

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Laura Hinn

**TÖÖ KOHANDAMISE VÕIMALUSED
ORGANISATSIOONIS**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele
lektor Anne Aidla

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2018. a

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

.....

Laura Hinn

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖ KOHANDAMISE VÕIMALUSTE TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Töö kohandamise olemus ja tähtsus	8
1.2. Töö kohandamise eri tasandid, liigid ja mõjutamise võimalused.....	15
2. TÖÖ KOHANDAMISE VÕIMALUSTE UURING EESTIS.....	26
2.2. Valimi ja uurimismetoodika kirjeldus	26
2.2 Töö kohandamise võimaluste taseme hindamine ja võrdlus sotsiaal- demograafiliste tunnuste lõikes	34
KOKKUVÕTE.....	46
VIIDATUD ALLIKAD	51
LISAD	56
Lisa 1. Töö kohandamise seosed erinevate tööks vajalike aspektidega	56
Lisa 2. Varasemate uuringute analüüs.....	57
Lisa 3. Ettepanekud ankeetküsimustiku parandamiseks	63
Lisa 4. Lõplik ankeet	64
Lisa 5. Ülesannete kohandamise erinevused sõltuvalt sotsiaal-demograafilistest tunnustest.....	67
Lisa 6. Suhete kohandamise erinevused sõltuvalt sotsiaal-demograafilistest tunnustest	68
Lisa 7. Kognitiivse kohandamise erinevused sõltuvalt sotsiaal-demograafilistest tunnustest.....	69
SUMMARY	70

SISSEJUHATUS

Järjest enam on muutunud töökohtade olemus, mille tagajärjel soovivad tööandjad, et töötaja pingutaks tööülesandeid tehes maksimaalselt. Samas on jätkuvalt olemas töökohti, kus vähemalt osa tööst on rutiinne ja töötajatel on selles aspektis väiksem motivatsioon oma tööülesannete täitmiseks. Töö kohandamise (*job crafting*) rakendamisel saavad töötajad ise muuta oma töökohta endale meeldivaks ja teha tööd varasemast rohkema huviga. Töö kohandamine on füüsilised ja kognitiivsed muutused, mida töötaja teeb tööülesannetes või tööalastes suhetes (Wrzesniewski, Dutton 2001: 179). Töö autor tõlkis ingliskeelse mõiste „*job crafting*“ töö kohandamiseks, kuna varasemalt on Eestis seda tõlget kasutatud (näiteks Olle 2015: 28-29; Jõgi 2016: 1-89). Järgnevalt kirjeldatakse töö kohandamise kasutamist organisatsioonis.

Peamiseks töö kohandamise omaduseks on alt-üles muudatuste tegemine, mis võimaldab töötajal kasutada unikaalseid teadmisi ja ise oma töökohta kohandada vastavalt oma eelistustele ja motiividele (Berg *et al* 2013: 3; Wrzesniewski, Dutton 2001: 179). Töö kohandamise võimalusteks on näiteks ülesannete, suhete ja kognitiivne kohandamine. Ülesannete kohandamine hõlmab näiteks ülesannete lisamist, suhete kohandamine näiteks uute suhete loomist ja kognitiivne kohandamine näiteks tööle uue tähenduse otsimist (Berg *et al* 2013: 8-13). Töötaja saab töö kohandamist kasutada nende tingimuste raames, mis tal töökohal olemas on. Olukorras, kus tööülesannetes on selline ülesanne, mis töötajale niivõrd ei meeldi ja ülesannet teisele töötajale üle anda ei õnnestu, siis on võimalik töötajal kasutada kognitiivset kohandamist ehk mõelda enda jaoks tööülesanne meeldivamaks. Seega töö kohandamise eesmärgiks ei ole mitte meeldivate tööülesannete tegemata jätmine või töösoorituse halvenemine. Näiteks masinaoperaator, kes töötab tootmisliinil, võib kasutada töö kohandamist suheldes kaastöötajatega ja ehitades riulite süsteeme organisatsioonile, eesmärgiga rakendada oma oskusi ja muuta töö nauditavaks (Berg *et al* 2008: 1). Niisugune vaheldus ja areng annavad töötaja jaoks tööle uue

tähenduse ja pakuvad tööle ka lisaväärtust. Seega töö kohandamise kasutamine aitab töötajal muuta töö meeldivamaks ja võib ühtlasi anda ka lisandväärtust ettevõttele.

Töö kohandamist on varasemalt üsna vähe uuritud ja autorile teada olevalt on Eestis seda põhjalikumalt uuritud vaid kahes selleteemalises magistritöös, kus ühes on keskendunud karjääri kutsumuse ja töökoha kohandamise omavahelistele seostele ja teises töö kujundamise, tööga seotuse ning töö kohandamise vahelistele seostele (Svetlicinaia 2015: 1-72; Jõgi 2016: 1-89). Esimene töö kohandamist kirjeldav artikkel pärineb 2001. aastast (Wrzesniewski, Dutton 2001: 179-201). Seetõttu on oluline uurida töö kohandamise võimaluste kasutamist Eesti kontekstis, mida süvitsi varasemas kahes magistritöös käsitletud pole. Lisaks kahele magistritööle on töö kohandamise teema avastanud Eesti konsultatsioonifirma ja ajakirjandus (Ettevõttele- Job crafting...; Olle 2015: 28-29). Tegu on üsna uue mõistega, sest enamus välismaal välja antud teadusartikleid on avaldatud viimase kümne aasta jooksul. Varasemalt on uuritud näiteks halbades töötingimustes töötavaid töötajaid (näiteks Nielsen, Abilgaard 2012: 365; Kantén 2014: 113), erinevate organisatsioonide ja tegevusvaldkondade töötajaid (näiteks Bakker *et al* 2012: 1359; Niessen *et al* 2016: 1295; Tims *et al* 2012: 176) ja samas tegevusvaldkonnas töötavaid inimesi (näiteks Lyons 2008: 29; Kim, Lee 2015: 28; van Mersbergen 2012: 41) ning soovitud teada saada, milliseid seoseid ja mõjusid töö kohandamine organisatsioonis tekitab.

Uuringute tulemustest selgusid mõned olulisemad aspektid: töö kohandamist kasutades paranes töörahulolu (näiteks Nielsen, Abilgaard 2012: 379; Slemp, Vella-Brodrick 2013: 139), töösse kaasatus (näiteks Nielsen, Abilgaard 2012: 379, Tims *et al* 2012: 173, van Mersbergen 2012: 39) ja vähenes läbipõlemise oht (näiteks Nielsen, Abilgaard 2012: 379). Aspekte on veel ja neist kirjutatakse täpsemalt töö teoorias. Varasemaid uuringuid on läbiviidud Eestis, Taanis, Türgis, Hollandis, Saksamaal, Austraalias, Koreas ja Ameerika Ühendriikides. Töö autor uurib töö kohandamist Eestis ja selle kasutamist sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, mil määral eri töö kohandamise võimalusi Eesti organisatsioonides kasutatakse. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- defineerida töö kohandamise mõiste ja tähtsus;
- välja tuua töö kohandamise tasandid, liigid ja mõjutamise võimalused;
- leida võimalus töö kohandamise mõõtmiseks, viia läbi uuring töö kohandamise võimaluste kasutamisest ja kirjeldada valimit;
- analüüsida tulemusi ning saada teada, mil määral eri töö kohandamise võimalusi kasutatakse.

Töö kohandamise teema on oluline nii töötaja kui ka organisatsiooni seisukohalt. Uuring võiks huvi pakkuda ettevõtetele ja töötajatele. Töö kohandamise analüüsimine võib anda sisendi ettevõtete juhtidele, et võimaldada töötajatele rohkem vabadust tööülesannete kohandamisel ja mitte keskenduda vaid ülevalt-alla juhtimisele. Töötajatele võiks antud töö anda julgustust oma töökoha meelepärase kohandamise võimaluste teadvustamise ja rakendamise ideede näol. Üldiselt on nii, et mida rohkem töötajale oma töökoht meeldib, seda paremaid tulemusi töötaja ettevõttele pakub. Samas ei pruugi nii olla juhul, kui töötaja tegevused kahjustavad organisatsiooni eesmärke. Töö tulemustest lähtudes saavad ettevõtted viia läbi organisatsioonipõhist uurimust, et vähendada ülevalt-alla juhtimist ja parandada töötajate heaolu, meeldivust töö osas, tulemuslikkust ettevõttes jne. Uuringu läbiviimine Eestis võib aidata kaasa järgmiste samalaadsete analüüside koostamisele.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas tugineb töö autor töö kohandamise teemalistele varasematele uuringutele ja teadusartiklitele. Teoreetiline osa koosneb kahest alapeatükist. Esimeses alapeatükis selgitatakse töö kohandamise võimaluste rakendamise aktuaalsust, teooria kujunemist, selgitatakse töö kohandamise ja positiivse psühholoogia seost, defineeritakse töö kohandamise mõiste ning tuuakse välja selle tähtsus organisatsioonis. Teises alapeatükis kirjeldatakse töö kohandamise võimaluste rakendamiseks vajalikke tasandeid, erinevaid liigitamisvõimalusi ja mõjutamise võimalusi. Bakalaureusetöö teoreetilises osas tuuakse autori poolt välja varasemate töö kohandamise teemaliste teoste võrdlus ning kokkuvõtvad tabelid ja joonised, et mõista paremini töö kohandamise võimaluste rakendamist töökeskkonnas. Töö empiiriline osa koosneb kahest alapeatükist, kus esimeses kirjeldatakse varasemates uuringutes kasutatud töö kohandamise mõõdikuid ning põhjendatakse bakalaureusetöös kasutatud mõõdikute valikut. Seejärel kirjeldatakse uuringu läbiviimist, lõplikku valimit ja statistilise analüüsi

meetodeid. Teises alapeatükis esitatakse uuringu tulemused ja soovitakse teada saada, mil määral töö kohandamise võimalusi Eesti organisatsioonides kasutatakse.

Autor tänab juhendajat Anne Aidlat põhjaliku tagasiside ja nõuannete eest. Suur tänu neile, kes osalesid pilootuuringus ja andsid sisukaid ettepanekuid ankeetküsimustiku parandamiseks. Lisaks soovib töö autor tänada Inge Varikut ja Astrid Hurti, kes aitasid bakalaureusetöös keelelisi parandusi teha. Samuti tänab autor kõiki, kes leidsid aega uuringus osalemiseks.

Tööd iseloomustavad märksõnad: töö kohandamine, ülesannete kohandamine, suhete kohandamine, kognitiivne kohandamine, Eesti.

1. TÖÖ KOHANDAMISE VÕIMALUSTE TEOREETILISED ALUSED

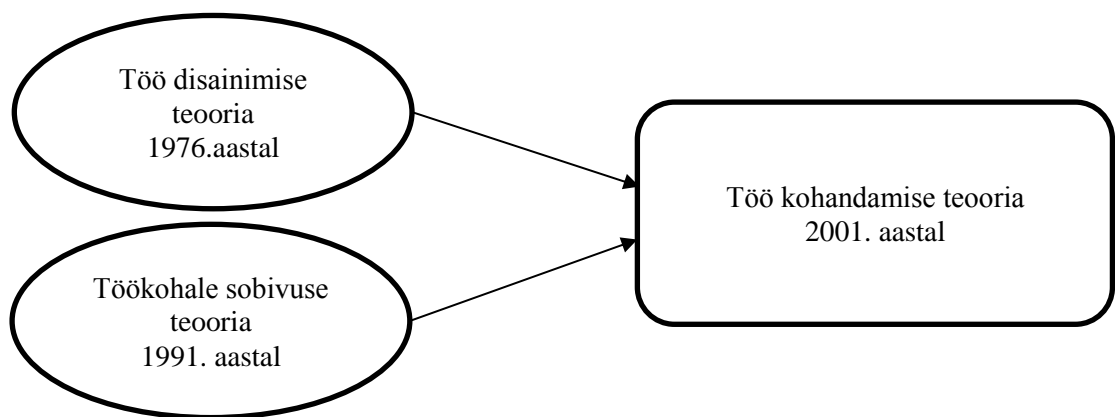
1.1. Töö kohandamise olemus ja tähtsus

Bakalaureusetöö teoreetilise osa esimeses alapeatükis tuuakse välja töö kohandamise võimaluste aktuaalsus, töö kohandamise teooria kujunemine, seos positiivse psühholoogiaga, erinevate autorite definitsioonid mõistest „töö kohandamine“, otsitakse põhjuseid, miks töötajad on motiveeritud töö kohandamist kasutama ning selgitatakse töö kohandamise tähtsust organisatsioonis.

Järjest enam on muutunud töökohtade olemus. Töökohad on varasemast ebakindlamad ja keerukamad, mis on põhjustatud ülemaailmsest konkurentsist, uuendustest, informaatika kiirest arengust, tootmiste ja teenuste ümberpaigutamistest. Organisatsioonid vajavad oma meeskonda innovaatilisi ja loomingulisi töötajaid, kes on algatusvõimelised, reageerivad hästi ootamatutele olukordadele ja näevad oma töökoha olemust laiemalt. (Kanten 2014: 114-115) Tööandja huviks on, et töötaja pingutaks tööülesandeid tehes maksimaalselt. Kõik ülesanded ei pruugi olla töötajale meelepärased, mis võib motivatsiooni töökohal vähendada. Lisaks on jätkuvalt olemas töökohad, mis on rutiinsed ja ühetaolised. Töötajad saavad kasutada töö kohandamist, et mittemeelepäraseid tööülesandeid enda jaoks meeldivaks teha, hoides endas töö vastu huvi ja motivatsiooni (Berg *et al* 2008: 1). Töötaja töötab oma ametikohal nende tingimuste raames, mis tal on ehk näiteks olukorras, kus töötajale tööülesanne on mittemeelepärane ja tööülesannet ei õnnestu kolleegile üle delegeerida, siis leiab töötaja viisi, kuidas tööülesanne enda jaoks meeldivamaks muuta. Järgnevalt kirjeldatakse töö kohandamise teooria arengut.

Töö kohandamise teooria eesmärgiks on leida viise töötajate motivatsiooni suurendamiseks. Joonisel 1 on välja toodud teooriad, mis on töö kohandamise teooria arengule kaasa aidanud. Töö disainimise teooria (*job design theory*) on fokuseeritud ülevalt-alla juhtimisele, kus ainult juhtidel on võimalik töökohtadel muudatusi teha (Berg

et al 2008: 1). Bakalaureusetöö autor leidis, et töö disainimise teooriat on uuritud juba 1976. aastal Hackmani ja Oldhami poolt artiklis „Motivatsioon töö disainimiseks: teooria testimine“. Töö kohandamise teooria täiendab töö disainimise teooriat nii, et ka töötajatel on motiiv kohandada oma töökohta sobivamaks enda tugevustest ja ülesannete meeldivusest lähtuvalt. Töö kohandamise teooria ei vähenda juhtidele määratud tööde kavandamist, vaid väärtustab võimalusi töötajatel töö kohandamise kasutamiseks. (Berg et al 2008: 1-3, 5) Töö kohandamise teooria on muutnud arusaama töö tähendusest, sest töötajal on võimalik ise töökohta kohandada ilma juhupoelse suunamiseta.



Joonis 1. Varasemad teooriad, mis on kaasa aidanud töö kohandamise teooria arengule

Allikas: (autori koostatud Berg et al 2008: 1; Kanten 2014: 114; Nielsen et al 2012: 366 põhjal).

Tänapäeval on varasemast rohkem rõhutatud töötaja panust töö planeerimisel mitte enam ülevalt-alla, vaid alt-üles juhtimisega (Kanten 2014: 114). Töö kohandamise teooria täiendab töö disainimise teooriat muutes suhteid teiste inimestega. Töökoha kujundamise asemel muudetakse töötaja suhtumist töökohal. Töö disainimise teooriast lähtuvalt muudetakse ka neid ülesandeid ja suhteid teiste inimestega, millega töötaja on rahul. Töö kohandamise teooria eeliseks on see, et töötaja muudab töös ja suhtumises ainult seda, mis talle meelepärane pole. (Wrzesniewski, Dutton 2001: 181) Seega töö kohandamist kasutades saab töötaja jätta alles need osad oma tööst, mis talle meeldivad ning kohandada ümber need aspektid, mis töötajale töökohal meelepärased pole.

Töökohale sobivuse teooria (*person-job fit theory*) kohaselt ei tunne töötaja ennast töökohal hästi, kui tema võimed ei ole töökohale vastavad ning organisatsiooni ja töötaja

väärtused ei ühti (Nielsen *et al* 2012: 366). Töökohale sobivust on defineeritud varasemalt JR. Edwardsi poolt 1991. aastal, kus sobitatakse töötajate võimed töökoha nõudmistega (Edwards 1991, viidatud Kristof 1996: 8 vahendusel). Töö kohandamise teooria kohaselt julgustatakse töötajaid mõtlema oma töökohast paindlikult, mille abil saavutatakse individuaalsed ja organisatsioonipoolsed eesmärgid (Berg *et al* 2013: 17). Seega töö kohandamist rakendades saab töötaja muuta tööülesanded enda jaoks meeldivamaks ja luua töökohale uue tähenduse iseenda jaoks.

Lisaks teooriatele on varasemalt uuritud töö kohandamise ja positiivse psühholoogia seost. De Carvalho Chinelato *et al* (2015: 328) leidsid, et töö kohandamise ja positiivse psühholoogia vahel on mõõdukas positiivne seos. Positiivse psühholoogia abil püütakse leida inimese häid omadusi, eesmärgiga kaotada inimese elust negatiivsed mõtted ja muuta inimese elu õnnelikuks. Positiivse psühholoogia uurimisvaldkonda kuuluvad näiteks heaolu, rahulolu, lootus, kulgemine, optimism ja õnn. (Seligman, Csikszentmihali 2000: 5) Eesmärk töö kohandamise vastavusse viimisel positiivse psühholoogiaga on võtta initsiatiiv enda kätte, et võimendada töökeskkonnas oma tugevaid külgi, mis muudab töötaja töökohal õnnelikuks (Dik *et al* 2015: 571). Seega positiivse psühholoogia uurimisvaldkond tegeleb inimese arendamisega ja tugevate külgede leidmisega, mis on sarnane töö kohandamise ideega, kus töötaja oma oskustest ja tugevustest lähtuvalt kohandab oma tööd meeldivamaks või muudab oma suhtumist töökohal. Järgnevalt tuuakse välja töö kohandamise mõiste definitsioonid.

Töö kohandamise mõiste on uudne ning kõige enam on tsiteeritud erinevates teadusartiklites Wrzesniewski ja Duttoni (2001: 179) poolt defineeritud töö kohandamise mõistet: „Töö kohandamine on füüsilised ja kognitiivsed muutused, mida töötaja teeb tööülesannetes või tööalastes suhetes“ (näiteks Lyons 2008: 27; Berg *et al* 2008: 1; Berg *et al* 2010b: 158; Bakker *et al* 2012: 1361; Nielsen *et al* 2012: 366; Kanten 2014: 114; Schoberova 2015: 4; Kooij *et al* 2017: 4). Wrzesniewski ja Dutton (2001: 179) olid esimesed, kes kirjutasid artikli töö kohandamise kohta, kuid Tims *et al* (2012: 173) artikli andmetel on töö kohandamise ideed mainitud juba 1987.aasta Kulik, Oldhami ja Hackmani artiklis „Töö disainimine inimese ja keskkonna sobivuse vaatenurgast“. Tims *et al* (2012: 173) toovad välja, et 1987.aasta artiklis soovitasid autorid töötajatel oma tööd enda jaoks ümber kujundada, mis ühtib töö kohandamise ideega. Enamik allikaid peab

töö kohandamise esmakasutajaks siiski Wrzesniewski ja Duttoni (2001: 179) artiklit. Kahjuks 1987. aasta artikkel autorile kättesaadav pole, et selles veenduda.

Tabelis 1 välja toodud definitsioonide põhjal selgub, et töö kohandamist on defineeritud kui töötaja käitumise muutust töökohal. Ühes definitsioonis on välja toodud, et töö kohandamine võib positiivselt kaasa aidata töö tulemuslikkusele. Ülejäänud definitsioonides töö kohandamise rakendamisest tulenevaid tagajärgi välja ei tooda. Kõigis viies mõistes on välja toodud, et töötajad saavad kasutada töö kohandamist töökeskkonnas.

Tabel 1. Mõiste „töö kohandamine“ definitsioonid

Autor(id)	Definitsioon
Wrzesniewski, Dutton 2001: 179	„Töö kohandamine on füüsilised ja kognitiivsed muutused, mida töötaja teeb tööülesannetes või tööalastes suhetes.“
Heuvel <i>et al</i> 2015: 511	„Töö kohandamine on proaktiivne käitumine töökohal, mis võimaldab töötajatel oma tööd ümber kohandada.“
Tims <i>et al</i> 2014: 491	„Töö kohandamine on strateegia, mille kaudu töötajad, kes töötavad väga tõhusalt võivad luua meeldiva töökeskkonna, mis aitab positiivselt kaasa nende töö tulemuslikkusele.“
Tims <i>et al</i> 2012: 174	„Töö kohandamist saab vaadelda kui konkreetset vormi proaktiivsest käitumisest: see on isealgatuslik ja keskendub sellele, kuidas töötajad tajuvad oma töökeskkonda ja tegutsevad kooskõlas oma eelistuste, väärtuste ja oskustega.“
Slemp, Vella-Brodrick 2013: 126	„Töö kohandamist kirjeldatakse kui viisi, kus töötajad võtavad aktiivse rolli algatades füüsilisi, kognitiivseid ja sotsiaalseid muutusi oma töökohal. See on mitteformaalne protsess, kus töötajad praktiseerivad töökohal töö kohandamist, et see vastaks nende eripäradele ja väärtustele.“

Allikas: (autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal).

Wrzesniewski ja Dutton (2001: 179) ning Slemp ja Vella-Brodrick (2013: 126) defineerisid töö kohandamise mõistet selliselt, et töö kohandamine hõlmab füüsilisi ja kognitiivseid muutusi. Lisaks toovad nad töö kohandamist definitsioonides välja, et töötaja muudab suhtlust teiste inimestega. Tims *et al* (2012: 174) ja Heuvel *et al* (2015: 511) defineerisid töö kohandamist kui proaktiivset käitumist töökohal. „Proaktiivne käitumine peegeldab inimesi, kes ennetavalt planeerivad ja püüavad kujundada tuleviku tulemusi, mis mõjutavad neid ennast või nende keskkonda“ (Cha *et al* 2017: 475). Kahes definitsioonis on välja toodud, et töö kohandamine on töötaja enda poolt algatatud tegevus (Tims *et al* 2012: 174; Slemp ja Vella-Brodrick 2013: 126). Väga oluline on, et

töötaja võtaks initsiatiivi enda kätte muutes näiteks tööülesannetes, tööalastes suhetes või töö tähenduses midagi, mille abil töötamine sujub paremini.

