

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Elisabeth Seepa

**NELJAPÄEVASE TÖÖNÄDALA MÕJU TÖÖTAJATE
TÖÖRAHULOLULE NING TÖÖ- JA ERAELU TASAKAALULE**

Magistritöö

Õppekava personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, *MBA*

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 10 218 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Elisabeth Seepa

(kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS	6
1. NELJAPÄEVASE TÖÖNÄDALA TEOREETILISED ALUSED.....	8
1.1. Neljapäevase töönädala olemus.....	8
1.2. Teaduslik lähenemine neljapäevasele töönädalale	9
1.3. Neljapäevase töönädala mõju töötajate töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule	10
1.3.1. Lühendatud töönädala mõju	12
1.3.2. Kokkusurutud töönädala mõju.....	12
1.4. Töörahulolu mõiste ja käsitlused.....	14
1.5. Töötajate töö- ja eraelu tasakaalu mõiste ja käsitlused.....	15
2. EMPIIRILISE UURINGU LÄBIVIIMINE	18
2.1. Uurimismetoodika	18
2.2. Valimi kirjeldus	21
2.3. Andmete kogumine ja analüüs	24
2.4. Tulemused	25
2.4.1. Töörahulolu	27
2.4.2. Töö- ja eraelu tasakaal.....	29
2.4.3. Neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate ja mittetöötavate töötajate analüüs.....	30
2.4.4. Kvalitatiivse uuringu analüüs	34
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU.....	37
KOKKUVÕTE	41
SUMMARY.....	43
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	45
LISAD	50
Lisa 1. Küsimustik.....	50
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused.....	54
Lisa 3. Cross-case analüüs.....	55
Lisa 4. Neljapäevase töönädala α muutus väidete eemaldamisel.....	58
Lisa 5. Tulemused (Student t-test töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu tulemused neljapäevase ja mitte neljapäevase võrdluses).....	59
Lisa 6. Tulemused (Töörahulolu, neljapäevase töönädala ning tööstaaži vaheline seos)	60

Lisa 7. Töörahololu tunnuste kirjeldav statistika.....	61
Lisa 8. Töö- ja eraelu tunnuste kirjeldav statistika.....	63
Lisa 9. Neljapäevase tööädala järgi töötavate töötajate statistika	64
Lisa 10. Tulemused (Student t-test neljapäevase tööädala kogemuse tulemused neljapäevase ja mitte neljapäevase grupi võrdluses).....	65
Lisa 11. Lihtlitsents	66

LÜHIKOKKUVÕTE

Neljapäevase töönädala kasutusele võtmine võib aidata kaasa töötajate heaolu paranemisele see juures produktiivsust mitte langetades. Positiivse mõju tulemusel on ettevõtetel võimalus aidata kaasa haiguspäevade või muul põhjusel töölt puudunud päevade arvu vähendamisele, parandada töötajate tervislikku seisundit ja vähendada tööstressi taset. Lisaks tõsta töörahulolu taset ning tagada töötajatele parem töö- ja eraelu tasakaal.

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja neljapäevase töönädala mõju töötajate töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule, kaardistada optimaalseim neljapäevase töönädala formaat ning neljapäevase töönädala mõju organisatsioonidele. Uuringusse kaasati neljapäevase töönädala järgi töötavad ning mittetöötavad töötajad.

Käesoleva töö põhiosa on jagatud kolmeks osaks. Esimeses peatükis antakse ülevaade neljapäevase töönädala definitsioonidest ja arusaamadest erinevatel ajastutel. Lisaks selgitatakse töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu mõisteid ja nende seoseid neljapäevase töönädalaga. Töö teises ehk metoodilises osas tutvustatakse empiirilise uuringu meetodit ja tulemusi. Kolmandas peatükis toob autor välja uuringu põhjal tehtud järeldused ja soovitused ettevõtetele ning omapoolsed ettepanekud antud teemaga edasi tegelemiseks.

Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutatakse kvantitatiivset ning kvalitatiivset uurimismeetodit. Tulemuste kohaselt on neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate töörahulolu kõrgem võrreldes nendega, kellel ei ole võimalik neljapäevase töönädala järgi töötada. Töö- ja eraelu tasakaalu tulemused olid märkimisväärselt kõrgemad töötajatel, kes töötasid neljapäevase töönädala järgi. Uuringu käigus leiti, et sugu, perekonna staatus, laste arv, vanus ega tööstaaž ei omanud analüüsis tähtsust. Neljapäevase töönädala järgi töötavate inimeste töörahulolu on kõrgeim, kui nad töötavad kokkusurutud ja vabatahtliku neljapäevase töönädala järgi.

Võtmesõnad: neljapäevane töönädal, lühendatud töönädal, kokkusurutud töönädal, töörahulolu, töö- ja eraelu tasakaal.

SISSEJUHATUS

Nii akadeemikud kui ka praktikud olid 1970. aastate alguses neljapäevase tööädala kontseptsioonist väga huvitatud, kuid huvi kadus kiirelt. Akadeemiliste uuringute vastuoluliste tulemuste tõttu tekkis küsimus selle kasulikkuse kohta. (Bird, 2010) Eelnevalt väljatoodud seoste vaadatamata viidi 2016. aastal Portugalis ja Prantsusmaal läbi uuring, mille tulemused näitasid, et tööädala lühendamise mõjutab positiivselt töötajate rahulolu ning mõjutab peamiselt rahulolu töötundide ning töötingimuste osas. Töö- ja eraelu tasakaalu rahulolu tõus oli sama märkimisväärne. (Lepinteur, 2016)

Eestis kirjeldatakse hetkel kehtiva Töölepingu seaduse alusel (§43. p1 ja p2) täistööaega kui 40 tunnist töötamist seitsmepäevase ajavahemiku jooksul, eelduslikult 8 tundi päevas (5 tööpäeva). Alla 40 tunnist tööädalat defineeritakse kui osalist tööaega (Töölepingu seadus 05.10.2022). Osalist tööaega on sageli seostatud ebakindlate ning halva kvaliteediga, madalalpalgaliste ja ilma karjääri väljavaadeteta töökohtadega. Seega võib töötaja vähendamine jätta esialgu negatiivse mulje (näiteks võimalik töötasu vähenemine või töökoha olulisus ettevõttes). Täistööaja vähendamine (näiteks viielt päevalt neljale äädalas) ei mõjuta tegelikkuses negatiivselt tehtud töö kvaliteeti. Tehtud töö kvaliteet mängib töötajate vaimse tervise heaolus palju suuremat rolli kui tehtud töö kvantiteet. Töötajate vaimse tervise jaoks on eriti oluline sisuka ja kasuliku töö tegemine, positiivsed suhted kolleegidega ja madal tööintensiivsus. (Balderson *et al.*, 2022)

Antud teooria põhjal tõstatub uurimisprobleemina neljapäevase tööädala rakendamise mõju töötajate töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule.

Uurimisprobleem keskendub neljapäevase tööädala mõjude uurimisele töötajate töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule. Vähesed ettevõtted on neljapäevast tööädalat enda ettevõttes rakendanud ning saadud tulemusi analüüsinud, mistõttu puudub laialdane informatsioon mõjude osas. Saadud teave on oluliseks sisendiks nii tööandjatele kui ka töötajatele mõistmaks, kas ja kuidas on seotud neljapäevane tööädal töötajate töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaaluga.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja neljapäevase tööädala mõju töötajate töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule, kaardistada optimaalseim neljapäevase tööädala formaat ning neljapäevase tööädala mõju organisatsioonidele.

Uurimisküsimused on järgmised:

- Milline on neljapäevase tööädala mõju töörahulolule?
- Milline on neljapäevase tööädala mõju töö- ja eraelu tasakaalule?
- Milline neljapäevase tööädala formaat on kõige optimaalsem töötaja töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule?
- Millised on neljapäevase tööädala mõjud organisatsioonidele?

Antud magistritöö tulemused aitavad kaardistada neljapäevase tööädala mõju töötajate töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule. Tänu tulemustele suureneb töötajate ja tööandjate arusaam neljapäevase tööädala mõjust ning uuringu tulemustele tuginedes antakse soovitusi, kas ja kuidas neljapäevast tööädalat organisatsioonis optimaalselt rakendada.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses ehk töö teoreetilises osas antakse ülevaade neljapäevase tööädala definitsioonidest ja arusaamadest erinevatel ajastutel. Samuti selgitatakse töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu mõisteid ning nende seoseid neljapäevase tööädalaga. Töö teises ehk meetodilises osas tutvustatakse empiirilise uuringu meetodit ja tulemusi. Kolmandas peatükis ehk empiirilises analüüsis toob autor välja uuringu põhjal tehtud järeldused ja soovitused organisatsioonidele ning omapoolsed ettepanekud antud temaga edasi tegelemiseks.

1. NELJAPÄEVASE TÖÖNÄDALA TEOREETILISED ALUSED

Käesolevas peatükis antakse ülevaade magistritöö kesksetest mõistetest ning tähtsamatest teooriatest. Kõigepealt tuuakse välja neljapäevase töönädala põhimõisted ja kirjeldatakse olulisemaid teoreetilisi käsitlusi ning nende rakendusi teadustegevuses. Seejärel tuuakse kirjanduse põhjal välja nii lühendatud kui kokkusurutud neljapäevase töönädala mõjud. Viimasena kirjeldatakse töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu teoreetilisi käsitlusi seoses magistritööga.

1.1. Neljapäevase töönädala olemus

Neljapäevane töönädal on töökorraldus, mis kuulub kokkusurutud töönädala klassifikatsiooni. Selle puhul vähendatakse töönädalat neljale päevale. Neljapäevane töönädal võib tähendada kahte moodi korraldust. Üheks võimaluseks on vähendatud töönädal ehk lühendatud töönädal. See tähendab töötamist nädalas neljal päeval ning 32 tunni jooksul. Teiseks võimaluseks ehk kokkusurutud töönädalaks nimetatakse täistööaega ehk 40 tötunni tegemist, kuid seda neljal päeval. Viimane toodud võimalus on seoses neljapäevase töönädala ideega kõige levinum ning töötatud päevade jooksul töötab töötaja iga päev selle hüvitamiseks rohkem tunde. Neljapäevase töönädala ideed ei algatanud mitte töötajad, vaid tööandjad tootlikkuse tõstmise huvides. Selle kohta tehti hindavaid uuringuid, sealhulgas vaba aja veetmise tulemuste kohta. Siiski ei õnnestunud seda 70ndatel laialdaselt kasutusele võtta. (Bird, 2010)

Igal konkreetsel ajaperioodil võib seadusjärgne tötunni norm tunduda kinnistunud ning selle muutmine ilma suuremate majanduslike või sotsiaalsete häireteta võimatu. Siiski vähendasid riigid ilma nähtavate kahjudeta minevikus töönädalat kõigepealt 48 ja seejärel 40 tunnini. (Lee *et al.*, 2007) „Laupäev-puhkus“ oli kunagi sama mõeldamatu kui tänases ühiskonnas „reede-puhkus“. Henry Ford tutvustas viiepäevast töönädalat. 1926. aastal algatas ta viiepäevase töönädala enda tehastes, asendades levinud kuuepäevased tööpäevad, vähendamata töötajate palka. Tema põhjenduseks oli see, et töötajad vajavad rohkem vaba aega. Rikkad riigid ei ole saanud rikkaks rohkem tööd tehes. Nad töötavad tegelikult vähem, kuid saavad rikkamaks suurema produktiivsuse pealt. (Voth, 2000; Voth, 2003)

Walter Reuther leppis juba 1950. aastatel kokku neljapäevase ja 32-tunnise tööädala, kuid alles 1970. aastast ilmnis nii avalikus kui ka erasektoris kiire huvi kasv lühendatud tööädala idee vastu. Kõige tavalisem käsitlus on uurinud neljapäevase tööädala kasutuselevõttu. (Hartman & Weaver, 1977) Neljapäevane tööädal ei ole uudne, kuid sellele vaatamata on küsitavusi selle kasulikkuses. Nii akadeemikud kui ka praktikud olid 1970. aastate alguses neljapäevasest tööädalast väga huvitatud, kuid huvi kadus kiirelt. (Bird, 2010)

1.2. Teaduslik lähenemine neljapäevasele tööädalale

Muutused töömaailmas ja töötajate hoiakutes muutsid töö ja pere vaheliste suhete uurimise ajas aina olulisemaks. Teadlased, nii avalikust kui ka erasektorist, näitasid üles suurenenud huvi saamiseks aru töö- ja perevaldkonna omavahelistest seostest, et mõista, millisel määral need kaks valdkonda üksteist mõjutavad. (Saltzstein *et al.*, 2001) Tööandjad on aastaid püüdnud parandada töötajate tootlikkust ja töökeskkonda. Tõendid on näidanud, et perekondlikud tegevused ja kogemused võivad mõjutada töötajate kogemusi ja tootlikkust töövaldkonnas. Just seetõttu on paljud organisatsioonid püüdnud aidata töötajatel nende töö- ja pereelu tasakaalustada. Üheks võimaluseks on pakkuda võimalust töötada lühendatud või kokkusurutud tööädala järgi. (Facer & Wadsworth, 2008)

Töösektoris kasvab mure töökohal tekkivate pingete ja sellega seotud kahjulike tervisemõjude osas, mis tulenevad tööülesannete uuematest vormidest, mida töötajad peavad üha enam täitma. Üks viis stressi vähendamiseks on vähendada tööädalat ehk töötada nädalas vähem tunde. Seda suundumust toetab ka sotsiaalne ootus pikemale puhkusele ja vabale ajale, demograafilised muutused ning pöörded töö olemuses ja töösse suhtumises. (Dryden *et al.*, 2007)

Viimastel aastatel on muutused tööturul ja kiire tehnoloogiline areng ärgitanud akadeemikuid ning tööandjaid arutlema praeguse täistööajaga töötamise mudeli (35–40 tundi nädalas) võimaliku jätkusuutlikkust ja sobivust ning teiste võimalike töökorraldusviiside kasutusele võtmist (Frey & Osborne, 2017). Kasvav huvi töökoha paindlikkuse vastu on ajendatud uutest ärisuundumustest, tehnoloogilistest edusammudest (Deery *et al.*, 2016, lk 42-52) ning demograafilistest suundumustest, näiteks naiste suuremast tööjõu osalusest (Bureau of Labor Statistics, 2015).

Ülemineku toimumist fikseeritud kaheksatunnisest päevast ja viiepäevasest töögraafikust peegeldab ka noorema generatsiooni töötajate suurenenud autonoomia ja töökontrolli soov. Noored peavad töö- ja eraelu tasakaalu olemasolu omaette tähtsaks eesmärgiks. (Kuron *et al.*,

2015, 991-1009) Töökoha paindlikkus viitab töökoha meetmetele, mis võimaldavad töötajatel teha suuremaid valikuid tehtava töö ajastuse, asukoha, järjepidevuse ja mahu osas (Kossek & Thompson, 2016).

Neljapäevase töönädala kontseptsioon ei ole enam levinud praktika, kuid mitmed ettevõtted ja avalikud haldusasutused on viinud läbi katseid ja pilootprojekte, et testida lühema töönädala mõju (Hille *et al.*, 2022, lk 62). Tulevikule mõtlevad juhivad ja rakendavad lühemaid töönädalaid. Rakendades neljapäevaseid töönädalaid või kuuetunniseid tööpäevi, saavad ettevõtted lahendada värbamis- ja töötajate hoidmise probleeme, edendada töö- ja eraelu tasakaalu, innustada töötajaid nutikamalt ning efektiivsemalt töötama, suurendades samal ajal nende keskendumist ja loovust ning luues jätkusuutlikumaid karjäärivõimalusi. Kiiresti muutuvates tööstusharudes tegutsevate ettevõtete jaoks võib olla eriti väärtuslik, kui juhtivatel rollidel olevatel inimestel on rohkem aega mõelda, arendades selle kaudu tooteid või teenuseid ja pöörata tähelepanu nõrkadele kohtadele, mis võivad viidata turu langusele või tarbijate eelistuste muutumisele. (Pang, 2020)

Arutelu neljapäevase töönädala üle muudab keerulisemaks asjaolu, et tööaja vähendamisest saadav kasu tervisele võib sõltuda sellest, kuidas lühema tööaja poliitikat rakendatakse, millisel määral saavad töötajad oma ajakavasid kontrollida ja tööandjatega läbi rääkida ning kas on olemas täiendavaid poliitikaid, näiteks tööõiguste kaitse (Piasna, 2018).

