

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Siim Karukäpp

TÖÖAJA KASUTUSE MUUTUSED LÜHENDATUD TÖÖPÄEVA RAAMISTIKUS NING
MÕJUD URBANS GARAGE OÜ-S

Magistritöö

Juhendaja: kaasprofessor Anne Reino
Kaasjuhendaja: nooremteadur Veiko Valkiainen

Tartu 2024

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Alternatiivsed tööajagraafikud, lühendatud tööpäev ning tööaja kasutamine	7
1.1. Alternatiivsed tööajagraafikud ning lühendatud tööpäev	7
1.2. Tööga mitteseotud tegevused tööajal ning nende mõju töötajatele ja organisatsioonidele	14
2. Lühendatud tööpäeva rakendamise mõjud ettevõttes Urbans Garage OÜ	20
2.1. Ülevaade Urbans Garage OÜ-st, valimist ja töös kasutatavast metoodikast	20
2.2. Lühendatud tööpäeva mõju tööaja kasutamisele Urbans Garage OÜ-s.....	31
Kokkuvõte.....	41
Viidatud allikad.....	45
LISA A	51
LISA B	52
LISA C	53
LISA D	54
LISA E.....	55
LISA F	56
LISA G	57
Summary.....	62

Sissejuhatus

1926. aastal tutvustas tööstur Henry Ford maailmale kaheksa tundi tööpäevas viiel päeval nädalas tööajamudelit (Kallis, Kalush, O'Flynn, Rossiter, & Ashford, 2013). Tööaja vähendamine oli varasemalt tingitud peaaesjalikult uute tehnoloogiate kasutusele võtmisest, mis tähendas, et töötajad suutsid väiksema ajakuluga teha rohkem tööd ning enam ei olnud vajadust töökohal nii kaua viibida (Skidelsky, 2019). Paraku oli Henry Fordi tutvustatud mudel üheks viimaseks suurimaks muutuseks tööaja korralduses kuni 21. sajandini, mil päevakorda tõusis uuesti tööaja vähendamine ning alternatiivsete töögraafikute kasutusele võtmine.

Tänapäeval ei tulene aga alternatiivsete töögraafikute rakendamine enam tööviljakuse paranemisest, vaid organisatsioonide huvist parandada oma töötajate heaolu ning töö- ja eraelu tasakaalu. Samuti tekib majandusliku olukorra paranedes töötajatel soov vähendada töötatavate tundide arvukust, selleks et veeta rohkem aega koos perega, tegeleda hobidega ning puhata (Bielinski, Bosch, & Wagner, 2002). Üheks alternatiivseks tööajagraafikuks on lühendatud tööpäev, mida on uuringute eesmärgil rakendatud nii Soomes, Rootsis kui ka Islandil (Haraldson & Kellam, 2021; Anttila, 2005; Gyllensten, Andersson, & Muller, 2017). Mitmed uuringud on aga näidanud, et lisaks töötajate heaolu ning töö- ja eraelu tasakaalu paranemisele on lühendatud tööpäeva rakendades kasvanud töötajate tööviljakus. Kuigi on mõistetav, et töötajate tööviljakuse kasv viib selleni, et sama töö tegemiseks kulub vähem aega ja sellest tulenevalt ei ole töötajatel vajadust enam sama kaua tööl viibida, siis märksa keerulisem on aru saada, kuidas tööl vähem aega veetes on võimalik tööviljakust samana hoida või isegi kasvatada.

Hoides samu eesmärke, on vaja leida viise, kuidas väiksema ajakuluga teha ära sama palju tööd. Lühendatud tööpäev võib olla vahend, mis mõjutab organisatsiooni ning töötajaid lähenema tööülesannete täitmisele varasemast erinevalt. Teistes riikides läbi viidud uurimustes on leitud, et tööviljakuse kasvule aitasid kaasa töökorralduses ettenähtud pauside ja koosolekute kaotamine. Kuid väita, et lihtsalt pauside ja koosolekute kaotamine on peamised tööviljakuse parandajad, ei tundu loogiline, kuna paratamatult vajavad inimesed tööst puhkehetki. Seega peab veel midagi inimeste käitumises ning tööaja kasutuses muutuma peale ettenähtud pauside vähendamise. On võimalik, et lühendatud tööpäev võimaldab inimestel rohkem puhata ning seetõttu vähendavad nad ka oma tööaja sees tehtavate puhkehetkede pikkust. Samuti võib lühendatud tööaeg jätta töötajatele kätte rohkem vaba aega eraeluliste asjadega tegelemiseks, mida muidu aeg-ajalt ka tööajast tehakse. Rohkem vaba aega ning puhkust võib parandada ka inimeste motivatsiooni, mis võib endaga kaasa

tuua suurema tööle pühendumise. Paraku pole aga ükski uurimus täpsemalt peatunud teguritel, mis võiksid tööviljakust lühendatud tööpäeva rakendamise tulemusel parandada, vaid pigem on välja toodud spekulatsioonid erinevate tegurite mõjust. Saades aru, millised muutused lühendatud tööpäeva rakendamise tulemusena toovad kaasa tööviljakuse kasvu, oleksid ka organisatsioonid märksa enam julgustatud antud alternatiivset tööajagraafikut rakendama.

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada, kuidas on lühendatud tööpäeva rakendamine mõjutanud tööaja kasutust ettevõttes Urbans Garage OÜ ning kuidas on muutused tööaja kasutuses avaldanud mõju tööviljakusele. Varasemalt kirjutatud tööd on keskendunud lühendatud tööpäeva rakendamise mõjudele organisatsioonides, kuid pole analüüsinud lühendatud tööpäeva mõju tööaja kasutamisele. Samuti on uuritud tööaja kasutamist ning võimalusi tööaja kasutuse muutmiseks, kuid pole uuritud, kas lühendatud tööpäev võiks olla üheks vahendiks tööaja kasutuse parandamisel. Käesolev töö keskendub lühendatud tööpäeva ja -aja kasutuse vaheliste seoste leidmisele ning analüüsile Urbans Garage OÜ kontekstis. Kuigi Eestis on uuritud lühendatud tööaja mõju tootmisettevõtete kasumile (Lepp, 2022) ning lühendatud tööpäeva otstarbekust töötajate vaatepunktist Elisa Eesti AS näitel (Tituk, 2018), siis käesoleva magistritöö uudsus seisneb lühendatud tööpäeva mõju uurimises tööaja kasutusele, mida teised uuringud pole käsitlenud.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks on töö autor püstitanud järgnevalt väljatoodud uurimisülesanded:

- analüüsida erinevaid alternatiivseid tööajagraafikuid ning kirjeldada, mis on lühendatud tööpäeva plussid ja miinused nii organisatsioonidele kui ka selle töötajatele
- selgitada, kuidas kasutatakse tööaega ning kirjeldada, mis on sellise tööaja kasutamise põhjused
- analüüsida, kuidas lühendatud tööpäev võib mõjutada tööaja kasutamist
- anda ülevaade ettevõttest Urbans Garage OÜ ja selgitada uurimismetoodikat uurimuse läbi viimiseks selles ettevõttes
- analüüsida, kuidas lühendatud tööpäev on mõjutanud tööaja kasutamist ettevõttes Urbans Garage OÜ
- selgitada, kuidas on tööaja kasutuse muutused mõjutanud tööviljakust Urbans Garage OÜ-s

Käesolev magistr töö on jaotatud kaheks peatükiks vastavalt teoreetilisele ja empiirilisele teemakäsitlele. Magistr töö esimene peatükk on jaotatud kaheks alapeatükiks, mis käsitlevad lühendatud tööpäeva ning tööaja kasutamise teoreetilist poolt. Esimene alapeatükk keskendub lühendatud tööpäeva defineerimisele ning antud tööajagraafiku võrdlusele teiste alternatiivsete tööajagraafikutega nagu näiteks kokkusurutud töönädal ning lühendatud töönädal. Teine alapeatükk annab ülevaate tööaja kasutamisest ning selgitab, kuidas lühendatud tööpäev võib tööaja kasutamist organisatsioonides mõjutada.

Sarnaselt teoreetilisele osale jaguneb magistr töö empiiriline osa kaheks alapeatükiks ja esitleb käesolevas töös püstitatud uurimisküsimuse lahendusetappe. Esimene alapeatükk annab ülevaate magistr töös vaatluse all olevast ettevõttest Urbans Garage OÜ ning selgitab, milline on uurimismetoodika lühendatud tööpäeva mõju analüüsimiseks tööaja kasutusele. Teine alapeatükk analüüsib, kas lühendatud tööpäeva rakendamisel on olnud ka otsene mõju tööaja kasutamisele ning kuidas see on mõjutanud Urbans Garage OÜ tegevust.

Käesolevas magistr töös käsitletud probleemi võib pidada küllaltki spetsiifiliseks, kuna keskendub lühendatud tööpäevale ning selle mõju tööaja kasutamisele ühes konkreetses organisatsioonis, milleks on Urbans Garage OÜ. Antud uurimistöö tulemustest saavad lähtuda ka teised organisatsioonid, kelle huviks on samuti lühendatud tööpäeva rakendamine, kuid kes vajavad rohkem informatsiooni, kuidas lühendatud tööpäeva rakendamine võib mõjutada nende tegevust.

Töö teoreetilises osas kasutatavad allikad on pärit erinevatest teadusartiklite andmebaasidest nagu Google Scholar, Emerald Insight, JSTOR, Sage Journals ja American Physiological Society. Olemasolevatest allikatest on välja valitud kõige aja- ja teemakohasem materjal, mis on töö koostamise seisukohast oluline. Töö empiirilise osa täitmiseks, mis keskendub lühendatud tööpäeva mõjule tööaja kasutamisel, on autor kogunud andmeid tööaja kasutusest päevikumeetodil ning läbi viinud intervjuud Urbans Garage OÜ töötajatega, et saada vajalik sisend mõju olemasolu analüüsimiseks. Lisaks sellele on analüüsitud Urbans Garage OÜ siseinfot, et hinnata tööviljakust ning muid tööaja kasutamisega seotud tegureid.

Käesoleva magistr töö autor on Urbans Garage OÜ tegevjuht ning töös kasutatav siseinfo on tööülesannete täitmise raames autori enda koostatud.

Magistr töö märksõnad: lühendatud tööpäev, tööaja kasutamine, alternatiivsed töögraafikud, töökorraldus, lühendatud tööaeg.

CERCS koodid: S181; S189; S190.

1. Alternatiivsed tööajagraafikud, lühendatud tööpäev ning tööaja kasutamine

1.1. Alternatiivsed tööajagraafikud ning lühendatud tööpäev

Käesolevas alapeatükis annab magistritöö autor ülevaate alternatiivsetest tööajagraafikutest, milleks on kokkusurutud töönal, lühendatud töönal, paindlik tööaeg, osaline tööaeg ning lühendatud tööpäev (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999). Alapeatükis käsitletakse ka alternatiivsete tööajagraafikute positiivseid ja negatiivseid külgi, keskendutakse lühendatud tööpäevale kui ühele alternatiivsetest tööajagraafikutest ning tuuakse näiteid lühendatud tööpäeva rakendamise kohta ning selle kitsaskohtadest.

Kokkusurutud töönal (*compressed work week*) on töögraafik, kus töötajal on võimalik vähendada nädalast tööpäevade arvu töötades igal tööpäeval rohkem töötunde. Kõige tavalisemas kokkusurutud töönalala vormis töötatakse neljal päeval nädalas 10 tundi päevas. (Baltes et al., 1999) Selline kokkusurutud töönal annab töötajatele võimaluse pikemaks nädalavahetuseks, ehk nad saavad rohkem järjestikust vaba aega, et tegeleda tööga mitteseotud tegevustega. Selline töögraafik on näidanud töötajate tööga rahulolu kasvu, mida kinnitavad ka Loney ja Ganai (2018), kuid vastakad on olnud tulemused seoses tööviljakuse muutustega ning taoliste tööpäevade mõjuga tervisele (Baltes et al., 1999; Tessema et al., 2023). Tööviljakus on ka üks olulisemaid tegureid, mida tööpäeva ning -nädala pikkuse muudatuses kaalutakse kuna organisatsioonide huvides on just tööviljakuse optimaalne tase.

Tööviljakust on läbi aja defineeritud mitmeti. Finke (1998) defineeris tööviljakust kui töö kogust, mis on tehtud inimtöötunniga, masintöötunniga või meeskonna töötunniga. Pencavel (2014) kirjeldas tööviljakust kui töötajate väljundi suhet töötundidesse. Golden (2012) tõi välja, et tööviljakus uurib seost tööaja erinevate aspektide ja töö väljundi vahel. Seega saame tööviljakust eelkõige seostada just töötaja või masina tööajaga ning selle tulemusel saavutatud töö kogusega. Tööks võib siinkohal olla nii materiaalne toode või pakutud teenus ning mida rohkem toodet või teenust teatud ajavahemiku jooksul suudetakse pakkuda, seda parem on ka tööviljakus. Vaatlusalune ajavahemik võib aga igas organisatsioonis olla erinev. Ettevõtte jaoks kus pannakse kokku mobiiltelefone, on oluline, mitu telefoni koostatakse ühes tunnis. Ettevõtte, mis ehitab autosid, vaatab, kui mitu autot suudab ta kokku panna nädalas. Ehitusettevõtte jälgib aga seda, mitu maja suudab ta püstitada ühe aasta jooksul.

Pöördudes tagasi kokkusurutud töönalala juurde, siis on leitud, et antud tööajagraafik on kasulik ka organisatsioonidele, kuna viimane ei pea kandma kulusid ühel lisapäeval nädalas (näiteks elektri tarbimine börsihindade tipphetkedel). Kulude kokkuhoid tekib ka töötajal endal, kes vähendab transpordikulusid tööle ja tagasi koju sõitu vältides. Loney ja

Ganal (2018) toovad välja, et Filipiinidel rakendatud neljapäevane tööädal vähendas organisatsioonide elektrikulu ning töötajate kulusid kütusele. Samas leidsid Baltes et al. (1999), et kokkusurutud tööädal ei muuda haigustega mitteseotud puudumiste arvu, kuigi teoreetiliselt peaks rohkem vaba aega andma inimestele võimalusi tegeleda oma eraeluliste asjadega pärast tööpäeva. Seda kinnitavad ka Wadsworth ja Facer (2016), kes leidsid, et töötajad olid alternatiivse töögraafiku puhul töö-eraelu tasakaaluga vähem rahulolevad. Seda põhjusel, et pikemad tööpäevad ei võimalda tööpäevade õhtutel tegeleda tööga mitteseotud tegevustega ning nendega tegeletaksegi siiski töö ajast. Lisaks toovad pikemad tööpäevad kaasa ka muid probleeme. Näiteks on Cvetkoska ja Dimovska (2021) ning Pencavel (2014) välja toonud, et töötajad ei näita pärast viit töötatud tundi enam erilist viljakust ja sageli ei kasutata antud järelejäänud aega 100% töö tegemiseks. Lisaks sellele ei anna pikemad tööpäevad piisavat võimalust töötajatel puhata välja järgmisteks tööpäevadeks, mis võib tähendada, et töötajate tööviljakus antud neljapäevase perioodi jooksul kannatab.

Kokkusurutud tööädala kergelt muudetud versioon on lühendatud tööädal (*shortened work week*), kus on vähendatud nädalast tööpäevade arvu ning samuti on vähendatud nädalast töötundide arvu. Kõige levinumas lühendatud tööädala vormis töötatakse neljal päeval nädalas kaheksa tundi päevas. Lühendatud tööädala positiivsed küljed on väga sarnased kokkusurutud tööädala puhul välja toodud omadustega ning kuna tööpäevad on nõ tavapikkused, siis ei kaasne nendega kõiki neid negatiivseid külgi, mis võivad kaasneda kokkusurutud tööädalaga. Lisaks sellele ei kannata lühendatud tööädalat rakendades tööviljakus nagu võib juhtuda kokkusurutud tööädala puhul, kuna tööpäevad jäävad harjumuspäraselt kaheksatunniseks. Negatiivse asjaoluna võib välja tuua aga Cvetkoska ja Dimovska (2021) ning Pencavel (2014) uurimustest ilmnenu probleemi, kus töötajad, kes töötavad kaheksa tundi päevas, ei kasuta oma tööaega ära kõige efektiivsemal moel.

Kokkusurutud tööädala ja lühendatud tööädala probleemiks ongi Sonnentag (2003) sõnul see, et kokkusurutud tööädal ja lühendatud tööädal ei paku pikemaid puhkehetki tööpäevade õhtutel, mis on töötajate jaoks kasulikud. Pikemate puhkuseperioodide mõjud hääbuvad pigem kiiremini, mistõttu ei ole ühe lisapuhkusepäeva pakkumine nädalas alati organisatsiooni huve silmas pidades kasulik. Ning Soomes leiti (Anttila, 2005), et ka töötajad pigem eelistavad seda, kui tööpäevad on lühemad. Pikemad tööpäevad võivad tekitada probleeme ka lapsevanematel, kellel ei ole võimalik lapsi hoiule jätta kuni pika tööpäeva lõpuni (Wadsworth & Facer, 2016) ning lühem vaba aeg antud tööpäevade lõpus võib

tähendada, et tööga mitteseotud tegevused kuhjuvad kõik ühte päeva, mis jällegi ei anna inimestele reaalselt võimalust puhata.

Paindlik tööaeg (*flexible work schedule*) on töögraafik, kus organisatsioonid on eemaldanud fikseeritud tööaja andes töötajatele võimaluse oma töö algus- ja lõppaega ise määratleda. See annab võimaluse paremini teenindada nii töötajate individuaalseid kui ka organisatsioonide vajadusi. (Barney & Elias, 2010) Hackman ja Oldham (1975) leidsid, et töötajatele võimaldatav autonoomsus, mida paindlik tööaeg ka võimaldab, tekitab neis suurema vastutustunde oma töö osas, mis aitab kaasa motivatsiooni, tööviljakuse ja töörahulolu paranemisele ning madalale tööjõu voolavusele. Autonoomsuse mõju tööviljakusele kinnitavad ka Kalbers ja Cenker (2008), kes oma uurimuses leidsid, et autonoomsus on tööviljakusega positiivselt seotud. Paindliku tööaja kasutuse positiivseid mõjusid kinnitab ka Kauffeld, Jonas ja Frey (2004) läbi viidud uurimus, kus leiti, et paindliku töögraafikuga töötajad on oma tööga rahulolevamad kui fikseeritud töögraafiku alusel töötavad inimesed. Uuringus osalenud inimesed rõhutasid ka paranenud motivatsiooni ning paranenud koostööd kolleegidega. Kauffeld et al. (2004) leidsid, et paindliku töögraafikuga vähenesid organisatsioonides puudumised ning mõnel juhul vähenesid ka tegevusvead. Samas leidsid Baltes et al. (1999), et paindlik tööaeg võib hoopiski tekitada probleeme kolleegide vahel, kes on üksteisest sõltuvad oma töö tegemises ning ei saa piisavalt suhelda ega koostööd teha, kuna nad ei ole samal ajal tööl. Lisaks sellele võib tekkida organisatsioonidel lisakulusid, kui nad peavad töö tegemise kohta päevas pikemal perioodil avatuna hoidma, et võimaldada töötajate ligipääsu töökohale eri aegadel.

Osaline tööaeg (*part-time work*) on üks kõige tuntum atüüpiline tööaja korraldus, mida on tihti defineeritud vähem kui 30 tundi nädalas töötamist (Harris, 1993). Osalise tööaja puhul leidsid Garnero, Kampelmann ja Rycx (2013), et osalisel tööajal on tööviljakusele positiivne mõju ning et tööviljakus hakkab vähenema, kui nädalas töötatakse rohkem kui 35 tundi. Samas on ka osalisel tööajal oma probleeme, milleks on näiteks selle alustamise maksumus (osalise tööaja puhul on esimeste töötundide viljakus väga madal), koordineerimise probleemid töötajate vahel ning ka madalam inimkapitali akumulatsioon. Oishi, Chan, Wang ja Kim (2015) leidsid, et osaline tööaeg vähendab töö-eraelu konflikti, mis tähendab, et töötajatel on rohkem vaba aega eraeluliste asjadega tegelemiseks. Leiavad ka Beham, Drobnic, Präg, Baiertl ja Eckner (2018), et osalise tööajaga töötajad on oma töö-eraelu taskaaluga rohkem rahul kui täistööajaga töötajad. Seega on võimalik, et osalise tööaja puhul paraneb töötaja üldine heaolu, kuna Oishi et al. (2015) toovad välja, et töö-eraelu konfliktil on suur mõju inimese heaolule. Ometi leiti ka, et osalisel tööajal on negatiivne efekt

tööga rahulolule (Oishi, Chan, Wang, & Kim, 2015). See võib tuleneda sellest, et sageli pole osaline tööaeg majanduslikult mõistlik. Osalise tööajaga seostub ka osaline palk. (Beham, Drobnic, Präg, Baierl, & Eckner, 2018) Antonie, Gatto ja Plesca (2020) toovad välja, et näiteks Kanadas on osalise ja täistööajaga töötajate palgalõhe ligikaudu 30% ehk osalise tööajaga töötajad teenivad 2/3 täistööajaga töötaja keskmisest tunnitasust. Kuigi osalise tööaja kirjanduses on rõhutatud töö-eraelu tasakaalu positiivsust (Oishi, et al. 2015; Beham, et al. 2018), siis Warren (2004) leidis, et osalise tööajaga töötavad naised Suurbritannias seisavad hoopiski silmitsi finantsilise ebakindlusega ning nad on vähem rahulolevad oma sotsiaalse eluga. Järgnevalt on esitatud tabel 1, mis toob välja alternatiivsete töögraafikute positiivsed ja negatiivsed küljed.

