

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Kätty Jaanson

**PERSONALI ARENDAMINE FIFAA AS  
SKECHERS KAUPLUSTEKETI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Margus Kõomägi

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“ ..... a.

TÜ Pärnu Kolledži ..... osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

|   |    |
|---|----|
| Sissejuhatus .....  | 4  |
| 1. Personali koolitamine ja arendamine jaemüügi organisatsioonis .....                                | 6  |
| 1.1 Personali arendamine personalijuhtimise osana .....   | 6  |
| 1.2 Personali koolituse hindamise ja koolitamise meetodid ning mudelid .....                          | 12 |
| 1.3 Arendamis- ja koolitusvajaduse väljaselgitamine jaemüügi valdkonnas.....                          | 21 |
| 2. Fifaa AS Skechers personali arendamise ja koolitamise uuring .....                                 | 27 |
| 2.1. Fifaa AS Skechersi tutvustus ning personali koolitamise ja arendamise<br>problemaatika.....      | 27 |
| 2.2. Fifaa AS Skechers personali koolitamise ja arendamise uuringu meetodika ja<br>tulemused .....    | 30 |
| 2.3. Fifaa AS Skechers personali koolitamise ja arendamise uuringu järeldused ja<br>ettepanekud ..... | 37 |
| Kokkuvõte .....   | 42 |
| Viidatud allikad.....   | 44 |
| Lisad.....  | 48 |
| Lisa 1. Eelintervjuu jaemüügijuhiga .....   | 48 |
| Lisa 2. Skechersi teenindusstandard <i>The Promise</i> .....  | 49 |
| Lisa 3. Ankeetküsitlus teenindajatele.....  | 50 |
| Lisa 4. Koolitusplaani näidis.....  | 54 |
| Summary .....   | 55 |

## SISSEJUHATUS

Ettevõtte loomisel on selle peamiseks eesmärgiks kasumi teenimine ning seda saavutatakse rahaliste näitajate tõstmise abil. Selle toimimiseks on oluline roll läbimõeldud otsuste tegemisel ja strateegilise juhtimise abil. Siinkohal tuleb arvestada ka kliendi kui peamise käibe tooja tähtsusega ettevõttes. Tagamaks, et klient saaks kõike, mida ettevõttelt ootab, on oluline temani saata kõik vajalik info, et müüa edukalt oma tooteid ja teenuseid ning seejuures saada tagasiside temalt ettevõtte tegevusele ja asjakohasusele. Seega kahe olulise osa, kliendi ja juhi vahendajaks on teenindaja, kes kannab olulist infoedastaja rolli. Selleks, et teenindaja oleks kvalifitseeritud ning omaks vajalikke teadmisi ja oskusi, on oluline panustada teenindaja oskustesse ja teadmistesse, korraldades koolitusi ja seeläbi teda arendades. Kuna pidev areng on inimesele loomupärane, aitab tööandja panus sellesse hoida üleval motivatsiooni oma tööd hästi teha ning töösse pühendumine kasvab. Tähtis on välja selgitada, mis vajaks enam tähelepanu iga konkreetse ettevõtte töötajate puhul.

Lõputöös on võetud aluseks ettevõtte Fifaa AS Skechersi kauplusteketi personali arendamise ja koolitamise rakendamist ning tegeleb kvaliteetsete ja mugavate jalanõude müügiga ning tegemist on ülemaailmselt tuntud kaubamärgiga. Eestis on tänaseks kuus Skechersi jaemüügi esinduskauplust, lisaks pakuvad samu tooteid ka teised spordi- ja internetipoed. Ettevõttes on välja töötatud ühtne teenindusstandard eri riikides asuvatele Skechers-i kaupluste teenindajatele, mis on vormilt alusdokument ning mida eri riigis peaks täiendama vastavalt kultuuri ja klientuuri iseärasustele. Puudub otsene koolitusvajaduste välja selgitamise protsess ja selle alusel koolituste süsteemne läbiviimine. Koolitused on suunatud pigem neile, kes alustavad oma tööd ettevõttes, et tutvustada neile ettevõtte põhimõtteid ning pakutavaid tooteid. Selleks, et ka pikaajaseid töötajaid motiveerida, arendada ning hoida nendega töösuhet, on vajalik selgitada välja nende teadmiste ja oskuste arendamiskohad ning seda on tähtis jälgida pidevalt. Panustamine teeninduspersonali teadmistesse ja oskustesse aitab ära hoida personali voolavust, suurendab nende lojaalsust ning tekitab kindlustunnet töötajates

müügiolukorras. Lisaks väljenduvad töötajate teadmised ja professionaalsus ettevõtte müüginumbrites, kuna enesekindlad ja teadlikud teenindajad suudavad leida klientidele just neile sobivad tooted. Seega teenindaja oskustesse ja teadmistesse panustamine on organisatsioonis oluline.

Lõputöö eesmärgiks on teha ettepanekuid ettevõtte tegevjuhile ja jaemüügijuhile Fifaa AS Skechers kauplusteketi personali arendamiseks ja koolitamiseks, viies läbi uuringu ettevõtte töötajate hulgas.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada töötajate koolitamise ja arendamise osatähtsust personalijuhtimises;
- analüüsida personali koolituse ja arendamise teoreetilisi lähtekohti;
- leida personali koolitamise ja arendamise eripärad jaemüügis;
- välja selgitada ettevõtte personali koolitamise ja arendamise problemaatika;
- viia läbi personali koolitamise ning arendamise alane uuring;
- teha järeldusi ja ettepanekuid personali koolitus- ja arendamisprotsessiks lähtuvalt uuringu tulemustest;
- luua koolitusplaani näidis lähtuvalt uuringutulemustest.

Peamine uurimisküsimus on järgmine: kuidas saab ettevõtte parendada töötajate koolitusprotsessi?

Lõputöö koostamisel kasutatakse erinevaid teadusartikleid, mis pärinevad peamiselt EBSCO ja Emerald andmebaasidest. Nende põhjal moodustatakse uuringuküsimused, mille vastamiseks kasutati Likerti-skaalat ning avatud küsimusi. Küsimustik viidi läbi veebikeskkonnas Google Forms. Lisaks viiakse läbi dokumendianalüüs, kus tutvuti kasutusel olevate teeninduspersonali teenindusstandardi ja tööohutusjuhenditega. Lõputöö esimeses osas keskendutakse teoreetilistele lähtekohtadele, kus tuuakse välja personali koolitamise ja arendamise tähtsus ettevõttes, selle eripärad jaemüügis ning erinevad mudelid ning meetodid, mis võimaldavad koolitusvajadusi välja selgitada ning valida välja sobivad koolitusmeetodid. Teises osas keskendutakse läbiviidud uuringule ning selle põhjal tehakse järeldused ja ettepanekud edaspidiseks.

# 1. PERSONALI KOOLITAMINE JA ARENDAMINE JAEMÜÜGI ORGANISATSIOONIS

## 1.1 Personali arendamine personalijuhtimise osana

Personalijuhtimisel on oluline osa organisatsiooni toimimisel. Personaliosakond juhib ettevõtte kõiki töötajaid ning liidab ettevõtte ühtseks tervikuks. Selleks, et kõik osalised organisatsioonist oleksid motiveeritud ühise eesmärgi nimel töötama, on vajalik organisatsioonipoolne tugi. Selle edasikandjaks on juht ning tuge saab organisatsioon pakkuda oma personalile võimaldades omalt poolt vajalikud teadmised ja oskused, et töötajad saaksid teha oma parima soorituse enda tööülesannetes.

Inimressursside juhtimise olemust on mõjutanud pika aja vältel toimuvad muutused nii sotsiaalses kui majanduslikus keskkonnas. 19. sajandini tähendas inimeste juhtimine nende kontrollimist võimu ja hirmu abil. Alates 20. sajandist seoses tootmistööstuse arenemisega hakati tähelepanu pöörama personalijuhtide haridusele, kuna loodud ametiühingud sätestasid piiranguid töötingimustele. 1930. aastatel hakati uurima erinevate töösüsteemide mõjusid töötajate tulemuslikkusele ning leiti, et töötajate põhiliste sotsiaalsete vajaduste rahuldamisel on oluline mõju nende töö tulemuste ja rahulolu osas. 1950. aastatel võeti alles kasutusele inimressursside juhtimise mõiste, mis rõhutas, et inimressurss on organisatsiooni oluline vara. Hakati enam keskenduma tööelu kvaliteedi täiustamisele, et tulemuseks oleks rahulolevad töötajad ja töö tõhusus. 20. sajandi lõpust süvenes kvaliteedi täiustamine veelgi, sest hakati väärtustama töötajate ja juhtide vahelist usaldussuhte teket. (Deadrick & Stone, 2014, lk 193-195) Seega inimressursi väärtustamise ning nende rahulolusse panustamise olulisus kerkis esile juba 20. sajandil. Tänapäeval on inimressursi arendamine ja koolitamine aina enam tähtsustatud.

Personalijuhtimine on töötajate tegevuste ning suhtluse reguleerimine ja suunamine töökeskkonnas (Clark, 1993, lk 23). Personalijuhi rolliks on leida sobivate omaduste ja

teadmistega töötajad, soodustada meeskonnatööd, mõõta töötajate tulemuslikkust ja hinnata nende tööd ning vastavalt sellele pakkuda võimalust töötajate oskuste arendamiseks ning neid koolitada, olles nende julgustaja (Aswathappa, 2010, lk 106; Fong, Ooi, Tan, Lee & Chong, 2011, lk 718). Personali arendamise olemus seisneb tegevustes, mis muudavad töötajate töö tõhusust ja kvaliteeti paremuse suunas. Selle juures on oluline luua ettevõttes selleks sobivad tingimused ning seada ettevõtte põhiselt sobivad eesmärgid, mille poole püüelda. On oluline, et ootused personalile on selged ja jõukohased. (Lõhmus, Simson & Vigla, 2002, lk 10-11)

Üheks arendamise osaks on personali koolitamine. Nii arendamine kui koolitamine ettevõttes on strateegilised protsessid, mille lõpp-eesmärgiks on ettevõtte eesmärkide saavutamine ja nendeni jõudmiseks määratud ülesannete täitmine (Niazi, 2011, lk 43). Arendamine hõlmab endas töötajate kaasatust, pühendumist ning kogemusi, millest järeldusi teha ning millest võib õppida kõige enam. (Hughey & Mussnug, 1997, lk 53). Töötajate arendamine on vähehaaval väikeste muutuste elluviimine, milles on osa igal töötajal oma roll ning kokkuvõttes, kui kõik osapooled sellesse panustavad, mõjutab see muutuste jada kogu ettevõtet positiivselt. (Stewart, Washinton-Hoagland & Zsulya, 2013, lk 4). Arendamine hõlmab ka inimese isiklike eesmärkide poole püüdlemist lisaks tööalastele eesmärkidele ning toimub pikkamööda. Kui personali arendamine on pikaajalisem protsess, siis koolitamine toimub lühikese aja vältel. Koolitus võimaldab suuremale hulgale inimestele anda edasi teadmised, kuidas oleks õigem ja kasulikum käituda teatud olukordades ning on piiritletud eesmärkidega. (Garavan, 1997, lk 40). Pidev areng on ettevõttele oluline, et muutuste ja nõudlusega kohaneda.

Ettevõtete poolne personali arendamine saab positiivset tähelepanu üha enam. Ülemaailmselt on järjest enam hakatud suhtuma arenevasse organisatsiooni kui loomulikku osasse juhtimises. Seda soodustab pidev äriiline konkurents ning see toetab muutusi organisatsioonis ja ühtlasti soodustab kvaliteedijuhtimist ettevõttes. (Dragomir, 2017, lk 31).

Et aidata suurendada huvi töötajate arengusse panustamisse, on Personalijuhtimise Instituut (*Institute of Personnel Management*) loonud organisatsioonide koolitustegevuse toetamiseks printsiibi, mille kolm eesmärki on järgmised (Hay, 1984, lk 311):

- Mõistmine, et muutustega kaasas käimine toob kaasa võimalused teadmiste ja oskuste täiendamiseks, et organisatsiooni tööd efektiivsemaks ja paindlikumaks muuta.
- Arusaamine, et õppimine on lahutamatu osa tööst ja kõik tegevused hõlmavad endas õppimisprotsessi.
- Sobiva meetodi leidmine: luuakse tasakaal teoreetilise ja praktilise õppemeetodi vahel ning see sobitatakse oma töökeskkonda sobivalt.

Tähtis on, et ettevõtte juhid mõistavad oma töötajatesse panustamise tähtsust ning on nõus sellega järjepidevalt tegelema. Paljud organisatsioonid võtavad järjest enam ette suuri muutusi oma juhtimisstiilis, et kohaneda ümbritsevate muutustega ja klientide vajadustega. Üha enam oodatakse organisatsioonilt lisaväärtusi – innovatsiooni, loovust, kliendisõbralikkust ja teenuste või toodete kvaliteedi täiustamist. Seejuures tuleb tugineda organisatsioonisisestele tugevustele. (Bergenhengouwen, 1996, lk 29). Seega tuleb tunnustada ka ettevõtte väärtuste kandjaid ehk organisatsiooni personali. Seda saab teha töötajate oskusi ja teadmisi arendades.

Juhi rolliks on aegade jooksul saanud muutuste läbiviimine ning ülesandeks on vastutada organisatsiooni ja töötajate arengu eest. Nii on juhtival positsioonil tähtsaks oskused, nagu suhtlemisoskus, probleemide lahendamine, otsuste tegemine, läbirääkimised ja konfliktide käsitlemine päevakorras. (Analoui, 1994, lk 69-70) See omakorda on heade ettevõtte siseste suhete alus, mis teeb töökohast meeldiva kohta.

Koolitamine tähendab õpetamise abil käitumise ja teadmiste edasi andmist. Koolitus võib olla nii ettevõtteväline kui -sisene. Ettevõtteväline koolitamine on pigem ajendatud töötaja poolt ja tema vabast ajast, kuid on kasulik nii töötajale kui ettevõtte jaoks õppija teadmiste ja kogemuste osas ning on vormilt formaalne. Nendeks on täiendõpe koolis ja eri kursused, mis ühendavad eri taustaga inimeste grupid ühise huvi tõttu. Ettevõttesisene koolitus arvestatakse töötaja sisse, see võib olla mitteformaalne ning seda viib läbi rohkemate kogemustega töötaja, õpetades vähesema kogemuse/teadmisega töötajaid. Enamasti on koolitajaks sel puhul otsene ülemus. Samas võib see olla ka formaalne, mis toimub professionaalse koolitaja abil ja on enamasti ostetav teenus. (Torrington, Hall & Taylor, 2005, lk 385; 392-394). Töoga seotud ja tööväliseid eristab vastutaja ja kontrollija roll: esimese puhul on koolitaja see, kes tagab, et kõik osalised saaksid vajalikku infot ning teisel juhul on koolitaja enda

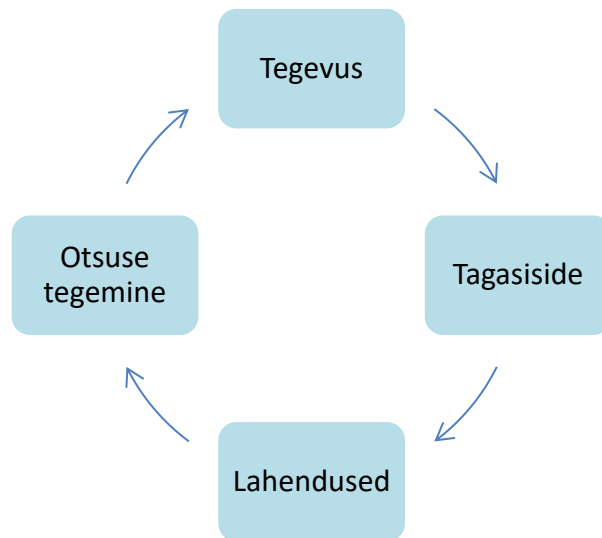


huvi teadmiste täiendamise vastu. (Pettman, 1971, lk 409). Seega ettevõtte jaoks on oluline välja selgitada vajadus ja võimalus koolituse läbi viimiseks.