Töönädala lühendamine on eesmärgina lihtne, kuid eesmärgini jõudmine on keeruline nii ettevõtetele, töötajatele kui ka juhtidele. Ükski ettevõtte ei saa endale lubada vaba päeva ja tulude vähendamist 20% võrra. Samal ajal on vähesed töötajad nõus oma palga vahetama vaba aja vastu. Selle toimimiseks peab kogu organisatsiooni tootlikkus tõusma ja ettevõtted suutma tulla toime lühemast töönädalast põhjustatud võimalike probleemidega. Seega peavad organisatsioonid oma protsesse täiustama, tehnoloogiat targemini kasutama ja tööpäevi ümber kujundama. (Pang, 2020)

1.3. Neljapäevase töönädala mõju töötajate töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule

Tavalise töönädala vähendamine ja vaba- ning tööaja ümberjagamise võib vähendada tööpuudust ja suurendada täistööajaga töötajate vaba aega. Rohkem vaba aega toob kaasa parema vaimse tervise ning töö- ja eraelu tasakaalu. (Balderson *et al.* 2019) Töö- ja eraelu tasakaalu üheks mõtteviisiks on see, et töö intensiivsus ning kontroll tööaja ja selle paindlikkuse üle on oluline töötajate vaimse tervise ning töö- ja eraelu tasakaalu saavutamiseks (Kalliath & Brough, 2008).

Sellele vaatamata on mure, et tööaja märkimisväärne lühendamine võib panna inimesi end tundma alahõivatuna, mis võib vastupidiselt hoopis kahjustada nende vaimset tervist (Angrave & Charlwood, 2015).

Osalist tööaega, sealhulgas ka lühemaid töönädalaid, on ajalooliselt seostatud pigem ebakindlate, madalapalgaliste ja ilma karjääri väljavaadeteta töökohtadega, mille tulemusel võib tööaja vähendamine jätta esialgu negatiivse mulje (näiteks võimalik töötasu vähenemine, töökoha olulisus ettevõttes) (Bosch & Lehndorff, 2001). Töötajate selline tunne tuleb ajaloost. Oletatavasti ei mõjutaks täistööaja vähendamine (näiteks viielt päevalt neljale nädalas) tehtud töö kvaliteeti negatiivselt ning pigem on olukord vastupidine. Tehtud töö kvaliteet mängib töötajate vaimse tervise heaolus palju suuremat rolli kui tehtud töö kvantiteet. Töötajate vaimse tervise jaoks on eriti olulised sisuka ja kasuliku töö tegemine, positiivsed suhted kolleegidega ja madal tööintensiivsus. (Balderson *et al.*, 2022)

2022. aasta juunis viidi Ühendkuningriigis läbi üks suurimaid neljapäevase töönädala uuringuid, milles osales 61 ettevõtet ning umbes 2900 töötajat. Ettevõtted, kuhu kuulusid mitmed erineva sektori ja suurusega organisatsioonid, ei pidanud rangelt rakendama üht kindlat tüüpi tööaja lühendamist või neljapäevast töönädalat meetodit seni, kuni töötasu jäeti 100% tasemele ja toimus „täenduslik“ tööaja vähendamine. Seistes vastu ideele, et neljapäevane töönädal peab olema kõikidele organisatsioonidele samamoodi sobiv, kujundas iga ettevõtte poliitika, mis oli kohandatud konkreetsele tööstusharule, organisatsioonilistele väljakutsetele, osakondade struktuuridele ja töökultuurile. Läbiviidud katseperiood oli väga edukas. 61 osalenud ettevõttest 56 jätkasid neljapäevase töönädala (92%) katsetusega ning 18 neist kinnitasid, et muudatus on püsiv. Lühema tööaja kõige ulatuslikumad eelised ilmnisid töötajate heaolus. Enne ja pärast kogutud andmed näitasid, et 39% töötajatest olid vähem stressis ja 71% töötajate läbipõlemise tase oli vähenenud. Samuti vähenes ärevuse, väsimuse ja uneprobleemide tase, samal ajal kui vaimne ja füüsiline tervis paranesid. Katseperioodi jooksul paranesid ka töö- ja eraelu tasakaalu tulemused. Samuti oli töötajatel lihtsam oma tööd tasakaalustada nii perekondlike kui ka sotsiaalsete kohustustega, näiteks oli 54% osalejatest töö ja majapidamistööid kergem ühildada. Samuti oli töötajatel kõrgem rahulolu oma majapidamise, rahaasjade, suhete ja ajaplaneerimisega. 60% töötajatest leidsid, et neil on kergem ühitada tööd hoolduskohustustega ning 62% ütles, et töö ja sotsiaalelu ühendamine on lihtsam. (Kellam *et al.*, 2023)

1.3.1. Lühendatud tööädala mõju

Saksamaal läbiviidud uuringu (Alesina *et al.*, 2005) The German Socio-Economic Panel andmeid kasutati võrdlemaks individuaalse eluga rahulolu tulemusi ja Euroopa riikide võrdlusandmeid Eurobaromeetrist. Mõlemal juhul avastati, et vähem töötunde on korrelatsioonis suurema rahuloluga, kontrollides muid tegureid (näiteks tulu). Need empiirilised leiud viitavad sellele, et eurooplased võivad saavutada kõrgema heaolu taseme veetes tööl vähem töötunde.

2016. aastal Portugalis ja Prantsusmaal läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et tööädala lühendamine mõjutas positiivselt töötajate rahulolu ning antud näitaja tõusis peamiselt suurema rahuloluga töötundide ning töötingimuste osas. Töö- ja eraelu tasakaalu rahulolu tõus oli sama märkimisväärne. (Lepinteur, 2016)

Islandi valitsuses läbiviidud uuringu kohaselt paranes töötajate tööheaolu töökohtadel, kus tööaeg vähenes. Samal ajal ei ilmnunud täistööajaga töötavate kontrolltöökohtade puhul sellist paranemist. Samas uuringus osalejatega tehtud intervjuu tulemused näitasid märgatavalt paranenud töö- ja eraelu tasakaalu koos muude uuringute käigus kogutud andmetega. Osalejad teatasid, et töö- ja eraelu tasakaal on märgatavalt paranenud töökohtadel, kus tööaegu lühendati, samas kui võrdlustöökohad sellist kasu ei näidanud. Paljud märkisid, et ka töö- ja koduelu olid paremas kooskõlas. Uuring näitas ka konfliktide märgatavat vähenemist töö- ja pereelu vahel. (Islandi valitsus, aprill 2019)

Sellele vaatamata kinnitavad tulemused, et ei piisa ainult tööaja lühendamisest selleks, et töötajad tunneksid end paremini oma töö- ning pereelu tasakaalus. Nõutavad on ka muud tingimused, nagu pere vajadustele vastav tööaja korraldus ning head tingimused, mille alusel tööaja lühendamist ettevõtetes juurutatakse. (Fagnani & Letablier, 2004)

1.3.2. Kokkusurutud tööädala mõju

Balderson *et al.* (2019) poolt läbi viidud uuringus leiti, et oluline erinevus vaimse tervise ja heaolu osas on nende vahel, kes teevad palgatööd ja need, kes on töötud. Varieeruvus erineva töötundide arvuga inimeste vahel oli aga ebaoluline. Vastupidiselt ootustele leiti, et puudub parim töötundide arv, mille juures heaolu ja vaimne tervis on oluliselt kõrgeimad. Antud uuring ei leidnud tõendeid selle kohta, et praegune täistööajaga töötamise standard 36–40 tundi nädalas on vaimse tervise ja heaolu seisukohalt optimaalne, kui kontrolliti tööomadusi, nagu tunnitasu, ametigrupp ja lepingu kehtivus.

Neljapäevase töönädala korralduse järgi töötavatel töötajatel on töö- ja perekonfliktide tase väiksem kui kolleegidel, kes töötavad tavalise töögraafiku järgi. Arvestades mõlema töö- ja perekonflikti suuna seost, mõjutab see leid selgelt töötajate tootlikkust ja rahulolu. See on oluline, kuna kõrge töö- ja perekonfliktide tase on seotud tootlikkuse vähenemise, töölt puudumise ja voolavusega, mis toob iga organisatsiooni jaoks kaasa märkimisväärselt negatiivsed tagajärjed. Facer ja Wadsworth uurisid kokkusurutud neljapäevase töönädala mõju sellistele teguritele nagu töötajate töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaal. Nad leidsid, et see mõjutab positiivselt töötajate tootlikkust, kuid neil puudus suurem rahulolu tööga. (Facer & Wadsworth, 2008) Hilisemas uuringus leiti, et tootlikkus tõusis pidevalt, samas kui tööandjate säästmise võimalused suurenesid, näiteks madalamate energiakulude pealt (Facer ja Wadsworth, 2010, lk 1042-1044).

Wadsworth *et al.*, (2010) avastasid, et kokkusurutud töönädal tõi endaga kaasa töö- ja eraelu tasakaalu ja töötajate moraali paranemise, kuid samas tootlikkuse vähenemise ja töötajate rahulolematuse pikemate tööpäevadega. Leiti, et tihendatud graafikud ei avaldanud mõju tööga rahulolule rühmades, kes neid kõige enam kasutasid ehk mehed või naised kahe sissetulekuga ilma lasteta leibkondades. Samad graafikud avaldasid negatiivset mõju töörahulolule vallaliste, noorte meeste ja traditsioonilistes (töötü abikaasa koos lastega kodus) leibkondades (Saltzstein *et al.*, 2001).

Coslor ja Hyatt (2018) viisid läbi uuringu kokkusurutud töönädala (4/10) osas, kus töötajad pidid etteantud graafiku alusel töötama ning neil puudus võimalus paindlikkusele. Tulemustes toodi välja, et tööandja kehtestatud ühesuguse lahendusena rakendatud tihendatud töögraafik ei andnud samu eeliseid kui tõeliselt paindlikud töögraafiku võimalused. Kuigi kokkusurutud töönädal rahuldab suuremat osa töötajatest (umbes 65%), mõjutasid seda sellised tegurid nagu eelnev kogemus sarnase ajakavaga, protsessi heakskiit ja kokkusurutud töönädala vormingu eelistamine. Madalamat rahulolu seostati madalama energiatasemega, mida tundsid tugevalt isegi mõned töötajad, kes kiitsid 4/10 töögraafiku heaks. Kui töötajate tootlikkus väheneb väsimuse või muu ebaproduktiivse käitumise tõttu, siis tekib kahtlusi 4/10 töögraafiku kasust organisatsioonile. Kokkusurutud töönädala tulemusena tekivad pikemad töötunnid, mis omakorda suurendavad väsimust ja vähendavad tootlikkust. Nende leevendamiseks võivad töötajad töötada välja lahendusi, näiteks pikemaid tööpause, mis ei ole antud meetme eesmärk. Mõned on väitnud, et tiptasemel töötajate mittetöötamist võib seletada nende vajadusega tasakaalustada töö- ja eraelu. Väsimusest või töötajate negatiivsest käitumisest tulenev tootlikkuse vähenemine piirab väärtust nii üksikisikute kui ka organisatsioonide jaoks. (D'Abate, 2005)

Töötajate valikuvõimaluste olemasolu või puudumine võib selgitada, miks kokkusurutud tööna dal pole järjekindlalt positiivseid tulemusi andnud. Töötaja valik on oluline eeltingimus, et töökoha paindlikkuse praktikad saavutaksid tööga rahulolu, tootlikkuse ning töö- ja eraelu tasakaalu suurenemise. (Kossek & Thompson, 2016)

Teooria peatükkide 1.3.1 ning 1.3.2 põhjal saab järeldada, et lühendatud tööna dal omab positiivsemat mõju töötajate heaolule kui kokkusurutud neljapäevane tööna dal. Läbiviidud uuringuid analüüsid es ning käsitledes leidis töö autor, et lühendatud tööna dalal on rohkem positiivsete tulemustega uuringuid kui kokkusurutud tööna dalal. Lühendatud tööna dalaga töötades paraneb töötajate töörahulolu ning märgatavalt ka töö- ja eraelu tasakaal. Kokkusurutud neljapäevase tööna dala puhul võib langeda töötajate produktiivsus ja suurened a väsimus. Positiivsete tulemuste saavutamiseks peab töötajatele andma valikuvõimalusi. Antud töös käsitletakse ning analüüsitakse nii lühendatud kui ka kokkusurutud tööna dalat ning uuringusse on kaasatud nii lühendatud kui ka kokkusurutud tööna dala järgi töötavad töötajad.

1.4. Töörahulolu mõiste ja käsitlused

Töörahulolu on pälvinud tähelepanu nii teadlaste kui ka juhtide poolt ning seda eelkõige tänu ideele, et kõrgem rahulolu aitab saavutada konkurentsieelise ja organisatsioonide jätkusuutlikkuse (Arnis *et al.*, 2019, lk 5). Mõistet "töörahulolu" kirjeldas esmakordselt Hoppock (1935), kes märkis, et tööga rahulolu on psühholoogiliste, füsioloogiliste ja keskkonnatingimuste kombinatsioon, mis paneb inimese üt lema "olen oma tööga rahul". Kuigi tööga rahulolu kontseptsiooni üle on palju vaieldud, kirjeldatakse enamikes uuringutes seda, kuidas inimesed suhtuvad oma töösse ja selle erinevatesse aspektidesse. See näitab, millisel määral töötajatele nende töö meeldib või ei meeldi. (Spector 1997).

Töörahulolu võivad mõjutada erinevad töökeskkonna tegurid, näiteks nagu palk, töötunnid, töötajatele antud autonoomia, organisatsiooni struktuur ning töötajate ja juhtkonna vaheline suhtlus (Lane *et al.*, 2010).

Töörahulolu taset on seostatud inimese elukvaliteediga väljaspool töörolli, eriti inimese füüsilise ja vaimse tervisega, mistõttu on sotsiaalteadlased töörahulolu vastu suurt huvi tundnud. Soovist tõsta tootlikkust ja organisatsiooni toimimist parema töökogemuse kaudu, on tekkinud huvi uurida töörahulolu. Mõlemad vaatenurgad on olulised, et tagada indiviidile positiivne töökogemus. (Kalleber, 1977)

Spector (1999) defineeris töörahulolu seisundi või tasemenähtena, kui palju inimesele tema töö meeldib. Ehk töörahulolu on meeldiv emotsionaalne olukord, mis tuleneb inimese hinnangust tööle või töökogemusele (Fauzi & Suryani, 2019). Teisisõnu, tööga rahulolu on positiivne või negatiivne emotsioon, mis tuleneb töötaja hinnangust oma töörahulolule. Seetõttu on tööga rahulolu üks enim mõõdetavaid organisatsioonilisi muutujaid uuringutes. Töörahulolu on laialdaselt uuritud. Tööga rahulolu võib olla oluline näitamaks, kuidas töötajad oma töösse suhtuvad ning ennustamaks tööl olemist ja käitumist, näiteks nagu motivatsioon, töölt puudumine ja esitus. (Zhang, 2020)

Organisatsioonid on üha enam teadlikud tööõnne negatiivsest mõjust töörahulolule. Samal ajal püüavad töötajad üha enam saavutada rahuldavat töö- ja eraelu tasakaalu. (Buckley & Halbesleben, 2004) Arvestades töörahulolu olulisust tulemuslikkusele, on organisatsioonid keskendunud töökoha rahulolu soodustavate tegurite mõistmisele ja juhtimisele. Uuringu tulemused näitavad, et pidev kaasamine ja tehtud ületunnitöö olid kaudselt seotud töö- ja eraelu konfliktidega, kuna puudus võimalus tööst psühholoogiliselt puhata. Lisaks seostati survet eelistada tööd isiklikule elule, ülekoormust ja ületunnitööd kaudselt heaolu vähenemisega töö- ja eraelu konfliktide suurenemise tõttu. Töö- ja eraelu konfliktide suurenemine tõi omakorda kaasa rahulolu vähenemise. (Kuntz *et al.*, 2018)

Töötaja tasakaalustatud jaotus töö- ja eraelu vahel suurendab rahulolu ja tervist ning tõendid näitavad, et soovitud ja tegeliku töötaja mittevastavus mõjutab töötajaid negatiivselt (Zwickl *et al.*, 2016). Sooliste erinevuste osas näitavad Booth ja Ours (2009) olulist positiivset seost osalise töötajaga töö ja tööga rahulolu vahel nii Briti kui ka Austraalia naiste seas, kuid mitte nende meessoost kolleegidel, mis tähendab, et naised on õnnelikumad, kui nad töötavad vähem tunde.

