

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Lea Kalda

**SISETURUNDUSE JUHTIMISE  
TÕHUSTAMINE PÄRNU LINNAVALITSUSE  
NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Heli Tooman PhD

Pärnu 2023

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Heli Tooman

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Lea Kalda

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Siseturunduse käsitlused ja juhtimine .....	8
1.1. Siseturunduse tõlgendused, arenguetapid ja tegevused .....	8
1.2. Siseklientide vajadused ja rahulolu .....	18
1.3. Siseturunduse juhtimine ja eripära avaliku sektori organisatsioonides .....	25
2. Siseturunduse juhtimise parendamisvõimalused Pärnu Linnavalitsuses .....	32
2.1. Ülevaade siseturunduse juhtimisest Pärnu Linnavalitsuses .....	32
2.2. Siseturunduse juhtimise uuringu meetodika ja tulemuste analüüs .....	38
2.3. Järeldused ja ettepanekud .....	54
Kokkuvõte .....	61
Viidatud allikad .....	65
Lisad .....	72
Lisa 1. Pärnu Linnavalitsuse struktuur .....	72
Lisa 2. Dokumendianalüüsi valim .....	74
Lisa 3. Poolstruktureeritud ekspertintervjuu küsimustik .....	75
Lisa 4. Küsitlusankeet .....	76
Lisa 5. Küsitlusankeedi struktuur, väited ja teoreetiline alus .....	81
Lisa 6. Koolitus ja arendamine – kirjeldav statistika, T-Testi tulemused .....	83
Lisa 7. Sisekommunikatsioon – kirjeldav statistika, T-Testi tulemused .....	84
Lisa 8. Juhtkonna tugi, töötajate võimestamine ja kaasamine – kirjeldav statistika, T-Testi tulemused .....	85
Lisa 9. Motivatsioon – kirjeldav statistika, T-Testi tulemused .....	86
Lisa 10. Siseturu-uuringud – kirjeldav statistika, T-Testi tulemused .....	87
Summary .....	88

## SISSEJUHATUS

Käesolev magistritöö keskendub siseturunduse teoreetilistele käsitlustele ning siseturunduse juhtimise praktikatele kohaliku omavalitsuse näitel. Töös uuritakse siseturunduse arengut, suundumusi, olulisust, juhtimist ja tegevusi ja siseturunduse juhtimise tõhustamise võimalusi, samuti siseklientide ehk töötajate rolli, ootusi ja vajadusi organisatsiooni kaasturundajatena.

Siseturunduse käsitluses on töötajad organisatsiooni sisekliendid ja neid tuleb kohelda sama pühendumusega ning rahuldada nende vajadusi sama hoolikalt kui välisklientide vajadusi. Siseturundus suurendab töötajate usaldust organisatsiooni ja selle juhtide osas (Chandrika, 2017, lk 19) ning innustab pingutama ja pakkuma suurepärasest klienditeenindusest (Huang, 2020, lk 166). Tõhusalt juhitud siseturundus aitab luua ja tugevdada töötajates tunnet, et neid väärtustatakse ja usaldatakse. Seeläbi väheneb personali voolavus ja töölt puudumine, suureneb töötajate lojaalsus, pühendumine, motivatsioon, soov saavutada oma töös häid tulemusi ning paraneb teenuste kvaliteet (Alshurideh *et al.*, 2015, lk 140–142; Balta, 2018, lk 12). Grönroos pakkus juba 1990. aastate algul (1990, lk 238) olulisemate siseturundustegevustena välja töötajate kaasamise, koolitamise, motiveerimise ja informeerimise, mille rakendamine omab sarnast efekti, sealhulgas ka avaliku sektori organisatsioonides. Läbi töötajate pühendumise kasvu ning positiivsete hoiakute tekkimise, suureneb avaliku sektori organisatsiooni konkurentsivõime (Jahanshahi & Bhattacharjee, 2020, lk 1) ning väheneb tööjõu voolavus (Eid *et al.*, 2019, lk 1487). Andrews ja Boyne (2010, lk 312) avaliku sektori organisatsioonides läbi viidud uuringud kinnitavad organisatsiooni struktuuri, selle tööprotsesside ja juhtimisstrateegia mõju organisatsiooni tulemuslikkusele.

Hoolimata sellest, et siseturunduse temaatikat on uuritud ligi 40 aastat, on selle rakendamine organisatsioonides vähe levinud (Rafiq & Ahmed, 2000, lk 449). Selle põhjuseks võib pidada asjaolu, et aastakümnete jooksul ei ole välja kujunenud ühte selget

siseturunduse käsitlust (Qiu *et al.*, 2021, lk 3), teaduskirjanduses võib leida enam kui 40 erinevat siseturunduse definitsiooni. Teaduskirjanduses ei ole ühest arusaama, mis siseturundus on, mida on võimalik siseturunduse abil saavutada, kelle vastutusala see organisatsioonis on (Rafiq & Ahmed, 2000, lk 449) samuti ei ole kokku lepitud ühist formaalset siseturunduse mudelit ega viisi, kuidas siseturundust mõõta (Rafiq & Ahmed, 2000, lk 456). Qiu, Boukis ja Storey poolt (2021, lk 7) 2021. aastal läbi viidud süstemaatilise kirjanduse analüüsi kohaselt on 80ndatest aastatest alates siseturundusega seonduvaid uuringuid teostatud kõige enam finants-, turismi- ning tervishoiu valdkonna organisatsioonides.

