

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kaidi Veiert

**TÖÖ PERSONALISEERITUSE RAKENDAMINE JA  
VÕIMALIKKUS TEADMUSPÕHISTE TÖÖTAJATE SEAS**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Mailis Neppo, MA

Kaasjuhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 102 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kaidi Veiert .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 201552HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kaidi.veiert@gmail.com

Juhendaja: Mailis Neppo, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Velli Parts, MSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. VÄLISKESKKOND JA MUUTUSED TÖÖTURUL .....	8
1.1. Olulised suunad tööturul ja nende tähendus tööle tulevikus .....	8
1.2. Eri põlvkonnad tööturul.....	13
2. TÖÖ PERSONALISEERIMISE OLEMUS .....	16
2.1. Töö personaliseerimise kujunemine minevikust tänapäevani .....	16
2.2. Töö personaliseerimine ja seos töösooritusega .....	20
3. EMPIIRILINE UURING .....	23
3.2. Uuringu meetod .....	23
3.3. Valim .....	25
4. TULEMUSED .....	27
4.1. Intervjuude tulemused .....	27
4.1.1. Töö personaliseerimise tähendus ja võimalikkus .....	27
4.1.2. Töötajate aktiivsus tööülesannete kaasarääkimisel ja isikliku arengu perspektiiv.....	29
4.1.3. Saavutustunne ning tegevusvabadus eesmärgi seadmisel .....	31
4.1.4. Suhted kolleegidega ja klientidega.....	32
4.1.5. Töö personaliseerimise vajalikkus ja takistavad tegurid .....	32
4.2. Järeldused ja arutelu .....	35
KOKKUVÕTE .....	40
SUMMARY .....	43
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	46
LISAD .....	52
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused.....	52
Lisa 2. Lihtlitsents .....	54

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli luua ülevaade sellest, kuidas mõtestatakse töö personaliseerimist praeguses Eestis, keskendudes eelkõige teadmustöötajatele (ingl knowledge workers), kuna teadmismahukas (ingl knowledge intensive) ettevõtetus on majanduse arengu tugisambaid.

Magistritöö koosneb kahest osast. Esimeses osas toon esile tööturgu mõjutavad demograafilised ja majanduslikud näitajad ning tööturgu mõjutavad arengusuunad. Töö personaliseerimise käsitlemisel olen tuginenud psühholoog R. Bakeri definitsioonile, kirjeldades personaliseerimise olemust ja olulisust töösuhetes. Samuti vaatlen arusaame töö kujundamisest, tuginedes enim Ameerika juhtimisteoretiku F. W Taylori, organisatsioonipsühholoog A. Wrzesniewski ja professor D. L. Rousseau uurimustele.

Töö teises osas annan ülevaate uuringu meetodikast, analüüsin uuringu tulemusi, vastan püstitatud uurimisküsimustele ning esitan järeldused ja soovitusi, kuidas muuta inimesi ja organisatsioone rohkem tulevikukindlaks.

Eesmärgi saavutamiseks olen kasutanud andmekogumismeetodina poolstruktureeritud intervjuusid (n = 15), mis on tehtud konsultatsiooniäris töötavate noorte spetsialistidega.

Intervjuudest kokkuvõtet tehes kasutasin sisuanalüüsi. Magistritöö tulemusena selgitasin välja, kuidas töötajad töö personaliseerimist mõtestavad, milliseid võimalusi nähakse töö kujundamisel ning millised on enam takistavad ja piiravad tegurid töö personaalsemaks muutmisel. Kuigi töö empiiriline osa toetub ühele ettevõttele, saab tulemusi vähemalt üldistatud kujul kasutada ka teistes organisatsioonides, sest töö personaliseerimine on üks olulisi inimeste juhtimise trende.

Võtmesõnad: töö personaliseerimine, tööturg, generatsioonid, töö kujundamine, töösooritus

## SISSEJUHATUS

Tööturg on viimaste aastakümnete jooksul palju muutunud. Muutuseid on esile kutsunud tehnika kiire areng, aga ka uue põlvkonna töötajate pealekasv. Praeguseks moodustavad suurema osa tööjõulisest elanikkonnast Y- (sündinud 1980–1994) ja Z-põlvkond (1995–2009), kuid peagi saabub aeg, mil tööturule siseneb üle maailma ligi 2 miljardit Alfa-põlvkonna (2010–2024) esindajat, keda peetakse üheks suurimaks ja mõjuvõimsamaks generatsiooniks kogu maailmas (McCrandle 2014, 11–14). Nende tulek nõuab organisatsioonidelt hoopis teistsugust lähenemist töö kujundamisele ja ka näiteks suuremat nutiteadlikkust.

Organisatsioonide jaoks muutub üha olulisemaks agiilsus, töötajate ootustega arvestamine, tööprotsesside kohandamine muutunud nõudmisi-ootusi arvestades. Töötajatelt eeldab konkurentsisis olemine pidevalt oskuste täiendamist ja valmisolekut juurde õppida.

Arusaam, et kõigile töötajatele sobib ühesugune töötamisviis või töökorraldus, ei pea enam paika. Konkurents organisatsioonide vahel on muutunud indiviidikeskseks. Tööandjad peavad üha enam lähtuma töötaja individuaalsetest vajadustest nii töösuhetes kui ka töökeskkonna kujundamisel. Teisisõnu, üha olulisemaks muutub töö personaliseerimine, mille all mõeldakse mingi tegevuse arendamist või kujundamist, mis vastab töötaja isiklikele vajadustele (Baker 2020, 4). Töö personaliseerimine võimaldab muuta töö sisukamaks ja kaasahaaravamaks ning annab võimaluse väljendada end vabamalt (Rigoni, Asplund 2016).

Kuigi mitmed teadusuuringud on tõestanud, et personaliseeritud töösuhted tagavad ettevõttele edu ja konkurentsieelise, ei ole tänapäeval selget arusaamist, mida täpsemalt personaalne kohtlemine tööajatele tähendab. Arvan, et konsultatsiooniäri kui infot töötlev ja vahendav teadmismahukas organisatsioon, vajab tippspetsialiste, et olla edukas partner oma klientidele.

Kui arvestada uuringus osaleva organisatsiooni ärispetsiifikat ja sellest tulenevat vajadust tagada organisatsiooni eduks vajalik talendireserv just ülikoolis õppivate noorte hulgast, on töö personaliseerimise vajalikkus ja edukus organisatsiooni seisukohalt võtmetähtsusega.

Kõige selle taustal julgen väita, et tegu on hetkel nii Eestis kui ka kogu maailmas väga aktuaalse teemaga. Sellest on alguse saanud ka magistrیتöö eesmärk luua ülevaade sellest, kuidas mõtestatakse töö personaliseerimist praeguses Eestis, keskendudes eelkõige teadmustöötajatele (ingl knowledge workers), kuna teadmusmahukas (ingl knowledge intensive) ettevõtlus on minu meelest majanduse arengu tugisambaid.

Teadaolevalt ei ole Eestis seda teemat varem uuritud, mistõttu näen magistrیتöö praktilise väärtusena võimalust rakendada töö personaliseerimist teadlikumalt teadmustöötajate motiveerimisel ja hoidmisel, et vähendada ülevalt-alla juhtimist ning suurendada seeläbi konkurentsieelist ja tulemuslikkust ettevõttes.

Magistrیتöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas kaasaegne teaduskirjandus töö personaliseerimist mõtestab?
  - a) Mis on töö personaliseerimine?
  - b) Miks on töö personaliseerimine muutunud järjest olulisemaks?
2. Mida tähendab töö personaliseerimine teadmustöötajatele valdkondades nagu finantsanalüüs, auditeerimine, juriidiline nõustamine, IT ärianalüüs?
3. Kui oluliseks peavad teaduspõhised töötajad töö personaliseerimist ja milliseid takistusi tajutakse selle rakendamisel (ja milliseid võimalusi nähakse, et kuidas seda võiks juba praegu teha)?

Selleks et täita magistrیتöö eesmärk ja leida vastused uurimisküsimustele, on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- a) Tuua esile demograafilised ja tehnilised mõjutajad ning generatsioonide erinevus ja ootused tööandjale, et mõista muutusi tööturul.
- b) Defineerida personaliseerimise mõistet ja tuua esile seoseid töösooritusega.
- c) Analüüsida eelneva põhjal uuringu tulemusi.
- d) Võtta kokku tulemused, teha järeldused ja anda soovitusi, kuidas muuta inimesi ja organisatsioone rohkem tulevikukindlaks.

Magistrیتöö koosneb kahest osast. Esimeses osas toon esile tööturгу mõjutavad demograafilised ja majanduslikud näitajad ning tööturгу mõjutavad arengusuunad. Töö personaliseerimise käsitlemisel olen tuginenud psühholoog R. Bakeri definitsioonile, kirjeldades personaliseerimise

olemust ja olulisust töösuhetes. Samuti vaatlen arusaame töö kujundamisest, tuginedes enim Ameerika juhtimisteoretiku F. W. Tayloriga, organisatsioonipsühholoog A. Wrzesniewski ja professor D. L. Rousseau uurimustele.

Töö teises osas annan ülevaate uuringu metoodikast, analüüsin uuringu tulemusi, vastan püstitatud uurimisküsimustele ning esitan järeldused ja soovitusi, kuidas muuta inimesi ja organisatsioone rohkem tulevikukindlaks.

Magistritöös olen kasutanud andmekogumismeetodina poolstruktureeritud intervjuusid (n = 15), mis on tehtud konsultatsiooniäris töötavate noorte spetsialistidega. Uurimuse käigus selgitan välja, kuidas töötajad töö personaliseerimist mõtestavad, milliseid võimalusi nähakse töö kujundamisel ning millised on enam takistavad ja piiravad tegurid töö personaalsemaks muutmisel.

Soovin tänada oma juhendajaid Mailis Neppot ja Velli Partsi nõuannete ja toetava juhendamise eest. Lisaks tänab autor Ott Pärna ja Irene Metsist suuna näitamise ja mõtete selgusele aitamise eest. Magistritöö kirjutamine oli väga arendav protsess ja andis võimaluse õppida tundma sihtrühma vajadusi ning viia sisse ettevõttes vastavaid parendustegevusi. Samuti tänan väga kõiki uuringus osalejaid.

# 1. VÄLISKESKKOND JA MUUTUSED TÖÖTURUL

Magistritöö esimeses peatükis kirjeldan teoreetilisele materjalile tuginedes peamiseid demograafilisi, majanduslikke ja tööturu arengusuundi ning tulevikus oodatavaid muutuseid. Samuti käsitlen generatsioonide erinevusi, väärtushinnanguid ja ootuseid tööandjale.

## 1.1. Olulised suunad tööturul ja nende tähendus tööle tulevikus

Elame kiiresti muutuval ajastul, kus traditsioonilised ärimudelid on pööratud pea peale, tööjõud on ümber paigutumas ning maailma majandus on muutumas üha keerukamaks (Chung 2018).

Maailma Majandusfoorumi (World Economic Forum) andmetel on maailma majandus teinud alates tööstusrevolutsioonist mitmesaja aasta jooksul uuenduste toel läbi mitu arengulainet tehnikas ning sundinud tööturгу muutuma (World Economic Forum 2018, 7). Praegust ajajärku on hakatud tehnika arengu tõttu kutsuma ka neljandaks tööstusrevolutsiooniks (The Fourth Industrial Revolution).

Ühe liigitamise põhjusena tuuakse esile infosektori osakaalu kasvu info- ja kommunikatsioonitehnoloogia, konsultatsiooni ning teadus- ja arendustegevuse valdkondades, kuna neis kasutatakse enim nüüdisaegset tehnikat, et pakkuda teistele sektoritele teadmust ja informatsiooni (*Ibid.*,8).

Seda, kuidas viimase 10–15 aasta jooksul toimunud muutused on hakanud digitehnoloogia, tehisintellekti ja teistes tehnikavaldkondades üksteise arengutempot võimendama, kinnitab ka PricewaterhouseCoopersi raport, mis annab selgelt märku, et see, kuidas me töötame, on muutumas (PWC 2016).

Kui rääkida muutustest tööturul, ei saa üle ega ümber COVID-19 plahvatuslikust levikust üle maailma, mis on mõjutanud tugevalt inimeste tööharjumusi ja ootusi tööle. Olulise tegurina saab esile tuua võimalust teha kaugtööd (ingl remote work), mis oli tekkinud olukorras organisatsioonide jaoks ainuke võimalus jätkata tavapärast äritegevust (Arenguseire Keskus 2020, 21).

Organisatsioonid on suhtunud pandeemiaga kaasnenud muutustesse erinevalt ja kaugtöö rakendamine on olnud mitme valdkonna jaoks paras proovikivi. SHRM-i (Standards in Human



Resource Management) andmete kohaselt on 83% tööandjatest pidanud COVID-19 leviku tõttu suuri ärilisi muudatusi tegema ja 8 % mõtlevad selle peale. 7–10% tööandjatest murravad hetkel pead, kuidas kaugtööga kohaneda (SHRM 2020, 5;12).

Praeguseks on pandeemia algusest möödunud enam kui kaks aastat ning organisatsioonidelt oodatakse eelkõige kohanemist muutunud olukorraga. Microsofti töötrendide indeksi 2021. aastal tehtud uuringu andmed näitavad, et kaugtööd soovib jätkata 73 % töötajatest. See on oluline märk sellest, et tööandjad peavad jätkuvalt pingutama selle nimel, et võimaldada nii olemasolevate töötajate hoidmiseks kui ka tulevaste talentide ligimeelitamiseks paindlikke töötingimusi (Work Trend Index 2021).

Kui kaugtöö rakendamine nõuab organisatsioonidelt uut moodi lähenemist, siis töötaja peab arvestama uute oskuste omandamisega. Virtuaalkeskond eeldab meeskonnaliikmetelt märksa paremaid juhtimiskompetentse ning oskust saavutada tasakaal iseseisvuse ja meeskonna pühendumise vahel (Täks 2021). Hollandi organisatsiooniantropoloogi J. Kramereri hinnangul peaksid tööandjad hakkama ostma töötajatelt tulemust, mitte niivõrd keskenduma tööajale, sest kui töötajad panustavad kaugtööga, ei ole võimalik kontrollida aega, kuid saab kontrollida tulemust (*Ibid.*).

Hetkel käivad teadlaste vahel tulised debatil, et aru saada, milline on tehnika mõju sellele, kuidas tööd tulevikus tehakse, ja milliseid töökohti vajatakse (McKinsey 2017, 8).

Teadlaste arvamused varieeruvad, kuid arvatakse, et hübriid-, „supertöökohad“ peaksid ennustuste kohaselt muutuma tehnika mõjul mitterutiinseks ja eeldama teistsuguseid oskuseid, mille tulemusena hakatakse madalamat kvalifikatsiooni eeldavaid töid asendada ja kõrget kvalifikatsiooni nõudvaid töid täiendada (Volini 2019).

Üks on kindel: kasvav tööjõupuudus tööturul paneb ettevõtjaid analüüsima kriitilise pilguga oma seniseid ärimudeleid ja hoidma praeguseid töötajaid, pakkudes neile paindlikkust ja valikuvabadust (PwC 2021).

Arenguseire Keskuse (2018, 5) tellitud uuringu tulemuste põhjal saab jagada töökorraldust ja töösuhteid mõjutavad tegurid kolmeks: tehnoloogilised, struktuursed ja demograafilised. Kui demograafilistest näitajatest mõjutavad tööturgu enim sündimus, ränne ja põlvkondade eelistused, siis lisaks digitaliseerimisele, mis on kaasa toonud olulisi muutusi töökorralduses, on muutumas ka tööturul pakutavad ametikohad ja töövormid (*Ibid.*).