Tabel 1

Alternatiivsed tööaja graafikud, nende positiivsed ja negatiivsed küljed

Tööaja graafik	Positiivne	Negatiivne
Paindlik tööaeg	<ul style="list-style-type: none"> • Võimalus paremini teenindada üksikisikute ja organisatsioonide vajadusi • Suurem autonoomsus parandab töötajate motivatsiooni ja tööviljakust • Parandab töötajate tööga rahulolu <ul style="list-style-type: none"> • Vähenenud puudumine • Vähenenud tegevusvead 	<ul style="list-style-type: none"> • Erinevad töögraafikud segavad koostöö tegemist • Suuremad organisatsioonilised kulud, kuna peab töötamise võimaldama laiemas ajavahemikus
Kokkurusurutud tööpäeval	<ul style="list-style-type: none"> • Töötajatel rohkem järjestikust vaba aega pere ja eraeluliste asjadega tegelemiseks • Töötajate töörahulolu paranemine <ul style="list-style-type: none"> • Üks päev vähem, kus organisatsioonid peaksid kandma tegevuskulusid • Töötajad kulutavad vähem aega ja raha töö ja kodu vahel liikumisele 	<ul style="list-style-type: none"> • Pikemad tööpäevad vähendavad töötajate viljakust tööpäeva lõpuks <ul style="list-style-type: none"> • Töötajatel vähem aega järgmiseks tööpäevaks välja puhata • Tööpäeva õhtutel vaba aega vähem tööga mitteseotud tegevusteks
Lühendatud tööpäeval	<ul style="list-style-type: none"> • Töötajatel rohkem järjestikust vaba aega pere ja eraeluliste asjadega tegelemiseks • Töötajate töörahulolu paranemine <ul style="list-style-type: none"> • Üks päev vähem, kus organisatsioonid peaksid kandma tegevuskulusid • Töötajad kulutavad vähem aega ja raha töö ja kodu vahel liikumisele 	<ul style="list-style-type: none"> • Vähem aega tööpäeva lõpus tööga mitteseotud tegevusteks • Vähem aega puhkamiseks tööpäeva õhtutel

	• Tavapikkuses tööpäevad ei hävita tööviljakust	
Osaline tööaeg	• Paraneb töötaja tööviljakus • Väiksem konflikt töö- ja eraelu vahel	• Koordinatsiooni probleemid töötajate vahel • Võib vähendada tööga rahulolu • Sageli pole majanduslikult mõistlik

Allikas: (Barney & Elias, 2010; Hackman & Oldham, 1975; Kauffeld, Jonas, & Frey, 2004; Baltes et al., 1999; Cvetkoska & Dimovska, 2021; Pencavel, 2014; Sonnentag, 2003; Oishi et al., 2015)); autori koostatud

Töötajate tööviljakuse säilitamine, töötajatele piisava puhkuse võimaldamine, töötajate tööga rahulolu kasvatamine, töötajate vahelise koostöö säilitamine ning organisatsiooni kulude kokkuhoid, mida eelloetletud alternatiivsed tööajagraafikud ei suuda täielikult pakkuda, on ka põhjused, miks peaks alternatiivsetest tööajagraafikutest kaaluma just Baltes et al. (1999) poolt välja toodud lühendatud tööpäeva (*shortened workday*) kontseptsiooni. Lühendatud tööpäeva kontseptsioon ei ole midagi uut, vaid miski, mille eest on erinevad tööjõuliikumised võidelnud alates 20. sajandi algusest. Tööaja vähendamist on läbi ajaloo vaadeldud kui sotsiaalset progressi ja kui töötingimuste parandamist (Askenazy, 2004) ning Kallis, Kalush, O'Flynn, Rossiter ja Ashford (2013) toovad välja, et võimekus töötunde vähendada on arenenud majanduste kvaliteedinäitaja ning progressi tähistaja. Kõige levinumaks lühendatud tööpäeva vormiks on kuuetunnine tööpäev, mida on ka mitmel pool edukalt rakendatud, nagu näiteks Islandil (Haraldson & Kellam, 2021) ning Soomes (Anttila, 2005). Kuuetunnine tööpäev tähendab aga seda, et töötaja töötaks nädalas kokku 30 tundi. Garnero et al. (2013) ja Pencavel (2014) toovad oma uurimuses välja, et töötajad hakkavad näitama väiksemat panust enda töösse, kui nende tööpäeva pikkus ületab 35 tundi. Ehk 30-tunnine tööpäev aitaks kaasa töötajate panuse ja tõdvõime säilimisele.

Paradoksaalne on asjaolu, et Islandil läbi viidud katses, kus osales pea 1% Islandi tööga hõivatud inimestest, kaasnes lühendatud tööpäevaga sarnane või isegi parem tööviljakus, lisaks töötajate paranenud rahulolule ja töö-eraelu tasakaalule (Haraldson & Kellam, 2021). Leiti, et töötajad on võimelised lühema tööpäevaga tegema ära sama hulga või isegi rohkem tööd kui kaheksatunnise tööpäevaga. Anttila (2005) tööst ilmneb samuti, et tööviljakus paranes peale lühendatud tööpäeva rakendamist. Näiteks organisatsioonis KWH-Pipe, mis tegeleb ehitusele plastiktorude tootmisega, läbi viidud tööaja reformi tulemusel paranes töötajate tööviljakus lausa 42,2% kuuetunnise tööpäeva puhul, võrreldes kaheksatunnise tööpäevaga. Samas on oluline välja tuua, et samal ajal viidi seal läbi ka

palgareform, kus palk seoti sooritusega ning sellel oli kindlasti oluline osa tööviljakuse parandamisel, kuid ei saa välistada ka lühendatud tööaja võimalikku mõju. 1996. aastal alustas Imatra Steel Billnäs, mis toodab vedrustuskomponente sõidukitele ning rasketehnikale, kuuetunniste vahetuste rakendamist, mille eesmärgiks oli vähendada töötajate puudumist ning suurendada tööviljakust. Tänu kuuetunnistele vahetustele kasvas organisatsioonis tööviljakus 17%. (Anttila, 2005) Paradoksaalne on tööviljakuse paranemine just seetõttu, et esmapilgul ei seostu tööaja vähendamine töötajate tööviljakuse kasvuga, vaid pigem tekib autori arvates eeldus, et töötajad ei tee enam päeva jooksul sama palju tööd kui nad tegid enne tööpäeva lühendamist. Antud eeldus on sageli olnud ka põhjuseks, miks mitmed organisatsioonid ei ole lühendatud tööpäeva kasutusele võtnud.

Siinkohal ongi oluline aru saada, et peale töötajate heaolu paranemise on tööpäeva lühendamisel siiski oluline mõju ka organisatsioonidele. Peamiselt eeldatakse, et kasulikkus organisatsioonile ilmneb just läbi töötajate suurema töörahuloluga, vähenenud ületundidega, vähenenud töölt puudumise ning sellest tuleneva paranenud tööviljakusega (Baltes et al., 1999). Samuti tekib organisatsioonide jaoks oluline kulude kokkuhoid, kui suudetakse vähendada puudumisi (Golden, 2012). Puudumiste all peetakse silmas töölt puudumisi haiguste või vigastuste, muude meditsiiniliste probleemide, lapsehoolduste ning isiklike kohustuste tõttu. Töölt puuduvate töötajate kohta toovad Schwarz ja Hasson (2012) välja, et kulu töötaja puudumisele ületab oluliselt töötaja palgakulu, arvestades, et organisatsioonid vajavad, et töötaja panus oleks suurem kui tema töötasu. Kuid tööviljakuse paranemine ei ole seotud ainult töötajate paranenud töörahulolu ning puudumiste arvukuse vähenemisega.

Lühendatud tööpäevaga kaasneb ka töötajate paranenud pühendumus ja motivatsioon, vähenenud tööjõu volavus, vähenenud stress ja väsimus, ning väheneb ka ebaviljakas ning „ootav“ tööaeg, mille all peetakse silmas tasustatud tööaega, kus töötaja ei tee midagi viljakat (Shepard & Clifton, 2000). Ka need tegurid mõjutavad kindlasti töötajate tööviljakust. Sarnasele seisukohale jõudsid ka Haraldson ja Kellam (2021), kes Islandil läbi viidud uuringus leidsid, et töötajatel, kes töötasid kaheksatunnisest tööpäevast vähem tunde (lühendatud tööpäev), oli parem heaolu, paranenud töö-eraelu tasakaal ning suurem koostöötegemise entusiasm – kõik see lisaks soorituse ning tööviljakuse varasema taseme hoidmisele ning mitmel juhul isegi kasvamisele. Tööjõu volavuse vähenemisele annavad kinnitust ka Gyllensten, Andersson ja Muller (2017), kes toovad välja, et vähendatud töötunnid võivad olla midagi, mis aitavad parandada töötajate soovi jääda pikemalt samale ametikohale, lisaks veel eelnimetatud tööga rahulolu paranemisele ning töö- ja eraelu tasakaalu paranemisele.

Prantsusmaal on juba aastaid kasutusel olnud 35-tunni pikkune töönael ning ühe peamise negatiivse küljena tõid töötajad välja lühendatud tööpäeva tõttu tekkinud tööintensiivistumise. Tööintensiivistumise on tõenäoliselt endaga kaasa toonud väiksemate pauside kaotamine tööpäeva jooksul ning ka tööülesannete ratsionaliseerimine (Askenazy, 2004). Prantsusmaa lühendatud tööpäeva rakendamise uuringutes on töötajate poolt negatiivsena välja toodud, et tööintensiivistumise tulemusena tunnevad nad suuremat stressi, pingeid kolleegide vahel ning suurem osa töötajatest ütlevad, et neil on vähem aega ellu viia ülesandeid, kui varem (Askenazy, 2004). Üheks suurimaks hirmuks ja isegi takistuseks lühendatud tööaja rakendamise ees ongi see, et töötajad pigem töötavad rohkem, et säilitada sama viljakus. Haraldson ja Kellam (2021) toovad välja, et lühendatud tööpäeva puhul oli samuti üks suurimaid murekohti, et see viib mittetahtlikult ületöötamiseni. Samasuguse viljakuse hoidmiseks teevad töötajad oma nõ kaotatud tunde tasa, kas siis ametliku või mitteametliku ületunni näol. Kuid katsed Islandil on selle müüdi ümber lükanud. Prunier-Poulmaire ja Gadbois (2001) kirjutavad, et kompenseerida kadu, mis tekib vähematest töötundidest, on mitmed organisatsioonid hoopiski pöördunud karmima ajaarvestuse, pauside ja lõunapauside lühendamise, varasemalt aktsepteeritud jutuaajamiste ja probleemide arutelude kõrvaldamise poole, mis veelgi võimendab tööintensiivistumist. Kuigi võiks arvata, et tööintensiivsemaks muutumine oli nähtus lühendatud tööpäeva rakendamise algusfaasis, siis paraku andsid töötajad sarnast kirjeldust edasi ka kolm aastat hiljem. On mõistetav, et lühendatud tööpäeva rakendamine toob endaga kaasa tööintensiivistumise, vastasel juhul ei saaks rääkida tööviljakuse säilitamisest või kasvust. On oluline leida viise tööintensiivistumise vähendamiseks, et antud nähtusega ei kaasneks töötajate pinged, stress ning et nad tunneksid, et suudavad oma tööülesanded piiratud aja jooksul ellu viia.

Negatiivseid külgi lühendatud tööpäeva puhul nähakse ka Rootsis, kus on mitmed organisatsioonid lühendatud tööpäeva rakendanud. Gyllensten et al. (2017) leiab, et Rootsis välja toodud toetavad argumendid keskenduvad vähenevale tööpuudusele ning kasulikkusele kahe sissetulekuga majapidamistele, kuid samas negatiivsete asjaoludena tuuakse välja konkurentsivõime vähenemist ning rakendamise maksumust. Rakendamise maksumuse probleem tekib peasjalikult valdkondades, kus organisatsioonid saavad küll vähendada töötajate tööaega, kuid ei saa vähendada organisatsioonide tööaega. Seega peab vähenenud töötundidega inimeste eemalolekut tasakaalustama uute töötajatega, kelle värbamine ja koolitamine on ilmselgelt kallis. Kuid samas on uute töötajate värbamine toetav argument tööpuuduse vähendamiseks.

Lisaks on oht, et tööaja vähenedes ning töötajate tootlikkusele samu nõudeid hoides seisavad töötajad silmitsi halva kvaliteediga töö tegemisega. Lühendatud tööpäeva edulugusid uurides selgub, et oluline on töö ümberstruktureerimine, uute strateegiate kasutusele võtmine, tööaja kasutuse muutmine ning tööülesannete organiseerimine läbi kolleegidevahelise koostöö (Prunier-Poulmaire & Gadbois, 2001; Haraldson & Kellam, 2021). Anttila (2005) toob välja, et 42,2% tööviljakuse paranemine kuuetunnise vahetuse puhul organisatsioonis KWH-Pipe tulenes sellest, et kaotati kohvipausid ning korraldati töö ümber selliselt, et minimeerida igasuguseid tööseisakuid. Samuti pandi rõhku kvaliteedile ning tööviljakust premeeriti rahaliselt, kuid kehva kvaliteedi puhul ja vigade korral vähendati töötajate tasu. Samuti vähendati päevaseid pause ettevõttes Imatra Steel Billnäs, kus kasvas tööviljakus lühendatud tööpäeva tulemusena 17% (Anttila, 2005). Islandi näite puhul toovad Haraldson ja Kellam (2021) välja, et töötajad töötasid lühendatud tööpäeva raamistikus isegi vähem, kuid seda just tänu muudatustele töökorralduses ning tööaja kasutuses. Muutused töös tähendasid peamiselt seda, et lühendati kohtumisi, eemaldati ebavajalikud ülesanded ning muudeti vahetustega tööd. Skidelsky (2019) ning Bosch ja Lehndorff (2001) on välja toonud Saksamaa näitel, et kuigi alates 2004. aastast on viiendikul töötajatest õigus 35-tunnisele töönalalale, ei kahanenud seeläbi firmade rahvusvaheline konkurentsivõime, vaid hoopiski paranes, kuna tundide vähendamine stimuleeris tööviljakuse kasvu läbi tööprotsesside ümberorganiseerimise. See tähendab, et tuleb võtta kasutusele alternatiivseid viise töö tegemiseks, et lühendatud tööpäevaga ei kaasneks rohkem tööd. Jäädes aga vanade töömustrite juurde, on tõesti oht, et lühendatud tööpäeva kontekstis ei suudeta vajalikku tööd vähesema aja jooksul ära teha.

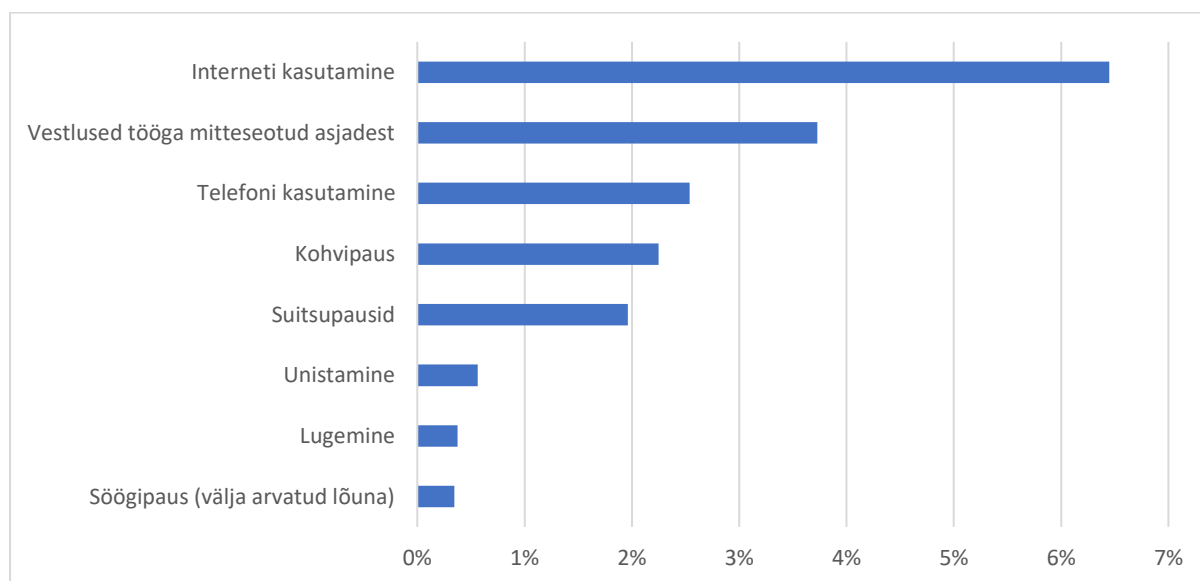
1.2. Tööga mitteseotud tegevused tööajal ning nende mõju töötajatele ja organisatsioonidele

Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate tööga mitteseotud tegevustest ning nende kuluvast ajast. Samuti kirjeldatakse ka põhjuseid, miks töö ajal tegeletakse tööga mitteseotud tegevustega ning vaadeldakse, kuidas lühendatud tööpäeva rakendamine võib mõjutada tööaja kasutust.

Kaheksa tundi päevas viis päeva nädalas ei arvesta tegelikkuses seda tööaega, kus töötajad on suutelised olema viljakad. Cvetkoska ja Dimovska (2021) toovad välja, et Põhja-Makedoonias läbi viidud uuringus selgus, et pealelõunasel ajal tehtav töö ei näita enam erilist viljakust ega loomingulisust töötajate puhul, kelle tööpäev algab hommikul ning sarnase järelduseni on jõudnud ka Pencavel (2014), kes oma uuringus selgitas, et töötajad on kõige viljakamad esimesel viiel tunnil oma tööpäevast ning kui tööpäeva pikkus ületas 35 tundi,

hakkasid töötajad oma töösse vähem panustama. Kuigi on arvatud, et ei eksisteeri seda ülemist piiri, kui palju töötaja võiks tööd teha, siis Paulsen (2013) on oma uuringus välja toonud, et sageli on selle töö viljakus väga madal, kui arvestada töö tegemiseks kulunud aega. Seega on mitu uurijat leidnud, et töötajad ei kasuta kogu kaheksatundi, mille nad tööil viibivad töö tegemiseks või ei ole sel ajal tehtav töö enam viljakas.

On erinevaid tegevusi, mille jaoks töötajad lisaks töö tegemisele, oma tööaega kasutavad. Portugali infotehnoloogia firmas läbi viidud uuringust selgus, et töötajad kulutavad kaheksatunnisest tööpäevast vähemalt 58 minutit tegevustele, mis ei ole seotud tööga, olgu selleks siis sotsialiseerumine kolleegidega ning eraelulistest asjadest rääkimine, internetis surfamine või kohvi- ja suitsupauside tegemine (Ferreira & Esteves, 2014). Eddy, D'Abate ja Thurston (2010) on jõudnud oma uuringus sarnase tulemuseni, näidates, et igal tööpäeval kulutab üks töötaja tööga mitteseotud tegevustele pea 59 minutit ning D'Abate ja Eddy (2007) uuringust selgus, et iga töötaja võib tööga mitteseotud tegevustele kulutada tööpäevas lausa 78 minutit. See aga tähendab, et töönädala jooksul võivad inimesed tööga mitteseotud tegevustega tegeleda rohkem kui 3,5 tundi. Alloleval joonisel 1 on välja toodud erinevate tööga mitteseotud tegevuste ajakulu osakaal kogu tööajast.



Joonis 1. Tööga mitteseotud tegevuste ajakulu osakaal tööajast.

Allikas: (Ferreira & Esteves, 2014; Eddy, D'Abate, & Thurston, 2010; D'Abate & Eddy, 2007); autori koostatud

Kõige rohkem võivad töötajad tööajal tegeleda tööga mitteseotud tegevustega läbi interneti kasutuse. Eddy et al. (2010) toob oma uuringus välja, et ainuüksi internetti kasutatakse tööga mitteseotud tegevusteks 137 minutit töönädalas, mis moodustab ligikaudu

6% kogu tööajast. Seda toetab ka Garret ja Danziger (2008) uuring, kus küsitleti 1000 USA-s baseeruvat töötajat ning kelle töö hulka kuulub ka arvuti kasutamine, millest selgus, et 4/5 neist kasutavad arvutit ka isiklikul otstarbel tööaja sees. Selline ligipääs tehnoloogiale võimaldabki inimestel töö ajal tegeleda tööga mitteseotud tegevustega.

Teiseks suureks tööga mitteseotud tegevuseks on vestlused tööga mitteseotud asjadest, mis võivad töönädalast kulutada 81 kuni 89 minutit (Ferreira & Esteves, 2014; Eddy et al., 2010; D'Abate & Eddy, 2007), mis moodustab 3-4% tööajast. Palju aega kulutati ka erinevatele pausidele nagu kohvi- ja suituspausid, mis võtsid vastavalt 54 minutit ja 47 minutit töönädalast (Ferreira & Esteves, 2014) ning moodustavad vastavalt 2,2% ja 1,9% tööajast. Viimase suure ajakulutajana saab veel välja tuua erakõnede tegemise tööajal, mis Eddy et al. (2010) ja D'Abate ja Eddy (2007) andmetel võivad töönädalast kulutada vahemikus 48 kuni 61 minutit, mis moodustab ligikaudu 2,5% tööajast. Erinevate uuringute andmetest selgub, et töötajad võivad kulutada üle 18% tööajast tööga mitteseotud tegevustele.

Eelnimetatud tööväliste tegevuste hulka ei kuulu muidugi lõunapaus ega muud töökorralduses ettenähtud pausid. Kuna uuringutes osalesid inimesed erinevatest organisatsioonidest, siis saab ka järeldada, et tegemist on laialt levinud mustriks ning pole piiratud ainult ühe ametikoha või sektoriga. On oluline märkida, et D'Abate ja Eddy (2007) poolt läbi viidud uuringus uuriti vaid kontoris töötavaid inimesi, kellel on ligipääs tehnikale, mis võimaldab tööga mitteseotud tegevuste tegemist (telefon, internet).

Ferreira ja Estevese (2014) sõnul on ajal, mida töötajad kulutavad töö juures tööga mitteseotud tegevustele, suur finantsiline mõju kogu organisatsioonile, pidades silmas, et nendel hetkedel ei tehta otseselt tööd organisatsioonide hüvanguks. Loomulikult ei ole selline "eemalviibimine" kahjulik ainult organisatsioonidele, vaid see võib kahjulik olla ka töötajatele. Tööväliste tegevustega tegelemine tähendab seda, et veedetakse vähem aega arendades tööga seotud oskusi või parandades oma teadmisi. D'Abate ja Eddy (2007) sõnul on need aga asjaolud, mida võetakse arvesse kui planeeritakse töötajate edutamist.

Peamised põhjused, miks töötajad kasutavad ettenähtud tööaega tööga mitteseotud tegevusteks saab siduda lõdvestumise vajadusega ning koduste probleemidega (Ferreira & Esteves, 2014). Ivarson ja Larsson (2011) leiavad samuti, et töö ajal tööga mitteseotud tegevused on seotud peamiselt töö ja eraelu segunemisega. Loomulikult võib arvestada, et praegusel hetkel hõlbustavad meedia kättesaadavus ja interneti levik veelgi rohkem eemalduma tööajal tööst (Eddy, D'Abate, & Thurston, 2010). See annab töötajatele võimaluse aeg korraks maha võtta ning samas tegeleda ka eraeluliste küsimustega tööpäeva jooksul. Eddy et al. (2010) ja D'Abate (2005) toovadki välja, et suuresti infotehnoloogia

kättesaadavuse mugavus ongi just see, miks töötajad saavad tegeleda tööl nii lõdvestumise kui ka koduste probleemidega.

D'Abate (2005) rõhutab oma uuringus ka ajapiiranguid, mis mõjutavad tööga mitteseotud tegevustega tegelemist tööajal. Tööle ja koju sõit, pikk tööpäev ning pere nõudmised jätavad töövälisel ajal liiga vähe aega muude eraeluliste asjadega tegelemiseks. Samuti leiavad Ivarsson ja Larsson (2011), et personaalsete asjadega töökohal tegelemine tuleneb lihtsalt sellest, et pole piisavalt aega, et teha seda töövälisel ajal. Peab arvestama, et paljud teenusepakkujad on kättesaadavad tööpäeva jooksul ja töövälisel ajal nendega ühendusse astumine on praktiliselt võimatu ning võimalus tööajal tegeleda personaalsete asjadega, aitab inimestel tasakaalustada nende tööd, eraelu ning ka puhkusehetki. Suutmatus aga tasakaalustada tööd ja eraelu võib Hobson, Delunas ja Kesic (2001) sõnul tuua kaasa negatiivseid tagajärgi nii eraisikutele kui organisatsioonidele läbi kasvanud stressitaseme, puudumiste ning madalama tööviljakuse.

Sageli põhjustab tööaja ebaefektiivset kasutamist organisatsiooni töökorraldus. Töökohad, kus töötajad peavad tegelema korduvate ülesannetega, vähese stimulatsiooniga tegevustega, monotoonsusega, vähese töö ning organisatsiooniliste reeglitega, mis piiravad pause ja kolleegidevahelist suhtlust, toovad kaasa endaga igavuse, millest pääsemiseks otsitakse alternatiivseid tegevusi, mis pakuvad neile seda, mida töö antud hetkel pakkuda ei suuda (Eddy et al., 2010). Türgi ja Hollandi töötajate seas läbi viidud uuringust leiti samuti, et madalad nõudmised tööl ning ühetaoline töö tekitavad töötajates igavust või tegevusetust (Paulsen, 2013) ning on seotud tööga mitteseotud tegevuste tegemisega töö ajal. Sellised madalad nõudmised võivad endaga muidugi kaasa tuua ka tööga seotud stressi ning psühholoogilise eemaldumise töölt töö ajal (Metin, Taris, & Peeters, 2016). Ehk siis töökeskkonnad ebapiisavate nõudmistega võivad viia igavuseni ning seetõttu leiavad töötajad muid viise, kuidas enda vaimu paremini stimuleerida.

