



Kärt Käära

TÖÖTAJAKOGEMUSE ARENDAMISE VÕIMALUSED TARTU MAAKOHTUS

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse instituut

Teabehalduse ja infosüsteemide korraldamise õppekava

Juhendaja: Heve Kirikal

Mõdriku 2023

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1 TÖÖTAJAKOGEMUSE, TÖÖGA SEOTUSE JA TÖÖLT LAHKUMISE KAVATSUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	6
1.1 Töötajakogemuse olemus	7
1.2 Tööga seotuse olemus.....	12
1.3 Töölt lahkumise kavatsuse olemus	18
1.4 Töötajakogemuse, tööga seotuse ja lahkumiskavatsuse parendusvõimalused	22
2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	26
3 EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS	31
3.1 Töötajakogemuse analüüs.....	33
3.2 Tööga seotuse analüüs	38
3.3 Lahkumiskavatsuse analüüs	43
3.4 Töötajakogemuse, tööga seotuse ja töölt lahkumise kavatsuse seosed	45
3.5 Järeldused ja ettepanekud	47
KOKKUVÕTE.....	51
SUMMARY	53
VIIDATUD ALLIKAD.....	55
LISAD	61
Lisa 1. Küsimustik.....	62

Autori deklaratsioon ja lihtlitsents

Mina, **Kärt Käära**, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja **Heve Kirikal** /allkirjastatud digitaalselt/

Lõputöö on kaitsmisele lubatud teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/53 kuupäev 03.05.2023.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Kärt Käära**, sünnikuupäev: **26.06.1986**, annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **Töötajakogemuse arendamise võimalused Tartu Maakohtus:**

1. reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja säilitamise eesmärgil;
2. elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
3. kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Mõdrikul, 03.05.2023 /allkirjastatud digitaalselt/

SISSEJUHATUS

Töötukassa 2021 ja 2022 tööjõu baromeetri andmetel on tööjõupuudus Eestis arvestatav probleem (Värske tööjõuvajaduse uuring näitab oskustööliste põuda, 2021). Tööturu olemus on selline, et tööandjad pigem konkureerivad töötajate pärast kui valivad nende seast. Koos nõudlusega tööjõu järele kasvab omal algatusel töölt lahkunute määr – töötajad tunnevad ennast kindlamalt ja on valmis sobiva pakkumise korral töökohta vahetama (Matsulevitš ja Soosaar, 2021). Töötajate vahetumine läheb tööandjale aga kallimaks maksma kui olemasolevate hoidmine. Seetõttu on tööandjad hakanud mõtlema sellele, kuidas hoida olemasolevaid töötajaid ja tekitada neis piisavat rahulolu, et kahaneks soov töölt lahkuda (Ilkka, Ville ja Syväjärvi, 2021).

Uuringud on näidanud, et 66% ettevõteteid peab oluliseks investeerida töötajakogemusega seotud teemade, tehnoloogiate ja toodete arendamisele ettevõttes. Selline lähenemine on oluline alates tööle värbamisest kuni tulemuste tagasisidestamiseni (Thompson, 2021b). Täna konkureerivas maailmas on töötaja pühendumus tööle oluline väärtus ja ettevõtte, kes seda mõistavad on ärilises plaanis eelisseisus. Töötajad, kes on oma tööandjaga ja organisatsiooniga rahul, on entusiastlikumad ja annavad ettevõttele rohkem tagasi (Didem *et al.*, 2020).

Kliendikogemus on ettevõtetele laiemalt tuntud mõiste, kuid töötajakogemusest on seni veel vähe räägitud, kuigi erinevad autorid, nagu Jacob Morgan jt, on seda käsitlenud. Töötajakogemuse kaardistamine ja planeerimine ettevõttes peaks aitama juhtkonnal paremini mõista, mis on nende töötajate jaoks oluline ja kuidas neid ettevõttes rahulolevana hoida. Seeläbi väheneb ka töötajate lahkumiskavatsus ja motiveeritud töötajad suurendavad ettevõtte väärtust.

Lõputöö uuringu objektiks on Tartu Maakohus. Kohtus on uurimuse koostamise ajal käimas põlvkonnavaheetus, mis tähendab, et paljud kohtunikud kui ametnikud vahetuvad seoses pensionile siirdumisega. Aastatel 2023–2028 tekib pensionile jäämise õigus kogu kohtusüsteemis 51 kohtunikul. Ligi pooltel neist tekib pensioniõigus 2023. aastal kuna neil täitub sel aastal 30 aastat teenistust kohtunikuna, mis annab õiguse kohtuniku väljateenitud aastate pensionile olenemata vanusest (Jakobsoo, 2023). Kohtusüsteem on raskustes vabanevate ametikohtade täitmisel silmapaistvate juristidega. Õigusemõistja amet ei pruugi olla kiirelt muutuv ja rohkelt võimalusi pakkuv maailmas enam noorema põlvkonna jaoks atraktiivne. Seega vajavad lahendusi küsimused, kuidas kaasajastada kohus kui organisatsioon ning kuidas muuta kohus atraktiivseks tööandjaks (Kõve, 2023).

Saamaks teada, milline on töötajakogemus Tartu Maakohtus ja selle seos tööga seotuse ja lahkumiskavatsusega ning millised on võimalused töötajakogemuse parendamiseks, tööga seotuse suurendamiseks ja lahkumiskavatsuse vähendamiseks, soovib Tartu Maakohtu juhtkond läbi viia uuringu.

Sellest tulenevalt on lõputöö eesmärk välja selgitada töötajakogemus Tartu Maakohtus, et teha ettepanekuid töötajakogemuse parendamiseks, tööga seotuse suurendamiseks ja töölt lahkumise kavatsuse vähendamiseks.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

- välja selgitada töötajakogemuse, tööga seotuse ja lahkumiskavatsuse teoreetilised lähtekohad ning esitada teoreetilistele allikatele tuginedes võimalused töötajakogemuse arendamiseks;
- koostada metoodika empiirilise uuringu läbiviimiseks;
- kaardistada ja analüüsida töötajakogemust, tööga seotust ja töölt lahkumise kavatsust Tartu Maakohtus;
- võrrelda Tartu Maakohtu töötajakogemuse skoori ideaalse ettevõtte skooriga;
- selgitada välja ja analüüsida korrelatiivseid seoseid töötajakogemuse, tööga seotuse ja töölt lahkumise kavatsuse vahel;
- teha järeldusi ja ettepanekuid töötajakogemuse parendamiseks, tööga seotuse suurendamiseks ja töölt lahkumise kavatsuse vähendamiseks Tartu Maakohtus.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis on kirjeldatud töötajakogemuse, tööga seotuse ja töölt lahkumise kavatsuse olemust ja teoreetilisi võimalusi töötajakogemuse parandamiseks, tööga seotuse suurendamiseks ja seeläbi lahkumiskavatsuse vähendamiseks. Teises peatükis on kirjeldatud empiirilise uuringu metoodikat. Kolmas peatükk käsitleb empiirilise uuringu tulemusi töötajakogemuse, tööga seotuse ja lahkumiskavatsuse osas, nende analüüsi ning parendusettepanekuid.

1 TÖÖTAJAKOGEMUSE, TÖÖGA SEOTUSE JA TÖÖLT LAHKUMISE KAVATSUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

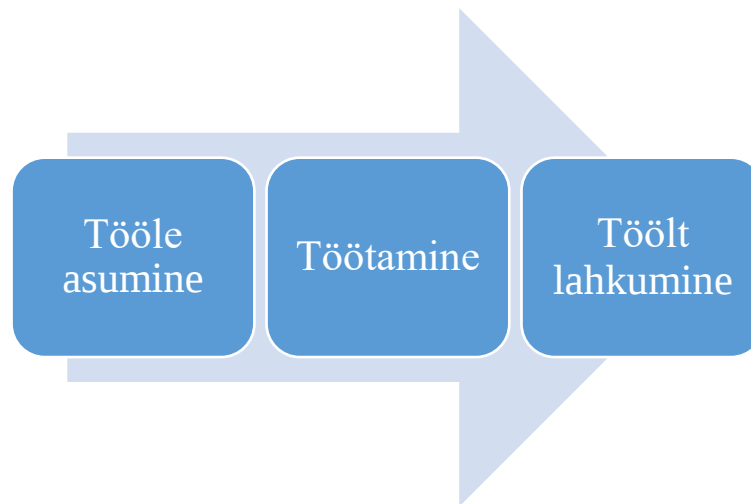
Enamik inimestest veedab tööl suure osa oma ärkvel oldud ajast. Vähemalt mingil hetkel oma elu jooksul peab igaüks meist käima tööl ja teenima elatist (Mxenge, Dywili ja Bazana, 2014). Just seetõttu on töötaja jaoks oluline, et tal oleks tööl hea olla. Töötaja heaolu on oluline ja kasulik ka tööandja jaoks ning seetõttu ongi hakatud uurima töötajakogemuse temaatikat. Töötajakogemuse (*employee experience*) mõiste on suhteliselt uus, aga seda on viimastel aastatel üha enam uuritud. Paljud teadlased üle maailma on pühendunud sellele, et panna kirja, mis on töötajakogemus, ning viinud läbi uuringuid, et selle olemust selgitada ja organisatsioonidel selle enda huvides rakendamist lihtsustada (Başaran, 2021). Valdkond on üha olulisem seetõttu, et töösuhte olemust on viimastel aastakümnetel hakatud senisest teismoodi mõistma. Kui varem iseloomustasid töösuhet eelkõige korraldused ja keelud ning ülemuse-alluva suhe siis olukorras, kus tööjõud on muutunud organisatsioonide jaoks kallimaks ning erinevatel ajahetkedel ja valdkondades valitseb terav tööjõupuudus, on hakatud töösuhte olemust teismoodi hindama ja mõistma, et valdkonda panustades on võimalik saavutada paremaid tulemusi ka organisatsiooni jaoks.

Töötajakogemusega paralleelselt räägitakse ka tööga seotusest (*employee engagement*) ning need teemad peaksidki käima käsikäes (Esther, 2020). Samas kasutavad paljud organisatsioonid neid kahte mõistet vaheldumisi ja ilma neil vahet tegemata, kuid see ei ole päris õige. Tööga seotus on pigem lühiajalise mõjuga nähtus, samas kui töötajakogemus on pikaajaline protsess, kuidas kujundada ettevõtte ümber töötajasõbralikuks kohaks (Morgan, 2017). Uuringud on näidanud, et töötajakogemus ja tööga seotus mõjutavad töölt lahkumise kavatsust ettevõttes (*intent to leave, turnover intention*) (Saraswati, 2019). Gallupi uuringute järgi mõjutab tööga seotus positiivselt ka ettevõtte majandustulemusi, kuid vaatamata sellele on tööga seotuse määr kõigest 15 % maailmas üldiselt ja 35 % USAs (What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?, s.a.). Seega mõtleb suurem osa töötajatest erinevatel põhjustel mingil ajahetkel töökoha vahetuse peale. Kuna uute töötajate värbamine on tööandja jaoks kulukas ning väljendub lõpuks majandustulemustes negatiivselt, on tööandja jaoks oluline tööga seotuse taseme suurendamine. Selleks on vaja analüüsida ka põhjuseid, miks töötajad töölt lahkuda soovivad. Eeltoodust tulenevalt on lõputöös vaja selgitada nii töötajakogemuse, tööga seotuse kui lahkumiskavatsuse mõistet ja nende seoseid ning ühtlasi leida võimalusi, kuidas vähendada lahkumiskavatsust ettevõttes.

1.1 Töötajakogemuse olemus

Töötajate vajaduste ettevõtte vajadustest ettepoole seadmine on kaasaja trend edukates organisatsioonides. Üha rohkem ettevõtteid mõistab, et rahulolevate töötajate abil on võimalik saavutada paremaid tulemusi. Thompson (2021b) on märkinud, et kuni 66% ettevõtjatest nimetavad töötajakogemuse arendamist oma peamiste eesmärkide seas. Siiaamaani on ettevõtted sellega tegelenud pigem juhuslikult kui eesmärgipäraselt (Whitter, 2019). Et ettevõtted saavutaksid konkurentsieelise, on tarvis panustada pigem olemasoleva inimkapitali hoidmisele, selle asemel, et keskenduda uute leidmisele. Tööandja tugev bränding ja töötajakogemuse juhtimine tõstab töötajate motivatsiooni, pühendumust ja seotust ettevõttega (Başaran, 2021). Ka Didem *et al.* (2020) on välja toonud, et organisatsioonid panevad järjest enam rõhku töötajakogemuse parandamisele, sest see on otseses seoses töötaja tööga seotuse tugevdamisega. Jackson (2020) on nimetanud, et organisatsioon võib töötajakogemuse parandamisest, kuna selle tagajärjel paranevad nii organisatsiooni maine kui klienditeenindus ning väheneb töötajate lahkumine. Rahulolevad töötajad suudavad suurema tõenäosusega saavutada ka organisatsiooni poolt püstitatud eesmärgid ning otsene kasu tuleneb ka värbamisega seotud kulude vähenemisest.

Selleks, et mõista töötajakogemuse tervikprotsessi tuleb hinnata töötaja kokkupuudet organisatsiooniga juba enne värbamist, siis tööle asumise ajal ning ka peale töölt lahkumist (Joonis 1, lk 8). Töötajakogemust ei ole mõtet kaardistada ainult organisatsioonis töötatud aja raamides, kuna see ei anna ettevõttele kogu pilti töötaja teekonnast. Juhtkond ei mõista sellisel juhul, kes ja miks nende organisatsiooniga liitub. Kui organisatsioon tahab olla atraktiivne teatud omaduste või potentsiaaliga töötajate jaoks, peab ta nägema vaeva, et informatsioon ettevõttest ja selle ootustest just nendeni jõuaks. Samamoodi peab tegelema organisatsioonist lahkujatega, et mõista, mis läks valesti või mida saaks järgmisel korral parandada. Et mõista kogu töötaja kogemust tuleb arvesse võtta, kuidas ta organisatsiooni ja oma töökeskkonda tajub, ning millised olid tema ootused tööle asudes (Başaran, 2021). Mõne töötaja puhul ei saagi ettevõtte midagi lahkumise ära hoidmiseks teha, kuna see on töötaja isikust või tema isiklikus elus toimuvast tulenev otsus.



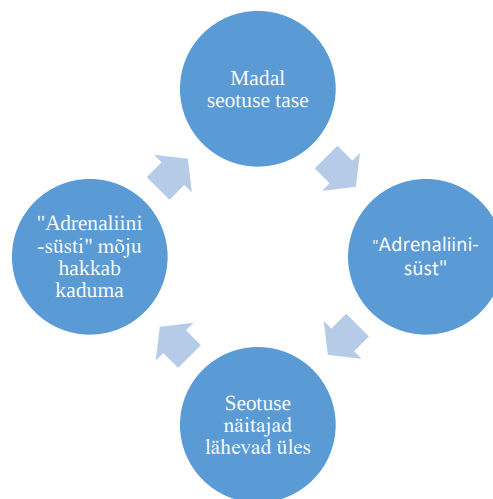
Joonis 1. Töötajakogemuse hindamine kogu ettevõttega kokku puutumise jooksul

Jacob Morgani (2017) kohaselt on oluline meeles pidada, et töötajakogemust ei saa luua, kui tööandja ei tunne oma töötajaid. Võrdluseks võib tuua reisibüroo töötaja, kes selleks, et pakkuda head elamust, panustab aega ja energiat sellesse, et oma klienti ja tema huvisid tundma õppida. Organisatsiooni positiivse töötajakogemuse loomiseks ei piisa ainult statistilistest näitajatest või esmatähtsa informatsiooni kogumisest ja talletamisest, vaid juhid ja võtmetöötajad peavad tahtma ja oskama oma töötajatega suhestuda, eriti personaalsel tasandil (Morgan, 2017). Eeltoodust tulenevalt on töötajakogemuse temaatikas kesksel kohal töötajaga sellise kontakti loomine, mis võimaldab tööandjal aru saada töötaja väärtushinnangutest, soovidest ja vajadustest ning vastavalt võimalustele siis panustada sellise töökeskkonna loomisesse, mis eespool nimetatuga võimalikult hästi harmoneeruks. Seeläbi saab organisatsioon luua töötajakogemust, mille tulemuseks oleks pikaajaline ja mõlemapoolselt edukas ning mõlemale poolele võimalikult palju rahuldust pakkuv koostöö. Seega ei ole töötajakogemuse valdkonnas võimalik organisatsioonidel kehtestada ainult üldisi reegleid ja käitumisjuhiseid, vaid igale töötajale tuleb läheneda eelkõige individuaalselt. Eespool nimetatud põhjustel on töötajakogemuse parandamise protsess aeganõudev, kuid omab pikaajaliselt ettevõtte jaoks positiivset mõju.

Nagu juba välja toodud kirjeldatakse töötajakogemust töötaja eluringi abil. Oluline on alustada juba sellest, kuidas ettevõtte end tööandjana tööturul esitleb ja millise kuvandi ta endast töötajatele loob. Kui organisatsioon on nimetatud kuvandi loomisel edukas, meelitab ta värbamise protsessis kandideerima rohkem motiveeritud kandidaate ning leiab lõppkokkuvõttes suurema tõenäosusega tugeva ja enda organisatsiooni paremini sobiva töötaja või töötajad. Töötaja eluringi võib tinglikult jagada kuueks: tööandja bränding, värbamine, sisseelamine, töö kujundamine, arendustegevused, sotsiaalne keskkond, väljumine. Töötajakogemuse analüüsimine sellest lähtuvalt annab hea ülevaate,

mida ettevõttes töötaja heaks tehakse, ja aitab ka välja selgitada, kus võiks veel enam panustada (Vabrit-Raadla, 2019). Oluline on panustada töötaja eluringi iga etapi arendamisele. Organisatsioon võib olla loonud küll väga atraktiivse brändi ja saab selle abil kandideerima paljud tugevad kandidaadid, kuid kui järgnevad etapid on jäänud tähelepanuta ja loodud kuvand ei vasta sisule, on kogu maine loomisele kulunud ressurss kasutu. Töötajakogemus, mille puhul on ootused väga kõrgel tasemel, halveneb kiiresti. Probleemne on ka vastupidine olukord, kus töökeskkond on väga inspireeriv ja töö ise huvitav, aga tööandja bränding on jäänud tähelepanuta. Sel juhul ei ole ettevõtte tööjõuturul atraktiivne ning ei paista potentsiaalsetele töötajatele, kes sobiksid organisatsiooni hästi ja oleksid ka motiveeritud, lihtsalt silma.

Töötajakogemust saab kirjeldada sellega tegelemisele ja panustatud ajale keskendudes. Morgani (2017) kohaselt mõjub ettevõttes lühiajaliselt töötajakogemusega tegelemine justkui adrenaliinisüst. See tähendab, et kui juht avastab, et midagi on ettevõttes halvasti, siis hakkab ta tegutsema, et seda parandada. Tehakse midagi, näiteks parandatakse töötingimusi, korraldatakse koolitusi, tehakse kingitusi või tõstetakse palka. See ühekordne tegevus aitab lühiajaliselt töötajate motivatsiooni ja seotust parandada ja tulemused lähevad paremaks. Ühel hetkel see mõju väheneb ja tulemused hakkavad vaikselt langema. Selline ring kordub ja seda väljendab joonis 2.



Joonis 2. Töötajakogemusega lühiajaliselt tegelemine ehk „adrenaliinisüst“ (Morgan, 2017)

Kahjuks ei oma selline tegevus pikaajalist mõju, ei suurenda lojaalsust ja võib töötajates lõppkokkuvõttes usaldamatust tekitada. Samamoodi tuleb meeles pidada, et pidev töötajakogemuse mõõtmine ei tähenda, et see juba ongi omaette töötajakogemuse parandamine. Tegelikult mõju saavutamiseks tuleb parendustegevustega tegeleda aktiivselt, süsteemselt ja pidevalt (Morgan, 2017). Seega peaks püsiva tulemuse saavutamiseks suhtuma töötajakogemuse parandamisse kui pidevasse

protsessi. Ei ole võimalik saavutada püsivalt häid tulemusi ilma regulaarse panustamiseta. Samas ei tohiks nimetatud protsess mõjuda ka pingutusena, mis kõik osalised ära väsitab. Töötajakogemuse parandamine ei saa olla omaette mõõdetav eesmärk, vaid selle arenemise jaoks vajalike eelduste süstemaatiline täitmine. Võib arvata, et ideaalilähedast töötajakogemust luuakse nii, et keegi ei pane isegi tähele, et sellega teadlikult tegeletakse, aga samas on kõigil töötajatel töökohal aina paremad tingimused ning inimesed on õnnelikud ja rahulolevad.

Väga oluline on töötajakogemuse mõistmisel arvestada asjaoluga, et juhi ja töötaja nägemus heast kogemusest ei pruugi ühtida ja on oluline, et juhid suudaksid mõista just töötaja vaadet sellele (Ilkka, Ville ja Syväjärvi, 2021). Ka Jacob Morgan (2017) on toonud välja, et selleks, et mõista töötajakogemust ettevõttes, on seda vaja vaadelda nii töötaja kui ettevõtte vaatenurgast, ning ka nende kahe koosmõjul. Seda just seetõttu, et töötajakogemust luuakse ja kujundatakse koos ning see ka mõjutab mõlemaid pooli. Inimeste jaoks, kes ettevõttes töötavad, ongi töötajakogemus igapäevane kogemus olla selle ettevõtte sees. Võib juhtuda, et ettevõtte juhid püüavad luua ja suunata ettevõtte keskkonda selliseks, mis nemad arvavad, et töötajad tahaksid, aga töötajatel võib sellest pingutusest kujuneda hoopis teine ja vahel ka vastupidine arusaam või kogemus. Seega kehtivad töötajakogemuse puhul samad reeglid nagu inimsuhetes üldiselt, ehk kõige olulisemal kohal on inimeste vaheline suhtlus ja oskus teist poolt kuulata ja temast aru saada. Alati ei ole oluline olla kõiges samal nõul, kuid siiski peaks teise poole arvamuse ja mõtted ära kuulama. Alati ei ole võimalik otsuseid vastu võttes teha nii, nagu töötaja soovib, kuid juht peaks alati sellises olukorras suutma vastu võetud otsuseid põhjendada ning töötajatele ka selgitada.

