

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Gerta Jürjens

**TÖÖ KOHANDAMINE TANKLATES ETTEVÕTTE
TARTU TERMINAL AS NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele

(lektor Anne Aidla)

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

.....

(Gerta Jürjens)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖ KOHANDAMISE TEOREETILINE TAUST.....	7
1.1. Töö kohandamise olemus.....	7
1.2. Töö kohandamise liigitused ja tähtsus	11
1.3. Töö kohandamise tase varasemates uuringutes.....	16
2. TÖÖ KOHANDAMISE RAKENDAMINE TARTU TERMINAL AS TANKLATES	21
2.1. Uuringu valimi ja uurimismetoodika kirjeldus	21
2.2. Töö kohandamise liikide kasutamise tase ja väljendumine ettevõtte Tartu Terminal AS teenindajate seas	27
KOKKUVÕTE.....	40
VIIDATUD ALLIKAD	43
LISAD.....	48
Lisa 1. Ülevaade varasematest uuringutest	48
Lisa 2. Uuringu küsitluse lõplik ankeet	50
SUMMARY	56

SISSEJUHATUS

Töötajad ei pea passiivselt ootama, millal juht või keegi teine nende elu paremaks teeb, sest töö kohandamise põhimõtete rakendamine aitab igalühel oma tööd muuta. Täpsemalt aitab töö kohandamine luua muudatusi tööl erinevates aspektides. Autorile teadaolevalt on Eestis varasemalt töö kohandamist uuritud ühes bakalaureusetöös (Hinn 2018) ja viies magistritöös (Hass 2017, Jõgi 2016, Kree 2019, Svetlicinaia 2015, Tamman 2018). Töö kohandamist on Tims *et al.* (2012) liigituse järgi uurinud Hass (2017) ja Svetlicinaia (2015). Wrzesniewski ja Dutton (2001) liigituse järgi on töö kohandamist uurinud Hinn (2018), Jõgi (2016), Kree (2018) ja Tamman (2018). Kree (2018) ja Jõgi (2016) keskenduvad enda töödes töö kohandamise ja muude aspektide vaheliste seoste või mõju uurimisele. Hinn (2018) koostas uuringu mugavusvalimiga ning Tamman (2018) Tallinna noortekeskustes.

Autor soovib uuringut läbi viia konkreetses ettevõttes, mitte mugavusvalimiga ning teeninduse valdkonnas, sest varasemalt on uuritud töö kohandamist Eestis kolmese liigituse (Wrzesniewski ja Dutton (2001)) järgi vaid noorsootöö valdkonnas. Kolmene liigitus on töö kohandamise jaotamine ülesannete-, suhete- ja kognitiivseks kohandamiseks (Wrzesniewski, Dutton 2001: 179). Tanklate kohta spetsiaalselt autor tulemusi ei leidnud ning seetõttu arvab, et on oluline seda valdkonda uurida. Autor soovib anda enda panuse töö kohandamise uurimiseks individuaalsel tasandil, mis annab võimaluse töötajal ise teistest sõltumatult oma töö meeldivamaks muutmiseks midagi ette võtta. Autori arvates on töö kohandamise kolmese liigituse kasutamine antud bakalaureusetöö puhul parem, sest tanklas on tegemist vähese paindlikkusega tööga, mis tähendab, et ülesannete ja suhete kohandamise võimalused on väiksemad. Kolmene liigitus võimaldab tanklas kasutada kognitiivset kohandamist, mis näitab, kuidas inimene mõtleb enda tööst ning tajub selle tähtsust. Töö kohandamine aitab tankla teenindajatel muuta töö enda jaoks rahulolevamaks, lihtsamaks ning väljakutseid pakkuvamaks. Töö kohandamine ei ole Eestis veel laiemalt tuntud ega piisavalt uuritud,

eriti kolmese liigituse alusel äriettevõtte näitel. Tankla töötajatele on töö kohandamine oluline, sest see aitab neil tööl paremini hakkama saada ning nende heaolu suurendada.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, missugusel kujul esineb töö kohandamist ettevõtte Tartu Terminal AS teenindajate seas. Antud eesmärgi saavutamiseks püstitab autor alljärgnevad uurimisülesanded:

- defineerida töö kohandamise mõiste;
- analüüsida töö kohandamise liike, tähtsust ning uurida varasemaid uuringuid antud teemal;
- otsida võimalus töö kohandamise mõõtmiseks, kirjeldada valimit ning viia läbi kombineeritud (kvantitatiivne ja kvalitatiivne) uurimismeetodil uuring töö kohandamise kohta Tartu Terminal AS tanklates;
- analüüsida töö kohandamise rakendamist ning selle väljendumist tanklates (uurida, missugusel kujul esineb töö kohandamist);
- analüüsida saadud tulemusi (leida enim rakendatav kohandamise liik, töö kohandamise tase, sotsiaal-demograafilised erinevused faktorite lõikes) võrreldes varasemate uuringutega ning teha järeldused.

Antud bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk on teoreetiline osa ning teine peatükk empiiriline osa. Teoreetiline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis kirjeldab autor töö kohandamise olemust, toob välja töö kohandamise erinevad definitsioonid ning nende võrdluse. Teises alapeatükis annab autor ülevaate kahest erinevast töö kohandamise liigitusest. Lisaks töö kohandamise liigitustele toob autor välja ka selle tähtsuse. Kolmandas alapeatükis toob autor ülevaate varasematest uuringutest ning nende tulemustest. Töö kohandamine on väga oluline, sest aitab töötajatel muuta tööl suhtlemist, ülesandeid ning kognitiivset poolt enda jaoks sellisel viisil, et töö muutuks nende jaoks huvitavamaks, tähendust pakkuvamaks ning nende heaolu kasvaks. Teoreetilises osas ei ole valdkonda mainitud, sest tanklate kohta puuduvad varasemad uuringud. Bakalaureusetöö teiseks peatükiks on empiiriline osa, kus autor selgitab töö metoodikat. Empiirilise osa esimeses alapeatükis toob autor välja peamised töö kohandamise mõõdikud ning põhjendab nende valikut. Laialdaselt kasutatud mõõdikuteks on Tims *et al.* (2012) mõõdik ning Wrzesniewski ja Dutton

(2001) põhjal koostatud mõõdik. Lisaks tutvustab autor käesoleva uuringu valimit, statistilise analüüsi meetodeid ja poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu küsimuste koostamiseks kasutab autor Berg *et al.* (2010: 186) välja töötatud küsimustikku ning käesolevas töös kasutatavat ankeetküsimustikku. Ettevõtteks valis autor Tartu Terminal AS-i, mis tegeleb naftasaaduste hoiustamise, jae- ja hulгимüügiga. Antud ettevõttes töötab 73 teenindajat (31.01.2020) (Kangur 2020).

Antud bakalaureusetöö tulemused on kasulikud uuringut läbiviidava ettevõtte juhtidele, kes saavad informatsiooni ja tagasisidet enda töötajate kohta, mis annab neile võimaluse teha muudatusi ka enda töös. Tööandjad saavad teada organisatsiooni poolse toe olulisuse ning töötajatele vabaduse andmise kohta. Töötajad saavad uuringu tulemusi kasutada laiendades enda tööülesandeid ning teha julgemalt muudatusi enda töös. Töö kohandamine võib olla kasulik nii ettevõtte kui ka töötaja seisukohast, sest rahulolev töötaja teeb enda tööd tavaliselt paremini ning ka töötulemus on seetõttu parem. Töö tulemusi annab laiendada ka teistele teeninduse valdkonna töötajatele, sest erinevate valdkondade teenindajate peamised ülesanded kattuvad.

Autor tänab bakalaureusetöö valmimisel abiks olnud isikuid, tankla juhtkonda, kes lubas uuringu läbi viia ja tankla teenindajaid, kes osalesid küsitluses. Eriti tänab autor juhendajat Anne Aidlat asjakohaste nõuannete ja tagasiside eest.

Tööd iseloomustavad märksõnad: töö kohandamine, suhete kohandamine, ülesannete kohandamine, kognitiivne kohandamine, tanklate teenindajad.

1. TÖÖ KOHANDAMISE TEOREETILINE TAUST

1.1. Töö kohandamise olemus

Töö kohandamine on strateegia, mille kaudu inimesed saavad töö juures teha muudatusi, et luua parem töökeskkond. Töö kohandamisel on mitu lähenemisviisi ning seetõttu on autorid töö kohandamist defineerinud mitut moodi. Selles peatükis vaatleb autor, millised on erinevad töö kohandamise definitsioonid ning toob ülevaate erinevate aspektide esinemisest definitsioonides.

Töö kohandamise defineerimiseks kasutatakse kirjanduses peamiselt kahte erinevat lähenemist. Üks enimkasutatud töö kohandamise definitsioon on loodud Wrzesniewski ja Dutton (2001: 179) poolt, kes defineerivad töö kohandamist kui “füüsilisi ja kognitiivseid muutusi, mida inividid teevad oma töö ülesande või suhetega seondult”. Nimetatud autorite järgi saab öelda, et töö kohandamine on seotud füüsiliste, kognitiivsete ning sotsiaalsete aspektidega. Wrzesniewski ja Dutton (2001: 185) jagavad enda loodud tabelis töö kohandamise kolmeks osaks, milleks on ülesannete, suhete ja kognitiivne kohandamine. Indiviid saab enda tööülesandeid kohandada, korrigeerides ülesandeid enda huvide ja mugavuse järgi. Wrzesniewski ja Duttoni (2001: 179) definitsioon on kasutusel mitmete teiste teadlaste poolt eri geograafilistes piirkondades. Antud definitsioon on peamiselt kasutuses näiteks USA-s (Berg *et al.* (2010: 158-159), Berg *et al.* (2013: 2), Bizzi (2016: 2), Schoberova (2015: 4), Lyons (2008: 27)). Lisaks USA-le kasutatakse seda ka Euroopas (Bakker *et al.* (2016: 170), Ingusci *et al.* (2016: 676), Kooij *et al.* (2017: 4), Nielsen, Abildgaard (2012: 366), Niessen *et al.* (2016: 1288), Tims *et al.* (2013: 230), Travaglianti *et al.* (2016: 3), Wingerden *et al.* (2017: 107), Demerouti *et al.* (2015: 458)) (sh Põhjamaades (Nielsen, Abildgaard (2012: 366)), Aasias (Singh, Singh (2016: 25-26), Kanten (2014: 114)) ning Austraalias (Slemp, Vella- Brodrick (2013: 126)). Seega on tegemist üle maailma aktsepteeritud lähenemisega.

Sarnase lähenemisega on tegu ka Berg *et al.* (2008: 1) definitsioonis: “Töö kohandamine on vahend kirjeldamiseks viise, milles töötajad kasutavad võimalusi, et kohandada enda töid, muutes aktiivselt oma ülesandeid ja suhtlust teistega tööl”. Töötaja peab seega ise aktiivselt tööl muudatusi tegema. Antud definitsioon on sarnane Wrzesniewski ja Duttoni (2001:179) definitsiooniga, kus tuuakse samuti välja ülesande ja suhte pool. Erinevuseks saab tuua välja selle, et Berg *et al.* (2008: 1) definitsioonis puudub kognitiivne pool.

Teiseks lähenemiseks töö kohandamise määratlemisel on Demerouti (2014: 237) välja toodud definitsioon: “Töö kohandamist võib vaadata kui muudatusi, mille töötajad algatavad töökoha nõudmiste ja ressursside osas, et muuta oma töö tähenduslikumaks, kaasahaaravamaks ja rahuldustpakkuvamaks”. Töötaja saab töö muutmiseks paluda muudatusi tööandjalt. Näiteks võib töötaja nõuda lühemaid tööpäevi, mis motiveeriks tööl olles efektiivsemalt tegutsema. Võrreldes kahte definitsiooni saab öelda, et sarnasuseks on, et mõlemas on rõhutatud seda, et töötajad teevad oma tööga seoses muudatusi. Erinevuseks on, et Demerouti (2014: 237) toob välja, et töö kohandamine on seotud nõudmiste ja ressurssidega samal ajal kui Wrzesniewski ja Dutton (2001: 179) rõhutasid ülesande, suhete ja kognitiivse poole muutmist.

Töö kohandamisel on tegu töötaja vabatahtliku ja omaalgatusliku tegevusega (Petrou *et al.* 2015: 471). Töötajad ei ole kohustatud tegema töö juures muudatusi, kuid enda huvides võivad nad seda teha tahta. Tööülesannete muutmisel tahetakse saavutada parem töökeskkond. Tegemist on n-ö alt üles tegevusega, ehk töötajad ise teevad muudatusi tööl. “...nimetame töö kohandamist töötajate vabatahtlikuks omaalgatuslikuks käitumiseks, mis on suunatud ressursside otsimisele (st juhilt või kolleegidelt nõu küsimisele), väljakutsete otsimisele (st suurema vastutuse küsimine) ja nõudmiste vähendamisele (st elimineerides emotsionaalseid, vaimseid või füüsiliselt nõudlikke tööalaseid aspekte)” (Petrou *et al.* 2015: 471). Petrou *et al.* (2015: 471) definitsioon sarnaneb Demerouti (2014: 237) definitsioonile, kus on rõhku pandud nõudmisele ja ressursile. Võrreldes kahte definitsiooni saab tuua välja, et sarnasuseks on see, et töötajad peavad ise algatama muudatuste tegemist ressursside ja nõudmiste osas.

Nagu juba eespool öeldud, on töö kohandamise defineerimisel oluliseks vabatahtlikkus, mille saab ühe sarnase joonena Demerouti (2014: 237), Heuvel *et al.* (2015: 511),

Petrou *et al.* (2015: 471) definitsioonide juures välja tuua. Petrou *et al.* (2015: 471) on toonud välja, et töö kohandamine on töötajate vabatahtlik käitumine. Demerouti (2014: 237) definitsioonis on lisaks öeldud, et töö kohandamist algatavad töötajad, ehk tegemist on alt-üles lähenemisega. Sarnase lähenemisega on Heuvel *et al.* (2015: 511) definitsioon, kus on samuti toodud välja alt-üles lähenemine ning vabatahtlikkus. Antud definitsioonide erinevus tuleb välja aga selles, et Heuvel *et al.* (2015: 511) definitsioonis tuleb esile uudne aspekt, milleks on probleemi ennetamine ehk proaktiivsus, mida teised autorid töö kohandamise defineerimisel välja ei too. Võrreldes neid definitsioone Wrzesniewski, Dutton (2001: 179) definitsiooniga, siis selgub, et erinevus seisneb selles, et seal definitsioonis ei ole mainitud vabatahtlikkust ega alt-üles lähenemist.

Töö kohandamist defineerides tulevad esile ka töötaja tehtud muudatuste tagajärjed. Tims *et al.* (2014: 491) toob välja, et töö kohandamisel on tagajärjeks meeldiva töökeskkonna loomine, mis mõjub positiivselt töötaja töötulemusele. Tagajärjed on välja toodud ka Demerouti (2014: 237) definitsioonis, mille kohaselt töötajad muudavad tööd tähenduslikumaks, kaasahaaravamaks ja rahuldustpakkuvamaks. Enamasti on töö kohandamist defineerides toodud välja, mida inimene teeb töö kohandamiseks, mitte see, mida töö kohandamine endaga kaasa toob, ehk tagajärjed. Näiteks võib olla töö võimalus vahetada töö asukohta, ehk inimene ei pea kogu aeg töötama samas kohas, vaid saab töötada näiteks erinevates linnades. Erinevad kliendid ning töökoormus toovad töötajale vaheldust ning töö ei muutu nii rutiinseks.

Defineerimisel saab lähtuda ka inimesest, kes tööd kohandab, ehk milline see inimene peab olema. Tims *et al.* (2014: 491) definitsioonis on selgitatud, millised on need inimesed, kes töö kohandamist kasutavad. Eelnimetatud autorid on välja toonud, et need inimesed on enesetõhusad. Näiteks saab töötaja abistada juhatajat mõne tööülesande puhul, mis töötajale endale meeldib, kuid selleks, et enda soove väljendada, peab töötaja ütlema välja enda soovid, ehk olema julge ning näitama üles initsiatiivi. Teised autorid enda definitsioonides ei too välja, millised peaksid olema need inimesed, kes töö kohandamisega tegelevad.

Kirjanduse põhjal on koostatud definitsioonidest lähtudes töö kohandamise aspektide tabel (vt tabel 1), kus on definitsioonides olevatele aspektidele jooned alla tõmmatud.

Tabelis on kuue erineva autori loodud definitsioonid ning nendest välja toodud aspektid. Definitsioonide kohaselt saab töö kohandamist iseloomustavate aspektidena välja tuua ülesande, suhted, kognitiivse, nõudmised, ressursid, vabatahtlikkuse, alt-üles lähenemise, tagajärje, inimese omaduse. Antud tabel näitab, milliseid aspekte on konkreetse definitsiooni autorid kasutanud töö kohandamise defineerimisel. Suurimaks ühisosaks eri autorite definitsioonides on, et töö kohandamine on vabatahtlik ja tegu on just töötajapoolse initsiatiiviga (n-ö alt üles).

Tabel 1. Mõiste „töö kohandamine“ aspektid erinevates definitsioonides

Definitsiooni sõnastus	Ülesanne	Suhted	Kognitiivne	Nõudmised	Ressursid	Vabatahtlikkus	Alt-üles	Tagajärg	Inimese omadus
“Me defineerime töö kohandamist kui füüsilisi ja kognitiivseid muutusi, mida inividid teevad oma töö ülesande või suhetega seonduvalt.” Wrzesniewski, Dutton (2001: 179)	x	x	x						
“...nimetame töö kohandamist töötajate vabatahtlikuks omaalgatuslikuks käitumiseks, mis on suunatud ressursside otsimisele (st juhilt või kolleegidelt nõu küsimisele), väljakutsete otsimisele (st suurema vastutuse küsimine) ja nõudmiste vähendamisele (st elimineerides emotsionaalseid, vaimseid või füüsiliselt nõudlikke tööalaseid aspekte).” Petrou, Demerouti (2015: 471)				x	x	x	x		
“Töö kohandamist võib vaadata kui muudatusi, mille töötajad algatavad töökoha nõudmiste ja ressursside osas, et muuta oma töö tähenduslikumaks, kaasahaaravamaks ja rahuldustpakkumaks.” Demerouti (2014: 237)				x	x	x	x	x	
“Töö kohandamine on proaktiivne käitumine tööl, mis lubab töötajatel oma tööd ümber kohandada.” Heuvel, Demereouti, Peeters (2015: 511)						x	x		
“Töö kohandamine on vahend kirjeldamiseks viise, milles töötajad kasutavad võimalusi, et kohandada enda töid, muutes aktiivselt oma ülesandeid ja suhtlust teistega tööl.” Berg, Dutton, Wrzesniewski (2008: 1)	x	x							
“...töö kohandamine on strateegia mille kaudu väga enesetõhusad töötajad saavad luua meeldiva töökeskkonna, mis positiivselt aitab kaasa nende töötulemusele.” Tims, Bakker, Derks (2014: 491)								x	x

Allikas: autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal.