Seega töö kohandamine hõlmab füüsilisi, kognitiivseid ja sotsiaalseid muutusi töökohal. Töötajal on võimalik muuta oma töökohal tööülesandeid, töö tähendust ja suhteid teiste inimestega vastavalt oma eelistustele, oskustele ja väärtustele. Töö kohandamine on mitteformaalne protsess, kus töötaja otsustab ise, mida ta soovib töökohal muuta ilma juhiga kooskõlastamata. Meeldiva töökeskkonna loomine aitab kaasa töötaja tulemuslikkusele. Töötajapoolne algatus võib aidata töötajal muuta töö enda jaoks meeldivamaks ja parandada kohanemisvõimet. Töö kohandamise definitsioonidest saab järeldada, et töötajal on võimalik teha erinevaid muudatusi töökohal ja iseenda suhtumises, et muuta oma töökoht enda jaoks sobivamaks. Töö autor lähtub bakalaureusetööd kirjutades Wrzesniewski ja Duttoni (2001: 179) definitsioonist, mis selgitab autori arvates kõige selgemini ja täpsemini töö kohandamise mõistet.

Töö kohandamise definitsioonidesse süvenedes võib tekkida küsimus, miks töötajad peaksid töö kohandamist kasutama? Võimalik, et kõik inimesed ei soovi töö kohandamise võimalusi kasutada, kuna nad tunnevad, et praegune töö vastab nende vajadustele ja seetõttu ei soovi nad töö kohandamise võimalusi kasutada. Samas on organisatsioonides töötajad, kes otsivad võimalusi oma töökoha muutmiseks vastavalt oma soovidele ja eelistustele. (*Ibid*: 183) Samuti on võimalik olukord, kus töötaja ei oska töö kohandamist kasutada, kuna ta pole töö kohandamise võimalustest teadlik. Juhul, kui töötaja ei ole teadlik töö kohandamise võimalustest, siis võib see osutada piiranguks töö kohandamise võimaluste kasutamisel. Töötajad, kes tunnevad, et nende töökohal on midagi puudu ja on valmis tegema mõningaid muudatusi saavad kasutada töö kohandamise võimalusi. Töö kohandamist kasutades võivad töötajad kogeda nii positiivseid kui ka negatiivseid tagajärgi.

Töö kohandamise rakendamise tagajärjed olenevad töötaja meeleseisundist, kas töötaja usub, et töö kohandamise kasutamine on positiivsete tagajärgedega või mitte. Mõned töötajad tunnevad, et nad on justkui oma töökoha arhitektid, et teha erinevaid muudatusi töökohal. (Berg *et al* 2013: 16) Sageli on töötajate isiklikud algatused organisatsioonile kasulikud, soodustades ettevõtte uuenduslikkust ja kohanemisvõimet ettevõttega seotud muudatustega (*Ibid*: 4). Võimalik, et töö kohandamine võib avaldada positiivset mõju

töörühma või organisatsiooni tulemuslikkusele, kuigi töötaja on töö kohandamist rakendanud enda töökoha meeldivamaks muutmise ja töökoormuse vähendamise eesmärgil (Leana *et al* 2009: 1175). Seega ei tohiks organisatsiooni liikmed karta, et töötajad töö kohandamist kasutavad, kuna see võib avaldada positiivset mõju kogu organisatsioonile.

Töö kohandamine ei pruugi olla alati positiivsete tagajärgedega, mis võib põhjustada kahju organisatsiooni eesmärkidele (Berg *et al* 2008: 1). Negatiivsed töö kohandamise tagajärjed võivad tekkida juhul, kui töötaja kasutab töö kohandamist viisil, mis on vastuolus organisatsiooni eesmärkidega (Wrensiewski, Dutton 2001: 195). Töö kohandamise kasutamine võib osutuda töötajale raskeks, kui muudatused on vastuolus ettevõtte eesmärkidega või kui häiritakse teiste inimeste tööd. Katsed töö kohandamiseks ei pruugi alati töötajal õnnestuda või ei vasta need töötaja ootustele. (Berg *et al* 2013: 16) Seetõttu võib negatiivsete tagajärgede tekkimine vähendada töötajapoolset töö kohandamist, mis võib samuti kujuneda piiranguks töö kohandamise võimaluste kasutamisel. Varasemad uuringud näitavad, et töö kohandamise kasutamine on vajalik töötajale endale, kolleegidele kui ka organisatsioonile tervikuna.

Töö kohandamine on üsna uus teema ja enamik artiklitest on viimase 10 aasta jooksul avaldatud. Sellest hoolimata on jõutud uurida üsna mitmeid organisatsiooni toimimiseks vajalikke aspekte nagu tulemuslikkus, töörahulolu, läbipõlemine, kaasatus, efektiivsus, töö üle kontrolli omamine, eneseväljendamise võimalus, algatus ja iseseisvus. Lisaks nendele aspektidele on uuritud veel ka töö kohandamise seost kohanemisvõime ja pühendumisega (vt lisa 1). Enim on uuritud seost kaasatuse ja töörahuloluga, kus mõlemad töö kohandamise tagajärjed on saanud kaheksas uuringus statistiliselt olulisi seoseid. Viies uuringus on leitud seoseid edukuse ja tulemuslikkusega. Ülejäänud töö kohandamise tagajärgede seoseid töö kohandamisega on uuritud kahes või kolmes uuringus.

Negatiivselt on töö kohandamisega seotud läbipõlemine, mida leiti ühes uuringus (vt tabel 2). Individuaalset töö kohandamist kasutades leiti kokku kahes uuringus kaks negatiivset seost töörahulolu ja tulemuslikkuse osas. Läbipõlemise negatiivne seos töö kohandamisega võib tuleneda sellest, et töö kohandamise käigus püütakse töökoht endale meeldivamaks muuta ja lihtsustada olemasolevaid tööprotsesse.

Tabel 2. Töö kohandamise seosed erinevate tööks vajalike aspektidega

Töö kohandamise tähtsus	Nielsen, Abilgaard (2012: 379)	Kanten (2014: 123)	Bakker <i>et al</i> (2012: 1365-1369)	Niessen <i>et al</i> (2016: 1296, 1300-1305)	Slemp, Vella-Brodrick (2013: 139)	Tims <i>et al</i> (2012: 173, 181)	Tasandid
Töörahololu	+				+		I, O
Edukus, tulemuslikkus		+				+	I, O
Läbipõlemine	-						I, O
Kaasatus	+	+	+			+	G
Efektiivsus		+		+			I, O
Töö üle kontrolli omamine				+			I
Eneseväljendamise võimalus				+	+		I
Algatus ja iseseisvus						+	I

Allikas: (autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal; „+“ tähistab töö kohandamise positiivset seost töö kohandamise tagajärgedega. „-“ tähistab negatiivset seost töö kohandamise ja tööks vajaliku aspektiga. „I“ tähistab indiviidi tasandil olulist tegurit. „O“ tähistab organisatsioonile kui tervikule olulist tegurit. „G“ tähistab töötajate grupile olulist tegurit.)

Tööprotsesse efektiivsemaks muutmisel peaks töötajal jääma rohkem aega tegeleda nende tööülesannetega, mis talle rohkem meeldivad ning seega vähendada stressi ja läbipõlemise ohtu. Individuaalse töö kohandamise puhul leitud negatiivsed seosed töörahololu ja tulemuslikkusega võivad põhjustatud olla sellest, et töötajad tunnevad ennast üksikuna ja ei ole oma tegevusi kooskõlastanud teiste töötajatega. Seetõttu võib kollektiivis töö kohandamise võimaluste kasutamine olla tõhusam.

Töö kohandamise tagajärjed on olulised organisatsioonile, töötajate grupile ja indiviidile (vt tabel 2). Toetudes Lyonsi (2008: 26) artiklis välja toodud joonisele jaotatakse töö kohandamise tagajärjed indiviidi-, grupi- ja organisatsioonitasandi teguriteks. Indiviidi tasandil olevateks aspektideks on töö üle kontrolli omamine, eneseväljendamise võimalus, algatus ja iseseisvus. Töö autori hinnangul aitab töö üle kontrolli omamine töötajal omada ülevaadet poolleiolevatest ülesannetest ja võimalusel lihtsustada olemasolevat tööprotsessi, kuna töötajal on selge ülevaade oma tööst. Eneseväljendamise võimalus peaks tekkima töötajas endas, et pakkuda ettevõttele ja kolleegidele väärtuslikke teadmisi ning kohandada töökoht endale meelepärasemaks. Algatus ja

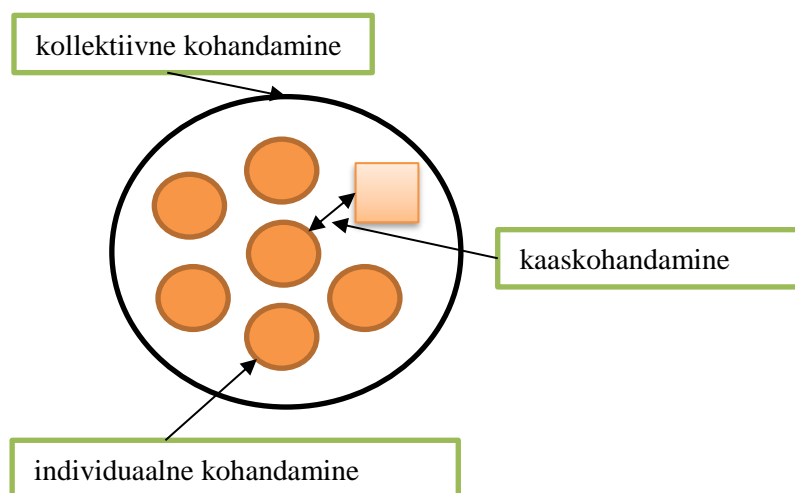
iseseisvus aitab töötajal muuta töö enda jaoks huvitavamaks võttes juurde näiteks täiendavaid ülesandeid või mõeldes tööprotsessi lihtsustamisele.

Indiviidi ja organisatsiooni tasandilt on olulised järgmised tegurid: efektiivsus, töörahulolu, edukus ja tulemuslikkus (Lyonsi 2008: 26). Need aspektid on organisatsiooniliikmete ühised eesmärgid. Tööandja huviks on, et töötajad töötaksid võimalikult efektiivselt. Samuti on efektiivsus oluline töötajale, et muuta olemasolevaid tööprotsesse lihtsamaks. Selline tööprotsesside lihtsustamine võimaldab töötajatel kulutada rohkem aega nende tegevustele, mis neile tegelikult meeldivad, kulutamata aega mittetähtsatele ülesannetele. Töörahulolu on oluline töötajatele, et nad tunneksid ennast töökohal ja kollektiivis hästi. Kõrge töörahuloluga töötajad on organisatsioonile lojaalsemad ja ei vaheta seetõttu nii tihti töökohta. Püsiv kollektiiv võimaldab omandada töötajatel rohkemaid teadmisi organisatsioonist ja seeläbi parandada olemasolevate teadmiste põhjal organisatsiooni edukust ja tulemuslikkust.

Töö autori arvates on läbipõlemise vältimine oluline eelkõige töötajale endale, kuid kaudset ka organisatsioonile, sest mida vähem on läbipõlemist, seda tõhusamalt saab inimene töötada. Pühendumine on oluline nii töötajale kui ka organisatsioonile, et saavutada ühised eesmärgid. Kohanemisvõime ja töösse kaasatus on oluline grupi ja indiviiditasandil, mis võimaldab kollektiivil ühtlustuda. Uue töötaja saabumisel on oluline, et kohanemine kollektiiviga toimuks võimalikult kiiresti, et ei kuluks liialt aega kollektiivi sisseelamisele ja tööülesannete üleandmisele. Seega töö kohandamise tagajärjed on olulised nii grupi-, organisatsiooni- kui ka indiviiditasandil. Järgmises alapeatükis kirjeldatakse töö kohandamise tasandeid ja erinevaid liigitamise võimalusi ning tuuakse välja mõjutamise võimalused.

1.2. Töö kohandamise eri tasandid, liigid ja mõjutamise võimalused

Bakalaureusetöö teoreetilise osa teises alapeatükis kirjeldatakse töö kohandamise eri tasandeid, milleks on individuaalne, kollektiivne ja kaaskohandamine. Seejärel tuuakse välja kaks erinevat liigitust töö kohandamisest ja võrreldakse neid omavahel. Lisaks sellele kirjeldatakse juhupoolse mõjutamise olulisust töö kohandamise protsessis. Joonisel 2 on välja toodud töö kohandamise eri tasandid.



Joonis 2. Töö kohandamise tasandid

Allikas: (autori koostatud Berg *et al* 2013: 15; Wrzesniewski, Dutton 2001: 195; Leana *et al* 2009: 1173; Schoberova 2015: 22-23 põhjal; oranž ring tähistab töötajat ja ruut juhti).

Esmalt kirjeldatakse individuaalset töö kohandamist. Mõned töötajad näevad oma töökohta fikseeritult ja ei leia võimalusi töökoha kohandamiseks. Samas teised töötajad näevad oma tööd paindlikuna ja leiavad erinevaid võimalusi töökoha paremaks muutmisel. Töö kohandamise kasutamine sõltub töötaja motiividest ja tugevustest. Need kaks kategooriat aitavad töötajal mõelda, kuidas oma töökohta enda jaoks meeldivamaks muuta. (Berg *et al* 2013: 15) Töö kohandamise võimaluste kasutamine vajab töötajalt pingutusi, mis hõlmab mitmeid loominguilisi tegevusi, näiteks vähendatakse või muudetakse tööülesandeid või suhteid teiste inimestega (Wrzesniewski, Dutton 2001: 195). Seega töö kohandamise võimalusi saavad rakendada töötajad individuaalselt, kaasamata sellesse protsessi teisi inimesi.

Lisaks individuaalsele töö kohandamisele on võimalik rakendada töö kohandamise võimalusi kollektiivselt. Enamik töötajaid ei tööta isoleeritult ja seetõttu tehakse enamik individuaalsetest ülesannetest tööühikutes. Meeskonnaliikmed jagavad omavahel ideid ja teadmisi, et saavutada ühiseid eesmärke. (Tims *et al* 2013b: 431, 445) Kollektiivne töö kohandamine on protsess, mis hõlmab ühiseid jõupingutusi tööprotsessi muutmiseks ja ühiste eesmärkide saavutamiseks (Leana *et al* 2009: 1173; Tims *et al* 2013b: 431). Meeskonnaliikmed otsustavad ühiselt näiteks seda, milliseid töövahendeid nad tööülesannete täitmiseks vajavad ja koos tagatakse ressurside mobiilsus (Tims *et al*

2013b: 431). Kollektiivse ja individuaalse töö kohandamiseks erinevuseks on see, et kollektiivse kohandamise puhul tehakse otsuseid ühiselt.

Enamik varasemaid uuringuid on uurinud individuaalset töö kohandamist, kuid mõned uuringud hõlmavad ka kollektiivset töö kohandamist (vt lisa 2). Individuaalne ja kollektiivne kohandamine ei ole üksteist välistavad protsessid. Indiviididel on võimalik osaleda mõlemas protsessis samaaegselt. Kollektiivse töö kohandamise kasutamine võib julgustada indiviide kasutama individuaalset töö kohandamist. Töötajatel, kes töötavad igapäevaselt individuaalselt (nt maksuametnik) ei ole vajalik osaleda kollektiivses kohandamises. Vastupidiselt töötajad, kelle töökohad on tihedalt seotud teiste inimestega suhtlemisel (nt operatsiooniruumi õed) võivad osaleda kollektiivses kohandamises, kuid samas neil on vähene vajadus individuaalse kohandamise järele. (Leana *et al* 2009: 1173) Seega töötajatel on võimalik osaleda mõlemas töö kohandamise vormis, leides enda töö jaoks sobiva töö kohandamise viisi.

Kolmandaks töö kohandamise tasandiks on kaaskohandamine (*co-crafting*). Schoberova (2015: 22-23) tõi välja, et kaasates juhte töö kohandamise protsessi saab leevendada mitmeid riske, mis on seotud töö kohandamise rakendamisega. Kaaskohandamine abil saavad töötajad ja juhid omavahelises koostöös muuta töö kohandamise rakendamise tõhusamaks ning luua vajadusel eritingimused töötingimuste osas, mis võib muuta töötaja jaoks töö huvitavamaks ja mitmekülgsemaks. Samuti saab vähendada piiranguid töö kohandamise rakendamisel, kuna tööandja saab töötaja teadlikkust tõsta töö kohandamise võimaluste osas ja samas välditakse negatiivseid tagajärgi organisatsioonile.

Tabelis 3 on välja toodud kaaskohandamise olulisus organisatsioonis. Selle abil vähendatakse ohte organisatsiooni eesmärkidele. Juhtidel on võimalik töötajaid julgustada töö kohandamise kasutamisel, suurendatakse koostööd teiste inimestega ja töösse kaasamist ning välditakse negatiivseid töö kohandamise tagajärgi. Kaaskohandamise abil on organisatsiooni juht teadlik töötaja tegevustest ja saab töötajat vajadusel suunata ning kasutada ka paralleelselt oma ametis töö kohandamise võimalusi. Samas lähendab kaaskohandamise kasutamine töötajat ja tööandjat, mis parandab omavahelist suhtlust ja koostööd.

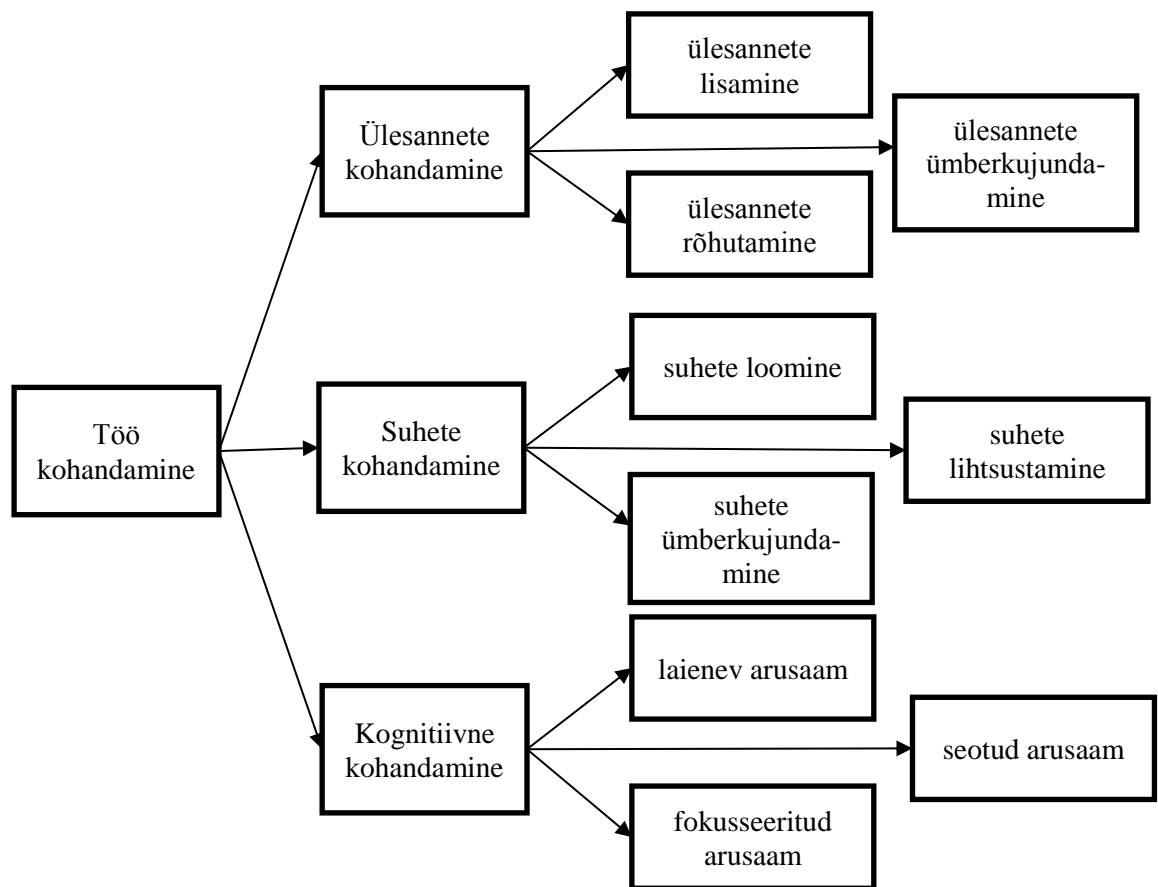
Tabel 3. Kaaskohandamise vajalikkus organisatsioonis

Juhi kaasamise põhjus	Kaaskohandamise kasu organisatsioonile
Juht saab informeerida töö kohandamise rakendamisel töötajat töökorraldusstrateegiast ja motiveerib töötajat.	Mõlemal osapoolel on rohkem teadmisi töö kohandamisest. Juhid julgustavad töötajaid, kes on vähem proaktiivsed ja pole varasemalt töö kohandamist rakendanud.
Selge arusaam organisatsiooni eesmärkidest, et vältida negatiivse mõjuga töö kohandamist.	Välditakse ohtu organisatsiooni eesmärkidele.
Töötaja ja tööandja vahel on ühine arusaam, et tööandja poolt on töö kohandamise kasutamine julgustatud seni kuni see on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega.	Välditakse väikseid ohte organisatsiooni eesmärkidele.
Kasutatakse suhete kohandamist, mis suurendab suhteid teiste inimestega.	Suureneb koostöö teiste inimestega ja töötaja heaolu töö kohandamisest.
Mõeldakse mõlema osapoolle tööülesannetele, et töötaja saaks juurde ülesandeid, mis mitmekesistab tema tööd. Samas võib ülesande delegeerimisest kasu saada ka juht.	Töösse kaasamise kasu töötajale ja juhile.
Säilitada avatud suhtlus töö kohandamise jõupingutustest ning sellega kaasnevatest kasudest ja kahjudest.	Välditakse negatiivseid töö kohandamise tagajärgi.