Perlow (1999) toob välja, et sageli ei ole ebaefektiivne ajakasutus seotud indiviidi enda ega töö iseloomuga vaid üleüldise organisatsioonikultuuriga. Töölased suhtlused kolleegide vahel, tihedad koosolekud ning töö ülevaadete andmine kõrgemal ametipositsioonil olevatele töötajatele, lõhuvad tööpäeva ning ei anna töötajatele võimalust keskenduda oma tööle. Pahatihti eeldab töö efektiivne tegemine antud ülesandega pikemalt töötamist, kuid eelnimetatud asjaolud lõhuvad seda tööaega.

Tuleb kaaluda, et tööajal tehtavad väikesed pausid võivad olla hoopiski kasulikud. D'Abate ja Eddy (2007) toovad välja, et väikeste pauside võimalus võib töötajates parandada tööga rahulolu, organisatsioonile pühendumist, tööviljakust ja organisatsioonilist efektiivsust.

Juba 1959. aastal Roy (1959) poolt läbi viidud uuring toob välja, et väikesed tegevused nagu kohvipausid, vestlused kolleegidega ning söömine võimaldavad pika tööpäeva jaotada hallatavateks osadeks ning samuti võimaldavad taolised pausid hakkama saada pika monotoonse tööga. Samas ei leidnud Roy (1959), et sellised väikesed, aega kulutavad tegevused oleksid kaasa aidanud tööviljakuse kasvule. Tekkis hoopiski küsimus, kuidas kõik vajalikud asjad tehtud saavad.

Jiang, Siponen ja Tsohou (2023) leiavad, et isiklike asjadega tööajal tegelemine toob kaasa kulu, mis seostub ühelt ülesandelt teisele vahetumisega, mis tähendabki sarnaselt Roy (1959) järeldusele, et töötajate efektiivsus seetõttu kannatab. Hamermesh (1988) seevastu on kooskõlas D'Abate ja Eddy (2007) järeldusega, et aeg mida töötajad veedavad töö puhates võib tegelikkuses siiski aidata kaasa tööviljakuse kasvule, kuna võimaldab töötajatel puhata siis, kui nad on kas vaimselt või füüsiliselt väsinud. Epstein, Avrahami ja Biehl (2016) leidsid, et just töötajad peavad pause oluliseks, kuna saavad nende ajal ennast värskendada, keskenduda muule, lõdvestuda ning maandada stressi. Peaasjalikult oli teemaks soov olla uuesti valmis töötamiseks. Rõhutab ka D'Abate (2005) hingetõmbeaja olulisust töötajatele sarnaselt Eddy et al. (2010), kes tõdeb, et organisatsioonidel on ebamõistlik eeldada, et töötajad rüüavad tööd teha kaheksa tundi päevas ilma hinge tõmbamata. Sama leidsid ka Ivarsson ja Larsson (2011), et tööst on vaja puhkust ning sageli pole selleks piisavalt aega töölt eemal viibides, mis toobki kaasa vajaduse teha pause tööpäeva sees. Seda toetab ka Jiang et al. (2023) järeldus, et kuigi tekib efektiivsuse kadu ühelt ülesandelt teisele vahetumisega, siis näiteks tehnoloogia kasutamine isiklikeks tegevusteks töö ajal võib aidata taastada vaimseid ressursse, mille tõttu on töötajad hiljem viljakamad. Ka Sonnentag (2003) sõnul peab silmas pidama, et töötajate ebapiisav taastumisaeg võib kaasa tuua töötaja soovi vähem pingutada või isegi ohustada töötaja suutlikkust töötada.

Eeltoodud kaks vastandlikku seisukohta – tööga mitteseotud tegevustest tulenev ebaefektiivsus ja tööga mitteseotud tegevuste mõju töötajate taastumiseks – paneb organisatsioonid kindlasti keeruliste valikute ette. Kui võtta arvesse ebaefektiivsust, mis tekib töötajate erinevatest tööga mitteseotud tegevustest, on organisatsioonid motiveeritud piirama tööga mitteseotud tegevusi, nt internetikasutust, töötajatevahelist suhtlust ja pause ning rakendama muid taolisi meetodeid tööga mitteseotud tegevuste vähendamiseks. Antud tegevused aga võivad mõjuda hävitavalt töötajate motivatsioonile ja tööga rahulolule. Võttes arvesse tööga mitteseotud tegevuste mõju töö- ja eraelu tasakaalule ning töötajate taastumisele, võivad organisatsioonid otsustada kanda kulusid, et töötajad oleksid võimelised organisatsiooni tegevusse panustama kaheksa tunni jooksul päevas. Kuid on võimalik

rakendada ka lühendatud tööpäeva, mis peaks aitama vähendada organisatsioonide tööga mitteseotud tegevuste kulusid ning samas parandama töötajate töörahulolu ning pakkuma neile rohkem aega puhkuseks.

Gyllenstein et al. (2017) toob välja, et tema uuringus osalejad leidsid, et tänu lühendatud tööpäevale on neil rohkem energiat igapäevase tööga tegeleda, ning see andis neile võimaluse teha oma tööd teisiti, loomingulisemalt, ning nad tundsid, et nad teevad oma tööd paremini. Samuti leidsid Barnett ja Hall (2001), et pikemad puhkehetked peale tööpäeva aitavad töötajatel ennast uuesti koguda ning ülesannetele selgemalt mõelda. Tööpäeva lühendamise mõju töötajatele ja nende tegevusele kinnitavad ka mitmed teised uuringud. Näiteks leidsid Akerstedt, Olsson, Ingre, Holmgren ja Kecklund (2001) Rootsisis läbi viidud uuringust, et töötajad kelle töötundide arvu vähendati nädalas 30-tunnini (kuus tundi päevas), näitasid olulist paranemist vaimse väsimuse, une kvaliteedi, sotsiaalse vaba aja, pere aja ja rahulolu töötundidega vallas. Ka Schiller et al. (2017) on leidnud tööaja lühendamise positiivseid mõjusid töötajatele. Tema uuringust tuleb välja, et tööaja vähendamisega 25% kaasneb töötajatele parem une kvaliteet, piisavalt aega magamiseks, madalam päevane unisus ning madalam stress. Tööpäevade pikkuse lühendamine on andnud inimestele võimaluse rohkem puhata, tegeleda eraeluliste asjadega ning vähendada üleüldist stressitaset. See on omakorda vähendanud inimeste vajadust pikemateks puhkusteks töö ajal ning vajadust tööaega kulutada isiklike tegevuste peale. Sonnentag (2003) leiab, et tööst taastumine aitab omakorda kaasa proaktiivse käitumise tekkimisele, mis on suunatud olemasolevate töömeetodite ja -protseduuride parandamisele ning aitab tekkida isiklikel omadustel, mis omakorda aitavad saavutada seatud eesmärke tööl.

Töötajate oskus enda tööülesandeid kriitiliselt analüüsida ja leida viise nende efektiivsemaks muutmiseks on lühendatud tööpäeva edukuseks oluline. Mitmed uurimused näitavad, et just töötajate eestvedamisel suudeti organisatsioonis tööülesandeid efektiivsemaks muuta. Anttila (2005) toobki välja, et uuringutes osalenutest 48% leidsid, et tööaja lühendamise eksperimendid tõid kaasa viise ja toetasid ideid, kuidas tööd efektiivsemalt organiseerida. Islandil (Haraldson & Kellam, 2021) läbi viidud katsetes osalenud tõid välja, et lühendatud tööpäeva tingimustes muutus viis, kuidas mõeldi tööülesannete täitmisele. Samuti hakati astuma välja rutiinsetest viisidest, kuidas tööülesandeid täideti. Haraldson ja Kellam (2021) toovad välja, et lühendatud tööpäeva lootuses olid inimesed julgustatud ise oma tööülesandeid üle vaatama ning leidma viise, kuidas neid efektiivsemalt korraldada. Samuti leiti, et tänu lühendatud tööpäevale olid töötajad oma töökohal distsiplineeritumad kui varem ning keskendusid rohkem enda

projektidele (Cvetkoska & Dimovska, 2021; Haraldson & Kellam, 2021). Jäädes aga vanade töomustrite juurde, on võimalus, et lühendatud tööpäeva kontekstis ei suudeta vajalikku tööd vähesema aja jooksul ära teha.

Uuringud erinevates organisatsioonides näitavad, et tööaja vähendamisega peavad kaasas käima ka tööaja kasutuse muutused, vastasel juhul ei anna tööaja lühendamine soovitud mõju (Cette & Taddei 1993). Seda on rõhutanud korduvalt ka Anttila (2005), kes on oma uurimistulemustes näidanud, et ebavajalike pauside ning ebavajalike, tööd aeglustavate tegurite minimeerimine aitab kaasa töötajate efektiivsuse kasvule. Sõidukitele ja rasketehnikale rehve tootva ettevõtte Nokian tootmisüksuse juhtkond leidis, et vaba aeg ettenähtud pauside ümber võib olla sama pikk, kui paus ise. Seega sisaldab kuuetunnine tööpäev ilma pausideta sama palju reaalselt tööd, kui kaheksatunnine tööpäev pausidega (Anttila, 2005). Samuti leiti trükitöödega tegelevas ettevõttes Otava, et pausid tööaja sees moodustavad nädalasest tööajast kuni 10 tundi. Seda tööajakorralduses, kus eksisteeris kaks kaheksatunnist vahetust (Anttila, 2005). Anttila (2005) toob välja organisatsiooni Orthex, kes toodab plastik majapidamistooteid ning mis rakendas kuuetunnist vahetustega tööd. Paralleelselt kuuetunniste vahetustega eksisteeris veel ka süsteem kaheksatunniste vahetustega. Uuringu käigus selgus, et kuuetunniste vahetuste puhul oli tööviljakus kõrgem kui kaheksatunniste vahetuste puhul. Seda peasjalikult just eelnevalt välja toodud pauside tõttu, mis veel eksisteerisid kaheksatunniste vahetuste puhul, kuid mitte kuuetunniste vahetuste puhul. Lisaks sellele toodi välja, et kuna oli tegemist füüsiliselt raske ja monotoonse tööga, siis töötajad olid tähelepanelikumad lühema tööpäeva jooksul ning tegid vähem vigu. Peasjalikult seotigi tööviljakuse kasv vähendatud puhkeperioodide ning parema kvaliteediga. Lisaks töökorralduses ettenähtud pauside vähendamisele leidsid Cette ja Taddei (1993), et tööaja vähendamise tulemusel vähenevad ka muud ebavajalikud pausid, eriti need, mis on seotud tööväliste tegevuste sooritamiseга töö ajal. Sellised muutused tööaja kasutuses ning töötajate pühendumise paranemises võivad samuti selgitada seda, miks lühendatud tööpäeva raamistikus töötajate tööviljakus paraneb.

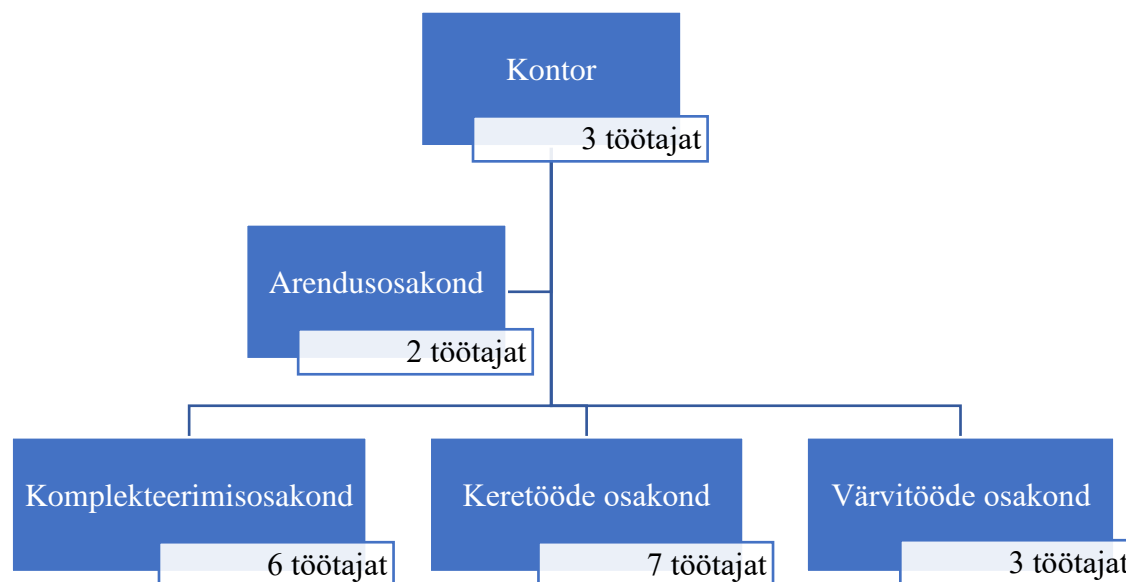
2. Lühendatud tööpäeva rakendamise mõjud ettevõttes Urbans Garage OÜ

2.1. Ülevaade Urbans Garage OÜ-st, valimist ja töös kasutatavast metoodikast

Käesolevas alapeatükis annab magistr töö autor ülevaate ettevõtte Urbans Garage OÜ. Samuti kirjeldatakse uuringu valimit ning selgitatakse magistr töö kasutatud uurimismetoodikat.

Urbans Garage OÜ on 2011. aastal asutatud osühing, mis tegeleb klassikaliste sõidukite restaureerimisega. Urbans Garage OÜ suurimaks omanikuks (70%) on Mikael

Urban Eriksson, kes on siiani tegev ettevõtte juhatusel liikmena. Ettevõtte alustas tegevust seitsme töötajaga ning tänaseks on ettevõttes tööl 21 inimest. Ülevaade ettevõtte töötajatest, nende ametikohtadest ning tööstaažist on esitatud lisas A. Urbans Garage OÜ 21 töötajat jaotuvad viie osakonna vahel: kontor, arendusosakond, komplekteerimisosakond, keretööde osakond ja värvitööde osakond. Organisatsiooni skeem on esitatud joonisel 2.



Joonis 2. Urbans Garage OÜ organisatsiooni skeem

Allikas: (autori koostatud)

Peamiselt tegeletakse Urbans Garage OÜ-s Porsche 356 ja 911 mudelite restaureerimisega, mille ehitusaasta jääb ajavahemikku 1948–95. Lisaks Porsche mudelitele tegeletakse vähesel määral ka teiste klassikaliste sõidukite restaureerimisega, millest üheks tavapärasemaks on Mercedes-Benz mudelid, mille ehitusaasta jääb samasse ajavahemikku. Urbans Garage OÜ tegevus on olnud edukas ning ettevõtte on üle aastate stabiilselt kasvanud, mida illustreerib ka järgnev tabel 2, kus on esitatud Urbans Garage OÜ käivete suurused erinevate aastate lõikes.

Tabel 2

Urbans Garage OÜ käive, 2017-2022

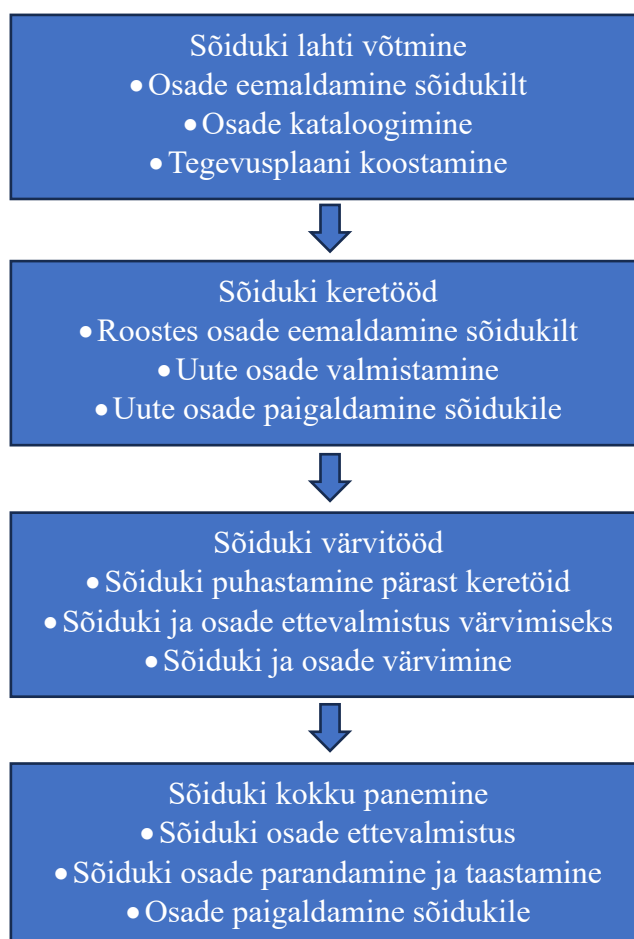
Aasta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Käive	575447,00	850171,00	1005889,00	1059655,00	1181099,00	1336887,00

Allikas: (Urbans Garage OÜ majandusaasta aruanded, autori koostatud)

Klassikaliste sõidukite restaureerimine on aeganõudev protsess, sest väga tihti on tegemist sõidukitega, mis ei ole enam kasutatavas korras ning väga tihti on tegemist

vanarauaga. Võrreldes tavapärase autoremonditöökojaga on töö oluliselt põhjalikumning ulatub kuni üksikute poltide ja mutrite taastamiseni. Klassikaliste sõidukite eripäraks on see, et pole kunagi ühtegi sarnast objekti ehk igal sõidukil on enda spetsiifilised probleemid, mis vajavad tähelepanu ning sageli ilmnevad alles töö käigus. Lisas B ja C on esitatud piltlik näide töökotta sissetulevast projektist, selle erinevatest tööetappidest ning reaalsest lõpptulemusest.

Samuti on sõidukite omanikud väga erinevate soovidega ning need soovid võivad projekti jooksul muutuda, mistõttu on väga keeruline projektide alguses hinnata nende restaureerimiseks vajalikku ajakulu ning lõplikku maksumust. Hinnanguline ajakulu on teada ainult kahes tööetapis, milleks on sõiduki värvitööd ning sõiduki kokku panemine, kuid teised tööd sõltuvad väga palju projekti esialgsest seisukorrast. Sõiduk peab täielikuks restaureerimiseks läbima mitmeid erinevaid tööetappe, mis on esitatud alljärgneval joonisel 3.

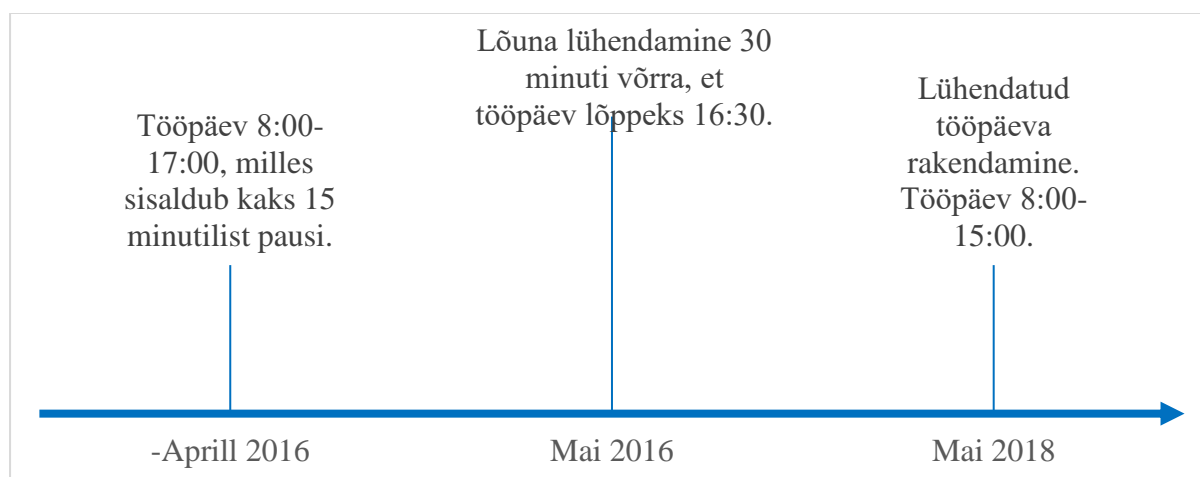


Joonis 3. Restaureerimisprotsessi etapid

Allikas: (autori koostatud)

Kliendid tasuvad projektide eest töötatud tundide alusel ning arvete esitamine toimub igal kuul, kuid kõiki tehtud tunde ei ole alati võimalik arvetele lisada. Seda näiteks olukorras, kus peame parandama tehtud vigu või kus tööprotsess on võtnud rohkem aega, kui juhtkonna hinnangul oleks olnud mõistlik. Töötatud tundidele lisanduvad kasutatud materjalide kulud ning sõidukile ostetud varuosade maksumus antud kuul. Arvete esitamisel antakse kliendile aru tehtud töödest ning esilekerkinud võimalikest murekohtadest. Ühe sõiduki tavapärase restaureerimine võtab aega vähemalt poolteist aastat, mis keerulisematel juhtudel võib ulatuda isegi kuni kolme aastani. Pooleteise aasta jooksul töötatakse autoga üle 2 900 tunni. Urbans Garage OÜ-s on korraga töös 10-15 sõidukit ning projekti jooksul puutub sõidukiga kokku 3-4 inimest, kes vastutavad erinevate tööetappide elluviimise eest.

Kuni 2016. aasta aprillini töötati Urbans Garage OÜ-s kaheksatunnise töögraafiku alusel. Tööpäev algas kell 08:00 ja lõppes kell 17:00 ning tööpäeva sisse jäi lõuna kella 12:00-st kuni 13:00-ni, ning kaks 15-minutilist pausi kell 10:00 ja 15:00. 2016. aasta mais lühendati lõunapaus 30-le minutile, et töötajatel oleks võimalus 30 minutit varem töö lõpetada. Reaalsete töötundide arv püsis muutumatuna ning edasi eksisteerisid ka kaks 15-minutilist pausi. 2018. aasta mais otsustati ettevõttes rakendada lühendatud tööpäeva (tööpäeva pikkus 6,5 tundi). Alljärgneval joonisel 4 on esitatud muutused tööajakorralduses Urbans Garage OÜ-s.



Joonis 4. Tööaja korralduse muutused Urbans Garage OÜ-s

Allikas: (autori koostatud)

Lühendatud tööpäeva otsustati rakendada, kuna projektide ajakulu motiveeris juhtkonda leidma viise, kuidas tööaja kasutust efektiivsemaks muuta. Lühendatud tööpäev jäi juhtkonnale juhtimisalasest kirjandusest silma ühe meetodina, kuidas seda teha. Seda põhjusel, et väiksem projektide ajakulu tähendab ettevõttele suuremat kasumit või suuremat

atraktiivsust potentsiaalsele kliendile. Lühendatud tööpäeva alusel alustas tööd 11 inimest komplekteerimisosakonnas, keretööde osakonnas ja värvitööde osakonnas. Arendusosakonna ja kontori tööaeg jäi muutumatuks. Lühendatud tööpäeval algas tööpäev kell 08:00 ja lõppes kell 15:00. Lõunapaus oli kell 11:30 kuni 12:00 ning tööpäeva seest kaotati 15-minutilised pausid. Juba varasemalt täheldati, et tööpäevasisesed 15-minutilised pausid kell 10:00 ja 15:00 hakivad tööpäeva ning tegelikkuses venivad oluliselt pikemaks kui ette nähtud. Lisaks sellele võis täheldada, et peale kell 15:00 toimunud pausi vähenes töötajate motivatsioon ning keskenduti juba tööpäeva lõpu ootamisele. Kaotades ära 15-minutilised pausid, vähendati töötajate töökohalt eemal viibimist ning lühendades tööpäeva kella 15:00-ni, loodeti hoida töötajad motiveerituna tööpäeva lõpuni. Lühendatud tööpäeva rakendamisel jäid ka töötajatele seatud eesmärgid samaks ehk eeldus oli see, et lühema tööpäevaga proovitakse ära teha sama töö, mis kaheksatunnise tööpäevaga.