Sageli keskenduvad ettevõtted uue töötaja koolitamisele, kuna soovitakse, et nad suudaksid võimalikult kiiresti kohaneda uue töökeskkonnaga ning mõistaksid ja täidaksid ettevõtte ootusi. Lisaks soovitakse, et nad tunneksid end oodatuna ja osana ettevõttest. Uue töötaja puhul on tähtis edasi anda lihtsamad põhitõed ja oskused, mis on nõutud ametikohal (Mueller, 1997, lk 3).

Ka staažikama töötaja koolitamine on tähtis. Personali pidev koolitamine on viis, kuidas ettevõtte töö sujuvust positiivselt mõjutada ning kindlustada, et töötajate teadmised, oskused ja pädevused vastavad sellele, mida just nende organisatsioonis on vaja efektiivselt tööülesannete lahendamiseks (Leduchowicz, 1982, lk 5). Töötajate pädevuse hindamine on üheks ettevõtte konkurentsivõime näidikutest (Drejer, 2000, lk 206). Seega ettevõtte personalijuhtimises on oluline koht töötajate koolitamisel ja nende oskuste ning teadmiste arendamisel.

Ramsey (2008, lk 5) järgi hõlmab koolituse abil õppimine endas rohkem võimete arendamist kui olemasolevate võimete ja oskuste kasutamist. Tihtipeale usutakse, et pidev areng ja õppimine organisatsioonis on miski, mida ettevõtte endale ei saa lubada majanduslikult rasketel aegadel ning vastupidises olukorras, kui turg soosib äri kasvamist, on töötajatel liiga palju tööd ning seeläbi ei jätku aega õppimiseks. Tegelikult panustades töötajate teadmistesse ja oskustesse tõuseb ka nende sooritusvõime tööülesannetes. (*Ibid*, lk 9). Lisaks on õppimine kui lõputu protsess, mille käigus töötajad saavad pidevat tagasiside ning seeläbi toimub pidev areng (Ross, Smith & Roberts viidatud Darling & Flanigan, 2008 vahendusel, lk 81). See aga omakorda motiveerib töötajaid hoidma töösuhteid.



**Joonis 1.** Õppimise tsükkel (autori koostatud Ross, Smith & Roberts viidatud Darling & Flanigan, 2008 vahendusel, lk 81 põhjal)

Erinevates sektorites asetsevaid ja eri tegutsemisvaldkonnaga tegelevaid ettevõtteid hõlmanud uuringus leiti korrelatsioon personali koolitustesse investeerimise ja töötajate ettevõttesse saabumise vahel (Forrier & Sels, 2003, lk 156-157). Selgus, et peamiseks ajendiks personali koolitamisel on uute töötajate värbamine, kuid töötajate sage lahkumine peaks samuti stiimuliks olema.

Nimelt ühes jaemüügiga tegelevate ettevõtete uuringus andsid töötajad tagasisidet, et tööjõu voolavuse vähendamiseks peaksid ettevõtted oma personali koolitamisele rohkem tähelepanu pöörama. Rahulolu koolitustega on uuringus kõige viimasel kohal personali rahulolu tabelis ning asetseb 6. kohal 9kohalises tabelis, kus on järjestatud kõige sagedasemad põhjused töölt lahkumiseks. Hendrie on uuringust järeldanud, et personali koolitamine ja karjääri arendamise võimaluse pakkumine rahuldab töötajaid ning vähendab tööjõu lahkumist ettevõtetest. (Hendrie, 2004, lk 440)

Seega on tähtis regulaarselt töötajate teadmistesse, oskustesse ning ka isiksuse arengusse panustada, kuna see on kokkuvõttes kasulik ettevõtte sooritustes üleüldiselt. Personali koolitamine ja arendamine on osaks konkurentsivõime ja kvaliteedijuhtimise edendamises. Nende eripärad on välja toodud allolevas tabelis (tabel 1).

**Tabel 1.** Personali arendamise ja koolitamise erisused

| Võrdlusfaktor                | Koolitamine  | Arendamine   |
|------------------------------|--|--|
| Fookus                       | Oskuste, võimete ja teadmiste arendamine tasemel tööülesannete sooritamiseks.                    | Individuaalne maksimaalse potentsiaali kasutamine ja tulevikuvõimalused töökohal.              |
| Eesmärk                      | Selgesti seatavad eesmärgid, mida on võimalik mõõta.   | Konkreetseid mõõdetavaid eesmarke ei ole, pigem üldised eesmärgid.                             |
| Aeg                          | Lühiajaline  | Elukestev  |
| Meetodid                     | Demonstratsioon ehk rollimäng erinevates olukordades, harjutamine/praktiseerimine ja tagasiside. | Vastastikune õpe, nõustamine, juhendamine ja mentorlus.  |
| Väljundid                    | Oskuslik töö tegemine, mis on kasuks igapäevastes tööülesannetes.                                | Paranenud on probleemide lahendamise oskus ja otsuste langetamine ning personaalne kompetents. |
| Hindamine                    | Hinnang antakse tööga seotud standardite alusel.   | Hinnang antakse oskustele ja efektiivsusele.   |
| Kasulikkus organisatsioonile | Enamasti koheselt nähtav töösooritustes.   | Keskmine või pikaajalisem tasuvus suurenenud potentsiaali näol.                                |

Allikas: Garavan, 1997, lk 43-44 autori kohandatud

Niisiis selgub, et koolitus keskendub konkreetsete tööülesannete heale sooritamisele, tulemus on mõõdetav ning selle kestvus lühiajaline. Tulemused on konkreetsemad ning nähtavad. Arendamine on aga pikaajalisem protsess, mis keskendub indiviidi maksimaalse potentsiaali kasutamisele ning selle eesmärgid on üldisemad.

Seega on töötajate koolitamisel üks oluline osa ettevõtte arendamisest. See võimaldab hoida pikaajalisi töösuhteid ning panustada töötajatesse vastavalt nende vajadustele. Seeläbi ei pea ettevõtte keskenduma uue personali värbamisele ning saab keskenduda ettevõtte kasumlikkusele veel enam. Personali koolitamisel keskendutakse konkreetsetele oskustele, teadmistele ja võimetele, kuid personali arendamine hõlmab endas indiviidi pädevuste arengut ning seeläbi paremaid võimalusi tulevikuks, seega kokkuvõttes saavad kasu sellest mõlemad osapooled.

## 1.2 Personali koolituse hindamise ja koolitamise meetodid ning mudelid

Võimalikult tõhusaks töötajate arengusse panustamiseks, on oluline analüüsida, missugused meetodid on konkreetsele ettevõttele sobivad ning teostatavad. Tähtis on, et ettevõtte juhtide jaoks on selge, missuguseid eesmärke soovitakse seada ning seejärel leida efektiivsed meetodid nende saavutamiseks. Alapeatükk käsitlebki personali koolitamise ja arendamisega seotud mudeleid ning meetodeid. Esmalt on tähtis hinnata, mis valdkonnas ning teemadel vajavad töötajad koolitamist. Selleks on tähtis teada töötajate poolseid ideid ja ettepanekuid. Üheks sobivaks viisiks neist teadlikuks saamiseks on personaalne struktureeritud vestlus töötajaga, milleks on arenguestlus (Bergenhengouwen, 1996, lk 35).

Arenguestlus on levinud juhtidepoolne suhtlemisviis organisatsiooni töötajatega. Ideaalne arenguestlus võimaldab mõlemal poolel ettenähtud teemadel arutleda. See peab olema probleeme lahendava suunitlusega ning ei ole süüdistav või vaid vigu esile toov vestlus. Arenguestluse üldine eesmärk on aidata kaasa organisatsiooni efektiivsele toimimisele. Lisaks tagab see, et kõik töötajad tajuvad selle abil, kus nad ettevõtte tasandil parasjagu asetsevad. Inimesed soovivad teada pigem seda, mida saaks paremini teha ning oma vigadest õppida, võrreldes täiesti teadmatuses olemisega. (Spinks, Wells & Meche, 1999, lk 94)

Töötaja pädevuste ja töökäitumise üle arutlemine aitab esile tuua, mis on töötaja tugevad küljed ning mis vajavad veel arendamist. Arengu hinnang, vajalikud koolitused, personali arendamine ja karjäärijuhtimine on osaks personali kompetentsi arendamisest ning aitab seeläbi ettevõttel areneda. (Bergenhengouwen, 1996, lk 35)

Kui taolist vestlust juhi ja töötaja vahel ei toimu, ei ole töötajal tagasisidet, kas tema tehtav töösooritus on piisav või mitte ja kas tema ametikoht on ohus või võiks oodata teda ees edutamine (Spinks, Wells & Meche, 1999, lk 96). Arenguestluse kasutuselevõtmise puhul tuleb järgida kindlaid põhimõtteid (Wilson & Western, 2000, lk 389-390):

- Koolituse ja arenguga seotud probleemid ei tohi olla seotud töötasu ja ametikoha edutamisega seotud.

- Arenguvestluse aeg peab olema hoolikalt valitud: mitte kõige kiirem aeg aastas ning see peab sobima mõlemale osapoolele.
- Etteteatamisaeg peaks olema vähemalt kaks nädalat ning võimalusel rohkemgi, kuna see aitab töötajal paremini ette valmistuda ja vajalik läbi mõelda.
- Mõlemad pooled peavad olema ettevalmistunud ja hea on omada kirjalikke märkmeid ning eelmiste arenguvestluste kokkuvõtteid võrdluseks.
- Vestluse toimumispaik peab olema privaatne ning info jääma konfidentsiaalseks.
- Töötaja ja juhi vahel lepatakse kokku edaspidised sihid ja arenguplaan, mis sisaldab täpseid väljundeid, et motiveerida töötajat nendeni jõudma.
- Lisaks tööalastele koolitamise ja arendamise plaanidele peaks hõlmama individuaalseid soove, sest see aitab kaasa pideva arendamise tahte tekkimisele ja edasipüüdlustele.
- Arenguvestlusel kokku lepitu ja tuleviku plaanid peaksid kindlasti vastama reaalsele võimalusele ettevõttes, et mitte lubada võimatut ja tekitada pettumust.
- Arenguvestlust korraldatakse regulaarselt, rohkem kui kord aastas ning jälgitakse pidevalt kokku lepitud arenguplaane.
- Arenguvestluse põhidokumente või lähtekohti täiendatakse vastavalt vajadusele, et need ei muutuks ebaefektiivseks ning et need täidaks oma eesmärgi.
- Kogu organisatsiooni töötajatele on selgitatud, miks on arenguvestlused vajalikud ning mida nende abil saavutada tahetakse.

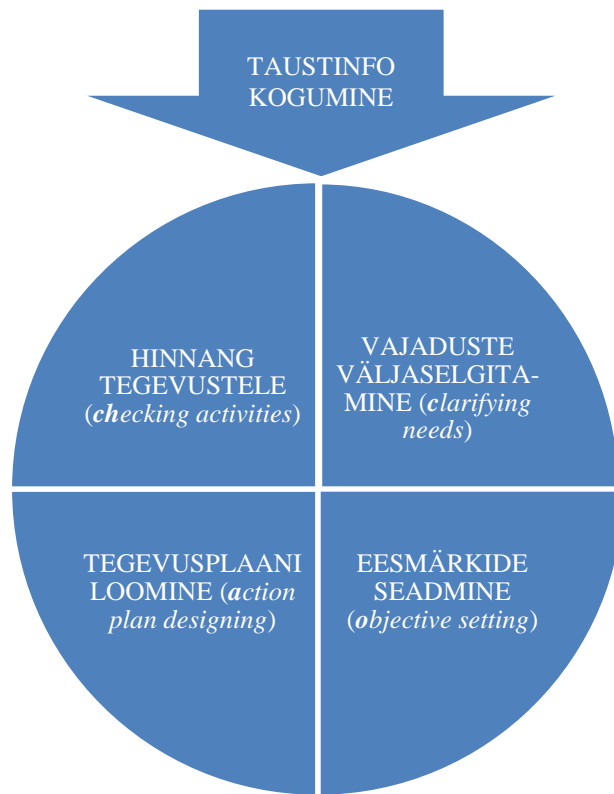
Arenguvestluse abil saab nii juht kui töötaja teada oma tugevustest ja nõrkustest ning saab vajadusel oma soorituse paranemise poole püüelda. Kui aga töötaja on juba kompetentne või milleski väga hea siis on oluline ka sellele tähelepanu pöörata. Selleks on hea kasutada õppimise tsüklit (vt joonis 1 lk 9), mille abil on võimalik visuaalselt selgeks teha tegevuste kulg ning need läbi mõelda.

Tegevuse soorituse, näiteks müügitehingu järel on oluline osa tagasisidel, mis aitab välja tuua töötaja tugevused ja nõrkused. Sellest tulenevalt tuleb leida lahendused, mis keskenduvad arendamist vajavate külgede tugevdamisele või positiivsete omaduste ja oskuste rakendamisele. Seejärel on vaja leida personaalselt sobivaim lahendus, mille kasuks otsustada ning edaspidi rakendada ning sealt edasi algab sama, lõputu protsess. (Ross, Smith & Roberts viidatud Darling & Flanigan, 2008 vahendusel, lk 81). Oluline

on, et töötajad kas ise oleksid aktiivsed ning julgeksid ise öelda, mis vajaks nende arvates veel arendamist ning missuguste koolituste abil seda saab saavutada.

Täiskasvanud õppijatel on omad põhitõed ja kogemused ning nende mõtetega osaletakse ka koolitustel. Koolitaja peab sellega arvestama ning julgustama osalejaid oma mõtteid avaldama ja kaasa rääkima ühistel aruteludel. Selleks on nii koolitajal kui koolitujatel vajalik mõista, et ei ole ühtseid õigeid vastuseid ja lahendusi. (Ghosh, Satyawadi, Joshi, Ranjan & Singh, 2012, lk 198-199). Täiskasvanud inimeste koolitamise puhul tasub tähelepanu pöörata sellele, et koolitaja või kaasõppijad saavad üksteise abil uusi teadmisi omandada või erinevates olukordades lahendusi leida.

