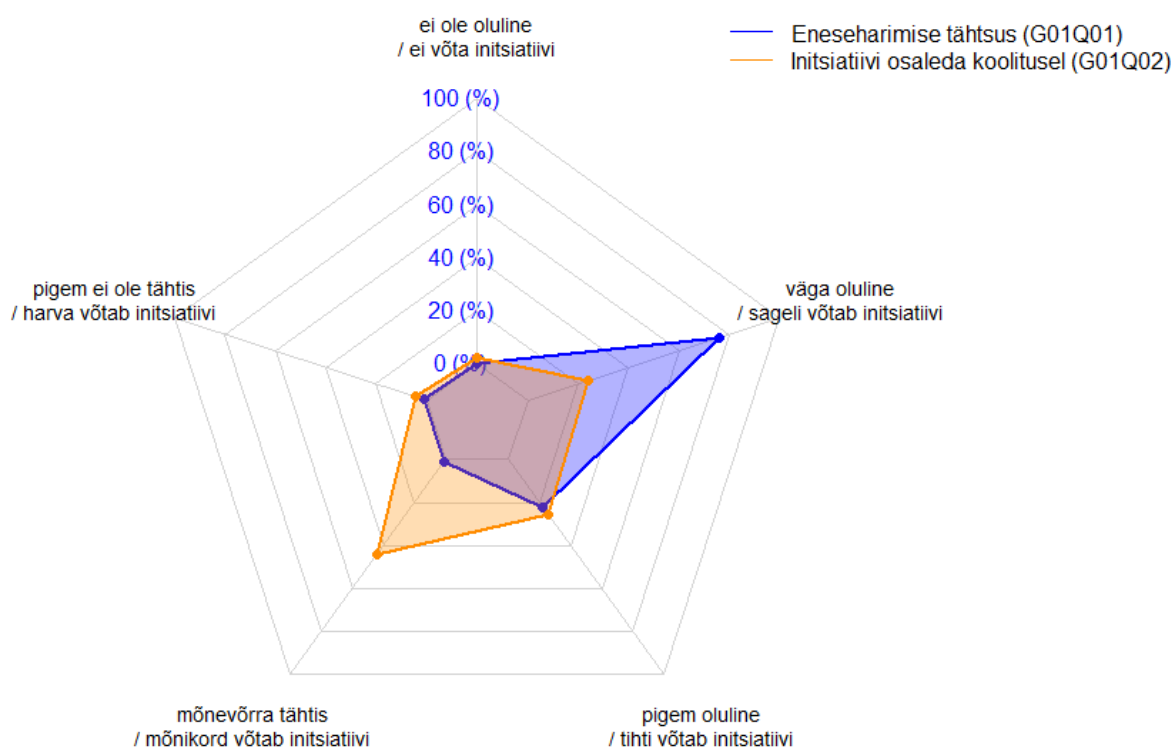
Valikute ülekoormuse fenomeni (Schwartz, 2004) mõõdeti küsimustega, mis käsitlesid valikute hulga mõju otsusele (G02Q12) ning otsustamise keerukust (G02Q07). Esimesel juhul hindas 31 vastajat, et koolituste suur valik ei mõjuta neid oluliselt, samas kui 26 inimest leidis, et lai valik pigem soodustab otsust. Vaid üksikud tajusid valikuterohkust pärssivana, millest võib järeldada, et kuigi suurem osa riigiteenistujaid tuleb valikuterohkusega toime, esineb neid, keda see liigsus takistab, eriti juhul, kui puudub hea ülevaade või selge struktuur koolitusvõimaluste kohta. Seda kinnitab ka vastajate hinnang otsuse keerukusele: 47,3% (n = 43) leidis, et otsustamine on pigem lihtne, kuid 30,8% (n = 28) vajaks rohkem infot või aega otsustamiseks (G02Q07), mis viitab, et valikuprotsess ei ole alati intuiitiivne ega sujuv. Sellised tulemused toetavad Lleras (2017) väidet, et suur valikute hulk mõjub otsustusvõimele pärssivalt.

Kui vaadelda initsiatiivi taset, kas töötaja ise otsib eneseharimise võimalusi või ootab suunamist, näeme mõnevõrra hajuvat pilti. Kõige suurem osa (n = 40) vastas, et algatab koolitustel osalemist mõnikord (G01Q02), mis viitab küll positiivsele hoiakule, kuid mitte stabiilsele käitumisele. Ainult veidi üle veerandi vastanutest (n = 45) osaleb sageli või väga sageli koolitustel omal algatusel. Seega on potentsiaal olemas, kuid enesejuhitud õppimise harjumus ei ole süvenenud. Sarnasele järeldusele on jõudnud ka Thaler ja Sunstein (2021), kelle järgi vajab inimene otsustusprotsessis tuge valikute struktureerimise ja suunamise kaudu, eriti juhul, kui motivatsioon on nõrgem või keskkond protsessidega reguleeritud.

Faktoriväliste, kuid sisuliselt haakuvate küsimuste hulgas annab väärtuslikku täiendust küsimus (G01Q03), mis palus vastajatel välja tuua peamised koolitusotsuseid mõjutavad tegurid. Kõige sagedamini nimetati huvitavat teemat ja enesearengut (n = 83), uute oskuste omandamist (n = 77) ning karjäärivõimaluste parandamist (n = 62). Samuti mainiti sageli juhtide või kolleegide soovitusi (n = 42) ning koolituse formaadi paindlikkust ja kättesaadavust (mõlemad n = 38). Need tulemused avavad otsustusmehhanismi tausta - valik ei sõltu vaid ratsionaalsest kasust, vaid ka sisemisest huvist ning sotsiaalsest mõjust. Kuigi see küsimus ei kuulu faktor 2 rühma, annab see olulise sisendi mõistmiseks, milliste kaalutluste alusel eneseharimist otsustatakse ja mis mõjutab iseseisvat initsiatiivi. Oluline on märkida juhtide rolli teenistujate otsustusprotsessis: eneseharimise otsuses on oluline kollektiivne või suunav tegur, mis haakub otseselt piiratud ratsionaalsuse ja heuristikute raamistikku (Simon, 1955; Kikas & Toomela, 2015). Mõned väärtuslikud täiendused otsustusprotsessi mõistmiseks tulenevad ka G04Q28L avatud vastustest, kus koolitusel mitteosalenud töötajad tõid peamiste põhjustena esile töökoormuse, ajapuuduse ja sobivate koolituste puudumise, aga ka toetuse ja selguse puudumise osalemise tingimustes.

Eeltoodule sekundeerib ka küsimus (G01Q04), mis mõõdab, kui võrd oluline on koolitusel osalemise konkreetne ja mõõdetav kasu (nt edutamine, kõrgem palk). 44% vastajatest pidas seda väga või pigem oluliseks, 30 inimest leidis, et see on mõnevõrra oluline ning 19 inimest hindas selle tähtsust madalaks. See küsimus ei kuulunud samuti faktori 2 rühma, kuid haakub ratsionaalse otsustamise loogikaga. Neile, kes seostavad õppimist otsese kasuga, võib koolitus olla investering tulevikutulusse - vastav otsustusmudel vastab klassikalisele *Homo Economicus*'e käitumisele. Samas osutavad mõõduka olulisusega vastused sellele, et õppimisotsused põhinevad sageli ka intuitsioonil, huvil või situatsioonilisel hinnangul, mitte ainult maksimaalse kasu kalkuleerimisel.

Sama vaatenurka toetab ka radarjoonis (Joonis 6) vastajate hinnanguid eneseharimise tähtsusele (G01Q01) ja nende isiklikku initsiatiivi osaleda koolitusel (G01Q02).



Joonis 6. Eneseharidmise tähtsuse ja koolitusel osalemise initsiatiiv

Allikas: autori koostatud RStudio programmiga

Kuigi eneseharimist peetakse valdavalt väga oluliseks, ei väljendu see alati aktiivses tegutsemises. Eneseharimises osalemise initsiatiivi jaotus on hajusam ning madalamate sagedustega kui hinnang eneseharimise tähtsusele. Joonis 5 visualiseerib selgelt, et „väga oluliseks“ hindab eneseharimist suurem osa vastajaist, kuid samasse kategooriasse ehk „väga

sageli osalen omal algatusel“ jääb märgatavalt vähem inimesi. See erisus viitab võimalikule lõhele väärtushoiakute ja tegeliku käitumise vahel ning rõhutab vajadust süsteemsete toetusmeetmete järele.

Kokkuvõttes joonistub faktor 2 analüüsi põhjal välja pilt, kus eneseharimise tähtsust teadvustatakse laialdaselt, kuid otsustusprotsessides põimuvad ratsionaalsed kaalutlused, heuristikad ja kognitiivsed lihtsustused. Teenistujate seas on nii aktiivseid ja initsiatiivikaid planeerijaid kui ka neid, kes sõltuvad välistest mõjutustest või tunnevad raskusi otsustamises. Valikute rohkus pigem ei pärsi, kuid info kättesaadavus ja otsustusstruktuuri selgus mängivad olulist rolli, et vältida otsustusväsimust. Seetõttu on oluline, et eneseharimist soodustavad süsteemid oleksid loogilised ja kergesti navigeeritavad.

2.4.3. Valikute arhitektuur ja väline mõjutus eneseharimise otsustes (faktor 3)

Käesolev alapeatükk keskendub kolmandale faktorile, mille sisuks on valikute arhitektuur ning väline mõjutus eneseharimise otsustes. Teoreetiliselt tugineb see osa peatükis 1.2 käsitletud valikute arhitektuuri kontseptsioonile, mille kohaselt mõjutavad inimeste käitumist ja otsuseid keskkond, milles valikud esitatakse, ning välised mõjurid, sh organisatsiooni loodud tingimused, vaikimisi valikud ja juhtide soovitusel (Thaler & Sunstein, 2021). Valikute arhitektuuri rakendamine tähendab otsustuskeskkonna kujundamist viisil, mis suunab inimesi soovitud valikute poole ilma nende vabadust piiramata. Käesolevas kontekstis tähendab see, kuidas juhtide suhtumine, infoedastuskanalid ja koolitusvõimaluste struktureeritus mõjutavad töötajate otsuseid eneseharimises osaleda. Faktori 3 koosseisu kuuluvad järgmised küsimused:

- G02Q06 - Kui sageli on teie juht soovitanud teil osaleda koolitustel või muudes eneseharimise tegevustes?
- G02Q09 - Kui sageli saate juhiseid või soovitusi sobiva koolituse leidmiseks?
- G02Q11 - Kui sageli on koolituste valik liiga suur, mille hulgas valida?

Lisaks vaadeldi faktoriga seotud küsimust G02Q10 (faktoriväline), mille abil uuriti, millistest kanalitest saavad töötajad koolitusinfot (nt siseveeb, e-kiri, juht, kalendrikutse vms).

