

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Emma Otilie Mäe

ENESETÕHUSUSE TUGEVDAMINE KOOLITUSTE ABIL
ELEKTRILEVI OÜ NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Anne Reino, kaasprofessor

Tartu 2026

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

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Enesetõhususe olemus ning arenguvõimalused läbi koolitusmeetodite	6
1.1 Enesetõhususe olulisus töölases arengus	6
1.2 Enesetõhusust toetavad allikad	8
1.3 Koolituste roll enesetõhususe arendamisel	11
1.4 Koolitusmeetodid töötajate enesetõhususe toetamiseks	14
2. Koolituste mõju enesetõhususele Elektrilevi OÜ töötajate näitel.....	18
2.1. Metoodika ja valim	18
2.2. Töölase väljakutsete ja arenguvajaduste mõju töölasele enesetõhususele ...	20
2.3 Koolituste mõju töötajate enesetõhususele	25
Kokkuvõte.....	30
Viidatud allikad.....	33
LISA A. Intervjuu küsimused töötajatele.....	40
LISA B. Intervjuu küsimused koolitusstrateegiate kohta.....	43
LISA C. Intervjuude kodeeringud.....	45
Summary	48

Sissejuhatus

Eesmärkide saavutamisel mängib keskset rolli enesetõhusus, mis väljendab inimese usku oma võimetesse. Mida tugevam see usk on, seda tõenäolisemalt saavutab inimene oma eesmärgi. (Schunk & DiBenedetto, 2021) Samuti toetab usk võimet tulla toime nii töö- kui ka eraelus esinevate ootamatustega ning võtta vastu uusi väljakutseid. Lisaks soodustab tugev enesetõhusus uuenduslikku mõtlemist ja uute lahenduste omaksvõtmist. (Klaeijssen *et al.*, 2018) Enesetõhusust käsitletakse sageli töö- ja karjääriedukuse kontekstis, sest see aitab suurendada motivatsiooni ja sooritada ülesandeid edukamalt. Samas võib enesetõhususe tase tööülesannete puhul varieeruda sõltuvalt nende keerukusest – mida keerulisem on ülesanne, seda enam võib töötajate enesetõhusus väheneda. Lihtsate ülesannete puhul on edu saavutamine kiire ja konkreetne. Seevastu keerukamate ülesannete puhul on raskem määrata tulemuse edukust, sest sageli koosneb keerukas ülesanne mitmest erinevast etapist. (Wood & Atkins, 2000) Organisatsioonid saavad töötajaid selle puhul toetada, pakkudes esmalt töötajatele selgeid tööjuhiseid ja juhendamist ning vähendada töötamisel segavaid tegureid. Lisaks on oluline korraldada koolitusprogramme, mis toetaksid nii konkreetsete oskuste õpetamist kui ka üldist enesejuhtimisoskust. (Cherian & Jacob, 2013)

Koolitamine on organisatsioonide jaoks on üks levinumaid strateegiaid töötajate arendamiseks (Arthur *et al.*, 2003). Uuringutest selgub, et kui töötajatele korraldatakse vajalikke koolitusi, on ka ettevõtte üldiselt 17% produktiivsem ning 92% töötajatest leiavad, et koolitusprogrammid mõjutavad positiivselt nende pühendumust töökohal. Lisaks USA-s läbi viidud uuringus leidis 39% inimestest, et kõige olulisem tegur töörahulolu puhul on võimalus osaleda koolitustel, sest see vähendab paigalseismise tunnet ja soodustab arengut. (Peck, 2025) Kuid õppimise mõju ulatub ka kaugemale – töötajad tunnevad ennast rohkem väärtustatuna ja motiveerituna ning organisatsiooni efektiivsus kasvab tervikuna. (Heinrich, 2025) Töötajate arendamiseks on mitmeid võimalusi, kuid koolitamine on üks lihtsamaid ning efektiivsemaid, seetõttu keskendub käesolev töö just sellele arendamisvõimalusele.

Kuigi enesetõhusust on teaduslikult laialdaselt uuritud, kasutatakse seda organisatsioonilises kontekstis töötajate motiveerimise vahendina oluliselt vähem kui näiteks eesmärkide seadmist, tagasisidet või juhendamist (Carter *et al.*, 2018). Samal ajal seisavad organisatsioonid silmitsi muutustega, mis tulenevad kiiresti arenevatest tehnoloogiatest, tööülesannetest ning kasvavatest ootustest (Arthur *et al.*, 2003). Sellises keskkonnas on oluline mõista, kuidas toetada töötajate valmisolekut õppida ja areneda, mistõttu on enesetõhususe tugevdamine muutunud aina aktuaalsemaks.

Käesolevas töös uuritakse, kuidas koolitused toetavad töötaja enesetõhususe arengut, sest tugev enesetõhusus mängib märkimisväärset rolli selles, kas töötaja on valmis uusi teadmisi ka tööil rakendama. Autor on võtnud uurimise alla enesetõhususe mõiste, et piiritleda töö fookus töötaja individuaalse ressursiga ehk uurida, kuidas inimese sisemine motivaator ja usk aitab arengule kaasa. Töös keskendutakse töötajate koolitamisele, et uurida, kuidas saab organisatsioon arenguprotsessis toeks olla.

Uurimisteemat on rahvusvahelises kirjanduses laialdaselt uuritud, kuid Eestis piirduvad enamik varasemaid uurimusi kvantitatiivse lähenemisega. Kvantitatiivne lähenemine pakub võimalust luua seoseid erinevate tegurite, näiteks tugeva enesetõhususe ja suurema efektiivsuse vahel. Sellises uurimuses võivad jääda aga välja erandid ja inimeste eriarvamused. Kvalitatiivseid ehk inimeste individuaalsel tasandil koostatud uuringuid on vähem, mistõttu keskendub käesolev töö vahetult töötajatega suhtlemisele, kasutades intervjuerimise meetodit. Kvalitatiivne lähenemine pakub võimalust analüüsida inimeste arvamusi, tuua välja eripärasid ja piirata ühese tulemuse saavutamist.

Töö eesmärk on selgitada välja, kuidas koolitused toetavad töötajate tööalase enesetõhususe kujunemist. Uurimisteema on valitud lähtuvalt aktuaalsest probleemist, kus organisatsioonid investeerivad töötajate koolitamisest, kuid sageli ei suudeta tagada, et koolituste mõju jõuaks ka praktikasse, sest töötajatel pole piisavalt usku oma oskustesse. Enesetõhususe kujunemine eeldab, et töötajal on nii vajalikud teadmised kui ka usk oma võimetusse neid teadmisi rakendada, mistõttu käsitletakse töös koolitusi enesetõhusust toetava tegurina. Töö eesmärgi saavutamiseks on autor paika pannud järgmised uurimisülesanded:

- käsitleda enesetõhususe olemust ning avada selle olulisus varasemate teooriate põhjal;
- selgitada välja, kuidas on võimalik enesetõhusust tugevdada;
- kirjeldada organisatsioonide koolitusvajadusi ning selgitada välja erinevad koolitusmeetodid;
- välja töötada empiirilise osa metoodika;
- viia läbi intervjuud ettevõtte Elektrilevi OÜ töötajatega;
- tõlgendada intervjuud ja teha järeldusi, kuidas enesetõhusust tajutakse ning kuidas koolitused seda toetavad.

Töö on jagatud kaheks suuremaks peatükiks. Esimeses alapeatükis on välja toodud enesetõhususe definitsioon ja eristatud see seotud mõistetest. Lisaks käsitletakse

enesetõhususe olemust ning selgitatakse, miks selle arendamine on oluline töötajate sooritus- ja eneseusu suurendamiseks. Teises alapeatükis kirjeldatakse enesetõhususe nelja olulist allikat, mis võimaldavad eneseusku tugevdada. Kolmas alapeatükk keskendub koolituste rollile organisatsioonides ning toob välja koolituste kasu tööalasele enesetõhususele. Neljandas alapeatükis tuuakse välja peamised koolitusmeetodid, mida organisatsioonid kasutavad. Koolitusmeetodid on jagatud kolme õppimisviisi alusel – õppimine läbi tegemise, nägemise ja kuulmise. Selline jaotus võimaldab siduda enesetõhususe allikad otseselt koolitusvormidega ja loob aluse koolitusvormide teadlikuks valikuks, et saada nendest maksimaalset kasu. Teine suurem peatükk ehk empiiriline osa tugineb teoreetilise osa põhjal koostatud intervjuudele ettevõtte Elektrilevi OÜ töötajatega. Esimeses alapeatükis on selgitatud valimit ja töö metoodikat. Teises alapeatükis toimub intervjuudest saadud vastuste põhjal analüüs, otsides nii sarnasusi kui erinevusi töötajate arvamustes ja enesetõhususe teooriates. Viimases alapeatükis selgitatakse intervjuude põhjal välja parimad koolitusmeetodid, millel on mõju enesetõhususele. Töö viimane osa seostab teoreetilise ja empiirilise osa tulemusi ja otsib vastuseid varasemalt kirjeldatud töö eesmärgi kontekstis. Kokkuvõttes tuuakse uuesti välja kõige olulisemad tulemused ning antakse soovitusi töö edasiseks täiendamiseks.

Töö teooria osa koostamisel kasutati võõrkeelse kirjanduse tõlkimisel OpenAi (2026) tekstiroboti ChatGPT abi.

Töö autor tänab oma juhendajat ja kõiki intervjuueeritavaid, kes olid nõus osalema ning andsid olulise panuse käesoleva töö valmimisse.

Tööd iseloomustavad märksõnad: enesetõhusus, enesetõhususe allikad, tööalased väljakutsed, töötajate koolitamine, koolitusmeetodid.

1. Enesetõhususe olemus ning arenguvõimalused läbi koolitusmeetodite

1.1 Enesetõhususe olulisus tööalases arengus

Töötajad puutuvad igapäevaselt kokku olukordadega, kus nad peavad hindama oma suutlikkust ja valima sobiva käitumisviisi, millel on ka töö tulemuslikkuse seisukohalt määrav tähtsus. Sellist hinnangut oma võimete kohta kirjeldab enesetõhusus – inimese enda uskumus oma võimetesse saavutada soovitud tulemusi läbi oma tegude. (Bandura, 1977) Enesetõhusust peetakse ka üheks parimaks ennustajaks selle kohta, kuidas inimene pea iga tegevusega toime tuleb. See on oluline määrav tegur inimese pingutuse, püsivuse ja strateegiate väljatöötamisel. (Heslin & Klehe, 2006)

Oluline on eristada mõistet enesehinnangust ja enesekindlusest. Lihtsustatult on enesehinnang inimese hinnang isikuomaduste kohta – näiteks füüsilise välimuse, iseloomu, teda ümbritseva keskkonna ning ka kaasasündinud või omandatud oskuste kohta (Bailey, 2003). Enesehinnang käsitleb isikuomaduste hindamist, kuid ei määra siiski inimese uskumust nende omadustega toime tulla. Enesekindlus väljendab üldist usku iseendasse ning hõlmab võimet oma vigu ja ebaõnnestumisi aktsepteerida. Samuti ei karda enesekindel inimene võtta vastu väljakutseid. (Messaoud, 2022) Enesetõhususe puhul tajub inimene oma oskusi vaid teatud tingimustes ning usk on erinev sõltuvalt olukorrast. See tähendab, et enesetõhusus ei seisne ainult oskuste olemasolus, vaid peegeldab inimese uskumust ja kindlustunnet neid oskusi ka päriselt kindlates olukordades rakendada. (Carey & Forsyth, 2009) Seega on enesehinnang ja enesekindlus seotud üldiste hinnangute tajumisega, mis puudutavad ka inimese väärtuseid, kuid enesetõhusust saab mõõta vaid spetsiifilisel tasemel ja sõltuvalt olukorrast (vt Tabel 1).

Tabel 1.

Mõistete definitsioonid ja nende ühised jooned.

	Definitsioon:	Ühised jooned:
Enesetõhusus:	inimese usk oma võimetusse saavutada nendega soovitud tulemusi konkreetse tegevuse puhul	inimene annab endale hinnangu, mis võib mõjutada tema käitumist või väärtuseid;
Enesehinnang:	üldine hinnang endale ja oma omadustele (näiteks välimus, iseloom, oskused), puudutab pigem inimese väärtusi mitte tegutsemist	psühholoogiline valmisolek tegutseda, mis erineb ulatuse poolest (spetsiifilise tegevuse või üldise käitumise puhul)
Enesekindlus:	üldine usk iseendasse ja oma oskustesse ning võime aktsepteerida vigu, seotud üldise enesetajuga	

Allikas: autori koostatud Bandura (1977), Bailey (2003), Messaoud (2022) ja Carey & Forsyth (2009) põhjal.

Ühe tuntuma enesetõhususe teooria on loonud 1977. aastal Albert Bandura, millest on hakanud välja kasvama enesetõhususe tähtsus ning selle aina enam sügavuti uurimine (Cervone, 2000). Oxfordi Ülikooli hariduspsühholoog Robert Klassen on öelnud, et meie

uskumused oma võimete kohta on vähemalt sama olulised kui võimed ise. Enesetõhususe tähtsust on hakatud kirjeldama peale psühholoogia veel paljudes valdkondades, näiteks spordis ja meditsiinis. (Weir, 2025) Kuigi enesetõhususe all mõistetakse vaid hinnangut ehk tunnetust, on sellel otsene mõju edaspidisele käitumismustrile (Bandura, 1997). Seda ideed toetavad uuringud, kus tuuakse välja, et suurema efektiivsustundega inimesed sooritavad ülesandeid innukamalt. Seevastu need, kes oma võimetes kahtlevad, kipuvad olukordi ja takistusi vältima. (Schunk, 1989)

Enesetõhususes eristatakse ka üldist ning spetsiifilist taset. Enamik definitsioone kirjeldab enesetõhusust spetsiifilises võtmes, kuid on leitud, et ülesandespetsiifilise enesetõhususe kasvatamisel suureneb ka üldine enesetõhusus. (Schutte & Malouff, 2016) Üldine enesetõhusus määrab inimese pädevuse üldiste eluraskuste puhul (Schwarzer, 1992). Valdkonnapõhine ehk spetsiifiline enesetõhusus tähendab, et inimesel võib olla samaaegselt ühe ülesande puhul kõrge ning teise puhul madal enesetõhusus (Saville & Foster, 2021).

Aina enam tuuakse enesetõhusust välja erinevates organisatsiooniuuringutes, mis kirjeldavad selle vajadust töötulemuste ennustamisel ning parandamisel (Gist & Mitchell, 1992). Kui organisatsioon võtab ette muutused, siis on oluline, et töötajatel oleks piisavalt kõrge enesetõhusus ja uskumus, et nad tulevad muutuste ja uue olukorraga toime. Samuti on kõrge enesetõhususega töötajad valmis võtma endale keerukamaid ülesandeid. (Schyns, 2004) Tööalane enesetõhusus võib tulla kasuks ka meeldiva töökeskkonna loomisel. Näiteks on selgunud uuringust, et kõrgema enesetõhususega töötajad on sotsiaalselt enesekindlamad ning nad ei näe teisiti mõtlemaid kolleege justkui ohuna. Sellised inimesed tunnevad vähem ärritust ja väsimust sotsiaalsetest suhetest ning on paremini ette valmistunud keerukate olukordade lahendamiseks. Ka ainult ühe inimese positiivne panus meeskonnas annab olulise tõuke, et muuta töökeskkond meeldivaks. (Loeb *et al.*, 2016) Seetõttu võib inimese enda enesetõhususest olla kasu ka teistele, motiveerides või julgustades neid vastu võtma uusi väljakutseid.