Arenguestluse korraldamisel on mõttekas rakendada ka COACH-mudelit, mis aitab selle eesmärgi täita ning saada tagasisidet koolitustegevusele. Champathes (2006, lk 17) tutvustab seda kui mudelit, mille abil saavad töötajad tagasisidet oma tööle ning võimaluse sooritust parandada ja seejärel uue tagasiside (vt joonis 1 lk 9). Protsess jätkub, kuni saavutatud on ihaldatud tulemus. Mudel hõlmab endas vajaduste väljaselgitamist (*clarifying needs*), eesmärkide seadmist (*objective setting*), tegevusplaani loomist (*action plan designing*) ja tegevuste kontrolli (*checking activities*) ehk hinnangut tegevustele. Sellele eelneb valmistumise protsess, mis hõlmab endast taustinfo kogumist koolitatavate osas. Seega COACH- mudel on ka hea tagasiside saamise mudel, mis aitab kontrolli ja hinnangu abil edasi areneda õiges suunas, aidates välja selgitada edasised koolitusvajadused.



**Joonis 2.** COACH-mudel (Champathes, 2006, lk 18)

Lisaks on koolitusvajaduse hindamise mudeli töötanud välja ka Brinkerhoff, siin on tegemist kuue etapi mudeliga, mis on abiks inimressursi arengu hindamisel ettevõttes ning selle abil on võimalik tuvastada edasine koolitusvajadus. Kuue etapi mudel koosneb järgmistest etappidest (Brinkerhoff, 1988, lk 67)

- eesmärgi seadmine;
- programmi disainimine;
- programmi rakendamine;
- kohesed väljundid;
- saadud teadmiste/oskuste kasutamine pikema aja vältel;
- mõju ja väärtus.

Analüüsisid neid kuute etappi on võimalik eristada, missugused meetodid koolitamisel on ettevõttes toimivad ja tulemuslikud ning mis mitte. (Brinkerhoff, 1988, lk 67). Veel üheks töötaja seniste pädevuste, oskuste hindamise ja arenguruumi ning koolitusvajaduse täpsustamise viisiks on arenguestluste kasutamine.

**Tabel 2.** Koolitusvajaduste hindamise meetodite võrdlus

| Meetod           | Eesmärk  | Eelis   |
|------------------|--|---|
| COACH-mudel      | Personali arengukohtade hindamine. Aitab hinnata koolitusvajadusi. | Võimaldab vastastikkust õppimist koolitaja ja koolitatava vahel. Pidev tagasiside ja hindamine.                           |
| Arenguestlused   | Koolitusvajaduste välja selgitamine ning arengukohtade hindamine.  | Töötajad teavad oma tugevaid ja nõrku külgi ning seatud on eesmärgid, mille poole püüelda. Pidev tagasiside ja hindamine. |
| Kuue etapi mudel | Koolitusvajaduse hindamine.  | Võimaldab välja selgitada indiviidi koolitusvajadused.  |

Allikas: autori koostatud Champathes, 2006, lk 17; Brinkerhoff, 1988, lk 67; Bergenhenegouwen, 1996, lk 35 põhjal.

Eelneva tabeli (tabel 2) põhjal on võimalik kõiki nimetatud meetodeid rakendada läbi arenguestluste kasutusele võtmise. Arenguestluste käigus saab töötaja personaalse vestluse ajal otsese ülemusega anda tagasisidet ning saada tagasisidet, mis aitab edaspidist tööd planeerida ning vajadusel tuua sisse muudatusi. See aitab töötajal saada aimu oma tugevustest ja arengukohtadest ning seeläbi välja selgitada personaalsed vajadused oma töö paremaks soorituseks ja rahuloluks.

Kui on teada töötajate vajadused ja arengukohad ning tugevused, on vajalik leida sobiv meetod koolituse teoreetilise ja praktilise sisu edastamiseks töötajatele. Siinkohal on vajalik teada, mis on töötajatele kõige meelepärased ning ettevõttele võimete kohane info edastamise võimalus. Variantideks on nii väliselt leitud koolitaja, kes organiseerib koolituse, kuid on võimalik ka ettevõttesiseselt vajalik info kokku panna ning edastada. Koolituse info edasiandmiseks on mitmeid alternatiivseid abivahendeid (Read & Kleiner, 1996, lk 25-28):

- õppevideo;
- esitlusfail (*Powerpoint* programmis);
- loeng;
- tööjuhend paberil/juhendamine;
- juhtumianalüüs;
- rollimäng/simulatsioon;
- arvutipõhine iseseisev õppimine.



See annab koolituse läbiviijale valikuvõimaluse, kuidas töötajatele oleks kõige mugavam infot edastada ning võimaldab vajadusel rahaliste vahendite kokkuhoidu. (vt tabel 3)

**Tabel 3.** Koolitusel kasutatavad õppemeetodid

| Meetod                            | Eelised  | Ohud  |
|-----------------------------------|--|---|
| Õppevideo                         | Õppevideot seisates tähtsatel momentidel ning koolitusel osalejate kaasamisel arutellu on võimalik huvi ülal hoida.  | Tähelepanu hajumise ja passiivsete vaatajate võimalus.  |
| esitlusfail (Powerpoint programm) | Kuna nii nägemismeel kui kuulmismeel on hõlmatud, siis on osalejate tähelepanu lihtsam kaita ning osalejate kaasamisel arutellu on võimalik huvi ülal hoida. | Lühidalt kokkuvõetu vajab juurde selgitamist, pigem käib kokku loengu meetodiga.                                  |
| Loeng                             | Koolitusel osalejate kaasamisel küsimuste ja kokkuvõtete esitamise abil on tõhus.  | Kui koolitujaid ei kaasata aktiivselt ja tagasiside saamist ei toimu, siis ei ole loengu läbi viimine efektiivne. |
| tööjuhend paberil/juhendamise     | Õpitakse reaalse tööülesannetega seonduvat ning õpitut praktiseeritakse realselt igapäevaselt.   | Ajakulukas meetod, kuna teist õpetaval/kontrollival töötajal on vaja täita oma tööülesandeid.                     |
| Juhtumianalüüs                    | Reaalse probleemi lahendamise koostöös kogu grupiga.   | Suuremate koolitusgruppide puhul ei pruugi olla tõhus meetod, kuna kõik ei ole hõlmatud.                          |
| rollimäng/simulatsioon            | Kõik koolitusel osalejad on hõlmatud ning tegemist on praktilise meetodiga, mis iseenesest suunab gruppi arutlema ja suhtlema omavahel.                      | Meetodi kasutamisel on oht keskenduda rohkem emotsioonidele kui koolituse sisule.                                 |
| arvutipõhine õppimine             | iseseisev Vähem ajakulukas ning sellest saavad võtta osa suurem hulk töötajaid.  | Tehniliste seadmete hankimine ning seadistamised võivad osutada kulukaks.   |

Allikas: autori koostatud Read & Kleiner, 1996, lk 25-28 põhjal

Personali koolitamise juures on oluline osa ka koolituse hindamisel. Selleks, et töötajate koolitamine oleks ettevõttele kasulik, tuleks koolitamisse suhtuda kui igasse teise investeringusse, millesse ettevõtte panustab. Tuleb lähtuda sellest, et koolitamine peab tooma kaasa endaga kasu ettevõttele ning kõik otsused ning teod peaksid olema

kaalutletud ja selge eesmärgiga. Selleks, et saada ülevaade koolituse tõhususest, on tähtis kontrollida ja hinnata koolitusi. (Pineda, 2010, lk 674)

Kirkpatrick (1996, lk 55-56) toob välja, et koolitamise hindamiseks on võimalik anda hinnanguid neljal erineval tasemel, millest esimene on reageerimise hindamine ehk rahulolu koolitusega. Teine on õppimise hindamine ehk teadmiste ja oskuste omandamise kontroll ning kolmas käsitleb käitumuslikku taset. Viimane ehk neljas tase hindab tulemusi ehk käitumuslikke muutusi. Kirkpatrick (2006, lk 5-8) on lisanud, et nelja taseme hindamise mudeli kasutamise eelduseks on oluline järgida neid seitset punkti:

- ettevõtte ressursside analüüsimine, sh koolituse eelarve ja töötajate arv;
- juhtide hõlmamine hindamisprotsessi, mis aitab välja selgitada koolituselt saadu rakendamist igapäevatoos;
- alustada nelja taseme hindamist esimesest tasemest ning järjest edasi liikuda neljanda tasemeni ehk ei alustata viimasest tasemest;
- reaktsiooni hindamise puhul on tähtis saada ausat tagasisidet nt anonüümsust tagades ja vahetult peale koolitust;
- õpitu hindamise juures peaks võrdlema enne ja peale õpitud töötajate teadmisi või oskuseid;
- käitumise hindamise puhul on tähtis praktiseerida õpitud reaalses olukordades ning hinnata käitumist enne koolitust ja peale koolitust;
- koolituse tulemuse hindamise puhul on tähtis anda aega lõpptulemustel väljenduda personali töös ning korrata koolitusi vastavalt vajadusele poole aasta kuni aasta jooksul.

Lisaks on Pineda (2010, lk 677 - 678) välja pakkunud viie taseme hindamise mudeli. Selle juures on esimese sammuna oluline välja selgitada koolituse hindamise eesmärk ja fookus. Teisena määratletakse, missuguseid tegureid koolituse juures on võimalik hinnata. Tegureid on võimalik omakorda jaotada kuueks:

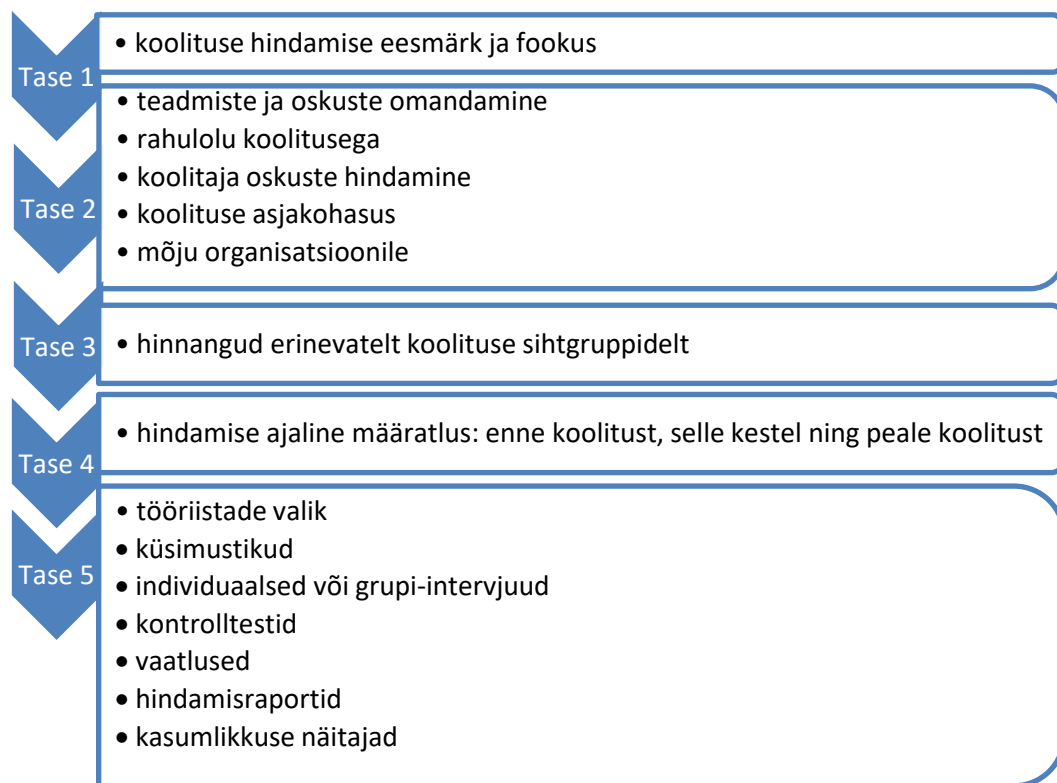
- osalejate rahulolu koolitusega;
- teadmised/oskused, mille koolitusel osalejad omandavad;
- koolitaja oskused koolituse läbiviimisel;
- koolituse sisu seostamine koolitujate tööga;

- koolituste mõju organisatsiooni eesmärkide poole püüdlisel;
- koolituste kasulikkus organisatsioonile.

Seejärel on vajalik määratleda hindajate grupid, keda koolitus mõjutab. Nendeks võib olla organisatsiooni juhtkond, töötajad, koolitaja või klient. Neljas tase on hindamise ajaline määratlus. Koolitust on võimalik hinnata enne koolitamist, koolituse kestel, koolituse lõpus või mingi kindel perioodil peale koolitust. Viimane tase on hindamise tööriistade määratlus, mis jagunevad järgmiselt (Pineda, 2010, lk 677-678):

- küsimustikud;
- individuaalsed või grupi-intervjuud;
- kontrolltestid;
- vaatlused;
- hindamisraportid;
- kasumlikkuse näitajad.

Nelja ja viie taseme mudelid ühtivad, kuid viie taseme mudel on põhjalikum, alustades esimesena koolituse hindamise eesmärgi määratlusega. (vt joonis 3) Neid kahte mudelit kombineerides on võimalik ettevõttel võimalik koolitusi hinnata ning saada tagasisidet erinevatelt osapooltelt.



**Joonis 3.** Nelja ja viie taseme hindamise mudelite kokkuvõte (autori koostatud Kirkpatrick 1996, lk 55-56 ja Pineda 2010, lk 677-678 põhjal).

Oluline on igapäevases töös toetada töötajaid ning neid motiveerida püüdlema parema soorituse poole. Üheks töötaja õppimise toetamise meetodiks on mentorluse põhimõttel töötaja juhendamine, mis on uue töötaja puhul väga levinud õppeviis – kellegi kogenu kõrvalt õppimine. Stephen Billett (2000, lk 284) poolt läbi viidud juhendaja mõju juhendatavale käsitlevast uuringust selgus, et igapäevane osalus tööülesannetes on kõige suurem panus juhendatava töötaja õppimisse. Seeläbi kasvas juhendatavas töötajas usk enda võimekusse edasi õppimise ja arendamise osas. (Billett, 2000, lk 284). Saab järeldada, et oma erialas pädeva inimese kõrval õppimine on efektiivne viis töötajat koolitada. Üheks viisiks personali arendamist järjepidevalt rakendada on talendijuhtimise kasutuselevõtt.