Faktor 3 Cronbachi alfa väärtus oli 0,57, mis jääb üldiselt aktsepteeritava, kuid nõrga usaldusväärsuse piirile. Kuna faktor koosnes vaid kolmest küsimusest, võib madal Cronbachi α väärtus olla osaliselt seletatav väidete vähesusega. Cortina (1993) rõhutab, et väikese arvu väidete korral ei pruugi alfa olla piisav usaldusväärsuse hindamiseks, isegi kui küsimused on

teoreetiliselt hästi seotud. Seetõttu otsustati faktor säilitada, arvestades selle tugevat kontseptuaalset ühtsust valikute arhitektuuri ja väliste mõjutajate mõõtmisel ning kasulikkust edasises regressioonianalüüsis. Keskmise korrelatsioon oli 0,31, mis viitab mõõdukale, ent mitte väga tugevale seosele faktori väidete vahel. Kuigi faktor ei ole sama tugev kui eelnevad kaks, võimaldab see kaardistada olulisi mõjutegureid, mis kujundavad teenistujate eneseharimisotsuseid väliskeskkonnast tulenevalt. Faktoriindeksi väärtused kõikusid vahemikus 1,00 kuni 4,33, mediaan oli 2,33 ja aritmeetiline keskmine 2,38. Tulemused viitavad sellele, et töötajad tajuvad väliseid mõjutusi ja organisatsiooni valikustruktuuri eneseharimise osas võrdlemisi madalal määral. Madalaima hinnangu andsid vastajad väitele koolitusvalikute liiga suure mahu kohta: 70 vastanut 91-st leidis, et koolituste rohkus pole probleem, vaid pigem harv või olematu nähtus. Samas 63% vastajatest (n = 58) tõdesid, et nende juhid soovivad koolitustel osalemist harva või mitte kunagi. Ka juhiste või suuniste saamine sobiva koolituse leidmiseks oli pigem harv: 54% vastajatest märkis, et see toimub harva või üldse mitte. Infokanalite osas ilmnas, et enim teavet saadakse siseveebi (n = 64), e-kirjade (n = 51) ning juhtide kaudu (n = 47). Huvitaval kombel märkis neli vastajat, et nad ei saa koolitusinfot üldse. Tulemuste põhjal võib järeldada, et kuigi on olemas formaalsed infokanalid ja juhised koolituste kohta, ei jõua need tegelikult kõikide teenistujateni piisava regulaarsuse või selgusega. Info kättesaadavus ja selle esitusviis ehk valikute arhitektuur on üks võtmelemente, mis määravad, kas teenistujad tunnevad eneseharimist lihtsasti ligipääsetava ja soovitusena toetatud tegevusena või mitte. See viitab sellele, et valikute arhitektid, juhid, ei pruugi oma rolli teadlikult täita. Thaler ja Sunstein (2021) rõhutavad, et inimesed järgivad sagedamini vaikimisi või mugavalt esitatud valikuid. Kui juht koolitust ei soovita või sobiv valik ei ole nähtavalt esitatud või koolitussoovitus teenistujale ette ei viida, on tõenäosus et töötaja ise selle tee valib, madalam. Sellele lisandub ka kognitiivne koormus - teenistujad ei pruugi eraldada enda aega ega energiat info otsimiseks, kui see pole struktureeritult esitatud ega personaliseeritud. Praktilisest vaatenurgast tuleneb siit soovitus: juhtide rolli tuleb süsteemselt tugevamalt määratleda ja toetada koolituste ning eneseharimise suunajana. Samuti tuleks analüüsida infoedastuskanalite tõhusust ning kaaluda vaikimisi registreerimismehhanismide või koolitussoovituste süsteemi rakendamist, et vähendada otsustamise koormust. Näiteks võiks siseveebis esitada personaalseid koolitussoovitusi ametikoha või arenguplaanide alusel või saata kalendripõhiseid kutseid, mis vähendavad aktiivse otsingu vajadust. Kokkuvõttes viitab faktorisse 3 kuuluvate küsimuste vastuste analüüs ja mõõdukas indeks sellele, et välise mõjurite ja valikute arhitektuuri roll eneseharimise edendamisel on ebapiisav, kuid samas olemas. Kaitseministeeriumi

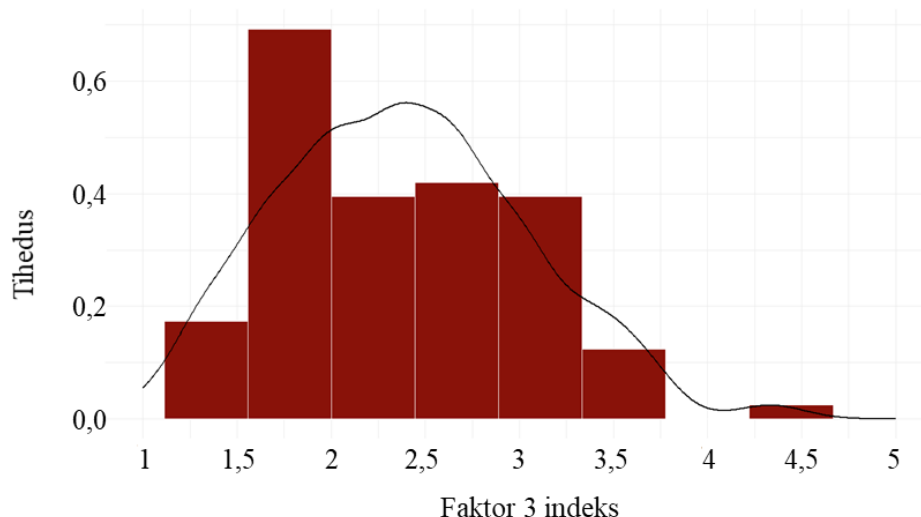
valitsemisalas on võimalik teadlikumalt kujundada töötajate otsustuskeskkonda, suurendades nii osalusaktiivsust.

2.5. Regressioonianalüüs

Käesolevas regressioonianalüüsis hinnati, millisel määral mõjutavad *Sludge*-protsessidega seotud takistused riigiteenistujate hinnangut koolituse konkreetse ja mõõdetava kasu tähtsusele. Sõltuvaks muutujaks valiti küsimus G01Q04: „Kui oluline on teie jaoks see, et koolitusel osalemine tooks kaasa konkreetse ja mõõdetava kasu?“, mille vastused teisendati viiepallilisele Likerti-tüüpi skaalale (1 = üldse mitte oluline; 5 = väga oluline). Kuna vastusevariant "ei oska öelda" ei võimalda sisulist hinnangut, eemaldati see väärtus analüüsist.

Sõltumatuteks muutujateks kasutati kolme faktoranalüüsi põhjal loodud *Sludge*-indeksit ning nelja taustamuutujat: sugu, vanuserühmteenistuja liik ja haridustase. Põhiharidusega vastajad eemaldati valimist väikese osakaalu tõttu. Haridustaseme muutujas ühendati vastajad kahte üldistatud rühma. „Keskharidus“ - vastajad, kelle kõrgeim omandatud haridus on kas kesk- või gümnaasiumiharidus (AO03) või keskeri- või kutsekeskharidus (AO04). „Kõrgharidus“ - vastajad, kellel on rakenduslik- või kutsekõrgharidusõpe (AO05), kõrghariduse põhiõpe (AO06) või kõrghariduse kraadiõpe (AO07). Kuna põhiharidusega vastajaid (AO01, AO02) oli väga vähe ning nende osakaal ei võimaldanud usaldusväärseid järeldusi, eemaldati need vastajad regressioonianalüüsi valimist. Enne regressioonianalüüsi läbiviimist kontrolliti ka sõltumatute muutujate jaotusi.

Eelkõige hinnati faktor 3 (valikute arhitektuur ja väline mõjutus) indeksite normaaljaotusele vastavust, kuna selle Cronbachi α väärtus jäi piiripealseks. Shapiro-Wilk testi tulemused ($W = 0,97$; $p = 0,04$) viitasid statistiliselt olulisele kõrvalekaldumisele normaaljaotusest. Joonisel 5 kujutatud histogramm ja tihedusjoon näitavad, et faktor 3 indeks järgib unimodaalset (ühe keskse tipuga) ja mõõdukalt sümmeetrilist jaotust - enamik vastuseid koondub ühe keskse väärtuse ümber ning andmestikus ei esine tugevaid kaldusi ega mitu tippu



Joonis 5. Faktor 3 jaotuse histogramm koos tihedusjoonega
Allikas: autori koostatud (RStudio programmiga)

Andmeanalüüsi meetodina valiti lineaarne regressioon, kuna selle abil saab hinnata sõltumatu ja sõltuva muutuja vahelist seost ning hinnata, kui tugevalt ja mis suunas erinevad tegurid mõjutavad koolituse kasulikkuse hinnangut. Norman (2010) toob esile, et lineaarne regressioon sobib hästi ka järjestusskaalaga andmetele, kui skaala on piisavalt pikk ning andmed ei ole tugevalt kallutatud. Mudeli empiiriline valim on selline:

$$koolituse_kasu = \beta_0 + \beta_1 \cdot faktor1_indeks + \beta_2 \cdot faktor2_indeks + \beta_3 \cdot faktor3_indeks + \beta_4 \cdot sugu + \beta_5 \cdot vanus + \beta_6 \cdot teenistuja_liik + \beta_7 \cdot haridustasei + \epsilon_i$$

Lineaarse regressioonimudeli tulemused on esitatud tabelis 3. Tulemused aitavad hinnata, kuidas *Sludge*-auditiga tuvastatud takistused ning taustategurid mõjutavad teenistujate hinnangut koolituse konkreetse ja mõõdetava kasu olulisusele.

Tabel 3

Lineaarse regressiooni mudeli tulemused

Muutuja	Koefitsient (β)	Standardviga	t-väärtus	p-väärtus	olulisus
(Intercept)	1,84	1,04	1,78	0,08	.
Tehnilised ja protseduurilised takistused eneseharimises (faktor 1)	0,04	0,20	0,18	0,86	
Otsustusprotsess ja valikute ülekoormus eneseharimises (faktor 2)	0,14	0,18	0,77	0,45	
Valikute arhitektuur ja väline mõjutus eneseharimise otsustes (faktor 3)	0,34	0,16	2,05	0,04	*

Sugu (binaarne mees = 1, naine = 0)	0,00	0,27	0,01	0,99	
Vanus: 27-36 (võrdlus: 18-26)	-0,19	0,35	-0,56	0,58	
Vanus: 37-46	-0,26	0,35	-0,74	0,46	
Vanus: 47+	0,66	0,40	1,68	0,10	.
Teenistuja liik (tsiviil = 1)	-0,21	0,26	-0,78	0,44	
Kõrharidus (kõrgharidus = 1, keskharidus = 0)	0,18	0,28	0,64	0,52	
Statistiline olulisus: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, . $p < 0.1$; $n = 88$; $R^2 = 0.173$, $F(9, 78) = 1.818$, $p = 0.078$					

Mudeli selgitusvõime oli mõõdukas ($R^2 = 0.17$), viidates sellele, et kaasatud seletavad muutujad selgitavad umbes 17% sõltuva muutuja varieeruvusest. Mudeli üldine statistiline olulisus jäi piiripealseks ($F(9, 78) = 1,82$, $p = 0,08$). Kolmest faktorist oli statistiliselt olulisel tasemel vaid faktor 3 - valikute arhitektuur ja väline mõjutus eneseharimise otsustes ($\beta = 0,34$, $p = 0,04$), mis viitab sellele, et kui teenistujat väliselt õigesti mõjutada (näiteks teenistuja tajub positiivselt juhi soovitusi või vaikimisi valikud) paraneb ka tema hinnang koolituse kasulikkusele. Teised kaks faktorit ei osutunud konkreetsetes regressioonimudelid statistiliselt oluliseks ($p > 0,4$), viidates, et need ei mõjuta otseselt hinnangut koolituse väärtusele. Taustamuutujatest osutus oluliseks vaid vanusegrupp 47+, mille esindajad hindasid koolituse kasulikkust keskmiselt kõrgemalt ($\beta = 0,67$, $p = 0,10$). See võib viidata vanemate teenistujate tugevamale eesmärgipärasusele või karjääri lõppfaasis tehtavale kaalutletud eneseinvesteeringule või sellele, et vavemad teenistujad on koolitustel rohkem osalenud ning hindavad nende kasu suuremaks. Sugu, teenistuja liik ja haridustase ei avaldanud sõltuvale muutujale olulist mõju. Seda tulemust kinnitas ka täiendav Mann–Whitney U-test, mis viidi läbi tegevvälaste ja tsiviilteenistujate hinnangute võrdlemiseks küsimusele G01Q04. Tegevvälaste keskmine hinnang oli 3,37 ja tsiviilteenistujate puhul 3,30. Vastuste hajuvus sarnane: tegevvälastel standardhälve (SD) 0,93 ja tsiviilidel 1,08, mõõdukas varieeruvus mõlemas grupis. Kuna hinnangud ei jaotunud normaaljaotuse reeglite kohaselt (Shapiro-Wilki test: $p < 0,01$), kasutati võrdlemiseks mitteparametrist Mann–Whitney U-testi. Tulemuseks statistiline näitaja $W = 979,5$ ning p -väärtus = 0,94. Kuna p -väärtus (ehk tõenäosus, et kahe grupi erinevus on tekkinud juhuslikult) oli tunduvalt suurem kui statistilises analüüsis kasutatav piir (0,05), võib järeldada, et tegevvälaste ja tsiviilteenistujate hinnangud ei erine oluliselt. See toetab regressioonimudelid saadud tulemust, mille kohaselt teenistuja liik ei mõjuta oluliselt hinnangut koolituse kasulikkusele. Tulemused näitavad, et *Sludge*-protsesside teatud komponendid - eriti juhtidepoolne

soovituslik mõjutus ja info esituse selgus - on seotud kõrgema hinnanguga koolituse kasulikkusele. See viitab, et selgelt struktureeritud ja toetavas keskkonnas esitatud koolitusvõimalused võivad suurendada eneseharimises osalemise valmisolekut.