1.5. Töötajate töö- ja eraelu tasakaalu mõiste ja käsitlused

Mõiste töö- ja eraelu tasakaal on avalikkuses üha enam populaarsust kogunud. Töö- ja eraelu tasakaal koosneb töö- ja pere valdkonnast ning töö- ja tervise valdkonnast. Sageli kasutatakse töö- ja eraelu tasakaalu terminit suurtes ettevõtetes, öeldes, et see on nende ettevõtte heaolu keskmes. (Gagnano *et al.*, 2020, lk 907) Cascio ütleb, et töötajate töö- ja eraelu tasakaalu soodustavad tööandja poolt antud meetmed nagu hüved ja töötingimused (Darcy *et al.*, 2012, lk 112). Ettevõtte käimasolevate projektide edu sõltub alati meeskonnatööst. Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks on väga oluline hoida töötaja töö- ja eraelu tasakaalu. Parima tulemuse

saavutamiseks ilma töötajate läbipõlemiseta, peavad töötajatele esitatud nõuded ja tööstress olema tasakaalus. (Ullah *et al.*, 2011)

Töö- ja eraelu tasakaalu eeldusteks on võime juhtida enda isiklike ootusi vastavalt seatud eesmärkidele, jälgides, et need ei sattuks eraeluliste kohustustega konflikti (Khallash *et al.*, 2012, lk 682). Collinsi, Greenhausi ja Shaw poolt välja töötatud mudel sisaldab töö- ja eraelu tasakaalu, rahulolu, kaasatuse ning ajabalansi komponente. Töö- ja eraelu tasakaal on edukalt saavutatud olukorras, kus isik on rahul nii töö kui eraelulise poolega. (Evans *et al.*, 2013, lk 436) Töötajad tunnetavad ettevõtte survet seoses enda tööga, mis takistab töötajatel paremini enda töö- ja eraelu tasakaalustada (Chandra 2012, lk 1041).

Inimeste juhtimises on töö- ja eraelu tasakaal omandanud suure tähtsuse, eriti personalijuhtimise ja organisatsiooni käitumise uuringutes. Varasemates uuringutes on tuvastatud, et töö- ja eraelu tasakaalul on väga oluline seos töötaja pereelu, isikliku tervise, organisatsiooniliste kohustuste, töö tulemuslikkuse ja töökoha efektiivsusega. (Zheng & Wu, 2018) Organisatsioonid võtavad kasutusele erinevaid plaane, et minimeerida töötajate raskusi ja suurendada tööle pühendumist. Ettevõtete toetamist antud teemal peetakse väga heaks strateegiaks (Besner & Hobbs, 2012). Töötajate ebastabiilsus töö- ja isikliku elu vahel on arenevate organisatsioonide peamine murekoht, kuna see mõjutab otseselt organisatsiooni tulemuslikkust (Wu *et al.*, 2019, lk 2394).

Liiga sageli käsitletakse töö- ja eraelu tasakaalu teemat ainult praktilises plaanis. See tähendab, et kui paaridel õnnestub ühel või teisel viisil ühendada mõlema töö käimine hoolduskohustustega, siis eeldatakse, et mainitud „tasakaal” on justkui saavutatud. Siiski peavad üksikisikud ja perekonnad võitlema pingetega, et ühendada töö- ja perekondlikud kohustused. (Moen, 2003) Inimesed, kellel puudub töö- ja eraelu tasakaal, valivad suurema tõenäosusega organisatsioone, kes võimaldavad töötada paindliku tööaja järgi. Lastega töötajad, kes tunnetavad konflikti töö- ja eraelu vahel, peavad olulisemaks võimalust soodustada töö- ja eraelu, võrreldes nendega, kellel lapsi ei ole. (Beauregard *et al.*, 2009)

Osa kirjandusest viitab sellele, et naiste liikumine tööjõu hulka, pikem tööaeg ja töö intensiivistumine on toonud kaasa pere, puhkuse ja kogukonna jaoks vähem aega (Pocock, 2005, lk 19). Tööandjad on omaks võtnud töö- ja perekonnaelu tasakaalu kontseptsiooni ning on uuringuid, mis viitavad sellele, et paljud organisatsioonid on võtnud kasutusele poliitikaid ja tavadid, et aidata kaasa töö- ja perekonnaelu tasakaalustamisele (De Cieri *et al.*, 2005). Siiski

seatakse kahtluse alla, kui palju tööandjad päriselt töötajate jaoks teevad, et toetada tasakaalu saavutamist (De Bruin & Dupuis, 2004).

Varasemad uuringud on näidanud, et konfliktid töö- ja perekonnaelu vahel on seotud vähenenud tootlikkuse, töölt puudumise ning voolavuse ja suurenenud psühholoogilise stressiga. Kõik need tulemused võivad olla kahjulikud mitte ainult üksikisikutele, vaid ka organisatsioonidele. (Glass & Estes, 1997) Töö ja perekonna tasakaalu üks kontseptsioonidest tõstab esile võimalikud positiivsed vastastikused sõltuvused töö ja pere vahel, väites, et positiivsed (või negatiivsed) tulemused ühes valdkonnas võivad tekitada positiivseid (või negatiivseid) kõrvalmõjusid ka teise valdkonnas (Gareis *et al.*, 2009).

2. EMPIIRILISE UURINGU LÄBIVIIMINE

2.1. Uurimismetoodika

Töö eesmärgi täitmiseks kasutatakse kvantitatiivset ning kvalitatiivset uurimismeetodit. Empiirilise uurimuse andmete kogumise meetodiks oli ankeetküsitlus (vt. Lisa 1) ning poolstruktureeritud intervjuu (vt. Lisa 2). Ankeetküsitluse ja intervjuu koostamisel lähtuti uurimuse esimeses peatükis kirjeldatud teoreetilistest seisukohtadest. Ankeetküsitlus koostati inglise keeles ning tõlgiti eesti keelde. Ankeetküsitluse andmeid koguti nii inglis- kui ka eestikeelse küsimustiku vahendusel.

Kvantitatiivse uurimismeetodi andmeid koguti veebipõhise struktureeritud ankeetküsimustikuga Google Forms keskkonnas. Ankeetküsimustik sisaldas väiteid ning iga väite puhul pidi vastaja hindama antud väidet Likert skaalal. Vastajatel tuli anda hinnang väidetega nõustumise või mittenõustumise osas 5-punktilisel Likerti tüüpi skaalal, kus 1 = ei nõustu üldse ning 5 = nõustun täielikult. Lisaks kvantitatiivsele uurimismeetodile viidi läbi kvalitatiivne uurimus poolstruktureeritud intervjuu meetodil, selgitamaks välja organisatsioonide kogemus neljapäevase tööädalaga. Kvalitatiivne uurimistöö on suunatud avastamisele, mõistmisele ja konstrueerimisele olukorras, kus nähtuse kohta on vähe teada ja soovitakse mõista ja tõlgendada kogemusi (Johnson & Christensen, 2010, lk 33-37).

Kvantitatiivse uurimismeetodi ankeetküsimustik jagunes neljaks plokiks ning koosnes 40 väitest. Ankeetküsimustikku jagati nii nendega, kes omavad neljapäevase tööädala kogemust, kui ka nende vahel, kes seda ei oma. Kolmanda jaotise lõpus oli valikvastusega küsimus neljapäevase tööädala kogemuse kohta ning vastavalt vastaja vastusele, suunati vastaja õige järgmise plokini. Viimases plokis küsiti neljapäevase tööädala järgi töötavatelt inimestelt avatud küsimusena ka nädala keskmiste töötundide kohta ning neljapäevase tööädala vabatahtlikkuse kohta. Iga ploki lõpus oli võimalik anda soovi korral lisakommentaare. Lisaks küsiti vastaja sotsiaaldemograafilisi andmeid – sugu, vanus (täisaastates), laste arv, perekonna staatus, tööstaaž praeguses organisatsioonis (täisaastates) ning ettevõtte, kus täna töötatakse. Kõik väited ning sotsiaaldemograafilised andmed olid vastamiseks kohustuslikud.

Järgnevalt on välja toodud ankeetküsimustiku viis alaplokki ja nende kirjeldused:

- 1. Tööraahulolu.** Tööraahulolu mõõtmise aluseks on Minnesota rahuloluküsimustik. Küsimustik töötati välja Minnesota Ülikoolis (Martins & Proença, 2012). Küsimustikul on olemas üks lühike vorm ning kaks pikemat vormi, mis pärinevad vastavalt 1967. ning 1977. aastast. Antud küsimustikuga saab mõõta viie-palli süsteemis 20 tööfunktsiooni. (Aziri, 2011) 20 tööfunktsiooni on: aktiivsus, iseseisvus, mitmekesisus, sotsiaalne staatus, suhted juhiga, juhi pädevus töös, väärtused, turvalisus, sotsiaalteenused, autoriteetsus, võimed, ettevõtte poliitika ja praktikad, kompensatsioon, areng, vastutus, loovus, töötingimused, kolleegid, tunnustus, saavutus. Samuti hinnati üldist rahulolu. Antud plokk koosnes 21 tööraahulolu väitest.
- 2. Töö- ja eraelu tasakaal.** Töö- ja eraelu tasakaalu mõõtmise aluseks on Fisher-McAuley et al. (2003) uurimistöös kasutatud küsimustik, mida omakorda laiendas Hayman (2005). Algne skaala koosnes 19 punktist, mille eesmärk oli hinnata töö- ja eraelu tasakaalu kolme dimensiooni: töö sekkumine isiklikku ellu, isikliku elu sekkumine töösse ning töö ja isikliku elu parandamine. Antud plokk koosneb 15. väitest. Haymani (2005) küsimustiku kõrgemad keskmised näitavad, et vastajad on väites kirjeldatud olukorda sagedamini kogenud. Enamike väidete puhul viitavad madalamad keskmised paremale tasakaalule töö- ja eraelu vahel. 7. väide oli sõnastatud positiivselt ning seda hinnati teistele vastupidiselt. Madalamad keskmised antud väites näitavad tajutava töö- ja eraelu tasakaalu kõrgemat taset. Samuti oli ploki viimase dimensiooni (isikliku elu sekkumine töösse ning töö ja isikliku elu parandamine) väited (12,13,14,15) sõnastatud positiivselt.
- 3. Neljapäevase töönädala kogemus.** Neljapäevase töönädala kogemuse mõõtmise aluseks on Facer ja Wadsworth (2008) teadusartiklis kasutatud küsimustiku osa. Küsimustikus küsitleti avaliku sektori töötajaid, mistõttu eemaldati üks küsimus seoses kodanikega ning autori poolt lisati väide „Soovin, et neljapäevane töönädal kehtiks ka tulevikus“. Seega koosnes kolmas jaotis neljapäevase töönädala kogemuse viiest väitest. Samuti paluti täpsustada, kui mitu töötundi keskmiselt töötatakse, mõistmaks, kas tegu on lühendatud töönädalaga või kokkusurutud töönädalaga. Antud jaotist mugavdati ka neljapäevase töönädala järgi mittetöötavate töötajate jaoks. Neil tuli hinnata nelja väidet oletatava neljapäevase töönädala kogemuse kohta.

Minnesota rahuloluküsimustikku on kasutatud erinevates bakalaureuse- ning magistritöödes, kuid vastavalt töödele on töö autorid küsimustikku muutnud. Töö- ja eraelu tasakaalu mõõtmisel on kasutatud erinevaid küsimustikke, kuid Fisher-McAuley et al. (2003) uurimistöös kasutatud

küsimustikku, mida omakorda on laiendanud Hayman (2005), ei ole palju aluseks võetud. Neljapäevase töönädala kogemust ei ole eelnevalt Eesti lõputöodes mõõdetud, mistõttu kasutas töö autor antud küsimustiku osa esmakordselt.

Enne ankeetküsitluse väljasaatmist suheldi neljapäevase töönädala järgi töötavate organisatsioonidega ning küsimustikule lisati nendepoolsed ettepanekud. Samuti viidi valiidsuse suurendamiseks läbi pilootuuring. Küsimustik tõlgiti inglise keelest, mistõttu oli oluline selgitada välja vastajate arusaam küsimustiku osas ning küsimustiku täitmiseks kuluv aeg.

Autor kasutas küsimustikust saadud tulemuste täiendamiseks kvalitatiivset uurimismeetodit. Intervjuudes osalenud ettevõtte töötajatega võeti ühendust e-maili või LinkedIni teel ning paluti võimalust vestelda neljapäevase töönädala kogemusest. Kokku viidi 4 organisatsiooniga läbi poolstruktureeritud intervjuud. Poolstruktureeritud intervjuu on paindlik ja võimaldab intervjuueerijal, tulenevalt intervjuu käigust, muuta selle küsimuste sõnastust ja järjekorda (Õunapuu 2014, lk 172). Intervjuu sisaldas 8 intervjuuküsimust ning küsimused toetusid Kellam *et al.* (2023) uuringus kasutatud küsimustele. Poolstruktureeritud intervjuu andis töö autorile võimaluse uurimuse kvaliteedi tõstmise eesmärgil küsida lisaküsimusi. Intervjuude käigus vesteldi personalijuhi, personalispetsialisti, ettevõttejuhi ning tehnoloogiaüksuse juhiga. Organisatsioonid otsustasid just nende inimeste kasuks, kuna neil on parim ülevaade ja arusaam neljapäevase töönädala kogemusest. Intervjuud viidi läbi *online* keskkonnas *Google Meets*. Lisaks esitas töö autor täpsustavaid küsimusi, mis toetasid teema laiemat avamist. Üks ettevõtte soovis saada eelnevalt ette saadetud küsimusi, et neil oleks võimalus vestluseks valmistuda. Teised kolm ettevõtet ei soovinud küsimustega eelnevalt tutvuda, kuid osalejad olid teadlikud uuringu teemast ning said juba enne vestlust mõelda neljapäevase töönädala kogemusele. Intervjuueeritavate nõusolekul jäädvustati intervjuu helisalvestistena, kasutades selleks telefoni. Uuringu kvalitatiivses osas läbi viidud intervjuud transkribeeriti kasutades transkribeerimise tarkvara (Alumäe *et al.*, 2018). Hiljem täiendati tekstidokumenti manuaalselt. Intervjuudest kokkupanud tekstidokument laaditi eraldi failina koos lõputööga üles. Transkribeerimise ja täiendamise protsess võttis vastavalt intervjuu pikkusele aega kokku umbes 4 tundi. Saadud transkriptsioonide koondamiseks, analüüsimiseks ja esitlemiseks kasutati MS Wordi. Ettevõtted kodeeriti ning kodeeritud tulemused esitati kvalitatiivses analüüsis.

Magistritöö eesmärgist lähtudes võib öelda, et kvantitatiivse ja kvalitatiivse uurimismeetodi kombineerimine on õigustatud.

2.2. Valimi kirjeldus

Kvantitatiivne valim moodustatakse siht- ja mugavusvalimi põhimõttel. Magistritöö valimi soovitatavaks suuruseks on 200 Eesti ettevõtete töötajat, kellest 100 on töötanud või töötavad neljapäevase töönädalaga organisatsioonis ning 100 ei ole töötanud neljapäevase töönädalaga organisatsioonis. Sihtvalimisse kuuluvad ettevõtete töötajad, kes on töötanud või töötavad neljapäevase töönädala alusel ning mugavusvalimisse töötajad, kes ei ole töötanud neljapäevase töönädala järgi. (Õunapuu 2014)

Magistritöö kvantitatiivse uuringu üldkogumi moodustavad ühelt poolt ettevõtte töötajad, kes on läbi viinud neljapäevase töönädala pilootprojekti või läinud täielikult sellisele töökorraldusele üle ning teiselt poolt töötajad, kes ei oma neljapäevase töönädala kogemust.

Kvantitatiivse uuringu sihtvalimisse kuuluvate ettevõtete personalijuhtidele saadeti e-kirja teel üleskutse uurimustöös osalemiseks. Mugavusvalimi puhul kasutati töö autori isiklike kontaktide abi ning samuti jagati üleskutset uuringus osalemiseks sotsiaalmeedia kanalite vahendusel. Kvantitatiivses uuringus osales 3 sihtvalimi ettevõtet ning küsimustikule vastas antud ettevõtetest 66 töötajat. Lisaks täiendas neljapäevase töönädala valimit 34 mugavusvalimi töötajat, kes jõudsid küsimustikuni sotsiaalmeedia kaudu. Seega oli vastajate seas kokku 100 töötajat, kellel on võimalus töötada neljapäevase töönädala järgi. Lisaks vastas küsimustikule 116 mugavusvalimi töötajat, kellel ei ole täna võimalik töötada neljapäevase töönädala järgi. Kokku vastas küsimustikule 216 töötajat (vt. Tabel 1). Andmete analüüsimisel kasutati nii sihtvalimi kui mugavusvalimi andmeid.

Tabel 1. Valimi jaotus töönädala tunnuse järgi

Jagunemise tunnus		Sagedus (n)	Osakaal (%)
Töönädal	Neljapäevane	100	47%
	Mitte neljapäevane	116	54%

Allikas: autori koostatud

Valimi moodustasid 216 vastajat, kes täitsid kogu ankeedi ning on võetud aluseks andmete analüüsil. Valimi moodustasid 35% (N=75) mehed ja 65% (N=141) naised (vt. Tabel 2). Vanuseliselt kuulusid valimisse 20-65-aastased ning nende hulgas oli vastajaid kõige rohkem vanuserühmast 30-39 eluaastat (40%). Vastajad olid jaotatud 4 vanuserühma: vanuses kuni 29-aastased (N=64), vanuses 30-39 (N=86), vanuses 40-49 (N=48) ning 50 ja vanemad (N=18). 16%

vastanutest oli tööstaaž alla aasta (N=34), 47% oli 1-5 aastat (N=101), 20% 5-10 aastat (N=44) ning 17% oli töötanud 10+ aastat (vt. Tabel 2).