Ka Eestis on nii era- kui ka avaliku sektori organisatsioonides ja kohalikes omavalitsustes siseturunduse temaatikale siiani vähe tähelepanu pööratud. Alates 2005. aastast viiakse Eestis Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tellimisel iga viie aasta tagant läbi juhtimisvaldkonna uuringut, mille eesmärgiks on kaardistada juhtimisalaseid praktikaid, probleeme ning arendustegevusi. 2021. aasta uuringu raames analüüsiti intervjuudes juhtidega organisatsiooni kasvu takistavaid sisemisi ja väliseid tegureid. Ühe olulise sisemise tegurina toodi välja juhtimiskompetentsi puudumist ning täpsemalt halba personalijuhtimist (Vadi *et al.*, 2021, lk 81). Raporti kokkuvõttes esitab uurimismeeskond juhtidele ja organisatsioonidele ühe ettepanekuna soovitus „tõsta juhtimiskvaliteeti, pöörata organisatsiooni sisemistele ja välistele sidusgruppidega enam tähelepanu ja teha tihedamat koostööd“ ning teisena „pöörata tähelepanu meeskonna kui terviku arendamisele, mis loob eeldused klientidele parima kogemuse pakkumiseks“ (*Ibid.* lk 113). Kuigi ettepanekus ei rõhutata eraldi era või avalikku sektorit, siis soovitus on universaalne ning on kasulik rakendada ka kohalikus omavalitsuses. Kohalikes omavalitsustes teatakse siseturunduse temaatikast, olulisusest ja võimalustest veel vähe.

Tuginedes probleemi kirjeldusele, sõnastatakse magistritöö probleemküsimuseks – kuidas on võimalik tõhustada siseturunduse juhtimist kohalikus omavalitsuses. Magistritöö temaatika on aktuaalne, käsitledes siseturunduse teoreetilisi käsitlusi, praktikaid ja siseturunduse juhtimist kohaliku omavalitsuse näitel. Magistritöös püütakse leida probleemküsimusele vastuseid Pärnu Linnavalitsuse töötajate uuringu toel.

Magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekuid siseturunduse juhtimise tõhustamiseks Pärnu Linnavalitsuses. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse uurimisküsimused:

- 1) Kuidas toimub siseturunduse juhtimine Pärnu Linnavalitsuses?
- 2) Kuidas tõhustada siseturunduse juhtimist Pärnu Linnavalitsuses?

Eesmärkide saavutamiseks ja vastuste leidmiseks uurimisküsimustele seatakse järgmised uurimisülesanded:

- 1) anda ülevaade siseturunduse käsitlustest ja tegevustest;
- 2) selgitada siseklientide ootuseid ja vajadusi organisatsiooni kaasturundajatena;
- 3) anda ülevaade siseturunduse juhtimisest ja eripärast avaliku sektori organisatsioonides;
- 4) anda ülevaade siseturunduse juhtimisest Pärnu Linnavalitsuses;
- 5) valmistada ette ja viia läbi uuring Pärnu Linnavalitsuse teenistujate hulgas ja analüüsida uuringu tulemusi;
- 6) teha järeldused ning esitada ettepanekud siseturunduse juhtimise tõhustamiseks Pärnu Linnavalitsuses.

Magistritööl on sissejuhatus, kaks peatükki, kokkuvõte, viidatud allikate loetelu, ingliskeelne resüme ja kümme lisa. Magistritöö teoreetilises peatükis on kolm alapeatükki, millest esimeses analüüsitakse siseturunduse käsitluse arengut, suundumusi ning siseturunduse tegevusi. Teises alapeatükis käsitletakse töötajate kui organisatsiooni siseklientide siseturundusega seonduvaid ootuseid ning siseklienditeenindust. Kolmandas antakse ülevaade siseturunduse juhtimisest ning selle eripärast avaliku sektori organisatsioonides. Olulisimate autoritena leiavad töö teoreetilises peatükis kajastamist C. Grönroos, S. Gounarise, M. Rafiq, P. K. Ahmed, L. Berry, A. Parasuraman, Y.-T. Huang, ja S. Rundle-Thiele seisukohad. Neile on tuginetud ka magistritöö uuringu sisulisel ettevalmistamisel.