Allikas: (Schoberova 2015: 21); autori kohendused.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et töö kohandamise võimalusi on võimalik rakendada individuaalsel, kollektiivsel ja kaaskohandamise tasandil. Individuaalset töö kohandamist kasutades lähtub töötaja isiklikest huvidest ja eelistustest. Kollektiivsel tasandil töö kohandamist kasutades võetakse otsuseid vastu ühiselt. Individuaalsel kui ka kollektiivsel tasandil ei pruugi ettevõtte juht olla töö kohandamise protsessi kaasatud. Kaaskohandamise kasutamisel rakendatakse töö kohandamise võimalusi töötaja ja juhi koostöös, mille abil vähendatakse töö kohandamisest tulenevaid riske ettevõttele.

Järgnevalt kirjeldatakse töö kohandamise liigitamise võimalusi, esmalt töö kohandamise kolmest liigitust. Wrzesniewski ja Duttoni (2001: 179) definitsioonist lähtuvalt jaotatakse töö kohandamine: ülesannete, suhete ja kognitiivseks kohandamiseks (vt joonis 3). Tööülesannete kohandamine on protsess, milles töötajad muudavad formaalses töökirjelduses ettenähtud kohustuste hulka, lisades või vähendades ülesandeid. Töötajad muudavad, kui palju aega, energiat ja tähelepanu nad erinevate ülesannete täitmisele kulutavad. (Berg *et al* 2013: 2) Varasemate uuringute analüüsi tabelist (vt lisa 2) on näha, et viies analüüsitud uuringus on tuginetud Wrzesniewski ja Duttoni (2001: 179) töö kohandamise kolmesele liigitusele.



Joonis 3. Töö kohandamise liigid ja rakendamise võimalused

Allikas: (autori koostatud Berg *et al* 2013: 8-13 põhjal).

Tööülesannete kohandamise kasutamisel on kolm võimalust: täiendavate ülesannete lisamine, teatud ülesannete rõhutamine ja ülesannete ümberkujundamine. Töötajatel on võimalik lisada ülesandeid või projekte, mida töötajad peavad enda jaoks oluliseks. Ülesannete rõhutamisel pööratakse teatud ülesannetele rohkem tähelepanu, aega ja energiat. Ülesannete ümberkujundamist kasutavad töötajad sel juhul, kui töötajal pole ajaliselt võimalik uusi ülesandeid lisada või teatud ülesandeid rõhutada. Töötajad leiavad viisi, kuidas ülesandeid lihtsamalt täita. Eesmärgiks on tõhustada ülesannete täitmist. (Berg *et al* 2013: 8-9) Tööülesannete kohandamine võib tähendada väga väikest muutust töökohal, kuid võib muuta töötaja jaoks töö lihtsamaks ja meeldivamaks.

Teiseks töö kohandamise liigiks on suhete kohandamine, mis hõlmab suhtlemise intensiivsuse ja suhete kvaliteedi muutmist (Niessen *et al* 2016: 1289). Suhete kohandamise rakendamiseks on kolm võimalust: suhete loomine, ümberkujundamine ja

lihtsustamine. Töötajad saavad muuta oma töö enda jaoks tähendusrikkamaks, kui nad loovad suhteid teiste inimestega (nt klientide või uute kolleegidega). Suhete ümberkujundamise abil saavad töötajad muuta suhete olemust ehk muuta suhete eesmärgi. Suhete lihtsustamist kasutavad töötajad sel juhul, kui suhete loomiseks või ümberkujundamiseks puuduvad võimalused. Töötajad saavad pakkuda teistele inimestele väärtuslikku abi ja toetust töö tegemiseks. Need lihtsustamised tõenäoliselt süvendavad ja tugevdavad omavahelisi suhteid teiste inimestega, mis edendavad läbirääkimise võimalusi, suurendavad vastastikust usaldust, annavad töötajatele positiivset suhtumist ja elujõudu. (Berg *et al* 2013: 10-11) Suhete loomine või suhete eesmärgi muutmine võib olla paljudes ettevõtetes raske, kuna organisatsioon on selleks liiga väike või tugevalt struktureeritud. Sellisel juhul on võimalik töötajatel kasutada suhete lihtsustamist.

Kolmandaks töö kohandamise liigiks on kognitiivne kohandamine, mis hõlmab muutust selles, kuidas töötaja oma tööd tajub ehk otsitakse tööle uus tähendus või antakse töökohale olulisus (Niessen *et al* 2016: 1289). Kognitiivset kohandamist on võimalik rakendada kolmel viisil: arusaamade laiendamine, fokuseerimine või arusaamade omavaheline seotus. Töötajad muudavad endale töö tähendusrikkaks laiendades arusaamu tööst ja töö eesmärkidest. Töötajad näevad oma tööd tervikuna, mitte ainult ülesandeid või suhteid teiste töötajatega. Fokuseeritud arusaama kohaselt kitsendatakse töö eesmärki konkreetsete ülesannete või suhete jaoks, mis on töötajale tähtsad või olulised. Seotud arusaamade puhul fokuseeritakse arusaamadele, kus töötajad saavad ära kasutada oma töökoha olemasolevaid komponente luues seoseid konkreetsete ülesannete või suhetega ning töötajatele oluliste huvide, tulemuste või aspektide vahel. (Berg *et al* 2013: 12-13) Töötajad mõtestavad enda jaoks töökoha lahti ning muudavad sellega enda jaoks töö tähendust. Tabelis 4 on toodud töö kohandamise liikide rakendamise kohta illustreerivad näited.

Tabel 4. Töö kohandamise võimaluste rakendamise näited

Töö kohandamise võimalused	Töö kohandamise rakendamise võimalus	Näide
Ülesannete kohandamine	Ülesannete lisamine	Personalitöötaja, kes on huvitatud tehnoloogiast, võib lisada tööülesande kasutades sotsiaalmeediat, samal ajal tekitades huvi võimalikele töötajatele ja nendega selle kaudu suhelda.

Töö kohandamise võimalused	Töö kohandamise rakendamise võimalus	Näide
Ülesannete kohandamine	Ülesannete rõhutamine	Hambaarst kulutab rohkem aega patsientide koolitamisele tervete hammaste kohta. Tänu sellele saab ta rõhutada tähenduslikku osa oma tööst.
	Ülesannete ümberkujundamine	Müügiinimene võtab uue kolleegi kaasa müügikõnede tegemisele. See ei ole enam ainult klientidele toodete müümine vaid ka kolleegi õpetamine.
Suhete kohandamine	Suhete loomine	Haigla koristajad suhtlesid rohkem patsientide ja nende peredega, sest tänu sellele nad tundsid ennast hooldaja rollis olevat, mis andis nende endi tegelikule tööle uue tähenduse.
	Suhete ümberkujundamine	Koolidirektor võib ümber sõnastada, mida tähendab suhtlemine õpetajatega, et saada teada õpetajate individuaalsed tööeelistused ja huvid, mitte andes ainult hinnanguid nende tööd vaadeldes.
	Suhete lihtsustamine	Insenerid suhtlesid viisil, mis võimaldasid neil olla oma töödes ja toimetustes edukamad.
Kognitiivne kohandamine	Laienev arusaam	Loomaaia töötajad näevad end loomade hoolitsejatena mitte puuride koristajatena.
	Fokusseeritud arusaam	Töötaja jagab ülesanded kaheks. Üks osa tööst on tähendusrikkam (uute ideede mõtlemine) ja teine vähem olulisem (kodeerimine).
	Seotud arusaam	Administraator, kes armastab komöödiat näeb töökoha olulise osana klientidele meelelahutuse pakkumist, mitte ainult tellimuste vormistamist.

Allikas: (autori koostatud Berg *et al* 2013: 8-13 põhjal).

Töö kohandamise liigitamisel on ka teine võimalus. Töö kohandamine hõlmab muudatusi, mida töötajad saavad teha oma töökohustuste ja töövahendite tasakaalustamiseks lähtuvalt isiklikest võimetest ja vajadusest (Tims *et al* 2012: 174). Seega töö kohandamisel on kaks poolt: töövahendite suurendamine ja nõudmiste vähendamine töökohal. Tims *et al* (2012: 175) käsitluse kohaselt saab töö kohandamist jagada neljaks liigiks: takistavate nõudmiste vähendamine, väljakutseid pakkuvate ülesannete lisamine, sotsiaalse ressursi suurendamine ja oma oskuste suurendamine.

Teise liigituse esimene töö kohandamise liik on takistavate nõudmiste vähendamine. Töökoha nõudmised viitavad töö kõikidele aspektidele, mis nõuavad töötajalt füüsilisi või psühholoogilisi jõupingutusi ja oskusi. (*Ibid*: 174) Mitmes varasemas uuringus on uuritud töö kohandamise neljast liigitust, kokku kolmeteistkümnes analüüsitud uuringus. Näiteks Tims *et al* (2013a: 232) keskendus oma uurimuses sellele, kuidas töötajad vähendavad takistavaid nõudmisi. Vähendades takistavaid töö nõudmisi saavad töötajad taastada oma energiataset ja koondada jõupingutused üksnes oma põhitööle. Tims *et al*

(2012: 175) toob välja, et töökoha kõrged nõudmised võivad põhjustada erinevaid tagajärgi, näiteks läbipõlemise ohtu ja sagedast personali voolavust. Seega takistavate nõudmiste vähendamine on oluline töötaja seisukohalt, et töötaja saaks keskenduda oma põhitööle ja ei tekiks ohtu läbipõlemiseks.

Teiseks töö kohandamise rakendamise võimaluseks on võtta lisaks väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid. Väljakutsed pakuvad töötajatele võimalusi isiklikuks arenguks ja rahuloluks (Nielsen, Abilgaard 2012: 368). Võttes lisaks täiendavaid ülesandeid otsib töötaja endale lisanduvaid kohustusi ja keerukaid ülesandeid (Heuvel *et al* 2015: 512). Seega kui töötajal ei ole võimalik võtta endale täiendavaid väljakutseid võib töö muutuda igavaks, mis võib põhjustada rahulolematust töökohal.

Kolmandaks töö kohandamise liigiks on sotsiaalse ressursi suurendamine, mis hõlmab teiste inimeste toetust, järelvalvet ja tagasisidet (Tims *et al* 2012: 176). Seega töötaja vajab töö kohandamise kasutamiseks teiste inimeste tuge, et saada innustust oma tegevustele. Neljandaks töö kohandamise liigiks on oma oskuste suurendamine, mis hõlmab õppimisvõimaluste otsimist või teiste inimeste käest nõu küsimist (Heuvel *et al* 2015: 512) Töötajad soovivad oma oskusi parandada, et muuta oma töö huvitavamaks ja meeldivamaks.

Töötaja koolitamine on oluline töötaja arengu seisukohalt. Koolituse käigus julgustatakse töötajaid mõtlema oma arenguvajadustele ja sellele, kas neil on võimalik koos teiste töötajatega töötades need arenguvajadused täita. Samuti võib töötajate koolitamine aidata kaasa töötaja teadlikkusele töö kohandamise võimaluste osas. Heuvel *et al* (2015: 523) viisid läbi uuringu, milles sooviti teada saada, kas töötajate teadlikkuse tõstmisel suureneb töö kohandamise kasutamine organisatsioonis (vt lisa 2). Tulemused näitasid, et töö kohandamise rakendamine ei kasvanud pärast töötajate teadlikkuse tõstmist. Autorite arvates võis tulemus tuleneda sellest, et töötajad ei viinud oma tegevusi kokku konkreetsete väidetega ja valim oli liiga väike. Van den Wingerden *et al* (2017: 111) tõid uuringus välja, et töötajate koolitamine abil saab täpselt sõnastada organisatsiooni eesmärgid ja arutleda kollektiivis eesmärkide saavutamise vajalikkust. Kahe uuringu põhjal on keeruline järeldada, kas töötajate koolitamine mõjub hästi töö kohandamise rakendamisele või mitte. Samas annab ühiselt kollektiiviga ülesannete lahendamine ja organisatsiooni eesmärkide täpsustamine töötajal mõelda oma töökoha üle ning leida

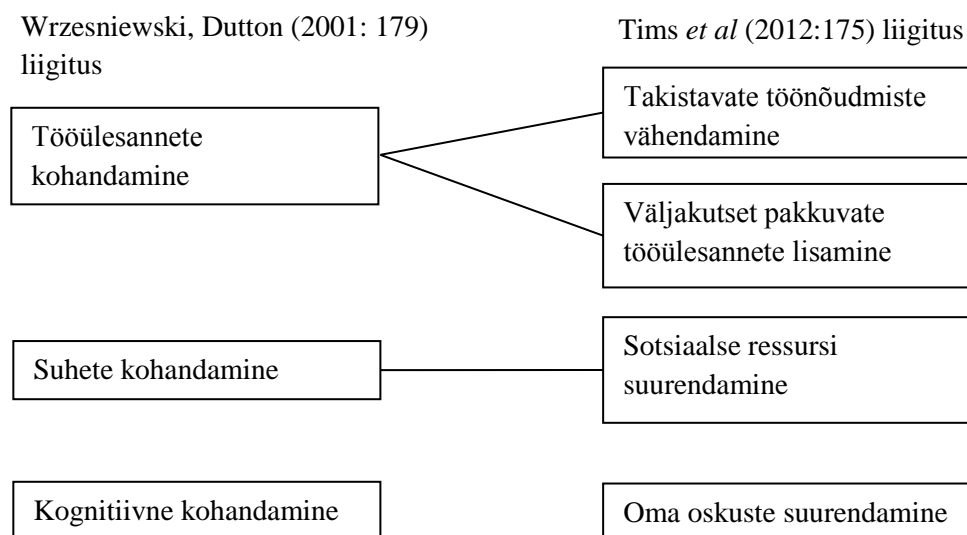
võimalusi töö kohandamise kasutamiseks. Tabelis 5 on välja toodud töö kohandamise liigid ja nende rakendamise võimalused.

Tabel 5. Töö kohandamise võimaluste neljase liigituse rakendamine

Töö kohandamise liik	Rakendamise võimalused
Takistavate tööandjate vähendamine	Minimeerida kokkupuudet ebameeldivate inimestega. Tuleb osata öelda „ei“ ja muuta töö tõhusamaks ja lihtsamaks.
Väljakutset pakkuvate tööülesannete lisamine	Täiendavate ülesannete või projektide lisamine.
Sotsiaalse ressursi suurendamine	Paludes teistelt inimestelt abi, toetust ja tagasisidet. Osaleda kohtumistel, et arendada suhteid teiste töötajatega. Pühendada oma aega teiste inimestega suhtlemisele.
Oma oskuste suurendamine	Iseseisvuse ja oskuste arendamine. Täiendavate koolituste otsimine.

Allikas: (autori koostatud Tims *et al* 2012: 175; Schoberova 2015: 10; van Mersbergen 2012: 23-24 põhjal).

Töö kohandamise võimaluste kasutamine on võimalik, kui töötaja või kollektiiv on valmis neid muutusi tegema. Järgnevalt võrreldakse kahte eelnevalt kirjeldatud töö kohandamise liigitamise võimalust (vt joonis 4). Ülesannete kohandamine on olemas mõlemas eelpool kirjeldatud liigituses. Erinevuseks on see, et teises liigituses on ülesannete kohandamine jaotatud kaheks: takistavate tööandjate vähendamine ja väljakutset pakkuvate lisaülesannete võtmine. Siiski saab öelda, et sama ideestik on ka esimeses liigituses olemas, kuigi teises on jaotatud ülesannete kohandamise kaheks.



Joonis 4. Töö kohandamise võimaluste liigituste võrdlus

Allikas: (autori koostatud Wrzesniewski, Dutton 2001: 179; Tims *et al* 2012: 175 põhjal).

Suhetele suunatud kohandamine on samuti mõlemas liigituses olemas, kuid veidi erineva suunitlusega. Teises liigituses välja toodud sotsiaalse ressursi suurendamine viitab pigem teistelt töötajatelt abi küsimisele, toetuse ja tagasiside soovile. Esimeses liigituses olev suhete kohandamine hõlmab uute suhete loomist, teiste inimeste aitamist ja suhtlemise eesmärgi muutmist

Esimeses liigituses on kolmandaks liigiks kognitiivne kohandamine, mida teises liigituses pole välja toodud. Mõned autorid peavad kognitiivset kohandamist väga oluliseks näiteks Slep ja Vella-Brodick (2013: 126) töötasid välja mõõdiku, et rõhutada kognitiivset kohandamist, mis nende arvates polnud varasemalt piisavalt tähelepanu saanud. Samas Nielsen ja Abilgaard (2012: 366) leidsid, et kognitiivne kohandamine ei ole ennetav käitumise vorm, vaid pigem vältimatu, kuna töötajad kohandavad oma tööd vastavalt oma ideedele. Seetõttu nad oma uuringus sellele liigitusele ei keskendunud, vaid kasutasid Tims *et al* (2012: 175) liigitust. Teises liigituses on veel lisaks enda koolitamine ja arendamine, mida esimeses töö kohandamise liigituses ühegi liigi all välja ei tooda. Järgnevalt tuuakse välja töö kohandamise mõjutamise võimalusi organisatsioonis.

Töö kohandamise kasutamine võib olla järk-järguline või radikaalne, samuti võib olla töö kohandamise rakendamine teistele inimestele nähtav või nähtamatu. Individuaalset kohandamist kasutades on suur osa tegevustest juhtidele, kolleegidele ja juhendajatele nähtamatud. (Wrzesniewski, Dutton 2001: 180, 187) Igal töötajal on võimalik ise valida, millisest töö kohandamise tasandist ta lähtub. Seetõttu on oluline, et ettevõtte juht oleks teadlik, kui töötajad kasutavad individuaalset või kollektiivset kohandamist, kuna nende kohandamise tasandite puhul ei pruugi ettevõtte juht olla töö kohandamise protsessi kaasatud. Vastasel juhul võib töö kohandamise võimaluste kasutamine piirata ettevõtte arengut, kuna töötaja või töötajate grupp võib kohandada töökohti ettevõtte eesmärke kahjustades. Järgnevalt kirjeldatakse võimalusi, kuidas ettevõtete juhid saavad kaasa aidata töö kohandamise tõhusal rakendamisel.

Varasemates uuringutes on keskendunud töötajapoolsele- ja kollektiivsele töö kohandamisele, kuid pole otseselt uuritud juhupoolse sekkumise mõju töö kohandamise rakendamisele. Mitmed autorid on arutlenud selle üle, kuidas juhid võiksid kaasa aidata töö kohandamise rakendamisele. Varasemaid uuringuid läbi viinud autorite hinnangul võiksid ettevõtete juhid olla avatud töötajapoolsetele algatustele. Tabelis 6 on välja

toodud erinevate autorite poolt välja pakutud ettepanekud, mida organisatsioonide juhid võiksid kasutada.

Tabel 6. Organisatsiooni juhi panus töö kohandamisse.

Juhi panus	Uuringu number (allikad tabeli all)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Töötajate teadlikkuse tõstmine				X	X	X			X	X		
Tagasiside andmine	X		X		X		X				X	
Toetus			X		X						X	X
Kaasamine				X								
Usalduslik suhe		X							X			
Töötaja vajaduste märkamine					X							
Julgustamine			X					X				
Töötajale iseseisvuse võimaldamine	X											

Allikas: (autori koostatud järgnevate allikate põhjal: 1- Wrzesniewski, Dutton 2001: 194; 2- Berg *et al* 2008: 6; 3- Leana *et al* 2009: 1174; 4- Tims *et al* 2012: 174; 5- Bakker *et al* 2012: 1360; 6- Petrou *et al* 2012: 1138; 7- van Mersbergen 2012: 10; 8- Berg *et al* 2013: 23; 9- Tims *et al* 2013b: 447; 10- Schoberova 2015:11; 11- Peeters *et al* 2016: 822; 12- van den Wingerden *et al* 2017: 118).

Enim on artiklites kirjeldatud töötajate teadlikkuse tõstmise, tagasiside andmise ja organisatsioonipoolse toetuse olulisust. Lisaks neile kolmele aspektile on tähtsal kohal ka töötajate vajaduste märkamine, julgustamine, kaasamine, iseseisvuse võimaldamine ning töötaja ja tööandja vaheline usalduslik suhe. Töö kohandamine toimub ka sellisel juhul, kui juhi poolt on rangelt koordineeritud töö. Juhtide eesmärgiks on vältida negatiivset töö kohandamist ja edendada positiivse kohandamise kasutamist organisatsioonis. (Berg *et al* 2008: 1) Töö kohandamine on ainulaadne võimalus, kus töötajad saavad maksimeerida oma potentsiaali ja saavutada organisatsiooni poolt määratud eesmärgid (Petrou *et al* 2012: 1138). Seega saab töö kohandamist mõjutada juhtimistegevusega. Oluline on, et tööandjad ei hoiaks töötajaid teadmatuses organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest. (Wrzesniewski, Dutton 2001: 195) Seetõttu on oluline, et juhid oleksid teadlikud töö kohandamise võimaluste kasutamisest ja oskaksid töö kohandamisel töötajat aidata ja toetada. Järgmises peatükis kirjeldatakse töö kohandamise avaldumise võimalusi organisatsioonis.

2. TÖÖ KOHANDAMISE VÕIMALUSTE UURING EESTIS

2.2. Valimi ja uurimismetoodika kirjeldus

Bakalaureusetöö empiirilise osa esimeses alapeatükis kirjeldatakse varasemates uuringutes kasutatud töö kohandamise võimaluste mõõdikuid ning bakalaureusetöös kasutatud mõõdikute valikut. Seejärel kirjeldatakse uuringu läbiviimist, lõplikku valimit ja statistilise analüüsi meetodit.

Varasemalt on töö kohandamise võimaluste uurimiseks kasutatud mitmeid erinevaid mõõdikuid (vt lisa 2). Mitmes uuringus on kasutatud Tims *et al* (2012: 173, 177) mõõdikut, mille eesmärgiks oli välja töötada ja kinnitada üldine mõõdik, mida saab kasutada erinevate valdkondade töötajate uurimiseks. Seda mõõdikut on varasemates uuringutes kasutanud näiteks Nielsen, Abilgaard (2012: 365), Kantén (2014: 120), Bakker *et al* (2012: 1362). Tims *et al* (2012: 177) mõõdikus lähtutakse töö kohandamise võimaluste neljast liigist: vähendada takistavaid töö nõudmisi, võtta lisaks väljakutset pakkuvaid tööülesandeid, sotsiaalse ressursi suurendamine ja oma oskuste suurendamine. Niessen *et al* (2016: 1305) ja Slempe, Vella-Brodrick (2013: 129) lähtusid mõõdikute väljatöötamisel Wrzesniewski ja Duttoni (2001: 179) raamistikust, kus töö kohandamise võimalused on jaotatud kolmeks liigiks: ülesannete, suhete ja kognitiivne kohandamine. Mõlemaid mõõdikuid kasutati erinevate valdkondade töötajate uurimiseks. Uuringute sarnasuseks on see, et kõiki eelpool nimetatud mõõdikuid kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit kasutades.