Eesti areng sõltub tugevasti muutustest kogu maailmas, mõjutades Eestit nii avanevate võimaluste kui ka riskide ja ohtude kaudu (Mets, Viia 2021, 29).

Eesti tööturunäitajaid iseloomustab kõrge hõivemäär, madal töötusemäär, väike tööjõu tootlikus ja suurenev palgasurve (Arenguseire Keskus 2018, 7). Pikenev eluiga ja väike sündimus on tekitanud olukorra, kus ülalpeetavate osakaal on võrreldes tööealise elanikkonnaga järk-järgult kasvamas (*Ibid.*,5).

Kui võtta arvesse Statistikaameti rahvastikuprognosi, kasvab 2019. aastaga võrreldes 65-aastaste ja vanemate inimeste arv Eestis 2025. aastaks 23 600 võrra ehk 9 % (vt joonis 1). Eesti inimeste keskmine eluiga on kasvutrendis, mis tingib vajaduse arvestada teenuste pakkumisel enim eakate sihtrühma ootuste ja vajadustega (Mets, Viia 2020, 35).



**Joonis 1.** Eesti rahvastiku 2019. a ja 2025. a prognoos.

Allikas: Statistikaameti rahvastikuprognosi põhistsenaarium.

Kui ühelt poolt pärssib Eesti majanduse arengut tööjõupuudus, siis OSKA „Töö ja oskused 2025“ (2016, 61) raportis on esile toodud, et teise probleemina näevad ettevõtete juhid tööjõuturul osalejate erialase väljaõppe ja kompetentside mittevastavust sellele, mida ettevõtted edu saavutamiseks vajavad.

Tehnika kiire areng tekitab olukorra, kus juhid, kellel on valdkonnas oluline osa, peavad olema suundumustega seotud muudatuste algatajad ja eestvedajad (McKinsey 2017, 35). Eesti näitel nimetatakse raportis juhtide ühe suurima digitaliseerimisega kaasneva ülesandena just eri vanuses töötajate täiend- ja ümberõppe korraldamist (*Ibid.*,33). Töötajatelt nõuavad muutused ekspertide

sõnul oskuste ümberkujundamist, aga ka uudishimu ja tahet maailmaga koos muutuda (Mets, Viia 2021, 29).

Kuna töötajad ootavad tööandjalt töö kujundamisel märkimisväärselt teistsugust lähenemist, siis traditsioonilised ülalt-alla ja kontrollivad juhtimisstiilid ei ole enam piisavalt paindlikud, et uuenduste, parendamise ja muutustega kaasas käia (Goler *et al.* 2018). Edu tagavad need lähenemised, mis kasvatavad töötajate hulgas loovust ja pühendumust, on paindlikud ja kohandatavad ning pakuvad suurema tõenäosusega konkurentsieelist (*Ibid.*).

McKinsey uuringu põhjal aitavad inimestel tuleviku tööturul tegutsemiseks paremini valmistuda just kognitiivsed, suhtlemis-, digitaalsed ja enesejuhtimisoskused (Dond *et al.* 2021). Vt joonis 2.

<b>Kognitiivsed võimed</b>	<b>Kriitiline mõtlemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktureeritud probleemilahendus</li> <li>• Loogiline järeldamine</li> <li>• Vastuolude mõistmine</li> <li>• Olulise info otsimine</li> </ul>	<b>Kommunikatsioon</b> <sup>- +</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugude jutustamine ja avalik kõne</li> <li>• Õigete küsimuste küsimine</li> <li>• Teabe sünteesimine <sup>*</sup></li> <li>• Aktiivne kuulamine</li> </ul>	<b>Süsteemi võimestamine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolli kujundamine</li> <li>• Võit-võit läbirääkimised</li> <li>• Inspireeriva visiooni loomine</li> <li>• Organisatsiooniline teadlikkus <sup>~</sup></li> </ul>	<b>Suhete arendamine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaatiavõime</li> <li>• Usaldatavus</li> <li>• Tagasihoidlikkus</li> <li>• Seltskondlikkus</li> </ul>	<b>Inimeste vahelised suhted</b>
	<b>Planeerimine ja töö viisid</b> <sup>- +</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektiplaani koostamine <sup>~</sup></li> <li>• Ajajuhtimine ja prioritseerimine</li> <li>• Agiilne mõtlemine</li> <li>• Õppimisvõime</li> </ul>	<b>Mentaalne paindlikkus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loovus ja kujutlusvõime</li> <li>• Teadmise kasutamine erinevas kontekstis</li> <li>• Erinevate lähenemiste omaksvõtt</li> <li>• Kohanemisvõime <sup>*</sup></li> </ul>	<b>Meeskonnatöö efektiivsus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaasamise soodustamine</li> <li>• Erinevate isiksuste motiveerimine</li> <li>• Konfliktide lahendamine</li> <li>• Läbirääkimised</li> <li>• Coaching</li> <li>• Võimestamine</li> </ul>		
<b>Digitaalsed oskused</b>	<b>Digitaalne kirja- ja suhtlemisoskus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaalne kirjaoskus <sup>H</sup></li> <li>• Digitaalne õppimine</li> <li>• Digitaalne koostöö</li> <li>• Digitaalne eetika</li> </ul>	<b>Tarkvara kasutamine ja arendus</b> <sup>- +</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmeerimisoskus <sup>H</sup></li> <li>• Andmeanalüüs ja statistika <sup>H</sup></li> <li>• Arvutuslik ja algoritmiline mõtlemine</li> </ul>	<b>Eneseteadlikkus ja enesejuhtimine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oma emotsioonide ja päästikute mõistmine</li> <li>• Enesekontroll ja regulatsioon</li> <li>• Enda tugevuste mõistmine</li> <li>• Ausus ja põhimõttekindlus</li> <li>• Enesemotivatsioon ja heaolu</li> <li>• Enesekindlus <sup>~</sup></li> </ul>	<b>Ettevõtlikkus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Julgus ja riskide võtmine</li> <li>• Muudatuste juhtimine</li> <li>• Energia, kirg ja optimism</li> <li>• Eelarvamuste murdmine</li> </ul>	<b>Enesejuhtimine</b>
	<b>Digitaalsete süsteemide mõistmine</b> <sup>- +</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Andmete kasutusoskus</li> <li>• Targad süsteemid</li> <li>• Küberturvalisuse kirjaoskus</li> <li>• Tehnilise keele mõistmine ja tehniline võimestamine</li> </ul>	<b>Eesmärkide saavutamine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastutuse võtmine ja otsusekindlus</li> <li>• Saavutustele orienteeritus</li> <li>• Teravus ja püsivus</li> <li>• Määramatusega toimetulek <sup>*</sup></li> <li>• Eneseareng</li> </ul>			

**Joonis 2.** Oskused ja hoiakud tuleviku tööturul läbilöömiseks  
Allikas: autori koostatud (Täks 2021 andmete põhjal).

Joonis 2 on esile toodud 13 kategooriat, mis kajastavad 56 oskust või hoiakut tööturul läbilöömiseks. McKinsey 2021. aastal tehtud uuringuga loodi ülevaade tulevikuks vajalike oskuste ja hoiakute hetkeseisust ning anti hinnang 56 oskuse ja hoiaku kohta. Tulemustest selgus, et enim vajavad arendamist digipädevused. Samas olid kõrgemalt haritud inimesed uuringu andmete järgi digikirjaoskuses ja andmeanalüüsis osavamad, mille tulemusel on nad tuleviku vaates paremini ette valmistatud (McKinsey 2021). Selleks, et innustada inimesi olulisi oskusi arendama ning tagada kvaliteetne ja kättesaadav haridus noorusest kuni pensionieani, on oluline pöörata tähelepanu täiend- ja ümberõppele.

Bessen (2015) on arvamisel, et kuigi tööstusrobotid võivad hakata inimeste tööd rutiinsete ülesannete täitmisel asendama, võime eeldada ka olemasolevate töökohtade muutumist keerukamaks, mis toob kaasa vajaduse omandada uusi oskusi, teadmisi ja kogemusi.

Maailma Majandusfoorumi prognoosi kohaselt mõjutab aastani 2025 uue tehnoloogia rakendamine keskmiselt 15 % ettevõtete tööjõust ning 6 % töötajate ametikohtadest, mida hakkab täielikult asendama tehnika (World Economic Forum 2020, 5).

Kuigi suurim risk on automatiseerimise tulemusel kaduda rutiinsetel töödel, on mitmed teadlased hinnanud töökohtade automatiseerimise potentsiaali (Frey, Osborne 2013).

2013. aastal avaldatud artiklis hindasid Oxfordi ülikooli teadlased Ameerika Ühendriikide näitel automatiseeritavate tööde osakaalu kõikide tööde hulgas ja said vastavaks osakaaluks 47 % (*Ibid.*, 38).

Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD – Organization for Economic Co-operation and Development) hinnangul oleks Eesti töökohtadest võimalik digitaliseerida 6,2 % ning digitaliseerimise ja automatiseerimise tulemusel võivad palju muutuda 21,2 % tööülesannetest (Arntz *et al.* 2016). Kõige väiksem risk automatiseerimise tagajärjel kaduda on töökohtadel, kus kasutatakse töö tegemisel loomingulist intelligentsi ja ideeloomet (Frey, Osborne 2013).

Kuigi automatiseerimise puhul võib olla oht, et töö kaotavad pigem madala kvalifikatsiooniga inimesed, on tegelikkuses automatiseeritavaks hinnatud töökohti võimatu masinatega asendada. Üheks põhjuseks peetakse seda, et uute tehnikaseadmete kasutuselevõtt on aeganõudev ja eeldab teatud takistuste ületamist. Seetõttu soovitab OECD analüüs läheneda töökohtade kadumise riskile ülesandepõhiselt (Arntz *et al.* 2016).

Seda, et tehnika potentsiaal rikastab tööd, kinnitavad mitmed uuringud ja raportid. Tehisintellekti tõeline väärtus ei peitu inimeste asendamisel robotitega, vaid tööjõu suurendamises ja võimaldades inimestel töö komponente ümber korraldada valdkondades, kus nad suudavad endast parima anda, nagu näiteks probleemilahendamine, loovus, teadmiste arendamine, kasvamine ja areng (CIPD 2019).

Kui rutiinsed ülesanded kaovad, on töökohtadel potentsiaali muutuda pigem enam kui vähem inimlikuks, võimaldades silmapaistvust ning töötajate arengut ja väärtustamist töökohal (Volini 2019). Näiteks, kui ei ole vaja ülesannet standardida või reguleerida, kuna selle teeb ära tehnikaseade, muutuvad inimesed vabaks, et teha oma tööd vähem kindlaks määratud ja enam kohandataval moel (*Ibid.*).

Kõige kriitilisemaks muutuseks on aga tööandja jaoks saamas parimate oskustega töötajate tööle meelitamine ja hoidmine (OSKA 2016, 45).

Sama kinnitab ka Arenguseire Keskuse tööturu tuleviku uurimise ekspert J. Vallistu, kes rõhutab, et talentide värbamisel on ettevõtete vahel tihe konkurents ning järjest olulisemaks on muutumas oskus mõista töötajate ootusi. Ta toob näitena, et sageli on töötajate jaoks palju olulisem ettevõtte kultuur ja võimalus paindlikuks töökorralduseks, mitte niivõrd rahalised motivatsioonitegurid, mida pakutakse (Vallistu 2019).

## **1.2. Eri põlvkonnad tööturul**

Töömaailm on muutunud rikkamaks ja vanuse poolest mitmekesisemaks ning kunagi varem pole nii suur hulk eri põlvkondi koos töötanud (CIPD 2015, 6).

Eri andmetele toetudes moodustasid 2020. aastal maailma tööjõust 35 % nn millenniumilapsed (sündinud 1980–1994), mis teeb nad praegu ja ka tulevikus töötava populatsiooni oluliseks osaks (Tilford 2018). Samas peab arvestama sellega, et pensioniea ja eluea pikenemise tulemusel töötavad tööturul üheskoos korraga nii noorema kui ka vanema põlvkonna esindajad, mis tähendab, et tööandjatel on oluline mõista ja arvestada teatud erinevustega (Schroth 2019).

Sellest, kuidas millenniumipõlvkond mõtleb ja mis neid töös motiveerib, on tehtud mitu uuringut. Olulise näitajana toovad Bresman jt esile, et selle põlvkonna esindajad hindavad võimalust rakendada individuaalseid tugevusi ja huvialasid, kuna võimalus tugineda oma individuaalsetele annetele tunnustab ja võimendab neid (Bresman *et al.* 2017).

Kui millenniumilapsed (sündinud 1980–1994) väärtustavad töömaailmas pigem enda jaoks oluliste eesmärkide saavutamist ja töö tähenduslikkust, siis peagi tööturule sisenev eneseteadlik ja nutikas Alfa-põlvkond (sündinud 2010–2024) eeldab tööandjatelt hoopis suuremat tähelepanu ja personaalsemat juhendamist (McCrindle 2021).

Y-generatsiooni ehk millenniumilapsi ja Z-generatsiooni peetakse kõige sarnasemaks ning neil on palju ühiseid omadusi, kuna mõlemad on kasvanud üles kultuuris, kus olid olulised vabadus, tulemuslikkus, avatus, kaasamine, areng, eneseteostus. Z-generatsioonile lisandub veel kriitiline mõtlemine, vaba aeg, keskkond ja paindlikkus, mis tähendab tulevikuorganisatsioonide ja juhtimise jaoks veelgi suuremat vajadust paindlikkuse järele (*Ibid.*).

Eesmärgi olemasolu ja töö laiema tähenduse olulisust kinnitab ka Facebooki uuring, mis tuvastas, et töötaja personaalsete vajaduste rahuldamine oli töötaja ettevõttes jätkamise seisukohalt suurema tähtsusega kui suhe oma juhi või kolleegidega. Näiteks, võrreldes nende töötajatega, kes ettevõttest lahkusid, tundsid need töötajad, kes jäid, suurema tõenäosusega oma töös rõõmu, personaalset arengut ja potentsiaali kasutada oma tugevusi (Goler *et al.* 2018).

Kui millenniumilastele on need omadused kõige olulisemad, siis soov „personaalsema“ lähenemise järele töökohal on väidetavalt miski, mida hinnatakse vanusest või generatsioonist sõltumata (Hershatter, Epstein 2010).

Kuigi eri põlvkondade lahknevatest motiividest, väärtustest ja võimetest on palju kirjutatud, näitavad uuringud siiski, et on liiga ennatlik teha generatsioonide spetsiifiliste näitajate kohta üldistusi. Näiteks tuuakse esile, et kuigi meie iseloom ja eelistused muutuvad pidevalt, ei ole see seotud vanusega ega sõltu sellest, millisesse generatsiooni me jõudnud oleme (Harris *et al.* 2016). Kuna pensioniea algus lükkub hilisemaks, toetavad teadusuuringud vajadust kohaneda ja kohandada end tööjõu vananemise reaalsusega. Samuti on leitud, et küpsete töötajate aktiivsel kaasamisel ja toetamisel on mitu kasutegurit (Nagy *et al.* 2019).