Magistritöö teises peatükis antakse ülevaade Pärnu Linnavalitsusest, senistest siseturundusega seonduvatest tegevustest ja kirjeldatakse magistritöö uuringu meetodikat. Andmete kogumise meetoditena kasutatakse dokumendianalüüsi, poolstruktureeritud intervjuud ja ankeetküsitlust. Ankeetküsitluse tulemusi analüüsitakse

statistilise analüüsi tarkvara JASP ja Microsoft Excel tabelarvutus- ja tabeltöötlusprogrammi toel. Peatükis analüüsitakse uuringu tulemusi, tehakse järeldused ning esitatakse ettepanekud siseturunduse juhtimise tõhustamiseks Pärnu Linnavalitsuses.

Magistritöö tulemused on olulised Pärnu Linnavalitsuse liikmetele ja struktuuriüksuste juhtidele ning need võiksid huvi pakkuda kõikidele omavalitsustele, aga ka laiemalt avaliku sektori organisatsioonidele, siseturunduse juhtimise tõhustamiseks.

Autor tänab magistritöö juhendajat Heli Toomani toetuse ja suunamise eest ning kõiki Pärnu linnavalitsuse juhte ja teenistujaid nende panuse eest uuringu läbiviimisesse. Samuti tänab autor Tartu Ülikooli Pärnu kolledži õppejõudu Kandela Õuna nõu ja toe eest ankeetküsitluse läbiviimisel.

# 1. SISETURUNDUSE KÄSITLUSED JA JUHTIMINE

## 1.1. Siseturunduse tõlgendused, arenguetapid ja tegevused

Käesolev peatükk kirjeldab siseturunduse teoreetilisi tõlgendusi. Ülevaade antakse siseturunduse tõlgendustest ja arenguetappidest, siseturunduse tegevustest ning siseturunduse mõjust sise- ja välisklientidele. Ühtlasi analüüsitakse siseturunduse ja personalijuhtimise seoseid ja erisusi.

Siseturunduse (*internal marketing*) temaatika on teaduskirjanduses leidnud käsitlust 70ndate aastate algusest. Berry *et al* (1976, lk 8) ühena esimestest siseturunduse uurijatest, vaatesid siseturundust kui organisatsiooni võimalust tagada järjekindlalt kõrget teenuste, sealhulgas teeninduse, kvaliteeti. Olulisemate siseturundustegevustena tõi Grönroos esile (1990, lk 238) töötajate kaasamist, koolitamist, motiveerimist ja informeerimist. Hoolimata pikast ajaloost on siseturunduse uuringud ning sellest tulenevad tõlgendused väga varieeruvad. Teadusartikleid analüüsid, leiavad Rafiq ja Ahmed (2000, lk 449), et teaduskirjanduses puudub ühene arusaam, mis siseturundus täpselt on, kelle vastutusalasse see kuulub ning milliseid tegevusi peaks siseturunduse raames organisatsiooni siseselt ellu viima. Qaisar ja Muhamad 2021, lk 267) kinnitavad oma uurimustulemusi tõlgendades sedasama, erinevaid definitsioone ja arusaamu on palju, mis on viinud selleni, et vähe on neid organisatsioone, kes siseturundust rakendavad ja see on takistanud ka kontseptsiooni laiemat levikut.

Siseturunduse tõlgenduste arengus on Rafiq ja Ahmed (2000, lk 452) välja toonud kolm erinevat arenguetappi (vt tabel 1). Esimeses oli peamine fookus töötajate motivatsioonil ja rahulolul ehk sobivate töötajate värbamisel ja nende koolitamisel, kuna siseturunduse eesmärk oli tagada kõrge teenuse kvaliteet pakutava teeninduse kaudu. Teine etapp keskendus töötajate klienditeadlikkusele ning arusaamisele, et hea klienditeenindus nõuab eesliini ja tagaliini tõhusat omavahelist koostööd. Kolmas arenguetapp laiendab

siseturunduse käsitlemist ning sisse tuuakse muudatuste juhtimise ning strateegilise juhtimise mõõde, mille kohaselt on siseturunduse abil võimalik vähendada organisatsiooni osakondade ja funktsioonide omavahelisi konflikte ja isoleeritust, viia ellu strateegilisi eesmärke ning leevendada vastuseisu muutustele.