1.2 Enesetõhusust toetavad allikad

On selge, et enesetõhusus mängib olulist rolli karjäärivalikutes, mistõttu tuleb seda tugevdada. Bandura loodud enesetõhususe teooria väidab, et eneseusk põhineb neljal peamisel allikal: enda varasem sooritus, teiste inimeste kogemused, verbaalne veenmine ning füsioloogiline ja emotsionaalne seisund. Nendest allikatest saadud teave ise enesetõhusust ei kasvata, küll aga saadud teabe kognitiivne ja reflekteeriv läbitöötamine on usu tugevdamisel kasuks. Kuid ka siin tulevad mängu inimese isiklikud ja situatsioonilised tegurid, millest

sõltub, kui hästi uue teabe töötlemine toimub ning kui palju allikatest kasu on. (Bandura, 1997)

Kõige mõjukam enesetõhususe allikas on enaktiivne meisterlikkus ehk enda varasem edukas sooritus, sest sellel on otsene seos edu saavutamise ja enesetõhususe tugevdamise vahel (Bandura, 1997). Iga tegevuse puhul hindab inimene, kas ta on varasemalt sama asjaga edukalt toime tulnud või on see valmistanud probleeme. Kui on võimalus toetuda varasemale edule, tekib suurem usk, et ka sel korral tullaakse toime. Vastupidiselt varasema negatiivse kogemusega või kogemuse puudumise korral ollakse tõenäolisemalt oma võimetes kahtlevad. (Usher *et al.*, 2023) Siiski ei ole ainult õnnestumiste kogemisest kasu, et kasvatada enesetõhusust. Kui inimene kogeb pidevalt vaid kergeid edusamme, siis viib ka väike tagasilöök ta rajalt kõrvale. Suurim kasu saavutatakse juhul kui inimene kogeb peale edusammude ka takistusi, mis pakuvad võimalust õppida ja oma oskusi parandada. (Bandura, 1997)

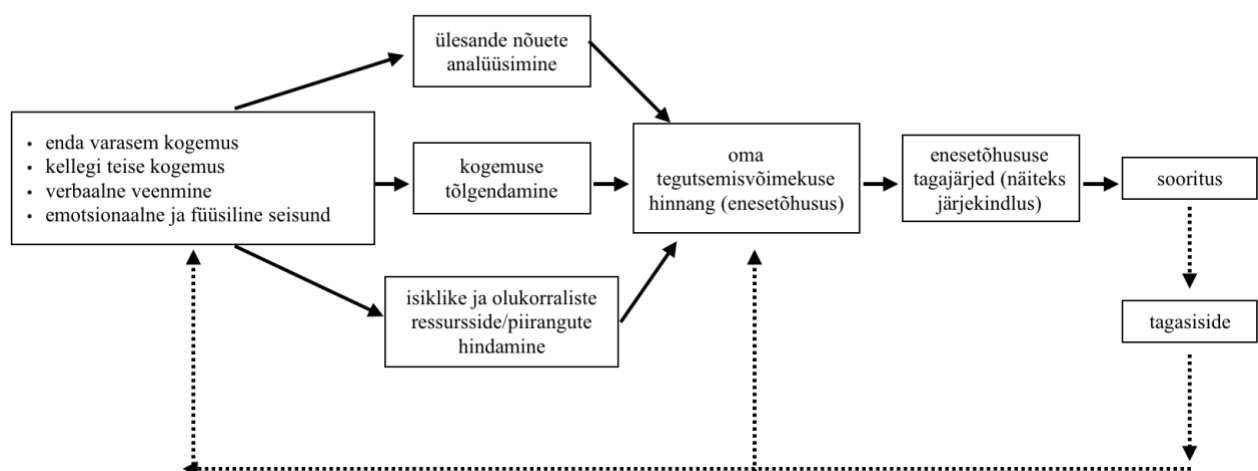
Oma võimete hindamisel tuginetakse ka teiste enda sarnaste inimeste kogemustele. Nähes kõrvalt teise inimese saavutatud edu, tekitab see usu ise samu tulemusi saavutada, samas teiste ebaõnnestumised tekitavad ka endas kahtlusi. (Bandura, 1999) Läbi teiste inimeste kogemuste käib õppimisprotsess kiiremini, sest nii ei pea inimene ise iga olukorda läbi kogema. Kuigi sellisel õppimisviisil ei ole samaväärset mõju, kui enda kogemusel, on teiste kogemustelt õppimine turvalisem, vältides ise negatiivseid läbielamisi. Samuti pööratakse teiste kogemusest õppimisel rohkem tähelepanu positiivsele – vaatlejad õpivad pigem hästi lõppenud kogemustest ja võtavad eeskuju edukatest inimestest. (Schunk, 2012)

Kolmandaks enesetõhususe toetamise allikaks on verbaalne veenmine ning tagasiside, kus tulevad appi kõrvalised isikud, et enesetõhusust tõsta. Üldises mõistes toimub verbaalsel veenmisel kellegi teise julgustamine, kuid selleks on omad õiged viisid. Ainult kinnitusest, et “Sa saad hakkama” või “Ma usun sinusse” ei piisa, sest inimene, kellele neid lausutakse, ei pruugi neid uskuda ja tõsiselt võtta. Tõhusam verbaalne veenmine pakub abi ja vajadusel tuge, näiteks fraasid “Ma aitan sind sellega” või “Kui ei õnnestu, siis selgitame põhjuse koos välja”, pakuvad suuremat usku, et lõpuks saavutatakse edu. (Howell & Hickman, 2022) Verbaalse veenmise viis üksi ei ole eneseusu kasvatamisel kuigi tõhus, kuid see on hea täiendav vahend, millega eneseusku pidevalt toetada. (Bandura, 1997)

Viimane allikas, mis eneseusku toetab on inimese enda füüsiline ja emotsionaalne seisund. Tugevad emotsioonid ja füüsiline keskkond annavad aimu, kui edukalt sooritus läheb (Schunk, 2012). Näiteks peetakse negatiivseteks emotsionaalseteks teguriteks pinget, ärevust ja depressiooni ning füüsilisteks teguriteks väsimust, hingeldust ja valu (Bandura,

1999). Negatiivsed segajad, mis võivad uues ja pingelises olukorras tekkida, suurendavad ärevust ning võtavad tegevuse käigus kogu tähelepanu endale (Howell & Hickman, 2022). Samas tugeva enesetõhususega inimesed kogevad olukorra ees väiksemat hirmu ja stressi, mistõttu on nad rohkem valmis võtma initsiatiivi, pingutama ja edasi püüdlema (Flammer, 2015).

Joonis 1 toob välja nelja allika põhjal enesetõhususe kujunemise protsessi, mis aitab mõista, kuidas allikad enesetõhususe loomisel kasuks tulevad. Esmalt saab inimene ühest või mitmest allikast vastavalt kas kogemuse või julgustuse. Järgmise sammuna analüüsib inimene ülesande nõudeid, mis annab informatsiooni ülesande taseme kohta. Sellele järgneb kogemuse tõlgendamine ehk allika põhjal saadud informatsiooni hindamine. Kuigi need protsessid annavad juba hea ülevaate sellest, mis on oluline, et ülesanne edukalt täita, mängivad rolli ka ressursid ja piirangud, mida tuleb samuti arvesse võtta. Peale kolmeastmelist protsessi toimub kokkuvõttev hinnang, mis määrab enesetõhususe taseme ning uskumuse oma oskustesse konkreetse ülesande lahendamisel. (Gist & Mitchell, 1992) Viimaseks sammuks on sooritus, mis annab inimesele ka tagasisidet tema oskuste ja enesetõhususe kohta ning mis mängib uuesti rolli järgmise ülesande lahendamisel.



Joonis 1. Enesetõhususe ja soorituse tulemuse seose mudel. Allikas: autori koostatud Gist & Mitchell (1992) põhjal.

Töölase soorituse ja enesetõhususe kohta koostatud uuringud kinnitavad, et nende vahel on statistiliselt positiivne seos, mida mõjutavad ka neli enesetõhususe allikat. Siiski on see seos iga inimese puhul natuke erinev. Näiteks on leitud, et varasem kogemus avaldab suuremat mõju neile, kes olid endale eelnevalt ülesande lahendamisel seadnud eesmärgi, kuhu soovitakse ülesande lõpuks jõuda. Peale sooritust võrreldakse eesmärki ja soorituse

tulemust, mis annab kogu protsessi kohta tagasisidet, mida eesmärgi seadnud inimesed peavad ka tähendusrikkamaks. (Sitzmann & Yeo, 2013) Nagu varasemalt mainitud, mängivad enesetõhususe arendamisel olulist rolli individuaalsed tegurid. Ühe uuringu kohaselt aitab enesetõhusus selgelt ennustada ülesande tulemust, kuid samaväärselt ennustasid tulemust ka teised isikuomadused, näiteks ekstraversus ja kohusetundlikkus. Lisaks sõltub enesetõhususe ennustatavus välistest teguritest nagu tagasiside saamine või ümbritsev keskkond. (Judge *et al.*, 2007)

Organisatsioonilises kontekstis on leitud, et lisaks välistele teguritele, kujundavad tõhususe ja soorituse tulemuse vahelist seost ülesande keerukus ja tulemuslikkuse asukoht – mida keerukam on ülesanne või kõrgem on tase töövaldkonnas, seda madalam on enesetõhusus. Stajkovic & Luthans (1998) toovad oma uuringus välja lahendusi, mis hoolimata nendest teguritest aitavad enesetõhusust arendada. Esmalt on oluline, et tööülesanded ja kasutatav tehnoloogia oleksid töötajatele arusaadavad. Teiseks peaksid tööandjad võimaldama töötajatele programme ehk koolitusi, mis toetavad erinevaid oskusi keerukates olukordades. Viimaks on oluline, et töötaja panus oleks selgelt tunnustatud, sest see aitab suurendada motivatsiooni. Seega on võimalik organisatsiooni poolt anda oluline panus, et töötajad tunneksid ennast oma oskuste suhtes kindlalt ja oleksid valmis uuteks innovatsioonideks või olukordadeks.

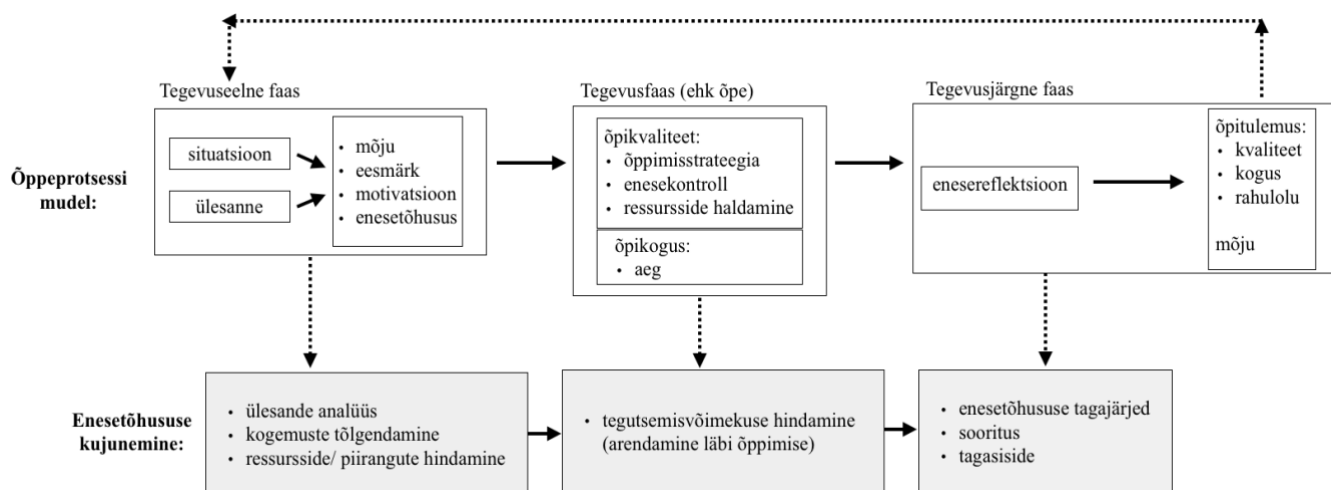
1.3 Koolituste roll enesetõhususe arendamisel

Kui inimesel puuduvad mingis olukorras teadmised või oskused, on ka enesetõhusust keeruline tugevdada (Schunk & Meece, 2005). Sama selgub uuringutest, et inimesed, kes tunnevad liigset enesekindlust mingi olukorra ees, ei pea üldjuhul vajalikuks ennast selleks ka ette valmistada. Seevastu on ebakindlus ja hirm motivaatoriteks, et arendada oma oskusi ja investeerida suuremasse pingutusse. See tähendab, et parima soorituse tegemiseks peab inimesel olema tugev enesetõhusus, kuid samas jääma teatav ajend ehk ebakindlus, mis soodustaks teadmiste ja oskuste arendamist. (Bandura, 1982) Õppimise ja arengu käigus on enesetõhususele oluline tähelepanu pöörata, sest see mõjutab positiivselt hilisemaid saavutusi ja tagab inimesele kindlama enesetunde. (Waddington, 2023)

Aina aktuaalsemaks muutub töötajate arendamise vajadus. Organisatsioonides on töötajate arendamiseks üks enim kasutatud viise nende koolitamine (Arthur *et al.*, 2003). Aina suurem arenguvajadus tuleneb digilahenduste kaasamisest ning tehisintellekti kasutamine on oluliselt muutmas tööülesandeid ja -tingimusi. Analüüsides selgub, et mida rohkem on tööandjad digilahendustele pühendunud, seda rohkem eeldavad nad töötajatelt

paindlikkust ja iseseisvat tegutsemist, mistõttu suureneb ka enesetõhususe olulisus. (Warning *et al.*, 2022) Ühest küljest tasub märkida, et digitaliseerimine aitab organisatsioonide ja töötajate edukusele kaasa. Korduvaid ülesandeid saab automatiseerida, suhtlus kolleegidega on sujuvam ning töös esineb vähem vigu ja takistusi (Shwede *et al.*, 2023), mille kohaselt eeldatakse, et töö muutub lihtsamaks ja probleeme esineb vähem. Teisalt on leitud, et töötajad vajavad kõige enam just digilahendustele üleminekuks mitte ainult tehniliste oskuste omandamist, vaid ka läbimõeldud programmi, mis toetaks töötajate valmisolekut muutusteks ning ühtset arusaamist protsessist (Ullrich *et al.*, 2023). Seetõttu on tehisintellekti enesetõhususele oluline eriline tähelepanu pöörata, sest sellel on väga mitmeid tahke. Näiteks hõlmab see enesetõhusus tehnoloogiliste oskuste hindamist, mugavustunnet tehisintellekti kasutamisel ning õpimotivatsiooni. (Wang & Chuang, 2024)

Koolituse eesmärk organisatsioonis on tagada töötajatele eduka tulemuse jaoks vajalikud pädevused, seejuures on oluline, et koolitustel saadud teadmisi rakendaksid töötajad ka oma igapäevatoos (Noe, 2009). Joonisel 1 toodi eelnevalt välja enesetõhususe seos tulemuslikkusega, mis selgitas, kuidas enesetõhususe allikatest saadud informatsioonist kujuneb edukas sooritus. Selle protsessi puhul mängivad oma rolli ka koolitused ehk õppimine. Joonisel 2 on näidatud, kuidas õpe toetab enesetõhususe kujunemise erinevaid etappe. Tegevuseelne faas kirjeldab tegevusi, mida tehakse enne õppimise juurde asumist. See tähendab, et nii nagu enesetõhususe kujunemise puhul, analüüsitakse ka õppimisprotsessis esmalt oma olukorda ja vastavat ülesannet ehk erinevate tegurite mõju. Lisaks pannakse paika eesmärk, kuhu õppimisega jõuda soovitakse. (Bellhäuser *et al.*, 2016) Peale seda hindab inimene, milline on tema motivatsioon ülesande täitmisel (Ryan & Deci, 2000). Viimaks hinnatakse enne õppima asumist oma oskuseid ehk oluline on juba eelnev enesetõhusus.