Töö autor valis töö kohandamise võimaluste uurimiseks kaks mõõdikut: Niessen *et al* (2016: 1299) ja Slempe, Vella-Brodrick (2013: 136). Töö kohandamist on Eestis autorile teadaolevalt süvitsi uuritud vaid kahes magistritöös (Svetlicinaia 2015: 1-72; Jõgi 2016: 1-89). Magistritöödes keskenduti põhiliselt töö kohandamise ja teiste aspektide vaheliste seoste uurimisele, seetõttu oli mõistlik kasutada kahte mõõdikut, et näha, milline mõõdik Eesti kontekstis sobib. Mõlemate mõõdikute puhul on töö kohandamise võimalused

jagatud kolmeks: tööülesannete-, suhete- ja kognitiivne kohandamine, mis on autori arvates selgem ja arusaadavam liigitus ning ühtib töös kasutatava definitsiooniga töö kohandamisest. Töö kohandamise võimaluste kolmesel liigitusel on laiem kasutusvõimalus just madalamatel positsioonidel töötavate inimeste uurimiseks, kuna nende töös ei ole niivõrd paindlikkust suhete arendamise ja tööülesannete muutmise osas. Kolmene töö kohandamise võimaluste liigitus võimaldab madalamatel ametipositsioonidel töötavatel inimestel kasutada kognitiivset kohandamist. Niessen *et al* (2016: 1299) töö kohandamise võimaluste mõõdikus oli kokku kümme väidet, millest kolm väidet olid tööülesannete kohandamise kohta, kolm väidet suhete kohandamise kohta ja neli väidet kognitiivse kohandamise kohta. Slemp ja Vella-Brodrick (2013: 129) mõõdik koosneb 19 väitest, millest seitse väidet on ülesannete kohandamise kohta, seitse väidet suhete kohandamise kohta ja viis väidet kognitiivse kohandamise kohta. Kokku kasutas töö autor töö kohandamise uurimiseks 29 väidet.

Töö kohandamise võimaluste väljaselgitamiseks kasutas töö autor ankeetküsitlust. Ankeetküsimustik võimaldab inimestel vastata anonüümselt, mis julgustab ausalt küsimustele vastama. Kvantitatiivse uurimismetoodika eeliseks on saada väiksema ajakulu juures rohkem küsimustikule vastajaid. Kvantitatiivse uurimismetoodika nõrgaks küljeks on see, et töö autor ei saanud vastajatelt küsida täiendavaid küsimusi ja arvamust küsimustiku arusaamise osas. Väidete hindamiseks on 6-palliga Likert skaala, kus number üks tähistab vastust „mitte üldse“ ja number kuus „alati“. Niessen *et al* (2016: 1299) artiklis oli kasutatud Likert skaalat 1-5, kuid töö autor otsustas kahte mõõdikut kokku pannes kasutada ühtset skaalat 1-6. Ühtne skaala lihtsustab vastajatel ankeetküsimustiku täitmist ning tulemuste analüüsimist.

Küsitlusele lisati ka vastaja taustatunnused, mille hulgas valis töö autor tüüpilised sotsiaal-demograafilised tunnused, mida enamasti sellistes uuringutes kasutatakse. Ankeetküsimustikus küsiti vastajatelt sugu, vanust, emakeelt, haridustaset, tööstaaži, tegevusvaldkonda ja ametipositsiooni. Haridustasemete väljatoomiseks kasutas töö autor Haridus- ja Teadusministeeriumi liigitust (Alus... 2016; Kutseharidus...2017; Kõrgharidus...2017). Tegevusvaldkonna liigitamise aluseks oli Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaatori liigitus (EMTAK... 2008: 1), mis on töö autori poolt kohandatud. Töö autor pani mõned tegevusvaldkonnad ühe valikuvariandi alla, et

koondada sarnased tegevusvaldkonnad ja vähendada valikute hulka. Vanusevahemikud, emakeel, tööstaž ja ametipositsioonide valikuvariandid said töö autori poolt määratud. Sotsiaal-demograafilistest tunnustest oli täitmiseks kohustuslikuks märgitud ainult sugu. Töö autor tahtis vältida olukorda, kus küsimustikule vastaja jätab küsimustiku täitmise pooleli, kuna vastaja on kohustatud avaldama oma isiklikku informatsiooni.

Pärast ankeedi väidete inglise keelest eesti keelde tõlkimist ja sotsiaal-demograafiliste tunnuste määramist palus töö autor tutvuda 13 inimesel ankeetküsimustikuga ning avaldada omapoolset arvamust. Eesmärgiks oli vältida küsimustikule vastamisel tekkivaid küsitavaid kohti, leida keskmine küsimustiku täitmisele kuluv aeg minutites ja muuta inglisekeelsed väited eesti keelde tõlgituna üheselt arusaadavaks. Küsimustikule tagasiside andjatest kuus saatsid tagasiside Facebooki või e-posti vahendusel ning seitse andsid tagasiside suuliselt paber kandjal ankeeti täites. Lisas 3 on näha vastajate ettepanekuid ankeetküsimustiku parandamiseks. Tagasisidet andnud vastajate ankeetküsimustiku vastuseid töö autor valimisse ei lisanud.

Tagasisidet arvesse võttes said muudetud kolme väite sõnastus, vanusegruppide vahemikud ja tegevusvaldkonna järjestus. Niessen *et al* (2016: 1299) mõõdikus lisati kahele väitele juurde täiendav sõna ning Slem, Vella-Brodrick (2013: 136) mõõdikus muudeti ühes väites sõnade järjekorda. Sotsiaal-demograafilistes taustaandmetes muudeti vanusegruppide vahemikke ja tegevusvaldkonnad järjestati tähestikuliselt järjekorda. Lõplik ankeet asub lisas 4. Ankeetküsitlus viidi läbi Google Docs internetikeskkonnas. Küsimustik koosneb kolmest sisulisest osast, kus esimene osa hõlmab Niessen *et al* (2016: 1299) väiteid ning teine ja kolmas osa Slem ja Vella-Brodrick (2013: 136) väiteid. Väidete järjestust muudeti seetõttu, et vastaja ei hindaks järjest ainult ühe töö kohandamise liigi väiteid, vaid küsimustikule vastamine oleks vaheldusrikkam.

Google Docsi ankeet saadeti välja 16. jaanuaril 2018. aastal ning hoiti avatuna kuni 11. veebruarini. Esimesel päeval postitas töö autor küsimustiku täitmise informatsiooni Facebooki seinale ja OSTAN JA MÜÜN / Eesti suurim Ostu- ja Müügi gruppi (103 189 liiget). Samal päeval saadeti küsimustiku täitmise informatsioon Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna tudengitele. E-posti teel saatis töö autor küsimustiku sugulastele ja tuttavatele, kes igapäevaselt või üldse Facebooki ei kasuta. Teisel päeval jagas töö autor küsimustiku Facebooki gruppi Võrukad ! (13 975 liiget). 27. jaanuaril tuletas töö autor

uuesti meelde küsimustikule vastamist Facebooki seinal varasemat postitust jagades. Järgnevalt antakse ülevaade sotsiaal-demograafilistest andmetest, mis on parema ülevaate saamiseks esitatud tabelis 7. Uuringu valimisse kuulub 138 inimest.

Tabel 7. Ülevaade valimi sotsiaal-demograafilistest tunnustest

Tunnus	Grupp	Vastanute arv	Vastanute osakaal (%)
Sugu	Mees	34	24,6
	Naine	104	75,4
Vanus	24 aastat ja noorem	33	23,9
	25-34 aastat	33	23,9
	35-44 aastat	29	21,0
	45-54 aastat	27	19,6
	55 ja enam aastat	16	11,6
Emakeel	Eesti	131	94,9
	Vene	7	5,1
Haridustase	Põhiharidus	5	3,6
	Keskharidus	24	17,4
	Bakalaureusekraad	30	21,7
	Magistrikraad	26	18,8
	Kutsekeskharidus	19	13,8
	Kutseeriharidus	12	8,7
	Rakenduskõrgharidus	18	13,0
	Vastamata	4	3,0
Tööstaaž	5 aastat ja vähem	76	55,1
	6-10 aastat	16	11,6
	11-15 aastat	17	12,3
	16 ja enam aastat	28	20,3
	Vastamata	1	0,7
Tegevusvaldkond	Avalik haldus ja riigikaitse	12	8,7
	Ehitus	6	4,3
	Finants-ja kindlustustegevus	26	18,8
	Haridus	17	12,3
	Hulgi-ja jaekaubandus	15	10,9
	Info ja side, tehnoloogia	8	5,8
	Kunst ja meelelahutus	5	3,6
	Majutus-ja toitlustus	10	7,2
	Põllumajandus ja metsandus	7	5,1
	Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	15	10,9
	Kultuur	5	3,6

Tunnus	Grupp	Vastanute arv	Vastanute osakaal (%)
Tegevusvaldkond	Tootmine	6	4,4
	Vastamata	6	4,4
Ametipositsioon	Lihttöoline	26	18,8
	Spetsialist	87	63,0
	Juht	21	15,2
	Vastamata	4	3,0

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal).

Uuringus osales 75,4% naisi ja 24,6% mehi. Varasemates uuringutes, kus uuriti erinevate valdkondade töötajaid oli samuti naissoost vastajate osakaal üle poole vastanutest, täpsemalt vahemikus 65-67% kogu valimist (Slemp, Vella-Brodrick 2013: 130; Bakker *et al* 2012: 1366; Tims *et al* 2012: 178). Võrdselt vastajaid oli vanusegruppides 24 aastat ja nooremad ning 25-34 aastat. 55 aastat ja vanemaid vastajaid oli kokku 11,6% valimist, mis võib tuleneda sellest, et Facebookis jagatud küsimustik ei pruugi jõuda selles vanusegrupis olevate inimesteni. Emakeele osas on ülekaalus inimesed, kelle emakeel on eesti keel kokku 94,9%. Ankeetküsitlusele vastanutest olid bakalaureusekraadiga 21,7% vastajatest ja magistrikraadiga 18,8%. Kaks vastajat märkisid haridustasemeks doktorikraad, üks vastaja märkis kutsehariduse ning üks kõrgharidus omandamisel. Töö autor jättis need kolm vastust hariduse uurimisel välja, kuna nende haridustasemetega inimesi oli võrdluse läbiviimiseks liiga vähe. Üks vastaja kogu valimist jättis haridustaseme vastamata.

Üle poole vastanutest 55,1% on töötanud praeguses töökohas 5 aastat ja vähem. 2015. aastal CV Keskuse poolt Eestis läbi viidud uuringust selgus, et tööstaaži keskmine pikkus ametikohal on 18-29-aastastel inimestel alla kahe aasta ning 30-51-aastastel peaaegu kuus aastat, mistõttu võib ka tööstaaž ettevõttes olla üsna lühike (Noored püsivad... 2015). Töö autor pani kaks tööstaaži gruppi (16-20 aastat ja 21 ja enam aastat) üheks uueks grupiks 16 ja enam aastat, sest vastajaid oli mõlemas grupis üpris vähe ning vastused olid sarnased.

Tegevusvaldkondadest olid vastajad enamuses finants-ja kindlustustegevusest 18,8% ja haridusest 12,3%. Hariduse valdkonna töötajate osakaal on üpris sarnane Tims *et al* (2012: 178) läbiviidud uuringuga, kus hariduse valdkonna töötajaid oli kokku 14,5%. Ehituse valdkonnas töötavaid inimesi oli kokku 4,4%, mis on sarnane Niessen *et al* (2016: 1295) uuringuga, kus ehituse valdkonna töötajaid oli samuti alla 5% ehk täpsemalt 3,0%.

Kinnisvaraalas tegevuses töötas ainult üks vastaja, veonduses ja laonduses samuti üks inimene. Vastajad lisasid ise kaks tegevusvaldkonda haljastus (2 vastajat) ja energeetika (1 vastaja). Töö autor otsustas tegevusvaldkonda mitte täpsemalt uurida, kuna tegevusvaldkondade gruppides oli vähe vastajaid. Ametipositsioonidelt oli lihttöölisi 18,8%, spetsialiste 63% ja juhte 15,2%. Kaks vastajat jätsid selle küsimuse täitmata, üks vastaja märkis end FIE-ks ning üks praktikandiks. Töö autor otsustas need kaks vastust ametipositsioonide uurimisel välja jätta. Spetsialistide osakaal võib autori hinnangul valimis olla suur seetõttu, et enamasti on nende töö arvutis ning neil on rohkem võimalusi küsimustikule vastamiseks.

Andmete analüüsimiseks kasutatas töö autor andmetöötlusprogrammi SPSS. Uuringu käigus soovitakse teada saada, mil määral töö kohandamise võimalusi Eesti organisatsioonides kasutatakse. Selle uurimiseks kasutas töö autor kirjeldavat statistikat ja mitteparameetrilist dispersioonanalüüsi, mis sobib hästi antud tüüpi andmete analüüsimiseks. Kirjeldavate statisticate abil kirjeldatakse töö kohandamise liikide lõikes keskmist, mediaani, standardhälvet, miinimum- ja maksimum tulemust, et näha kui palju erinevaid töö kohandamise võimalusi organisatsioonides rakendatakse. Bakalaureusetöös kasutatakse mitteparameetrilist dispersioonanalüüsi, et teada saada, kuidas erinevad on vastajate hinnangud töö kohandamise võimaluste osas tulenevalt taustaandmetest. Ehk kuidas näiteks mehed kasutavad mõnda töö kohandamise võimalust rohkem või vähem kui naised jne. Soo puhul kasutatakse Mann-Whitney U testi ning ülejäänud taustaandmete puhul Kruskal-Wallis H testi.

Enne tulemuste analüüsimist kontrollis töö autor kogutud andmebaasi põhjal töö kohandamise faktorite reliaablust. Reliaablusnäitaja võimaldab hinnata, kas autori poolt moodustatud faktorid on usaldusväärsed. Töö autori panuseks on kasutada töö kohandamise uurimiseks kahte mõõdikut, mida autorile teada olevalt varasemates uuringutes pole tehtud. Sisemist reliaablust väljendab Cronbachi alfa, mis peaks olema soovitatavalt üle 0,70 (Slemp, Vella-Brodrick 2013: 139). Lähtudes Cronbachi alfa väärtustest analüüsitakse kogutud andmebaasi ja varasemate uuringute reliaablusnäitajate erinevusi ja sarnasusi.

Tulemused on esitatud tabelis 8, kus on välja toodud töö kohandamise faktorite lõikes ankeetküsimustiku väidete numbrid ning kogutud andmebaasi põhjal leitud

reliaablusnäitajad. Tabelist on näha, et Niessen *et al* (2016: 1299) mõõdikus on töö kohandamise väidete reliaablus väga kehv ja suhete kohandamise puhul kaheldav. Slemp, Vella-Brodrick (2013: 136) mõõdiku puhul on reliaablus kõikide faktorite puhul hea. Kaks mõõdikut kokku pannes on reliaablusnäitajad kõikide faktorite puhul head. Töö autor pani kaks mõõdikut kokku selleks, et teada saada hinnanguid kolme töö kohandamise liigi lõikes. Kaks valitud mõõdikut on lähenenud töö kohandamise uurimisele veidi erinevalt, mis võimaldab koos kahe mõõdiku kasutamisel saada sisukama tulemuse.

Tabel 8. Töö kohandamise faktorite reliaablusnäitajad, Cronbachi α

Artikkel, reliaablusnäitaja	Ülesannete kohandamine	Suhete kohandamine	Kognitiivne kohandamine
Niessen <i>et al</i> (2016: 1299) väite nr ankeedis	1, 6, 10	2, 4, 8	3, 5, 7, 9
Reliaablus (Cronbachi α)	0,43	0,66	0,81
Slemp, Vella-Brodrick (2013: 136) väite nr ankeedis	14, 15, 18, 21, 23, 24, 28	12, 13, 17, 20, 25, 27	11, 16, 19, 22, 26, 29
Reliaablus (Cronbachi α)	0,81	0,83	0,85
Kokku reliaablus (Cronbachi α)	0,83	0,80	0,89

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal)

Järgnevalt võrreldakse Niessen *et al* (2016: 1299) mõõdiku väidete reliaablusnäitajaid algallikaga (vt tabel 9). Võrreldes reliaablusnäitajaid on näha, et kognitiivse kohandamise puhul on Cronbachi alfa väärtus hea. Algallika reliaablusnäitajad on nii ülesannete kohandamise kui ka suhete kohandamise puhul rahuldavad.

Tabel 9. Niessen *et al* (2016: 1299) mõõdiku reliaablusnäitajate võrdlus mõõdiku algallikaga

Reliaablusnäitajate võrdlus	Ülesannete kohandamine (Cronbachi α)	Suhete kohandamine (Cronbachi α)	Kognitiivne kohandamine (Cronbachi α)
Niessen <i>et al</i> (2016: 1296)	0,79	0,75	0,81
Kogutud andmebaasi põhjal leitud (mõõdiku Niessen <i>et al</i> 2016: 1296 väidete põhjal)	0,43	0,66	0,81

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi ja Niessen *et al* 2016: 1296 põhjal)

Samas bakalaureusetöös kogutud andmebaasi põhjal on ülesannete kohandamise reliaablusnäitaja väga kehv ja suhete kohandamise puhul kaheldav. Seega bakalaureusetöös kogutud andmebaasi põhjal on tulemused võrreldes algallikaga

halvemad ja õigustatud on kahe mõõdiku kokku panek, sest just Niessen *et al* (2016: 1299) mõõdik ei ole sobilik kogutud valimi kontekstis.

Järgnevalt võrreldakse Slep, Vella-Brodrick (2013: 136) mõõdiku väidete reliaablusnäitajaid varasema uuringuga (vt tabel 10). Võrreldes Slep, Vella-Brodrick (2013: 138) artiklis välja toodud reliaablusnäitajatega on töö autori reliaablusnäitajad üpris sarnased, Cronbachi α on kõikide kohandamise liikide lõikes üle 0,8. Täpselt samad reliaablusnäitajad on suhete kohandamisel.

Tabel 10. Slep, Vella-Brodrick (2013: 136) mõõdiku reliaablusnäitajate võrdlus mõõdiku algallikaga

Reliaablusnäitajate võrdlus	Ülesannete kohandamine (Cronbachi α)	Suhete kohandamine (Cronbachi α)	Kognitiivne kohandamine (Cronbachi α)
Slep, Vella-Brodrick (2013: 138)	0,87	0,83	0,89
Kogutud andmebaasi põhjal leitud (Slep, Vella-Brodrick 2013: 136 mõõdiku väidete põhjal)	0,81	0,83	0,85

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi ja Slep, Vella-Brodrick 2013: 138 põhjal)

Erinevused reliaablusnäitajate osas on ülesannete ja kognitiivse kohandamise faktori puhul. Mõlema kohandamise liigi puhul on reliaablusnäitajad madalamad, kui alguses artiklis. Võrreldes reliaablusnäitajaid mõõdikute algallikatega on näha, et bakalaureusetöös kogutud andmete tulemused on halvemad. Seetõttu on oluline, et töö kohandamise uurimisel kasutas töö autor kahte mõõdikut, mis kokku pannes andsid head reliaablusnäitajad faktorite lõikes.

Eesti tootmisettevõttes läbi viidud töö kohandamise uuringus on samuti kasutatud Slep ja Vella-Brodrick poolt väljatöötatud töö kohandamise mõõdikut, et teada saada, kas magistrیتöö autori koostatud faktorid on usaldusväärased. Kuna nii magistrیتöös kui ka antud bakalaureusetöös kasutati sama mõõdikut töö kohandamise uurimiseks, siis on võimalik omavahel mõlema uuringu reliaablusnäitajaid võrrelda. Järgnevalt on tabelis 11 välja toodud magistrیتöö reliaablusnäitajate võrdlus bakalaureusetöös leitud reliaablusnäitajatega.

Tabel 11. Reliaablusnäitajate võrdlus varasemalt Eestis läbiviidud uuringuga

Reliaablusnäitajate võrdlus	Ülesannete kohandamine (Cronbachi α)	Suhete kohandamine (Cronbachi α)	Kognitiivne kohandamine (Cronbachi α)
Jõgi (2016: 32); (Slomp, Vella-Brodrick 2013: 136 mõõdiku väidete põhjal leitud)	0,81	0,80	0,81
Kogutud andmebaasi põhjal leitud (Slomp, Vella-Brodrick 2013: 136 mõõdiku väidete põhjal)	0,81	0,83	0,85

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi ja Jõgi 2016: 32 põhjal)

Võrreldes kahe uuringu reliaablusnäitajaid on näha, et mõlema uuringu valimi põhjal on reliaablusnäitajad head. Täpselt sama reliaablusnäitaja on ülesannete kohandamise puhul, kuid suhete ja kognitiivse kohandamise reliaablusnäitajad on magistritöö puhul pisut madalamad. Bakalaureusetöö uuringu tulemuste analüüs on esitatud järgmises alapeatükis.

2.2 Töö kohandamise võimaluste taseme hindamine ja võrdlus sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes

Bakalaureusetöö empiirilise osa teises alapeatükis esitatakse uuringu tulemused. Selles alapeatükis soovib töö autor teada saada, mil määral eri töö kohandamise võimalusi Eesti organisatsioonides kasutatakse. Eri töö kohandamise võimalusteks on kolm töö kohandamise liiki: ülesannete, suhete ja kognitiivne kohandamine, mille abil moodustatakse kolm töö kohandamise faktorit dispersioonanalüüsi läbiviimiseks. Faktorite põhjal leitakse kirjeldav statistika, viiakse läbi dispersioonanalüüs ja kirjeldatakse töö kohandamise võimaluste erinevusi sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Pärast tulemuste analüüsimist tuuakse välja bakalaureusetöö piirangud ja edasiuurimise võimalused.

Esmalt tuuakse välja kirjeldav statistika töö kohandamise liikide lõikes. Tabelis 12 on välja toodud andmebaasi põhjal faktorite keskmised, mediaanid, standardhälbed, miinimum-ja maksimumväärtused. Tulemustest on näha, et keskmine on faktorite lõikes üpris sarnane. Seega kasutatakse töö kohandamise liike üpris võrdsel määral, kuid t-testi põhjal saab öelda, et statistiliselt oluliselt enam kasutatakse ülesannete kohandamist. Ülesannete kohandamise abil lisatakse juurde uusi ülesandeid, rõhutatakse teatud

tööülesandeid või kohandatakse ülesandeid töötajale meelepäraselt ümber (Berg *et al* 2013: 8-9). Tööülesannete kohandamise käigus muudab töötaja enda jaoks tööülesanded meeldivamaks.

