

Tekla Relika Ani

TÖÖTAJAKOGEMUSE SEOS TÖÖJÕU VOOLAVUSEGA JAEKAUBANDUSETTEVÕTTES

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse instituut
Kaubandusökonomika õppekava
Juhendaja: Heve Kirikal

Mõdriku 2024

Mina/meie, **Tekla Relika Ani**, tõendan/tõendame, et lõputöö on minu/meie kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autori/te/le ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja **Heve Kirikal** /allkirjastatud digitaalselt/

Lõputöö on kaitsmisele lubatud teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/24/2 kuupäev 08.01.2024

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Tekla Relika Ani** sünnikuupäev: **29.08.1989** annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **Töötajakogemuse seos tööjõu voolavusega jaekaubandusettevõttes**.

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, 09.01.2024 /allkirjastatud digitaalselt/

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1 TÖÖTAJAKOGEMUSE JA TÖÖJÕU VOOLAVUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	6
1.1 Töötajakogemuse mõiste ja olemus	7
1.2 Töötajakogemuse püramiid ja hindamine	14
1.3 Tööjõu voolavus ja seosed töötajakogemusega	19
2 EMPIIRILINE UURING	22
2.1 Empiirilise uuringu metoodika.....	23
2.2 Empiirilise uuringu tulemused ja analüüs	25
2.3 Järeldused ja ettepanekud.....	36
KOKKUVÕTE.....	42
SUMMARY	44
VIIDATUD ALLIKAD	46
LISAD	52
Lisa 1. Töötajakogemuse küsimustik	53
Lisa 2. Dokumendivaatluse kava	56

SISSEJUHATUS

Ühegi ettevõtte eesmärgid ei täitu iseenesest. Seatud eesmärkide saavutamiseks on vaja meeskonda, kes soovib panustada ettevõtte edusse. Mida rohkem inimesi töötab ühise arusaama ja eesmärgi nimel ning võtab ettevõtte missiooni kui enda oma, seda tugevamad on ettevõtte tulemused.

Ettevõtet ei eksisteeri ilma inimesteta, kuid talente on raske leida ja veelgi raskem hoida. Töötajate puudus on püsiv probleem. Töötajad lahkuvad üha enam töökohalt vabatahtlikult. Töökohti on palju, inimesed tunnevad ennast kindlamalt ning ei taha enam hoida kinni tööst, mis nendega ei sobitu. See aga tähendab, et ettevõtete jaoks on värbamine ja töötajate hoidmine muutunud edu ja ellujäämist ohustavaks probleemiks (*Eesti tööturg täna ja homme 2019–2027. Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest*, 2020; Falk, Nicchitta, Romero & Nyhof, 2021). Veel keerulisemaks on tööandja jaoks teinud praeguse olukorra 2019. aastal alanud pandeemiast tingitud ootuste muutused tööturul (Bhattarai, 2021; *The Future of the Workplace: The Human Experience*, 2021; Nelms, Tucker, Spinner & Mahan, 2022). Lisaks ootustele muutuvad ka tänapäeva tööjõu väärtushinnangud ja koosseis kiiresti ning kaasajastamata organisatsioonidel on raske konkurentsist püsida (Harrington, 2018; *Udemy in Depth: 2018 Employee Experience Report*, 2018), seda eriti jaekaubanduses, kus klassikalise poemüüja töö ei tundu enam atraktiivse karjäärivõimalusena ning noorte talentide ligimeelitamiseks ja hoidmiseks on vaja pakkuda midagi enam (Simauchi, 2023).

Töötajate puudus ja madal kaasatus ettevõttesse mõjutab tugevalt tulemusi, kuna ettevõtte ei saa töötada täispotsentsiaalil (Domm, 2021). Gallupi 2022. aasta uuringust 96 riigi ettevõtete kohta selgus, et oma töökohal oli kaasatud vaid 21% töötajatest. Madal kaasatus läheb maailmamajandusele maksma 7,8 triljonit USA dollarit, mis moodustab 11% kogu maailma SKTst (*State of the Global Workplace 2022 Report*).

Töötajate puudus, rohke tööjõu voolavus, üldine rahulolematuse ja madalad töötulemused on ekspertide hinnangul ja uuringute tulemustest mõistetavalt negatiivse töötajakogemuse tagajärjed. Ettevõtted, mis panustavad töötajate kogemusse, saavutavad suuremaid müüke ja kasumit võrreldes nendega, kes seda ei tee (Morgan, 2017; *The Financial Impact of a Positive Employee Experience*, 2018; Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme & Denny, 2019; Emmett, Schrah, Schrimper, & Wood, 2020).

Uuritava jaekaubandusettevõtte kahe kaubamärgi kauplustes töötavate müügikonsultantide ja kaupluste assistentide (edaspidi ka müügipersonali) tööjõu voolavus on 79,7%. Tööjõu voolavuse määr on oluline tegur uuritava ettevõtte tulemustes, kuna teoreetilistele lähtekohtadele tuginedes (Emmett, Schrah, Schrimper, & Wood, 2020) negatiivse töötajakogemusega töötajad lahkuvad ettevõttest kaheksa korda suurema tõenäosusega. Teades, et kõrgemaid töötulemusi saavutavad just need inimesed, kes on ettevõttes töötanud pikemat aega ja tajunud positiivset töötamise kogemust, soovib uuritav ettevõtte välja selgitada, kas ja milline on seos müügipersonali töötajakogemuse ja tööjõu voolavuse vahel ning kas ja kuivõrd töötajakogemuse indeksi tase võib olla kõrge tööjõu voolavuse määra põhjuseks ning milline töötajakogemuse keskkond avaldab sellele kõige suuremat mõju.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada seosed müügipersonali töötajakogemuse ja tööjõu voolavuse vahel jaekaubandusettevõttes, et leida võimalusi töötajakogemuse parendamiseks ja tööjõu voolavuse ennetamiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

- selgitada välja töötajakogemuse teoreetilised lähtekohad varasematele uuringutele ja teoreetilistele allikatele tuginedes;
- anda teoreetiline ülevaade tööjõu voolavusest ja seostest töötajakogemusega;
- koostada empiirilise uuringu metoodika;
- kaardistada ning analüüsida müügipersonali töötajakogemust ja tööjõu voolavust uuritavas jaekaubandusettevõttes;
- selgitada välja ja analüüsida seoseid müügipersonali töötajakogemuse ja tööjõu voolavuse vahel;
- teha järeldusi ning esitada vajadusel ettepanekuid jaekaubandusettevõtte juhtkonnale töötajakogemuse parendamiseks ja tööjõu voolavuse ennetamiseks.

Lõputöö koosneb kahest peatükist, millest esimeses antakse teoreetiline ülevaade töötajakogemuse kujunemise põhjustest ja olemusest, positiivse töötajakogemuse kujundamise meetoditest ja töötajakogemuse hindamisest Morgani töötajakogemuse indeksi alusel. Kirjeldatakse positiivse töötajakogemuse seoseid tööjõu voolavuse ennetamisel. Töös tuginetakse peamiselt Morgan'i, Maylett'i ja Wride'i ja Plaskoff'i teooriatele ja varasematele uuringutele. Teises peatükis antakse ülevaade empiirilise uuringu läbiviimise meetoditest, esitatakse uuringu tulemused, analüüs ja uuringu tulemustest lähtuvad ja teooriale tuginevad järeldused ja ettepanekud.

1 TÖÖTAJAKOGEMUSE JA TÖÖJÕU VOOLAVUSE

TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Aastakümneid tagasi olid tööandja - töövõtja suhted üsna sirgjoonelised – tööandjal oli eesmärgid ja nõudmised ning töövõtja pidi sobituma neid täitma. Töötaja pidi olema ettevõttele maksimaalselt kasulik, seejuures võimalikult väikeste kuludega tööandjale. Keskenduti töö optimeerimisele, et töötajad oleks produktiivsemad. Esikohal olid tööandja soovid ning töötaja oli töövahend nende saavutamiseks (Morgan, 2017).

1990. aastal avaldas William A. Kahn ajakirjas *Academy of Management Journal* artikli „Isikliku seotuse ja mitteseotuse psühholoogilised tingimused töökohal“, mis käis välja toona revolutsioonilise idee töötajate kaasamisest ning selle kasulikkusest (Dagher, Chapa, & Junaid 2015). Kahn (1990) defineerib töötaja kaasatust kui töötajate minapildi rakendamist nende töörolli ning väidab, et selle eraldamisel puudub töös loovus ja energia, mis muidu aitaks saavutada paremaid töötulemusi. Kaasamise ajastu võttis aluseks töötajate organisatsioonis töötamise põhjused ja tingimused, ning raskest tööst sai tark töö (Itam & Ghosh, 2020). Alloleval joonisel 1 on illustreeritud töökeskkonna areng.



Joonis 1. Töökeskkonna evolutsioon (Morgan, 2017)

Töötaja kaasamise ideest arenes juhtiv töökeskkonna kujundamise põhialus aastakümneteks, kuid tänaste ekspertide uuringute ja kogemuste järgi ei ole, olenemata miljonitest mida ettevõtted oma töötajate kaasamisse on investeerinud, ikkagi andnud piisavaid tulemusi ning väidavad põhjuseks olema valed lähenemisviisid (Morgan, 2017; Maylett & Wride, 2017; Plaskoff, 2017).

Ebapiisavate tulemuste üheks põhjuseks võib nimetada jätkusuutlikkuse puudumise. Organisatsioonid on jätkusuutlikud, kui neil on pikemaajaline plaan. Kaasamisele keskendumine on aga ajendanud lühiajalisi taktikalisi tegevuskavasid (Plaskoff, 2017; Godfrey, 2020). Morgan'i (2017)

sõnul võrduvad pidevad uued motivatsioonipaketid töötajate kaasamiseks hetkelise adrenaliinisüstiga, mis annab tulemused teatud ajaks, kuid peagi mõju kaob ning tuleb kasutusele võtta järgmised võtted. Mida rohkem tsükel kordub, seda rohkem tundub see manipuleerimisena ning on läbinähtav. Lisaks ei mõju äraostmise tehnikad, või mõjuvad vaid osadele töötajatele, kuna tüüpiliselt ettevõtte töötab need välja arvestades tööandja vajadusi ja väärtusi, jättes arvestamata töötajate individuaalsuse ning seega ka selle, mis töötajat tegelikult motiveeriks (Plaskoff, 2017).

Teiseks on töötaja staatus kümne aasta taguse ajaga võrreldes muutunud. Tänapäeva tööjõu väärtushinnangud, koosseis ja ootused tööle muutuvad kiiremini kui kunagi varem ning sunnivad organisatsioone kaasajastama oma seniseid norme ja tööpraktikaid, et luua mõjuv ja positiivne töötajakogemus (Harrington, 2018; *Udemy in Depth: 2018 Employee Experience Report*, 2018; *The Future of the Workplace: The Human Experience*, 2021). Inimestel on tööturul rohkem valikuvariante kui varem (Maylett & Wride, 2017). Konkurents talentide pärast on karm - 2022. aastal globaalselt 87% töötajatest kaalus aktiivselt töökoha vahetamist (*The war for talent in 2022: Unprecedented shifts in job-seeker behaviour*, 2022).

Töökeskond on oma pikas arengus jõudnud punkti, kus konkurentsivõime ja elujõulisuse säilitamiseks vajavad ettevõtted uuendusi senistes personalijuhtimise strateegias. Ainult kaasamisele keskendumine pole toonud oodatud tulemusi. Töötajates tugevama kaasatuse tekitamiseks tuleks arendada positiivse töötajakogemuse pakkumist.

1.1 Töötajakogemuse mõiste ja olemus

Termin „töötajakogemus” hakkas laiemat kajastust saama ligikaudu kuus aastat tagasi, mil hakati mõistma selle olulisust ettevõtte jätkusuutlikkusele. 2017. aastal nimetas Deloitte oma inimkapitali aastaaruandes töötajakogemuse üheks personalijuhtimise Top 10 trendiks, milles nähti suurt potentsiaali kujundada töökeskonna tulevikku (Bersin, Flynn, Mazor & Melian, 2017).

2017. aasta Deloitte uuringu järgi hindas töötajakogemust oluliseks või väga oluliseks 79% ettevõtte juhtidest, kuid vaid 41% oli valmis sellega tegelema. 2019. aastal pidas seda oluliseks või väga oluliseks 84%, kuid oma ettevõttes töötajakogemust arendama oli valmis vaid 43% ettevõtetest (Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme & Denny, 2019). Tabelisse 1 (lk 8) on koondatud nelja töötajakogemuse eksperdi definitsioonid mõistele.

Tabel 1. Töötajakogemuse definitsioonid

Morgan (2017)	Töötajate ootuste, vajaduste ja soovide kattumine organisatsiooni poolt töötajatele loodud ootuste, vajaduste ja soovide rahuldamise paketiga.
Maylett & Wride (2017)	Töötajakogemus on töötajate arusaamade kogumik nende suhtlusest organisatsiooniga, kus nad töötavad.
Plaskoff (2017)	Töötajate holistlik arusaam töösuhetest organisatsiooniga, võttes arvesse kõiki kokkupuutepunkte töösuhte jooksul
Wadors (2018)	Organisatsioonikultuuri, tehnoloogilise keskkonna, protsesside ja füüsilise keskkonna kombinatsioon, mis määrab, kuidas töötajad oma tööd teevad ja tunnevad.

Töötajakogemus on holistiline lähenemine, mis aitab organisatsioonidel tuvastada paremaid tööpraktikaid, tuues esile töötajate tegelikud vajadused (Itam & Ghosh, 2020). Selleks peab ettevõtte mõistma ja tundma on töötajaid nii indiviididena kui ka osana esindusgruppidest, nt põlvkonnad (Plaskoff, 2017). Töötajakogemus arvestab mida inimesed väärtustavad kõige laiemas tähenduses, seejuures mõistes, et indiviidide erinevad eluetapid, isiklikud asjaolud ja isegi isiksusetüüp mõjutavad inimeste arusaama heast kogemusest (Emmett, Komm, Moritz & Schultz, 2021). Joonis 2 annab ülevaate töötajakogemuse sisenditest ja väljunditest.



Joonis 2. Töötajakogemuse sisendid ja väljundid (*The Employee Experience Index*, 2017)

Erinevalt levinud arusaamast, et töötajakogemust luuakse läbi põhjalikult jälgitud töötaja elutsükli, on töötajakogemuse eksperdid teisel arusaamal (Morgan, 2017; Maylett & Wride, 2017; Newell, 2019; Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme & Denny, 2019). Töötaja elutsükkel on inimressursi juhtimises kasutatav kindla alguse ja lõpuga mudel, millega kirjeldatakse töötaja teekonda ettevõttes värbamisest kuni lahkumiseni (Maylett & Wride, 2017). Töötaja elutsükkel ettevõttes on kõige klassikalisemalt jaotatud viieks (*Employee lifecycle feedback. Understanding the moments that matter most to your employees*, 2020), kuueks (*The Employee Lifecycle Experience, The Ultimate HR*

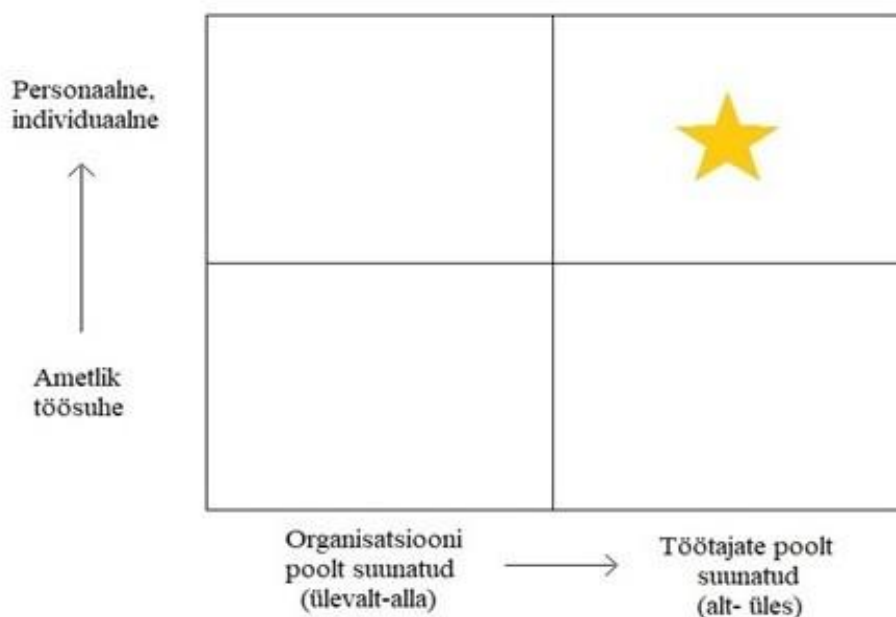
Book, 2021) või enamaks astmeks (Dhand, 2018; Deb, 2006), olenevalt organisatsioonist ning sellest kui palju üksikasju personaliosakond soovib analüüsida (*Employee Life Cycle in Organisation*, n.d.). Tüüpilised töötaja elutsükli osad on värbamine, sisseelamine, areng, tulemusjuhtimine, väljumine ning neid on kasutatud tööandja poolt töötajatele tööplaani kujundamiseks ja töötajate efektiivselt juhendamiseks läbi elutsükli ettevõttes (Fechter, 2023). Ekspertide hinnangul aga ei saa elutsükli nimetada töötajakogemust kirjeldavaks mudeliks, kuna töötajakogemus ja töötajaelutsükkel eristuvad üksteisest arusaamade ja ootuste poolest ning tüüpilised elutsüklid on välja töötatud ettevõtte seisukohast ning ei arvesta aspektidega, mis indiviidile tegelikult hea töötajakogemuse annavad. Kaks töötajat, kellele on ettevõtte poolt disainitud identsed elutsüklid, omandavad enamasti erinevad töötajakogemused, kuna kogemus sõltub personaalsetest ootustest ja tajust. Ekspertid soovivad positiivse töötajakogemuse loomiseks traditsioonilise elutsükli järgimise asemel keskenduda võtmeteguritele - arendavate ja toetavate töökeskkondade loomisele, töötajate personaliseerimisele ja neile olulistele hetkedele (Morgan, 2017; Maylett & Wride, 2017; Newell, 2019; Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme & Denny, 2019). Sellise töötajakogemust toetava organisatsiooni tunnusjooned (Tabel 2) on läbipaistvus ja avatud tagasiside, ühised arusaamad ja koostöö ning turvaline sisekliima.

Tabel 2. Töötajakogemust toetava organisatsiooni tunnusjooned (Garr & Freitag, 2020)

Koostöö	Läbipaistvus	Psühholoogiline turvalisus	Ühised arusaamad	Tagasiside
Ühise eesmärgi nimel töötamine.	Vaba teesklusest ja pettusest. Kõigile juurdepääsetav ja mõistetav teave äritavade kohta.	Sisekliima, milles inimesed julgevad end väljendada ja tunnevad seejuures end mugavalt.	Üksteise mõistmine. Inimesed teevad koostööd ühiste huvide ja eesmärkide nimel.	Uute ideede, info ja arvamuste jagamine avatult.