**Tabel 1.** Siseturunduse tõlgendused ja nende fookus

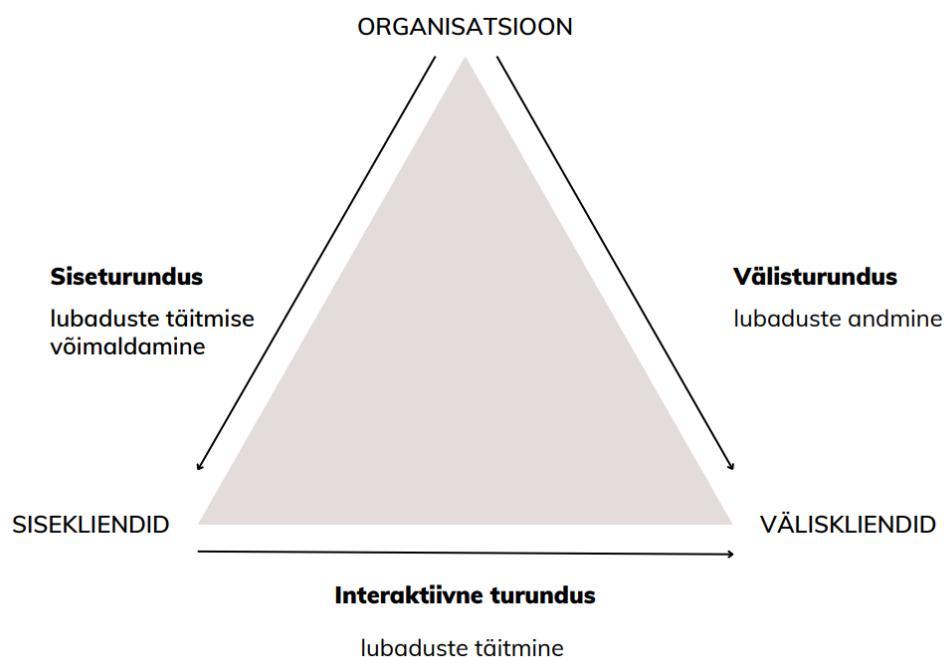
Fookus	Tõlgendus	Autor
Töötajate motivatsioon ja rahulolu	Siseturunduse käsitlemist vaadeldakse töötajaid kui sisekliente ( <i>internal customer</i> ) ning töökohti kui sisemisi tooteid, mis rahuldavad töötajate vajadusi ning seeläbi saavutatakse organisatsiooni eesmärke.	Berry, 1981
	Siseturundus on kvalifitseeritud tööjõu ligimeelitamine, arendamine, motiveerimine ja hoidmine läbi töökohta toodete eesmärgiga rahuldada töötajate vajadusi.	Berry ja Parasuraman, 1991
Kliendile orienteeritus	Töötajad on organisatsiooni sisemine turg ning töötajaid on võimalik efektiivselt mõjutata ja suunata kliendile ja müügile orienteeritud käitumisele, rakendades organisatsiooni siseselt turunduslikke võtteid ja tegevusi.	Grönroos, 1985
Strateegiate rakendamine ja muutuste juhtimine	Siseturundus on terviklik süsteem, mis koondab enda alla personalijuhtimise, kvaliteedijuhtimise, strateegilise juhtimise töösuhete juhtimise, sisekommunikatsiooni ning turunduse.	Varey ja Lewis, 1999
	Siseturundusega luuakse keskkond, milles töötajatele saab omaseks kvaliteedi tõstmisele suunatud käitumine. Siseturundust kasutatakse töökeskkonnas suhete juhtimiseks, mis tõstab töötajate pühendumist ja osalust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.	Rafiq ja Ahmed, 2003
	Siseturundus on juhtimisstrateegia, mis hõlmab endas töötajate hoiakute juhtimist ja kommunikatsiooni juhtimist. Siseturunduse fookuses on käivitada töötajatega seonduvaid protsesse ja täita seeläbi organisatsiooni välisklientidega seonduvad eesmärgid.	Grönroos, 2015

Allikad: Rafiq & Ahmed, 2000, lk 450–453; Ahmed & Rafiq, 2003, lk 1179; Varey & Lewis, 1999, lk 932; Grönroos, 2015, lk 413.

Kirjandusele tuginedes on Chandrika (2017, lk 16) oma uurimuses erinevate autorite siseturunduse tõlgendusi rühmitanud tulemuse põhiselt – siseturundus kui töörahulolu kasvatamise, klienditeenindusele orienteerituse tõstmise, töötajate vajaduste rahuldamise aga ka strateegilise joondatusse ning muudatuste juhtimise meetod. Čorić ja Vokic (2007, lk 4) on siseturundust süstematiseerinud ulatuse ja valdkonnapõhiselt –