Teadlased on esile tõstnud töö personaliseerimist kui tõhusat viisi, mis võimaldab vanemaealistel töötajatel oma tööd oskuste ja võimekuse järgi kohandada (CIPD 2018). Personaliseeritud lähenemise eeliseks vanuse poolest mitmekesise tööjõu hulgas nähakse toetavat elukestvat kasvu, mis võimaldab töötajatel peegeldada viise, kuidas kasvada ja areneda kõikide tööelu staadiumite jooksul (*Ibid.*).

Näiteks 2013. aastal tehti metaanalüüs töötajate produktiivsuse kohta ning leiti positiivne seos vanuse ja algatusvõime vahel. Ühe selgitusena toodi esile, et kogenumad töötajad suudavad märgata paremini võimalusi muutusteks ja eksperimenteerimiseks (Tornau, Frese 2013, 19).

Töötajad, kelle töö hõlmab nii füüsilisi kui ka tehnilisi komponente (nt ehitajad, insenerid), saavad kujundada oma tööd, kui suurendavad koolituse ja tehniliste elementide osakaalu viisil, mis on nende oskustele, teadmistele ja kogemusele kõige kasulikum (*Ibid.*).

## 2. TÖÖ PERSONALISEERIMISE OLEMUS

Magistritöö teises peatükis vaatlen, kuidas on kaasaegses teaduskirjanduses töö personaliseerimise olemust ja olulisust töösuhetes mõtestatud ning kuidas on personaliseeritud lähenemine tööle ajas kujunenud. Samuti toon esile seosed töö personaliseerimise ja töötulemuste vahel.

### 2.1. Töö personaliseerimise kujunemine minevikust tänapäevani

Kuigi maailm meie ümber teeb läbi personaliseerimise revolutsiooni, on töö areng ja juhtimisstiilid jäänud suuresti puutumatuks (Dignan 2009). Organisatsioonid rakendavad personaliseerimist pigem organisatsioonivälistes kliendikogemustes, jättes sageli märkamata sisemised inimeste kogemused (Baker 2020, 21).

Tänapäeval saab isikupärastada peaaegu kõike – autot, riideid ja puhkust –, kuid mitte oma töökohti (Franke *et al*, 2010).

Franke jt leidsid oma uuringus, et inimesed väärtustasid enda loodut enim, kuna tundsid end selle algatajana. Teadlased nimetasid seda „Ma kujundas selle ise“-efektiks. Uuring näitas, et efekti mõju on veelgi tugevam, kui tegevust hinnatakse meeldivaks ja kui klient või osaleja tunneb, et on lõpptulemusse panustanud (*Ibid.*).

Taylori 1911. aastal avaldatud „Teadusliku juhtimise põhimõtted“ („The Principles of Scientific Management“) oli esimene juhtimisraamat, mis sisaldas selgeid juhiseid töö struktureerimise ja korraldamise kohta. Taylori kohaselt peaks füüsilise töö tegijate põhitegevus olema füüsiline töö, juhtkond peaks aga keskenduma mõttetööle ja töö kognitiivsetele elementidele (Taylor 1911).

Kuigi möödunud on palju aastaid, on taylorismi pärand tuvastatav ka tänapäeva organisatsiooniskeemide ülesehituses. Joonised, mis näitavad juhtkonda üleval ja lihttöötajaid skeemi allosas, on 19. sajandi lõpust alates peaaegu muutumatuna püsinud. Muutunud võivad olla trükikvaliteet ja kirjastiil, kuid mitte juhtimismõtlemine (Dignan 2019).



Dignan rõhutab, et organisatsiooniskeemide sarnasuse tõttu on raske tuvastada, millised skeemid on välja antud 19. sajandil ja millised tänapäeval. Ettevõtete võimudünaamika on olnud peaaegu alati suunatud ülevalt alla ja see kinnitab mõtteviisi, et juhtkond on õigustatult positsioonis, mis lubab teiste eest otsustada (*Ibid.*).

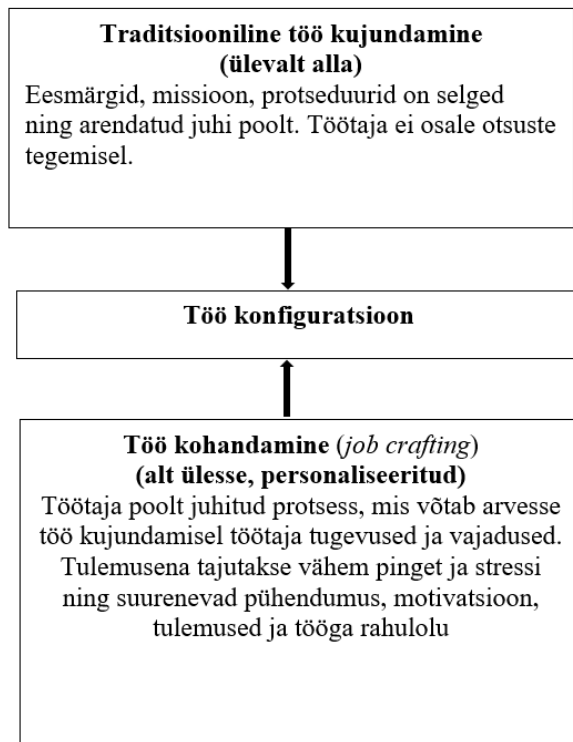
McChesney nimetab juhtimise ebaõnnestumise ühe põhjusena asjaolu, kui jäetakse märkamata ja tunnustamata töötaja inimlikkus ning teda koheldakse kui masina hammasratast, mis võib pikemas vaates põhjustada töötajate kõrge haigestumismäära, sagedast vahetumist ja rahulolematust (McChesney 2017).

Tulevikuinstituudi tellitud aruande kohaselt ei ole 85 % 2030. aastal eksisteerivatest töökohtadest hetkel veel leiutatud (Institute for the Future and Dell Technologies 2017, 16). Kui uskuda akadeemikute ning maailma tehnoloogia- ja ärispetsialistide seisukohti, on töömaailmas töö personaliseerimise jaoks tohutult võimalusi, et muuta 19. sajandi lõpust pärit ja seniajani kehtivat halvasti kavandatud ebaproduktiivset töömudelit (*Ibid.*, 21).

Töö kujundamise protsessis on olnud päris pikalt aktiivne pool organisatsioon, kuid viimasel 20 aastal on töö kujundamine taas uurijate huvi äratanud ja viinud arusaamisele, et töötaja ei ole selles protsessis pelgalt passiivne osaleja (Wrzesniewski, Dutton 2001).

Wrzesniewski ja Dutton olid 2001. aastal esimesed, kes uuendasid töö kujundamise vaatenurka ja tutvustasid esimest korda mõistet „töö individuaalne kohandamine“ (ingl job crafting). Nad defineerisid töö kujundamist kui midagi, mida töötajad teevad, kujundades oma tööd ümber alt-üles viisil, suurendades seeläbi oma seotust tööga, töörahulolu, vastupidavust ja edukust (Wrzesniewski 2015). Teisisõnu, töö kujundamine töötaja poolt pakub juhitud ja tõenduspõhist mehhanismi viisil, mis loob võimaluse võimendada oma tugevaid külgi, andeid ja huvisid, vt joonis 3 (*Ibid.*).

Kuna töötajad eeldavad, et organisatsioonid loovad töökeskkonna, mis võimaldab neil kohandada tööd oma vajaduste ja tugevuste põhjal, on mitmed teadlased arvamusel, et personaliseerimine võib parandada töötajate seotust organisatsiooniga (Berg *et al*, 2008).



**Joonis 3.** Töö kohandamine, töö arendamine ja töö konfiguratsioon.  
Allikas: autori koostatud (Baker 2020, 44) andmete põhjal.

Kuigi mitmed organisatsioonid püüavad olla maailmas parimad, on paljudel raskusi sellest kinni hoida ning sageli ei looda keskkondi, mis võimaldaksid töös oma isiklike tugevaid külgi rakendada ja ainulaadseid andeid kasutada (Nesterak 2014).

Selleks, et töötaja saaks panustada ja tunneks end motiveerituna, tuleks organisatsioonil töötajaid nende endi väärtuste kaudu motiveerida, lähtudes individuaalsest aspektist (Kim, Rousseau 2014).

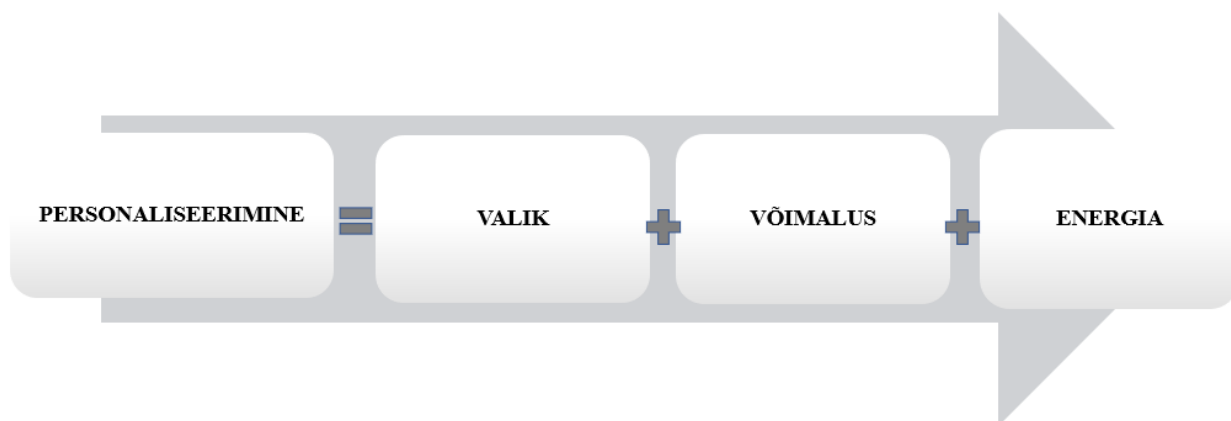
Kui töö individuaalne kohandamine on loominguine protsess, mille käigus töötaja vormib oma tööd nii, et see on kasulik talle endale ning võib olla samas kasulik või kahjulik organisatsioonile, siis isiklikud töökokkulepped (ingl idiosyncratic employment arrangements, i-deals) annavad võimaluse ühtaegu nii töötajal kui ka tööandjal kaasa rääkida (Rousseau 2005).

Töötingimusi puudutavad erikokkulepped luuakse enne ja pärast töösuhte sõlmimist ning need aitavad töötajatel saavutada isiklike ja tööga seotud eesmärke (*Ibid.*). Näiteks, sõlmides paindlikkusega seotud kokkuleppe (ingl flexibility i-deals), on töötajal võimalus ise oma tööaega vajaduse järgi planeerida (*Ibid.*).

Kuigi „töö arendamine“ ei ole päris uus mõiste, siis „töö kohandamine“ on ainulaadne lähenemine, mis kirjeldab töötaja juhitud proaktiivsust.

R. Baker nüüdisajastas uuringutulemusi ja defineerib oma raamatus „Personalization at Work“ personaliseerimist kui millegi kujundamist kellegi või millegi individuaalsete vajaduste põhjal (Baker 2020, 4).

Kui organisatsioonid soovivad uurida ja potentsiaalselt suurendada võimalusi töö personaliseerimiseks, on kolm tegurit, millele neil tuleks keskenduda ja millega nad peaksid arvestama: valik, võimalused ja energiakulu (*Ibid.*, 189). Vt joonis 4.



**Joonis 4.** Personaliseerimise valem.

Allikas: autori koostatud (Baker 2020, 188) andmete põhjal.

Baker selgitab, et kui ettevõttes on olemas valikuvõimalused ja paindlikkus, kuid need on varjatud, keerulised, inimesele koormavad või neid ei toetata, ei tunne töötaja end piisavalt julgustatuna, et muutusi teha. Selleks, et inimestel oleks võimalus töökorraldust ja tasu oma vajaduste järgi personaliseerida, peavad organisatsioonid hoolikalt läbi mõtlema, kuidas seda toetada.

Seni kehtiva süsteemi muutmiseks vajalike tegevuste puudumise põhjusena tuuakse sageli esile energia- ja ajapuudust (*Ibid.*).

Kui pühenduda kuulamisele, mõistmisele ja vastamisele, mida inimesed tegelikult ootavad, antakse positiivne märk, et organisatsioon hoolib sellise keskkonna loomisest, kus töötajate arvamus loeb, neil on võimalus panustada ja lahendusi leida (Kim, Beehr 2018).

Siiski on oluline mainida, et kuigi töö personaliseerimise olulisust ja positiivseid tulemusi on näidanud suur hulk uuringud, ei saa väita, et selle positiivse tulemuse tingib üksnes töö personaliseerimine (Baker 2020, 72).

Inimestel on olnud aegade algusest peale loomulik soov teiste ootustele vastata ja koostööd teha – see on aidanud meil areneda ja liigina ellu jääda. Soov sarnaneda teistega võis olla kasulik

evolutsioonilisest perspektiivist lähtudes, kuid see ei teeni meid ega organisatsioone hästi nüüdisaegses töökeskkonnas (Gino *et al.* 2015).

Ühe takistusena, mis pidurdab organisatsioonidel personaalsete tövõtete rakendamist, nähakse ebasobivat keskkonda, mis purustab indiviidi individuaalsuse (Gino 2016). Konformsus töökohal ehk kalduvus alluda teiste survele ning suutmatuse võimaldada töötajatel panustada individidena võib lõppeda töötaja tuidimuse ja tegevusetusega (*Ibid.*).

Organisatsioonikäitumise professor D. Cable kirjeldab, et osa inimeste bioloogiast on otsida tegevusi, mis motiveerivad ja võimaldavad inimestel uurida oma individuaalseid tugevusi ning annavad võimalusi isiklikuks kasvuks (Cable 2018, 17). Ühe põhjusena toob ta esile inimese tahet omada ainukordset identiteeti ja soovi täita ainulaadset potentsiaali. Organisatsioonid aga ei ole sageli loonud võimalusi selleks, et inimene saaks töökohas oma tugevusi kasutada ja rakendada, ning see takistab töötajatel oma tõelist „mina“ töö juurde toomast (*Ibid.*, 38).

Seda, et näeme harva organisatsioone, kes võimaldavad töötajatel end vabalt väljendada, näidata oma tõelist „mina“, on esile toonud autorid ja filosoofid Sokratesest Sartre'ini (Baker, 2020, 31). Selline käitumine võib lõppeda töötajate rahulolematusega ja põhjustada olukorra, kus ettevõtte ei suuda olla uuenduslikud (*Ibid.*).

Kuigi arvamusi on erinevaid, ollakse siiski veendunud, et töö personaliseerimisel ja tänapäeval tehtavatel otsustel on neljanda tööstusrevolutsiooni ajal potentsiaali kesta kaua (Volini 2019).

Kuigi juhtimistavad, mis arendati välja 120 aastat tagasi, on tuntavad töökohtades ka tänapäeval, nähakse praegustel otsustel palju suuremat üle põlvkondade ulatuvat mõju, mis ei ole tuntav mitte ainult meie töös ja elukogemuses, vaid ka meie laste ja nende laste omades (*Ibid.*).

## **2.2. Töö personaliseerimine ja seos töösooritusega**

Töö personaliseerimise rakendamine töökohal annab töötajatele võimaluse luua ise oma tööle tähendus ning seeläbi suurendada väärtuslikku tulemust nii töötajale endale kui ka organisatsioonile (Berg *et al.* 2010).