Positiivse töötajakogemuse loomiseks peab ettevõtte oma töötajaid tundma ja mõistma, et igal töötajal on oma personaalsed aspektid, mis mõjutavad tema saadavat kogemust. Kõik töötingimused ja hüved ei ole kõigi töötajate jaoks ühtemoodi tajutavad (Morgan, 2017). Töötajate soovid, ootused ja eelistused on mõjutatud inimese huvidest, isiksusest, soost, vanusest, haridusest, perekondlikust kontekstist ja muudest isiklikest mõjuritest ning ei ole üldiselt kogu tööelu jooksul stabiilsed vaid võivad muutuda sõltuvalt inimeste muutuvast isiklikust kontekstist, vanusest, võimalustest ja individuaalsetest eelistustest (Wilthagen, Thiel, Klammer & Chung, 2009). Positiivne töötajakogemus ei ole seega ainult kindel etteantud plaan või hüve, mida ettevõtte töötajale loob, vaid peab sõltuma inimesest kellele seda luuakse.

Just sügavama personaliseerimise vajadusele töötajakogemuse loomisel on viimastel aastatel ka hakatud rohkem tähelepanu pöörama, kui uuringute tulemustest selgus, et positiivsemaks kogemuseks vajavad töötajad rohkem isiklikku kokkupuudet ettevõttega. Kuigi 82% töötajatest ütleb, et neile on oluline, et nende organisatsioon näeks neid inimestena, mitte vaid töötajatena, siis usub vaid 45%, et nende organisatsioon neid tegelikult sellisena näeb (Turner, 2023). Varasema alt-üles kogemuse loomise viisi asemel soovitatakse võtta kasutusele personaalne kogemuse loomine. Kui kogemus pärineb indiviidilt (alt-üles), on see loodud lähtudes töötaja olemasolevatest vajadustest, et võimaldada neil teha parimat tööd viisil, mis neile sobib. Joonis 3 illustreerib personaalse töötajakogemuse paiknemist. Kui kogemus on keskendunud indiviidile (isiklik), on see loodud nii, et see hõlmaks lisaks muule ka kõiki psühholoogilisi vajadusi, mis peavad olema täidetud, et nad saaks oma tööd hästi teha (Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme & Denny, 2019). Töötajad, eriti viimastel aastatel, tunnevad rohkem huvi psühholoogilise toetuse vastu – 67% töötajatest soovib tööandja poolt vaimse tervise toetust (*Workplace Mental Health Trends Report: The Future of Work*, 2023).



Joonis 3. Personaalne töötajakogemus (Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme & Denny, 2019)

Maylett ja Wride (2017) sõnul on töötaja ootuste kattumine tööandja pakutavaga positiivse kogemuse üks põhitingimusi. Kui tööandja ja töötaja ootused ja pakutav on üksteise suhtes vastastikku kattuvad, on suhtlus on avatud ja aus, autentsus kõrge, inimesed on kaasatud ja töötavad ühise eesmärgi nimel.

Ootuste kattumiseks on oluline teada lepingute sisu ning jooksvalt jälgida nende täitmist. Lisaks

klassikalisele töölepingule tekivad tööandja ja töötaja vahel ka ootustel ja eeldustel põhinevad kaudsed lepingud (Tabel 3), mida pole selgelt väljendatud ega kokku lepitud. See teeb ootuste vastavusse viimise keeruliseks – nii tööandja kui ka töötaja alati ei täpsusta neid ning kui ootused ei täitu, siis pooled loobuvad (Maylett, 2017).

Tabel 3. Töötaja ja tööandja vaheliste ootuste aluseks olevad lepingud (Maylett, 2019)

Brändileping	Tehinguleping	Psühholoogiline leping
Kõik kaudsed lubadused, mida ettevõtte bränd annab inimestele, kes sellega kokku puutuvad läbi turunduse, meedia või mida töötaja eeldab ettevõtte kultuurist, mainest, meeskonna käitumisest.	Ametlik tööleping, mis määrab kindlaks suhte põhitähtsused (tööaeg, kohustused, töötasu).	Kirjutamata, kaudne ootuste ja kohustuste kogum, mis kujundab suhte toimimisreeglid. Koosneb soovidest, arusaamadest, tunnetest, ootustest.
Kas igapäevane töö tegelikult toetab ettekujutust brändist või on sellega vastuolus?	Kas kõik lepingutingimused on selgelt kirjas ja mõlemale osapoolale üheselt mõistetavad? Kas neid täidetakse?	Mida töötajad nii kollektiivselt kui ka individuaalselt tahavad ja ootavad?

Kui ootused on täidetud on tagatud töötajate rahulolu. Kui ootuseid on ületatud, on töötajad suurema tõenäosusega ettevõttele lojaalsed ning naudivad oma tööd. Ootuste mittetäitmine või tahtlik rikkumine tekitab usalduse kaotuse ja viha.

Ootuste mittekattumise varajasteks tunnusteks on

- madal töötajate kaasatus ilma selge põhjuseta;
- suurenenud stressi ja ärevuse tase töötajate seas;
- suurenenud tööjõuliikuvus või jutt lahkumisavaldustest;
- eesmärkide ja kriteeriumite mittetäitmine;
- viha ja solvumine töötajate seas;
- negatiivsete kuulujuttude pidev levik üksikisikute või organisatsioonide kohta;
- kvaliteediprobleemid;
- klientide rahulolematuse kasv (Maylett & Wride, 2017).

Ideaalse stsenaariumi järgi ettevõtte ja töötaja reaalsus ühtib – kui ettevõtte töötajate jaoks enda arvates midagi positiivset teeb, siis töötaja mõistab seda täpselt nii nagu ettevõtte kavandas. Tegelikuses

juhtub sellist ideaalset kattumist harva. Et teada, mida töötajad ootavad, on ettevõttele oluline oma töötajad tunda (Morgan, 2017). Töötajad tahavad oma tööandjaga suhet, mis on professionaalne ja isiklik. Tööandjad aga tihti jäävad vaid professionaalse tasemele ning ei õpi seega oma töötajat piisavalt tundma, et mõista tema kaudseid ootusi tööandjale. Kui töötajad näevad juhtkonda oma igapäevase meeskonna liikmetena ja tajuvad juhtkonda kättesaadavust, on töötajad avatud ning see aitab ettevõttel oma töötajaid rohkem tundma õppida (Tetzlaff & McLeod, 2016). Tabelis 4 on täpsemalt välja toodud põhjused, mis loovad organisatsioonis ootuste kattumist või mittekattumist.

Tabel 4. Ootuste kattumise ja mittekattumise põhjused (Maylett & Wride, 2017)

Ootuste mittekattumist põhjustavad	Tulemusliku ootuste kattumise alusteks on
Selguse puudumine tööülesannetes, ettevõtte kultuuris, hüvedes või võimalustes.	Selgus (kokkulepitud eelduste kogumi loomine, mis on tehingu või suhte aluseks).
Järjepidevuse puudumine (reegleid ja eeskirju jõustatakse sõltuvalt asjaoludest või mõne töötaja jaoks erinevalt kui teiste jaoks).	Õiglus (kõiki koheldakse vastavalt kehtestatud reeglitele ja premeeritakse viisil, mis on proportsionaalne tema võimete ja töötulemustega).
Liigsed lubadused, mida ei täideta.	Tööandja ja töötaja vaheline empaatia.
Kontrollimata kuulujutud (töötajad levitavad kuulujutte kõige kohta, alates ettevõtte juhtimisest kuni eeliskohtlemiseni ning juhivad ei tegele olukorra lahendamise).	Valmisolek muutusteks, et välistada võimalikud üllatused.
Juhtkonna otsuste salastatus.	Läbipaistvus ehk ettevõtte otsuste motiivide ja põhjuste avalikustamine.
Erinev arusaam samast asjast.	Vastutus.

Töötajakogemus on tihedalt seotud kliendikogemusega. Esmalt on töötajakogemuse kontseptsioon loodud kogemusmajanduse ja kliendikogemuse meetodite ja lähenemisviiside alustel, eesmärgiga olla töötaja suhtes tähelepanelik, pakkudes sisukaid ja positiivseid töökogemusi (Naci & Celikkol, 2021) ning luua töötajas samad tunded brändi vastu nagu tarbijal- rahulolu, kuuluvustunne, pühendumus ja toetus (Plaskoff, 2017). Seejuures tuleb aga meele pidada, et töötajakogemust ei saa täielikult kopeerida kliendikogemuse loomiselt, kuna töötajad erinevad klientidest. Neil on oma tööandjatega püsivad isiklikud suhted, nende kogemus tugineb kultuurile ja suhetele ning töötajad soovivad enamat kui lihtsat tehingute komplekti - nad tahavad oma tööle karjääri, eesmärki ja tähendust (Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme & Denny, 2019).

Teiseks, ettevõtte kasumi teenimiseks, elujõulisuseks ja jätkusuutlikkuse aluseks on suurepärase kliendikogemuse loomine. See aga ei saa tulla ilma keskendumata esimesena oma töötajatele. Töötajakogemus = kliendikogemus. Jätkusuutliku tipptasemel kliendikogemuse loomiseks peab ettevõtte esmalt looma jätkusuutliku ja tipptasemel töötajakogemuse. Kliendikogemus on otsene tulem töötajakogemusele (Maylett & Wride, 2017). Tabel 5 kirjeldab milline oli personalijuhtimine enne töötajakogemuse põhimõtete rakendamist ning millised on reeglid kõrgemal tasemel töötajakogemuse loomiseks.

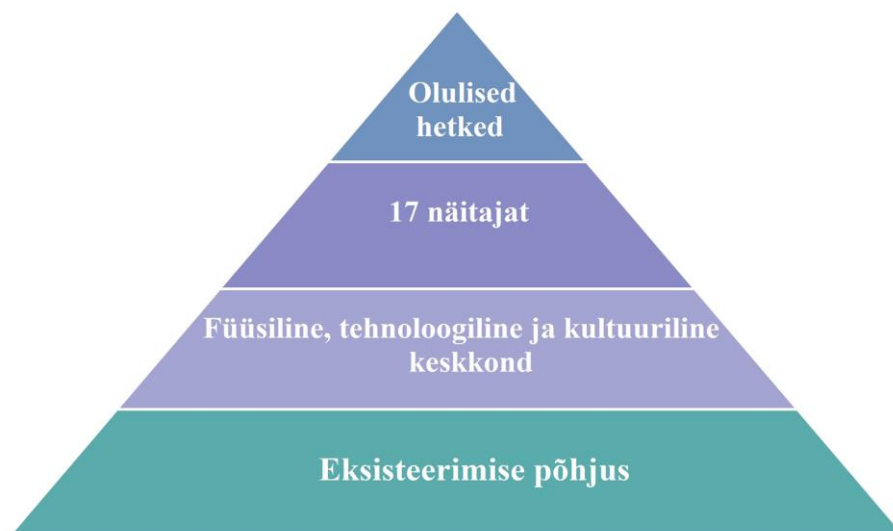
Tabel 5. Personalijuhtimine enne ja peale töötajakogemuse juhtimist (Bersin, Flynn, Mazor & Melian, 2017)

Enne töötajakogemust	Töötajakogemuse reeglid
Töötajakogemus luuakse iga-aastaste arenguveestlustega.	Töötajakogemust luuakse igapäevaselt vaadates tööelu kui tervikut, andes pidevat tagasisidet ja jälgides töötajate olukorda.
Kultuurist kirjutatakse ettevõtte kodulehel ja võib-olla töökohal stendil, aga ei hinnata tegelikku käitumist ja kultuuri.	Ettevõtte kasutab vajalikke vahendeid ja käitumisviise, et mõõta ja parandada kultuuri.
Ettevõtetel on iga personaliga seotud protsessi jaoks erinev haldaja- personalijuht, värbaja, koolitaja jms.	Ettevõtetel on keegi, kes selle eest vastutab täieliku töötajakogemuse eest.
Hüvitisi ja preemiaid jagatakse keskendudes võrdlusuuringutele ja õiglusele.	Hüvitised, preemiad ja tunnustus on loodud selleks, et muuta inimeste elu paremaks. Rahaliste ja mitterahaliste hüvede tasakaal.
Heaolu- ja terviseprogrammid on keskendunud ohutusele, et hoida ära muidu ettevõttele tekkida võivaid kulusid.	Ettevõtte keskendub töötaja terviklikule heaolule, sh töö - ja eraelu õigele tasakaalule.
Rahalised preemiad	Rahalised ja mitterahalised preemiad on tasakaalus.
Töötajatega seotud tehnoloogiat vaadeldakse kui platvormi, mis muudab personalijuhtimisele lihtsamaks aruannete jms täitmise.	Luuakse töötajakogemuse platvorm, et jälgida ja panustada rohkem iga indiviidi kogemusse.

Organisatsioonid, mis on kogemuslikud, vaatavad kogu tööelu kui tervikut, hindavad oma töötajate kui indiviidide kogemusi igapäevaselt, mõistavad töötaja ootusi ning on huvitatud arengust ja olukorra parandamisest. Positiivset töötajakogemust pakkuvad organisatsioonid saavutavad seeläbi ka parema kliendikogemuse.

1.2 Töötajakogemuse püramiid ja hindamine

Töötajakogemuse püramiid, mille loojaks oli Morgan (2017) kujutab endast raamistikku töötajakogemusele, mis toob fookusesse positiivse kogemuse kujunemise olulisemad mõjurid. Püramiidi (Joonis 4) aluseks on eksisteerimise põhjus, mis annab organisatsiooni ja töötajate tegevustele mõtte. Olemise põhjus on lõppkokkuvõttes see, mis ühendab inimesi organisatsiooniga. Kolm kogemuskeskonda – füüsiline keskkond, tehnoloogia ja kultuur –hõlmavad kõike, mida töötajad oma töö tegemiseks kasutavad ja kõike, mis jääb nende vahele. Kolme töökeskkonda saab iseloomustada 17 näitaja põhjal, mis on 17 tingimust, mida töötajad oma organisatsioonis kõige rohkem väärtustavad. Püramiidi tipus on hetked, mis on töötajatele olulised. Need võimaldavad organisatsioonidel personaliseerida töötajate kogemusi nii palju kui võimalik (Morgan, 2017).



Joonis 4. Töötajakogemuse püramiid (Morgan, 2017)

Luues oma ettevõttele missiooni, keskenduvad ettevõtted üldiselt kasumile või klienditeenindusele. Need eesmärgid ei anna aga enamusele töötajatele piisavat põhjust ettevõttes pühendunult töötamiseks. Luues ettevõttele eksisteerimise põhjust peaks keskenduma suuremale eesmärgile, millel on positiivne mõju ühiskonnas laiemalt, mis innustaks töötajaid, annaks nende tööle mõtte (Morgan, 2017). Eksisteerimise põhjuse loomiseks tuleks arvesse võtta lisaks klientide ja omanike eesmärkidele, ka töötajate sihte ning mis on nende isiklikud suuremad eesmärgid, mis neid motiveerivad. Töötajatele näitamine, kui palju on nende töö teisi positiivselt mõjutanud, annab suurema produktiivsuse (Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme & Denny, 2019).

Selle asemel, et mõelda traditsioonilisele töötaja elutsüklile, on väärtuslikum ja tõhusam mõelda

olulistele või mõjutavatele hetkedele. Isikliku ja tööelu hägustumine tähendab, et olulised hetked ületavad ka neid piire. Nendele hetkedele keskendudes suudab organisatsioon vaadelda töötajaid kui terviklikke unikaalsete kogemustega indiviide. Olulised hetked jagunevad töötaja jaoks eralisteks hetkedeks nagu seda on tema tööalased olulised sündmused (esimene tööpäev, suured saavutused) või isikliku elu olulised sündmused (lapse sünd, maja ostmise), igapäevasteks planeerimata hetkedeks, mis mõjutavad töökeskkonna tunnetust (inimeste omavaheline suhtlus, suhted tehnoloogia ja füüsilise keskkonnaga) ning ettevõtte poolt tahtlikult loodud hetkedeks, mille eesmärk on tekitada positiivseid kogemusi (üritused, uuenduslikud projektid ja väljakutsed) (Morgan, 2017).

Töötajakogemuse püramiid annab organisatsioonidele kasulikud mõjurid, mida tööandja peaks töökeskkonnas järgima. Töötaja tahab tunda ettevõttes oma eesmärgi, vajab arendavaid ja toetavaid töökeskkondi ning talle on oluline, et tema erilisi hetki ja saavutusi märgataks.

Ettevõtete töötajakogemuse taseme hindamiseks on Jacob Morgan (2017) välja töötatud küsimustiku, mille käigus uuritakse kolme töökeskkonna 17 näitajat. Küsimustik koosneb 17 küsimusest, millest esimesed neli on füüsilise keskkonna hindamiseks, järgmised 10 kultuurilise keskkonna hindamiseks ja viimased kolm küsimust on tehnoloogilise keskkonna hindamiseks. Füüsilise keskkonna küsimuste vastused liidetakse kokku ning korrutatakse 0,3ga, saadud number liidetakse esialgse vastuste punktisummaga. Füüsilise keskkonna maksimum punktisumma on 26. Kultuuri keskkonna vastused korrutatakse 0,4ga, maksimum 70 punkti. Tehnoloogilise keskkonna vastused korrutatakse 0,3ga, maksimum 19,5 punkti. Maksimaalne punktide summa kolmel töötajakogemuse keskkonnal kokku on 115,5. Kultuurikeskkond moodustab töötajakogemusest 40%, tehnoloogiline 30% ja füüsiline keskkond 30%. Ettevõtteid, mille kolme töötajakogemuse keskkonna töötajakogemuse indeks on vähemalt 80% ideaalse organisatsiooni tulemusest nimetab Morgan kogemuslikeks ettevõteteks. 70–80% tulemusega ettevõtted on kaasatud, volitatud või lubatud (olenevalt sellest, millistes keskkondades oli kõrgeim punktisumma) ning 60–70% tulemusega on tõenäoliselt tegu areneva organisatsiooniga (olenevalt sellest, millistes keskkondades oli kõrgeim punktisumma). Tulemus alla 60% on kogenematu organisatsioon.

Füüsiline keskkond moodustab 30% töötajakogemusest ning hõlmab kõike, mis ümbritsevad töötajat töökohal- ruumi kujundus, valgus, helid jms (Morgan, 2017). Füüsilise keskkonna hindamisel arvestatakse selle mugavust ja paindlikkust töötajatele, vastavust organisatsiooni väärtustele ning töötajate uhkust oma töökoha üle (Tabel 6, lk 16). Füüsiline keskkond ei tohiks ettevõtete jaoks olla ainult kinnisvarakulu kohustus vaid võimalus sihilikult kujunda oma töötajatele nende tervist ja produktiivsust toetavat keskkonda. Füüsilisel töökeskkonnal on mõju töötajate loomingulisusele,

koostööle ja rahulolule (Kegel, 2017). Energiat andvad ja inspireerivad tööruumid aitavad töötajal tunda end mugavamalt, loovamalt ja rohkem ettevõttega seotult. Suurepärased füüsilised keskkonnad toimivad positiivsete sümbolite ja esindustena (Morgan, 2017). Nooremad inimesed hindavad tööle kandideerimisel ettevõtte kultuurilist keskkonda just füüsilise keskkonna järgi, eelistades lõbusamat ja vabamat keskkonda (Webber, 2018). Kehvad ja piiravad füüsilised ruumid toimivad aga negatiivsena. Kõikidest vanuserühmadest 80% tunnevad, et nende töö on tulemuslikum, kui neil on töötajal võimalik vahetada asukohti või kasutada erinevaid ruume (*Capital One Workplace Environment Survey*, 2018).