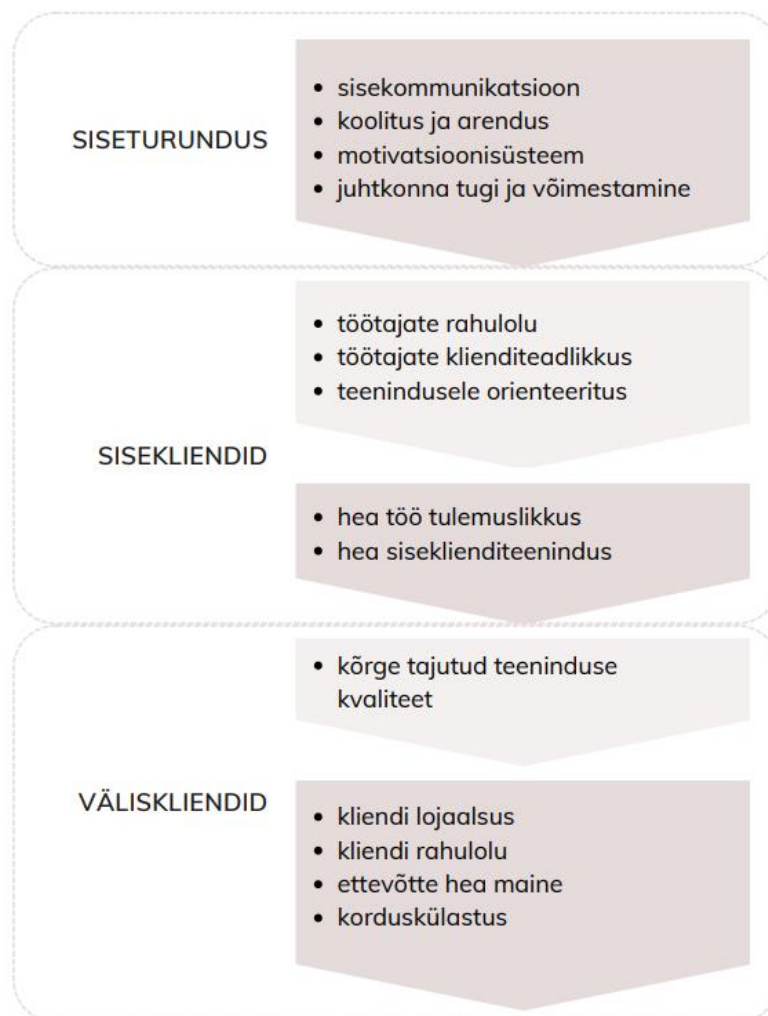
siseturundus kui personalijuhtimise sünonüüm, turundustehnikate rakendamine organisatsioonisiselt, siseturundus kui väliskliendi vajaduste rahuldamise eeltingimus ning siseturundus kui konkurentsieelis. Teaduskirjanduses esitatud tõlgendused tuginevad valdavalt mõistmisele, et töötajad on organisatsiooni sisekliendid, kelle ootuseid ja vajadusi tuleb tundma õppida ning rahuldada, selleks et nemad saaksid omakorda täita välisklientide ootuseid ning pakkuda head klienditeenindust.

Grönroosi (2000, lk 233; 2015, lk 410-413) käsitluses on siseturundus osa organisatsiooni turunduse juhtimise praktikast, mille kohaselt lisaks oma klientide tundmisele, turu segmentimisele ja turundustegevuste elluviimisele, on organisatsioonidel vaja ka sisemiselt organisatsiooni ette valmistada. Ta rõhutab, et kuigi viimane jäetakse tihti tähelepanuta ja juhuse hooleks, siis turundusprogramme on vajalik sisemiselt turundada neile töötajaile, kelle tööks on turundustegevusi ellu viia, eriti teenindussektoris. Ballantyne'i (2000, lk 274) tõlgendus toetab Grönroosi rõhuasetust organisatsiooni sisemisele ettevalmistamisele – tema lähenemine tugineb suhteturundusele ning ta selgitab, et siseturundus on suhteturunduse meetodite kasutamine organisatsiooni siseselt. Sisemine hea suhete võrgustik tagab hea info liikumises ja seeläbi teadmiste kasvu, mis on aluseks organisatsiooni tulemuste paranemisele. Grönroos (2000, lk 55) lisab, et kui välisklientidele turundamine ja kliendilubaduste andmine (vt joonis 1) on organisatsiooni turundus- ja müügipersonali töö (*full-time marketers*), siis kliendilubaduste täitmisesse panustavad kõik töötajad, kes teenuse osutamiselega seotud on, nii eesliini kui tagaliini töötajad kui osajaga turundajad (*part-time marketers*). Lubaduste täitmine toimub teenindusprotsessi käigus. Ahmed ja Rafiq (2003, lk 1179) rõhutavad, et väärtust loova sisemise suhete võrgustiku, mis laieneb ka väljapoole organisatsiooni – tarnijaile ja edasimüüjaile, haldamine ei ole lihtne, ent on hädavajalik.