Tulemused viitavad, et eneseharimise otsuseid mõjutavad oluliselt valikute arhitektuur ja mõjutusmehhanismid, kinnitades käitumusliku majandusteaduse seisukohta (Thaler & Sunstein, 2021), mille kohaselt mõjutab inimeste käitumist otsustuskeskkonna kujundus enam kui üksnes ratsionaalne argumentatsioon. Praktikast tähendab see, et kui organisatsioon kujundab koolitusvalikud läbipaistvaks, nähtavaks ja mugavalt kasutatavaks, suureneb töötajate hinnang koolituse väärtusele ja kasvab tõenäosus eneseharimises osaleda. Eriti tugev oli mõju siis, kui töötaja tunnetas oma juhi soovitusel osalemisele - see viitab juhtide rollile „valikute arhitektidena“, kelle tegevus, tegevusetus või takistus mõjutab oluliselt õppimiskultuuri. Juhi antud suund, vaikimisi valikud võivad kujundada töötaja otsustuskeskkonda viisil, mis soodustab koolitusel osalemist osalemist, kuid seda täiendavalt toetab ka nn *messenger effect* - nähtus, mille kohaselt mõjutab sõnumi mõju oluliselt see, kes selle edastab. Aminpur, Helgeson ja Ferraro (2022) uuring näitab, et kui soovitusi või kutseid edastab usaldusväärne ja autoriteetne isik (nt juht), suureneb adressaadi valmisolek tegutseda soovitatud viisil. Seega pole määrav mitte ainult sõnumi sisu, vaid ka selle esitaja - mistõttu on juhtide roll töötajate koolitusvalikute ja motivatsiooni mõjutamisel eriti keskne.

Tulemuste põhjal soovib töö autor organisatsioonidele, eriti avaliku sektori asutustele, hinnata kriitiliselt koolitusprotsesside valikustruktuuri ja informatsiooni esitust. Soovitatav on kasutusele võtta meetmed, mis lihtsustavad otsustamist ja vähendavad *Sludge*'i mõju: näiteks vaikimisi valikud, automaatne eeltäitmine, selged sammud registreerumiseks ja juhtide teadlikkuse kasvatamine nende mõju ulatusest edukaks koolitustegevuseks. See lähenemine toetub ka Vlaev jt (2011) väitele, et lihtsustatud ja loogiline valikustruktuur vähendab kognitiivset koormust ja toetab paremaid otsuseid. Samuti tuleks rakendada juhtidele mõeldud teavitust- ja koolitusprogramme, mis rõhutavad nende rolli töötajate arenguteede suunajatena, kuna nende toetav hoiak tõstab osalusaktiivsust märkimisväärselt (Sijbom et al., 2024). Kokkuvõttes osutab analüüs vajadusele keskenduda mitte ainult koolitusvõimaluste pakkumisele, vaid ka nende kättesaadavuse kujundamisele töötajasõbralikumaks. Kui soovitakse suurendada eneseharimises osalemist, tuleks süsteemid ja protsessid kavandada viisil, mis eeldab minimaalseid pingutusi, maksimeerib arusaadavust ning kasutab ära organisatsiooni sisemisi mõjureid - eelkõige juhtide eeskuju ja suunavat rolli.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö uuris eneseharimist takistavaid protsesse Kaitseministeeriumi valitsemisalas, tuginedes käitumusliku majandusteaduse kontseptsioonidele nagu *Sludge*, *Nudge*, valikute arhitektuur, valikute ülekoormus ja otsustamise printsiibid. Teoreetiline raamistik lähtus ratsionaalse ja piiratud ratsionaalsuse käsitlestest, rõhutades, et eneseharimisega seotud otsused kujunevad keerulises, tihti ebatäiuslikult disainitud otsustuskeskkonnas, kus kriitilist rolli mängivad nii info esitlusviis, organisatsioonisesed protseduurid kui ka juhtimiskultuur. Töö eesmärgiks oli tuvastada ja analüüsida eneseharimist takistavaid *Sludge*-protsesse ehk tarbetuid ja takistavaid halduslikke elemente, mis vähendavad riigiteenistujate aktiivsust enesetäiendamisel. Uuring tugines kvantitatiivsele (osaliselt ka kvanitatiivsele) metoodikale: autor koostas teooriapõhise küsimustiku ja viis läbi elektroonilise küsitluse, milles osales 119 teenistujat (sh 91 täielikult vastanud). Andmestikku analüüsiti kirjeldava statistika, faktoranalüüsi ja lineaarse regressioonanalüüsi abil. Analüüs keskendus sellele, kas ja millisel määral tajuvad teenistujad eneseharimist pärssivaid tegureid, sealhulgas protseduurilisi kitsaskohti ja otsustusbarjääre.

Faktoranalüüsi tulemusel tuvastati kolm tähenduslikku mõõdet: (1) tehnilised ja protseduurilised takistused, (2) otsustusprotsessi keerukus ja valikute ülekoormus ning (3) valikute arhitektuur ja valikute ülekoormus. Regressioonanalüüs näitas, et just esimene faktor- tehnilised ja protseduurilised takistused - on statistiliselt kõige olulisem eneseharimise aktiivsuse ennustaja. Mann-Whitney U-testid kinnitasid, et tsiviilteenistujad tajuvad neid takistusi oluliselt rohkem kui tegevvälased, mis viitab vajadusele pöörata suuremat tähelepanu tsiviilide koolitusinfo kättesaadavusele, kanalite toimivusele ja registreerimisprotsessi selgusele.

Lisaks ilmneseid töös ka sügavamad organisatsioonikultuurist tulenevad tõkked - näiteks juhtide vähene toetus või nähtamatu heakskiit, mis pärssivad töötajate valmisolekut enesejuhitud õppimiseks. Analüüs näitas, et peamised takistused väljendusid koolitusinfo kättesaadavuse ja arusaadavuse puudulikkuses, infot edastavate kanalite efektiivsuses ning keerukas ja läbipaistmatus registreerimisprotsessis.

Teise faktorina tõusis esile otsustusprotsessi koormus, kus kuigi enamik teenistujatest tuleb valikute rohkusega toime, ilmnese, et osa vastajatest tunnevad, et nende otsustusprotsess vajab rohkem tuge. Eriti rõhutati vajadust suunamise ja soovitude järele, mis aitaksid orienteeruda mitmekesises koolitusvalikutes. Vastajad märkisid, et otsused enesetäiendamiseks ei sünni alati kaalutletult ega maksimaalse kasu eesmärgil, vaid sageli rahuldutakse esmaste valikutega. Samuti vajatakse rohkem aega otsustamiseks, mis viitab

vajadusele kujundada valikukeskkond selliselt, et see toetaks kognitiivselt säästvat ja teadlikku eneseharimise otsustamist.

Kolmanda faktorina uuriti valikute arhitektuuri ja väliseid mõjutegureid. Selles selgus, et selge infoesitlus, kasutajasõbralikud liidesed ja vaikimisi soovitud võivad tõsta osalusaktiivsust, eriti kui neid toetavad juhtide motiveerivad hoiakud. Isegi tehniliste tökete puudumisel jääb töötajate eneseharimises osalemine sageli tagasihoidlikuks, kui nad ei koge piisavat juhtkonna toetust, see on nõrk või märkamatu.

Magistritöö põhijäreldus on, et tuvastatud *Sludge*-protsessid pidurdavad riigiteenistujate osalust eneseharimises ning loovad olukorra, kus formaalsed võimalused ei pruugi alati realiseeruda tegelikeks valikuteks ajapuuduse, ebapiisava toetuse või valikute keerukuse tõttu. Seetõttu on oluline vähendada *Sludge*-efekte, kujundada otsustuskeskkond kognitiivselt toetavamaks, tõsta koolitusteabe nähtavust ja parandada struktureeritust, kujundada koolituste valikut (valikute arhitektuur) selliselt, et otsustamine oleks kiire, kaaluda vaikimisi valikute süsteemi juurutamist ning tõsta juhtide teadlikkust nende rollist enesetäiendamiskultuuri edendamisel.

Autori panus väljendub süsteemse metoodika kujundamises, teoreetiliste seoste rakendamises empiirilises analüüsis ning praktiliste parendussoovituste esitamisel. Kuigi uurimus keskendus Kaitseministeeriumi valitsemisala teenistujatele, on selle tulemused rakendatavad ka laiemalt avalikus sektoris ja organisatsioonides, kes soovivad luua eneseharimist toetavat töökeskkonda.

Käesoleval uuringul on mitmeid metodoloogilisi piiranguid. Esiteks oli tegemist iseselekteruva valimiga, kus vastajad osalesid vabatahtlikult. See võib kallutada tulemusi aktiivsemate või teemast huvitatud isikute poole ning piirata järelduste üldistatavust kogu sihtrühmale. Lisaks katkestas küsitluse 28 osalejat, kelle andmeid analüüsis ei kasutatud. Mõne küsimuse puhul esines vastuseid „ei oska öelda“, mille töö autor jättis analüüsist välja, et vältida tulemuste moonutamist. Faktoranalüüsi käigus jäid osad küsimused nõrga laadungi tõttu edasise analüüsist välja, viidates nende piiratud selgitusvõimele. Kuna küsimustik töötati välja autori poolt ning ei põhinenud varasematel valideeritud skaaladel, täitis faktoranalüüs olulist rolli mõõtevahendi konstrukti valideerimisel.

Töö tulemused avavad mitmeid võimalusi edasiseks uurimiseks. Autor on seisukohal, et sarnased eneseharimist takistavad protsessid võivad esineda ka tsiviilsektoris, kuid selle kinnitamiseks on vajalik läbi viia eraldi uuring. Samuti võiks tulevikus korraldada ministeeriumideülene võrdlev uuring, mis võimaldaks tuvastada, kas ja kuidas *Sludge*-protsessid, valikute arhitektuur ning juhtide toetus varieeruvad erinevates valitsemisalades.

Kuna käesolev töö tõi selgelt esile juhtide olulisuse töötajate enesetäiendamises, on põhjendatud kvalitatiivse lisauuringu läbiviimine, mis keskendub juhtide teadlikkusele, hoiakutele ja mõjusatele mõjutusviisidele. Täiendavalt võiks katseuuringu abil testida, milline on erinevate valikukeskkondade (nt lihtsustatud versus kompleksne koolitusinfo esitus) mõju riigiteenistujate osalemisvalmidusele, otsustamiskiirusele ja otsustuskindlusele. Samuti võiks edasine uurimus keskenduda *messenger effect*'i rollile, uurides, kuidas sõnumi edastaja (nt juht või kolleeg) mõjutab koolitusel osalemise otsust ja motivatsiooni.