Tabel 2. Valimi jaotus sugupoolte, vanuse ja tööstaaži tunnuse järgi

Jagunemise tunnus		Sagedus (n)	Osakaal (%)
Sugu	mees	75	35
	naine	141	65
Vanus (täisaastates)	kuni 29	64	30
	30-39	86	40
	40-49	48	22
	50-65	18	8
Tööstaaž (täisaastates)	Alla aasta	34	16
	1-5 aastat	101	47
	5-10 aastat	44	20
	10+ aastat	37	17

Allikas: autori koostatud

Lisaks uuris töö autor vastajate suhtestaatuse ning laste arvu kohta. Küsitlusele vastanutest oli 41 vallalised, 69 abielus, 87 vabaabielus, 9 lahutatud ning 10 ei soovinud vastata. Vastajatest 44% ei olnud lapsi (N=94) või oli 1-2 last (N=94), 10% oli 3-4 last (N=22) ning 1% vastanutest oli 3-7 last (N=3) või nad ei soovinud vastata (N=3) (vt. Tabel 3).

Tabel 3. Valimi jaotus suhtestaatuse ja laste arvu tunnuse järgi

Jagunemise tunnus		Sagedus (n)	Osakaal (%)
Suhtestaatus	Vallaline	41	19
	Abielus	69	32
	Vabaabielus	87	40
	Lahutatud	9	4
	Ei soovi vastata	10	5
Laste arv	0	94	44
	1-2	94	44
	3-4	22	10
	5-7	3	1
	Ei soovi vastata	3	1

Allikas: autori koostatud

Kvalitatiivse uuringu koguvälimi moodustasid neljapäevasel töönalal töötavad või seda katsetavad ettevõtted. Valimi moodustamise kriteeriumiks oli, et intervjuus osalejatel on olemas eelnev või praegune kogemus neljapäevase töönalaga. Intervjuus osalesid Solutional OÜ (edaspidi Solutional), TalentHub OÜ (edaspidi TalentHub), Elisa Eesti AS (edaspidi Elisa) ja

Scoro Software OÜ (edaspidi Scoro). Kõigil neljal ettevõttel on erisugune kogemus neljapäevase töönalalaga, mistõttu otsustati neid uuringusse kaasata (vt. Tabel 4). Uuringus osalesid kõik neli ettevõtet, kellega töö käigus ühendust võeti.

Tabel 4. Valimis osalenud ettevõtted

Organisatsioon	Valdkond	Töötaja, kellega vesteldi	Neljapäevase töönalala viis	Intervjuu pikkus
Solutional	Teenuse pakkumine: programmeerimine	Assistent	<ul style="list-style-type: none"> • 100% neljapäevane töönalal • Lühendatud töönalal (8 h päevas) • Reede vaba 	24:39
TalentHub	Värbamisagentuur	Ettevõtte juht	<ul style="list-style-type: none"> • Ettevõtte eesmärkide saavutamisele vastavalt töötatakse neljapäevase töönalala järgi • 8 h päevas, vajadusel rohkem. • Reede vaba, kuid paindlikkus 	21:08
Elisa	Info- ja sideteenused	Tehnoloogiaüksuse juht	<ul style="list-style-type: none"> • Suviti neljapäevane töönalal • Katseperiood suvel ning jaanuaris • Kokkusurutud töönalal • Reede vaba 	27:56
Scoro	Tarkvara teenus	Personalijuht	<ul style="list-style-type: none"> • 100% neljapäevane töönalal • Lühendatud töönalal, kuid paindlikkus • Reede vaba, kuid paindlikkus 	26:13

Allikas: autori koostatud

Kriteeriumitega sobivate ettevõtete leidmisel kasutas autor mugavuse kriteeriumi (Õunapuu 2014, lk 142). See tähendab, et valim moodustus ettevõtetest, keda oli uuringu läbiviimise hetkel kõige lihtsam leida ja kätte saada. Uurimuse sisemine valiidsus on tagatud hoolikalt valitud valimiga, põhjaliku teoreetilise uurimuse ning selle tulemuste ja tõlgenduste seostamise teooria ning teiste sarnaste uurimuste tulemustega (Õunapuu 2014, lk 208-209).

Seega koosnes kvantitatiivne valim 100 töötajast, kellel on võimalus töötada neljapäevase töönädala ning 116 töötajast, kellel ei ole täna võimalik töötada neljapäevase töönädala järgi. Kvalitatiivne valim koosnes neljast ettevõttest, mis töötavad täna või omavad eelnevalt neljapäevase töönädala kogemust.

2.3. Andmete kogumine ja analüüs

Kvantitatiivne uuring viidi läbi 26. veebruaril 2023 – 12. märtsil 2023. Eelnevalt kooskõlastati uuring ettevõttejahi, personalijuhi või personalispetsialistiga nendes ettevõtetes, kus on võimalus töötada neljal päeval nädalas. Antud organisatsiooni töötajad aitasid organisatsiooniliikmetele koostatud küsimustikku jagada. Kontaktid saadi LinkedIni vahendusel ning igale kontaktile saadeti personaalne e-kiri, milles tutvustati uurimistöö sisu ning uuriti, kas nende organisatsiooni töötajad oleks valmis uuringus osalema. Nõusoleku saamisel paluti edastada küsimustiku kutse kõikidele ettevõtte töötajatele. E-kirjas sisaldus link veebiküsimustikule ning uuringu läbiviimist ja ankeedi täitmist selgitav tekst. Mitte neljapäevase töönädala järgi töötavate vastuseid koguti erinevate sotsiaalmeedia platvormide kaudu. Küsimustikku jagati LinkedInis ning erinevates Facebooki gruppides. Küsimustiku kirjelduses kinnitati, et kõik küsitluses osalejad jäävad anonüümseteks ning uuringu tulemused esitatakse üldistatud kujul. Kvantitatiivsesse sihtvalimisse kuulunud neljapäevase töönädala järgi töötavast neljast ettevõttest olid kolm nõus küsimustikku organisatsiooni siseselt ka jagama. Ettevõtte, kes loobus osalemast, tõi põhjuseks peagi sisemiselt samasuguse uuringu korraldamise.

Lisaks kvantitatiivsesse sihtvalimisse kuulunud ettevõtete osalusele täiendas autor tööd mugavusvalimiga. Uuringus osalemise kutse edastati sotsiaalmeedia kanalite (Facebook ja LinkedIn) vahendusel personalijuhtide gruppidele (nt personalijuhtide kogukond) ning avalikustati töö autori isikliku sotsiaalmeedia kontol (LinkedIn). Mugavusvalimiga saadi vastuseid mitte neljapäevase töönädala järgi töötavatelt töötajatelt.

Sihtvalimi ja mugavusvalimi andmeid koguti eraldi, sealhulgas koguti andmeid eraldi ka sihtvalimi ettevõtete lõikes. Ühele uuringus osalenud organisatsioonile tehti hiljem videokõne kaudu kokkuvõtte üldistest uuringu tulemustest.

Kogutud kvantitatiivsed andmed laaditi Google Docs programmist alla Exceli tabelitena ning liideti ühte koondfaili, milles kodeeriti andmed esitanud ettevõtted. Andmete analüüsimiseks kasutati IBM SPSS Statistics andmetöötlusprogrammi. Plokki kuuluvate küsimuste ja väidete

sisereliaabluse hindamisel kasutati Cronbachi α , mille piisavaks suuruseks loetakse 0,7. Seega, kui tunnuste grupi Cronbachi alfa kordaja on vähemalt 0,7, siis võib tunnuseid kokku liita ja nendest moodustada indekstunnuse, mis mõõdavad sarnast nähtust või hoiakut. Tunnuste vaheliste seoste kirjeldamiseks teostati regressioonanalüüs. Regressiooni sõltuvaks tunnuseks sai neljapäevase tööädala olemasolu. Tegemist on arvtunnusega skaalal 1-5, kus 1 = ei nõustu üldse ning 5 = nõustun täielikult. Läbi viidi lineaarne regressioon ning sõltumatuid tunnuseid lisati mudelisse samm-sammult, et näha millised tunnused mudeli headuse kordajat (AIC ning BIC) paremas või halvemas suunas mõjutavad. Kui mõni tunnus muutis mudeli headuse kordajaid halvemas suunas, jäeti tunnus mudelist välja.

Magistritöö kvantitatiivses analüüsis kasutatakse järgmisi statistilisi tähiseid: aritmeetiline keskmine (\bar{x}), standardhälve (sd), Cronbachi alfa (α), Spearmani korrelatsioonikordaja (ρ), olulisuse tõenäosus (p), regressioonivõrrandi standardiseeritud beeta kordaja (B), t-statistik (t) ning vastajate arv (N). Andmete ülevaatlikuks esitamiseks kasutatakse tabelleid ja jooniseid.

Kvalitatiivsesse sihtvalimisse kuulunud neljapäevase tööädala järgi töötavast neljast ettevõttest olid kõik neli nõus andma intervjuud. Kvalitatiivse uuringu jaoks viidi läbi intervjuu nelja erineva ettevõtte juhi või personalitöötajaga. Intervjuud toimusid 08. märtsil 2023, 15. märtsil 2023 ning 22. märtsil 2023, millest kõige lühem intervjuu kestis 21 minutit ja 8 sekundit ning kõige pikem 27 minutit ja 56 sekundit. Saadud transkriptsioonide pikkuse tõttu ei ole intervjuude transkriptsioonid toodud töö lisadesse vaid eraldi dokumendina. Kvalitatiivse sisuanalüüsi tehnikast on kasutatud juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*) (vt. Lisa 3). Antud tehnika korral vaadeldakse samal ajal mitut analüüsitavat juhtumit ning intervjuudest leitakse sarnasusi ja erinevusi ning nende põhjal tehakse järeldusi ja ettepanekuid. Näiteks kogutakse erinevatest intervjuudest kokku konkreetse teema kohta käivad tekstiosad ja võrreldakse kõigi kogutud intervjuude lõikes (Kalmus *et al.* 2015).

2.4. Tulemused

Käesolevas töös analüüsiti neljapäevase tööädala mõju kahe alaskaala abil: a)tööraahulolu ning b)töö- ja eraelu tasakaal. Väidete andmed, mis olid teistega võrreldes pööratud kujul, kodeeris autor ümber, et nende vastuste keskmised tulemused oleksid võrreldavad.

Järgnevalt annab autor ülevaate magistritöös kasutatud töörahulolu, töö- ja eraelu tasakaalu ning neljapäevase töönädala kogemusega seotud alaskaalade usaldusväarsuse näitajatest (vt. Tabel 5). Uuringu usaldusväarsuse mõõtmiseks kasutati usaldusväärtuse koefitsienti Cronbachi alfat. Töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu alaskaala sisereliaabluse mõõtmiseks kasutatud Cronbachi alfat (α) tulemused näitasid kõrget sisemist usaldusväärsust väidete vahel. Neljapäevase töönädala kogemuse Cronbachi alfa oli 0,150 ning seega on tulemus lubatust madalam. Ühegi väite eemaldamine tunnusest ei aita tõsta sisemist usaldusväärsust piisavale tasemele (vt. Lisa 4). Seega saab öelda, et need väited peegeldavad sisuliselt neljapäevase töönädala kogemust või oodatavat kogemust, kuid probleemiks on väidete vähesus. Antud alfa väärtuse tõttu tuleb kasutada üksikväidete analüüsi. Edaspidises analüüsis jätab töö autor seega neljapäevase töönädala kogemuse tunnuse välja.

Tabel 5. Reliaabluskoeffitsiendid

Tunnused	Reliaabluskoeffitsient (α)
Töörahulolu	0,926
Töö- ja eraelu tasakaal	0,887
Neljapäevase töönädala kogemus	0,105

Allikas: autori koostatud

Analüüsi tarvis on autor loonud indekstunnused, liites kõik vastava skaala alg tunnused omavahel. Koondtunnuste loomine annab töö autorile võimaluse vaadelda vastajate töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu üldiseid määrasid. Eesmärgiks oli saada teada, kuidas hindavad kõik vastajad enda töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu. Töörahulolu skaala on positiivne ning töö- ja eraelu skaala on negatiivne. Uuringu tulemustest selgus, et vastajad on hinnanud antud tegureid positiivselt ja suhteliselt sarnaselt (vt. Tabel 6). Töörahulolu hindamisel on vastajate keskmine tulemus $\bar{x}=4,22$ ning töö- ja eraelu tasakaalul $\bar{x}=2,29$. Skaalade keskmised ehk mediaanid on töörahulolul $\bar{x}=4,33$ ning töö- ja eraelu tasakaalul $\bar{x}=2,33$. Töörahulolu skaala vastustest vastati enim Likert skaalal „4“ ning töö- ja eraelu tasakaalu puhul valisid vastajad enim „2“, kus kõikidel tunnusel 1=ei nõustu üldse ja 5= nõustun täielikult. Standardhälbed töörahulolu ($sd=0,59$) ning töö- ja eraelu tasakaalu ($sd=0,70$) puhul näitavad, et vastused esitatud väidetele antud gruppides on sarnased ning ei oma märkimisväärset statistilist olulisust.

Tabel 6. Koondtunnuseid kirjeldav statistika

	Tööra hulolu	Töö- ja eraelu tasakaal
Keskmine	4,22	2,29
Mediaan	4,33	2,33
Mood	4,0	2,4
Standardhälve	0,59	0,70

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt analüüsis töö autor keskmisi nende hulgas, kes töötavad neljapäevase töönädala järgi ning nende hulgas, kes ei tööta neljapäevase töönädala järgi (vt. Tabel 7). Neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate tööra hulolu keskmine on märgatavalt kõrgem ($\bar{x}=4,42$) kui neljapäevase töönädala järgi mittetöötavate töötajate tööra hulolu keskmine ($\bar{x}=4,03$). Lisaks tuleb kirjeldatavast statistikast välja, et neljapäevase töönädala järgi mittetöötavate töötajate töö- ja eraelu tasakaalu kirjeldava statistika tulemused on kõrgemad ($\bar{x}=2,52$) kui neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate keskmine ($\bar{x}=2,02$). See tähendab, et neljapäevase töönädala järgi mittetöötavate töötajate töö- ja eraelu on vähem tasakaalus võrreldes neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajatega. Statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks neljapäevase ja mitte neljapäevase töönädala hinnangutes viis autor läbi Studenti t-testi, mille tulemusel ilmnis, et tööra hulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu puhul tunnuse hajuvused gruppides ei ole erinevad. Samuti ilmnis, et tööra hulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu puhul oli seos statistiliselt oluliselt erinev. (vt. Lisa 5)

Tabel 7. Tööra hulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu ning neljapäevase töönädala kogemusi ja mitte neljapäevase töönädala kogemusi kirjeldav keskmiste tabel

Neljapäevane töönädal		Keskmine	Standardhälve
Tööra hulolu	Jah	4,42	0,463
	Ei	4,03	0,628
Töö- ja eraelu tasakaal	Jah	2,02	0,650
	Ei	2,52	0,643

Allikas: autori koostatud

Seega selgus tulemustest, et tööra hulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu keskmine on kõrgem nende seas, kes töötavad neljapäevase töönädala järgi võrreldes nendega, kes ei tööta.

2.4.1. Tööra hulolu

Tööra hulolu alaskaala sisereleiaabluse mõõtmiseks kasutati Cronbachi alfati (α), mille tulemuseks on 0,926 ning mis näitab kõrget sisemist usaldusväärust väidete vahel. Regressiooni sõltuvaks

tunnuseks sai neljapäevase tööädala võimaldamine organisatsioonides. Tööraahulolu hindamise puhul on tegemist arvtunnusega skaalal 1-5, kus 1 tähistab kõige madalamat rahulolu ning 5 kõige kõrgemat rahulolu. Autor viis läbi lineaarse regressiooni ning sõltumatuid tunnuseid lisati mudelisse samm-sammult, et näha millised tunnused mudeli headuse kordajat (AIC ning BIC) paremas või halvemas suunas mõjutavad. Kui mõni tunnus muutis mudeli headuse kordajaid halvemas suunas, siis jäeti tunnus mudelist välja.