Leitud allikate põhjal saab öelda, et kõige laialdasemalt kasutatakse Wrzesniewski ja Duttoni definitsiooni, seetõttu võtab autor käesolevas töös selle töö kohandamise

defineerimise aluseks. Sarnasuseks kõikide definitsioonide vahel saab välja tuua selle, et töö kohandamiseks teevad töötajad muudatusi töös.

1.2. Töö kohandamise liigitused ja tähtsus

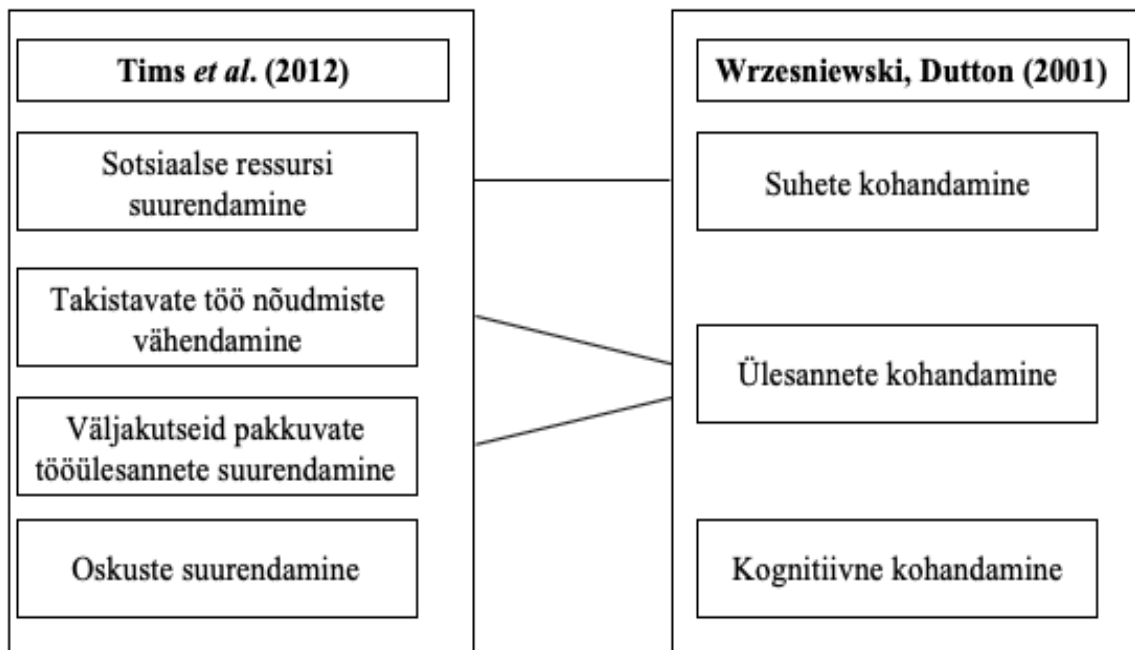
Eelnevas peatükis selgus, et töö kohandamise defineerimiseks on kaks peamist lähenemist, milleks on Wrzesniewski, Dutton (2001) ja Demerouti (2014) lähenemised. Selles peatükis võetakse vaatluse alla erinevatest uuringutest välja tulnud tulemused tähtsuse kohta, nende seos töö kohandamise erinevate definitsioonidega ning töö kohandamise tähtsus. Antud töös kasutatud eelnevate uuringute ülevaade on toodud välja lisa 1 esitatud tabelis.

Autori valitud eelnevate uuringute põhjal saab öelda, et uuringuid on tehtud üle maailma. Kokku on autor toonud välja 17 erinevat uuringut (vt lisa 1). Antud uuringuid on tehtud peamiselt Euroopas (Bakker *et al.* (2012), Tims *et al.* (2012), Wingerden *et al.* (2017), Plomp *et al.* (2016), Tims *et al.* (2014), Kooij *et al.* (2017), Heuvel *et al.* (2015), Niessen *et al.* (2016), Weseler, Niessen (2016), Tresi, Mihelič (2018), Romeo *et al.* (2019)). Lisaks Euroopale on uuringuid läbi viidud USA-s (Bizzi (2016)), Aasias (Kanten (2014), Kim *et al.* (2018), Qi *et al.* (2014)), Austraalias (Slemp, Vella-Brodrick (2013)). Ühel uuringul puudub läbi viimise riik (Kim, Lee (2015)). Eri piirkondades ja kultuuriruumides tehtud uuringute võrdlus aitab töö kohandamise eripäradest paremini aru saada. Näiteks, kuivõrd kasutatakse teatud riikides töö kohandamist rohkem või erinevalt.

Uuringute juures on toodud välja, et peamiselt on kasutatud erinevate organisatsioonide või valdkondade töötajaid. Lisaks on mitmes uuringus kasutatud avaliku sektori töötajaid (õpetajaid, ülikooli töötajaid, eakate hooldekodu töötajaid, politseijaoskonna töötajaid), täistööajaga töötajaid, hotellitöötajaid, tootmisfirma töötajaid, ravimifirma töötajaid, kindlustusfirma müügikonsultante, tehnoloogia ettevõtte töötajaid (vt lisa 1). Seega võib öelda, et töö kohandamisel on lai rakendusvaldkond ning seda saab kasutada eri tüüpi organisatsioonides.

Kõikide varasemate uuringute juures on uurimismeetodina kasutatud ankeetküsitlust. Küsitluses kasutatud mõõdikutena on peamiselt kasutatud Tims *et al.* (2012) 4-faktorilist mõõdikut või Wrzesniewski ja Dutton (2001) põhjal koostatud 3-faktorilist mõõdikut. Analüüsimeetodina on kasutatud Path-, korrelatsioon- või regressioonanalüüsi.

Wrzesniewski ja Dutton (2001: 179) liigituse järgi saab töö kohandamise jaotada kolmeks: suhete-, ülesannete- ja kognitiivne kohandamine. Tims *et al.* (2012: 177) liigituse järgi saab töö kohandamise jaotada neljaks: sotsiaalse ressursi suurendamine, struktuurse ressursi suurendamine, väljakutseid pakkuvate tööülesannete suurendamine, takistavate töö nõudmiste vähendamine. Töö kohandamise liigitustest annab ülevaate alljärgnev joonis 1.



Joonis 1. Töö kohandamise liigitamine (autori koostatud Tims *et al.* (2012), Wrzesniewski, Dutton (2001) allikate põhjal).

Üheks töö kohandamise liigiks on suhete kohandamine. Eelnevate uuringute järgi saab öelda, et suhete kohandamist on uuritud üsna sarnaselt ning mõlema liigituse vahele saab paralleele tuua. Suhete kohandamine sisaldab endas seda, kuidas, millal või kellega suhtlemist töötajad muudavad tööülesannete täitmisel (Berg *et al.* 2013: 3). Sotsiaalse ressursi suurendamine võib mõjutada sotsiaalseid aspekte ning rahuldava

suhtlemistaseme saavutamist, seetõttu on teguriteks ressursside sotsiaalne tugi, tagasiside küsimine ja juhendatav juhendamine (Tims *et al.* 2012: 176-177). Erandina saab tuua välja selle, et Tims *et al.* (2012) liigituse järgi töötaja soovib organisatsiooni-poolset tuge, tagasisidet ning juhendamist tööülesannete täitmisel, kuid Wrzesniewski ja Dutton (2001) liigituse järgi töötaja ise muudab suhtlemist teistega tööülesannete täitmisel.

Suhete kohandamise kohta selgub eelnevate uuringute tulemustest, et organisatsiooni tugi on positiivselt seotud töötaja suhete kohandamisega ning ülesande kohandamine on positiivses seoses suhete kohandamisega (Kim *et al.* 2018: 1872). Seega saab öelda, et kui organisatsioon toetab töötajat, on tal suurem tõenäosus hakata suhete kohandamist rakendama. Sealjuures toetab suhete kohandamine ka ülesannete kohandamist ja vastupidi. Lisaks mõjutab suhete kohandamine positiivselt töötaja heaolu taset, mis on töötaja seisukohalt suure tähtsusega (Romeo *et al.* 2019: 412). Töötaja heaolu on tähtis nii organisatsioonile kui ka töötajatele, sest on oluline, et töötaja tunneks end töökohal hästi ning seetõttu ei vaheta töökohta. Kui vaadata organisatsioonipoolset tagasisidet, siis saab öelda, et töö kohandamise ja tagasiside vahel on positiivne seos (Bizzi 2016: 13; Kanten 2014: 122), kuid Kim, Lee (2015: 29) uuringu tulemuste järgi tagasiside ei mõjuta töö kohandamist. Seega tagasiside osas on eri uuringutes vastakaid tulemusi.

Teiseks töö kohandamise liigiks on ülesannete kohandamine. Ülesannete kohandamine sisaldab töötajatele ette nähtud ülesannete arvu (ülesannete lisamine, loobumine) või ülesannetele eraldatud aja, energia ja tähelepanu muutmist (Berg *et al.* 2013: 2-3). Tims *et al.* (2012: 177) liigituses on ülesannete kohandamise idee sarnane, kuid jaotatud kaheks: väljakutseid pakkuvate tööülesannete suurendamine ja takistavate töö nõudmiste vähendamine. Väljakutseid pakkuvate tööülesannete suurendamisega seotud teguriks on lisäülesannete võtmine. Takistavate töö nõudmiste vähendamisega seotud teguriks on ebameeldivate inimestega kontakti minimaliseerimine. (Tims *et al.* 2012: 177).

Eelnevate uuringute tulemustest selgub, et ülesande piiride laiendamine mõjutab positiivselt ülesannete täitmist (Weseler, Niessen 2016: 678). Ülesande piiride laiendamine tähendab, et kui töötajatele on etteantud kindlad ülesanded, siis nende ülesannete täitmise ajal nad võtavad lisaks ülesandeid, mis aitavad neid põhiülesannete

täitmisel või muudavad nende tööd paremaks, neid rahulolevamaks. Näiteks tutvustavad töö parandamiseks uusi lähenemisviise või muudavad tööülesannete ulatust või tüüpi (Slemp, Vella-Brodrick 2013: 145). Tööülesannete kohandamine on tähtis, sest muudab enamasti töö efektiivsemaks ning töötajatele lihtsamaks. Ülesannete kohandamine mõjutab positiivselt heaolu taset (Romeo *et al.* 2019: 412). Ehk mida rohkem inimene ülesande kohandamist kasutab, seda paremini ta ennast tunneb. Näiteks kui inimene otsustab tööülesandeid lisaks võtta, siis ta võib end tunda produktiivsemana, mis tõstab ka tema heaolu taset.

Kolmandaks töö kohandamise liigiks on kognitiivne kohandamine. Kognitiivne kohandamine sisaldab töötajate suhete ja tööülesannete tajumise muutmist (Berg *et al.* 2013: 3). Kognitiivset kohandamist ei ole Tims *et al.* (2012) liigituses, vaid seal on see asendatud oma oskuste suurendamisega. Eelnevate uuringute põhjal saab öelda, et organisatsiooni tugi ning ülesande kohandamine on positiivses seoses töötaja kognitiivse kohandamisega. Töötajad tajuvad organisatsiooni tuge ning seetõttu on ka suurem tõenäosus, et nad muudavad oma tööalaseid suhteid, ülesandeid ja viisi, kuidas nad töö tähendusest oma elus mõtlevad. (Kim *et al.* 2018: 1872) Lisaks kognitiivne kohandamine mõjutab positiivselt heaolu taset (Romeo *et al.* 2019: 412). Näiteks on töö kohandamise küsimustikus toodud kognitiivse kohandamise väideteks: tuletate endale meelde, kui oluline on teie töö organisatsiooni edukuse jaoks; mõtlete, kuidas teie töö annab teie elule mõtte; tuletate endale meelde oma töö tähtsust laiema avalikkuse jaoks (Slemp, Vella-Brodrick 2013: 145).

Lisaks on ka neljas töö kohandamise liik, milleks on oma oskuste suurendamine. Struktuurse ressursi suurendamine võib mõjutada töö kujundamist ja töökohaga seotud teadmiste saamist, seetõttu on teguriteks ressurside mitmekesisus, arenguvõimalus ning iseseisvus (Tims *et al.* 2012: 176). Eelnevates uuringutes selgub, et töö kohandamine on positiivselt seotud ametialase arenguga (Wingerden *et al.* 2017: 115). Seega saab öelda, et kui töötaja kohandab oma tööd, siis on tal suurem tõenäosus ametialaseks arenguks. Oskuste mitmekesisusel on positiivne seos töö kohandamisega (Kanten 2014: 122). Näiteks töötajad, kellel on rohkem oskusi suudavad olla loovamad ning mõelda paremini välja viise, kuidas oma tööd kohandada. Iseseisvus mõjutab positiivselt töö kohandamist (Kim, Lee 2015: 29). Järelikult mida iseseisvam on inimene, seda

paremini ta tööd kohandab. Töö kohandamine on positiivselt seotud ka arenguvõimalustega (Heuvel *et al.* 2015: 523). Arenguvõimalus tööl on tähtis, sest siis töötajad on rohkem motiveeritud tööd tegema ning samas ettevõttes jätkama.

Sarnasuseks suhete-, ülesannete- ja kognitiivse kohandamise vahel saab tuua välja selle, et kõik mõjutavad positiivselt heaolu taset (Romeo *et al.* 2019: 412). Ehk mida rohkem inimene suhete-, ülesannete- ja kognitiivset kohandamist kasutab, seda paremini ta ennast tunneb. Näiteks töötaja mõtleb viisidele, kuidas tema töö mõjutab positiivselt tema elu (Slomp, Vella-Brodrick 2013: 146). Lisaks on organisatsiooni tugi positiivses seoses suhete-, ülesannete- ja kognitiivse kohandamisega (Kim *et al.* 2019: 1872). Järelikult saab öelda, et organisatsiooni tugi võib suurema tõenäosusega viia suhete-, ülesannete- ja kognitiivse kohandamiseni. Sarnasuseks sotsiaalse ressursi suurendamise, oma oskuste suurendamise ja väljakutseid pakkuvate tööülesannete suurendamise vahel saab tuua välja, et need kõik on positiivses seoses isikliku initsiatiiviga (Tims *et al.* 2012: 180). Inimene saab töö juures näidata välja initsiatiivi ja ise algatada muutuseid kolleegidega suhtlemisel, tööülesannete suurendamisel või oskuste arendamisel. Näiteks töötaja võib ise võtta tööülesandeid juurde, mis talle väljakutseid pakuvad ja meeldivad ning töökeskkonda seeläbi paremaks muudavad.

Varasemates uuringutes selgus töö kohandamise positiivne seos proaktiivse käitumisega. Enamasti on proaktiivse käitumise positiivse seose töö kohandamisega toonud välja autorid, kes kasutasid Tims *et al.* (2012) liigitust (Bakker *et al.* 2012: 1369; Tims *et al.* 2012: 180; Plomp *et al.* 2016: 593), kuid ka Slomp, Vella-Brodrick (2013: 139) on selle tulemuseni jõudnud. Tims *et al.* (2012: 180) leidis, et kõigi 4 töö kohandamise liigi ning proaktiivse käitumise vahel on positiivne seos. Seega võib öelda, et proaktiivsed inimesed suure tõenäosusega rakendavad eri liiki kohandamist. Lisaks on tulemustest näha, et töö kohandamine on positiivselt seotud ka enesetõhususega (Tresi, Mihelič 2018: 1372; Kanten 2014: 121; Tims *et al.* 2014: 498; Wingerden *et al.* 2017: 116). Järelikult enesetõhusad inimesed kohandavad suurema tõenäosusega enda tööd.

Varasemate uuringute tulemused töö kohandamise kohta on üpris sarnased. Selgub, et töö kohandamisel on positiivne seos proaktiivse käitumise, heaolu taseme, organisatsiooni-poolse toe, oskuste mitmekesisuse ning enesetõhususega. Järelikult saab

öelda, et töö kohandamise eri liigid mõjuvad töötajale positiivselt ning muudavad tööga rahulolevamaks, mistõttu on töö kohandamine töötaja ning ettevõtte jaoks väga tähtis.

1.3. Töö kohandamise tase varasemates uuringutes

Antud peatükis toob autor ülevaate töö kohandamise varasematest uuringutest, kus võrdleb töö kohandamise faktorite lõikes uuringutes leitud keskmisi ning standardhälbeid. Tabelis 2 on toodud välja ülesannete, suhete ja kognitiivse kohandamise tulemused varasemates uuringutes, et võrrelda töö kohandamise liikide kohta saadud keskmisi näitajaid ning standardhälbeid.

Tabel 2. Töö kohandamise liikide tulemused varasemates uuringutes

Allikas	Riik, valim	Ülesannete kohandamine		Suhete kohandamine		Kognitiivne kohandamine	
		Keskmine	SD	Keskmine	SD	Keskmine	SD
Slemp, Vella-Brodrick (2013: 136)	Austraalia, erinevate organisatsioonide töötajad (n=334).	3,82	1,41	3,71	1,44	3,65	1,43
Niessen <i>et al.</i> (2016: 1300) *	Saksamaa, erinevate valdkondade töötajad (n1=466, n2=137, n3=127).	3,96	1	3,82	1,03	4,04	0,92
Kim <i>et al.</i> (2018: 1872) *	Lõuna-Korea, hotelli juhtivtöötajad (n=327).	3,80	0,74	4,54	0,78	4,43	0,70
Hinn (2018: 35)	Eesti, erinevate valdkondade töötajad (n=138).	4,20	0,70	4,05	0,82	3,97	0,92
Tamman (2018: 27)	Eesti, Tallinna noortekeskuste töötajad (n=24).	4,87	1,06	5,37	0,80	4,93	0,91

Allikas: autori koostatud Slemp, Vella-Brodrick (2013: 136), Hinn (2018: 35), Niessen *et al.* (2016: 1300), Kim *et al.* (2018: 1872) ja Tamman (2018: 27) põhjal; SD-standardhälve; * 5-palli skaala, tabelis kohandatud 6-palli skaalaks.