Joonis 2. Koolituste mõju enesetõhususe kujunemise etappidele. Allikas: autori koostatud Gist & Mitchell (1992) ja Schmitz & Wiese (2005) põhjal.

Kui enesetõhususe kujunemisel on oluline samm oma tegutsemisvõimekuse hindamine, siis õppimise käigus toimub samal ajal selle võimekuse arendamine ehk õpe. Tegevusfaasis ehk õppimise ajal on oluline kvaliteet ja kvantiteet. Kvantiteet tähendab otseselt õppimisele investeeritud aega. Õpikvaliteet hõlmab seda, milline on õppimise strateegia ehk enda sooritatud pingutus ning teise panustatud tugi. Enesekontroll aitab hoida õppimise ajal tähelepanu ja ressursside kontrolli vältides õppe edasilükkamist või pooleli jätmist. Kuigi õpitulemused saavutatakse tegevusfaasis, siis tulemuste hindamine toimub tegevusjärgses faasis, kus hinnatakse, millises mahu ja kui hästi õpe toimus. (Schmitz & Wiese, 2005) Samamoodi toimub pidev arenguring enesetõhususe hindamisel, alustades info saamisest, selle analüüsimisest, jõudes selle põhjal tegutsemiseni ning siis soorituse hindamiseni, mis uuesti järgmise tegevuse puhul arvesse võetakse. Selle protsessi põhjal saab kinnitada, et nii õpe kui ka enesetõhususe areng on üksteist vastastikku toetav protsess.

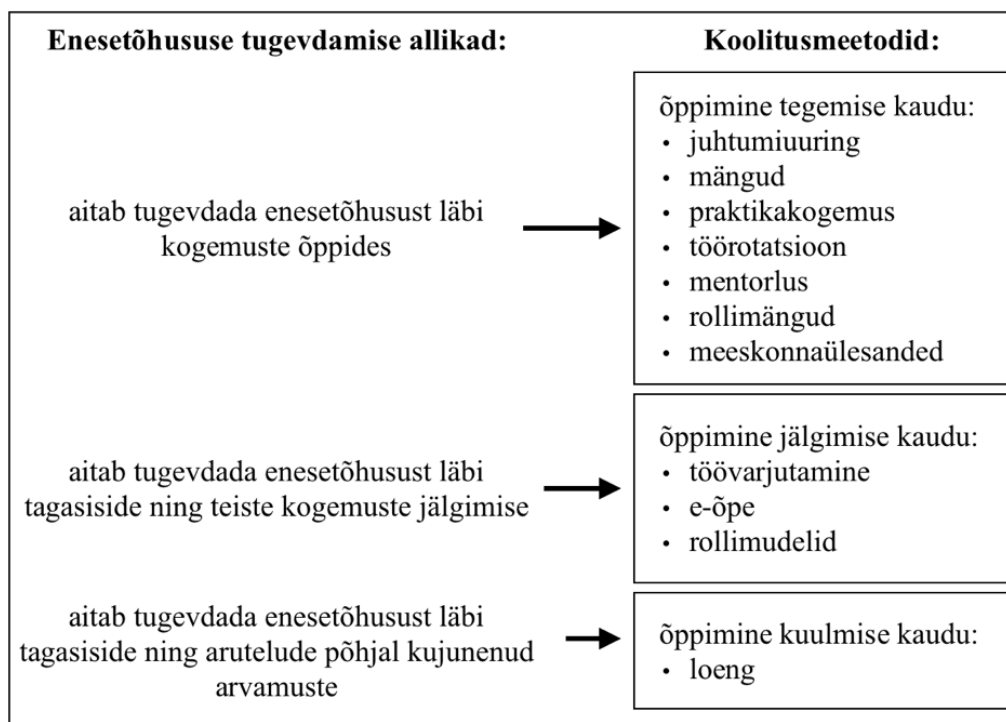
Koolituste ülesehituse kõige olulisem osa on leida esmalt koolitusvajadused ning neid analüüsida. Kui enne koolitusprogrammi elluviimist analüüsi ei tehta, kipuvad organisatsioonides sageli esinema ootamatud piirangud. Näiteks puuduvad koolituse läbiviimiseks ressurssid või võimalus uusi teadmisi kohe praktiseerida. Need tagasilöögid vähendavad koolitusprogrammi mõju, mistõttu ei ole koolitustest ka erilist kasu. (Salas & Cannon-Bowers, 2001) Koolitusi, mis aitaksid kaasa enesetõhususe arengule, on võimalik läbi viia erinevate meetoditena, kuid sageli on keerukas koolitusprogrammi määratleda ülesandespetsiifiliselt. Koolitusel on võimalik keskenduda konkreetsele oskusele, kuid organisatsioonid investeerivad sageli üldisematesse koolitustesse, mis arendaksid üldist

enesetõhusust ja valmisolekut keerukateks olukordadeks. (Schwoerer *et al.*, 2005) Seetõttu võivad tihti jääda uued teadmised pealiskaudseks ning kasu koolituses on väiksem.

1.4 Koolitusmeetodid töötajate enesetõhususe toetamiseks

Töös on varasemalt välja toodud, et enesetõhusust arendavad inimese kogemused, õppimine teiste kogemustelt, verbaalne toetus ning emotsionaalne ja füüsiline keskkond. Seetõttu on autor toonud välja olulisemad õppimisviisid ja neile vastavad koolitusmeetodid, mida organisatsioonides koolitamisel kasutatakse ning mis toetavad just neid enesetõhususe allikaid. Eelnevalt on mainitud, et oluline on koolitus enne korraldamist läbi mõelda. Tegureid, mille alusel koolituse efektiivsust hinnata on palju, näiteks koolituskeskkond, koolitaja kohalolu, aja- ja rahaline kulu ning suhtlusvõimalus. Lisaks saab koolitusmeetodeid, nagu ka enesetõhususe allikaid, jagada meeleliste tajumisviiside põhjal eraldi rühmadesse vastavalt õppimisviisile. See tähendab, et õppimine põhineb kas tegemisel, nägemisel või kuulmisel. (Martin *et al.*, 2014)

Joonis 3 võtab kokku põhilised koolitusmeetodid, mida organisatsioonides rakendatakse. Meetodid on jaotatud õppimisviiside kaupa, et luua piirid enesetõhususe allikate jaoks. Koolitusviiside hindamisel tuleb siiski arvesse võtta, et individuaalsel tasandil on inimeste nägemus koolitusprogrammide ja -tehnoloogiate kohta erinev ning seetõttu ei ole universaalset viisi, mis arendaks samaväärselt kõigi inimeste enesetõhusust (Saville & Foster, 2021). Samuti tuleb arvestada, et igal õppimismeetodil on olemas vähemalt üks nendest omadustest, kuid mõnel meetodil võib neid olla ka mitu (Martin *et al.*, 2014). Töö lihtsustamiseks on jagatud meetodid selle õppimisviisi alla, millega see seostub enim.



Joonis 3. Kolme õppimisviisi kaupa jagatud koolitusmeetodid ning neile vastav enesetõhususe tugevdamise allikas. Allikas: Autori koostatud Martin *et al.* (2014) põhjal.

Õppimine läbi tegemise tähendab, et inimene omandab uued teadmised läbi ülesande lahendamise, samuti on see kooskõlas kogemustega ja läbi nende õppimisega. Levinumad koolitusmeetodid, kus õpitakse läbi tegemise, on juhtumiuuring, mängud, praktikakogemus, töörotatsioon, mentorlus, rollimängud ja meeskonnaülesanded. (Martin *et al.*, 2014)

Lihtsustatult on õppimisviisi eesmärgiks see, et õppija kogeks olukorra ise läbi ning saaks olukorda ise lahendada. Õppeviisi eristab kuulamisest ja nägemisest võimalus kogemust ise mõjutada, kui vastupidiselt kuulamisel ja nägemisel antakse õppijale edasi vaid olukorra demonstratsioon või kirjeldus. (Reese, 2011) Näiteks mängud, rollimängud ja meeskonnaülesanded pakuvad võimalust iseseisvalt või meeskonnaga koos mängida stsenaariumeid läbi ning õppimine toimub tegevuse käigus ja seda hiljem analüüsides. (Martin *et al.*, 2014). Sarnaselt mängudele pakub ka juhtumiuuring võimalust arutleda mingi juhtumi või keerulise probleemi üle ning pakkuda sellele lahendusi. Autorite Crowe *et al.* (2011) hinnangul on see siiski üldiselt praktiline vaid äri-, õiguse- või poliitikavaldkonnas ning laialdast kasutust organisatsioonides ei leia.

Organisatsioonides kogub aga populaarsust töörotatsioon, mis uuringute kohaselt soodustab töötajate õppimist ning pakub neile suuremat huvi töötamise ja väljakutsete vastu. Teisest küljest pakub see ka võimalust tööandjale näha, kuidas töötajad erinevaid ülesandeid

lahendavad. (Ortega, 2001) Mentorlus pakub nooremale töötajale võimalust saada kogenumalt töötajalt tuge. Siinkohal on oluline, et mentoriks oleks valitud inimene, kes on piisavalt põhjalikult välja koolitatud. (Andrews & Chilton, 2000) On leitud, et mentorlus on meetod, mis aitab tõsta töötajate moraali, vähendada tööjõuvoolavust ning on hea viis uue töötaja või juhi õpetamiseks (Chen *et al.*, 2016). Mentorlus ei ole aga sama, mis kolleegilt või juhilt tagasiside saamine. Mentorluse puhul omandab töötaja uued teadmised ja sageli kasutab neid ka kohe praktikas. Üks tunnustatud õppimisviis on praktikakogemus, kuid sageli rakendatakse seda vaid noortele või uutele töötajatele, et valmistada neid ette tööle minekuks (Knouse & Fontenot, 2008). Õppimisviisi miinuseks on ka see, et praktiliste olukordade läbi mängimiseks puuduvad üldjuhul vahendid ja sageli on raske määratleda, kuidas olukorrad reaalsuses laheneksid (Schank, 1996). Kuna õppimisviis on ressursimahukas ja keeruline läbi viia, rakendatakse seda organisatsioonides koolitusena pigem harva. Läbi tegemise ja kogemuste õppimine seostub otseselt enda edukate kogemustega ehk enesetõhususe kõige olulisema allikaga, kuid selle meetodi kaudu saab inimene õppida vaid iseenda läbielamiste kaudu ning teiste kogemustel suurt kaalu ei ole.

Vaatluse ehk jälgimise teel õppimine tähendab, et uued teadmised omandatakse siis, kui ülesande lahendamist jälgitakse kõrvalt. Sellised koolitusmeetodid on töövarjutamine, e-õpe ning rollimudelid. (Martin *et al.*, 2014) Töövarjutamine annab võimaluse töötajale näha kõrvalt oma kolleegi või juhi igapäevast tööd. Töövarjutamise kaudu õpivad nii töötaja kui ka tööandja üksteist paremini tundma, töötaja saab lahendada tööandja ülesandeid ning näidata, kui hästi tema olukordi lahendada suudab. Tööandja jaoks on selline ülesande lahendamise kõrvalt jälgimine hea võimalus hinnata oma töötaja võimekust ja oskuseid. (Rony *et al.*, 2019) Seega pakub töövarjutamine võimalust töötajat verbaalselt toetada ning kinnitada talle, et ta saab ülesannetega hakkama. Selline tagasiside vorm aitab tugevdada töötaja enesetõhusust.

Tänapäeval kogub aina enam populaarsust e-õpe ehk veebitestide kasutamine, sest neid saab kiiresti ja mugavalt vabalt valitud ajal ja kohas lahendada. Üldiselt kinnitavad uuringud, et e-õppe vormid on kasulikud just nooremaeliste hinnangul. Nende jaoks on oluline paindlikkus ja mugavus, samuti leiavad nad, et interaktiivne sisu tõmbab tähelepanu ja teeb õppimise huvitavamaks. Vanemas eas töötajate jaoks on testi läbimine ebameeldiv just tehnoloogia keerukuse tõttu. (Choudhary, 2025) Lisaks leitakse, et veebitestid on sisult mugav lahendus teooria omandamiseks, kuid probleemiks on personaalsuse ja praktiliste oskuste puudumine. Vähene suhtlus ja praktika muudavad uute teadmiste kinnistamise keerulisemaks ning võivad tekitada lausa sotsiaalset isoleeritust. (Stecula & Wolniak, 2022)

Kuigi veebis lahendatavad testid annavad üldist tagasiside ning testi läbija saab samm-sammu haaval oskuseid täiendada, ei paku see piisavat tuge ega kogemust, mis enesetõhusust toetaks.

Kaasaegne täiendus e-õppe probleemidele on tehisintellekti kasutamine tagasiside andmiseks ja küsimustele vastamiseks. Tehisintellekt suudab jäljendada ning mõista inimese probleeme ja arutelusid, pakkudes vastu inimlikku vestlusvõimalust. Samuti suudab süsteem pidevalt areneda, õppides oma vigadest. Siiski on täheldatud, et tehisintellekti aina laiemal leviku puhul muutuvad väärtuslikumaks oskused nagu kriitiline mõtlemine ja probleemide lahendamine. (Morandini *et al.*, 2023) Kriitiline mõtlemine aitab eelkõige hinnata tehisintellektilt saadud informatsiooni, kuid on ka väga oluline turvalisuse aspektist, et vältida organisatsiooni andmete avalikuks tulemist (Hendrycks *et al.*, 2023). Lisaks vajab selle kasutusele võtmine eraldi koolitusi (Kelley, 2022), mis muudab meetodi küll kasulikuks tulevikus, kuid juurutamisprotsessi väga ajakulukaks.

Jälgimise teel õppimise viimane vorm on rollimudel, mida võib käsitleda ka justkui eeskuju omamisena. Eeskuju pealt õppimine on üldjuhul ühepoolne ja pakub inspiratsiooni või võimalust kellegi teise tegude pealt õppida. Siiski ei anna see õppimismeetod tagasisidet ning selle mõju ei ole võimalik otseselt mõõta. (Stephens & Dearani, 2021) Seevastu on kellegi teise kõrvalt jälgimine ning endale eeskujuks seadmine teine kõige mõjusam enesetõhususe arendamise allikas, kuid koolituse efektiivsuse osas jääb pigem tahaplaanile.

Viimane põhiline õppimisviis on kuulmine ehk koolituse sisu jõuab õppijani läbi koolituse kuulamise. Kuulamise kaudu õppimise all mõeldakse kõige klassikalisemat loengu stiilis koolitust. (Martin *et al.*, 2014) Loeng on koolitaja või juhendaja suuline teabe ja teksti edasi andmine, kus koolitav üldjuhul osaleb väga vähe. Loengust võib palju kasu olla juhul, kui see on huvitavalt üles ehitatud ja edasi antud. Sel juhul tekib kuulaja peas aktiivne kaasamõtlemine ja uued ideed, parimal juhul tekib võimalus aruteluks. Siiski võib loeng olla küllaltki kasutu, kui see ei ole eelnevalt läbi mõeldud ja aktiivselt sisustatud. (Sutherland, 1976) Lisaks näitavad viimased uuringud, et loengu sisu jõuab kuulajani vaid juhul, kui selle esitaja kõneleb huvitavalt ja püüab oma jutuga tähelepanu (Wilson & Korn, 2007). Uuringud näitavad ka, et interaktiivne loeng, kus koolitaval on võimalik kaasa rääkida, suurendab koolitusel osalemise motivatsiooni ja pakub võimalust ka tagasisidet saada (Steinert & Snell, 1999). Seega on kuulamise kaudu õppimisest enesetõhususe arendamisel suurim kasu siis kui koolitusel tekib võimalus aruteluks ja tagasiside saamiseks. Läbi tagasiside saab inimene verbaalset positiivset tuge ning aktiivne arutelu aitab luua paremat pilti kindla teema kohta ehk inimene õpib ja areneb läbi enda kogemuse.