Tabel 12. Töö kohandamise faktorite kirjeldavad arvkarakteristikud ja t-testi tulemused

	Keskmine	Mediaan	Standardhälve	Miinumum	Maksimum	t-test
Ülesannete kohandamine (1)	4,20	4,25	0,70	1,00	5,90	(1)>(2) (1)>(3) (2)~(3)
Suhete kohandamine (2)	4,05	4,00	0,82	1,00	6,00	
Kognitiivne kohandamine (3)	3,97	4,00	0,92	1,00	6,00	

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal; skaala 1-6, kus 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5-väga sageli, 6-alati).

Standardhälbe järgi on vastused olnud üsna väikese varieeruvusega, suurim on kognitiivse kohandamise standardhälve 0,92, mis tähendab, et mõned vastajad kasutavad seda rohkem ja mõned vähem. Kognitiivse kohandamise rakendamisel otsitakse tööle uus tähendus või antakse töökohale olulisus (Niessen *et al* 2016: 1289). Seega muudetakse kognitiivse kohandamist kasutades suhtumist töökohal. Miinumumid näitavad, et on esinenud vähemalt üks vastaja, kes pole konkreetset töö kohandamise võimalust üldse kasutanud. Maksimum on kõigi faktorite puhul aga 6 või peaaegu 6, mis näitab, et leidub vastajaid, kes mõnda töö kohandamise aspekti alati kasutavad.

Järgnevalt võrreldakse kogutud andmebaasi põhjal leitud töö kohandamise faktorite keskmisi näitajaid varasemate uuringutega. Tulemuste võrdlemiseks on arvatud välja eraldi kahe mõõdiku väidete keskmised, et oleks võimalik töö kohandamise faktorite keskmisi omavahel võrrelda. Esimesena võrreldakse Niessen *et al* (2016: 1299) mõõdiku faktorite keskmisi. Tabelis 13 on näha töö kohandamise faktorite keskmiste ligikaudseid erinevusi. Algallikas kasutati väidete hindamisel Likert skaalat vahemikus 1-5. Sellest tulenevalt arvutas töö autor keskmiste suurusjärgud, et oleks võimalik võrrelda faktorite keskmisi bakalaureusetöös kasutatud Likert skaalal 1-6. Keskmiste võrdlemisel on näha, et bakalaureusetöös kogutud andmete põhjal on kõikide töö kohandamise faktorite lõikes keskmised kõrgemad kui algallika põhjal arvatud ligikaudsed keskmised. Ehk kogutud

valimis kasutatakse töö kohandamist aktiivsemalt kui Niessen *et al* (2016: 1300) originaaluuringus.

Tabel 13. Niessen *et al* (2016: 1300) mõõdiku keskmiste võrdlus algallikaga

Töö kohandamise faktorite keskmiste võrdlus algallikaga	Ülesannete kohandamine	Suhete kohandamine	Kognitiivne kohandamine
Niessen <i>et al</i> (2016: 1300)*	3,96	3,82	4,04
Kogutud andmebaasi keskmised (Niessen <i>et al</i> 2016: 1299 väidete põhjal arvatud).	4,34	4,39	4,20

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi ja Niessen *et al* 2016: 1300 põhjal, algses uuringus 5 palli skaala, tabelis kohendatud 6 palliseks, skaala 1-6, kus 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5-väga sageli, 6-alati).

Lisaks on erinevuseks see, et Niessen *et al* (2016: 1300) originaaluuringu puhul kasutati töö kohandamise liikidest kognitiivset kohandamist rohkem kui teisi töö kohandamise faktoreid. Töö autori kogutud andmebaasi tulemustest lähtuvalt kasutati aga selle konkreetse mõõdikuosa lõikes enim suhete kohandamist ja üsna sarnaselt ka ülesannete kohandamist. Antud töö valimis oli kokku 15,2% juhte, kuid algallikas oli juhtide osakaal 41% kogu valimist ning algallika uuring viidi läbi Saksamaal. Tulemused võivad erineda seetõttu, et juhi ametikohal ei ole vaja töö kohandamise võimalusi nii palju kasutada, sest ametikoht on mitmekülgne ja vähe rutiinne, millest võib tuleneda, et Niessen *et al* (2016: 1300) uuringus on töö kohandamise võimalusi vähem kasutatud. Samuti võib erinevus tuleneda kultuurilisest eripärast.

Võrreldes bakalaureusetöös kogutud andmete põhjal leitud keskmisi Slempp, Vella-Brodrick (2013: 136) uuringus leitud keskmistega on jällegi bakalaureusetöö keskmised kõigis töö kohandamise faktorites kõrgemad. Tabelis 14 on välja toodud töö kohandamise keskmiste võrdlus algallikaga. Uuringute erinevus võib tuleneda kultuurilisest eripärast, kuna algallika uuringu viidi läbi Austraalias. Kahe uuringu sarnasuseks on see, et ülesannete kohandamise keskmised on teiste kohandamise faktoritega võrreldes kõrgemad ehk sellest saab järeldada, et ülesannete kohandamist kasutati kõige rohkem mõlemas uuringus.

Tabel 14. Slep, Vella-Brodrick (2013: 136) mõõdiku keskmiste võrdlus algallikaga

Töö kohandamise faktorite keskmiste võrdlus varasema uuringuga	Ülesannete kohandamine	Suhete kohandamine	Kognitiivne kohandamine
Slep, Vella-Brodrick (2013: 136) artiklis toodud keskmised	3,82	3,71	3,65
Kogutud andmebaasi keskmised (Slep, Vella-Brodrick 2013: 136 väidete põhjal arvutatud).	4,14	3,88	3,82

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi ja Slep, Vella-Brodrick 2013: 136 põhjal; skaala 1-6, kus 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5-väga sageli, 6-alati)

Mõlemates uuringute võrdluses kasutati kognitiivset kohandamist vähem võrreldes teiste kohandamise liikidega. Bakalaureusetöös leitud keskmisi arvesse võttes (vt tabel 12) on tulemused Slep, Vella-Brodrick (2013: 136) keskmistele sarnasemad, kus enim kasutati ülesannete kohandamist ja kõige vähem kognitiivset kohandamist. Järgnevalt võrreldakse keskmisi näitajaid lisaks töö kohandamise mõõdikute algallikatele ka selleteemalise magistriritööga.

Võrreldes Eesti tootmisettevõttes läbi viidud Jõgi (2016: 37) magistriritöö tulemusi bakalaureusetöös leitud tulemustega on näha, et mõlemas uuringus kasutati enim ülesannete kohandamist (vt tabel 15). Jõgi (2016: 37) magistriritöös leitud keskmiste võrdluses bakalaureusetöös leitud keskmistega on näha, et kognitiivset kohandamist kasutatakse üsna sarnaselt.

Tabel 15. Keskmiste võrdlus Jõgi (2016: 37) magistriritööga

Töö kohandamise faktorite keskmiste võrdlus varasema Eestis läbiviidud uuringuga	Ülesannete kohandamine	Suhete kohandamine	Kognitiivne kohandamine
Jõgi (2016: 37); (Slep, Vella-Brodrick 2013: 136 väidete põhjal)*	4,18	3,47	3,81
Kogutud andmebaasi keskmised (Slep, Vella-Brodrick 2013: 136 väidete põhjal arvutatud).**	4,14	3,88	3,82

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi ja Jõgi (2016: 37) põhjal; *skaala 1-6, kus 1- peaaegu üldse mitte ja 6- väga sageli **skaala 1-6, kus 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5-väga sageli, 6-alati)

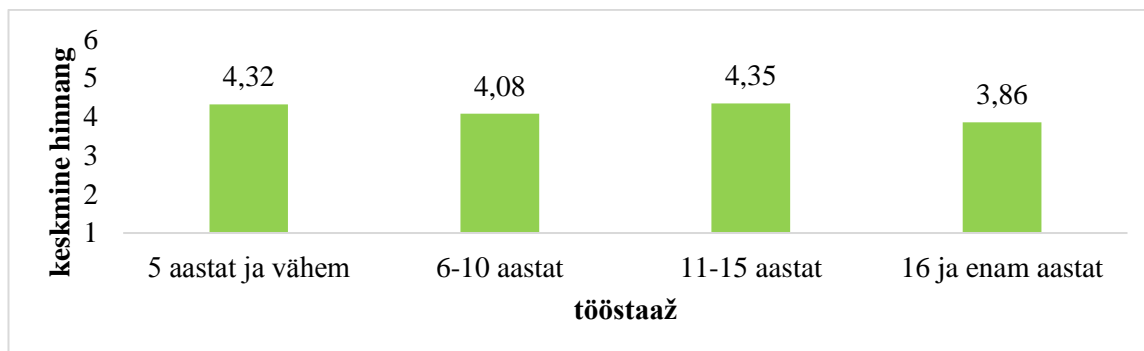
Veidi suurem erinevus on suhete kohandamise puhul. Kahe uuringu erinevuseks on see, et bakalaureusetöös leitud keskmiste põhjal kasutatakse enim ülesannete kohandamist ja seejärel suhete kohandamist ning vähim kognitiivset kohandamist. Samas magistriritöö

keskmistest tuli välja, et enim kasutatakse ülesannete kohandamist, seejärel kognitiivset kohandamist ja vähim suhete kohandamist. Tulemused võivad erineda seetõttu, et bakalaureusetöö valim oli suurem, kui magistritöös (82 vastajat) ning uuring viidi läbi ühes tootmisettevõttes mitte üle Eesti.

Svetlicinaia (2015: 39, 42) magistritöös kasutati töö kohandamise mõõtmiseks Tims *et al* (2012: 177), kus töö kohandamine on jaotatud neljaks liigiks. Uuring viidi läbi üle Eesti ja ankeetküsimustikule vastas 121 töötajat. Ankeetküsimustikus kasutati Likert skaalat 1-6 (ei nõustu ja nõustun täielikult). Magistritöö kirjeldava statistika tabelis ei olnud välja toodud töö kohandamise liikide lõikes keskmisi näitajaid. Välja oli toodud vaid töö kohandamise üldine keskmine, milleks oli 4,21. Sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes võrdlust ei kirjeldatud, kuna magistritöös keskenduti karjääri kutsumuse ja töö kohandamise vahelistele seostele. Seetõttu polnud võimalik bakalaureusetöös leitud tulemusi võrrelda teise Eestis läbiviidud magistritööga töö kohandamise teemal.

Järgnevalt viiakse läbi mitteparameetiline dispersioonanalüüs selleks, et teada saada, kas töö kohandamise võimalusi kasutatakse eri taustatunnuste lõikes erinevalt. Tunnuse sugu analüüsimisel kasutatakse Mann-Whitney U testi, kuna võrreldakse kahte gruppi. Ülejäänud tunnuste puhul kasutatakse Kruskal-Wallise H testi, mis võimaldab võrrelda kolme ja enamat gruppi. Testide läbiviimise eelduseks on sõltumatute valimite olemasolu ja see, et tunnus on vähemalt järjestustunnus. Uuritavateks tunnusteks on töö kohandamise faktorid ning grupeeritavateks teguriteks sotsiaal-demograafilised tunnused (sugu, vanus, emakeel, haridustase, tööstaaž, ametipositsioon). Tegevusvaldkonda dispersioonanalüüsis ei uuritud, kuna tegevusvaldkonna gruppe oli palju ning vastajaid igas grupis vähe.

Järgnevalt kirjeldatakse faktori ülesannete kohandamine erinevusi sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes (vt lisa 5). Analüüsi tulemuste põhjal on statistiliselt oluline erinevus ülesannete kohandamise kasutamisel tööstaaži gruppides (vt joonis 5). T-testi tulemuste põhjal (vt lisa 5) on näha, et 16 ja enam aastat töötanud töötajad kasutavad statistiliselt oluliselt vähem ülesannete kohandamist kui 11-15 ning 5 aastat ja vähem aastat töötanud töötajad.



Joonis 5. Ülesannete kohandamise statistiliselt olulised erinevused tööstaaži lõikes

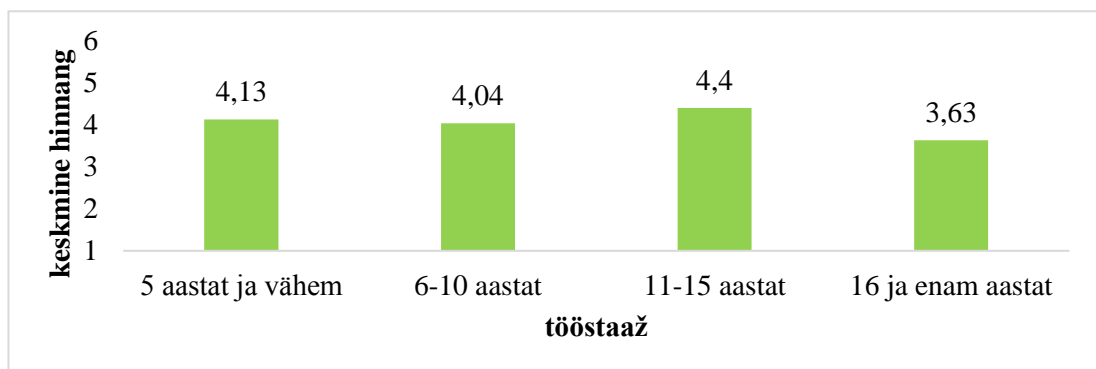
Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal; skaalal 1-6, kus 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5-väga sageli, 6-alati).

Sageli pööratakse rohkem tähelepanu uutele töötajatele, et nad kohaneksid kiiresti uue keskkonnaga. Sellest tulenevalt võib tekkida olukord, kus pika staažiga töötajad saavad teiste töötajatega võrreldes vähem tähelepanu ja seetõttu ei tegele nii suurel määral ülesannete kohandamisega. Kaasates juhte töö kohandamise protsessi on töötaja teadlikum ülesannete kohandamise võimalusest ja saab juhilt julgustust selle rakendamiseks (Tims *et al* 2013b: 447). 16 ja enam aastat töötanud töötajate vähene ülesannete kohandamise kasutamine võib tuleneda sellest, et töö sobib neile ja nad on sellega rahul. Samas võidakse olla juba teatud rutiiniga kohanenud ning uusi ideid ülesannete kohandamiseks ei teki. Kõrgeim ülesannete kohandamise kasutamine on 11-15 aastat töötanud töötajate hulgas.

Ülejäänud sotsiaal-demograafiliste gruppide lõikes statistiliselt olulist erinevust ei esine (vt lisa 5). Ehk näiteks mehed ja naised kasutavad eri kohandamise võimalusi samaväärselt jne. Tulemustest selgus, et ametipositsioonide lõikes statistiliselt olulist erinevust ei esinenud ehk lihttöölised, spetsialistid ja juhid kasutavad samaväärselt ülesannete kohandamise võimalusi ehk muudavad töökirjelduses näiteks seda, kui palju nad kulutavad aega, tähelepanu ja energiat teatud ülesannete täitmisele (Berg *et al* 2013: 2). Kokkuvõtvalt saab öelda, et juhid ei kasuta võrreldes lihttöölise ja spetsialistidega rohkem ülesannete kohandamise võimalust.

Järgnevalt analüüsitakse suhete kohandamise faktori erinevusi sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes (vt lisa 6). Tulemustest on näha (vt joonis 6), et statistiliselt oluline erinevus on jällegi tööstaaži gruppide lõikes. T-testi tulemustest on näha (vt lisa 6), et 16

ja enam aastat töötanud töötajate hinnang suhete kohandamisele on statistiliselt oluliselt madalam kui 5 aastat ja vähem ning 11-15 aastat töötanud töötajatel. Suhete kohandamine hõlmab uute suhete loomist, ümberkujundamist ja lihtsustamist (Berg *et al* 2013: 10-11). Tulemuse põhjuseks võib olla see, et töötajad töötavad näiteks väikeses ettevõttes, kus suhete loomist või eesmärgi muutmist on keeruline töötajal rakendada. Ainukeseks võimaluseks suhete kohandamise rakendamiseks on suhete lihtsustamine, kus töötaja pakub kolleegidele toetust ja abi. Tulemus võib tuleneda ka sellest, et töötaja ei tunne vajadust teiste inimestega suhete muutmiseks, kuna suhtlus teistega on töötaja jaoks sobiv või ollakse paratamatusega leppinud. Kõige suurem varieeruvus vastuste osas on 5 ja vähem aastat ning 16 ja enam aastat töötanud töötajate hulgas. Samas 11-15 aastase tööstaažiga töötajate hulgas on suhete kohandamise kasutamist enim.



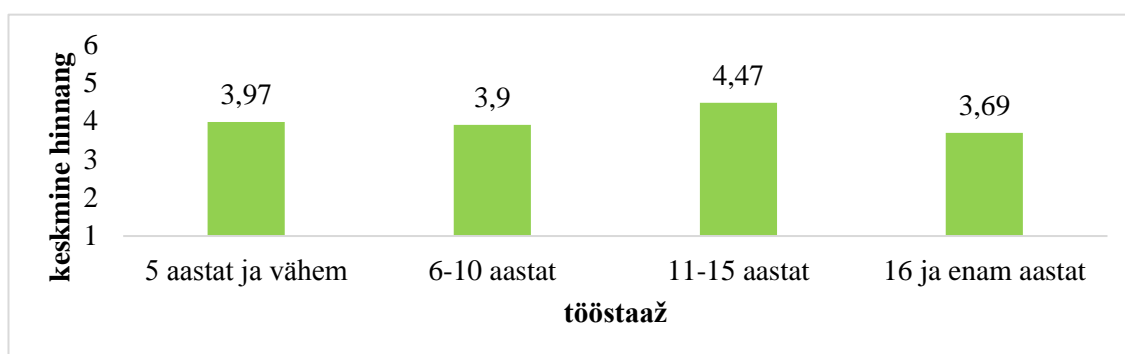
Joonis 6. Suhete kohandamise statistiliselt olulised erinevused tööstaaži lõikes

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal; skaalal 1-6, kus 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5-väga sageli, 6-alati).

Statistiliselt olulisi erinevusi ülejäänud sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes ei esinenud. Seega soo, emakeele, vanuse, ametipositsiooni ja haridustaseme gruppides suuri erinevusi keskmiste vahel ei ole. Tulemustest selgus, et ka suhete kohandamise puhul ei ole statistiliselt olulist erinevust ametipositsioonide lõikes. Seega juhid ei kasuta rohkem näiteks suhete loomist, kohandamist ja ümberkujundamist võrreldes spetsialistide ja lihttöölistega.

Kolmandana analüüsitakse kognitiivse kohandamise erinevusi sõltuvalt sotsiaal-demograafilistest tunnustest (vt lisa 7). Statistiliselt oluline erinevus on ka viimase faktori puhul tööstaaži gruppide vahel (vt joonis 7). T-testi tulemustest lähtuvalt saab öelda, et

16 ja enam aastat töötanud töötajad kasutavad töö kohandamist vähem kui 11-15 aastat töötanud töötajad. Samas 11-15 aastat töötanud töötajad kasutavad kognitiivset kohandamist rohkem kui 5 aastat ja vähem tööstaažiga töötajad. Kognitiivne kohandamine seisnes selles, et töötaja loob tööle uue tähenduse või annab töökohale olulisuse (Niessen *et al* 2016: 1289). Samas kui töötajad on töökohal pikalt töötanud, siis ei pruugi nad leida võimalusi oma töökoha lahtimõtestamiseks, kuna see tegevus on juba varasemalt tehtud ning ei teki uusi ideid. Töötaja on kas rahul oma töökohaga või siis on leppinud tekkinud olukorraga ja ei kuluta rohkem aega töökoha lahtimõtestamise peale.



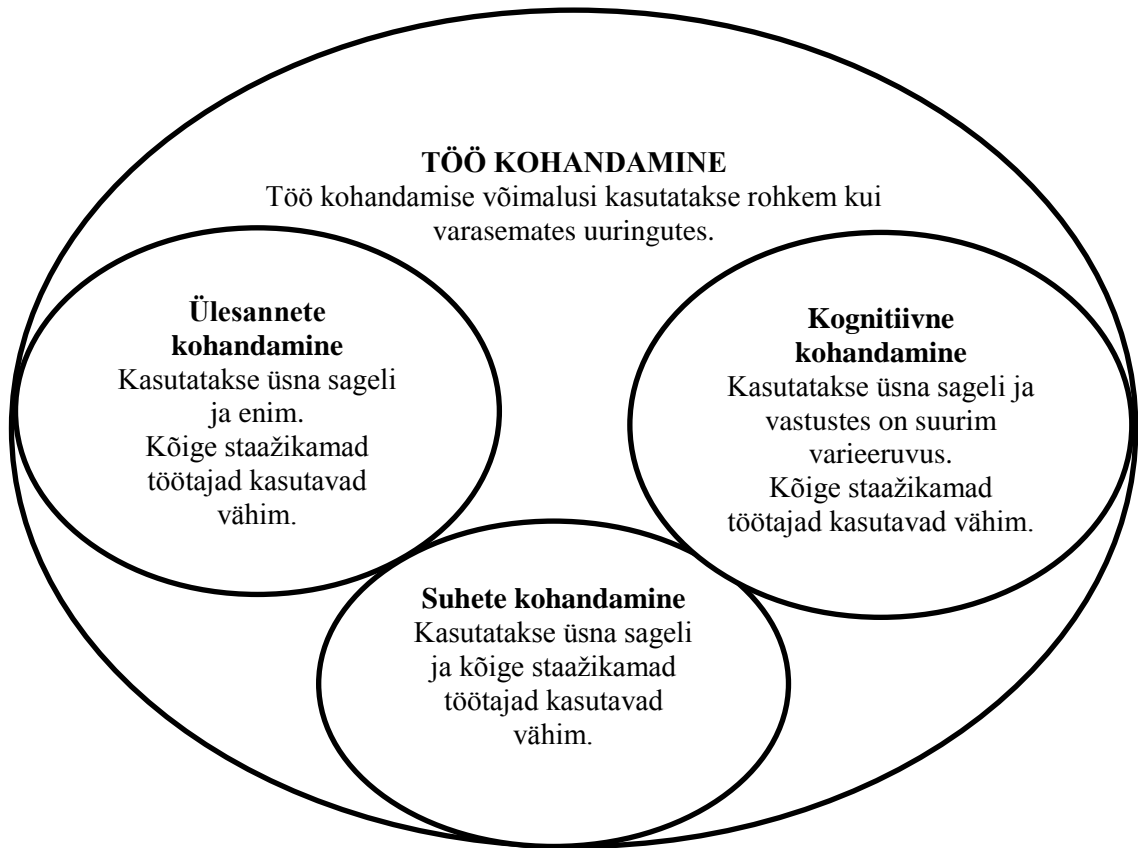
Joonis 7. Kognitiivse kohandamise statistiliselt olulised erinevused tööstaaži lõikes

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal; skaalal 1-6, kus 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5-väga sageli, 6-alati).