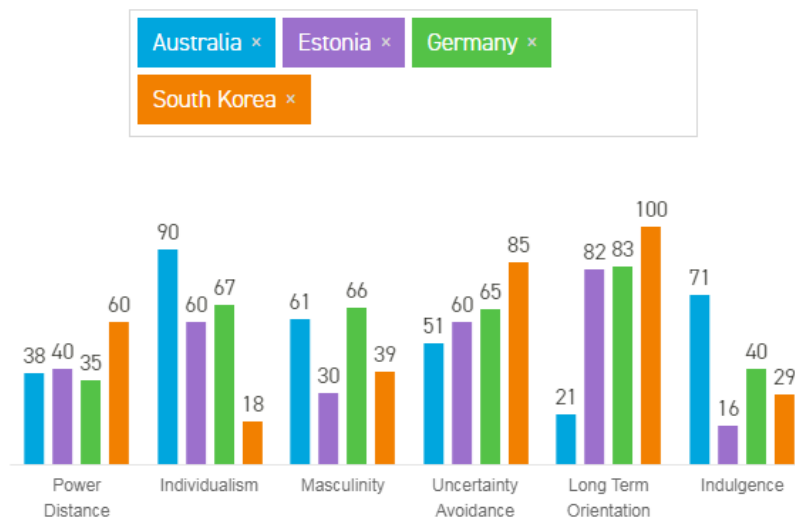
Niessen *et al.* (2016: 1300) ja Kim *et al.* (2018: 1872) kasutasid enda uuringutes väidete hindamiseks skaalat vahemikus 1-5, mille autor arvutas ümber 6-palli skaalale, et saaks

võrrelda teiste tabelis välja toodud allikate keskmisi. Kim *et al.* (2018: 1872), Hinn (2018: 35) ja Tamman (2018: 27) kõikide töö kohandamise liikide keskmised on kõrgemad kui Niessen *et al.* (2016: 1300) ja Slempp, Vella- Brodrick (2013: 136) uuringutes. Sellest järeldub, et Kim *et al.* (2018: 1872), Hinn (2018: 35) ja Tamman (2018: 27) uuringute valimites kasutatakse töö kohandamise liike aktiivsemalt.

Niessen *et al.* (2016: 1295) uuring viidi läbi Saksamaal ning uuriti erinevates valdkondades töötavaid täiskohaga inimesi. Niessen *et al.* (2016: 1295) tegid 2 uuringut, kus esimeses uuringus võttis osa 466 inimest. Teisest uuringust võttis esimesel korral osa 137 inimest ning teisel korral 127 inimest (Niessen *et al.* 2016: 1296). Tulemustest selgus, et põhiliseks töö kohandamise põhjusteks on eneseväljendamise vajadus. (Niessen *et al.* 2016: 1305) Saksamaal tehtud uuringute tulemustest selgub, et kõiki töö kohandamise liike kasutatakse üpris võrdväärselt ning üsna sageli (vt tabel 2). Antud uuringu järgi kasutatakse kognitiivset kohandamist üsna palju, sest selline kohandamine on vähem aega ja vaeva nõudev ning mitte nii riskantne kui suhete ja ülesannete kohandamine, kus tuleb muuta tööülesandeid ja suhteid. (Niessen *et al.* 2016: 1308) Niessen *et al.* (2016: 1300) töö kohandamise faktorite standardhälbed on kõik sarnased, ehk kõikide töö kohandamise liikide juures on hinnangud võrdväärsed ning kuna standardhälve on üpris kõrge, siis saab öelda, et hinnangud ei ole faktorite lõikes üksmeelsed.

Slempp, Vella-Brodrick (2013: 130) uuringus osales 334 erinevate organisatsioonide töötajat. Uuring viidi läbi Austraalias (Slempp, Vella-Brodrick 2013: 131). Tabeli 2 põhjal on töö kohandamise liike kasutatud üsna võrdväärselt, sest uuringu keskmised on sarnased. Kõige kõrgemad standardhälbed töö kohandamise faktorite lõikes on Slempp, Vella-Brodrick (2013: 136) uuringus, ehk osad vastajad kasutavad töö kohandamise liike rohkem kui teised, seega ei ole hinnangud üksmeelsed. Slempp, Vella-Brodrick (2013: 128) suunasid võrreldes varasematele uuringutele rohkem oma tähelepanu kognitiivsele kohandamisele. Uuringu põhjal leiti, et töö kohandamisel on positiivne seos töötaja rahuloluga. Kognitiivne kohandamine moodustab olulise osa töö kohandamisest, mille kaudu töötajad kohandavad oma ettekujutust tööst tähendusrikkamaks ning positiivsemaks. (Slempp, Vella-Brodrick 2013: 139)

Kim *et al.* (2018: 1869) uuring viidi läbi Lõuna-Korea hotellitöötaja seas. Uuringus osales 327 inimest (Kim *et al.* 2018: 1869). Keskmiste järgi saab öelda, et Lõuna-Koreas läbi viidud uuringu andmetel kasutatakse ülesannete kohandamist palju vähem kui suhete ja kognitiivset kohandamist (vt tabel 2). Arvatavasti on seelses kultuuris ülesanded enamasti rangelt ette antud ning ise ei saa neid suurel määral kohandada. Hofstede järgi on Lõuna-Koreas suurem võimudistants kui Saksamaal, Austraalias ja Eestis (vt joonis 2). Samuti ka ebakindluse vältimine, mis tähendab, et seelses kultuuris inimestele meeldib, kui asjad on paigas. Varasemate uuringute standardhälbeid võrreldes on näha, et kõige madalamad standardhälbed töö kohandamise faktorite seas on saadud Kim *et al.* (2018: 1872) uuringus, mistõttu saab öelda, et hinnangud on kõige üksmeelsemad faktorite lõikes.



Joonis 2. Austraalia, Eesti, Saksamaa ja Lõuna-Korea kultuurilised erinevused (Hofstede).

Hinn (2018: 28) kasutas enda töös mugavusvalimit ning uuring viidi läbi inimeste hulgas üle Eesti. Antud uuringus osales 138 inimest ning valimis olid ülekaalus spetsialistid (Hinn 2018: 29-30). Töö kohandamise faktorite lõikes on keskmised üsna võrdväärsed, ehk faktoreid kasutatakse sama palju nagu selgus ka varem nimetatud Saksamaa ja Austraalia uuringus. Seega võib öelda, et kui uurida lääneriikides laiapõhjalist valimit, siis kasutatakse töö kohandamise liike võrdväärselt. Hinn (2018: 35) uuringu standardhälbed on võrreldes teiste uuringutega üsna madalad, mistõttu saab

öelda, et hinnangud on üksmeelsed faktorite lõikes. Hinn (2018: 49) leidis, et erinevate ametipositsioonidega inimesed kasutavad töö kohandamist üsna sarnaselt. Erinevused töö kohandamise faktorite kasutamise lõikes tulenevad tööstaažist, kus kauem töötanud inimesed kasutavad töö kohandamist vähem.

Tamman (2018: 23) on uuringu läbi viinud Tallinna noortekeskuses, uurides noortekeskuse töötajaid (noorsootöötajad, juhid). Tamman (2018: 23) uuringus osales 24 inimest. Lisaks saab tuua välja, et Tamman (2018: 24) viis lisaks ankeetküsitlusele läbi ka intervjuud, et saada täiendavat informatsiooni töö kohandamise kohta. Töö kohandamise faktorite keskmisi võrreldes on näha, et suhete kohandamist kasutatakse antud uuringus rohkem, mis tuleneb ilmselt väga keerukast valdkonnast, kus on sageli vaja omavahel eri juhtumeid arutada ja teineteisele tuge pakkuda. Kristiine noortekeskuse kodulehel on toodud välja, et noorsootöötaja poole võivad pöörduda murede, probleemide ja küsimustega ning nad aitavad vajadusel ka lisaabi leida, ehk nad tegelevad noorte nõustamise ja juhendamisega. Noorsootöötajad peavad igapäevaselt suhtlema noortega ning kaasama neid projektidesse, tegevustesse. (Kristiine noortekeskuse koduleht) Tamman (2018: 27) uuringu järgi on kõige kõrgem ülesannete kohandamise standardhälve (1,06), ehk vastajate hinnangud ei ole nii üksmeelsed kui suhete ja kognitiivse kohandamise puhul. Seega võib öelda, et mõned töötajad kasutavad ülesannete kohandamist vähem ja teised rohkem.

Vaadates töö kohandamist faktorite lõikes, siis mõlemas Eesti uuringus on ülesannete kohandamist rohkem kasutatud kui Saksamaa, Austraalia ja Lõuna-Korea uuringus. Seega Eesti organisatsioonides on suurem paindlikkus. Ülesannete kohandamist on eriti Tamman (2018: 27) uuringus kasutatud, kus noortekeskuses on töötajatel ilmselt palju vabamad käed, ehk neil ei ole täpselt reguleeritud töö nagu tehases vms. Ülesannete kohandamist on vähem kasutatud Kim *et al.* (2018: 1872) uuringu kohaselt, kus on tegemist hotelli töötajatega, kellel ei ole erilist võimalust ülesandeid kohandada nii kultuurilistest tingitud asjaoludest kui ka ilmselt sellest, et hotellis töötamine on vähese paindlikkusega.

Viie uuringu võrdluses on Saksamaa ja Austraalia puhul suhete kohandamist kõige vähem kasutatud (Slemp, Vella-Brodrick 2013: 136; Niessen *et al.* 2016: 1306). Mõlemad on Hofstede järgi pigem individualistlikud riigid. Suhete kohandamist on

välismaal tehtud uuringutest enim kasutatud Lõuna-Korea uuringus. Hofstede järgi on tegu kollektivistliku rahvaga. Võrreldes Hinn (2018: 35) mugavusvalimiga on Kim *et al.* (2018: 1872) uuringus kasutatud suhete kohandamist rohkem. Samas Tamman (2018: 27) uuringus on tegemist noorsootöötajatega, kus on väga palju rohkem suhete kohandamist. Sellest on näha, et valdkondlik eripära võib olla olulisem kui üldine kultuuritaust. Väga spetsiifilises valdkonnas võib töö kohandamine olla üsnagi eripärane.

Kognitiivset kohandamist on enim Tamman (2018: 27) uuringus. Ilmselt on selle töö valinud inimesed, kes väärtustavad noorte aitamist ning töö pakub neile rahulolu. Hinn (2018: 35) mugavusvalimiga uuringus on ühe palli võrra vähem kognitiivset kohandamist. Kognitiivse kohandamise hinnangud erinevad eri uuringutes. Kognitiivset kohandamist kasutatakse palju ka Kim *et al.* (2018: 1872) uuringu kohaselt, kuid siiski vähem kui Tamman (2018: 27) uuringus. Arvatavasti hotelli töötajad, kellel ei ole erilist võimalust kohandada enda ülesandeid, keskenduvadki pigem kognitiivsele kohandamisele, ehk sellele, kuidas nad enda tööd ja selle tähtsust tajuvad.

Kõik tabelis 2 välja toodud autorid on töö kohandamist uurinud Wrzesniewski ja Dutton (2001) liigituse järgi ning kvantitatiivse uurimismeetodiga, vaid Tamman (2018: 24) viib lisaks ankeetküsitlusele läbi intervjuud. Lääneriikide keskmised on töö kohandamise faktorite lõikes üsna võrdväärased, kuid Lõuna-Koreas kasutatakse ülesannete kohandamist vähem, ilmselt rangema töökultuuri tõttu. Uuringute tulemused võivad erineda, sest need on läbi viidud erinevates riikides (Austraalia, Saksamaa, Lõuna-Korea, Eesti). Töö kohandamise faktorite kasutamine võib sõltuda riigist, sest riikide vahel esineb kultuurilisi erinevusi. Samuti esineb erinevusi ka valdkondlikult, sest igal pool ei ole võimalik samaväärselt tööd kohandada. Järgnevalt analüüsitakse töö kohandamise faktorite rakendamist tanklates ning tuuakse võrdlus varasemate uuringutega.

2. TÖÖ KOHANDAMISE RAKENDAMINE TARTU TERMINAL AS TANKLATES

2.1. Uuringu valimi ja uurimismetoodika kirjeldus

Antud peatükis annab autor ülevaate uuringus kasutatavatest meetoditest. Autor toob välja töö kohandamise erinevad mõõdikud ning põhjendab uuringu läbiviimiseks valitud mõõdikute valikut. Selles peatükis kirjeldatakse ka antud töö jaoks valitud valimit. Lisaks selgitab autor statistilisi meetodeid, mille abil töö kohandamist uuritakse ja ka intervjuu analüüsimise meetodeid.

Töö kohandamise mõõtmiseks on varasemalt kasutatud peamiselt ankeetküsitlusi (näiteks Bakker *et al.* 2012: 1366; Niessen *et al.* 2016: 1295; Bizzi 2016: 10) ja intervjuusid (näiteks Berg *et al.* 2010: 161; Lyons 2008: 29; Nielsen, Abildgaard 2012: 369). Võttes arvesse varasemaid uuringuid töö kohandamise kohta, kasutab autor andmete kogumiseks samuti nii ankeetküsitlust kui ka intervjuud, sest nii on võimalik uurida suuremat hulka inimesi, aga saada ka täpsustavaid vastuseid. Andmete kogumine toimub anonüümse küsimustiku abil, sest siis on suurem tõenäosus saada ausaid vastuseid. Uurimuse läbiviimisel keskendub antud töö autor töö kohandamisele individuaalses kontekstis. Küsimustikus esinevad sotsiaal-demograafilised tunnused ning teemakohased väited suhete-, ülesannete- ja kognitiivse kohandamise kohta. Selleks, et teada saada, missugusel kujul esineb töö kohandamist, kasutatakse statistilise analüüsi meetodit ning intervjuud.

Töö kohandamise uurimiseks on varasemates uuringutes kasutatud erinevaid mõõdikuid. Üheks levinud mõõdikuks on 3-faktoriline mõõdik, mis on kohandatud Wrzesniewski ja Dutton (2001) järgi. Antud mõõdikut on kasutanud paljud autorid (näiteks Niessen *et al.* 2016: 1296; Romeo *et al.* 2019: 410; Slemph, Vella-Brodrick 2013: 131). Mõõdiku kolmeks faktoriks on suhete-, ülesannete- ja kognitiivne

kohandamine. Levinud mõõdikuks on ka Tims *et al.* (2012) mõõdik. Antud mõõdik on 4-faktoriline ning sisaldab endas sotsiaalse ressursi suurendamist, struktuurse ressursi suurendamist, väljakutseid pakkuvate tööülesannete suurendamist ning takistavate töö nõudmiste vähendamist. Tims *et al.* (2012) mõõdik sisaldab 21 väidet. Seda mõõdikut on samuti kasutanud paljud autorid (näiteks Bakker *et al.* 2012: 1366; Kooij *et al.* 2017: 8; Kantén 2014: 120).

Autor lähtub töö kohandamise puhul 3-faktorilisest mõõdikust, mis on Wrzesniewski ja Dutton (2001) järgi tehtud. Lisas 2 on välja toodud uurimuses kasutatav ankeet, mille on eesti keelde tõlkinud Laura Hinn (2018). Ankeedis on kasutatud Niessen *et al.* (2016: 1299) ja Slep, Vella-Brodrick (2013: 129) mõõdikuid, mis mõlemad lähtuvad Wrzesniewski ja Dutton (2001) kolmesest jaotusest ning annavad kokku 29 väidet. Uuringus kasutatakse kahte mõõdikut, sest Laura Hinni (2018) uuringust selgus, et Niessen *et al.* (2016: 1299) mõõdik ei olnud piisava reliaablusega ning seetõttu soovib autor näha, kas antud uuringus on teistsugune tulemus, sest uuringute valimid erinevad.

Valitud mõõdikud sobivad antud töö sisuga just sellepärast, et tankla töös pole väga suurt paindlikkust võrreldes mõnede teiste ametitega ning selle uurimisel on just kognitiivsest kohandamisest kasu. Tims *et al.* (2012) 4-faktoriline mõõdik on väga sarnane 3-faktorilise mõõdikuga, kuid seal puudub kognitiivne kohandamine, mistõttu on see mõõdik antud töö uuringu juures kõrvale jäetud. Väidete hindamiseks kasutab autor skaalat, mille ulatus on 1-6, milles number üks on väide „mitte üldse“ ning number kuus „alati“. Slep ja Vella-Brodrick (2013: 145) uuringus kasutati samuti skaalat ulatuses 1-6 ning Niessen *et al.* (2016: 1299) uuringus kasutati skaalat ulatuses 1-5. Tulemuste võrreldavuse huvides kasutab autor kogu küsitluses kuue- pallilist skaalat.

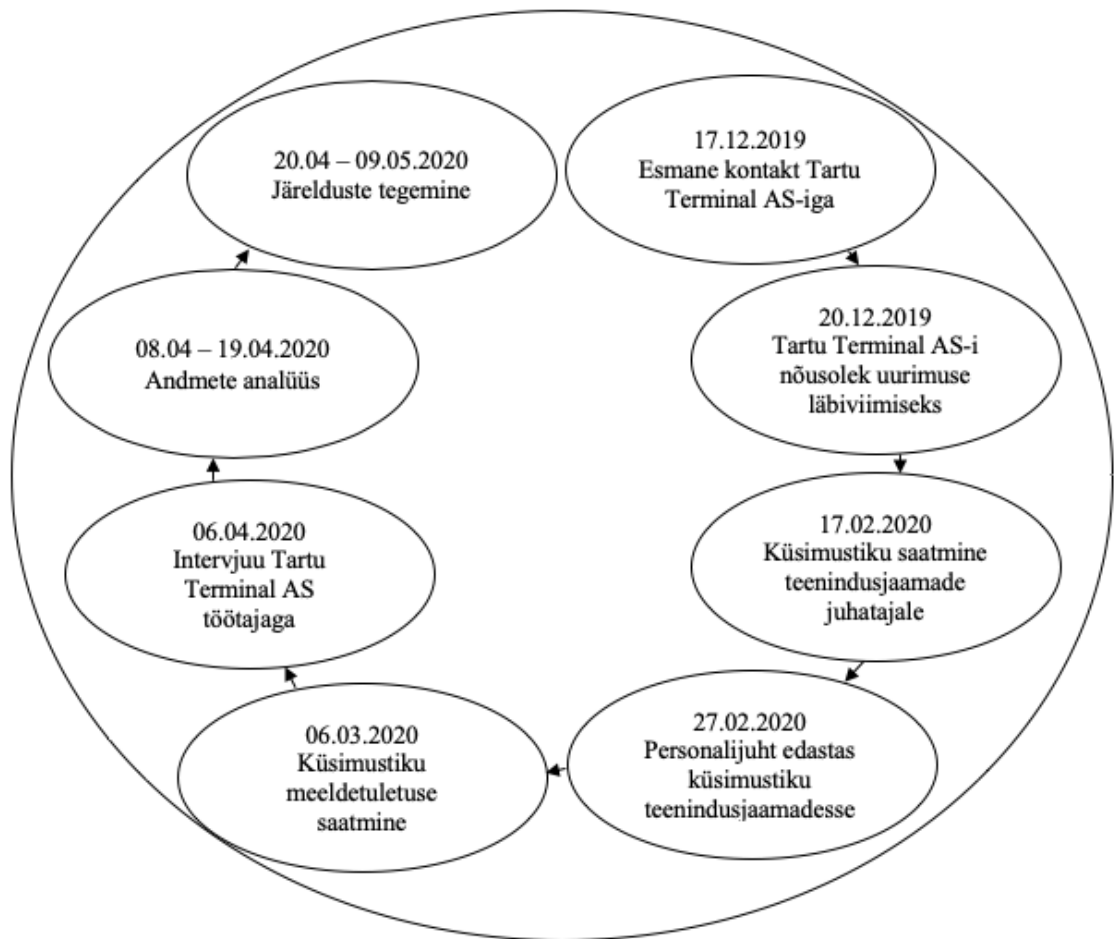
Lõplik küsimustik koosneb neljast osast ning 29 väitest. Esimeses osas on kasutatud Niessen *et al.* (2016: 1299) 10 väidet, teises osas 10 ja kolmandas osas 9 Slep ja Vella-Brodricki (2013: 136) väidet. Väidete järjestust on muudetud selle jaoks, et vastamine oleks vaheldusrikkam. Neljandas osas on toodud välja sotsiaaldemograafilised näitajad, mille autor koostas, võttes arvesse tanklas töötavaid inimesi. Lõplik ankeet on välja toodud lisas 2.