Tabel 6. Füüsilise keskkonna näitajad (Morgan, 2017)

Füüsilise keskkonna näitajad	Mida need mõõdavad
Soov näidata oma töökohta	• Uhkus oma töökoha üle. • Elevus töökoha pärast. • Side töötajate ja organisatsiooni vahel.
Paindlikkus	• Organisatsiooni valmisolek kohaneda sellega, kuidas tööd tehakse. • Pühendunud oma töötajate elu lihtsustamisele. • Progressiivne mõtlemine.
Organisatsiooni väärtused kajastuvad	• Pühendumine töötajatele versus lihtsalt selle väitmine. • Kas organisatsioon esindab end viisil, nagu ta ütleb, et ta teeb. • Organisatsiooni ausus. • Kultuur.
Pakub erinevaid töökoha võimalusi	• Soov võimaldada töötajatel teha oma parimat tööd. • Arusaam sellest, kuidas töötajad töötavad.

Tehnoloogiline keskkond hõlmab kõiki tehnnoloogilisi vahendeid, mida töötajad oma töös kasutavad. Igapäevased tehnoloogilised töövahendid mõjutavad töötajate motivatsiooni ja kaasatust tööle ning ka huvi ettevõttes jätkata. Nooremast generatsioonist 42% lahkub töölt kui neile ei sobi kasutatav tehnoloogia (Hallford, 2020). Kui tehnoloogilised töövahendid on töötajale mugavad, aitavad tööle kaasa ja on kaasaegsed, annavad need sama hinnangu ka töötajakogemusele, mida töötaja nende kasutamisest saab. Tehnoloogiline keskkond moodustab 30% töötajakogemusest (Morgan, 2017).

Tehnoloogilise keskkonna olulised näitajad on selle kättesaadavus, kaasaegsus ja töötajate vajadustele vastavus (Tabel 7, lk 17). Töötajatele igapäevases töös kasutamiseks mõeldud tehnoloogia valimisel tuleks lähtuda sellest, et see aitaks töötajal tööd teha paremini ja efektiivsemalt, mitte ei tekitaks frustratsiooni, produktiivsuse langust ning soovi ettevõtetest lahkuda (Diard, 2021).

Tabel 7. Tehnoloogilise keskkonna näitajad (Morgan, 2017)

Tehnoloogilise keskkonna näitajad	Mida need mõõdavad
Kättesaadavus	• Pühendumine innovatsiooni, koostöö ja suhtluse edendamisele kogu organisatsioonis • Keskendumine organisatsioonile kui tervikule • Tehnoloogiline asjatundlikkus
Kaasaegne tehnoloogia	• Tulevikku mõtlev lähenemine tehnoloogiale kogu organisatsioonis • Kaasaegse töökogemuse loomine • Võimaldab töötajatel olla oma tööga kõige tõhusam ja kaasatud
Töötajate vajadused vs ettevõtte nõudmised	• Pühendumus võimaldada töötajatel teha oma parimat tööd • Töötajate hääle kuulamine.

Kultuurikeskkond on organisatsiooni õhkkond, mida iseloomustavad tabelis 8 (lk 18) toodud näitajad. Glassdoor'i uuringu järgi üle 77% täiskasvanutest hindavad ettevõtte kultuurilist keskkonda enne sinna tööle kandideerimist ning üle 50% vastajatest pidas tööle kandideerimisel ettevõtte kultuuri olulisemaks, kui pakutavat töötasu. Kõige olulisem oli ettevõtte kultuur noorematele täiskasvanutele. Ettevõttesse tööle ei kandideeriks 73% kõigist küsitletud täiskasvanutest, kui ettevõtte väärtused ei ühtiks nende isiklike väärtustega (*New Survey: Company Mission & Culture Matter More Than Salary*, 2019). Kultuuriline keskkond moodustab 40% töötajakogemusest. See on ainus keskkond, mida töötaja ei näe, vaid tunnetab. See väljendub vastumeelselt tööle minemises või elevuses ja soovis tööle minna. See on kolmest keskkonnast ainus, mis moodustub ka siis, kui ettevõtte selleks ise midagi ei tee. Kultuurikeskkond, mis tekib iseenesest, ei pruugi olla aga ettevõtte sihtidega kooskõlas. Seetõttu on oluline ettevõttel kultuuri ise luua, kujundada ja arendada, mitte lasta sellel ise tekkida (Morgan, 2017).

Tabel 8. Kultuurikeskkonna näitajad (Morgan, 2017)

Kultuurilise keskkonna näitajad	Mida need mõõdavad
Ettevõttel on positiivne kuvand	• Organisatsioon räägib oma lugu efektiivselt • Organisatsiooni mõju ümbritsevale maailmale • Tööandja bränding • Uhkustunne
Igaüks tunneb end väärtustatuna	• Töötajate üldine rahulolu tasuga • Kas töötajad tunnevad, et neid kuulatakse • Tunnustamine ja väärtustatuse tunne
Eesmärgitunnetus	• Seos ettevõttega ja pühendumine • Organisatsioon hoolib töötajatest tõeliselt • Isiklike ja organisatsiooniliste väärtuste kattumine
Töötajad tunnevad end meeskonna liikmena	• Ühtse ja avatud keskkonna loomine • Usaldus • Psühholoogiline kindlustunne • Suhtlemine ja koostöö
Usk mitmekesisusse ja kaasatusse	• Avatud organisatsiooni loomine • Austus ja tunnustus kõigile töötajatele (ja inimestele üldiselt) • Psühholoogiline ohutus
Töötajate poolt tehtavad soovitusel ja ettepanekud	• Kas töötajatele tõesti meeldib organisatsiooni heaks töötada • Lojaalsus ja pühendumus organisatsioonile
Võimalus ja vajalike ressurside olemasolu, et õppida uusi asju	• Karjääri edenemise ja isikliku kasvu võime ja võimalused • Töötajate motiivide mõistmine sisemiselt ja väliselt • Investeering inimestesse
Töötajaid koheldakse õiglaselt	• Kuidas töötajatesse suhtutakse • Tasakaalustatud ja paindlik lähenemine töötajate suhetele
Juhid on treenerid ja mentorid	• Juhid investeerisid töötajate edusse • Õigete juhtide olemasolu
Pühendumus töötajate tervisele ja heaolule	• Pühendumine töötajate üldisele heaolule • Töötajate eest hoolitsemine

Töötajat ümbritsevad igapäevaselt kultuuriline, tehnoloogiline ning füüsiline töökeskkond. Need peaksid olema motiveerivad, arendavad ja tekitama töötajates ettevõttele pühendumist. Hinnates kolme töökeskkonna näitajaid on võimalik teada saada töötajate töötajakogemuse taset ning selgitada välja, kui kogemuslik on organisatsioon.

1.3 Tööjõu voolavus ja seosed töötajakogemusega

Ettevõtete konkurentsieelise saavutamiseks ja kasumlikkuse parandamiseks tuleks uute talentide ligimeelitamise kõrval suuta säilitada ka olemasolev inimkapital. Personalijuhtimise praktikates on toimunud paradigma muutus ning huvi töötajate kogemuste juhtimise vastu on tugevas kasvus. Tugeva töötajate kogemuste juhtimisega ettevõtetel on soodsam kaasata ettevõttesse kvalifitseeritud inimkapitali ning suurendada töötajate motivatsiooni, pühendumust ja kaasatust (Naci & Celikkol, 2021).

Töötajate ettevõttesse kaasatus aga pole midagi, mida ettevõtte saaks otseselt luua või otsustada selle olemasolu ettevõttes. Kaasatus ja pühendumine on vabatahtlik ning töötaja isiklik otsus, mis kasvab loomulikult inimeses olenevalt sellest, milline on tema kogemus ettevõttes. Kogemust mõjutavad kultuur, suhted, usaldus ja muud aspektid, mis on igal inimesel individuaalsed (Maylett & Wride, 2017) ning sõltuvad töötaja ootustest, huvidest, isiksusest, soost, haridusest, perekondlikust kontekstist ja vanusest (Wilthagen, Thiel, Klammer & Chung, 2009). Näiteks McKinsey 2023. aasta uuringu tulemusest lähtub, et kui kuni 44 aastastel töötajatele on kõige olulisemaks põhjuseks töökohale jäämisel paindlikkuse võimaldamine, siis vanematele töötajatele on hoopis olulisemad töötasu suurus ja tähendusrikas töö, ning paindlikkuse võimaldamine on tähtsusest kolmandal kohal. (De Smet, Mugayar-Baldocchi, Reich & Schaninger, 2023).

Töötajakogemus ja töötajate kaasatus on põhjus ja tagajärg (Morgan, 2017). Töötajakogemuse eesmärk on luua töötajatele keskkond ja tingimused, mis vastavad nende mugavuse ja efektiivsuse vajadusele ning aitavad kaasa töötaja kaasatuse ja sellest tuleva kasu tekkimisele (Roe, 2018). McKinsey 2020. aasta töötajakogemuse uuring näitab, et inimesed, kes tunnevad, et neil on positiivne töötajakogemus, on 16 korda rohkem ettevõttesse kaasatud, kui negatiivse kogemusega töötajad ning positiivse kogemusega töötajad kaheksa korda suurema tõenäosusega ei lahku ettevõttest (Emmett, Schrah, Schrimper, & Wood, 2020).

Kaasatus süvendab töötajates ka eesmärgitunnet. Inimesed, kes tunnetavad oma töös eesmärgi, jäävad kolm korda tõenäolisemalt ettevõttesse pikemaks ajaks (Schwartz & Porath, 2014). Kaasatud töötajad on oma tööle pühendunud, valmis rohkem pingutama ning tugevama meeskonnatunnetusega. See võib luua nauditavama töökeskkonna ja hõlbustada töötajate püsimist (Lapinaite, 2022). Uuringud näitavad, et töötajad, kes kogevad tööl positiivset kogemust töötavad suurema tõenäosusega kõrgemal tasemel (96% vs 73%) ja annavad töösse ootustest kõrgema panuse (95% vs 55%) (Kinne, 2022).

Tööjõu voolavus ettevõttes on normaalne ja vajalik protsess, et püsida arengus. Täielikult puuduva

töøjõu voolavusega ettevõtteid ootab suure tõenäosusega seisak. Töötajate lahkumine võib olla vabatahtlik või tahtmatu ning soovitatav või mittesoovitatav. Suur töötajate vabatahtlik mittesoovitatav voolavus näitab, et ettevõtte võime talente säilitada on kehv (*Employee turnover: what is it, and what can you do about it*, 2022). Vabatahtliku lahkumise põhjusteks on enim karjäär, isiklik elu ning töö ja isikliku elu tasakaal või üldine rahulolematuse tööga (tasustamine, juhtimine, töökeskkond). Ettevõtetele üllatusena on tihti suure töøjõu voolavuse põhjuseks ettevõtte poolt töötajatele pakutava koolitusprogrammi tugevus, kus ettevõtte jääb ilma iseenda koolitatud talentidest, kes tänu tugevale koolitusele leiavad endile uusi väljakutseid. Viimastel aastatel suurenenud töøjõu voolavus võib olla ka tingitud töötajate tugevamast soovist teha peale pandeemia isolatsiooni oma elus muudatusi või elukalliduse tõustu tõttu vajadusest suurendada oma sissetulekut ning sel juhul võib ka väike palgalisa panna inimest tööandjat vahetama (Lynn, 2023). Ettevõttest lahkuvad talendid võtavad aga endaga kaasa intellektuaalse kapitali. Töötaja asendamine maksab keskmiselt 33% põhipalgast. Seal hulgas arvestatakse ka ettevõtte produktiivsuse langust (Nelms, Tucker, Spinner & Mahan, 2022). Töøjõu voolavuse vähendamine aitab organisatsioonidel vältida suuri kulusid, mis tulenevad uute töötajate värbamisest ning tulemuslikkuse langusest (Tenney, 2022).

Gallupi 2022. aasta uuring, milles küsitleti 96 riigi ettevõtteid, näitas tugevat seost ka kaasatuse ja töötulemuste vahel. Uuringu kohaselt on oma töökohal kaasatud 21% töötajatest. Madal kaasatus pärsib tugevalt kasvupotentsiaali. Kui töötajad on ettevõttesse kaasatud ja edukas arengus, kogevad nad oluliselt vähem stressi, viha ja terviseprobleeme ning puuduvad töölt vähem (Swann, 2022). Madal kaasatus läheb maailmamajandusele maksma 7,8 triljonit USA dollarit, mis moodustab 11% kogu maailma SKTst (*State of the Global Workplace 2022 Report*, 2022). Tabelis 9 on välja toodud nelja olulise töötajakogemuse faktori mõju tulemuslikkusele ja töøjõu voolavust mõjutavatele teguritele.

Tabel 9. Töötajakogemuse faktorite mõju töö tulemuslikkusele ja töøjõu voolavust mõjutavatele teguritele (Emmett, Schrah, Schrimper & Wood, 2020)

Töötajakogemuse faktor	Töö tulemuslikkus, %	Kaasatus, %	Üldine heaolu, %
Organisatsiooni stabiilsus	+ 16,9	+ 52,9	+ 53,3
Juhtide usaldamine	+ 23,7	+ 47,6	+ 45,4
Suhe ettevõttega	+ 20,9	+ 49,9	+ 51,3
Kattuvus organisatsiooni eesmärkide ja väärtusetega	+ 20,3	+ 49	+ 49,3

Lisaks otsestele kuludele, mõjutab liigne tööjõu voolavus ka teisi töötajaid suurendades nende organisatsioonikultuuris kahtlemist, kaasatuse ja töötahte langust. Positiivse töötajakogemuse pakkumine on ettevõttele väärtuslik viis mittesoovitava tööjõu voolavuse vähendamiseks ning annab võimaluse ennetada lahkumise põhjuseid, selle asemel, et üritada olukorda parandada, kui on juba probleem tekkinud (*Employee turnover: what is it, and what can you do about it*, 2022).

Võrreldes mittekogemuslike organisatsioonidega oli kogemuslikel organisatsioonidel 20% vähem töötajaid; 40% väiksem tööjõu voolavus; 1,5 korda suurem töötajate kasv; 4,4 korda suurem keskmine kasum ja 4,3 korda suurem kasum töötaja kohta (Morgan, 2017).

Positiivne töökogemuse loomine on tõhus viis tekitada inimestes pühendumist ning aidata ettevõttel oma praeguseid talente hoida ja edukalt uusi värvata. Vähendades mittesoovitavat vabatahtlikku tööjõu voolavust, hoiavad ettevõtted endaga hinnatud intellektuaalse kapitali ning ei kannu produktiivsuse ja töötajate motivatsiooni langusest tingitud kahjusid.

2 EMPIIRILINE UURING

Ettevõtetele on tänapäeval oluline saavutada kõrgel tasemel töötajakogemuse pakkumine, kuna see mõjutab tugevalt kaasatust ettevõttesse, mis omakorda on oluline tegur töötajate hoidmises ja uute talentide värbamises.

Uuritava jaekaubandusettevõtte kahe kaubamärgi kauplustes töötavate müügikonsultantide ja kaupluste assistentide tööjõu voolavus on 79,7%. Organisatsioonide üldine tööjõu voolavuse ideaal on 10%, kuid enamasti on 12% -20% (Stowers, 2023). Tööjõu voolavuse määr on oluline tegur uuritava ettevõtte tulemustes, kuna teoreetilistele lähtekohtadele tuginedes (Emmett, Schrah, Schrimper, & Wood, 2020) negatiivse töötajakogemusega töötajad lahkuvad ettevõttest kaheksa korda suurema tõenäosusega. Teades, et kõrgemaid töötulemusi saavutavad just need inimesed, kes on ettevõttes töötanud pikemat aega ja tajunud positiivset töötamise kogemust, soovib uuritav ettevõtte välja selgitada, kas ja milline on seos müügipersonali töötajakogemuse ja tööjõu voolavuse vahel ning kas ja kuivõrd töötajakogemuse indeksi tase võib olla kõrge tööjõu voolavuse määra põhjuseks ning milline töötajakogemuse keskkond avaldab sellele kõige suuremat mõju.

Empiirilise uuringu eesmärk on välja selgitada seosed müügipersonali töötajakogemuse ja tööjõu voolavuse vahel jaekaubandusettevõttes, et leida võimalusi töötajakogemuse parendamiseks ja tööjõu voolavuse ennetamiseks.

Empiirilise uuringu eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- koostada empiirilise uuringu metoodika;
- kaardistada ning analüüsida müügipersonali töötajakogemust ja tööjõu voolavust uuritavas jaekaubandusettevõttes;
- selgitada välja ja analüüsida seoseid müügipersonali töötajakogemuse ja tööjõu voolavuse vahel;
- teha järeldusi ning esitada vajadusel ettepanekuid jaekaubandusettevõtte juhtkonnale töötajakogemuse parendamiseks ja tööjõu voolavuse ennetamiseks.

Lõputöö uuringuobjektiks on 23 aastat tagasi asutatud osaühing, mille põhitegevusalaks on jaemüük kaupluses ja e-poes. Ettevõtte on frantsiisi alusel tegutsedes Eesti ja Läti turule toonud kaks kaubamärki. Esimene pakub klientidele põhiliselt naiste pesu ja öörõivaid ning teine lasterõivaid. Ettevõttel on kokku kaheksa kauplust, neist neli kauplust Eestis (kolm Tallinnas, üks Tartus) ja neli Riias.

Ettevõtte on oma missiooniks võtnud pakkuda klientidele suurepärast teenindust, kvaliteetseid tooteid ja kaubamärke ning laia toodete valikut. Ettevõtte kauplustes on põhjalikult välja töötatud klienditeenindusstandard, mille esmane eesmärk on pakkuda üle ootuste head teenindust.

Ettevõtte koosseisus on sellised ametikohad, nagu kaupluste assistendid, müügikonsultandid, kaupluste juhatajad, kauplusekettide juhid, brändijuhid, kontori assistendid, turundusjuht, raamatupidajad, e-poodide teenindajad ja haldajad ja tegevjuht.

Likert'i juhtimissüsteemide järgi (Roots, 2001) liigitub ettevõtte juhtimissüsteem heatahtliku autokraadi ja konsulteeriva demokraadi vahele. Ettevõtte omanikud on ka meeskonna juhid ning nende otsused ja vaated on kõige domineerivamad. Töötajad motiveeritakse müügitulemustest sõltuva töötasuga, sõbraliku ja toetava töökeskkonnaga ja pikaajalisest töötamisest tuleva staatuse tõusuga. Stiimuliteks on positiivne tagasiside ja tunnustamine.