**Joonis 1.** Teenuse turunduse kolmnurk. Allikas: Grönroos, 2000, lk 55.

Berry ja Parasuramani (2002, lk 188) kohaselt on siseturunduse laiem eesmärk tekitada töötajais tunne, et neid väärtustatakse ja usaldatakse, selle tulemusel väheneb töölt puudumine, suureneb töömoraal ja pühendumine. Juhtkonna huvi ja pühendumine siseturundusele mõjutavad tervikuna positiivselt töötajate tööalaseid hoiakuid (To *et al.*, 2015, lk 19; Kim *et al.*, 2016, lk 30). Tuginedes siseturunduse tõlgendustele ning läbi viidud empiirilistele uuringutele on siseturundustegevuste rakendamisel otsene positiivne mõju töötajate tööga rahulolule ning organisatsiooni sisemisele tajutud õiglusele (Chasanah *et al.*, 2021, lk 724), töö tulemuslikkusele ning töötajate pühendumisele (Ahmed & Rafiq, 2003, lk 1179; Tansuhaj *et al.*, 1988, lk 34; Huang, 2020, lk 177), kliendile orienteeritud mõtteviisile (George & Prakash, 2019, lk 1920; Grönroos, 2000, lk 332). Võib järeldada, et kui organisatsioonis pööratakse suurt tähelepanu siseturundusele, siis on töötajad rahulolevamad ning klienditeadlikud ja see väljendub nende käitumises ja hoiakutes (vt joonis 2). Parem siseklienditeenindus on otseses seoses ka väliskliendi tajutud teenuse kvaliteediga.



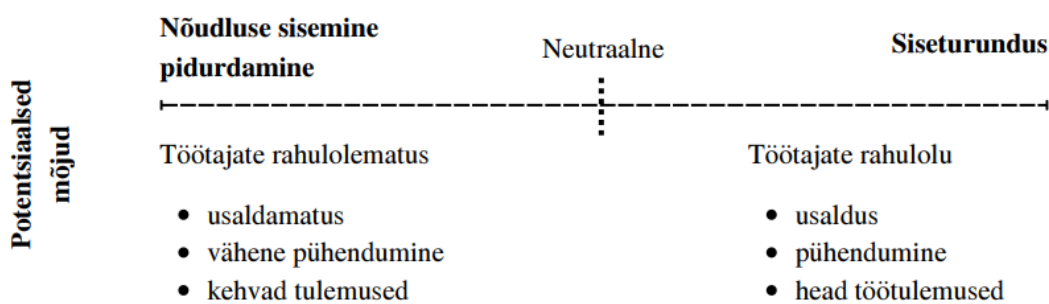
**Joonis 2.** Siseturunduse mõju sise- ja välisklientidele. Allikad: Grönroos, 2000, lk 330; Chandrika, 2017, lk 16.

Klientide jaoks on organisatsiooni töötajad selle organisatsiooni ja teenuse esindajad ning töötajate hoiakud ja nende käitumine mõjutavad seda, kuidas kliendid organisatsiooni teenuseid ja brändi tajuvad (Du *et al.*, 2017, lk 257). Froehle (2006, lk 24) uuringu tulemused kinnitavad, et hea kliendikogemus ning viis kuidas klient teenuse kvaliteeti tajub on oluliselt mõjutatud talle teenust pakkuva teenindaja põhjalikkusest, teadlikkusest ning valmisolekust, täpsustades, et teadlik teenindaja omab korrektset ja ajakohast informatsiooni organisatsiooni toodete ja teenuste osas.

De Bruin *et al* (2021, lk 3) kohaselt võib töötajaile väärtuse loomise idee ja vajadus olla aktuaalsem võrreldes välisklientidega. Olenevalt organisatsiooni tegevusvaldkonnast võib klientidel olla väga lihtne eelistada üht teenusepakkujat teisele ning rahulolematuse

korral minna teenust saama konkurendi juurde. Töötajad veedavad aga suure osa oma ajast tööl ja on seega ka rohkem seotud organisatsiooniga. Töökoha vahetamine ei ole samavõrra lihtne, sõltudes tööturu olukorrast, sobiva pakkumise olemasolust ning paljudest muudest komponentidest. Võib järeldada, et töötajate ligimeelitamise ja hoidmise seisukohast on töötajale väärtuse loomine väga oluline.

Vasconcelos (2011, lk 35) on lisanud siseturunduse kõrvale ka termini nõudluse sisemine pidurdamine (*internal demarketing*). Ta tõlgendab seda kui organisatsiooni haigust, mis tuleneb tipp- ja keskastme juhtide otsustest ja käitumisest, mis käivitavad töötajais negatiivseid hoiakuid, viivad produktiivsuse languseni ning organisatsiooni kehvide tulemusteni. Võrreldes siseturundust ja nõudluse sisemist pidurdamist (vt joonis 3) toob Vasconcelos välja, et siseturundus on tahtlik, teadlik ja aktiivne tegevus. Siseturundus mõjutab töötajaid positiivselt, on inspireeriv ja ühendav. Nõudluse sisemine pidurdamine aga tuleneb juhtide ebakompetentsusest ja juhtimise puudujääkidest, käivitab töötajates negatiivseid hoiakuid ning tekitab seeläbi organisatsioonile kahju.