Uuring viiakse läbi Google Docs keskkonnas, sest internetikeskkonnas küsitluse kasutamine muudab töötajatele vastamise lihtsamaks. Google Docs'i ankeet saadeti teenindusjaamade juhatajale 17. veebruaril 2020. aastal ning personalijuht edastas selle teenindusjaamadesse 27. veebruaril 2020. aastal. Teenindusjaamadesse saadeti küsimustikule vastamise kohta meeldetuletus 6. märtsil 2020. aastal ning küsimustik oli avatud 15. märtsini. Kuna kvantitatiivne uuring ei võimalda täiendavat informatsiooni teenindajatelt saada, siis viib autor läbi ka intervjuu, mis aitab täiustada küsimustikus saadud informatsiooni.

Lisaks küsitlusele viib autor läbi intervjuu, et saada täiendavaid andmeid, mis täiustaksid küsimustiku abil saadud andmeid, sest ka varasemates uurimustes on jõutud järeldusele, et oleks vaja viia läbi intervjuusid, et saada rohkem teadmisi töö kohandamise kohta (Kim *et al.* 2018: 1877). Antud uuringus on kasutatud poolstruktureeritud intervjuud, mis annab autorile võimaluse küsida vajadusel täiendavaid küsimusi. Intervjuu küsimusteks sai autor inspiratsiooni Berg *et al.* (2010: 186) poolt välja töötatud küsimustikust, küsitlusankeedist ning uuringu statistilise analüüsi tulemustest. Osa küsimustest mõtles autor ise välja. Kõik küsimused kohandas autor Eesti ja tankla konteksti (vt lisa 3). Intervjuu koosneb neljast osast ning 26 küsimusest. Esimeses osas on toodud välja 7 üldist küsimust töö kohandamise kohta. Ülesannete kohandamise kohta on toodud välja 6 küsimust, suhete kohandamise kohta 9 küsimust ning kognitiivse kohandamise kohta 4 küsimust. Intervjuu viis autor läbi Põltsamaa Kuningamäe teenindusjaama töötajaga Annika Baraniniga. Intervjuu toimus Põltsamaa Kuningamäe teenindusjaamas 6. aprillil 2020 kell 14.00 ning kestis 1 tund ja 15 minutit.

Antud bakalaureusetöö uurimisprotsess koosnes 8 peamisest etapist. Esmalt võttis autor ühendust Tartu Terminal AS-iga (17.12.2019), et saada ettevõtte nõusolek bakalaureusetöö uuringu läbiviimiseks. Autor sai ettevõtte nõusoleku 17.12.2019 uuringu läbiviimiseks ning seejärel saatis küsimustiku teenindusjaamade juhatajale Evelin Arakule (17.02.2020). Järgnevalt edastas personalijuht Kristiina Kangur antud küsimustiku teenindusjaamadesse (27.02.2020) ning hiljem saatis küsimustiku meeldetuletuse (06.03.2020). 6. aprillil viis autor läbi intervjuu Põltsamaa Kuningamäe teenindusjaama töötaja Annika Baraniniga ning 8. aprillil hakkas analüüsima andmeid.

Uuringu järeldused tegi autor 20. aprill – 9. mai. Uurimisprotsessist koostatud ülevaade asub alljärgneval joonisel 3, kus on toodud välja uuringu protsess ajaliselt.



Joonis 3. Uurimisprotsess (autori koostatud uuringu läbiviimise põhjal).

Antud töös keskendub autor töö kohandamise uurimisele tanklas ning valib uuritavaks objektiks tankla töötajad, täpsemalt teenindajad. Autor valib ettevõtteks, milles uuringut läbi viia, Tartu Terminal AS-i. Autoril on olemas ettevõtte poolne nõusolek ning toetus uuringu läbiviimiseks. Ettevõttes töötab 144 inimest (2020. a. I kvartal) (Inforegister 2019). Teenindajaid töötab 31. jaanuari 2020. aasta seisuga teenindusjaamades 73 (Kangur 2020). Kokku on Tartu Terminal AS-il 16 teenindusjaama üle Eesti (Tõrvandi, Raadi, Nõo, Kivilinn, Emajõe, Kärkna, Põltsamaa, Põlva, Jüri, Kiiu, Torma, Annelinn, Paide, Rõngu, Saaga, Saverna). Teenindusjaamade teenusteks on: autopesula, kauplus, söök ja jook, haagiserent, ballooniaas, õhk, tolmuimeja, klaasipesutankur, AdBlue, wifi, dušš/WC, tellimustordid ja suupisted. (Tartu Terminal AS koduleht) Tankla teenindajate põhilisteks ülesanneteks on klientide teenindamine, toidu valmistamine,

koristamine ning kaupadega tegelemine. Uuritavaks objektiks on valitud just tankla teenindajad, sest nende töö on tavaliselt rutiinne ning peamised tegevused on ettemääratud. Teenindajate töö kohandamise kohta Eestis informatsioon puudub.

Statistilise analüüsi meetoditest kasutatakse antud töös valimi eripärast tulenevalt mitteparameetrilisi meetodeid. Esmalt soovib autor teada saada, mis liiki töö kohandamist kasutatakse uuritavas ettevõttes enim. Selle analüüsimiseks kasutab autor mitteparameetrilist Wilcoxon testi. Teiseks kasutab autor mitteparameetrilist dispersioonanalüüsi (Mann Whitney U test ja Kruskal Wallis H test), et selgitada, mis taustatunnustega vastajate hinnangutes töö kohandamisele esineb statistiliselt olulisi erinevusi. Analüüs viiakse läbi olulisuse nivool 0,05. Autor kasutab analüüsimiseks andmetöötlusprogrammi SPSS-i.

Tabel 3. Ettevõtte Tartu Terminal AS sotsiaal-demograafiliste näitajate ülevaade

Tunnus	Jaotus	Vastanute arv	Osakaal (%)
Sugu	Naine	22	100%
Vanus	22 ja noorem	6	27,3
	23-35 aastat	7	31,8
	36-45 aastat	3	13,6
	46-55 aastat	4	18,2
	56 ja enam aastat	2	9,1
Haridustase	Põhiharidus	2	9,1
	Keskharidus	16	72,7
	Kõrgharidus	2	9,1
	Kõrgharidus omandamisel	2	9,1
Tööstaaž	1 aasta ja vähem	5	22,7
	2-3 aastat	10	45,5
	4-5 aastat	3	13,6
	6 ja enam aastat	4	18,2
Tankla asukoht	Linn	13	59,1
	Maapiirkond	9	40,9
Töötajate arv tanklas	4-6	6	27,3
	7-9	8	36,4
	10 ja enam töötajat	8	36,4
Töökoormus	0,25 ja vähem	2	9,1
	0,26-0,5	2	9,1
	0,51-0,75	3	13,6
	0,76-1	12	54,5
	Rohkem kui täiskoormus	3	13,6

Allikas: autori koostatud ankeetküsitluse vastuste põhjal.

Ettevõtte Tartu Terminal AS teenindajatest vastas küsimustikule kolmandik teenindajatest. Seoses koroonaviiruse levikuga esines küsitlusega raskusi. Lõplik valim koosneb 22 teenindajast. Sotsiaal-demograafilistest tunnustest on ülevaate lihtsustamiseks tehtud tabel 3, kus on toodud välja ettevõtte Tartu Terminal AS sotsiaal-demograafiliste tunnuste ülevaade ning järgnevalt toob autor välja nende kirjelduse.

Küsitlusele vastanutest kõik olid naised. Antud asjaolu võib olla tingitud sellest, et tanklate teenindajad on enamjaolt naised. Kui vaadata varasemaid uuringuid, siis on näha, et ka seal on vastajate seas olnud naised ülekaalus (Slomp, Vella-Brodrick 2013: 130, Romeo *et al.* 2019: 409, Plomp *et al.* 2016: 592). Vastanutest 31,8% olid 23-35 aastased ning 27,3% olid 22 aastased või nooremad. Vanemate inimeste vähenenud osakaal võib tuleneda sellest, et kõigil ei pruugi olla ligipääs arvutile või nutiseadmele ning teenindajad on enamasti nooremad inimesed. Uuringus osalejatest 72,7% ehk enamus on keskkaridusega. Võib arvata, et suurem osa teenindajatest on tööl täiskohaga ning sellest tulenevalt on ka töökoormuse grupp 0,76-1 kõige levinum.

Kõige suurem osa, 45,5% teenindajatest, on töötanud Tartu Terminal AS-is 2-3 aastat. 1 aasta ja vähem on töötanud 22,7%, 4-5 aastat 13,6% ning 6 ja enam aastat 18,2% vastanutest. Vähenenud tööstaaž võib olla tingitud sellest, et esimene tankla avati 1996. aastal Kärknas ning peale seda on kõik tanklad avatud alates 2014. aastast. Tanklate asukoht jaguneb üpris võrdselt linna (59,1%) ja maapiirkonna (40,9%) vahel. Töötajate arv tanklas jagunes kolme vastusevariandi vahel üpris võrdselt ning 4-6 töötaja tanklas oli 27,3% vastanutest, 7-9 ja 10 ja enam töötajaga teenindusjaamas 36,5% vastanutest. Üle poole vastanutest (54,5%) on tööl 0,76-1 kohaga. Edasise analüüsi viis autor läbi andmetöötlusprogrammis SPSS. Alljärgnevas tabelis 4 on toodud välja küsimustiku väidete numbrid kahe mõõdiku lõikes ning faktorite reliaablusnäitajad.

Esimese asjana vaatas autor reliaablusnäitajaid, mis annavad ülevaate moodustatud faktorite usaldusväärsest. Autor kasutab Cornbachi α sisereliaabluse mõõtmiseks, mille piisavaks suuruseks loetakse 0,70 (Rämmer 2014). Reliaablusnäitajate tulemuste järgi saab näha, kui suur on usaldusväärsus faktorite lõikes antud bakalaureusetöö uuringus. Alljärgnevas tabelis 4 on toodud välja küsimustiku väidete numbrid kahe mõõdiku lõikes ning faktorite reliaablusnäitajad.

Tabel 4. Reliaablusnäitajad, Cronbach α

Artikkel, reliaablusnäitaja	Ülesannete kohandamine	Suhete kohandamine	Kognitiivne kohandamine
Niessen <i>et al.</i> (2016: 1299) väite nr ankeedis	1, 6, 10	2, 4, 8	3, 5, 7, 9
Reliaablus (Cronbach α)	0,43	0,47	0,88
Slemp, Vella-Brodrick (2013: 136) väite nr ankeedis	14, 15, 18, 21, 23, 24, 28	12, 13, 17, 20, 25, 27, 29	11, 16, 19, 22, 26
Reliaablus (Cronbach α)	0,80	0,85	0,86
Kokku reliaablus (Cronbach α)	0,82	0,82	0,92

Allikas: autori koostatud ankeetküsitluse vastuste põhjal.

Tabelis 4 on näha, et Niessen *et al.* (2016: 1299) mõõdiku puhul on ülesannete ning suhete kohandamise reliaablus liiga madal, kuid kognitiivse kohandamise reliaablus piisav. Slemp, Vella-Brodrick (2013: 136) mõõdiku puhul on reliaablus kõigil töö kohandamise liikidel piisav. Autor pani mõlemad mõõdikud kokku ning selgus, et reliaablusnäitajad on kõigil liikidel piisav. Kahe mõõdiku kokkupanemisel muutus ülesannete ning kognitiivse kohandamise reliaablus paremaks ning suhete kohandamisel jäi see samaks Slemp, Vella-Brodrick (2013: 136) mõõdiku reliaablusega, ehk kahe mõõdiku kasutamisel saab sisukama tulemuse ning faktorid on usaldusväärsed. Laura Hinn (2018) kasutas samuti kahte mõõdikut, mis andsid ka tema töös paremad tulemused.

2.2. Töö kohandamise liikide kasutamise tase ja väljendumine ettevõtte Tartu Terminal AS teenindajate seas

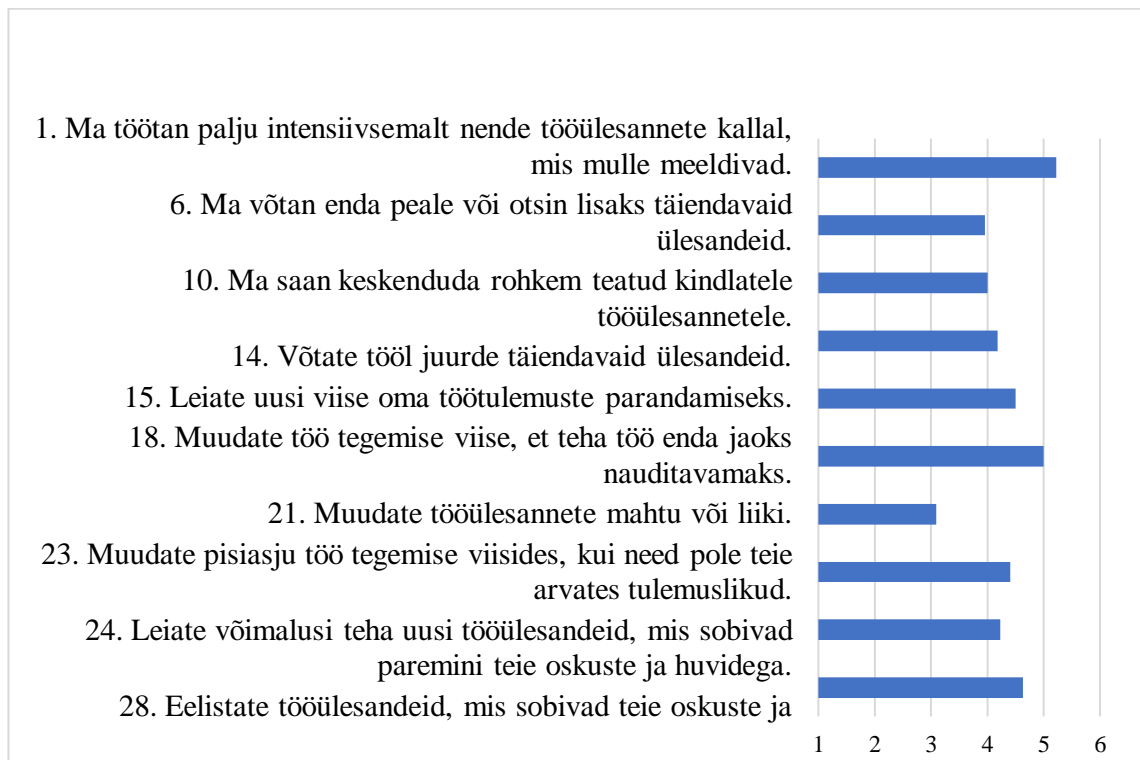
Antud peatükis esitatakse bakalaureusetöö uuringu tulemuste analüüs. Töö kohandamise faktorite kasutamise taseme teada saamiseks analüüsitakse näitajate kirjeldavat statistikat. Lisaks uuritakse, mis liiki töö kohandamist kasutatakse ettevõttes kõige rohkem ning viiakse läbi dispersioonanalüüs saamaks teada erinevused eri taustatunnustega vastajate hinnangutes. Selles peatükis analüüsib autor ka intervjuud ning uurib täpsemalt missugusel kujul töö kohandamist tanklas esineb.

Esmalt toob autor välja joonistel 4-6 töö kohandamise liikide väidete keskmised. Joonisel 4 on näha ülesannete kohandamise väidete keskmised. Jooniselt selgub, et enamasti töötavad inimesed intensiivsemalt nende tööülesannete kallal, mis neile meeldivad (5,23) ning muudavad töö tegemise viise, et teha töö enda jaoks nauditavamaks (5,00). Kõige väiksem keskmine (3,09) on tööülesannete mahu või liigi muutmisel, mida tehakse harva. Antud tulemus on ootuspärane, sest tankla töö spetsiifika ei võimalda ise tööülesandeid valida ja ka suurendada või vähendada. Lisaks võetakse harva enda peale või otsitakse lisaks täiendavaid ülesandeid (3,95) ning harva keskendutakse rohkem teatud kindlatele tööülesannetele (4,00). Need tulemused näitavad, et tankla töös on vähe paindlikkust. Üldiselt kasutatakse ülesannete kohandamist üsna sageli ning töötajad kasutavad tööülesannete kohandamist seal, kus see on võimalik. Samas selgub ka, kui oluline on, et töötajatele tööülesanded meelepärased oleks, sest selliste ülesannete kallal töötatakse meelsamini.

Intervjuust selgus, et teenindajate üleüldised tööülesanded ja töövõtted on ametijuhendis kirja pandud ning klientide teenindamisel ei saa ülesandeid eriliselt kohandada, sest see on põhiline ülesanne ning tuleb teha koheselt, kuid teiste tööülesannete juures on kohandamise võimalusi. Näiteks on teenindaja enda otsustada tolmu võtmise, toodete kuupäevade kontrollimise ja tankurite puhastamise aeg, ehk saab otsustada, mis ajal seda päeva jooksul teha. „Teenindajad saavad oma tööülesandeid kohandada- eriti just ülesannete täitmise aegade osas. Loomulikult tuleb klient teenindada kohe, kui ta teenindusjaama tuleb. Pean siin pigem silmas seda, et kas riiulitelt võetakse tolmu, kontrollitakse kuupäevasid või puhastatakse tankureid enne või pärast lõunat, hommikupoolikul või õhtul- see on teenindaja enda otsustada.“ Intervjueeritav tõi välja, et teenindajad saavad ülesandeid juurde võtta, olles asendaja teistes teenindusjaamades, aidates juhatajat kauba tellimisega, hindade jälgimisega ning hinnasiltide printimisega.