Julgustamaks töötajaid end enam vabamalt väljendama ja tööülesannetele pühenduma, saab neid motiveerida erineva tasu ja tunnustuse näol. See võib olla nii rahaline kui ka mitterahaline. Näiteks saab mitterahalist tunnustust rakendada kui töötajat tunnustada ettevõtte siseste või –väliste sertifikaatide, kinkekaartide, kiituste või avaliku tunnustuse

näol. Töötaja tunnustamiseks sobivad erinevad põhjused: teda võib tunnustada kasvõi isikliku arenguplaani eesmärgi saavutamisel. (Davis, 2015, lk 32)

Talendijuhtimise abil märgatakse püüdlikke töötajaid ning võimaldatakse neile edasiarenemise võimalust karjääriredelil. 2017. aastal läbi valminud uuringus vaadeldi talendijuhtimisega seotud aspekte lähemalt. Uuringu autorid on välja toonud, et talendijuhtimine on seotud organisatsiooni strateegiliste eesmärkide täitmisega. Selleks leitakse ettevõttes töötav personal, kes paistab teistest rohkem silma hea sooritusega. Nende kompetents seisneb teadmistes, huvides, kogemustes ja võimetes, mis on potentsiaaliks edasi arenemisele. (Tafti, Mahmoudsalehi & Amiri, 2017, lk 19) See aitab juhtidel leida õiged inimesed oma ettevõttest sobivamatele kohtadele, pakkudes neile arenemisvõimalust ja olles nii rikkamad andeka töötaja võrra.

Alapeatüki põhjal võib järeldada, et töötajate arendamisel on oluline osa personalijuhtimises. Personali arendamise üheks osaks on töötajate koolitamine, kuid oluline on ka välja selgitada töötajate koolitusvajadused. Seejärel on tähtis roll tagasisidestamisel, kas koolitused on efektiivsed ning see aitab välja selgitada, mis vajaks töötajate nägemuse järgi veel tähelepanu. Selle välja selgitamiseks on toodud meetodid ja mudelid, mis on abiks nende kindlaks tegemisel. Lisaks on välja toodud erinevad koolitusinfo edastamise ning töötajate tunnustamise meetodid.

### **1.3 Arendamis- ja koolitusvajaduse väljaselgitamine jaemüügi valdkonnas**

Eelmises alapeatükis välja toodud meetodeid kasutades saab ettevõtte ülevaate iga töötaja personaalsetest vajadustest koolituste ja arengukohtade osas. Seeläbi on võimalik nii luua koolitusplaan või kava, hõlmates kõigi töötajate vajadused ning tegutsedes vastavalt sellele. Vaadeldakse, missugused on olulisemad arendamise ja koolitamise eripärad jaemüügi valdkonnas. Antud alapeatükk keskendubki nende väljaselgitamisele.

Jaemüük kujutab endast toodete või teenuste müümist lõppklientidele nende enda personaalseks tarbimiseks, kusjuures oluline on pakutava lihtne kättesaadavus. (Sumit, 2010, lk 2). Niisiis on oluliseks lüliks ettevõtte ja kliendi vahel teenuse või toote vahetu edastaja ehk teenindaja, kes peab seda edasi müüma. Tähtis on, et teenindaja oleks

varustatud võimalikult heade teadmistega pakutavate teenuste/toodete kohta ning oskaks seda kliendile müüa.

L. S. Pettijohn ja C. E. Pettijohn (1994, lk 23-24) poolt läbiviidud uuringus intervjueriti 202 jaemüügis tegelevat müügiinimest ning selle tulemusel selgus, et enamus neist saab endi arvates liiga vähe põhiteadmisi ja –koolitust müügi valdkonnas. 56% vastanutest on saanud vähem kui kuus päeva põhikoolitust müügitegevuseks ning 47% vastanutest saab vähem kui neli tundi koolitust ühes kuus. Uuringu autorid järeldavad, et see võib ettevõtte müügiinimesed panna konkurentsisis ebasoodsasse olukorda. Vastanud tõid veel välja, et vähesed müügioskused on oluliseks puuduseks müügiesindajate töös ja seda kõige enam alustavatel töötajatel. Veel on suurteks murekohtadeks enesekindluse puudumine ning vähene ettevõttepoolne motivatsioonipakett. Siinkohal saab ettevõtte pakkuda tuge oma töötajatele piisavalt ettevalmistavate müügikoolituste abil.

Seega jaemüügi ettevõtetel on kasulik panustada teenindava personali müügioskustesse, et vältida töötajate enesekindluse kadumist ning julgustada neid ette võtma uusi väljakutseid müügitöö näol. Selleks, et kliendile ligi pääseda on lisaks müügitööle oluline tunda ja tunnetada inimeste sisemaailma ning psühholoogiat.

Plank ja Greene on oma uuringus tuginenud George Kelly isiksuslike konstruktsioonide teooriale (*Personal Construct Theory*) (viidatud Plank & Greene, 1996 vahendusel) ning nad leiavad, et see on kasulik teoreetiline põhi mõistmaks edukat individuaalset müügisooritust. Selle teooria järgi on oluline mõista inimeste psühholoogiat ning tunnetuslikku maailma, mis omakorda aitab osata ette aimata ja tunda inimeste ostukäitumist. (Plank & Greene, 1996, lk 43-44). Vajalik on pöörata tähelepanu müügipersonali tunnetuslikule müügioskusele ja veenvusele, mis omakorda seostub enesekindla hoiakuga, mida tagavad head teadmised toodetest. Lisaks klientide tundmisele ja tunnetamisele on tähtis ettevõtte omanäolisus ja selle välja paistmine teenindusolukorras.

Praegust tihedat konkurentsi arvestades ei pruugi kliendi rahulolu olla piisav, et aidata ettevõttel konkurentsisis püsida. Nõudlikumad kliendid ootavad teenuste ja toodete pakkujalt veel mingit lisaväärtust. Ka ettevõttele on kasulik kindlustada ettevõtte edukust lojaalsete klientidega ja läbi positiivsete emotsioonide kui lihtsalt kliendi vajaduste rahuldamise läbi, mis võib kaasata pikaajalise kliendisuhete kuid ei pruugi.

Pakkudes kliendile lisaväärtust, nauditavat teenindust, mis on suunatud kliendi heaolu tunde ja positiivsete emotsioonide tekkele, loob see kliendile pikaajalise ja meeldejääva mälestuse. See tekkinud mälestus ja mulje külastusest paneb klienti eelistama just seda ettevõtet teiste ees. (Wang, J. C, Wang, Y.-C & Tai, 2016, lk 1326)

Tihti tuleb ette, et mõnel inimesel tuleb müügi sooritamine justkui lihtsamalt kui teisel, kuigi müüakse samu tooteid või teenuseid. Selleks, et müügiolukord oleks edukas on välja toodud need põhilised omadused, mida müügitööd tegev inimene peaks omama (Cox and Bolton viidatud Richard & Pettman, 1997, lk 16 vahendusel):

- positiivne suhtumine teenindusolukorras;
- suutlikkus kontrollida tegevusi kogu müügi protsessi vältel;
- toodete hea tundmine ja nende eelised teiste sarnaste toodete ees;
- võimekus identifitseerida kliente nende vajaduste põhjal;
- suutlikkus kliendile müügiolukorras tooteid veenvalt esitleda;
- võimekus toime tulla negatiivse tagasisidega või äraütlemisega.

Kuna müügipersonal puutub kõige enam kokku otseste teenuste või toodete tarbijatega, on tähtis klientidelt kui väливаatlejatelt tagasiside saada, et parandada teeninduse kvaliteeti vastavalt vajadusele. 2016. aastal viidi läbi selleteemaline uuring, mis käsitles ettevõtete kohta kliendipoolset tagasiside. Vaadeldi nii klientide positiivse kui negatiivse tagasiside mõju ettevõtte sisekliimale. Tulemustes kajastus, et positiivne tagasiside parandab ettevõttesiseseid suhteid ja hoiakuid, kuid negatiivne tekitab rohkem pingeid sisekliimas. (Kipfelsberger, Herhausen & Bruch, 2016, lk 635-636)

Niisiis on juhi rolliks kontrollida töötajate motiveeritust teha tööd hästi. See toob omakorda tagasi positiivset tagasiside, mis innustab töötajaid. Selgub, et klientidel on oluline roll tagasisides, kuidas ettevõtte töö ja meeskond väljapoolt tulijale on kuvatud. Lisaks sellele saab kliente kaasata ettevõtte edasi arendamise protsessi.

Klienditagasiside uuringute abil on välja selgitatud, et lisaks teeninduskvaliteedi hindamisele on kliendi tagasiside oluline ettevõtte konkurentsipüsimeks. Klientide kaasamine nt uute toodete või teenuste arendamise protsessi aitab paremini mõista kliendi vajadusi. Neilt tagasiside saamine loob kliendis usaldust ning nii saab ettevõtte teada, mida pakkuda, et vastata kliendi ootustele. (Celuch, Robinson & Walsh, 2015, lk 289). Kliendi tagasiside on oluline teenindusolukorra ja teenindaja tegevuste

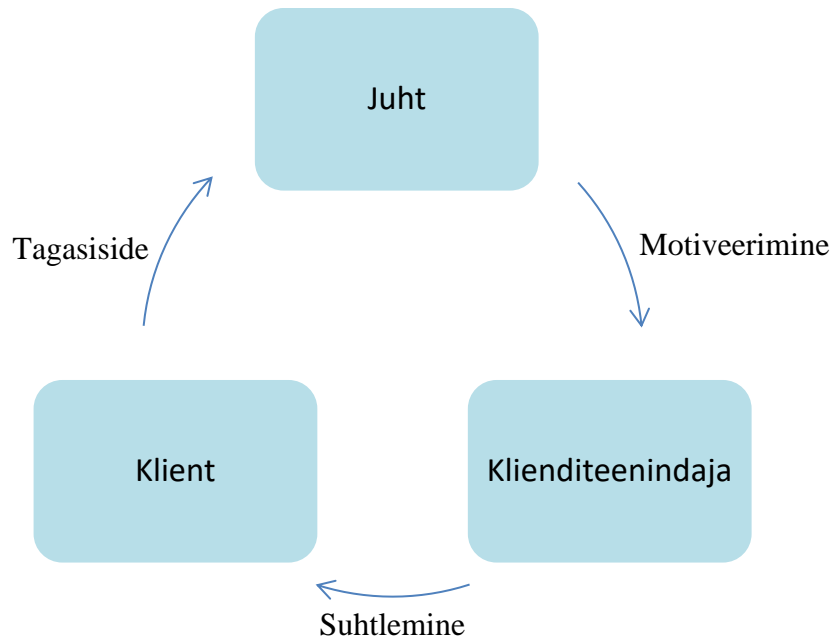
hindamiseks. Selleks on hea korraldada aeg-ajalt rahulolu küsitlust klientide seas. Selle korraldamiseks on Sumit ja Fatt välja toonud olulisemad punktid, mida hinnata teenindussituatsioonis.

Fatt (2000, lk 30) järgi on oluline teenindava personali puhul hinnata suhtlemisoskust, loovust, initsiatiivi ja müüdavate toodete tundmist. Sumit (2010, lk 30) on välja toonud olulised iseloomujooned, mis on olulised müügiinimese puhul:

- Positiivse esmamulje loomine. Selleks on oluline teenindava personali hoolitsetud väljanägemine, oluline on teenindaja olek ning vestluse alustamine.
- Suhtlemisoskus. Tähtis on osata klienti kuulata, tajuda oma kehakeelt. Oluline osa on osata kokku võtta kliendi soove ning osata end verbaalselt korrektselt väljendada.
- Empaatiavõime. Müügiinimene peaks oskama end panna kliendi olukorda.
- Vastuväidetega toime tulemine. Oskus taluda kriitikat ja keeldumist on hea omadus müügi valdkonnas töötavale inimesele.
- Teadmised. Teenindaja kui ettevõtte esindaja peaks tundma hästi ettevõtte poolt pakutavaid tooteid või teenuseid. Lisaks on tähtis teada ettevõtte tausta ning konkureerivaid ettevõtteid ja uusi trende antud valdkonnas.
- Veenmisoskus. Klienditeenindaja peaks suutma põhjendada, miks kindel toode või teenus peaks olema ostjale õige valik.
- Enesekontroll. Müügipersonal ei peaks heituma negatiivsest tagasisidest ning suudab enda emotsioone ja käitumist kontrollida.

Niisiis on tähtis välja selgitada teenindaja senised oskused ja koolitusvajadused. Juht peab olema suunajaks, kuid lõplik sooritus tuleb teenindaja poolt. Võimalusel on hea kaasata ka klient nende vajaduste ja oskuste hindamisse (joonis 4).





**Joonis 4.** Juhi, klienditeenindaja ja kliendi vaheline info liikumine (autori koostatud Celuch, Robinson & Walsh, 2015, lk 289; Ross, Smith & Roberts viidatud Darling & Flanigan, 2008 vahendusel, lk 81; Bergenhenegouwen, 1996, lk 35 põhjal)

Eesmärk on, et teenindaja oskab eneseanalüüsi abil, kasutades COACH-mudeli või arenguveestluse abi tuua välja nii enese kui ka ettevõtte poolset arengukoht, mis vajaksid veel tähelepanu. Selle abil saab koos otsese juhiga seada paika plaani, mis motiveeriks töötajat edaspidi keskenduma vajaka jäänud teadmisi või oskusi parendama ja neid rakendama. Siinkohal saab tagasisidet ka kliendilt küsida teenindussituatsiooni põhjal ning teenindaja saab omakorda tagasivaatavalt hinnata oma tulemusi ja vajadusel seada uusi eesmärgid.

Selleks, et tagasiside ja seatud eesmärgid saavutatakse nii isiklikul kui organisatsiooni tasandil, on oluline koostada koolitusplaani. Koolitusplaani näol on tegemist ettevõtte strateegilise plaaniga, mille eesmärgiks on süsteemselt ja kindla ajalise määratlusega paika panna koolituste toimumine. Koolitusplaani välja arendamiseks on vaja järgida neid samme (Administration for..., 1994, lk 3-4):

- ettevõtte vajaduste kaardistamine;
- koolituselt oodatud väljundite kirjeldamine;
- koolituste prioriseerimine;
- koolitusvõimaluste määramine ning ressursside arvestamine;
- eelarve määratlus;

- lõpliku koolitusplaani määratlemine ning kasutuselevõtt;
- personali arengu ning koolituste hindamine;
- ülevaate andmine hindamistulemustest;
- koolitusplaani hindamine.

Seega esimeses peatükis välja toodud allikad, mis käsitlevad koolitamist ning arendamist on vajalikuks osaks koolitusplaani koostamisel. Töö autor koostab allikate ning töötajatele suunatud küsimustiku vastuste põhjal koolitusplaani näidise.

Võttes kokku esimest peatükki on ettevõtte kasumlikkusele ja heale sisekliimale kaasa aitamiseks oluline keskenduda personali arendamisele, mis peamiselt toimub läbi koolituste. Selleks, et välja selgitada, missuguseid koolitusi töötajad vajavad, on vajalik töötajatega personaalselt suhelda ning tagasisidet küsida, mis vajab nende arvates täiustamist. Seejuures on oluline ettevõtte juhtide poolt tuua välja omapoolne arvamus, mida on vajalik töötaja paremaks saamise jaoks ette võtta. Tähtis on julgustada töötajaid ning pakkuda tuge müügitgevuses kindlalt tundmiseks ning häid teadmisi pakutavate toodete/teenuste kohta. Hea oleks pidev tagasiside nii töötaja kui juhi poolt ning võimalusel kaasata kliendi tagasiside. Lõputöö esimesest peatükist saadud teadmiste põhjal on koostatud ankeetküsitlus Skechersi kauplusteketi töötajatele.