Viidatud allikad

1. Aminpour, P., Helgeson, J. F., & Ferraro, P. J. (2022). The choice of message and messenger to drive behavior change that averts the health impacts of wildfires: an online randomized controlled experiment. *BMC Public Health* volume. doi:<https://doi.org/10.1186/s12889-022-14801-6>
2. Asl, M. M., Hajian, K., Torabi, R., & Sadeghi, M. (2024). Information, entropy and the paradox of choice: A theoretical framework for understanding choice satisfaction. 1-16. doi:10.48550/arXiv.2412.12721
3. Becker, G. S. (1993). *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education THIRD EDITION*. London: The University of Chicago Press.
4. Bee, M., & Desmarais-Tremblay, M. (2022). The birth of Fomo Economicus: The methodological debate on the economic agent from J.S.Mill to V.Pareto. *Journal of the History of Economic Thought*, 45(1), 1-26. doi:doi.org/10.1017/S1053837221000535
5. Bhargava, S., & Manoli, D. (2015). Psychological Frictions and the Incomplete Take-Up of Social Benefits: Evidence from an IRS Field Experiment. *American Economic Review*, 105(11), 3489-3529. doi:10.1257/aer.20121493
6. Billett, S. (2011). *Vocational Education, Purposes, Traditions and Prospects*. New York: Springer Science+Business Media. doi:10.1007/978-94-007-1954-5
7. Bozeman, B. (1993). A Theory Of Government "Red Tape". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 273-303. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a037171
8. Busemeyer, J. R., & Townsend, J. T. (1993). Decision Field Theory: A Dynamic-Cognitive Approach to Decision Making in an Uncertain Environment. *American Psychological Association*, 100(3), 432-459. doi:doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.432
9. Chen, J. (2021). *What Is Homo Economicus? Definition, Meaning, and Origins*. Allikas: Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/h/homoeconomicus.asp>
10. Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 98-104. doi:10.1037/0021-9010.78.1.98
11. Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10. doi:<https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>

12. Creswell, W. J. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Vol. 3rd ed.). SAGE Publication, Inc. Retrieved from <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/10/Creswell-Cap-10.pdf>
13. Dean, M., Ravindran, D., & Stoye, J. (2024). A Better Test of Choice Overload. 1-40. doi:10.48550/arXiv.2212.03931
14. Deloitte. (2014). *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*. London: The Creative Studio at Deloitte.
15. Dunning, E. B. (2006). See what you want to see: Motivational influences on visual perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 612–625. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.612>
16. Eidson, L. A. (2009). Barriers to E-Learning Job Training: Government Employee Experiences in. *Graduate Student Theses, Dissertations, & Professional Papers*, 86. Allikas: <https://scholarworks.umt.edu/etd/86>
17. EKI. (12. 05 2025. a.). *Eesti Keele Instituut*. Allikas: Sõnaveeb: <https://sonaveeb.ee/search/unif/dlall/dsall/sludge/1/eng>
18. Elliott, I. C. (February 2020. a.). *Organisational learning and change in a public sector context*. doi:10.1177/0144739420903783
19. Ellström, E. (2012). Managerial support for learning at work: a qualitative study of first-line managers in elder care. *Leadership in Health Services*, 25(4), 273-287. doi:<https://doi.org/10.1108/17511871211268919>
20. Eraut, M. (2010). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273. doi:<https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
21. Eurostat. (2022). *Adult learning- Adult education survey*. Eurostat.
22. Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299. doi:doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272
23. Fasolo, B., McClelland, G. H., & Todd, P. M. (2007). Escaping the tyranny of choice: when fewer attributes make choice easier. *Sage Journals*, 7(1), 13-26. doi:<https://doi.org/10.1177/147059310707384>
24. Fink, A. (2013). *How to conduct surveys : a step-by-step guide*. California: Los Angeles [i.e. Thousand Oaks, Calif.] : SAGE Publications. Allikas: https://archive.org/details/howtoconductsurv0000fink_5ed/page/n5/mode/2up
25. Fischhoff, B., & Broomell, S. B. (2020). Judgment and Decision Making. *Annual Reviews*, 71, 331-355. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050747>

26. Ganuthula, V. R. (2024). Beyond cognitive rationality: integrating motivation. *Springer Nature, 51*, 531-544. doi:<https://doi.org/10.1007/s40622-024-00410-2>
27. Gigerenzer, G. (2000). *Adaptive Thinking. Rationality in the Real World*. Oxford: Oxford University Press.
28. Glimcher, P. W., Camerer, C. F., Fehr, E., & Poldrack, R. A. (2009). *Neuroeconomics: Decision making and The Brain*. London: 9 Elsevier Inc.
29. Hall, S., Jones, E., & Evans, S. (2023). *Adult Participation in Learning Survey 2023*. Leicester: Learning and Work Institute.
30. Illeris, K. (2017). *The learning environment must be created – motivation must be found*. New York: Routledge.
31. Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much? *Journal of Personality and Social Psychology, 79*, 995-1006. doi:[10.1037//0022-3514.79.6.995](https://doi.org/10.1037//0022-3514.79.6.995)
32. Johnson, E. J., Shu, S. B., Dellaert, B. G., Fox, C., Goldstein, D. G., Häubl, G., . . . Weber, E. U. (2012). Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Springer Science, 23*, 487-504. doi:[10.1007/s11002-012-9186-1](https://doi.org/10.1007/s11002-012-9186-1)
33. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *The Econometric Society, 263-292*. doi:doi.org/10.2307/1914185
34. Kalenda, J., & Kočvarová, I. (2022). “Why don’t they participate?” Reasons for nonparticipation in. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults, 13*(2), 193-208. doi:<http://doi.org/10.3384/rela.2000-7426.3535>
35. Kaufman, H. (1977). *Red Tape: Its Origins, Uses, and Abuses*. Washington, D.C: The Brookings Institution.
36. Khiat, H. (2015). Measuring Self-Directed Learning: A Diagnostics. *Journal of University Teaching & Learning Practice, 12*(2). Allikas: <http://ro.uow.edu.au/jutlp/vol12/iss2/2>
37. Kikas, E., & Toomela, A. (2015). *Õppimine ja õpetamine kolmandas kooliastmes, üldpädevused ja nende arendamine*. Tallinn: Eesti Ülikoolide Kirjastus OÜ.
38. Kopetz, C. E., Woerner, J. I., & Briskin, J. L. (2018). Another look at impulsivity: Could impulsive behavior be strategic? *Wiley, 1-15*. doi:[10.1111/spc3.12385](https://doi.org/10.1111/spc3.12385)
39. Lancaster, S., & Milia, L. D. (2014). Organisational support for employee learning: An employee perspective. *European Journal of Training and Development, 38*(7), 642-657. doi:<https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2013-0084>

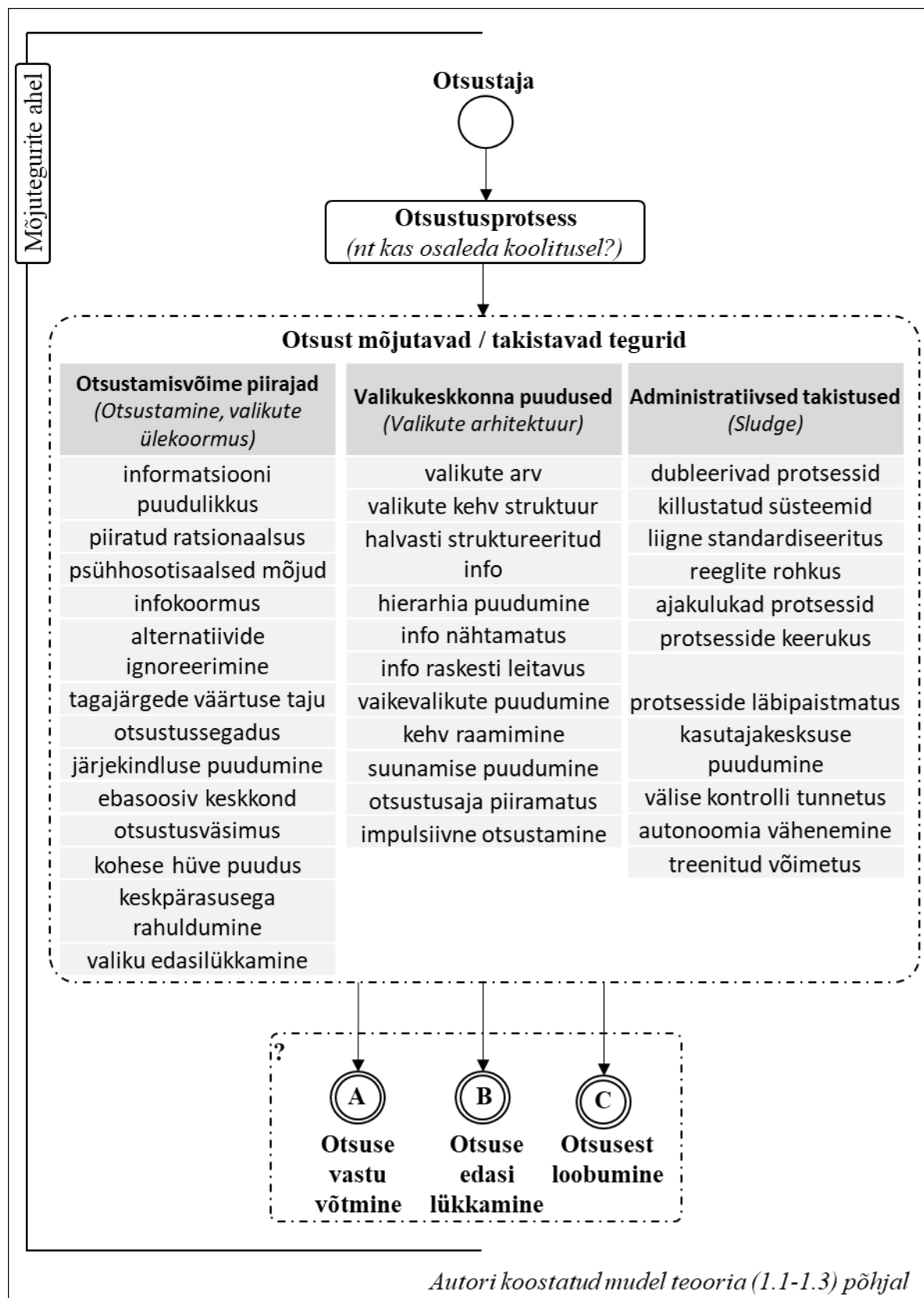
40. Lesmana, D., Rosadi, B., Hermana, D., & Liu, R. (2022). Analyzing the Effect of Bureaucratic Leadership on Public Service Motivation and Job Performance. *Journal of Local Government*, 114-127. doi:10.22219/logos.v5i2.20904
41. Levin, J., & Milgrom, P. (2004). Introduction to Choice Theory. *Economics*.
42. Lim, K. K., & Lee, C. S. (2022). Nudging learning behaviour: a systematic review. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 59(1). doi:10.1002/pr2.712
43. Lleras, J. S., Masatlioglu, Y., Nakajima, D., & Ozbay, E. Y. (2017). When more is less: Limited consideration. *Journal of Economic Theory*, 170, 70-85. doi:10.1016/j.jet.2017.04.004
44. Madrian, B. C., & Shea, D. F. (2001). The Power of Suggestion: Inertia in 401(K) Participation and Savings Behavior. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(4), 1149-1187. doi:10.1162/003355301753265543
45. March, J. G. (2009). *Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: Free Press.
46. Mateus, M. A., Rincón, A. G., & Acosta, Y. A. (2023). Student experience scale: Factor analysis in higher education institutions. *Frontiers in Education*, 7, 1-12. doi:https://doi.org/10.3389/educ.2022.1057651
47. Meos, I. (2010). *Filosoofia põhiprobleemid*.
48. Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*, 18(4), 560-568. doi:https://doi.org/10.2307/2570634
49. Mill, J. S. (1836). *On the Definition and Method of*. London: Longmans Green & Co.
50. Modigliani, F. (1986). Life Cycle, Individual Thrift, and the Wealth of Nations. *The American Economic Review*, 76, 297-313. Allikas: <https://www.jstor.org/stable/1813352>
51. Neumann, J. V., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.
52. Newall, P. W. (2023). *Behavioural Public Policy*, 851–857. doi:10.1017/bpp.2022.12
53. Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Methodologist's Corner*, 625-632. doi:doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y
54. OpenAI. (2024). *ChatGPT (Aprilli 2024 versioon) 4o*. Allikas: <https://chat.openai.com/chat>
55. Pandey, S. K., & Kingsley, G. (2020). Examining Red Tape in Public and Private Organizations: Alternative Explanations from a Social Psychological Model. *Journal*