**Joonis 3.** Siseturunduse ja nõudluse sisemise pidurdamise mõju töötajatele. Allikas: Vasconcelos, 2011, lk 37.

21. sajandi maailmas, olukorras, kus kõik tööd on teadmustööd ning organisatsioonide intellektuaalne kapital on määrav organisatsiooni eduks, on loogiline, et firma võimekus värvata, hoida ja arendada talente annab aluse konkurentsieelise saavutamiseks (O'Reilly & Pfeffer, 2000, lk 1). Personalijuhtimise alased uuringud kinnitavad, et personalijuhtimise praktikad panustavad organisatsiooni tulemuste parandamisse läbi

töötajate hoiakute ja käitumise kujundamise (Knies & Leisink, 2018, lk 3). Võib järeldada, et siseturunduse rakendamine annab organisatsioonile ühe võimaliku tööriista töötajate hoiakute kujundamiseks.

Kriitikud on öelnud, et siseturunduse näol on tegemist kontseptsiooniga, mis ei ole selgelt defineeritud ning on ebamäärane ja retooriline (Hales, C. 1994 viidatud Gyepi–Garbrah & Asamoah, 2015, lk 276 vahendusel) aga ka, et siseturundus on pelgalt sünonüüm personalijuhtimisele (Ewing & Caruana, 1999, lk 18). Tansuhaj *et al* (1988, lk 33) on läinud veel kaugemale ning konstateerivad, et organisatsioonid ei peaks üldse tegelema siseturundusprogrammide väljatöötamisega kui nad pööraksid tähelepanu oma töötajate vajadustele ning kui nende juhtimisotsused võtaksid personali vajadusi arvesse.

Mitmed siseturunduse definitsioonid viitavad siseturunduse ja personalijuhtimise tihedale seosele. Hales (1994), personalijuhtimise valdkonna uurijana, oli äärmuslikul seisukohal, et siseturunduse teooria tahab personalijuhtimise territooriumi koloniseerida ja üle võtta, Bak *et al* (1994) on soovitanud, et töötajaid peaks juhtima läbi turunduse paradigma (Hales, 1994; Bak *et al* 1994, viidatud Brown, 2021, lk 44 vahendusel). Grönroos (2000, lk 334) ning Rafiq ja Ahmed (2003, lk 1179), jagavad seisukohta, et siseturunduse ja personalijuhtimise seos peitub selles, et personalijuhtimise tegevustesse tuleb integreerida turunduslikku mõtteviisi ning töötajate hoiakuid on võimalik läbi turunduslike tegevuste mõjutada. Kokkuvõtvalt saab öelda, et siseturundusel on palju seoseid personalijuhtimisega. Samas on siseturunduse tegevused vaid osa personalijuhtimise praktikatest ning need on suunatud peamiselt töötajate klienditeadlikkuse ja kliendile orienteerituse tõstmiseks.

George ja Prakash (2019, lk 1917) on uurinud siseturunduse ja personalijuhtimise ja sarnasusi ning tõdevad, et praktikas on keeruline eristada valdkondade funktsioone ja kasutatavaid tööriistu. Siseturundus sisaldab töötajate värbamist ja valikut, motiveerimist, hoidmist, väärtustamist ja lojaalsust. Osalt kuuluvad need praktikad turunduspraktikate hulka (töötajate ligimeelitamine, hoidmine, väärtustamine ja lojaalsus), osalt personalijuhtimise praktikate hulka (värbamine ja valik, motiveerimine, töötajate kohanemise toetamine).

Ewing ja Caruana (1999, lk 23) on uurinud Austraalia avaliku sektori organisatsioonides siseturunduse ja personalijuhtimise seoseid. Uuringutulemusi analüüsid kirjeldasid nad kuivõrd oluline on organisatsiooniüleline turundusele orienteeritud mõtteviis ning kinnitust leidis siseturunduse positiivne mõju personalijuhtimise efektiivsusele. Nad jagavad Grönroosi seisukohta, et siseturundust tuleb vaadelda eraldiseisvana, mitte vaid erinevate personalijuhtimise praktikate kombinatsioonina. Grönroos (2000, lk 334) argumenteerib, et siseturundus ja personalijuhtimine ei ole üks ja seesama, kuigi neil on palju sarnasusi. Ta selgitab, et personalijuhtimine pakub tööriistu, näiteks koolitus, värbamine, karjääri planeerimine, mida on võimalik siseturunduses kasutada. Siseturundus aga annab juhised, kuidas neid kasutada ehk et parendades töötajate kliendile orienteeritud mõtteviisi mõjutatakse töötajate suhtlust ja käitumist klientidega.