Lühendatud tööpäeva rakendamise tulemusel ei vähendatud ka ühegi töötaja töötasu. Kui 2018. aasta aprillis oli töötaja töötasu 1900,00 eurot brutosummas, siis 2018. aasta mais oli sama töötaja töötasu 1900,00 eurot brutosummas. Praeguseks on aga kolm töötajat, kes töötasid lühendatud tööpäeva alusel, tagasi läinud pikemate tööpäevade peale. Seda põhjusel, et nende teenitud tulu võrreldes palgakuluga ei olnud piisav ning see ei võimaldanud neile palgatõusu. Kui teistel lühendatud tööpäevaga töötajatel oli võimalik palka tõsta näiteks 10%, siis kolmel töötajal oli võimalik palka tõsta 10% ainult juhul, kui nad töötavad ajaliselte rohkem. Lühendatud tööpäeva alusel töötab ettevõttes 2024. märtsi seisuga 12 töötajat.

Selleks, et uurida tööpäeva lühendamise mõju tööaja kasutusele ning selgitada, millised on tööaja kasutuse erinevused lühema tööpäeva ja pikema tööpäeva vahel, viidi ettevõttes Urbans Garage OÜ läbi uuring. Uuringu läbiviimiseks kasutati päevikumeetodit ning intervjuud. Päevikumeetodi eesmärk oli koguda töötajatelt andmeid tööaja kasutuse kohta. Intervjuu eesmärgiks oli uurida tööaja kasutust, tööaja kasutuse erinevusi kaheksatunnisel ja lühendatud tööpäeval ning uurida muutuste kohta, mida tõi endaga kaasa lühendatud tööpäev. Päevikumeetodiga koguti andmeid perioodil 20. märts 2024 kuni 26. märts 2024. Intervjuud viidi läbi perioodil 27. märts 2024 kuni 28. märts 2024.

Ajakasutuse mõõtmiseks eksisteerib erinevaid viise, mille vahel valida. Kõige tuntumad on tavapärased küsitlused, kus kasutatakse aega mõõtvaid küsimusi. Paraku on aga sellistel meetoditel omad puudused, milleks peamine on probleem erinevate tegevuste meenutamisele. Gershuny (2012) toob välja, et võib kasutada ESM-metoodikat (*experience-sampling method*), mille raames tuleb uuritavaal märkida ettenähtud perioodi tegevused teatud märguande peale, tavaliselt 2-3 korda päevas. Sellise metoodika abil saab vähendada

meenutuse probleeme, kuna uuritavad peavad enda tegevused üles märkima kohe, kui märguanne kõlab. Paraku võivad need märguanded tulla ebasobival ajal ning tehes ülestähendusi ainult üksikutel hetkedel, ei sobi andmestik järelduste tegemiseks kogu vaatlusaluse perioodi kohta. Kolmandaks lähenemiseks on otsene vaatlus (Gershuny, 2012), mis on aga liiga pealetükkiv ning võib osutada kulukaks ning aeganõudvaks, kuna igal subjektile peab olema oma vaatleja või tuleb vaatlused läbi viia pika aja jooksul. Sel juhul ei saa erinevate uurimisaluste käest võrreldavaid andmeid samast ajaperioodist.

Neljas viis andmete kogumiseks on päevikumeetod. Päevikumeetodiga on uurijatel võimalik saada päevikupidajatelt andmeid üle aja ning sündmuse toimumise hetkest. See aitab vähendada vigu, mis võivad tekkida sündmuse meenutamisest (Bolger, Davis, & Rafaeli, 2003; Unterhitzberger & Lawrence, 2022). Sellega on päevikumeetodil Unterhitzbergeri ja Lawrence'i (2022) sõnul eelis teiste kvalitatiivsete uurimismetoodikate ees, mis tuginevad meenutustele ning sündmuste tõlgendamisele. Päevikumeetodiga ei lõhuta uuritavate tööpäeva, kuna nad peavad tegema ülestähendusi hetkedel mil nad niikuinii tegelevad tööga mitteseotud tegevustega. Ning puudub ka vajadus paljude uurijate jaoks, sest päevikumeetodiga puudub vajadus uuritavaid pidevalt jälgida. Kelly et al. (2015) viisid läbi katse, kas päevikumeetod on piisavalt täpne viis uurimaks ajakasutust selliselt, et kinnitasid uuritavatele fotokaamera, mis jäädvustas tegevust iga 15 sekundi järel. Uuringu tulemusena leiti, et polnud statistiliselt olulist erinevust päeviku ning kaamera informatsiooni vahel. Gershuny et al. (2020) kogusid infot 124 uuritavalt kasutades sama meetodikat nagu Kelly et al. (2015) ning jõudsid järeldusele, et päevikumeetod on hea viis, mille abil koguda infot ajakasutuse kohta nii suurtelt kui ka väikestelt valimitelt.

Päevikumeetodi puhul on oluline valida meedium, mis oleks osalejatele mugav. Kõige tavalisem on käsitsi kirjutatud märkmed paberil. Paberi ja pliiatsi eelis on see, et puuduvad eeldused info täitmiseks nagu interneti olemasolu ja tehnoloogia kasutamise oskus. Seda saab rakendada igal pool, kus andmete kogumine on vajalik (Ohly, Sonnentag, Niessen, & Zapf, 2010). Green, Rafaeli, Bolger, Shrout ja Reis (2006) leidsid, et püsivus päevikukannete tegemiseks on peaaegjalikult seotud uuringu ülesehituse ja uuritavate motivatsiooni mitte meediumiga, kuidas andmeid kogutakse. Seega peaks päevikumeetodit rakendades arvestama just meediumi mugavust.

Päevikupidamise pikkust pole kindlalt määratletud ning see võib olla mõnest päevast mõne kuuni. Andmestiku kogumise ajavälja on oluline kaaluda, pidades silmas uurimuse eesmärke, osalejatepoolsest motivatsiooni aja pühendamiseks uuringusse ning tõenäosust oluliste sündmuste toimumise osas uuritavas ajavahemikus. Kõige tavapärasem ajaperiood,

mil ajakasutuse päevikuid peetakse on 24 tundi kuni seitse päeva (Gershuny, 2012). Pikemal ajavahemikul peetava päeviku puhul on Gershuny (2012) sõnul probleemiks suur väljalangemiste osakaal uurimusest, kuna pikem päevikupidamine võib paljudele osutada koormavaks.

Päevikumeetodi uuringute valim on üldjoontes väike, kuna andmestiku rikkalikkus ei vaja suuremat arvu osalejaid, kuid valimi suurus mõjutab ka osalejate väljakukkumise tõenäosus (Ohly et al., 2010). Unterhitzberger ja Lawrence (2022) toovad välja, et päevikumeetodi puhul peaks uurimuse alguses värbama rohkem uurimisaluseid, kuna uuringust väljalangemine on kõrgem võrreldes tavapärasemate meetoditega. Sellest hoolimata on võimalik hea andmestik koguda ka väikese valimiga.

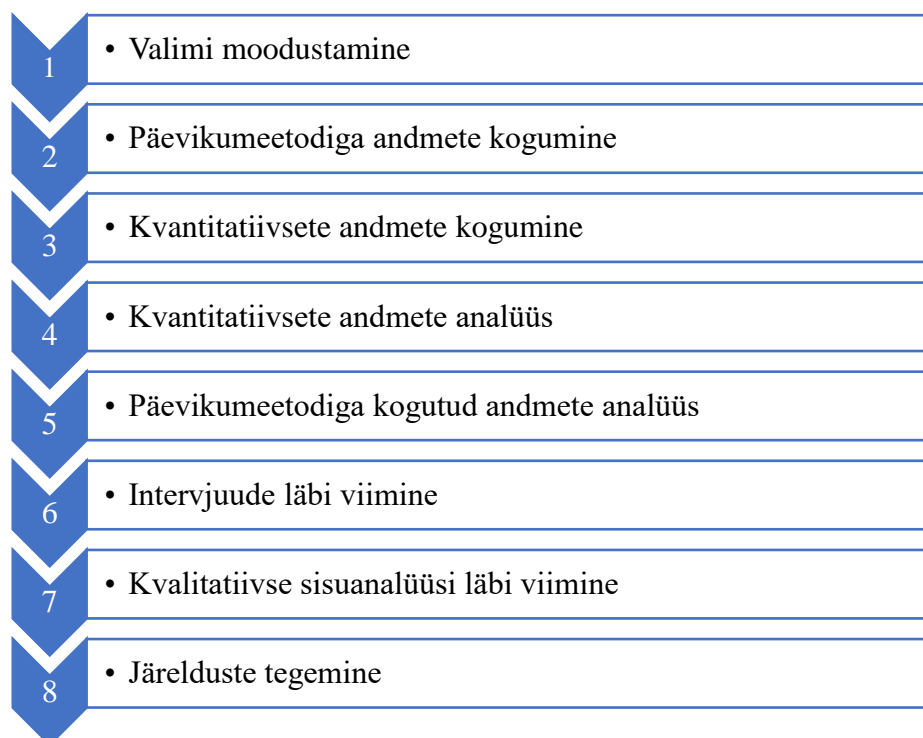
Loomulikult on ka päevikumeetodiga probleeme. Näiteks päevikutesse kogutud andmed on mõjutatud päevikupidaja motivatsioonist, mäluprobleemidest ning valikutest, mida päevikusse kirjutada (Bolger et al. 2003; Mackrill, 2008). Selleks, et saada usaldusväärset ja asjalikku informatsiooni, peab päevikumeetodiga saavutama uuritavate kõrge pühendumuse, mis on harva vajalik teiste meetoditega (Bolger et al., 2003). Ka toob Mackrill (2008) välja, et oluline on hoida osalejate motivatsiooni, et saada kõige paremad andmed. Regulaarne kontakt uurija ja päevikutäitja vahel aitab kaasa andmete kogumisele ning osalemisele. Samuti on Bolger et al. (2003) sõnul pidevate sissekannete nõue osalejatele liiga koormav ning selle probleemiga tegelemiseks on kasutatud andmekogumist, mille kestus on lühem ning täitmine võtab vaid hetke. Lisaks on välja toodud, et päevikumeetodi ohuks võib kujuneda see, et uurimisalune muudab oma käitumist seetõttu, et osaleb uuringus. Samas pole selle kohta veel kindlaid tõendeid leitud.

Päevikumeetodiga kõrvuti kasutatakse ka teisi andmete kogumise viise, peamiselt intervjuusid, mis toetavad päevikumeetodiga kogutud andmeid. Arvatakse, et päevikumeetodi efektiivsus kaob, kui andmete kogumiseks kasutada ainult päevikumeetodit ennast (Zimmerman, Wieder, 1977). Kuigi andmete kogumise tulemused sõltuvad suuresti uurimisküsimusest, siis Alshenqeti (2014) sõnul aitavad mitu andmekogumismeetodit omandada rikkalikumaid andmeid ning kinnitada uurimistulemusi.

Loomulikult on intervjuudel ka negatiivseid külgi (Alshenqeti, 2014). Intervjuude läbiviimine eeldab suurt ajakulu, samuti peab siinkohal arvestama väikese valimiga, kuna vastasel juhul võib vaatlusaluse nähtuse uurimiseks kuluda liiga palju aega. Samuti on intervjuude puhul keeruline tagada intervjuueeritava anonüümsust või selle saavutamine nõuab suuremat ressursikasutust. Ning sarnaselt päevikumeetodile on intervjuu puhul oht alateadvuslikuks kallutuseks, ehk intervjuueeritaval võib tekkida soov anda enda jaoks

sobivamaid vastuseid. Uurimuse raames oli oht, et intervjueeritavatel võis olla soov anda sobivamaid vastuseid, kuna uurijaks oli Urbans Garage OÜ tegevjuht. Tuginedes varasemale suhtlusele, kogemusele ja töökeskkonnale, on magistritöö autor veendunud, et intervjuu käigus antud vastused on tõepärased ja usaldusväärsed.

Empiiriline uuring viidi läbi tuginedes teorias leitule. Uuringu läbiviimiseks oli vaja ellu viia mitu tegevust, mis on esitatud järgneval joonisel 5 etappide kaupa.



Joonis 5. Empiirilise osa uurimisprotsess

Allikas: (autori koostatud)

Uuringu läbiviimiseks Urbans Garage OÜ-s koguti andmeid tööaja kasutamise kohta ettevõtte kaheksalt töötajalt. Valimi eesmärk oli kaasata töötajaid ettevõtte kõikides nendest osakondadest, kus töötajaid töötasid lühendatud tööpäeva alusel. Seda selleks, et vältida tööülesannetest tulenevaid võimalikke erinevusi. Uuringusse ei kaasatud kontoritöötajaid ega arendusosakonna töötajaid. Viis töötajat töötavad lühendatud tööpäeva alusel ning kolm töötajat on tagasi liikunud kaheksatunnise tööpäeva peale. Valim piirdus kaheksa töötajaga, kuna nemad olid uuringus osalemisega nõus ning autori hinnangul olid need ka töötajad, kellelt oli võimalik koguda usaldusväärsed andmeid. Kuna polnud ka põhjust arvata, et ettenähtud uuringu ajavahemikul on väljakukkujaid, siis ei olnud vajadust suuremaks valimiks. Alljärgnevas tabelis 3 on esitatud valimisse kaasatud töötajad ning nende ametikohad.

Tabel 3

Valim ja tunnused

Töötaja	Tööpäeva pikkus	Ametikoht
Töötaja 6	Lühendatud tööpäev	Autorestauraator/komplekteerija
Töötaja 10	Tavapikkusega tööpäev	Autorestauraator/komplekteerija
Töötaja 11	Tavapikkusega tööpäev	Autorestauraator/komplekteerija
Töötaja 12	Lühendatud tööpäev	Keretehnik/keevitaja
Töötaja 15	Lühendatud tööpäev	Keretehnik/keevitaja
Töötaja 19	Lühendatud tööpäev	Automaaler
Töötaja 20	Lühendatud tööpäev	Automaaler
Töötaja 21	Tavapikkusega tööpäev	Automaaler

Allikas: (autori koostatud)

Uuringus kasutatav päevik on üles ehitatud lähtuvalt varasemates uuringutes leitud tugevustele ja kitsaskohtadele. Seetõttu usub autor, et käesoleva magistritöö jaoks sobib infokogumiseks kõige paremini paber ja pliiats. Kusjuures antud paber peaks olema nii kompaktnene, et uurimisalune isik saaks seda kogu aeg kaasas kanda, et välistada probleeme päeviku täitmise ununemisega. Sellega on võimalik kindlustada, et sisekanne sündmusest tehakse koheselt ning välditakse võimalikke meenutusprobleeme. Elektroonilist abivahendit kõikidele uuritavatele jagada on liiga keeruline ning täitmine arvutis võib kaasa tuua probleeme sündmuste meenutamise ja eriti olukorras kui need sündmused toimusid arvutist eemalolemise ajal ning info täitmine toimub teatud viivitusega. See on ka väga tõenäoline uuringusse kaasatud töötajate puhul, kuna nende töö on liikuv ja nad ei tööta arvutis.

Selleks et vähendada osalejate väljakukkumise tõenäosust, koguti Urbans Garage OÜ-s päevikuandmeid viiepäevase perioodi kohta (esmaspäev kuni reede). Antud periood sai valitud, et oleks kaetud kogu tööädal ning illustreeriks ajakasutust erinevatel tööpäevadel. Lisaks sellele tuli arvestada päevikusse ülestähenduste tegemise nõudlikkust töötajatele, mille tõttu oli võimalik, et kogutud andmete täpsus väheneb pikema uurimisperioodi jooksul ning võib suurenedada ka uuringust väljalangejate hulk. Selleks, et hoida uuritavate motivatsiooni päeviku täitmisel, koguti infot kahel erineval nädalal jättes kogumisperioodi sisse nädalavahetuse, et info märkimine ei oleks liialt koormav.

Töötajatele jagati päevikud täitmiseks tööpäeva alguses ning koguti kokku tööpäeva lõpus. Selliselt ülesehitatud infokogumise meetod aitas välistada seda, et töötajad oleksid saanud järgnevate päevade sissekandeid teha kasutades alginfona eelmiste päevade sissekandeid, mis võib infot moonutada. Olorunfemi (2023) toob välja ka asjaolu, et takistades ligipääsu uuritavate viimastele sissekannetele, paranes sissekannete terviklikkus.

Seda peamiselt seetõttu, et uuritavad tegid sissekandeid selle kohta, mis tegelikult juhtus, mitte selle kohta, mida nad pidasid loogiliseks jätkuks eelnevatele sissekannetele.

Selleks, et päeviku täitmine oleks olnud uuritavate jaoks võimalikult lihtne ning vähese ajakuluga, olid uuritavateks tegevusteks peamiselt tegevused, mis teooriast tulenevalt kulutavad töötajatel kõige rohkem aega, milleks on:

- Lugemine tööajal (L)
- Söömine (v.a. lõunasöök) (S)
- Telefoni kasutamine kõnedeks või sõnumite saatmiseks (T)
- Kohvipaus (K)
- Interneti kasutamine (I)
- Vestlused tööga mitteseotud asjadest (V)
- Mõttesse vajumine (M)
- Suitsupaus (P)

Lihtsamaks päeviku täitmiseks on eelloetletud tegevused ka kodeeritud, et töötajad saaksid kiirelt teha ülestähendused nende tegevuste kohta. Lisaks pidid töötajad märkima kui palju aega nende tegevuste peale kulutati. Antud päevikumeetodi puhul kasutatakse pidevat andmetekogumist, mis tähendab, et töötajad peaksid tegevuse üles märkima siis, kui see toimub. Lisaks kogutakse infot selle kohta, milline oli nende subjektiivsel hinnangul töövõimekus enne tööga mitteseotud tegevust ning milliseks hindavad nad töövõimekust pärast tööga mitteseotud tegevuste tegemist. Töövõimekust pidid töötajad hindama hea (H), tavalise (T) või halvana (P). Töövõimekuse all peab autor silmas töötaja valmisolekut ning tahet tööga tegeleda. Sellega soovib autor hinnata võimalikku tööviljakuse paranemist mikropauside tõttu ning halvenemist ühelt ülesandelt teisele vahetumise tõttu. Kasutatav päeviku vorm on esitatud lisa D ning lisa E on esitatud näidisenäidisena üks täidetud päevikutest. Päevikumeetodil kogutud ajakulud tööga mitteseotud tegevustele sisestati Exceli tabelisse (lühendatud tööpäevaga ja kaheksatunnise tööpäevaga töötajate kohta eraldi), ajakulud summeeriti vastavalt tegevustele üle tööädala ning jagati vastavalt uuringus osalenud töötajate arvuga, et selgitada keskmine ajakulu tööga mitteseotud tegevustele tööädalal ühe töötaja kohta.

Intervjuu eesmärk oli küsida täpsustavaid küsimusi päevikumeetodiga kogutud andmete kohta ning tagasivaatavalt uurida tööaja kasutuse kohta enne tööpäeva pikkuse muutusi. Intervjuu pidi olema paindlik, et saaks vajadusel avada mõnda teemat sügavamalt. Seetõttu kasutati intervjuumeetodina poolstruktureeritud intervjuud. Läbiviidud intervjuud

salvestati telefoniga, milleks küsiti intervjuueeritavatelt luba iga intervjuu alguses. Intervjuus esitatud küsimused formuleeris autor, tuginedes teoorias välja toodud uurimustöödele ning nendes esitatud tulemustele. Intervjuuküsimused on esitatud lisas F. Intervjuu käigus uuris magistr töö autor tööga mitteseotud tegevuste, nende tegemise põhjuste ja lühendatud tööpäeva mõjude kohta ajakasutusele, tööprotsessidele ja taastumisele.

Lindistatud intervjuud transkribeeriti ning viidi läbi sisuanalüüs. Läbiviidud intervjuude pikkus ulatus 20 minutist kuni 54 minutini. Lindistatud intervjuud transkribeeriti kasutades tasuta programmi Transkriptor. Seejärel kuulas töö autor lindistatud intervjuusid uuesti ning parandas transkribeeritud dokumentides esinevad vead. Töö tulemusel saadud transkriptsioonide maht oli 81 lehekülge. Sisuanalüüsi esimese tegevusena koondati intervjuudes saadud vastused Wordi dokumenti etteantud kategooriate alla lähtuvalt intervjuu käigus esitatud küsimustele. Selle tulemusena saadud dokumendi mahuks oli 21 lehekülge. Antud dokumendi põhjal koostas autor Excelis kodeerimistabeli. Antud kodeerimistabel on esitatud lisas G. Koodide loomisel kasutati suunatud kodeerimist ning koodid loodi lähtuvalt intervjuuküsimustest autori enda poolt. Seejärel viidi läbi juhtumiülene analüüs, ehk koguti kõikidest intervjuu vastustest kokku ühe konkreetse koodi alla sobituvad tekstiosad. Antud analüüsi eesmärgiks oli leida intervjuueeritavate vastustes läbivad teemad, mille põhjal oleks võimalik teha järeldusi.

Täiendava infona koguti ka kvantitatiivseid andmeid Urbans Garage OÜ tööaja arvestuse tabelitest. Tööaja arvestuste tabelid tuginevad töötajatelt saadud infole tehtud tööde ning nendeks kulunud aja kohta. Antud andmed koguti tööädala lõppudel ning sisestati ajaarvestustabelisse. Antud infot kasutatakse, et hinnata ajakulusid tööprotsessidele ning võrrelda ajakulusid teiste sarnaste töödega. Andmeid selliselt kontrollides saab hinnata, kas töötajate poolt antud info vastab tegelikkusele.

Kvantitatiivsete andmete uurimise eesmärk oli välja selgitada, kas lühendatud ja tavapikkusega tööpäeval erines ajakulu tööde täitmiseks. Antud andmed annavad infot, kas lühendatud tööpäeva rakendamise ajal esines ka muutusi tööviljakuses. Tööviljakuse hindamisel võeti vaatluse alla tööprotsessi elluviimiseks kulunud keskmine aeg ning lähtuti sellest, kas tööprotsess on tavapikkusega tööpäeval ja lühendatud tööpäeval ellu viidud sama ajavahemiku jooksul. Tööviljakuse säilimiseks peaks lühendatud tööpäeva puhul tegema ära sama palju tööd kui kaheksatunnise tööpäevaga, tööviljakuse paranemiseks peaks lühendatud tööpäevaga tegema ära rohkem tööd kui kaheksatunnise tööpäevaga. Kui kaheksatunnise tööpäeva puhul viidi tööprotsess ellu 10 päevaga, siis ka lühendatud tööpäeva puhul peaks sama tööprotsess võtma 10 päeva selleks, et saaks järeldada, et tööviljakus on jäänud samaks.