- of Public Administration Research and Theory*, 10, 23. doi:
10.1093/oxfordjournals.jpart.a024291
56. Parkinson, C. N. (1955). Parkinson's Law. *The Economist*.
57. Parts, E. (2012). Majandusõpetus P2TP.TK.055. Allikas:
<https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/46e6c06c-15f3-4123-8a8e-6588c0bb267c/content>
58. Persky, J. (1995). The Ethology of Homo Economicus. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 221-231. doi:10.1257/jep.9.2.221
59. Pulk, K. (2024). Influencing personal financial decisions with information provision (doktoritöö).
60. Pöder, K., Jalak, A., & Rohtla, R. (2009). *Täiskasvanute koolitus*. Tallinn: Eesti Statistikaamet.
61. Rahandusministeerium. (15. 04 2025. a.). *Avaliku sektori statistika*. Allikas: Rahandusministeerium: <https://www.fin.ee/riigihaldus-ja-avalik-teenistus-kinnisvara/riigihaldus/avaliku-sektori-statistika>
62. Sanjaya, M. R. (2013). Simpler: The Future of Government. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 28(3), 391-393. doi:<https://doi.org/10.22146/jieb.29764>
63. Scheibehenne, B., Greifeneder, R., & Todd, P. M. (2010). Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload. *Journal of Consumer Research*, 73(3), 409-425. doi:10.1086/651235
64. Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 337-360. doi:<https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>
65. Schoemaker, P., & Russo, J. E. (2016). Decision-Making. *Palgrave Macmillan*. doi:10.1057/9781137294678.0160
66. Schwartz, B. (2004). *The Paradox of choice*. New York: ECCO.
67. Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red Tape and Public Service Motivation. *Sage Publications*, 155-180. doi:10.1177/0734371X04271526
68. Sijbom, R. B., Koen, J., Peijen, R., & Preenen, P. T. (2024). The impact of workplace changes and supervisor support on employee learning: a nonlinear perspective. *Human Resource Development International*, 1-25. doi:<https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2401302>
69. Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118. doi:<https://doi.org/10.2307/1884852>

70. Smith, A. B. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press. doi:10.7208/chicago/9780226763750.001.0001
71. Sunstein, C. R. (2014). *Simpler: The Future of Government*. Simon & Schuster.
72. Sunstein, C. R. (2020). Sludge Audits. *Cambridge University Press*, 6(4), 654-673. doi:https://doi.org/10.1017/bpp.2019.32
73. Zeckhauser, R. J., & Samuelson, W. (1988). Status Quo Bias in Decision-Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 7-59. doi:10.1007/BF00055564
74. Thaler, R. H., & Benartzi, S. (2004). Save More Tomorrow, Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving. *Journal of Political Economy*, 112, 164-164. doi:10.1086/380085
75. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2018). *Nügimine*. Tänapäev.
76. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge. The Final Edition*. Penguin Books.
77. Turek, K., & Henkens, K. (2021). Participation in training at older ages: A European perspective on path dependency in life course trajectories. 48. doi:https://doi.org/10.1016/j.alcr.2020.100396
78. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. doi:10.1126/science.185.4157.1124
79. Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211(4481), 453-458. doi:10.1126/science.745568
80. Vlaev, I. (2018). Local Choices: Rationality and the Contextuality of Decision-Making. *Brain Sciences*. doi:https://doi.org/10.3390/brainsci8010008
81. Vlaev, I., Chater, N., Stewart, N., & Brown, G. D. (2011). Does the brain calculate value? *ScienceDirect*, 15(11), 546-554. doi:https://doi.org/10.1016/j.tics.2011.09.008

LISA A.

Otsustusprotsessi mõjuvusmudel



LISA B.**Uuringus osalemise teade**

Aita luua paremad võimalused enesearenguks ja leida üles
tarbetud takistused!

Osale magistritöö uuringus:
Sludge-audit ja takistuste eemaldamise
võimalused Kaitseministeeriumi
valitsemisala näitel.

🔗 **Magistritöö eesmärk** on selgitada välja, kuidas avalikus sektoris on loodud tingimused eneseharimise soodustamiseks ning millised takistused seda piiravad. Uuring keskendub KaM VA koolitus- ja eneseharimisprotsessidele, et pakkuda soovitusi erinevate takistuste kõrvaldamiseks ja protsesside parendamiseks.

Sinu arvamus loeb – võta 10-15 minutit ja vasta allolevale anonüümsele küsitlusele, et aidata:

- selgitada välja, millised takistused piiravad töötajate eneseharimist ja arenguvõimalusi (sludge-protsessid);
- pakkuda välja soovitusi protsesside lihtsustamiseks ja kasutajasõbralikumaks muutmiseks, et edendada pidevat enesearengut.



Küsimustik on leitav siit:

https://survey.ut.ee/murakas_magistritoo_kysimustik

Vastamiseks avatud kuni 6. aprillini.

Mida rohkem vastuseid, seda paremad lahendused!

Uurimuse viib läbi **Toivo Murakas** (KRA karjääri- ja koolitusbüroo juhataja), Tartu Ülikooli magistrant, kaasaegse majanduse erialal. Uuringu kohta saab täiendavat informatsiooni tel +372 5375 0480, toivo.murakas@ut.ee.

Mis on sludge? Eeesti keeles "muda", viitab tarbetutele ja põhjendamatutele takistustele ning protseduurilistele keerukustele, mis võivad takistada inimeste igapäevaelu.



LISA C.

Küsimustik

Palun Teid osalema küsitlusuuringus. Uuringu eesmärk on selgitada välja, kuidas avalikus sektoris on loodud tingimused eneseharimise soodustamiseks ning millised takistused seda piiravad. Uuring keskendub Kaitseministeeriumi valitsemisala koolitus- ja eneseharimisprotsessidele, et pakkuda soovitusi takistuste kõrvaldamiseks ja protsesside parendamiseks. See uuring on oluline, kuna see võimaldab mõista, kuidas takistuste eemaldamine võib soodustada eneseharimist ja toetada kompetentside kasvu. Uuringu tulemuste põhjal esitatakse ettepanekud protsesside lihtsustamiseks ja eneseharimist toetava keskkonna loomiseks.

Uuringut viib läbi Tartu Ülikooli kaasaegse majanduse magistriõppe magistrant Toivo Murakas. Uuringu juhendaja on PhD Kristjan Pulk (majandusteaduskond, juhtimise lektor).

Küsimustiku täitmine võtab aega ligikaudu 10 minutit.

Teie osalemine uuringus jääb rangelt konfidentsiaalseks, mis tähendab, et Teie poolt antud vastuseid ei seostata Teie isikuga. Anonüümseid, vastajat mittetuvastavaid andmeid analüüsivad magistritöö autor ja juhendaja PhD Kristjan Pulk ning uuringu tulemused esitatakse üldistatult. Andmeid kasutatakse uurimistöö tulemuste esitamiseks magistritöös viisil, mis ei võimalda identifitseerida konkreetseid isikuid. Uurimistööga mitteseotud isikutel puudub juurdepääs Teiega seotud uurimistöö toorandmetele. Pärast magistritöö esitamist ja positiivse resultaadi saamist kaitsmisel hävitatakse kogutud toorandmed jäädavalt (vastuste andmefailid, mis sisaldavad töötlemata vastuseid) ühe kuu jooksul.

Magistritöö on avalik, mistõttu palume Teil küsitluse avatud küsimustele vastates Kaitseministeeriumi valitsemisala juurdepääsupiiranguga asutusesiseks kasutamiseks mõeldud või riigisaladusega kaitstud teavet mitte avaldada. Küsitluse käigus ei küsita küsimusi, mis eeldavad detailset vastust Teie ametikoha, teenistusülesannete jm (riigikaitse) teabe kohta, mida loetakse AvTS § 35 alusel juurdepääsupiiranguga teabeks.

Uuringu läbiviimise on kooskõlastanud KVA rakendusuringute osakond, KV, KaM, KL, RKIK ja KRA andmekaitse.

Uuringus osalemine on vabatahtlik ja Teil on õigus selles osalemisest keelduda või loobuda. Teil on igal ajal õigus nõusolek kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis (nt e-kirja teel) tagasi võtta, ilma et see mõjutaks enne nõusoleku tagasivõtmist toimunud andmetöötluse seaduslikkust.

Teemablokk G01- Eneseharimine ja selle mõjutegurid

Nr	Küsimus	Küsimuse nr, kodeering, vastusevariandid	Küsimuse tüüp	Küsimuse eesmärk	KÜSIMUSE SEOS TEOORIAGA					
					Seos	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	Taust
G01Q01	Kui tähtsaks peate pidevat eneseharimist?	1. AO01 üldse mitte tähtsaks 2. AO02 pigem ebaoluliseks 3. AO03 mõnevõrra oluliseks 4. AO04 pigem oluliseks 5. AO05 väga oluliseks 6. AO06 ei oska öelda	Likerti skaala (1–6)	Mõõta eneseharimise tähtsust	Piiratud ratsionaalsus ja <i>Homo Economicus</i> -inimesed ei pruugi alati teha ratsionaalseid otsuseid haridusse investeerimisel, vaid võivad lähtuvad ka tunnetuslikest hinnangutest.	x				
G01Q02	Kui sageli võtate ise initsiatiivi osaleda koolitustel (sh formaalsed ja mitte-formaalsed õppimisvõimalused)?	1. AO01 üldse mitte- ei algata kunagi koolitusel osalemist 2. AO02 harva- osalen vaid siis, kui keegi soovitab 3. AO03 mõnikord- algatus koolitustel osalemiseks tuleb ette, kuid mitte regulaarselt 4. AO04 tihti- osalen koolitustel omal algatusel üsna sageli 5. AO05 väga sageli- otsin pidevalt uusi võimalusi ja osalen aktiivselt 6. AO06 ei oska öelda	Likerti skaala (1–6)	Selgitada välja enesealgatuse sagedus koolitusel osalemiseks	Otsustusprotsess ja piiratud ratsionaalsus-inimesed ei pruugi alati teadlikult kaaluda kõiki võimalusi, vaid langetavad otsuseid heuristikate alusel.	x				
G01Q03	Millised tegurid mõjutavad kõige enam	1. SQ001 karjäärivõimaluste parandamine 2. SQ002 uute oskuste omandamine	Mitmikvalik	Selgitada, millised tegurid on olulised koolitusotsuste tegemisel	Otsustamine, otsustusprotsess ja valikute arhitektuur-otsuste tegemisel	x		x		

	teie otsust osaleda ametialastes koolitustes? (Valige kõik, mis kehtivad)	3. SQ003 juhtide või kolleegide soovitusel 4. SQ004 huvitav teema ja eneseareng 5. SQ005 koolitus on tööandja poolt kohustuslik 6. SQ006 koolituse kättesaadavus ja registreerimise lihtsus 7. SQ007 koolituse formaadi paindlikkus (nt e-õpe vs kontaktõpe) 8. other muu (palun täpsustage) 9. SQ008 ei oska öelda			mõjutavad indiviide nii sisemised motivaatorid kui ka valikute struktureerimine ja sotsiaalsed mõjurid.				
G01Q04	Kui oluline on teie jaoks see, et koolitusel osalemine tooks kaasa konkreetse ja mõõdetava kasu (nt ametialane edutamine, kõrgem palk, uued tööülesanded)?	1. AO01 üldse mitte oluline 2. AO02 pigem ebaoluline 3. AO03 mõnevõrra oluline 4. AO04 pigem oluline 5. AO05 väga oluline 6. AO06 ei oska öelda	Likerti skaala (1–6)	Hinnata ratsionaalsust eneseharimise otsustes	<i>Homo Economicus</i> ja ratsionaalsus-traditsiooniliselt eeldatakse, et inimesed teevad kasu maksimeerivaid otsuseid, kuid tegelikult võib rolli mängida ka piiratud ratsionaalsus.	x			
G01Q05	Milline kirjeldus vastab kõige paremini teie tüüpilisele otsustus-protsessile enese-	1. AO01 ei osale koolitustel, sest see ei tundu vajalik 2. AO02 lükkan otsuse edasi, kuna see tundub keeruline või ajamahukas 3. AO03 osalen ainult siis, kui keegi soovitab või kutsub	Valikvastus, lubatud üks vastus (1–7)	Mõõta, kuidas inimesed teevad otsuseid eneseharimise osas	Inimesed teevad otsuseid erinevalt: teadlik analüüs vs juhuslikkus vs väline mõjutus	x			

harimises? (Valige üks vastus)	4. AO04 otsustan juhuslikult, vastavalt saadavale infole									
	5. AO05 teen otsuse koheselt, kui koolitus tundub kasulik									
	6. AO06 võrdlen mitut koolitust ja teen kaalutletud otsuse									
	7. AO07 ükski eeltoodud vastustest ei sobi minu puhul									