Samm-sammulisel tunnuste mudelisse lisamisel leiti mudel, mille sõltumatuteks tunnusteks jäid allpool välja toodud tunnused. Lisaks testiti mudelisse soo, perekonna staatuse, laste arvu ning vanuse lisamist, kuid need muutsid mudeli „headust“ halvemaks ega ei omanud statistiliselt olulist mõju. Lineaarse regressiooni tulemusena selgus, et neljapäevase tööädala järgi töötavate töötajate tööraahulolu on kõrgem võrreldes nendega, kellel ei ole võimalik neljapäevase tööädala järgi töötada (vt. Tabel 8). Mudelisse lisatud tööstaaž muutis mudeli „headust“ paremaks, kuid ükski tunnus ei omanud statistilist olulisust (vt. Lisa 6). Seega mudelisse lisatud sugu, perekonna staatus, laste arv, vanus ega tööstaaž ei mõjutanud tööraahulolu suurenemist või vähenemist.

Tabel 8. Tööraahulolu ja neljapäevase tööädala seost kirjeldav tabel

N=216		
Tunnused	B	Usaldusvahemik 95%
Vabaliige	4,425***	4,32...4,53
Ei võimaldata neljapäevast tööädalat ¹	-0,390***	-0,54...-0,24

Allikas: autori koostatud

Märkused: Statistiliselt olulised *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Lisas 7 on autor toonud välja iga tööraahulolu väite keskmise kahe grupi võrdluses. Tulemustest on näha, et kõigi 21 väite puhul on neljapäevase tööädala töötavate töötajate keskmine kõrgem, kui neil, kes ei tööta neljapäevase tööädala järgi. Suurimad erinevused tulid välja väidetes, mis mõõtsid juhi pädevust enda töös, ettevõtte poliitika ja praktikaid ning üldist rahuolu. Juhi pädevuse ning üldise rahuolu puhul näitas standardhälve, et vastajate vastused olid üldisest keskmisest kaugel. Neljapäevase tööädala olemasolu võib mõjutada nii ettevõtte poliitikate ja praktikate kui ka üldise rahulolu tulemusi. Teiste väidete väljatoodud keskmiste vahe on marginaalne.

¹ Taustakategooria: Võimaldatakse neljapäevast tööädalat

Seega on neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate töörahulolu kõrgem võrreldes nendega, kes ei tööta neljapäevase töönädala järgi. Samuti olid neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate keskmised kõikides kategooriates paremad ning nende töörahulolu oli selle võrra kõrgem.

2.4.2. Töö- ja eraelu tasakaal

Töö- ja eraelu tasakaalu alaskaala sisereliaabluse mõõtmiseks kasutati Cronbachi alfati (α), mille tulemuseks on 0,887, mis näitab kõrget sisemist usaldusväärsust väidete vahel.

Töö- ja eraelu tasakaalu puhul oli tegu negatiivsete väidetega. Näiteks oli esimeseks väiteks „Eraelu kannatab mu töö tõttu“ ning seda tuli hinnata 5-palli skaalal, kus 1=ei nõustu üldse ning 5=nõustun täielikult. Väidete 7, 12, 13, 14 ja 15 andmed, mis olid teistega võrreldes pööratud kujul, kodeeris autor ümber, et nende vastuste keskmised tulemused oleksid võrreldavad.

Regressiooni sõltuvaks tunnuseks sai neljapäevase töönädala võimaldamine organisatsioonides. Töö autor viis uuesti läbi lineaarse regressiooni ning mudelisse lisati sõltumatuid tunnuseid, et näha, millised tunnused mõjutavad headuse kordajat (AIC ning BIC) paremas või halvemas suunas. Analüüsi tulemusena selgus, et neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate töö- ja eraelu tasakaal on märkimisväärselt kõrgem võrreldes nendega, kes ei tööta neljapäevase töönädala järgi (vt Tabel 9). Mudelisse lisatud sugu, perekonna staatus, laste arv, vanus ja tööstaaž mõjutasid headuse kordajat halvemas suunas, mistõttu ei lisatud neid mudelisse.

Tabel 9. Töö- ja eraelu tasakaalu ja neljapäevase töönädala seost kirjeldav tabel

N=216		
Tunnused	B	Usaldusvahemik 95%
Vabaliige	2,019***	1,89...2,15
Ei võimaldata neljapäevast töönädalat ²	0,502***	0,33...0,67

Allikas: autori koostatud

Märkused: Statistiliselt olulised * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,00$

Lisaks arvutati töö- ja eraelu tasakaalu väidete keskmised ja standardhälbed nende vastajate hulgas, kes töötavad neljapäevase töönädala järgi, kui ka nende hulgas, kes ei tööta (vt. Lisa 8). Kahe grupi võrdluses on näha, et 15 väitest 14 puhul on neljapäevase töönädala grupi vastajate keskmine väiksem, kui nende seas, kes ei tööta neljapäevase töönädala järgi. Madalam keskmine

² Taustkategooria: Võimaldatakse neljapäevast töönädalat

tähendab paremat töö- ja eraelu tasakaalu. Väite puhul „Eraelu võtab töötamiseks vajalikku energiat ära“ oli mitte neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate keskmine 1,82 ($p=0,93$) ning teise grupi keskmine oli 1,84 ($p=0,104$). Antud keskmise vahe on siiski väga väike. Standardhälbe kõrgete kordajate järgi võib öelda, et vastajad ei olnud kõikide väidete puhul samal arvamusel. Teiste väidete keskmiste vahe on marginaalne ning need on toodud välja lisades.

Seega võib töö- ja eraelu keskmiste tulemuste järgi järeldada, et neljapäevase töönädalaga töötajatel on saavutatud parem tasakaal. Seda kinnitavad nii regressioonanalüüsi tulemused kui ka arvutatud keskmiste tulemused, kus selgus, et neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate töö- ja eraelu tasakaal on märkimisväärselt kõrgem võrreldes nendega, kes ei tööta neljapäevase töönädala järgi.

2.4.3. Neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate ja mittetöötavate töötajate analüüs

Kvantitatiivse uuringu küsimustikule vastas kokku 216 töötajat, kellest 116 töötajat ei tööta neljapäevase töönädala järgi ning 100 töötajat, kes töötavad. 100 töötajast on 69% kokkusurutud töönädal ning 31% lühendatud töönädal. 82% töötajatest on neljapäevane töönädal vabatahtlik ning 18% töötajatest on see kohustuslik. Kohustuslik tähendab, et kogu ettevõtte töötab neljapäevase töönädala järgi (vt. Lisa 9).

Järgnevalt viis töö autor läbi lineaarse regressiooni analüüsi neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate seas. Analüüsi sõltuvaks tunnuseks sai lühendatud neljapäevane töönädal ning esialgu analüüsiti töörahulolu. Tulemustest selgus, et kokkusurutud töönädalaga töötajatel on kõrgem töörahulolu kui lühendatud töönädalaga töötajatel (vt. Tabel 10). Lisaks testiti mudelis sugu, perekonna staatust, laste arvu, vanust ja tööstaaži, kuid need mõjutasid headuse kordajat halvemas suunas ning seega jäeti need tunnused mudelist välja. Vabatahtliku või mitte vabatahtliku töönädala võimaluse tegur muutis samuti mudeli headuse kordajat halvemas suunas ning seda ei lisatud antud mudelisse.

Tabel 10. Töörahololu: kokkusurutud vs lühendatud tööädala seost kirjeldav tabel

N=100		
Tunnused	B	Usaldusvahemik 95%
Vabaliige	4,206***	4,05...4,36
Kokkusurutud tööädal ³	0,318***	0,13...0,50

Allikas: autori koostatud

Märkused: Statistiliselt olulised * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Lisaks viis töö autor läbi teisegi lineaarse regressiooni analüüsi, kus sõltuvaks muutujaks pandi vabatahtlik võimalus töötada neljapäevase tööädala järgi (vt. Tabel 11). Kohustuslik neljapäevane tööädal vähendab töötajate töörahololu võrreldes vabatahtliku neljapäevase tööädalaga. Statistiline olulisus saadud tulemuse puhul on siiski väike. Mudelisse lisatud sugu, perekonna staatus, laste arv, vanus ega tööstaaž mõjutasid headuse kordajat halvemas suunas ning need ei mõjutanud töörahololu.

Tabel 11. Töörahololu: vabatahtlik vs kohustuslik neljapäevane tööädala seost kirjeldav tabel

N=100		
Tunnused	B	Usaldusvahemik 95%
Vabaliige	4,466*	4,37...4,56
Kohustuslik tööädal ⁴	-0,228*	-0,46...0,00

Allikas: autori koostatud

Märkused: Statistiliselt olulised * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Ka töö- ja eraelu tasakaalu tunnuse puhul viidi läbi lineaarne regressiooni analüüs, kuid enamus saadud tulemustest ei olnud statistiliselt olulised. Seega kokkusurutud või lühendatud tööädalaga ega ka vabatahtliku või mitte vabatahtliku korraldusega tööädal ei mõjuta töö- ja eraelu tasakaalu. Samuti ei mõjutanud tulemusi sugu, perekonna staatus, laste arv ega vanus. Neljapäevase tööädala järgi töötavate töötajate töö- ja eraelu tasakaalu mõjutas tööstaaž (vt. Tabel 12). Tabelist tuleb välja, et võrreldes alla aasta töötavate töötajatega on parema töö- ja eraelu tasakaalu suutnud saavutada 1-5 aastat ning üle 10 aasta töötanud töötajad.

³ Taustkategorია: Lühendatud tööädal

⁴ Taustkategorია: Vabatahtlik tööädal

Tabel 12. Töö- ja eraelu tasakaal neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate ning tööstaaži seos

N=100		
Tunnused	B	Usaldusvahemik 95%
Vabaliige	1,507***	1,10...1,92
Tööstaaž: 1-5 aastat ⁵	0,595**	0,16...1,03
Tööstaaž: 5-10 aastat ⁶	0,392	-0,90...-0,88
Tööstaaž: 10+ aastat ⁷	0,474*	0,23...0,93

Allikas: autori koostatud

Märkused: Statistiliselt olulised * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Tööraahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu vaheliste seoste leidmiseks viis autor läbi Spearmani (rho) korrelatsioonanalüüsi (vt. Tabel 13) nende hulgas, kes töötavad neli päeva nädalas ning kes ei tööta. Korrelatsioonanalüüsist on näha, et mõlema grupi puhul on tööraahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu vahelised seosed negatiivsed, mis tähendab kahanevat seost tunnuste vahel. Tulemuste põhjal saab öelda, et neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate vahelised seosed ($\rho = -0,412$, $p < 0,01$) on tugevamad kui mitte neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate vahelised seosed ($\rho = -0,402$, $p < 0,01$). Seega toob kõrgem tööraahulolu kaasa madalama töö- ja eraelu tasakaalu ning selle seos on tugevam neljapäevase töönädala töötajate hulgas.

Tabel 13. Tööraahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu vahelised seosed

Neljapäevane töönädal		Tööraahulolu	Töö- ja eraelu tasakaal
Tööraahulolu	Jah	1,0	-0,412**
	Ei	1,0	-0,402**
Töö- ja eraelu tasakaal	Jah	-0,412**	1,0
	Ei	-0,402**	1,0

Allikas: autori koostatud

Tabelis 14 on välja toodud neljapäevase töönädala ning mitte neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate keskmised hinnangud ja standardhälbed neljapäevasele töönädala kogemusele. Vastajatel tuli vastata antud plokis erinevatele küsimustele, kuid järgnevasse analüüsi kaasati kolm küsimust, millest kaks viimast kodeeriti vastuste analüüsimiseks ümber. Tabelis on küsimused esitatud originaalkujul (vt. Tabel 15). Mõlema vastajagrupi keskmised on kõrged ning tulemused on positiivsed. Tulemustest selgub, et mitte neljapäevase töönädala järgi töötavate inimeste

⁵ Taustkategooria: Tööstaaž: Alla aasta

⁶ Taustkategooria: Tööstaaž: Alla aasta

⁷ Taustkategooria: Tööstaaž: Alla aasta

keskmised on kõigis kolmes kategoorias natukene madalamad, mis peegeldab nende ootusi kogemuse osas. See tähendab, et neljapäevase töönädala kogemus võib antud grupi ootustele olla veelgi positiivsem. Samuti on mitme standardhälbe kordaja kõrge, mis võib näidata vastuste erinevust üldisest keskmisest. Autor kontrollis Student *t*-testi abil, kas neljapäevase töönädala ja mitte neljapäevase töönädala hinnangute vahel esineb statistiliselt olulisi erinevusi (vt. Lisa 10) kolme küsimuse lõikes. Analüüsi tulemusel selgus, et statistiliselt olulist erinevust ei ilmnunud ning ei saa väita, et gruppide hinnangud erineksid keskmisest.

Tabel 14. Neljapäevase töönädala kogemuse kirjeldav statistika

Neljapäevane töönädal		Keskmine	Standardhälve
Produktiivsus	Jah	4,53	0,822
	Ei	4,34	1,103
Suhtlus kolleegidega	Jah	4,52	0,882
	Ei	4,26	1,005
Laste eest hoolitsemine	Jah	4,37	1,17
	Ei	4,24	1,19

Allikas: autori koostatud

Tabel 15. Neljapäevase töönädala kogemuse küsimused

Neljapäevane töönädal	Mitte neljapäevane töönädal
Neljapäevase töönädala tulemusena oleksin ma produktiivsem	Neljapäevase töönädala tulemusena arvan, et oleksin produktiivsem
Neljapäevase töönädala tõttu suhtlen ma vähem kolleegidega ja olen seetõttu ebaefektiivsem	Neljapäevase töönädala tõttu arvan, et suhtlen vähem kolleegidega ja olen seetõttu ebaefektiivsem
Neljapäevane töönädal on toonud lisaväljakutseid lapse/laste eest hoolitsemisel	Neljapäevane töönädal võib tuua lisaväljakutseid lapse/laste eest hoolitsemisel

Allikas: autori koostatud

Ankeetküsitluse neljapäevase töökogemuse plokis paluti mitte neljapäevase töönädala järgi töötavatel töötajatel hinnata 5-pallisel Likert skaalal väidet „Sooviksin proovida töötamist neljapäevase töönädala järgi“. Antud väite keskmine oli 4,59 ning standardhälve 0,970. Tulemus näitab, et töötajad oleksid väga valmis katsetama neljapäevast töönädalat. Neljapäevase töönädala töötajatel paluti hinnata väidet „Neljapäevase töönädala kogemus on olnud minu jaoks positiivne“, mille keskmine oli 4,8 ning standardhälve 0,492. Samuti hinnati väidet „Soovin, et neljapäevane töönädal kehtiks ka tulevikus“, mille keskmine oli 4,83 ning standardhälve oli 0,493. Mõlema väidete tulemused on väga positiivsed ning näitab töötajate soovi jätkata neljapäevase töönädalaga.

Tööra hulolu, töö- ja eraelu tasakaalu ning neljapäevase töönädala plokkide lõpus oli vastajatel võimalus avatud vastusega täpsustada, kas neil on kommentaare seoses antud ploriga. Tööra hulolu ploki puhul kasutas seda 11 inimest, kellest 7 töötavad neljapäevase töönädala järgi ning 4 ei tööta. Töö- ja eraelu tasakaalu puhul kommenteeris antud osa 36 vastajat, kellest 21 inimest töötavad neljapäevase töönädala järgi ning 15 ei tööta. Nende 21 vastajate kommentaarides toodi enim välja, et neljapäevane töönädal annab rohkem vaba aega eraelu ning pere ja sõprade jaoks. Teise 15 vastaja kommentaarid jagunesid võrdselt, kus pooled mainisid, et tasakaal on paigas ning teine pool, et tasakaal on täiesti paigast ära. Neljapäevase töönädala kogemust või oodatavat kogemust soovis kommenteerida 60 inimest, kellest 48 omavad neljapäevase töönädala kogemust ning 12 ei oma. 48 kommentaaridest oli suur osa positiivse tagasisidega ning mitmel korral mainiti, et neljapäevane töönädal aitab lastega peredel paremini tasakaalu hoida. Samuti toodi välja, et sellisel juhul puhatakse end nädala lõpus paremini välja, et esmaspäeval motiveeritumalt nädalat alustada. Kvantitatiivse uuringu avatud vastuse analüüsis tuli välja positiivne neljapäevase töönädala mõju.

Seega on kokkusurutud ja vabatahtliku neljapäevase töönädala puhul tööra hulolu töötajate seas kõrgem võrreldes lühendatud ning kohustusliku neljapäevase töönädalaga. Samuti selgus, et töötajad soovivad neljapäevase töönädala järgi töötamist jätkata ning need, kes ei tööta on valmis antud töökorraldust katsetama.

2.4.4. Kvalitatiivse uuringu analüüs

Autor viis nelja erineva organisatsiooniliikme seas läbi intervjuud, mille eesmärgiks oli neljapäevase töönädala kogemuse kaardistamine ning mõju avaldamine töötajate tööra hulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule. Intervjuud viidi läbi personalijuhil, assistendil, ettevõttelejuhil ning tehnoloogiaüksuse juhiga.