Uuritava ettevõtte probleem seisneb suures tööjõu volavuses. Probleemid võivad olla tingitud madalast töötajakogemuse tasemest. Tööjõu volavuse määr on oluline tegur uuritava ettevõtte tulemustes, kuna teoreetilistele lähtekohtadele tuginedes (Emmett, Schrah, Schrimper, & Wood, 2020) negatiivse töötajakogemusega töötajad lahkuvad ettevõttest kaheksa korda suurema tõenäosusega.

2.1 Empiirilise uuringu metoodika

Empiirilise uuringu teostamiseks kasutati deduktiivset lähenemisviisi. Deduktiivse lähenemisviisiga liigutakse üldiselt üksikule. Üksiku nähtuse käitumist prognoositakse ja tõlgendatakse tuginedes varasemalt teostatud uuringutele ja teooriale (Õunapuu, 2014).

Empiirilise uuringu läbiviimisel olid andmekogumise meetoditeks küsitlus ja dokumendivaatlus. Küsitluse instrumendiks oli ankeetküsimustik, mis koostati ja edastati vastajatele veebilehe Connect.ee kaudu. Küsimustik oli vastajatele avatud aprillis 2023. Ettevõtte töötajakogemuse taseme välja selgitamiseks kasutati Morgani (2017) küsimustikku, mille käigus analüüsiti kolme töökeskkonna 17 näitajat. Küsimustik koosneb 17 küsimusest, millest esimesed neli on füüsilise keskkonna hindamiseks, järgmised 10 kultuurilise keskkonna hindamiseks ja viimased kolm küsimust on tehnoloogilise keskkonna hindamiseks. Lisaks Morgani põhiküsimustikule, esitati viis küsimust üldise isikliku tööga rahulolu ja karjääriplaanide kohta. Küsimustele vastati Likerti skaalal, millest selgus vastaja nõustumise määr etteantud väitega. Likerti 1932. aastal väljatöötatud skaalat peetakse hoiakute mõõtmises üheks kõrgeima reliaablusega meetodiks (Osula, 2008). Vastused esitati viiepallisel skaalal, millel kõrgeim hinnang on täielik nõusolek väitega ja üks tähendab väitega

täielikku mittenõustumist. Küsimused vanuse, tööstaaži ja ametikoha kohta olid valikvastustega.

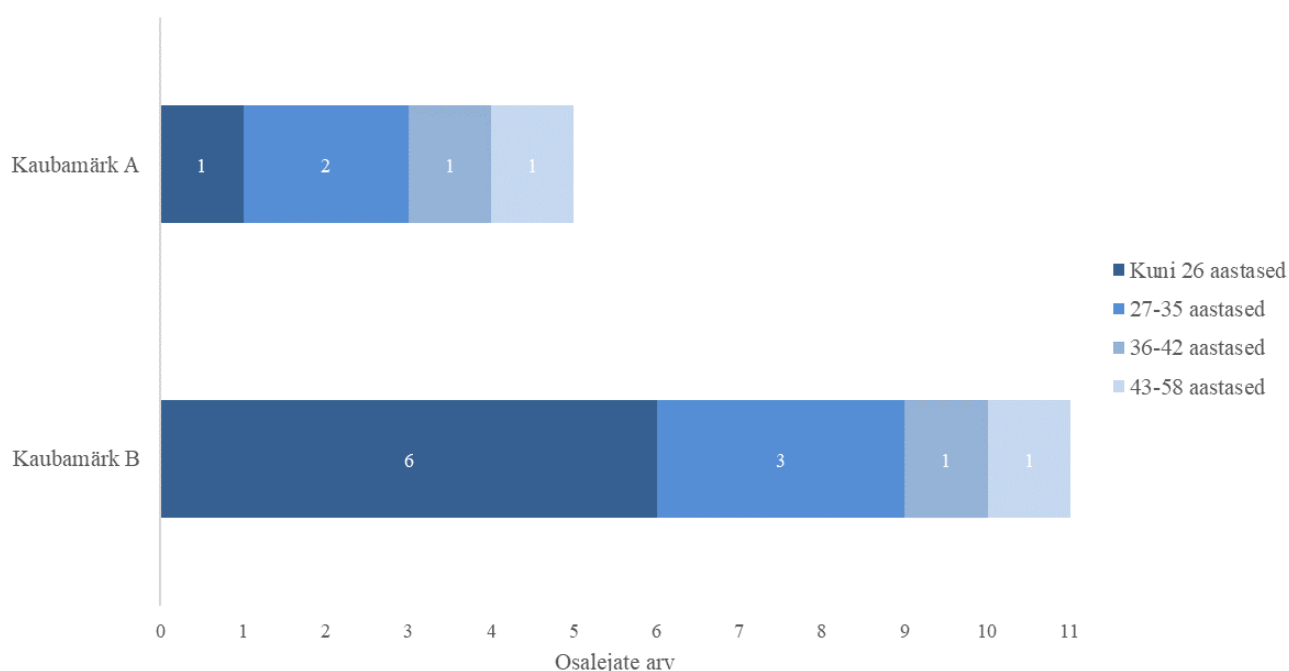
Tööjõu voolavuse määra arvutamiseks vajaminev statistika koguti ettevõttesisestest tööjõu voolavuse andmetabelitest. Töötajate voolavus on hea näitaja organisatsiooni töökultuurist ja töötajate üldisest juhtimisest. Teadlikkus ja teadvustamine sellest võib aidata ettevõtetel kasvu kiirendada ja parandada tööjõu kaasamist. Tööjõu voolavuse arvutamiseks jagatakse aasta jooksul ettevõttest lahkunud töötajate koguarv ettevõttes aastas töötanud töötajate keskmise arvuga (Shweta & Main, 2022). Aasta keskmise töötajate arvu leidmiseks liidetakse kuude keskmised töötajate arvud ning jagatakse 12-ga. Osalise töökoormusega töötanud isikute arv taandatakse täistööajale (Vainula, Malm & Generalova, 2017).

Küsitlusest ja ettevõtte tööjõu voolavuse statistikast saadud andmete analüüsil kasutati kirjeldava statistika meetodit. Andmete analüüsil oli abivahendiks tabelitöötlusprogramm MS Excel. Saadud tulemused seostati omavahel, esitati jooniste ja tabelitena ning analüüsiti lähtuvalt teooriast. Kirjeldava statistika meetodi rakendamisel arvutati aritmeetilist keskmist, standardhälvet, korrelatsioonikordajat. Kõigi vastajate poolt antud tunnuste liitmine ja vastajate arvuga jagamine annab aritmeetilise keskmise ehk keskväärtuse, mida saab vaadelda kui läbilõiget vastustest esitatud küsimusele (Rootalu, 2014). Standardhälve on variatsiooninäitav. Variatsiooninäitavud väljendavad kogumi üksikliikmete vahelisi erinevusi (Sauga, 2006). Erinevust üldisest keskmisest hinnatakse standardhällbega. Suure standardhällbe puhul on enamasti vastajate vastused kaugemal üldisest keskmisest ning standardhällbe madalam väärtus näitab vastuste lähemal olekut üldisele keskmisele. Korrelatsioonikordajad võimaldavad uurida kahe arvulise tunnuse vahel esinevaid seoseid ning kirjeldada seoste tugevust ning suunda. Korrelatsioonikordaja positiivne väärtus näitab tunnuste vahel kasvavat ja negatiivne väärtus kahanevat seost (Rootalu, 2014).

Empiirilise uuringu teostamiseks saadeti ankeetküsimustik uuritava jaekaubandusettevõtte poolt hallatavatele kahe kaubamärgi kaupluste töötajatele. Valimi moodustasid kõik kauplustes töötavad müügikonsultandid ja assistendid. Valimist jäeti välja kaupluste juhatajad, ettevõtte juhtkond ja kontoripersonal. Kaubamärgil A on Eestis avatud üks kauplus Tallinnas Ülemiste keskuses, mille 10 töötajast vastas küsimustikule viis (50%). Kaubamärgil B on Eestis avatud kolm kauplust, neist kaks Tallinnas ning üks Tartus. Kaubamärgi B 16st töötajast vastas küsimustikule 11 inimest (69%). Uuringus osales 26st töötajast kokku 16, seega kujunes lõplikuks valimiks 62%. Osalejate anonüümsuse tagamiseks kasutati kogutud vastuseid üldistatud kujul. Dokumendivaatluse valimi moodustasid tööjõu liikumise aruanded.

2.2 Empiirilise uuringu tulemused ja analüüs

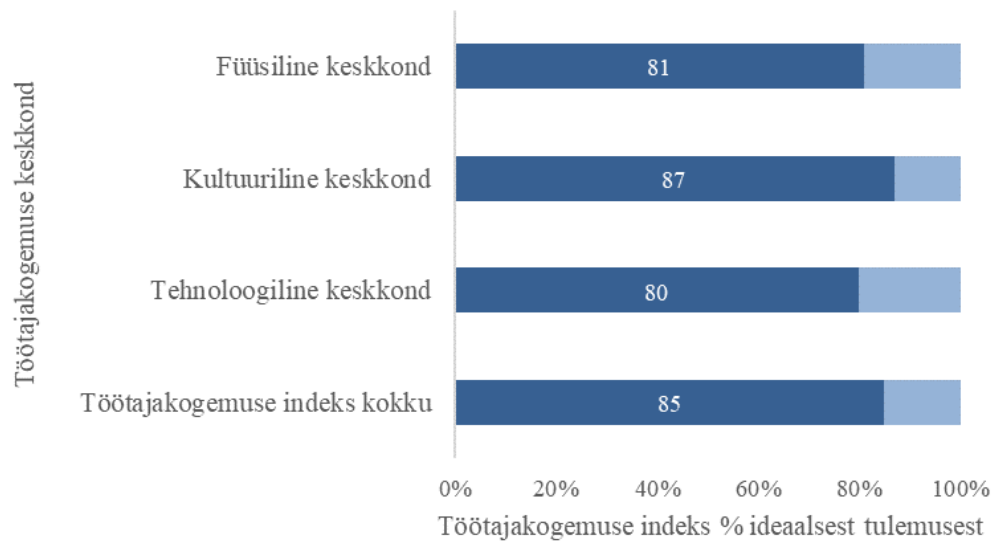
Empiirilise uuringu andmete analüüsimiseks kirjeldatakse esmalt valimi koosseisu. Uuringus osales 16 töötajat, kellest enamuse moodustasid müügikonsultandid. Vanuse järgi on valdav enamus müügikonsultantidest ja assistentides vanuses kuni 35 aastat (Joonis 5). Kaupluse assistentidena töötavad ettevõttes vaid alla 36 aastased.



Joonis 5. Uuringus osalenud kaubamärkide A ja B müügipersonali vanuseline koosseis

Empiirilisest uuringust selgus, et enamus ettevõtte assistendid ja müügikonsultandid on ettevõttes tööl olnud kuni kaks aastat, neid on 69%. Kolm kuni kuus aastat on ettevõttes töötanud 19% ning üle seitsme aasta 12% vastanutest. Üle kolme aasta on töötanud vaid müügikonsultandid, ükski assistent kummaski kaubamärgist ei ole ettevõttesse jäänud kauemaks kui kaks aastat.

Töötajakogemuse indeksi väljaselgitamiseks esitati valimile Jacob Morgani küsimustik 17 küsimusega, millega selgitati välja töötajate hinnang nende praeguse töökoha füüsilise, kultuurilise ja tehnoloogilise keskkonna kohta, puudutades teemasid, mida töötajad oma organisatsioonis kõige rohkem väärtustavad. Morgani (2017) sõnul hõlmavad need kolm kogemuskeskonda kõike, mida töötajad oma töö tegemiseks kasutavad ja kõike, mis jääb nende vahele ning moodustavad kokku töötajakogemuse. Joonisel 6 (lk 26) on esitatud ettevõtte kahe kaubamärgi müügipersonali (assistendid ja müügikonsultandid) töötajakogemuse indeksid töötajakogemust iseloomustatavate keskkondade lõikes ja ettevõtte töötajakogemuse indeks kokku võrdluses ideaalse organisatsiooni tulemusega.



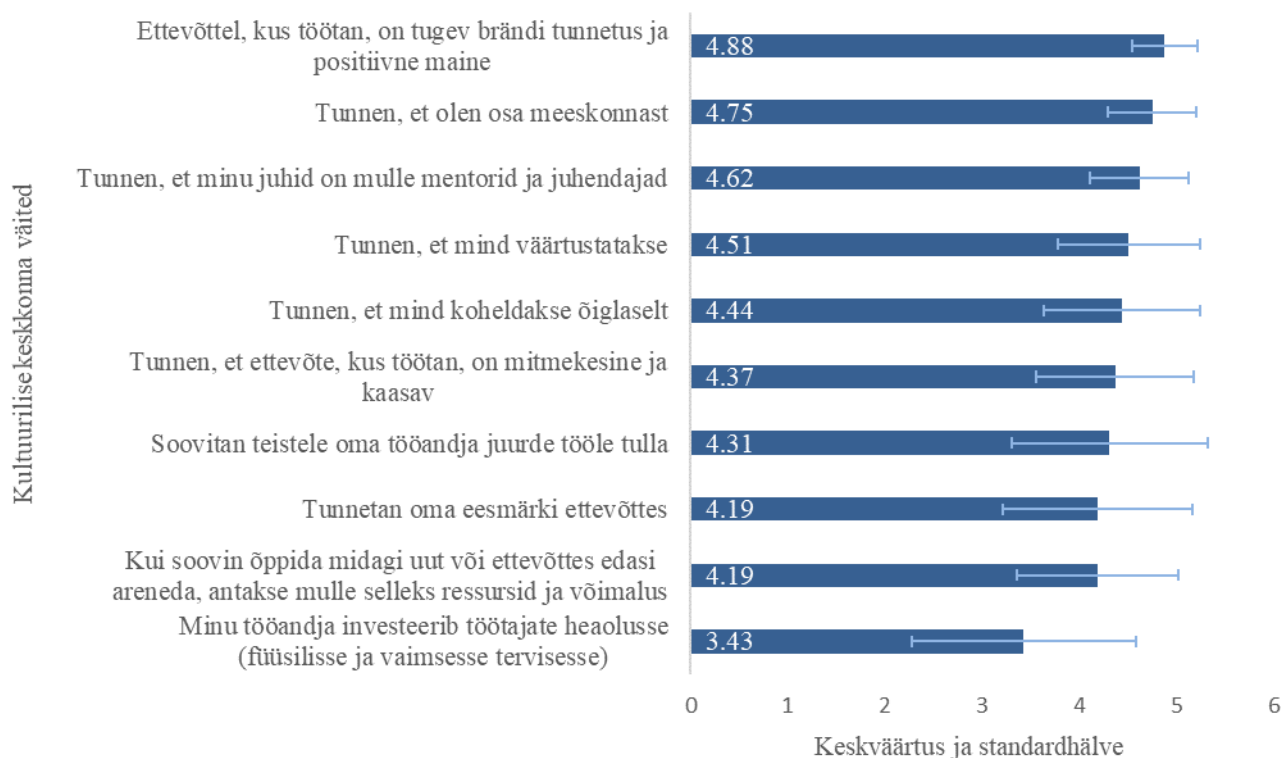
Joonis 6. Töötajakogemuse indeks võrdluses ideaalse organisatsiooni tulemusega

Uuritud ettevõtte töötajakogemuse indeks kahe kaubamärgi peale kokku oli 97,9 punkti võimalikust 115,5 punktist ehk 85% ideaalse ettevõtte tulemustest. Ettevõtteid, mille kolme töötajakogemuse keskkonna töötajakogemuse indeks on vähemalt 80% ideaalse organisatsiooni tulemusest nimetab Morgan (2017) kogemuslikeks ettevõteteaks. Kogemuslikud ettevõtted jagunevad omakorda eelkogemuslikeks ning kogemuslikeks. Kui täielikult kogemuslikes organisatsioonides on kõigi kolme kogemuskeskkonna tulemused suurepärased, siis eelkogemuslikud on organisatsioonid, millel läheb kõigis töötajate kogemuste keskkondades üsna hästi, kuid pole nendes tähelepanuväärsed. Eelkogemuslike organisatsioonide töötajaid kirjeldab Morgan (2017), kui oma töös õnnelikke, kuid kui neil avaneb võimalus liituda täielikult kogemusliku organisatsiooniga, siis üsna tõenäoliselt nad seda ka teevad. Uuritud ettevõtte võib seega tulemuste järgi liigitada eelkogemuslikuks organisatsiooniks, kuna tulemused olid head, kuid mitte veel suurepärased.

Kolmest kogemuskeskkonnast hinnati kõige kõrgemalt kultuurilist keskkonda, mille töötajakogemuse indeks on 61,2 punkti võimalikust 70st ehk 87% ideaalse ettevõtte tulemustest. Töötajad, kes on ettevõttes kauem töötanud olid kultuurilise keskkonna suhtes väga positiivsed. Üle seitsme aasta töötanute töötajakogemuse indeks kultuurilisele keskkonnale oli 69,3. Natuke madalamalt hindasid kultuurilist keskkonda kõige lühema tööstaažiga inimesed (töötajakogemuse indeks 61,1). Kolm kuni kuus aastat töötanud inimesed andsid töötajakogemuse indeksiks 56,0. Glassdoori uuringu (*New Survey: Company Mission & Culture Matter More Than Salary*, 2019) kohaselt on kultuuriline keskkond töötajate värbamise seisukohast oluline, kuna üle 77% täiskasvanutest hindavad ettevõtte kultuurilist keskkonda enne sinna tööle kandideerimist. Üle poole vastanutest ütles, et ettevõtte kultuur on töö sobivuse seisukohast olulisem kui palk. Kõige olulisem

on ettevõtte kultuur noorematele täiskasvanutele. Lisaks ei sooviks 73% täiskasvanutest ettevõttesse kandideerida, kui selle väärtused pole kooskõlas nende isiklike väärtustega.

Kultuurilise keskkonna väidetest (Joonis 7) hinnati kõige kõrgemalt väidet ettevõtte bränditunnetuse ja positiivse maine kohta ning vastajad olid selles küsimuses ka kõige enam üksmeelel ($m=4,88$, $SD=0,34$). Mayletti (2019) järgi on tööandjapoolne brändilepingu täitmine, ehk tegeliku maine ja kultuuri vastavus lubatule, oluline tingimus töötaja ettevõttesse jäämisel. Samuti tunnevad töötajad üsna üksmeelselt end osana meeskonnast ($m=4,75$, $SD=0,45$) ja näevad juhte mentorite ja juhendajatena ($m=4,62$, $SD=0,50$). Töötajad vastasid, et tunnetavad oma eesmärgi ettevõttes, kuid selles küsimuses oli erimeelsus suurem ($m=4,19$, $SD=0,98$). Rohkem tunnetavad oma eesmärgi ettevõttes üle 26 aastased töötajad ($m=4,55$), nooremad vähem ($m=3,71$). Ettevõtte eesmärk ehk eksisteerimise põhjus on alus Morgani (2017) töötajakogemuse püramiidile. Ettevõtte eksisteerimise põhjus peaks keskenduma eesmärgile, mis innustaks ja kaasaks töötajaid, annaks nende tööle mõtte. Schwartz'i & Porath'i (2014) sõnul inimesed, kes tunnetavad oma töös eesmärgi, jäävad kolm korda tõenäolisemalt ettevõttesse pikemaks ajaks. Töötajatele näitamine, kui palju nende töö on teisi positiivselt mõjutanud, annab ka suurema produktiivsuse (Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme & Denny, 2019).