Mitu uuringut on toonud esile positiivse seose töö personaliseerimise ja töösoorituse vahel (Lee 2018), põhjendades seda sellega, et töö personaliseerimine võimaldab töötajatel sobitada tööd

isiklike vajaduste ja eelistustega, kõrvaldades ebaefektiivsuse ja frustratsiooni tekitavad aspektid ning suurendades sellega motivatsiooni ja rahulolu (*Ibid.*).

Selleks, et töötaja saaks rakendada oma tugevusi tööl ja tunda end konkurentsivõimelisena, peab ta võtma vastutuse vajalike kompetentside arendamise ja oma töö muutmise osas (Akkermans, Tims 2017).

Olulise seose töötaja tugevate külgede kasutamise ja töösoorituse vahel tõi esile ka Rigioni ja Asplundi uuring, milles osales 1,2 miljonit töötajat 45 riigist. Uuringus osalejad väitsid, et täites neid tööülesandeid, mis võimaldasid neil kasutada oma tugevaid külgi ja oskuseid, tundsid nad end olevat „energilised“, nad õppisid midagi huvitavat ja tundsid end õnnelikena. Inimesed, kes kasutasid oma tugevaid külgi töös iga päev, väitsid rohkem kui kolm korda suurema tõenäosusega, et neil on suurepärane elukvaliteet, ja üle kuue korra tõenäolisemalt, et nad on oma töösse „kaasatud“ (Rigioni, Asplund 2016).

Seose õnnetunde ja positiivsete tunnete vahel leidis ka A. Wrzesniewski (2014), kes kinnitab, et töötajad, kes kujundavad oma töökogemust ise, keskendudes nendele töö aspektidele, mida nad enim naudivad, on palju produktiivsemad ja rahulolevamad.

Hayes jt leiavad, et julgustades ja võimaldades töötajatel kujundada oma töökoha elemente ise ning pakkudes neile selleks valikuvõimalusi, saab suurendada töötajate kaasatust, rahulolu ja efektiivsust (Hayes *et al.* 2018). Personaliseeritud töösuhted mitte ainult ei suurenda töötajate pühendumust, vaid vähendavad ka töötajate värbamise ning lahkumise ja haigestumisega seotud kulusid (*Ibid.*).

Seost pühendumusega näitavad ka mitmed teised uuringud, mille peamine järeldus on, et kui tööd ennetavalt personaliseerida, võimaldab see inimestel suunata oma tööd viisil ja suundades, mis pakuvad rohkem naudingut ning julgustavad ülesannete täitmisel neisse rohkem energiat panustama ja paremini keskendumata (Petrou *et al.* 2012).

Üha enam väärtustatakse individuaalset heaolu ja tervist nii töökohal kui ka väljaspool seda. Inimesed tunnevad end töökohal hästi ja saavutavad paremaid tulemusi, kui nende füüsiline ja vaimne tervis on korras (Tims *et al.* 2013). Töö personaliseerimist seostatakse heaoluga, samuti väiksema läbipõlemisohu ning vähenenud tööpinge ja depressiooniga. Töökohti enda vajaduste järgi kujundades on töötajatel suurem kontroll oma tööülesannete üle, neil on rohkem positiivseid

emotsioone ja hea enesehinnang, paremad suhted teistega ning tähenduslikum kontakt oma tööga (*Ibid.*).

Töö tähenduslikuks aluseks on usk, et töö, mida me teeme, on oluline (Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2008). Kahjuks puudub paljudel töödel olemuslikult olulisuse mõõde ja töötajad peavad selle ise leidma. Lihtne ja võimas viis, kuidas töö personaliseerimine aitab leida tähendust, on julgustada inimesi uurima seda, milline on nende töö mõju ja kuidas see aitab teisi inimesi (*Ibid.*).

Töö personaliseerimise positiivse mõjuna tuuakse esile ka isiklike karjäärivõimaluste avardumist. Ühe põhjusena mainitakse, et töötajad saavad seeläbi võimaluse väljendada oma väärtusi ja uskumusi, kasutades samal ajal oma tugevaid külgi ja teadmisi (Brennkmeijer, Hekkert-Koning 2015).

Samuti leidsid Cenciotti, Alessandri ja Borgogni positiivse seose töö personaliseerimise ja ametikõrgenduse vahel. Töötajad, kes kasutasid oma töös enim personaliseeritud lähenemist, olid paremini avatud karjäärirõõnu võimalustele ja neil oli ka teistest rohkem edutamisi (Cenciotti *et al.* 2017).

Kuigi paljud statistilised andmed näitavad positiivset seost ja kasutegurit töö personaliseerimise rakendamisel, ei pruugi personaliseerimine organisatsioonidel alati õnnestuda (Baker 2021, 72). Ühe negatiivse tegurina on toonud töötajad esile toetuse puudumist ja segaseid sõnumeid, samas ka seda, et töö personaliseerimist rakendatakse viisil, mis mõjutab negatiivselt teisi töötajaid. Neid negatiivseid aspekte saab vältida, kui juhid julgustavad töö personaliseerimise protsessi arukalt korraldama (*Ibid.*).

### 3. EMPIIRILINE UURING

Järgmisena annan ülevaate empiirilisest uuringust: uuringu metoodikast, tulemustest ja järeldustest koos soovitudestega.

#### 3.2. Uuringu meetod

Magistritöö eesmärk on luua ülevaade, kuidas mõtestatakse töö personaliseerimist praeguses Eestis, keskendudes eelkõige teadmustöötajatele (ingl knowledge workers), kuna teadusmahukas (ingl knowledge intensive) ettevõtlus on majanduse arengu tugisambaid.

Uuringu andmete kogumiseks tegin kvalitatiivse uurimuse poolstruktureeritud intervjuu meetodil. Intervjuu eeliseks on selle paindlikkus ja võimalus andmekogumist reguleerida vastavalt olukorrale (Hirsijärvi *et al*, 2005). Samuti võimaldab kvalitatiivne uurimus vajaduse korral küsida lisaküsimusi ning leida seoseid tunnustega, mis on omased töö personaliseerimisele. Kvalitatiivse meetodi valiku kasuks räägib ka asjaolu, et see sobib paremini siis, kui ollakse huvitatud nähtuse süvitsi mõistmisest ja selle detailidest (*Ibid*).

Oma uurimistöös koostas intervjuudeks põhiküsimused, kuid sageli tuli ette olukordi, kus intervjuu käigus tuli esitada lisaküsimusi, et täpsustada mõnda vastusega seotud aspekti.

Intervjuudes käsitlesin viite teemat: 1) töö personaliseerimise tähendus ja võimalikkus; 2) töötajate aktiivsus tööülesannetes kaasarääkimisel ja isikliku arengu perspektiiv; 3) saavutustunne ja tegevusvabadus eesmärgi seadmisel; 4) suhted kolleegide ja klientidega; 5) töö personaliseerimise vajalikkus ja takistavad tegurid.

Esimeses teemablokis keskendusin töö personaliseerimise tähenduse leidmisele ja sellele, et uurida töö kujundamise võimalikkust. Kokku on teemablokis viis küsimust ning antud küsimustega on võimalik mõõta töö personaliseerimise erinevaid elemente nagu: töö tähenduslikkus, tööülesannete kujundamine ja iseseisvus.

Teises blokis soovisin teada saada oskuste ja teadmiste rakendamise võimaluste kohta ning kas töökohal on võimalik õppida isikliku arengu eesmärgil. Siia kuuluvad laiemad oskuspagasi

omandamine, uute oskuste õppimine ning teatud valdkonna teadmiste spetsialiseerumine ja nende arendamine. Antud küsimustega on võimalik teada saada mis töötajatele oma töö juures meeldib ja ei meeldi, ning muudatustele, mida nad saavad teha. Kokku on teemablokis kolm küsimust.

Kolmas teemablokk võimaldab välja selgitada, kuidas töötajad peegeldavad ja selgitavad oma töö tähendust ning väärtust. Küsimuste abil soovin jõuda tehtava töö tuuma ja väärtuseni ning uurida miks me midagi teeme ja kuidas need väärtused ühtivad töötaja isiklike uskumustega. Kokku on teemablokis kolm küsimust.

Neljanda teemabloki keskmes on suhted. Kokku on teemablokis kaks küsimust, mille abil soovin välja selgitada, kas suhete kvaliteet töökohas innustab ja julgustab töötajaid otsima võimalusi, kuidas suhtlust teistega arendada või muuta.

Viimane viies teemablokk koosnes neljast küsimusest ning antud küsimustega uurin töötajate hinnanguid töö personaliseerimise vajalikkuse kohta ning millised on takistused selle rakendamisel.

Intervjuud toimusid 28. veebruarist kuni 21. märtsini 2022. Kokku sai tehtud 15 intervjuud. Eelistatum viis intervjuusid läbi viia oli kohtuda intervjuueeritavatega nende töökohas silmast silma. Ent kuna jaanuarist märtsikuuni oli mõnel osakonnal väga tõine periood, tuli seitsmel korral korraldada intervjuu Teamsi vahendusel. Viimase puhul kaasnesid mõnel korral ka tehnilised tõrked, mille tõttu intervjuu katkes ja tuli uuesti alustada.

Intervjuu alguses selgitasin konfidentsiaalsusnõudeid ja küsisin nõusolekut intervjuu salvestamiseks. Salvestasin intervjuud telefonirakendusega ja transkribeerisin need hiljem käsitsi. Transkriptsioone on uurimistöös kasutatud vaid üldistatud kujul. Intervjuudeks valmistasin ette küsimused (lisa 1). Kõige lühem intervjuu kestis 30 minutit, kõige pikem 45 minutit, enamjaolt kestsid intervjuud pisut üle poole tunni. Tulemuste esitamisel olen taganud täielikult intervjuueeritavate anonüümsuse, andes intervjuueeritavatele koodnimed (vastaja A, vastaja B jne). Kuna töötan ise uuringus osalevas ettevõttes, kontakteerusin osalejatega isiklikult Teamsi kaudu, saamaks teada, kas nad on uurimuses osalemisest huvitatud, ning seejärel leppisin kokku intervjuuks sobiva aja. Kõik töötajad, kellega ühendust võtsin, olid hea meelega nõus uuringus osalema.

Võttes arvesse, et suurema osa tööjõulisest elanikkonnast moodustavad tänapäeval Y- ja Z-generatsiooni esindajad ning noored on tulevikku kandev jõud, keskendusin valimi määramisel just nooremale põlvkonnale. Teavitasin kõiki osalejaid enne uuringu eesmärgist ja selgitasin neile töö personaliseerimise mõistet R. Bakeri definitsiooni alusel.

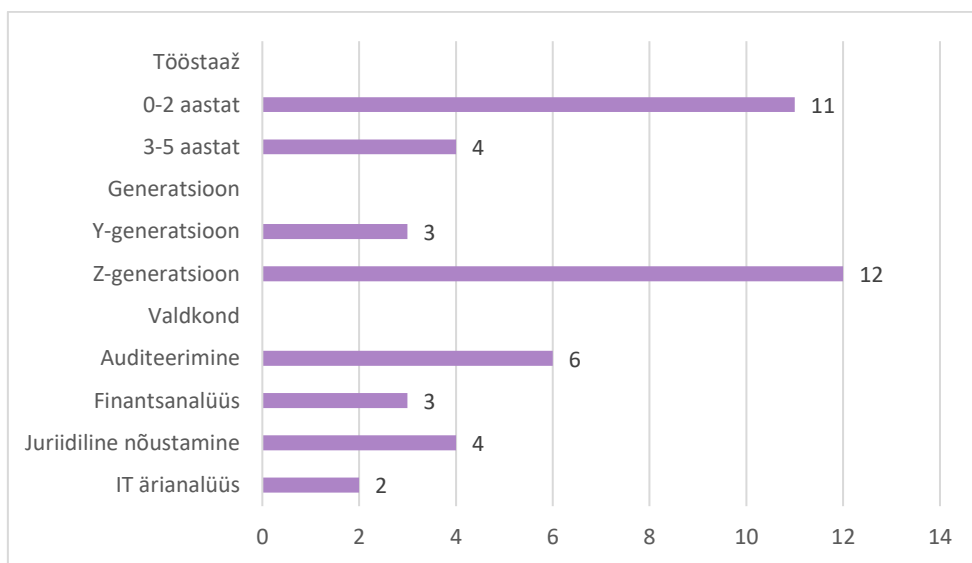


Intervjuu tekstide analüüsimisel kasutan kvalitatiivset sisuanalüüsi, mida kasutatakse tekstide sisu või kontekstiliste tähenduse uurimiseks. Selline lähenemine iseloomustab temaatilist sisuanalüüsi, kus eesmärgiks on leida üles andmetes peituvad tähendused ja arusaamad (Ezzy 2002). Kogutud info jagati teemade kaupa ning toodi välja intervjuudes esinevaid sarnasused ja erinevused. Informatsiooni kogumisel ei olnud eesmärk tõlkida uurimise andmeid kvantitatiivseteks andmeteks, vaid keskenduti pigem informatsiooni tähendusele ning kontekstile.

Arvan, et antud analüüs on hea valik, kuna minu uurimisteema on uus ja vähe uuritud ning intervjuuerides võib välja tulla huvitavaid seisukohti, millele alguses ei osanud tähelepanu pöörata.

### 3.3. Valim

Uurimus toimus ettevõttes, kes nõustab ettevõtteid strateegia ja tehingute valdkonnas ning pakub auditi-, maksu-, raamatupidamis- ja konsultatsiooniteenuseid. Ettevõtte eesmärk on toetada loovat õppimist ja avastamist ning selle eesmärgi täitmiseks vajab ettevõtte noori tegijaid, kellele meeldib uusi asju õppida ning kes soovivad osaleda Eesti arengut ja majandust mõjutavates projektides. Ettevõtte Eesti esinduses töötas uuringu tegemise hetkel (märts 2022) 152 töötajat. Kõige suurema osa intervjueeritavatest (40 %) moodustasid auditorsakonna töötajad, kes pakuvad ettevõtetele audiitorteenuseid ja finantsaruandluse ülevaatusi. 27 % intervjueeritavatest töötab õigusteenuste osakonnas, nõustades kliente äritegevusega seotud õigusvaldkondades.



**Joonis 5.** Kvalitatiivses uuringus osalenud töötajate taustaandmed  
Allikas: autori koostatud.

20 % vastanutest töötab strateegia ja tehingute osakonnas, tehes klientidele finantsanalüüse, et toetada ettevõtete jätkusuutlikku arengut ja kasvu. 13 % vastanutest töötab ärikonsultatsioonide osakonnas, kes nõustab IT valdkonnas nii avalikku kui ka erasektorit (vt joonis 5).

Kõik eespool nimetatud valdkonnad pakuvad klientidele kõrgetasemelisi teadmuspõhiseid tooteid, mille edu taga on oma valdkonna eksperdid. Seetõttu saab kirjeldada konsultatsiooniäri kui kõrgelt kvalifitseeritud töötajatega ettevõtet, kes turustab teadmust ennast.

## **4. TULEMUSED**

Selles peatükis arutlen uurimistöö käigus saadud tulemuste üle ja toon esile kvalitatiivse uurimuse tulemused.

### **4.1. Intervjuude tulemused**

#### **4.1.1. Töö personaliseerimise tähendus ja võimalikkus**

Järgmisena annan ülevaate, kuidas intervjueeritavad mõtestavad töö personaliseerimist, selle olemust ja olulisust töösuhetes, ning toon esile tegurid, mis mõjutavad töö personaliseerimise võimalikkust.