## **2. FIFAA AS SKECHERS PERSONALI ARENDAMISE JA KOOLITAMISE UURING**

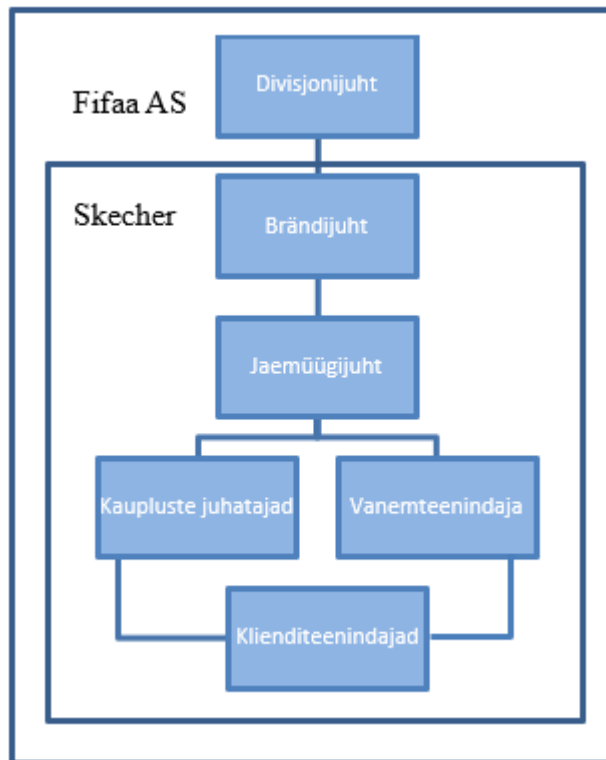
### **2.1. Fifaa AS Skechersi tutvustus ning personali koolitamise ja arendamise probleematika**

Järgmises alapeatükis antakse ülevaade Skechers kauplusteketist. Seejärel keskendutakse müügipersonali koolitamise ja arendamise korraldusele ja probleematikale. Empiiriline peatükk on koostatud lõputöö käigus läbiviidud küsimustikule põhinedes.

Skechers (<http://www.skechers.com>) alustas esmakordselt tegevust 1992. aastal USA-s. Ettevõtte peamine tegevus on trendikate, kuid mugavate jalatsite müük ning sihtgrupiks on mehed, naised ja lapsed. Skechersi eesmärgiks on pakkuda innovaatilisi lahendusi mugava jalatsi pakkumiseks. Tootevalik on Skechersi kauplustes laialdane (<http://www.skechers.ee>), näiteks on menukateks müügiartikliteks Memory Foam tallaga jalatsid, Goga Max sisetallad, 5gen vedrustus, spetsiaalsed sensorpunktid välistaldadel jne.

Eestis on Skechers kauplusteketi esindajaks Fifaa AS (<http://www.fifaa.ee>), mis avas esmakordselt 2007. aastal Skechers kaupluse Tallinnas. Tänapäevaks on kaupluseid kokku kuus ning need asuvad Tallinnas, Tartus ja Pärnus. (jaemüügijuht L. Liir, suuline vestlus, 14.05.18)

Fifaa AS poolt juhib Skechers kauplusteketti divisjonijuht ning temale allub brändijuht. Lisaks kuulub Skechersi personali jaemüügijuht ning kaupluste juhatajad, vanemteenindaja ja klienditeenindajad (vt joonis 5). Kaupluse juhatajaid on kokku kolm, kellest kaks juhivad korraga kahte kauplust ning ühe kaupluse eest vastutab vanem-klienditeenindaja. Kaupluste juhatajad ja vanem-klienditeenindaja täidavad lisaks muudele kohustustele ka klienditeenindaja rolli. (L. Liir, suuline vestlus, 29.10.2016)



**Joonis 5.** Ettevõtte struktuur (autori koostatud L. Liir, suuline vestlus, 29.10.2016 põhjal)

Skechersi kauplused järgivad rahvusvaheliselt ühtset teenindusstandardit *The Promise* ehk seitset lubadust sisaldavat teeninduspõhimõtet. Selle sisuks on lubadused, mida iga klienditeenindaja peaks täitma ning nende fookuseks on igale kliendile lähenemine personaalselt. (L. Liir, e-kiri, 27.10.2016)

Kauplustekett keskendub pigem uue töötaja koolitamisele ning pikaajsetele töötajate koolitamisele pööratakse vähem tähelepanu. Uue töötaja koolitamises tutvustatakse töötajale müüdavaid tooteid ja nende eripärasid ning tutvustatakse teenindusstandardit (L. Liir, suuline vestlus, 29.10.2016). Siiski on oluline ka keskenduda pikaajsete töötajate arendamisele ja koolitamisele (Leduchowicz, 1982, lk 5). Selleks, et vältida olukorda, kus arendamis- ja koolitusvajadused tulevad ilmsiks alles välise tagasiside kaudu, kliendilt, soovib töö autor esmalt klienditeenindaja arvamus ning hinnang vajaduste osas välja selgitada. Panustamine teeninduspersonali teadmisesse ja oskustesse aitab ära hoida personali vahetumist ning see suurendab olemasoleva personali lojaalsust ning tekitab kindlustunnet müügisituatsioonides.

Seni puudub Skechersis otsene koolitusvajaduste välja selgitamise protsess ja selle alusel koolituste süsteemne läbiviimine. Järelekontroll koolituste väljundite osas toimub läbi erinevate müügivõistluste ning testostude. Siiski konkreetne koolitussüsteem kõigile töötajatele puudub. (L. Liir, suuline vestlus, 14.05.2018) Lõputöö uuringu eesmärk on välja selgitada Skechersi töötajate rahulolu senise koolituskorraldusega ning kogutud andmete põhjal tehakse ettepanekuid ettevõtte juhtkonnale töötajate koolitamise ja arendamise parendamiseks. Lõputöö autor on lõputöö eesmärgi ja uurimisküsimuste täitmiseks kasutanud andmete kogumisel kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit (vt tabel 4). Tuginedes esimeses peatükis välja toodud allikatele, koostas lõputöö autor ülevaatliku tabeli, mille abil koostati ankeetküsimustik töötajatele.

**Tabel 4.** Küsimustiku koostamisel kasutatud peamised allikad

| Küsimustiku osa | Allika autor(id)   | Põhiseisukohad  | Küsimus ankeedis  |
|-----------------|--|---|---|
| Arendamine      | Brinkerhoff, 1988, lk 67;<br>Spinks, Wells & Meche, 1999, lk 94;<br>Ross, Smith & Roberts viidatud Darling & Flanigan, 2008 vahendusel, lk 81 põhjal | Tagasiside saamine on tähtis, et töötaja teab, missugused oskused ja teadmised vajavad veel tähelepanu ning mis on tema tugevused. Selleks on hea võtta kasutusele kombineeritud ja järjepidev arenguvestlus juhi ja töötaja vahel. | Ettevõttepoolsetest ootustest aru saamine, oma tugevuste ja koolitusvajaduste mõistmine, arenguvestluse valmidus; |
| Koolitamine     | Hughey & Mussnug, 1997, lk 53  | Personali koolitamine on tähtis ettevõtte tegevuse parendamises ning motiveerib töötajaid.  | Rahulolu koolitustega   |
|                 | Read & Kleiner, 1996, lk 25-28   | Autorid on toonud välja erinevad meetodid info edastamiseks (video, <i>slideshow</i> -esitlus, loeng, tööjuhend paberil, rollimäng/simulatsioon)  | Koolitusinfo edastamise meetodi valiku tegemine   |
|                 | L. S. Pettijohn & C. E. Pettijohn, 1994, lk 23-24; George Kelly teooria Plank & Greene, 1996 vahendusel  | Jaemüügi personali puhul on oluline keskenduda müügioskustele ja heale oskusele suhtlemisel klientidega.  | Enesekindlus müügioskustes niing toodete tundmise osas  |

Allikas: autori koostatud

Esmalt viidi läbi eelintervjuu jaemüügijuhiga (vt lisa 1), et selgitada välja tema senine hinnang koolitustegevustele. Intervjuu küsimused edastati meili teel ning vastused saadi jaemüügijuhilt osaliselt meili teel ning telefonivestluse käigus. Viidi läbi dokumendianalüüs, kus tutvuti ettevõtte teenindusstandardiga ning teenindajatele kehtivate juhenditega. Seejärel koostati küsitlus tuginedes erinevatele allikmaterjalidele (vt tabel 5) ning viidi läbi veebikeskkonnas Google Docs abil (vt lisa 3).

**Tabel 5.** Uuringu metoodika

| Meetod                                    | Infoallikas/valim                              | Aeg            | Eesmärk   |
|---|--|----------------|---|
| intervjuu telefoni ja meili teel (lisa 1) | jaemüügijuht (L. Liir)                         | september 2016 | selgitada välja jaemüügijuhi hinnang koolitustegevusele   |
| dokumendianalüüs (lisa 2)                 | tööohutusjuhendid ja teenindustandard          | oktoober 2016  | selgitada välja ettevõtte ettekirjutused ja juhendid teenindajatele ning tutvuda kehtiva teenindusstandardiga   |
| ankeetküsitlus veebis (lisa 3)            | müügipersonal (koguvalim 18, vastanute arv 15) | aprill 2017    | selgitada välja töötajate koolitusvajadused ja ettepanekud ning hinnang senisele koolitus- ja arendustegevusele |

Allikas: autori koostatud

Küsitluse veebilink saadeti 18 Skechersi kaupluse töötajale, juhatajatele, vanemklienditeenindajale ja klienditeenindajatele. Ankeeti täitis kokku 15 töötajat ehk 83% koguvalimist ning see oli vastamiseks avatud 7 päeva.

## **2.2. Fifaa AS Skechers personali koolitamise ja arendamise uuringu metoodika ja tulemused**

Ettevõtte jätkusuutlikkuse ja konkurentsivõimelisuse tagamiseks ja säilitamiseks on tähtis selle töötajaid koolitada vastavalt vajadustele. Personali koolitamise ja arendamise vajalikkus on igas ettevõttes erinev ning et saada ülevaadet Skechersi kauplusteketi töötajate vajadustest ning hinnangust senistele koolitustegevustele viidi nende seas läbi uuring.

Intervjuust selgus, et Skechersil on olemas ühtne rahvusvaheline teenindusstandard, mille alusel teenindajad teevad oma tööd. Eraldi koolitusplaani Skechersi kauplusteketil

ei ole, pigem on keskendunud uute töötajate või ametikohal vahetunud töötajate koolitustele ning uute toodete koolitustele. Seega koolitused ei toimu regulaarse vahega ning pigem keskenduvad uue olukorra või uue toote müügile tulemise puhul. Enamasti korraldatakse sisekoolitusi. (L. Liir, suuline vestlus, 29.10.2016) Samas on oluline keskenduda varasemate teadmiste värskendamisele ning töötajate vajaduspõhisele koolitamisele. Leduchowicz, (1982, lk 5) ja Drejer (2000, lk 206) põhjal on personali koolitamine on viis, kindlustamaks, et töötajate teadmised, oskused ja pädevused vastavad sellele, mida just nende organisatsioonis on vaja tööülesannete lahendamiseks ning muudavad ettevõtet konkurentsivõimelisemaks. Koolituste eelarve kohta info autoril puudub, kuid vestluse käigus jaemüügijuhiga selgus, et ettevõtte on huvitatud töötajate koolituskava loomisest ja hetkevajaduste analüüsist. Skechersis on hiljuti kasutusele võtnud arenguveestluste rakendamise. Intervjuust jaemüügijuhiga selgus, et arenguveestluste käigus keskendutakse töötajate personaalsele arengule ning mitte piisavalt koolitusvajaduse hindamisele. (L. Liir, suuline vestlus, 14.05.2018) Samas, et mõõta arenguveestlusel seatud eesmärkide täitmist ning saada tagasisidet koolitustegevusele on mõttekas kombineerida arenguveestluste läbi viimisel COACH-mudelit ning kuue etapi mudelit. (vt tabel 2, lk 15, Champathes, 2006, lk 17; Brinkerhoff, 1988, lk 67; Bergenhenegouwen, 1996, lk 35 põhjal). Selle abil on võimalik saada teada, kuidas töötajad hindavad oma koolitusvajadusi ning need saab koolitusplaani lisada.

Dokumendianalüüsis tutvuti juhendite ja eelpool mainitud teenindusstandarditega. Juhendid keskenduvad pigem tööohutusele. Teenindusstandard on esitatud *Powerpoint*-failina, kus on välja toodud Skechersi töötajatelt oodatud lubadused. Standard koosneb lubadustest, mis esitatud mina-vormis selgete eesmärkidena (vt lisa 2). Näide lubadusest dokumendis (tõlge inglise keelest): „Luban, et alati on keegi kaupluses müügisaalis klienti tervitamas.“ (Skechers, 2014). Lisaks on selles veel välja toodud tegevused kogu müügi protsessi edukaks läbiviimiseks. Standardis on välja toodud lisaks ka tagasisidestamise osa, kus teenindaja peaks uurima kliendilt müügitehingu lõppedes, kuidas ta jäi teenindusega rahule. Lähtudes Fatt (2000, lk 30) ning Sumit (2010, lk 30) seisukohtadest, on kasutusel olev teenindusstandard sobiv abivahend müügipersonali töö koordineerimiseks. Standardit järgides teab töötaja, et temalt oodatakse positiivset suhtumist, empaatiavõimet, teadmisi ning veenmisoskust. Samas, kuna tegemist on esitlusfailiga (*Powerpoint* programmis), on selle edastamisel töötajatele vajalikud ka

esitleja poolsed kommentaarid. See tagab, et vajalik info standardist jõuaks töötajateni ning leiaks kasutust. Efektivsem võimalus standardi selgeks tegemisel oleks näiteks läbi mängida rollimängu või juhtumianalüüsi abil standardis seatud olukorrad. Sellisel juhul on töötajad avatud info omandamiseks mitme meelega, mitte ainult kuulamise või lugemise (Read & Kleiner, 1996, lk 25-28).

Ankeetküsitluses uuriti töötajate läbitud koolituste kohta ning nende hinnangut koolitusvajaduste osas ettevõttes enda seisukohalt ja eelistuste osas koolitusmeetodite kohta. Küsimuste koostamisel kasutati kohandatud Likerti 4-punktilist skaalat, kus vastaja sai valida hinnanguid 1-4 punktini, kus 1 – ei ole üldse nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – pigem olen nõus ja 4 – olen täiesti nõus. Likerti 5-punktiline skaala on kohandatud 4-punktiliseks, et vältida neutraalseks jäävaid vastuseid. Töö autor leiab, et selle abil on hea selgeks teha töötajate üldine hinnang senisele koolitus- ja arendustegevusele ettevõttes. Küsimustik koosnes 19 küsimusest ning sh vastaja põhjendused antud hinnangutele.