Intervjuust selgus, et vastumeelsetest ülesannetest ei ole võimalik loobuda ehk vähendada ülesandeid, sest kõik ülesanded tuleb ära teha. Autori arvates on ülesannete juurde võtmine rutiinse töö puhul hea, sest näiteks teistes teenindusjaamades asendamine toob kaasa keskkonnavahetuse. Samuti aitab rutiinse töö puhul vaheldust tuua see, kui teenindaja saab lisaks igapäevastele tööülesannetele võtta lisaks mõningaid juhataja ülesandeid. Intervjueeritav lisas: „Meeldib see, et vahel saab teistes

teenindusjaamades käia, vaadata kuidas seal eluolu ja töökorraldus käib, õpime teiste jaamade töötajaid ja kliente tundma – ühesõnaga hästi mitmetasandiline.“ Järelkult isegi üsnagi piiratud paindlikkuse juures saab ühiselt leida võimalusi veidigi tööd vaheldusrikkamaks muuta.

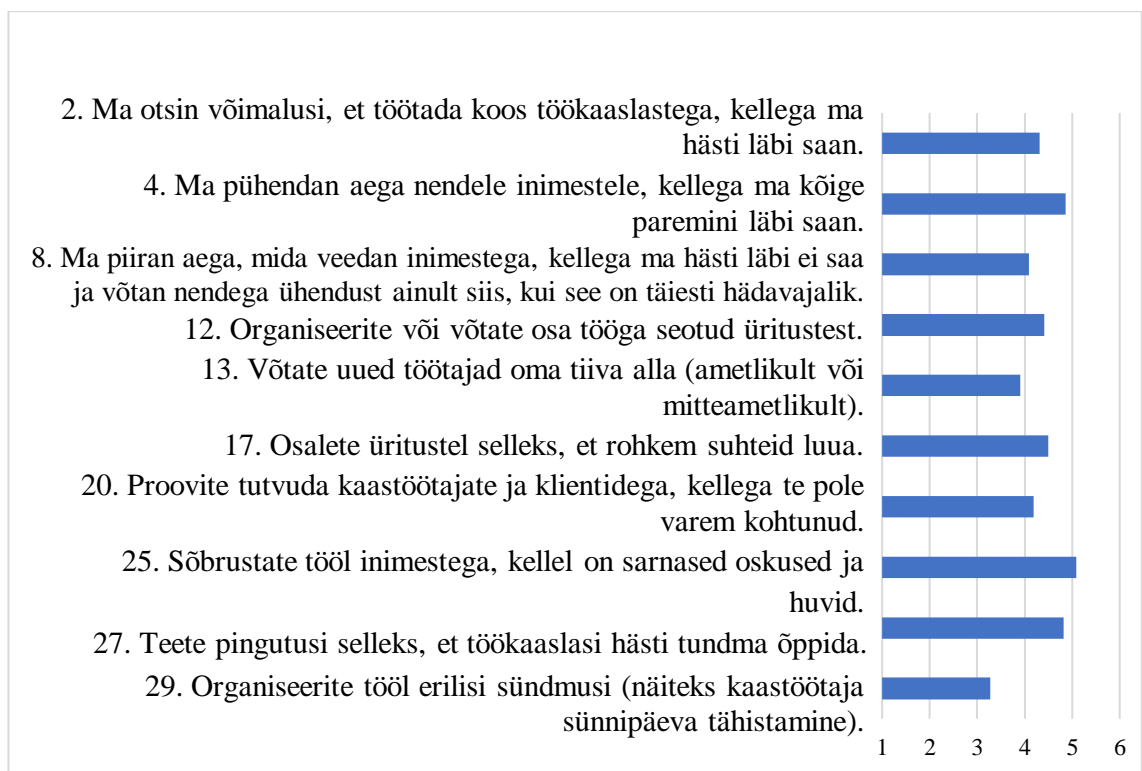


Joonis 4. Ülesannete kohandamise väidete keskmised (autori koostatud ankeetküsitluse vastuste põhjal; 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5- väga sageli, 6- alati).

Jooniselt 5 selgub, et suhete kohandamisel kasutatakse üsna sageli kõiki suhete kohandamise võimalusi. Kõige enam sõbrustatakse tööl inimestega, kellel on sarnased oskused ja huvid (5,09) ning tehakse pingutusi, et töökaaslast hästi tundma õppida (4,82). Samuti hinnatakse kõrgelt aja pühendamist nendele inimestele, kellega kõige paremini läbi saadakse (4,86). Kõige vähem (3,27) organiseeritakse tööl erilisi sündmusi (näiteks kaastöötaja sünnipäeva tähistamine). Suhete kohandamise kõik liigid on üsna sageli kasutatavad.

Ankeetküsitlusest selgus, et kõige vähem organiseeritakse tööl erilisi sündmusi. Intervjuu põhjal võib öelda, et selline tulemus tuleneb sellest, et organisatsiooni poolt

organiseeritakse töö sündmusi, ehk teenindajad ise ei pea sündmusi organiseerima. Intervjuust selgus, et ettevõttes toimub igal aastal jõulupidu, suvepäevad ja teenindusjaamades on võimalus aastas korra teha väljasõit enda teenindusjaama töötajatega ning teenindusjaamades tähistatakse sünnipäevi. Intervjueeritav lisab: „Iga kord nendelt kokkusaamistelt tulles, annab see tohutul hulgal motivatsiooni ja hea enesetunde, ühtekuuluvus ja ettevõttesse panustavate inimeste tööst ning vaevast õhkab soojust, inimlikkust ja toetust.“ Autori arvates on eriliste sündmuste organiseerimine tööolingu tähtis, sest tegemist on rutiinse ning vahetustega tööga, mistõttu võivad kolleegide vahelised suhted kannatada. Erilised sündmused tööolingu peaksid olemas olema, kuid autori arvates ei ole oluline, kas neid organiseerib teenindaja või juhataja, sest oluline on siiski nende ürituste toimumine, et töötajad saaksid omavahel suhteid arendada.

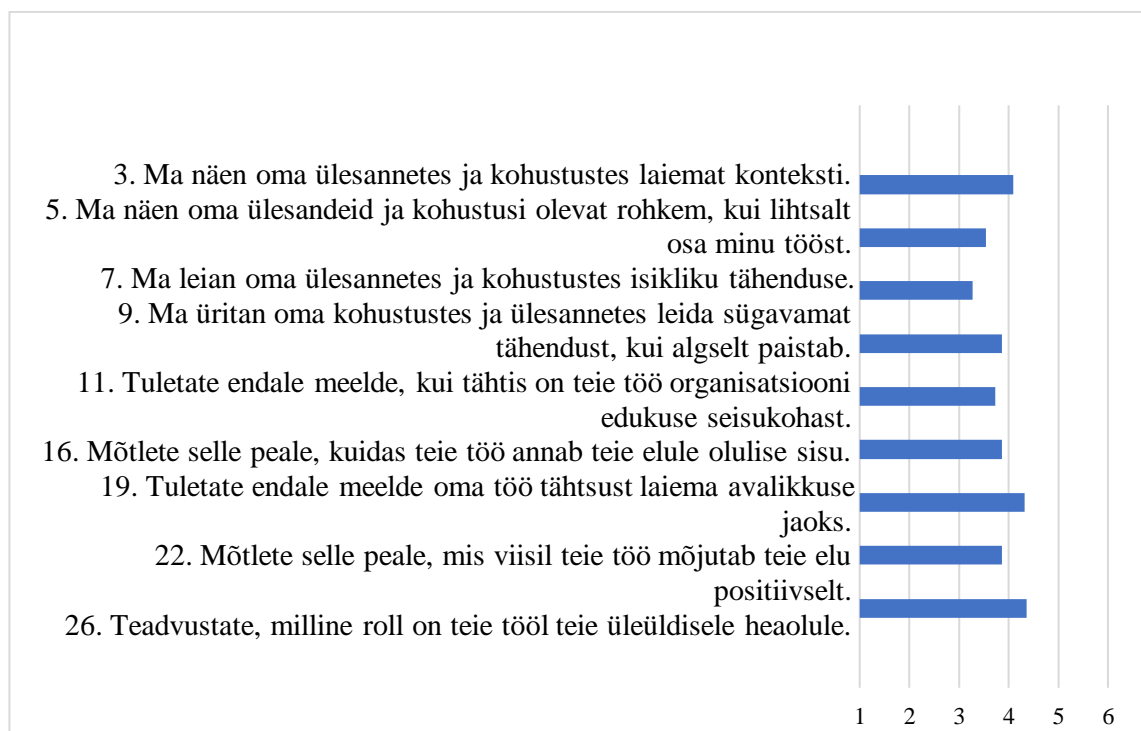


Joonis 5. Suhte kohandamise väidete keskmised (autori koostatud ankeetküsitluse vastuste põhjal; 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5- väga sageli, 6- alati).

Kognitiivse kohandamise kasutamist on näha joonisel 6. Kognitiivse kohandamise puhul kasutatakse kõige enam teadvustamist, milline roll on tööolingu töötaja üleüldisele

heaolule (4,36) ning tuletatakse meelde oma töö tähtsust laiemal avalikkuse jaoks (4,32). Kõige vähem leitakse oma ülesannetes ja kohustustes isiklik tähendus (3,27). Kognitiivse kohandamise liike kasutatakse kõikidest töö kohandamise liikidest kõige vähem.

Intervjuu põhjal saab öelda, et teenindajad üldiselt ei mõtle ülesannete ja kohustuste isiklikule tähendusele, kuid kui seda küsida, siis see isiklik tähendus siiski leitakse. Intervjueeritava arvates tekitavad ettevõtte positiivne üldmulje ning kollektiiv tahtmise kuuluda ettevõttesse ning annavad tööle tähenduse. Intervjueeritav toob välja: „ Kui ma nüüd iseendast räägin, siis ma tahan kuuluda selle ettevõtte meeskonda – siia kuulumine on tähtsam kui rahaline väärtus või ametipositsiooni nimetus.” Lisaks toob intervjueeritav välja, et tööülesannetes ja kohustustes isikliku tähenduse leidmine on pigem seotud kohusetundega, ehk ühe inimese tööst sõltub ka teiste inimeste töö, panus ja tulemus. Näiteks kui teenindusjaama juhataja jätab arved sisestamata, aruanded või töötunnid esitamata, siis ei saa teha inventuure ega maksta teenindajatele palka.



Joonis 6. Kognitiivse kohandamise väidete keskmised (autori koostatud ankeetküsitluse vastuste põhjal; 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5- väga sageli, 6- alati).

Faktorite kirjeldava statistika jaoks on tehtud tabel 5, kus on ülevaade töö kohandamise erinevate faktorite keskmistest, mediaanidest, standardhälvetest, miinimumidest ning maksimumidest. Kirjeldav statistika näitab töö kohandamise liikide rakendamist ettevõttes. Tabeli põhjal on näha, et keskmine on ülesannete ja suhete kohandamisel sarnane, kuid kognitiivsel kohandamisel veidi madalam. Antud tulemus näitab, et ülesannete ja suhete kohandamist kasutatakse võrdsel määral, kuid kognitiivset kohandamist vähem.

Intervjuust selgub, et töö eesmärgile või sügavamale mõttele eriti ei mõelda, kuid siiski arvatakse, et suure ettevõtte toimimiseks on vajalikud kõik töötajad ning kõrgemad ametipositsioonid ei ole ettevõtte toimimiseks kuidagi tähtsamad kui madalamad ametipositsioonid. „Ma ei oskagi nii sügavat mõtet võib-olla otsida – pole sellele kunagi nii mõelnud. Aga ma arvan, et iga selline väike mutriku suures masinavärgis on vajalik, et see masinavärg toimiks.” Töö eesmärgina toob intervjuueeritav välja klientide kiire ning meeldiva teenindamise. Näiteks püsiklientide puhul on teenindajale juba teada, mida klient soovib ilma ütle mata ning soovitud tooted saadakse tanklast kiirelt kätte. „Klienditeenindajad juba teavad, mida püsikliendid osta tahavad, olgu selleks iga hommikune latte kohv koos kohupiimasaiakese, suitsupaki või nätsuga. Põhimõtteliselt ei pea püsiklient isegi ütlema, mis marki sigarette nad soovivad, vaid juba teatakse ja antakse.” Autori arvates on kognitiivse kohandamise vähesem kasutamine Eestis üldiselt levinud, sest inimesed enamasti ei teadvusta endale töö olulisust ning ei mõtle sellele igapäevaselt, kuid suhete ning ülesannete kohandamine mõjutab nende igapäevast töö tegemist rohkem, mistõttu neid kohandamise liike kasutatakse rohkem. Järgnevalt toob autor välja töö kohandamise faktorite kirjeldava statistika.

Tabel 5. Töö kohandamise faktorite kirjeldav statistika

	Ülesannete kohandamine	Suhete kohandamine	Kognitiivne kohandamine
Keskmine	4,32	4,35	3,88
Mediaan	4,40	4,35	3,78
Standardhälve	0,68	0,84	1,02
Miinumum	2,90	3,00	2,22
Maksimum	5,40	5,90	5,89

Allikas: autori koostatud ankeetküsitluse vastuste põhjal; 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5- väga sageli, 6- alati.

Töö kohandamise faktorite kirjeldava statistika tabel näitab, missugusel kujul esineb tanklas töö kohandamist. Töö kohandamise faktorite standardhälbeid võrreldes on näha, et kognitiivse kohandamise standardhälve on kõige kõrgem (1,02), mistõttu saab öelda, et osad vastajad kasutavad seda rohkem kui teised ehk hinnangud on vähem üksmeelsed kui ülesande ja suhete kohandamise puhul (vt tabel 5). Mediaan näitab väidete hinnangute rea keskpunkti ning antud töös asub vastuste keskpunkt kõikidel faktoritel valikuvariandi „4- üsna sageli“ juures. Miinimumid on ülesannete ja suhete kohandamisel sarnased ning näitavad, et leidub teenindajaid, kes kasutavad neid liike üsna harva. Kognitiivse kohandamise miinimum on teistest kohandamise liikidest madalam ning näitab, et leidub teenindajaid, kes kasutavad seda liiki kohandamist väga harva. Maksimumid on kõigil töö kohandamise liikidel 6 lähedased, mistõttu saab tuua välja, et esineb teenindajaid, kes kasutavad alati töö kohandamise aspekte.

Enim kasutatava töö kohandamise liigi leidmiseks kasutas autor mitteparameetrilist Wilcoxon testi, mille tulemused on toodu välja tabelis 6. Saadud tulemustest selgub, et kognitiivne ja ülesannete kohandamine erinevad, kuna olulisuse tõenäosus on alla 0,05, suhete ja kognitiivne kohandamine erinevad samuti, kuid ülesannete ja suhete kohandamise hinnangud on samaväärsed, sest olulisuse tõenäosus on üle 0,05. Kognitiivne kohandamine on ettevõttes Tartu Terminal AS vähem kasutatud kui suhete ja ülesannete kohandamine. Antud tulemus tuli välja ka kirjeldava statistika tabelis.

Tabel 6. Töö kohandamise liigi kasutamine, Wilcoxon testi

	Olulisuse tõenäosus	Z	
Ülesannete kohandamine	0,920	-0,101	Suhete kohandamine
Suhete kohandamine	0,003	-2,990	Kognitiivne kohandamine
Kognitiivne kohandamine	0,010	-2,581	Ülesannete kohandamine

Allikas: autori koostatud ankeetküsitluse vastuste põhjal.

Kuna kognitiivset kohandamist kasutavad teenindajad kõige vähem võrreldes teiste kohandamise liikidega, siis peaksid teenindajad hakkama kasutama kognitiivset lähenemist ning organisatsioon saab neid sellega aidata. Teenindajad saavad ise tunnetada oma töö tähendust ning seda, et kolleegid ning organisatsioon vastastikku väärtustavad ja toetavad üksteist. Teenindajad saavad ise mõelda, kuidas nende töö on

tähtis nii neile kui ka teistele inimestele. Näiteks kui ei oleks tanklaid ja teenindajaid, siis ei saaks inimesed kütust ja inimesed ei saaks autodega ega muude masinatega sõita ega paljusid töid teha. Kognitiivne kohandamine nõuab nii ettevõttelt kui töötajalt kõige vähem kulusid ja ümberkorraldamist, seega on see väga tõhus viis töötajate motivatsiooni suurendada.

Järgnevalt viib autor läbi mitteparameetrilise dispersioonanalüüsi. Dispersioonanalüüsi jaoks kasutab autor Mann-Whitney U testi kahe võrreldava grupi puhul ja Kruskal-Wallise testi kolme või enama võrreldava grupi puhul. Dispersioonanalüüsi tulemused on toodud välja tabelis 7. Dispersioonanalüüsi tulemustena saab autor teada, milliste sotsiaal-demograafiliste tunnustega vastajate hinnangutes töö esineb statistiliselt olulisi erinevusi. Autor pani analüüsimise jaoks vanusegrupid 36-45 aastat, 46-55 aastat ja 56 ja enam aastat kokku, sest nendes vanusegruppides oli vastanute arv väike. Väheste vastajate tõttu pani autor kokku ka tööstaaži grupid 4-5 aastat ning 6 ja enam aastat. Kuna rohkem kui täiskoormusega teenindajaid oli vaid 3, siis jättis autor antud grupi edasistes uuringutes välja ning alla 0,76 kohaga töötavad inimesed pani autor ühte gruppi.

Tabel 7. Dispersioonanalüüs, olulisuse tõenäosused

Tunnus	Mann-Whitney U test/ Kruskal-Wallise test (p)		
	Ülesannete kohandamine	Suhete kohandamine	Kognitiivne kohandamine
Vanus	0,74	0,09	0,23
Töökoormus	0,18	0,64	0,74
Töötajate arv tanklas	0,24	0,97	0,74
Tööstaaž	0,93	0,21	0,63
Tankla asukoht	0,30	0,64	0,33

Allikas: autori koostatud ankeetküsitluse vastuste põhjal.