Kuna intervjueeritavatele oli selgitatud, et uurimistöö teema on töö personaliseerimine, oli oluline kindlaks teha, kuidas intervjueeritavad töö personaliseerimist mõtestavad, ning leida nende vastustest seoseid tunnustega, mis on töö personaliseerimisele omased. Uurimuses analüüsisin intervjueeritavate arusaamu personaliseeritud tööst R. Bakeri definitsiooni alusel, mis defineerib personaliseerimist kui millegi kujundamist kellegi või millegi individuaalsete vajaduste põhjal (Baker 2021).

Kui analüüsida ja võrrelda intervjueeritavate arusaamu töö personaliseerimisest, toodi läbivalt esile, et töö personaliseerimine tähendab võimalust ise oma tööaega planeerida ning arvestab töötaja vajadustega (N = 12). Näitena mainiti kodukontori võimalust ning terviseprobleemide korral sobiva töökeskkonna loomist ja töövahendite võimaldamist (reguleeritav töölaud, istumispaal).

Mõnel juhul märgiti, et personaliseerimine on midagi, millega peaks arvestama juba oma tulevasi töötajaid värvates, sest nii saaks rakendada vajalike tugevustega ja kompetentsidega kandidaadid sobivatesse ülesannetesse, vastates nii töötaja kui ka ettevõtte ootustele (N = 2). Ühe intervjueeritava hinnangul (N = 1) loob personaliseerimine võimaluse palgata tööle inimesi, kes on milleski väga osavad, aga samas pakub ka võimalust areneda neil, kes soovivad õppida uusi teadmisi. Kahel juhul jäi kõlama, et kuna töö eeldab juba spetsiifiliste oskustega inimesi, siis on väga keeruline hakata tööd hiljem töötaja soovide järgi muutma (N = 2).

Seega võib öelda, et suuremale osale vastajatest seostub personaliseerimine enim paindlikkusega ja paindlike töötingimuste võimaldamisega. Samas peegeldub intervjuudest mõningane ebakindlus personaliseerimise mõiste sõnastamisel ja seda märksa enam kui paindlikkuse mõiste puhul.

Intervjueeritavatel paluti hinnata ka töö kujundamise võimalikkust oma töö osades ja mitmed intervjueeritavatest nägi selle võimalikkust (N = 12).

Mitmel korral märgiti, et paindlikkus tööülesannete kujundamisel ja vabadus otsustada on võimalikud, kuid seda siiski teatud määral ja eeldusel, et töö ise loob selleks võimalused. Järgnevalt mõni näide:

*Protsesse me muuta ei saa, kuna andmete töötlemisel on kindlad reeglid paigas. Aga me saame valida, mis järjekorras me ülesandeid teeme, millal me midagi teeme ja näiteks, kuidas me tööpaberi visuaalselt vormistame (vastaja D).*

*Teatud vabadus on kindlasti olemas. Näiteks saame ise otsustada, millistest kanalitest me infot kogume, ning valida töötegemise aega ja kohta (vastaja C).*

Personaliseerimisele omastest tunnustest rääkides ilmnes ka mitmesuguseid vastuolusid:

*Vabadust väga ei ole, kuna tegu on tiimitööga ning iga lüli peab panustama ja täitma teatud rolli. Jah, me saame valida, millal me midagi teeme ja millistest kanalitest me infot kogume (vastaja C).*

*Meie töös on võimalik valida kahe variandi vahel. Ehk kas sa tegeled rohkem arvudega, analüüsimisega ja raportite koostamisega või sa tegeled mudeldamisega (vastaja E).*

Autorina huvitas mind vastuste kohta täpsustusi küsides muu hulgas järgmine: kui ettevõttes puuduksid paindlikud töötingimused, kas see mõjutaks kuidagi nende töösuhet? Enamasti vastati jaatavalt, põhjendades, et ilma paindlikkuseeta ei ole tänapäeval enam võimalik töötada ning paindlike võimaluste puudumisel nad ilmselt kaaluksid töökoha vahetust. See on ka selge märk sellest, et töötaja loodab, et tööandja pingutab ja arvestab tema ootustega ka tulevikus.

Positiivse poole pealt toodi esile võimalust siduda tööülesandeid oma huvide ja tugevustega (N = 10). Töövälistes projektides osalemist pidasid intervjueeritavad lisaväärtuseks, kuna see soodustab koostöövõimekust ja arendab suhtlemisoskust.

*Mulle meeldib väga, et mul on olnud võimalus osaleda ka teistes nn töövälistes projektides nagu karjäärimeessidel osalemine ja meeskonnaürituste korraldamine. See on alati väga värskendav*

*kogemus olnud ja sooviksin ka edaspidi olla kaasatud sellistes ettevõtmistes, kuna see annab mulle võimaluse suhelda erinevate kolleegidega ning neid paremini tundma õppida (vastaja D).*

*Tore on see, et saame valida, millistes projektides osa võtame. Näiteks, kui kedagi kõnetab rohkem tervishoiu- või tootmisvaldkond, siis saame sektorit valida. Leian, et sellise võimaluse loomine aitab kaasa minu isiklikule arengule ning annab mul võimaluse oma tugevusi rakendada, luues sellega ettevõttele suuremat väärtust (vastaja H).*

Kui palusin intervjueritavatel kirjeldada, millisena nad sooviksid oma tööd näha ja mida nad muudaksid, jäi enim kõlama „tasakaalustatud töö“ (N = 5), aga ka „töölaline areng soovitud tuleviku kujundamiseks“ (N = 5). Toon näiteks järgmised väljavõtted intervjuudest:

*Soovin, et oleks tasakaal töö ja eraelu vahel. Hetkel on töökoormus väga suur (vastaja H).*

*Mulle meeldiks, kui saaksin teha rohkem seda, mis mind tööalaselt edasi arendaks. Vajan rohkem uusi väljakutseid (vastaja I).*

*Mina ei muudaks midagi. Mulle sobib hetkel mulle määratud tööülesanded ja samuti on olemas teatud paindlikkus (vastaja E).*

Mitme intervjueritava hinnangud viitavad sellele, et töötajatel tuleb aeg-ajalt ette väsimust, kuna töökoormus on teatud perioodidel väga suur ja mõjutab töövõimet. Töökoormust võib seostada ka vanuse, oskuste ja kogemustega ning muude teguritega, mis töös väsitavad või energiat annavad. Sellistest olukordadest väljatulek eeldab töötajatelt head enesejuhtimisoskust, kuid võib siiski põhjustada lisapinget just enim noorematele töötajatele, kellel puuduvad kogemused ja teadmised.

#### **4.1.2. Töötajate aktiivsus tööülesannete kaasarääkimisel ja isikliku arengu perspektiiv**

Järgmisena toon ülevaate, millised osi oma tööst soovivad intervjueritavad rohkem teha ja milliseid vähem, millisena nad näevad oma tööd tulevikus ja milliseid oskusi tuleb selleks nende hinnangul edasi arendada.

Vastaja A hinnang iseloomustab hästi seda, kui olulised on töös paindlikkus ja proaktiivsus. Kui ettevõttes on loodud võimalused uusi oskusi õppida, ennast arendada, püsib ka töötaja motivatsioon suurem ja tekib hea pinnas erinevate ülesannetega toimetulemiseks.

*Ma ei ole kindel, et tahaksin teha ainult ülesandeid, mis mulle meeldivad, kuna vastasel korral ei teki arengut. Mulle meeldib ennast natuke kiusata ja teha ülesandeid, mis sunnivad mind mugavustsoonist välja astuma ja rohkem pingutama. Mulle sobib see, et ma saan soovi avaldada teatud tööülesannete valikul (vastaja A).*

Soovi rohkem suhelda tõi esile enamik vastajatest (N = 12). Kõige enam sooviti teha tegevusi, mis eeldavad suhtlemist ja keerukate probleemide lahendamist. Vähendada sooviti bürokraatiat, mis kaasneb dokumentide vormistamisega, kuna see on aeganõudev ja üksluine.

Küsimuse puhul, milliseid oskusi soovitakse edasi arendada ja millisena nähakse tulevikutööd, jäädi vastustes pigem tagasihoidlikuks. Selle põhjusena võib esile tuua vastajate noore vanuse ja ka vähese töökogemuse, mistõttu noortel ei pruugi veel olla kindlat tulevikuvisioni, mida alles otsitakse.

Spetsiifilistest oskustest sooviti edasi arendada arvutiprogrammide oskust ja suhtlusoskust (N = 7), kuna töö eeldab väga palju klientidega suhtlemist.

Samuti jäid vastustest kõlrama müügitööoskused ja raamatupidamisalased teadmised (N = 6), et osata hoida häid kliendisuhteid ja suurendada enesekindlust klientidega läbirääkimisel.

See, et töö, mis pakub töötajatele võimalusi end üles töötada ja oma ambitsioone täita, on noorema generatsiooni jaoks oluline, selgus ka uuringu tulemustest.

Kui enamik vastajatest jäi oma arvamuses pigem üldsõnaliseks, siis kahel vastajal (N = 2) oli selge arusaam tulevikutööst ja mida selleni jõudmiseks endas arendama peab:

*Ma sooviksin tulevikus vastutada ainult ühe ettevõtte finantsprotsesside eest. Hetkel tuleb mul vastutada mitme kliendi eest ja see on koormav. Kindlasti on mul sinna jõudmiseks vaja sektori spetsiifilisi teadmisi ja finantsalaseid teadmisi (vastaja H). Aga kuna me saame soovi avaldada, millise valdkonna projektis me osaleme, siis usun, et minu tänane töö võimaldab ja aitab kaasa püstitatud eesmärgi saavutamisele.*

*Viie aasta pärast olen ma 28-aastane ja ma soovin töötada start-up-ettevõttes finantsjuhina. Mind huvitab väga finantsmudelite ja ettevõtete hinnastamise protsess. Oskustest vajaks kindlasti edasi arendamist kliendisuhetus, raamatupidamisalased teadmised, müügiõskused ning teadmised erinevatest finantseerimisallikatest, mida tööprotsessis kasutada, valida (vastaja E).*

### 4.1.3. Saavutustunne ning tegevusvabadus eesmärgi seadmisel

Järgmiste vastustega hindasid intervjueeritavad, mis annab neile oma töös suurima saavutustunde, kes sellest kasu saavad ning kas neil on tegevusvabadust ja otsustusõigust eesmärgi seadmisel.

Kõik vastajad (N = 15) tõid esile, et suurima saavutustunde annab neile oma töös tunnustamine ja positiivne tagasiside nii oma juhilt ja meeskonnakaaslastelt kui ka klientidelt.

*Mulle meeldib, kui olen saanud iseseisvalt raske ülesandega hakkama ja sellele järgneb juhi poolt tunnustus. See annab tunde, et tahan veel rohkem panustada (vastaja E).*

Autorina soovisin lisaküsimusega täpsustada, kas töötajad tunnevad praegusel ajal, et neid tunnustatakse. Vastustes oli teatud kõhkclusi, mis kõneleb sellest, et töötajad ootavad tagasisidet märksa sagedamini. Siinkohal on võtmeosa kindlasti juhtidel, kes saavad oma töötajaid õigel ajal märgata, hoida iga päev kontakti ja tunda ka inimlikku huvi oma töötajate vastu.

Lisaks toodi takistava põhjusena esile ettevõtte spetsiifilist ja tavapäratut juhi-alluva struktuuri, mis jätab ebaselgeks nii juhi funktsiooni kui ka kohustused.

Küsimuse puhul, mis tekitab intervjueeritavates suurima saavutustunde, toodi esile kolm põhitegurit: panustamine Eesti ühiskonda, meeskonnaliikmed ja kliendid. Vastajate hulgas leidis neid, kes tõid esile konkreetsed põhjused, miks nende töö on tähenduslik, ning leidis ka neid, kes tundsid rahulolu ja heameelt, kui said kedagi oma teadmistega aidata.

*Kõige suurima saavutustunde annab mulle teadmine, et panustan Eesti ühiskonda. Et ma saan läbi projektide panustada ühiskonna arengusse ja seeläbi parandada kogu maailma. Mulle meeldib väga see teekond ja projekti kulg (vastaja A).*

*Kõige parema tunde annab mulle see, kui klient täidab rahuloluküsimustiku ning näitab sellega, et jäi lõpptulemusega rahule (vastaja G).*

*Pean oluliseks tagasisidet kolleegidelt, sest nii hea tunne on, kui oled saanud oma teadmistega kedagi aidata (vastaja H).*

Kui uurisin, kas intervjueeritavatel on tegevusvabadust ja otsustusõigust ka eesmärgi seadmisel, vastati, et nad saavad kaasa rääkida ja arvamust avaldada. Kuigi kõik tööülesanded tuleb ära teha, arvestatakse siiski töötaja eelistustega ja eesmärgid pannakse paika koostöös juhiga.

#### **4.1.4. Suhted kolleegidega ja klientidega**

Sotsiaalsed suhted ning koostöö kolleegide, juhi ja klientidega võivad osutada üheks olulisemaks energiaallikaks töös. Kuna paljud tööülesanded tuleb sooritada koos meeskonnaga ja üksteisega suheldakse väga palju, hindasid intervjueritavad suhteid kolleegidega väga kõrgelt (N = 15). Samuti peeti oluliseks suhteid klientidega (N = 6). Töösuhete loomise ja hoidmise osas olid vastused sisult sarnased.

Vastajad leidsid, et suhete loomine ja hoidmine toetab tööl toimimist laiemalt (N = 7). Järgmisena toon näiteks kaks arvamust:

*Ühtehoidev meeskond on väga oluline. Kui ei julge ikka abi küsida, siis on pahasti. Mulle meeldib, et meil on avatud kontor, kuna see soosib omavahelist suhtlust (vastaja C).*

*Alguses mul oli raske meeskonda sulanduda, kuna ei olnud omavanuseid ja keeruline oli samastuda ning ühist keelt leida. Mitte et mulle ei meeldiks minust vanemad kogenud kolleegid, vaid oluline on ka omada suhteid omavanustega, kellega saad samastuda (vastaja B).*

Lisaks toodi esile, et töö toimimiseks meeskondade vahel on vaja koostööd suurendada ja ühiselt pingutada, sest ettevõtte eduks on vaja erinevaid teadmisi ja vaatenurki.

*Enim sooviti edasi arendada kliendisuhteid (N = 12), aga avaldati ka soovi rohkem tiimiga koos aega veeta, et üksteist paremini tundma õppida (N = 7).*

*Kindlasti sooviks edasi arendada kliendisuhteid, kuna alati saab suhteid paremaks muuta. Näiteks, kui on olnud negatiivne kogemus kliendiga, siis peab vaeva nägema ja püüdma seda suhet parandada. Samuti sooviksin parandada suhteid ettevõttesiseselt, et saaksin hea tundege minna juhilt abi küsima. Loomulikult peab see soov suhet arendada olema mõlemapoolne ja ka mina töötajana peaksin selle nimel rohkem pingutama (vastaja I).*

#### **4.1.5. Töö personaliseerimise vajalikkus ja takistavad tegurid**

Järgmisena toon esile intervjueritavate hinnangud töö personaliseerimise vajalikkuse kohta ettevõttes, nimetades suurimad puudujäägid ja takistused, samas ka soovitusel paremaks töökorralduseks edaspidi.

Sellega, et töö personaliseerimine on vajalik ja ettevõtted peaksid sellega tegelema, nõustusid kõik vastajad (N = 15).