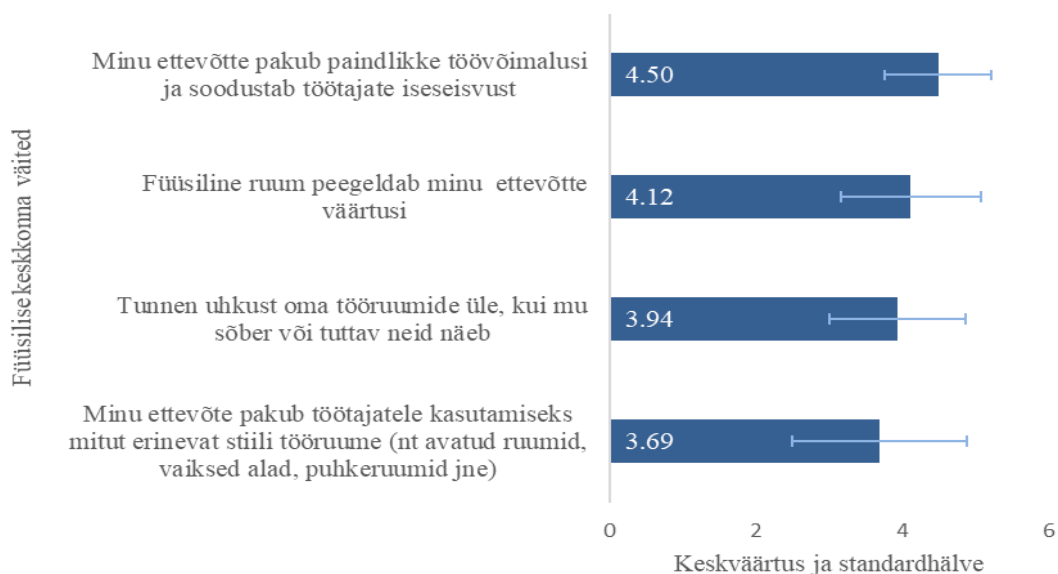


Joonis 7. Keskmised hinnangud ettevõtte kultuurilisele keskkonnale

Madalaim hinnang anti väitele tööandja poolt töötajate füüsilisse ja vaimsesse tervisesse tehtavate investeeringute kohta ($m=3,43$, $SD=1,15$). Kõrge standardhälve viitab erimeelsustele hinnangutes. Mida nooremad olid vastajad, seda madalam oli keskmine hinnang. Kuni 26 aastastel 3,00, vanuses 35-42 aastat oli keskmiseks hinnanguks 3,60 ning 4,00 andsid keskmiseks hinnanguks vanemad töötajad. Töötajad globaalselt tunnevad, eriti viimastel aastatel, rohkem huvi psühholoogilise toetuse vastu. 2023. aasta töökeskkonna vaimse tervise arengute aruande (*Workplace Mental Health Trends Report: The Future of Work*) järgi soovib 67% töötajatest, et neile võimaldataks tööandjapoolset vaimse tervise toetust ning rohkem tunnevad selleks vajadust just nooremad generatsioonid.

Töötajakogemuse indeks füüsilisele keskkonnale on 21,1 punkti 26st, ehk 81% ideaalse organisatsiooni tulemustest. Organisatsiooni füüsilise keskkonna kujunemine on tugevalt mõjutatud kultuurilisest keskkonnast. Kegel'i (2017) hinnangul peaks füüsilise keskkonna kujundamisel lisaks organisatsiooni ootustele arvestama ka töötajate mugavust ja vajadusi. Füüsilisel töökeskkonnal on mõju töötajate loominguilisele, koostööle ja rahulolule. Ettevõtte ei tohiks mõelda tööruumidest kui ainult kinnisvarakulust vaid sihilikult kujundama selle töötajate tervist ja tulemuslikkust toetavaks keskkonnaks ning Webber (2018) toob välja, et eriti oluline on see nooremale generatsioonile, kes hindab ka ettevõtte kultuurilist keskkonda füüsilise keskkonna järgi ning eelistab vabamat ja lõbusamat keskkonda.

Füüsilise keskkonna väidetest (Joonis 8) sai kõrgeima hinnangu väide paindlikke töövõimaluste ja töötajate iseseisvuse soodustamise kohta ($m=4,50$, $SD=0,73$).



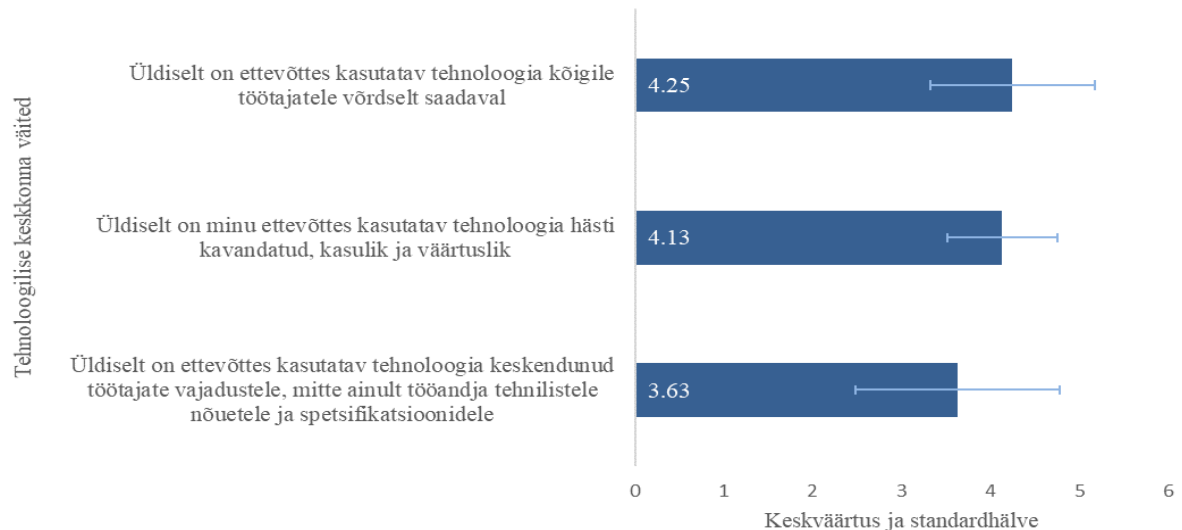
Joonis 8. Keskmised hinnangud ettevõtte füüsilisele keskkonnale

McKinsey 2023. aasta uuringu tulemused näitavad, et kuni 44 aastaste töötajate kõige olulisemaks põhjuseks töökohale jäämisel ongi paindlikkuse võimaldamine. Üle 44 aasta vanustel töötajatel on see põhjus kolmandal kohal ning neile on olulisemad töötasu ja tähendusrikas töö (De Smet, Mugayar-Baldocchi, Reich & Schaninger, 2023).

Madalaim hinnang anti ettevõtte poolt pakutavate erinevate tööruumide kasutamise võimalusele ($m=3,69$, $SD=1,19$). Erinevate tööruumide kasutamise võimaldamine on oluline Capital One (2018) töökeskkonna uuringu järgi, millest selgus, et 80% kõikidest vanuserühmades tunnevad, et töötavad produktiivsemalt, kui neil on tööajal võimalik vahetada asukohti või kasutada erinevaid ruume.

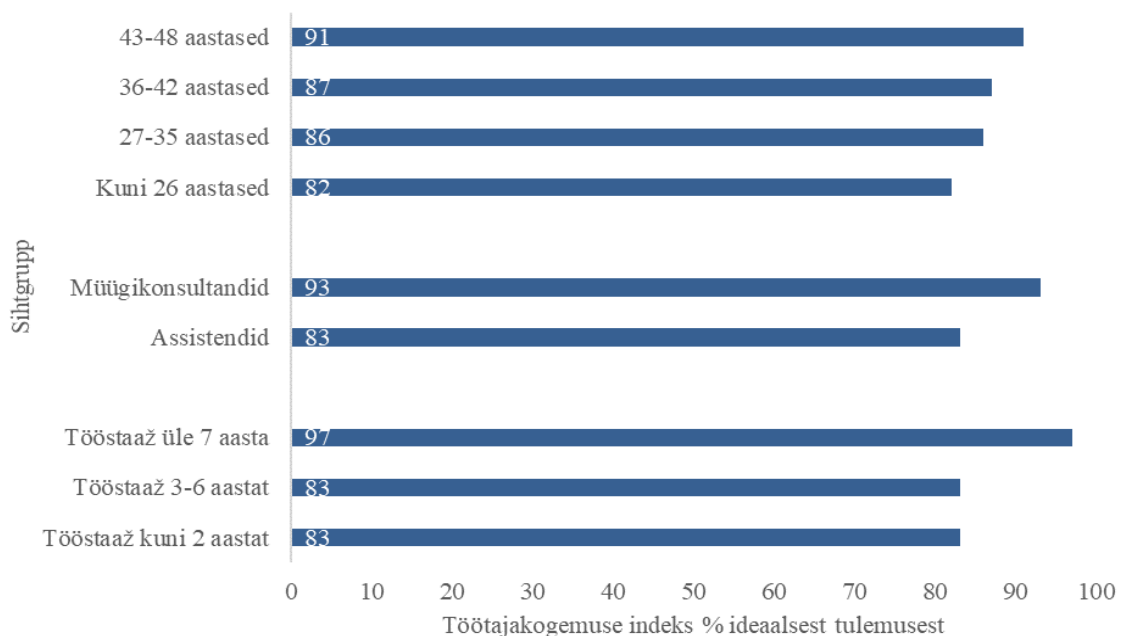
Uuringutulemuste analüüsimisel selgitati välja töötajakogemuse indeks tehnoloogilise keskkonna osas, kust selgus vastajate hinnangute põhjal, et töötajakogemuse indeks tehnoloogilisele töökeskkonnale oli 15,6 punkti võimalikust 19,5st, ehk 80% ideaalse organisatsiooni tulemusest. Kõige kõrgemad hinnangud tehnoloogilisele keskkonnale andsid üle seitsme aastase tööstaažiga töötajad, kelle töötajakogemuse indeks oli sellele keskkonnale 18,2 ehk 93% ideaalsest tulemusest ja töötajad vanuses 43-58 aastat (16,9 ehk 86% ideaalsest tulemusest). Kõige madalama hinnangu andsid kuni 26 aastased töötajad, kelle tehnoloogilise keskkonna töötajakogemuse indeks on 15,2 ehk 78% ideaalsest tulemusest. Hallford (2020) selgitab, et tehnoloogia on oluline igapäevane töövahend, mis mõjutab töötajate motivatsiooni ja kaasatust tööle ning 42% kuni 36-aastastest töötajatest peab tehnoloogia mitesobivuse tõttu töölt lahkumist põhjendatuks. Diard'i (2021) sõnul on töötajatele tehnoloogia valimisel on oluline pakkuda neile tehnoloogilisi töövahendeid, mis võimaldavad neil oma tööd paremini ja efektiivsemalt teha.

Tehnoloogilise töökeskkonna väidetest (Joonis 9, lk 30) hindasid vastajad üsna üksmeelselt neile kasutusse antud tehnoloogiat üle keskmise kasulikuks, väärtuslikuks ja hästi kavandatuks ($m=4,13$, $SD=0,62$) ning kõigile võrdselt kättesaadavaks ($m=4,25$, $SD=0,93$). Kuid vähem nähti ettevõttes kasutatava tehnoloogia vastavust töötajate vajadustele ($m=3,63$, $SD=1,15$).



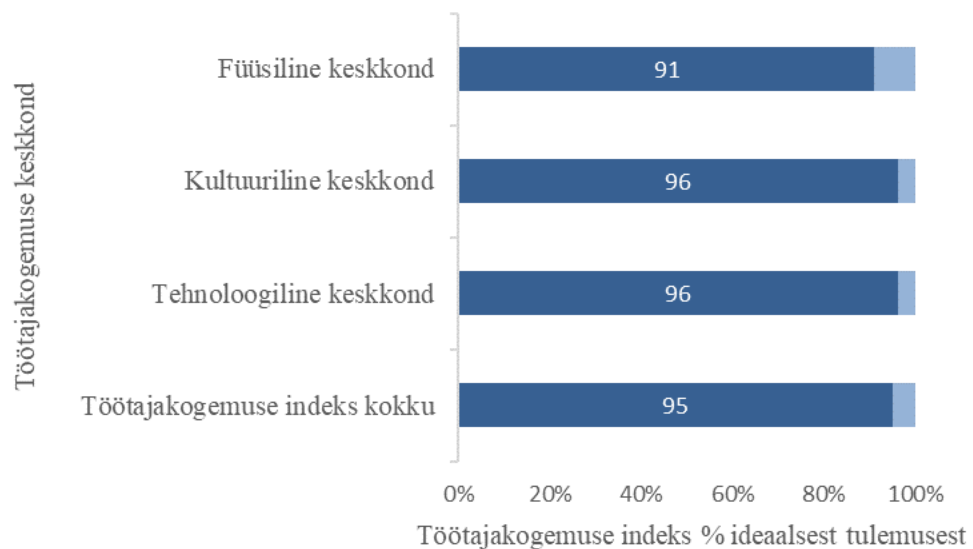
Joonis 9. Keskmised hinnangud ettevõtte tehnoloogilisele keskkonnale

Kokkuvõttes andsid ettevõtte töökeskkondadele tugevama hinnangu ja seega ka kõige kõrgema töötajakogemuse indeksi (104,9 punkti ehk 97% ideaalsest tulemusest) töötajad, kes olid ettevõttes töötanud kõige kauem, üle seitsme aasta. Vahe kõige lühemat aega töötanutega on märgatav – 14%. Ametikohtadest oli töötajakogemuse indeks müügikonsultantidel 107,4 ehk 93% ideaalsest tulemusest, kuid assistentide töötajakogemuse indeks oli 96,2, mis on 10% madalam. Vanusegrupiti on näha, et mida nooremad on vastajad, seda madalam on hinnang ning noorimate ja vanimate töötaja kogemuse vahe on 11%. Rohkem olid ühel meelel 27-35 aastased ja 36- 42 aastased töötajad (Joonis 10).



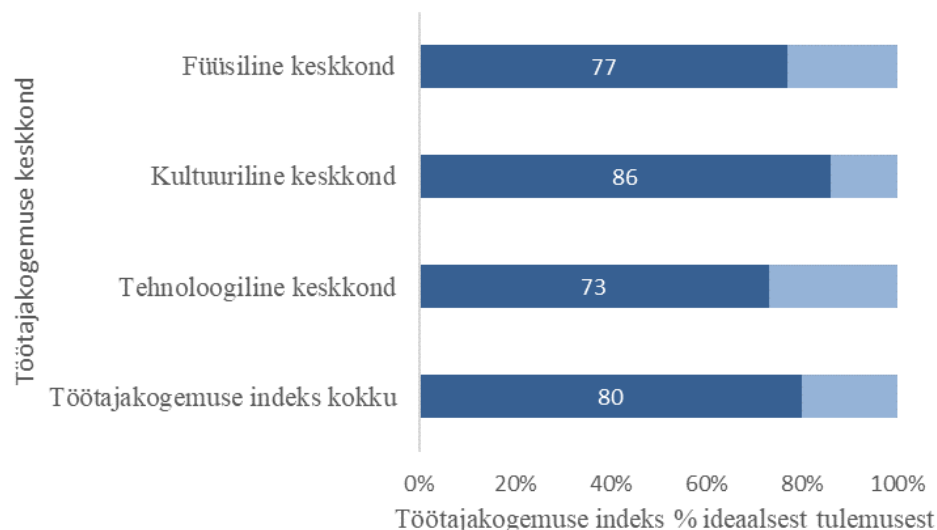
Joonis 10. Töötajakogemuse indeksid ideaalse organisatsiooni tulemusest vanuse, tööstaaži ja ametikoha järgi

Suuremad erinevused ilmnesevad ka töötajakogemuste indeksites olenevalt kaubamärgist, kus assistendid ja müügikonsultandid töötavad. Kaubamärgi A müügipersonali töötajakogemuse indeks on 109,9 punkti 115,5st, ehk 95% ideaalse organisatsiooni tulemusest. Kõiki kolme töötajakogemuse keskkonda hinnati kõrgelt (Joonis 11). Kõrged tulemused saavutati kultuurilises ja tehnoloogilises töökeskkonnas, mis said töötajakogemuse indeksiteks vastavalt 67,5 punkti 70st ja 18,7 punkti 19,5st ehk mõlemad 96% ideaalse organisatsiooni tulemusest. Füüsilise keskkonna tulemuseks oli 91% ideaalsest tulemusest ehk 23,7 punkti 26st. Kaubamärgi A töötajad andsid töötajakogemuse väidetele kõrgeid hinnanguid, millest kõik välja arvatud neli, olid vahemikus 4,60-5.00. Madalamalt hinnati töö ja eraelu tasakaalu, uhkust tööruumide üle, hüvede ja enda panustamise tasakaalu ning arengu ja koolituste võimalusi (m=4,20).



Joonis 11. Kaubamärgi A müügipersonali töötajakogemuse indeks võrdluses ideaalse organisatsiooni tulemusega

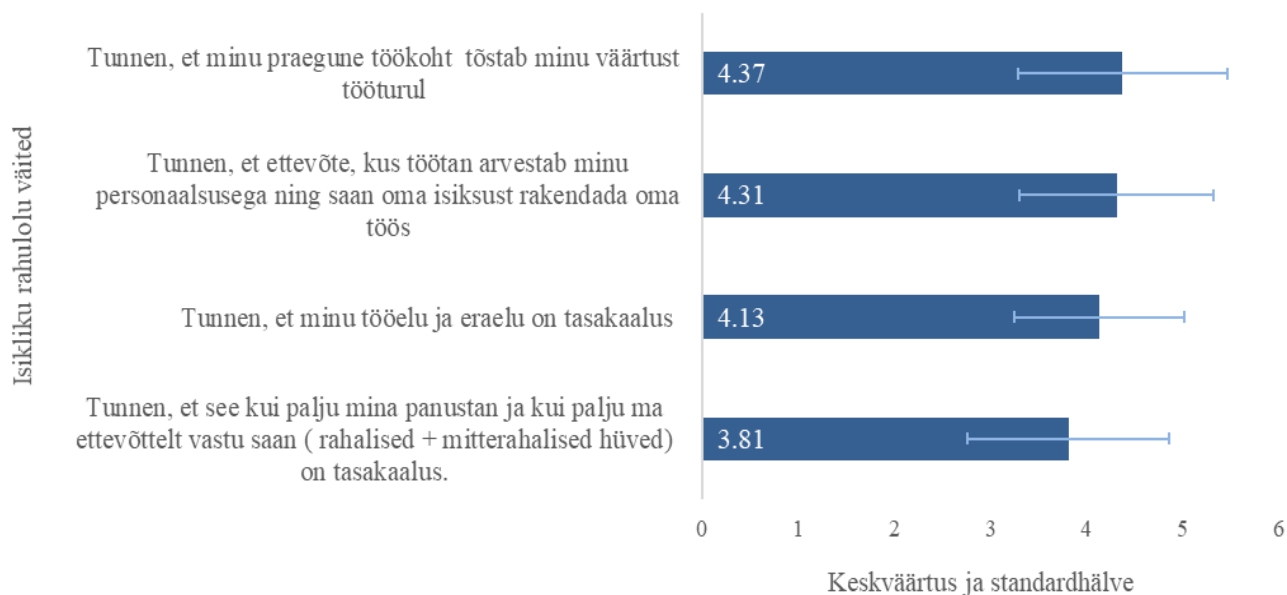
Kaubamärgi B töötajate hinnangud nii kõrgele ei ulatunud (Joonis 12, lk 32). Töötajakogemuse indeksiks kokku saavutati 92,4 punkti 115,5st ehk 80% ideaalsest tulemusest. Kuna kolmest töötajakogemuse keskkonnast kaks on alla 80% ideaalsest tulemusest, siis ei saa kaubamärgi B töökeskkonda lugeda kogemuslikuks. Kaubamärgis B on töötajakogemuse keskkond on Morgani (2017) järgi kaasatud ja lubatud, kuna on hea kultuuris ja füüsilises ruumis, kehvem tehnoloogias.