Ülejäänud sotsiaal-demograafiliste tunnuste osas statistiliselt olulist erinevust ei esinenud. Samas ka kognitiivse kohandamise puhul ei olnud statistilist olulist erinevust ametipositsioonide võrdluses. Seega juhid, spetsialistid ja lihttöölised kasutavad üpris sarnasel määral kognitiivse kohandamise viise näiteks arusaamade laiendamist, fokusseerimist ja arusaamade omavahelist seotust.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et Eestis kasutatakse töö kohandamise võimalusi pisut rohkem kui kahes varasemas selleteemalises rahvusvahelises uuringus ja ühes Eesti tootmisettevõtte põhjal koostatud magistritöös (vt joonis 8), mis autorile kättesaadavad olid (Slemp, Vella-Brodrick 2013: 136; Niessen *et al* 2016: 1300; Jõgi 2016: 37). Ainult ühe töö kohandamise võimaluse ehk täpsemalt ülesannete kohandamise keskmine oli pisut kõrgem Jõgi (2016: 37) magistritöös, kuid kõigi teiste töö kohandamise võimaluste lõikes olid bakalaureusetöös leitud keskmised kõrgeimad. Põhjus võib olla selles, et uuritud valimis on vastajaid, kelle töö võimaldab töö kohandamise kasutamist, mis näitab,

et on piisavalt paindlikkust, eriti, mis puudutab ülesannete kohandamist. Samas võivad tulemused näidata ka, et töötajatel on vajadus töö kohandamise järele, sest mõni osa või enamik tööst on niisugune, mida töö kohandamisega meeldivaks muuta.



Joonis 8. Bakalaureusetöö peamised tulemused

Allikas: (autori koostatud analüüsi tulemuste põhjal).

Uuringu tulemustest selgus, et 16 ja enam aastat töötanud töötajad kasutavad töö kohandamise võimalusi vähem. Lühema staažiga (15 ja vähem aastat) töötajate hulgas on palju rohkem ainult põhihariduse või keskharidusega inimesi 26%, samas kõrgeima staažiga töötajate hulgas vaid 4%. Kõige staažikamas tööstaaži grupis on kutsekeshariduse, kutseerihariduse ja rakenduskõrgharidusega vastajaid 58%, vähem staažikate töötajate hulgas vaid 32% ehk peaaegu poole võrra vähem. Esimeseks põhjuseks võib olla see, et põhihariduse ja keskharidusega noored on peale kooli lõpetamist tööle asunud ja pole jõudnud lisaametit omandada. Seetõttu võib töökoht olla selline, kus piisab põhi- või keskharidusest ja töö kohandamise võimaluste kasutamine on vajalik, kuna töö on rutiinsem. Vähem staažikate töötajate hulgas on vastajatest paljud

hulgi ja jaekaubandusest (13%), kuid staažikate töötajate hulgas on ainult üks vastaja sellest valdkonnast, mis moodustab 4% vastanutest. Seega võivad olla selles sektoris töötavad töötajad näiteks müüjad, kuna ainult üks vastajatest oli juhtival kohal. Sellel ametikohal piisab keskharidusest ja töö kohandamise kasutamine on vajalik, et muuta töö enda jaoks vähem rutiinseks. Avalikus halduses ja riigikaitstes töötavaid töötajaid oli staažikamas grupis (16 ja enam aastat) 20% ning vähem staažikas (15 ja vähem aastat) 5,7%. Võimalik, et selles valdkonnas on tööülesannete täitmine rangete reeglistike kohaselt ja seetõttu ei ole niivõrd võimalik töö kohandamise võimalusi kasutada.

Teiseks põhjenduseks võib olla tööstaaži ja töörahulolu seos. Varasematest uuringutest on välja tulnud, et mida pikema tööstaažiga töötajad olid seda enam suurenes nende töörahulolu (näiteks Oshagbemi 2000: 221; Rapti, Karaj 2012: 78; Sarker *et al* 2003: 756). Seega võib 16 ja enam aastat töötanud töötajate hulgas olla kõrge töörahulolu, mistõttu nad ei soovi oma töökohta kohandada, kuna töökoht vastab nende ootustele ja soovidele. Maden (2014: 1127) leidis, et mida kõrgem on töötaja tööstaaž seda vähem on töötajatel soov töölt lahkuda. Kui töötaja on nii pikki aastaid samas kohas töötanud, siis on tõenäoline, et see töökoht talle meeldib ja sobib või on ta olukorraga leppinud ega otsi aktiivselt võimalusi oma töö ümberkujundamiseks. Järgnevalt võrreldakse töö kohandamise kasutamist tööstaaži lõikes kahe varasema uuringuga.

Varasemate uuringutega on keeruline tööstaaži erinevusi võrrelda, kuna teadusartiklites on uuritud töö kohandamise seoseid teiste organisatsiooni toimimiseks vajalike aspektidega (näiteks töösse kaasamine, töörahulolu jne). Seetõttu pole sotsiaaldemograafiliste tunnuste võrdlemisele teadusartiklites tähelepanu pööratud ja saadud tulemusi pole ka välja toodud. Töö autoril õnnestus leida kaks magistritööd, kus kasutati bakalaureusetööga sarnaselt töö kohandamise mõõtmiseks Slep ja Vella-Brodrick (2013: 136) mõõdikut ning uuriti tööstaaži erinevusi.

Võrreldes Eesti tootmisettevõttes läbi viidud magistritööga on bakalaureusetöö tulemused erinevad (vt tabel 16). Jõgi (2016: 37) leidis korrelatsioonanalüüsis tulemusel, et ettevõttes töötatud aja ja töö kohandamise vahel on seos, kuid dispersioonanalüüs tööstaaži mõju ei kinnitanud. Samas neid tulemusi ei saa täielikult võrrelda, kuna valimid on erinevad. Hollandis läbiviidud magistritöö uuringus leiti regressioonanalüüsi tulemusel, et mida kõrgema staažiga töötajad on seda rohkem nad kasutavad töö

kohandamise võimalusi. Bakalaureusetöös leitud tulemustest selgus, et 16 ja enam aastat töötanud töötajad kasutavad töö kohandamise võimalusi vähem, kui 15 ja vähem aastase tööstaažiga töötajad.

Tabel 16. Tööstaaži võrdlus kahe varasema magistritööga

Autor	Analüüsimeetod	Tulemus
Jõgi (2016: 37)	dispersioonanalüüs	Tööstaaži lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.
Hernández (2017: 1127)	regressioonanalüüs	Mida kõrgema tööstaažiga töötaja on, seda rohkem ta kasutab töö kohandamise võimalusi.
Bakalaureusetöös leitud tulemused	mitteparamameetiline dispersioonanalüüs	16 ja enam aastase tööstaažiga töötajad kasutavad statistiliselt oluliselt vähem töö kohandamise võimalusi.

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi, Jõgi 2016: 38 ja Hernández 2017: 1127 põhjal).

Kõigi kolme töö kohandamise uuringu tulemused tööstaaži lõikes on erinevad, mistõttu ei saa teha üldistust töö kohandamise kasutamise kohta tööstaaži lõikes. Bakalaureusetööst saab vaid järeldada seda, et 16 ja enam aastat töötanud töötajad kasutavad statistiliselt olulisel määral vähem töö kohandamise võimalusi, mistõttu võiksid autori hinnangul nendele töötajatele rohkem tähelepanu pöörata ettevõtte juhid, et julgutada töötajat töö kohandamise võimaluste kasutamiseks. Samuti võiksid töö autori hinnangul pikema staažiga töötajad proovida kasutada töö kohandamise võimalusi, et muuta oma töökoht endale meeldivamaks ja luua värskest rutiinsetele tööülesannetele.

Bakalaureusetöö oluliseks tulemuseks on see, et lihttöölised, spetsialistid ja juhid kasutavad üpris samaväärselt töö kohandamise võimalusi. Juhid võivad töö kohandamist kasutada sarnaselt teistele ametipositsioonidele, kuna nende töös ei ole tarvis neid võimalusi niivõrd kasutada, kuna töö on niigi autori arvates vaheldusrikas ja haarav. Samas madalamal ametipositsioonidel töötavatel inimestel on töö kohandamise võimaluste kasutamine vajalik. Kindlasti on juhtidel võimalik lihtsamini teha muudatusi töökohal, kui madalama ametipositsiooniga töötajatel, kuid juhtidel pole seda niivõrd tarvis. Töö autor leidis ühe uuringu, kus tulemus oli vastuoluline bakalaureusetöös leitud tulemusega. Roczniewska ja Puchalska-Kamińska (2017: 201, 206) leidsid korrelatsioonanalüüsi tulemusel, et juhid kasutasid töö kohandamise võimalusi rohkem

kui teised töötajad. Erinevus võib tuleneda valimimahust ja kultuurilisest eripärast. Järgnevalt tuuakse välja bakalaureusetöö piirangud ja edasi uurimise võimalused.

Bakalaureusetöö piiranguks on väike valim ning naiste suur osakaal valimis. Edasiuurimise võimalusteks on kasutada töö kohandamise uurimiseks kvalitatiivset uurimismeetodit, mis võimaldab küsida vastajatelt lisaküsimusi ja näiteid töö kohandamise rakendamisest töökeskkonnast. Samuti on võimalik igas ettevõttes viia läbi ettevõttepõhine uuring, mille abil teada saada, mil määral töö kohandamise võimalusi ettevõttes kasutatakse ja millised piirangud võivad nende võimaluste kasutamisel esineda. Samuti on võimalik näiteks Baltikumiüleses ettevõttes viia läbi uuring, kus uuritaks kolmes riigis töötavaid inimesi. Lisaks individuaalsele kohandamisele on võimalik uurida kollektiivset ja kaaskohandamist, mis võimaldavad teiste inimestega koostöö tegemist. Samuti annab kindlasti häid tulemusi mitmel ajahetkel samade inimestega uuringu läbiviimine, et näha, kuidas aja jooksul on muutunud töö kohandamise kasutamine. Lisaks töö kohandamise uurimisele on võimalik uurida töö kohandamise seoseid ja mõjusid teiste muutujatega, näiteks töösse kaasamine, rahulolu, tulemuslikkus.

KOKKUVÕTE

Töötajatel tuleb teha aeg-ajalt ülesandeid, mis ei pruugi meelepärased olla. Samas saavad töötajad hoida endas töö vastu huvi, et töö ei muutuks vastumeelseks kasutades töö kohandamise eri võimalusi. Töö kohandamise abil saab töötaja kohandada töökohta enda jaoks meeldivamaks muutes seda vastavalt oma isiklikele eelistustele ja soovidele. Töö kohandamist saab töötaja rakendada olemasolevates piirides ehk kui näiteks mittemeeldiva tööülesande kolleegile delegeerimine ei ole võimalik, siis tuleb töötajal tööülesanne ise ära teha ehk leida viis, kuidas tööülesanne muuta enda jaoks meeldivamaks. Töö autor tõlkis mõiste „*job crafting*“ eesti keelde töö kohandamine, kuna varasemalt on Eestis selliselt mõistet tõlgitud. Töö kohandamise teooria täiendab kahte varasemat teooriat: töö disainimise ja töökohale sobivuse teooriat. Töö kohandamise teooria kohaselt tehakse muudatusi alt-üles juhtimisega, kus töötajal on võimalik ise oma töökohta kohandada küsimata selleks luba ettevõtte juhilt. Teooriast tulenevalt muudetakse töös ainult neid aspekte, mis töötajale meelepärased pole. Lisaks teooriatele on uuritud töö kohandamise seost positiivse psühholoogiaga, kus töötaja võtab initsiatiivi enda kätte, et kasutada töökohal oma tugevaid külgi.

Esimestena kasutasid töö kohandamise mõistet Wrzesniewski ja Dutton 2001. aastal. Enamikes varasemates uuringutes on just nende töödele esmalt viidatud. Erinevaid definitsioone võrreldes selgus, et töö kohandamine hõlmab muutusi töötaja tööülesannetes, suhetes teiste inimestega ja töötaja suhtumises töö tähenduse osas. Varasemaid uuringuid analüüsid selgus, et töö kohandamine on tähtis nii organisatsiooni-, indiviidi- kui ka grupitasandil. Töö kohandamise rakendamine töökeskkonnas oli positiivselt seotud järgmiste töös käsitlemist leidnud aspektidega: töörahulolu, edukuse, tulemuslikkuse, töösse kaasatuse, töötaja efektiivsuse, töö üle kontrolli omamise, eneseväljendamise vajalikkuse, töötajapoolse algatuse, iseseisvuse, kohanemisvõime ja pühendumisega. Negatiivselt oli töö kohandamise kasutamine seotud läbipõlemisega. Indiviiditasandilt on oluline töö kohandamise rakendamine, et omada töö

üle kontrolli, luua eneseväljendamise võimalus, algatada ja olla töökeskkonnas iseseisev. Indiviidi ja organisatsioonitasandilt on töö kohandamise rakendamine oluline, kuna see parandab töörahulolu, edukust, tulemuslikkust, efektiivsust ja pühendumist. Samuti väheneb töö kohandamise kasutamisel töötaja läbipõlemise oht. Grupi tasandilt on oluline töösse kaasamine ja kohanemisevõime.

Töö kohandamisel on kolm võimalust, kuidas seda töökeskkonnas rakendada. Individuaalse kohandamise puhul otsustab töötaja ise, kuidas ta oma tööd ümber kohandab. Kollektiivset kohandamist saab kasutada meeskonnas töötades, kus otsustatakse ühiselt, kuidas tööprotsessi muudetakse ja ühiseid eesmärke saavutatakse. Kaaskohandamisel on kaks osapoolt, juht ja töötaja, mille eesmärgiks on vältida töö kohandamisest tulenevaid riske ettevõttele. Kollektiivse kohandamise või kaaskohandamise abil saab muuta töö kohandamise rakendamise tõhusamaks ja vältida töö kohandamisest tulenevaid kahjusid organisatsioonile, kuna töö kohandamise rakendamisest on teadlikud rohkemad inimesed. Individuaalse kohandamise negatiivseks tagajärjeks võib olla organisatsiooni eesmärkide kahjustamine, kuna individuaalse töö kohandamise rakendamine võib olla nii juhile kui ka kollektiivile nähtamatu. Töötajal on võimalik valida lähtudes oma töökohast sobiv töö kohandamise rakendamise viis. Töökeskkonnas saab töötaja kasutada samal ajal mitut erinevat viisi töö kohandamise rakendamiseks. Töö kohandamise piiranguteks võivad olla töötaja teadmatus töö kohandamise võimalustest ja negatiivsete tagajärgede esinemine, mistõttu töötaja ei proovi uuesti töö kohandamise võimalusi kasutada.

Varasemates uuringutes on kasutatud kahte erinevat töö kohandamise võimaluste liigitust. Esimene liigitus hõlmab endas kolme liiki: ülesannete, suhete ja kognitiivset kohandamist. Teine liigitus koosneb neljast töö kohandamise liigist: takistavate tööõudumiste vähendamine, väljakutseid pakkuvate tööülesannete lisamine, sotsiaalse ressursi suurendamine ja oma oskuste suurendamine. Võrreldes kahte erinevat liigitust jõudis töö autor järeldusele, et ülesannetele suunatud kohandamine on olemas mõlemas liigituses. Teises liigituses on ülesannetele suunatud kohandamine jaotatud kaheks liigiks. Suhete kohandamine ja sotsiaalse ressursi suurendamine on mõlemad suhetele suunatud kohandamised, kuid veidi erineva suunitlusega. Suhete kohandamise abil luuakse uusi suhteid, aidatakse teisi inimesi ning muudetakse suhete eesmärki, kuid sotsiaalse ressursi

suurendamise puhul küsitakse teistelt töötajatelt abi, toetust ja tagasisidet. Erinevuseks kahel liigitusel on kognitiivne kohandamine ja oma oskuste suurendamine, mida mõlemas liigituses pole välja toodud. Seega töö kohandamise rakendamiseks on kaks erinevat võimalust, kuidas oma töökohta kohandada enda jaoks sobivamaks. Koondades varasemate tööde autorite soovitusel ettevõtete juhtidele selgus, et tööandjatel tuleks töötajate teadlikkust tõsta, pidevalt tagasisidet anda, toetada, kaasata tööprotsessidesse, märgata töötaja vajadusi, julgustada ja võimaldada töötajatele iseseisvus.

Töös uuriti, mil määral töö kohandamise võimalusi Eesti organisatsioonides kasutatakse. Töö kohandamise uurimisvaldkond on väga uus ning autorile teada olevalt on töö kohandamist Eestis põhjalikumalt uuritud vaid kahes magistritöös. Töö kohandamise võimaluste uurimiseks valis töö autor kaks mõõdikut, mis olid loodud varasemate autorite poolt ning keskendusid töö kohandamise kolmele liigile: ülesannete, suhete ja kognitiivne kohandamine. Töö autor uuris töö kohandamist kahe mõõdiku abil, mida autorile teada olevalt pole varasemates uuringutes tehtud. Kahe mõõdiku kasutamine võimaldab näha, milline mõõdik Eesti kontekstis paremini sobib. Bakalaureusetöö küsimustikus kasutati kokku 29 väidet, mille abil töö autor koostas internetikeskkonnas tervikliku ankeetküsimustiku ja lisas juurde vastajate taustaandmed. Töö autor uuris individuaalse kohandamise kasutamist organisatsioonides. Enne ankeetküsimustiku levitamist viis töö autor läbi pilootuuringu, mille eesmärgiks oli ankeetküsimustik muuta selgesti mõistetavaks ja teha kindlaks ankeetküsimustiku täitmise aeg. Ankeetküsimustikku jagas töö autor sotsiaalmeedias, tuttavatele ja Tartu Ülikooli tudengitele e-postiga. Ankeetküsimustikule vastas kokku 138 inimest. Valimis olid ülekaalus naised ning ametipositsioonilt spetsialistid. Valim võis tuleneda selliselt, kuna naised on aktiivsemad küsimustikule vastajad. Spetsialistide suur osakaal võib valimis olla seetõttu, et spetsialistide töö on enamasti arvutis.

Tulemuste analüüsimisel sooviti hinnata töö kohandamise võimaluste kasutamise taset ja võrrelda tulemusi sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Kogutud andmete analüüsimiseks võrreldi kirjeldavat statistikat töö kohandamise faktorite lõikes ja viidi läbi mitteparameetiline dispersioonanalüüs. Tulemustest selgus, et töö kohandamise võimalusi kasutatakse üpris võrdsel määral, kuid statistiliselt oluliselt veidi enam kasutatakse ülesannete kohandamist. Kõige suurem varieeruvus vastuste osas oli

kognitiivse kohandamise faktori puhul, kus mõned vastajad kasutavad seda rohkem ja mõned vähem.

Statistiliselt olulised erinevused olid eri töö kohandamise võimaluste lõikes tööstaaži puhul. Tulemuste analüüsimisel tuli välja, et 16 ja enam aastat töötanud töötajat kasutavad vähem töö kohandamise võimalusi. 15 ja vähem aastat töötanud töötajate hulgas on suurem põhihariduse ja keskharidusega vastajate osakaal. Seega võib 15 aastat ja vähem töötanud töötajate suurem töö kohandamise võimaluste kasutamine tuleneda sellest, et põhihariduse või keskharidusega noored pole endale veel lisaametit jõudnud omandada ja seetõttu töötavad rutiinsemal töökohal, mis vajab töö kohandamise võimaluste kasutamist. Vähem staažikate (15 aastat ja vähem) töötajate hulgas oli üpris suur osakaal kaubanduse valdkonnas. Kaubanduse valdkonnas oli ainult üks vastaja juhi ametipositsioonil, millest tulenevalt võib ametipositsiooniks olla näiteks müüja, kus töö kohandamise võimaluste kasutamine on oluline, et vähendada töökohal tekkivat rutiini. Staažikas grupis (16 ja enam aastat) oli üpris suur avaliku halduse ja riigikaitse osakaal valimis, mistõttu võib selles valdkonnas tööülesannete täitmine olla rangete reeglistikega sätestatud, mis piirab töö kohandamise võimaluste kasutamist.

Lisaks võib tööstaaži erinevust põhjendada tööstaaži ja töörahulolu seosega. 16 ja enam aastat töötanud töötajad võivad olla rahul oma tööga ja mida kõrgem on tööstaaž seda suurem võib olla ka töörahulolu, mistõttu ei näe töötaja vajadust töö kohandamise võimaluste rakendamiseks või on töötajad olukorraga leppinud ja ei soovi töö kohandamise võimalusi kasutada.

Tulemustest selgus, et lihttöölised, spetsialistid ja juhid kasutavad üsna sarnaselt töö kohandamise võimalusi. Põhjuseks võib olla see, et autori arvates pole juhtidel niivõrd töö kohandamise võimalusi tarvis kasutada, kuna nende töö on piisavalt huvitav ja vaheldusrikas. Juhtidel võib küll olla lihtsam töös muudatusi teha, kuid samas lihttöölistel ja spetsialistidel on töö kohandamise võimaluste kasutamine tööks vajalikum.