Ettevõtte mikrokliima koosneb hierarhiast, inimeste vahelistest suhetest, tööst, hüvitistest ja tasudest. Õhkkond ehk mikrokliima on kogetav inimeste igapäevases töises tegevuses ja annab ülevaate juhtimisstiilidest ning inimeste omavahelistest suhetest (Virovere, Alas ja Liigand, 2008, lk 29). Töötajakogemuse arendamisel on oluline tegeleda ettevõttes soodsa ja positiivse mikrokliima loomisega. Selleks, et omavahelised suhted oleksid head ja moodustaksid harmoonilise mikrokliima, on oluline kehtestada ühtsed reeglid, läbipaistev tasustamissüsteem ja võrdsed hüvitised. Häid isiklikke suhteid võib olla raske luua kui tunnetatakse ebavõrdset kohtlemist ja seeläbi võib tekkida kadedus või kibestumus. Juhid ja töötaja vaheline emotsionaalne seotus või isiklikumal tasandil suhtlus suurendab töötaja rahulolu ja seeläbi tema seotust ettevõttega samal ajal kui ainult tööülesannetega seonduv suhtlus ei pruugi seda vajalikku sidet luua (Ilkka, Ville ja Syväjärvi, 2021). Juhtidel on keeruline oma töötajaid tundma õppida, kui nad pole suutnud oma alluvaga luua usalduslikku suhet. Otsestel juhtidel on väga oluline roll organisatsiooni kultuuri edasikandjana ja tulemuste saavutamisel (Ross, 2010, lk 69). Isegi kui ettevõtte tippjuhtkond on väga motiveeritud töötajakogemuse

arendamisest, siis lõpliku jõu annavad sellele esmatasandi juhid, kelle ülesandeks on töötajaid igapäevaselt motiveerida ja toetada. Juhid peaksid üles näitama igakülgset toetust (küsima, milles vajatakse nende abi, näitama üles huvi) selleks, et ehitada üles tihedad ja konstruktiivsed suhted oma alluvatega (Tuzun ja Kalemci, 2012). Ka Thompsoni (2021a) sõnul on oluline juhtidel luua keskkond, kus töötajatel oleks mugav ja turvaline avatult oma mõtetest rääkida. Inimeste olulisem eesmärk töö käies on sissetuleku teenimine, kuid kuna seal veedetakse oluline osa oma ajast, siis ei ole vähemtähtis ka see, et töötaja tunneb ennast töö olles mugavalt ja turvaliselt ning läheb ja ka tuleb sealt hea tundega. Vastasel juhul väheneb töövõime ja suureneb soov töökohta vahetada.

Lee (2018) kohaselt on oluline panustada lisaks vaimsele heaolule üha rohkem ka töötaja füüsilisele heaolule, arvestades, et füüsiliselt terve töötaja on organisatsioonile vähem kulukam. Siinkohal on silmas peetud, et töötaja, kelle füüsiline heaolu ei ole kõrgel tasemel, ei suuda ettevõtte heaks samal määral panustada kui heas vormis töötaja. Samuti mängib olulist rolli see, et nõrgema tervisega töötajad viibivad võrreldes parema tervisega töötajatega suurema aja töölt eemal. Sellest tulenevalt tekivad asendamise küsimused, millega kaasnevad ettevõtte jaoks omakorda kulud. Töötaja füüsilisele heaolule panustamine tööandja poolt saab väljenduda eelkõige töötingimuste parandamises nii, et töötegemine oleks võimalikult vähe tervistkahjustav. Organisatsioon saab näidata eeskuju erinevate tööväliste tervist edendavate tegevuste propageerimisel, kas siis hüvitiste või ka ühistegevuste näol. Töötaja füüsilist heaolu parandavad tegevused mõjutavad positiivselt ka töötajakogemusele üldiselt. Need annavad signaali, et tööandja jaoks ei ole oluline ainult töötaja panus ehk ettevõtte heaks tehtud töö, vaid ta on valmis panustama rohkem kui töösuhe formaalselt eeldaks.

Tihti juhtub, et ettevõtetes korraldatakse rahuloluküsitlusi kord aastas või isegi rohkema aja tagant ja need on suured ja mahukad. Töötajakogemuse parandamiseks peaks seda siiski uurima pidevalt ja selleks pole vaja mahukaid küsitlusi (Morgan, 2017). Piisab ka näiteks ühest olulisest küsimusest, mida küsitakse iga nädal. Sellisel juhul on võimalik kiiresti tuvastada, kui ettevõttes hakkab midagi muutuma või näitajad hakkavad langema. Oluline on fikseerida saadud tagasiside ettevõtte jaoks ning jälgida töötajakogemuse muutumise trende ja vastavalt vajadusele ka reageerida. Ka Whitter (2019) on välja toonud, et ettevõtted on hakanud aru saama töötajakogemuse ja selle parandamise mõjust. Kui siimaani on pandud suurt rõhku kliendikogemuse arendamisele ja selle puhul just kliendi ootuste ületamisele, siis nüüd saadakse aru vajadusest teha sama oma töötajate jaoks. Töötajad on samamoodi kliendid ja kui neid ei kohelda ettevõtte sees hästi, siis ei saa eeldada, et nemad suudaksid jätkusuutlikult pakkuda klientidele suurepärase ja ootusi ületavat kogemust.

Jacob Morgan on tähendanud, et kui ettevõttes panustatakse töötajakogemuse arendamisele ja oma personali rahulolule rohkem kui töötaja seda oodata oskab, panustavad ka töötajad seda rohkem kliendikogemuse arendamisse – nad pakuvad ka kliendile rohkem kui neist oodatakse ja seeläbi tõuseb jällegi ettevõtte maine ja väärtus nii tööturul kui müüginumbrites (Morgan, 2017). Ka Lavigna ja Basso (2020) nõustuvad, et rahulolevad töötajad teevad kliendi heaks rohkem kui vaja, mis on pikas plaanis organisatsioonile kasumlik. Kui töötaja naudib oma tegevust ja enda kõrval olevaid inimesi, siis on ta ka selle töö juures rohkem n-ö kohal (Nobel, 2012). Samal ajal kui töötajad ei tunne ennast töökohal vaimselt ega füüsiliselt hästi, on nad vähem produktiivsed, vähem loovad ning rohkem stressis (Ross, Ressler ja Sander, 2017). Ka eeltoodu kinnitab ilmekalt, et ettevõtte eesmärkide saavutamiseks ei peaks alustama mitte klientidega seotud eesmärkidest vaid kesksel kohal peaks olema töötajatega seotud tegevused, sest kui töötajakogemusega seotud näitajad on heal tasemel ja sellest tulenevalt tööga seotuse tase kõrge, siis täituvad läbi motiveeritud töötajate tegevuse klientidega seotud eesmärgid iseenesest ja ettevõtte saavutab seeläbi ka omanike poolt seatud eelarvelised eesmärgid.

Heal tasemel töötajakogemus on eeltingimuseks, et ettevõtte oleks suuteline pakkuma oma klientidele heal tasemel tooteid või teenuseid ja seeläbi olla turul konkurentsivõimeline ning saavutada enda püstitatud eesmärgid. Teiste sõnadega annab hea töötajakogemus justkui garantii, et ettevõtte suudab pakkuda ka head kliendikogemust ja seda tihti võib-olla ilma väga suurte ja kulukate kliendikogemuse parandamise aktsioonideta. Piisab vaid sellest, kui ettevõtte struktuur, töötajate heaolule panustavad tegevused ja valdkonnaga pidev tegelemine tagavad positiivse töötajakogemuse. See omakorda kandub edasi klientidele ja annab panuse organisatsiooni eesmärkide täitumisele.

1.2 Tööga seotuse olemus

Tööga seotuse mõtte on esimeste seas kirja pannud William A. Kahn (1990). Ta tõi välja, et inimese isiklik seotus ettevõttega tähendab üheaegselt nii inimese personaalset kohalolekut (füüsiline, tunnetuslik, emotsionaalne) kui ka tema aktiivset rolli tööülesannete täitmisel. See tähendab, et inimesed tunnevad tööd tehes vabadust ennast väljendada, näidata üles loovust ja väärtushinnanguid. Tööga seotusest kirjutatud hilisematest uuringutest on teinud kokkuvõtva ülevaate Sun ja Bunchapattanasakda (2019) ning on jõudnud samuti järeldusele, et töötaja seotus ettevõttega viitab eelkõige töötaja füüsilisele, tunnetuslikule ja emotsionaalsele panusele oma töösse. Sealjuures on ettevõtted hakanud andma oma töötajatele ka piisavalt vabadust, et nad ise muudaksid töö enda jaoks huvitavaks. Tööga seotus arvatakse olevat vastupidine läbipõlemisele. Erinevalt neist, kes tunnevad, et on tööl läbipõlenud, on tööga seotud töötajatel aktiivne ja tulemuslik tunnetus oma tööalaste

tegevuste suhtes, nad taluvad hästi tööalaseid väljakutseid ja nõudmisi (Schaufeli ja Bakker, 2004, lk 4). Keskkel kohal on seega tööga seotuse tekkimisel just emotsionaalne side, mis saab tekkida ainult siis, kui töötaja teeb selliseid asju, millesse ta ise ka usub. See veendumus saab tekkida siis, kui töötajale on antud piisavalt palju vabadust ise otsuseid vastu võtta.

Kõrge tööga seotuse määr on seotud ka kõrge tööviljakusega (Reissova ja Papay, 2021). Pühendunud töötajatel on tugev kontakt oma tööga, oma organisatsiooniga, kolleegide ja nende peredega. Tööle pühendunud töötaja teeb oma tööd mõtestatult, on selle üle uhke ja tunnetab, et organisatsioon teda väärtustab. Vastutasuks panustab ta töösse rohkem kui temalt oodatakse (Lavigna ja Basso, 2020). Yildiz *et al.* (2020) on toonud välja ka selle, et tööga seotus suurendab töötajate lojaalsust ning seeläbi suureneb ka nende produktiivsus. Näiteks kui avaliku sektori asutused panustavad oma teenistujatesse ja seeläbi tõuseb teenistujate tööga seotuse määr, paraneb ka nende osutatud teenus. Selle tagajärjel paraneb ka lõppkokkuvõttes usaldus ja rahulolu valitsusega (Lavigna ja Basso, 2020). Eeltoodust tulenevalt avaldab töötajakogemuse parandamise tulemusel tekkinud kõrgem tööga seotuse määr otsest mõju ka organisatsiooni mainele ja avaliku sektori puhul ka riigi mainele üldiselt.

Bridger (2015) on püüdnud mõtestada tööga seotust jagades selle erinevateks dimensioonideks. Esimeseks on intellektuaalne seotus, mis tähendab, et töötaja mõtleb intensiivselt oma tööst ja sellest, kuidas seda paremini teha. Teiseks tunnetuslik seotus, mis tähendab, et inimene tunneb rõõmu oma tööst. Kolmas ehk sotsiaalne seotus tähendab seda, et inimesed võtavad osa tööd puudutavatest diskussioonidest ja kasutavad võimalust, et seda paremaks muuta. Tööga seotusest kirjutanud Schaufeli ja Bakker (2004) on oma uuringus jaganud tööga seotuse samuti kolmeks dimensiooniks – tarmukus, pühendumine ja süvenemine. Neid dimensioone on võimalik organisatsioonidel uuringute abil mõõta. Nendel töötajatel, kes hindavad oma tarmukust kõrgelt, on tavapäraselt palju energiat, särtsu ja vastupidavust, samal ajal kui neil, kes hindavad seda madalamalt, on seda tööalaselt olulisem vähem. Töötajad, kes on pühendunud, peavad oma töökogemust mõtestatuks, inspireerivaks ja väljakutseid pakkuvaks. Nad on uhked ja räägivad oma tööst õhinaga. Töötajad, kes ei ole pühendunud, arvavad, et nende töö ei ole mõtestatud, eesmärgipärane, inspireeriv ega väljakutseid pakkuv. Nad pole ei entusiastlikud ega uhked oma töö üle. Süvenenud töötajad on võimelised ennastunustavalt töösse sukelduma, ega suuda end sealjuures meeldivatest tööülesannetest lahti rebida. Selle tulemusena neil töö lausa lendab käes. Vastupidisel juhul töötajad ennast töösse ei uputa ja neil on kerge tööülesanded kõrvale panna.

Morgan (2017) on täpsustanud tööga seotuse kohta, et tööga seotus on väljund ja töötajakogemus on alus. Teiste sõnadega tuleb selleks, et jõuda Bridgeri jaotuseni ehk nii intellektuaalse, tunnetusliku

kui sotsiaalse seotuseni ning Shcaufeli ja Bakkeri dimensioonideni, tegeleda ettevõttes positiivse töötajakogemuse loomisega. Kui ettevõtte panustab pidevalt töötajakogemusse ja on selles edukas, siis ongi selle tulemuseks tööga seotuse määra suurenemine töötajate seas. Töötaja füüsilist kohalolu on tööandjal võimalik nõuda, kuid intellektuaalset, tunnetuslikku ja sotsiaalset seotust ning tarmukust, pühendumust ja süvenemist nõuda ei saa, vaid nende tekkimiseks tuleb luua sobivad keskkond ja tingimused.

Lisaks tööandjale saab seotuse tekkimist toetada töötaja ise. Töötajast endast tulenev panus ja huvi aitab tõsta töötaja seotust ettevõttega ning seeläbi saavutada nii ettevõtte kui enda isiklike eesmärgid (Bedarkar ja Pandita, 2014). Gallup defineerib tööga seotust kui töötaja kaasatust ja entusiasmi tema töös ja töökohal. Uurides tööga seotust saab tööandja teada, kas tema alluvad on aktiivselt tööga seotud või lihtsalt n-ö istuvad oma aja ära. Õige lähenemisega saab töötajate tööga seotust parandada (What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?, s.a.). Paljud ettevõtjad, kes sellega nõustuvad, räägivad pigem, et nad püüavad luua ettevõtet, kus inimestel oleks hea töötaja ja kuhu nad tahaksid tulla. Seega võib öelda, et tööga seotus tähendab nii inimese enda seest tulenevat motivatsiooni ning tahet olla ja jääda oma ettevõttesse tööle, kui ka ettevõtte panust sellesse, et töötaja tunneks ennast seal oodatuna ja hästi. Kuna tööga seotust mõjutavad nii sisemised kui ka välised tegurid, on seda võimalik parandada ja arendada nii töötaja kui ka ettevõtte initsiatiivil. Tõenäoliselt on võimalik tööandja poolt väliste tegurite muutmisega mõjutada positiivselt ka sisemisi ehk töötajast tulenevaid tegureid ehk teiste sõnadega on sisemised ja välimised tegurid üksteisega tihedalt seotud.

Morgani (2017) sõnul saab tööga seotuse selle intensiivsuse järgi jagada kolmeks: üldse mitte seotud, mitte seotud ja seotud. Üldse mitte seotud inimesed on töökohal sellised, kes lausa õõnestavad oma kolleegide tööd. Nad mitte ainult ei ole seotud, vaid teevad oma tegevusega olukorra organisatsioonis hullemaks. Mitte seotud inimesed on need, kes ei tunne ennast seotuna ja lihtsalt kulgevad läbi oma töö ja seotud on sellised töötajad, kes töötavad innukalt ja aitavad ettevõttel edasi liikuda. Sellest määratlusest tulenevalt peaksid kõik ettevõttes töötavad inimesed olema just tööga seotud töötajad. See tähendab Morgani (2017) sõnul, et keskmine töötaja peabki olema algusest peale seotud töötaja. Allapoole seda ei tohiks tööandja endale töötajaid värvata. Kui töötajal ei ole soovi ennast ettevõttega siduda ning aidata ettevõttel kasvada ja areneda, ei ole sellel töötajal seal ettevõttes kohta. Kui kõik töötajad on tööga seotud ja innukad, oleks sellest järgmine aste oleks juba ootuste ületamine ja brändisaadikuks olemine. Oluline on võimalikult varajases staadiumis välja selgitada, millistel töötajatel on tööga seotusega probleeme ning vastavalt siis olukorda parandada. Varem või hiljem paistavad tööga mitteseotud inimesed organisatsioonis silma. Mida kauem nad organisatsioonis

niiviisi tegutsevad, seda kahjulikum see on. Seega on olukorra jälgimine ja vastavalt olukorrale sekkumine väga olulisel kohal ning keskne roll võiks siinjuures olla just otsestel juhtidel.

Lemoni (2019) järgi algab tööga seotus dialoogist, kahepoolsest vestlusest, kus võetakse arvesse töötaja mõtteid ja saadakse aru tema vaatenurgast. Dialoog erineb suuresti ühepoolsest juhiste või tagasiside andmisest. Thompson (2021a) soovitab tööandjatel juba töölevõtmise käigus pakkuda töötajatele suhtlemistreeningut ja seeläbi arendada nende oskusi ja vilumust. Dialoog organisatsiooni sees aitab luua ja hoida töötaja tööga seotust. Sealjuures peaksid nii juhid kui töötajad õppima kuidas anda ja saada tagasisidet. Kui töötaja poole pöördutakse süüdistuste, kriitika või hinnangute andmisega võib see päädida kaitseseisundi võtmise ja vastuseisuga. Suhtlemistreeningut läbides omandavad töötajaid oskusi, mis aitavad nii neid ennast kui ka parandavad suhteid kolleegidega. Head ja konstruktiivsed suhted kolleegidega aitavad jällegi parandada ettevõtte sisekliimat ja seeläbi luua tugevat põhja tööga seotuse tekkimisele. Oluline on tekitada organisatsioonis selline õhustik, et töötajal oleks võimalus ja julgus igal ajal pöörduda murede ja ettepanekutega juhi poole, tema ettepanekud kuulatakse ära ja võimaluse korral nendega ka arvestatakse ning mitteamestamisel põhjendatakse seda piisavalt veenvalt. Sama oluline on ka juhivoolne suhtlus ehk töötaja kaasamine otsustusprotsessidesse, tema arvamuse küsimine ja sellega võimalusel arvestamine.

Töötajate tööga seotust suurendavad ka ettevõttes rakendatavad töö ja eraelu tasakaalus hoidmist soodustavad põhimõtted. Kui juhtkond, kolleegid ja ettevõtte eeskirjad on mõistvad töötaja eraelulistes küsimustes, suurendab see ka töötaja positiivset meelestatust tööandja suhtes. Tihti juhtub aga, et ettevõtted on rohkem huvitatud kasumist ja seeläbi panevad töötajate töö- ja eraelu tasakaalu nihkuma just töö kasuks, koormates töötajaid tööalaste kohustustega (Žnidaršič ja Bernik, 2021). See ei pruugi alati olla tahtlik tegevus. Näiteks on paljud ettevõtted liikunud selles suunas, et pakkuda töötajatele paindlikkust nii kodukontoris töötamise üle otsustamisel, kui ka tööaja valimisel. See on valdavalt kõigile osalistele positiivne nähtus, kuid võib märkamatult muuta tööaja kogumis hoopis suuremaks. Kui tööaeg ei ole fikseeritud, on raske mõõta puhke- ja tööaega ning kinni pidada nende arvestuste põhimõtetest. Näiteks kui kontoris kohvijoomist ja kolleegiga suhtlemist võib pidada loomulikuks nähtuseks, on kodukontoris raskem jagada ennast mõistlike puhkepauside ja koduste toimetuste vahel.

Uuringute järgi mõjutab naiste töötajakogemust ja tööga seotust neil lasuv kohustus kanda hoolt laste ja pere eest. Emapuhkust kasutavate naiste rahulolu tööga on oluliselt madalam tiheda eemaloleku tõttu ja sellepärast, kuidas kolleegid nendesse suhtuvad. Lisaks mõjutab eemalolek negatiivselt nende enesekindlust ja kompetentsust. Sellepärast on oluline, et juhid arvestaksid pikemalt puhkuselt tagasi

tulnud töötajate puhul tekkinud lõhet ning aitaksid kaasa nende integreerumisele töökeskkonda (Dalgarno *et al.*, 2021). Oluline on suhtuda mõistvalt naistesse, kes viibivad töölt eemal laste haiguste perioodil, käivad töö ajast lastega arsti juures või teevad muid hädavajalikke toimetusi. Selleks, et vältida teiste töötajate koormuse tõusu asendamiste pärast, tuleb tööandjal juba personali värbamise ja töö planeerimise käigus selleks vajalikud ettevalmistused ja otsused ära teha. Ei tohiks juhtuda, et ühe töötaja puudumise pärast tööprotsessid seisavad või teised töötajad kannatavad. Suuremates organisatsioonides võiks abi olla spetsiaalse asendustöötaja koha loomisest, et oleks võtta inimene, kelle töö ei kannataks ja puuduva töötaja ülesanded saaks kindlasti tehtud.

Bridger (2015) on kirjutanud, et tööga seotuse tekitamine ei ole üksnes personaliosakonna ülesanne, kes peab uue töötaja või pikemalt eemal olnud töötaja sisseelamisprogrammi läbi viima. Tööga seotust ei peaks tekitama üks tiim, vaid see on kogu ettevõtte kollektiivne pingutus. Seetõttu on oluline, et kõigi töötajate tööga seotuse tase oleks kõrge, sest tööga mitte seotud töötajad ei saa uuel või pikemalt eemal olnud kolleegil tööga seotust tekitada. Tööandja seisukohast on olulisim julgustada ettevõtte töötajate omavahelist tihedamat suhtlust ning luua suhtluse tekkimiseks erinevaid võimalusi, näiteks ühisürituste korraldamise näol. Lavigna ja Basso (2020) on tööga seotud inimesi iseloomustades välja toonud, et neil on ka head ja tugevad suhted organisatsiooniüleselt, nad pakuvad välja ideid ja lahendusi, on töökad, targad ja produktiivsed. Jacob Morgan (2017) välja toonud, et tööga seotud inimesed ühtlasi sütitavad kolleegina ka teisi, näitavad head eeskuju ja on toetavad, luues sellega soodsa keskkonna hea töötajakogemuse tekkimiseks. Lavigna ja Basso (2020) lisab, et organisatsiooniga seotud inimesed jätkavad töötamist ka juhul, kui saaksid mujal paremat palka ja soovivad oma organisatsioonis töötamist ka teistele.

Töötajatel, kellel on head enesejuhtimise oskused, on ka tööga seotuse tase kõrgem. Need oskused jaotuvad viieks: eesmärkide seadmine, enesekehtestamine, enesevaatlus, enda tunnustamine ja karistamine, tööga seotuse praktikad (Dhanpat, *et al.*, 2021). Enesejuhtimise oskused ja töötaja heaolu on seotud sellega, kui hästi töötaja tööandja nõudmistega toime tuleb. Enesejuhtimise oskuste kõrge tase on aluseks töötaja heaolule ja heaks puhvriks tööstressi vastu. Seega on väga soovitatav, et ettevõtted panustaks töötaja enesejuhtimise oskuste arendamisele (Lisbona *et al.*, 2018, lk 95). Seega saab väita, et mõnedel töötajatel on siiski eelis, mis puudutab tööga seotuse tekkimist. Inimesed, kes on head oma aja planeerimises, oskavad eesmärke seada, vajadusel puhata või pingelisel hetkel enda tunnetega hakkama saada ja pingutada, on suurema tõenäosusega valmis ennast organisatsioonile pühendama. Nad on ilmselt altimad võtma vastutust ja seeläbi oma tulemuse saavutamiseks pingutama, mis tuleb kasuks nii töötajale endale – sellist initsiatiivi kindlasti tunnustatakse – kui ka ettevõttele, sest töötaja panustab seeläbi ettevõttesse ja aitab kaasa edu saavutamisel. Tööandja

seisukohast on oluline jällegi suhtluse või monitooringu teel välja selgitada töötajad, kes vajaksid nimetatud enesejuhtimise oskuste arendamist ning vastavalt tegutseda.