Joonis 12. Kaubamärgi B müügipersonali töötajakogemuse indeks võrdluses ideaalse organisatsiooni tulemusega

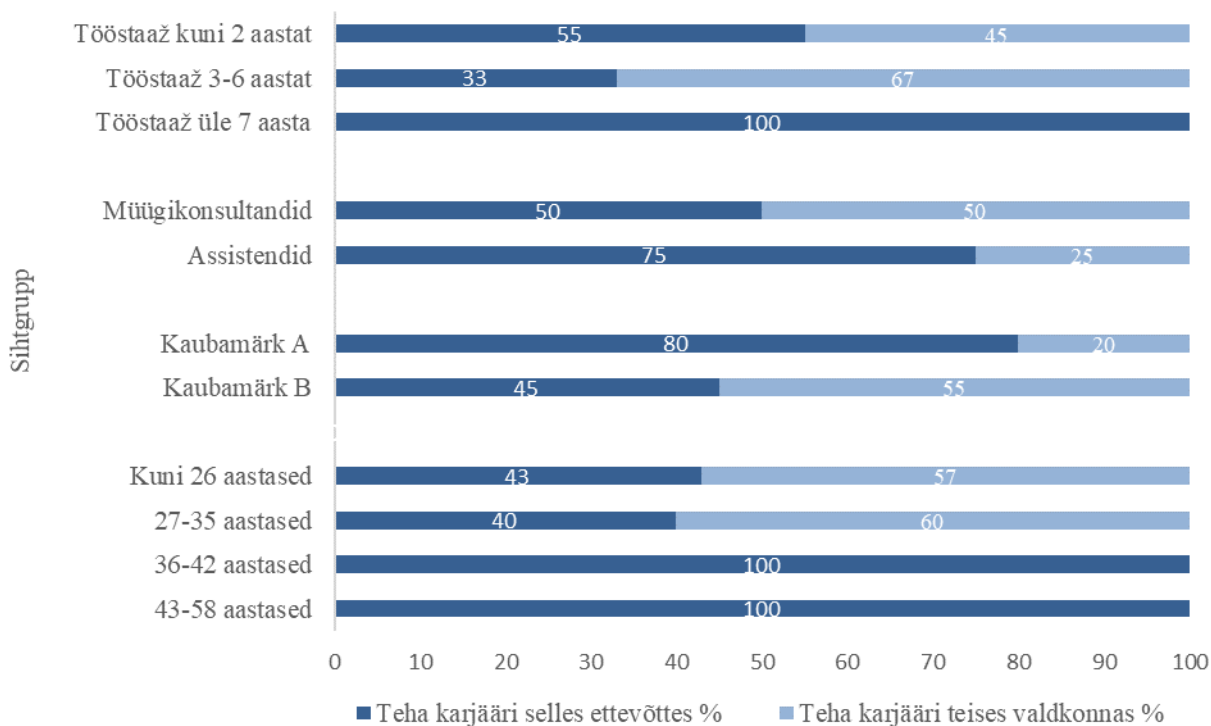
Kõige madalamalt (töötajakogemuse indeks 14,2 ehk 73% ideaalsest tulemusest) hinnati oma tehnoloogilist keskkonda, mis vastuste järgi on töötajate arvates loodud pigem ettevõtte huvisid arvesse võttes, mitte töötajate vajaduste järgi kohandatud. Maylett'i ja Wride'i (2017) sõnul on töötajate ootuste kattumine tööandja pakutavaga positiivse kogemuse üks põhitingimusi. Füüsilisele keskkonnale anti indeksiks 19,9 ehk 77% ideaalsest tulemusest ning kõrgeima hinnagu kaubamärgi B töötajate poolt sai kultuuriline keskkond 83%-ga ideaalsest tulemusest ehk 58,3 punkti 70st.

Lisaks Jacob Morgani töötajakogemuse indeksi küsimustikule esitati valimile ka viis lisaküsimust isikliku rahulolu ja karjääriplaanide kohta. Viimased kolm aastat on kiirendanud töötajate personaalsuse ja väärtuste tähtsustamist. Turner (2023) selgitab, et kuigi 82% töötajatest ütleb, et neile on oluline, et nende organisatsioon näeks neid inimestena, mitte vaid töötajatena, siis usub vaid 45%, et nende organisatsioon neid tegelikult sellisena näeb. Tetzlaff ja McLeod (2016) nõustuvad, et tööandjal on oluline õppida oma töötajat piisavalt tundma, et osata talle pakkuda personaalset töötajakogemust. Uuritud ettevõttes olid hinnangud olid kõigis küsimustes üle keskmise (Joonis 13, lk 33). Töötajad tajuvad, et nende praegune töökoht tõstab nende väärtust tööturul ($m=4,37$, $SD=1,09$) ja ettevõtte arvestab nende personaalsusega ($m=4,31$, $SD=1,01$). Vähem tunnetati saadavate hüvede ja iseenda panustamise tasakaalu ($m=3,81$, $SD=1,05$).



Joonis 13. Keskmised hinnangud isiklikule rahulolule

Uuringus osalejatele esitati küsimus, kas nad soovivad teha karjääri praeguses ettevõttes, teha karjääri teises valdkonnas või teha karjääri samas valdkonnas, kuid teises ettevõttes. Tulemused on illustreeritud joonisel 14. Kaubamärgi A töötajatest soovis teha karjääri praeguses ettevõttes 80% vastanutest ning 20 % soovis teha karjääri teises valdkonnas. Kaubamärgi B töötajate tulemused olid vastavalt 45% ja 55%.



Joonis 14. Töötajate ettevõttes jätkamise kavatsused tööstaaži, ametikoha, kaubamärgi ja vanuse järgi

Kõige enam soovisid teises valdkonnas karjääri teha müügikonsultandid ja assistendid, kes on praeguses ettevõttes töötanud kolm kuni kuus aastat (67%). Töötajatel tööstaažiga üle seitsme aasta kavatsust lahkuda pole. Samuti soovivad ettevõttesse jääda kõik küsimustikule vastanud 36-58-aastased müügikonsultandid. Nooremate vanusegruppide liikmed soovivad pigem liikuda teise valdkonda. Positiivne on, et ükski vastanutest ei soovinud teha tööd samas valdkonnas, kuid mõnes teises ettevõttes.

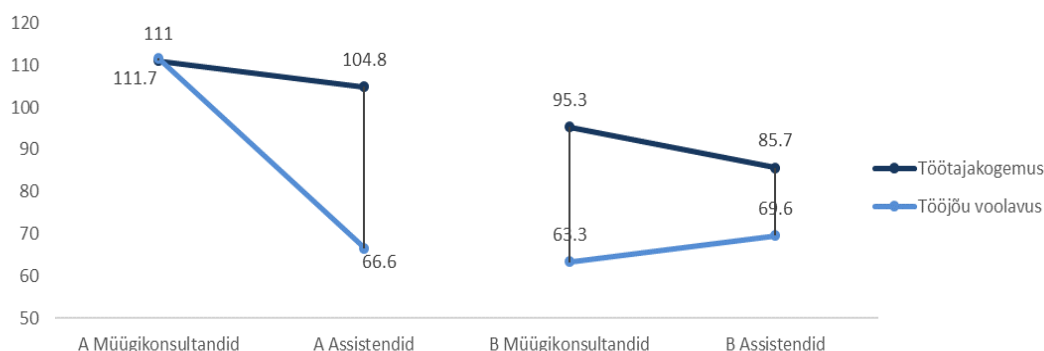
Ettevõtte tööjõu voolavuse määra leidmiseks analüüsiti tööjõu liikumise aruandeid. Tööjõu voolavuse arvutamiseks jagatakse ettevõttest lahkunud töötajate arv aastas ettevõttes aastas keskmiselt töötavate inimeste arvuga (Shweta & Main, 2022). Aasta keskmise töötajate arvu leidmiseks liidetakse kuude keskmised töötajate arvud ning jagatakse 12-ga. Osalise töökoormusega töötanud isikute arv taandatakse täistööajale (Vainula, Malm & Generalova, 2017). Tööjõu voolavus aasta jooksul leiti ettevõttele kokku ning kaubamärkide A ja B kauplustes töötavale müügipersonalile (müügikonsultandid ja assistendid). Kaubamärk A kauplustes töötavate assistentide ja müügikonsultantide tööjõu voolavus on 98,1%, kaubamärgi B töötajate tööjõu voolavus on 31,9% väiksem (Tabel 10). Samas on kaubamärk A kauplustes töötavate assistentide ja müügikonsultantide töötajakogemuse indeks 15% kõrgem, kui kaubamärgi B töötajatel.

Tabel 10. Tööjõu voolavuse tulemused võrdluses töötajakogemuse indeksiga

	Tööjõu voolavus %	Töötajakogemuse indeks
Kaubamärk A	98,1	109,9
Assistendid	66,6	104,8
Müügikonsultandid	111,7	111,0
Kaubamärk B	66,2	92,4
Assistendid	69,6	85,7
Müügikonsultandid	63,3	95,3
Kokku	79,7	97,9

Kaubamärkide A ja B assistentide ja müügikonsultantide tööjõu voolavuse ja töötajakogemuse indeksi seost iseloomustab korrelatsioonikordaja $r=0,668$, mis näitab keskmiselt tugevat seost tööjõu voolavuse ja töötajakogemuse indeksi vahel. Kaubamärgis A on töötajate tööjõu voolavuse ja töötajakogemuse indeksi seos positiivne, ehk võrdeline, mis näitab, et suurema töötajakogemuse indeks korral on suurem tööjõu voolavus või töötajakogemuse indeksi vähenemisel väheneb ka tööjõu

voolavus. Kaubamärgis B on töötajate tööjõu voolavuse ja töötajakogemuse indeksi vahel olev seos negatiivne ehk pöördvõrdeline, mis näitab, et suurema töötajakogemuse indeksi korral on tööjõu voolavus väiksem või vastupidi. Alloleval joonisel 15 on võrreldud kaubamärgi A ja B töötajate tööjõu voolavuse ja töötajakogemuse indeksite seosed. Kaubamärgi B töötajate puhul on seos ühtlasem, töötajakogemuse suurenemine 9,6 punkti vähendab tööjõu voolavust 6,3%. Kaubamärgi A töötajatel on 6,2 punkti kõrgema töötajakogemuse juures tööjõu voolavus 45,1% kõrgem.



Joonis 15. Töötajakogemuse indeks ja tööjõu voolavus kaubamärkide ja ametikohtade lõikes

Võrreldes müügipersonali olenemata kaubamärgist, on assistentidel ja kaubamärgi B müügikonsultantidel tööjõu voolavus ühtlasemal tasemel (63,3%-69,3%), kuigi nende töötajakogemuse hinnangud on suuremate erinevustega (85,7-104,8 punkti). Teistest ametikohtadest erinevad kaubamärgi A müügikonsultandid, kellel on kõrge töötajakogemuse indeksi juures ka teistest ametikohtadest peaaegu poole kõrgem tööjõu voolavus. Lynn (2023) selgitab, et iga viies ettevõtte kogeb kõrge töötajakogemuse taseme juures kõrget tööjõu voolavust ning viimastel aastatel võib see olla tingitud töötajate tugevamast soovist teha peale pandeemiaga kaasnenud isolatsiooni oma elus muudatusi või soovist suurendada oma sissetulekut ning majanduse olukorra tõttu võib praegu ka väike palgalisa panna inimest tööandjat vahetama. Tihti aga võib põhjuseks olla ka ettevõtte tugev koolitusprogramm, kus ettevõtte koolitab talente, kes siis võtavad vastu kõrgemaid väljakutseid teistes ettevõtetes.

Seoste hindamiseks kaubamärkide üleselt tööjõu voolavuse ja töötajakogemuse keskkondade vahel teostati korrelatsioonianalüüs, mille tulemused on välja toodud tabelis 11 (lk 36).

Tabel 11. Korrelatiivsed seosed töötajakogemuse indeksi ja töøjõu voolavuse vahel

	Füüsiline keskkond	Kultuuriline keskkond	Tehnoloogiline keskkond	Töøjõu voolavus
Füüsiline keskkond	1			
Kultuuriline keskkond	0.650	1		
Tehnoloogiline keskkond	0.659	0.941	1	
Töøjõu voolavus	0.903	0.647	0.508	1

Analüüsist lähtub, et töötajakogemuse keskkonnad on omavahel seoses ja mõjutavad üksteist. Tugevaim võrdeline seost on kultuurilisel ja tehnoloogilisel keskkonnal ($r=0,941$), mis näitab, et kui neist ühe keskkonna töötajakogemuse indeks suureneb, siis suureneb see ka teisel keskkonnal või vastupidi, kui ühe keskkonna töötajakogemuse indeks väheneb, siis ka teise keskkonna indeks väheneb. Keskmise tugevusega võrdelised seosed on ka füüsilisel keskkonnal kultuurilise ($r=0,650$) ja tehnoloogilise keskkonnaga ($r=0,659$).

Töøjõu voolavus on võrdelises ehk positiivses seoses kõigi töötajakogemuse keskkondadega. Statistiliselt oluline seos on töøjõu voolavuse ja füüsilise keskkonna vahel ($r=0,903$) ning keskmise tugevusega seoses on töøjõu voolavus kultuurilise keskkonna ($r=0,647$) ning tehnoloogilise keskkonnaga ($r=0,508$), mis tähendab, et kõigi keskkondadel, kuid füüsilise keskkonnal tugevaimalt, on suurema töötajakogemuse indeksi korral suurem töøjõu voolavus ja vastupidi.

Uuritud ettevõtte on saavutanud mitmetes töötajakogemuse valdkondades häid või väga häid tulemusi. Ettevõtet võib lugeda kogemuslikuks ettevõtteks. Selgelt tulid välja punktid, mis ettevõtte töötajakogemuse taset alandavad (töötajatele ebamugav tehnoloogia, vähene vaimse ja füüsilise tervise toetus, koolituste ja arenguvõimaluste vähesus) ja mille parandamine võiks tõsta töötajakogemuse taset ja kaubamärkide siseselt aidata vähendada töøjõu voolavust.

2.3 Järeldused ja ettepanekud

Empiirilise uuringuga selgitati välja jaekaubandusettevõtte kahe kaubamärgi assistentide ja müügikonsultantide töötajakogemuse indeks, töötajate tulevikuplaanid karjääriga seoses ning töötajakogemuse indeksi ja töøjõu voolavuse vahelise seose uurimiseks viidi läbi korrelatsioonianalüüs ja arvutati korrelatsioonikordaja. Töötajakogemuse indeks on kahel kaubamärgil kokku 85% ideaalse ettevõtte tulemusest, mis Morgani järgi liigitub kogemuslikuks ettevõtteks. Kolmest töötajakogemuse keskkonnast hinnati kõrgeimalt kultuurilist keskkonda. Ettevõtte on teinud head tööd, et tekitada oma töötajates meeskonnatunnet ja mentorite olemasolu.

Ettevõtte on tugev positiivne bränditunnetust ja maine. Soodustatakse töötajate iseseisvust. Uuritavat ettevõtet nähakse oma valdkonnas hea tööandjana. Tulevikuplaanide kohaselt soovitakse valdavalt töötamist ettevõttes jätkata. Eriti ilmnese see pikema tööstaži ja üle 42 aastaste seas.

Uuritavas ettevõttes oli kaubamärkide üleselt võrdeline seos töötajakogemuse keskkondade ja tööjõu volavuse vahel, mis tähendab, et töötajakogemuse suurenemise korral suureneb ka tööjõu volavus. Kõigil töötajakogemuse keskkondadel on seos tööjõu volavusega, kuid statistiliselt oluline seos on tööjõu volavusel füüsilise kogemuskeskkonnaga. Kaubamärkide ülene tulemus on mõjutatud kaubamärgi A töötajate kõrgest töötajakogemuse tasemest ja kõrgest tööjõu volavusest ning kaubamärgi B töötajate madalamast töötajakogemuse tasemest ja seejuures madalamast volavusest võrreldes kaubamärgi A töötajatega. Põhjalikumaks analüüsiks tuleks hinnata tulemusi mõlema kaubamärgi kauplustes ning vaadelda punkte, mida töötajad hindasid kõige madalamalt ning mis alandasid töötajakogemuse indeksit tugevalt ja võivad olla töötajate lahkumise põhjuseks. Tabelis 12 on välja toodud empiirilise uuringu olulisemad järeldused ja ettepanekud uuringutulemustele ja teoreetilistele lähtekohtadele tuginedes.

Tabel 12. Empiirilise uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud

Järeldused	Ettepanekud
Võrdeline seos töötajakogemuse keskkondade ja tööjõu volavuse vahel tähendab töötajakogemuse suurenemise korral suuremat tööjõu volavust. Kõigil töötajakogemuse keskkondadel on seos tööjõu volavusega, kuid statistiliselt oluline seos on tööjõu volavusel füüsilise keskkonnaga.	Korraldada ettevõtte vabatahtlikult lahkuvatele töötajatele lahkumisintervjuud, et välja selgitada põhjused, miks kõrge töötajakogemusega töötajad ettevõtte lahkuvad. Põhjuste selginemisel keskenduda nende likvideerimisele või vähendamisele, et edasise neil põhjustel lahkumise ennetada.
Kõik töötajakogemuse keskkonnad on omavahel võrdelises seoses, mis näitab, et ühe keskkonna töötajakogemuse indeksi suurenemisel suureneb ka teiste keskkondade töötajakogemuse indeks või vastupidi, kui ühe keskkonna töötajakogemuse indeks väheneb, siis ka teiste keskkondade indeks väheneb. Statistiliselt oluline võrdeline seos on kultuurilisel ja tehnoloogilisel keskkonnal.	Töötajakogemuse keskkondade seose tõttu on oluline pöörata tähelepanu kõigile keskkondadele, et ükski vähem tähelepanu saav keskkond ei tingiks teiste keskkondade töötajakogemuse indeksi alanemist. Töötajakogemuse parendamiseks keskkondades tuleks keskenduda punktidele töötajakogemuse küsimustikus, millele töötajate keskmine hinnang oli madal.