Küsitluse esimene osa keskendus vastaja demograafilistele tunnustele, kus paluti demograafilises osas vastata allolevatele küsimustele:

- töötaja vanus;
- tööstaaž Skechersis;
- töökoormus;
- ametikoht;

Vastajate hulgas oli enamus töötajatest alla 30aastased (73%) ning tööstaaži järgi grupeerides jagunesid grupid üsna võrdselt kõigi vastusevariantide puhul (vt tabel 6). Uuringus osales kolm juhatajat, üks vanem-klienditeenindaja ning 11 klienditeenindajat.

**Tabel 6.** Skechersi müügipersonali küsimustiku demograafiliste vastuste ülevaade (n=15)

| Näitaja                    | Vastanute % | Vastanute arv |
|----------------------------|-------------|---------------|
| <b>Vanus</b>               |             |               |
| 19-29                      | 73%         | 11            |
| 30-41                      | 27%         | 4             |
| <b>Tööstaaž Skechersis</b> |             |               |
| Kuni 1 aasta               | 27%         | 4             |
| Kuni 2 aastat              | 27%         | 4             |
| Üle 3 aasta                | 27%         | 4             |

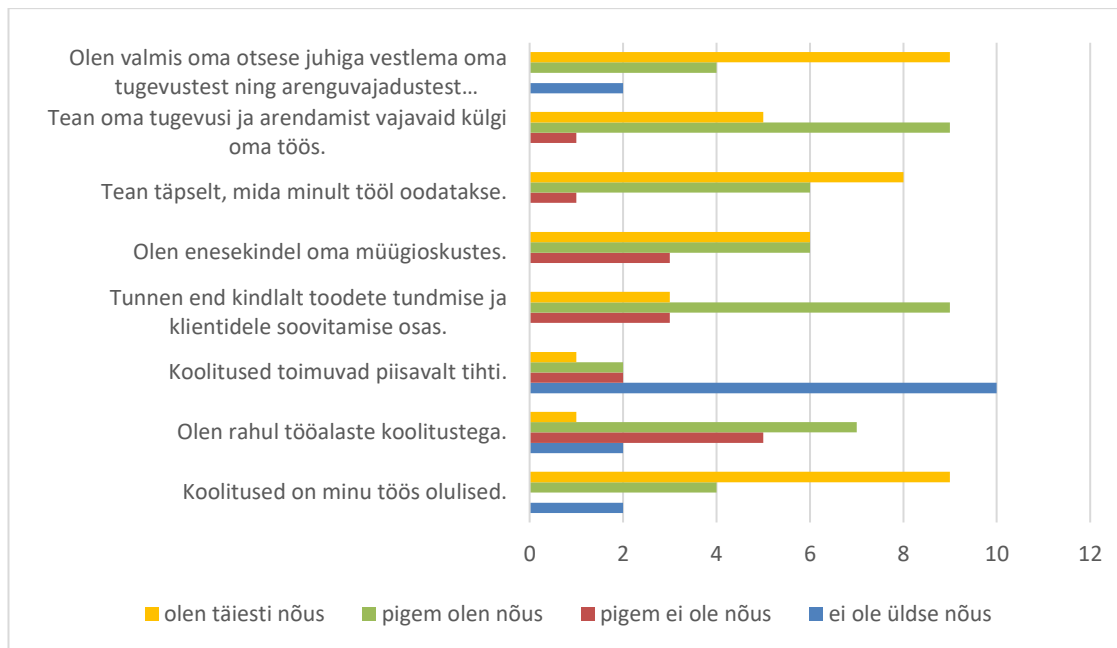


|                         |     |    |
|-------------------------|-----|----|
| Kuni 3 aastat           | 20% | 3  |
| <b>Töökoormus</b>       |     |    |
| Täistööaeg              | 67% | 10 |
| Osaline tööaeg          | 33% | 5  |
| <b>Ametikoht</b>        |     |    |
| Klienditeenindaja       | 73% | 11 |
| Juhataja                | 20% | 3  |
| Vanem-klienditeenindaja | 7%  | 1  |

Allikas: autori koostatud

Järgmine ankeedi osa keskendub senise koolitamise ning töötaja enda koolitusvajaduse hinnangule (vt joonis 6). Küsitlusest selgub, et 40% töötajatest on ühe aasta jooksul saanud tööalast koolitust, kahe aasta jooksul 47% töötajatest. Üks vastanutest ei mäletanud viimase koolituse toimumise aega ning üks neist ei olnud vastamise hetkel tööalasel koolitustel käia jõudnud. Sellest järeldub, et ligi pooltel vastanutest on koolituste vahe rohkem kui aasta. Samas on Berghenhenegouwen (1996, lk 29) välja toonud, et tähtis on töötajate järjepidev koolitamine kuna üha enam oodatakse organisatsioonilt lisaväärtusi lisaks nende teenuste või toodete pakkumisele. Järjepideva koolitamise abil väärtustatakse ettevõtte personali.

Küsitlusest selgub, et 60% vastanutest nõustus, et koolitused on nende töös vajalikud, kuid täiesti rahul seniste koolitustega on vaid 1 töötaja (7%) ning 7 (44%) arvavad, koolituste korraldus vajaks muutmist. Koolituste rahulolu osas on lisatud võimalus kommenteerida oma hinnangut ning vastanud on välja toonud, et senine koolitussüsteem ei ole hetkel piisav, sh sooviksid töötajad veel enam tootealaseid koolitusi ning müügikoolitust. Lisaks 67% vastanute arvates ei toimu koolitused piisavalt, väga rahul on koolituste sagedusega 7% neist. Sellest saab järeldada, et ettevõtte töötajatelt on tähtis pidevalt tagasiside saada, et toimuks pidev areng ning säiliks rahulolu ettevõttes (Ross, Smith & Roberts viidatud Darling & Flanigan, 2008 vahendusel, lk 81).



**Joonis 6.** Skechersi müügipersonali hinnangud valikvastustega küsimustele (autori koostatud, n=15)

Siiski tundis 60% vastanutest, et on kindlad toodete 20% vastanutest pigem kindlalt ning 20% pigem mitte kindlalt, kuid täiesti ebakindlalt ei tunne end keegi vastanutest. Sellest saab järeldada, et toodete tundmine on heal tasemel. Sama kehtib ka müügiostuste osas, kus hindasid töötajad end enesekindlaks 40% osalejatest ning teine 40% pigem enesekindlaks. 20% ei olnud täiesti enesekindel oma müügiostustes. Uuriti, missuguses valdkonnas soovitakse koolitusi, et töötajad saaksid oma töökohustusi paremini sooritada ning milliseid tööalaseid oskusi vastanu sooviks veel arendada. 27% vastanutest tõi välja, et soovivad arendada võõrkeeleoskust (soome ja vene keel), mis on nende töös oluline. 20% vastanutest soovib müügi ja teeninduse osas koolitamist ning 33% sooviks tunda pakutavaid tooteid paremini. Sumit (2010, lk 2), L. S. Pettijohn ja C. E. Pettijohn (1994, lk 23-24) järgi saab järeldada, et müügi- ja tootekoolitusse on ettevõttes panustatud, kuna seniste müügiostuste ja toodete tundmisega ollakse rahul. Samas töötajad soovivad edendada sellesse pühendumist veelgi enam, kuna need kaks tegurit on välja toodud arendamist vajavate oskuste osas, lisaks võõrkeele oskusele. Allolev tabel (vt tabel 7) annab ülevaate sellest, mis oli valikvastustega küsimuste aritmeetiline keskmine ning mis vastusevariante esines küsimuse puhul kõige enam.

**Tabel 7.** Skechersi müügipersonali hinnangud ettevõtte arendamise ja koolitamise osas: aritmeetiline keskmine, mood ja standardhälve valikvastustega küsimustele (n=15)

| Väide  | Aritmeetiline keskmine | Mood | Standardhälve |
|--|------------------------|------|---------------|
| Tean täpselt, mida minult tööl oodatakse.  | 3,5                    | 4    | 0,6           |
| Koolitused on minu töös olulised.  | 3,3                    | 4    | 1             |
| Tean oma tugevusi ja arendamist vajavaid külgi oma töös.   | 3,3                    | 3    | 0,6           |
| Olen valmis oma otsese juhiga vestlema oma tugevustest ning arenguvajadustest arenguvestluse abil. | 3,3                    | 4    | 1             |
| Olen enesekindel oma müügioskustes.  | 3,2                    | 3; 4 | 0,8           |
| Tunnen end kindlalt toodete tundmise ja klientidele soovitamise osas.                              | 3                      | 3    | 0,7           |
| Olen rahul tööalaste koolitustega.   | 2,5                    | 3    | 0,8           |
| Koolitused toimuvad piisavalt tihti.   | 1,6                    | 1    | 1             |

Allikas: autori koostatud

Teiste tulemuste seas paistab kõige enam silma koolituste sagedusega rahul olemise mood ehk kõige sagedamini vastasid töötajad, et koolitused ei toimu piisavalt tihti. 15 inimesest 10 leiavad, et koolitused ei toimu sobiva sagedusega ning sooviksid neid tihedamini.

Standardhälve näitab vastuste hajusust, ehk mida suurem on standardhälve, seda suurem on erinevus vastuste hulgas. Kõige kõrgemad on standardhälbe näitajad on koolituse sageduse, koolituse olulisuse osas töökohal ning valmisoleku osas pidada arenguvestluseid. Nende osas varieerus vastusevariantide esinemine kõige enam. Enim ollakse üksmeelel tööandja poolsete ootuste ja oma arengukohtade ning tugevuste osas. Siiski on standardhälve kõikumine vastusevariantide puhul üsna väike 0,6 – 1 punkti vahel.

Koolitusmeetodite eelistuse osas said kõik vastanud valida endale sobivad meetodid info vahenduseks ning eelistused jagunesid järgnevalt:

- *slideshow*-esitlus 67%;
- video 60%;
- rollimäng/simulatsioon 47%.
- loeng 40%;
- juhend paberil 27%.

Seega kõige enam eelistatakse *slideshow*-esitluse abil teadmiste edasi andmist. Järgmine eelistatum valik on videokoolitus ning sellest veidi vähem eelistatud rollimäng. Saab järeldada, et Skechersi müügiinimeste eelistuseks on visuaalsed ning mitmekesised meetodid koolituse edastamiseks. Info vahendamise meetodi valikul on mõttekas neist eelistustest lähtuda, kuna see tagab huvi ülalhoidmist ning info talletamist. (Read & Kleiner, 1996, lk 25-28)

Järgmine ankeedi osa keskendus töötaja arendamisele. On tähtis, et ettevõtte ootused personalile on selgesti väljendatud ja neile jõukohased. (Lõhmus, Simson & Vigla, 2002, lk 10-11) Töötajatelt uuriti, kuidas nad mõistavad oma tööülesandeid ja kas saavad aru, mida neilt tööl oodatakse. 53% vastanutest teab täpselt, mida neist oodatakse, 40% vastanutest pigem teab ning 7% ehk 1 vastanu pigem ei tea. Seega kokkuvõttes on ootused ettevõtte poolt üsna töötajatele selgelt väljendatud.

Bergenhengouwen (1996, lk 35), Wilson ja Western (2000, lk 389-390) leiavad, et töötaja teadlikkus oma tugevustest ja nõrkustest on oluline, et koostada isiklik arenguplaan, mille abil oma tugevusi töös tõhusalt kasutada ning arengukohtadele keskenduda. Küsitlusest selgus, et 1 vastanu ei ole väga teadlik oma tugevustest ja arendamist vajavatest külgedest tööelus. 93% kokku on väga teadlikud või pigem teadlikud. Et süvendada veelgi töötajate teadlikkust, uuriti, kas töötajad on meelega valmis arenguestlust läbi viima oma otsese juhiga, et selgitada välja arengukohad ja tugevused ning edaspidised eesmärgid. Vastanutest 87% on sellega nõus või pigem nõus ning 13% ei ole sellega üldse nõus. Seega suurem osa töötajatest on rahul arenguestluste läbiviimisega ettevõttes.

Kokkuvõtvalt jäävad enamasti aritmeetilised keskmised üle 3 punkti, mis näitab, et üldiselt ollakse rahul senise olukorraga (vt tabel 7 lk 33). Kõige enam vajab tähelepanu

koolituste sageduse küsimus, kuna selle keskmine hinne on 1,6 punkti 4 punktist ehk madal. See näitab, et töötajate arvates ei toimu koolitusi piisavalt, kuid tabelist on näha, et koolitusi peetakse oluliseks. Teine veidi probleemsem koht on rahulolu seniste koolitustega, mida hinnati keskmiselt 2,5 punktiga. Ülejäänud küsimuste aritmeetilised keskmised jäävad 3 – 3,5 punkti vahemikku, mis näitab, et töötajad on väidetega pigem nõus. Enamus töötajatest on päri arenguveestluste korraldamisega ning teadlikud oma tugevustest ja arendamist vajavatest külgedest. Saadud tulemuste põhjal teeb töö autor järeldused ning ettepanekud olukorra parendamiseks.

### **2.3. Fifaa AS Skechers personali koolitamise ja arendamise uuringu järeldused ja ettepanekud**

Käesoleva lõputöö uurimisülesanneteks oli uurida Fifaa AS Skechersi kauplusteketi töötajate senise arendamise ja koolitamise protsessi ning töötajate rahulolu kohta, seejuures selgitada välja peamised selle arendamist vajavad osad. Selleks viidi läbi intervjuu jaemüügijuhiga, dokumendianalüüs ning küsitlus müügipersonali seas.

Intervjuust jaemüügijuhiga selgus, et Skechersil puudub konkreetne koolitusplaan, mida järgida pikemas plaanis. Pigem keskendutakse töötajate koolitamisele näiteks ametikoha muutumisel või uute töötajate lisandumisel. Ametikoha muutumisel tutvustatakse töötajale lisandunud või muutunud töökohustusi, samuti ka uue töötaja värbamise puhul. Töötajatele räägitakse töö ja ettevõtte põhimõtetest ning seejärel antakse neile võimalus neid praktiseerida, mille juures on võimalus küsida nõu ja abi kogunud töötajatelt või juhilt. Lähtutakse Skechersi kauplusteketi rahvusvahelisest teenindusstandardist *The Promise* (vt lisa 2), mis kujutab endast seitset lubadust seoses hea teenindusega. (L. Liir, suuline vestlus, 29.10.2016). Autori ettepanek on standardi sisu nt esitluse ja loenguna töötada ühiselt läbi, et oleks selge, mida ettevõtte töötajalt ootab. Teenindusstandardis on välja toodud tagasiside küsimise osa, kus klienditeenindaja peaks uurima, kuidas klient jäi rahule teenindusega. Kui teenindajad seda oma töös rakendavad, on tähtis jälgida, et tagasiside jõuaks ka juhtideni ning vastavalt sellele tehakse vajadusel töös muudatusi (vt joonis 4 lk 24). Niisiis on vajalik jälgida, et kliendilt saadud tagasiside põhjal rakendatakse muudatusi edaspidises töös.