Kandepinda on leidmas ka arvamus, mis püüab laiendada ettevõtte raamatupidamist ja aruandlust nii, et see hõlmaks lisaks finantsnäitajatele ka inimkapitali ja säästlikku keskkonnakäitumist (Meister & Willyerd, 2010, lk 89). See tähendab, et ettevõtted püüavad oma tulemustes kajastada ka näitajaid, mis võtaks arvesse töötajatesse ja nende seotusele panustatud ressursse. Samas rõhutab Bridger (2015), et tööga seotus on seisund. See on midagi, mida töötaja saab ettevõttele pakkuda, aga mida tööandja ei saa temalt nõuda. Tööandjal on võimalik luua seotuse tekkimiseks soodne töökeskkond ehk nagu Morgan (2017) ütleb, arendada töötajakogemust. Erinevalt tehnoloogiast on inimestel hing. Inimestel on lootused, püüdlused ja pühendumus, mis mõjutavad põhjalikult nende valmisolekut panustada rohkem kui neilt oodatakse (Gratton, 2000, lk 19). Eelnevast tulenevalt võib öelda, et ettevõtete jaoks oleks oluline näidata oma majandustulemustes või ettevõtte finantsnäitajates numbriliselt, kui palju on panustatud töötajakogemuse arendamisele. Samas on see paljuski nähtamatu protsess, mida on raske ühikutes mõõta.

Organisatsioonis, kus panustatakse lõpptulemusele ja mis samal ajal toetab paindlikku, innovaatilist ja loovat käitumist, on iga meeskonnaliige pühendunud ja motiveeritud panustama ühise eesmärgi nimel. See nõuab organisatsioonilt suurt avatust, selget visiooni ja strateegiat. Seda kõike peab järjepidavalt töötajatele tutvustama ja nendega arutama. Veelgi parem oleks, kui töötajad oleks eesmärkide seadmise ja strateegiate väljatöötamise protsessidesse kaasatud, sest siis on kõik tegevused, mida eesmärkide saavutamise nimel organisatsioonis ellu viiakse, ka töötajate jaoks oluliselt lihtsamini mõistetavad. Selged organisatsiooni väärtused on justkui suunanäitajad, mis aitavad langetada otsuseid ja hoida fookust tulevikueesmärkidel (Evert, 2020). Kui aga keskendutakse ainult tulemusele, jättes kõrvale protsess, ja tehakse vigu töötajatele otsuseid kommuникеerides, tulemusi ei saavutata. Sellisel juhul tuleb keskenduda kommunikatsiooni parandamisele ja osakonnajuhtide juhtimisoskuste arendamisele (Dye, 2018, lk 21).

Lõpptulemus, mis väljendub enamasti mingis rahalises numbris, on kindlasti ettevõtte jaoks oluline, kuid silmas tuleb pidada, et tulemuse saavutamise tagamiseks peaks keskenduma sellele, et töötajad oleksid motiveeritud ja loovad ning tahaksid panustada. Kui see on tagatud, siis on eesmärgipärase lõpptulemuse saavutamine võimalik, vastasel korral kindlasti mitte. Töötaja on loov ja motiveeritud ainult siis, kui tema tööga seotuse tase on kõrge ja seetõttu peaks ettevõtte juhtide tegevuste fookus nihkuma finantsiliste eesmärkide täitmiseks vajalike tegevuste juurest rohkem töötajakogemuse

parandamisele ja sellega kaasneva töötajate tööga seotuse suurendamisele, mis omakorda on eelduseks rahaliste eesmärkide täitmisel.

1.3 Töölt lahkumise kavatsuse olemus

Price on tõlgendanud töötaja lahkumiskavatsust kui töötaja vabatahtlikku liikumist ettevõtete vahel ehk olukorda, kus töötaja otsustab lahkuda ettevõttest vaatamata sellele, et tal on võimalus seal edasi töötada. Chang, Wang ja Huang on samal ajal väitnud, et töötaja lahkumiskavatsus ei pruugi alati välja jõuda päriselt lahkumiseni (Vermooten, Boonzaier ja Kidd, 2019). Sama on välja toonud ka Berndt, kelle sõnul kirjeldab lahkumiskavatsus inimese suhtumist teatud käitumisse, mitte käitumist ennast (Mxenge, Dywili ja Bazana, 2014). Lahkumiskavatsuse mõistmine ja uurimine organisatsioonides on hea võimalus ennetada päriselt inimeste lahkumist ja õppida, kuidas seda kontrolli all hoida või minimeerida (Tuzun ja Kalemci, 2012). Seega võib öelda, et lahkumiskavatsus on inimese vaimne seisund teatud hetkel, mitte tema tegelik käitumine, mis toob päriselt kaasa inimese lahkumise töölt. Samas annab lahkumiskavatsuse avastamine ja sellele reageerimine võimaluse lahkumist ennast ära hoida või lahkumiste hulka vähendada. Lahkumiste hulga vähenemine võiks toimuda eelkõige seeläbi, et kui töötajate lahkumiskavatsuste tekkimise põhjused minevikus on tulenenud tööandja tegevusest või töökeskkonnast, siis läbi tegevuse korrigeerimise või töökeskkonna parandamise on võimalik tulevikus töötajate töötajakogemust parandada ja seeläbi potentsiaalselt tekkida võivate lahkumiskavatsuste hulka vähendada. Samas tuleb silmas pidada ka seda, et erinevate töötajate väärtushinnangud ja arusaamad on erinevad ning üks konkreetne tööandja tegevus või töökeskkonna element võib ühe töötaja lahkumiskavatsust suurendada ja teise töötaja puhul seda mitte teha. Kui lahkumiskavatsuse avastamise ja sellele reageerimise tulemusel õnnestub töötaja lahkumine ära hoida, on oluline tagada ka see, et lahkumiskavatsuse tekkimise põhjus likvideeritakse ettevõttes püsivalt. Vastasel korral lükkub juba käivitunud protsess lihtsalt edasi ja töötaja lahkub lõpuks ikka.

Greenbergi vabatahtliku töölt lahkumise mudeli järgi on töölt lahkumine töötaja jaoks väga suur otsus. Enne töölt lahkumist kaalub töötaja väga erinevaid faktoreid selleks, et lõpliku otsuseni jõuda. Need tegurid on Greenberg jaganud kaheks: šokifaktorid (näiteks mingi sündmus, nagu ettevõtete ühinemine) ning otsuse raamistik (mingi kogum juhtumisi või juhtumite tõlgendusi, millele töötaja oma tööle tagasi vaadates reageerib) (Mxenge, Dywili ja Bazana, 2014). Võib arvata, et šokifaktorid mõjutavad inimesi tegema rohkem emotsionaalseid otsuseid. Seetõttu peaksid ettevõtted juba enne suuri muutuseid olema valmis töötajate rahulolematusega tegelema ja seda ennetama. Muutustega toimetulek ei ole kõigi jaoks kerge ja inimesi tuleb sel teel toetada veel rohkem ning intensiivsemalt

kui tavapäraselt. Ka Kasak (2020) toob välja, et uuendused võivad proovile panna töötajaid, kellel on raskusi kohanemisega. Juhi ülesanne on sealjuures aru saada kui töötaja on stressis ja vajab abi või lisakoolitusi uute oludega toime tulemiseks. Töötajad, kes ei liigu uuendustega kaasa võivad hakata varjama oma vigu, levitama ebaselgeid sõnumeid ja hullemal juhul töötama muudatustele vastu. Teisalt on otsuse raamistik ehk mingite tegevuste ja juhtumiste kogum, millele tuginedes inimene oma otsuse teeb, ilmselt pikema aja jooksul kujunenud ning seda on tööandjal raskem märgata.

Hom ja Griffeth on jaganud töölt lahkumise kavatsuse kolme etappi: töölt lahkumisest mõtlemine, soov otsida uut tööd, kavatsus lahkuda (Saraswati, 2019). Need etapid võivad olla töötaja jaoks väga erineva ajalise kestvusega. Mõni töötaja võib mõelda väga kaua töölt lahkumisele, aga ei jõua niipea otsuseni. Teisel võib toimuda see protsess jällegi väga kiiresti. Tööandja jaoks on tõenäoliselt oluline töötajate töölt lahkumise edukamaks ärahoidmiseks lahkumise kavatsustest võimalikult varakult teada saada, et oleks võimalik tööd või töökeskkonda ümber kujundada nii, et töölt lahkumise mõte ei realiseeruks tegelikult lahkumiseks. Samuti on oluline erinevate muutuste korral töötajatele muudatuste vajadust piisavalt selgitada, sest teadmatus tekitab töötajates tõenäoliselt hirmu ja stressi ning võib motivatsioonile negatiivselt mõjuda vaatamata sellele, et võib-olla ellu viidud muudatus töötaja tööd ei mõjutagi.

Kasaku (2020) sõnul on olukord, mis nõuab juhi viivitamatut tegutsemist, näiteks see, kui ettevõttest hakkavad inimesed lahkuma ühe konkreetse kolleegi pärast. Kui tiimiliikmed hakkavad lahkuma, sest koostöö kellegagi ei sobi, tuleb viivitamatult analüüsida protsesse, inimsuhteid ja sobivust. Sellisel juhul on juhil vaja otsustada, kas see töötaja on nii väärtuslik, et võib riskida teiste kaotamisega, või on tegu tõrvatilgaga meepotis, mis tuleb viivitamatult eemaldada. Keeruline on ka see, kui töökollektiivis tekivad grupeeringud, salatsemine ja tagarääkimine. Sel juhul peab juht jälgima ja vaatlema meeskonna käitumist ja suhteid, et tuvastada, keda tõrjutakse. Juhi ülesanne on tegeleda ka meeskonna ja töötajate vaheliste suhete ja arusaamatustega. Kuigi võiks väita, et see ei puutu töösse ja suhted on inimeste isiklik asi, siis praktikas mõjutavad halvad suhted kogu ettevõtte sisekliimat, seeläbi töötajate heaolu ja lõpuks ka ettevõtte majandustulemusi. Kogu eespool öeldu valguses tõuseb taaskord esile töötaja ja juhi vahelise usalduse ja dialoogi olulisus. Kui usaldus on sellisel tasemel, et töötajal on võimalik juba väiksema ebakõla korral tekkinud probleeme juhiga arutada, on oluliselt suurem tõenäosus, et konflikt ei eskaleeru sinnani, et tekiks lahkumiskavatsus või juba tekkinud kavatsus ei realiseeruks tegelikult lahkumiseks.

Tööga seotuse ja tööga rahulolu vahel on tugev seos ning samal ajal on uuringud tõestanud, et vähene tööga seotus suurendab töölt lahkumise tõenäosust. See annab tööandjatele kindlustunnet, et töötajate

seotusega tuleb tegeleda selleks, et tõsta töötajate produktiivsust ja vähendada nende töölt lahkumise kavatsust (Reissova ja Papay, 2021, lk 851). Uuringud on välja toonud, et tööga seotuse parandamine vähendab ettevõttest lahkumise kavatsust 18 % (kõrge tööjõu voolavusega ettevõtetes) kuni 43 % (madala tööjõu voolavusega ettevõtetes) (What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?, s.a.). Võib eeldada, et kui tööjõu voolavus on ettevõttes kõrge, on seal järelikult põhjuseid rohkem, miks inimesed liiguvad. Kas on tegemist hooajatöö, füüsiliselt või vaimselt raske tööga, kus seotuse tõstmine on keeruline ja see mõjutab ka lahkumiskavatsust vähem. Kui aga tööjõu voolavus on pigem madal, on inimeste töötingimuste parandamise või muude tegevustega tööga seotuse tõstmine lihtsam ja see aitab inimeste lahkumist suuremal määral pidurdada. Kui töötajad tunnetavad oma töö olulisust ja seda, et nendest sõltub midagi, on ka nende tööga seotus suurem ja lahkumiskavatsus väiksem (Vermooten, Boonzaier ja Kidd, 2019). Siinkohal on kindlasti oluline, et töötaja saaks enda panuse tähtsusest aru. Iga töötaja peaks teadma, milline on tema roll ettevõttes ja iga tegevus peaks olema mõtestatud ehk töötaja peaks aru saama, millise panuse konkreetne tegevus annab ettevõtte lõpptulemuse saavutamisele. Tööandja võiks võimaluste piires anda igale töötajale enda vastutusvaldkonnas võimalikult suure vabaduse vastu võtta otsuseid ning samuti kaasata töötajaid strateegilistesse aruteludesse.

Kui tööprotsesside korraldamises ja töötaja heaoluga seotud küsimustes ei arvesta töötajate ja nende arvamusega, suureneb töötaja stressitase ja tõuseb tööga rahulolematus. Seeläbi suureneb ka tõenäosus töötaja lahkumiseks (Lemmetty *et al.*, 2021). Ka Parker ja Olli (Vermooten, Boonzaier ja Kidd, 2019, lk 2) sõnul aitab töötaja rahulolule kaasa see, kui ta saab oma töökoha ja töökeskkonna küsimustes ise kaasa rääkida ja seda algusest peale ise kujundada. Kui aga inimestele surutakse peale kindlaid norme ja töötingimusi, arvestamata nende soove või vajadusi, on tõenäoline, et ka kõige kannatlikum töötaja ei taha selles ettevõttes kaua töötada. Samas on Vermooten, Boonzaier ja Kidd (2019) välja toonud ka selle, et inimesed, kes on ise leidlikumad, aktiivse iseloomuga ja suudavad haarata initsiatiivi, on tõenäoliselt rohkem avatud ennast tööandjaga siduma ja seeläbi töölt lahkumise tõenäosust vähendama. Näiteks kui tööandjal ei ole võimalik rahalistel põhjustel tööruumides põhjalikumat remonti läbi viia, saab töötaja väikeste vahenditega ise oma tööruumi kaunistada. See maandab pingeid ja ka tööandja on ilmselt tänulik mõistva suhtumise eest. See aitab hoida töökeskkonna ja ettevõtte mikrokliima positiivsena.

Uuringutes on välja toodud, et ettevõtlikkus on töötajast endast tulenev ressurss ja see, et töö on piisavalt mõtestatud ja väljakutsuv, pigem tööandjast tulenev. Sellest võib järeldada, et just esimese arendamine on ettevõtte jaoks keerulisem protsess ja seetõttu võib osutuda raskeks töötajate lahkumiskavatsust selle abil vähendada. Hellersi (2002) sõnul näib suurim mõju inimeste hoidmisel

olevat siiski huvitaval ja võimeid proovile paneval tööol, sealjuures on olulised ka vaheldus, piisav iseseisvus ja head suhted töökaaslastega. Lisaks sellele on inimestele oluline, et oleks võimalus ka enda tähtsust tõsta ja märkimisväärselt areneda. Eeltoodule tuginedes võib väita, et kuigi ka ettevõtlikkust saab arendada ja see loob lisaväärtust nii töötaja kui ettevõtte jaoks, on ennekõike tähtis pakkuda töötajale huvitavat tööd ja arenemisvõimalust ettevõtte sees.

Olulised põhjused, miks organisatsioonide tööjõuvoolavus on suur, on töötajate ülekoormus, palga- ja boonussüsteemide hägusus, meeskonnaliikmete ebavõrdne kohtlemine, mürgine organisatsioonikultuur, arenguvõimaluste puudumine, tagasiside ja tunnustuse vähesus, valed inimesed valedel positsioonidel, madal juhtimiskvaliteet, uute inimeste parem kohtlemine ja kindlasti ka kommunikatsiooni puudulikkus (Kasak, 2020). Ka negatiivne ja vaenulik töökeskkond vähendab töötajate seotust ettevõttega ning suurendab nende soovi töölt lahkuda. Ettevõtte juhtide kohustus on seda märgata ja sellele reageerida ning seeläbi vähendada võimalust, et rahulolematud töötajad ettevõtetest lahkuvad. Töötaja lahkumine on seejuures väga kulukas nii ettevõtte kui töötajale endale (TricaHyadinata et al., 2020, lk 12). Mxenge, Dyvili ja Bazana (2012) on välja toonud, et valdavalt on uuringutes lahkumise põhjusena mainitud ülemäärast stressi, aga ka näiteks vanusest tulenevaid mõjusid. Vanusega muutuvad inimeste eelistused ja vajadused, ning seetõttu võib muutuda aktuaalseks soov töökohta vahetada. Töötajate motiveerituse kõrge taseme tagamine on organisatsioonides seega väga oluline, kuid selle jätkuv tagamine sõltub väga paljudest erinevatest teguritest ning olukorra monitoorimine peaks olema pidev protsess. Ettevõtte peab olema võimekus tekkivatele muutustele operatiivselt reageerida, et vältida olukorda, kus töötajate motivatsioon väheneb ja ettevõtte tulemused seeläbi halvenevad.

Hea organisatsioonikultuur vähendab tööjõu voolavust, hoides niiviisi ettevõttele märgatavalt raha kokku. Lisaks raha- ja ajakulu vähenemisele, kiireneb ka uute töötajate värbamisprotsess ja see toob lõppkokkuvõttes ka paremaid tulemusi. Seega on oluline, et ettevõtte tegeleks tööjõu voolavusega, parandaks oma mainet ja sisekliimat. Pim Hertogs (2011) on öelnud, et lahkumiskavatsuse taga võib olla ka ettevõtte maine ja tegelikkuse mitte kokku langevus, ehk tööle värbamisel töötajale loodud ebaõige kuvand tekitab temas suuremat pettumust ja suurendab tõenäosust ettevõtetest lahkumiseks. Organisatsioonikultuur ja siit tulenevalt ka juhtimiskultuur algab esmajoones juhust (Kasak, 2020). Väga raske on muudatusi ja parendustegevusi läbi viia, kui ettevõtte juht nende vajadust ei näe, aga sama raske on see ka siis, kui esmatasandi juhid kas tõrguvad muutuste vastu või mõjutavad ettevõtte sisekliimat negatiivsel moel. Eriti just otsene juht mängib olulist rolli mitte ainult ettevõtte käigus hoidmisel, aga ka selle töökultuuri viimisel kõigi töötajateni (Ross, 2010, lk 69). Selleks peab nii keskastme kui esmatasandi juhtidel olema piisavalt informatsiooni ettevõtte käekäigu kohta,

tööprotsesside läbiviimise ning ka juhtide ootuste kohta. On oluline, et ka juhid tunneks ennast hästi ja seotuna, et nad suudaksid omakorda parandada oma alluvate tööga seotust. Inimesed, kellel on kasutada töökohal rohkem ressursse (sealhulgas ka näiteks kolleegide ja ülemuste tugi) tunnevad enamasti ennast rohkem tööga seotult (Tricahyadinata, et al., 2020).

Iga töötaja on ettevõtte hierarhias oluline, ning mõjutab omakorda teiste töötajate töötajakogemust, tööga seotust või lahkumiskavatust. Organisatsiooni ja selle juhtide roll on tagada läbi organisatsioonikultuuri arendamise töökeskkond, kus iga töötaja teab oma rolli, tema tegevuste eesmärk on talle arusaadav, tasu selle eest õiglane ja talle on tagatud piisav iseseisvus võtta enda vastutusvaldkonnas vastu asjasepuutuvaid otsuseid. Eespool nimetatud tagab töötajate suurema seotuse ja rahulolu ning vähendab lahkumiskavatsust, mis omakorda vähendab tõenäoliselt lahkumiskavatsuste realiseerumist lahkumisteks ja hoiab organisatsiooni jaoks kokku nii ajalisi kui ka rahalisi ressursse, mis kuluksid uute töötajate värbamisele.

1.4 Töötajakogemuse, tööga seotuse ja lahkumiskavatsuse parendusvõimalused

Morgani (2017) järgi on kõige olulisemad valdkonnad, mille arengusse panustades paranevad töötajakogemus ja suureneb tööga seotus, tehnoloogiline keskkond, füüsiline keskkond ja kultuuriline keskkond ehk teisisõnu organisatsioonikultuur. Selleks, et ettevõttes oleks keskkond, kuhu töötajad tõesti tahavad tulla ja jääda, on vaja suurepärase tehnoloogilist võimekust, lähedaid ruume ja töökohti ning toetavat kollektiivi. Seega võib öelda, et iga aspekt töökohal, millega töötaja kokku puutub, on oluline ja mõjutab töötajakogemust ning midagi ei saa unustada, kõrvale jätta või ühepoolset arendada. Tööandja võib küll olla veendumusel, et tema ettevõttes kasutatav tehnoloogia on suurepärase ja tipptasemel ning ettevõttel on kaasaegsed ruumid ja mugavustega kontor, seega peaks olema kõigil suur soov ja tahe seal töötada, aga kui ettevõtte organisatsioonikultuur on halb, siis ka kõige parem tehnika ei suuda meelitada töötajaid kauaks sinna jääma. Kasak (2020) on välja toonud rea võimalusi, kuidas saab parandada töötajakogemust. Nendeks on:

- töötajatega rääkimine – inimestega otse suhtlemine on oluline komponent juhtimiskultuuri parandamiseks;
- aus ja avameelne suhtlus oma ülemustega – jagades juhtidega töötajate vajadusi, soove ja puudujääke, saab rakendada mõlemapoolset kommunikatsiooni;
- ühisürituste läbiviimine – vabas õhustikus asjade arutamine võib viia tulemusteni, mida koosolekulaua taga ei saavutata;
- töökeskkonna muutmine pisikeste asjadega – füüsilist keskkonda saab paremaks muuta näiteks laudade asetuse muutmise ja valgustuse parandamisega;

- teadlik tunnustamine, märkamine ja tänamine – tunnustav sõna juhilt võib tõsta motivatsioonitaset märgatavalt.

Sarnaselt Morganiga on eelnevates soovitustes tähelepanu pööratud erinevatele töökeskkonna komponentidele. Tuleb tegeleda nii füüsilise keskkonnaga (pisikestest muutustest piisab) kui kapanustada töökultuuri parendamisse ehk suurendada tagasiside andmist, tunnustada ja märgata töötajaid. Valdav osa soovitustest ongi otseselt või kaudselt seotud suhtlemise ja tagasiside jagamisega. Kõike seda tuleb teha avatult, ausalt ja mõlemas suunas, nii alt üles kui ülevalt alla. See näitab, et ka töötaja peab võtma vastutuse, rääkima oma muredest, tegema ettepanekuid ja andma tagasisidet oma ülemusele. Morgan ja Kasak ei ole otseselt välja toonud arenguvõimalustega seotud tegevusi, seega võib järeldada, et olulisemaks peetakse just mikrokliima ja organisatsioonikultuuriga seonduvat.