Neljapäevase töönädala korraldus. Esialgu paluti anda ülevaade neljapäevase töönädala reeglitest ja kokkulepetest. Kõik neli organisatsiooni kasutavad erinevaid neljapäevase töönädala lähenemisi. Solutional on algusest peale kasutanud neljapäevast töönädalat. Nende tööpäevad on 8 tunni pikkused ning vabaks päevaks on reede. TalentHubil oli esialgu plaan katsetada neljapäevast töönädalat ainult suveperioodil, kuid heade tulemuste saavutamisel otsustati sügisel jätkata eelnevalt kokku lepitud töökorraldusega. Nende neljapäevast töönädalat iseloomustab paindlikkus. See tähendab, et tööpäevad on 8 tunni pikkused ning reeded on vabad, kuid vajadusel saab töötaja teha pikemaid tööpäevi või töötada reedet. Samuti võib vaba reede vahetada vajadusel ka mõne teise vaba päeva vastu. Elisa katsetas neljapäevast töönädalat vaid tehnoloogiaüksuses.

Esiialgu oli katseperioodiks suvi ning hiljem ka jaanuarikuu. Vabaks päevaks oli reede ning vajadusel said töötajad teha pikemaid tööpäevi või kasutada reedet siiski töötamiseks. Scoro otsustas alates suveperioodist minna 100% neljapäevasele tööädalale. Nende töökorraldust iseloomustab samuti paindlikkus. Kokkuleppe kohaselt on reede vabaks päevaks, kuid vajadusel on olemas paindlikkus nii päevades kui ka tundides.

Motivatsioon ning üleminek. Töö autor uuris, mis põhjusel soovisid organisatsioonid katsetada või liikuda täielikult neljapäevasele tööädalale. Peamiseks põhjuseks toodi töö maksimaalse efektiivsuse saavutamine ning töötajate parem töö- ja eraelu tasakaal. Kommunikatsiooni osas ei olnud esimesel ettevõttel vaja seda planeerida, kuna neljapäevase tööädala järgi töötati algusest peale. TalentHubi tiimis uuriti töötajate valmidust neljapäevase tööädala osas ning tiimis jagati omavahel praktikaid selle õnnestumiseks. Elisas võeti otsus kiirelt vastu ning tehti konkreetne kommunikatsioon katseperioodi kohta. Scoros toimus pooleaastane valmistusperiood, mille jooksul viidi läbi uuring ning moodustati töögrupid. Töötajaid kaasati maksimaalselt valmistuse protsessi ning jagati erinevaid praktikaid parimate tulemuste saavutamiseks.

Neljapäevase tööädala mõju hindamine. Kõik organisatsioonid hindavad neljapäevase tööädala mõju peamiselt produktiivsuse kaudu ehk selle järgi, et kas ja kuidas on töö tehtud. Samuti viiakse läbi erinevaid küsitlusi, uurimaks neljapäevase tööädala kogemust (Elisa ja Scoro), töörahulolu (TalentHub, Elisa ning Scoro) ning vesteldakse töötajatega üks-ühele (Solutional ja Elisa).

Neljapäevase tööädala hüved. Organisatsioonid näevad, et suurimateks neljapäevase tööädala hüvedeks on üldine töötajate töörahulolu ja heaolu kasv. Töötajad on puhanumad ning suudavad tänu sellele olla produktiivsemad. Samuti on inimestel rohkem aega lähedaste jaoks, mis aitab kaasa paremale töö- ja eraelu tasakaalule. Scoro personalijuht ütles, et neljapäevane tööädal ei mõjuta positiivselt mitte ainult organisatsiooni töötajaid, vaid ka nende pereliikmeid. TalentHubi ettevõtte juht tõi välja, et töötajatel on kõrgem sisemine motivatsioon teha enda tööd efektiivsemalt. Kõik organisatsioonid leidsid, et seetõttu on tehtud töö rohkem eesmärgistatud ning läbimõeldum. Samuti mainisid kõik intervjueritavad, et neljapäevane tööädal on aidanud kaasa paremale tööandja *brändingule* ning kvaliteetsematele kandidaatidele.

Neljapäevase tööädalaga seonduvad probleemid. Peamiste valukohtadena tõi ettevõtte Solutional välja enda klientidega töö planeerimise. Teised selles probleemi ei näinud. TalentHubi intervjueritav mainis puhkuste planeerimist ning üritustega seotud kokkulepete olemasolu

vajadust. Samuti nähti ohtu, et töötajad hakkavad endale alateadlikult madalamaid eesmärke seadma. Elisa ja Scoro intervjueeritavad ei osanud erilisi murekohti välja tuua. Elisa tehnoloogiaüksuse juht mainis põgusalt kommunikatsiooni tähtsust ning Scoros oli eelnevalt pikk valmistusperiood, mis aitas kaasa projekti õnnestumisele.

Erinevad valdkonnad. Organisatsiooniliikmed leidsid, et neljapäevane tööädal on sektorite kaupa väga erinev ning kindlasti on teatud olukordades selle proovimine keerulisem ja kulukam. Võimalik, et neljapäevase tööädala tõttu tuleb värvata lisatööjõudu. Samuti toodi välja, et neljapäevase tööädalaga kaasnev efektiivsem töötamine ei pruugi kõikidele sobida.

Soovitused teistele organisatsioonidele. Teistele organisatsioonidele soovitasid intervjueeritavad panna kõigepealt paika eesmärgid ja fookus. Samuti ütles Elisa esindaja, et mõõdikute süsteem peab olema paigas ning kasuks tuleb eelnev paindliku tööaja kogemus. Scoro esindaja mainis kaasatuse ning TalentHubi esindaja usalduse tähtsust. Solutional esindaja soovitas neljapäevast tööädalat esialgu katsetada ning hiljem tulemusi analüüsida. Samuti ütles Scoro personalijuht, et esimese tekkinud probleemi tõttu ei tohiks projektist loobuda, vaid edasi katsetada.

Organisatsioonide kogemus neljapäevase tööädalaga on olnud positiivne ning töötajate töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaal on paranenud.

3. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Magistritöös uuriti neljapäevase töönädala mõju töötajate töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule. Järgnevas peatükis tehakse järeldusi esitatud uurimisküsimuste osas ja arutletakse uuringu tulemuste üle. Samuti tuuakse välja ettepanekud seoses neljapäevase töönädalaga ning tehakse ettepanekud edasisteks uurimustöödeks.

Töös esitati uurimisküsimus: milline on neljapäevase töönädala mõju töörahulolule? Saadud tulemustest saab teha järelduse, et neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate töörahulolu on kõrgem võrreldes nendega, kellel ei ole võimalik neljapäevase töönädala järgi töötada. Töötaja sugu, perekonna staatus, laste arv, vanus ega tööstaaž ei mõjutanud töörahulolu suurenemist või vähenemist. Suurimad erinevused neljapäevase töönädala järgi töötavate ja mitte neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate hulgas tulid välja väidetes, mis mõõtsid juhi pädevust enda töös, ettevõtte poliitikaid ja praktikaid ning üldist rahuolu. Kõrgema töörahulolu on saavutatud tänu sellele, et igapäevane töö on planeeritud ning eesmärgistatud ja organisatsiooniliikmed suhtlevad omavahel rohkem, kuid samas on efektiivsemad. Samuti kaasneb neljapäevase töönädalaga pikem puhkeperiood, mis aitab kaasa suuremale produktiivsusele. Eesmärgistatud töö aitab kaasa paremale tiimi tööle, juhtimisele ning ka saavutustunde tõstmisele. Ühendkuningriigis 2022. aasta juunis läbi viidud uuringu tulemusena tõi lühem tööaeg kaasa töötajate heaolu märkimisväärse paranemise ning kogutud andmed näitasid, et 39% töötajatest olid vähem stressis ja 71% töötajate läbipõlemise tase oli vähenenud. (Kellam *et al.*, 2023)

Teise küsimusena esitati uurimisküsimus: milline on neljapäevase töönädala mõju töö- ja eraelu tasakaalule? Tulemustest järeldus, et neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate töö- ja eraelu tasakaal on märkimisväärselt kõrgem võrreldes nendega, kes ei tööta neljapäevase töönädala järgi. Jällegi ei mõjutanud sugu, perekonna staatus, laste arv, vanus ega tööstaaž töö- ja eraelu tasakaalu tulemusi. Seega näiteks laste arv ei mõjutanud töö- ja eraelu tasakaalu tulemusi paremas ega halvemas suunas. Neljapäevane töönädal toob endaga kaasa kõrgema töö- ja eraelu tasakaalu, kuna inimestel on rohkem aega teha isiklike tegevusi (näiteks vabadel reedetal), veeta aega pere ja lähedasega. Töötajad ei tunne töö ja eraelu vahelist survet. Ka kvalitatiivse uurimismeetodi tulemustest tuli välja, et neljapäevase töönädala hüvedeks on üldine töötajate töörahulolu ja heaolu kasv ning parem töö- ja eraelu tasakaal. Töötajatel on kõrgem sisemine motivatsioon teha enda

tööd efektiivsemalt, mistõttu nende produktiivsus ei lange ja kohati isegi tõuseb. Samas on töötajatel rohkem aega end välja puhata, et esmaspäeval uuesti motiveeritult tööle tulla. Töötajatel on rohkem aega ka enda perekonna ja lähedaste jaoks, mis omakorda aitab kaasa paremale töö- ja eraelu tasakaalule. 2016. aastal Portugalis ja Prantsusmaal läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et töönädala lühendamine mõjutas positiivselt töötajate rahulolu ning antud näitaja tõusis peamiselt suurema rahuloluga töötundide ning töötingimuste osas. Samuti oli töö- ja eraelu tasakaalu rahulolu tõus sama märkimisväärne. (Lepinteur, 2016)

Kvantitatiivses uurimismeetodi analüüsis selgus, et kõrgem töörahulolu toob endaga kaasa madalama töö- ja eraelu tasakaalu ning selle seos on tugevam neljapäevase töönädala töötajate hulgas. See võis olla ka põhjuseks, miks töörahulolu tulemused oli madalama koefitsiendiga, kui töö- ja eraelu tasakaalu tulemused. Seega võib järeldada, et mida kõrgem on inimese töörahulolu, seda rohkem meeldib talle tema tehtav töö ja keskkond, kus ta töötab. Samas võib see ka põhjustada kauem tööl olemist ja töö tegemist, mis omakorda vähendab töö- ja eraelu tasakaalu. Sellele vastupidiselt olukorras, kus töötajale ta töö ja töökeskkond ei meeldi, siis panustab ta rohkem enda eraellu ning lähedastega aja veetmisele.

Töös esitati kolmas uurimisküsimus: milline neljapäevase töönädala formaat on kõige optimaalsem töötaja töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule? Autor analüüsis neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate erinevaid võimalusi. Analüüsi kokkusurutud ning lühendatud töönädala mõju ja kohustusliku ning vabatahtliku neljapäevase töönädala mõju. Tulemustest selgus, et kokkusurutud töönädalaga töötajatel on kõrgem töörahulolu, kui lühendatud töönädalaga töötajatel. Seevastu kohustuslik neljapäevane töönädal vähendab vähesel määral töötajate töörahulolu võrreldes vabatahtliku neljapäevase töönädalaga. Statistiline olulisus oli antud tulemuse puhul väga väike. Seega on neljapäevase töönädala järgi töötavate inimeste töörahulolu kõrgeim, kui nad töötavad kokkusurutud ja vabatahtliku neljapäevase töönädala järgi. Mõlemat tegurit iseloomustab paindlikkus, mida tuleks töörahulolu paremaks saavutamiseks töötajatele võimaldada. Seega võib töötajate töörahulolu olla valikuvabaduse ning vahelduse tõttu kõrgem. Samas oli kohustusliku ning lühendatud töönädala vastajaid valimis vähem, võrreldes vabatahtliku ja kokkusurutud töönädala järgi töötavate töötajatega. Antud tegur võib mõjutada analüüsi tulemusi ning töö autor ei tee analüüsi põhjal kindlaid järeldusi. Teoorias selgus, et Wadsworth et al. (2010) leidsid, et kokkusurutud töönädal tõi endaga kaasa töö- ja eraelu tasakaalu ja töötajate moraali paranemise, kuid samas tootlikkuse vähenemise ja töötajate rahulolematuse pikemate tööpäevadega. Antud töö kvalitatiivsetest tulemustest selgus, et töötajate tootlikkus ei ole

kummagi olukorra puhul vähenenud. Töötaja valikuvõimalus on oluline eeltingimus, et töökoha paindlikkuse praktikad saavutaksid tööga rahulolu, tootlikkuse ning töö- ja eraelu tasakaalu suurenemise (Kossek & Thompson, 2016, lk 255-270). Antud uuringus osalenud töötajatel on kokkusurutud töönädala puhul valik enda tööaega ja tempot valida, mis võib olla ka seletuseks paremate tulemuste selgitamisel. Siiski on paindlikkus esindatud ka teiste organisatsioonide puhul, mida näitab ka madal statistiline olulisus.

Töö- ja eraelu tasakaal ei olnud mõjutatud kokkusurutud või lühendatud töönädalast ega ka vabatahtliku või kohustusliku korraldusega töönädalast. Analüüsis selgus, et neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate hulgas on 1-5 aastat ning üle 10 aasta töötanud töötajate töö- ja eraelu tasakaal parem kui alla aasta töötavate töötajate tasakaal, kuid see ei olnud seotud neljapäevase töönädala kogemusega. Tööstaaži tulemused ei olnud samuti seotud sellega, et millise neljapäevase töönädala kokkulepete järgi töötaja töötab. Lisaks selgus tulemustest, et mitte neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate oodatav neljapäevase nädala töökogemus võib ootustele vastavalt olla veelgi positiivsem. Töötajad oleksid väga valmis katsetama neljapäevast töönädalat ning töötajad, kes täna töötavad neljapäevase töönädala järgi, soovivad jätkata neljapäevase töönädalaga.

Lisaks uuris töö autor: Millised on neljapäevase töönädala mõjud organisatsioonidele? Kvalitatiivsest uurimismeetodist selgus, et ettevõttes tehtud töö on rohkem eesmärgistatud ning läbimõeldum. Samuti aitab neljapäevane töönädal kaasa paremale tööandja *brändingule* ning kvaliteetsemate kandidaatide püüdmisele.

Soovitused organisatsioonidele neljapäevase töönädala katsetamiseks:

- Panna paika eesmärgid ja fookus
- Kaasa töötajaid ülemineku protsessi
 - Töötubade korraldamine
- Selge kommunikatsioon
- Panna paika mõõdikute süsteem
 - Eelnev paindliku tööaja kogemus tuleb kasuks
- Usaldada enda töötajaid
- Katsetada, isegi kui esimesel korral ei õnnestu

Edasistes uurimistöodes on võimalik analüüsida kindlas tiimis neljapäevase töönädala kogemust enne neljapäevasele töönädalale minemist ning hiljem neljapäevasel töönädalal olles. Samuti on

võimalik laiendada töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu tegurite kontseptsiooni ning uurida neljapäevase töönädala mõju ka töötajate pereliikmetele. Lisaks saaks tulevikus uurida pikaajalist neljapäevase töönädala mõju nii töötajate heaolule kui ka produktiivsusele.

Käesoleva uurimistöö analüüs ja tulemused iseloomustavad vaid uuringus osalenud ettevõtte töötajate tulemusi. Uurimus viidi läbi piiratud valimina, mistõttu ei saa tehtud järeldusi üldistada kõikidele organisatsioonidele. Nagu toodi analüüsis välja, siis neljapäevane töönädala kogemus võib sektorite kaupa olla väga erinev ning kindlasti on teatud olukordades selle katsetamine keerulisem ja kulukam.

Autori hinnangul seisneb uurimuse praktiline väärtus ajakohases informatsioonis neljapäevase töönädala mõju kohta töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule. Magistritöö tulemusi saab rakendada uute hüvede planeerimisel, töötajate heaolu parandamisel ning töö efektiivsemaks muutmisel. Uurimusega saab juhtida tähelepanu neljapäevase töönädala mõjule ning seda kujundavate tegurite teemale, mida on varasemalt vähe uuritud ning mille olulisus kasvab töömaastikul.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja neljapäevase tööädala mõju töötajate töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule, kaardistada optimaalseim neljapäevase tööädala formaat ning neljapäevase tööädala mõju organisatsioonidele. Uuringusse kaasati neljapäevase tööädala järgi töötavate ning mittetöötavate töötajad. Mõlema grupi kaasamine uuringusse aitab välja selgitada neljapäevase tööädala mõju.