Mida nooremad on töötajad, seda madalamalt hindasid nad oma eesmärgitunnetust ettevõttes. Töötajad, kes ei tea ettevõtte eesmärki ja kellel ei ole seatud isiklikke eesmärke, on vähem kaasatud ning lahkuvad ettevõttest kergemalt.	Selgitada noorematele töötajatele ettevõtte eesmärki ning leida võimalused seostada nende isiklikud eesmärgid ettevõtte eesmärkidega, et suurendada ettevõttesse kaasatust ning seega vähendada nende soovi ettevõttest lahkuda.
Töötajate hinnang tööandja poolt töötajate füüsilisse ja vaimsesse tervisesse tehtavatesse investeeringutesse oli madal. Mida nooremad olid vastajad, seda madalam oli keskmine hinnang. Töötajate vaimsesse ja füüsilisse tervisesse investeerimine aitab vähendada tööst tingitud tervisekahjustusi ning säilitada töötaja produktiivsust.	Võtta kasutusele tööandjapoolne tervisekindlustus, mis võimaldab töötajatele kiirema arstiabi ja abi vaimse tervise häirete korral. Tööandja pakutav kiirema arstiabi võimalus suurendab ka töötajate kindlustunnet eraelus ja ühiskonnas ning suurendab poolehoidu oma tööandja suhtes. Pakkuda töötajatele sporditoetust või võimaldada iga kuu mõned tasustatud tervisepäevad, mis aitavad hoida töötajaid hea füüsilise ja vaimse tervise juures ning vähendada töötajate võimalikku vajadust otsida tervislikel põhjustel sobivamat tööd.
Ettevõtte pakub kaupluste töötajatele kasutavateks tööruumideks müügisaali ning kaupluse ladu. Töötajate poolt antud madala keskmise hinnangu järgi pole see neile piisav ning soovitakse rohkemate ruumide kasutusvõimalust.	Selgitada välja, miks ja milliste lisa tööruumide järgi töötajad vajadust tunnevad ning kas neid on võimalik ning tööjõu voolavuse vähendamise seisukohast põhjendatud pakkuda. Kui lisa ruumide pakkumine on põhjendatud, kuid ettevõttel puudub võimalus seda teha, siis kaaluda võimaldada töötajatel tööpäeva jooksul töökohalt rohkem lahkuda (pikem lõunapaus, lisa puhkepausid jm), et nad saaksid tunda päeva jooksul keskkondade vaheldumist ja ei tekiks rutiini.

Töötajate hinnangute järgi on ettevõttes kasutatav tehnoloogia loodud pigem ettevõtte huvisid arvesse võttes, mitte töötajate vajaduste järgi kohandatud. Seejuures on kaubamärkide tehnoloogilise keskkonna hinnangutes suured erinevused. Kaubamärgi A töötajad hindasid tehnoloogilist keskkonda kõrgemalt kui kaubamärgi B töötajad. Tehnoloogia, mis häirib igapäevast tööd ja teeb seda raskemaks, häirib tööd ning võib olla töölt lahkumise põhjuseks. Tehnoloogilise keskkonna kõrgem hinnang suurendab ka kultuurilise keskkonna hinnangut.	Selgitada välja töötajate vajadused tehnoloogilise keskkonna kasutamisel, vajadusel varustada töötajad puuduolevate tehnoloogiliste vahenditega. Tutvustada kaupluse personalile kassaprogrammi põhjalikumalt ning koolitada neid lahendamise võimalikke lihtsamaid tehnoloogilisi probleeme. Pakkuda töötajatele vajadusel lisa IT-abi, et lihtsustada tehnoloogiliste probleemide lahendamist, et keeruline tehnoloogia ei alandaks töötajakogemust ning ei suurendaks soovi ettevõttest lahkuda.
Kõige tõenäolisemalt lahkuvad ettevõttest töötajad, kes on seal töötanud kolm kuni kuus aastat. Oma tööalast karjääri ettevõttes soovib nende seast jätkata vaid 33%. Samuti näevad nad pakutavaid koolitus- ja arenguvõimalusi vähem kui teised tööstaažigrupid. Töötaja, kes on ettevõttes olnud juba kolm aastat võib hakata tundma rutiini. Ta on omandanud tööks vajalikud oskused ja harjunud tööga.	Pakkuda töötajatele, kes on ettevõttes olnud vähemalt kolm aastat, rohkem võimalusi enese arendamiseks, ettevõtte väliseid koolitusi, uusi vastutusrikkamaid tööülesandeid, et nad tunneksid oma töös rohkem arengut ja edasiliikumist. Töötaja, kes tunneb, et liigub oma töös edasi, tunneb vähem soovi otsida uusi väljakutseid mujalt.

Kaubamärgisiselt on kaubamärgi A töötajate tööjõu voolavuse ja töötajakogemuse indeksi seos positiivne, mis näitab, et suurema töötajakogemuse indeks korral on suurem tööjõu voolavus. Kuigi enamus kaubamärgi A töötajaid vastas, et soovivad teha karjääri praeguses ettevõttes ning töötajakogemuse indeks on kõrge, siis madalamalt hinnati töö- ja eraelu tasakaalu, uhkust tööruumide üle, hüvede ja enda panustamise tasakaalu ning arengu ja koolituste võimalusi. Need võivad olla olulised põhjused, miks töötajad otsustavad töökohalt lahkuda. Viimastel aastatel on inimesed rohkem hakanud hindama töö ja eraelu tasakaalu ning kui töötajad tunnetavad lisaks ka, et nad teevad rohkem tööd, kui hüvesid vastu saavad, võib lahkumine olla tingitud soovist suurendada oma sissetulekut ning majanduse olukorra tõttu võib praegu ka väike palgalisa panna inimest tööandjat vahetama. Teistest ametikohtadest erinevalt oli kaubamärgi A müügikonsultantidel kõrge

töötajakogemuse indeksi juures ka teistest peaaegu poole kõrgem tööjõu volavus. Kuna uuringu tulemustest lähtuvalt kaubamärk A töötajad tunnevad ka, et praegune töökoht tõstab nende väärtust tööturul, siis see võib tähendada töötajate kindlustunnet uue töö leidmisel. Töötajad võivad olla saanud hea tugeva aluskoolituse ning kuna neile ei piisa pakutavatest edasistest koolitustest ja arenguvõimalustest, siis nad liiguvad edasi uuele töökohale, olenemata väga heast töökogemusest.

Kaubamärgi A töötajate tööjõu volavuse ennetamiseks on seega oluline

- kontrollida töötajate töögraafikute ja töökoormuse sobivust töötajate vajadustele, et nende töö- ja eraelu tasakaal ei saaks lahkumise põhjuseks;
- hinnata tööruumide valimust ning vajadusel uuendada töökeskkonda, et töötajad ei lahuks kuna tööruumid ei tundu esinduslikud;
- hinnata töötajate tasustamist (materiaalsed ja mittemateriaalsed hüved) ning kas töötajate panus ettevõtte tulemustesse vajaks kõrgemat tasu, et ühtlustada töötajate enda panuse ja vastu saadavate hüvede tasakaalu tunnetust;
- pakkuda häid töötulemusi näitavatele ja pikema tööstaaziga töötajatele rohkem arenguvõimalusi ja uusi vastutusrikkamaid tööülesandeid, mis võib suurendada nende soovi ettevõttesse jääda ning aidata vältida olukorda, kus koolitatud töötaja lahkub, kuna ei leia ettevõttes piisavalt sobivaid väljakutseid.

Kaubamärgi B töötajate tööjõu volavuse ja töötajakogemuse indeksi vahel olev seos on negatiivne ehk pöördvõrdeline, mis näitab, et suurema töötajakogemuse indeksi korral on tööjõu volavus väiksem või vastupidi. Kaubamärgi B töötajatele on oluline pakkuda kõrgemat töötajakogemust, kuna kaubamärgisiselt kõrgem töötajakogemus vähendab tööjõu volavust. Tuleks keskenduda punktidele töötajakogemuse indeksi küsimustikus, mida töötajad hindasid kõige madalamalt ning mis alandasid töötajakogemuse indeksit tugevalt, kuigi enamus väited said töötajate poolt kõrgemaid hinnanguid.

Kaubamärgi B töötajate tööjõu volavuse ennetamiseks on oluline

- selgitada, miks tehnoloogilised töövahendid töötajatele ebamugavad tunduvad ning leida lahendus, et need aitaksid töö tegemisele kaasa, mitte ei häiriks seda ja ei suurendaks soovi loobuda;
- leida võimalused rohkem töötajate vaimsesse ja füüsilisse tervisesse investeerida (tööandja tervisekindlustus, sporditoetus, tervisepäevad), et vähendada tööst tingitud tervisekahjustusi,

säilitada töötaja produktiivsust ning ennetada töötajate võimalikku vajadust otsida tervislikel põhjustel sobivamat tööd;

- pakkuda pikema tööstaažiga töötajatele rohkem arenguvõimalusi ja uusi vastutusrikkamaid tööülesandeid, mis võib suurendada nende soovi ettevõttesse jääda. Samuti võib koolituste ja arengu pakkumine suurendada inimeste eesmärgi tunnetust ja kaasatust ettevõttes, mis juhul töötajad ei lahku ettevõttest nii kergelt.

Uuringust selgus, et kuigi töötajakogemuse indeksi järgi on tegu kogemusliku ettevõttega on tööjõu voolavus ettevõttes kõrge. Kaubamärgi A töötajatel on suurem tööjõu voolavus töötajatel, kellel on ka kõrgem töötajakogemuse indeks ning kaubamärgi B töötajatel on kõrgema töötajakogemusega töötajatel madalam tööjõu voolavus. Tulemuslike töötajate hoidmiseks on ettevõttele oluline keskenduda punktidele töötajakogemuse indeksis, mida töötajad hindasid kõige madalamalt ning mis võivad olla lahkumise põhjuseks olenemata ettevõtte üldisest kõrgest töötajakogemuse indeksist ning kogemuslike ettevõtete hulka kuulumisest. Ettevõttel tuleks keskenduda töötajate vaimse ja füüsilise tervise toetamisele, pikema tööstaaži ja heade tulemustega töötajatele ettevõttesisese arengu pakkumisele, tehnoloogia täiustamisele, töö- ja eraelu tasakaalule, tööruumide esinduslikuna hoidmisele ning töötajate panuse ja vastusaadavate hüvede tasakaalu ühtlustamisele.

KOKKUVÕTE

Ühegi ettevõtte eesmärgid ei täitu iseenesest. Seatud eesmärkide saavutamiseks on vaja meeskonda, kes soovib panustada ettevõtte edusse. Ühegi ettevõtte eesmärgid ei täitu iseenesest. Seatud eesmärkide saavutamiseks on vaja meeskonda, kes soovib panustada ettevõtte edusse. Töötajate puudus ja kaasatuse madal tase on ettevõtetele püsiv probleem, mis on süvenenud uue generatsiooni pealekasvu ja viimaste aastate pandeemiaga. Töötajate puudus, rohke tööjõu voolavus, üldine rahulolematus ja madalad töötulemused on töötajakogemuse ekspertide hinnangul ning mitmete uuringute tulemustest mõistetavalt negatiivse töötajakogemuse tagajärjed. Töötajakogemus on holistiline lähenemine, mis aitab ettevõtetel arvestada oma töötajate personaalsusega ning pakkuda neile sobivamaid töötingimusi ja tööga kaasnevaid kogemusi, et saavutada töötajate tugevam kaasatus, väiksem tööjõu voolavus ja kõrgemad töötulemused.

Empiiriline uuring viidi läbi jaekaubandusettevõttes, mis haldab Eestis kahte kaubamärki. Uuritava ettevõtte kaubamärgite kauplustes töötavate müügikonsultantide ja kaupluste assistentide tööjõu voolavus on kõrge. Tööjõu voolavuse määr on oluline tegur ettevõtte tulemustes, kuna kõrgemaid töötulemusi saavutavad just need inimesed, kes on ettevõttes töötanud pikemat aega. Ettevõtte jaoks oli vajalik välja selgitada töötajakogemuse indeks, et mõista, kas selle tase võib olla kõrge tööjõu voolavuse määra põhjuseks.

Empiirilise uuringu eesmärgiks oli välja selgitada seosed müügipersonali töötajakogemuse ja tööjõu voolavuse vahel jaekaubandusettevõttes, et leida võimalusi töötajakogemuse parendamiseks ja tööjõu voolavuse ennetamiseks.

Teoreetilistele allikatele tuginedes selgitati välja positiivse töötajakogemuse loomise tingimused, seosed tööjõu voolavusega ja töötajakogemuse taseme leidmise meetodid. Töötajakogemuse kaardistamiseks kasutati Jacob Morgani küsimustikku, millega vastajad hindasid oma kolme töökeskkonda. Lisaks Jacob Morgani töötajakogemuse indeksi küsimustikule esitati valimile ka viis lisaküsimust isikliku rahulolu ja karjääriplaanide kohta. Küsimustik edastati ettevõtte kahe kaubamärgi aassistentidele ja müügikonsultantidele veebilehe Connect.ee kaudu. Võimalikust 26st töötajast vastas 16. Uuringu tulemusi analüüsiti tabelitöötlusprogrammiga ning kasutati kirjeldava statistika meetodeid. Saadud tulemused seostati omavahel, esitati jooniste ja tabelitena ning analüüsiti lähtuvalt teooriast. Kirjeldava statistika meetodi rakendamisel arvutati aritmeetilist keskmist, standardhälvet, korrelatsioonikordajaid.

Uuringust selgus, et ettevõtte töötajakogemuse indeksi tulemus vastab kogemuslikule ettevõttele. Suur erinevus on kahe kaubamärgi töötajate töötajakogemuse tasemetes, olles kaubamärgi A töötajatel kõrgem, kui kaubamärgis B. Assistentidel ja kaubamärgi B müügikonsultantidel pole töötajakogemuse tase suuresti mõjutanud tööjõu voolavust. Kaubamärgi A müügikonsultantidel on kõrge töötajakogemuse taseme juures ka kõrge tööjõu voolavus. Mõlema kaubamärgi töötajad hindavad kõrgelt oma tööandja positiivset mainet ja bränditunnetust, töötajad tunnevad end meeskonna osana ja et juhid on neile mentorid ja juhendajad. Kaubamärgi A töötajad hindasid kõige madalamal töö ja eraelu tasakaalu, uhkust tööruumide üle, hüvede ja enda panustamise tasakaalu ning arengu ja koolituste võimalusi. Need võivad olla olulised põhjused, miks töötajad otsustavad töökohalt lahkuda. Kaubamärgil B töötajatele on oluline pakkuda kõrgemat töötajakogemust, kuna kõrgem töötajakogemus vähendab tööjõu voolavust. Oluline on selgitada, miks tehnoloogilised töövahendid töötajatele ebamugavad tunduvad, leida võimalused rohkem töötajate vaimsesse ja füüsilisse tervisesse investeerida, pakkuda pikema tööstaažiga töötajatele rohkem arenguvõimalusi ja uusi kõrgemaid tööülesandeid, mis võib vähendada nende soovi ettevõttest lahkuda.

Empiirilise uuringu eesmärk oli välja selgitada jaekaubandusettevõtte töötajakogemuse tase ning hinnata selle seoseid tööjõu voolavusega. Lõputööle seatud eesmärk ja uurimisülesanded said täidetud. Lõputöö järeldused ja ettepanekud edastatakse uuritud ettevõtte juhatusele.

SUMMARY

The theme of this thesis is „The relationship between employee experience and employee turnover in a retail company”. The thesis consists of three chapters in 56 pages and includes 12 tables and 15 figures.

No company's goals are self-fulfilling. Achieving the set goals requires a team that wants to contribute to the company's success. The lack of employees and the low level of engagement is a persistent problem for companies, which has been exacerbated by the growth of the new generation and the pandemic of recent years. According to the experts of the employee experience and the results of several employee surveys the lack of employees, high employee turnover, general dissatisfaction and poor work results are the results of a negative employee experience. Employee experience is a holistic approach that helps companies engage with their employees and provide appropriate working conditions for stronger employee engagement, lower employee turnover and higher performance.

The empirical study was conducted in an Estonian retail company which manages two brands in Estonia. The employee turnover of sales consultants and store assistants of the two brands of the company is high. The employee turnover rate is an important factor in the company's results, since the people who have worked in the company for a longer period of time achieve higher work results. It was necessary for the company to find out the employee experience index in order to understand whether its level could be the reason for the high turnover rate.

The aim of the empirical study was to find out the relationship between the employee experience of the sales staff and employee turnover in a retail company in order to find ways to improve the employee experience and prevent employee turnover.

To achieve the aim of the thesis, the following tasks were set:

- find out the theoretical starting points of employee experience based on previous studies and theoretical sources;
- provide a theoretical overview of employee turnover and the relationship with employee experience;
- prepare an empirical research methodology;
- map and analyze the employee experience of the sales staff and employee turnover in the researched retail company;

- find out and analyze the relationships between the employee experience of the sales staff and employee turnover;
- draw conclusions and if necessary, present proposals to the management of the retail company to improve the employee experience and prevent employee turnover.

Based on theoretical sources the conditions for creating a positive employee experience, connections with employee turnover and methods for finding the level of employee experience were determined. Jacob Morgan's questionnaire was used to map the employee experience. Respondents evaluated their three work environments on a five-point scale. In addition to the Jacob Morgan Employee Experience Index questionnaire five additional questions about personal satisfaction and career plans were asked. The questionnaire was sent to the assistants and sales consultants of the company's two brands through the Connect.ee. Out of a possible 26 employees, 16 people responded. The results of the study were analyzed with a spreadsheet program and descriptive statistics methods were used. The obtained results were compared, presented in figures and tables and analyzed based on the theory. By applying the method of descriptive statistics the arithmetic mean, standard deviation, and correlation coefficients were calculated.

The survey revealed that the result of the company's employee experience index corresponds with an experiential company. There is a big difference in the employee experience levels of the employees of the two brands, as Brand A employees scored much higher than in Brand B. The employee experience level of assistants and sales consultants at Brand B has not greatly affected employee turnover. Brand A sales consultants have a high level of employee experience and high employee turnover. The employees of both brands highly value the positive image and brand perception of their employer, the employees feel part of the team and that the managers are their mentors and supervisors. The employees of brand A rated the balance of work and private life, pride in workplaces, balance of benefits and personal contribution, and opportunities for development and training the lowest. These can be important reasons why employees decide to leave the workplace. At Brand B, it is important to provide a higher employee experience to employees, as higher employee experience reduces labor turnover. It is important to find out why technological work tools seem uncomfortable to employees, to find ways to invest more in employees' mental and physical health, to offer employees with longer working experience more opportunities for development and new higher tasks, which can reduce their desire to leave the company. The aim of the empirical study was to find out the level of employee experience of a retail company and to evaluate its relationship with employee turnover. The aim and research tasks set for the thesis were fulfilled. The conclusions and proposals of the thesis are forwarded to the board of the studied company.