Ankeetküsimustikus uuriti töötajate hinnangut senisele koolitusele Skechersis ning uuriti koolitusvajaduste kohta. Uuringus osalejatelt küsiti, millal töötajad osalesid

viimati tööalasel koolitusel. 15 vastanust 47% on käinud viimati koolitusel kahe aasta jooksul, seega nende osakaal on üsna suur. Kuna vastanud on välja toonud ka selle, et koolitused ei toimu piisavalt tihti, on oluline ettevõttel need sagedamalt kavasse võtta, et hoida värskena vajalikke teadmisi. Üks vastanute hulgast tõi välja, et ei mäleta, millal toimus viimane koolitus ning teine ei olnud veel koolitusel käia jõudnud. Seejuures on mitte mäletanud vastanu töötanud Skechersis üle 3 aasta ja koolitust mitte saanud kuni 1 aasta. Siinkohal tasub Skechersi juhtkonnal silmas pidada, et pidev töötajatesse panustamine tugevaks stiimuliks nende töösuhte hoidmisel (Hendrie, 2004, lk 440). Kuna rahulolu seni toimunud koolitustega on madal, 2,5 punkti, siis on tähtis muuta koolituste sisu kergemini arusaadavaks ning edastada infot töötajatele just neile sobival meetodil. Kõige eelistatumaks meetodiks on *slideshow*-esitus või video teel info edastamine. Lisaks, paberkandjal juhendi edastamine on kõige vähem eelistatud info edastamise meetod, seega tasub vältida vaid paberil esitatud juhiste edastamisest. Videokoolitused ning *slideshow*-esitluse abil edasi antud info on atraktiivsem vastanute hulgas, seega on kõigil osapooltel kasulik sel moel teadmisi ja infot edasi anda. Sellest tulenevalt soovib autor ettevõttel korraldada koolitusi sagedamini ning uurida töötajatelt nende koolitusvajaduste kohta järjepidevalt, et hoida töösuhteid.

Lisaks soovib töö autor kasutusele võtta ka koolituste hindamise, et saada tagasisidet töötajatelt, missugused koolitused on nende arvates tõhusad ning mis mitte. Selleks saab kasutada nelja ja viie taseme hindamise mudelite kombinatsiooni. Kombinatsiooni peamised hindamistasemed on järgmised (Kirkpatrick 1996, lk 55-56; Pineda 2010, lk 677-678):

- koolituse hindamise eemärk;
- teadmiste ja oskuste omandamine rahulolu koolitusega ja koolitajaga;
- koolituse mõju organisatsioonile;
- hinnangud erinevatelt koolituse sihtgruppidele;
- hindamise ajaline määratlus: enne koolitust, selle kestel ning peale koolitust;
- erinevate tööriistade kasutamine tagasiside saamiseks (küsitlus, intervjuud, testid, vaatlused, kasumlikkuse näitajad, hindamisraportid).

Koolituste sisu, millest vastanud kõige enam puudust tunnevad just igapäeva töö osas on jagunenud peamiselt kolmeks: tootekoolitused, müügikoolitused ning võõrkeelte koolitused. Töötajad on välja toonud, et sooviksid veelgi põhjalikumalt infot müüdavate

toodete kohta. L. S. Pettijohn ja C. E. Pettijohn (1994, lk 23-24) järgi toetab toodete hästi tundmine julgust töötajatel pakkuda sobivaid tooteid klientidele ning enesekindlust müügisoorituses. Probleemseks kohaks on vastanute hinnangul ka müügikoolitus, mida on mitmed töötajad välja toonud, soovides teadmisi selles valdkonnas parandada. Täpsemalt pakub huvi lisamüügi sooritamine. Töö autorile tuli üllatusena võõrkeelte koolituse soov, mida esines samuti mitmel korral vastustes. Peamiselt soovitakse vene ja soome keele koolitusi, kuna töötajad ei tunne end kindlalt või ei oska turistidega nendes võõrkeeltes suhelda.

Lisaks on töötajad mitmel korral välja toonud soovi meeskonnatöö ja enese motiveerimise koolitusteks. Töötajad soovivad oma meeskonnakaaslastega sujuvat koostööd saavutada, mis on hea eeldus meeldivale ja toetavale sisekliimale (Aswathappa, 2010, lk 106; Fong, Ooi, Tan, Lee & Chong, 2011, lk 718). Pidev töötaja motiveerimine vajab praktiseerimist, kuna aitab seeläbi personalil olla rahul oma tegemistega ning ei ole vaid rahaline motivaator tööl hoidmas (Davis, 2015, lk 32). Ettevõtte positiivne sisekliima hea tagasiside puhul aitab hoida töösuhteid meeldivana (Kipfelsberger, Herhausen & Bruch, 2016, lk 635-636). Selles osas saab juht olla abiks töötajate tunnustamisel ja motiveerimisel. Lõputöö autor soovib viia vastavalt vajadusele läbi Skechersi juhtkonnal meeskonnatöö soodustamise ja motivatsioonikoolitusi.

Ankeetküsimustikus keskenduti personali hinnangule senistele koolitustele ning küsiti tagasisidet, mis osas vajaksid nad veel koolitusi. Samas on oluline märkida, et vajadused koolituste järgi võivad muutuda ning juhtkond peaks iga kindla perioodi seda uuesti uurima. Personali arendamine ja koolitamine on nii töötajatele kui ettevõttele kasulik. Tänu sellele on töötajad valmis pikemaks töösuhteks ning see vähendab personali lahkumist (Hendrie, 2004, lk 440). Lisaks töötajate arengusse panustamine tänapäeva töökultuuri juurde kuuluv osa. (Hay, 1984, lk 311) Seega soovib lõputöö autor Skechersi juhtkonnal keskenduda töötajate vajadustele ning nende väljaselgitamise järjepidevalt keskenduda.

Saamaks teada, mis on parasjagu kellegi hinnang oma koolitusvajadusele tuleks töötajatega saada pidevalt suhelda ning märkima üles, mida on juht ja töötaja kokku leppinud. Näiteks on heaks meetodiks võtta mõlemal osapoolel üksteise jaoks aega viies läbi arenguvestluseid, mille abil on võimalik seada tulevikuks eesmärke paremini

toimimiseks ning tunnustada ja saada tunnustatud. Selle abil saab nii töötaja kui tööandja enda poolset tagasisidet anda, hinnata end ja teist ning seada enda jaoks edasised eesmärgid, mis oleksid reaalsed. Selle abil on võimalik rääkida juhile oma ettepanekutest personali koolitamise ning arendamise osas. Nii saab juht personaalset tagasiside igalt töötajalt. (Bergenhengouwen, 1996, lk 35; Spinks, Wells & Meche, 1999, lk 96). Autori koostatud küsitluse järgi on 15 vastanust 13 nõus pidama arenguestlusi järjepidevalt oma otsese juhiga. Seega antud ettevõtte puhul oleks arenguestluse kasutuselevõtt pooldatud enamuse poolt. Ettepanekud on kokkuvõtvalt välja toodud allolevas tabelis (tabel 8).

**Tabel 8.** Järelduste ja ettepanekute kokkuvõtte uuringu põhjal

| Probleem   | Järeldused ja ettepanekud  |
|--|--|
| Koolituste sagedus   | Töötajad soovivad, et koolitused toimuksid sagedamini. Autor loob koolitusplaani näidise, millest ettevõtte saab lähtuda, et hoida koolituste toimumist järjepidevana.   |
| Rahulolu seniste koolitustega  | Rahulolu seniste koolitustega on pigem madal. Selle parendamiseks tasub töötajatelt saada tagasisidet, mis seniste koolituste juures ei ole sobiv ning mida saaks paremini teha. Näiteks mõjutab kindlasti info edastamise viis selle sisust aru saamist ning teadmiste omastamist. Tagasiside saamiseks on mõistlik küsida hinnangut töötajatelt vahetult peale koolitust, näiteks tagasiside ankeedi abil. Lisaks tasub arenguestlustest kuue etapi või COACH-mudeli põhimõttel ammutada võimalikult palju infot koolitusvajaduste osas. |
| Koolituste sisu ja vajadus   | Küsitlusest selgus, et töötajad sooviksid kõige enam koolitusi järgmistes valdkondades oma igapäevatoos: tootekoolitused, müügikoolitused ja võõrkeelte oskuste arendamine (soome ja vene keel). Lisaks on töötajad toonud välja, et sooviksid veel heaks töökeskkonnaks meeskonnatöö tõhususele ning enese motiveerimisele suunatud koolitusi. Lõputöö autor soovib ettevõtte juhtkonnal tähelepanu pöörata nendele koolitusvajadustele ning edaspidi selgitada välja töötajate koolitusvajadusi.   |
| Koolitamise ja arendamise järjepidevuse saavutamine ning tagasisidestamine | Töötajatest enamus on valmis läbi viima arenguestlusi oma otsese juhiga, mille käigus saavad mõlemad pooled arutleda ning hinnata töötaja tugevusi ning arendamist vajavaid kohti. Töö autor soovib kasutusele võtta COACH-mudeli või kuue etapi mudeli  |



Allikas: autori koostatud

Lõputöö autor teeb ettepaneku koolitusplaani või -kava koostamiseks, mis arvestaks Skechersi töötajate vajadustega ning on loonud selle näidise, kuidas võiks autori hinnangul koolitusplaan välja näha vastavalt töötajate vajadustele (vt lisa 4). Käesoleva uuringu alusel soovib autor koolitusplaani lisada soome ja/või vene keele baaskursused, müügikoolitus ning tootekoolitused. Arvestada tasuks info edastamisega videos, *slideshow*-esitluse abil või muul viisil peale loengu või paberkandjal info edastamise kui võimalik, kuna need on eelistatuimad meetodid info vastuvõtmiseks. Lisaks tasub ettevõttel lisada tegevusplaani töötajate jaoks sobiva perioodi tagant arenguevestluse korraldamine kuue etapi mudelit ja COACH-mudelit kombineerides. Arenguevestluste abil selguvad töötajate tugevamad küljed ning siinkohal soovib lõputöö autor rakendada talendjuhtimise põhimõtteid. Selle juures märgatakse töötajate püüdlikkust ja tugevusi ning võimaldatakse neile edasiarenemise võimalust karjääriredelil (Tafti, Mahmoudsalehi & Amiri, 2017, lk 19).

Lisaks on erinevate allikmaterjalide põhjal saadud selgust, et personalijuhi roll ettevõttes on oluline. Personalijuhi ülesanneteks on ettevõttesse sobivate töötajate leidmine ning ettevõttesisete tegevuste suunamine. Lisaks on personalijuhi roll ka töötajate oskuste ja teadmiste arendamine. (Clark, 1993, lk 23; Aswathappa, 2010, lk 106; Fong, Ooi, Tan, Lee & Chong, 2011, lk 718) Sellest lähtudes soovib töö autor kaaluda personalitöö eest vastutava isiku palkamist. Sel moel on ettevõttes eraldi isik, kelle töö eesmärgiks ongi just töötajate arengu ja huvide eest seismine, keskendudes töötajate arengukohtade parendamisele läbi vajalike koolituste. Nii saab jaemüügijuht keskenduda kõige enam just toodete müügi protsessile, mis on tema põhiline eesmärk (Sumit, 2010, lk 2) ning personalijuht enda tööülesannetele.

## KOKKUVÕTE

Organisatsiooni peamiseks eesmärgiks on alati kasumi teenimine. Selle suurendamiseks on tähtis roll ettevõtte juhtimisel, mis tagab head suhted kliendiga ning see omakorda head müüginumbrid, mis aitavad kasumit kasvatada. Selle jaoks on tähtis teha omalt poolt parima, et pakkuda kliendile häid teenuseid või tooteid ning seejuures meeldivat ostu-müügi keskkonda. Kliendi ja ettevõtte vahendajaks on müügipersonal, kes kannab tähtsat rolli ettevõtte maine kujundamisel ning oma teadmiste edasiandmisel. Tagamaks, et teenindaja on varustatud vajalike teadmiste ja oskustega, mis tööks vajalikud, on tähtis võimaldada vajalikke koolitusi, esmalt tuleb aga välja selgitada, mida töötajad vajavad. Tööandja omalt poolt toetab seeläbi töötaja motivatsiooni teha tööd hästi ning sellesse oma panus anda, mis seeläbi kasvatab töötajatega pikema töösuhte hoidmist.

Lõputöös võeti aluseks ettevõtte Fifaa AS Skechersi kauplusteketi personali arendamise ja koolitamise olukord. Ettevõtte tegeleb ülemaailmselt tuntud kaubamärgi samanimeliste kvaliteetsete ja mugavate jalanõude müügiga. Skechersi personali seas viidi läbi uuring ning uuringus osalesid ettevõtte kaupluse töötajad. Uuringu eesmärk oli hinnata seniste koolituste rakendamist ning seeläbi teha töö autori poolt soovitud ettevõttele olukorra parendamiseks. Lisaks uuriti ettevõttes välja töötatud teenindusstandardit ning viidi läbi struktureeritud intervjuu Skechersi jaemüügijuhiga. Selgus, et hetkel puudub otsene koolitusvajaduste välja selgitamise protsess ning ei toimu tagasisivaatavat hinnangut toimunud koolitustele. Koolitused on suunatud pigem neile, kes alustavad oma tööd ettevõttes, staažikamatele töötajatele pigem vajadusel – kui tegemist uute toodetega või ametikoha vahetusega. Töö autor järeldab, et tähtis on pikaajaseid töötajaid järjepidevalt motiveerida, arendada ning hoida nendega töösuhet, on vajalik selgitada välja nende arendamist vajavad kohad. Selline pühendumine aitab ära hoida personali voolavust, suurendab nende lojaalsust ning tekitab kindlustunnet töötajates müügiolukorras ning on vajalik ettevõtte kasumlikkusele. Niisiis on teenindaja arendamisse panustamine ettevõttes tähtis.

Koolituste senist läbiviimist Fifaa AS Skechers kauplusteketis saab pidada rahuldavaks, kuid see vajab täiustamist. Koolitused ei toimu piisavalt tihti ning töötajad töid välja mitu valdkonda, milles vajavad lisakoolitust. Peamiselt vajatakse koolitusi toodete, müügiõskuse, võõrkeelte oskuste (soome ja vene keel) osas ning välja on toodud meeskonnatöö tõhususe ja enese motiveerimisele suunatud koolitused. Lõputöö eesmärgiks oli teha ettepanekuid ettevõtte tegevjuhile ja jaemüügijuhile personali arendamiseks ja koolitamiseks. Hinnati senist koolitustega rahulolu ning toodi välja parenduskohad. Peamiseks soovitusena on viia sisse kombineeritud mudelite abil arenguveestluse läbiviimine, mis aitab iga töötaja koolitusvajadusi välja selgitada ning seeläbi anda hinnanguid senistele tegevustele. Lisaks leiti ka, et personalijuhi palkamine võib aidata enam fookusesse võtta personali arendamis- ja koolitustegevustele keskendumise igapäevatoos.