Mann-Whitney U testi kasutas autor tankla asukoha ja töökoormuse jaoks, sest nende tunnuste juures võrreldakse kahte gruppi. Kruskal-Wallise testi kasutas autor vanuse, tööstaaži ja töötajate arv tanklas jaoks, et võrrelda kolme ja enamat gruppi. Kõikide testide tulemused näitasid, et statistiliselt erinevaid hinnanguid ei ole ühegi tunnuse puhul, sest kõikide tunnuste olulisuse tõenäosus on üle 0,05. Antud tulemus võib olla tingitud sellest, et valim on väike (n=22). Autor ei uurinud dispersioonanalüüsis sugu,

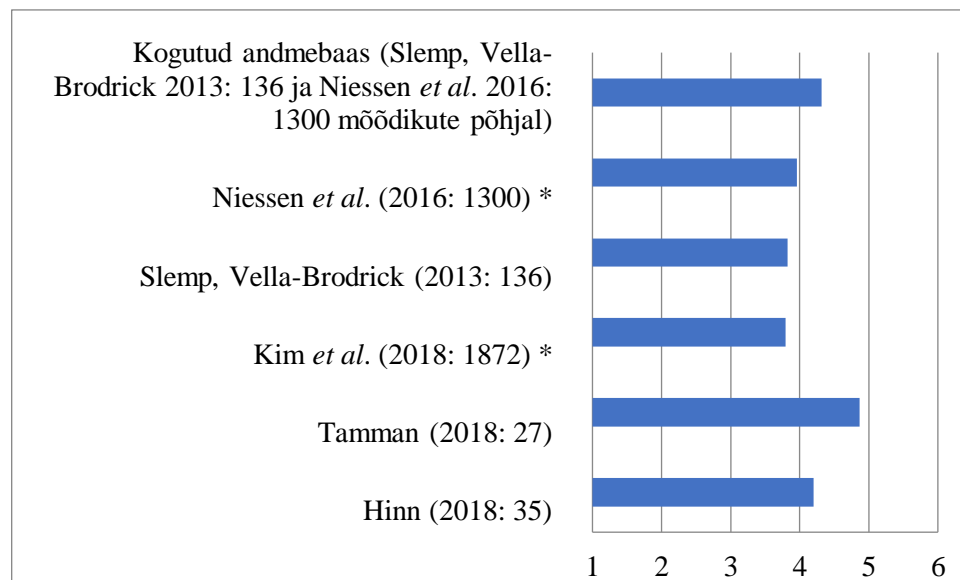
sest kõik vastajad olid naised. Samuti ei uurinud autor haridust, sest peamiselt on vastajad keskkharidusega ning teistes gruppides oli vastajaid vähe. Väikese valimi tõttu sai autor vähe informatsiooni, siis täiendava informatsiooni saab intervjuust.

Küsitlusest selgus, et sotsiaal-demograafiliste tunnuste osas ei ole statistiliselt erinevaid hinnanguid. Intervjuu põhjal saab tuua välja, et töötaja lemmiktegevused ei sõltu inimese vanusest ega tööstaažist, kuid sõltuvad töökoormusest, sest osalise töökoormusega töötajad teevad täisajaga töötajate jaoks rutiinseid tööülesandeid parema meelega. Intervjueeritava arvates sõltub ülesannete kohandamine kõige enam töökoormusest. „Nimelt inimesed, kes käivad väiksema koormusega tööl on enam motiveeritud tegema mõningaid ülesandeid, kuna need pole muutunud igavaks ja üksluiseks. Tööl käimine on justkui keskkonna vahetus, kus tehakse ülesandeid entusiasmiga.” Intervjuu põhjal saab järeldada, et vanuse ja tööstaaži osas üldiselt ei esine erinevusi ülesannete kohandamisel ning ülesannete kohandamine sõltub pigem sellest, kas töötaja on osalise töökoormusega või täisajaga, sest osalise tööajaga töötajad on rohkem nõus tegema ülesandeid, mis on täisajaga töötaja jaoks rutiinsed.

Intervjuu põhjal saab täiendada, et suhete kohandamise juures samuti ei esine vanuse, tööstaaži ning töökoormuse osas erinevusi. Intervjueeritava arvates saavad erinevates vanustes töötajad üksteisega hästi läbi ning töökoormusest ning tööstaažist tulenevalt ei esine kolleegide vahel üleolevat suhtumist ning suhtluses ei tehta vahet. „Mulle tundub, et ametipositsioonist (tööstaažist tulenevalt) üleolevat suhtumist ei ole. Võib-olla me oleme liiga kokkuhoidev seltskond ja meil on hästi püsiv töötajaskond, ka abilised (osalise tööajaga noored) on olnud viimased paar aastat ühed ja samad, töö on neil väga hästi selge.“ Kognitiivse kohandamise juures ei esine erinevusi töökoormuse ja tööstaaži osas. Vanuse osas esines erinevusi ning intervjueeritava arust võib sõltuda see tunne, et ollakse kellelegi kasulik või millegi jaoks kasulik vanusest. „See tunne, et ma saan olla kellelegi kasulik või millegi jaoks kasulik võib vanusest oleneda.” Näiteks vanemad inimesed käivad tihti tööl selle pärast, et kuhugile kuuluda, mitte raha pärast.

Järgnevalt võrdleb autor bakalaureusetöö tulemusi varasemate uuringute tulemustega, mis on toodud välja peatüki 1.2. tabelis 2. Autor võrdleb töö kohandamise liike faktorite lõikes. Joonistel 7-9 toob autor välja töö kohandamise faktorite keskmised. Niessen *et al.* (2016: 1300) ja Kim *et al.* (2018:1872) kasutavad enda uuringutes skaalat 1-5, mis

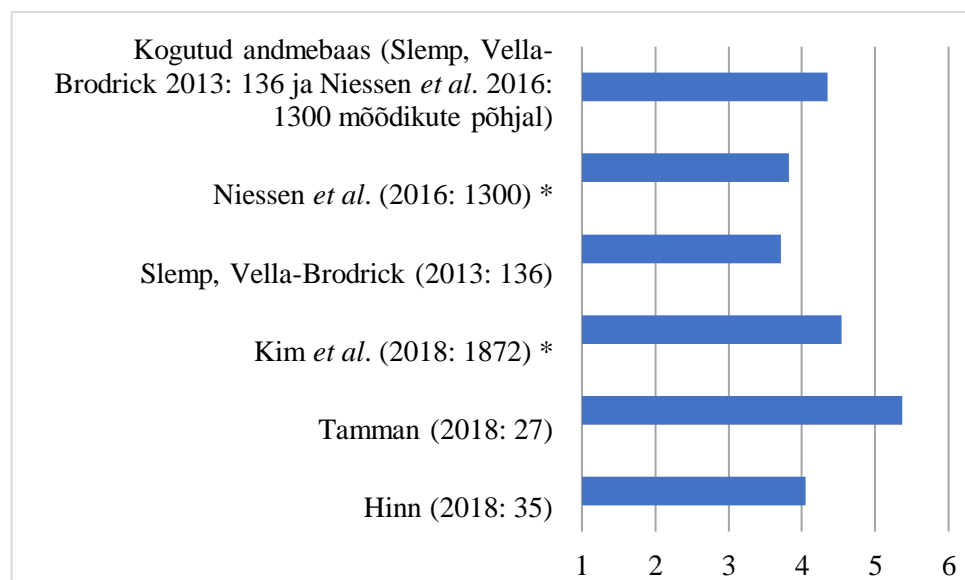
on autori poolt kohandatud skaalale 1-6, et tulemusi annaks võrrelda kogutud andmebaasi ning teiste varasemate uuringute tulemustega, kus on kasutatud skaalat 1-6. Töö kohandamise faktorite keskmised näitavad, milliseid faktoreid kasutatakse kõige rohkem. Järgnevalt toob autor välja ülesannete, suhete ja kognitiivse kohandamise keskmiste joonised varasemate uuringute ning kogutud andmebaasi kohta.



Joonis 7. Ülesannete kohandamise keskmiste võrdlus (autori koostatud kogutud andmebaasi, Niessen *et al.* (2016: 1300), Slemp, Vella-Brodrick (2013: 136), Kim *et al.* (2018: 1872), Tamman (2018: 27) ja Hinn (2018: 35) põhjal; 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5- väga sageli, 6- alati; * 5-palli skaala, joonisel kohandatud 6-palli skaalaks).

Võrreldes kogutud andmebaasi keskmisi Slemp, Vella-Brodrick (2013: 136) ja Niessen *et al.* (2016: 1300) tulemustega, saab öelda, et ülesannete kohandamist esineb tanklas rohkem kui nendes kahes eri valdkondi uurinud lääneriikide uuringus (vt joonis 7). Samuti on tanklas rohkem ülesannete kohandamist kui Lõuna-Korea hotellitöötajate seas tehtud uuringus (Kim *et al.* 2018: 1872). Viimane tulemus on ootuspärane tulenevalt kultuuritaustast. Ülesannete kohandamise keskmine on kogutud andmebaasis ja Hinn (2018: 35) tulemusel samaväärne. Kui võrrelda ülesannete kohandamist Tamman (2018: 27) uuringuga, siis tanklas esineb seda vähem. See tuleneb tegevusvaldkonnast, sest noorsootöö puhul on võimalik teha väga palju kohandusi, kuid tankla töö ei ole nii paindlik.

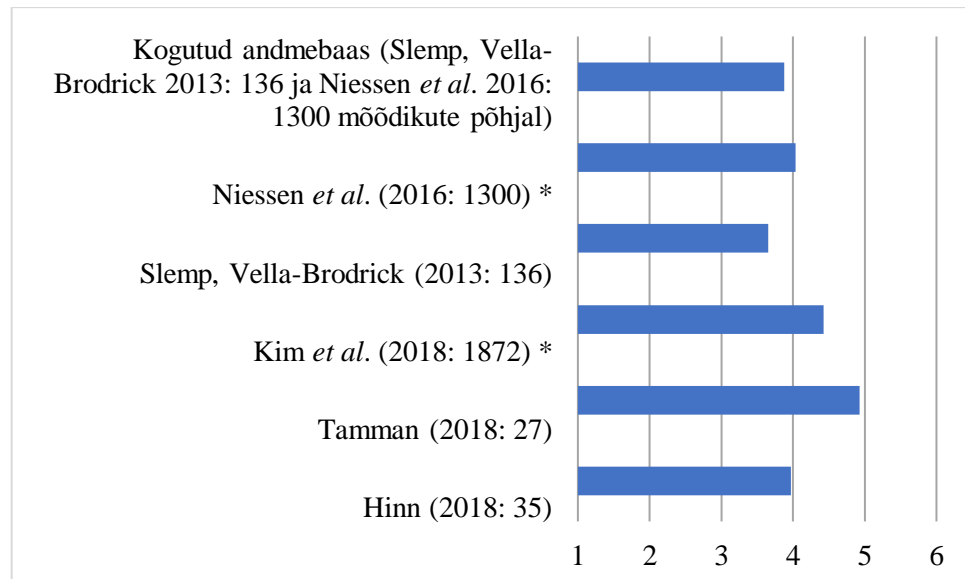
Suhete kohandamise keskmisi võrreldes selgub, et kogutud andmebaasi kohaselt kasutatakse suhete kohandamist tanklas rohkem kui Slep, Vella-Brodrick (2013: 136) ja Niessen *et al.* (2016: 1300) lääneriikide uuringutes (vt joonis 8). Kim *et al.* (2018: 1872) tulemusel kasutatakse suhete kohandamist Lõuna-Koreas veidi rohkem kui kogutud andmebaasis, mis tuleneb kultuurilisest erinevusest, sest Lõuna-Korea puhul on tegu märksa kollektivistlikuma riigiga. Võrreldes Eestis varasemalt tehtud Hinn (2018: 35) uuringuga on tanklas suhete kohandamist veidi rohkem. Suhete kohandamist on Tamman (2018: 27) uuringus eriti palju rohkem võrreldes tanklas tehtud uuringuga. Erinevus tuleneb valdkondadest. Nagu juba teooriaosas sai välja toodud, noorsootöö eeldab arvatavasti hoopis rohkem omavahelist suhtlemist ja vastastikust toetust.



Joonis 8. Suhete kohandamise kasutamise võrdlus (autori koostatud kogutud andmebaasi, Niessen *et al.* (2016: 1300), Slep, Vella-Brodrick (2013: 136), Kim *et al.* (2018: 1872), Tamman (2018: 27) ja Hinn (2018: 35) põhjal; 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5- väga sageli, 6- alati; * 5-palli skaala, joonisel kohandatud 6-palli skaalaks).

Kogutud andmebaasis kasutatakse kognitiivset kohandamist vähem kui teisi kohandamise liike. Kõige suurem erinevus on kogutud andmebaasi ja Tamman (2018: 27) uuringu vahel, kus on kõige rohkem kognitiivset kohandamist kasutatud. Kogutud andmebaasi kohaselt kasutatakse tanklas kognitiivset kohandamist vähem kui noorsootöötajate seas. Kim *et al.* (2018: 1872) uuringus on kognitiivset kohandamist

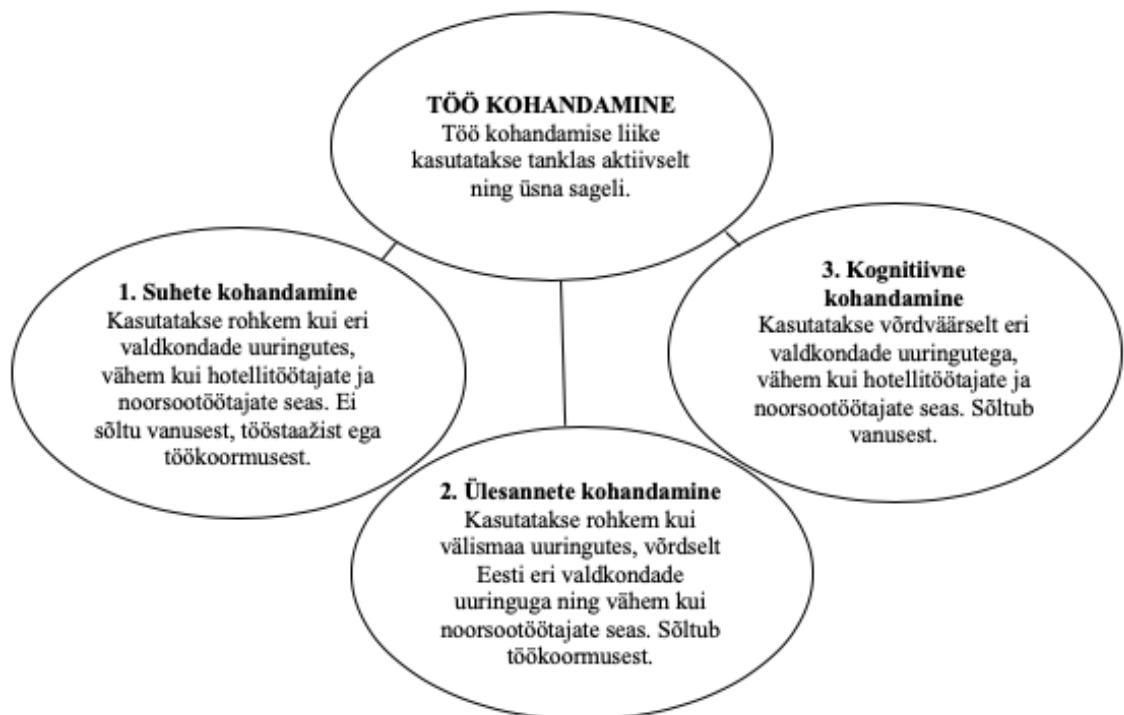
rohkem võrreldes kogutud andmebaasiga. Kognitiivset kohandamist on kogutud andmebaasis üsnagi samaväärselt nagu Slempp, Vella-Brodrick (2013: 136), Niessen *et al.* (2016: 1300) ning Hinn (2018: 35) uuringutes (vt joonis 9). Saksamaa, Austraalia ja Eesti eri valdkondade valimiga võrreldes ei ole tanklas kognitiivset kohandamist vähe, kuid võrreldes Lõuna-Koreaga, mis on täiesti teine kultuur, on kognitiivset kohandamist vähem.



Joonis 9. Kognitiivse kohandamise kasutamise võrdlus (autori koostatud kogutud andmebaasi, Niessen *et al.* (2016: 1300), Slempp, Vella-Brodrick (2013: 136), Kim *et al.* (2018: 1872), Tamman (2018: 27) ja Hinn (2018: 35) põhjal; 1- mitte üldse, 2- väga harva, 3- üsna harva, 4- üsna sageli, 5- väga sageli, 6- alati; * 5-palli skaala, joonisel kohandatud 6-palli skaalaks).

Eesti eri valdkondade uuringuga võrreldes (Hinn 2018: 35) on antud bakalaureusetöö tulemused üsnagi samaväärsed. Ainult suhete kohandamist on tanklas pisut rohkem. Uuritud tanklas on intervjuu tulemuste järgi väga hea ja toetav õhkkond, mis selgitab suhteliselt kõrget suhete kohandamise taset. Eesti noorsootöötajate (Tamman 2018: 27) uuringuga võrreldes on aga antud töös kõiki kohandamise liike vähem kasutatud (vt joonis 10). See tuleneb valdkondlikust eripärasest, sest noorsootöö on väga paindlik, suurt suhtlemist nõudev ning kognitiivset rahulolu pakkuv. Võrreldes Lõuna-Korea uuringuga tulevad välja kultuurieripärad, sest ülesande kohandamist on seal vähem kui uuritud tanklas, suhete kohandamist ja kognitiivset kohandamist aga rohkem. Võrreldes

läänერიikide eri valdkondade uuringutega on Eestis ülesannete osas paindlikkus veidi suurem, suhete kohandamist on samuti rohkem, ilmselt tulenevalt heast õhkkonnast tanklas ja kognitiivset kohandamist samaväärselt. Tulemus on ootuspärane, sest kognitiivset kohandamist kasutatakse tanklas võrreldes teiste kohandamise liikidega vähem. Hinnangud eri kohandamise liikidele olid kõrged. Kõige rohkem leidub arenguruumi kognitiivse kohandamise osas, kus töötajad peaksid hakkama rohkem tundma, et nende töö on väärtuslik ja olema selle üle rohkem uhked.



Joonis 10. Töö kohandamise faktorite kasutamine (autori koostatud analüüsi tulemuste põhjal).

Uuringute tulemustest selgub, et kõiki töö kohandamise liike kasutatakse aktiivselt, sest keskmised hinnangud on kõrged. Peamised erinevused tulemuste vahel tulenevad kultuurilisest omapärast ning valdkondade erinevusest. Samuti võivad tulemusi mõjutada ka valimite suurused. Saksamaa ja Austraalia eri valdkondade inimeste uurimisel saadi teada, et eri kohandamise liike kasutatakse võrdväärselt, kuid kogutud andmebaasi kohaselt selgus, et kognitiivset kohandamist kasutatakse vähem.

KOKKUVÕTE

Töö kohandamise puhul on tegemist strateegiaga, mida inimesed kasutavad, et viia töö läbi muudatusi. Muudatuste läbi viimiseks saab kasutada kahte erinevat liigitust: 3-faktoriline, 4-faktoriline liigitus. Ühe liigituse kohaselt teevad töötajad muudatusi töö ülesannetes, suhetes või kognitiivses pooles. Teise liigituse kohaselt töötajad kohandavad tööd sotsiaalseid, struktuurseid ressursse suurendades, väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid suurendades, takistavaid töö nõudmisi vähendades. Kahe liigituse erinevus seisneb selles, et 3-faktorilises on toodud välja kognitiivne pool, kuid 4-faktorilises see puudub ning on asendatud oma oskuste suurendamisega.