Teemablokk G02- Koolitusvalikute kujundamine ja info kättesaadavus

KÜSIMUS					KÜSIMUSE SEOS TEOORIAGA					
Nr	Küsimus	Küsimuse nr, kodeering, vastusevariandid	Küsimuse tüüp	Eesmärk	Seos	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	Taust
G02Q06	Kui sageli on teie juht soovitanud teil osaleda koolitustel või muudes eneseharimise tegevustes?	1. AO01 mitte kunagi 2. AO02 harva 3. AO03 mõnikord 4. AO04 pigem sageli 5. AO05 väga sageli 6. AO06 ei oska öelda	Likerti skaala (1–6)	Hinnata, kas juhtide vähenenud toetus või suunamine võib olla takistus töötajate eneseharimisele.	Sludge audit ja protseduurilised takistused- kui juhid ei väärtusta eneseharimist ega soovita koolitusi, võib see vähendada töötajate tahet enesetäiendamisel ja piirata ligipääsu arenguvõimalustele.			x	x	
G02Q07	Kui keeruline on Teie jaoks otsustada, millisel koolitusel osaleda?	1. AO01 väga keeruline- lükkamata 2. AO02 pigem keeruline- valikute rohkus muudab otsustamise raskeks 3. AO03 mõnevõrra keeruline- vajab rohkem infot või aega otsustamiseks	Likerti skaala (1–6)	Selgitada välja, kas valikute rohkus mõjutab otsustusvõimet ning seeläbi takistavad koolitustele registreerumist.	Valikute üleküllus ja otsustusvõime- suur valikuvõimaluste hulk võib viia otsustamisvõimeeni ja otsuse edasilükkamiseni.		x			

		4. AO04 pigem lihtne- mõtlen natuke, kuid otsustan kergesti								
		5. AO05 öldse mitte keeruline- otsustan kiiresti								
		6. AO06 ei oska öelda								
G02Q08	Kui lihtne on teie jaoks koolitusinfo leidmine ja arusaamine?	1. AO01 väga keeruline- info on segane või puudulik 2. AO02 pigem keeruline- infot on raske leida 3. AO03 mõnevõrra keeruline- info leidmine võtab aega 4. AO04 pigem lihtne- suurem osa koolitustest on kergesti leitavad 5. AO05 väga lihtne- kogu vajalik info on selgelt esitatud 6. AO06 ei oska öelda	Likerti skaala (1–6)	Hinnata, kas koolitusinfo kättesaadavus mõjutab koolitusel osalemist ja loob takistusi.	Valikute arhitektuur- kui info pole kergesti kättesaadav ja hästi struktureeritud, võib see takistada eneseharimist ning vähendada osalemist koolitustel.			x		
G02Q09	Kui sageli saate juhiseid või soovitusi sobiva koolituse leidmiseks?	1. AO01 mitte kunagi 2. AO02 harva 3. AO03 mõnikord 4. AO04 pigem sageli 5. AO05 väga sageli 6. AO06 ei oska öelda	Likerti skaala (1–6)	Hinnata, kui suurt mõju avaldavad juhised ja kolleegid töötajate koolitusotsustele.	Valikute arhitektuur- selged soovitusel ja juhised lihtsustavad otsustamist, vähendades valikute ülekoormust.			x		
G02Q10	Millistest kanalitest saate infot koolitus- võimaluste kohta? (Valige kõik sobivad)	1. SQ001 juhtide kaudu 2. SQ002 e-kirjade kaudu 3. SQ003 siseveebi kaudu 4. SQ004 kalendrikutsete kaudu 5. SQ005 koolituspartneri kaudu 6. SQ006 ei saa üldse infot 7. other muu (palun täpsustage)	Mitmikvalik	Selgitada, millised kanalid on enim kasutusel koolituste kohta info saamiseks.	Informatsiooni kättesaadavuse mõju otsustusprotsessile- kergesti leitav ja struktureeritud info suurendab tõenäosust, et töötajad osalevad eneseharimises.			x		

		8. SQ007 ei oska öelda							
G02Q11	Kui sageli on koolituste valik liiga suur, mille hulgas valida?	1. AO01 väga sageli 2. AO02 pigem sageli 3. AO03 mõnikord 4. AO04 pigem harva 5. AO05 mitte kunagi 6. AO06 ei oska öelda	Likerti skaala (1–6)	Selgitada välja valikute ülekoormuse mõju.	Valikute ülekoormus-valikute kasvades kasvab ka oht otsustusväsimuse tekkeks.		x		
G02Q12	Kuidas mõjutab koolituste suur valik teie otsust eneseharimises osaleda?	1. AO01 väga takistab- tunnen, et liiga palju valikuid viib otsustamisväsimuseni 2. AO02 pigem takistab- tunnen, et valikute rohkus muudab otsustamise raskeks 3. AO03 mõnevõrra neutraalne- valik ei mõjuta otsust 4. AO04 pigem soodustab- lai valik on hea, kuid vahel keeruline 5. AO05 väga soodustab- tunnen, et leian alati sobiva koolituse 6. AO06 ei oska öelda	Likerti skaala (1–6)	Selgitada välja, kas valikute hulk on takistavaks teguriks koolitusotsustele.	Valikute ülekoormuse fenomen- suur valik võib põhjustada otsustamisraskusi ja viia valiku edasilükkamiseni.		x		
G02Q13	Kui teil on vaja valida mitmete koolitusvõimaluste vahel, siis kuidas see mõjutab teie otsust?	1. AO01 tunnen, et suurem valik teeb otsustamise keerulisemaks 2. AO02 valin ainult need, mida tean ja olen varem kasutanud 3. AO03 püüan teha teadliku valiku, kuid tunnen otsustamisega seoses stressi	Valikvastus, lubatud üks vastus (1–5)	Selgitada välja, kuidas valikute rohkus mõjutab otsustamist.	Otsustusprotsess- inimesed võivad langetada otsuseid lihtsustatud strateegiate abil või kogeda otsustamisväsimust.		x		

		4. AO04 rohkem valikuid ei mõjuta minu otsustamist 6. AO05 ei oska öelda							
G02Q14	Kui tõhusaks peate praegust infot edastavate kanalite süsteemi?	1. AO01 väga ebaefektiivne 2. AO02 pigem ebaefektiivne 3. AO03 mõnevõrra tõhus 4. AO04 pigem tõhus 5. AO05 väga tõhus 6. AO06 ei oska öelda	Likerti skaala (1–6)	Hinnata, kas info koolitusvõimaluste kohta jõuab töötajateni arusaadavalt ja efektiivselt.	Valikute arhitektuuri mõju- valikute struktuur ja esitusviis mõjutavad otsustusprotsessi kiirust ja täpsust, mis omakorda vähendab otsustusväsimust.		x	x	
G02Q15	Kui tõenäoline on, et osaleksite enese-täiendamisel, kui saaksite personaalselt koostatud ja selgelt suunatud kutse?	1. AO01 väga ebatõenäoline 2. AO02 pigem ebatõenäoline 3. AO03 mõnevõrra tõenäoline 4. AO04 pigem tõenäoline 5. AO05 väga tõenäoline 6. AO06 ei oska öelda	Likerti skaala (1–6)	Hinnata, kas eneseharimisel osalemist võivad takistada infopuudus või valikute struktuur, mitte ainult individuaalsed hoiakud.	Informatsiooni kättesaadavus ja valikute struktuur- kui koolituste info ja valikud ei ole piisavalt struktureeritud või lihtsasti võrreldavad, võib see takistada otsuse langetamist ja vähendada osalemist.		x		

Teemablokk G03- Takistavate tegurite tuvastamine (liigsed protseduurid ja administratiivsed nõuded)

KÜSIMUS					KÜSIMUSE SEOS TEOORIAGA				
Nr	Küsimus	Küsimuse nr, kodeering, vastusevariandid	Küsimuse tüüp	Eesmärk	Seos	1.1.	1.2.	1.3.	1.4. Taust
G03Q16	Millised on protsessilised takistused	1. SQ001 töökoormus ja ajapuudus ei võimalda koolitusel osalemist	Mitmikvalik	Selgitada välja peamised takistavad protseduurid.	Sludge audit ja protseduurilised takistused- kas				x

	koolitustel osalemiseks? (valige kõik sobivad)	2. SQ002 koolitustega seotud reeglid ja tingimused on keerulised või ebaselged 3. SQ003 koolitusele registreerimine nõuab mitme erineva süsteemi kasutamist 4. SQ004 koolitusele registreerimine nõuab juhtkonna kinnitust ja see võtab kaua aega 5. SQ005 koolitusel osalemiseks tuleb läbida aeganõudev kinnitamisprotsess 6. SQ006 koolituste valik on piiratud ja ei sobitu minu individuaalsete vajadustega 7. SQ007 koolituste rahastamise protsess on keeruline või arusaamatu 8. SQ008 koolitusinfo on puudulik või raskesti leitav 9. SQ009 registreerimisvormid on keerulised või liiga detailrikkad 10.SQ010 erinevad süsteemid ei ole omavahel integreeritud, mistõttu tuleb infot sisestada mitu korda 11.SQ011 puuduvad automaatsed meeldetuletused, mistõttu unustatakse registreeruda või osaleda			protsessid ja süsteemid vähendavad eneseharimise töönaosust.					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

		12.SQ012 juhtkond ei toeta või ei soodusta koolitusel osalemist 13.SQ013 koolitus on huvitav, aga see ei ole tööga otseselt seotud, mistõttu osalemine pole võimalik 14.SQ014 koolitus on väljaspool tööaega 15.other muud takistused (täpsustage) 16.SQ015 ei oska öelda							
G03Q17	Kas olete kunagi loobunud koolitusest, sest juhtkond ei pidanud seda vajalikuks?	1. AO01 ei, mitte kunagi 2. AO02 jah, korra 3. AO03 jah, mitu korda 4. AO04 ei soovi vastata	Valikvastus, lubatud üks vastus (1–4)	Kaardistada juhtide mõju koolitusotsustele ja võimalikud takistused töötajate enesearengule.	Otsustusprotsessi väline mõjutamine- juht võib piirata töötajate valikuvabadust, mis mõjutab nende eneseharimise võimalusi.				x
G03Q18	Kui lihtne või keeruline on teie arvates registreerumine koolitustele?	1. AO01 väga keeruline- süsteem on segane ja takistav 2. AO02 pigem keeruline- mõned etapid on rasked või aeganõudvad 3. AO03 mõnevõrra keeruline- mõned osad vajavad täpsustamist 4. AO04 pigem lihtne- registreerimine on üldiselt sujuv 5. AO05 väga lihtne- protsess on kiire ja intuiitiivne 6. AO06 pole kunagi koolitusele registreerunud	Likerti skaala (1–6)	Hinnata registreerimisprotsessi keerukust.	Sludge audit- keeruline registreerimine võib vähendada osalusaktiivsust enesetäiendamisel.				x

G03Q19	Kui tõenäoline on, et osaleksite koolitusel, kui registreerimine oleks vaid ühe klikiga võimalik?	1. AO01 väga ebatõenäoline 2. AO02 pigem ebatõenäoline 3. AO03 mõnevõrra tõenäoline 4. AO04 pigem tõenäoline 5. AO05 väga tõenäoline 6. AO06 ei oska öelda	Likerti skaala (1–6)	Selgitada välja, kas registreerimisprotsessi lihtsustamine suurendaks osalemist.	Valikute arhitektuur ja sludge-registreerimisprotsessi lihtsustamine võib suurendada osalusaktiivsust enesetäiendamisel.					X	
G03Q20	Kui läbipaistvaks peate koolituste registreerimise protsessi?	1. AO01 väga ebaselge-registreerimisprotsess on keeruline ja läbipaistmatu 2. AO02 pigem ebaselge- esineb segadust ja arusaamatust 3. AO03 mõnevõrra selge-enamasti arusaadav 4. AO04 pigem selge-registreerimisprotsess on üldiselt arusaadav, kuid võiks olla veelgi läbipaistvam 5. AO05 väga selge-registreerimisprotsess on lihtne ja täielikult läbipaistev 6. AO06 ei oska öelda	Likerti skaala (1–6)	Hinnata, kas koolituste registreerimise protsess on töötajatele arusaadav ja lihtsasti kasutatav.	Sludge kasutajamugavuses-läbipaistvus ja protsesside lihtsus suurendavad koolitusel osalemise tõenäosust.					X	
G03Q21	Kas olete registreerimisprotsessi tõttu jäänud mõnel koolitusel osalemata?	1. AO01 jah 2. AO02 ei 3. kui jah, siis täpsustage põhjus 4. AO03 ei oska öelda	Dihhotoomne + avatud vastus	Uurida, kas keeruline registreerimisprotsess mõjutab koolitustest loobumist ja millised on peamised takistused.	Sludge audit ja protseduurilised takistused- keerulised või aeganõudvad protseduurid võivad vähendada koolitusel osalemise tõenäosust (mittevajalikud takistused).					X	