David Ross (2020) peab töötaja seotuse ja pühendumise tõstmise võimalusteks:

- töötajale arenguvõimaluste pakkumist;
- ootuste selgust;
- tunnustust saavutuste eest;
- ausust ja otsekohesust, tagamõtete puudumist;
- ligipääsu olulistele vahenditele ja inimestele terve organisatsiooni ulatuses;
- pideva, konstruktiivse ja õigeaegse tagasiside pakkumist;
- töötajate kaasamist neid puudutavatesse otsustesse ja kokkulepetest kinni pidamist;
- info jagamist uutest arengutest ja käimasolevatest projektidest, et luua parem pilt ja anda tööle kontekst.

Siin on välja toodud soovitusi kõikidest töökeskkonna olulistest osadest. Räägitud on tunnustusest, tagasisidest, töötajate kaasamisest ning ka töövahenditest ja muudest ressurssidest. Erinevalt Morganist ja Kasakust on Ross toonud välja, et töötajatele on vajalik pakkuda arenguvõimalusi. Ehk siis kokkuvõtvalt on soovitatav tegeleda kõigi aspektidega, mitte valides välja ühe ja suunata kogu ressurss ainult sinna.

Hurt ja Dye (2019) on kirja pannud mõiste FOSU (*Fear Of Speaking Up*), mis tähendab, et töötajad ei ole alati jagama oma muresid, lahendusi või pakkuma lahendusi ettevõtte arenguks. See tendents pärssib probleemide lahendamist ja takistab tööga seotuse tekkimist. FOSU on kõige tõenäolisemalt seotud mõne negatiivse kogemusega, kui töötajatele jääb mulje, et nende arvamus ei ole oluline. Samuti mängib rolli ka ettevõtete keeruline struktuur ja inimsuhted. Ülemused võivad küll paista väga

entusiastlikud, kuid tegelikult ei ole huvitatud tagasisidest ega uutest ideedest. Selline nähtus tekitab probleeme ettevõtte sisekliimas ning selle lahendamiseks tuleb operatiivselt tegeleda. Hurt ja Dye (2019) on pakkunud sellise olukorra lahendamiseks järgmised tegevused:

- tagasiside küsimine – ainult „avatud uste“ poliitikast ei piisa, küsida tuleks konkreetseid küsimusi. Aitab ka parimate praktikate koosolekute ellu kutsumine;
- tõe rääkimise ja riskide võtmise tunnustamine – ehk tuleks tunnustada käitumist, mida tahetakse soodustada. Töötajate tänamine teemade tõstatamise eest;
- lahenduskesksete kompetentside arendamine – lubatud on ka ainult probleemidele tähelepanu juhtimine, ilma, et neil oleks kohe lahendus pakkuda. Suunavate küsimuste abil koos lahendusteni jõudmine aitab töötajal järgmisel korral juba ise seda teed läbi käia;
- töötajate informatsiooniga varustamine – esmatasandi töötajatel on raske pakkuda adekvaatseid lahendusi, kui neil puudub suurem pilt ettevõtte majandusnäitajatest, varudest, eesmärkidest jne;
- reageerimine – ettevõtte ei pea alati pakutud lahendusi ellu viima, aga alati tuleks töötaja pakutud lahendusele või informatsioonile reageerida;
- ühtse süsteemi juurutamine – kõiki eelnevaid poliitikaid tuleb rakendada kõigis töötaja elukäigu etappides, alates värbamisest kuni töötaja lahkumiseni.

Hurt ja Dye (2019) on keskendunud just sellele, et töökeskkond soosiks igakülgset suhtlemist. Tööandja peab olema avatud töötajate ideedele, muredele ja ettepanekutele. Sealjuures ei ole alati oluline, et tööandja kõik ideed realiseeriks või mured lahendaks, aga oluline on olla ära kuulatud, tuua kitsaskohad välja ja siis nendele edaspidi koos ühiselt lahendusi leida.

Kokkuvõttes võib väita, et töötajakogemuse parandamiseks on uuringutes läbivalt välja toodud suhtlemisega seotud tegevused ja hea kommunikatsioon ettevõtte sees. Samuti on oluline piisava informatsiooni olemasolu ning õigeaegse tagasiside ja tunnustuse jagamine. Korduvalt on nimetatud ka avatust, ausust ja läbipaistvust nii tööprotsesside kui inimsuhete mõttes. Vähem oluline ei ole sealjuures ka töökeskkonna mugavus, tehnoloogilise võimekuse olemasolu ja muude tööks vajalike vahendite piisav pakkumine. Iga tööandja saab oma töökeskkonda ja ettevõtet arendada vastavalt võimalustele, aga seda tuleb ikkagi teha kõiki varem välja toodud aspekte ja lähenemisi silmas pidades. Ettevõtte, kellel on vähem rahalisi ressursse kasutada, saab ilmselt vähem panustada ettevõtte füüsilisele keskkonnale ja tehnoloogilistele võimalustele, aga seda ei tohi siiski päris ära unustada. Lahenduseks võiks olla töötajate kaasamine näiteks remonditöösse (talgu korras) või kolimisse. Võimalik on ka osaline kompenseerimine näiteks olukorras, kus töötaja tahaks endale mõne töövahendi kallimat mudelit. Tööandja panustab sellele, mis tal on võimalik ja töötaja ise lisab selle

väikse osa, mis puudu jääb. Oluline on, et kõigile töötajatele oleks loodud võrdsed võimalused, ehk kõik saaksid aru, miks osadel töötajatel on mõnel juhul paremad töövahendid.

Ettevõttes positiivse sisekliima loomise aluseks on vastavalt eeltoodule tugevad värbamispraktikad, ettevõtte tugev bränding ja tasemel juhtimiskultuur. Sinna juurde käib omavaheliste suhete pidev arendamine ja hoidmine ning töötajakesksete praktikate kujundamine. Tuleb olla mõistev ja ühte hoidev, tunnustada töötajaid, olla kaasav ja pakkuda võimalusi enda arendamiseks. Töötajakogemuse loomine on pikaajaline protsess, seega ei tohiks ennast lasta heidutada ka ajutistest tagasilöökidest või vaevalisest edenemisest. Samal ajal ei tohi unustada, et kui hea tulemus on käes, ei tohiks ennast käest lasta. Töötajakogemuse loomine ja arendamine ei ole ühekordne projekt, vaid käib ettevõtte juhtimisega kaasas terve selle elukäigu jooksul.

2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Uuringu objektiks on Tartu Maakohus. Tartu Maakohus on esimese astme kohus, mis arutab tsiviil-, kriminaal- ja väärteoasju (Kohtute seadus, § 9). Tartu Maakohtus on 39 kohtuniku ametikohta. Õigusemõistmine toimub kuues kohtumajas: Tartus, Jõgeval, Põlvas, Valgas, Viljandis ja Võrus. Tartu Maakohtu koosseisu kuuluvad ka kinnistusregistriosakond, mis tegeleb kinnistusraamatu ja laevakinnistusraamatu pidamisega ning äriregistriosakond, mis tegeleb äriregistri, mittetulundusühingute ja sihtasutuste registri ning kommertspandiregistri pidamisega.

Lisaks kohtunikele, kes mõistavad õigust ning kohtunikuabidele, kelle ülesandeks onn registrikannete tegemine, kuuluvad maakohtu koosseisu kohtuteenistujad: kohtujuristid, konsultandid, kohtuistungisekretärid, referendid, kohtukordnikud, kinnistussekretärid, registrisekretärid, arhivaarid, samuti arhiiviteenistuse juht, kantselei juhataja ja õigusteenistuse juht.

Kohtus on uurimuse koostamise ajal käimas põlvkonnavahetus, mis tähendab, et paljud kohtunikud kui ametnikud vahetuvad seoses pensionile siirdumisega. Aastatel 2023–2028 tekib pensionile jäämise õigus kogu kohtusüsteemis 51 kohtunikul. Ligi pooltel neist tekib pensioniõigus 2023. aastal kuna neil täitub sel aastal 30 aastat teenistust kohtunikuna, mis annab õiguse kohtuniku väljateenitud aastate pensionile olenemata vanusest (Jakobsoo, 2023). Kohtusüsteem on raskustes vabanevate ametikohtade täitmisel silmapaistvate juristidega. Õigusemõistja amet ei pruugi olla kiirelt muutuv ja rohkelt võimalusi pakkuv maailmas enam noorema põlvkonna jaoks atraktiivne. Seega vajavad lahendusi küsimused, kuidas kaasajastada kohus kui organisatsioon ning kuidas muuta kohus atraktiivseks tööandjaks (Kõve, 2023). Probleemi olemasolu kinnitab ka see, et Tartu Maakohtu personaliosakonna andmetel on viimase kahe aasta jooksul tööjõu voolavuse näitajad tõusnud ning kohtus korraldatud konkursid vabanenud ametikohtade täitmiseks on korduvalt ebaõnnestunud. Näiteks aastal 2021 tuli ette ebaõnnestunud konkursse viiel korral ning 2022 aastal kahel korral. Lisaks laekus rohkem kui pooltele konkurssidele vaid kaks osalemissoovi.

Uute töötajate värbamisel on takistuseks ametnike madal palgatase, mis ei too kandideerima piisavalt häid kandidaate, kelle seast valikut teha. Kui ka õnnestub inimene tööle värvata, ei saa kindel olla tema püsijäämises, seda eriti tugipersonali osas. Kohtu esimehe aruannete väljavõtete põhjal oli näiteks sekretäride palgatase 2019 aastal 42% madalam riigi keskmisest ja aastal 2020 oli mahajäämus juba 56%. Kuna töö kohtus on vaimselt raske ja töökoormus on pidevalt suur, siis on kvalifitseeritud tööjõu leidmine sellistes tingimustes aina raskem (Kohtute haldamise nõukoda seadis prioriteedid riigieelarve läbirääkimisteks, 2022). Ka Eesti Kohtunike Ühingu läbiviidud uuring

kinnitab, et 71% kohtunikest hindas oma igapäevast töökoormust kas pidevalt või enamasti liiga suureks (Uritam, 2021).

Saamaks teada, milline on töötajakogemus Tartu Maakohtus ja selle seos tööga seotuse ja lahkumiskavatusena ning millised on võimalused töötajakogemuse parendamiseks, tööga seotuse suurendamiseks ja lahkumiskavatusena vähendamiseks, soovib Tartu Maakohtu juhtkond läbi viia uuringu.

Empiirilise uuringu eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

- koostada metoodika empiirilise uuringu läbiviimiseks;
- kaardistada ja analüüsida töötajakogemust, tööga seotust ja töölt lahkumise kavatsust Tartu Maakohtus;
- võrrelda Tartu Maakohtu töötajakogemuse skoori Jacob Morgani ideaalse ettevõtte skooriga;
- selgitada välja ja analüüsida korrelatiivseid seoseid töötajakogemuse, tööga seotuse ja töölt lahkumise kavatsuse vahel;
- teha järeldusi ja ettepanekuid töötajakogemuse parendamiseks, tööga seotuse suurendamiseks ja töölt lahkumise kavatsuse vähendamiseks Tartu Maakohtus.

Lõputöö on üles ehitatud deduktiivset käsitlusviisi järgides. Deduktiivne käsitlusviis tähendab, et arutluskäik liigub üldiselt üksikule (Õunapuu, 2014). Vastavalt eelnevalt uuritud teooriale kirjeldatakse ja tuuakse välja töötajakogemuse parimaid praktikaid ja võrreldakse nende kasutusvõimalusi Tartu Maakohtus. Tulemusi illustreeritakse tabelite ja joonistega.

Lõputöö uuring viidi läbi kaardistusuuringuna. Uuringu andmekogumismeetod oli kvantitatiivne. Andmete kogumiseks kasutati küsitlust, mille läbiviimiseks koostati küsimustik. Andmeid koguti Connect.ee veebikeskkonnas. Küsimustiku eeliseks on see, et vastajatelt saab suurele hulgale küsimustele vastused võimalikult kiiresti ja mugavalt, ning neid tulemusi on kergem omavahel võrrelda. Puudusena võib nimetada, et inimesed jätavad osadele küsimustele vastamata või loobuvad poole peal küsimustiku täimisest. Seda olukorda peaks antud juhul leevendada asjaolu, et vastamiseks piisas iga väite kohta ühe valiku ehk kliki tegemisest. Lahtised küsimused oma vastuste selgitamiseks olid küsimustikus vabatahtlikud.

Uuringu valimisse kuulusid kõik Tartu Maakohtu teenistujad, keda on kokku 318. Küsimustik saadeti vastamiseks kõigile teenistujatele ametialasele e-posti aadressile. Lõpliku valimi moodustas 78 uuringu küsitlusele vastanud teenistujat. Teenistujatele saadetud küsimustik (Lisa 1) koosnes kolmest

osast, millest esimene selgitas välja hinnangud töötajakogemusele, teine tööga seotusele ja kolmas töölt lahkumise kavatsusele.

Töötajakogemuse uurimiseks kasutatav küsimustik koostati Jacob Morgani töötajakogemuse indeksi määratlemiseks välja töötatud küsimustiku alusel. Sama küsimustikku on kasutanud oma lõputöös „Töötaja tööga seotuse ja organisatsioonilise õigluse seosed Lõuna-Eesti Selverites“ Merike Arula (2020). Küsimustik mõõdab seejuures kolme erinevat tegurit: organisatsiooni füüsiline keskkond (neli väidet) mille väärtus moodustab 30% küsimustest, kasutatavaid tehnoloogiaid (kolm väidet), mis moodustab samuti 30% küsimustest ning organisatsiooni kultuur (kümme väidet), mille osakaal on 40% küsimustikust. Küsimustikus oli seega kokku 17 küsimust nimetatud keskkondade kohta. (Morgan, 2017) Keskkondade koondhinnangut võrreldakse Morgani töötajakogemuse indeksis ette antud maksimumväärtustega. Need on järgmised:

- füüsilise keskkonna maksimumhinne 26;
- kultuurilise keskkonna maksimumhinne 70;
- tehnoloogilise keskkonna maksimumhinne 19,5.

Maksimaalne võimalik skoor töötajakogemuse indeksi järgi on seega 115,5. Iga keskkonna skoor kujuneb keskkonna küsimuste numbriliste väärtuste summa ja vastuste väärtuste summa ning keskkonna osakaalu korrutise liidetisena. Näiteks kui füüsilise keskkonna teguri väidetele antud hinnangute summa on 18, siis see korrutatakse 30%-ga ($18 * 0.3 = 5,4$), ning saadud arvud liidetakse ($18 + 5,4 = 23,4$). Morgani skaalal on füüsilise keskkonna eest saadav võimalik maksimum 26 (Morgan, 2017). Tulemusi tõlgendati vastavalt Morganile järgnevalt:

- 80% ja suurema maksimumskoori puhul on tegemist kogemusliku organisatsiooniga (*Experiential Organization*);
- 70% - 80% maksimumskoori puhul on tegemist seotud (*Engaged*), volitatud (*Empowered*) või lubatava (*Enabled*) organisatsiooniga, vastavalt sellele, millises kategoorias enim punkte saadi;
- 60% - 70% maksimumskoori puhul on organisatsioon esilekerkiv (*Emergent*);
- 60% ja väiksema puhul on tegemist kogenematu (*inExperienced*) organisatsiooniga (Morgan, 2017).

Tööga seotuse taseme mõõtmiseks kasutati Utrechti tööga seotuse skaala (UWES) lühendatud versiooni, mille töötasid välja Schaufeli ja Bekker (2004). Skaala põhineb kolmel dimensioonil, milleks on tarmukus, pühendumine ja süvenemine. UWES-i tööga seotuse skaalat on valideeritud mitmetes riikides ning selle kolmeosaline struktuur on osutunud üheks parimaks tööga seotuse mõõdikuks. UWES küsimustik koosneb 17 väitest, mille abil on võimalik hinnata tarmukust,

pühendumust ja süvenemist. Tarmukust hinnati kuue väite põhjal, mis viitavad töötajate kõrgele energiatasemele ja vastupidavusele, suutlikkusele panustada ja mitte kergesti väsida ning töötaja järjepidevusele keerulistes olukordades hakkama saada. Pühendumust hinnati viie väite põhjal, mis näitavad, et töötaja peab oma tööd tähendusrikkaks, on entusiastlik ja tunneb uhkust oma töö üle. Samuti näitab pühendumud, et töötaja on inspireeritud ja tunneb rõõmu väljakutsetest. Süvenemist hinnati kuue väite põhjal, mis viitavad sellele, et töötaja on tihti oma töösse rahulolevalt süvenenud, ei märka aja möödumist ega suuda tööülesannetest kergesti lahti lasta. Rahuldust pakkuvat tööd tehes, unustab töötaja enda ümber muud asjad. (Schaufeli & Bakker, 2004)

Töölt lahkumise kavatsuse hindamiseks on uuringus kasutatud Tilburgi Ülikooli lõpetanud Pim Hertogsi (2011) magistritöös „*Perceived brand strength and turnover intention: the mediating role of organizational identification and psychological contract violation*“ kasutatud küsimustikku. Lahkumiskavatsuse määratlemiseks anti uuringu käigus hinnangud järgmistele väidetele:

- plaanin siin edasi töötada kuni pensionini;
- mõtlen sageli töölt lahkumisele;
- otsin võimalust töö leidmiseks mõnes teises organisatsioonis;
- lahkuksin sellest organisatsioonist, kui mulle pakutaks sama tööd mõnes teises organisatsioonis;
- otsin aktiivselt teist töökohta;
- plaanin järgneval paaril aastal selles organisatsioonis töötada;
- olen viimase kolme kuu jooksul kandideerinud mõnele teisele töökohale;
- kui mul oleks võimalik, asuaksin tööle mõnda teise organisatsiooni.

Andmete analüüsimisel pöörati positiivsete küsimuste („plaanin siin edasi töötada kuni pensionini“ ja „plaanin järgneval paaril aastal selles organisatsioonis töötada“) vastuste skaala ümber, et tulemus oleks võrreldav.

Uuringu kõigi plokkide küsimustele vastamiseks kasutati viiepallist Likerti tüüpi skaalat, kus „1“ tähistab „pole üldse nõus“; 2 - „pigem ei ole nõus“; 3 - „nii ja naa“; 4 - „pigem nõus“ ja 5 - „kindlasti nõus“. Likerti tüüpi skaala on mõeldud hoiakute ja arvamuste mõõtmiseks. (McLeod, 2008)

Uuringu käigus koguti ka vastajate sotsiaal-demograafilisi andmeid. Uuringule vastajad jagasid informatsiooni nii oma soo, vanuse, ameti või valdkonna, töökoha füüsilise asukoha (millises kohtumajas vastaja töötab) kui ka staaži kohta. Uuringus küsiti vastajate täpset vanust, kuid uuringutulemuste üldistamiseks ja anonüümsuse tagamiseks teenistujate vanuste alusel analüüsi ei tehtud. Ka teenistujate staaž grupeeriti järgnevalt: kuni üks aasta, üks kuni viis aastat, viis kuni

kümme aastat, rohkem kui kümme aastat. Küsimustikus anti teenistujatele valida oma ametikohaks või töövaldkonnaks, kas kohtunik, istungisekretär, kohtujurist/konsultant, referent/kantselei, kinnistusosakond, registriosakond, arhiiviteenistus või muu (nt. kordnikud, praktikandid). Ametite alusel ei olnud võimalik tulemusi detailselt analüüsida, sest mõnede ametite esindajaid oli hinnanguliselt liiga vähe. Ametid grupeeriti seega järgmiselt: kohtunikud, kohtujuristid ja muu personal. Valik tehti selle põhjal, et kohtuniku amet on selle valinud inimese jaoks pigem kutsumus ning tööstaaž kujuneb enamikel eeldatavasti suhteliselt pikaks. Kohtujuristi ametikoht eeldab samuti teatavat kutsumust ning soovi kohtunikuks saada ja akadeemilist ettevalmistust kõrghariduse omandamisel magistri tasemel. Kohtujuristi ametikohta peetakse kohtusüsteemis kohtunike järelkasvu allikaks. Kolmanda grupi moodustavad kõik muud kohtu sujuva töö tagamiseks vajalikud ametnikud ja teenistujad, kelle töö ei eelda tingimata erialast kõrgharidust. Kuna vastajate hulk väljaspool Tartu Maakohtu Tartu kohtumaja osutus oodatust väiksemaks, ei toodud analüüsis eraldi välja ka erinevate kohtumajade näitajaid.

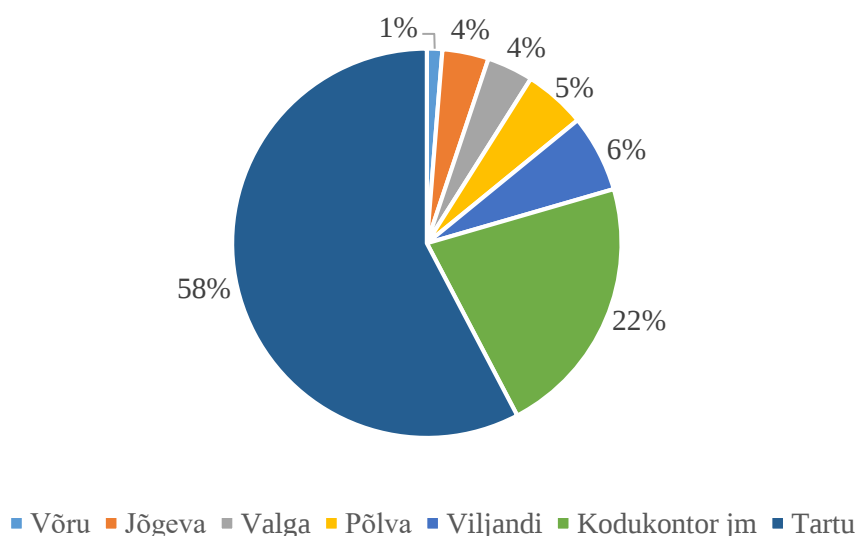
Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat. Kirjeldav statistika tähendab, et andmed struktureeriti ja neis sisalduv informatsioon anti edasi kompaktsemalt ja ülevaatlikumalt (Õunapuu, 2014). Saadud tulemusi illustreeriti tabelite ja joonistena. Andmete analüüsimiseks kasutati aritmeetilist keskmist (m), standardhälvet (SD) ja variatsioonikordajat (v). Aritmeetiline keskmine on kõigi hinnangute summa jagatud hinnangute arvuga. Standardhälve on hajuvuse näitaja, mis näitab seda, kui kaugel on mõõdetud väärtused keskmisest. Hajuvust näitab ka variatsioonikordaja, mida esitatakse protsentarvuna (Lagerspetz, 2017). Seoste leidmiseks töötajakogemuse ja lahkumiskavatsuse ning tööga seotuse ja lahkumiskavatsuse vahel kasutati korrelatsioonikordajat (r). Korrelatsiooniks nimetatakse statistilist seost kahe või mitme muutuva vahel (Lagerspetz, 2017). Antud juhul kasutati lineaarset ehk Pearsoni korrelatsioonikordajat, mille järgi kokkuleppeliselt tõlgendatakse tulemusi järgnevalt: nõrk seos ($r \leq 0,3$), keskmise tugevusega seos ($0,3 < r < 0,7$), tugev seos ($r \geq 0,7$) (Sauga, 2017). Andmete analüüs seostati teoreetiliste lähtekohtadega.