Kokkuvõtteks vastavad igale õppimisviisile erinevad koolituste vormid, mille kaudu on võimalik enesetõhusust erineval viisil arendada. Igal koolitusviisil on omad plussid ja miinused ning seetõttu ei ole võimalik leida ühte kindlat viisi, mis oleks kõige tõhusam nii koolitusmeetodina kui ka enesetõhususe arengu osas. Parima meetodi valimiseks tuleb lähtuda koolituse eesmärgist ja ressurssidest.

2. Koolituste mõju enesetõhususele Elektrilevi OÜ töötajate näitel

2.1. Metoodika ja valim

Empiiriline uuring viidi läbi ettevõttes Elektrilevi OÜ (edaspidi Elektrilevi). Elektrilevi on suurim jaotusvõrguettevõtte Eestis, mis tagab 95%-le Eestist elektriteenuse (Elektrilevi, i.a.). Ettevõtte haldab Eesti piires üle 63 000 kilomeetri pikkust elektrivõrku ning enam kui 25 000 alajaama ja on osa Eesti Energia kontsernist, kuhu kuuluvad lisaks veel näiteks Enefit OÜ ja Enefit Industry OÜ. Ettevõtte peamiseks eesmärgiks on leida liinihooldusel innovaatilisi lahendusi ja tegeleda võrgu automatiseerimisega, tähtsustades seejuures elanike ohutust. (Enefit, i.a.) Ettevõttes töötab üle 800 töötaja ning lisaks elektriteenuse pakkumisele korraldab ettevõtte ka koolitusprogramme võrguelektrike kutseoskuste omandamiseks või täiendamiseks. Alates 2021. aasta juulist omandas ettevõtte ka Imatra Elektri, suurendades veelgi oma teenusepakkumise ala. (Elektrilevi, i.a.)

Koostöö tuleneb autori hinnangust, et tegemist on piisavalt uuendusmeelse ja tehnoloogiat rakendava organisatsiooniga. Lisaks osutab ettevõtte elutähtsa teenuse pakkumist, mis seab töötajatele täiendavaid kohustusi olla oma töökohal tipptasemel ja ennast selle jaoks pidevalt arendada. Töötajate arengu jaoks on ettevõttes kindlad töötajad, kes vastutavad koolitusplaanide koostamise ja elluviimise eest. Ettevõttes esineb ka piisavalt mitmekesist töökorraldust ning erinevaid ametikohti, mis võimaldavad uurida töötajate nägemust erineva nurga või valdkonna vaatest. Antud uuringu jaoks kaasati töötajaid tehnilisest, töötajate arengu ning kvaliteedijuhtimise valdkonnast.

Uuringus kasutati kvalitatiivset meetodit, kus kogutakse andmeid otsese suhtluse kaudu ning mille eesmärgiks on mõista, mida inimesed arvavad ja miks see nii on. Kvalitatiivne meetod annab uurimusele sügavust ja paindlikku lähenemist. (Norstat, i.a.) Need omadused on antud uurimuses kvalitatiivse meetodi eeliseks, sest uurimus on koostatud indiviidi tasandil, mis annab võimaluse tuua välja eripärasid ning takistavad ühese tulemuse saavutamist.

Ettevõtte töötajatega läbiviidud intervjuude küsimused koostas autor tulenevalt enesetõhususe teoreetilisest käsitlest ning töö eesmärgist selgitada, kuidas koolitused

töötajate enesetõhusust arendavad. Intervjueeritavate valikul lähtuti sellest, et oluline oli katta nägemused töötajate endi tasandil, ettevõtte töötajate üldisest nägemusest ning koolituste strateegiate osas. Vastavalt intervjueeritavate töövaldkonnale koostati kohandatud küsimused ning poolstruktureeritud intervjuud. Poolstruktureeritud intervjuud põhinevad kindlatel küsimustel, kuid nende eesmärk on pakkuda intervjueeritavale võimalust arutleda küsimuse üle oma sõnade ja vaatenurkadega. See tähendab, et küsimuste eesmärk on suunata intervjueeritavat vestlema kindlalt teemal, hoides fookust, kuid küsimuste range järgimine ei ole kohustuslik. (Karatsareas, 2022)

Et püsida teema fookuses, jagas autor intervjuude küsimused esmalt tulenevalt teooriast kolme blokki: selgitav taustainfo, enesetõhusus ning koolitused. Igasse blokki jagati baasküsimused, mis aitasid mõista töötajate tunnetust vastavalt bloki teemale. Esimese bloki põhjal selgitas autor välja töötajate töövaldkonna eripärad ja töö rutiinsuse. Lisaks uuriti töötajate hinnangut sellele, kui sageli esineb ootamatuid olukordi, mis nõuavad uue oskuse omandamist, et mõista, millised on arengud antud organisatsioonis. Enesetõhususe bloki koostamisel võeti aluseks teoorias selgunud Bandura esitatud neli enesetõhususe allikat, et uurida, milliste allikate mõju töötajad kõige enam tajuvad ning mida kõige enam hindavad. Koolituste blokis selgitati esmalt välja, mida näeb ette Elektrilevi koolitusstrateegia. Seejärel uuriti töötajatelt nende arvamusi koolitusvormide kohta ning milliseid tegureid hindavad nad koolituste puhul enim. Küsimustes lähtuti teoorias kirjeldatud õppimisviisidest. Intervjuude küsimused on välja toodud lisades (vt Lisa A, Lisa B).

Kokku tehti seitse intervjuud, mille lõpuks hakkasid uuritava teema olulisemad vaatepunktid korduma ning välja tulema mustrid, mistõttu oli intervjuude arv piisav, et koostada analüüs. Töötajatega võeti ühendust meili teel, kus täpsustati töö eesmärki ja soovi teha koostööd. Kõik töötajad, kellega ühendust võeti, olid nõus osalema. Kõik intervjuud viidi läbi 2026. aasta märtsi esimeses pooles ning intervjuude keskmiseks kestuseks oli 34 minutit. Intervjuud korraldati kahes erinevas formaadis: kontakt- ning veebikohtumisena. Esmalt kinnitati intervjueeritavatele, et intervjuud salvestatakse, kuid on anonüümsed, mistõttu on tõlgendamisel kasutatud kodeeringuid ning intervjueeritavate täpseid nimesid ja töökohti ei avaldata. Tõlgendamisel kasutati järgmisi märgistusi: intervjueeritav 1 (T1), intervjueeritav 2 (T2), intervjueeritav 3 (T3), intervjueeritav 4 (T4), intervjueeritav 5 (T5), intervjueeritav 6 (T6) ning intervjueeritav 7 (T7).

Tabel 2.

Intervjuude läbiviimise andmed.

Intervjueeritav	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Koht	kontakt-kohtumine	veebi-kohtumine	veebi-kohtumine	veebi-kohtumine	veebi-kohtumine	veebi-kohtumine	veebi-kohtumine
Kestus	25 minutit	30 minutit	1 tund 1 minut	34 minutit	37 minutit	39 minutit	44 minutit
Valdkond	Töötajate arendamine	Töötajate arendamine	Töötajate arendamine	Tööohutus	Tööohutus	Tööohutus	Kvaliteedi-juhtimine

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 2 on välja toodud intervjuude läbiviimise koht, kestus ja töötaja üldistatud töövaldkond, et tagada anonüümsus. Intervjuude salvestuste vastuseid transkribeeriti programmiga Tekstiks.ee ning transkriptsiooni pikkuseks saadi kokku 73 lehekülge. Esmalt toodi transkriptsioonis iga küsimuse kohta välja olulisem info, mis seostub otseselt tööteemaga. Selle põhjal kodeeris autor transkriptsiooni teemade kaupa kategooriateks ning alamkoodideks, et leida ühiseid mustreid ja välja selgitada eriarvamuste põhjuseid (vt Lisa C). Teemad jagati esmalt intervjuude blokkide kaupa. Vastavalt teemadele jagati olulisem info kategooriatesse ehk toodi lühendatult välja iga küsimuse eesmärk. Kategooriatest edasi jagati intervjueeritavate vastused koodideks, mis iseloomustavad nende hinnangut iga kategooria ehk küsimuse kohta. Järgnevates alapeatükkides on kasutatud koode ühiste mustrite tuvastamiseks ja teooriaga seoste loomiseks. Lisaks annavad intervjueeritavate tsitaadid analüüsile selgitusi ja aitavad seda illustreerida.

2.2. Töölaste väljakutsete ja arenguvajaduste mõju töölasele enesetõhususele

Peatüki eesmärk on selgitada, kuidas tajuvad töötajad uute situatsioonide mõju enesetõhususele. Selleks on uuritud, kui sageli esineb nende töös ootamatuid väljakutseid ning kui kiiresti arenevad töövaldkonnad. Peatükk aitab mõista, kui tihti ning milliste muutustega võivad intervjueeritavad töö käigus kokku puutuda. Peatüki teises pooles tuuakse võrdlusi intervjuude käigus selgunud Bandura esitatud nelja enesetõhususe allikaga, et analüüsida nende mõju.

Töö rutiinsuse ja väljakutsete kohta uurides on töötajad ühel meelel, et igapäevaselt tegeletakse rutiinsete baasprotsessidega, mis ootamatusi ei tekita. Baasprotsesside all peavad töötajad silmas igapäevaseid töökohustusi ja -ülesandeid, mis korduvad. Samas tuuakse välja, et ka uued situatsioonid ei ole midagi haruldast. Kolme töötaja hinnangul ei tajuta ootamatusi

siiski ebatavalise juhtumina, sest sageli on need osa tööülesannetest. Näiteks ohtliku situatsiooni ennetamine või lahendamine käib tööprotsessi juurde ja sellega ollakse juba harjunud, olenemata sellest, et iga selline situatsioon on omanäoline. Kuna töötajad tegelevad selliste olukordadega igapäevaselt, on neil kujunenud piisavad oskused leida probleemidele lahendusi, mis annab kinnitust tugevale üldisele enesetõhususele. Ohutusega tegelemise puhul on tugev enesetõhusus ja piisavad oskused ka hädavajalikud.

Siiski piisavatest oskustest olenemata toovad kaks töötajat erandina välja emotsionaalse poole. Üks töötaja leiab, et ettevõtteüleselt vaadates kujuneb ootamatuks sageli inimeste esmane reaktsioon. Igal inimesel on erinev reaktsioon muutusele ja selle lahendamiseks ei ole ühtset abi ega reeglit, mistõttu tuleb igale olukorrale läheneda individuaalselt: *“Muudatus alati tekitab seda ebaselgust, ebakindlust, teadmatust ja on olemas ka selline asi nagu muudatuste kõver ja mistahes muudatuse käigus, inimene alati läbib selle,”* toob ta (T2) välja. See tähendab, et olenemata kui suur või väike on muudatus, tekitab see inimeses esmalt kahtlusi ja negatiivseid tundeid. *“Isegi siis kui töötaja võib-olla on teinud omalt poolt kõik võimaliku, näiteks kommunikeerimise, siis lihtsalt see muudatus oma olemuselt omab töötajale ja tema töösooritusele mõju mingiks ajaks,”* toob intervjuueeritav (T2) selgituseks. Selle ideega nõustub osaliselt ka teine töötaja, kes leiab, et iga muudatuse korral kahaneb mõneks ajaks tema efektiivsus töö tegemisel. Samas ei kinnita ta, et see tuleneks kahtlusest oma oskuste suhtes, vaid seetõttu, et uue oskuse ära õppimine võtab aega.

Uute oskuste omandamise vajadus varieerub valdkondade lõikes palju. Üldiselt leidsid töötajad, et nende isiklikus töös uusi oskusi sageli omandama ei pea, kuid tehniliste ametikohtade töötajate jaoks on uued oskused väga sagedased. Tehniliste töökohtade suurimaks mõjutajaks on kvalifikatsiooninõuded ja seadusandlus. Siiski ettevõtte üldisele pildile mõeldes märgib üks töötaja, et arenguvajadus ei tulene ainuüksi nõuetest, vaid sageli hoopis isiklikust soovist ja vajadusest: *“Kui me juhtide vaates vaatame suurt pilti, mis on need tegevused [koolitused], mida ettevõtte üleselt nende kõigi jaoks ära teha, neid me teeme umbes kord kvartalis, mis ei välista aga seda, et juhil on ka individuaalsed arenguvajadused ehk et tal on vaja mingil hetkel coach'i või individuaalset koolitust, et see sõltub suuresti ka selle juhi võimekusest ja juhi kogemusest.”* (T2)

Töövaldkondade arengus on tehnilise valdkonna töötajate arvamuses näha kindlat joont, et baasteadmised tööst muutuda ei saa, kuid kasutusmetoodika ja töövahendid küll. *“Elektrotehnika on ju üks osa füüisikast, mis on puhas klassika. Mis nüüd need praktilised lahendused selle juures on, kuidas midagi tehakse, need lähtuvalt tehnoloogia arengute ja*

läbi digitaliseerimise muutuvad,” märkis üks töötaja (T6). Sellega nõustub ka teine töötaja, kelle sõnul on ootused valdkonnale samad, kuid suurima muutusena toob siiski välja regulatsioonid, mis valdkonnale kehtivad. Kaks töötajat avaldas arvamust, et ettevõtte valdkonna areng võiks Eestis isegi kiirem olla, kuid selleks puuduvad ettevõttel hetkel ressursid.

Tugev enesetõhusus mängib olulist rolli inimese innukuses võtta vastu uusi väljakutseid (Schunk, 1989). Kui töötajate isiklikku arvamust väljakutsete kohta uurida, siis ollakse suuresti üksmeelsed, et üldiselt võrdub väljakutse põneva arengukohaga. Ühe töötaja hinnangul ollakse ühest küljest arengutega harjunud, kuid sageli nähakse uuendusi väljakutsena just seetõttu, et põhiteadmised valdkonnast on töötajatel olemas ja töö on selge. Teoorias käsitletud enesetõhususe mõiste tuleb siinkohal selgelt esile – enesetõhusus tuleneb inimese enda uskumusest, et tal on piisavalt teadmisi olukorraga toime tulemiseks (Bandura, 1977). Seda kinnitab intervjueeritavate suhtumine, et väljakutsed ei tekita neis oma oskuste osas kahtlusi. Samuti leiab siinkohal kinnitust teoorias avatud esimene enesetõhususe allikas ehk varasemalt läbi kogetud edukas sooritus (Bandura, 1997), sest põhilised teadmised, millele tugineda, on töötajad läbi töökogemuse omandatud ning nad oskavad neid vastavalt olukorrale ära kasutada.

Siiski tuuakse välja erandeid, mis tekitavad töötajate sõnul frustratsiooni ning mida võivad põhjustada pisidetailid või tugevad harjumused. Üks töötaja toob välja olukorra, kus on tehtud palju eeltööd, kuid sellest olenemata esineb probleeme: *“Vahel tekib frustratsioon sellest kui oled töötajale korduvalt rääkinud ohutuse kohta ja ta ikka teeb mingi vea, näiteks vigastab end.”* (T4) Teoorias tuuakse enesetõhusust välja peamiselt tegurina, mis sõltub inimesest endast ning kõrvaliste isikute tegevust arvesse võetud ei ole. Siinkohal tuleb märkida, et lisaks Bandura kirjeldatud allikatele võib enesetõhusust mõjutada ka kellegi teise tegevus, mille puhul enda oskustesse uskumisest ei piisa.