Teema on oluline, kuna võib aidata kaasa töötajate heaolu paranemisele produktiivsust mitte langetades. Teemat on Eesti tööturul vähe uuritud, mistõttu aitavad uued uuringud mõista neljapäevase tööädala mõju. Positiivse mõju tulemusel on ettevõtetel võimalus aidata kaasa haiguspäevade või muul põhjusel töölt puudunud päevade arvu vähendamisele, parandada töötajate tervislikku seisundit ja vähendada tööstressi taset. Samuti tõsta töörahulolu taset ning tagada töötajatele paremat töö- ja eraelu tasakaalu.

Neljapäevase tööädala töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu tunnuste mõju hindamiseks liideti omavahel nende komponentide alatunnused. Töö autor viis läbi lineaarse regressiooni ning mudelisse lisati sõltumatuid tunnuseid, et näha, millised tunnused mõjutavad headuse kordajat paremas või halvemas suunas.

Magistritöö tulemuste põhjal saab kinnitada, et neljapäevasel tööädalal on positiivne mõju nii töötajate töörahulolule kui ka töö- ja eraelu tasakaalule.

Magistritöö esimese ja teise uurimisküsimusega soovis autor teada saada, milline on neljapäevase tööädala mõju töötajate töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule. Neljapäevane tööädal mõjus positiivselt nii töörahulolule kui ka töö- ja eraelu tasakaalule. Töö- ja eraelu tasakaalu tulemused olid märkimisväärselt kõrgemad võrreldes mitte neljapäevase tööädala järgi töötavate töötajatega.

Kolmandas uurimisküsimuses soovis autor selgitada välja, milline neljapäevase tööädala formaat on kõige optimaalsem töötaja töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule. Tulemustest selgus, et kokkusurutud tööädalaga töötajatel on kõrgem töörahulolu kui lühendatud tööädalaga töötajatel. Lisaks vähendas kohustuslik neljapäevane tööädal vähesel määral töötajate töörahulolu võrreldes

vabatahtliku neljapäevase töönalaga. Seega on neljapäevase töönalala järgi töötavate inimeste töörahulolu kõrgeim, kui nad töötavad kokkusurutud ja vabatahtliku neljapäevase töönalala järgi. Samas oli kohustusliku ning lühendatud töönalala vastajaid valimis märgatavalt vähem, võrreldes vabatahtliku ja kokkusurutud töönalala järgi töötavate töötajatega, mistõttu ei saa teha kindlaid järeldusi. Lisaks testiti mudelis sugu, perekonna staatust, laste arvu, vanust ja tööstaaži, kuid ükski teguritest ei mõjutanud neljapäevase töönalala mõju ja kogemust.

Viimane uurimisküsimus oli seotud neljapäevase töönalala mõjuga organisatsioonidele ning soovitudga neljapäevase töönalala katsetamisel. Neljapäevase töönalala järgi töötavates ettevõtetes on tehtud töö rohkem eesmärgistatud ning läbimõeldum. Samuti aitab neljapäevane töönalal kaasa paremale tööandja *brändingule* ning kvaliteetsemate kandidaatide värbamisele. Soovitused organisatsioonide töötajatele, kes soovivad neljapäevast töönalalat katsetada: panna paika eesmärgid ja fookus, kaasata töötajaid ülemineku protsessi, teha selge kommunikatsioon, panna paika mõõdikute süsteem, usaldada enda töötajaid ning katsetada mitmel korral.

Magistritöö analüüs ja kokkuvõtted iseloomustavad vaid uuringus osalenud töötajaid ja organisatsioone. Kuna uurimus viidi läbi piiratud valimiga, ei saa selle järeldusi üldistada kõikidele ettevõtetele. Autori arvates võiks edaspidi viia läbi katseid mitmes organisatsioonis, hinnates töötajate töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu enne ja pärast katseperioodi. Samuti oleks võimalik hinnata töötajate produktiivsust neljapäevasel töönalalal töötades. Autori hinnangul on magistritöös välja toodud tulemused, järeldused ja ettepanekud kasulikud uuringus osalenud ettevõtetele, kuid loovad väärtust ka teistele tegutsevatele ettevõtetele.

Kokkuvõttes soovitab töö autor tulemuste põhjal erinevates valdkondades töötavatel ettevõtetel katsetada neljapäevast töönalalat. Katsetamisel soovitab autor võtta arvesse töös välja toodud organisatsioonide nõuandeid.

SUMMARY

THE IMPACT OF A FOUR-DAY WORKWEEK ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND WORK-LIFE BALANCE

Elisabeth Seepa

The purpose of the master's thesis is to find out the effect of the four-day workweek on employees' job satisfaction and work-life balance, understand the most optimal format and the effect of the four-day workweek on organizations. The study included employees who work according to the four-day working week and those who are not. Including both groups in the study will help determine the effect.

The necessity of this topic comes forward when looking into the well-being of employees, taking into account there is no loss of productivity amongst employees. This topic has not been studied frequently in the Estonian Labor market, so new studies will help to understand the effect of the four-day workweek. Aside from increasing job satisfaction and ensuring a better work-life balance for employees, there are a few other points for companies to consider when implementing four-day workweek. The positive impact can be seen when looking at reducing the number of absences, improving the mental and physical health of employees through reducing stress levels.

To evaluate the effect of the four-day workweek on job satisfaction and work-life balance characteristics, the sub-characteristics of these components were combined. The author of the paper conducted a linear regression, where independent characteristics were added to the model to see which characteristics affect the goodness multiplier in a better or worse direction.

Based on the results, it can say that the four-day working week has a positive effect on both employee job satisfaction and work-life balance.

The author wanted to find out with the first and second research questions, how the four-day workweek will impact employees' job satisfaction and work-life balance. The four-day workweek

had a positive effect on both job satisfaction and work-life balance. Work-life balance results were significantly higher compared to non-four-day workers.

In the third research question, the author wanted to find out which four-day working week format is the most optimal for employee job satisfaction and work-life balance. The results showed that employees with a compressed workweek have higher job satisfaction than employees with a shortened workweek. Therefore, the job satisfaction of employees who work according to the four-day working week is the highest when they have a compressed and voluntary four-day workweek. When taken into consideration that there were fewer respondents in the sample with a mandatory and shortened working week than employees who are working voluntarily and have compressed workweek, then the results can not be made conclusive. In addition, gender, marital status, number of children, age, and length of service were tested in the model, but none of the factors affected the effect and experience of the four-day workweek.

The last research question was related to the impact of the four-day workweek on organisations and recommendations on how to test the four-day workweek. In companies that have four-day workweek, the work is more targeted and has better meaning. Also, it helps to have better employer branding and attract better-quality candidates. Recommendations for employees of organizations that want to test the four-day work week: set goals and focus, involve employees in the transitional period, have clear communication, work with a metric system, trust your employees and experiment more than one time.

The master's thesis analysis and summaries describe only the employees and organizations that participated in the study. As the study was conducted with a limited sample, the findings cannot be generalized to all companies. In the author's opinion, in the future an experiment could be carried out in several organizations, while evaluating the employees' job satisfaction and work-life balance before and after the experimental period. In addition to job satisfaction and work-life balance, it can also evaluate the productivity of employees who are working on a four-day working week and who are not. The results, conclusions and proposals presented in the master's thesis are useful for the companies that participated in the study, but also create value for other companies on the market.

Based on the results, it is recommended that companies try a four-day workweek while taking into consideration the advice in this paper.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alesina, A., Glaeser, E., Sacerdote, B. (2005). Work and Leisure in the U.S. and Europe: Why So Different? *NBER Working Paper*, 20, 1-100.
- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Baltic HLT*, 37, 1–8.
- Angrave, D., Charlwood, A. (2015). What is the relationship between long working hours, over-employment, under-employment and the subjective well-being of workers? *Human Relations*. 68 (9), 1491–515.
- Arnis, N., Karamanis, K., Pappa, P. (2019). Impact of working environment on job satisfaction: evidence from greek public sector. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 14 (3), 5–21.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A Literature review. *Management Research and Practice*, 3 (4), 77–86.
- Balderson, S.U., Burchell ,B., Coutts, A., Kamerāde, D., Wang, S. (2022). What matters more for employees' mental health: job quality or job quantity? *Cambridge Journal of Economics*, 46 (2), 251–274.
- Balderson, S.U., Burchell ,B., Coutts, A., Kamerāde, D., Wang, S. (2019). A shorter working week for everyone: How much paid work is needed for mental health and well-being? *Social Science & Medicine*, 241, 1–9.
- Beauregard, T. A., Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9–22.
- Besner, C., Hobbs, B. (2012). An empirical identification of project management toolsets and a comparison among project types. *Project Management Journal*, 43 (5), 24–46.
- Bird, R. C. (2010). The Four-Day Work Week: Old Lessons, New Questions. *Law Review*, 42, 1059–1080.
- Booth, A. L., Ours, J. C. V. (2009). Hours of work and gender identity: Does part-time work make the family happier ? *Economica*, 76, 176–96.
- Bosch, G., Lehndorff, S. (2001). Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations. *Cambridge Journal of Economics*, 25 (2), 209–243.
- Buckley, M.R., Halbesleben, J.R.B. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30 (6), 859–879.

- Bureau of Labor Statistics (2015), “Current population survey: demographics”, Kasutatud 18. jaanuar 2023, www.bls.gov/cps/demographics.htm
- D’Abate, C.P. (2005). Working hard or hardly working: a study of individuals engaging in personal business on the job. *Human Relations*, 58 (8), 1009–1032.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., Grady, G. (2012). Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30, 111–120.
- De Bruin, A., Dupuis, A. (2004). Work-Life balance? Insights from Non Standard Work. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 29 (1), 21–37.
- De Cieri, H., Holmes, B. Abbott, J., Pettit, T. (2005). Achievements and Challenges for Work/Life Balance Strategies in Australian Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (1), 90–103.
- Deery, S., Walsh, J., Zatzick, C.D., Hayes, A.F. (2016). Exploring the relationship between compressed work hours satisfaction and absenteeism in front-line service work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (1), 42–52.
- Dryden, R. D., Ghahramani D., Kemmerling, P. T., Leamon, T. B., Morelli, D. L. (2007). Length of work-week in the usa in the future. *IIE Transaction*, 25 (3), 99–104.
- Evans, A. M., Carney, J. S., Wilkinson, M. (2013). Work-life balance for Men: Counseling Implications. *Journal of Counseling & Development*, 91, 436–441.
- Facer, R. L., Wadsworth, L. (2008). Alternative work schedules and work-family balance: a research note. *Review of Public Personnel Administration*, 28, 166–177.
- Facer, R. L., Wadsworth, L. (2010). Four-day work weeks: current research and practice. *Connecticut Law Review*, 42 (4), 1031–1046.
- Fagnani, J., Letablier, M. T. (2004). Work and family life balance: the impact of the 35-hour laws in France, *Employment and Society*, 18 (3), 551–572.
- Fauzi, A., Suryani, T. (2019). Measuring the effects of service quality by using CARTER model towards customer satisfaction, trust and loyalty in Indonesian Islamic Banking. *Journal of Islamic Marketing*, 10 (1), 269–289.
- Fisher-McAulley, G., Stanton, J., Jolton, J., Gavin, J. (2003). Modelling the relationship between work life balance and organisational outcomes. Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial- Organisational Psychology. Orlando, 1–26.
- Frey, C. B., Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–80.
- Chandra, V. (2012). Work-life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (5), 1040–1056.
- Coslor, E. Hyatt, E. (2018). Compressed lives: how “flexible” are employer-imposed compressed work schedules? *Personnel Review*, 47 (2), 278–293.

- Gareis, K. C., Barnett, R. C., Ertel, K. A., Berkman, L. F. (2009). Work–family enrichment and conflict: Additive effects, buffering, or balance? *Journal of Marriage and Family*, 71 (3), 696–707.
- Gragnano, A., Miglioretti, M., Simbula, S. (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (3), 907.
- Glass, J. L., Estes, S. B. (1997). The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, 23, 289–313.
- Hartman, R. I., Weaver, K. M. (1977). Four factors influencing conversion to a four-day work week. *Human Resource Management*, 16 (1), 24–27.
- Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13 (1), 85–91.
- Hille, J. H., Mötfindt, D., Neumann, D., Topp, J. (2022). How a 4-Day Work Week and Remote Work Affect Agile Software Development Teams. *Lean and Agile Software Development*, 438, 61–77.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper and Brothers.
- Johnson R. B., Christensen L. (2010). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Kalleber, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42 (1), 124–143.
- Kalliath, T., Brough, P. (2008). Work-life balance: a review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14 (3), 323–327.
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Tartu Ülikool. <http://samm.ut.ee/intervjuu> (25.03.2023)
- Khallash, S., Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44, 678–686.
- Kossek, E. E., Thompson, R. J. (2016). *The Oxford Handbook of Work and Family*. Oxford University Press.
- Kellam, J., Kikuch, L., Lewis, K., Stronge, W. (2023). *The results are in: The UK's four-day week pilot*. Kasutatud 5. märts 2023 <https://www.4dayweek.com/uk-pilot-results>
- Kuntz, J. C., Malinen, S., Näswall, K., Skurak, H. H. (2018). Employee wellbeing: The role of psychological detachment on the relationship between engagement and work–life conflict. *Department of Economic History*, 42 (1), 116–141.
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44 (6), 991–1009.

- Lane, K., Esser, J., Holte, B., Anne, M. M. (2010). A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. *Teaching and Learning in Nursing*, 5 (1), 16–26.
- Lee, S., McCann, D., & Messenger, J. (2007). *Working Time around the World: Trends in Working Hours, Laws and Policies in a Global Comparative Perspective*. International Labor Organisation.
- Lepinteur, A. (2016). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58 (4), 1–46.
- Martins, H., Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. *FEP Working Papers*, 471, 1–20.
- Moen, P. (2003). *It's About Time: Couples and Careers*. IRL Press.
- Pang, A. S-K., (2020). Creating more sustainable careers and businesses through shorter work weeks. *Leader to Leader*, 2020 (97), 7–11.
- Piasna, A. (2018). Scheduled to work hard: The relationship between non-standard working hours and work intensity among European workers (2005–2015). *Human Resource Management Journal*, 28 (1), 167–181.
- Pocock, B. (2005). Work-Life 'Balance' in Australia: Limited Progress, Dim Prospects. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (2), 19.
- Riigi Teataja I. Kasutatud 27.11.2022, <https://www.riigiteataja.ee/akt/105102022004>
- Saltzstein, A. L., Saltzstein, G. H., Ting, Y. (2001). Work–family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public Administration Review*, 61 (4), 452–467.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications.
- Zhang, S. (2020). Workplace Spirituality and Unethical Pro-organizational Behavior: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 161, 687–705.
- Zheng, J., Wu, G. (2018). Work-family conflict, perceived organizational support and professional commitment: a mediation mechanism for Chinese project professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15 (2), 334.
- Zwickl, K., Disslbacher, F., Stagl, S. (2016). Work-sharing for a sustainable economy. *Ecol Econ*. 121, 246–53.
- Ullah, S., Ullah, A., Durrani, B. (2011). Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companies in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (9), 286–299.
- Voth, H.-J. (2000). *Time and Work in England 1750-1830*. Clarendon Press.

- Voth, H-J. (2003). Living Standards During the Industrial Revolution: An Economist's Guide. *American Economic Review*, 93 (2), 221–226.
- Wadsworth, L.L., Facer, R.L., Arbon, C.A. (2010). Alternative work schedules in local government: Cui Bono. *Review of Public Personnel Administration*, 30 (3), 322–340.
- Wu, G., Hu, Z., Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: the moderating role of career calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (3), 2394.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Hea vastaja!

Olen koostamas magistritööd Tallinna Tehnikaülikoolis personalijuhtimise erialal. Oma töös uurin neljapäevase töönädala mõju töötajate töö- ja eraelu tasakaalule ning töörahulolule organisatsioonide töötajate hulgas. Saadud tulemuste põhjal viiakse läbi analüüs.

Küsimustele vastamine võtab aega umbes 10 minutit.

Küsimustik on anonüümne ning saadud andmeid kasutatakse ainult käesoleva magistritöö tarbeks. Samuti ei kajastata käesolevas magistritöös ettevõtete nimesid.

Küsimuste või probleemide tekkimisel palun anna sellest teada seepaelisabeth@gmail.com.

Ette tänades

Elisabeth Seepa

Taustaandmed:

Sugu:

- Mees
- Naine

Ettevõtte, kus täna töötad...

Vanus (täisaastates)...

Tööstaaž praeguses ettevõttes...