Uuringus tulemuste ja järelduste põhjal teeb autor ettevõttele järgmised ettepanekud:

- viia läbi süsteemsete arenguveestluste pidev korraldamine;
- töötajate soovi kohaselt planeerida koolitusi järgmistes valdkondades: tootekoolitused, müügiõskused, võõrkeelte oskuste arendamine (soome ja vene keel) ning meeskonnatöö tõhususe ja enese motiveerimisele suunatud koolitused;
- koolituste sagedust tõsta vastavalt töötajate soovile;
- koolituseinfo edastamise viisina kasutada just Skechersi personalile kõige enam sobivaid meetodeid;
- koostada koolituste kava töötajate vajaduste põhjal periooditi;
- kaaluda personalijuhi palkamist, kelle peamiseks ülesandeks personalitööle keskendumine.

Lõputöös püstitatud eesmärk ja uurimisülesanded said täidetud ning uurimisküsimusele leiti vastus. Mõisteti arendamise ja koolitamise tähtsust personalijuhtimises ning leiti nende eripärad jaemüügis. Lõputöö autor tegi uuringu põhjal järeldused ning ettepanekud ettevõttele.

## **VIIDATUD ALLIKAD**

Administration for Children, Youth, and Families. (1994). Developing a Head Start Training Plan.

Analoui, F. (1994). Training and Development: The Role of Trainers. *Journal of Management Development*, Vol. 13 Iss: 9, pp.61 – 72.

Aswathappa, K. (2010). Human Resource Management. Text and Cases. *SCMS Journal of Indian Management*. Vol. 7 Issue 3

Bergenhengouwen, G. J. (1996). Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20 Iss: 9, pp.29 – 35.

Billett, S. (2000). Guided learning at work. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 Iss: 7, pp.272 – 285

Brinkerhoff, R. O. (1988). An integrated evaluation model for HRD. *Training and Development Journal*. pp 66-68

Champathes, M. R. (2006). Coaching for performance improvement: the “COACH” model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 20 Issue: 2,pp. 17-18,

Celuch, K., Robinson, N. M. & Walsh, A. M. (2015). A framework for encouraging retail customer feedback. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Iss: 4, pp.280 – 292

Clark, I. (1993) HRM: Prescription, Description and Concept. *Personnel Review*, Vol. 22 Issue: 4, pp.17-25

Darling, M. J. & Flanigan, D. C. 2008. Learning and Performance Matter.What Can Leaders Do? World Scientific Publishing Co Pte Ltd

- Davis, P. J. (2015). Implementing an employee career-development strategy: How to build commitment and retain employees. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 23 Iss: 4, pp.28 - 32
- Deadrick, D. L. & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review* 24, pp. 193 – 195
- Dobbins, R. & Pettman, B. O. 1997 .Be Excellent at Selling. *Management Research News*, Vol. 20 Issue: 12, pp.16-38
- Dragomir, C.-C. (2017). Interrelation between total quality management and learning organization. *Review of General Management* Volume 25, Issue 1
- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, Vol. 7 Issue: 4, pp.206-220
- Fatt, J. P. T. (2000). Criteria used for evaluating sales persons. *Management Research News*, Vol. 23 Issue: 1, pp.27-32
- Fong, C.-Y., Ooi, K.-B. Tan, B.-I., Lee, V.-H. & Chong, A. Y.-L. (2011). HRM practices and knowledge sharing: an empirical study. *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Issue: 5/6, pp.704-723
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). Flexibility, turnover and training. *International Journal of Manpower*, Vol. 24 Iss: 2, pp.148 - 168
- Garavan, T. N. (1997). Training, development, education and learning: different or the same? *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21 Issue: 2, pp.39-50
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P, Ranjan, R & Singh, P. (2012). Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 Iss: 4, pp.194 - 202
- Hay, K. (1984). *Personnel Management. Education + Training*. Vol. 26 Iss 10 pp. 310 – 311
- Hendrie, J. (2004). A review of a multiple retailer's labour turnover. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32 Iss: 9, pp.434 - 441

- Hughey, A. W. & Mussnug, K. J. (1997). Designing effective employee training programmes. *Training for Quality*, vol. 5, no. 2, pp. 52-57
- Kipfelsberger, P., Herhausen, D. & Bruch, H. (2016). How and when customer feedback influences organizational health. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 Iss: 2, pp.624 – 640
- Kirkpatrick, D. L. (1996). Seven Keys to Unlock the Four Levels of Evaluation. *Performance Improvement*, Vol 45 n7
- Kirkpatrick, D. (2006). Great Ideas Revisited. Techniques for Evaluating Training Programs. Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model. *Training and Development*, v50 n1
- Leduchowicz, T. (1982). Trainer Role and effectiveness — A Review of the Literature. *International Journal of Manpower*, Vol. 3 Issue: 1, pp. 2-9
- Lõhmus, M., Simson, L. & Vigla, H. (2002). *Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. Käsiraamat*. Tallinn: OÜ Vastus.
- Mueller, J. (1997). A New Hire Training Program for the "Old" and the "New".
- Niazi, A. S. (2011). Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance* ISSN 2161-7104, Vol. 1, No. 2
- Pettijohn, L. S. & Pettijohn, C. E. (1994). Retail Sales Training: Practices and Prescriptions. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 Iss: 3, pp.17 – 26
- Pettman, B. O. (1971). The reaction of engineering firms to off-the-job training. *Education + Training*, Vol. 13 Issue: 12, pp. 409-411
- Pineda, P. (2010). Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34 Issue: 7, pp.673-693
- Plank, R. E & Greene, J. N. (1996). Personal construct psychology and personal selling performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Iss: 7, pp.25 - 48
- Ramsey, P. L. (2008). *Learning and Performance Matter. Learning and performance: Rethinking the Dance*. World Scientific Publishing Co Pte Ltd

Read, C. W. & Kleiner, B. H. (1996). Which training methods are effective?.  
Management Development Review, Vol. 9 Issue: 2, pp. 24-29

Skechers. (2014). *The Promise. International retail training.*

Spinks, N., Wells, B. & Meche, M. (1999). Appraising the appraisals: computerized performance appraisal systems. Career Development International, Vol. 4 Iss: 2, pp.94 - 100

Stewart, A. W., Washinton-Hoagland, C. & Zsulya, C. T. (2013). Staff Development: A Practical Guide. Fourth Edition.

Sumit, K. (2010). Retail Selling Skills. Himalaya Publishing House.

Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M. & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. Industrial and Commercial Training, Vol. 49 Iss: 1, pp.15 – 21

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). Human Resource Management. Sixth Edition.

Wang, J. C, Wang, Y-C. & Tai ,Y-F. (2016). Systematic review of the elements and service standards of delightful service. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28 Iss: 7, pp.1310 – 1337

Wilson, J. P. & Western, S. (2000). Performance appraisal: an obstacle to training and development? Journal of European Industrial Training, Vol. 24 Issue: 7, pp.384-391

### **Lisa 1. Eelintervjuu jaemüügijuhiga**

1. Kas Skechersil on olemas süsteemne koolituste kava või koolitusplaan?
2. Mille alusel korraldatakse koolitusi?
3. Kui tihti koolitused toimuvad?
4. Kui suur on koolituste eelarve?
5. Kas praegune koolituste plaan vajab täiendust?



## **Lisa 2. Skechersi teenindusstandard *The Promise***

Tegemist on 7 punktist koosneva kliendile lähenemise põhimõttest, mis on kirja pandud lubaduste kujul. Lubadused on järgmised (Skechers, 2014):

1. Luban, et alati on keegi kaupluses müügisaalis klienti tervitamas.
2. Luban, et alati tervitan klienti ning pakun talle oma abi.
3. Luban, et veendun alati, et klient saab endale paraja sobivusega jalanõud.
4. Luban, et vajadusel klienti jalatsite jalga proovimisel.
5. Luban, et aitan alati leida kliendile just temale sobivad ja vajadustele vastavad jalanõud.
6. Luban, et peale müügitehingut ulatan kliendile kauba teenindusleti tagant välja tulles ning tänades teda ostu eest.
7. Luban, et püüan alati klienti rõõmustada ning selle veendumiseks uurin, kas klient jäi teenindusega rahule. (Skechers, 2014)

### **Lisa 3. Ankeetküsitlus teenindajatele**

Allikad: Read & Kleiner, 1996, lk 25-28; Spinks, Wells & Meche, 1999, lk 94

#### **I andmed**

Vanus:

Tööstaaž:

Töökoormus:

Ametipositsioon:

#### **II koolitamine**

**Palun valige sobiv hinnang senise koolituskogemuse alusel. Lähtuge skaalast:**

**1 - ei ole üldse nõus; 2 - pigem ei ole nõus; 3 – pigem olen nõus; 4 - täiesti nõus.**

Millal osalesid viimati tööalasel koolitusel?

- Viimase poole aasta jooksul
- Viimase aasta jooksul
- Viimase kahe aasta jooksul

Koolitused on minu töös olulised

- 1
- 2
- 3
- 4

Olen rahul tööalaste koolitustega

- 1
- 2
- 3
- 4

### Lisa 3. Järg

Põhjenda oma hinnangut:

.....

Koolitused toimuvad piisavalt tihti

- 1
- 2
- 3
- 4

Tunnen end kindlalt toodete tundmise ja klientidele soovitamise osas.

- 1
- 2
- 3
- 4

Olen enesekindel oma müügiostustes.

- 1
- 2
- 3
- 4

Milline koolitusmeetod sobiks sulle kõige enam?

- Video
- Slaidshow*
- Loeng
- Juhend paberil
- Rollimäng/simulatsioon

Missuguses valdkonnas vajaksid koolitusi oma töö paremaks sooritamiseks?

- Hea teenindus
- Lisamüük
- Meeskonnatöö

### Lisa 3. Järg

- Enese motiveerimine
  - Muu (palun täpsusta):
- .....

### III arendamine

Milliseid tööalaseid oskusi sooviksid veel arendada?

.....

Kas oled teadlik oma tugevustest ja arendamist vajavatest külgedest?

- 1
- 2
- 3
- 4

Tean täpselt, mida minult tööl oodatakse

- 1
- 2
- 3
- 4

Tean oma tugevusi ja arendamist vajavaid külgi oma töös.

- 1
- 2
- 3
- 4

Olen valmis oma otsese juhiga vestlema oma tugevustest ning arenguvajadustest arenguvestluse abil. (Arenguvestlus on personaalne vestlus töötaja ja tema otsese juhi vahel, kus arutatakse ja hinnatakse töötaja tugevaid ja arendamist vajavaid külgi ning võrreldakse eelnevate tulemustega. Selle käigus seatakse koos personaalsed eesmärgid

### **Lisa 3. Järg**

ning selgitatakse välja, mida selleni pürgimiseks teha tuleb. Seda korraldatakse enamasti mitmel korral aastas ning võrreldakse saadud tulemusi eelnevatega.)

- 1
- 2
- 3
- 4

Põhjenda oma hinnangut:

.....

Sinu poolsed kommentaarid:

Kui soovid veel midagi lisada koolituste ja personali arendamise kohta Skechersis, siis saad need lisada siia.

#### Lisa 4. Koolitusplaani näidis

| Teema                  | Sisu   | Meetod  | Ettevõtte sisene/väline koolitus | Lõpp-väljund   |
|------------------------|--|---|----------------------------------|--|
| Toodete koolitused     | Informatsiooni edasi andmine kõikide pakutavate toodete osas   | Esitlus või videokoolitus, kombineerides neid loengu meetodiga  | Sisekoolitus                     | Enesekindlus müügiolukorras konkurentsivõime kasv ning müügisoorituse paranemine |
| Müügikoolitused        | Positiivse esmamulje loomine; suhtlemisoskuse ja empaatiavõime arendamine; vastuväidetega toime tulemine; veenmisoskus | Esitlus või videokoolitus, kombineerides neid loengu meetodiga; sobib ka juhtumianalüüs või rollimäng | Sisekoolitus või väline koolitus | Enesekindlus müügiolukorras konkurentsivõime kasv ning müügisoorituse paranemine |
| Võõrkeelte koolitused  | Vene keele baaskoolitus; soome keele baaskoolitus  | Esitlus või videokoolitus, kombineerides neid loengu meetodiga; rollimäng                             | Väline koolitus                  | Enesekindlus müügiolukorras konkurentsivõime kasv ning müügisoorituse paranemine |
| Meeskonnatöö koolitus  | Läbi erinevate ülesannete ja harjutuste koostöö praktiseerimine  | Kombineeritud meetodid  | Väline koolitus                  | Sujuv meeskonnatöö ettevõtte töötajate seas                                      |
| Motivatsiooni koolitus | Töötajate mõistmine ettevõtte poolsetest motivaatoritest ning sisemistest motivaatoritest ja nende juhtimine           | Kombineeritud meetodid  | Väline koolitus                  | Sisemise motivatsiooni leidmine tööülesannete heaks soorituseks                  |

Allikas: Autori koostatud Aswathappa (2010, lk 106), Davis (2015, lk 32), Fatt (2000, lk 30), Fong, Ooi, Tan, Lee & Chong (2011, lk 718), L. S. Pettijohn ja C. E. Pettijohn (1994, lk 23-24), Sumit (2010, lk 30) põhjal

## **SUMMARY**

### PERSONNEL DEVELOPMENT AND TRAINING IN THE EXAMPLE OF FIFAA AS SKECHERS RETAIL CHAIN

Kätty Jaanson

The main role of forming the reputation of a company lays on sales personnel who will pass on the first impression for customer about the organisation. This is an important role because often people choose which company to prefer according to their experience and overall good service brings more customers and is a competitive advantage among other similar providers. To have a good service an organisation needs to have their personnel training needs satisfied and continuous development should be provided.

This thesis proposed the objective to have an overview, evaluate and make suggestions for Skechers retail stores personnel development and training. To begin with, the theoretical basis was formed based on different researches. In order to get a proper overview, theoretical part was concentrated on personnel development and training which is an integral part of personnel management. Furthermore, it was relevant to analyze peculiarity of this in retail sales and to identify different models and methods for evaluating trainings and to determine the needs for training. This chapter confirmed that training and training evaluation is an important part of personnel management.

The purpose of empirical part of the research was to get an overview about the current training activities with an interview with retail manager, to analyze the service standard of the company and to form a questionnaire based on theoretical sources to evaluate the trainings and development in company. In addition, training plan which was proposed according to current needs.

As a result, there were made conclusions and suggestions to involve evaluating trainings and specifying training needs as a part of training activities. Based on the results following suggestions were made:

- trainings should occur more frequently;
- using feedback to analyze the training needs and evaluate trainings should be taken into action;
- using appraisals to get and give feedback about personnel development and to evaluate training needs should be taken into action;
- training plan using should be implemented.

In conclusion, the original objective of the thesis was achieved and an answer was found to the research question. Based on the results, it is possible to make suggestions to Skechers retail chain to improve its system of training and developing personnel. From this point it is up to the organization to decide whether to take seize the opportunity to take into consideration the suggestions made.



**Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, \_\_\_\_\_ Käty Jaanson \_\_\_\_\_,

*(autori nimi)*

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) enda loodud teose

\_\_\_\_\_ Personali arendamine Fifaa AS Skechers kauplusteketi näitel \_\_\_\_\_,

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on \_\_\_\_\_ Margus Kõomägi \_\_\_\_\_,

*(juhendaja nimi)*

reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus **16.05.2018**