Ettevõttes on töötajatel kõrge tööstaaž ning pikaajalised töötajad on harjunud tegema tehnilist tööd kindlatel viisidel. Seetõttu nendib üks intervjueeritav, et on märganud vanema generatsiooni töötajate seas vahel vastuseisu olukorras, kus muutused toimuvad väikestes nüanssides või digitaliseerimises. Vanema generatsiooni vastuseis võib tulla ebakindlusest tehnoloogia suhtes. Seda kinnitab teise töötaja toodud näide digiallkirjastamise protsessist, milles nii mõnigi töötaja abi vajab, olles samal ajal oma valdkonna täielik spetsialist. Seega on märgata generatsioonide vahel valdkonnaspetsiifilise enesetõhususe esinemist, mida tekitab peamiselt tehnoloogia rakendamine. Samuti on teoorias välja toodud, et töötajad vajavad kõige enam just digilahendustele üleminekuks programmi, mis toetaks valmisolekut

muutusteks ning ühtset arusaamist protsessist (Ullrich *et al.*, 2023). Kui töötajad ei mõista digitaliseerimise vajadust, võib tekkida vastuseis ja motivatsiooni langus, mis viitab nõrgemale enesetõhususele.

Kuna enesetõhusus võib olla erinev sõltuvalt olukorrast (Carey & Forsyth, 2009), toovad töötajad välja veel mõned erandid digiarenduste näol. Probleem tekib siis kui uued arendused ei toimi täielikult. Töötaja toob näite olukorrast, kus arenguks on info edastamise digitaliseerimine ja paberkandja kaotamine – võib esineda olukordi, kus aku saab tühjaks või kaob internetiühendus, kuid tööpostil on siiski kohustuslik täita töölubasid. Seetõttu tuleb töötajatel ikkagi täita paberkandjaid lisaks: *“See tekitab probleeme, et justkui me peaks sammu edasi astuma, aga siis me astume jälle mingi hetk kohe, kas samm või kaks tagasi. Töötajad vajavad seda tänapäevast tehnoloogiat, aga kahjuks see on mingil hetkel kasutu,”* toob intervjuueeritav (T5) välja.

Teisalt on kohanud üks töötaja ebakindlust AI näol: *“On tekkinud need mõtted, et minu töös on nii palju rutiine, et minu töö tänu AI-le ühel hetkel kaob. Aga samas praegu ma olen aru saanud, et AI ei suuda teha selliseid seoseid, mida mina teen.”* (T7) Siinkohal tekitab probleeme mitte ainult uute lahenduste ära õppimine, vaid ka selle vajalikkuse mõistmine. Isegi kui töötajatel on piisav enesetõhusus oma tööülesannete suhtes, ei pruugi nad olla üldiselt piisavalt motiveeritud ja vastuvõtlikud uutele innovatsioonidele. See kinnitab teoorias käsitletud üldist enesetõhusust – spetsiifiline enesetõhusus on kõrge, kuid see ei tähenda, et üldine enesetõhusus oleks samal tasemel.

Lähtudes Bandura teooria teisest allikast, et enesetõhusust tugevdab ka teise inimese kõrvalt jälgimine, siis sellele leiab kinnitust vaid tehnilisest valdkonnast. Uurides, kui sageli töötajad kolleegilt või juhilt õpivad, siis leiab üks töötaja, et teeb seda küllaltki harva: *“Kuna minu töö on küllaltki eraldiseisev, siis ma ei ole kahjuks kedagi töövarjutanud ja kuna ma ju kedagi otseselt ei asenda, siis ei ole pidanud kahjuks praegu midagi [kolleegidelt] õppima.”* (T7) Sellele põhjenduseks spekulereb teine töötaja, et kellegi teise pealt õppimise kohta kindlat programmi ettevõttes ei ole, välja arvatud tehnikute jaoks. Kolleegidelt õppimine on tehnilises valdkonnas üks põhilisi tegevusi: *“Noored tulevad ja nad on hästi tublid, hästi targad aga nad ei saa nende teadmistega kohe hakkama ja kuna meil on ettevõttes keskmine vanus väga kõrge ja töötajatel kogemust palju, siis nendelt meestelt on, mida õppida.”* (T5) See tähendab, et töötajate pealt õppimine annab edasi teadmisi elust endast. Siinkohal leiab kindlat kinnitust asjaolu, et kellegi teise kogemusest õppimine võib säästa ennast mõnest ebaõnnestumisest või lausa õnnetusest. Seetõttu on meetod tehniliste oskuste omandamisel pea sama oluline või vahel isegi veel olulisem kui enda kogemusest õppimine.

Väga oluliseks peavad kõik töötajad tagasisidet juhilt või kolleegilt. Tagasisidet peetakse nii oluliseks õppimiskohaks kui ka enda töö paremaks muutmiseks. Kuigi töötajad nõustuvad, et tagasiside juhi poolt on neile alati küsimise kaugusel, on ka juhi enda aktiivsus oluline: *“Ma olen ise ka seda tüüpi, et ma ei lähe juhti kiusama, kui ma näen, et ta on kogu aeg hõivatud. Alles siis, kui mul probleemid kuhjuvad, siis ma võtan lõpuks selle südame rindu ja lähen.”* (T7) Üks töötaja leiab, et tagasisidet ise ootavad enim noored töötajad. Samas leiab teine töötaja, et tagasisidet on vaja anda ka vanemale generatsioonile ja oma ala spetsialistidele. Just seetõttu, et sageli jõuavad nad oma teadmistega sinna kohta, kus leiavad, et enam sellest teemast midagi juurde õppida ei ole vaja ning koolitustel osalevad nad vaid selleks, et lihtsalt värskendada teadmisi.

Tagasisidet peavad töötajad oluliseks seetõttu, et kinnituse saamine väliselt faktorilt, näiteks juhilt, annab kindlustunde, et tehtud töö on korralik. Keegi otsest seost enesetõhususega välja ei too, kuid seda kinnitab ka teooria, et tagasiside ise enesetõhusust ei tugevda aga annab selleks tõiuke (Bandura, 1997). Samas leitakse, et just noortele või algajatele on see kindlasti enesetõhususe suurendamisel oluline. Teoorias käsitleti aga vähem olukorda, kus töötajal on liiga kõrge enesetõhusus ehk usk, et ta tuleb situatsioonidega toime, mistõttu võib ta hakata vältima näiteks ohutusnõudeid või teha tööd lohakalt. Tagasiside aitab teatud viisil seda vältida. Näiteks olukorras, kus noorem töötaja jälgib spetsialisti tööd pealt ja arutleb sel teemal temaga, paneb see ka spetsialistile vastutuse mõelda oma töö uuesti läbi ja olla vastutustundlik eeskuj.

Vahel ei ole aga väljakutse mitte uus olukord, vaid enda emotsioonide kontrollimine selle olukorra suhtes. Kuigi töötajad ei too emotsioonide ja ebakindluse vahel võrdust, saab siiski kinnitada, et uued olukorrad tekitavad inimestes segavaid pingeid ning vahel võivad need olla määravaks ka olukorraga toime tulemisel: *“Üks oluline asi muidugi on see, kuidas ma ise reageerin mingis olukorras mingitele asjadele ehk vahel siis need kõige raskemad kohad on enda emotsioonide juhtimine.”* (T7) Kui teoorias toodi välja, et on olemas allikad, mis enesetõhusust tõstavad, siis jäi tahaplaanile idee, et samaaegselt võib üks allikas usku oma oskustesse suurendada, kuid teine seda vähendada. Siinkohal tuleb selline seos otseselt välja. Kuigi töötajatel on oskused olukorra lahendamiseks olemas, võivad siiski emotsioonid tekitada nende oskuste suhtes pingeid. Samas ei näe peale segavate digilahenduste töötajad füüsilises töökeskkonnas tegureid, mis neid häiriks ning seetõttu jääb füüsiline seisund tahaplaanile.

Tabel 3.

Töötajate hinnang neljale enesetõhususe allikale.

Enesetõhususe allikas	Kasu	Põhjus
Enda kogemus	kõigile igas valdkonnas	• kogemused tekitavad usku oma oskustesse • ülesandespetsiifiline enesetõhusus: võõrad/uued ülesanded tekitavad kahtlusi oma võimetes - puudub varasem kogemus
Teiste kogemus	peamiselt tehnilises valdkonnas	• peamine õpetamisviis noortele • võimalik omandada teadmisi, mida teooria või enda kogemused ei paku • aitab suunata tähelepanu detailidele (vanemale generatsioonile oluline)
Verbaalne tugi	kõigile; eelkõige noortele või vanemale generatsioonile/spetsialistidele	• tagasiside oluline kõigile • tugi suurendab enesetõhusust eelkõige noortel • liigne enesetõhusus (spetsialistidel/vanemal generatsioonil): tagasiside aitab leida arengukohti
Emotsionaalne ja füüsiline seisund	väga individuaalne	• kasu vaid siis kui emotsioone osatakse kontrollida

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Tabel 3 võtab kokku nelja enesetõhususe allika esinemise ettevõtte töötajate seas. Intervjuudest selgub, et allikatel on erinev mõju nii valdkondade lõikes kui ka individuaalselt. Enda kogemuste põhjal enesetõhusus suureneb, kuid selle puhul mängib olulist rolli üldine ja spetsiifiline enesetõhusus. Teiste pealt õppimine on väga oluline allikas tehnilises valdkonnas, kuid teistes valdkondades jääb tahaplaanile. Verbaalset tuge ja tagasisidet ootavad kõik, kuid sageli mitte enesetõhususe arendamise jaoks. Viimaks ei leita, et füüsiline töökeskkond oleks segav, kuid emotsioonid võivad esile tulla segavate teguritena väga individuaalsel tasandil.

2.3 Koolituste mõju töötajate enesetõhususele

Peatükis analüüsitakse esmalt ettevõtte koolitusstrateegiaid ning siis koolitusviiside eelistusi ja nende põhjendusi. Lisaks uuriti töötajatelt, milline on nende üldine hinnang koolitusmahule ja õppimissoovile. Sellele tuginedes luuakse seoseid koolituste ja enesetõhususe vahel, analüüsides, miks koolitused võivad kas suurendada või vähendada kahtlusi oma oskustes.

Uurides töötajalt koolitusstrateegiate kohta, siis selgub, et ettevõttes pannakse iga aasta töötajate arendamiseks paika kindel koolitusplaan, mis järgmise aastaga läbi viiakse. Koolitusmaht sõltub nii töötaja valdkonnast, ettevõtte partnerite tingimustest kui ka seadusest. Näiteks on tehnilise valdkonna töötajal seadusest tulenevad kohustused omandada kindlad teadmised ja õigused, et ta tohiks üldse tööle asuda. Lisaks sellele peab töötaja

vastutama enda arengu eest ja hindama ise või paluma kolleegilt tagasisidet oma arenguvajaduste kohta, mis võetakse hiljem koolitusplaanis arvesse. Koolitusplaani eesmärk on tagada vähem pingeid, et töötajatel ei tekiks kiiretel aegadel lisaks veel kohustus osaleda koolitusel. Ühe töötaja sõnul on koolitused ja areng olulised ka eeskuju näitamiseks, sest Elektrilevi on Eesti turul üks ainsaid oma teenuse pakkujatest. Selleks peetakse oluliseks ka palju välismaalt teadmiste omandamist, mida püütakse ka Eesti turule tuua. Peale konkreetse arenguplaani, mis igale valdkonnale koostatakse, pakutakse võimalusi osaleda vabalt läbitavatel koolitustel, millest töötajate sõnul võetakse väga palju ka osa. Ühe töötaja hinnangul on viimase viie kuni kümne aasta jooksul kiirelt arenenud enesearengu teema. Kui varasemalt pakuti kõikidele töötajatele nii-öelda ühte ja sama, siis tänapäeval mõistetakse, et ettevõtted peavad panustama võimalikult personaalsetesse arenguvõimalustesse, mida ettevõtte ka teha püüab.

Kui muudatused töös hakkavad tekitama probleeme, ollakse enesekindlad, et lahendust võiks esmalt otsida iseseisvalt. Üks töötaja tõi põhjuseks, et kuna töö on talle piisavalt selge, omandab ta üldiselt uued teadmised näiteks tööjuhendite järgi või küsib vajadusel kolleegilt nõu, mistõttu ei tunne ta suurt puudust ettevõtte poolsest abist. Uurides, kas ettevõtte pakub probleemi korral enesejuhtimiseks koolitusi, siis arutleb üks töötaja, et koolitused on küll olemas, kuid nendest saadav kasu on pigem üldine: *“Kui on tegemist emotsionaalse probleemiga, mis puudutab töötajat personaalselt, siis ükski koolitus seda personaalset mure kuidagi ära ei lahenda ja oluline on selle mistahes probleemi puhul juhi toetus.”* (T2) Siiski ei tunta, et ettevõtte ei oleks probleemide puhul olemas, vaid töötajate hinnangul ei ole esinevad probleemid nii suured, et nendega ei oleks võimalik toime tulla.

Töötajad, kes on oma valdkonnas juba spetsialisti taseme saavutanud, on koolituste suhtes osaliselt negatiivsel arvamusel. Kaks töötajat leiavad, et kohustuslikud koolitused ei too enam uusi teadmisi ning nad tunnevad puudust suurematest väljakutsetest. Ka teises valdkonnas tuuakse välja probleem, et keeruline on korraldada koolitust, mis oleks eelkõige spetsialistidele samal ajal huvitav ja kasulik. Taas tulevad mängu ka Eesti turu kitsaskohad, et koolitajad hakkavad korduma ja ettevõtte valdkonna areng on aeglane. Siiski nendib töötaja, et paraku ei ole ettevõttel ressursside puuduse tõttu võimalust saata töötajaid välismaistele messidele uut informatsiooni koguma ja uusi arenguid kaasa tooma. Siinkohal saab kinnitada aktuaalset probleemi, et sageli on organisatsioonid sunnitud investeerima üldisematesse koolitustesse, mis arendaksid üldist enesetõhusust ja valmisolekut keerukateks olukordadeks. (Schwoerer *et al.*, 2005)

Ka juhtide puhul spekulieritakse, et tiheda töögraafiku ja suure pinge tõttu ei ole neil jõudu uusi arenguid juurutama hakata. Lisaks teeb olukorra juhtide jaoks keerulisemaks see, et neil puudub asendaja. Kui näiteks raamatupidaja saab võtta omale koolituse jaoks vaba päeva ning vajadusel asendab teda ka kolleeg, siis juhtide puhul jäävad ülesanded päevaks seisma. Töötaja sõnul on nende seas märgata suurimat koolitustest eemale jäämist ning toob näite ühest värbamiskoolitusest: *“Keegi nagu tagasisides ütles, et miks ta ei osalenud [koolitusel], oli see, et aga mul on nii tugev värbamispartner, et kui tal on vaja värbama minna, siis ta toetub talle, et tal on kuskil see back-up olemas.”* (T3) Seda spekulatsioonini kinnitab teoorias välja toodud joonis 2, mis kujutab koolituste mõju enesetõhususe kujunemise protsessile. Õppimisprotsessi puhul töötaja hindab nii oma ressursse ja õpimotivatsiooni ning teeb selle põhjal otsuse, kas osaleda koolitusel või mitte. Suure töökoormuse ja pingetega väheneb töötaja motivatsioon ja ajaline ressurss, mistõttu võib ta koolitusest loobuda.