		2. AO02 27-36 3. AO03 37-46 4. AO04 47+	Valikvastus, lubatud üks vastus (1–4)							
G04Q26	Kas te olete	1. AO01 tegevväelane 2. AO02 tsiviilteenistuja (töötaja või ametnik)	Valikvastus, lubatud üks vastus (1–2)							x
G04Q26L	Millise sõjaväelise auastme põhiliigi alaliiki kuulud?	1. AO01 sõdur 2. AO02 nooremallohvitser 3. AO03 vanemallohvitser 4. AO04 nooremohvitser 5. AO05 vanemohvitser 6. AO06 kõrgem ohvitser	Valikvastus, lubatud üks vastus (1–6)							x
G04Q27	Milline on Teie kõrgeim omandatud haridustase?	1. AO01 põhiharidus 2. AO02 põhiharidus koos kutseharidusega 3. AO03 kesk- või gümnaasiumiharidus 4. AO04 keskeri- või kutsekeskharidus 5. AO05 rakenduslik- või kutsekõrgharidusõpe 6. AO06 kõrghariduse põhiõpe (bakalaureus) 7. AO07 kõrghariduse kraadiõpe (magister, doktor)	Valikvastus, lubatud üks vastus (1–7)							x
G04Q28	Kas olete viimase 12 kuu jooksul osalenud mõnel töölalasel,	1. AO01 jah 2. AO02 ei 3. AO03 ei soovi vastata 4. Kui ei, siis täpsusta põhjus	Dihhotoomne + avatud vastus							x

	erialasel koolitusel (sh seminarid, e-õpped, konverentsid)?									
G04Q28L	Miks Te ei ole osalenud ühelgi tööalasel, erialasel koolitusel?	1.	põhjenda	avatud vastus						x

LISA D

Faktoranalüüsi kaasatud küsimused nende numbrilised väärtused

Nr	Küsimus	Nr	Kood	Valikuvariant	Numbriline väärtus
G01Q01	Kui tähtsaks peate pidevat eneseharimist?	1.	AO01	üldse mitte tähtsaks	1
		2.	AO02	pigem ebaoluliseks	2
		3.	AO03	mõnevõrra oluliseks	3
		4.	AO04	pigem oluliseks	4
		5.	AO05	väga oluliseks	5
		6.	AO06	ei oska öelda	NA
G01Q02	Kui sageli võtate ise initsiatiivi osaleda koolitustel (sh formaalsed ja mitteformaalsed õppimisvõimalused)?	1.	AO01	üldse mitte- ei algata kunagi koolitusel osalemist	1
		2.	AO02	harva- osalen vaid siis, kui keegi soovitab	2
		3.	AO03	mõnikord- algatus koolitustel osalemiseks tuleb ette, kuid mitte regulaarselt	3
		4.	AO04	tihti- osalen koolitustel omal algatusel üsna sageli	4
		5.	AO05	väga sageli- otsin pidevalt uusi võimalusi ja osalen aktiivselt	5
		6.	AO06	ei oska öelda	NA
G01Q04	Kui oluline on teie jaoks see, et koolitusel osalemine tooks kaasa konkreetse ja mõõdetava kasu (nt ametialane edutamine, kõrgem palk, uued tööülesanded)?	1.	AO01	üldse mitte oluline	1
		2.	AO02	pigem ebaoluline	2
		3.	AO03	mõnevõrra oluline	3
		4.	AO04	pigem oluline	4
		5.	AO05	väga oluline	5
		6.	AO06	ei oska öelda	NA
G01Q05	Milline kirjeldus vastab kõige paremini teie tüüpilisele otsustusprotsessile eneseharimises? (Valige üks vastus)	1.	AO01	ei osale koolitustel, sest see ei tundu vajalik	1
		2.	AO02	lükkan otsuse edasi, kuna see tundub keeruline või ajamahukas	2
		3.	AO03	osalen ainult siis, kui keegi soovitab või kutsub	3
		4.	AO04	otsustan juhuslikult, vastavalt saadavale infole	4
		5.	AO05	teen otsuse koheselt, kui koolitus tundub kasulik	5
		6.	AO06	võrdlen mitut koolitust ja teen kaalutletud otsuse	6

		7. AO07 ükski eeltoodud vastustest ei sobi minu puhul	NA
G02Q06	Kui sageli on teie juht soovitanud teil osaleda koolitustel või muudes eneseharimise tegevustes?	1. AO01 mitte kunagi 2. AO02 harva 3. AO03 mõnikord 4. AO04 pigem sageli 5. AO05 väga sageli 6. AO06 ei oska öelda	1 2 3 4 5 NA
G02Q07	Kui keeruline on Teie jaoks otsustada, millisel koolitusel osaleda?	1. AO01 väga keeruline- lükkam otsuse sageli edasi 2. AO02 pigem keeruline- valikute rohkus muudab otsustamise raskeks 3. AO03 mõnevõrra keeruline- vajab rohkem infot või aega otsustamiseks 4. AO04 pigem lihtne- mõtlen natuke, kuid otsustan kergesti 5. AO05 üldse mitte keeruline- otsustan kiiresti 6. AO06 ei oska öelda	1 2 3 4 5 NA
G02Q08	Kui lihtne on teie jaoks koolitusinfo leidmine ja arusaamine?	1. AO01 väga keeruline- info on segane või puudulik 2. AO02 pigem keeruline- infot on raske leida 3. AO03 mõnevõrra keeruline- info leidmine võtab aega 4. AO04 pigem lihtne- suurem osa koolitustest on kergesti leitavad 5. AO05 väga lihtne- kogu vajalik info on selgelt esitatud 6. AO06 ei oska öelda	1 2 3 4 5 NA
G02Q09	Kui sageli saate juhiseid või soovitusi sobiva koolituse leidmiseks?	1. AO01 mitte kunagi 2. AO02 harva 3. AO03 mõnikord 4. AO04 pigem sageli 5. AO05 väga sageli 6. AO06 Ei oska öelda	1 2 3 4 5 NA
G02Q11	Kui sageli on koolituste valik liiga suur, mille hulgas valida?	1. AO01 väga sageli 2. AO02 pigem sageli 3. AO03 mõnikord 4. AO04 pigem harva 5. AO05 mitte kunagi 6. AO06 ei oska öelda	1 2 3 4 5 NA

G02Q12	Kuidas mõjutab koolituste suur valik teie otsust eneseharimises osaleda?	1. AO01 väga takistab- tunnen, et liiga palju valikuid viib otsustamisväsimuseni 2. AO02 pigem takistab- tunnen, et valikute rohkus muudab otsustamise raskeks 3. AO03 mõnevõrra neutraalne- valik ei mõjuta otsust 4. AO04 pigem soodustab- lai valik on hea, kuid vahel keeruline 5. AO05 väga soodustab- tunnen, et leian alati sobiva koolituse 6. AO06 ei oska öelda	1 2 3 4 5 NA
G02Q13	Kui teil on vaja valida mitmete koolitusvõimaluste vahel, siis kuidas see mõjutab teie otsust?	1. AO01 tunnen, et suurem valik teeb otsustamise keerulisemaks 2. AO02 valin ainult need, mida tean ja olen varem kasutanud 3. AO03 püüan teha teadliku valiku, kuid tunnen otsustamisega seoses stressi 4. AO04 rohkem valikuid ei mõjuta minu otsustamist 6. AO05 ei oska öelda	1 2 3 4 NA
G02Q14	Kui tõhusaks peate praegust infot edastavate kanalite süsteemi?	1. AO01 väga ebaefektiivne 2. AO02 pigem ebaefektiivne 3. AO03 mõnevõrra tõhus 4. AO04 pigem tõhus 5. AO05 väga tõhus 6. AO06 ei oska öelda	1 2 3 4 5 NA
G02Q15	Kui tõenäoline on, et osaleksite enesetäiendamisel, kui saaksite personaalselt koostatud ja selgelt suunatud kutse?	1. AO01 väga ebatõenäoline 2. AO02 pigem ebatõenäoline 3. AO03 mõnevõrra tõenäoline 4. AO04 pigem tõenäoline 5. AO05 väga tõenäoline 6. AO06 ei oska öelda	1 2 3 4 5 NA
G03Q17	Kas olete kunagi loobunud koolitusest, sest juhtkond ei pidanud seda vajalikuks?	1. AO01 ei, mitte kunagi 2. AO02 jah, korra 3. AO03 jah, mitu korda 4. AO04 ei soovi vastata	3 2 1 NA
G03Q18	Kui lihtne või keeruline on teie arvates registreerumine koolitustele?	1. AO01 väga keeruline- süsteem on segane ja takistav 2. AO02 pigem keeruline- mõned etapid on rasked või aeganõudvad	1 2

		3. AO03 mõnevõrra keeruline- mõned osad vajavad täpsustamist	3
		4. AO04 pigem lihtne- registreerimine on üldiselt sujuv	4
		5. AO05 väga lihtne- protsess on kiire ja intuiitiivne	5
		6. AO06 pole kunagi koolitusele registreerunud	NA
G03Q19	Kui tõenäoline on, et osaleksite koolitusel, kui registreerimine oleks vaid ühe klikiga võimalik?	1. AO01 väga ebatõenäoline 2. AO02 pigem ebatõenäoline 3. AO03 mõnevõrra tõenäoline 4. AO04 pigem tõenäoline 5. AO05 väga tõenäoline 6. AO06 ei oska öelda	1 2 3 4 5 NA
G03Q20	Kui läbipaistvaks peate koolitustele registreerimise protsessi?	1. AO01 väga ebaselge- registreerimisprotsess on keeruline ja läbipaistmatu 2. AO02 pigem ebaselge- esineb segadust ja arusaamatust 3. AO03 mõnevõrra selge- enamasti arusaadav 4. AO04 pigem selge- registreerimisprotsess on üldiselt arusaadav, kuid võiks olla veelgi läbipaistvam 5. AO05 väga selge- registreerimisprotsess on lihtne ja täielikult läbipaistev 6. AO06 ei oska öelda	1 2 3 4 5 NA
G03Q21	Kas olete registreerimisprotsessi tõttu jäänud mõnel koolitusel osalemata?	1. AO01 jah 2. AO02 ei 3. AO03 kui jah, siis täpsusta põhjus 4. AO04 ei oska öelda	1 2 NA
G03Q22	Kui sageli tekib tunne, et erinevad nõuded või protseduurid takistavad teie osalemist enesetäiendamisel?	1. AO01 väga sageli 2. AO02 pigem sageli 3. AO03 mõnikord 4. AO04 väga harva 5. AO05 mitte kunagi 6. AO06 ei soovi vastata	1 2 3 4 5 NA
G03Q23	Kas koolituspartner on kunagi teie koolitustaotluse tagasi lükanud?	1. AO01 ei, mitte kunagi 2. AO02 jah, korra 3. AO03 jah, mitu korda 4. AO04 ei soovi vastata	3 2 1 NA