Seega kokkuvõttes on uuringu andmeid olnud võimalik analüüsida lisaks koondhindele soo, teenistuja staaži või selle põhjal, kas vastaja on kohtunik, kohtujurist või muu personal. Sellisel moel on võimalik teha piisavalt erinevaid järeldusi töötajakogemuse, tööga seotuse ja töölt lahkumise kavatsuse kohta Tartu Maakohtus.

3 EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS

Tartu Maakohtu teenistujatele saadetud küsimustikule vastas 318-st aktiivses teenistussuhtes olevast teenistujast 78 ehk osaluse määr oli 25%. Vastajatest 88% ehk 69 olid naised ja 12% ehk 9 olid mehed. Vastaja keskmine vanus oli pisut üle 44 aasta, noorim vastaja oli 22 ja vanim 66 aastane.

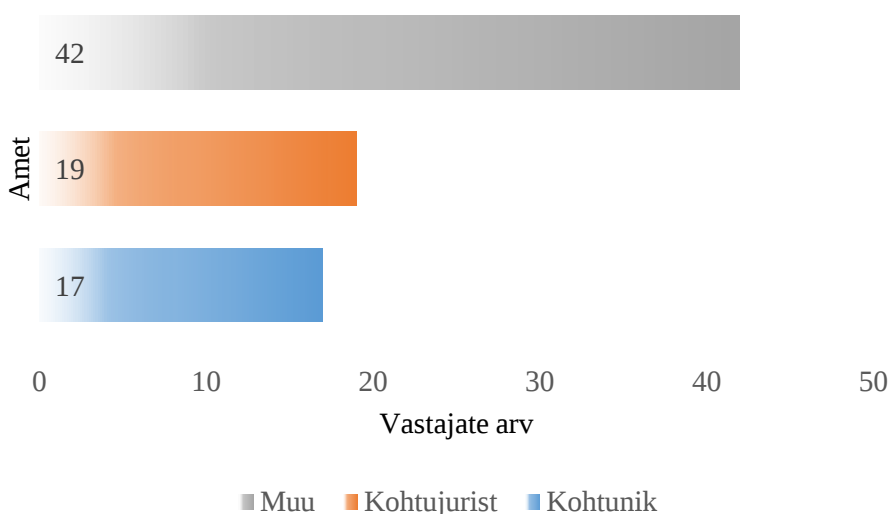
Kohtumajade lõikes oli vastajaid kõige rohkem Tartu Maakohtu Tartu kohtumajast, kus küsitlusele vastas 45 inimest (Joonis 3). Rohkem vastuseid tuli ka kodukontoris töötavatelt inimestelt (n=17), kes eelduslikult on Tartu Maakohtu kinnistusregistri- ja äriregistriosakonna teenistujad, kelle alaliseks teenistuskohaks ongi kodukontor ning kes moodustavad 40 % kõigist teenistujatest. Ülejäänud kohtumajade vastused jagunesid järgnevalt: Jõgeva kolm, Viljandi viis, Valga kolm, Võru üks ja Põlva neli vastajat. Vastuste jaotumine on mõistetav ja loogiline ning peegeldab kohtuteenistujate jaotumist kohtumajade vahel. Põlva kohtumajas on ametis 9% õigusemõistmisega seotud kohtunikest ja teenistujatest, Võru kohtumajas 11%, Valga kohtumajas 14%, Viljandi kohtumajas 15%, Jõgeva kohtumajas 16% Ja Tartu kohtumajas 74%.



Joonis 3. Vastajate jaotus kohtumajade lõikes

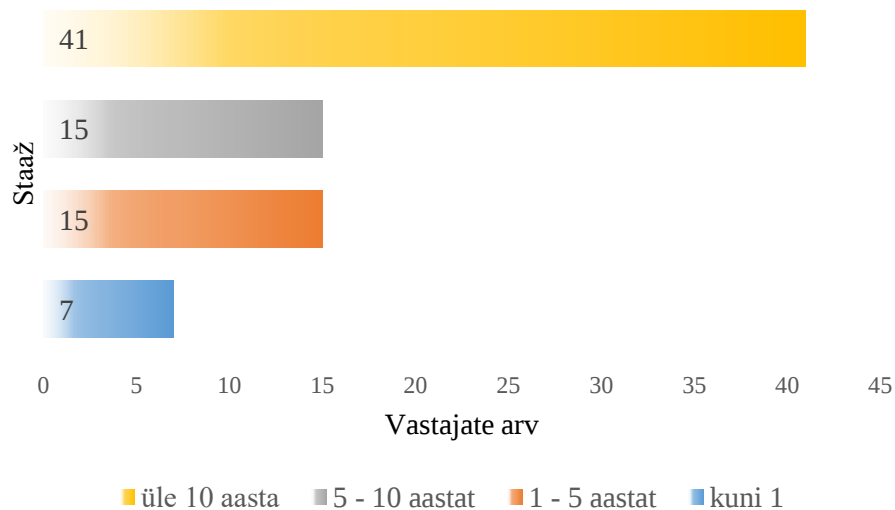
Analüüsi tehes jagati teenistujad lähtuvalt ametikohast kolme gruppi. Esimese grupi moodustasid kohtunikud, teise kohtujuristid ja kolmanda kõik teised teenistujad (Joonis 4, lk 32). Selline jaotus on töö autori hinnangul mõistlik, kuna kohtuniku amet on Eestis eluaegne ehk kuni kohtuniku teenistusvanuse ülemmäära saabumiseni, ettevalmistusperiood on pikk ning see võiks olla kohtuniku ameti valinud inimese jaoks pigem kutsumus. Tööstaaž kujuneb kohtunikel suhteliselt pikaks ehk tööga seotus võiks olla pigem keskmisest suurem ja lahkumise kavatsus madalam. Kohtujuristi

ametikoht eeldab samuti teatavat kutsumust, nagu eelmises punktis selgitatud, ning akadeemilist ettevalmistust kõrghariduse omandamise näol. Kohtujuristide seotus võib olla väiksem, sest nimetatud teadmisi ja oskusi on võimalik rakendada ka paljudes teistes valdkondades ja seetõttu võib ametikoha vahetamise otsuse langetamine olla kergem kui kohtunikel. Kolmanda grupi moodustavad kõik muud kohtu sujuva töö tagamiseks vajalikud ametnikud ja teenistujad ehk tugipersonal, kelle töö ei eelda tingimata erialast kõrgharidust ning kelle väljaõpe teostatakse enamasti kohapeal. Selle grupi puhul võiks eelduslikult olla tööga seotuse suurendamisel ja lahkumiskavatsuse vähendamisel just eriti suur roll positiivsel töötajakogemusel.



Joonis 4. Vastajate jaotus ametikohtade lõikes

Uuringule vastajad olid oma ametikohtadel pigem pika tööstaažiga. Vastajatest üle poole on töötanud oma ametikohal üle 10 aasta (Joonis 5, lk 33). Vahemikus 1–5 aastat ja 5–10 aastat on vastajaid mõlemas grupis võrdselt ja alla ühe aasta on töötanud vastajatest kõige vähem inimesi. Seega võiks ainult tööstaažist lähtuvalt hinnata, et tööjõu volavus on Tartu Maakohtus pigem väike ja suur osa teenistujatest töötavad oma ametikohal pigem pikka aega. Siinjuures aga tuleb meeles pidada kohtunike ja kohtunikuabide ametikohtade erilisust nn eluaegse ametisse nimetamise tõttu.



Joonis 5. Vastajate jaotus tööstaaži järgi

Seega on uuringus esindatud erinevate ametite esindajad, nii mehed kui naised, vastajaid on igast vanusegrupist ja erineva tööstaažiga. Sellise valimi puhul saab teha üldistavaid järeldusi terve Tartu Maakohtu kohta.

3.1 Töötajakogemuse analüüs

Töötajakogemuse hindamisel kasutati küsimusi, mille alusel on võimalik arvutada Jacob Morgani poolt väljatöötatud töötajakogemuse indeksit (Morgan, 2017). Analüüsimisel lähtuti kõikide teenistujate koondhinnangutest ja analüüsiti ka teenistujate grupe eraldi vastajate soo, ametikoha ja tööstaaži lõikes. Kuna Jacob Morgani töötajakogemuse indeks arvutatakse lähtuvalt kolme erineva valdkonna küsimustest, mis käsitlevad füüsilist, kultuurilist ja tehnoloogilist keskkonda, siis analüüsiti ka iga valdkonna vastuseid eraldi ja võrreldi neid maksimaalsete võimalike hinnangutega nimetatud valdkonnas.

Võrreldes Jacob Morgani erinevate valdkondade indekseid summasid maksimaalsete võimalike hinnangutega, saab välja tuua, et keskmiselt kõrgemalt hinnatakse Tartu Maakohtus kultuurilise keskkonna mõju positiivse töötajakogemuse kujunemisel, kus saadud vastuste summa oli 53,65 ehk 77% maksimaalsest võimalikust (Tabel 1, lk 34). Füüsilise ja tehnoloogilise keskkonna osas oldi keskmiselt kriitilisemad. Kõiki kolme valdkonda ehk füüsilist, kultuurilist ja tehnoloogilist keskkonda kokku hinnati pisut vähem kui 84 punktiga, mis moodustab maksimaalsest 115,5 punktist pisut enam kui 72%.

Uuringust tulenevalt hindavad teenistujad oma tööd kohtus mõtestatuks ja eesmärgipäraseks. Ollakse uhked oma organisatsiooni üle. Keskmisel tasemel hinnati tehnoloogilise valdkonna aspekte, ehk organisatsiooni tehnoloogist võimekust hinnatakse pigem heaks ja teenistujate vajadusest lähtuvaks. Kõige madalamad ehk füüsilise keskkonna hinnangud annavad kinnitust sellele, et teenistujad peavad organisatsiooni ruumide olukorda ja võimekust tagasihoidlikuks.

Tabel 1. Töötajakogemuse koondhinnangu võrdlus Jacob Morgani maksimumskooriga

Hinnatavad keskkonnad	Punktide skoor	Võrdlus maksimaalse hinnanguga, %
Füüsiline keskkond	17,07	65,64
Kultuuriline keskkond	53,65	76,64
Tehnoloogiline keskkond	13,12	67,26
Kokku	83,83	72,58

Jacob Morgani (2017) hinnangul on organisatsioonid, kes saavutavad uuringus 70%–80% maksimumskoorist, seotud (*Engaged*), volitatud (*Empowered*) või võimaldavad (*Enabled*), vastavalt sellele, millises valdkonnas enim punkte saadi. Uuringu tulemusel hindasid Tartu Maakohtu teenistujad kõige enam organisatsiooni kultuurilist keskkonda, seega on tegemist volitatud (*Empowered*) organisatsiooniga. Võib eeldada, et asutuses panustatakse teenistuja heaolule, teenistujad tunnevad, et nende töö on eesmärgipärane, ning neil on vaba voli oma aega ja tööd planeerida.

Hinnates vastuseid vastaja soo alusel, võib järeldada, et mehed olid oma vastustes nii füüsilise, kultuurilise kui ka tehnoloogilise keskkonna suhtes kriitilisemad kui naised (Tabel 2).

Tabel 2. Töötajakogemuse hinnangud lähtuvalt teenistuja soost

Hinnatavad keskkonnad	Mehed		Naised	
	punktide skoor	võrdlus maksimaalse hinnanguga, %	punktide skoor	võrdlus maksimaalse hinnanguga, %
Füüsiline keskkond	15,02	57,78	17,33	66,67
Kultuuriline keskkond	49,31	70,44	54,21	77,45
Tehnoloogiline keskkond	11,84	60,74	13,28	68,12
Kokku	76,18	65,95	84,83	73,45

Nagu ka kõigi teenistujate puhul kokku, hinnati kõrgemalt kultuurilise keskkonna osa positiivse töötajakogemuse kujunemisel. Meessoost vastajate töötajakogemuse üldskoor oli 76,18 ehk üle seitsme punkti võrra madalam kui ettevõtte keskmine skoor ja võrreldes maksimaalse võimaliku

hinnanguga moodustas meeste üldskoor sellest 66%. Sarnane vahe esines kõiki kolme valdkonda eraldi hinnates. Naissoost vastajate töötajakogemuse üldskoor oli 84,83, mis moodustab maksimaalsest võimalikust hinnangust pisut üle 73%. Keskmisest kõrgemalt hindasid ka naised kultuurilist keskkonda, mille skoor oli 77% maksimumist, füüsilist ja tehnoloogilist keskkonda hinnati vastavalt 67% ja 68% maksimaalsest hinnangust.

Seega on meessoost vastajate hinnang tagasihoidlikum kõigis valdkondades, kuid eriti teravalt tuleb see esile füüsilise keskkonna puhul. Järelikult võib väita, et mehed on nõudlikumad tööruumide funktsionaalsuse ja heakorra suhtes. Samas peegeldavad füüsilise keskkonna madalamad näitajad adekvaatselt Tartu kohtumaja tänast olukorda. Kohtumaja on nii füüsiliselt kui moraalselt vananud, majas on märkimisväärne ruumipuudus, majas töötavate inimeste töötingimused vajavad parandamist ning maja ruumiprogramm ei vasta kaasaegse õigusemõistmise ja organisatsioonikultuuri nõuetele ja vajadustele.

Töös analüüsiti ka töötajakogemuse näitajaid Jacob Morgani indeksi alusel lähtuvalt teenistuja ametikohast (Tabel 3). Kõige madalamalt hindasid töötajakogemust kohtunikud, kelle vastused olid nii füüsilise, tehnoloogilise kui ka kultuurilise keskkonna osas madalamad asutuse keskmistest näitajatest ning üldskooriks kujunes pisut üle 78,06 punkti.

Tabel 3. Töötajakogemus ametikohtade lõikes

Hinnatavad keskkonnad	Kohtunikud		Kohtujuristid		Muu personal	
	punktide skoor	võrdlus maksimaalse hinnanguga, %	punktide skoor	võrdlus maksimaalse hinnanguga, %	punktide skoor	võrdlus maksimaalse hinnanguga, %
Füüsiline keskkond	16,29	62,65	17,04	65,53	17,40	66,90
Kultuuriline keskkond	50,15	71,65	53,64	76,63	55,07	78,67
Tehnoloogiline keskkond	11,62	59,61	13,41	68,77	13,59	69,68
Kokku	78,06	67,59	84,09	72,80	86,05	74,50

Uuringus on kohtunikud lisanud kultuurilise keskkonna kohta: „*Õiget kollektiivitunnet ei ole. Inimesi ei märgata isegi tööjuubelitel mitte*“. Teine vastaja on lisanud: „*Töötaja/teenistuja väärtustamist ei näe üldse, sisuliselt on see olematu. Koroona tõi õnneks tööaja paindlikkuse /.../*“. Kõige kriitilisemad oli kohtunikud tehnoloogilise keskkonna näitajate osas, mille skoor oli võrreldes teiste valdkondadega madalam ehk 11,62. See erines kõige rohkem ka teiste töötajagruppide vastava valdkonna skoorist. Samas oli selle hajuvus võrreldes teiste valdkondadega ja töötajagruppide

vastustega oluliselt suurem ja variatsioonikordaja oli 31,51% ehk oldi oma vastusest rohkem eri meelt.

Kohtujuristide ja muu personali keskmised hinnangud olid kõigis kolmes valdkonnas võrreldavad. Kohtujuristid olid ainult pisut kriitilisemad ning seda jällegi kõigis kolmes valdkonnas eraldi võetuna ja sellest tulenevalt ka kokkuvõttes. Kohtujuristid on töötajakogemuse kohta lisanud uuringusse arvamuse järgnevalt: „*Sooviga täielikult üle minna digilahendustele, võiks sellega kaasneda ka tehnoloogilised vahendid, mis seda toetavad ja mis ei rikuks töötajate tervist /.../ Samuti võiks investeerida ergonoomilistesse vahenditesse ja toetada ka massaažis käimist, kui vajaduse on tinginud pidevas sundasendis töötamine.*“ Üldiseks keskmiseks kujunes kohtujuristidel pisut üle 84 punkti ja muul personalil natuke üle 86 punkti ehk vastavalt 72,80 % ja 74,50 % lähtuvalt Jacob Morgani indeksi maksimaalsetest näitajatest.

Uuringust tulenev rahulolematuse tehnoloogilise keskkonnaga võib tuleneda asjaolust, et kohtunike tööd, ehk õigusemõistmist, takistab halb tehnoloogiline võimekus kõige enam. Kohtunikud uuringus täpsustanud, et: „*Tehnika /.../ lonkab mitut jalga korraga*“. Arvestades, et arvutite ja kontoritehnikaga esineb pealtnäha probleeme vähem, võib rahulolematuse tuleneda video- ja konverentsitehnika kasutamisel esinevatest tõrgetest. Covid-19 põhjustatud tervisekriisi järgselt on konverentsitehnika kasutamine istungite korraldamisel oluliselt sagenenud, kuid tihti põhjustavad tehnilised tõrked istungite venimist. Samuti võivad kehva helivõimekuse tõttu osaliste seisukohad jääda arusaamatuks või katkestuste tõttu kaduma minna. Osaliselt saab aga kohtunike madalat hinnangut tehnoloogisele keskkonnale selgitada õigusemõistmise ja kohtuniku ameti traditsioonilisusega ning kohtunike vastuseisuga õigusemõistmise digitaliseerimisele üldiselt ning üleminekule traditsiooniliselt pabertoimikut digitaalsele toimikule eriti.

Kohtujuristide tööd mõjutavad video- ja konverentsiseadmete ning helisalvestussüsteemide tõrked vähem, kuna nemad tuginevad kirjalikele materjalidele ning istungiprotokollides kirjutatule. Samas istungisekretäride tööd mõjutavad kehv helikvaliteet ja videokonverentsi tõrked märgatavalt, kuid nende vastutus on kokkuvõttes väiksem kui kohtunike oma.

Uuringus selgitati välja, milline on erineva tööstaažiga teenistujate töötajakogemus (Tabel 4, lk 37). Kõige kõrgemalt hindasid töötajakogemust teenistujad tööstaažiga kuni viis aastat ehk vastajate skaalal kuni üks aasta ($m=88,54$) ja üks kuni viis aastat ($m=88,55$). Võrreldes Jacob Morgani skaalaga moodustavad saadud näitajad vastavalt 76,66 % ja 76,67% maksimaalsest hinnangust. Tööstaaži kasvades tulemused halvenesid. Vastajad, kelle tööstaaž oli viis kuni kümme aastat, olid kõige

kriitilisemad (m=81,83) ja nende tulemus moodustas maksimumist 70,85%. Sarnane tulemus oli ka teenistujate seas kellel tööstaaži üle kümne aasta (m=82,03) ehk maksimumist 71,03%.

Tabel 4. Töötajakogemus staaži järgi

Hinnatavad keskkonnad	kuni 1 aasta		1 - 5 aastat	
	punktide skoor	võrdlus maksimaalse hinnanguga, %	punktide skoor	võrdlus maksimaalse hinnanguga, %
Füüsiline keskkond	17,09	65,71	18,81	72,33
Kultuuriline keskkond	59,20	84,57	56,75	81,07
Tehnoloogiline keskkond	12,26	62,86	13,00	66,67
Kokku	88,54	76,66	88,55	76,67
Hinnatavad keskkonnad	5 - 10 aastat		üle 10 aasta	
	punktide skoor	võrdlus maksimaalse hinnanguga, %	punktide skoor	võrdlus maksimaalse hinnanguga, %
Füüsiline keskkond	15,77	60,67	16,90	65,00
Kultuuriline keskkond	53,57	76,53	51,60	73,71
Tehnoloogiline keskkond	12,48	64,00	13,54	69,43
Kokku	81,83	70,85	82,03	71,03

Pikema tööstaažiga teenistujad ehk teenistujad kes on töötanud üle viie aasta, hindasid madalamalt füüsilist ja kultuurilist keskkonda ja pisut kõrgemalt tehnoloogilise keskkonna oma. Suurema staažiga teenistujate rahulolematuse füüsilise keskkonnaga tähendab, et tööruumide kvaliteet ei vasta nende ootustele ning vajaks kaasajastamist. Uuringus on mainitud, et „*Erilisest mugavusest või ilust tööruumide osas rääkida ei saa*“.

Kuni üheaastase staažiga teenistujad hindasid kõige madalamalt tehnoloogilist keskkonda, kuid seevastu kultuurilist keskkonda võrreldes teiste staažigruppidega kõrgemalt. Uute teenistujate madalad hinnangud tehnoloogilise keskkonna kohta võivad tähendada, et ollakse ebakindlad tehniliste lahenduste kasutamisel ja vaja oleks suuremat tuge sisseelamisel.

Tehnoloogilist keskkonda hindasid teistest staažigruppidest kõrgemalt üle kümne aasta Tartu Maakohtus töötanud teenistujad. Tehnoloogilise võimekusega on rahul suurema tööstaažiga teenistujad, mis kinnitab samuti, et kontoritehnika kasutamisega ollakse rohkem harjunud.

Töötajakogemust Tartu Maakohtus analüüsid, selgus, et nii kõigi vastajate hulgas kui ka eraldi soo, ametikohtade ja tööstaaži kaupa teenistujad grupeerides, hinnati kõige kõrgemalt kultuurilise keskkonna mõju positiivse töötajakogemuse kujunemisel. Seda tulemust toetab ka teoreetiline

raamistik, sest nii Morgan (2017) kui ka Kasak (2020) peavad oluliseks organisatsioonis just mikrokliima ja organisatsioonikultuuriga seonduvat. Ka Nobel (2012) leiab, et kui töötaja naudib oma tegevust ja enda kõrval olevaid inimesi, on ta ka selle töö juures rohkem n-ö kohal. Füüsilise ja tehnoloogilise keskkonna suhtes oldi oma vastustes kriitilisemad ning teenistujate seas on seega ootus, et organisatsioon panustaks eelkõige nimetatud aspektide parendamisele.