Teoreetilise osa esimeses alapeatükis selgitati ning võrreldi töö kohandamise eri definitsioone. Erinevate definitsioonide võrdlusest selgus, et töö kohandamist saavad töötajad rakendada küsides tööandjalt muutusi või ise algatades muutusi. Töötajad ei ole kohustatud tööd kohandama, mistõttu on tegu vabatahtliku tegevusega. Lisaks saab öelda, et tegemist on omaalgatusliku tegevusega, sest töötajad peavad ise algatama muudatuste tegemist. Töö kohandamise tagajärjedeks on töö muutumine tähenduslikumaks, põnevamaks ning töötaja heaolu suureneb seeläbi. Defineerimisel on ka selgitatud, et töötajad, kes kohandavad tööd, peaksid olema enesetõhusad. Samuti selgub, et töö kohandamine on proaktiivne käitumine, ehk probleemide ennetamine. Töö kohandamisele saab läheneda ülesannete, suhete ja kognitiivse poole pealt või ressursside ja vabatahtlikkusega seotud poolelt.

Eelnevate uuringute põhjal saab öelda, et organisatsiooni toel on suur tähtsus töö kohandamise juures. Töötajad kasutavad suurema tõenäosusega töö kohandamist kui organisatsioon neid selles toetab. Töötaja, kes kohandab enda tööd peaks olema proaktiivne, enesetõhus ning näitama välja ka initsiatiivi töö juures. Töö kohandamine on tähtis, sest see mõjutab töötaja heaolu taset, ehk inimene tunneb ennast paremini kui ta teeb muudatusi enda töös. Ülesande piiride laiendamine ja tööülesannete tüübi

muutmine muudab töötajate jaoks tööd paremaks. Töö kohandamine annab töötajale arenguvõimaluse. Lisaks saab öelda, et iseseisvamad töötajad kohandavad tööd paremini. Tööd kohandades muutub töötaja rahulolevamaks.

Varasemate uuringute võrdluse kohaselt kasutatakse töö kohandamise liike lääneriikides üsna võrdväärselt. Töö kohandamise liikide kasutamises tulevad sisse kultuurilised erinevused Lõuna-Koreaga võrreldes. Sealses kultuuris on rangem töökultuur ning võimudistants, mistõttu võib järeldada, et seal on keerulisem kohandada tööülesandeid, kuid kollektivistlikkusest tulenevalt on suhete kohandamist rohkem. Erinevused töö kohandamise kasutamises tulenevad ka valdkondlikult. Noorsootöötajate seas tehtud uuringus kasutatakse kõiki töö kohandamise liike rohkem kui teistes valdkondades. Noorsootöös on võimalik rohkem suhteid, ülesandeid ning kognitiivset poolt kohandada, sest töö on keerukas ning üsna paindlik.

Töö kohandamise uurimiseks valis autor Wrzesniewski ja Dutton (2001) algatatud 3-faktorilise lähenemise, mis jaotab uuritava ülesannete-, suhete- ja kognitiivseks kohandamiseks. Autor kasutab kahte erinevat just selle lähenemise järgi koostatud mõõdikut (Niessen *et al.* 2016: 1299; Slemph, Vella-Brodrick 2013: 129), et teha kindlaks enim rakendatav kohandamise liik ning mõõta kohandamise taset. Kahte mõõdikut kasutab autor seetõttu, et kontrollida, kas antud uuringus on mõlemad mõõdikud piisava reliaablusega ning saab teha võrdlusi Laura Hinn (2018) bakalaureusetöös tehtud uuringuga. Uurimiseks valis autor Tartu Terminal AS teenindajad ning viis uuringu läbi kasutades anonüümset küsimustikku ning intervjuud.

Bakalaureusetöö küsimustik koosnes 29 väitest, millele autor lisas sotsiaal-demograafilised tunnused. Ankeetküsimustikku jagas autor läbi teenindusjaamade juhataja ja personalijuhi. Küsimustikule vastas kokku 22 inimest, kõik naised. Antud tulemus võib olla tingitud sellest, et teenindajatena töötavad tanklas pigem naised. Ankeetküsimustikule täiendava informatsiooni saamiseks viis autor läbi intervjuu tankla töötajaga. Intervjuu koosnes 26 küsimusest. Küsitluse ja intervjuu põhjal soovis autor leida, missugusel kujul töö kohandamist tanklas esineb.

Tulemuste analüüsimisel soovis autor leida enim rakendatava kohandamise liigi ning mõõta kohandamise taset tanklas. Samuti soovis autor uurida töö kohandamise

väljendumist ning sotsiaal-demograafilisi erinevusi faktorite lõikes. Kogutud andmete analüüs näitas, millisel kujul töö kohandamise faktoreid tanklas kasutatakse. Selgus, et kõiki töö kohandamise faktoreid kasutatakse tanklas üsna sageli ning ülesannete ja suhete kohandamist kasutatakse võrdväärselt ning veidi rohkem kui kognitiivset kohandamist. Wilcoxon'i testist ning samuti kirjeldavast statistikast selgus, et kognitiivset kohandamist kasutatakse tanklas veidi vähem kui suhete ja ülesannete kohandamist. Ülesannete kohandamist kasutatakse tanklas rohkem kui välismaa uuringutes ning võrdselt Eesti eri valdkondade seas tehtud uuringuga. Kognitiivset kohandamist kasutatakse võrdväärselt eri valdkondade uuringutega nii välismaal kui Eestis ning vähem kui Lõuna-Koreas ja noorsootöötajate seas. Noorsootööga tegelevad inimesed kasutavad kõiki töö kohandamise liike rohkem kui tankla töötajad, mis tuleneb töö omapärast ning paindlikkusest.

Dispersioonanalüüsist selgus, et statistiliselt erinevaid hinnanguid ei ole ühegi sotsiaal-demograafilise tunnuse puhul, mis võib olla tingitud väiksest valimist. Intervjuust sai autor täiendavat informatsiooni ning leidis, et mõned erinevused siiski on, ehk ülesannete kohandamine sõltub töökoormusest ja kognitiivne kohandamine vanusest, kuid suhete kohandamine ei sõltu vanusest, tööstaažist ega töökoormusest.

Autori hinnangul võisid bakalaureusetöö tulemusi mõjutada väike valim ning ainult naiste osalemine valimis. Edasise uurimise võimaluseks on teha uuring mitmes sama valdkonna ettevõttes ning neid tulemusi võrrelda. Autori arvates tuleks töö kohandamist uurida laiemal valimiga, sest antud uuringu väike valim ei võimalda teha lõplikke järeldusi. Samuti on võimalik uurida hilisemalt ka, kuidas on samas ettevõttes aja jooksul töö kohandamise faktorite kasutamine muutunud. Lisaks on võimalik uurida ka peale individuaalse töö kohandamise kollektiivset töö kohandamist.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Bakker, A. B., Rodriguez-Muñoz, A., Vergel, A. I. S. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human relations*, 69(1), 169-189. <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
2. Bakker, A. B., Tims, M., Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
3. Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? *Positive Organizational Scholarship*, 1-8. <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
4. Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. University of Pennsylvania, University of Michigan, Yale School of Management, 1-32. http://justinmberg.com/berg-dutton--wrzesniewski_2.pdf
5. Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 158-186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
6. Bizzi, L. (2016). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human relations*, 70(4), 436-460. <https://doi.org/10.1177/0018726716658963>
7. Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
8. Demerouti, E., Bakker, A. B., Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457-469. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039002>

9. Ghitulescu, B. E. (2006). Shaping task and relationship at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting. University of Pittsburgh, 1-247. (doktoritöö). http://d-scholarship.pitt.edu/10312/1/ghitulescube_etd.pdf
10. Hass, M. (2017). Tunnetatud hirm organisatsioonis, individuaalne töökohandamine, juhtimine ja nende vahelised seosed. TTÜ Ärikorralduse instituut, 1-61. (magistritöö). <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/44ca135f-7f39-4f00-b923-79378a7bf03a>
11. Heuvel, M., Demerouti, E., Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
12. Hinn, L. (2018). Töö kohandamise võimalused organisatsioonis. Tartu Ülikool Majandusteaduskond, 1-76. (bakalaureusetöö). https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/61545/hinn_laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y
13. Hofstede. (n.d.). Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
14. Inforegister. (2020). Retrieved from <https://www.inforegister.ee/10171518-TARTU-TERMINAL-AS>
15. Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A., Urbini, F. (2016). Job crafting and job satisfaction in a sample of Italian teachers: the mediating role of Perceived Organizational Support. Electronic. *Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 675-687. <https://doi.org/10.1285/i20705948v9n4p675>
16. Jõgi, H. (2016). Töö kujundamise, tööga seotuse ja individuaalse töö kohandamise seosed. TTÜ Tööstuspsühholoogia instituut, 1-89. (magistritöö). <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/db243ee7-839c-4564-9aa0-c83782322903>
17. Kangur, K. (2020). E-kirjavahetus.
18. Kantén, P. (2014). The antecedents of job crafting: perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(5), 113-128. <http://www.ejbss.com/recent.aspx>

19. Kim, G. N., Lee, Y. M. (2015). Towards High Performance Organization: The Impacts of Job Characteristics and Job Crafting. *Advanced Science and Technology Letters, 114*, 26-32. <http://dx.doi.org/10.14257/astl.2015.114.06>
20. Kim, H., Im, J., Qu, H., NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(3), 1863-1881. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0040>
21. Kooij, Dorien T.A.M., Tims, M., Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: the role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(1), 4-15. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1209489>
22. Kree, I. (2018). Lihttöötajate tööorientatsiooni ja töömotivatsiooni mõju töö kohandamisele ning tööga seotusele. TTÜ Ärikorralduse instituut, 1-72. (magistritöö). <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/fe0c4f26-f2ac-453a-ac25-fd910550b1cb>
23. Kristiine noortekeskuse koduleht. (n.d.). Retrieved from <http://kristiinetk.ee/noortekeskus/noortekeskus/>
24. Leana, C., Appelbaum, E., Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*(6), 1169-1192. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.47084651>
25. Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences. *J Bus Psychol, 23*(1-2), 25-36. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>
26. Nielsen, K., Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress, 26*(4), 365-384. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
27. Niessen, C., Weseler, D., Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human relations, 69*(6), 1287-1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
28. Petrou, P., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2015). Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance.

- Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0039003>
29. Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., Bakker, A. B. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International*, 21(6), 587-602. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2016-0145>
 30. Qi, J., Li, J., Zhang, Q. (2014). How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting. *Social Behavior and Personality*, 42(10), 1629-1638. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2014.42.10.1629>
 31. Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Piñeiro, M. A., Westerberg, K., Nordin, M. (2019). Job crafting and well-being in the elderly care sector: the effect of over-commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 405-419. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0117>
 32. Rämmer, A. (2014). Valiidsus ja reliaablus. Tartu Ülikool, sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Retrieved from <http://samm.ut.ee/valiidsus-ja-reliaablus>
 33. Schoberova, M. (2015). Job Crafting and Personal Development in the Workplace: Employees and Managers Co-Creating Meaningful and Productive Work in Personal Development Discussions. University of Pennsylvania, 1-54. (master thesis).http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1089&context=mapp_capstone
 34. Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. (2014). Determinants of job crafting among part-time and full-time employees in Japan: A relational perspective. *Discussion Papers In Economics And Business*, 14(26), 1-42.
 35. Singh, V. L., Singh, M. (2016). Techniques of Job Crafting: An Exploratory Study on Management Consultants. *South Asian Journal of Management*, 23(2), 25-50. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/Citations/FullTextLinkClick?sid=2aff4e54-2976-4cf6-917d-b05d4c0f2182@sessionmgr4008&vid=0&id=pdfFullText>
 36. Slemp, G. R., Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>

37. Svetlicinaia, O. (2015). The relationship between career calling and job crafting among the full-time employees in Estonia: a structural equation model. Tallinn University Technology Institute of Industrial Psychology, 1-72. (master thesis). <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/4b035b08-fcc8-4fd5-a49c-24df12934734>
38. Tamman, L. (2018). Individuaalne töö kohandamine Tallinna noortekeskustes. TTÜ Ärikorralduse instituut, 1-61. (magistritöö). <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/27241cc7-fdef-42a1-b0da-6efe17bb72f6>
39. Tartu Terminal AS koduleht. (n.d.). Retrieved from <https://www.terminaloil.ee/>
40. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
41. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
42. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490 – 507. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
43. Travaglianti, F., Babic, A., Hansez, I. (2016). The role of work-related needs in the relationship between job crafting, burnout and engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1308>
44. Tresi, D. G., Mihelič, K. K. (2018). The roles of self-efficacy and leader – member exchange in the relationship between job crafting and work – self facilitation. *Personnel Review*, 47(7), 1362-1384. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0153>
45. Weseler, D., Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672-685. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0269>
46. Wingerden, J. V., Bakker, A. B., Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107-119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233>
47. Wrzesniewski, A., Dutton, A. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>

LISAD

Lisa 1. Ülevaade varasematest uuringutest

Allikas	Küsitluses kasutatud moodsus	Riik, valim	Tulemused	Analüüsi-meetod
Bakker, Tims, Derks (2012: 1365- 1370)	Tims <i>et al.</i> (2012) ***	Holland, erinevate organisatsioonide töötajad (n=190).	Mida kõrgem proaktiivsus, seda rohkem inimene töö kohandamist kasutab.	Korrelatsioon-analüüs.
Heuvel, Demerouti, Peeters (2015: 518-523)	Petrou <i>et al.</i> (2012), 13 väidet.	Holland, politseijaoskonna töötajad (n _{eksperiment} =39, n _{kontrollgrupp} =47).	Töö kohandamine on positiivselt seotud arenguvõimalustega.	Korrelatsioon-analüüs.
Tims <i>et al.</i> (2012: 176-180)	Enda poolt väljatöötatud *	Holland, erinevate valdkondade töötajad (n=1181).	Töö kohandamise, proaktiivse käitumise, isikliku initsiatiivi, töötulemuste ning tööalase konkurentsivõime vahel on positiivne seos.	Korrelatsioon-analüüs.
Kooij <i>et al.</i> (2017: 8-10)	Tims <i>et al.</i> (2012) *	Holland, ülikooli töötajad (n=287).	Töö tulemuslikkus ja muutused tööhõives on positiivselt seotud tööressursside kohandamisega.	Korrelatsioon-analüüs.
Wingerden, Bakker, Derks (2017: 110-116)	Tims <i>et al.</i> (2012) *	Holland, õpetajad (n=75).	Töö kohandamine on positiivselt seotud ametialase arengu ning enesetõhususega.	Korrelatsioon-analüüs.
Plomp, Tims, Akkermans, Khapova, Jansen, Bakker (2016: 591-596)	Tims <i>et al.</i> (2012) *	Holland, Saksamaa, erinevate organisatsioonide töötajad (n=574).	Töö kohandamine on positiivselt seotud proaktiivse käitumise ja tööga rahuloluga.	Korrelatsioon-analüüs.
Tims <i>et al.</i> (2014: 496-499)	Tims <i>et al.</i> (2012) *	Holland, tehnoloogia ettevõtete töötajad (n=47).	Töö kohandamine on positiivselt seotud tööõõmu, enesetõhususega ja kaudselt seotud töö tulemuslikkusega.	Korrelatsioon-analüüs.
Weseler, Niessen (2016: 676-680)	Niessen <i>et al.</i> (2016), 3 faktorit.	Saksamaa, täistööajaga töölised, kes on üle 1,5 aasta töötanud oma positsioonil ning töötavad mõnes ettevõttes	Ülesande piiride laiendamine mõjutab positiivselt ülesannete täitmist.	Regressioon-analüüs.

Allikas	Küsitluses kasutatud mõõdik	Riik, valim	Tulemused	Analüüsi-meetod
		(n1=138, n2=131).		
Niessen, Weseler, Kostova (2016: 1295-1301, 1303-1305)	Wrzesniewski, Dutton (2001) järgi tehtud, 3 faktorit.	Saksamaa, erinevate valdkondade töötajad (n1=466, n2=137, n3=127).	Töö kohandamine on positiivselt seotud enesetõhususega, vastutuse võtmisega ja organisatsioonilise käitumisega. Töökogemus on positiivselt seotud ülesande kohandamisega.	Korrelatsioon- ja regressioonanalüüs.
Romeo, Yepes-Baldó, Piñeiro, Westerberg, Nordin (2019: 409-414)	Slemp, Vella-Brodrick (2013) ja Wrzesniewski, Dutton (2001) järgi tehtud, 3 faktorit.	Hispaania, eakate hooldekodu töötajad (n=353).	Ülesande kohandamine, kognitiivne kohandamine, suhete kohandamine mõjutavad positiivselt heaolu taset.	Regressioonanalüüs.
Tresi, Mihelič (2018:1369-1373)	Tims <i>et al.</i> (2012) **	Kosovo, täistööajaga töötajad (n=204).	Töö kohandamine on positiivses seoses enesetõhususega.	Korrelatsioonanalüüs.
Slemp, Vella-Brodrick (2013: 129-139)	Enda poolt väljatöötatud, 19 väidet.	Austraalia, erinevate organisatsioonide töötajad (n=334).	Töö kohandamisel on positiivne seos töö toimimisega ehk tööga rahulolu, entusiasmi ja positiivse mõjuga ning proaktiivse käitumisega.	Korrelatsioonanalüüs.
Bizzi (2016: 10-12, 19)	Leana <i>et al.</i> (2009) põhjal kohandatud, 9 väidet.	Põhja-Ameerika, ravimite tootmise ja müügiga tegeleva ettevõtte töötajad (n=138).	Töö kohandamine on positiivselt seotud tagasiside saamisega, kuid negatiivselt ülesande olulisusega. Töö kohandamine ei mõjuta töö tulemuslikkust.	Korrelatsioon- ja regressioonanalüüs.
Qi, Li, Zhang (2014: 1632-1634)	Sekiguchi, Li, Hosomi (2014), 12 väidet.	Hiina, tootmisfirma töötajad (n=220).	Organisatsiooniline töökohaga seotus ja emotsionaalne organisatsiooniline pühendumus mõjutavad positiivselt töö kohandamist.	Korrelatsioon-, regressioonanalüüs.
Kim, Im, Qu, NamKoong (2018: 1868-1869, 1874)	Slemp <i>et al.</i> (2013), 3 faktorit.	Lõuna-Korea, hotelli juhtivtöötajad (n=327).	Organisatsiooni tugi on positiivses seoses töötaja suhte-, ülesande- ja kognitiivse kohandamisega. Ülesande kohandamine on positiivses seoses suhte- ja kognitiivse kohandamisega.	Korrelatsioonanalüüs.
Kanten (2014: 119-122)	Tims <i>et al.</i> (2012) *	Türgi, hotellitöötajad (n=252).	Enesetõhususel, oskuste mitmekesisusel ja organisatsiooni-poolsel tagasisidel on positiivne seos töö kohandamisega.	Korrelatsioonanalüüs.