Kui palusin intervjuueeritavatel oma arvamust põhjendada, seostusid arvamused pigem töötajate heaoluga ja paindlikkuse võimaldamisega. Toon vastustest mõne näite:

*Ilma personaalse lähenemiseta ei ole enam võimalik. Võtame näiteks tööl käimine. Mulle on väga oluline, et ma saaksin tulla tööle tavapärasest hiljem, kuna alustan oma päeva sageli jõusaalis. Loomulikult hoolitsen ma selle eest, et kõik oluline oleks tehtud ja ma oleksin telefonitsi kättesaadav (vastaja E).*

*Personaliseerimine on vajalik igas ettevõttes. Julgen väita, et tööandja on täna mõelnud väga palju meie heaolu peale ning töökeskkonda kujundanud vastavalt meie vajadustele. Positiivse poole pealt tooksin välja näiteks tervisepaketid, mis võimaldavad meil ise valida enda vajadustele ja eelistustele sobivad tegevused. Samuti on meil kontoris reguleeritavad lauad ja toolid, mis võimaldavad näiteks seljahädade korral asendit muuta. Ka kohvinurgas saame valida erinevate piimade (nt taimne piim) vahel. Kokkuvõtvalt on kõik see midagi, mis loob ühenduse inimestel ettevõttega, kuna sinu peale mõeldakse ja sinust hoolitakse (vastaja M).*

Oli ka vastuseid, mis viitasid, et personaalne lähenemine võimaldab töötajatel keskenduda isiklike arengueesmärkide saavutamisele ja aitab luua parema kontakti personaalse suhtluse kaudu (N=7).

*Meie osakonnas on väga tore tava, kus juht viib sind aeg-ajalt lõunale. See on hea võimalus korraks aeg maha võtta ning õppida üksteist paremini tundma. Selline personaalne lähenemine soodustab koostööd ja annab võimaluse avatud suhtlusele (vastaja O).*

*Sooviksin välja tuua head võimalused enesearendamiseks. Lisaks ametialastele koolitustele on meil ligipääs õppeplatvormile, mis võimaldab meil leida vastavalt enda huvidele sobiva koolituse üle 20 000 erineva koolituste seast. See motiveerib mind rohkem avastama ja uusi teadmisi omandama ning aitab kaasa isiklike karjääri eesmärkide ellu viimisele (vastaja C).*

Intervjuueeritavad tõid puudustena üldjoontes esile tööülesannete ja oskustega seotud tegureid.

Personaliseerimist takistavatest teguritest toodi esile järgmised: väiksearvulised tiimid, töötajate puudus ning keerulisus leida sobivate kompetentsidega töötajaid.

Mitmest vastusest võis välja lugeda, et kuna meeskonnad on üsna väiksearvulised, ei ole võimalik tööülesandeid üksteise vahel jagada ja töötaja vastutab talle määratud ülesande eest algusest lõpuni. Samas leidis vastaja A, et sobivate ülesannete jagamine meeskonnas on kindlasti võimalik, aga eeldusel, et organisatsiooni struktuuris on fikseeritud allüksuste ja indiviidide kohustused ja vastutused, kuna pikad infoahelad muudavad suhtluse keeruliseks ja ajamahukaks. See takistab omakorda paindlikkust ja kiirust, mis on tulevikus olulised.

*Kuna meil on suhteliselt väikesed tiimid, siis ei ole võimalik ülesandeid kellelegi delegeerida. Seetõttu ei ole meie meeskonnas võimalik ülesandeid jagada ka selle järgi, mis kellelegi rohkem meeldib teha (vastaja A).*

Teise olulise takistusena toodi esile ettevõttes kasutusel ebaefektiivseid süsteeme, mis tekitavad lisatööd ja omavahelisi pingeid. Sobivate kompetentsidega töötajate puudus ja sellest tulenev lisakoormus oli kahtlemata oluline aspekt, mida intervjueritavad mitmel korral mainisid. Lähemalt uurides oli tunda, et see teema tekitab vastajates rahulolematust ja tööandjalt oodatakse tööprotsesside ümberkujundamist, mis tagaks parema otsustuse ja suurema efektiivsuse.

*Kasutusel olev süsteem projektide jagamisel ei õigusta end. Juhul kui keegi nn. olulistest lülidest otsustab lahkuda ettevõttest, tekitab see suure segaduse ja lisatöö teistele meeskonnaliikmetele ning mõjutab ka töö kvaliteeti. Keeruline on leida uusi töötajaid sobivate kompetentsidega ja kahjuks puudub aeg õpetada kõike nullist (vastaja H).*

Lisaks sai vastustest välja lugeda seda, et puudub teadmine valikuvõimalustest ettevõttes (N = 12), mistõttu töötajad ei ole osanud oma tööd eelistuste järgi ka personaalsemaks muuta.

Ühe põhjusena võib siin nimetada töötajate ja juhtide teadmatust sellest, mida personaliseerimise mõiste üleüldiselt tähendab ja millised on võimalused selle rakendamiseks.

*Juhid peaksid rohkem kommunikeerima valikuvõimalusi ja paindlikke töötingimusi ning julgustama töötajaid neid võimalusi kasutama (vastaja D).*

*Personaalsus ja sellega arvestamine on kahtlemata väga oluline minu jaoks. Mulle isiklikult tundub, et tööandja võiks rohkem kommunikeerida erinevaid võimalusi, kus me saame olla paindlikumad. Näiteks tööaeg. Samuti võiks rohkem esile tuua ja teadvustada valikuvõimalusi, kus töötajal on võimalus kaasa rääkida. Näiteks, milliste sektorite projektides ta enim osaleda soovib. Tihti näeme olukordi, kus töötaja eelistustega ei ole arvestatud (vastaja J).*

Kui ühelt poolt puudub töötajatel teadmine valikuvõimalustest, siis teise olulise takistusena tõi vastaja B esile ebasobiva töökeskkonna, mis tema hinnangul ei soosi mitmekesisust. See on märk sellest, kui oluline on mõista töötajate vajadusi, et muuta töökultuur töötajatele sobivaks ja rohkem inimkeskseks.

*Töökultuur peaks soosima mitmekesisust. Kõik ei pea töötama ainult arvuti taga, tööd saab teha ka teistmoodi, näiteks mugavalt kontori diivanil istudes. Aga see ei tohiks tekitada valesti mõistmist kolleegide poolt ega tekitada ebamugavustunnet töötajale, kes eelistab töötada teistmoodi (vastaja B).*

*Minu soovitus oleks kaaluda, kas igasuguste reeglite määramine on alati vajalik. Võtame näiteks tööl käimine. Miks on vajalik sätestada reegel kontoris käimise osas, kui meeskonnatöö toimib ka kaugtöö vormis ja see on enamiku töötajate eelistus. Kahjuks selline lähenemine ei lähtu indiviidi vajadustest (vastaja B).*

Valikuvõimaluste teadvustamist ja omavahelise kommunikatsiooni parandamist mainiti ka ühe võimaliku lahendusena.

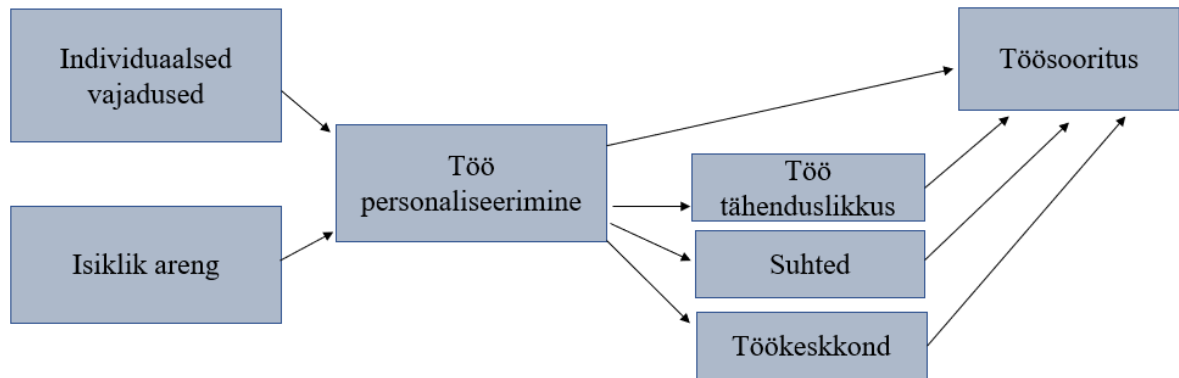
*Mina tootsin välja ühe mõtte, kuidas noori saaks paremini kaasata ja nende panust suurendada. Nimelt võiks iga osakond kaardistada, millised on need töölõigud, milles neil täna töökäsi napib, aga abi kuluks ära. See annab võimaluse neile, kes milleski väga tugevad on, oma oskustega abiks olla ning ise samal ajal seda protsessi nautida. Näiteks turundusoskused, IT-alased teadmised ja miks mitte ka mõne pilli mängimise oskused. See annab võimaluse huvid ja hobid tööle tuua ning teha vahelduseks midagi, mis silma särama paneb (vastaja I).*

Positiivse poole pealt ja hästi toimivatest lahendustest mainiti enim nii kaugtöö võimalust kui ka seda, et töötajaid kuulatakse ja kõigil on võimalik arvamust avaldada. Samuti kiideti ühisürituste korraldamist, mis soosib omavahelist suhtlust ja koostööd.

## **4.2. Järeldused ja arutelu**

Magistritöö eesmärk oli luua ülevaade, kuidas mõtestatakse töö personaliseerimist praeguses Eestis, keskendudes eelkõige teadmustöötajatele (ingl *knowledge workers*), kuna teadmismahukas (ingl *knowledge intensive*) ettevõtetus on majanduse arengu tugisambaid. Kvalitatiivse uuringu tulemuste põhjal järelduste tegemisel tuginesin ka magistritöös püstitatud uurimisküsimustele, millele leidsin uuringu tulemuste kaudu vastused.

Esimesele uurimisküsimusele sain vastuse kirjanduse läbitöötamisel. Alloleval joonisel 6 on esile toodud, kuidas personaliseerimine on erinevate elementidega seotud. Personaliseerimist saab rakendada eri viisil ja personaliseerimise tugevuseks peetakse seda, et see võimaldab töötajatel kujundada oma tööd eri suundades, arvestades töötaja isiklike vajadusi ja motivatsiooni. Personaliseerimine puudutab töö kõiki aspekte nagu: tööülesandeid, suhteid kolleegidega ja suhtumist töösse. Kasutades olemasolevaid komponente töökohas, saab töötaja luua seoseid tööülesannete või suhetega ning töötaja vajaduste ja huvide vahel. Sageli need aspektid kattuvad ja täiendavad üksteist ning personaliseerimise kaudu saab neid oma töös suurendada, vähendada või muul moel muuta.



**Joonis 6.** Töö personaliseerimist mõjutavad elemendid  
Allikas: autori koostatud.

Kui töötajaid on vähem, on neil võimalik esitada tööandjale ka suuremaid nõudmisi ja ootusi. Peamisteks kriteeriumiteks valiku tegemisel on muutunud töökeskkond (paindlikkus), töö tähenduslikkus, suhted ja isiklik areng. Oluliseks peetakse organisatsiooni, kes toetab paindlikkust ja muutuseid. Andes töötajatele suurema vabaduse ja võimaldades elukestvat õpet, on võimalik soodustada töötaja isiklikku arengut. Selle tulemusena saavad töötajad rakendada oma oskusi ka mujal organisatsiooni sees, mis suurendab omakorda nende seotust ettevõttega.

- Mida tähendab töö personaliseerimine teadmustöötajatele valdkondades nagu finantsanalüüs, auditeerimine, juriidiline nõustamine, IT ärianalüüs?

Uuringu tulemustest lähtudes võib väita, et intervjueeritavate arusaamad töö personaliseerimisest kattuvad R. Bakeri definitsiooniga, mille kohaselt kirjeldatakse personaliseerimist kui millegi kujundamist kellegi või millegi individuaalsete vajaduste põhjal (Baker 2020, 4). Intervjueeritavate hulgas puudub ühtne jagatud arusaam personaliseeritud töösuhetest, kuid enim tähendab personaliseerimine intervjueeritavate jaoks paindlike töötingimuste võimaldamist, töötajate ootuste mõistmist ja töökogemuse kujundamist vastavalt ootustele. Läbiviidud uuring näitas, et paindlike töötingimuste edasist võimaldamist peavad oluliseks kõik intervjueeritavad, sest paindlik töökorraldus võimaldab hoida paremat tasakaalu töö- ja eraelu vahel ning aitab töötajatel paremini oma tööelu korraldada ja seda eraeluga sobitada. Seetõttu saab järeldada, et tehnika kiire areng ja digitaliseerimine on toonud kaasa olulisi muutusi töökorralduses, mille tulemusena peavad tööandjad pingutama jätkuvalt selle nimel, et võimaldada nii olemasolevate töötajate hoidmiseks kui ka tulevaste talentide ligimeelitamiseks paindlikke töötingimusi (Work Trend Index 2021).

McKinsey (2021) uuringule tuginedes selgub, et tööturul aitavad enim läbi lüüa kognitiivsed, suhtlemis-, digitaalsed ja enesejuhtimisoskused (Dond *et al.* 2021). Siinkohal saan tuua paralleele oma uuringu tulemustega, mille järgi näevad intervjueeritavad vajadust arendada enim just suhtlemisoskusi, et suurendada enesekindlust, lahendamaks keerukaid probleeme, ja mõista klientide vajadusi. Samuti mainiti digioskuste arendamise vajadust, et tugevdada teadmisi andmete analüüsimiseks. Õppimine, eneseareng ja endale meelepärased valikud tuleviku kujundamiseks on tulevikutöös võtmetegevused.

Arvan, et siinkohal võiksid juhid toetada rohkem töötajate enesejuhtimisoskusi ning julgustada neid saavutama veelgi suuremat iseseisvust tööalases ja isiklikus arengus. Uuringu tulemusi analüüsides võib arvata, et juhid pigem usaldavad töötajate valikuid ning arenguvestlustel keskendutakse rohkem tegevusplaani täitmisele kui töötaja arengu suunamisele ja toetamisele.

Kuna töötaja on muutumas üha aktiivsemaks pooleks tööülesannete kujundamisel, siis on enesejuhtimisoskuse arendamine ja eneseanalüüs midagi, mida juhid saavad vestluste kaudu töötajates kasvatada. Minu arvates võiksid juhid veel rohkem mõelda, kuidas luua toimiv, enesearengut ja õpinguid soosiv töökeskkond, mis võimaldaks töötajatel võimalikult palju oma tugevusi rakendada. Personaliseeritud lähenemisviis on üks võimalus, mis arvestab töötaja õppimise ja arengueesmärkidega, kuna võimaldab töötajal määrata ise eesmärgid, lähtudes oma huvidest, ning valida õppimiseks sobiv aeg ja viis.

Töö tähendust on peetud töö hindamisel oluliseks teguriks. Läbiviidud uuringu tulemusena saab väita, et kui inimene saab teiste heaolu nimel panustada, siis seda tähendusrikkam tema töö on. Töö personaliseerimine aitab leida tähendust ja julgustab töötajaid uurima oma töö mõju (Tims *et al.* 2013), võimaldades töötajatel jõuda tehtava töö tuuma ja väärtuseni ning aru saada, kuidas need väärtused ühtivad isiklike uskumustega. Intervjueeritavad leidsid, et tunnustus juhilt, klientidelt ja meeskonnakaaslastelt suurendab töö tähenduslikkust ja tekitab neis saavutustunde, mis tekitab tunde veelgi rohkem panustada.