Edaspidistes uuringutes võiks autori hinnangul suurendada valimit nii Eestis kui ka rahvusvaheliselt uuringut läbi viies. Lisaks kvantitatiivsele uurimismeetodile võiks kasutada töö kohandamise uurimist kvalitatiivselt, mis annaks parema ülevaate töötajate varasematest töö kohandamise võimaluste kasutamise kogemustest ja esinenud

piirangutest. Samuti on võimalik uuring läbi viia ettevõttepõhiselt, et teada saada, mil määral töötajad töö kohandamist kasutavad ja mis takistused võivad töö kohandamise võimaluste kasutamisel esineda. Vajalik oleks uurida ettevõtetes ka lisaks individuaalsele kohandamisele kollektiivset ja kaaskohandamist, et näha, millist töö kohandamise rakendamise viisi enamasti kasutatakse.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Alus-, põhi- ja keskharidus. Haridus-ja Teadusministeerium, 2016. [https://www.hm.ee/et/tegevused/alus-pohi-ja-keskharidus]. 07.01.2018.
2. **Bakker, A. B., Tims, M., Derks, D.** Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. – *Human relations*, 2012, Vol. 65, No. 10, pp 1359-1378. DOI: 10.1177/0018726712453471
3. **Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A.** Job crafting and meaningful work.– University of Pennsylvania, University of Michigan, Yale School of Management, 2013, pp 1-32.URL: http://justinmberg.com/berg-dutton--wrzesniewski_2.pdf
4. **Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A.** What is job crafting and why does it matter? – *Positive Organizational Scholarship*, 2008, pp 1-8. URL: <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
5. **Berg, J. M., Grant, A. M., Johnson, V.** When callings are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. – *Organization Science*, 2010a, Vol. 21, No.5, pp 973-994. DOI 10.1287/orsc.1090.0497.
6. **Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Dutton, J. E.** Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity.– *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, 2010b, pp 158-186. DOI: 10.1002/job.645
7. **Bizzi, L.** Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. – *Human relations*, 2016, pp 1-25. DOI: 10.1177/0018726716658963
8. **Cha, J., Kim, S.J., Beck, J., Knutson, B. J.** Predictors of Career Success Among Lodging Revenue Managers: Investigating Roles of Proactive Work Behaviors. – *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2017, Vol. 18, No. 4, pp 474-490. DOI: 10.1080/15256480.2017.1305307.

9. **de Carvalho Chinelato, R. S., Ferraira, M. C., Valentini, F.** Evidence of Validity of the job crafting behaviors scale. – *Paidéia*, 2015, Vol. 25, No. 62, pp 325-332. DOI: 10.1590/1982-43272562201506
10. **Dik, B. J., Duffy, R. D., Allan, B. A., O'Donnell, M. B., Shim, Y., Steger, M. F.** Purpose and meaning in career development applications. – *Positive Psychology Special Issue*, 2015, Vol. 43, No. 4, pp 558-585. DOI: 10.1177/0011000014546872
11. **EMTAK 2008 selgitavad märkused.** Registrate ja Infosüsteemide Keskus, 2008, 193 lk.
[https://rikwww.rik.ee/sites/www.rik.ee/files/elfinder/article_files/emtak_2008_est_-_selgitavate_markustega_0.pdf]. 07.01.2018.
12. Ettevõttele- Job crafting praktiline koolitus.
[http://karjaaripold.ee/job_crafting.html] 12.05.2018
13. **Hackman, J. R., Oldham, G. R.** Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. – *Organizational behavior and human performance* Vol. 16, 1976, pp 250-279.
14. **Hernández, M. M.** Employee's age influence on work engagement and job satisfaction through job crafting behaviours. *Tilburg University Social Psychology*, 2017, pp 1-54. (master thesis)
15. **Heuvel, M., Demerouti, E., Peeters, M. C. W.** The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2015, Vol. 88, pp 511-532. DOI:10.1111/joop.12128
16. **Jõgi, H.** Töö kujundamise, tööga seotuse ja individuaalse töö kohandamise seosed. *TTÜ Tööstuspsühholoogia instituut*, 2016, 89 lk. (magistritöö)
17. **Kanten, P.** The antecedents of job crafting: perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. – *European Journal of Business and Social Sciences*, 2014, Vol. 3, No. 5, pp. 113-128. URL: <http://www.ejbss.com/recent.aspx>
18. **Kim, G. N., Lee, Y. M.** Towards High Performance Organization: The Impacts of Job Characteristics and Job Crafting. – *Advanced Science and Technology*

Letters, 2015, Vol. 114, pp 26-32. URL:
<http://dx.doi.org/10.14257/astl.2015.114.06>

19. **Kooij, Dorien T.A.M., Tims, M., Akkermans, J.** The influence of future time perspective on work engagement and job performance: the role of job crafting. – European Journal of Work and Organizational Psychology, 2017, Vol. 26, No.1, pp 4-15. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1209489
20. **Kristof, A. L.** Person-Organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. – Personnel Psychology, 1996, Vol. 49, No. 2, pp 1-49.
21. Kutseharidus. Haridus- ja Teadusministeerium, 2017. [<https://www.hm.ee/et/eesmargid-tegevused/kutseharidus>]. 07.01.2018.
22. Kõrgharidus. Haridus-ja Teadusministeerium. [<https://www.hm.ee/et/tegevused/korgharidus>]. 07.01.2018.
23. **Leana, C., Appelbaum, E., Shevchuk, I.** Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. – Academy of Management Journal, 2009, Vol. 52, No. 6, pp 1169-1192. URL: <http://aom.org/Publications/AMJ/Welcome-to-AMJ.aspx>
24. **Lyons, P.** The Crafting of Jobs and Individual Differences. – J Bus Psychol, 2008, Vol. 23, pp 25-36. DOI 10.1007/s10869-008-9080-2
25. **Maden, C.** Impact of fir, involvement, and tenure on job satisfaction and turnover intention. – The service industries journal, 2014, Vol. 34, No. 17, pp 1113-1133. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2014.939644>
26. **Nielsen, K., Abildgaard, J. S.** The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. – Work & Stress, 2012, Vol. 26, No. 4, pp 365-384. DOI: 10.1080/02678373.2012.733543
27. **Niessen, C., Weseler, D., Kostova, P.** When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting.– Human relations, 2016, Vol. 69, No. 6, pp 1287-1313. DOI: 10.1177/0018726715610642
28. Noored püsivad ühel ametikohal alla kahe aasta. CV Keskus, uudised, 10.06.2015. [https://www.cvkeskus.ee/career_center.php?op=view&article_id=2274]
07.01.2018

- 29. Olle, E.** Töö kohandamine. Personali praktik, 2015, nr. 41, 48 lk.
[\[http://pp.aripaev.ee/wp-content/uploads/18/2015/05/PP-2015-1-9733.pdf\]](http://pp.aripaev.ee/wp-content/uploads/18/2015/05/PP-2015-1-9733.pdf)
 12.05.2018
- 30. Oshagbemi, T.** Is length of service related to the level of job satisfaction? – International Journal of Social Economics, 2000, Vol. 27, No. 3, pp 213-226.
 URL: <https://doi.org/10.1108/03068290010286546>
- 31. Peeters, M. C. W., Arts, R., Demerouti, E.** The crossover of job crafting between coworkers and its relationship with adaptivity. – European Journal of Work and Organizational Psychology, 2016, Vol. 25, No. 6, pp 819-832. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1160891
- 32. Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W. Schaufeli, W. B., Hetland, J.** Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. – Journal of Organizational Behavior, 2012, Vol. 33, pp 1120-1141. DOI: 10.1002/job.1783
- 33. Rapti, E., Karaj, T.** The relationships between job satisfaction, demographic and school characteristics among basic education teachers in Albania. – Problems of education in the 21th century, 2012, Vol. 24, pp 73-80.
- 34. Roczniawska, M. A., Puchalska-Kamińska, M.** Are managers also (crafting leaders)? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting. – Polish Psychological Bulletin, 2017, Vol. 48, No. 2, pp 198-211. DOI: 10.1515/ppb-2017-0023
- 35. Sarker, S. J., Crossman, A., Chinmeteeputuck, P.** The relationships of age and tenth of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. – Journal of Managerial Psychology, 2003, Vol. 18, No. 7, pp 745-758. DOI: 10.1108/02683940310502421
- 36. Schoberova, M.** Job Crafting and Personal Development in the Workplace: Employees and Managers Co-Creating Meaningful and Productive Work in Personal Development Discussions. University of Pennsylvania, 2015, pp 1-54. (master thesis)
- 37. Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M.** Positive Psychology. – American Psychologist, 2000, Vol. 55, No 1, pp 5-14. DOI: 10.1037//0003-066X.55.1.5

- 38. Slemp, G. R., Vella-Brodrick, D. A.** The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. – *International Journal of Wellbeing*, 2013, Vol. 3, No. 2, pp 126-146. DOI:10.5502/ijw.v3i2.1
- 39. Svetlicinaia, O.** The relationship between career calling and job crafting among the full-time employees in Estonia: a structural equation model. Tallinn University Technology Institute of Industrial Psychology, 2015, pp 1-72. (master thesis)
- 40. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D.** Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship.- *Journal of Managerial Psychology*, 2014, Vol. 29, No. 5, pp 490 – 507. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- 41. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D.** Development and validation of the job crafting scale. – *Journal of Vocation Behavior*, 2012, Vol. 80, pp 173-186. DOI: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- 42. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D.** The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. – *Journal of Occupational Health Psychology*, 2013a, Vol. 18, No. 2, pp 230–240. DOI: 10.1037/a0032141
- 43. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., Rhenen, W.** Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. – *Group & Organization Management*, 2013b, Vol. 38, No. 4, pp 427–454. DOI: 10.1177/1059601113492421
- 44. van den Wingerden, J. Bakker, A. B., Derks, D.** The longitudinal impact of a job crafting intervention. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2017, Vol. 26, No. 1, pp 107-119. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1224233
- 45. van Merbergen, J.** The test and evaluation of job crafting intervention in healthcare. TUW, School of Industrial Engineering, 2012, pp 1-95. (master thesis)
- 46. Wrzesniewski, A., Dutton, A.** Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. – *Academy of Management Review*, 2001, Vol. 26, No. 2, pp 179-201. DOI: 10.5465/AMR.2001.4378011

LISAD

Lisa 1. Töö kohandamise seosed erinevate tööks vajalike aspektidega

Uuringu läbiviimise aasta		2008	2009	2012					2013			2014	2015	2016	2017		
Töö kohandamise tähtsus	Tegurid	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Töörahololu	I, O		-(+)	+		+	+		+	+			+	+			
Edukus ja tulemuslikkus	I, O		(+)								- (+)	+		+			+
Läbipõlemine	I, O			-													
Kaasatus	G			+	+	+	+	+		+	(+)						+
Efektiivsus	I, O											+	+				+
Töö üle kontrolli omamine	I	+															+
Eneseväljendamise võimalus	I	+				+											
Algatus ja iseseisvus	I	+				+											+
Kohanemisevõime	G						+									+	
Pühendumine	I, O		(+)											+			

Allikas: autori koostatud järgnevalt esitatud allikate põhjal. A: Lyons (2008: 31-32); B: Leana *et al* (2009: 1169, 1183, 1187); C: Nielsen, Abilgaard (2012: 379); D: Bakker *et al* (2012: 1365-1369); E: Tims *et al* (2012: 173, 181); F: van Mersbergen (2012: 35); G: Petrou *et al* (2012: 1136); H: Slep, Vella-Brodrick (2013: 139); I: Tims *et al* (2013a: 230); J: Tims *et al* (2013b: 444) (kollektiivne kohandamine); K: Kanten (2014: 123); L: Tims *et al* (2014: 498); M: Kim, Lee (2015: 26, 31); N: Peeters *et al* (2016: 819); O: Niessen *et al* (2016: 1296, 1300-1305); P: Kooij *et al* (2017: 12). („+“ tähistab individuaalse töö kohandamise positiivset seost töö kohandamise tagajärgedega. „-“ tähistab negatiivset seost individuaalse töö kohandamise ja töö kohandamise tähtsuse muutujaga. „(+“ tähistab kollektiivse töö kohandamise positiivset seost töö kohandamise tagajärgedega. „I“ tähistab indiviidi tasandil oluline tegur. „O“ tähistab organisatsioonile kui tervikule olulist tegurit. „G“ tähistab töötajate grupile olulist tegurit.)

Lisa 2. Varasemate uuringute analüüs

Autor	Mõõdik	Riik, uurimismeetod ja valim	Uurimisobjekt	Analüüsimeetod	Tulemused
Lyons (2008: 29-32)	Herzberg <i>et al</i> 1957, 4 küsimust, mis sisaldasid allküsimusi.	Ameerika Ühendriigid, intervjuud, n=107.	Uuriti tarbekaupade müüjaid, kellele kehtivad samad nõuded ja töötingimused.	Vastused liigitati rühmadesse ja selle põhjal tehti protsentuaalsed järeldused. Korrelatsioon- ja regressioonanalüüs.	Töö kohandamise kasutamine on positiivselt seotud eneseväljendusega. 83% intervjuueeritavat väitsid, et nad algatasid vähemalt ühe töö kohandamise aspekti.
Leana <i>et al</i> (2009: 1170, 1177-1187)	Koostati 6 küsimust tuginedes varasemale kirjandusele.	Ameerika Ühendriikides, n=232, intervjuud, fookusgruppiintervjuud, vaatlused.	Uuriti lastehoiukeskuste töötajaid.	Korrelatsioonanalüüs, regressioonanalüüs, faktoranalüüs.	Kollektiivne töö kohandamine on positiivselt seotud tulemuslikkusega, töörahuloluga, suurema pühendumisega.
Berg <i>et al</i> (2010a: 973-979, 984)	Toetusid Wrzesniewski, Duttoni 2001 töö kohandamise raamistikule.	Ameerika Ühendriigid, intervjuud, n=31.	Uuriti erinevate valdkondade töötajaid.	Esimese etapina jaotati vastused kaheks: vaba aja veetmine ja töö kohandamine. Seejärel märgiti iga vastaja juurde 7-pallilisel skaalal hinnang töö kohandamise ja karjääri kohta ning töötaja hinang, kas töökoht on tema kutsumus või mitte.	Tulemustest selgus, et töötajad kirjeldasid töö kohandamise tehnikaid, mis mõjutavad nende mõtteid ja tundeid. Tulemustest tuli välja, et töötajad ei tee ainult neid ülesandeid, mis on ette nähtud, vaid kohandavad aktiivselt oma tööd, et rõhutada töös neid aspekte, mis on töötaja tegelik kutsumus.

Autor	Mõõdik	Riik, uurimismeetod ja valim	Uurimisobjekt	Analüüsimeetod	Tulemused
Tims <i>et al</i> (2012: 173-177, 180)	Ise väljatöötatud mõõdik 21 väitega, et mõõta töö kohandamist.	Hollandis, ankeetküsimustik, n=1181.	Uuriti erinevate valdkondade töötajaid.	Korrelatsioonanalüüs ja dispersioonanalüüs.	Proaktiivne isiksus kasutab rohkem töö kohandamist. Töö kohandamine on positiivselt seotud isikliku algatusega, töösse kaasamise ja tulemuslikkusega.
Nielsen, Abilgaard (2012: 365-369, 379)	Tims <i>et al</i> 2012, 21 väidet, mida kohendati halbades tingimustes töötavatele töötajatele.	Taani, ankeetküsimustik, n1=362, n2=408.	Uuriti halbades töötingimustest ja vähese rahuloluga töötajaid.	Korrelatsioon- ja regressioonanalüüs.	Kordusuuringut läbi viies olid tulemused paremad: vähem läbipõlemist, suurem töörahulolu ja töösse kaasatus.
van Mersbergen (2012: 22-24, 34-41)	Kohandasid Tims <i>et al</i> 2012 mõõdikut.	Holland, intervjuud, n1=32, n2=32.	Uuriti haigla töötajaid.	Regressioonanalüüs.	Töö kohandamine kasutamise tekitas positiivseid emotsioone, suurendas töösse kaasamist, parandas kohamisvõimet.
Bakker <i>et al</i> (2012: 1359-1369)	Tims <i>et al</i> 2012, 21 väidet. Keskendutakse ainult tegelikele muudatustele, mis töötajad teevad töö kohandamise abil.	Madalmaad, ankeetküsimustik, n=95.	Uuriti erinevate organisatsioonide töötajaid.	Korrelatsioonanalüüs.	Proaktiivne isiksus kasutab rohkem töö kohandamist.

Lisa 2 järg

Autor	Mõõdik	Riik, uurimismeetod ja valim	Uurimisobjekt	Analüüsimeetod	Tulemused
Petrou <i>et al</i> (2012: 1121, 1126-1127)	Tims <i>et al</i> 2012 mõõdiku väidete hulgast valiti sobivad 13 väidet.	Madalmaad, ankeetküsimustik, n=96.	Uuriti erinevate ettevõtete töötajaid.	Korrelatsioon- ja dispersioonanalüüs.	Leiti, et töö kohandamine on igapäevane töötaja käitumine.
Slemp, Vella-Brodrick (2013: 126-139)	Ise väljatöötatud mõõdik 19 väitega, kus pöörati varasemast rohkem rõhku kognitiivsele kohandamisele. Mõõdik loodi Wrzesniewski, Duttoni 2001 käsitluse põhjal.	Austraalias, ankeetküsimustik, n=344.	Uuriti erinevate valdkondade töötajaid.	Faktor-, korrelatsiooni- ja dispersioonanalüüs.	Töö kohandamine oli positiivselt seotud töötaja rahuloluga.
Tims <i>et al</i> (2013a: 230-237)	Tims <i>et al</i> 2012, 21 väidet.	Madalmaad, ankeetküsimustik, n=288.	Uuriti keemiaettevõtete töötajaid kolmel ajahetkel.	Korrelatsioonanalüüs.	Töö kohandamine oli positiivelt seotud heaoluga. Uuring kinnitas, et madalamal astmel töötavad inimesed saavad kasutada töö kohandamist.
Tims <i>et al</i> (2013b: 427, 437-444)-kollektiivne kohandamine	Tims <i>et al</i> 2012, 21 väidet.	Holland, n=525, ankeetküsimustik, 54 töörühma	Uuriti tervishoiuteenuseid osutavaid töötajaid.	Korrelatsioon- ja Path-analüüs.	Individaalne töö kohandamine oli positiivselt seotud kollektiivse töö kohandamisega.

Autor	Mõõdik	Riik, uurimismeetod ja valim	Uurimisobjekt	Analüüsimetod	Tulemused
Kanten (2014: 113, 120-123)	Tims <i>et al</i> 2012, 21 väidet. Lisaks uuriti töötaja efektiivsust, tajutavat organisatsiooni toetust ja töö omadusi.	Türgi, ankeetküsimustik, n=252.	Uuriti nelja erineva hotelli töötajaid.	Korrelatsioon- ja faktoranalüüs.	Töö kohandamine on positiivselt seotud töötaja efektiivsuse, organisatsioonipoolse toetuse ja töö omadustega.
Tims <i>et al</i> (2014: 490-496)	Tims <i>et al</i> 2012, 21 väidet.	Holland, ankeetküsimustik, n=47.	Uuriti erinevate ettevõtete töötajaid, kes töötasid tehnoloogiavaldkonnas.	Korrelatsioonanalüüs.	Töö kohandamine on positiivselt seotud töö nautimisega, eneseefektiivsuse, tulemustega.
Kim, Lee (2015: 26-29)	Ghitulescu, B. E. mõõdik 2006, 12 väidet.	Korea, ankeetküsimustik, n=406.	Uuriti müügikonsultante kindlustusvaldkonnast.	Faktor- ja Path-analüüs.	Töö kohandamine rakendamisel on positiivne mõju organisatsiooniliikmete heaolule ja pühendumisele. Töötaja oskuste variatsioon ja tagasiside ei mõjutanud töö kohandamist.
Heuvel <i>et al</i> (2015: 511-523)	Petrou <i>et al</i> 2012, 13 väidet.	Holland, ankeetküsimustik, n=39, kontrollrühmas 47.	Uuriti politseijaoskonna töötajaid. Töötajad said ühepäevase koolituse ja pärast seda oli neil 4 nädalat aega töö kohandamise võimalusi kasutada.	Korrelatsioonanalüüs.	Töötajate teadlikkuse tõstmine võib olla vajalik töötaja heaolu tõstmiseks ja individuaalse kohandamise kasutamise suurendamiseks.

Lisa 2 järg

Autor	Mõõdik	Riik, uurimismeetod ja valim	Uurimisobjekt	Analüüsimeetod	Tulemused
Niessen <i>et al</i> (2016: 1295-1305)	Ise väljatöötatud mõõdik 9 väitega, kus töö kohandamine on liigitatud kolmeks. Mõõdiku loomise aluseks oli Wrzesniewski ja Dutton 2001 raamistik.	Saksamaa, ankeetküsimustik, n1=466, n2=137, n3=127.	Uuriti erinevates tegevusvaldkondades täiskohaga töötavaid inimesi.	Faktor-ja dispersioonanalüüs, korrelatsioon-ja regressioonanalüüs	Kognitiivne kohandamine on positiivselt seotud kontrollivajadusega. Kõige tugevamad seosed positiivse eneseväljenduse osas olid suhete ja kognitiivse kohandamisega. Tulemused näitasid, et märkimisväärsema kogemusega töötajad kasutasid rohkem töö kohandamist. Peamiseks põhjuseks, miks töö kohandamist kasutati oli eneseväljendamise vajadus.
Peeters <i>et al</i> (2016: 819-825)-kollektiivne kohandamine	Petrou <i>et al</i> 2012, 7 väidet.	Holland, ankeetküsimustik, n=110, 55 rühma.	Uuriti erinevate valdkondade töötajaid. Üks rühm koosnes kahest töötajast, kes teevad igapäevaselt tihedat koostööd.	Korrelatsioonanalüüs.	Töö kohandamise kasutamine on organisatsioonile vajalik, kuna see aitab kohaneda muutustega.

Lisa 2 järg

Autor	Mõõdik	Riik, uurimismeetod ja valim	Uurimisobjekt	Analüüsimetod	Tulemused
Bizzi (2016: 10-19)-kollektiivne kohandamine	Leana <i>et al</i> 2009 ja Wresniewski, Duttoni raamistiku põhjal koostas 9 väitega mõõdiku.	Põhja-Ameerika, ankeetküsimustik, n=138.	Uuriti ravimite tootmise ja müügiga tegeleva ettevõtte töötajaid.	Faktoranalüüs, korrelatsioonanalüüs, regressioonanalüüs.	Tulemustest selgus, et töö kohandamine ei mõjuta märkimisväärselt töö tulemusi.
Kooij <i>et al</i> (2017: 8-12)	Tims <i>et al</i> 2012, 21 väidet.	Holland, ankeetküsimustik, n=287.	Uuriti teadusvaldkonna, administreerimisvaldkonna ja ülikooli raamatukogu töötajaid.	Faktor- ja korrelatsioonanalüüs.	Töö kohandamine on positiivselt seotud töösse kaasamisega.
van den Wingerden <i>et al</i> (2017: 107-113)	Tims <i>et al</i> 2012, 21 väidet.	Holland, ankeetküsimustik, n=75.	Uuriti kahe kooli õpetajaid, kes töötavad erivajadustega laste algkoolides.	Korrelatsioonanalüüs	Töö kohandamise kasutamine suurendas tulemuslikkust ja eneseefektiivsust.