Ametikohtade ja sugude lõikes hindasid töötajakogemust madalamalt vastavalt kohtunikud ja mehed. Kohtunike rahulolematus on suurem just tehnoloogilise keskkonna osas ja meeste rahulolematus füüsilise keskkonna osas. Jacob Morgani (2017) sõnul on oluline, et organisatsioon panustaks kindlasti kõigi kolme keskkonna arendamisele ja ühtki neist ei tohiks jätta kõrvale. Sellest tulenevalt tuleks lähemalt uurida, millistes küsimustes antud valdkonnas rahulolematus kõige rohkem avaldub.

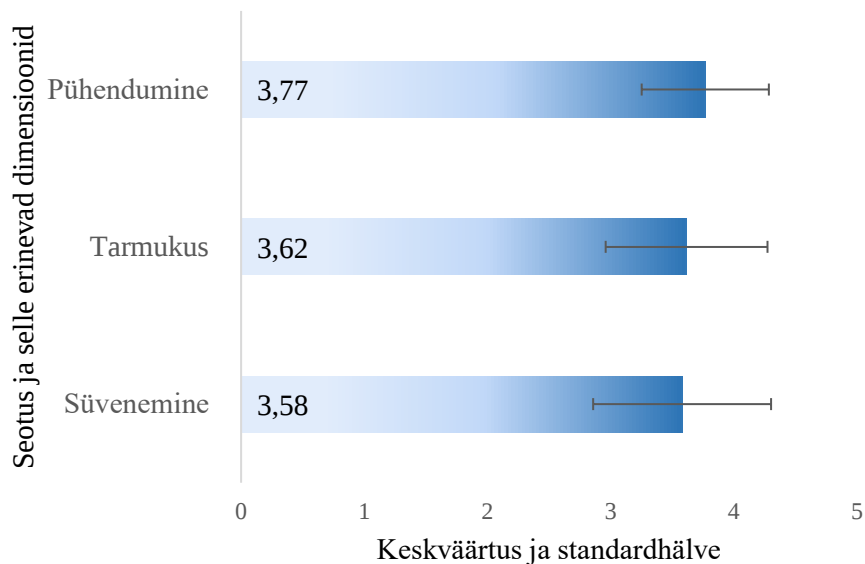
Lähtudes tööstaažist olid positiivsemalt meelestatud teenistujate grupid, kelle tööstaaž on väiksem ehk kaks esimest gruppi, kelle staaž on kuni üks aasta ja üks kuni viis aastat. Kuna suurema tööstaažiga teenistujate hinnangud olid madalamad, tuleks organisatsioonil süveneda ka nende põhjustesse. Kui töötajad ei tunne ennast töökohal vaimselt ega füüsiliselt hästi, on nad vähem produktiivsed, vähem loovad ning rohkem stressis (Ross, Ressia ja Sander, 2017). Arvestades, et töö kohtus on pingeline ja koormus suur, võib järeldada, et pikema aja jooksul tekkiv stress mõjutab töötajakogemust rohkem. Sellest tulenevalt tuleb selgitada välja suurema tööstaažiga teenistujate madalamate hinnangute põhjused.

3.2 Tööga seotuse analüüs

Tööga seotuse uurimiseks võeti aluseks Utrechti tööga seotuse skaala lühendatud versioon, mis koosneb 17 väitest, mida paluti teenistujatel viie palli skaalal hinnata. Vastuseid analüüsiti kolme dimensiooni, tarmukuse, pühendumise ja süvenemise järgi. Nii tarmukuse kui süvenemise dimensiooni hinnati kuue väite põhjal ja pühendumise dimensiooni viie väite põhjal. Saadud vastuseid analüüsiti iga dimensiooni kohta eraldi ja kõigi kolme dimensiooni peale kokku. Seda tehti nii kõigi teenistujate kohta kokku kui ka eraldi teenistujate gruppide lõikes, lähtudes teenistuja soost, ametikohast ja tööstaažist.

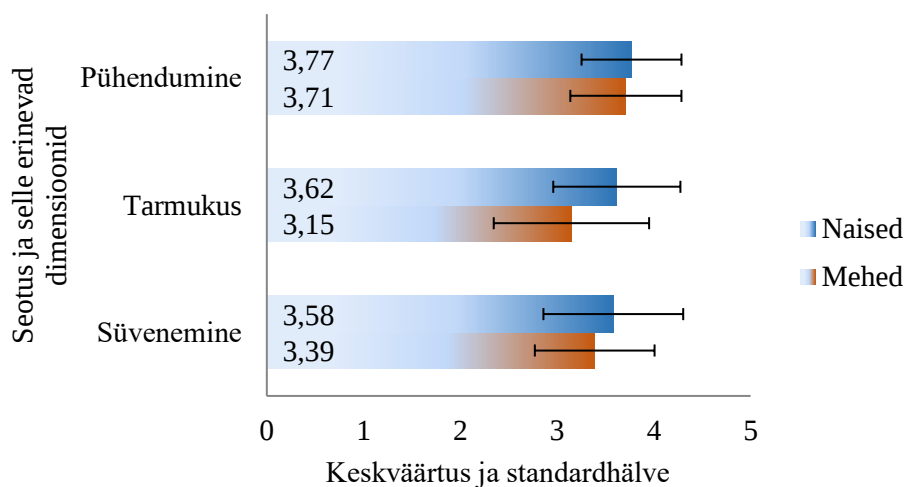
Üldine keskmine hinnang tööga seotusele oli pigem positiivne ($m=3,65$, $SD=0,52$) (Joonis 6, lk 39). Analüüsides eraldi kolme dimensiooni, mille alusel eespool nimetatud keskmine kujuneb, saab välja tuua, et kõige kõrgemalt hinnati pühendumist ($m=3,77$, $SD=0,52$). See tähendab, et teenistujad peavad oma töökogemust mõtestatuks ja inspireerivaks. Pühendunud teenistujad on oma töö üle

uhked. Hinnangud süvenemisele ja tarmukusele olid madalamad (vastavalt $m=3,58$, $SD=0,73$ ja $m=3,62$, $SD=0,66$).



Joonis 6. Keskmised hinnangud tööga seotuse dimensioonidele

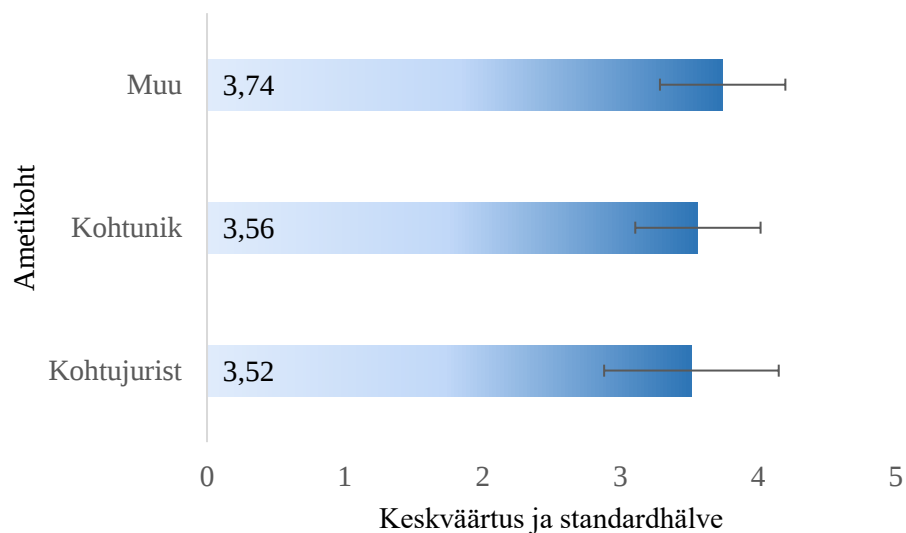
Mehed hindasid saadud vastuste põhjal enda tööga seotust madalamalt kui naised (vastavalt $m=3,40$, $SD=0,60$ ja $m=3,68$, $SD=0,50$) ning eriti madalalt hindasid mehed tarmukusega seotud dimensioone ($m=3,15$, $SD=0,85$) (Joonis 7). Naistel oli vastav hinnang võrdne seotuse keskmisega ($m=3,68$, $SD=0,61$). Tarmukuse dimensioonis saadud kõrge tulemus näitab, et teenistujal on palju energiat ja särtsu, samal ajal kui vähem punkte saanutel on seda tööalaselt vähem.



Joonis 7. Keskmised hinnangud tööga seotuse dimensioonidele sugude lõikes

Süvenemise osa hindasid mehed samuti oluliselt madalamalt kui naised (vastavalt $m=3,39$, $SD=0,66$ ja $m=3,61$, $SD=0,61$). Süvenemise dimensioonis madala hinnangu saanud teenistujad ei uputa ennast töösse, neil ei ole raskusi tööülesannete kõrvale jätmisega. Pühendumist hindasid mehed võrreldes tarmukuse ja süvenemisega kõrgemalt ($m=3,71$, $SD=0,61$) ja võrreldavalt naiste vastava hinnanguga ($m=3,78$, $SD=0,51$). See tähendab, et mehed hindavad oma tööd mõtestatuks ja väljakutsuvaks, nad on oma töö üle uhked.

Ametikohtade lõikes hindas tööga seotust kõige kõrgemalt teenistujate grupp, kuhu kuulub Tartu Maakohtu tugipersonal (Joonis 8).



Joonis 8. Keskmised hinnangud tööga seotusele ametikohtade lõikes

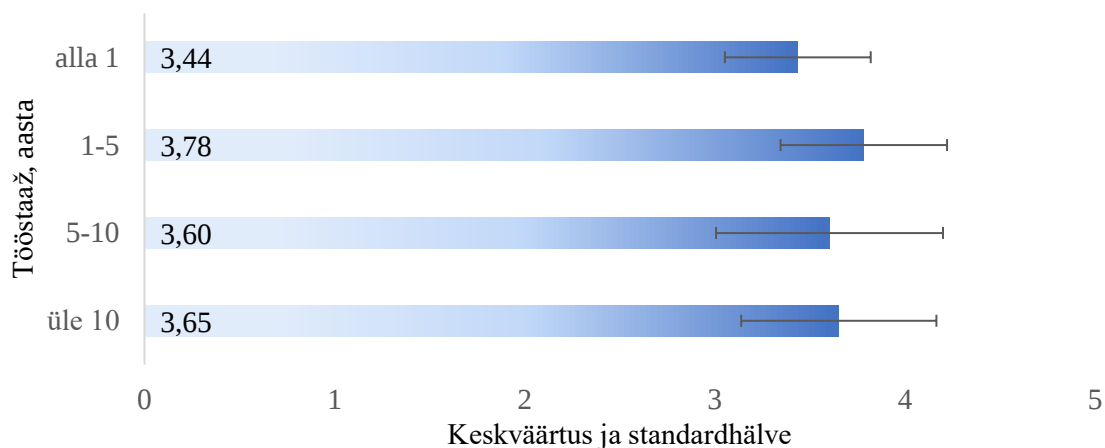
Muude teenistujate keskmine hinnang tööga seotusele oli hea ehk ollakse pigem seotud või seotud ($m=3,74$, $SD=0,46$). Vaatamata sellele avaldati uuringus siiski arvamust, et „*Sekretäride palk ei ole töökoormusele vastav*“. Muude teenistujate tööga seotuse uuringus leiti veel, et: „*Töö iseenesest on väga huvitav /.../ tundub, et töötasu ei tule sellele järgi*“. Seega võib järeldada, et tööga seotus oleks veel suurem, kui ka palk oleks vastavuses töökoormusega.

Muude teenistujate puhul paistab silma ka see, et nende hinnangud olid kõigis kolmes tööga seotuse dimensioonis ehk tarmukuses ($m=3,76$, $SD=0,57$), pühendumises ($m=3,74$, $SD=0,58$) ja süvenemises ($m=3,73$, $SD=0,63$) ühtlased. Tulemuste varieeruvus oli madal igas dimensioonis eraldi ($v=15\%$) ja tööga seotuse osas tervikuna ($v=12\%$). See tähendab, et muu personal peab oma siiski tööd tähtsaks, tuntakse uhkust oma organisatsiooni ja töö üle ning saadakse aru enda panuse olulisusest.

Kohtunikud ja kohtujuristid hindasid enda tööga seotust keskmiselt 0,2 punkti võrra madalamalt kui tugipersonal (vastavalt $m=3,56$, $SD=0,47$ ja $m=3,52$, $SD=0,65$). Analüüsidest kohtunike ja kohtujuristide hinnanguid tööga seotuse dimensioonide viisi, on samuti mõlema teenistujate grupi hinnangutes näha sarnasusi. Mõlemad hindavad tugipersonalist kõrgemalt pühendumist (vastavalt kohtunikud $m=3,84$; $SD=0,50$ ja kohtujuristid $m=3,77$; $SD=0,41$). Seevastu tarmukuse ja süvenemise kohta käivatele väidetele andsid kohtunikud ja kohtujuristid keskmiselt madalamaid hinnanguid (tarmukus vastavalt $m=3,44$, $SD=0,73$ ja $m=3,45$ ja $SD=0,74$ ning süvenemine $m=3,46$, $SD=0,52$ ja $m=3,36$, $SD=1,00$).

Vastavalt uuringu tulemustele hindavad kohtunikud ja kohtujuristid oma tööd eemärgipäraseks ja mõtestatuks, kuid nad on kriitilisemad enda töövõimekuse ning töösse süvenemise hindamisel. Tugipersonalist madalam hinnang võib tuleneda kohtunike ja kohtujuristide suuremast töökoormusest ja vastutusest, mis tõstab tööstressi ja vähendab seeläbi positiivset energiat tööülesannetega tegelemiseks. Vermooten, *et al* (2019) on näiteks välja toonud, et kui inimestele peale suruda kindlaid norme ja töötingimusi, arvestamata nende soove või vajadusi, on tõenäoline, et ka kõige kannatlikum töötaja ei taha selles organisatsioonis kaua töötada.

Lisaks teenistuja soole ja ametikohale analüüsiti tööga seotust ka lähtuvalt tööstaažist jaotades vastajad nelja gruppi (Joonis 9).



Joonis 9. Keskmised hinnangud tööga seotusele tööstaaži lõikes

Tööga seotuse hindasid madalaimalt alla ühe aasta töötanud teenistujad ($m=3,44$, $SD=0,41$). Teistest gruppidest madalam hinnang uute teenistujate puhul on tööga seotuse dimensioonidele ehk ka oodatav tulemus, kuna seotuse tunde tekkimiseks on vaja töösse sisse elada ja seda tundma õppida.

Analüüsidest tööga seotust järgmistes teenistujate gruppides ehk teenistujate seas, kes on töötanud üle ühe aasta, tuleb välja, et tööga seotuse tase on kõrgeim nende seas, kelle staaž on 1–5 aastat ($m=3,78$, $SD=0,45$). Kahe viimase teenistujate grupi ehk teenistujate, kes on töötanud 5–10 aastat ja üle kümne aasta, on vastav näitaja pisut madalam (vastavalt $m=3,6$, $SD=0,62$ ja $m=3,65$, $SD=0,52$). Tööga seotuse hinnangu langemine pärast viie aasta möödumist tööle asumisest vajaks tööandja poolset analüüsi ja mingite meetmete kasutuselevõtmist.

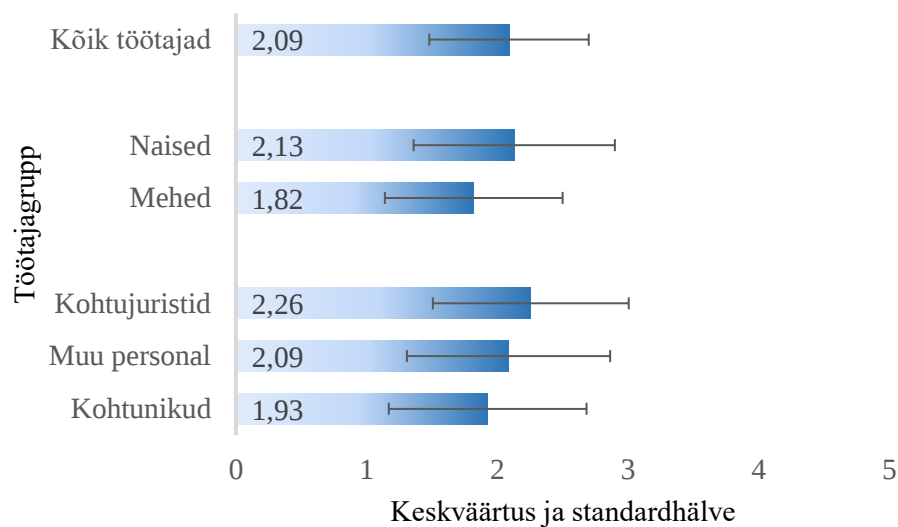
Tööga seotuse hinnangud lähtuvalt staažist erinesid dimensioonide lõikes suhteliselt palju. Enim tuli see esile alla ühe aasta töötanud inimeste hulgas, kes hindasid oma pühendumist üle keskmise suureks ($m=3,91$, $SD=0,24$), aga nii tarmukust kui süvenemist vähem (süvenemine ja tarmukus $m=3,24$, süvenemine $SD=0,74$ ja tarmukus $SD=0,44$). See võib olla seletatav sellega, et uute teenistujate energia ja panus läheb sisseelamisele ja tööülesannete täitmise õppimisele ning täiendavat panustamist lisaülesannete täitmiseks oleks sealjuures palju oodata. Kohtus võib uutel teenistujatel esineda ka aukartust tööülesannete ja kollegide ees mistõttu ollakse tagasihoidlikumad. Samal ajal ollakse pühendunud ja hinnatakse oma tööd tähtsaks ja eesmärgipäraseks.

Ka kahes järgmises teenistujate grupis hinnati pühendumist teistest dimensioonidest kõrgemalt, ehk 1–5 aastase staažiga teenistujate poolt 3,97 ($SD=0,58$) punktiga ja 5–10 aastase staažiga teenistujate poolt 3,8 ($SD=0,47$) punktiga. Viimane teenistujate grupp ehk teenistujad, kes on töötanud üle kümne aasta, hindasid kõiki kolme dimensiooni suhteliselt võrdselt ehk kokkuvõttes võib öelda, et väiksema staažiga teenistujad on enda hinnangul keskmisest rohkem pühendunud, kuid tarmukuse ja süvenemise hinnang on nendel madalam. Tööstaaži suurenedes pühendumine pigem väheneb, kuid tarmukuse ja süvenemise osas ei ole languse trendi võimalik täheldada.

Uuringu tulemusel selgus, et Tartu Maakohtu teenistujad nii üldiselt kui erinevate demograafiliste gruppide lõikes, peavad ennast pigem tööga seotuks. Seotuse dimensioonide lõikes peetakse ennast seotuks just pühendumise osas, seega teenistujad saavad aru oma töö tähendusest ja olulisusest. Ollakse uhked ja tunnetatakse oma panust. See on arusaadav, kuna õigusemõistmine Eesti Vabariigis on suure vastutuse ja oluliste tagajärgedega tegevus. Uuringu tulemusel jäävad tagasihoidlikumaks tarmukuse ja süvenemise dimensiooni näitajad, ehk teenistujad hindavad kriitilisemalt enda võimet ja aega tööülesannetega süvendatult tegeleda. See on selgitatav nii kohtunike ja kohtuteenistujate suure töökoormusega Tartu Maakohtus kui selle eest saadava mitteproportsionaalse töötasuga.

3.3 Lahkumiskavatsuse analüüs

Analüüsidest lahkumiskavatsust Tartu Maakohtus, võib väita, et inimeste lahkumiskavatsus on pigem madal ($m=2,09$, $SD=0,61$) (Joonis 10). See tähendab, et Tartu Maakohtu teenistujad ei kavatse asutusest pigem niipea lahkuda. Tulemused meeste ja naiste lahkumiskavatsuse kohta on pisut erinevad. Naiste lahkumiskavatsus on kõigi teenistujate keskmisest mõnevõrra suurem ($m=2,13$, $SD=0,77$), meestel on see aga väiksem ($m=1,82$, $SD=0,68$). Üldiste pigem madalate lahkumiskavatsuste hinnangute juures paistab silma vastuste suur hajuvus ja seda eriti võrreldes teiste plokkide ehk töötajakogemuse ja tööga seotuse küsimustele antud vastustega.

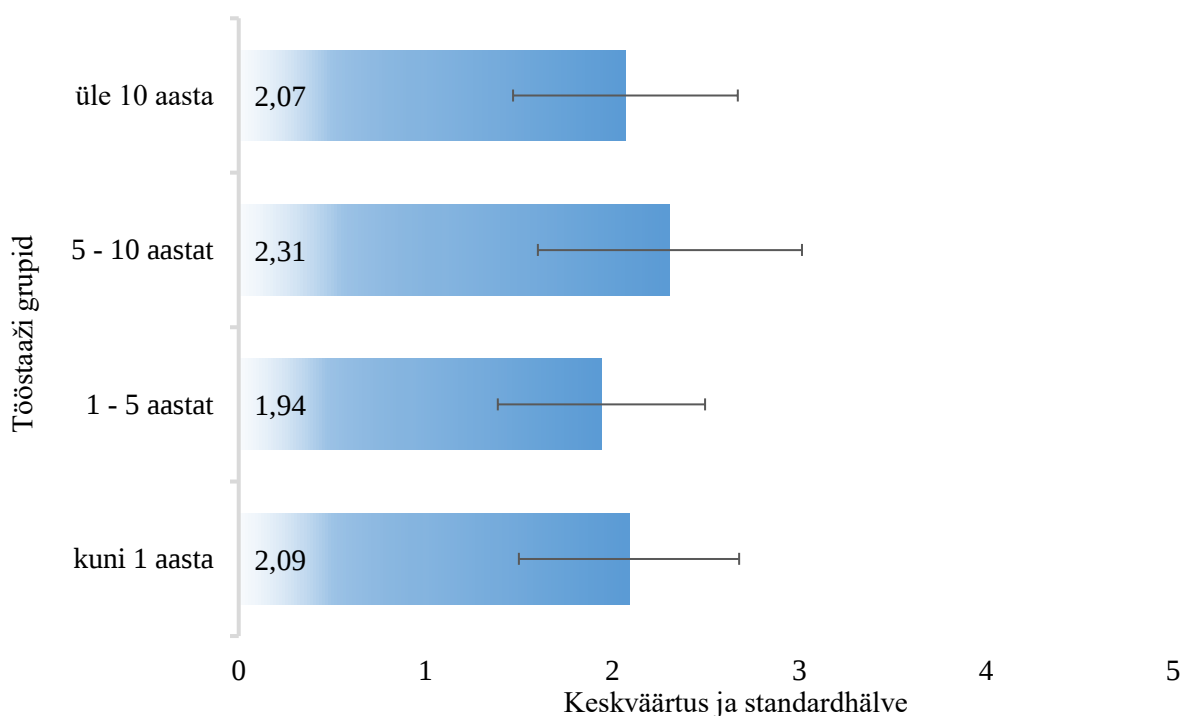


Joonis 10. Töölt lahkumise kavatsus

Analüüsidest lahkumiskavatsuse hinnanguid ametikohtade lõikes, selgus, et lahkumiskavatsus on kõige väiksem kohtunike seas ($m=1,93$, $SD=0,76$) ja kõige suurem kohtujuristide seas ($m=2,26$, $SD=0,75$). Muu personal hindas enda lahkumiskavatsust samuti suhteliselt madalalt ($m=2,09$, $SD=0,78$).