Siiski nähakse koolitustes ka kasu – need aitavad hoida pädevust, mõista kogu ettevõtte tööd üldises pildis või pakuvad võimalust õppida teemasid oma valdkonna väliselt. Populaarne oli ka arvamus, et kui inimene aeg-ajalt uusi teadmisi ei omanda või pädevust hoida ei püüa, siis jäädakse justkui rongist maha. Tehnilise valdkonna töötajad toovad taas välja must-valge reegli koolituselt õpitud teadmiste kohta: *“Kui uutele töötajatele räägitakse jutud ära, kuidas midagi teha tuleb ja nad siis teatud aja pärast selle sama teema peale teevad eksami ja kui nad seda eksamit ei soorita, siis nad tööle minna ei saa,”* toob üks töötaja (T6) näite. Koolituse kasulikkuse hindamiseks tuuakse välja ka teisi tegureid, näiteks teadmiste rakendamine praktikas. Üks töötaja leiab, et puhtalt koolituse kuulamisest jääb vaid 10-15% uuest infost meelde, kuid kui teadmisi praktikas kasutada, siis kasu koolitusest tõuseb. Seda kinnitab ka teoorias välja toodud näide, et uuringute põhjal on õppimine läbi tegemise kõige mõjusam õppimisviis (Lange *et al.*, 2004), kuid selleks on oluline, et ka inimesel endal oleks motivatsioon õppida ja teema oleks tema jaoks huvitav. Lisaks nõuab see töötajatelt aktiivsust ja ajakulu.

Uurides töötajatelt, mida nad koolituste puhul enim hindavad, siis toodi välja järgmised tegurid: huvitav koolituse ülesehitus või teema, varajane ajaplaneerimine, koolitusvorm ja võimalus teiste osalejatega või koolitajaga suhelda. Kuna ettevõtte paneb töötajate jaoks koolituste graafiku varakult paika, siis ajaplaneerimist töötajad otseselt takistusena ei näe, kuid ilma selleta oleks keeruline koolitustest osa võtta. Olulisemal kohal on aga see, et koolitus oleks korraldatud huvitavalt. Kaks töötajat, kes aeg-ajalt ise teisi koolitavad, peavad oluliseks vahetut suhtlust ehk klassikalist loenguvormi. Mõlemad töötajad

toovad põhjenduseks, et vahetult suheldes saab klassiruumilt tagasisidet, millist teemat tuleks põhjalikumalt käsitleda, mille kohta tuua näiteid ja kes klassiruumis on üldse teemast huvitunud. Sellisel viisil on nende hinnangul koolitusest saadav kasu oluliselt suurem. Kui koostada sama koolitus e-õppe vormis, siis on raske panna materjali kokku selliselt, et kõik saaksid infost saajaprotsendiliselt aru. Lisaks võib huvi teema vastu kaduda kiiresti. Siinkohal leiab kinnitus teoorias avatud idee, et loengute sisu jõuab kuulajani vaid siis kui see on huvitavalt edasi antud (Wilson & Korn, 2007) ja pakub võimalust ka aruteludeks ning tagasisideks (Steinert & Snell, 1999).

Vahetut suhtlust peavad oluliseks erinevate tegurite tõttu kõik töötajad. Kuna ettevõtte töötajaid on üle Eesti eri linnades laiali, siis kohapeale tulemine toob nad iga mõne aja tagant kokku ning tõstab meeskonna- ja koostöötunnet. Seega loob selline koolitus suurema väärtuse ka koostöö mõttes. Siiski on täheldanud üks töötaja vastupidist suhtumist taas juhtide või väga tiheda graafikuga töötajate seas – nende puhul on keeruline tagada, et kõik saaksid kohapealsel koolitusel osaleda, kuid neile meeldib väga salvestusi järele vaadata, sest tegelikult on töötajatel huvi koolituste vastu ikkagi olemas. Samas on ettevõttes e-koolituste puhul pigem suhtumine, et need on kasulikud juhul kui infot on vaja anda kiiresti väiksele hulgale töötajatele. Lisaks leiab töötaja, et tavaliselt klikitakse e-koolitustel materjal lihtsalt läbi, et saada linnuke kirja. Ka hübriidkoolituste katsetamisel on selgunud, et sageli tegelevad töötajad siiski taustal oma tööülesannetega ning kasu koolitusest on madal.

Ühe töötaja sõnul on e-õppe vorm aga kõige mugavam, sest nende puhul on võimalik liikuda omas tempos ning põrumisel taas algusest alustada. Samas tõdeb ta: *“Mulle väga meeldivad e-koolitused, aga tõepoolest, et kui sa teed oma töö kõrvalt seda, siis võib jälle juhtuda, et keegi sind segab ja sa ei keskendu võib-olla piisavalt. Et kui sul on selline kontaktkoolitus ja veel majast väljas või eraldi ruumis, sa oled oma päeva kinni pannud, siis see selles mõttes on kõige efektiivsem, et sa seal ikkagi keskendud ja pühendud täielikult.”* (T7) Seega sõltuvad koolitusvormide eelistused väga palju inimese iseloomust ja arvamusest, kuid ettevõttes domineerivad klassikalised loengud ja e-õpe, lisaks tehnilises valdkonnas on kolleegidelt õppimine väga sage.

Üheks oluliseks teguriks, mis väärib eraldi välja toomist on teadmiste praktiseerimine. Siinkohal nõustuvad taas kõik töötajad, et teooria praktiseerimine on õppimisprotsessis väga olulisel kohal ning seda igas valdkonnas. Samas praktika ja teooria tähtsuse osakaal on töötajate jaoks erinev. Peamiselt nähakse praktika tähtsust selles, et see on õppija jaoks põnevam, mistõttu pööratakse koolitusele rohkem tähelepanu ning selle kaudu kinnituvad teadmised paremini. Samas toob üks töötaja välja, et ilma teooriata ei kujune teemadest

inimestel oma arvamust, kuid selle puhul peab ta oluliseks just ettevõtteväliseid teooriakoolitusi: *“See learning-by-doing ja kolleegilt õppimine on mõnes mõttes nagu mingisuguse seltskonna sees. Ideid nagu juurde ei tule, kõik see ringleb seal ringis sees. See tähendab, et kui õpid kolleegi käest ja kolleegi õpib sinu käest, siis seda tarkust süsteemi väljastpoolt juurde ei tule. Et just need väliskoolitused on see, kust tuleb värsket mõtet ja uut lähenemist.”* (T6)

Tabel 4 toob välja intervjuude käigus selgunud koolitusmeetodid, mida töötajad hindavad kõige efektiivsemaks ja meeldivamaks. Koolitusmeetodi eelistused on väga erinevad ning sõltuvad ka tööülesannetest ja -valdkonnast, mistõttu ei ole võimalik välja tuua üht kindlat meetodit, mis oleks kõige efektiivsem. Igal meetodil on omad plussid ja miinused, kuid siiski saab intervjuude põhjal välistada näiteks juhtumiuuringute, mängude, rollimängude ja töerotatsiooni kasu, sest nende olulisus esile ei tulnud. Lisaks on välja toodud, kuidas meetodid on kasulikud enesetõhususe tugevdamisele.

Tabel 4.

Töötajate hinnangul kõige efektiivsemad koolitusmeetodid, nende omadused ja mõju enesetõhususele.

Koolitus-meetod	Õppimis-viis	Plussid	Miinused	Mõju enesetõhususele
Loeng	kuulamine	- tähelepanu ei haju kiirelt - tagasiside võimalus - võimalik põhjalikult koostada - näed teiste emotsioone ja kuuled arvamusi	- aeglane info edastamine - pikk/põhjalik planeerimine - vajab palju ressursse: koolitaja, vahendid, ajakulu jm	- võimalus teiste kogemusest õppida - ei saa ise praktiseerida/läbi kogeda - võimalik arutleda ja saada tagasisidet/verbaalset tuge
E-õpe	nägemine	- kiire info edastamine - võimalik alustada algusest - oma tempo/graafigu järgi läbimine - kohapeal läbitav ehk mugav - vähestele info edastamine = väiksem ressurss	- pole alati efektiivne - piiratud/puuduv tagasiside - sageli klikitakse läbi - tähelepanu hajub kiiresti - koostamine = suur ressurss	- võimalik omandada uusi oskuseid - võimalik ise läbi kogeda - ei paku piisavat tagasisidet
Kolleegilt õppimine (mentorlus, praktika jm)	tegimine	- praktika kinnistab teooriat - kasulik mõlemale poolele - võimalus õppida teiste vigadest	- suur ajakulu - kasutusel vaid tehnilises valdkonnas	- tagasiside võimalus - võimalus teiste kogemusest õppida - võimalik omandada uusi oskuseid - võimalik ise läbi kogeda
Praktiline tegevus (meeskonna-ülesanded, mängud jm)	tegimine	- tähelepanu ei haju - kinnistab teooriat - tehniliste oskuste omandamisel hädavajalik	- nõuab eelnevalt teooriat - nõuab palju ressursse: aeg, vahendid jm - kasutusel vaid tehnilises valdkonnas	- võimalik ise kogemusi saada - emotsionaalne seisund võib mõjutada - võimalus saada uus oskus selgeks - võimalus küsida tagasisidet/tuge

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Intervjuude kokkuvõtteks leiab kinnitust asjaolu, et mida rohkem inimene oma valdkonnas tööd teinud on, seda tugevam on tema enesetõhusus, sest hirmu väljakutsete ees ei esine. Pigem leitakse, et võib hakata igav ja tekib soov aina edasi areneda. Seetõttu tuleb esile tugev seos koolituste ja enesetõhususe tugevdamise vahel. Olenemata piisavatest oskustest, on töötajate sõnul arenemiskohti alati võimalik leida, olgu selleks oma valdkonna arengud üle maailma või täiesti uue teema õppimine muust valdkonnast. Lisaks nõustuvad kõik töötajad, et areng on väga oluline. Ühest küljest on ühiskonna surve suurenemas, et ei taheta teistest arenemisega maha jääda ning teisalt peetakse aina olulisemaks oma pädevuse ja mõistuse värskendamist. Üks töötaja võtab mõtte kokku järgmiselt: *“Niisugusele arengu- ja õpivõimele, et siin meil nagu tõestus sellele ei ole. Küsimus ei ole mitte selles, et nad [töötajad] ei jõua õppida, pigem on keeruline siis ühendada igapäeva töökohustusi ja koormust ja õpet.”* (T3) Siiski esineb mitmel juhul töötajatel ka kahtlusi oma oskustes ja on märgata madalamat enesetõhusust. Nende põhjal saavad kinnitust just valdkonna- või ülesandespetsiifiline enesetõhusus. Uuenduste ja arengute puhul ollakse samas optimistlikud ja koolitustest võetakse võimalusel osa. Mitmel juhul on osavõtu puhul segavaks faktoriks palju kohustusi ja pingeid, kuid mitte vähene õppimissoov. Koolitusvormide puhul nähakse suurimat efektiivsust vahetust suhtlusest ja teadmiste praktiseerimisest. Siiski on eelistused koolitusvormide osas kohati erinevad ning sõltuvad inimese iseloomust.

Kokkuvõte

Töös uuriti, kuidas koolitused toetavad töötaja enesetõhususe arengut, sest tugev enesetõhusus mängib rolli selles, kuidas töötaja on valmis oma oskuseid tööl rakendama. Autor on võtnud uurimise alla enesetõhususe mõiste ning töötajate koolitamise, et uurida, kuidas saab organisatsioon olla enesetõhususe toetamisel kasuks.

Teooriast selgub, et töötajate positiivseteks sooritusteks organisatsioonides on oluline, et neil oleks tugev enesetõhusus, kuid samas ka piisav ebakindluse ajend, mis soodustaks pidevat enesearengut. Enesetõhusus tagab töötajate valmisoleku võtta vastu uusi väljakutseid ning kohaneda organisatsiooniliste ümberkorraldustega. Peamised allikad, mille kaudu inimesed enesetõhusust arendavad on isiklikest kogemustest õppimine, teiste kogemuste jälgimine, verbaalne tugi ning füüsiline ja emotsionaalne seisund. Need tegurid on aluseks, et inimene kasvataks suuremat usku oma võimetesse ja kindlustunnet tulevaste eesmärkide saavutamisel. Enesetõhususe toetamisele tuleb kasuks läbimõeldud koolitusprogramm, mis tagab töötajatele vajalikud oskused ning piisava praktika uute situatsioonide lahendamiseks.

Selgub, et enesetõhususe arendamise protsess ning õppimisprotsess kulgevad üksteist vastastikku toetavalt, mis kinnitab õppimise olulisust suurema enesetõhususe tagamiseks.

Ettevõtte Elektrilevi töötajatega läbiviidud intervjuude põhjal selgub, et kõige olulisem on enda kogemustest õppimine, sest spetsialistide seas on näha väga suurt usku oma oskustesse. Samas esineb selle allika puhul kõige rohkem erandeid. Näiteks tulid intervjuude käigus esile mitmed situatsioonid, kus enesetõhusus on tugev ühe ülesande puhul, kuid teise puhul langeb oluliselt. Samuti määrab soorituse edukuse ka teiste inimeste tegevus ning seetõttu ei piisa vaid isiklikust tugevast enesetõhususest, et saavutada edu. Kelleltki teiselt õppimist kasutatakse peamiselt vaid tehnilises valdkonnas. See on oluline nii õppimisel, enesetõhususe suurendamisel kui ka üleüldiselt väärtusliku informatsiooni edasi andmisel. Verbaalset tuge peetakse väga oluliseks, kuid keeruline on luua konkreetset seost enesetõhususega. Negatiivseid füüsilisi segajaid välja ei toodud, kuid häirivaks osutus kohati emotsionaalne pool. Kokkuvõtvalt võib järeldada, et Bandura teooria ei pruugi olla täielik, sest isegi kui inimesel on piisavad oskused ja usk nendesse, et uue situatsiooniga toime tulla, siis võib emotsionaalne tegur toimetulekut mõjutada ja enesetõhusust vähendada. Lisaks reageerivad inimesed situatsioonidele väga erinevalt, millest tulenevalt on ka enesetõhusust mõjutavad tegurid väga individuaalsed.

Kui varasemate uuringute põhjal on seosed enesetõhususe ja tulemuslikkuse vahel väga tugevad, siis sellele täpsustuseks saab käesolev töö kinnitada, et nendevahelist seost mõjutavad mitmed sisemised ja välised tegurid ning seos ei pruugi alati tugevalt kehtida. Lisaks mängivad suurt rolli üldine ja ülesandespetsiifiline enesetõhusus, sest nende erinevused tulid mitmel korral selgelt esile. Eriti vanema generatsiooni seas oli märgata suuremat ebakindlust digiarenduste puhul, samas kui omas valdkonnas on nad täielikud spetsialistid.

Üks enim kasutatavaid töötajate arendamise viise on koolitused, läbi mille on võimalik arendada ka enesetõhusust. Teoorias on käsitletud kolme õppimisviisi, mille alusel koolitusi jagada – õppimine läbi tegemise, nägemise ja kuulmise. Enesetõhususe kõige olulisem allikas on enda edukas sooritus, mis tähendab samm-sammulist kogemuste omandamist ja edukate soorituste saavutamist. Sellist kogemust on võimalik saada läbi praktiliste ülesannete ehk läbi tegemise. Teine õppimisviis on õppimine läbi nägemise. Sellise lähenemise puhul näeb töötaja kellegi teise tegevust kõrvalt ning kujundab selle põhjal oma nägemuse ja uskumuse, kas ka tema saaks sarnase olukorraga hakkama. Samuti pakub õppimisviis tagasisidet, kuid üldiselt ei ole see tagasiside reaalsel olukordadel põhinev. Intervjuudest selgub, et põhiliselt kasutatakse läbi nägemise õppimiseks e-koolitusi, kuid

selgub, et selline viis ei ole kõige efektiivsem. Viimane õppimisviis toimub läbi kuulamise, milleks on klassikaline loengu stiilis koolitus, mida rakendatakse organisatsioonides kõige enam. Põhjalikult planeeritud ja hästi edasi antud loeng pakub kuulajale võimaluse arutleda ning aktiivselt kaasa mõelda. Lisaks kujundab kuulaja esitleja jutu põhjal arvamusi, kuid see toimub vaid juhul, kui koolitus on kaasahaarav. Siiski on loengul seos enesetõhususe arendamisega läbi tagasiside ja arutlusvõimaluse, mis on kaudselt seotud ka isikliku kogemuse kujunemisega.