Siinkohal võeti vaatluse alla sellised tegevused, mis ei ole mõjutatud teistest teguritest nagu töövahendite olemasolu, varuosade olemasolu või muudest sarnastest tööd segavatest faktoritest. Nende tingimuste alusel osutusid valituks järgmised tööd:

- Sõiduki kere viimistlustööd metalliosakonnas
- Sõiduki kere värvimistööd
- Sõidukite varuosade inventeerimine
- Sõidukite käigukastide restaureerimistööd
- Sõidukite mootorite restaureerimistööd

Samuti koguti andmeid puudunud tundide kohta, mis ei olnud haigustunnid. Andmed puudunud tundide kohta peaksid selgitama, kas lühendatud tööpäev on töötajatele andnud rohkem vaba aega selleks, et nad saaksid tegeleda tööga mitteseotud tegevustega väljaspool tööaega. Samas võib ka puudunud tundide vähenemine viidata sellele, et tööviljakus on paranenud, kuna töötajad viibivad rohkem töökohal ning võttes vaatluse alla näiteks aastase perioodi, siis vähesem puudumine töökohalt võib tähendada, et töötajatel oli võimalus täita rohkem tööülesandeid.

Kvantitatiivseid andmeid koguti 18 kuud enne lühendatud tööpäeva rakendamist (november 2016 – aprill 2018) ja 18 kuud pärast lühendatud tööpäeva rakendamist (mai 2018 – oktoober 2019), mis autori arvates annab kõige parema hinnangu lühendatud tööpäeva rakendamise mõjust töötajate tööviljakusele. Autori hinnangul on peale vaatlusalust perioodi toimunud muutusi tööprotsessides, mis ei võimalda hilisemaid andmeid võrrelda perioodiga enne lühendatud tööpäeva rakendamist. Tööprotsesside muutuste all peab autor silmas, et muutunud on näiteks kasutatavad materjalid värvimisprotsessis, mis võimaldavad teatud etapid läbida väiksema ajakuluga ning mõned etapid isegi vahele jätta. Samuti on ka muutused toimunud komplekteerimisetapis, kus teatud tööde tegemist ei alustata enne, kui kõik vajalikud osad on olemas (varasemalt tehti töö nii kaugele, kui olemasolevad asjad võimaldasid). Ning on paranenud ka varuosade kättesaadavus, mis tähendab, et teatud detaile ei pea töötajad taastama või ise valmistama, vaid katkine või puuduolev osa on võimalik lihtsalt asendada uue detailiga.

2.2. Lühendatud tööpäeva mõju tööaja kasutamisele Urbans Garage OÜ-s

Käesolevas alapeatükis annab magistritöö autor ülevaate Urbans Garage OÜ-s läbiviidud uuringu tulemustest. Lisaks sellele esitatakse järeldused, kuidas on lühendatud tööpäeva rakendamine muutnud tööaja kasutust ning kas on olnud ka muutuseid tööviljakuses.

Päevikumeetodiga kogutud andmete põhjal sai järeldada, et lühendatud tööpäeval on tööga mitteseotud tegevustest suurima ajakuluga vestlused tööga mitteseotud asjadest. Järgmisteks suurimateks ajakulutajateks olid suitsupaus, telefoni kasutamine, interneti kasutamine ning kohvipaus. Suitsupausi puhul peab arvestama, et tegemist on sõltuvusliku pausiga ning seda ei mõjuta see, kas suitsetaja töötab lühendatud tööpäeva alusel või mitte. Kui suitsupausid aga vaatlusalustest tööga mitteseotud tegevustest välja jätta väheneks lühendatud tööpäeval ajakulu tööga mitteseotud tegevustele veelgi. Samas võib tekkida ka olukord, et suitsupause mitte tehes, võivad töötajad oma aega kulutada teistele tööga mitteseotud tegevustele nagu kohvipausid või interneti kasutamine. Seetõttu on käesolevas magistritöös ajakulu suitsupausidele siiski eraldi välja toodud. Reaalne keskmine ajakulu tööga mitteseotud tegevustele töötaja kohta on lühendatud tööpäeva puhul ligikaudu 73,6 minutit nädalas.

Samas koguti ka andmeid töötajatelt, kes töötavad tavapikkusega tööpäeva alusel, milleks on kaheksatunnine tööpäev. Nende töötajate puhul kulutasid tööaega kõige rohkem kohvipausid ning interneti kasutamine. Keskmine ajakulu tööga mitteseotud tegevustele tavapikkusega tööpäeva puhul oli 122 minutit töönädalas. Alljärgnevas tabelis 4 on välja toodud keskmised ajakulud tööga mitteseotud tegevustele töönädalal töötaja kohta.

Tabel 4

Keskmine ajakulu tööga mitteseotud tegevustele töönädalal töötaja kohta

Tegevus	Lühendatud tööpäev	Tavapikkusega tööpäev
Vestlused tööga mitteseotud asjadest	22,0	16,6
Suitsupaus	20,2	3,3
Telefoni kasutamine kõnedeks	11,8	13,0
Interneti kasutamine	8,0	34,0
Kohvipaus	6,0	44,0
Mõttesse vajumine	3,0	0,0
Lugemine tööajal	1,6	5,0
Söömine (v.a lõuna)	1,0	6,0
Kokku	73,6	122,0

Märkus: Tabelis on ajakulud esitatud minutites

Allikas: (autori koostatud).

Tabelist ja kogutud infost näeme, et reaalne ajakulu töönädalal tööga mitteseotud tegevustele on kahe erineva pikkusega tööpäeva puhul erinev (vastavalt 73,6 minutit lühendatud tööpäeval ja 122 minutit tavapikkusega tööpäeval). Sellest võib järeldada, et

lühendatud tööpäeval ei ole töötajate vajadus pausidele nii suur ning keskendutakse rohkem enda tööle nagu leidsid ka Cette ja Taddei (1993). Ning väiksem pauside hulk ning suurem tööle keskendumine võib endaga kaasa tuua ka tööviljakuse paranemise.

Samas peab tõdema, et tööga mitteseotud tegevuste ajakulu oli nii lühendatud tööpäeval kui ka tavapikkusega tööpäeval oluliselt väiksem, kui teoorias välja toodu. Näiteks Ferreira ja Esteves (2014) leidsid, et tööga mitteseotud tegevuste pikkus võib päevasest tööajast moodustada 58 minutit ehk 290 minutit töötaja kohta nädalas ning D'Abate ja Eddy (2007) leidsid, et tööga mitteseotud tegevused võivad tööajast moodustada isegi 78 minutit ehk 390 minutit töötaja kohta nädalas. See tähendab, et Urbans Garage OÜ-s tehti tavapikkusega tööpäeval tööga mitteseotud tegevusi vähemalt üle kahe korra vähem ning lühendatud tööpäeva alusel töötades isegi neli korda vähem. On keeruline öelda, miks selline erinevus on tekkinud. Üks võimalik selgitus on, et Urbans Garage OÜ-s tehtava töö iseloom on selline, mis ei eelda arvutiga töötamist, seega ei teki ka olukordi, kus saab lihtsa vaevaga tegeleda tööga mitteseotud tegevustega. Samas võib tegu olla asjaoluga, et töö ise on väga kaasahaarav ja endasse tõmbav ehk kui töötaja juba töötab Urbans Garage OÜ-s, siis ta teeb seda ka suurema huviga, kui näiteks mõnel teisel töökohal töötades.

Päevikumeetodiga koguti infot ka selle kohta, kuidas töötajad hindavad enda töövõimekust enne ja pärast tööga mitteseotud tegevusi. Nädalase andmekogumise perioodi jooksul tehti kõikide uuringus osalenud töötajate peale kokku 136 tööga mitteseotud tegevust. Nendest 45 juhul oli töötajate hinnangul töövõimekus tööle naastes paranenud. 87 juhul aga hindasid töötajad, et nende töövõimekus enne ja pärast tööga mitteseotud tegevust oli sama. Ainult neljal juhul leidsid töötajad, et nende töövõimekus peale tööga mitteseotud tegevust oli halvenenud. Seega antud andmetele tuginedes võib järeldada, et tööga mitteseotud tegevused ei kahjusta töövõimekust, pigem aitavad need töövõimekust hoida ning teatud juhtudel isegi parandada, mis on kooskõlas ka teoorias välja toodud järeldustega (D'Abate & Eddy, 2007; Hamermesh, 1988; Epstein, Avrahami, & Biehl, 2016). Hea töövõimekus on aga midagi, mis kindlasti mõjutab töötaja tööviljakust ning töövõimekuse hoidmine võib tähendada, et töötaja on suuteline panustama tööpäeva lõpuni. Seda rõhutati ka intervjuude käigus, kus toodi välja, et tööga mitteseotud tegevused aitavad kas motivatsiooni tõsta või nad annavad energiat juurde:

„Selline paus tööpäevas võib isegi minu puhul natuke motivatsiooni tõsta edasi tegutsemise suhtes. ... Aga üldjoontes annavad pausid mulle energiat juurde.“ (Töötaja 20, lühendatud tööpäev)

Kogutud andmete põhjal näeme, et nii lühendatud tööpäeva kui ka tavapikkusega tööpäeva puhul siiski tehakse tööga mitteseotud tegevusi. Antud leid läheb kokku ka teoorias väljatooduga, et on ebamõistlik eeldada, et töötajad teevad kogu töötaja tööd (Eddy et al. 2010) ning neid kõrvalisi tegevusi on lihtsalt vaja, et korraks tööst puhkust saada (Epstein et al., 2016). Seda kinnitavad ka läbiviidud intervjuudest saadud vastused, kus mitmel juhul toodi välja, et vahepeal on vaja tööst eemale saada, et ennast koguda ning mõtte uuesti liikuma panna. Nendel hetkedel teevad töötajad nende jaoks harjumuspäraseid tegevusi, milleks on siis kas suitsu- või kohvipausid, internetikasutus või vestlused:

„Peaasjalikult on tegemist niinimetatud mõttepausidega. ... Nendel hetkedel ma ühendangi kaks asja ja teen oma nii-öelda mõttepausi koos suitsupausiga. ... See annab ka võimaluse korraks mitte mõelda tööga seotud asjadele, mis on hakanud sind häirima ja tekibki soov korraks selle tegevuse juurest eemalduda. ... ma olen reaalselt võtnud just pausi sellest momendist, kus ma tunnen, et nii, nüüd on mul mõistus otsas, olen väsinud või on mingi asi mind häirinud.“ (Töötaja 6, lühendatud tööpäev)

Tavapikkusega tööpäeval oli üks tööga mitteseotud tegevuste põhjuseks just suurem väsimus. Intervjuude raames selgus, et pikema tööpäevaga töötavad inimesed kipuvad rohkem tööst eemalduma tööpäeva teises pooles, kui tööpäevast on tekkinud väsimus. See võib mõningal määral selgitada ka seda, miks ajakulu tööga mitteseotud tegevustele inimese kohta on tavapikkusega tööpäeval suurem kui lühendatud tööpäeval. 1,5 tunni võrra pikem tööpäev võimaldab teha rohkem tööga mitteseotud tegevusi ja on võimalik, et sellel ajal tehtud tegevused võivad venida pikemaks:

„Tavaliselt need pausid tekivad ka pigem päeva lõpul, kus on juba suurem väsimus peal. Hommikuti oled ikka värskem ja siis ka mõte töötab paremini.“ (Töötaja 10, tavapikkusega tööpäev)

Samuti tajutakse pikemal tööpäeval tööst eemaldumise vajadust teisiti ja on võimalik, et need tööga mitteseotud tegevused aitavad päeva paremini hallata nagu tõi välja ka Roy (1959). Pikema tööpäeva puhul on võimalik, et töötajate mentaliteet on juba päeva alguses teine ja hommikust alates planeeritakse oma tööpäeva sisse rohkem hetki, kus oleks võimalik tööst puhata, mida ei tehta aga lühendatud tööpäeva puhul:

„Pikem tööpäev tekitab ikka vajaduse pausideks või sa siis valmistad ennast ikkagi ette 8-tunniseks päevaks, et see mõtteviis on teine, kuidas sa tööd tegid nendel päevadel.“ (Töötaja 19, lühendatud tööpäev)

Lisaks vajalikele mõttepausidele on tööväliste tegevuste põhjuseks sageli ka eraelu. On mõistetav, et mõningal määral on nii töö- kui ka eraelu segunenud. Kuna tehnoloogia on

igal töötajal käeulatuses, siis paratamatult jõuab nendeni info eraelust, millega tuleb antud hetkedel siiski tegeleda. Eraelulised toimetused võivad tihti olla ka need põhjused, miks hinnanguline töövõimekus võib langeda. Neljal juhul kui töövõimekus peale tööga mitteseotud tegevusi langes, olid seotud telefonikõnedega perelt, mis viisid tööst mõtted mujale ning halvendasid edasist töövõimekust.

„Kuna meil on telefonid käes ja me neid ju kuskil mujal ei hoia, siis on võimalik, et meile tuleb mingeid uudiseid perelt või teistelt lähedastelt inimestelt, kellega peab siis tööpäeval suhtlema.“ (Töötaja 6, lühendatud tööpäev)

Kuigi eelnimetatud tööga mitteseotud tegevused ei halvenda suurel määral töövõimekust, siis on oht, et ühelt ülesandelt teisele vahetumine kulutab vaimset ressursi (Jiang et al., 2023) ja inimesed ei suuda kohe oma tööga reaalselt jätkata. Intervjuudes toodi välja, et suureks probleemiks on see, kui need tööga mitteseotud tegevused venivad liiga pikaks. Pikad eemaldumised viivad töötaja tööst liiga kauaks eemale ja tööle tagasi häälestamine võtab rohkem aega:

„Kui pausi pikkus on rohkem juba kui 3 minutit, siis ma tunnen küll, et see viib tempo alla. ...See on kindlasti aeglustavaid asjaolusid. Ei ole päris nii, et ühelt ülesandelt tulles libisen sujuvalt kinnastesse ja hakkan järgmise tööga pihta. See häälestamine võtab natuke aega.“ (Töötaja 15, lühendatud tööpäev)

Tööga mitteseotud tegevuse kestvuse mõju tööle naasmisele oli ka põhjus, miks leiti, et varasemad 15-minutilised pausid olid ebavajalikud ja nende kaotamine tööpäevast tuli pigem kasuks. Seda on korduvalt rõhutanud Anttila (2005), kes nende pauside ebavajalikkust on illustreerinud mitme uurimuse abil erinevates organisatsioonides. Lisaks sellele ilmnis, et need pausid venisid siiski oluliselt pikemaks, kui ettenähtud 15 minutit ning need pausid ei tähendanud ka seda, et muid tööga mitteseotud tegevusi tööpäeva jooksul ei tehta:

„Pikema päeva puhul tajusin korduvalt, et kui pausile sai mindud, siis kippusid need pausid ikkagi pikemaks venima. ... Tavaliselt saab nendest 20 minutit ja vajdusel isegi 30 minutit.“ (Töötaja 12, lühendatud tööpäev)

Mitme töötaja sõnul tulid 15-minutilised ettenähtud pausid halval ajal. Halvaks ajaks peeti tihti seda, kui töötajal oli konkreetne tööprotsess käsil, mis nõudis süvenemist. Sel juhul hakkasid ettenähtud pausid töövoolu takistama. Ning need pikad pausid muutsid sageli keeruliseks ka tööle naasmise, kuna tihti tuli kulutada aega sellele, et välja mõelda, kus töö pooleli jäi. Selle asemel leiti, et individuaalselt tehtavad pausid on töövoolule oluliselt kasulikumad, kuna võimaldavad pause teha nendel hetkedel, kui töötaja seda reaalselt vajab. Ning leiti ka, et need reaalsed pausid on oluliselt lühemad kui 15 minutit. Keskmine ajakulu

töötaja kohta lühendatud tööpäeval oli 14,7 minutit, mis on oluliselt vähem, kui ettevõttes oleks ette nähtud kaks 15-minutilist pausi:

„Mulle tundus, et need pausid hakkisid üldse tööpäeva ebavajalikult ära. Ja sageli on need hetkedel, kus pause vaja ei ole ju tegelikkuses. Et need indiviuaalselt tehtavad pausid sa teed, siis kui sul on reaalselt vajadus ja nad tunduvad mulle ka lühemad kui need 15-minutilised.“ (Töötaja 15, lühendatud tööpäev)

Indiviuaalse äranägemise järgi tehtavate pauside kasulikkuse haakub ka Hamermeshi (1988) välja tooduga, ning võimaldab taastada vaimseid ressursse siis, kui seda on ka tegelikkuses vaja.

Tööpäeva pikkus ei mõjuta töötaja tegevusi ainult tööpäeval vaid tegelikkuses ka tervel töönaladal. Kui töötada tavapikkusega tööpäeval, leidsid mitmed töötajad, et nädala lõpuks on tuntav väsimus sees ja reedese päeva teine pool või isegi üksikutel juhtudel terve reedene päev ei ole nii viljakad kui ülejäänud nädal. Samas lühema tööpäeva alusel töötavad inimesed leidsid, et nad suudavad oma energiat ja motivatsiooni hoida läbi nädala ning reedel suudavad selle lühema päeva jooksul teha siiski sama palju kui esmaspäeval:

„Pikema tööpäeva jooksul tunnen küll nädala lõpuks, et mulle on sellest küll. ... juba reedel pärast lõunat hakkab mõtlema teistele asjadele. Mulle tundub, et 40-tunnise nädala puhul on need viimased kaheksa tundi oluliselt vähemviljakad kui vaadata keskmiseid tunde.“ (Töötaja 11, tavapikkusega tööpäev)

„Lühendatud tööpäevaga oli nädala lõpp natuke kergem. Jaksasin ikkagi enam-vähem samamoodi tööd teha nädala algusega võrreldes. Ja palju andis just juurde see reedese päeva lõpp, kui varem koju said ja said juba nädalavahetusesse sisse elada.“ (Töötaja 10, tavapikkusega tööpäev)

Lisaks sellele, et kaotati ära tööpäeva lõhkuvad ja töövoolu takistavad pausid, muutus siiski ka töötajate endi mõtteviis, kuidas tööd teha. Mitmed töötajad otsisid viise, kuidas oma tööd efektiivsemalt teha ning kuidas mahutada sama palju tööd lühema päeva sisse. Üheks muutuseks oli meeskonnatöö tähtsuse esile tõusmine. Kui varasemalt keskendus iga töötaja oma projektile, siis lühendatud tööpäeva raamistikus hakkati spetsialiseeruma oma tugevustele ning tööd meeskonnaliikmete vahel jaotama:

„Kasutasin teiste abi, kes sarnaseid tööülesandeid olid juba teinud. Ei tahtnud aega raisata asjade ise välja mõtlemisele. Lühemal päeval hakkad otsima viise, kuidas teha asju kiiremini. Meeskonnatöö hakkas muutuma olulisemaks.“ (Töötaja 11, tavapikkusega tööpäev)

Samuti hakati vältima enda projektiga mitteseotud väiksemate tööülesannete täitmist igal ajahetkel, vaid neid hakati koondama ühte päeva. Selliste väikeste tööde tegemine oma

põhiprojekti vahel hakkab tööpäeva hakkima ning muutub segavaks, mille tagajärjel võib kannatada ka tööviljakus. Oluliselt viljakam on oma tööd planeerida selliselt, et lõpetad vajalikud etapid oma töös ning seejärel hakkad lahendama muid väiksemaid probleeme teistel projektidel:

„Proovin vältida igasuguste nõ jupitööde tegemist, et ei oleks pidevat ühel ülesandelt teisele hüppamist. Sellised jupitööd takistavad töö tegemist ja seeläbi tekib ka rohkem pause. Olen hakanud väiksemaid töid koondama kokku ühte päeva, et need siis ühe hooga ära teha ning teistel päevadel saan tegeleda enda põhiprojektiga.“ (Töötaja 15, lühendatud tööpäev)

Oluliseks muutus ka ettevõttesiseste professionaalsete oskuste arendamine teatud osade tootmiseks. Sageli on just varuosade puudumine teguriks, mis hakkab tööd takistama ehk töötaja ei saa viia lõpuni ühte tööülesannet. Võimekus teatud varuosasid ise toota, aitab vältida tööseisakuid. Sellised muutused tekkisid peaaesjalikult keretööde osakonnas, kus soetati tööriistad ning valmistati abivahendid keredetailide tootmiseks. Samuti hakati rohkem rakendama arendusosakonna võimekust toota vähemkeerulisi osasid komplekteerimisosakonna jaoks, et autode kokkupanemist ei hakkaks takistama varuosade puudumine:

„Arenes võimekus teatud asju ise teha, et ei peaks mingite detailide järgi ootama, et tööd edasi viia. Igasugused sellised pausid, mulle tundub, takistavad efektiivsust. Seepärast oligi oluline, et mingid puuduolevad asjad saaks ise valmis teha, et töövool oleks hea.“ (Töötaja 12, lühendatud tööpäev)

Värvitööde osakonnas võeti vaatluse alla tööde järjekord, sest ka seal oli sama tööprotsess kasutusel juba ettevõtte asutamisest saati. Suurimaks probleemiks oli peamiselt ajakulu teatud materjalide kuivamisele, mille tõttu ei saanud tööprotsessiga edasi liikuda. Sellest tulenevalt jäeti teatud tööd hilisemaks, mida sai teha nendel hetkedel, kui teiste tööetappide käigus peale kantud materjalid vajasisid kuivamiseks aega:

„Samuti vaatasime töökojasiseselt üle tööde järjekorra, et ei peaks enam aega raiskama näiteks mingite materjalide kuivamist oodates vaid liigutasime tööde järjekorda ümber, et kui midagi realselt kuivab, siis saame tegeleda teise tööga.“ (Töötaja 21, tavapikkusega tööpäev)

Samas leidsid töötajad, et teatud tööetappides oli väga keeruline tööprotsesse ümber korraldada, kuna teatud tegevused on sõltuvad ka muudest asjadest nagu varuosade olemasolu või töö keerukus. Eriti ilmneb see töös, kus on palju vaja ise mõelda ja lahendusi leida. Tegemist on peaaesjalikult eriprojektidega, kus pole ka realselt välja kujunenud kindlaid tööprotsesse, vaid need on alles tekkimas:

„Otseselt mingeid erinevusi tööprotsessides ei näe. Kuna tegemist on siiski tööga, kus pean ise palju mõtlema ja lahendusi leidma, siis väga need protsessid muutuda ei saa võrreldas kaheksatunnise päevaga.“ (Töötaja 19, lühendatud tööpäev).