Lahkumiskavatsuse madal hinnang kohtunike seas on seletatav kohtuniku ameti eripäraga. Selleks valmistatakse pikalt, läbimõeldult ja selle eelduseks on kutsumus. Kohtunikuks saades enam ameti vahetust tavaliselt ei planeerita. Kohtujuristide lahkumiskavatsus vajab organisatsiooni poolt täiendavate sammude ette võtmist, samas pole näitajad nii suured, et see juhtkonnas suurt muret peaks tekitama. Võrreldes kohtunikega on kohtujuristidel pigem rohkem võimalusi erialaseks teostuseks ka väljaspoolt kohtut. Samal ajal näitab muu personali madal tulemus, et tööga kohtusüsteemis ollakse rahul ja töökoha vahetust pigem ei kaaluta.

Lahkumiskavatsus lähtuvalt teenistujate tööstaažist on suurem teenistujate seas, kes on oma ametikohal töötanud 5–10 aastat ($m=2,31$, $SD=0,71$) (Joonis 11).



Joonis 11. Lahkumiskavatsus tööstaaži järgi

Kõige väiksemaks hindavad enda lahkumiskavatsust teenistujad, kes on töötanud organisatsioonis 1–5 aastat ($m=1,94$, $SD=1,94$). Väikseima staažiga teenistujate seas ja teenistujate seas, kes on töötanud kõige kauem ehk üle kümne aasta, on lahkumiskavatsus sarnane (vastavalt $m=2,09$, $SD=0,59$ ja $m=2,07$, $SD=0,60$).

Uuringust tulenevalt peaks teenistujate lahkumise ärahoidmiseks ennetavalt tegelema eelkõige teenistujatega, kes on organisatsioonis töötanud 5–10 aastat. Kui tööprotsesside korraldamises ja töötaja heaoluga seotud küsimustes ei arvesta töötajate ja nende arvamusega, töötaja stressitase suureneb ja tõuseb tööga rahulolematuse. Seeläbi suureneb ka tõenäosus töötaja lahkumiseks (Lemmetty *et al.*, 2021). Mxenge, Dyvili ja Bazana (2012) on välja toonud, et valdavalt on uuringutes lahkumise põhjusena mainitud ülemäärast stressi, aga ka näiteks vanusest tulenevaid mõjusid. Vanusega muutuvad inimeste eelistused ja vajadused, ning seetõttu võib muutuda aktuaalseks soov töökohta vahetada. Suure tõenäosusega on pikema staažiga töötajate lahkumiskavatsuse taga esimene tüdimus tööst, võimalik pettumus organisatsiooni või kolleegidega, oma ametiga ollakse harjunud, mõeldakse uute kogemuste omandamisele või lahkutakse seoses pensionile siirdumisega. Sellest

tulenevalt tuleb suurema staažiga töötajate puhul selgitada välja nende madalamate hinnangute konkreetsed põhjused.

Teine teenistujate grupp, kellega tegelema peaks, on kohtujuristid. Kohtujuristid on kohtuametnikud, kes osalevad kohtuasjade menetlemiseks ettevalmistamisel ja menetlemisel ning on seeläbi kohtunike lähimateks abilisteks. Kohtujuristid peaksid olema peamine kohtunike järelkasvu allikas. Seega võiks kohtujuristide lahkumiskavatsuse taga olla ka eesmärk sooritada kohtunikueksam ja seeläbi kohtunikuks kandideerida, mis tähendab karjääriredelil ja ka organisatsiooni sees liikumist. Teiselt poolt on see aeg, kus kohtujuristi töö võib ammenduda, ning sellele leitakse lahendus erasektoris liikumise näol. Selleks, et oma teenistujaid hoida, tuleks olukorda pidevalt jälgida, ning pidada üks-ühele vestluseid, saamaks teada teenistujate nägemust oma tulevikust, ning seeläbi neid organisatsioonis toetada.

3.4 Töötajakogemuse, tööga seotuse ja töölt lahkumise kavatsuse seosed

Selgitamaks välja, millised on Tartu Maakohtu võimalused töötajakogemuse parendamiseks, viidi uuringu käigus läbi analüüs, et uurida töötajakogemuse seoseid tööga seotuse ja lahkumiskavatsusega. Analüüsimeetodina kasutati korrelatsioonianalüüsi. Arvutati korrelatsiooni kordaja r . Korrelatsioonianalüüsi teooria järgi jääb korrelatsioonikordaja vahemikku -1 kuni 1 . Kui tegemist on positiivse arvuga, on tegemist positiivse korrelatsiooniga ehk võrdelise seosega, kus ühe suuruse kasvades suureneb ka teine suurus. Negatiivse ehk miinusemärgiga korrelatsiooni puhul on tegemist pöördvõrdelise seosega, kus ühe suuruse kasvades teine suurus kahaneb. Kui korrelatsioonikordaja r on null, siis korrelatsioon puudub. Kokkuleppeliselt kasutatakse seoste hindamisel järgmisi piire: nõrk seos esineb kui $r \leq 0,3$, keskmise tugevusega seos esineb kui $0,3 < r < 0,7$ ning tugev seos esineb kui $r \geq 0,7$ (Sauga, 2017).

Töös analüüsiti kolme kategooria ehk töötajakogemuse, tööga seotuse ja töölt lahkumise kavatsuse väidetele antud hinnangute keskväärtuste omavahelisi seoseid (Tabel 5).

Tabel 5. Korrelatiivsed seosed töötajakogemuse, tööga seotuse ja lahkumiskavatsuse vahel

Kõik teenistujad	Töötajakogemus, r	Seotus, r	Lahkumiskavatsus
Töötajakogemus	1		
Tööga seotus	0,48	1	
Lahkumiskavatsus	-0,42	-0,44	1

Hinnates korrelatsioonianalüüsi abil nimetatud kolme näitaja vahelist seost saab öelda, et töötajakogemuse ja tööga seotuse vahel on nõrk kuni keskmine positiivne seos ehk teenistujad, kes

hindavad enda töötajakogemust kõrgemalt tunnevad ennast ka rohkem tööga seotult. Peaaegu sama tugevusega seos tuleb korrelatsioonianalüüsi alusel välja ka töötajakogemuse ja lahkumiskavatsuse ning tööga seotuse ja lahkumiskavatsuse vahel, kuid nimetatud seos on negatiivne ehk parema töötajakogemuse ja suurema tööga seotusega teenistujad hindavad enda lahkumiskavatsust madalamalt ja vastupidi.

Kuigi korrelatsioonianalüüs ei võimalda hinnata eelpool nimetatud seoste põhjuslikkust, saab siiski väita, et töötajakogemuse parandamine võib anda panuse tööga seotuse suurenemisele ja lahkumiskavatsuse vähenemisele. Kindlasti ei ole hea töötajakogemus ainus kriteerium, mis seotust ja lahkumiskavatsust mõjutab, kuid see on üks faktor, mida on organisatsioonil võimalik mõjutada.

Sama järelduse võib teha ka tööga seotuse ja lahkumiskavatsuse seoste kohta. Sisuliselt on loogiline, et tööga rohkem seotud teenistujate lahkumiskavatsus on madalam, kuid lahkumiskavatsusele võivad lisaks tööga seotusele mõju avaldada ka teised põhjused, mis ei pruugi olla üldse organisatsiooni endaga seotud.

Kui analüüsida korrelatiivseid seoseid ametite lõikes, on näha, et kõige tugevam seos esineb töötajakogemuse ja lahkumiskavatsuse ning tööga seotuse ja lahkumiskavatsuse vahel kohtujuristide seas (Tabel 6).

Tabel 6. Korrelatsioonianalüüs ametikohtade kaupa

Kohtunikud	Töötajakogemus	Seotus	Lahkumiskavatsus
Töötajakogemus	1		
Tööga seotus	0,24	1	
Lahkumiskavatsus	-0,25	-0,31	1
Kohtujuristid	Töötajakogemus	Seotus	Lahkumiskavatsus
Töötajakogemus	1		
Tööga seotus	0,64	1	
Lahkumiskavatsus	-0,61	-0,72	1
Muud teenistujad	Töötajakogemus	Seotus	Lahkumiskavatsus
Töötajakogemus	1		
Tööga seotus	0,54	1	
Lahkumiskavatsus	-0,53	-0,51	1

See tähendab, et kohtujuristide puhul mõjutab hea töötajakogemus kõige rohkem nende otsust, kas lahkuda organisatsioonist või mitte. Sama kehtib tööga seotuse kohta – mida suurem seotus, seda vähem tõenäoliselt nad lahkuda soovivad. Ka muude ametite ehk tugistruktuuri puhul on näha, et on olemas keskmine seos töötajakogemuse ja tööga seotuse ning lahkumiskavatsuse vahel. Seega on

positiivse töötajakogemuse tekkimisele panustamine kohtujuristide ja tugipersonali seas oluline, et suurendada nende teenistujate gruppide seotust ja vähendada nende soovi lahkuda. Kohtujuristidel ja tugipersonalil on tööjõuturul võrreldes kohtunikega ka oluliselt rohkem väljundit ning sarnast tööd on võimalik teha väga paljudes erinevates organisatsioonides.

Kõige nõrgem seos esineb töötajakogemuse, tööga seotuse ja lahkumiskavatsuse vahel kohtunike puhul. See tähendab, et ka keskmisest halvema töötajakogemuse ja väikese seotuse puhul võib kohtunikel olla lahkumiskavatsus väiksem. Kohtunike puhul ei ole olulist seost töötajakogemuse ja seotuse ning tööga seotuse ja lahkumiskavatsuse vahel. See on vastupidine sellele, mida teoreetilised lähtekohad selgitavad. Uuringud on tõestanud, et vähene tööga seotus suurendab töölt lahkumise tõenäosust. (Reissova ja Papay, 2021, lk 851) ja tööga seotuse suurendamine vähendab ettevõttest lahkumise kavatsust 18 % (kõrge tööjõu voolavusega ettevõtetes) kuni 43 % (madala tööjõu voolavusega ettevõtetes) (What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?, s.a.). Selle põhjuseks on tõenäoliselt kohtunikuameti eripära – see amet valitakse terveks eluks, ning seeläbi motiveerivad kohtunikke tööle jääma ka muud aspektid kui töötajakogemus.

3.5 Järeldused ja ettepanekud

Uuringutulemuste analüüsi põhjal tehti järeldused ja esitati ettepanekud töötajakogemuse arendamiseks. Uuringust ilmnis, et töötajakogemusel on seosed tööga seotuse ja töölt lahkumise kavatsusega, mistõttu töötajakogemust saab parendada ja edasi arendada tööga seotust suurendades ja töölt lahkumise kavatsust vähendades.

Uuringu kohaselt on Tartu Maakohtu töötajate töötajakogemus hea. Ametikohtade lõikes andsid kõige kõrgemad hinnangud muu personali hulka liigitunud töötajad, nagu istungisekretärid, referendid, arhivaarid, kinnistus- ja registriosakonna teenistujad ja teised. Sama kehtib ka tööga seotuse kohta, mis kinnitab Jacob Morgani (2017) seisukohti, et tööga seotuse aluseks on hea töötajakogemus. Töötajakogemuse arendamise seisukohast on tugipersonali head näitajad olulised, kuna nende lahkumisotsused tehakse ilmselt kõige kergemakäelisemalt. Kohtunikke ja kohtujuriste seob kutsumus rohkem.

Tugipersonalist pisut vähem rahul on töötajakogemusega kohtujuristid, ning kõige vähem kohtunikud. Kohtujuristide ja kohtunike hinnang seotuse kohta on samuti pisut madalam, aga pigem sarnane. Kohtujuristide puhul on kutsumus suurem kui muul personalil, aga samas on neil enda kvalifikatsioonile vastavat tööd kergem leida kui kohtunikel. Samal ajal ei tohiks tähelepanuta jätta kohtunike madalamat rahulolu taset, kuna vaatamata sellele, et nende otsus kohtunikuks saada on kõige

siduvam ja ilmselt läbimõeldum, peaks tegelema ka nende rahulolu suurendamisega, sest tööga rahulolematuse võib halvendada töö kvaliteeti, kahjustada organisatsiooni tervikuna ning mõjutada seeläbi negatiivselt ka teiste teenistujate tööga rahulolu.

Tulenevalt teoreetilistest lähtekohadest, on oluline luua organisatsioonis positiivne suhtlemiskultuur ja töökeskkond, kus töötajad saavad oma muredest rääkida, teha vabalt ettepanekuid ja neile antakse piisavat ja kohest tagasisidet. Kohtunike puhul oleks oluline selgitada välja igapäevase mure eraldi ja püüda selle pinnalt teenistuja töötajakogemust parandada. Jacob Morgan (2017) on öelnud, et töötajakogemuse valdkonnas ei ole võimalik organisatsioonidel kehtestada mingeid üldisi reegleid ja käitumisjuhiseid vaid igale olukorrale ja igale töötajale tuleb läheneda eelkõige individuaalselt, sest erinevate töötajate ootused ja väärtushinnangud on erinevad. Kuna kohtunike töö on väga spetsiifiline ja personaalne ning vajab pikka väljaõpet, siis on lahkuvaid kohtunikke asendada keerukas ja aegavõttev. Seetõttu tuleks nende töötajakogemusse panustada isegi personaalsemalt kui teiste teenistujate puhul. Töötajakogemusele panustamine aitab tõsta ka kohtunike seotust tööga.

Uuringust selgus, et kohtunikud on küll pühendunud, kuid neil napib energiat ja võimet süveneda. Sarnaselt on Eesti Kohtunike Ühingu uuringust selgunud, et kohtunikud tunnevad ennast ülekoormatult ja väsinuna (Uritam, 2021). Kohtult oodatakse asjade menetlemist mõistliku aja jooksul ja seepärast tunnevad kohtunikud survet. Ka varasemad uuringud on näidanud, et stressitase ja suur töökoormus võivad suurendada töölt lahkumist. Sellest tulenevalt on oluline, et vaatamata kohtule pandud survele menetleda asju kiiresti, ei tohiks seda teha personali heaolu arvelt. Kohtunike puhul tuleks seetõttu alustada kõigepealt töökoormuse vähendamisest või ühtlustamisest selleks, et kohtunik saaks tegeleda meeldivamate ja isiklikku arengusse panustatavate tegevustega, mille tulemusena väheneks stressitase ja paraneks nende töö kvaliteet.

Lisaks sellele selgus uuringust, et kohtunikel on teiste töötajagruppidega võrreldes madalamad tulemused tehnoloogilise keskkonna osas. Selles osas tuleks kaaluda eraldi uuringu korraldamist, et selgitada välja, millised tehnilised tõrked ja tehnoloogilised arendused, nende töös kõige rohkem esile tulevad ning tuua välja mida saab nende hinnangu parandamiseks ette võtta.

Ettepanekud kohtunike töötajakogemuse ja tööga seotuse parandamiseks on järgmised:

- tõsta avalikkuse teadlikkust kohtute töökoormusest ja kaaluda mainekampaaniate korraldamist kohtu töö tutvustamiseks;
- viia läbi kohtunike töö analüüs, et leida võimalusi kohtunike töökoormuse optimeerimiseks;
- viia läbi tehnoloogilise valdkonna uuring, selgitamaks välja kohtunike tööd takistavad tegurid.

Hinnates töötajakogemust soopõhiselt selgus, et naiste hinnangud töökogemusele on meeste hinnangust kõrgemad. Kuna meeste osakaal uuringule vastanutest oli väike, ehk vaid 12%, võib keskmine hinne seeläbi olla rohkem mõjutatud üksikutest vastustest, mida kinnitas ka vastuste hajuvuse näitaja ehk standardhälve. Kui võrrelda tööga seotuse näitajaid meeste ja naiste lõikes, siis on naiste hinnangud oluliselt kõrgemad, mistõttu on ka meeste keskmine hinnang tööga seotusele naistest madalam.

Nii naised kui ka mehed hindasid töötajakogemuse erinevaid valdkondi vaadeldes kõige enam kultuurilist keskkonda. See tähendab, et valdavalt tunnevad teenistujad, et nende töö on mõtestatud ja eesmärgipärane, nad tunnevad end väärtustatuna ja kaasatuna. Vastanute arvates panustab Tartu Maakohus kultuurilise keskkonna raames piisavalt teenistujate arengusse, soodustatakse õppimist, ollakse mitmekesised ja hea kuvandiga.

Meessoost vastajad hindasid töötajakogemuse valdkondadest kõige madalamalt füüsilist keskkonda, ehk nende puhul tuleks panustada füüsilise keskkonna parendamisse. Arvestades, et Tartu Maakohtu Tartu kohtumaja kapitaalremont on rahapuuduse tõttu teadmata ajaks edasi lükkunud, tuleb selgitada välja, kuidas saaks hetkeolukorras ruumide kaasajastamiseks panustada. Kasak (2020) on pakkunud, et töökeskkonda saab muuta ka pisikeste asjadega – näiteks laudade asetuse muutmisega ja valgustuse parandamisega. Ühise ettevõtmise raames või talgute korras võib pakkuda sooviavaldajatele näiteks kabineti dekoreerimist või kujundamist.

Ettepanekud (meessoost) teenistujate töötajakogemuse ja tööga seotuse parandamiseks on järgmised:

- selgitada välja teenistujate ootused füüsilisele keskkonnale;
- talgute või ühisürituse raames pakkuda sooviavaldajatele abi kabineti korrastamiseks või kaunistamiseks.

Töötajakogemust hinnatakse järjest madalamalt tööstaaži kasvades. Kõige parem töötajakogemus on teenistujatel, kes on Tartu Maakohtus olnud kuni viis aastat, ehk pigem värsked teenistujad. Staaži kasvades töötajakogemus halveneb. Ka lahkumiskavatsuse näitajad on just kõige suuremad teenistujate seas, kes on tööl olnud 5-10 aastat. Võib arvata, et esimene vaimustus aastatega väheneb, tekib rutiin ja mida pikema tööstaažiga teenistuja, seda rohkem võib ette tulla ka konflikte ja pettumust tööga. Sellepärast on oluline monitoorida n-ö vanade olijate ootusi ja soove, sest eelduslikult tegeletaksegi uute teenistujatega nii väljaõppe kui ka sisseelamise protsessi vältel alguses rohkem.

Ettepanekud suurema tööstaažiga teenistujate töötajakogemuse parandamiseks on järgmised:

- selgitada välja, mida suurema staažiga teenistujad peavad ametis oluliseks.

Töölt lahkumise kavatsus tuleb tugevamalt esile kohtujuristide seas. Ilmselt on nende puhul tegemist olukorraga, kus senine töö ammendab ennast, ning tekivad mõtted, kas liikuda edasi teisele erialasele tööle või kandideerida kohtunikuks. Kui karjääriredelil liikumist saab pidada positiivseks, siis teisele tööle lahkumist tuleb võtta suure kuluna organisatsioonile, sest tuleb panustada konkursside korraldamisesse ja uute inimeste väljaõppesse. Kohtujuristide puhul on lahkumiskavatsuse vähendamise ja selle eelduseks oleva töötajakogemuse parendamise võimaluseks töökoormuse optimeerimine, mida saab teha koostöös kohtunike töökoormuse vähendamisega. Kohtujuristid teevad suure eeltöö kohtunike jaoks, ning vastavalt menetlusgruppide tööjaotusele võib kohtujuristide koormus suuresti erineda. On menetlusgruppe, kus kohtujuristid kirjutavad suurema osa otsuste põhjasid, ning ka selliseid, kus kohtunikud selle osa tööst teevad. Seetõttu tuleks kindlasti üle vaadata kohtujuristide koormuse ja tööjaotuse põhimõtted, et need oleks võimalikult ühtlased.

KOKKUVÕTE

Lõputöö on koostatud eesmärgiga selgitamaks välja võimalusi töötajakogemuse arendamiseks, läbi töötajakogemuse parendamise, tööga seotuse suurendamise ja töölt lahkumise kavatsuse vähendamise Tartu Maakohtus. Töötajakogemus tähendab töötaja kogemust ettevõttes töötades alates sinna tööle minemisest kuni lahkumiseni. See on midagi, mille parendamise suunas ettevõtte liiguvad selleks, et saavutada konkurentsieelist, värvata kompetentseid töötajaid ning hoida olemasolevaid. Tööga seotus kujutab endast nii emotsionaalset kui füüsilist kohaolekut oma tööil ning oma panuse andmist ettevõtte tulemuste saavutamiseks. Tööga seotuse kõrge tase on otseses seoses ettevõtte majandustulemustega ning ettevõtte panustavad seetõttu järjest enam töötajate tööga seotusele tõstmisele. Tööga seotuse tekitamise aluseks on positiivne töötajakogemus. Tööga seotus mõjutab ka töölt lahkumise kavatsust. Töölt lahkumise kavatsus tähendab lahkumisele mõtlemist, aga mitte selles suunas tegutsemist. Ettevõtte peaksid püüdma töötajate töölt lahkumise kavatsust minimeerida ja selleks on oluline tegeleda töötajakogemuse arendamisega ja tööga seotuse suurendamisega.

Lõputöös on välja toodud võimalused töötajakogemuse parendamiseks ja tööga seotuse suurendamiseks selleks, et vähendada töötajate töölt lahkumise kavatsust. Nendest põhilisemad on, et tuleb panustada positiivse mikrokliima loomisele ning luua meeldiv ja piisava tehnoloogilise võimekusega töökeskkond, kuhu töötaja tahab tööle tulla, selle asemel, et ta tunneb, et ta peab tulema.

Uuring viidi läbi kaardistusuringuna. Andmekogumismeetod oli kvantitatiivne, kasuti küsitlust, mille tarbeks koostatud küsimustik sisaldas küsimusi nii töötajakogemuse, tööga seotuse kui lahkumiskavatsuse kohta. Andmeanalüüsimeetod oli kirjeldav statistika. Valimi moodustasid Tartu Maakohtu 318 töötajat. Lõplikuks valimiks kujunes 78 töötajat.

Uuringu tulemustest selgus, et kõige parem on töötajakogemus Tartu Maakohtu kultuurilise keskkonna, pisut vähem tehnoloogilise ja kõige vähem füüsilise keskkonna osas. Teenistujatest oli kõige parem töötajakogemus tugipersonalil ehk teenistujatel, kes ei ole kohtunikud ega kohtujuristid. Ametite lõikes oli keskpärane töötajakogemus kohtujuristidel ning nendest pisut halvem kohtunikel. Töötajakogemuste erinevate tegurite lõikes oli tulemuste järjestus sama.