Kokkuvõtteks on erinevatel koolitusviisidel vähemal või rohkemal määral töötajatele enesetõhususe arendamisel mõju. Intervjuudest selgus, et enim kasu leitakse loengutest, e-õppest, kolleegidelt õppimisest ja oskuste praktiseerimisest. Kõrgema enesetõhususega töötaja on enam valmis uusi teadmisi praktikas rakendama ja väljakutseid vastu võtma. Õpiväsimusele intervjuudest kinnitust ei leitud, kuid koolitustest kõrvale jäämist võivad põhjustada erinevad segavad tegurid, näiteks tihe töögraafik või pinged. Siiski tuleb maksimaalse tulemuse saamiseks koolitused enne läbi mõelda, sest enesetõhususe arendamisel tuleb ette mitmeid individuaalseid ja ümbritsevast keskkonnast sõltuvaid piiravaid tegureid.

Töö piiranguks on väike valim ning ühe ettevõttega piirdumine. Ühe ettevõtte põhjal hindamine võib tulemusi mõjutada sõltuvalt ettevõtte töökultuurist ja valdkonnast. Seetõttu võivad arvamused erineda teiste ettevõtete uurimisel. Antud teemat saaks edasi arendada täpsema organisatsioonilise vaate kaudu. Uurimise alla saaks võtta organisatsioonikultuuri ning töötajate omavaheliste suhete seoseid enesetõhususe arengu soodustamisel ja piiramisel. Uurimuses võiks välja tuua ka juhtimisstiili mõju, et selgitada, kuidas mõjutab töökeskkond töötajate enesetõhusust ja motivatsiooni. Selline uurimus pakuks veel individuaalsemat lähenemise antud teemale ja aitaks selgitada, millest tulenevad inimeste psühholoogilised ja emotsionaalsed erinevused enesetõhususe arengu protsessis.

Viidatud allikad

1. Andrews, M., & Chilton, F. (2000). Student and mentor perceptions of mentoring effectiveness. *Nurse Education Today*, 20(7), 555 – 562.
<https://doi.org/10.1054/NEDT.2000.0464>
2. Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
3. Anonüümne T1. (2026). Autori intervjuu. 4. märts 2026. Kohtumine.
4. Anonüümne T2. (2026). Autori intervjuu. 13. märts 2026. Veebikõne.
5. Anonüümne T3. (2026). Autori intervjuu. 18. märts 2026. Veebikõne.
6. Anonüümne T4. (2026). Autori intervjuu. 18. märts 2026. Veebikõne.
7. Anonüümne T5. (2026). Autori intervjuu. 17. märts 2026. Veebikõne.
8. Anonüümne T6. (2026). Autori intervjuu. 17. märts 2026. Veebikõne.
9. Anonüümne T7. (2026). Autori intervjuu. 11. märts 2026. Veebikõne.
10. Bailey, J. A., II. (2003). The foundation of self-esteem. *Journal of the National Medical Association*, 95(5), 388–393.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2594522/?page=3>
11. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
12. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
13. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of Control*. New York: W. H. Freeman.
14. Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. In L. A. Pervin & O. P. John (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 154–196). Guilford Press.
15. Bellhäuser, H., Lösch, T., Winter, C., & Schmitz, B. (2016). Applying a web-based training to foster self-regulated learning – Effects of an intervention for large numbers of participants. *The Internet and Higher Education*, 31, 87–100.
<https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2016.07.002>
16. Carey, M. P., & Forsyth, A. D. (2009). Teaching tip sheet: Self-efficacy. *American Psychological Association*. <https://www.apa.org/pi/aids/resources/education/self-efficacy>

17. Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *The international journal of human resource management*, 29(17), 2483-2502. DOI: 10.1080/09585192.2016.1244096
18. Cervone, D. (2000). Thinking about Self-Efficacy. *Behavior Modification*, 24(1), 30–56. <https://doi.org/10.1177/0145445500241002>
19. Chen, Y., Watson, R., & Hilton, A. (2016). A review of mentorship measurement tools. *Nurse education today*, 40, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.01.020>
20. Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of self efficacy on motivation and performance of employees. *International journal of business and management*, 8(14), 80. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p80>
21. Choudhary, P. (2025). Is e-learning effective for employee training? *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 10(1), 766–770. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14730633>
22. Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Hubby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC medical research methodology*, 11, 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
23. Elektrilevi. (i.a.). *Ettevõtte test: tutvustus*. <https://elektrilevi.ee/et/ettevottest/tutvustus>
24. Enefit. (i.a.). *Avaleht*. <https://www.enefit.com>
25. Flammer, A. (2015). Self-efficacy. In J. D. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2nd ed., Vol. 21, pp. 504–508). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25033-2>
26. Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, 17(2), 183–211. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279530>
27. Heinrich, A. (2025). 5 Benefits of Corporate Employee Training & Development. *Harvard Business School Online*. <https://online.hbs.edu/blog/post/employee-training-development>
28. Hendrycks, D., Mazeika, M., & Woodside, T. (2023). An overview of catastrophic AI risks. *arXiv preprint arXiv:2306.12001*. <https://arxiv.org/abs/2306.12001>
29. Heslin, P. A., & Klehe, U. C. (2006). Self-efficacy. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of industrial/organizational psychology* (pp. 705–708). Thousand Oaks, CA: Sage. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1150858

30. Howell, S. L. & Hickman, C. J. (2022). Self-Efficacy. In *EdTechnica: The Open Encyclopedia of Educational Technology* (pp. 247-251).
<https://doi.org/10.59668/371.6509>
31. Jantke, K. P., Lange, S., Thalheim, B., Tschiedel, B., Grieser, G., & Grigoriev, P. (2004). Learning by doing and learning when doing: Dovetailing E-learning and decision support with a data mining tutor. In *Proceedings of the 6th International Conference on Enterprise Information Systems* (pp. 238–241).
<https://www.scitepress.org/Papers/2004/26236/26236.pdf>
32. Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of applied psychology*, 92(1), 107–127. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107>
33. Karatsareas, P. (2022). Semi-structured interviews. In R. Kircher & L. Zipp (Eds.), *Research methods in language attitudes* (pp. 99–113). Cambridge University Press.
<https://books.google.ee/books?id=GqZ3EAAAQBAJ&lpg=PA99&ots=uEuk0eS9bi&dq=half%20structured%20interviews&lr&pg=PA99#v=onepage&q&f=false>
34. Kelley, S. (2022). Employee perceptions of the effective adoption of AI principles. *Journal of Business Ethics*, 178, 871–893. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05051-y>
35. Klæijssen, A., Vermeulen, M., & Martens, R. (2018). Teachers' Innovative Behaviour: The Importance of Basic Psychological Need Satisfaction, Intrinsic Motivation, and Occupational Self-Efficacy. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 62(5), 769–782. <https://doi.org/10.1080/00313831.2017.1306803>
36. Knouse, S. B., & Fontenot, G. (2008). Benefits of the business college internship: A research review. *Journal of employment counseling*, 45(2), 61–66.
<https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2008.tb00045.x>
37. Loeb, C., Stempel, C., & Isaksson, K. (2016). Social and emotional self-efficacy at work. *Scandinavian journal of psychology*, 57(2), 152–161.
<https://doi.org/10.1111/sjop.12274>
38. Martin, B. O., Kolomitro, K., & Lam, T. C. M. (2014). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), 11–35.
<https://doi.org/10.1177/1534484313497947>
39. Messaoud, H. E. B. (2022). A review on self-confidence and how to improve it. *Global*

- Journal of Human Resource Management*, 10(5), 26–32. <https://ejournals.org/wp-content/uploads/A-Review-On-Self-Confidence-and-How-to-Improve-It-003.pdf>
40. Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science*, 26, 39–68. <https://hdl.handle.net/11585/917132>
 41. Noe, R. A. (2009). *Employee training and development* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill. <https://dedi1968blog.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/employee-training-and-development.pdf>
 42. Norstat Eesti. (i.a.). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uuring*. <https://norstat.co/et/turu-uuringud/kvalitatiivne-kvantitatiivne/>
 43. Olev, A., Alumäe, T. (2024). Open source platform for Estonian speech transcription. *Language Resources and Evaluation*, 1–18. DOI: 10.1007/s10579-024-09777-1.
 44. OpenAI. (2026). *ChatGPT (GPT-5.3) [Large language model]*. <https://chat.openai.com/>
 45. Ortega, J. (2001). *Job rotation as a learning mechanism*. *Management science*, 47(10), 1361–1370. <https://www.jstor.org/stable/822491>
 46. Peck, D. (2025). Employee Training Statistics, Trends, and Data in 2025. *DevlinPeck*. <https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics>
 47. Reese, H. W. (2011). The learning-by-doing principle. *Behavioral Development Bulletin*, 17(1), 1–19. <https://doi.org/10.1037/h0100597>
 48. Rony, Z. T., Lubis, F. M., & Rizkyta, A. (2019). Job shadowing as one of the effective activities in the promotion process creates quality managers. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 388–396. https://www.researchgate.net/publication/335909483_Job_Shadowing_as_One_of_the_Effective_Activities_in_the_Promotion_Process_Creates_Quality_Managers
 49. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. DOI: 10.1006/ceps.1999.1020
 50. Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review Psychology*, 52(1), 471–499. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>
 51. Saville, J. D., & Foster, L. L. (2021). Does technology self-efficacy influence the effect of training presentation mode on training self-efficacy? *Computers in Human Behavior Reports*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100124>

51. Schank, R. C. (1996). Goal-based scenarios: Case-based reasoning meets learning by doing. In D. Leake (Ed.), *Case-based reasoning: Experiences, lessons & future directions* (pp. 295–347). https://web-archive.southampton.ac.uk/cogprints.org/635/1/CBRMeetsLBD_for_Leake.html
53. Schmitz, B., & Wiese, B. S. (2006). New perspectives for the evaluation of training sessions in self-regulated learning: Time-series analyses of diary data. *Contemporary educational psychology*, 31(1), 64–96. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2005.02.002>
54. Schunk, D. H. (1989). Self-efficacy and achievement behaviors. *Educational Psychology Review*, 1(3), 173–208. https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/D_Schunk_Self_1989.pdf
55. Schunk, D. H., & Meece, J. L. (2006). Self-Efficacy Development in Adolescence. In F. Pajares, & T. Urdan (Ed.), *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents* (pp. 71–96). Greenwich: Information Age Publishing.
https://www.academia.edu/download/46070271/Lectura_9.pdf
56. Schunk, D. H. (2012). Social cognitive theory. In K. R. Harris, S. Graham, T. Urdan, C. B. McCormick, G. M. Sinatra, & J. Sweller (Ed.), *APA educational psychology handbook* (Vol. 1. Theories, constructs, and critical issues, pp. 101–123). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13273-005>
57. Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Self-efficacy and human motivation. In *Advances in motivation science*(Vol. 8, pp. 153–179). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2020.10.001>
58. Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2016). General and realm-specific self-efficacy: Connections to life functioning. *Current Psychology*, 35(3), 361–369. <https://doi.org/10.1007/s12144-014-9301-y>
59. Schwarzer, R. (Ed.). (1992). *Self-efficacy: Thought control of action*. Hemisphere Publishing Corp.
60. Schwoerer, C. E., May, D. R., Hollensbe, E. C., & Mencl, J. (2005). General and specific self-efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy. *Human resource development quarterly*, 16(1), 111–129. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1126>
61. Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of career Development*, 30(4), 247–261. <https://doi.org/10.1177/089484530403000402>
62. Shwedeh, F., Aburayya, A., & Mansour, M. (2023). The impact of organizational digital transformation on employee performance: A study in the UAE. *Migration*

- Letters*, 20(S10), 1260–1274.
https://www.researchgate.net/publication/376601867_The_Impact_of_Organizational_Digital_Transformation_on_Employee_Performance_A_Study_in_the_UAE
63. Sitzmann, T., & Yeo, G. (2013). A meta-analytic investigation of the within-person self-efficacy domain: Is self-efficacy a product of past performance or a driver of future performance? *Personnel Psychology*, 66(3), 531–568. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1111/peps.12035>
 64. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
 65. Stecuła, K., & Wolniak, R. (2022). Advantages and disadvantages of e-learning innovations during COVID-19 pandemic in higher education in Poland. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 159. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030159>
 66. Steinert, Y., & Snell L. S. (1999). Interactive lecturing: strategies for increasing participation in large group presentations. *Medical Teacher*, 21(1), 37–42. <https://doi.org/10.1080/01421599980011>
 67. Stephens, E. H., & Dearani, J. A. (2021). On becoming a master surgeon: role models, mentorship, coaching, and apprenticeship. *The Annals of Thoracic Surgery*, 111(6), 1746–1753. <https://doi.org/10.1016/j.athoracsur.2020.06.061>
 68. Sutherland, T. M. (1976). The Lecture Method. *NACTA Journal*, 20(3), 29–33. <http://www.jstor.org/stable/43763286>
 69. Ullrich, A., Reißig, M., Niehoff, S., & Beier, G. (2023). Employee involvement and participation in digital transformation: a combined analysis of literature and practitioners' expertise. *Journal of Organizational Change Management*, 36(8), 29–48. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2022-0302>
 70. Usher, E. L., Butz, A. R., Chen, X.-Y., Ford, C. J., Han, J., Mamaril, N. A., ... Piercey, R. R. (2023). Supporting self-efficacy development from primary school to the professions: A guide for educators. *Theory Into Practice*, 62(3), 266–278. <https://doi.org/10.1080/00405841.2023.2226559>
 71. Waddington, J. (2023). Self-efficacy. *ELT journal*, 77(2), 237–240. <https://doi.org/10.1093/elt/ccac046>

72. Wang, Y.-Y., & Chuang, Y.-W. (2024). Artificial intelligence self-efficacy: Scale development and validation. *Education and Information Technologies*, 29(4), 4785–4808. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12015-w>
73. Warning, A., Weber, E., & Püffel, A. (2022). On the impact of digitalization and artificial intelligence on employers' flexibility requirements in occupations: Empirical evidence for Germany. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 5. <https://doi.org/10.3389/frai.2022.868789>
74. Weir, K. (2025). Self-efficacy: The theory at the heart of human agency. *American Psychological Association*. <https://www.apa.org/research-practice/conduct-research/self-efficacy-human-agency>
75. Wilson, K., & Korn, J. H. (2007). Attention during lectures: Beyond ten minutes. *Teaching of Psychology*, 34(2), 85–89. <https://doi.org/10.1080/00986280701291291>
76. Wood, R., Atkins, P., & Tabernero, C. (2000). Self-efficacy and strategy on complex tasks. *Applied Psychology*, 49(3), 430–446. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00024>

LISA A.