Samas leidsid arvamusi, et tagasisidet võiks saada sagedamini, kuna see aitab kaasa nende tööalaste ja isiklike eesmärkide saavutamisele. Positiivse poole pealt lisasid töötajad, et juhid siiski arvestavad nende ettepanekutega ja neid võetakse kuulda. See räägib omakorda personaliseerimise rakendamise võimaluste kasuks, sest kui töötaja saab ja talle võimaldatakse suunata tööd viisil,

mis pakub talle rohkem naudingut, on töötajad efektiivsemad ja tunnevad end rohkem kaasatuna (Petrou *et al.* 2012).

Töötaja saab muuta eelkõige ise töösuhete kvaliteeti, ulatust ja koostoimet ning otsida võimalusi teistega suhteid arendada ja muuta. Uuringu tulemustest selgub, et intervjuueeritavatele on oluline hoida meeskonnas häid suhteid, kuna see aitab vältida töökohas konflikte ja soovimatuid olukordi ning innustab ja julgustab töötajaid otsima võimalusi, kuidas suhtlust teistega arendada või muuta.

- Kui oluliseks peavad teadmuspõhised töötajad töö personaliseerimist ja milliseid takistusi tajutakse selle rakendamisel (ja milliseid võimalusi nähakse, et kuidas seda võiks juba praegu teha)?

Ühe põhjusena, miks personaalne lähenemine tööol on oluline, toodi esile võimalust siduda tööülesandeid oma huvide ja tugevustega, sest see soodustab koostöövõimekust ja arendab suhtlemisoskust. Selle tulemusena, saavad töötajad keskenduda isiklike arengueesmärkide saavutamisele ning aidata kaasa oluliste kontaktide loomisele ja hoidmisele. Sama kinnitab ka Bresman jt tehtud uuring, mis näitas, et noorem põlvkond hindab enim võimalust rakendada individuaalseid tugevusi ja huvialasid, kuna võimalus tugineda individuaalsetele annetele tunnustab ja võimendab neid (Bresman *et al.*, 2017). Uuringu käigus selgus, et ettevõttes juba rakendatakse teatud määral töötajate personaalseid eelistusi, mis võimaldab tegeleda enim meeldivate tööülesannetega, kuid seda juhul, kui töö seda võimaldab.

Ühe takistusena personaliseerimise rakendamisel nähti väiksearvulist tiimi. Kui iga töötaja peab vastutama talle määratud tööülesande eest algusest lõpuni ise, puudub võimalus jagada ülesandeid omavahel meeskonnas selle järgi, mida kellelegi rohkem teha meeldib. Selle tulemusena on keerulisem töötaja soovidega arvestada ja tööd eelistuste järgi kujundada.

Teise takistusena toodi esile ettevõttes kasutusel ebaefektiivseid süsteeme ja protsesse, mis tekitavad lisatööd ja omavahelisi pingeid. Sellest tulenevad ka teised probleemid: napib sobivate kompetentsidega töötajaid, kes asendaksid puuduvat tööjõudu, et iga töötaja saaks keskenduda talle määratud tööülesannete täitmisele.

Üllatuslikult ilmnes uuringust, et kuigi töötajad tajuvad võimalusi tööd personaalsemaks muuta, lähtudes oma vajadustest ja eelistustest, puudus neil teadmine valikuvõimalustest ettevõttes. Selline tulemus oli pisut ootamatu, kuid andis kinnitust selle kohta, et kui ettevõttes on olemas

valikuvõimalused ja paindlikkus, kuid need on varjatud või keerulised või neid ei toetata, ei tunne töötaja end piisavalt julgustatuna, et teha muudatusi (Baker 2020).

Sellest tulenevalt oleks soovitusena personalitöötajatele ühelt poolt arendada edasi tööd selliselt, et see toetaks organisatsiooni eesmärkide täitmist. Teisalt tuua rohkem esile valikuvõimalusi, mis aitab töötajatel luua võimalusi enesearenguks ja pakub uusi väljakutseid.

Ühe võimaliku lahendusena mainisid intervjueritavad valikuvõimaluste teadvustamist ja kommunikatsiooni parandamist. Kahtluse alla seati vajadus määrata eri reegleid, kuna selline lähenemine ei lähtu indiviidi vajadustest ja võib põhjustada töötajas tüdimust. See joondub hästi ka Hayes jt tehtud uuringu tulemustega, mis kinnitavad, et pakkudes töötajatele valikuvõimalusi, saab suurendada töötajate kaasatust, rahulolu ja efektiivsust (Hayes *et al.* 2018).

## KOKKUVÕTE

Viimastel aastatel on töötajate ootused tööandjale palju muutunud, mistõttu organisatsioonid peavad leidma uusi strateegiaid, kuidas saavutada turul konkurentsieelis ja jääda atraktiivseks tööandjaks. Rakendades personaliseeritud töösuhteid, saame jõuda inimeste vajadusteni ja sisemise motivatsioonini ning seda mõjutada. Kui anda töötajatele valikuvõimalus kujundada oma tööd vastavalt enda tugevustele ja eelistustele, saab rakendada inimressurssi võimalikult palju. Peamise kasutegurina tuuakse esile töötaja töötulemuslikkust, töörahulolu ja kaasatuse suurenemist.

Magistritöö eesmärk oli luua ülevaade sellest, kuidas mõtestatakse töö personaliseerimist praeguses Eestis, keskendudes eelkõige teadmistöötajatele (ingl *knowledge workers*), kuna teadmismahukas (ingl *knowledge intensive*) ettevõtlus on majanduse arengu tugisambaid. Selleks viis autor läbi kvalitatiivse uuringu, mille andmekogumismeetod oli poolstruktureeritud intervjuu. Valimi moodustasid konsultatsiooniäris töötavad noored spetsialistid. Töös selgitati välja, kuidas töötajad mõtestavad töö personaliseerimist, milliseid võimalusi nähakse töö kujundamisel ning millised on enim takistavad tegurid töö personaalsemaks muutmisel.

Uuringus toetusin psühholoog R. Bakeri definitsioonile töö personaliseerimise kohta. Samuti vaatlesin arusaame töö kujundamisest, tuginedes enim Ameerika juhtimisteoreetiku F. W. Taylori, organisatsioonipsühholoog A. Wrzesniewski ja professor D. L. Rousseau uurimustele.

Magistritöö uuringu tulemustest selgus, et töötajate arvamused kattuvad R. Bakeri definitsiooniga, mille kohaselt kirjeldatakse personaliseerimist kui millegi kujundamist kellegi või millegi individuaalsete vajaduste põhjal. Personaliseerimist seostati enim paindlikkusega ja töötajate ootustega arvestamisega töökeskkonna kujundamisel. On näha, et personaliseeritud töösuhted on ettevõttes olulised, sest võimaldavad töötajatel saavutada parema tasakaalu töö- ja eraelu vahel.

Uuringu tulemustest selgub, et uuringus osalejad soovivad näha võimalusi end üles töötada ja katsetada erinevaid töömeetodeid. Noored soovivad tunda, et töö pakub neile võimalusi õppida ja areneda. Seetõttu tuleb ettevõtetel veelgi rohkem töötaja isiklikule arengule keskenduda. Samuti vajavad noored õppimise käigus sagedast tagasisidet, et nad saaksid kiiremini muutuda ja areneda. Juhtidel on siin oluline ülesanne, kuidas luua organisatsioonikultuur, mis soodustab õppimist ja enesetäiendamist, et töötajate tugevusi saaks võimalikult palju rakendada.



Lisaks selgub uuringu tulemustest, et intervjueeritavatele on oluline hoida häid suhteid meeskonnas ja klientidega. Intervjueeritavad avaldasid soovi anda oma panus koostöösuhte loomisse, et parandada suhete kvaliteeti ja põhjalikkust. Kui luua usaldusväärne ja teineteisemõistmist soodustav õhustik, saab vältida konflikte ja suurendada koostöövõimekust.

Uuringu tulemusel saab väita, et kui inimene saab teiste heaolu nimel panustada, siis seda tähendusrikkam on tema töö. Tulemustest selgus, et mõistes oma tööülesannete tähendust ja mõtet, saab enda arusaamu ümber kujundada. Selle tulemusena saame muuta töö meeldivamaks, nii et see pakub uudsust ja rahulolu.

Uuringu tulemuste põhjal tulid samas esile ka tegevused, mis takistavad personaalsemate töösuhete arendamist või millele pole veel piisavalt tähelepanu pööratud. Suurimaks probleemiks olid väiksearvulised tiimid ja maatriksstruktuur, kus pikad infoahelad muudavad suhtluse keeruliseks ja ajamahukaks, tuues kaasa eriarvamusi ja mitte ootustele vastavat tegutsemist. Enamik vastajaid tõi esile, et ettevõttes kasutusel olevad süsteemid vajaksid uuendusi, kuna need ei toeta tööeesmärkide saavutamist, mis omakorda takistab paindlikkust ja kiirust, mis on tulevikus olulised.

Tulemustest sai kinnitust fakt, et paindlikkuse võimaldamist ja personaalsete töösuhete jätkamist soovivad kõik uuringus osalejad. Kuigi ettevõttes juba rakendatakse teatud määral personaalset lähenemist, mainiti siiski puudusena teadmatust valikuvõimalustest. Seega tuleks parandada omavahelist kommunikatsiooni ja tuua esile valikuvõimalusi, kus töötajal on võimalus kaasa rääkida.

Uuringu eesmärk sai täidetud – vastused leiti kõikidele uurimisküsimustele ning intervjuud võimaldasid saada töö personaliseerimise olemusest laiemat ja detailsemat ülevaate. Magistritöö võimalikuks puuduseks saab pidada väikse mahuga valimit, mis ei lase teha lõplikke järeldusi. Samas, kuna valimisse kuulusid nelja osakonna töötajad, on saadud andmed mitmekesised ja annavad võimaluse teha üldistusi ettevõttepõhiselt.

Uuringu tulemused on heaks aluseks igale ettevõttele, uurimaks, mil määral töötajad töö personaliseerimist rakendavad ja millised takistused võivad töö personaliseerimise võimaluste

kasutamisel ette tulla. Peale selle on võimalik uurida ka personaliseerimise seoseid karjääri, õppimise ja rahuloluga.

Leian, et saadud tulemused aitavad ettevõtte juhtkonnal teha muudatusi töökeskkonnas ja töösuhetes ning tuua esile põhilised probleemid, millega peaks jätkusuutlikumalt tegelema. Kuigi töö empiiriline osa toetub ühele ettevõttele, saab tulemusi vähemalt üldistatud kujul kasutada ka teistes organisatsioonides, sest töö personaliseerimine on üks olulisi inimeste juhtimise trende.

## **SUMMARY**

### **THE POSSIBILITY OF IMPLEMENTING THE PERSONALISATION AT WORK AMONG KNOWLEDGE WORKERS**

Kaidi Veiert

In recent years, the expectations of employees to employers have changed a lot, and this is why organisations must find new strategies for keeping competitive edge in the market and being an attractive employer. By implementing personalisation at work, it is possible to reach people's thoughts and internal motivation by influencing these factors. If an employee has a possibility to craft his/her job according to their strengths and preferences, it is possible to implement human resource as much as possible. The main advantages of job crafting are the improved performance, satisfaction with work and increased inclusion.

The purpose of the current master's thesis is to give an overview of how job crafting is understood in Estonia today, focusing mainly on knowledge workers, as knowledge intensive entrepreneurship is one of the pillars of economic growth. For this, the author has conducted a qualitative survey with semi-structured interview as a research method. The selection was formed by young specialists working in consultation business. The research brought out how the employees see the personalisation of work, what are the possibilities they see in job crafting and what are the obstacles for the personalisation at work.

While doing the research, I leaned on R. Baker's definition of work personalisation. I also looked at understandings on job crafting, mainly relying on the studies conducted by the American management theoretician F. W Taylor, organisation psychologist A. Wrzesniewski and professor D. L. Rousseau. The selection of the research included young specialists working in consultation industry.

The results showed that the employees' opinions coincided with R. Baker's definition, according to which personalisation is crafting something based on the personal needs of someone or something. Personalisation was mainly associated with flexibility and taking account the

employees' expectations in crafting the work environment. Personalised work relations are considered important, as they enable employees to achieve better work-life balance.

The results of the survey show that the participants wish to see the possibilities of improving their position and trying different work method. Young employees wish to feel that work enables them to study new things and grow. This is why employers must focus more on the personal growth of their employees. Young people also need frequent feedback during learning, so they could grow and implement changes fast. Managers have an important task here of creating organisational culture that enhances learning and personal growth so that the strengths of employees could be implemented as much as possible.

In addition, the results of the survey show that the interviewees consider it important to have good relations within the team and with clients. The interviewees wanted to contribute to creating a job relation, to improve the quality and thoroughness of the relations. If a trustworthy and understanding environment is created, it helps to avoid conflicts and increase cooperation.

Based on the study conducted, it can be claimed that when a person can contribute for the well-being of others, the more meaningful their work is. The results show that when understanding the meaning and purpose of their work tasks, attitudes can be reshaped. As a result, we can make the work more pleasant, so that it offers novelty and satisfaction.

The study also brought out activities that hinder the development of more personal work relations and activities that need more attention. The biggest problems were small teams and matrix structure, where long information chains make communication difficult and time-consuming, bringing about differences of opinion and conduct that does not match the expectations. Most of the respondents brought out that the systems used in the company should be renewed, as they do not support the achievement of work goals, which in turn hinders flexibility and speed that are important aspects for the future.

The results of the study proved that all the participants wished their workplaces to be flexible and enable personal work relations. Although the company already implements personal approach to some extent, the respondents mentioned a disadvantage of not being aware of different choices at

the workplace. Therefore, improvement is needed in communication and bringing out choices that enable an employee to be an active participant.

The goal of the survey was fulfilled – all research questions were answered, and interviews enabled to get a broad and detailed overview of the essence of job crafting. However, the selection of the current thesis was not large enough for making ultimate conclusions. At the same time, the selection involved employees from four different departments, which guarantees that the collected data is diverse, making it possible to draw conclusions within the company.