Staaži arvestades oli parim töötajakogemus teenistujatel, kelle staaž oli kuni viis aastat, ehk gruppide lõikes kuni üks aasta ja 1–5 aastat. Staaži kasvades töötajakogemus halvenes. Uuringust selgus, et tööga seotumalt tunnevad ennast teenistujad, kelle töötajakogemus on parem, ning ka

lahkumiskavatsus on valdavalt väiksem neil, kelle töötajakogemus on parem ja tööga seotus suurem. Seega kinnitab uuringu tulemus selles osas ka teoreetilisi lähtekohti, mille kohaselt tööga seotus on suurem ja lahkumiskavatsus väiksem, kui töötajakogemus on positiivne. Käesoleva uuringu raames esines vastuolu ainult kohtunike puhul, kelle vastuseid analüüsides selgus, et nende töötajakogemus on halvim ja tööga seotus on keskmine, kuid lahkumiskavatsus samuti madal. Sellest võib järeldada, et kohtunike puhul esineb ametist tulenev eripära, mille tõttu teoreetilised lähtekohad ei kehti, ehk kohtuniku amet valitakse eeldatavasti kogu eluks.

Vastavalt teoreetilistele lähtekohtadele tehti ettepanekud kohtunike töötajakogemuse parendamiseks ja tööga seotuse suurendamiseks. Samuti toodi välja ettepanekud suurema tööstaažiga töötajate töötajakogemuse parendamiseks ja tööga seotuse suurendamiseks ning töötajate füüsilise keskkonna parendamiseks. Lõputöö eesmärk sai täidetud.

SUMMARY

The title of the thesis is “*Possibilities for Developing Employee Experience in Tartu County Court*“. The thesis consists of 65 pages, including 6 tables and 11 charts.

Employee experience and employee engagement are closely related (Esther, 2020). Many organisations use the concepts alternately, which is not correct. Employee experience refers to a long term process of redesigning an organization in order to develop a place where employees would be happy to work, while employee engagement has a short term effect in organisations (Morgan, 2017). Studies have shown that employee experience and employee engagement also have an effect on the intent to leave (Saraswati, 2019). Therefore, it is important to explain the nature of all of them and the connections between them, and find possibilities for improving employee experience, increasing employee engagement and reducing the intent to leave.

The object of the thesis is Tartu County Court. Many judges and other employees in courts all over the country are leaving in the following years due to their right to retire and it has been found hard to replace them. The court system is facing difficulties in attracting excellent employees and loses them to companies offering better conditions and facilities. Therefore, it is important to carry out a research to find opportunities for improving court system so that the court would be an attractive employer.

The aim of the thesis is to find out what the employee experience in Tartu County Court is, to make suggestions for improving employee experience, increasing employee engagement and reducing the intent to leave.

The objectives were set as follows:

- to review the theoretical approaches explaining the employee experience, employee engagement and intent to leave, and based on that, suggest possibilities for developing the employee experience;
- to compile the methodology for the empirical research;
- to map and analyse the employee experience, employee engagement and intent to leave in Tartu County Court;
- compare the employee experience score in Tartu County Court to the perfect company's score;
- to find out and analyse correlative relationships between the employee experience, employee engagement and intent to leave;

- to draw conclusions and make proposals for improving employee experience, increasing employee engagement and reducing the intent to leave in Tartu County Court.

The subjects of the study were the employees of Tartu County Court. The questionnaire was sent to all of the 318 employees and responses were received from 78. The first part of the questionnaire was based on a questionnaire developed by Jacob Morgan, which was used to map employee experience. The second part was based on a reduced version of the UWES scale questionnaire by Schaufeli and Bekker, which was used to map employee engagement. The third part was based on a questionnaire used by Tim Hertogs in his Master's thesis “Perceived brand strength and turnover intention: the mediating role of organizational identification and psychological contract violation“, which was used to map the intent to leave.

A quantitative data analysis method was applied in the study and the results were analysed using descriptive statistics. Data analysis was associated with the theoretical framework.

The survey examined how the employees of Tartu County Court evaluate their employee experience, whether they feel engaged to their work and what their intention to leave is. A comparison was made between the employee experience, employee engagement and intent to leave, which was linked to theoretical starting points. The survey revealed that in Tartu County Court, employee experience is the best within the cultural environment, lesser in the technological environment and the least in the physical environment. Employee experience is the best among the support staff (all the employees who are not judges or court lawyers), mediocre among court lawyers and the worst among judges. According to the tenure of office, employee experience is the best among the employees who have worked in the court for up to 5 years. Employee experience becomes worse as the tenure of office increases.

The survey revealed that the employees who rate their employee experience more highly, tend to be more engaged to their work and also have a weaker intention to leave. It also confirms the theoretical view, which implies that people are more engaged and have no intention to leave when employee experience is better. The theoretical framework did not apply to the judges, whose employee experience was worst and engagement was mediocre, but their intention to leave was the weakest. It suggests that judges choose their profession prudently and are motivated by something other than employee engagement.

Based on the results of the study, conclusions were drawn and suggestions were made to Tartu County Court for improving employee experience. The goals set for the thesis were achieved.

VIIDATUD ALLIKAD

- Arula, M. (2020). *Töötaja tööga seotuse ja organisatsioonilise õigluse tajumine Lõuna-Eesti Selverites*. Kasutamine kuupäev: 03.05.2023, allikas Tallinna Tehnikakõrgkool.
- Başaran, R. (2021). Employee experience management. *Connect With Your Management On-The-Go*. Kasutamise kuupäev: 16.12.2021, allikas <https://hdl.handle.net/20.500.12780/345>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106 – 115. Kasutamise kuupäev: 07.04.2022, allikas <https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042814X00297/1-s2.0-S1877042814030845/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEB8aCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQDIIdhvryNWn2Fx%2BWGhrirj1FcH6GfagZ31UcAkmqxdjYQIgddxTAZAnIJ%2FcUCtuU%2BYo2aG%2BNtpqDEXiuzLH>
- Bridger, E. (2015). *Employee Engagement*. London: Kogan Page Limited.
- Dalgarno, L., Cartlidge, P., Kandola, J., & Duff, S. (2021). The impact of the 'furlough' scheme on employee engagement. *Assessment & Development Matters.*, 13(1), 12-16. Kasutamise kuupäev: 01.04.2022, allikas <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=148990744&site=ehost-live>
- Dhanpat, N., Danguru, D., Fetile, O., Kekana, K., Mathetha, K., Nhlabathi, S., & Ruiters, E. (2021). Self-management strategies of graduate employees to enhance work engagement. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 47, 1-12. Kasutamise kuupäev: 04.04.2022, allikas <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=154703731&site=ehost-live>
- Didem, Y., Temur, G., Ahmet, B., Faik Tunc, B., & Kahraman, C. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(1), 1043-1058. Kasutamise kuupäev: 27.11.2021, allikas <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=141154729&site=ehost-live>
- Dye, D. (2018). EMPLOYEE ENGAGEMENT. How to Avoid a Tremendous Leadership Mistake. *Professional Safety*, 63(12). Kasutamise kuupäev: 01.06.2022, allikas <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=133396918&site=ehost-live>

- Esther, J. (2020). Employee Experience or Employee Engagement? *TD: Talent Development*, 74(9), 18-20. Kasutamise kuupäev: 27.11.2021, allikas <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=145467607&site=ehost-live>
- Evert, H. (2020). Organisatsioonikultuuri ja töötajakogemuse kujundamine. rmt: K. Tamkõrv, *Personalijuhtimise käsiraamat* (lk 97-133). Tallinn: Pare.
- Gratton, L. (2000). *Elav Strateegia. Inimesed ettevõtte südames*. Pearson Education Limited.
- Heller, R. (2002). *Juhi käsiraamat*. (C. King, Toim.) London: Dorling Kindersley Limited.
- Hertogs, P. (2011). *Perceived brand strength and turnover intention: the mediating role of organizational identification and psychological contract violation*. Tilburg University. Kasutamise kuupäev: 10.06.2022, allikas <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=115945>
- Hurt, K., & Dye, D. (2019). To Be Heard. *TD: Talent Development*, 73(6), 24-26. Kasutamise kuupäev: 01.06.2022, allikas <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=136817188&site=ehost-live>
- Ilkka, S., Ville, P., & Syväjärvi, A. (2021). The Experience Qualities Approach to Leadership and Employee Well-being. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(2), 22-42. Kasutamise kuupäev: 27.11.2021, allikas <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=151164592&site=ehost-live>
- Jakobsoo, K. (2023). *Kohtunikkond 2023. aasta alguses*. Kasutamise kuupäev: 15.04.2023, allikas Kohtute aastaraamat: <https://aastaraamat.riigikohus.ee/kohtunikkond-2023-aasta-alguses/>
- Kahn, W. (01.12.1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. Kasutamise kuupäev: 07.04.2022, allikas https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33787773/WILLIAM_A._KAHN-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1649316696&Signature=blWMRjIACfa495BYE7s-LDbVohwdgY~Xnr-tc49JKqcK8NlOjF~wveIo5sPuNiRIpkwVvoRdJAISPML62qADEMn0xbqySca01liHS5zU1qMaVZ7S5Vxlhhi5Zn9DGxvrX9smUAIwfrBM
- Kasak, K. (2020). *Kuidas värvata ja hoida parimaid inimesi*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda. *Kohtute haldamise nõukoda seadis prioriteetid riigieelarve läbirääkimisteks*. (16.05.2022). Kasutamise kuupäev: 06.06.2022, allikas Riigikohus.ee: <https://www.riigikohus.ee/et/uudiste-arhiiv/kohtute-haldamise-noukoda-seadis-prioriteetid-riigieelarve-labiraakimisteks>

- Kohtute seadus. (29.07.2002). Kasutamise kuupäev: 27.04.2023, allikas <https://www.riigiteataja.ee/akt/12769841?leiaKehtiv>
- Kõve, V. (2023). *Eessõna*. Kasutamise kuupäev: 15.04.2023, allikas Kohtute Aastaraamat: <https://aastaraamat.riigikohus.ee/eessona/>
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid*. Tallinn: TLÜ Kirjastus. Tsiteeritud 03.04.2023
- Lavigna, B., & Basso, P. (2020). Employee Engagement: Why It Matters (Part 1). *Policy & Practice (19426828)*, 78 (3), 16-19. Kasutamise kuupäev: 27.11.2021, allikas <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=144393892&site=ehost-live>
- Lemmetty, S., Keronen, S., Auvinen, T., & Collin, K. (2021). Conflicts related to Human Resource Management in Finnish Project-Based Companies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(1), 85-107. Kasutamise kuupäev: 27.11.2021, allikas <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=149752151&site=ehost-live>
- Lemon, L. (2019). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research.*, 31(5/6), 176-199. Kasutamise kuupäev: 01.04.2022, allikas <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=141337709&site=ehost-live>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative. *Psicothema*, 30(1), 89-93. Kasutamise kuupäev: 01.06.2022, allikas <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=127614483&site=ehost-live>
- Matsulevitš, L., & Soosaar, O. (2021). *Tööturu ülevaade*. (K. Põdra, Toimetaja) Kasutamise kuupäev: 27.11.2021, allikas Eesti Pank: https://haldus.eestipank.ee/sites/default/files/2021-10/TTY2_2021_est.pdf
- McLeod, S. (2008). *Likert Scale Definition, Examples and Analysis*. Retrieved 10.06.2010, from SimplyPsychology: <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>
- Meister, J., & Willyerd, K. (2010). *2020. aasta töökoht*. New York: HarperCollins Publishers.
- Morgan, J. (2017). *Employee Experience Advantage*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

- Mxenge, S., Dywili, M., & Bazana, S. (2014). Job engagement and employees' intention to quit among administrative personnel at the University of Fort Hare in South Africa. *International Journal of Research In Social Sciences*, 4(5), lk 129-144. Allikas:
https://www.academia.edu/13047655/JOB_ENGAGEMENT_AND_EMPLOYEES_INTENTION_TO_QUIT_AMONG_ADMINISTRATIVE_PERSONNEL_AT_THE_UNIVERSITY_OF_FORT_HARE_IN_SOUTH_AFRICA?email_work_card=view-paper
- Nobel, S. (2012). *Tööga õnnelikuks*. London: Watkins Publishing.
- Reissová, A., & Papay, M. (2021). Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover. *TEM Journal*, 10(2), 847-852. Kasutamise kuupäev: 04.04.2022, allikas
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=150864615&site=ehost-live>
- Ross, D. (2010). *Fast track to success. Managing people & performance*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Ross, P., Ressler, S., & Sander, E. (2017). *Work in the 21st century*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Saraswati, K. (2019). Work Engagement: The Impact of Psychological Capital and Organizational Justice and Its Influence on Turnover Intention. *Journal of Management and Marketing Review*, 4(1), 86-91. Allikas:
https://www.academia.edu/38666360/Journal_of_Management_and_Marketing_Review_Work_Engagement_The_Impact_of_Psychological_Capital_and_Organizational_Justice_and_Its_Influence_on_Turnover_Intention?email_work_card=reading-history
- Sauga, A. (2017). *Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele*. Tallinn: TTÜ Kirjastus. Tsiteeritud 15.04.2023
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE*. Kasutamise kuupäev: 03.04.2023, allikas Wilmar Schaufeli:
https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. Kasutamise kuupäev: 10.06.2022, allikas
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80. Kasutamise kuupäev:

- 09.04.2022, allikas
[file:///just.sise/user/tartukohuser\\$/kart.kaara/My%20Documents/Kool/Uurimist%C3%B6%C3%B6%20kirjandus/14167-51491-1-PB.pdf](file:///just.sise/user/tartukohuser$/kart.kaara/My%20Documents/Kool/Uurimist%C3%B6%C3%B6%20kirjandus/14167-51491-1-PB.pdf)
- Žnidaršič, J., & Bernik, M. (20.01.2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *PLoS ONE*, 16(1), 1-17.
 Kasutamise kuupäev: 04.04.2022, allikas
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=148206378&site=ehost-live>
- Thompson, D. (01.07.2021a). Curtail Chaos in Digital Workplace Communication. *TD: Talent Development*, 75(7). Kasutamise kuupäev: 06.06.2022, allikas
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=151276438&site=ehost-live>
- Thompson, D. (01.10.2021b). Employee Experience Drives Today's Tech Trends. *TD: Talent Development*, 62-64. Kasutamise kuupäev: 27.11.2021, allikas
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=152783089&site=ehost-live>
- Tricahyadinata, I., Hendryadi, Suryani, Zainurossalamia ZA, S., Riadi, S., & Topa, G. (2020). Gabriela4. *Cogent Psychology*, 7(1), 1-11. Kasutamise kuupäev: 06.04.2022, allikas
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=148401661&site=ehost-live>
- Tuzun, I., & Kalemci, R. (07.06.2012). Organizational and supervisory support in relation to employee intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 5, lk 518-534. Allikas:
https://www.researchgate.net/publication/242342238_Organizational_and_supervisory_support_in_relation_to_employee_intentions
- Uritam, A. (23.05.2021). *Pressiteade: Eesti kohtunikud töötavad pideva ülekoormuse all*.
 Kasutamise kuupäev: 15.04.2023, allikas Eesti Kohtunike Ühing:
https://www.ekou.ee/doc/2022-05-23_EKoY-pressiteade-kohtunike-koormus.pdf
- Vabrit-Raadla, M. (21.03.2019). *Kuidas disainida digitaalset töötajakogemust?* Kasutamise kuupäev: 25.05.2022, allikas Personaliuudised.ee:
<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/03/21/kuidas-disainida-digitaalset-tootajakogemust>
- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 45, 1-13. Kasutamise kuupäev: 04.04.2022,

allikas

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=141255849&site=ehost-live>

What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? (s.a.). Kasutamise kuupäev:

06.06.2022, allikas GALLUP: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-357458>

Whitter, B. (2019). *Employee experience*. London: Kogan Page Limited.

Virovere, A., Alas, R., & Liigand, J. (2008). *Organisatsioonikäitumine*. Külim.

Värske tööjõuvajaduse uuring näitab oskustöölise põuda. (06.12.2021). Kasutamise kuupäev:

06.04.2022, allikas Eesti Töötukassa: <https://www.tootukassa.ee/et/uudised/varske-toojouvajaduse-uuring-naitab-oskustooliste-pouda>

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. (E. Kärner, Toim.) Tartu: Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Lisa 1. Küsimustik

Hea kolleeg

Olen Tartu Maakohtu Tartu kohtumaja kohtuistungis sekretär Kärt Käära ja õpin viimast aastat Tallinna Tehnikakõrgkooli teabehalduse ja infosüsteemide korraldamise erialal ning teen oma lõputöö teemal „Töötajakogemuse uuring Tartu Maakohtus“. Uuringu eesmärk on välja selgitada töötajakogemuse hetkeolukord ning teha vajadusel ettepanekud töötajakogemuse parendamiseks ja lahkumiskavatsuse vähendamiseks Tartu Maakohtus. Sellega seoses, palun Sind täita allolev küsimustik, see võtab aega umbes 5 minutit. Küsimustiku põhiosa on jaotatud kolme suuremasse plokki, iga ploki järel on avatud küsimus vastuste selgitamiseks või täpsustamiseks. Vastuste selgitamine ja täpsustamine ei ole kohustuslik.

Lisainfo:

Kärt Käära

Kart.Kaara@kohus.ee

Palun hinnake alljärgnevaid väiteid viiepallisel skaalal, kus 1 on „üldse ei nõustu“, 2 – „pigem ei nõustu“, 3 – „nii ja naa“, 4- „pigem nõustun“, 5- „nõustun täielikult“

Väited	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Ettevõtte panustab erinevate töökeskkonna lahenduste pakkumisele (näiteks avatud ruumid, konverentsiruumid, vaiksed alad, koostöökohad, kohvik-kontor stiilis lahendused)	1	2	3	4	5
Ettevõtte füüsiline keskkond peegeldab neid väärtusi, mida seal tähtsaks peetakse (näiteks kui ettevõtte väärtustab koostööd, avatust ja positiivsust, siis ei tohiks see koosneda vaid kinnistest kabinettidest)	1	2	3	4	5
Tunnen uhkust oma töökoha üle, kui võtan kontorisse kaasa sõbra või külalise.	1	2	3	4	5

Ettevõtte pakub paindlikku tööaega, lubab töötada sulle sobival kellaaegadel ja julgustab olema iseseisev	1	2	3	4	5
Tunnen, et mu töö on eesmärgipärane.	1	2	3	4	5
Mind koheldakse võrdselt.	1	2	3	4	5
Tunnen, et mind väärtustatakse.	1	2	3	4	5
Tunnen, et minu ülemused on justkui coachid ja mentorid.	1	2	3	4	5
Tunnen, et olen osa meeskonnast.	1	2	3	4	5
Kui soovin ennast täiendada, õppida või areneda ettevõtte siseselt, siis antakse mulle selleks võimalus ja vahendid.	1	2	3	4	5
Soovitan oma ettevõttes töötamist ka teistele.	1	2	3	4	5
Tunnen, et mu ettevõtte on mitmekesine ja kaasav.	1	2	3	4	5
Ettevõtte investeerib oma töötajate füüsilisse ja vaimsesse heaolusse.	1	2	3	4	5
Ettevõtte on üldiselt positiivne tugev imidž.	1	2	3	4	5
Ettevõttes kasutatav tehnoloogia on nii hea, kasulik ja tasemel, et sooviksin seda kasutada ka oma isiklikuks tarbeks.	1	2	3	4	5
Ettevõttes kasutatav tehnoloogia ja vahendid on kättesaadavad kõigile töötajatele, kes selleks soovi avaldavad.	1	2	3	4	5
Ettevõttes kasutatav tehnoloogia lähtub töötaja vajadustest, mitte ettevõtte tehnilistest vajadusest ja nõuetest.	1	2	3	4	5
Soovi korral selgita eelnevaid vastuseid					
Plaanin siin edasi töötada kuni pensionini.	1	2	3	4	5
Mõtlen sageli töölt lahkumisele.	1	2	3	4	5
Otsin võimalust töö leidmiseks mõnes teises organisatsioonis.	1	2	3	4	5
Lahkuksin sellest organisatsioonist, kui mulle pakutaks sama tööd mõnes teises organisatsioonis.	1	2	3	4	5
Otsin aktiivselt teist töökohta.	1	2	3	4	5
Plaanin järgneval paaril aastal selles organisatsioonis töötada.	1	2	3	4	5
Olen viimase kolme kuu jooksul kandideerinud mõnele teisele töökohale.	1	2	3	4	5
Kui mul oleks võimalik, asuaksin tööle mõnda teise organisatsiooni	1	2	3	4	5

Soovi korral selgita eelnevaid vastuseid					
Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat.	1	2	3	4	5
Tunnen end töö juures energilise ja jõulisena.	1	2	3	4	5
Hommikul tõustes olen nõus meelsasti tööle minema.	1	2	3	4	5
Olen suuteline pikalt järjest töötama.	1	2	3	4	5
Tunnen, et tööd tehes olen vaimselt väga vastupidav.	1	2	3	4	5
Olen tööd tehes väga järjekindel ka siis kui kõik ei laabu hästi.	1	2	3	4	5
Minu töö on tähendusrikas ja sel on selge eesmärk.	1	2	3	4	5
Olen innustatud oma tööd tehes.	1	2	3	4	5
Minu töö inspireerib mind.	1	2	3	4	5
Olen uhke töö üle mida teen.	1	2	3	4	5
Minu jaoks on minu töö raske.	1	2	3	4	5
Tööd tehes aeg lausa lendab käes	1	2	3	4	5
Töötades unustan kõik teised asjad ja mured.	1	2	3	4	5
Tunnen end hästi, kui saan intensiivselt töötada.	1	2	3	4	5
Tavaliselt ma „sukeldun“ oma töösse.	1	2	3	4	5
Töötades sattun tihti hoogu.	1	2	3	4	5
Mul on tihti raske end töölt lahti raputada.	1	2	3	4	5
Soovi korral selgita eelnevaid vastuseid					

Lisaküsimused:

- Sugu:
- Vanus:

Mis on Sinu amet või valdkond, milles töötad:

- kohtunik
- sekretär
- kohtujurist/konsultant
- referent/kantselei

- kinnistusosakond
- registriosakond
- arhiiviteenistus
- muu

Millises kohtumajas asub Sinu töökoht?

- Tartu kohtumaja
- Jõgeva kohtumaja
- Viljandi kohtumaja
- Valga kohtumaja
- Võru kohtumaja Võrus
- Võru kohtumaja Põlvas
- kodukontor ja muu

Milline on Sinu tööstaaž?

- kuni 1 aasta
- 1 kuni 5 aastat
- kuni 10 aastat
- rohkem kui 10 aastat