Intervjuu küsimused töötajatele

ÜLDBLOKK

(Töötajatele)

- Kirjeldage lühidalt oma tööpäeva. (autori jaoks)
 - Kui rutiinne või vahelduvate tööülesannetega see on?
 - Kui sageli tekib Teil vajadus lahendada uusi väljakutseid/olukordi?
 - Kui sageli tekib tööl vajadus õppida ära uus oskus? Tooge näiteid.
 - Kui kiiresti Teie hinnangul Teie töövaldkond areneb?
- Kui kaua olete oma valdkonnas/ettevõttes töötanud?

(Töötajate arengu kohta)

- Kirjeldage lühidalt oma rolli ettevõttes ja peamisi tööülesandeid. (autori jaoks)
 - Kui sageli puutute kokku töötajate koolitamise või arendamisega? (autori jaoks)
 - Kui sageli tekib töötajatel vajadus õppida ära uus oskus?
- Kui kiiresti Teie hinnangul töövaldkonnad arenevad?
- Kui oluline on Teie hinnangul töötajate koolitamine ettevõttes?
- Kui kaua olete oma valdkonnas/ettevõttes töötanud?

ENESETÕHUSUSE BLOKK

(Töötajatele)

- Kuidas suudate uuendustega kaasa minna ning kas vahel tekib ka ebakindlust? Tooge näiteid (nt mõni konkreetne olukord).
 - Kas pigem väldite uusi/keerulisi ülesandeid või võtate need vastu?
- Kui olete olnud olukorras, kus tunnete ebakindlust või tunnet, et ei saa hakkama, siis kuidas olukorda lahendada püüaksite?
 - Milline on ettevõtte poolne abi probleemide lahendamisel?
 - Kas ettevõtte pakub koolitusi, mis aitavad probleemide (nt probleemi lahendamise, enesejuhtimise või muu üldise teema) lahendamisele kaasa?
- Kuivõrd olete tundnud, et pärast koolitust olete mõne tööülesandega paremini toime tulnud? Tooge mõni näide.

- Millist kasu näete koolitustel teooria omandamisest? Millist praktika omandamisest? Kumb on Teie jaoks kasulik?
- Kuivõrd olete õppinud uusi oskusi kolleegi/ juhi või teiste inimese pealt? Tooge mõni näide.
- Kuidas on korraldatud töökohal tagasiside (kas selleks on nt kindel süsteem, peate ise küsima)?
- Kuidas suhtute kolleegide/ juhi toetusesse - kas toetus ja tagasiside on Teie jaoks oluline või kasulik?
 - Kas tagasiside koolitustel on Teie jaoks oluline?
- Kuidas tunnete end tavaliselt emotsionaalselt olukorras, kus peate midagi uut õppima?
- Kuidas ettevõtte töökeskkond (ajagraafik, töömaht, pinged jm) toetab õppimist?
 - Kas ettevõttes antakse Teie hinnangul piisavalt aega koolitustel osalemiseks?
 - Kas koolitused tavaliselt tekitavad rohkem pingeid või on need toetavad?

(Töötajate arengu kohta)

- Kuidas Teie hinnangul suudavad töötajad uuendustega kaasa minna? Kas on märgata ka ebakindlust uuenduste suhtes? Tooge näiteid.
 - Kas pigem välditakse uusi/keerulisi ülesandeid või võetakse need vastu?
 - Kui olete puutunud kokku olukorraga, kus töötaja tunneb ebakindlust või tunnet, et ei saa hakkama, siis kuidas sellist olukorda lahendada püüaksite?
 - Milline on ettevõtte poolne abi probleemide lahendamisel?
 - Kas ettevõtte pakub koolitusi, mis aitavad probleemide (nt probleemi lahendamise, enesejuhtimise või muu üldise teema) lahendamisele kaasa?
- Milline on Teie jaoks suurim väljakutse töötajate arendamisel?
 - Kui sageli tekib Teil vajadus õppida uus oskus?
- Kas olete märganud, et pärast koolitust suudavad töötajad tööülesannetega paremini toime tulla? Tooge mõni näide.
- Millist kasu näete koolitustel teooria omandamisest? Millist praktika omandamisest? Kumb on Teie hinnangul kasulik?
- Kui sageli õpivad töötajad kolleegide/ juhtide pealt?
 - Kui oluline on Teie hinnangul töötajate omavaheline kogemuste jagamine (õppimise koha pealt)?

- Kui oluline on Teie hinnangul töötajate jaoks juhi toetus?
- Kuidas on korraldatud töötajatele tagasiside (kas selleks on nt kindel süsteem, tuleb ise küsida)?
- Kuidas tunnevad töötajad Teie hinnangul end tavaliselt emotsionaalselt olukorras, kus tuleb ära õppida midagi uut?
- Kuidas ettevõtte töökeskkond (ajagraafik, töömaht, pinged jm) toetab õppimist?
 - Kas ettevõttes antakse Teie hinnangul piisavalt aega koolitustel osalemiseks?
 - Kas koolitused tavaliselt tekitavad rohkem pingeid või on need toetavad?

KOOLITUSVIISIDE BLOKK

(Töötajatele)

- Kui sageli osalete koolitustel?
- Millises vormis koolitusi olete enim läbinud?
 - Kuidas tundsite, et need Teid tööalaselt aitasid?
 - Kas mõned koolitusvormid on keerulisemad ja mõned lihtsamad?
- Millised koolitusvormid on Teie jaoks kõige kasulikumat/ meeldivamat sisu poolest? Põhjendage (nt ajakulu, keerukuse, kasulikkuse mõttes).
- Kuidas hindate erinevaid tegureid koolituse puhul: lihtsus, ajakulu ning oma aja järgi läbitav, tagasiside võimalus, koostöövõimalus, iseseisev töö?
- Kas leiate, et ettevõtte pakub koolitusi, mida te ei vaja või on üleliigsed?
 - Kas õpite ettevõtte koolituste kõrvalt iseseisvalt midagi?
- Kas soovite midagi lisada?

(Töötajate arengu kohta)

- Kuidas hindaksite, mis on kujunenud koolitusel õppimist soodustavaks ning takistavaks teguriks? (Nt aja planeerimine, pingeline ja mahukas töö, tagasiside ja vahetu suhtlemise võimalus, koolituse keerukus jm)
- Milline on Teie hinnangul töötajate üldine valmisolek õppida mõni uus oskus või minna uuendustega kaasa?
 - Kuidas erineb see valmisolek kohustuslike koolituste ja vabalt läbitavate koolituste vahel?
 - Millised tegurid võivad valmisolekut mõjutada?

- Kas mõned koolitusvormid on osutunud keerulisemateks ja mõned lihtsamateks? Tooge näiteid.
- Milline on üldine tagasiside töötajatelt koolitusmahu kohta? Kas on piisav/ sooviksid nad suuremat valikut vabalt valitavaid koolitusi?
- Kas soovite midagi lisada?

LISA B.

Intervjuu küsimused koolitusstrateegiate kohta

KOOLITUSVAJADUSTE BLOKK

- Kui sageli koolitusi korraldatakse ning millise valdkonna töötajatele need enim suunatud on?
- Milline on koolituste süsteem / strateegiline lähenemine ning mille põhjal see paika pannakse? Kirjeldage seda.
 - Kuidas erineb koolitusplaan valdkondade vahel?
 - Kuidas jaguneb eelarveliselt koolitusplaan valdkondade vahel?
 - Kui sageli töötajate koolitusvajadusi hinnatakse?
 - Mille põhjal selgitatakse välja töötajate koolitusvajadused?
- Kas olete saanud töötajatelt tagasisidet koolituste kasulikkuse või mugavuse kohta? Kui jah, kuidas kasutate tagasisidet koolitusplaani arendamisel?
- Kui kaua olete töötanud selles valdkonnas ning kas oskate kirjeldada, kuidas koolituste vajadused ja läbiviimised on ajaga muutunud?
- Kui olete varem töökohaga kokku puutunud, kuidas kirjeldaksite Elektrilevis koolitusplaani ülesehitust võrreldes muu ettevõttega, näiteks laiemad võimalused, ettevõtte suurem panus, suurem vajadus õppimise järgi.

KOOLITUSVIISIDE BLOKK

- Milliseid koolitusviise kasutatakse ettevõttes kõige sagedasemalt ning miks? (koolitusviisid on näiteks e-õpe, klassikaline loeng, töövarjutamine või -rotatsioon, mõni interaktiivne koolitus jm)
 - Kuidas erineb koolitusviiside kasutamine valdkonniti?
 - Kas koolitusi korraldatakse sagedasemalt oma töötajate poolt või ostetakse teenust sisse?

- Milliseid koolitusviise võib pidada ettevõtte jaoks kõige kasulikumateks ning miks? (Nt rahaliste ressursside näol, töötajate ajakasutust arvestades, koolituse kasulikkuse mõttes)
- Mille põhjal hindate kas koolituses on kasu?
- Kuidas hindaksite, mis on kujunenud koolitusel õppimist soodustavaks ning takistavaks teguriks? (Nt aja planeerimine, pingeline ja mahukas töö, tagasiside ja vahetu suhtlemise võimalus, koolituse keerukus jm)
- Milline on Teie hinnangul töötajate üldine valmisolek õppida mõni uus oskus või minna uuendustega kaasa?
 - Kuidas erineb see valmisolek kohustuslike koolituste ja vabalt läbitavate koolituste vahel?
- Kas soovite midagi lisada?

LISA C.

Intervjuude kodeeringud

Teema	Kategooria	Kood
Üldine hinnang töö rutiinsusele, uutele väljakutsetele ja sellest tulenevalt töövaldkonna arengule	Töö rutiinsus/ vaheldused	• vähe rutiinsust • palju vaheldust • rutiinsed baasülesanded • aeg-ajalt rutiinne
	Väljakutsete/ ootamatuste esinemise sagedus	• ootamatused on töö osa • valmisolek ootamatusteks • väljakutseid vähe • inimestega tegelemine on väljakutse • töö ei põhine reeglitel
	Õppimisvajaduse sagedus	• tulenevalt kohustusest • seaduste põhisel • individuaalne arenguvajadus • vaid väiksemate protsesside puhul • sõltuvalt töötasemest
	Valdkondade arengukiirus	• pidevad väiksed arengud • baasteadmised ei muutu • seadusest tulenevad arengud • töövahendite muutused
Üldised enesetõhususe hindamise olukorrad	Uuendustest tingitud ebakindluse esinemine	• esineb sageli • sõltub töövaldkonnast/ -tasemest • arengute mitte toimimine • nähakse väljakutsena • sõltub töökoormusest • ebakindlus on lahendatav
	Väljakutsete ja uuenduste vältimine/ vastuvõtmine	• palju oleneb töökoormusest • ollakse vastu kui põhjust ei mõisteta • nähakse arenguvõimalusena • ollakse harjunud
	Abi väljakutsete puhul	• selge koolitusplaan • juhi/ kolleegi abi • iseseisvalt lahenduse otsimine • üldised koolitused • ajaplaneerimine

Enaktiivne meisterlikkus	Märgatav kasu koolitusest	• kui teadmisi saab praktiseerida • kasu on selgelt mõistetav • koheselt ei mõisteta • igast õppimisest on kasu • sõltub koolituse ülesehitusest • sõltub teemast
Vahendatud kogemused	Kolleegilt/juhilt õppimise sagedus	• vanematelt kolleegidelt õpitakse palju • programm selleks puudub • pigem harva • sõltub töövaldkonnast
Verbaalne tugi ja veenmine	Tagasiside saamise sagedus	• antakse sageli • võimalus alati küsida • sõltub juhust • vastavalt vajadusele • kindlad programmid selleks
	Tagasiside olulisus	• ootavad eelkõige nooremad • põhiline arengukoht • väga oluline
Emotsionaalne ja füüsiline töökeskkond	Koolituste soodustamine ettevõtte poolt	• programmipõhine • pikk etteplaneerimine • pakutakse laialdasi valikuid • soodustatakse osalemist
	Koolitustest tulenev pinge/abi	• sõltub töökoormusest • peetakse oluliseks • vahel tüütu • kasu sõltub koolituse sisust
Koolitustel osalemise sagedus		• tehnilisi koolitusi palju • pigem harva • tulenevad kohustusest

Koolituste eelistused ja osalemissagedus

Koolitusvormide eelistus	• e-õppe kasu väiksem • e-õpe annab kiirelt infot • eelistatakse kohale tulemist • kohapealsed loengud efektiivsed • loengud tõstavad meeskonnatunnet • enim õpitakse kolleegilt • praktikat pakuvad on huvitavad • e-õpe on mugavam
Enim hinnatud tegurid koolituste puhul	• varajane planeerimine • ülesehitus • koolitusvorm • teiste osalejate kohalolu (suhtlus) • koolituse teema
Praktika/ teooria eelistus	• praktika on põnevam • mõlemad peavad olemas olema • praktika sageli olulisem
Üleliigsete koolituste esinemine	• kiire ajagraafikuga töötajate jaoks • kohustuslike koolituste kordamine • sõltub õpimotivatsioonist • generatsiooniline erinevus • pealiskaudsete teemade rohkus
Ettevõtte väliselt õppimine	• raamatute kaudu • mikrokraadi omandamine • isiklike vajaduste põhised

Summary

STRENGTHENING SELF-EFFICACY THROUGH TRAINING: THE CASE OF ELEKTRILEVI OÜ

Emma Otilie Mäe

This work seeks a solution to the problem that employees always have to pay attention to self-efficacy, which plays a role in making all kinds of decisions, especially career choices. Self-efficacy reflects an individual's belief in their ability to successfully manage various tasks. In order to cultivate such belief among employees, organizations can implement targeted employee training.

The aim of this study is to determine how training supports the development of occupational self-efficacy. To achieve this, the author has set the following research objectives:

- to examine the nature of self-efficacy and explain its significance based on existing theories;
- to identify ways in which self-efficacy can be strengthened;
- to describe organizational training needs and identify various training methods;
- to develop a methodology for the empirical research;
- to conduct interviews with employees of Elektrilevi OÜ;
- to interpret the interview results and draw conclusions on how self-efficacy is perceived and how training supports it.

The thesis is divided into two main chapters. The first chapter defines self-efficacy, explains its importance, and identifies literature-based sources for increasing it. Finally, it discusses the role of training in organizations and suggests methods that have the greatest impact on self-efficacy in a professional context.

The second chapter focuses on the empirical study conducted in collaboration with Elektrilevi. The sample includes seven employees from three different fields: technical, employee development, and quality management. This diverse sample provides insight into employee perspectives at different organizational levels. The analysis focuses on how employees perceive the necessity of self-efficacy and the availability of its various sources. Furthermore, the second part of the empirical section outlines employee evaluations of different training methods. This allows for a comparison between theoretical frameworks and the actual experiences of employees.

Theoretical findings suggest that strong self-efficacy is a fundamental trait that motivates individuals and builds confidence when acquiring new skills. Self-efficacy can be enhanced

through training, however, programs must be carefully designed. Otherwise, they lack practical value and fail to strengthen employees' skills or their belief in those skills.

The empirical results indicate that long-term employees feel they possess the necessary skills to handle professional challenges. However, innovations often trigger doubt and frustration, suggesting that employees frequently possess task- or field-specific self-efficacy. While all sources of self-efficacy were recognized, they were perceived at varying levels. Additionally, the results highlight traditional lectures, learning from colleagues, and e-learning as the most effective training methods. As no single method fits all, the study outlines the pros and cons of the primary training approaches.

This research could be further developed by taking a more detailed organizational view, specifically examining how organizational culture and interpersonal relationships either foster or hinder the development of self-efficacy.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Emma Otilie Mäe,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Enesetõhususe tugevdamine koolituste abil Elektrilevi OÜ näitel“,

mille juhendaja on Anne Reino,

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.

Emma Otilie Mäe
14.05.2026