Lisa 3. Ettepanekud ankeetküsimustiku parandamiseks

Vanus ja ametipositsioon	ETTEPANEKUD				
	Sõnastuse parandamine	Väite arusaamist puudutav	Sotsiaal-demograafiliste taustaandmete liigitus	Väite ära jätmine või lisamine	Mõned väited on pigem juhtidele
21.a tudeng		x	x		
21.a tudeng	x	x	x		
23.a praktikant		x	x		
24.a spetsialist		x	x	x	
25.a juht					
26.a juht		x			
33.a spetsialist		x		x	x
34.a juht					x
38.-40.a spetsialist		x			
40.a spetsialist	x	x	x		
40.a spetsialist		x			
40.-45.a spetsialist		x			
60.a lihttööline			x		

Allikas: (autori koostatud kogutud ettepanekute põhjal).

Lisa 4. Lõplik ankeet

Bakalaureusetöö küsimustik

Lugupeetud küsimustikule vastaja!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna 3.kursuse tudeng Laura Hinn. Bakalaureusetöös uurin, milliseid valikuid inimesed teevad, et oma tööd ja selle tegemist enda jaoks sobivamaks muuta. Küsimustikus on mõeldud töökoha kohandamise all ka väikseid muudatusi näiteks tööülesannete tegemise ajastuse või tööülesannete täitmise protsessi muutmist. Küsimustikule ootan vastama kõiki, kes hetkel töötavad. Teades töötajate eelistusi saavad tööandjad luua paremaid võimalusi töötamiseks ja olla avatud töötajate ettepanekutele. Olen väga tänulik, kui leiate 10-12 minutit, et vastata küsimustikule. Küsimustikule vastamine on anonüümne ja andmeid kasutatakse lõputöös. Huvi korral on võimalik hiljem uuringu tulemustega tutvuda kirjutades sellest e-mailile laura.hinn@gmail.com

Täna Teid vastuste eest!

Laura Hinn

Tartu Ülikooli majandusteaduskonna tudeng

e-mail: laura.hinn@gmail.com

1.osa

Palun vastake järgnevatele väidetele, lähtudes oma praegusest töökohast. See töö sobib mulle, sest... *

	1	2	3	4	5	6
1-mitte üldse 2-väga harva 3- üsna harva 4- üsna sageli 5- väga sageli 6- alati						
ma töötan palju intensiivsemalt nende tööülesannete kallal, mis mulle meeldivad.	1	2	3	4	5	6
ma otsin võimalusi, et töötada koos töökaaslastega, kellega ma hästi läbi saan.	1	2	3	4	5	6
ma näen oma ülesannetes ja kohustustes laiemat konteksti.	1	2	3	4	5	6
ma pühendan aega nendele inimestele, kellega ma kõige paremini läbi saan.	1	2	3	4	5	6
ma näen oma ülesannetes ja kohustustes rohkem, kui lihtsalt osa minu tööst.	1	2	3	4	5	6
ma võtan enda peale või otsin lisaks täiendavaid ülesandeid.	1	2	3	4	5	6
ma leian oma ülesannetes ja kohustustes isikliku tähenduse.	1	2	3	4	5	6
ma piiran aega, mida veedan inimestega, kellega ma hästi läbi ei saa ja võtan nendega ühendust ainult siis, kui see on täiesti hädavajalik.	1	2	3	4	5	6
ma üritan oma kohustustes ja ülesannetes leida sügavamat tähendust, kui algselt paistab.	1	2	3	4	5	6
ma saan keskenduda rohkem teatud kindlatele tööülesannetele.	1	2	3	4	5	6

*- igale väitele hinnangu andmine kohustuslik

2.osa

Alljärgnevatele küsimustele vastake palun nii, et vastus iseloomustaks kõige täpsemini Teie tundeid ja mõtteid praegusel töökohal. Kui tihti Te...*

1-mitte üldse 2-väga harva 3- üsna harva 4- üsna sageli 5- väga sageli 6- alati	1	2	3	4	5	6
tuletate endale meelde, kui tähtis on teie töö organisatsiooni edukuse seisukohast.	1	2	3	4	5	6
organiseerite või võtate osa tööga seotud üritustest.	1	2	3	4	5	6
võtate uued töötajad oma tiiva alla (ametlikult või mitteametlikult).	1	2	3	4	5	6
võtate tööl juurde täiendavaid ülesandeid.	1	2	3	4	5	6
leiate uusi viise oma töötulemuste parandamiseks.	1	2	3	4	5	6
mõtlete selle peale, kuidas teie töö annab teie elule olulise sisu.	1	2	3	4	5	6
osalet üritustel selleks, et rohkem suhteid luua.	1	2	3	4	5	6
muudate töö tegemise viise, et teha töö enda jaoks nauditavamaks.	1	2	3	4	5	6
tuletate endale meelde oma töö tähtsust laiema avalikkuse jaoks.	1	2	3	4	5	6
proovite tutvuda kaastöötajate ja klientidega, kellega te pole varem kohtunud.	1	2	3	4	5	6

*- igale väitele hinnangu andmine kohustuslik

3. osa

Alljärgnevatele küsimustele vastake palun nii, et vastus iseloomustaks kõige täpsemini Teie tundeid ja mõtteid praegusel töökohal. Kui tihti Te...*

1-mitte üldse 2-väga harva 3- üsna harva 4- üsna sageli 5- väga sageli 6- alati	1	2	3	4	5	6
muudate tööülesannete mahtu või liiki.	1	2	3	4	5	6
mõtlete selle peale, mis viisil teie töö mõjutab teie elu positiivselt.	1	2	3	4	5	6
muudate piasju töö tegemise viisides, kui need pole teie arvates tulemuslikud.	1	2	3	4	5	6
leiate võimalusi teha uusi tööülesandeid, mis sobivad paremini teie oskuste ja huvidega.	1	2	3	4	5	6
sõbrustate tööl inimestega, kellel on sarnased oskused ja huvid.	1	2	3	4	5	6
teadvustate, milline roll on teie tööl teie üleüldisele heaolule.	1	2	3	4	5	6
teete pingutusi selleks, et töökaaslasi hästi tundma õppida.	1	2	3	4	5	6
eelistate tööülesandeid, mis sobivad teie oskuste ja huvidega.	1	2	3	4	5	6
organiseerite tööl erilisi sündmusi (näiteks kaastöötaja sünnipäeva tähistamine).	1	2	3	4	5	6

*- igale väitele hinnangu andmine kohustuslik

4.osa

Taustaandmed (üks valik võimalik teha)

Sugu*:

mees naine

*- täitmise kohustuslik

Vanus:

24 ja noorem 25-34 aastat 35-44 aastat 45-54 aastat 55 ja enam aastat

Emakeel:

eesti vene muu (palun täpsustage)

Haridustase:

põhiharidus

keskharidus

bakalaureusekraad

magistrikraad

kutsekeskharidus (koos kutse-ja erialase pädevusega omandatakse ka keskharidus)

kutseharidus (omandatud ainult kutse)

kutseeriharidus (omandatud pärast keskhariduse saamist)

rakenduskõrgharidus

muu (palun täpsustage)

Tööstaaž (praeguses töökohas?):

5 aastat ja vähem 6-10 aastat 11-15 aastat 16-20 aastat 21 ja enam aastat

Tegevusvaldkond:

avalik haldus ja riigikaitse

ehitus

finants-ja kindlustustegevus

haridus

hulgi-ja jaekaubandus

info ja side

kinnisvaraala tegevus

kunst ja meelelahutus

majutus-ja toitlustus

põllumajandus ja metsandus

tervishoid ja sotsiaalhoolekanne

veondus ja laondus muu (palun täpsustage)

Ametipositsioon:

lihttööline spetsialist juht muu (palun täpsustage)

Lisa 5. Ülesannete kohandamise erinevused sõltuvalt sotsiaal-demograafilistest tunnustest

Tunnus	Grupp (n=vastanud)	K	SH	Mann-Whitney U/ Kruskal-Wallise test (p)/t-test
Sugu	mees (n=34)	3,98	0,92	0,15
	naine (n=104)	4,27	0,60	
Vanus	24 aastat ja noorem (n=33)	4,15	0,99	0,71
	25-34 aastat (n=33)	4,34	0,54	
	35-44 aastat (n=29)	4,21	0,68	
	45-54 aastat (n=27)	4,13	0,53	
	55 ja enam aastat (n=16)	4,13	0,63	
Emakeel	eesti (n=131)	4,2	0,71	0,75
	vene (n=7)	4,2	0,55	
Haridustase	põhiharidus (n=5)	4,18	0,74	0,50
	keskharidus (n=24)	4,15	0,58	
	bakalaureusekraad (n=30)	4,34	0,47	
	magistrikraad (n=26)	4,0	0,87	
	kutsekeskharidus (n=19)	4,22	0,94	
	kutseeriharidus (n=12)	4,4	0,75	
	rakenduskõrgharidus (n=18)	4,11	0,70	
Tööstaaž	5 aastat ja vähem (n=76) (1)	4,32	0,72	0,02* (1)~(2) (1)~(3) (1)>(4) (2)~(3) (2)~(4) (3)>(4)
	6-10 aastat (n=16) (2)	4,08	0,63	
	11-15 aastat (n=17) (3)	4,35	0,48	
	16 ja enam aastat (n=28) (4)	3,86	0,74	
Ametipositsioon	lihttööline (n=26)	4,3	0,65	0,88
	spetsialist (n=87)	4,17	0,67	
	juht (n=21)	4,16	0,93	

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal; K- keskmine, SH- standardhälve, p- olulisuse tõenäosus. Skaalal 1-6, kus 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5-väga sageli, 6-alati; *- erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05).

Lisa 6. Suhete kohandamise erinevused sõltuvalt sotsiaal-demograafilistest tunnustest

Tunnus	Grupp (n=vastanud)	K	SH	Mann-Whitney U/ Kruskal-Wallise test (p)/ t-test
Sugu	mees (n=34)	3,98	0,96	0,96
	naine (n=104)	4,07	0,77	
Vanus	24 aastat ja noorem (n=33)	4,01	1,09	0,35
	25-34 aastat (n=33)	4,02	0,75	
	35-44 aastat (n=29)	4,29	0,69	
	45-54 aastat (n=27)	3,86	0,76	
	55 ja enam aastat (n=16)	4,08	0,61	
Emakeel	eesti (n=131)	4,03	0,83	0,22
	vene (n=7)	4,37	0,41	
Haridustase	põhiharidus (n=5)	3,44	0,77	0,41
	keskharidus (n=24)	4,09	0,87	
	bakalaureusekraad (n=30)	4,19	0,63	
	magistrikraad (n=26)	3,94	0,97	
	kutsekeskharidus (n=19)	4,19	1,06	
	kutseeriharidus (n=12)	4,16	0,63	
	rakenduskõrgharidus (n=18)	3,91	0,67	
Tööstaaž	5 aastat ja vähem (n=76)	4,13	0,86	0,01* (1)~(2) (1)~(3) (1)>(4) (2)~(3) (2)~(4) (3)>(4)
	6-10 aastat (n=16)	4,04	0,69	
	11-15 aastat (n=17)	4,40	0,55	
	16 ja enam aastat (n=28)	3,63	0,80	
Ametipositsioon	lihttööline (n=26)	4,07	0,93	0,45
	spetsialist (n=87)	4,01	0,78	
	juht (n=21)	4,15	0,91	

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal; K- keskmine, SH- standardhälve, p- olulisuse tõenäosus. Skaalal 1-6, kus 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5-väga sageli, 6-alati.*- erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05).

Lisa 7. Kognitiivse kohandamise erinevused sõltuvalt sotsiaal-demograafilistest tunnustest

Tunnus	Grupp (n=vastanud)	K	SH	Mann-Whitney U/ Kruskal-Wallise test (p)/ t-test
Sugu	mees (n=34)	3,81	1,03	0,26
	naine (n=104)	4,02	0,88	
Vanus	24 aastat ja noorem (n=33)	3,76	1,23	0,71
	25-34 aastat (n=33)	3,94	0,81	
	35-44 aastat (n=29)	4,16	0,78	
	45-54 aastat (n=27)	3,93	0,86	
	55 ja enam aastat (n=16)	4,18	0,71	
Emakeel	eesti (n=131)	3,96	0,94	0,84
	vene (n=7)	4,1	0,59	
Haridustase	põhiharidus (n=5)	3,06	1,45	0,51
	keskharidus (n=24)	3,77	1,03	
	bakalaureusekraad (n=30)	4,08	0,61	
	magistrikraad (n=26)	3,89	1,03	
	kutsekeskharidus (n=19)	4,12	1,08	
	kutseeriharidus (n=12)	3,95	0,62	
	rakenduskõrgharidus (n=18)	4,14	0,86	
Tööstaaž	5 aastat ja vähem (n=76)	3,97	0,97	0,02*
	6-10 aastat (n=16)	3,90	0,90	(1)>(3)
	11-15 aastat (n=17)	4,47	0,64	(1)~(2)
	16 ja enam aastat (n=28)	3,69	0,88	(1)~(4) (2)~(3) (2)~(4) (3)>(4)
Ametipositsioon	lihttööline (n=26)	3,7	1,15	0,21
	spetsialist (n=87)	3,99	0,83	
	juht (n=21)	4,19	0,97	

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal; K- keskmine, SH- standardhälve, p- olulisuse tõenäosus. Skaalal 1-6, kus 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5-väga sageli, 6-alati.; *- erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05).

SUMMARY

THE POSSIBILITIES OF JOB CRAFTING AT AN ORGANISATION

Laura Hinn

Worldwide competition, innovations, rapid development of informatics and transfer of production and services have caused jobs to change drastically (Kanten 2014: 114-115). At the same time, employers request that the employees work on their tasks as hard as they can. Not all tasks are enjoyable for employees and that leads to a decrease in motivation on work post. Additionally, there still exist some jobs that are monotone and involve routine tasks. By the implementation of job crafting, the employees could create a pleasant environment at their workplace, stay interested in their work and stay motivated. If an employee fails to delegate his task to another employee, there is a possibility to create new meaning to the task and make the task more enjoyable. The concept of job crafting was first introduced by Wrzesniewski and Dutton in 2001. They defined job crafting in a following way: job crafting is the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work (Wrzesniewski, Dutton 2001: 179). Job crafting is characterized by bottom-up leadership which allows the employees to adjust the workplace according to their preferences and motives (Berg *et al* 2013: 3; Wrzesniewski, Dutton 2001: 179). For example, the machine operator who works on a production line could use job crafting by communicating with the co-workers and by building shelf systems for the organisation to apply his skills and make the work more enjoyable (Berg *et al* 2008: 1). This way the development of the employee and the alternation at work post add value to the highly routine job and gives new meaning to the employee.

The purpose of the Bachelor's thesis is to determine to which degree different job crafting possibilities are used at organisations. To achieve this goal, the author postulated the following research tasks:

- To define the concept and importance of job crafting
- To present the levels and types of job crafting and the possible influences on job crafting
- To find a way to measure job crafting, to conduct a study about the possibilities of job crafting, and to describe the data samples
- To analyse the results and to find out to what extent different job crafting possibilities are used

The purpose of job crafting theory is to find methods to increase the motivation of the employees. Job design theory and person-job fit theory have contributed to the job crafting theory (Berg *et al* 2008: 1; Nielsen *et al* 2012: 366). Job crafting theory complements earlier theories by enabling to make bottom-up changes at the job and to modify the tasks that are unpleasant for the employee (Wrzesniewski, Dutton 2001: 181; Kantan 2014: 114). Therefore, job crafting enables the creation of a pleasant workplace and work environment by the employees. For example, job crafting has been studied among employees who work under poor working conditions (for example Lyons 2008: 29), among employees at different organisations and in different work fields (for example Bakker *et al* 2012: 1359) and among employees in the same work field (for example Lyons 2008: 29). By studying job crafting, the goal has been to understand what type of connections and effects job crafting creates. Earlier studies have revealed some substantial aspects: improvement of job satisfaction (for example Nielsen, Abilgaard 2012: 379), engagement in work (for example Nielsen, Abilgaard 2012: 379) and decreased the danger of burnout (for example Nielsen, Abilgaard 2012: 379). The rest of the aspects are listed in the full text of the thesis. In addition to current theories, the involvement of positive psychology in job crafting has been researched (de Carvalho Chinelato *et al* 2015: 328). This connection is more precisely described in the theoretical part of this thesis.

Job crafting can be implemented on an individual level (individual job crafting), collective level (collaborative job crafting) or in an accompanying way (co-crafting) (Berg *et al* 2013: 15; Wrzesniewski, Dutton 2001: 195; Leana *et al* 2009: 1173; Schoberova 2015: 22-23). By implementing individual job crafting, the employee himself decides how exactly he is going to change his job, according to his personal motives and strengths (Berg *et al* 2013: 15). In the case of collaborative job crafting, team members

share ideas and knowledge to achieve mutual goals (Tims *et al* 2013b: 431, 445). Co-crafting involves the implementation of job crafting in collaboration with both – the employer and the employee. By engaging the employer in job crafting process, risks resulting from job crafting will be minimized (Schoberova 2015: 22-23). Thus, the employee can choose in which way he implements job crafting.

Job crafting has been categorised in two different ways. Based on Wrzesniewski's and Dutton's (2001: 179) definition, job crafting is divided into task crafting, relational crafting and cognitive crafting. By implementing task crafting, the employees can add or cut down tasks by changing the amount of time and energy spent on specific tasks (Berg *et al* 2013: 2). Relational crafting involves making alterations in the intensity and quality of relations (Niessen *et al* 2016: 1289). Cognitive job crafting gives new meaning to the employee about his workplace (Niessen *et al* 2016: 1289). The alternative way of categorising job crafting is Tims *et al* (2012: 175) approach in which job crafting is divided into four types: decreasing hindering job resources, increasing social job resources, increasing structural job resources and increasing challenging job demands. By decreasing hindering job resources, the employees can restore their energy levels and concentrate their effort exclusively on their main work (Tims *et al* 2013a: 232). Increasing structural job resources offer the employee an opportunity for self-development and contentment (Nielsen, Abilgaard 2012: 368). The increase of social job resources involves the support, supervision and feedback that the employee needs to do his work (Tims *et al* 2012: 176). The fourth type of job crafting is the increase of challenging job demands which involves search for learning opportunities and asking advice from other people (Heuvel *et al* 2015: 512). By using the opportunities of job crafting, employees can choose the suitable type of job crafting which allows them to transform their current job into a more enjoyable job.

Job crafting has been researched earlier in Estonia, Denmark, Turkey, Netherlands, Germany, Australia and the United States of America. To the author's knowledge, job crafting has been profoundly researched in Estonia in only two Master's theses (Svetlicinaia 2015: 1-72; Jõgi 2016: 1-89). The field of research in job crafting is relatively new and most of the articles about job crafting have been published during the last ten years. In this thesis, the author investigated the possibilities of job crafting in

Estonian organisations. To investigate job crafting, two measures were used: Niessen *et al* (2016: 1299) and Slemp, Vella-Brodrick (2013: 136). Both measures include statements for three job crafting types, which were assessed on Likert scale 1-6 where 1 indicates the answer “not at all” and 6 indicates the answer “always”. The author of the thesis chose two measures to see which of these is suitable in the context in Estonia. To research job crafting, the author used a questionnaire which consists of socio-demographic characteristics and 29 statements. The questionnaire involves three job crafting types: task crafting, relational crafting and cognitive crafting. Before sending out the questionnaire, the author conducted a pilot study which gave insight as to how long it takes to fill out the questionnaire and allowed to find and correct any last unclear statements. The author shared the questionnaire on social media, with students of University of Tartu and with acquaintances by e-mail. The questionnaire was filled out by 138 people, 75,4% of which were women and 63% of which were specialists.

The author used SPSS programme to analyse the data. Reliability coefficients, descriptive statistics and variance analysis were calculated by using this programme. The author chose three job crafting types to interpret the data: task crafting, relational crafting and cognitive crafting. From analysing the data, it was found that all mentioned job crafting types are implemented fairly equally, however, task crafting is somewhat more implemented. Greater variability was found among answers about cognitive crafting where some people claimed to use this type of job crafting more and others less. The variance analysis results show that job crafting possibilities were least used by employees who have worked at the organisation for 16 years or more. This could result from the fact that among those employees who have 16 or more years of work experience, there are more people with primary school or upper secondary school education and those who work in trading, than among those employees who have 15 and less years of work experience. Employees with this academic background and work field could be for example sales workers who implement job crafting possibilities at work post a lot more to reduce routine. There are more people who work in public management and national defence among employees who have 16 or more years of work experience. Their work might be less flexible and therefore they might not be able to use job crafting to large extent.

The author's opinion is that employers should draw more attention to the employees with 16 or more years of work experience. Attention is mostly given to new employees and those who have worked longer do not get enough attention and encouragement from the employer. The data indicates that this group of employees should be more dealt with to encourage them to use the opportunities of job crafting. Earlier research has shown that the longer is the employee's work experience, the bigger is job satisfaction (for example Oshagbemi 2000: 221; Rapti, Karaj 2012: 78; Sarker *et al* 2003: 756). This could indicate that employees with 16 or more years of work experience could be highly satisfied with their work and because of that they do not feel the need to implement job crafting because their work already meets their expectations and desires.

Furthermore, it was surprisingly found that employees with 11-15 years of work experience used somewhat more opportunities of job crafting than other groups. In author's opinion, this could result from the fact that these employees have worked at the same organisation for a long period of time and therefore are more familiar with the actions of the organisation and use more job crafting opportunities than other employees. By analysing the three types of job crafting, it was found that the employees in the field of agriculture and forestry use less opportunities of job crafting, however as the data sample was relatively small and therefore this finding is not statistically significant. The results of the thesis show that the unskilled labor, specialists and leaders use the possibilities of job crafting to a similar extent. The reason for this could be that leaders' work is more diverse and enthralling. For this reason, those on a lower level of occupation need to use more job crafting possibilities than leaders.

The bachelor's thesis was restricted by a small data sample and a large proportion of women in the data sample. In the future, qualitative research method should be used in research about job crafting as it enables to ask the employees to share different examples and obstacles during the implementation of job crafting. Job crafting can be researched on the basis of one company to find out to what extent job crafting opportunities are used and what are the obstacles that occur when implementing job crafting. In case the company owns affiliate companies in other countries, the research could be conducted for example in Baltic countries. Job crafting could be researched in the future on individual, collaborative and co-crafting level to find out which job crafting levels are used by the

employees. Research about job crafting offers comparable results at several time points to learn how the implementation of job crafting changes in the organisation during the time. In addition, it is possible to investigate the effects and connections of job crafting with job integration, job satisfaction and work performance.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Laura Hinn

(sünnikuupäev: 21.02.1996)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töö kohandamise võimalused organisatsioonis“, mille juhendaja on Anne Aidla,
 - 1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 21.05.2018