Samuti toodi välja, et lühendatud tööpäeva tõttu tekkis suurem kohusetunne oma töö vastu ning prooviti oma tööülesannetele rohkem keskenduda, et sama töö ära teha lühema ajavahemiku jooksul. Mitmed töötajad tõid välja, et suureks abiks oli ka see, et neil oli võimalus oma tööd ise korraldada. Töötajad said ise planeerida teatud tegevusi nendes ajahetkedesse, kus nad tundsid, et on ise kõige võimekamad neid ellu viima:

„Ma ikka tundsin, et kuna mul oli kohusetunne seda tööd teha ja aega oli vähem, siis ikka tahtsin asju kiiremini valmis saada. Kui sa teadsid, et kell 15 on päev läbi, siis jõudsid kell 8 tööle ja panid kohe käigu sisse. Pikema päeva puhul tundub mulle aga, et ega enne 9-t väga mingit head liikumist mul ei ole.“ (Töötaja 21, tavapikkusega tööpäev)

„Lisaks planeerin enda jaoks tööd natuke teisiti. Jätan endale nädala lõpuks lihtsamad ülesanded, et hoida enda motivatsiooni reedese päeva lõpuni. Kui teeks mingit sellist tööd, millega on võimalik ebaõnnestuda on väga tõenäoline, et see kaotab kiiresti töömotivatsiooni reedeseks päevaks.“ (Töötaja 15, lühendatud tööpäev)

Mitmed autorid on välja toonud lühendatud tööpäeva negatiivseid mõjusid peaaesjalikult läbi töö intensiivistumise (Askenazy, 2004; Stronge & Harper, 2019; Prunier-Poulmaire, & Gadbois, 2001; Haraldson & Kellam, 2021). Ajasurvet tundsid ka Urbans Garage OÜ töötajad lühendatud tööpäeva rakendamise algusfaasis, kuid tänu tööprotsesside muutusele enam antud ajasurvet ei tunta. See jällegi tähtsustab tööprotsesside ümberkorraldamise vajadust, rakendades lühendatud tööpäeva nagu on välja toonud ka Bosch ja Lehndorff (2001), Skidelsky (2019) ning Haraldson ja Kellam (2021):

„See vähene aeg oli vahel mentaalseks blokeeringuks. Alustasid töö planeerimisega, valmistasid asjad ette ja enne kui sa tööle said asuda avastasid, et juba on aeg koju minna.“ (Töötaja 11, tavapikkusega tööpäev)

„Alguses oli kindlasti keerulisem ja tundsin ajasurvet. Aga nüüd kui olen oma tööprotsessid paremini paika saanud, siis seda probleemi enam ei ole minu jaoks.“ (Töötaja 20, lühendatud tööpäev)

Teoorias toodi välja, et lühendatud tööpäev aitab kaasa puudumiste vähenemisele, millel on omakorda mõju tööviljakusele (Baltes et al., 1999; Golden, 2012; Schwarz & Hasson, 2012). Et selgitada, kas lühendatud tööpäeva rakendamine on Urbans Garage OÜ-s samuti olulisel määral muutnud puudumiste arvukust, võeti vaatluse alla ajakulu töölt puudumistele 18 kuud enne ja 18 kuud pärast lühendatud tööpäeva rakendamist. Tegemist oli

puudumistega, mis ei olnud seotud haigestumistega ehk siis vaid puudumised, mis olid tekkinud isiklike asjade ajamisest või soovist mõnel päeval võtta tööst puhkehetk. Andmeid koguti kaheksalt samalt isikult enne ja pärast lühendatud tööpäeva rakendamist. Kogutud andmetest selgus, et keskmine ajakulu puudumistele lühendatud tööpäevale eelneval perioodil oli 93,85 tundi ning lühendatud tööpäevale järgneval perioodil oli 50 tundi.

Sellist puudumiste vähenemist võib selgitada sellega, et lühendatud tööpäeval on töötajatel aega eraeluliste asjadega tegeleda ka pärast tööpäeva. Lühendatud tööpäev võimaldab ka lihtsamalt järgi teha puudunud tunde, kui nende jaoks on tekkinud vajadus tööpäeva sees. Neid lühendatud tööpäeva positiivseid külgi toodi välja ka läbiviidud intervjuus:

„See on andnud mulle võimalusi oma elu ikkagi niipalju korraldada, et kui mul on vaja mõne eraelulise asjaga tööpäeval tegeleda, siis mul on oluliselt lihtsam kas või oma tunnid mingi päev järgi teha. Kuna päevad ei ole pikad, siis on piisavalt aega tunnid tagasi teha ja pärast ka perega tegeleda. Samas on ka neid eraelulisi asju vähem ette tulnud, sest saan neid ajaliselt lükata ka õhtusesse aega, kuna mul on võimalik nendega pärast tööpäeva tegeleda.“ (Töötaja 20, lühendatud tööpäev)

„Ja ei ole vajadust ka muude eraisikuliste asjadega tööpäeval tegeleda, kuna peale 15 on veel kõik kohad lahti, kuhu võiks vajadus minna olla ja olen proovinud sellised külastused just sinna aega jätta kui võimalik.“ (Töötaja 12, lühendatud tööpäev)

Lühendatud tööpäev peaks töötajatele võimaldama ka rohkem puhkust, mis aitab taastada nende ressursse ja valmistuda järgmiseks tööpäevaks (Sonntag, 2003; Schiller et al., 2017; Akerstedt et al., 2001). Võimalus puhata võib selgitada ka seda, miks lühendatud tööpäeva jooksul tehakse vähem tööga mitteseotud tegevusi, miks vähenevad puudumised ning miks suudetakse töövõimekust hoida terve töönädala jooksul. Puhkuse olulisust tõid töötajad välja ka läbiviidud intervjuudes:

„Kaheksatunnise päevaga tundsin ka, et hommikul on ikka eelmisest päevast väsimus sees. Lühema tööpäevaga on seda ikka kordades vähem. Kuid mitte olematu. Eks see natuke sõltub sellest, mida eelmisel päeval töö juures teed.“ (Töötaja 20, lühendatud tööpäev)

„Mulle tundub, et see on kumulatiivne asi, et see koguneb ajapikku. Pika tööpäevaga põletad ennast päris kiiresti läbi puhtalt sellepärast, et iga päev mis sa pikalt töötad, panustab sellele koormusele. Lühema tööpäeva puhul tundsin, et see peatus.“ (Töötaja 11, tavapikkusega tööpäev)

Uuringust selgub, et lühendatud tööpäev ei kaota ära tööga mitteseotud tegevusi, kuna need on töötajate töövõimekuse hoidmiseks olulised nagu tõid välja nii Epstein et al. (2016),

Jiang et al. (2023) ning Ivarsson ja Larsson (2011). Kuid nähtub, et ajakulu nendele tegevustele pigem väheneb. Seda peaausjalikult seetõttu, et väheneb vajadus tegeleda tööga mitteseotud tegevustega, kuna vaba aeg võimaldab neil seda teha ka peale tööpäeva. Samuti tunnevad töötajad kohusetunnet lühema tööpäeva jooksul piiratud ajaga arvestada ning viia ellu muudatusi tööprotsessides, et seatud eesmäärke saavutada.

Et välja selgitada, kas lühendatud tööpäeva rakendamine ning sellest tulenevad muutused tööaja kasutuses on avaldanud mõju ka tööviljakusele, võeti vaatluse alla aeg, mis erinevate tööprotsesside sooritamiseks kulus. Nagu alapeatüki 2.1. lõpus välja toodud, võeti vaatluse alla viis tööprotsessi, mille ajakulu ei mõjutanud muud tegurid kui ainult reaalne töö. Antud protsesside puhul vaadeldi nende keskmisi väärtusi, et hinnata, kas on esile tulnud reaalne muutus ajakulus. Sügavamat statistilist analüüsi oleks siinkohal keerulisem ellu viia, kuna vaatlusaluseid projekte on vähe.

Tabelis 5 on kokkuvõtvalt esitatud keskmised ajakulud erinevatele tööprotsessidele lühendatud tööpäeval ning tavapikkusega tööpäeval.

Tabel 5

Keskmine ajakulu tööprotsessidele enne ja pärast lühendatud tööpäeva rakendamist

Tööprotsess	Keskmine ajakulu tavapikkusega tööpäeval	Keskmine ajakulu lühendatud tööpäeval	Ajakulu muutus, protsentides
Sõiduki kere viimistlustööd metalliosakonnas	188,40	138,25	-26,5%
Sõiduki kerede värvimistööd	458,50	376,70	-17,8%
Sõidukite varuosade inventeerimine	32,30	52,80	+64%
Sõidukite käigukastide restaureerimistööd	41,40	39,10	-5,5%
Sõidukite mootorite restaureerimistööd	136,00	122,00	-10%

Märkus: Tabelis on ajakulud esitatud tundides

Allikas: (autori koostatud)

Suurim muutus on toimunud sõiduki kere viimistlustööde etapis, kus ajakulu on vähenenud 26,5%. Samuti on ajakulu vähenenud sõiduki kere värvimistöde, käigukastide restaureerimistöde ning mootorite restaureerimistöde puhul. Käigukastide ja mootorite restaureerimistöde puhul on oluline mainida, et välja on jäetud eriprojektid, mille

elluviimine kulutab oluliselt rohkem aega. Ajakulu on suurenenud sõiduki varuosade inventeerimise etapis, kuid seda võib selgitada asjaolu, et antud tööprotsess on juba vaatlusalusel ajavahemikul muutunud. Sõiduki varuosade inventeerimine hõlmab lahtivõetud sõiduki varuosade katalogiseerimist, pildistamist, nende seisukorra ülesmärkimist, varuosade restaureerimisplaani koostamist ning puuduolevate ning vajalike varuosade nimekirja koostamist. Varasemalt teostati ainult varuosade katalogiseerimist ning puuduolevate ja vajalike varuosade nimekirja koostamist.

Urbans Garage OÜ seisukohast on oluline, et tööviljakuse säilimiseks peaks ühe tööprotsessi elluviimiseks kaheksatunnise tööpäeva ning lühendatud tööpäeva puhul kuluma sama palju tööpäevi. Kui lühendatud tööpäevaga töötades kulub ühe tööprotsessi teostamiseks rohkem päevi, siis näiteks kahekuulisel perioodil teostatakse lühendatud tööpäevaga töötades vähem tööprotsesse kui kaheksatunnise tööpäevaga töötades. Kaheksatunniselt tööpäevalt üleminek 6,5 tunnisele tööpäevale tähendab tööaja vähenemist 18,75% võrra. Seega peaks ajakulu tööprotsessidele vähenema sama palju, et saaksime väita, et tööviljakus on jäänud samaks. Selleks, et väita, et tööviljakus paranes, peaks ajakulu tööprotsessidele vähenema rohkem kui 18,75%. Eelnevast tabelist 5 näeme, et tööviljakus paranes ainult sõiduki kere viimistlusetapis, jäi ligikaudu samaks sõiduki kere värvimistöõde etapis ning halvenes inventeerimise, käigukastide restaureerimise ning mootorite restaureerimise etapis. Sellest järeldub, et tööaja kasutuse ning tööprotsesside muutused lühendatud tööpäeva tagajärjel võivad endaga kaasa tuua tööviljakuse kasvu, kuid see ei pruugi avalduda kõikjal.

Kokkuvõte

Kaheksatunnine tööpäev ei arvesta kõikide töötajate puhul nende tundidega, millal inimesed suudaksid reaalselt olla viljakad. Uuringutes on leitud, et töötaja suudab näidata head viljakust esimesel viiel tunnil oma tööpäevast ning peale seda hakkab tööviljakus langema. Sageli täidetakse ka osa tööpäevast tööga mitteseotud tegevustega. Seega on organisatsioonidele oluline rakendada alternatiivseid tööajagraafikuid, mis võimaldaksid inimestele vaba aega, kuid kindlustaksid ka selle, et inimene suudab tööl olles keskenduda tööle. Alternatiivsetest töögraafikutest tuleks kaaluda just lühendatud tööpäeva, kuna antud tööajakorraldusega võimaldatakse töötajatele rohkem vaba aega, parandatakse töötajate tööga rahulolu ja motivatsiooni, säilitatakse töötajate vahelist koostööd, hoitakse kokku organisatsiooni kulusid ning vähendatakse tööjõu voolavust. Lisaks eelnimetatule on selgunud, et antud töögraafik parandab ka tööviljakust, mida on kinnitanud uuringud nii Soomes kui ka Islandil. Lühendatud tööpäeva rakendamisel on aga oluline see, kuidas

korraldatakse ümber tööprotsessid ning kuidas töötajad kasutavad oma tööaega, sest jäädes samade töömustrite juurde, on oht, et lühendatud tööpäeva rakendamine ei aita täita püstitatud eesmärke.

Uuringutest on selgunud, et kaheksatunniste tööpäevade jooksul kasutatakse tööaega ka tööga mitteseotud tegevusteks, mis ühest tööpäevast võivad kulutada 60 kuni 80 minutit. Antud tööga mitteseotud tegevustel on siiski suur mõju organisatsioonidele, kuna nendel hetkedel ei tehta tööd organisatsioonide hüvanguks. Kaotavad ka töötajad, kuna tööväliste tegevustega tegelemine tähendab seda, et ei kasutata antud aega tööga seotud oskuste arendamiseks. Peamiselt tehakse tööga mitteseotud tegevusi kas isiklike asjade ajamiseks või vajadusest tööst puhata. Seda just põhjusel, et pahatihti pole nendeks tegevusteks aega väljaspool tööpäeva ning selline käitumine võimaldab inimestel tasakaalustada tööd, eraelu ja puhkusehetki. Lühendatud tööpäeva rakendades on võimalik töötajatele anda rohkem vaba aega tööpäevade õhtutel, mida nemad saavad kasutada kas puhkamiseks või isiklike asjade ajamiseks, kui kõik vajalikud asutused veel avatud on. Seega on võimalik, et vähendatakse oluliselt ajakulu tööga mitteseotud tegevustele töö ajal.

Lühendatud tööpäeva mõju tööaja kasutamisele Urbans Garage OÜ-s uuriti kasutades päevikumeetodit ning poolstruktureeritud intervjuud. Käesolevas uuringus kasutati kahte erinevat meetodit selleks, et saada kõige parem andmestik uuritavate nähtuste kohta. Uuringusse kaasati kaheksa töötajat, kellest viis töötas lühendatud tööpäeva alusel ning kolm oli tagasi pöördunud tavapikkusega tööpäevale. Andmeid tööajakasutuse kohta koguti töötajatelt ühe tööädala jooksul, peale mida viidi töötajatega läbi intervjuud, et täpsustada tööaja kasutust ning uurida sügavamalt töötajate kogemusi lühendatud tööpäevaga. Lisaks oli intervjuu eesmärk uurida töötajatelt varasemaid kogemusi eelnevalt kasutusel olnud tööajagraafikute kohta. Lisaks kvalitatiivsetele andmetele koguti ka kvantitatiivseid andmeid selleks, et selgitada, kas lühendatud tööpäeva tagajärjel on paranenud tööviljakus. Antud andmeid koguti Urbans Garage OÜ ajaarvestuse tabelitest 18 kuud enne lühendatud tööpäeva kasutusele võtmist ning 18 kuud pärast lühendatud tööpäeva kasutusele võtmist. Arvandmete puhul vaadati peamiselt seda, kas on muutunud ajakulu kindlatele tööprotsessidele enne ja pärast lühendatud tööpäeva rakendamist. Samuti koguti andmeid puudumiste kohta (v.a. haiguspäevad), selleks, et selgitada, kas puudumiste arvukus on lühendatud tööpäeval vähenenud.

Päevikumeetodiga kogutud andmetest selgus, et lühendatud tööpäeva rakendamine ei kaota kõiki tehtavaid tööga mitteseotud tegevusi, sest nagu ka teoorias välja toodi on tööpäevas siiski hetki, kus töötajad vajavad tööst eemaldumist. Vaatlusalusel perioodile

tehtud tööga mitteseotud tegevused aitasid rohkem kui pooltel kordadel töötajate töövõimekust hoida ning kolmandikul juhtudel isegi parandada, mis illustreerib töövälise tegevuse kasulikkust töövõimekuse säilimisse tööpäeva jooksul. Lisaks selgus, et lühendatud tööpäeval on nädalane keskmine tööga mitteseotud tegevuste ajakulu töötaja kohta 40% võrra madalam kui tavapikkusega tööpäevaga töötajal, mis võib siiski viidata sellele, et lühendatud tööpäeval on töötajate vajadus tööga mitteseotud tegevusteks väiksem.

Läbiviidud intervjuudest selgus, et tööga mitteseotud tegevuste vajadus on just suurem tavapikkusega tööpäeval ning intervjuueeritavad tõid välja, et viis, kuidas tööle lähenetakse sõltub paljuski just tööpäeva pikkusest. Tavapikkusega tööpäeval tajuti tööga mitteseotud tegevuste vajadust rohkem kui lühendatud tööpäeval. Samas toodi välja, et need tegevused tekivad tööpäeval siiski ka isiklikest asjadest, millega on paratamatult vaja koheselt tegeleda. Kuid leiti, et kui tööga mitteseotud tegevus ei veni liiga pikaks, siis see ei vähenda tööviljakust. Mitmel puhul toodi välja probleem pikemate eemalviibimistega tööst, nimelt just varasemalt kasutusel olnud 15-minutiliste pausidega tööpäeva sees. Leiti, et need pausid tulid sageli valel hetkel ning kuna need kippusid venima ka pikemaks, siis muutus tööle tagasitulek keerulisemaks. Seda põhjusel, et tihti suudeti ära unustada, kuhu tööga pooleli jääd. Lisaks toodi välja, et ka muude tööga mitteseotud tegevuste tegemine muutus teadlikumaks ning prooviti rohkem tööle keskenduda ja leida uusi lahendusi töö tegemiseks, et vähesema ajaga sama töö ära teha mis varasemalt. Seda toetas ka töötajate suurem autonoomsus ise oma pause sättida ning tööd korraldada, et nad suudaksid hoida tööviljakust terve nädala jooksul.

Kogutud ajakasutuse andmetest selgus, et ajakulu kindlatele tööprotsessidele on samuti muutunud lühendatud tööpäeva raamistikus. Vaatluse alla oli võimalik kaasata ainult viis tööprotsessi, kuna teistel protsessidel on ajakulu suuresti mõjutatud teistest teguritest nagu sõiduki seisukord, varuosade tarne või saadavus. Vaatluse all olevast viiest tööprotsessist halvenes ajakulu ühel tööprotsessil ning 4 tööprotsessil vähenes 5% kuni 26,5% võrra. Samuti näitas töökohalt puudunud tundide arv vähenemist ligikaudu 47% võrra.

Urbans Garage OÜ-s rakendatud lühendatud tööpäev on muutnud tööaja kasutamist ning lähenemist tööprotsessidele nagu selgus päevikumeetodil ja poolstruktureeritud intervjuude abil kogutud andmetest. Lühendatud tööpäeval on olnud ka oluline mõju tööpäeva sees tehtavate tööga mitteseotud tegevuste pikkusele, võrreldes ajakulu tööga mitteseotud tegevustele lühendatud ja tavapikkusega tööpäeva vahel. Lisaks on tööaja kasutust mõjutanud lühendatud tööpäeva raames tehtud ümberkorraldused töös ning töötajatele võimaldatud autonoomsus oma pause ning tööd ise planeerida. Nende muutuste

tagajärjel on paranenud ka teatud tööprotsessidele kulunud aeg ning paranes ka osaliselt tööviljakus, kuid mitte kõikide vaatlusaluste tööprotsesside puhul. Ei saa välistada ka tööviljakuse paranemist teistes tööprotsessides, mida käesolevas magistritöös ei mõõdetud.

Loomulikult on siinkohal oluline arvestada ka teatud kitsaskohtadega. Urbans Garage OÜ-s läbi viidud uuringus kaasati väike valim, eriti just tavapikkusega töötajate osas. See tähendab, et suurema valimiga antud töötajate näol võivad leiud siiski erineda. Lisaks on oluline silmas pidada organisatsiooni tegevusvaldkonda, sest antud tulemused ei ole ilmtingimata üle kantavad organisatsioonidesse, kus töö iseloom on teine. Viimase kitsaskohana toob autor välja, et antud uuringus ei olnud võimalik koguda tööaja kasutuse andmeid samadelt töötajatelt nii tavapikkusega tööpäeval kui ka lühendatud tööpäeval. Võimalikke erinevusi tööaja kasutuse kohta küsiti töötajatelt intervjuude käigus, kus nad pidid tuginema oma mälestustele, mis ei ole alati piisavalt täpsed ning võib esineda mälumoonutusi. Siiski julgustavad leiud Urbans Garage OÜ-s soovutama lühendatud tööpäeva rakendamist teistes organisatsioonides, et parandada töötajate tööaja kasutust ning teatud juhtudel ka tööviljakust.

Töö edasiarendamiseks tuleks antud metoodikat rakendada mõnes teises organisatsioonis, mis on tegus samal tegevusalal. Päevikumeetodit võiks rakendada enne ja pärast lühendatud tööpäeva rakendamist selleks, et ei peaks tuginema töötajate meenutustele, mis tagab parema andmestiku. Samuti võiks kasutada suuremat valimit ning kaasata uuringusse 20 inimest, kellest 10 asub töötama lühendatud tööpäeval ning 10 jääb tööle tavapikkusega tööpäeval. See annab ka parema andmestiku, et võrrelda erinevusi lühendatud ning tavapikkusega tööpäeva vahel. Lisaks tasuks uurida ka lühendatud tööpäeva rakendamise mõju haiguspäevadele, mida paraku antud uuringu raames polnud võimalik teha ebapiisava andmestiku tõttu.

Käesoleva magistritöö puhul on oluline silmas pidada, et tegemist on juhtumiuuringuga väga spetsiifilises valdkonnas tegutsevas ettevõttes. Tööviljakust selles valdkonnas on keeruline mõõta ning seda võivad mõjutada paljud erinevad tegurid, alustades projektide eripärast ning lõpetades probleemidega materjalide ja varuosade kättesaadavusega.