VIIDATUD ALLIKAD

- Capital One Workplace Environment Survey*. (2018). (Capital One). Retrieved 09.10.2023, from: https://www.designer.com/images/article/26437/2018_Work_Environment_Survey_Results_Overview.pdf
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A. & Melian, V. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. 2017 *Deloitte Global Human Capital Trends*. Retrieved 15.12.2022., from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>
- Bhattarai, A. (21.06.2021). *Retail workers are quitting at record rates for higher-paying work: My life isn't worth a dead-end job*. Retrieved 21.01.2023., from Washington Post: <https://www.washingtonpost.com/business/2021/06/21/retail-workers-quitting-jobs/>
- Dagher, G.K., Chapa, O. & Junaid, N. (2015). *The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs*. *Journal of Management History*, Vol. 21 Iss 2., pp. 232 – 256
- De Smet, A., Mugayar-Baldocchi, M., Reich, A. & Schaninger, B. (2023). *Gen what? Debunking age-based myths about worker preferences*. Retrieved 06.10.2023, from McKinsey and Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gen-what-debunking-age-based-myths-about-worker-preferences>
- Deb, T. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management*. Atlantic Publishers and Distributors, New Delhi, India.
- Dhand, P. (18.11.2018). *Employee Life Cycle (ELC)*. Retrieved 13.12.2022., from: https://www.linkedin.com/pulse/employee-life-cycle-elc-prerna-dhand-mukherjee?trk=public_profile_article_view
- Diard, A. (2021). *The Critical Role of Technology in Employee Experience Management*. Retrieved 11.10.2023, from <https://peoplespheres.com/the-critical-role-of-technology-in-employee-experience-management/>
- Domm, P. (29.10.2021). *Labor shortage, supply constraints and inflation hold back economy trying to emerge from pandemic*. Retrieved 11.11.2022., from <https://www.cnn.com/2021/10/29/labor-shortage-supply-constraints-and-inflation-hold-back-economy-trying-to-emerge-from-pandemic.html>
- Eesti tööturg täna ja homme 2019–2027. Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest*. (2020). Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. Kutsekoda, Tallinn.
- Emmett, J., Komm, A., Moritz, S. & Schultz, F. (30.09.2021). *This time it's personal: Shaping the*

- 'new possible' through employee experience.* Retrieved 25.11.2022., from McKinsey and Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience>
- Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M. & Wood, A. (2020). *COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment.* Retrieved 24.11.2022., from McKinsey and Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment>
- Employee lifecycle feedback. Understanding the moments that matter most to your employees.* (2020). Retrieved 12.10.2022., from QualtricsXM: https://success.qualtrics.com/rs/542-FMF412/images/EX_Lifecycle_eBook_FINAL_edit.pdf
- Employee Life Cycle in Organisation.* (kuupäev puudub). Retrieved 15.11.2022., from: Human Resources Management Handbook: <https://hrmhandbook.com/core/life-cycle/>
- Employee turnover: what is it, and what can you do about it.* (2022). Retrieved 14.04.2023., from QualtricsXM: <https://www.qualtrics.com/au/experience-management/employee/employee-turnover/>
- Falk, G., Nicchitta, I.A., Romero, P.D. & Nyhof, E.C. (2021). *Unemployment Rates During the COVID-19 Pandemic.* Retrieved 10.12.2022., from Congressional Research Service: <https://sgp.fas.org/crs/misc/R46554.pdf>
- Fechter, J. (2023). *What is the Employee Life Cycle?* Retrieved 23.02.2023., from: <https://hr.university/shrm/talent-management/employee-life-cycle/>
- Garr, S & Freitag, K. (2020). *The Four Levers of Employee Experience to Create Sustainable Results.* Retrieved 12.10.2022., from RedThread Research: https://redthreadresearch.com/wp-content/uploads/2020/07/RedThread_4LeversEmployeeExperience_Final-1.pdf
- Godfrey, N. (2020). *The origins of employee experience.* Retrieved 18.01.2023., from <https://blog.stewartleadership.com/origins-employee-experience>
- Hallford, S. (2020). *What the self-healing PC can mean for IT.* Retrieved 03.01.2024, from Intel: <https://community.intel.com/t5/Blogs/Tech-Innovation/Artificial-Intelligence-AI/What-the-self-healing-PC-can-mean-for-IT/post/1335018?profile.language=en&countrylabel=Mexico>
- Harrington, B. (2018). *Maximizing the Employee Experience: How Changing Workforce Dynamics are Impacting Today's Workplace.* Boston College Center for Work & Family.
- Itam, U. & Ghosh, N. (2020). *Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking.* International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals

Vol, 11, Iss. 2.

- Kahn, W.A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. The Academy of Management Journal, Vol.33, No.4., pp. 692-724
- Kegel, P. (2017). *The impact of the physical work environment on organizational outcomes: a structured review of the literature*. Retrieved 12.10.2023, from <https://meridian.allenpress.com/jfmer/article/1/1/19/131368/the-impact-of-the-physical-work-environment-on>
- Kinne, A. (04.08.2022). *Back to Basics: What Is Employee Experience*. Retrieved 01.02.2023., from WorkHuman: <https://www.workhuman.com/blog/back-to-basics-what-is-employee-experience/>
- Lapinaite, M. (2022). *The Relationship Between Employee Engagement and Turnover: What You Need to Know*. Retrieved 02.05.2023., from: <https://yoursapp.com/business/blog/the-relationship-between-employee-engagement-and-turnover/>
- Lynn, N. (2023). *Can you have high employee engagement and high turnover?* Retrieved 13.10.2023, from <https://nickl4.medium.com/can-you-have-high-employee-engagement-and-high-turnover-73741a6399f7>
- Maylett, T. (20.07.2017). *Tracy Maylett on Employee Experience*. Retrieved 10.02.2023., from Happy People- Better Business: <https://hpbbnews.com/2017/06/20/tracy-maylett-on-employee-experience/>
- Maylett, T. (05.11.2019). *Set Realistic, Attainable Goals for Your Employees*. Retrieved 10.02.2023., from Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/set-realistic-attainable-goals-for-your-employees/341041>
- Maylett, T. & Wride, M. (2017). *The Employee Experience How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Morgan, J. (10.03.2017). *Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little*. Retrieved 20.02.2023., from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little>
- Naci, M. & Celikkol, S.(2021). *Connect with Your Management On-The-Go*. Peter Lang Group AG
- Nelms, D., Tucker, S., Spinner, G. & Mahan, W. (2022). *2022 Retention report. How employers caused the great resignation*. Retrieved 12.04.2023., from Work Institute: <https://info.workinstitute.com/hubfs/2022%20Retention%20Report/2022%20Retention%20Report%20-%20Work%20Institute.pdf>

- New Survey: Company Mission & Culture Matter More Than Salary.* (2019). (Glassdoor's Mission & Culture Survey). Retrieved 25.10.2023, from Glassdoor: <https://www.glassdoor.com/blog/mission-culture-survey/>
- Newell, C. (21.10.2019). *The Employee Life Cycle Is About An Experience.* Retrieved 11.01.2023., from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/10/21/the-employee-life-cycle-is-about-an-experience/?sh=3822a86248c7>
- Osula, K. (2008). *Andmeanalüüs.* Kasutamise kuupäev: 11.01.2023., allikas <http://www.tlu.ee/~kairio/failid/kysimused.pdf>
- Plaskoff, J. (2017). *Employee experience: the new human resource management approach.* Strategic HR Review, Vol. 16 Iss. 3., pp.136-141
- Roe, D. (20.09.2018). *Difference Between Employee Experience And Engagement.* Retrieved 06.11.2022., from CMSWire: <https://www.cmswire.com/digital-workplace/understanding-the-difference-between-employee-experience-and-engagement/>
- Rootalu, K. (2014). *Kirjeldav statistika.* Kasutamise kuupäev: 20.12.2023, allikas Tartu Ülikool: <https://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika>
- Roots, H. (2001). *Organisatsiooniteooria mudelid.* Kasutamise kuupäev: 20.12.2022., allikas <https://digiriul.sisekaitse.ee/bitstream/handle/123456789/349/Organisatsiooniteooria%20mudelid.PDF>
- Sauga, A. (2017). *Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele.* TTÜ Kirjastus, Tallinn
- Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y. & Denny, B. (2019). *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends.* Retrieved 15.12.2022., from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf
- Schwartz, T & Porath, C. (2014). *Why you hate work.* Retrieved 02.05.2023., from The New York Times: <https://www.nytimes.com/2014/06/01/opinion/sunday/why-you-hate-work.html#:~:text=Purpose%3A%20Employees%20who%20derive%20meaning,times%20more%20engaged%20at%20work>
- Shweta & Main, K. (12.10.2022). *Employee Turnover Rate: Definition & Calculation.* Retrieved 12.01.2023., from <https://www.forbes.com/advisor/business/employee-turnover-rate/>
- Simauchi, K. (10.01.2023). *The Worst Job in the US Is Working in Retail.* Retrieved 02.02.2023., from Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-10/the-worst-job-in-the-us-is-working-in-retail?leadSource=uverify%20wall#xj4y7vzkg>
- State of the Global Workplace 2022 Report.* (2022). (Gallup). Retrieved 15.02.2023., from

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>

Stowers, J. (21.02.2023). *Employee Retention: What Does Your Turnover Rate Tell You?* Retrieved 12.03.2023., from <https://www.business.com/articles/employee-turnover-rate/>

Swann, M. (2022). *How a bad employee experience could damage your business.* Retrieved 15.12.2022, from Kallidus: <https://www.kallidus.com/resources/blog/how-a-bad-employee-experience-could-damage-your-business/>

Tenney, M. (2022). *How Employee Engagement Affects Turnover.* Retrieved 02.03.2023., from: <https://businessleadershiptoday.com/how-employee-engagement-affects-turnover/>

Tetzlaff, S. & McLeod, J. (2016). *The Employee Experience A Capstone Guide to Peak Performance.* Minneapolis, Ameerika Ühendriigid: Hillcrest Media Group, Inc.

The Employee Experience Index. (2017). (IBM Corporation and Globoforce Limited) . NY, United states.

The Employee Lifecycle Experience, The Ultimate HR Book. (2021). Retrieved 12.10.2022., from PerformHR: <https://performhr.com.au/wp-content/uploads/2021/08/eBook-The-Employee-Lifecycle-Experience-The-Ultimate-HR-Book.pdf>

The Financial Impact of a Positive Employee Experience. (2018). (IBM Corporation and Globoforce Limited). Retrieved 20.12.2022., from <https://www.ibm.com/downloads/cas/XEY1K26O>

The Future of the Workplace: The Human Experience. (2021). (100% human at work). Retrieved 05.01.2023., from <https://static1.squarespace.com/static/5e81f8e6eca8656d4cc82da4/t/61a8a4d20b534567c84932ea/1638442203008/The+Future+of+the+Workplace+-+The+Human+Experience.pdf>

The war for talent in 2022: Unprecedented shifts in job-seeker behaviour. (2022). (Talent 500). Retrieved 13.10.2022., from: <https://talent500.co/enterprise/campaigns/talent-intelligence-survey-2022>

Turner, J. (2023). *Employees seek personal value and purpose at work. be prepared to deliver.* Retrieved 13.10.2023, from <https://www.gartner.com/en/articles/employees-seek-personal-value-and-purpose-at-work-be-prepared-to-deliver>

Töötajate rahulolu uuring. (kuupäev puudub). (Connect.ee). Kasutamise kuupäev: 23.02.2023, allikas: <https://www.connect.ee/surveys/preview/469425905/>

Udemy in Depth: 2018 Employee Experience Report. (2018). (Udemy Business). Retrieved 07.11.2022., from <https://research.udemy.com/wp-content/uploads/2018/09/Employee-Experience-Report-2018-2021-Rebrand-v4-gs.pdf>

Vainula, E., Malm, K. & Generalova, A. (2017). *Kuidas leida aasta keskmist töötajate arvu?*

- Kasutamise kuupäev: 20.12.2023, allikas Raamatupidaja.ee
<https://www.raamatupidaja.ee/uudised/2017/02/06/kuidas-leida-aastakeskmist-tootajate-arvu>
- Wadors, P. (2018). *The New CHRO Agenda Employee Experiences Drive Business Value*. Retrieved 14.10.2022., from ServiceNow: <https://www.servicenow.com/content/dam/servicenow-assets/public/en-us/doc-type/resource-center/ebook/ebook-chro-report-comp.pdf>
- Webber, A. (2018). *Generation Z want to work in a 'fun' environment*. Retrieved 07.10.2023, from <https://www.personneltoday.com/hr/generation-z-want-to-work-in-a-fun-environment/>
- Wilthagen, A. C. J. M., Thiel, A., Klammer, U. & Chung, H. (2009). *Flexibility and security over the life course; Take it or leave it: flexible working-time arrangements and the synchronization of business cycle and life cycle*. Article in *Bijdragen Tijdschrift Voor Filosofie en Theologie* January 2009
- Workplace Mental Health Trends Report: The Future of Work*. (2023). (Calm Business). Retrieved 06.11.2023, from <https://info.calm.com/rs/541-LYF-023/images/Calm-Business-2023-Workplace-Mental-Health-Trends-Report.pdf>
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Kasutamise kuupäev 21.12.2023, allikas Tartu Ülikool: <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/3538e168-6012-4e90-8484-4bb59be8b14a/content>

LISAD

Lisa 1. Töötajakogemuse küsimustik.

Lisa 2. Dokumendivaatluse kava.

Lisa 1. Töötajakogemuse küsimustik

Hea küsimustikule vastaja!

Olen Tallinna Tehnikakõrgkooli kaubandusökonoomika eriala tudeng ning viin oma lõputöö raames läbi uuringu töötajakogemuse teemal. Palun teil osaleda uuringus vastates allpool toodud küsimustikule. Aega kulub selleks maksimaalselt 7 minutit. Teie vastused on anonüümsed ning neid kasutatakse vaid üldistatud kujul ja vaid lõputöö koostamiseks.

Kui Teil tekib vastamisel küsimusi, siis võtke minuga ühendust tekla Relika Ani@outlook.com või telefonil 56700013.

Lugupidamisega, Tekla Relika Ani

	Füüsiline töökeskkond	Üldse ei nõustu	Osaliselt ei nõustu	Nii ja naa	Osaliselt nõustun	Nõustun täielikult
1	Minu organisatsioon pakub töötajatele kasutamiseks mitut erinevat stiili tööruume (nt avatud ruumid, vaiksed alad, koostööruumid, kohviku stiilis keskkonnad jne)	1	2	3	4	5
2	Füüsiline ruum peegeldab minu organisatsiooni väärtusi (nt kui väärtusteks on koostöö, avatus, läbipaistvus ja lõbu, siis on ka füüsiline ruum vastav)	1	2	3	4	5
3	Tunnen uhkust oma tööruumide üle, kui sõber või tuttav neid näeb	1	2	3	4	5
4	Minu organisatsioon pakub paindlikke töövõimalusi ja soodustab töötajate iseseisvust.	1	2	3	4	5

	Kultuurikeskkond	Üldse ei nõustu	Osaliselt ei nõustu	Nii ja naa	Osaliselt nõustun	Nõustun täielikult
5	Tunnetan oma eesmärgi ettevõttes	1	2	3	4	5
6	Tunnen, et mind koheldakse õiglaselt	1	2	3	4	5
7	Tunnen, et mind väärtustatakse	1	2	3	4	5
8	Tunnen, et minu juhid on mulle	1	2	3	4	5

	mentorid ja juhendajad					
9	Tunnen, et olen osa meeskonnast	1	2	3	4	5
10	Kui soovin õppida midagi uut või oma organisatsioonis edasi areneda, antakse mulle selleks ressursid ja võimalus	1	2	3	4	5
11	Soovitan teistele oma tööandjat	1	2	3	4	5
12	Tunnen, et ettevõtte, kus töotan, on mitmekesine ja kaasav	1	2	3	4	5
13	Minu tööandja investeerib töötajate heaolusse (füüsilisse ja vaimsesse tervisesse)	1	2	3	4	5
14	Ettevõttel, kus töotan, on tugev brändi tunnetus ja positiivne maine	1	2	3	4	5

	Tehnoloogiline keskkond	Üldse ei nõustu	Osaliselt ei nõustu	Nii ja naa	Osaliselt nõustun	Nõustun täielikult
15	Üldiselt on minu organisatsioonis kasutatav tehnoloogia hästi kavandatud, kasulik ja väärtuslik.	1	2	3	4	5
16	Üldiselt on kasutatav tehnoloogia minu organisatsioonis kõigile töötajatele võrdselt saadaval.	1	2	3	4	5
17	Üldiselt on minu organisatsioonis kasutusel olev tehnoloogia vastav töötajate vajadustele, mitte ainult organisatsiooni nõuetele vastav.	1	2	3	4	5

	Üldine rahulolu	Üldse ei nõustu	Osaliselt ei nõustu	Nii ja naa	Osaliselt nõustun	Nõustun täielikult
18	Tunnen, et see kui palju mina panustan ja kui palju ma ettevõttelt vastu saan (rahalised + mitterahalised hüved) on tasakaalus.	1	2	3	4	5
19	Tunnen, et minu tööelu ja eraelu on tasakaalus .	1	2	3	4	5
20	Tunnen, et ettevõtte, kus töotan arvestab minu isiksuse ja personaalsusega ning saan neid rakendada oma töös.	1	2	3	4	5
21	Tunnen, et minu praegune töökoht tõstab minu väärtust tööturul.	1	2	3	4	5

Missugused on Teie tulevikuplaanid seoses karjääriga? (*Töötajate rahulolu uuring*, n.d.)

- Teha karjääri selles firmas
- Teha karjääri samas valdkonnas, aga mõnes teises firmas
- Teha karjääri mõnes teises valdkonnas

Vanus

- Kuni 26 aastat
- 27- 35 aastat
- 36- 42 aastat
- 43- 58 aastat
- Üle 58 aasta

Tööstaaž praeguses ettevõttesse

- Alla 2 aasta
- 3-6 aastat
- Üle 7 aasta

Kaubamärk

- Kaubamärk A
- Kaubamärk B

Ametikoht

- Müügikonsultant
- Assistent

Lisa 2. Dokumendivaatluse kava

Dokument	Vaadeldavad andmed
Kaubamärk A tööjõu liikumise aruanne	• Müügiassistentide arv 2022. aasta alguses • Müügikonsultantide arv 2022. aasta alguses • Müügiassistentide arv 2022. aasta lõpus • Müügikonsultantide arv 2022. aasta lõpus • 2022. aasta jooksul vabatahtlikult lahkunud müügiassistentide arv • 2022. aasta jooksul vabatahtlikult lahkunud müügikonsultantide arv
Kaubamärk B tööjõu liikumise aruanne	• Müügiassistentide arv 2022. aasta alguses • Müügikonsultantide arv 2022. aasta alguses • Müügiassistentide arv 2022. aasta lõpus • Müügikonsultantide arv 2022. aasta lõpus • 2022. aasta jooksul vabatahtlikult lahkunud müügiassistentide arv • 2022. aasta jooksul vabatahtlikult lahkunud müügikonsultantide arv