LISA E

Faktorite struktuur, küsimused, laadungid ja seos teooriaga

Faktorid			Küsimused
MR1	MR2	MR3	
-0,044	0,316	0,177	Kui tähtsaks peate pidevat eneseharimist? (G01Q01)
-0,054	0,801	0,007	Kui sageli võtate ise initsiatiivi osaleda koolitustel? (G01Q02)
-0,198	0,067	0,379	Kui oluline on teie jaoks see, et koolitusel osalemine tooks kaasa konkreetse ja mõõdetava kasu? (G01Q04)
-0,166	0,532	0,161	Milline kirjeldus vastab kõige paremini teie tüüpilisele otsustusprotsessile eneseharimises? (G01Q05)
-0,001	0,043	0,525	Kui sageli on teie juht soovitanud teil osaleda koolitustel või muudes eneseharimise tegevustes? (G02Q06)
0,160	0,613	-0,065	Kui keeruline on Teie jaoks otsustada, millisel koolitusel osaleda? (G02Q07)
0,574	0,282	0,277	Kui lihtne on teie jaoks koolitusinfo leidmine ja arusaamine? (G02Q08)
0,159	0,237	0,533	Kui sageli saate juhiseid või soovitusi sobiva koolituse leidmiseks? (G02Q09)
-0,046	-0,094	0,518	Kui sageli on koolituste valik liiga suur, mille hulgas valida? (G02Q11)
0,167	0,603	-0,010	Kuidas mõjutab koolituste suur valik teie otsust eneseharimises osaleda? (G02Q12)
0,114	0,269	-0,312	Kui teil on vaja valida mitmete koolitusvõimaluste vahel, siis kuidas see mõjutab teie otsust? (G02Q13)
0,473	-0,285	0,397	Kui tõhusaks peate praegust infot edastavate kanalite süsteemi? (G02Q14)
-0,054	0,255	0,092	Kui tõenäoline on, et osaleksite enesetäiendamisel, kui saaksite personaalselt koostatud ja selgelt suunatud kutse? (G02Q15)
0,703	-0,059	-0,268	Kas olete kunagi loobunud koolitusest, sest juhtkond ei pidanud seda vajalikuks? (G03Q17)
0,592	-0,121	0,158	Kui lihtne või keeruline on teie arvates registreerumine koolitustele? (G03Q18)
-0,030	0,028	0,094	Kui tõenäoline on, et osaleksite koolitusel, kui registreerimine oleks vaid ühe klikiga võimalik? (G03Q19)
0,659	0,010	0,213	Kui läbipaistvaks peate koolitustele registreerimise protsessi? (G03Q20)
0,567	-0,033	-0,135	Kas olete registreerimisprotsessi tõttu jäänud mõnel koolitusel osalemata? (G03Q21)
0,639	0,166	-0,077	Kui sageli tekib tunne, et erinevad nõuded või protseduurid takistavad teie osalemist enesetäiendamisel? (G03Q22)
0,166	-0,432	0,013	Kas koolituspartner on kunagi teie koolitustaotluse tagasi lükanud? (G03Q23)

MR1= Tehnilised ja protseduurilised takistused eneseharimises (seos teooriaga 1.3)

MR2= Otsustusprotsess ja valikute ülekoormus eneseharimises (seos teooriaga 1.1)

MR3= Valikute arhitektuur ja väline mõjutus eneseharimise otsustes (seos teooriaga 1.2)

LISA F.

Faktorite usaldusvärsuse hinnang (Cronbachi α)

Raw alpha	G6(smc)	Median	Küsimus
Faktor 1			
0,757	0,762	0,365	Kui lihtne on teie jaoks koolitusinfo leidmine ja arusaamine...G02Q08.
0,778	0,784	0,371	Kui tõhusaks peate praegust infot edastavate kanalite süsteemi...G02Q14.
0,780	0,780	0,414	Kas olete kunagi loobunud koolitusest..sest juhtkond ei pidanud seda vajalikuks...G03Q17.
0,763	0,771	0,371	Kui lihtne või keeruline on teie arvates registreerumine koolitustele...G03Q18.
0,747	0,752	0,329	Kui läbipaistvaks peate koolitustele registreerimise protsessi...G03Q20.
0,798	0,790	0,414	Kas olete registreerimisprotsessi tõttu jäänud mõnel koolitusel osalemata...G03Q21.
0,773	0,768	0,369	Kui sageli tekib tunne..et erinevad nõuded või protseduurid takistavad teie osalemist enesetäiendamisel...G03Q22.
Faktor 2			
0,738	0,691	0,440	Kui tähtsaks peate pidevat eneseharimist...G01Q01.
0,691	0,647	0,356	Milline kirjeldus vastab kõige paremini teie tüüpilisele otsustusprotsessile eneseharimises...G01Q05.
0,673	0,635	0,332	Kuidas mõjutab koolituste suur valik teie otsust eneseharimises osaleda...G02Q12.
0,682	0,634	0,378	Kui keeruline on Teie jaoks otsustada..millisel koolitusel osaleda...G02Q07.
0,612	0,563	0,302	Kui sageli võtate ise initsiatiivi osaleda koolitustel...G01Q02.
Faktor 3²			
0,541	0,463	0,335	Kui sageli on teie juht soovitanud teil osaleda koolitustel või muudes eneseharimise tegevustes...G02Q06.
0,501	0,424	0,264	Kui sageli saate juhiseid või soovitusi sobiva koolituse leidmiseks...G02Q09.
0,556	0,467	0,264	Kui sageli on koolituste valik liiga suur..mille hulgas valida...G02Q11.

Raw Alpha- Cronbachi alfa koefitsient, näitab kui hästi ühte ja sama konstruktsiooni mõõtvad väited omavahel statistiliselt haakuvad (iga küsimuse korrelatsioon, kõigi teiste sama faktori küsimustega).

Väärtus ≥ 0.7 viitab heale usaldusvärsusele.

² Faktori 3 (valikute arhitektuur ja väline mõjutus) Cronbachi α väärtus jäi alla üldtunnustatud piiri ($\alpha = 0,573$). Töö autor otsustas faktori säilitada, kuna tegemist on vaid kolme väitest koosneva konstruktsiooniga, mille puhul võib madal α tuleneda eelkõige väidete vähesusest. Cortina (1993) rõhutab, et väikeste skaalade (nt 3–4 väidet) puhul ei pruugi Cronbachi alfa olla piisavaks usaldusvärsuse näitajaks, isegi kui konstrukti sisemine loogika on tugev. Arvestades faktori teoreetilist ühtsust ning selle sisulist rolli eneseharimise mõjutegurite kirjeldamisel, käsitletakse seda töös tervikliku mõjufaktorina.

G6 (smc)- Guttmani G6 on alternatiivne usaldusväarsuse koefitsient. See annab hinnangu väikeste küsimustekomplektide puhul ning arvestab, kui palju üksikud väited tegelikult koos varieeruvad. Kui G6 ja Raw Alpha on lähedased, kinnitab see tulemuste stabiilsust.

Median R- väidete omavahelise korrelatsiooni mediaan- näitab, kui hästi üksikud väited omavahel haakuvad. Median R väärtus üle 0.3 viitab sellele, et väited on omavahel mõõdukalt seotud ja sobivad koondamiseks ühte faktoriindeksisse. Kui väärtus jääb alla 0.2, võib see osutada küsimuste piiratud kooskõlale. Väärtused 0.3-0.5 viitavad sellele, et küsimused moodustavad sidusa alaskaalat.

Summary

SLUDGE AUDIT AND OPPORTUNITIES TO ELIMINATE BARRIERS TO PARTICIPATION IN CONTINUING EDUCATION: THE CASE OF THE MINISTRY OF DEFENCE'S ADMINISTRATIVE DOMAIN

Toivo Murakas

This master's thesis investigated the processes that hinder self-directed learning within the administrative domain of the Ministry of Defence, drawing on key concepts from behavioral economics such as sludge, nudge, choice architecture, choice overload, and decision-making principles. The theoretical framework was grounded in rational and bounded rationality theories, highlighting that decisions related to self-education often occur in complex and suboptimally designed environments. In such settings, the presentation of information, internal organizational procedures, and leadership culture all play a critical role.

The aim of the thesis was to identify and analyze sludge processes- unnecessary and obstructive administrative elements- that reduce the motivation and activity of public servants to engage in continuous learning. The study relied on a primarily quantitative (partly also qualitative) methodology. The author designed a theory-based questionnaire and conducted an electronic survey with 119 public servants, of whom 91 completed it in full. The data were analyzed using descriptive statistics, factor analysis, and linear regression. The analysis focused on whether, and to what extent, employees perceive barriers to self-learning, including procedural bottlenecks and decision-making obstacles.

Factor analysis revealed three meaningful dimensions: (1) technical and procedural barriers, (2) decision-making complexity and choice overload, and (3) choice architecture and external influences.

Regression analysis showed that the first factor-technical and procedural barriers-was the strongest predictor of self-directed learning activity. Mann-Whitney U-tests confirmed that civilian employees perceive these barriers significantly more than active-duty personnel, highlighting the need to specifically improve the accessibility of training information, the effectiveness of communication channels, and the clarity of registration processes for civilians. In addition, the analysis revealed deeper organizational and cultural obstacles, such as limited managerial support or a lack of visible endorsement. Although these are not formal restrictions, they still reduce employees' readiness to engage in continuous learning. The

main barriers were reflected in the difficulty of accessing and understanding training information, ineffective communication systems, and a registration process perceived as overly complex and opaque.

The second factor highlighted the cognitive burden of the decision-making process. While most public servants manage to cope with the wide range of training options, some respondents felt their decision-making process required more support. There was a clear call for guidance and recommendations to help navigate the variety of available courses. Respondents noted that decisions regarding training are not always made with full consideration or based on maximum benefit- instead, people often settle for the first available option. Moreover, respondents expressed a need for more time to make decisions, which suggests that the learning environment should be designed to support cognitively sustainable and informed decision-making.

The third factor focused on choice architecture and external influences. The findings indicated that clear presentation of information, user-friendly interfaces, and default recommendations could increase participation-especially when supported by managers' motivating attitudes. Even in the absence of technical barriers, employee participation in self-learning often remains low if they do not perceive sufficient support from leadership. If such support is weak or invisible, the willingness to engage declines.

The core conclusion of the thesis is that identified sludge processes inhibit public servants' participation in self-directed learning and create a situation where formal learning opportunities do not necessarily translate into actual choices. Time constraints, insufficient support, or a complex decision-making environment may prevent realization of learning opportunities. Therefore, it is essential to reduce sludge effects, create a more cognitively supportive decision environment, increase the visibility and structure of training information, and design course offerings (i.e., choice architecture) in ways that promote faster and more informed decision-making. The implementation of default options and raising managers' awareness of their critical role in promoting a culture of continuous learning is also recommended.

The author's contribution lies in developing a systematic methodology, applying theoretical constructs in empirical analysis, and offering practical recommendations for improvement. While the study focused on the Ministry of Defence's administrative area, the results are broadly applicable to the wider public sector and to organizations that aim to foster a supportive environment for self-development.

This study has several methodological limitations. First, the use of a self-selected sample, where participation was voluntary, may have biased the results toward more active or interested individuals and limits the generalizability of the findings to the entire target population. Additionally, 28 respondents discontinued the survey, and their data were excluded from the analysis. Several questions received “I don't know” responses, which were omitted to avoid distorting the results. During the factor analysis, some questions were excluded due to low factor loadings, indicating limited explanatory power. Since the questionnaire was developed by the author and not based on previously validated scales, the factor analysis played a key role in evaluating and refining the construct validity of the measurement instrument.

The findings of this thesis also open up several avenues for further research. The author believes that similar barriers to self-directed learning may exist in the civilian sector, although this would require a separate study for confirmation. In the future, a cross-ministerial comparative study could be conducted to determine whether, and how, sludge processes, choice architecture, and managerial support differ across governmental domains. Since this study clearly highlighted the importance of leadership in supporting employee development, a qualitative follow-up study focusing on managers' awareness, attitudes, and influence strategies would be justified. Additionally, an experimental study could test how different decision environments (e.g., simplified vs. complex presentation of training information) affect participation readiness, decision speed, and confidence. Further research could also examine the role of the messenger effect- how the identity of the person delivering the message (e.g., a supervisor or peer) influences motivation and the decision to participate in training. Such developments would contribute to designing a more deliberately supportive public sector environment for lifelong learning.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Toivo Murakas,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
„Sludge-audit ja enesetäiendamiskoolitustel osalemise takistuste eemaldamise
võimalused Kaitseministeeriumi valitsemisala näitel“,

mille juhendaja on Kristjan Pulk

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni
autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu
Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i
litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja
üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni
autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Toivo Murakas
21.05.2025