The results of the survey form a good basis for every company for researching to what extent job crafting is implemented by employers and what are the obstacles that may be encountered in using the possibilities of personalisation at work. In addition, it is possible to further research the connections of job crafting to career, learning and job satisfaction.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Akkermans, J., Tims, M. (2017). Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting. *Applied Psychology*, 66, 168-195. Kättesaadav: [file:///C:/Users/AZ371XJ/Downloads/13-AkkermansTims2017-CraftingYourCareer%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/AZ371XJ/Downloads/13-AkkermansTims2017-CraftingYourCareer%20(1).pdf)
- Arenguseire Keskus. (2018). Tööturg 2035. Tööturu tulevikusuunad ja -stsenaariumid. Tallinn: Arenguseire Keskus.
- Arenguseire Keskus. (2018). Eesti tööturg: hetkeolukord ja tulevikuväljavaated. Tallinn: Arenguseire Keskus.
- Arenguseire Keskus. (2020). Viiruskriisi mõju Eesti majandusele. Stsenaariumid aastani 2030. Kokkuvõte. Tallinn: Arenguseire Keskus, 21.
- Armstrong, A. (2018). Do engagement surveys tell the whole story? *People Management*. Kättesaadav: <https://www.peoplemanagement.co.uk/voices/comment/do-engagement-surveys-tell-whole-story#gref>
- Arntz, M., Gregory, T., Zierahn, U. (2016). The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189, OECD Publishing, Paris. Kättesaadav: <http://dx.doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>
- Baker, R. (2020). Work Personalization. Kogan Page Limited.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter. University of Michigan. Kättesaadav: [file:///C:/Users/AZ371XJ/Downloads/Job\\_Crafting-Theory\\_to\\_Practice-Aug\\_08.pdf](file:///C:/Users/AZ371XJ/Downloads/Job_Crafting-Theory_to_Practice-Aug_08.pdf)
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting ranks: when proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behaviour*. 31 (2- 3), 158- 86. Kättesaadav: [file:///C:/Users/AZ371XJ/Downloads/BergWrzesniewskiDutton\\_2010\\_JOB.pdf](file:///C:/Users/AZ371XJ/Downloads/BergWrzesniewskiDutton_2010_JOB.pdf)
- Bessen, J. 2015. How Computer Automation Affects Occupations: Technology, Jobs and Skills. Boston University School of Law Law & Economics Working Paper No. 15-49 Kättesaadav: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2690435](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2690435)
- Brenninkmeijer, V., Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: the relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International*, 20 (2), 147 - 62. Kättesaadav:

<https://www.researchgate.net/publication/276115077> To craft or not to craft The relationships between regulatory focus job crafting and work outcomes

- Bresman, H., Rao, D., V. (2017). A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y and Z Are – and Aren't – Different. Kättesaadav: <https://hbsp.harvard.edu/product/H03V9T-PDF-ENG>
- Cable, D. (2018). *Alive at Work: The neuroscience of helping your people love what they do*, 17, 38. Kättesaadav: <file:///C:/Users/AZ371XJ/Downloads/10184Z-PDF-ENG.PDF>
- CIPD (2015). *Developing the next generation*, 5-6. Kättesaadav: [https://www.cipd.co.uk/Images/developing-next-generation\\_tcm18-10268.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/developing-next-generation_tcm18-10268.pdf)
- CIPD (2019). *People and machines: from hype to reality*. Kättesaadav: [https://www.cipd.co.uk/Images/people-and-machines-report-1\\_tcm18-56970.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/people-and-machines-report-1_tcm18-56970.pdf)
- Cenciotti, R., Alessandri, G., Borgogni, L. (2017). Psychological capital and career success over time: the mediating role of job crafting. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24 (3), 372-84.  
Kättesaadav: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051816680558>
- Chung, H. (2018). *Future of work and flexible working in Estonia. The case of employee-friendly flexibility*. Arenguseire Keskus.  
Kättesaadav: <https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2017/09/Employee-friendly-flexibility.pdf>
- Dignan, A. (2019). *Brave New Work: Are you ready to reinvent your organization?* Penguin UK
- Ezzy, D. (2002). *Qualitative Analysis: Practice and Innovation*. Crow's Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Franke, N., Schreier, M., Kaiser, U (2010). The „I designed it myself“ effect in mass customization. *Management Science*, 56, 125-40.  
[file:///C:/Users/AZ371XJ/Downloads/The I Designed It Myself Effect in Mass Customizat.pdf](file:///C:/Users/AZ371XJ/Downloads/The_I_Designed_It_Myself_Effect_in_Mass_Customizat.pdf)
- Frey, C., B., ja Osborne, M., A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation*, 38. Kättesaadav: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162516302244?casa\\_token=OmTSYav6sjwAAAAA:SYN0I4ztRc\\_cdAv5trhOfhI3qbcwATXWYFAeok\\_nTGfsP\\_kXZX8Ji9UxE7UB-Wx2](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162516302244?casa_token=OmTSYav6sjwAAAAA:SYN0I4ztRc_cdAv5trhOfhI3qbcwATXWYFAeok_nTGfsP_kXZX8Ji9UxE7UB-Wx2)
- Gino, F., Kouchaki, M., Galinsky, A D. (2015). The moral virtue of authenticity: how inauthenticity produces feelings of immorality and impurity. Kättesaadav: <https://psycnet.apa.org/record/2015-32125-004>
- Gino, F. (2016). Let your workers rebel, *Harvard Business Review*. Oct-Nov.  
Kättesaadav: <https://hbr.org/2016/10/let-your-workers-rebel>
- Goler, L., Gale, J., Harrington, B., Grant, A. (2018). Why people really quit their jobs? *Harvard*

- Business Review, Jan. Kättesaadav: <https://hbr.org/2018/01/why-people-really-quit-their-jobs>
- Hayes, M., Chumney, F., Wright, C., Buckingham, M. (2018). The Global study of Engagement. Kättesaadav: [https://www.adp.com/media/adp/resourcehub/pdf/adpri/adpri0102\\_2018\\_engagement\\_study\\_technical\\_report\\_release%20ready.pdf](https://www.adp.com/media/adp/resourcehub/pdf/adpri/adpri0102_2018_engagement_study_technical_report_release%20ready.pdf)
- Harris, M. A., Brett, C. E., Johnson, W., & Deary, I. J. (2016). Personality stability from age 14 to age 77 years. *Psychology and Aging*, 31(8), 862-874. Kättesaadav: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2016-59192-004.pdf>
- Hershatter, A., Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 211–223. Kättesaadav: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10869-010-9160-y>
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). Uuri ja kirjuta. Tartu: Greif.
- Institute for the future and Dell Technologies (2017). The next era of human/machine partnerships. Kättesaadav: [https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/SR1940\\_IFFforDellTechnologies\\_HumanMachine\\_070517\\_readerhigh-res.pdf](https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/SR1940_IFFforDellTechnologies_HumanMachine_070517_readerhigh-res.pdf).
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivnesisuanalyys>
- Kim, T.-G., Rousseau, D.M. (2014) Idiosyncratic Deals: How Negotiating Their Own Employment Conditions Affects Workers' Relationships with an Employer. Kättesaadav: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.2822&rep=rep1&type=pdf>
- Kim, M., Beehr, T A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates, wellbeing and careers because they encourage subordinates job crafting behaviors. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 25 (2), 184-96. Kättesaadav: <file:///C:/Users/AZ371XJ/Downloads/2017.KimBeehr.JobCrafting.pdf>
- Lee, J Y & Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 17 (3), 277-313. Kättesaadav: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484318788269>
- Mets, U., Viia, A. (2020). Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: finantsvaldkond. Uuringuaruanne. Tallinn: SA Kutsekoda.
- McKinsey Global Institute. (2017). Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/~/media/BAB489A30B724BECB5DEDC41E9BB9FAC.ashx>
- McKinsey & Company (2017). Digitally enabled automation and artificial intelligence: Shaping



- the future of work in Europe's digital front-runners. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/global-themes/europe/shaping-the-future-of-work-in-europes-nine-digital-front-runner-countries>
- McKinsey & Company (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. (Dondi, M., Klier, J., Panier, F., Schubert, J.). Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/Industries/Public-and-Social-Sector/Our-Insights/Defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>
- McChesney, G. G. (1917). The psychology of efficiency. *Journal of Applied Psychology*, 1(2), 176–179. Kättesaadav: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0075424>
- McCrinkle, M. (2014). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. Bella Vista: McCrinkle Research Pty Ltd., 14.
- Nagy, N., Johnston, C., Hirschi, A. (2019). Do we act as old as we feel? An examination of subjective age and job crafting behaviour of late career employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28, 378-83 Kättesaadav: [https://static1.squarespace.com/static/559a865ae4b00d130d5f6e4f/t/5cc59c834ca7560015c0d7a/1556454533397/Nagy\\_et\\_al\\_2019\\_Do+we+act+as+old+as+we+feel.pdf](https://static1.squarespace.com/static/559a865ae4b00d130d5f6e4f/t/5cc59c834ca7560015c0d7a/1556454533397/Nagy_et_al_2019_Do+we+act+as+old+as+we+feel.pdf)
- Nesterak, E. (2014). Google re:Work :shaping the future of HR, *Behavioral Scientist* Kättesaadav: <https://behavioralscientist.org/google-rework-shaping-future-hr/>
- OSKA Trendiülevaade “Töö ja Oskused 2025” (2016). Kättesaadav: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M C W, Schaufeli, W B., Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behaviour*, 33 (8), 1120-41. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/385.pdf>
- PwC (2016). Workforce of the future. The competing forces shaping 2030. Kättesaadav: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>
- PwC (2021). PwC US Pulse Survey: Next in work. Kättesaadav: <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/future-of-work.html>
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260- 273. Kättesaadav: [http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/The-Idiosyncratic-Deal\\_Flexibility-versus.-Fairness.pdf](http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/The-Idiosyncratic-Deal_Flexibility-versus.-Fairness.pdf)
- Rousseau, D.M. (2005). I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves. New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Rigoni, B & Asplund, G. (2016). Developing employees' strengths boosts sales, profit and engagement. *Harvard Business Review*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2016/09/developing-employees-strengths-boosts-sales-profit-and-engagement>

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61 (3), 5-18.

Standards in Human Resource Management (SHRM), 2020. COVID-19 research.  
Kättesaadav: [hr-today trends-and-forecasting research-and surveys documents shrm%20cv19%20research%20presentation%20release%20\(1\).pdf](#)

Taylor, FW. (1911). *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK

The Work Trend Index (2021). The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?  
Kättesaadav: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

Tilford, C. (2018). The millennial moment – in charts, *Financial Times*. Kättesaadav: <https://www.ft.com/content/f81ac17a-68ae-11e8-b6eb-4acfcfb08c11>

Tims, M., Bakker, A B and Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job Resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (2), 230.  
Kättesaadav: <file:///C:/Users/AZ371XJ/Downloads/TimsBakkerDerks2013JOHP.pdf>.

Tornau, K., Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: a meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 44-96 Kättesaadav: <file:///C:/Users/AZ371XJ/Downloads/TornauFreseAPIRfullycorrectedversion2015.pdf>

Täks, V. (2021). Tulevikutöö organisatsiooniantropoloogi pilgu läbi. 23/09/2021. PARE.

Täks, V. (2021). Oskused, mis toovad edu tuleviku tööturul. 26/08/2021. PARE.

Vallistu, J. (2019). Tööturu ekspert: Talentide ootuste mõistmine muutub järjest olulisemaks. Arenguseire Keskus. Kättesaadav: <https://arenguseire.ee/uudised/tooturu-ekspert-talentide-ootuste-moistmine-muutub-jarjest-olulisemaks>

Volini, E. (2019). From jobs to superjobs: 2019 global human capital trends, Deloitte.  
Kättesaadav: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/impact-of-ai-turning-jobs-into-superjobs.html>

World Economic Forum (2018). *The Forum of the Jobs Report 2018*, 12. Kättesaadav: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)

World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva: WEF. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

Wrzesniewski, A. (2015). *Job crafting and creating meaning in your work*. Kättesaadav: [https://rework.withgoogle.com/blog/job-crafting-and-creating-meaning-in-your-work/archived at https://perma.cc/27LV-LCZ4](https://rework.withgoogle.com/blog/job-crafting-and-creating-meaning-in-your-work/archived-at-https://perma.cc/27LV-LCZ4)

Wrzesniewski, A., Dutton, J E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters

of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201. Kättesaadav: [https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-job-Revisioning-employees\\_as-active-crafters-of-their-work..pdf](https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-job-Revisioning-employees_as-active-crafters-of-their-work..pdf)

Wrzesniewski, A. (2014). Engage in job crafting, in J E Dutton and G M Spreitzer, *How to be a Positive Leader: Small actions, big impact*, Berrett-Koehler Publishers  
<https://spinup-000d1a-wp-offload-media.s3.amazonaws.com/faculty/wp-content/uploads/sites/6/2020/04/WrzesniewskiJobCraftingPositiveLeaderChapter6.pdf>

## LISAD

### Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

Tere .....,

Kõigepealt soovin Sind tänada, et olid nõus uurimuses osalema ning minuga uurimuse teemadel vestlema.

Intervjuu kestab maksimaalselt 45 minutit ning vastustest tulenev informatsioon on sisendiks uuringule. Lisaks soovin ära märkida, et ei ole õigeid ja valesid vastuseid – loeb kõige rohkem sinu enda arvamus.

Uurimisteema	Küsimused
Sissejuhatus	<i>Uuringu eesmärgi tutvustus, nõusoleku küsimine intervjuu lindistamiseks ning konfidentsiaalsuse selgitamine.</i> 1. Kui kaua organisatsioonis töötanud olete? 2. Milline roll on sinul ettevõttes ning millised on sinu ülesanded?
Töö personaliseerimise tähendus ja võimalikkus	<i>Järgmisena küsiti küsimusi personaliseerimise kohta. Eelnevalt selgitas autor, kuidas defineeritakse personaliseerimist R. Bakeri poolt: Personaliseerimine on millegi kujundamine vastavalt kellegi või millegi individuaalsetele vajadustele (Baker, 2020, 4).</i> 3. Rääkides töö personaliseerimisest, kuidas sina seda enda jaoks ette kujutad või mis sulle selles on tähtis? 4. Millisena sa oma tööd sooviksid näha? Mida sooviksid muuta? 5. Millistes tööloikudes/töö osades on võimalik tööd kujundada? 6. Millistes tööloikudes või- ülesannetes on tegeldud töö kujundamisega endale sobivaks? 7. Millistes tööülesannetes või valdkondades juht annab enim vabadust töö kujundamiseks ja millistes vähem. Kas see on õigustatud või kui rahul sellega ollakse?
Töötajate aktiivsus tööülesannete kaasarääkimisel ja isikliku arengu perspektiiv	8. Kui elaksite ideaalses maailmas, siis milliseid osi oma tööst sooviksite rohkem teha? Ning milliseid osi vähem? Miks? 9. Millist oskust või teadmist sooviksite edasi arendada? Miks? 10. Milline oleks teie unistuste töö viie aasta pärast, kas siis praeguses või mõnes teises organisatsioonis? Milliseid oskusi ja teadmisi peaksite selle saavutamiseks arendama?

<p>Saavutustunne ning tegevusvabadus eesmärgi seadmisel</p>	<p>11. Mis teie töös annab teile suurima saavutustunde? Palun põhjendage miks see nii on?  12. Kes teie arvates teie tegevusest kõige rohkem kasu saavad (organisatsioonisiselt ja/või -väliselt)?  13. Kuidas on tagatud eesmärgi seadmisel teie tegevusvabadus ja/või otsustusõigus?</p>
<p>Suhted kolleegidega/klientidega:</p>	<p>14. Millised suhted töö juures aitavad teil oma tööd paremini teha? (tiimisuhed, suhted klientidega)  15. Milliseid suhteid sooviksite edasi arendada? Miks?</p>
<p>Töö personaliseerimise vajalikkus ja takistavad tegurid</p>	<p>16. Kuidas hindad töö personaliseerimist ettevõttes? Kas on pigem vaja tegeleda sellega aktiivsemalt või on kõik juba piisavalt hästi ning antud teema ei ole ettevõttes oluline?  17. Mida pead kõige suuremateks puudujääkideks või probleemideks ettevõttes, mis takistab tööd personaalsemaks muuta?  18. Milliseid lahendusi pakud omaltpoolt nendele puudujääkidele ja probleemidele?  19. Millised lahendused on praegu hästi töötavad?</p>
<p>Lõpetamine</p>	<p><i>Teavitamine intervjuu ja lindistamise lõppemisest</i></p>

## **Lisa 2. Lihtlitsents**

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Kaidi Veiert

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

#### **Töö personaliseerituse rakendamine ja võimalikkus teadmuspõhiste töötajate seas**

mille juhendajad on Mailis Neppo ja Velli Parts,

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.

---

*<sup>1</sup>Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*