Lastearv:

- 0
- 1-2
- 3-4
- 5-7
- Ei soovi vastata

Perekonna staatus:

- Vallaline
- Abielus
- Vabaabielus
- Lahutatud
- Ei soovi vastata

1. Töö- ja eraelu tasakaal (palun hinnata Likert skaalal, kus 1=ei nõustu üldse ja 5=nõustun täielikult):

1. Eraelu kannatab mu töö tõttu
2. Töö muudab mu eraelu keeruliseks
3. Mu isiklikud vajadused jäävad töö tõttu kõrvale
4. Mu eraelu jääb töö tõttu kõrvale
5. Töö tõttu ei jõua ma tegeleda enda hobidega
6. Mul on sisemine võitlus töötamise ning eraelu vahel
7. Olen rahul aja üle, mis kulub mitte töötamisele
8. Eraelu võtab minult töötamiseks energiat
9. Olen liiga väsinud, et efektiivselt tööl töötada
10. Eraelu tõttu kannatab mu tehtud töö
11. Eraeluliste probleemide tõttu on mul raske töötada
12. Eraelu annab mulle töötamiseks energiat
13. Töö annab mulle energiat isiklike hobidega tegelemiseks
14. Tänu eraelule on mul tööl parem tuju
15. Tänu tööle on mul parem tuju

Soovi korral kommenteeeri töö- ja eraelu tasakaalu

2. Tööraahulolu (palun hinnata Likert skaalal, kus 1=ei nõustu üldse ja 5=nõustun täielikult):

16. Mul on võimalus end terve tööpäeva vältel tegevuses hoida
17. Minu töö pakub mulle võimalust iseseisvalt töötada
18. Mul on võimalus teha erineva sisuga tööülesandeid
19. Tunnen ennast kollektiivi täisväärtusliku liikmena
20. Olen rahul oma otsese juhi suhtumisega alluvatesse
21. Olen rahul oma otsese juhi juhtimisstiiliga

22. Mu tööülesanded lähevad mu isiklike väärtustega kokku
23. Mu tööandja tagab mulle püsiva ja turvalise töökoha
24. Mul on võimalus enda kolleege aidata
25. Mul on võimalus enda kolleege juhendada
26. Ettevõttes töötamine võimaldab mul kasutada oma teadmisi, oskusi ja võimeid
27. Mulle sobib, kuidas ettevõtte viib paika pandud poliitikat praktikas ellu
28. Minu töötasu vastab minu koormusele ja panusele
29. Mul on võimalus teha praeguses ettevõttes karjääri
30. Minu töö võimaldab võtta vastutust
31. Mul on võimalus pakkuda uusi lahendusi oma töö paremaks tegemiseks
32. Ma olen rahul enda töötingimustega (töövahendid, tööruumid, füüsiline keskkond)
33. Minu töökaaslased saavad omavahel hästi läbi
34. Mind tunnustatakse minu töötulemuste eest
35. Enda tööd tehes tunnen saavutustunnet
36. Kõike arvesse võttes olen väga rahul oma praeguse töösituatsiooniga
Soovi korral kommenteeri töörahulolu

Vali järgnevatest väidetest üks valik ning Sind suunatakse viimaste küsimuste juurde:

- a) Minu tööandja võimaldab mul töötada 4-päevase töönädala järgi
- b) Minu tööandja ei võimalda mul töötada 4-päevase töönädala järgi

3a. Neljapäevase töönädala kogemus:

37. Neljapäevase töönädala kogemus on olnud minu jaoks positiivne
38. Neljapäevase töönädala tulemusena olen ma produktiivsem
39. Neljapäevase töönädala tõttu suhtlen ma vähem kolleegidega ja olen seetõttu ebaefektiivsem
40. Neljapäevane töönädal on toonud lisaväljakutseid lapse/laste eest hoolitsemisel
41. Soovin, et neljapäevane töönädal kehtiks ka tulevikus
42. Täpsusta, kui mitu töötundi sa keskmiselt nädalas kokku töötad... (avatud küsimus)
43. Kas neljapäevase töönädala järgi töötamine on vabatahtlik? (avatud küsimus)
Soovi korral kommenteeri neljapäevase töönädala kogemust

3b. Oletatav neljapäevase töönädala kogemus:

44. Soovin proovida töötamist neljapäevase tööädala järgi
45. Neljapäevase tööädala tulemusena arvan, et oleksin produktiivsem
46. Neljapäevase tööädala tõttu arvan, et suhtlen ma vähem kolleegidega ja olen seetõttu ebaefektiivsem
47. Neljapäevane tööädal võib gtuua lisaväljakutseid lapse/laste eest hoolitsemisel
Soovi korral kommenteeri neljapäevase tööädala kogemust

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

1. Mis ajendas võtma vastu 4-päevast tööädalat?
2. Millised on teie 4-päeva tööädala "reeglid"?
 - a. Kas ja kuidas on need "reeglid" ajas muutunud?
3. Kuidas kommuniqueerisite 4-päevase tööädala ideed? Kuidas see vastu võeti?
4. Kas ja kuidas olete hinnanud 4-päevase tööädala tulemusi?
5. Mis on 4-päevase tööädala suurimad hüved?
 - a. Ettevõttele?
 - b. Töötajale?
6. Millised on peamised valukohad 4-päevase tööädalaga seoses?
7. Millised on soovitud organisatsioonidele, kes soovivad samuti 4-päevast tööädalat katsetada?
8. Kas on rolle, kes ei saa minna 4-päevasele tööädalale? Millistele tegevusaladele võiks 4-päevane tööädal sobida

Lisa 3. Cross-case analüüs

Küsimus	Vastus: Solutional	Vastus: TalentHub	Vastus: Elisa	Vastus: Scoro
Mis ajendas võtma vastu 4-päevast tööädalat?	Ettevõtte omanikud soovisid katsetada.	Selleks, et inimesed oleks õnnelikumad ning töö oleks efektiivsem.	Väärtuspakkumiseks tuli välja, et töötajad sooviks rohkem vaba aega ning paremat tasakaalu töö- ja eraelu vahel.	Maksimaalse efektiivsuse saavutamiseks.
Millised on teie 4-päeva tööädala "reeglid"?	8 tunnised tööpäevad ning reede on alati vaba.	Reede on vaba päev, kuid seal on paindlikkus. Tööpäevad on 8-tunnised ning kui vaja siis tehakse kauem.	8-tunnised tööpäevad ning reede on alati vaba. Vajadusel saab inimene kasutada reedet töötamiseks või teha nädala sees pikemaid päevi.	8-tunnine tööpäev. Reede on vaba, kuid on olemas paindlikkus. Ehk paindlikkus ja mõistlikkus on võtmesõnadeks.
Kuidas kommuniqueerisite 4-päevase tööädala ideed?	Neljapäevane tööädal on olnud alguses peale.	Kogemuse põhiselt. Tiimiliikmed jagasid enda eelnevaid praktikaid.	Konkreetne kommunikatsioon, mis ütles, et vajadusel lõpetatakse neljapäevase tööädala katsetus enne perioodi lõppu.	Tagasiside küsitlusest saadi tugev toetus neljapäevasele tööädalale. Hiljem jagati informatsiooni üldkoosolekul ning moodustati töögrupid. Kõik tiimiliikmed kaasati, mis on ülitähtis.
Kas ja kuidas olete hinnanud 4-päevase tööädala tulemusi?	Regulaarsed üks-ühele vestlused.	Püstitatud eesmärkide kaudu. Peale esimest perioodi produktiivsus tõusis ning otsustati jätkata neljapäevase tööädalaga.	Produktiivsuse ja tulemuste kaudu. Samuti neljapäevase tööädala kogemuse kaudu. Produktiivsus ei langenud ning neljapäevase kogemuse tagasiside oli väga positiivne.	Küsimustiku ja püstitatud eesmärkide kaudu. Produktiivsus ei langenud ning küsimustiku tagasiside oli positiivne.

<p>Mis on 4-päevase tööädala suurimad hüved? Ettevõttele? Töötajale?</p>	<p>Töötajad on õnnelikumad, kuna neil on rohkem vaba aega. Samuti rohkem puhunud ja neil on kõrgem motivatsioon tööl käia. Lisaks kasvab produktiivsus. Töö- ja eraelutasakaal on samuti positiivse tulemusega. Parem tööandja <i>bränding</i>. Motiveeritud töötajad. Odavam korraldada üritusi ning osalusprotsent on suurem. Töötajatel on rohkem aega pere ja sõprade jaoks. Erinevad tegevused, näiteks hambaarsti, saab planeerida reedeks.</p>	<p>Üldine heaolu kasv ja inimesed tulevad tööle puhanult. Parem tööandja <i>bränding</i>. Kõrgem sisemine motivatsioon. Rohkem aega pere ja sõprade jaoks.</p>	<p>Eristuvus tööandjana. Kvaliteetsemad kandidaadid. Efektiivsuse tõus igapäeva töös. Töötaja saab vaba reede, et veeta aega lähedastega ning puhata. Samuti kasutatakse reedeid erialaliselt enda harimiseks. Õnnelikud töötajad.</p>	<p>Töötajate rahulolu on tõusnud. Parem töö- ja eraelu tasakaal nii töötajatel, kui ka nende pere liikmetel. Töö on rohkem eesmärgistatud ja läbimõeldum. Kvaliteetsemad kandidaadid ja parem tööandja <i>bränding</i>.</p>
--	---	--	--	---

Millised on peamised valukohad või ebaõnnestumised?	Enda klientidega töö planeerimine.	Puhkused tuleb läbi mõelda. Kokkulepped üritustega seoses. Töötajad võivad hakata endale madalamaid eesmärke seadma.	Ei olegi väga. Ettevõttes oli kiire kommunikatsioon, mida osad töötajad kommenteerisid.	Ei olnud suuri valukohti, kuna eelnes põhjalik ettevalmistusprotsess.
Millised on soovitud organisatsioonidele, kes soovivad samuti 4-päevast töönaalat katsetada?	Katsetada ning teha tagasivaade. Analüüsida. Eesmärgistada.	Selged eesmärgid.	Mõõdikute süsteem peab olema paigas. Eelnev kogemus paindliku tööajaga. Kõige tähtsam on usaldus.	Fookus paika panna. Töötajate kaasamine. Järjepidevus.
Kas neljapäevane töönaalal sobib kõikidele tegevusaladele või rollidele?	Tahaks uskuda, et kõik saaksid, aga selleks võib olla rohkem töötajaid tarvis.	Kindlasti sobib, kuid on vaja graafikuid. Efektivsem töötamine ei pruugi kõigile sobida.	Kindlasti on rolle, kes ei saa minna. Eesliini töötajate, monitooringu ning kasutajatoe puhul on keeruline antud üleminekut teha.	Kindlasti on see teatud olukordades raskem ja kulukam. Tuleb värvata lisatööjõudu. Seega ei ole ühest meetodit.

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Neljapäevase töönädala α muutus väidete eemaldamisel

	α , kui antud väide on eemaldatud
Neljapäevase töönädala kogemus on olnud minu jaoks positiivne (/arvan, et oleks)	-0,033
Neljapäevase töönädala tulemusena olen ma produktiivsem (/arvan, et oleksin)	0,061
Neljapäevase töönädala tõttu suhtlen ma vähem kolleegidega ja olen seetõttu ebaefektiivsem (arvan, et oleksin)	0,286
Neljapäevane töönädal on toonud lisaväljakutseid lapse/laste eest hoolitsemisel (/arvan, et tooks)	-0,060

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Tulemused (Student t-test töörahulolu ning töö- ja eraelu tasakaalu tulemused neljapäevase ja mitte neljapäevase võrdluses)

	t	df	p
Töörahulolu	5,691	214	<0,001
Töö- ja eraelu tasakaal	-5,131	214	<0,001

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Tulemused (Tööra hulolu, neljapäevase töönädala ning tööstaaži vaheline seos)

N=216		
Tunnused	B	Usaldusvahemik 95%
Vabaliige	4,484***	4,27...4,70
Ei võimaldata neljapäevast töönädalat ⁸	-0,355***	-0,51...-0,20
Tööstaaž: 1-5 aastat ⁹	-0,192	-0,086...0,22
Tööstaaž: 5-10 aastat ¹⁰	0,031	-0,23...0,29
Tööstaaž: 10+ aastat ¹¹	0,031	-0,22...0,28

Allikas: autori koostatud

Märkus: statistiliselt olulised *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

⁸ Taustkategooria: Võimaldatakse neljapäevast töönädalat

⁹ Taustkategooria: Tööstaaž: Alla aasta

¹⁰ Taustkategooria: Tööstaaž: Alla aasta

¹¹ Taustkategooria: Tööstaaž: Alla aasta

Lisa 7. Töörahulolu tunnuste kirjeldav statistika

Neljapäevane tööädal		Keskmine	Standardhälve
Aktiivsus	Jah	4,56	0,686
	Ei	4,30	0,980
Iseseisvus	Jah	4,61	0,723
	Ei	4,40	0,721
Mitmekesisus	Jah	4,54	0,731
	Ei	4,31	0,838
Sotsiaalne staatus	Jah	4,60	0,752
	Ei	4,21	0,983
Suhted juhiga	Jah	4,59	0,726
	Ei	4,06	1,129
Juhi pädevus töös	Jah	4,46	0,822
	Ei	3,75	1,193
Väärtused	Jah	4,40	0,841
	Ei	4,05	0,843
Turvalisus	Jah	4,58	0,654
	Ei	4,24	0,809
Sotsiaalteenused	Jah	4,73	0,510
	Ei	4,56	0,564
Autoriteetsus	Jah	4,38	0,919
	Ei	4,05	1,062
Võimed	Jah	4,73	0,584
	Ei	4,23	0,936
Ettevõtte poliitika ja praktikad	Jah	4,31	0,907
	Ei	3,55	1,106
Kompensatsioon	Jah	3,66	1,094
	Ei	3,43	1,225
Areng	Jah	3,98	1,092
	Ei	3,47	1,240
Vastutus	Jah	4,70	0,611
	Ei	4,35	0,916
Loovus	Jah	4,66	0,555
	Ei	4,29	0,885
Töötingimused	Jah	4,35	0,845
	Ei	4,03	1,029

Kolleegid	Jah	4,44	0,715
	Ei	4,11	0,872
Tunnustus	Jah	4,12	0,946
	Ei	3,77	1,058
Saavutus	Jah	4,21	0,832
	Ei	3,83	1,015
Üldine rahulolu	Jah	4,32	0,839
	Ei	3,73	1,033

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Töö- ja eraelu tunnuste kirjeldav statistika

Neljapäevane töönael		Keskmine	Standardhälve
Eraelu kannatab mu töö tõttu	Jah	2,03	0,686
	Ei	2,66	0,980
Töö muudab mu eraelu keeruliseks	Jah	1,79	0,723
	Ei	2,45	0,721
Mu isiklikud vajadused jäävad töö tõttu kõrvale	Jah	1,95	0,731
	Ei	2,77	0,838
Mu eraelu jääb töö tõttu kõrvale	Jah	1,83	0,752
	Ei	2,50	0,983
Töö tõttu ei jõua ma tegeleda enda hobidega	Jah	2,07	0,726
	Ei	2,86	1,129
Mul on sisemine võitlus töötamise ning eraelu vahel	Jah	2,02	0,822
	Ei	2,84	1,193
Olen rahul aja üle, mis kulub mitte töötamisele (pööratud väärtus)	Jah	1,84	0,841
	Ei	1,82	0,843
Eraelu võtab minult töötamiseks energiat	Jah	1,83	0,654
	Ei	2,43	0,809
Olen liiga väsinud, et efektiivselt tööl töötada	Jah	1,60	0,510
	Ei	1,81	0,564
Eraelu tõttu kannatab mu tehtud töö	Jah	1,62	0,919
	Ei	1,84	1,062
Eraeluliste probleemide tõttu on mul raske töötada	Jah	2,17	0,584
	Ei	2,70	0,936
Eraelu annab mulle töötamiseks energiat (pööratud väärtus)	Jah	2,06	0,907
	Ei	2,41	1,106
Töö annab mulle energiat isiklike hobidega tegelemiseks (pööratud väärtus)	Jah	3,13	1,094
	Ei	3,68	1,225
Tänu eraelule on mul tööl parem tuju (pööratud väärtus)	Jah	1,82	1,092
	Ei	2,12	1,240
Tänu tööle on mul parem tuju (pööratud väärtus)	Jah	2,52	0,611
	Ei	2,90	0,916

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Neljapäevase töönädala järgi töötavate töötajate statistika

		N	%
Vabatahtlikkus	Jah	82	82%
	Ei	18	18%
Töökorraldus	Kokkusurutud	69	69%
	Lühendatud	31	31%

Allikas: autori koostatud

Lisa 10. Tulemused (Student t-test neljapäevase töönädala kogemuse tulemused neljapäevase ja mitte neljapäevase grupi võrdluses)

	t	df	p
Produktiivsus	-1,445	214	0,075
Suhtlus kolleegidega	-2,028	214	0,019
Laste eest hoolitsemine	-0,773	202	0,220

Allikas: autori koostatud

Lisa 11. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹²

Mina, Elisabeth Seepa

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Neljapäevase töönädala mõju töötajate töörahulolule ning töö- ja eraelu tasakaalule“,

mille juhendaja on Helina Vigla,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

8. mai 2023

¹² Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.