Viidatud allikad

1. Antonie, L., Gatto, L., & Plesca, M. (2020). Full-Time and Part-Time Work and the Gender Wage Gap. *Atlantic Economic Journal*, 48, 313-326.
<https://doi.org/10.1007/s11293-020-09677-z>
2. Anttila, T. (2005). Reduced Working Hours: Reshaping the Duration, Timing and Tempo of Work. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 258.
<http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2117-4>
3. Akerstedt, T., Olsson, B., Ingre, M., Holmgren, M., & Kecklund, G. (2001). A 6-hour Working Day – Effects on Health and Well-being. *Journal of Human Ergology*, 30(1), 197-202. <https://doi.org/10.11183/jhe1972.30.197>
4. Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*, 3(1), 39-45. <https://doi.org/10.5430/elr.v3n1p39>
5. Askenazy, P. (2004). Shorter work time, hours flexibility, and labor intensification. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 603-614.
6. Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
7. Barnett, R. C., & Hall, D. T. (2001). How to Use Reduced Hours To Win the War for Talent. *Organizational Dynamics*, 29(3), 192-210. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00024-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00024-9)
8. Barney, C. E., & Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress- work motivation relationship: A three Nation investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487-502.
<https://doi.org/10.1108/00483481011045434>
9. Beham, B., Drobnic, S., Präg, P., Baierl, A., & Eckner, J. (2018). Part-Time Work and Gender Inequality in Europe. A comparative Analysis of Satisfaction with Work-Life Balance. *European Societies*, 21(3), 378-402.
<https://doi.org/10.1080/14616696.2018.1473627>
10. Bieliniski, H., Bosch, G., Wagner, A. (2002). *Working time preferences in sixteen European countries*. Dublin: European Foundation for Improvement of Living and Working Condition
11. Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing Life as it is Lived. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 579-616.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145030>

12. Bosch, G., & Lehndorff, S. (2001). Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations. *Cambridge Journal of Economics*, 25(2), 209-243. <https://doi.org/10.1093/cje/25.2.209>
13. Cette, G., & Taddei, D. (1993). The economic effects of reducing and reorganizing working time. *Futures*, 25(5), 561-577. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90098-E](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90098-E)
14. Cvetkoska, V., & Dimovska, M. (2021). What Will Be The Productivity Of Employees With Shorter Work Hours. *International Journal of Business Research and Management*, 12(4), 139-162.
15. D'Abate, C. P. (2005). Working hard or hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job. *Human Relations*, 58(8), 1009-1032. <https://doi.org/10.1177/0018726705058501>
16. D'Abate, C. P., & Eddy, E. R. (2007). Engaging in Personal Business on the Job: Extending the Presenteeism Construct. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 361-383. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1209>
17. Eddy, E. R., D'Abate, C. P., & Thurston Jr, P. W. (2010). Explaining engagement in personal activities on company time. *Personnel Review*, 39(5), 639-654. <https://doi.org/10.1108/00483481011064181>
18. Epstein, D. A., Avrahami, D., & Biehl, J. T. (2016). Taking 5: Work-Breaks, Productivity, and Opportunities for Personal Informatics for Knowledge Workers. *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 673-684. <http://dx.doi.org/10.1145/2858036.2858066>
19. Ferreira, A. I., & Esteves, J. D. (2014). Perceptions of time at work: Why the clock ticks differently for men and women when they are not working at work. *Personnel Review*, 45(1), 29-50. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2014-0033>
20. Finke, M. R. (1998). A Better Way to Estimate and Mitigate Disruption. *Journal of Construction Engineering and Management*, 124(6), 490-497. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1998\)124:6\(490\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1998)124:6(490))
21. Garnero, A., Kampelmann, S., & Rycx, F. (2013). Part-time Work, Wages and Productivity: Evidence from Belgian matched Panel Data. *ILR Review*, 67(3), 926-954. <https://doi.org/10.1177/0019793914537456>
22. Garret, R. K., & Danziger, J. N. (2008). Disaffection or expected outcomes: Understanding personal Internet use during work. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(4), 937-958. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.00425.x>

23. Gershuny, J. (2012). Too Many Zeros: A Method for Estimating Long-Term Time-Use from Short Diaries. *Annals of Economics and Statistics*, 105/106, 247-270.
<https://doi.org/10.2307/23646464>
24. Gershuny, J., Harms, T., Doherty, A., Thomas, E., Milton, K., Kelly, P., & Foster, C. (2020). Testing Self-Report Time-Use Diaries Against Objective Instruments in Real Time. *Sociological Methodology*, 50(1), 318-349.
<https://doi.org/10.1177/0081175019884591>
25. Golden, L. (2012). The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper. *International Labour Office, Conditions of Work and Employment*, 33.
26. Green, A. S., Rafaeli, E., Bolger, N., Shrout, P. E., & Reis, H. T. (2006). Paper or plastic? Data equivalence in paper and electronic diaries. *Psychological Methods*, 11(1), 87–105.
<https://doi.org/10.1037/1082-989X.11.1.87>
27. Gyllensten, K., Andersson, G., & Muller, H. (2017). Experiences of reduced work hours for nurses and assistant nurses at a surgical department: a qualitative study. *BMC Nursing*, 16(16). <https://doi.org/10.1186/s12912-017-0210-x>
28. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
29. Hamermesh, D. S. (1988). Shirking or Productive Schmoozing: Wages and the Allocation of Time at Work. *ILR Review*, 43(3), 121-133.
<https://doi.org/10.2307/2523575>
30. Haraldsson, G. D., & Kellam, J. (2021). Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week. *Alda and Autonomy*.
31. Harris, R. I. (1993). Part-time female earning: an analysis using Northern Ireland NES data. *Applied Economics*, 25(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/00036849300000106>
32. Hobson, C. J., Delunas, L., & Kesic, D. (2001). Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: results from a national survey of stressful life-events. *Journal of Employment Counseling*, 38(1), 38-44. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2001.tb00491.x>
33. Ivarsson, L., & Larsson, P. (2011). Personal Internet Usage at Work: A Source of Recovery. *Journal of Workplace Rights*, 16(1), 63-81. <https://doi.org/10.2190/wr.16.1.e>
34. Jiang, H., Siponen, M., & Tsohou, A. (2023). Personal use of technology at work: a literature review and a theoretical model for understanding how it affects employee job

- performance. *European Journal of Information Systems*, 32(2), 331-345.
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1963193>
35. Kalbers, L.P., & Cenker, W. J. (2008). The Impact of Exercised Responsibility, Experience, Autonomy, and Role Ambiguity on Job Performance in Public Accounting. *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 327-347.
36. Kallis, G., Kalush, M., O'Flynn, H., Rossiter, J., & Ashford, N. (2013). „Friday off“: Reducing Working Hours in Europe. *Sustainability*, 5(4), 1545-1567.
<https://doi.org/10.3390/su5041545>
37. Kauffeld, S., Jonas, E., & Frey, D. (2004). Effects of a flexible work-time design on employee- and company related aims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 79-100. <https://doi.org/10.1080/13594320444000001>
38. Kelly, P. Thomas, E., Doherty, A., Harms, T., Burke, O., Gershuny, J., & Foster, C. (2015). Developing a Method to Test the Validity of 24 Hour Time Use Diaries Using Wearable Cameras: A Feasibility Pilot. *PloS ONE*, 10(12).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0142198>
39. Lepp, M. (2022). Töönädala lühendamise mõju tootmisettevõtte kasumile kuutöötasu säilitades (magistritöö). Loetud aadressil <https://digikogu.taltech.ee/en/Item/166c697a-b7d7-48ed-a034-c299781181c2>
40. Loney, L. L., & Ganal, N. N. (2018). An Evaluation of Four-Day Compressed Workweek of Ifugao State University System: Basis for Action Plan. *International Journal for Educational Studies*, 11(1), 29-48.
41. Mackrill, T. (2008). Solicited diary studies of psychotherapy in qualitative research-pros and cons. *European Journal of Psychotherapy & Counselling*, 10(1), 5-18.
<https://doi.org/10.1080/13642530701869243>
42. Metin, U. B., Taris T. W., & Peeters, M. S. W. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254-263. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.006>
43. Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary Studies in Organizational Research. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79-93. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000009>
44. Oishi, A. S., Chan, R. K. H., Wang, L. L-R., & Kim, J-H. (2015). Do Part-Time Jobs Mitigate Workers' Work-Family Conflict and Enhance Wellbeing? New Evidence from Four East-Asian Societies. *Social Indicators Research*, 121(1), 5-25.
<https://doi.org/10.1007/s11205-014-0624-8>

45. Olorunfemi, D. (2023). Diary studies in research: More than a research method. *International Journal of Market Research*, 0(0), 1-18.
<https://doi.org/10.1177/14707853231222139>
46. Paulsen, R. (2015). Non-work at work: Resistance or what? *Organization*, 22(3), 351-367. <https://doi.org/10.1177/1350508413515541>
47. Pencavel, J. (2014). The Productivity of Working Hours. *The Economic Journal*, 125(589), 2052-2076. <https://doi.org/10.1111/eoj.12166>
48. Perlow, L. A. (1999). The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57-81. <https://doi.org/10.2307/2667031>
49. Prunier-Poulmaire, S., & Gadbois, C. (2001). The French 35-hour Workweek: A Wide-Ranging Social Change. *Journal of Human Ergology*, 30(1), 41-46.
<https://doi.org/10.11183/jhe1972.30.41>
50. Roy, D. F. (1959). "Banana Time" Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human Organization*, 18(4), 158-168.
51. Schiller, H., Lekander, M., Rajaleid, K., Hellgren, C., Akerstedt, T., Barack-Holst, P., & Kecklund, G. (2017). The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(2), 109-116.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3610>
52. Schwarz, U. v. T., & Hasson, H. (2012). Effects of Worksite Health Interventions Involving Reduced Work Hours and Physical Exercise on Sickness Absence Costs. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(5), 538-544.
<https://dx.doi.org/10.1097/JOM.0b013e31824e11cd>
53. Shepard, E., & Clifton, T. (2000). Are longer hours reducing productivity in manufacturing? *International Journal of Manpower*, 21(7), 540-553.
<https://doi.org/10.1108/01437720010378999>
54. Skidelsky, R. (2019). How to achieve shorter working hours? *London: Progressive Economy Forum*.
55. Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behaviour: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
56. Stronge, W., & Harper, A. (2019). The Shorter Working Week: A Radical And Pragmatic Proposal. *Autonomy*.

57. Tessema, M. T., Bauer, C., Campobasso, M., Dostal, K., Garapati, S.M., Newsome, M., & Pires, E. (2023) Benefits and Challenges of a Shortened Workweek: Creative and innovative strategies. *Global Journal of Human Resource Management*, 11(3), 12-26.
58. Tituk, S. (2018). Kaheksatunnist tööpäevade otstarbekus (Elisa Eesti AS näitel) (lõputöö). Loetud aadressil <https://digikogu.taltech.ee/et/item/689a7363-83f2-4cef-b0dd-f1d20d4cb3a4>
59. Unterhitzberger, C., & Lawrence, K. (2022). Diary method in project studies. *Project Leadership and Society*, 3(5). <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100054>
60. Urbans Garage OÜ. (2017). *Majandusaasta aruanne: Majandusaasta 2017*.
61. Urbans Garage OÜ. (2018). *Majandusaasta aruanne: Majandusaasta 2018*.
62. Urbans Garage OÜ. (2019). *Majandusaasta aruanne: Majandusaasta 2019*.
63. Urbans Garage OÜ. (2020). *Majandusaasta aruanne: Majandusaasta 2020*.
64. Urbans Garage OÜ. (2021). *Majandusaasta aruanne: Majandusaasta 2021*.
65. Urbans Garage OÜ. (2022). *Majandusaasta aruanne: Majandusaasta 2022*.
66. Wadsworth, L. L., & Facer, R. L. (2016). Work-Family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-Day Workweeks on State Employees. *Public Personnel Management*, 45(4), 382-404. <https://doi.org/10.1177/0091026016678856>
67. Warren, T. (2004). Workin part-time: achieving a successful „work-life“ balance? *The British Journal of Sociology*, 55(1), 99-122. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2004.00008.x>
68. Zimmerman, D. H., & Wieder, D. L. (1977). The Diary: Diary-Interview Method. *Urban Life*, 5(4), 479-498. <https://doi.org/10.1177/089124167700500406>

LISA A

Ettevõtte töötajate struktuur

Töötaja	Ametikoht	Tööstaaž ettevõttes
Töötaja 1	Juhatuse liige	13 aastat
Töötaja 2	Juhataja	9 aastat
Töötaja 3	Töökoja haldaja	4,5 aastat
Töötaja 4	Arendusjuht	3 aastat
Töötaja 5	Tooteinsener	1 aasta
Töötaja 6	Autorestauraator/komplekteerija	10 aastat
Töötaja 7	Autorestauraator/komplekteerija	9 aastat
Töötaja 8	Autorestauraator/komplekteerija	6 aastat
Töötaja 9	Autorestauraator/komplekteerija	3 aastat
Töötaja 10	Autorestauraator/komplekteerija	8 aastat
Töötaja 11	Autorestauraator/komplekteerija	7,5 aastat
Töötaja 12	Keretechnik/keevitaja	12 aastat
Töötaja 13	Keretechnik/keevitaja	12 aastat
Töötaja 14	Keretechnik/keevitaja	4 aastat
Töötaja 15	Keretechnik/keevitaja	11 aastat
Töötaja 16	Keretechnik/keevitaja	3 aastat
Töötaja 17	Keretechnik/keevitaja	5 aastat
Töötaja 18	Keretechnik/keevitaja	1,5 aastat
Töötaja 19	Automaaler	10 aastat
Töötaja 20	Automaaler	9,5 aastat
Töötaja 21	Automaaler	12 aastat

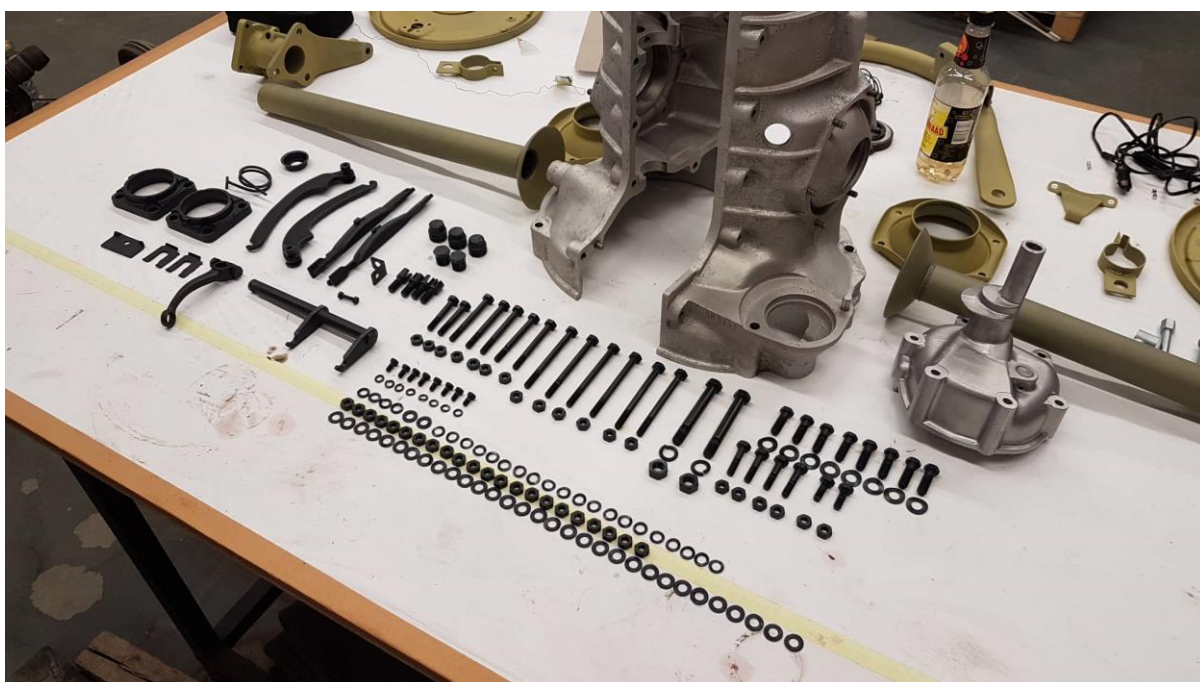
LISA B

Projekt algus- ja lõppfaasis, Porsche 356



LISA C

Projekt erinevates töetappides



LISA D

Ajakasutuse hindamiseks kasutatav päeviku vorm

Nädalapäev

Ajavahemik	Tegevus ja kulunud aeg	Töövõimekus enne pausi	Töövõimekus pärast pausi
------------	------------------------	------------------------	--------------------------

08:00-08:59

09:00-09:59

10:00-11:30

12:00-12:59

13:00-13:59

14:00-15:00

LISA E

Ajakasutuse hindamiseks täidetud päevik, täispikkusega tööpäev

Teisipäev			
Ajavahemik	Tegevus ja kulunud aeg	Töövõimekus enne pausi	Töövõimekus pärast pausi
08:00-08:59			
09:00-09:59			
10:00-11:30	T2	H	H
12:00-12:59	K5	P	H
13:00-13:59	T1	H	H
14:00-14:59	I7	P	H
15:00-16:30	V5	T	T

LISA F

Intervjuuks koostatud küsimused

Intervjuu küsimus	Aluseks olev uurimus
1. Mis on Sinu tööajasiseste pauside tekke peamised põhjused?	Ferreira & Esteves, 2014; Ivarson & Larsson, 2011; D'Abate, 2005; Eddy, D'Abate, & Thurston, 2010; Paulsen, 2013.
2. Kuidas hindad oma tööaja kasutust tavapikkusega (lühendatud) tööpäeval? Milline oli vajadus isiklike asjadega tegelemise järele? Milline oli vajadus puhkepausideks?	Pencavel, 2014; Cvetkoska & Dimovska, 2021; Perlow, 1999; Ferreira & Esteves, 2014.
3. Kas ja kuidas on lühendatud tööpäev (tavapikkusega) mõjutanud Sinu tööaja kasutust?	Schiller, Lekander, Rajaleid, Hellgren, Akerstedt, Barack-Holst, & Kecklund, 2017; Pencavel, 2014; Golden, 2012; Shepard & Clifton, 2000; Cette & Taddei, 1993.
4. Kuidas on lühendatud (tavapikkusega) tööpäev muutnud Sinu lähenemist tööprotsesside ellu viimisele võrreldes kaheksa tunnise (lühendatud) tööpäevaga?	Cette & Taddei, 1993; Sonnentag, 2003; Bosch & Lehndorff, 2001; Skidelsky, 2019; Haraldson & Kellam, 2021.
5. Kuidas hindad lühendatud tööpäeva puhul aja piisavust enda tööülesannete täitmiseks?	Askenazy, 2004; Stronge & Harper, 2019; Prunier-Poulmaire & Gadbois, 2001; Haraldson & Kellam, 2021.
6. Kuidas oled tajunud ühelt tegevuselt teisele tegevusele vahetumise mõju tööviljakusele?	Jiang, Siponen, & Tsohou, 2023; Perlow, 1999.
7. Kuidas oled tajunud lühendatud tööpäeva mõju enda tervisele? Kuidas on tööpäeva pikkus mõjutanud Sinu taastumist järgmiseks tööpäevaks?	Schiller, Lekander, Rajaleid, Hellgren, Akerstedt, Barack-Holst, & Kecklund, 2017; Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999; Shepard & Clifton, 2000.

LISA G
Intervjuude kodeerimistabel

Kodeering	Töötaja 6	Töötaja 10	Töötaja 11	Töötaja 12	Töötaja 15	Töötaja 19	Töötaja 20	Töötaja 21	
Pauside tegemise põhjused	<p>Peaajalikult on tegemist niimetatud mõttepausidega. ... Nendel hetkedel ma ühendangi kaks asja ja teen oma nii-öelda mõttepausi koos süüsupausiga. ... See annab ka võimaluse korraks mitte mõelda tööga seotud asjadele, mis on hakanud sind häirima ja tekitab soov korraks selle tegevuse juurest eemalduda. ... ma olegi reaalselt võtnud just pausi sellest momentist, kus ma tunnen, et nii, niisid on mul mõistus otsas, olen väsinud või on mingi asi mind häirunud.</p> <p>Kuna meil on telefonid kaas ja me neid ju kasulid mujal ei hoiata, siis on võimalik, et meile tuleb mingeid uudiseid perelt või teistelt lähedastelt inimestelt, kellega peab siis tööpäeval suhtlema.</p> <p>Mõnikord on seda pausi vaja. Seda eriti juhul, kui tegemist on mõttetööga. Kui tegemist on liinitöötajaga, siis tema tööviisidust selle pausi võtmine võibolla ei mõjuta aga mõtte- ja käsitöölise puhul on mõju kindlasti.</p>				<p>Vahepeal saab lihtsalt mõte otsa ning on vaja tööst eemale saada. Või on olnud tegemist pikema füüsilise lõiguga. Minul on pausid kindlasti tekkinud siis, kui on olnud eraldis seotud probleeme, mis ei lase tööle keskenduda.</p>	<p>Minul on pausid tekkinud pigem hommikupoole. Ju sellepärast, et ei saa ikkagi seda õiget minekut sisse. Aga tööpäeva teises pooles enam seda pausi vajadust otseselt ei ole, kuna minu mõttes on ju kahe kell 15:00 ja tööpäev läbi. Ja otseselt ei ole hiljem ka pausiks vajadust kuna ei ole nii väsinud.</p>	<p>Ega tegelikkuses pausi otseselt vaja ei olnud. Pausid tekkisid peamiselt sellest, et keegi helistas mulle ning ma pidin kohe mingi eraldisega ajaga tegelema.</p>		
Lühendatud tööpäev	<p>Minul otseselt tööaja kasutuses suuri erinevusi ei olnud võrreldes kaheksatunnise tööpäevaga. Ma olen siiski harjunud kogu aeg tööd tegema.</p>	<p>Minu tööajakasutus niisid otseselt ei erine, v.a. Need 15 minutilised pausid. Töötan ikkagi samas rütmis ja see, et tegemist oli lühendatud tööpäevaga ei tähenda, et sul ei oleks mingitki väikest pausid tööst vaja olnud.</p>	<p>Ma arvan, et tajusin rohkem, et tegemist on lühendatud tööpäevaga ja tundsin, et meil ei ole väga võimalik pause teha. Mulle tundus see sobivat, kuna siis tekkis minu tööse järgijadevõlv.</p>	<p>Ja ei ole vajadust ka muude eraisikulistele asjadele tööpäeval tegeleda, kuna peale 15 on veel kõik kohad lahti, kuna võiks vajadus minna olla ja olen proovinud sellisid külastused just sinna aega jätta kui võimalik.</p>	<p>Nende 15-minutilise pauside kaotamine oli suu plus. Kui töö pole ka meelelt väsitav, pole sul neid pause vaja.</p>	<p>Lühendatud tööpäev muudab mulle lihtsaks puudunud tundide järgi tegemise. Mõnikord on vajadus mingeid eraldisi asju teha tööpäeva sees ja pikem tööpäev näiteks tähendaks seda, et ma ei suuda neid tunde jälle tagasi teha.</p>	<p>See on andnud mulle võimalusi oma elu ikkagi niipalju korraldada, et kui mul on vaja mõne eraldisega ajaga tööpäeval tegeleda, siis mul on oluliselt lihtsam kasutada oma tundeid mingi päev järgi teha. Kuna päevad ei ole pikad, siis on piisavalt aega tundeid tagasi teha ja pärast ka perega tegeleda. Samas on ka neid eraldisi asju vähem ette tulnud, sest saan neid ajaliselt liikata ka õhtusse aega, kuna mul on võimalik nendega pärast tööpäeva tegeleda.</p>	<p>Üks mis muutus, oli see, et nende 15-minutilise pauside kaotamine rõttu kaalus isu ära oodata mingit pausi tööpäeval. Ja see aitas mind rohkem hoida rõõmaline.</p>	
Töötaja kasutus	<p>Kuna kokkulepe oli, et proovime pausi vähem teha, kuna on lühendatud tööpäev, siis proovisin ka ise nende pauside tegemist vähendada. Aga üks neid väikesed pausid on ikka vaja.</p>	<p>Need 15-minutised pausid hakkasid tööpäeva ikkagi ebavajalikuks ära. Ja sageli olid need hetked, kui pausid põlvind vaja ning see hakkas tööd tekitama. Ja see, et sul olid need 15-minutised pausid ei tähenda, et sa midagi pausi ei võtnud. Need ise tehtavad väikesed pausid päeva jooksul on palju mugavamad. Ja niisidugi aga need 15-minutised pausid paras 15 minutit ei olnud. Kippusid need pausid ikkagi venima.</p>			<p>Lihtsama päeva jooksul proovin kindlasti teha, et minu ettenähtud tundeid oleks tehtud. Kui tegeleda tööpäeval jooksul tööd mitteseotud tegevustega, siis tuleb kas varem või olen kauem töö, et asi oleks taaskauas.</p>	<p>Ma tunnen, et natuke pingutatud lihtsama tööpäeva jooksul ikka rohkem. Pikema tööpäeva puhul valmistad ennast ette nagu lähemal maratonijookama. Alustad rahulikult ja proovid rahulikult lõpetada. Ja wangi siis on sul poole peal väsimus sees. Lihtsama päevaga valmistad ennast ette ette isä lihtsaks distantiks, mille karmatad ka lihtsasti lõpetada.</p>			<p>Ega need tööd eesmärgi jäid ju ikkagi samaks. Et kui teadsid, et mingi töö võtab sul ühe tööpäeva aega, siis teadsid ka lühendatud tööpäeval sama töö ära teha. Ja vajadusel ajasidki endal selja mängaks, et asjad tehtud saaks.</p>
	<p>Kui ma teen ka mõne pikema pausi tööpäeva sees, siis proovin selle kaotatud aja tööpäeva lõpus siiski tasa teha. Kuna kokkulepe oli, et proovime siiski enam-vähem see kõik 6,5 tundi, mis me töö viibime ka reaalset tööd teha.</p>				<p>Pausid on vajalikud siis, kui sul on sisetuoline töö. Põhimõtteliselt lihtsaks, kus tead ühte ülasamet aga lõpuks tekitab sul sellest tulipimus.</p>			<p>Lühendatud tööpäev võimaldas tööpäeva sees puudunud tundeid hõlpsasti järgi teha. Aga pikema päeva puhul oli oht, et kaotad palgas, kuna puudunud aega ei olnud nii lihtne tagasi teha.</p>	