Allikas	Küsitluses kasutatud mõõdik	Riik, valim	Tulemused	Analüüsi-meetod
Kim, Lee (2015: 28-31)	Ghitulescu (2006), 12 väidet.	Riik teadmata, kindlustusfirma de müügi-konsultandid (n=406).	Töö kohandamisel on positiivne mõju töötajate rahulolule, organisatsioonilisele pühendumusele ning finantstulemuslikkusele. Töö mitmekesisus ja tagasiside ei mõjutanud töö kohandamist. Töö selgus, ülesande tulemuslikkus ja iseseisvus mõjutavad positiivselt töö kohandamist.	Path analüüs.

Allikas: autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal; * 21 väidet ja 4 faktorit; ** 10 väidet ja 4 faktorit; *** 15 väidet ja 3 faktorit (keskendutakse ainult tegelikele muudatustele).

Lisa 2. Uuringu küsitluse lõplik ankeet

Töö kohandamine

Hea küsimustikule vastaja!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna 3.kursuse tudeng Gerta Jürjens. Koostan bakalaureusetööd teemal töö kohandamine tanklates ettevõtte Tartu Terminal AS näitel. Töö kohandamise kaudu saavad inimesed töö juures teha muudatusi, et luua parem töökeskkond. Muudatusi saab teha näiteks ülesannetes, suhetes ning kognitiivsel poolel. Antud tulemused annavad tööandjale tagasisidet teenindajate kohta ning võimaldab luua muudatusi tööle ning võtta arvesse töötajate ettepanekuid. Küsimustikule ootan vastama kõiki Tartu Terminal AS teenindajaid. Küsimustikule vastamine võtab aega 10-12 minutit. Küsimustikule vastamine on anonüümne ja tulemusi kasutatakse bakalaureusetöös.

Täna Teid vastuste eest ning huvilistele saadan töö tutvumiseks, kui kirjutate e-posti aadressil gerta.jyrjens.002@gmail.com.

Gerta Jürjens
Tartu Ülikooli majandusteaduskonna tudeng
e-mail: gerta.jyrjens.002@gmail.com

1. Osa

* Kohustuslik

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

1- Mitte üldse 2-väga harva 3- üsna harva 4- üsna sageli 5- väga sageli 6- alati

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

2. Osa

* Kohustuslik

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

1- Mitte üldse 2-väga harva 3- üsna harva 4- üsna sageli 5- väga sageli 6- alati

11. tuletate endale meelde, kui tähtis on teie töö organisatsiooni edukuse seisukohast.	1	2	3	4	5	6
12. organiseerite või võtate osa tööga seotud üritustest.	1	2	3	4	5	6
13. võtate uued töötajad oma tiiva alla (ametlikult või mitteametlikult).	1	2	3	4	5	6
14. võtate töö juurde täiendavaid ülesandeid.	1	2	3	4	5	6
15. leiata uusi viise oma töötulemuste parandamiseks.	1	2	3	4	5	6
16. mõtlete selle peale, kuidas teie töö annab teie elule olulise sisu.	1	2	3	4	5	6
17. osalete üritustel selleks, et rohkem suhteid luua.	1	2	3	4	5	6
18. muudate töö tegemise viise, et teha töö enda jaoks	1	2	3	4	5	6

nauditavamaks.						
19. tuletate endale meelde oma töö tähtsust laiemal avalikkuse jaoks.	1	2	3	4	5	6
20. soovite tutvuda kaastöötajate ja klientidega, kellega te pole varem kohtunud.	1	2	3	4	5	6

3. Osa

* Kohustuslik

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

1- Mitte üldse 2-väga harva 3- üsna harva 4- üsna sageli 5- väga sageli 6- alati

21. muudate tööülesannete mahtu või liiki.	1	2	3	4	5	6
22. mõtlete selle peale, mis viisil teie töö mõjutab teie elu positiivselt.	1	2	3	4	5	6
23. muudate piasasju töö tegemise viisides, kui need pole teie arvates tulemuslikud.	1	2	3	4	5	6
24. leiaksite võimalusi teha uusi tööülesandeid, mis sobivad paremini teie oskuste ja huvidega.	1	2	3	4	5	6
25. sõbrustate tööl inimestega, kellel on sarnased oskused ja huvid.	1	2	3	4	5	6
26. teadvustate, milline roll on teie tööl teie üleüldisele heaolule.	1	2	3	4	5	6
27. teete pingutusi selleks, et töökaaslasid hästi tundma õppida.	1	2	3	4	5	6
28. eelistate tööülesandeid, mis sobivad teie oskuste ja huvidega.	1	2	3	4	5	6
29. organiseerite tööl erilisi sündmusi (näiteks kaastöötaja sünnipäeva tähistamine).	1	2	3	4	5	6

4. Osa

* Kohustuslik

Palun vastake järgmistele küsimustele taustaandmete kohta.

Sugu *

Mees

Naine

Vanus

22 ja noorem

23-35 aastat

36-45 aastat

46-55 aastat
56 ja enam aastat

Haridustase
Põhiharidus
Keskharidus
Kõrgharidus
Muu:

Tööstaaž
1 aasta ja vähem
2-3 aastat
4-5 aastat
6 ja enam aastat

Tankla asukoht*
Linn
Maapiirkond

Töötajate arv tanklas
4-6
7-9
10 ja enam töötajat

Töökoormus*
0,25 ja vähem
0,26-0,5
0,51-0,75
0,76-1
Rohkem kui täiskoormus

Täna vastamast!

Lisa 3. Autori kohandatud intervjuu küsimused

Üldine

1. Mis teile oma tööga seoses kõige rohkem meeldib? Millised tööülesanded on teie lemmikud? Miks?
2. Kuivõrd olete märganud, et eri inimestel teie tanklas on erinevad lemmiktegevused? Tooge näiteid?
3. Kuivõrd olete märganud, et lemmiktegevused sõltuvad näiteks sellest,
 - a. kui vana töötaja on?
 - b. kui pikalt ta on sellel kohal töötanud?

c. kas ta töötab täisajaga või osaajaga?

Kuidas täpsemalt.

4. Kas tanklas töötavad üldiselt vanuselt, staažilt ja tööajalt ja eelistustelt üsna sarnased või erinevad inimesed?
5. Kuivõrd teie töö tegemise viis on aja jooksul muutunud? Kui jah, siis, kuidas?
Vajadusel täpsustuseks: Kas kogemuse suurenedes on tekkinud tõhusamad viisid tööd teha, oma energiat päeva peale jaotada, tööülesannete eelistused muutunud vms. Tooge näiteid.
6. Kokkuvõtvalt, milliseid tööülesandeid selles ametis peamiselt teha tuleb? Kes otsustab, miks ja kuidas neid peab täitma?
7. Kuivõrd te tunnete, et mõni teie olulistest oskustest või huvidest ei leia selles töös rakendust? Millised oskused ja huvid täpsemalt? Kes ja mida peaks tegema, et need leiaksid rohkem rakendust?

Ülesannete kohandamine

8. Üldjoontes on juhtkonna poolt tööülesanded antud, aga kas ise saab veidi kohandada, mida ja kuidas teha? Tooge näiteid.
9. Kuivõrd on võimalik ise võtta juurde ülesandeid, mis endale meelepärased on? Kui jah, siis milliseid ülesandeid olete sel viisil juurde võtnud?
10. Kuivõrd on võimalik loobuda endale vastumeelsetest ülesannetest? Kuidas see täpsemalt käib? **Vajadusel täpsustuseks:** Näiteks jätta need teise vahetuse jaoks, delegeerida need kellelegi teisele, teha vahetuskaupa (keegi teine võtab need enda peale ja teie võtate enda peale mõne nende tööülesande)
11. Kuivõrd teil on mingeid häid nippe, kuidas tööülesanded enda jaoks meeldivamaks muuta? Eriti kui on mõni vastumeelne tööülesanne?
12. Kuidas teile tundub, kas sedasorti töö kohandamine (ülesannete juurde võtmine, vähendamine, teisiti tegemine) sõltub kuidagi sellest, milline on
 - a. Inimese vanus
 - b. Staaž
 - c. Töökoormus
13. Kuivõrd te rakendate enda tööülesannete puhul intensiivsemat töötamist nende ülesannete kallal, mis teile meeldivad? Kuidas see intensiivsemalt töötamine välja näeb?

Suhete kohandamine

14. Kuidas teil üldiselt suhted töökaaslaste vahel on? Kas saadakse hästi läbi?
15. Kas teil korraldatakse ühiseid üritusi töötajatele? Kas võtate nendest osa ja kuidas see on suhetele mõjunud?
16. Kuivõrd selles töös on võimalik leida viise, kuidas olla rohkem koos nende inimestega, kellega parem klapp on? Kuidas see täpsemalt välja näeb?
Vajadusel täpsustada: mõeldud on nii töö ajal kui tööväliselt suhtlemist.
17. Kuivõrd selles töös on võimalik ka vältida neid inimesi, kellega nii head klappi pole? Kuidas?
18. Kuivõrd omavahelised suhted on kuidagi erinevad sõltuvalt sellest, kui
 - a. Vana inimene on
 - b. Kui pikk staaž tal on
 - c. Millise töökoormusega ta töötab?

Tooge näiteid.

19. Kuivõrd head suhted kolleegidega on teie jaoks tähtis osa tööst? Kas ja kuidas teete pingutusi selleks, et töökaaslasi hästi tundma õppida?
20. Kuivõrd on suhted kolleegidega aja jooksul muutunud? Tooge näiteid. (Olete hakanud rohkem või vähem või teistmoodi suhtlema jne)
21. Kuivõrd proovite tutvuda klientidega, kellega te varem kohtunud pole? Kas on võimalik klientidega vähem, rohkem või teistmoodi suhelda nii et see oleks rohkem rahulolupakkuv?
22. Kuivõrd võtate uued töötajad oma tiiva alla (ametlikult või mitteametlikult)?
Kui jah, siis kuidas see välja näeb?

Kognitiivne kohandamine

23. Mis on teie arvates teie töö laiema eesmärgi või sügavam mõte? Kas siin töötamise aja jooksul on selles osas midagi muutunud?
24. Kuidas suurendada seda tunnet, et see töö on väga tähtis nii endale, organisatsioonile kui laiemale ühiskonnale?
25. Kuidas leida oma tööülesannetes ja kohustustes isiklikku sügavamat tähendust?
26. Kelle jaoks see töö võib olla suurema tähendusega? Kes rohkem tähenduse otsimist rakendab? (Kas sõltub näiteks vanusest, tööstaažist, töökoormusest?)

SUMMARY

JOB CRAFTING AT PETROL STATIONS ON THE BASIS OF COMPANY TARTU TERMINAL AS

Gerta Jürjens

Employees do not have to wait passively for their manager or someone else to improve their lives because the application of job crafting principles gives them the opportunity to customise their job themselves. More specifically, job crafting enables creating changes in different aspects of the job. According to the knowledge of the author job crafting has been previously studied in Estonia for a Bachelor's thesis (Hinn 2018) and for five Master's theses (Hass 2017, Jõgi 2016, Kree 2019, Svetlicinaia 2015, Tamman 2018). Hass (2017) and Svetlicinaia (2015) studied job crafting based on the scale by Tims *et al.* (2012). Hinn (2018), Jõgi (2016), Kree (2018) and Tamman (2018) studied job crafting based on the model by Wrzesniewski and Dutton (2001). In their theses, Kree (2018) and Jõgi (2016) focus on studying the correlation or impact between job crafting and other aspects. Hinn (2018) used convenience sampling for their study, and Tamman (2018) conducted their study at youth centres.

The author of this thesis prefers to conduct the study at a specific company, not using convenience sampling, and in the field of client service, since previously job crafting based on the three-form approach (Wrzesniewski and Dutton (2001)) has only been studied in the field of youth work. The author did not find any results about petrol stations and therefore considers important to explore it. The author would like to contribute towards studying job crafting on an individual level which gives the employee the opportunity to independently do something about making their job more appealing. According to the author, the use of the three-form approach of job crafting is better for this Bachelor's thesis, because it is a job with little flexibility, which means that the possibilities for crafting tasks and relations are smaller. The three-form

approach allows the use of cognitive adjustment at the petrol station, which shows how a person thinks about his or her work and perceives its importance. Job crafting enables the service people at the petrol station to make their job easier, more satisfying and demanding. Job crafting is not widely known or adequately researched in Estonia, especially in 3 factor approach on the basis of business company. It is important for petrol station employees to craft their work because it helps them cope better at work and increase their well-being.

The objective of this thesis is to find out in what way job crafting can be observed among the service people at the company of Tartu Terminal AS. In order to achieve this goal the author sets the following study tasks:

- to define the term of 'job crafting',
- to analyse the types and significance of job crafting and to look into previous studies on this subject,
- to find ways of measuring job crafting, to describe the sample and to conduct a combined (quantitative and qualitative) study about job crafting at Tartu Terminal AS petrol stations,
- to analyse the implementation of job crafting and its expression at petrol stations (to study in what form job crafting occurs),
- to analyse the results (find the most applicable type of job crafting, to measure the level of crafting, find socio-demographic differences of estimations) compare the results to previous studies and draw conclusions.

The results of this Bachelor's thesis are useful for the managers of the company which has been studied, as they will receive information and feedback about their employees, giving them an opportunity to make changes also to their own jobs. The employers will gain information regarding the significance of support provided by the organisation and regarding granting their employees more freedom. The employees will be able to use the results of the study to expand their work tasks and to make changes to their work tasks with more confidence. Job crafting may be useful for both the employer and the employee, because a happy employee generally works harder and therefore provides

better results. The findings of this study may also be extended to employees in other fields of service, because the main tasks of different service fields tend to be the same.

Job crafting is a strategy used by people to implement changes at work. Two different categorisation methods can be used to implement changes: the 3 factor and the 4 factor category. According to one of the methods the employees make changes to work tasks, relationships or the cognitive perception. According to the other method, the employees craft their jobs by increasing the social and structural resources and the challenging job demands, and by decreasing hindering job demands. The difference between the two categorisation methods is that the 3 factor categorisation looks at the cognitive side of things, but this is missing from the 4 factor categorisation and has been replaced by increasing one's skills.

In the first subparagraph of the theoretical part of the thesis the different definitions of job crafting were explained and compared. The comparison of different definitions led to the finding that employees can apply job crafting by either requesting changes from the employer or by starting changes themselves. Employees are not obligated to implement job crafting, therefore this is a voluntary activity. In addition to that it can be stated that job crafting is an activity based on own initiative because the employees must start the implementation of change themselves. The results of job crafting are jobs becoming more meaningful, exciting and therefore leading to increased happiness of the employee. Defining also explained that employees, who implement job crafting should be self-effective. It also turns out that job crafting is proactive behaviour, preventing problems. Job crafting can be approached from the task, relationships and cognitive side, or from the resources and volunteering side.

On the example of previous studies it can be said that organisational support plays an important role in job crafting. Employees are more likely to engage in job crafting if the organisation supports them. A job crafting employee needs to be proactive, self-efficient and showing initiative while working. Job crafting is important, because it affects the happiness of the employee – a person feels better if they can implement changes to their work tasks. Widening the boundaries of the task and changing the type of job will make the job better for employees. Job crafting gives the employee an opportunity to develop.

In addition, it can be said that more independent workers adapt their work better. Employees increase their satisfaction through job crafting.

A comparison of previous studies shows that the types of job crafting are used fairly equally in Western countries. There are cultural differences in the use of types of job crafting compared to South Korea. There is a stricter work culture and power distance in the culture, which leads to the conclusion that it is more difficult to adapt work tasks, but due to collectivism, there is more relational crafting. Differences in the use of job crafting also stem from the sector. The survey of youth workers uses all types of job crafting more than in other areas. In youth work, it is possible to adjust more relationships, tasks and the cognitive side, because the work is complex and quite flexible.

In order to study job crafting, the author has used the 3 factor approach initiated by Wrzesniewski and Dutton (2001) which divides the study object into the customisation of tasks, relationships and the cognitive perception. To establish the most used job crafting type and to measure the level of job crafting, the author uses two different scales (Niessen *et al.* 2016: 1299; Slemp, Vella-Broderick 2013: 129). The two scales are used in order to check the sufficient reliability of both scales in this study and whether comparisons may be drawn with the study conducted for Laura Hinn's (2018) Bachelor's thesis. The author chose the service people of Tartu Terminal AS as the subjects of the study, and used an anonymous questionnaire and an interview to conduct the study.

The Bachelor's thesis questionnaire consisted of 29 statements, to which the author added socio-demographic characteristics. The questionnaire was distributed by the author through the service station manager and personnel manager. A total of 22 people answered the questionnaire, all women. This result may be due to the fact that women tend to work as service people at the petrol stations. In order to obtain additional information for the questionnaire, the author conducted an interview with a petrol station employee. The interview consisted of 26 questions. Based on the survey and interview, the author wanted to find out in which way job crafting can be observed among the service people at the petrol station.

Analysing the results, the author wanted to find the most applicable type of job crafting and to measure the level of crafting at the petrol station. The author also wanted to study the expression of job crafting and socio-demographic differences by factors. The analysis of the collected data showed in what form the job crafting factors are used at the petrol station. It turned out that all factors of job crafting are used quite often at the petrol station, and task and relational crafting are used equally and slightly more than cognitive crafting. The Wilcoxon test, as well as descriptive statistics, showed that cognitive crafting is used slightly less at the petrol station than relational and task crafting. Task crafting is used more at the petrol stations than in foreign studies and equally with the survey conducted in different fields in Estonia. Cognitive crafting is used in the same way as studies in various sectors both abroad and in Estonia, and less than in South Korea and among youth workers. People involved in youth work use all types of job crafting more than petrol station employees, due to the nature and flexibility of the work.

The analysis of variances showed that there are no statistically different estimates for any of the socio-demographic characteristics that may be due to the small sample size. The author received additional information from the interview and found that there are still some differences, task crafting depends on workload and cognitive crafting on age, but relational crafting does not depend on age, length of service or workload.

According to the author, the results of the Bachelor's thesis could be influenced by a small sample and the participation of women in the sample. The possibility of further research is to conduct a study in several companies in the same field and to compare these results. According to the author, job crafting should be studied with a wider sample, because the small sample of this study does not allow definite conclusions. It is also possible to study, how the use of job crafting factors in the same company have changed over time. In addition, it is possible to study job crafting on a collective level rather than individual.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Gerta Jürjens,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Töö kohandamine tanklates ettevõtte Tartu Terminal AS näitel“, mille juhendaja on Anne Aidla, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Gerta Jürjens
12.05.2020