	<p>Vahetvate ülesannete mõju toovõlvajusele</p>	<p>Kindlasti on mõju olemas. Kui keegi on juba enda probleemidega kell 8 minu kontori ukse taga, ja nii mitu korda päevas, siis tihti ei suuda enamast oma tööle isegi häälestada. Ning lühendatud tööpäev tegelikkuses ei jätagi võimalust oma tööga tegeleda. Pikema päeva jooksul oli tegelikkuses nendes</p>	<p>15-minutiliseid pausid muutsid tööle tagasi tuleku liiga keeruliseks. Natuke liiga pikk aeg tööst eemal olemiseks. Tekib vajadus nuputada, kuhu oma asjadega jääda. See nuputamine võib aga isegi rohkem aega võtta kui paus ise.</p>		<p>Sõltub, millest paus tingitud oli. Kui midagi probleemset eraelust, siis läheb ikka aega enamast tööle häälestamiseks. Kui tegemist on muude tegevustega, siis tuldjuhul saan kohe tööga jätkata.</p>	<p>Kui pausi pikkus on rohkem juba kui 3 minutit, siis ma tunnen kyll, et see viib tempo alla. ...Seal on kindlasti aeglastavaid asju. Aga kui ole päris nii, et tihedalt ülesandelt tulleks lihtsamalt kinnastesse ja hakkan järjergmiselt tööga pihta. See häälestamine võtab natuke aega</p>	<p>Mõjutab kyll, eriti olukorras, kus ma vahetan tööülesandeid. Pean ikka võtma aega, et mõelda kuhu ma jään. Aga seda ei põhjusta kindlasti kui ma tegelen tööga mitteseotud asjadega tööülesannete vahel. Töö iseloom on ise selline, et tööülesannete vahetamine on aeglane protsess.</p>	<p>Pigem mõju ei ole, kuna minu tööga mitteseotud tegevused on nii lihtsakesed, et ei vii mind pikaks ajaks tööst eemale.</p>	
<p>Lühendatud tööpäev</p>	<p>Muutused tööprotsessides</p>	<p>Samas aega kuulan töö ajal raamatuid. Mõnikord aitab see töötegemisel kaasa, kuna tihnu sellele ei kuula seda müra ümberriigi. Ning see on selline töö, kus pead saama oma asjadele keskenduda ja suutma enamast ühes kindlas rütmis hoida. Igasugune segav asi nendel hetkedel kui sa oma tööga tegeleda võib toovõlvajusele kahjustada.</p>	<p>Taevast tööprotsessid võid palju muutsid. Selles töös on ikkagi nii palju mõjutajaid, nagu asjade olemasolu, töö keerukus ja muu selline. Käed liiguvad ikka sama kiiresti ja keevitustraat jooksul ikka sama kiirusega.</p>	<p>Ma tunnen, et lühendatud tööpäeval oli rohkem survet oma asju kiiremini organiseerida. Samuti tunnen, et lihtsam päev motiveeris ja utustas mind tagant asju teistigi tegema, et saaks vajalikud tööd mahutada lihtsama ajavahemikku sisse.</p>	<p>Arenes võimekus teatud asju ise teha, et ei peaks mingite detailide järgi ootama, et tööd edasti viia. Igasugused sellised pausid, mille tundub, takistavad efektiivsust. Seepräst oligi oluline, et mingid puuduvad asjad saaks ise valmis teha, et töövool oleks hea.</p>	<p>Lisaks planeerin enda jaoks tööd natuke teistigi. Jätan endale näidaks lõpuks lihtsamad ülesanded, et hoida enda motivatsiooni reedese päeva lõpuni. Kui teeks mingit sellist tööd, millega on võimalik ebaõnnestuda on väga tähtsaine, et see kaotab kiiresti töömotivatsiooni reedeseks päevaks.</p>	<p>Otseselt mingid erinevusi tööprotsessides ei näe. Kuna tegemist on siiski tööga, kus pean ise palju mõtlema ja lahendusi leidma, siis võid need protsessid muutada ja ma ei saa võrrelda kaheksatunnise päevaga.</p>	<p>Proovin igasuguste väikeste osade tegemist koostada tihnu päeva. Kui ma pean keest oma tööd mingite juppidega tegelema hakkama, siis see hakkab mind takistama ja ma ei saa nii tööd teha. Sellised jupitööd võivad terve päeva ära rikkuda.</p>	<p>Ma ikka tundsin, et kuna mul oli kohustus saada tööd teha ja aega oli vähem, siis ikka taltsiti asju kiiremini valmis saada. Kui sa teadsiid, et kell 15 on päev läbi siis jõudsiid kell 8 tööle ja pausid kohe kaiguni sisse.</p>
<p>Lühendatud tööpäev</p>	<p>Muutused tööprotsessides</p>	<p>Mulle on antud võimalus ise oma tööd rohkem planeerida, ning ma saan teha neid asju, mida ma tunnen, et sellel ajal suudan teha. Ja ma proovingi neid töid niimodil sarrida, et saaksin need kiiremini alla viia. Näiteks olen vallastanud selle, et olustan tööd, mida ma tean, et ei saa lõpuni viia näiteks vanuasaade või materjalide puudumise tõttu. Parasemalt oli ikka nii, et tegid mis parajagu ette jultis.</p>	<p>Kasutasin teiste abi, kes sarnaseid tööülesandeid olid juba retinud. Ei taltsitud aega ratsata asjade ise välja mõtlemisele. Lihtsamal päeval hakkad otsima viise, kuidas teha asju kiiremini. Meeskonnatöö hakkas muutuma olulisemaks.</p>			<p>Proovin vältida igasuguste nõ jupitööde tegemist, et ei oleks pidevat tihel ülesandelt teisele hüppamist. Sellised jupitööd takistavad töö tegemist ja seeläbi tekib ka rohkem pausid. Olen hakkanud väikemaid töid koostama kokku tihnu päeva, et need siis tihnu hooga ära teha ning teistal päeval saan tegeleda enda põhiprojektiga.</p>	<p>Lühendatud tööpäev ning selle eeldaks asjade kiiremini tegemisele tekitab vahelki kiusatus mingid toetapid vahelki jätta, kuid see oleks taltsitud kvaliteedis alla laaskmist.</p>	<p>Planeerimine on muutunud, et jõuaks selle lihtsama tööpäeva jooksul tööd teha saada.</p>	<p>Hakkasin rohkem uurima, milliseid materjale on saadaval, mis aitaksid tööprotsessi parandada. Samuti vaatasime töökoja sisestel tihnu tööde järjekorda, et ei peaks enam aega raiskama näiteks mingite materjalide kiusamist oodates vaid liigutame tööde järjekorda ümber, et kui midagi reaalselt kiusab, siis saame tegeleda teiste tööga.</p>
<p>Lühendatud tööpäev</p>	<p>Aja piisavus töö tegemiseks</p>	<p>Ikka hakkad asju teistigi tegema, et enamast läbi ei põletaks. Mul on võimalus enda tööd planeerida, mitte mulle ei öelda enam ette, mida tegema pean. Kuna ma olen projektidega kõige paremini kursis saand tegeleda nende töödega, mille ma saan ka lõpuni viia. Ning mingid tegevused, kus ma tean, et olen aeglane delegeerisin teistele töötajatele, et saaksin keskenduda sellele, mida ma tean.</p>	<p>Lihtsama päevaga tunnen ikka, et mõnikord ei ole enal reaalselt võimalustki oma tööga tegeleda, kuna pean lahendama teiste probleeme.</p>	<p>Lihtsama päevaga oli alguses ikkagi tume, et peaksid sama palju tööd mahutama tööpäeva sisse kui kaheksatunnise tööpäevaga, ning see tekitab kyll natuke stressi.</p>	<p>See vähene aeg oli vahelki mentaalseks blokeerimiseks. Alustasid tööd planeerimisega, valmistasid asjad ette ja enne kui sa tööle said asuda avastasid, et juba on aeg koju minna."</p>	<p>Kuna teen asju siiski omas tempos, siis ajasurvet ka otseselt ei tundnud. Ega võid üle oma varju hüpatada pole võimalik ja annad ikka endast parima.</p>	<p>Mõnikord tunnen kyll, et selle 6,5 tunniga ei jõua midagi ära teha.</p>	<p>Alguses oli kindlasti keerulisem ja tundsin ajasurvet. Aga nüüd kui olen oma tööprotsessid paremini paika saanud, siis seda probleemi enam ei ole minu jaoks</p>	<p>Mulle tundus, et see ootus ülevõlvajusele oli natuke suurem, kui reaalselt võimalik. Ja see tekitab pinget ja stressi lühendatud tööpäeval töötamisel. Et kui tegid mingi pausi, siis kohe kütsiti, miks tööd ei tee. Tundub, et alguses mindi natuke liiga äärmusesse nende ootustega, kuid see taandus päris kiiresti.</p>
<p>Lühendatud tööpäev</p>	<p>Aja piisavus töö tegemiseks</p>	<p>Ekst see tööandja ootus oli natuke suurem lühendatud tööpäeva rakendamise alguses ning siis tundsin ka rohkem pinget oma tööülesannete täitmisel.</p>					<p>Mul on ka selline töö, et olati pole teada, et kui kaua mingi asi reaalselt aega võtab. Aga kui ma sean endale hommikul eesmärgi, siis tahan selle ikkagi päeva jooksul ära teha. Lühendatud tööpäev aga tähendas seda, et mõnel juhul veetsin tööl kauem, et enda eesmäärke täita.</p>		<p>Samas sellist tunnet ei olnud, et nüüd poleks aega jätkunud mingite asjade tegemiseks. Pigem pingutasid natuke rohkem, et asjad tehtud saaksid. Kuid see ei olnud ka selline pingutus, mis oleks meelelt ära väsitatud.</p>

Lühendatud tööpäev	Mõjüd taastumisele	Kuna annan endast maksimumi siis tegelikult on kaheksatunnine kui ka lühendatud tööpäev väsitavad mind ikkagi tööpäeva lõpuks ära. Mõnikord ma ei tunne, et see poolteist tundi mulle midagi oluliselt juurde annaks. Samas saan vahepeal peale tööd koju minna ja korraks pikutada, enne kui pean eraeluliste asjadega tegelema.	Tunnen, et lühema päeval oli puhkuseks natuke rohkem aega.	Mulle tundub, et see on kumulatiivne asi, et see koguneb aja pikku. Pika tööpäevaga põletad emast päris kiiresti läbi puhtalt sellepärast et iga päev, mis sa pikalt töötad, panustab sellele koormusele. Lühema tööpäeva puhul tundsin, et see peatus.	6,5 tunnine tööpäev annab mulle ikkagi võimaluse puhata tööpäeva lõpus ja tunnen, et hammikuti tööle tulla on oluliselt kergem kui pikemat tööpäevade puhul.	Lühema tööpäevaga on seda energiat, et tööd teha. Lühem päev annab mulle võimaluse peale tööpäeva puhata ning 6,5 tundi tööd ei kuluta jällegi kogu energiat ära.	Puhkusele on ikkagi rohkem aega ja saan aja peale tööpäeva maha võtta enne kui pean tegelema eraeluliste asjadega.	Lühema tööpäevaga tunnen, et on jaksu päeva lõpuni ning isegi energiat üle tööpäeva lõpu.		
	Töövõime tase		Lühendatud tööpäevaga oli nädala lõpp natuke kergem. Jaksasin ikkagi enam-vähem samamoodi tööd teha nädala algusega võrreldes. Ja palju andis just juurde see reedese päeva lõpp, kui varem koju said ja said juba nädalavahetasse sisse elada.		Tunnen, et lühema päevaga suudan kerge vaevaga teha ka tööd nädala lõpus. Ehk need lühemad päevad aitavad mul energiat hoida ja viiljakust säilitada.	Ma tegelikult arvan, et sa teed rohkem tööd pikema päeva puhul. Kuid mille arvelt. Kahitlen, kas selliselt töötades väga pikalt jaksab toimetada.	Ma usun, et lühema päevaga on sil viiljakus ikkagi parem ja sil on jaksu töötada nädala lõpuni. Muidugi sõltub see mõningal määral nädalast ning mõnikord võivad ka eraelulised asjad seda siiski mõjutada.	Ma usun, et lühema päevaga on sil viiljakus ikkagi parem ja sil on jaksu töötada nädala lõpuni. Muidugi sõltub see mõningal määral nädalast ning mõnikord võivad ka eraelulised asjad seda siiski mõjutada.	See on päev, mis annab mulle rohkem energiat ja aega teha tööd. Aga ilmselt on see päev, mis annab mulle rohkem energiat juurde.	
Kaheksatunnine tööpäev	Pauside tegemise põhjused		See sõltub sellest, mis tööd ma teen. Mõni tegevus väsitab rohkem ja siis on vaja rohkem pause.	Mõni jaoks nad ilmnevad loomulikult ning on põhjustatud tööst. Ehk tuleb ikka ette, et pean tööst eemale minema ning hingetõmbeaega võtma. Samas tekitab ka pausid olukordadest, kus lähen kolleegidega tööajuti arutama, kuid tagajärjekas on see, et räägime üldse eraelulistest teemadest.				Pikem tööpäev tekitab ikka vajaduse pausideks või sa siis valmistad emast ikkagi ette 8-tunniseks päevaks, et see mõtteviis on teine, kuidas sa tööd teed nendel päevadel.		Pigem on pausid tekkinud harjumusest. Pikema tööpäevaga olen harjunud ning teinud hõlpsalt korraks tööl eemalduma, et võtta puhkehetki.
			Tavaliselt need pausid tekivad ka pigem päeva lõpul, kus on juba suurem väsimus peal. Hammikuti oled ikka värske ja siis ka mõte töötab paremini.	Ja täiesti, pikemal päeval ma tunnen, et mul on neid pause rohkem vaja. Muidugi mitte igal päeval. See sõltub, mida sa teed ja mis su töökoormus on. Ehk need pausid hakkavad kogunema selle kaheksatunnise päeva jooksul ja ma tunnen füüsiliselt, et ma vajan siin seda pausi. See idee pausid aitab pikemal päeval rohkem. Aga peamiselt tekivad pausid ikkagi mingitest eraelulistest asjadest mis viivad mõtteid tööst eemale						

Kaheksatunnine tööpäev	Töötaja kasutus	<i>Kuiid samas võtisin kiilt neid ettenähtud 15-minutilise pause. Ja need pausid kippusid venima ja viisid mind liiga kauaks töölt eemale. Ja kõige hullem oli see 15:00 paus, sest siis hakkasin juba mõtlema, et millal see tööpäev läbi saab ja ega ma väga töö lainel enam ei olnud.</i>			<i>Pikema päeva puhul tajusin korduvalt, et kui pausile sai mindud, siis kippusid need pausid ikkagi pikemaks venima. ... Tavaliselt saab nendest 20 minutit ja vajadusel isegi 30 minutit. "</i>	<i>Mulle tundus, et need pausid hakkisid üldse tööpäeva ebarajalikult ära. Ja sageli on need hetkedel, kus pause vaja ei ole ju tegelikkuses. Et need individuaalselt tehtavad pausid sa teed, siis kui sul on realselt vajadus ja nad tunduvad sulle ka lühemad kui need 15-minutilise.</i>		<i>Kaheksatunnisel tööpäeval oli pauseid vajadus ikka suurem. Sellise päevaga väsisid ikka füüsiliselt ja vaimselt oluliselt rohkem. Ja selle pikema päevaga tundsin ka, et mingisugune aeg kaob lihtsalt ära töökaaslastega suhtlemisele ning muudele tööga mitteseotud tegevustele. Enda arvates ma raiskasin pea kaks tundi tööpäevast töö mitte tegemisele.</i>	<i>Mmu jaoks on töö alati olnud selline asi, kus ma annan endast parima ja väga töoga venitada ei taha. Muidugi pikema päevaga on sellist tunde rohkem, kus tahaks hoogu maha võtta kuna ei ole enam jaksu. Aga ma arvan, et miingit suurt erinevust lühema ja pikema päeva vahel ei ole.</i>
					<i>8 tuminne päev nagu tahaks ikka rohkem energiat. 6,5 tuminne päeva töötab lihtsa voovaga. Ning pikema päeva puhul loed ikka minutiliseid tööpäeva lõpuni. Lühendatud tööpäeval seda enam ei olnud.</i>	<i>Suur erinevus oli nende 15 minutiliste pauseid ära kasutamine. See tegelikkuses põhnud kunagi päris 15 minutit. Vähemalt 15 minutit olid sa seal kolvilaua taga ja vähemalt rohkemgi veel kui hakkasid jutustama. Ning siis arvesta kahe sisse ka see töökohalt ja töökohale laovimine. Ikka oluliselt kasutati seda 15 minutilist pausi ära.</i>		<i>Pikema päeva puhul tuli ka ette, et töölt tuli ikkagi teatud põhjustel puudu ära ning need puudunud tundi ärid tegemata, mis mõjutab ju ka minu töötassi. Lühema päevaga saan vajadusel puuduolevad tundi ka tööpäeva lõpus lihtsalt ära teha.</i>	<i>Kui töökojas ikkagi kall 15 rüled kasutatatakse aga mina olen veel töö juures, siis tekitab ikka väike motivatsioonilangus ning ei ole väga hea enam tööd teha.</i>
						<i>Kuna töö oli sarnane eks see pauseid võtmise oli ka siiski sarnane. Kuid pikemal päeval mahutasid tööpäeva sisse rohkem pause.</i>			<i>Pikema päeva puhul tundub mulle aga, et ega enne 9-t väga mingit head liikumist mul ei ole.</i>
	Vahetuvate ülesannete mõju tööviljakusele		<i>Pigem mõju ei ole, kui jätkan sama tööga, mis pooleli jäi. Mul on ju plaan paigas ja tööprotsessid teada ja ma ei pea hakkama aega kulutama mõtlemisele, kuidas midagi teha tuleb.</i>	<i>See on kindlasti mõju. Kui ma tegelen tööga mitteseotud tegevustega, siis on kuidagi keeruline emaast kolle uuesti tööle häälestada ning see takistab mu töö tegemist.</i>					<i>Pigem mõju ei olnud. Kuna töötan pikalt sama aja kallal, siis tean mida teha ja mis pooleli jäi.</i>
	Muutused tööprotsessides								<i>Tagasihinnat pikemale tööpäevale ei roomud kaasa muutusi tööprotsessides. Pigem rakendasin edasi neid tehnikaid, mille võtsin kasutusele, kui asusin töötama lühendatud tööpäevaga.</i>
	Aja piisavus töö tegemiseks								<i>Kui ma tagasi kaheksatunnisele tööpäevale läksin, siis tekkis tunne, et niisid oodatakse minult rohkem kui ma suutsin teha lühendatud tööpäevaga, sest tööaega on ju rohkem. Kuigi tegelikkuses see pikem tööaeg väga minu töö väljundit ei suurendanud.</i>
Mõjnd taastumisele	<i>Ma tundsin, et olin ikkagi täielikult väsinud tööpäeva lõpuks.</i>	<i>Pika päeva lõpuks on ikkagi väsimus sees. Mulle tundub, et see avaldub ka pikema perioodi jooksul, sest kui algseti lühendatud tööpäevalt tagasi pikema tööpäeva peale läksin, siis otsust vahet ei tajunud. Kuiid niisid tagasi mõeldes oli lühemal päeval ikkagi mõnevõrra kergem.</i>						<i>Kaheksatunnise päevaga tundsin ka, et hommikul on ikka eelmisest päevast väsimus sees. Lühema tööpäevaga on seda ikka kordades vähem. Kuid mitte olematu. Eks see natuke sõltub sellest, mida eelmisel päeval 100 juures teed.</i>	<i>Pikem päev ikka väsitab rohkem. Kui oled ikkagi pidevalt väsinud, siis pikas vaates see hea ei ole. Võid ju hambad ristis oma töö ära teha aga vaimselt avaldab see ikkagi suurt mõju. Lühem tööpäev oli minu jaoks kergem ja talitavam, kuna mul oli rohkem aega puhkamiseks.</i>

				<p><i>Pikema tööpäeva jooksul tunnen kiüll nädala lõpuks, et mulle on sellest kiüll. ... juba reedel pärast lõunat hakkab mõtlema teistele asjadele. Mulle tundub, et 40-tunnise nädala puhul on need viimased 8 tundi oluliselt vähemviijakad kui vaadata keskmiseid tunde</i></p>					<p><i>Ma proovin endast piisavalt anda nädala algusest nädala lõpuni. Kiüll pahatihti on see, et pikema töönädala lõpus oled ikkagi väsimud ja tunned, et töö väljund ei ole enam hea. Lühendatud päeval tundsin, et töövijjakust on lihtsam nädala jooksul hoida.</i></p>
<p>Kaheksatunnine tööpäev</p>	<p>Toovijakus töönädala jooksul</p>			<p><i>Ma tunnen, et minu tulemus on pikema päevaga sama, mis ta oli lühema päevaga. Nädala jooksul tekib sul pikema päeva puhul ikkagi arvestav osa väsimust, mis hakkab sind just nädala lõpu poole mähjutama. Samuti pole aega peale tööd tegeleda koduste asjadega ning tekib lumepalli efekt ja kaudub lõpuks tagasi töösse.</i></p>					

Summary

CHANGES IN THE USE OF WORKING TIME WITHIN THE FRAMEWORK OF THE SHORTENED WORKING DAY AND IMPACTS IN URBANS GARAGE OÜ

Siim Karukäpp

The eight-hour workday doesn't always take into account the hours when people can truly be productive. Studies have found that an employee can show good productivity in the first five hours of his working day, and after that, productivity starts to decline. Thus, organizations need to implement alternative work schedules that would optimize the workers' productivity. Of the alternative work schedules, it is the shortened working day that should be considered.

Research has shown that during eight-hour working days, working time is also used for non-work-related activities. Mainly, non-work activities are done either to take care of personal matters or to take a break from work. This is precisely because there is often no time for these activities outside of the working day, and such behavior allows people to balance work, private life and moments of rest. The shortened working day might offer employees more free time, so they can address non-work-related activities after workhours and this can reduce the time wasted on non-work activities at work. Also, it has been shown that a shortened working day supports new ways of doing the work in a more effective way.

The effect of a shortened working day on the use of working time in Urbans Garage OÜ was studied using the diary method and semi-structured interviews. The data collected revealed that the implementation of a shortened working day did not eliminate all activities not related to work, because, there are still moments during the working day when employees need to get away from work. However, it was found that the weekly average time spent on non-work-related activities per employee is 40% lower on a shortened working day than for an employee with a normal working day. Also, the interviews showed that approaches to work tasks changed in the framework of limited work time as employees tried to find better and more effective ways to complete the tasks.

Although the study showed changes in worktime use and new approaches in work processes, it did not translate over to radically improved productivity. Only one work task under observation showed that productivity had improved. On one work task productivity remained the same and on the other three showed reduced productivity. Thus, based on the example of Urbans Garage OÜ, it could be said that a shortened working day has an impact on changes in the work procedures and in the use of working time in the organization, which results in improved productivity in some instances but not in all situations, at least from the

point of view of the work processes under observation. However, the improvement of work productivity in other work processes, which could not be measured in this master's thesis, cannot be ruled out.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Siim Karukäpp

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose TÖÖAJA KASUTUSE MUUTUSED LÜHENDATUD TÖÖPÄEVA RAAMISTIKUS NING MÕJUD URBANS GARAGE OÜ-S,

mille juhendajad on

kaasprofessor Anne Reino

ja

nooremteadur Veiko Valkiainen,

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

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

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

Siim Karukäpp

21.05.2024