Qiu *et al* (2021, lk 1) on küsinud, kas tänapäeval on siseturundus jätkuvalt oluline. Nad selgitavad, et tööturg on muutunud mitmekülgsemaks ning töösuhted paindlikumaks. Inimesed teevad osaliselt kaugtööd, töötavad virtuaalsetes meeskondades, võivad tööd teha osakoormusega ning erinevate lepingute alusel erinevate tööandjate juures, teenuseid automatiseeritakse (näiteks juturobotite kasutamine organisatsiooni veebilehel). Need muutused esitavad väljakutse töötaja ja tööandja lojaalse suhte arendamisele, mis on siseturunduse üks eesmärkidest. Võttes arvesse eelnimetatud muutuseid, võib öelda, et siseturundus on jätkuvalt oluline. Eriti teenindussektoris on väga tähtis kujundada töötajate hoiakuid ning tõsta klientidele orienteeritud mõtteviisi hea teeninduskvaliteedi tagamiseks ja välisklientide paremaks teenindamiseks. Siseturunduse rakendamine võimaldab seda saavutada.

Kuigi siseturundustegevused on suunatud siseklientidele, siis laiem eesmärk on siseklientide vajadusi ja ootuseid täites tõsta organisatsiooni poolt pakutava teenuse kvaliteeti ning kasvatada seeläbi kasumit, suurendada turuosa ning vähendada kulusid (Chandrika, 2017, lk 15). Grönroos (2000, lk 337, 2015, lk 446-447) täiendab, et siseturundusel on väga oluline roll organisatsioonis teeninduskultuuri loomisel ja arendamisel. Teeninduskultuuri olemasolust annab seejuures märku see, kui töötajad on kliendile orienteeritud mõtteviisiga ning huvi klientide vajaduste osas on saanud organisatsioonis igapäevaseks normiks.

Siseturunduse teooria käsitlustes on enam levinud siseturundustegevused töötajate arendamine ja koolitus, juhtkonna tugi ja võimestamine, sisekommunikatsioon ja motivatsioonisüsteem. (Qaisar & Muhamad, 2021, lk 284), Qiu *et al* (2021, lk 4) lisavad nimekirja eestvedamise, organisatsioonikultuuri ning siseturunduse analüüsi.

Grönroosi (2000, lk 340, 2015, lk 421-425) kohaselt on üsna levinud, et organisatsioonis puudub laiem arusaamine organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ning sellest, millist rolli mängivad kõik töötajad organisatsiooni osaajaga turundajatena. Ühelt poolt tuleneb see info puudulikkusest, ent teisalt ka hoiakutest – ta rõhutab, et ükskõikset ja negatiivset hoiakut on vaja muuta. Personali koolitamise ja arendamise eesmärgiks on sellest tulenevalt töötajate teadlikkuse tõstmine, nende hoiakute kujundamine ning teadmiste ja oskuste arendamine. Qaisar ja Muhamad (2021, lk 279) lisavad, et koolitamise toel on võimalik suurendada töötajate ühist arusaamist organisatsiooni visioonist ja teeninduseesmärkidest. Qiu *et al* (2021, lk 5) võtavad kokku – koolitamine on strateegiline investering nii olemasolevate kui ka uute töötajate kompetentside tõstmisel ja karjääri kujundamisel.

Võimestamine (*empowerment*) – see tähendab töötajatele suurema iseseisvuse ja otsustusõiguse andmist tööga seonduvate probleemide lahendamisel ja sellega kaasnevat vastutust (Chan & Lam, 2011, lk 609). Chandrika (2017, lk 19) selgitab, et personali võimestamine tugevdab nende suhet organisatsiooniga kui tööandjaga, tõstab töötajate pühendumist, suurendab sisekliendi lojaalsust ning usaldust juhtkonna vastu. Töötajale otsustusõiguse delegeerimine aitab tõsta töötaja enesekindlust teenindusprotsessis ja seeläbi pakkuda paremat teenindust (Liao *et al.*, 2009, lk 374). Anwar ja Abdullah (2021, lk 10) leidsid avaliku sektori organisatsioonide uurides, et kui töötajatele on delegeeritud suurem otsustusõigus, tunnetavad nad oma käitumise üle suuremat kontrolli. Kinnitust leidis arvamus, et detsentraliseeritud otsustusõigus omab positiivset mõju organisatsiooni tulemustele. Rafiq ja Ahmed (2000, lk 457) selgitavad, et autonoomsus ja otsustuspädevus on vajalik selleks, et teenindussituatsioonis kiirelt ja paindlikult kliendi vajadustele reageerida ning kliendi rahulolematuse korral pakkuda iseseisvalt alternatiive. Kokkuvõtvalt saab öelda, et töötajate võimestamine ja töötajaile otsustusõiguse delegeerimine väga oluline. Kindlasti tuleb aga arvestada inimeste eripäradega ja nende vajadustega. Kõik töötajad ei soovi suuremat otsustusõigust ega

vastutust ja on palju neid, kes rahulduvad väiksema otsustuspädevusega ning vajavad oma tööülesannetes suuremat juhendamist ja kontrolli.

Töötajate seotust ja pühendumist organisatsioonile mõjutab ka juhtkonna eestvedamine ja organisatsioonikultuur. Kim *et al* (2016, lk 27) mõtestavad selle all peamiselt juhtkonna tuge ja juhendamist erinevate tööalaste probleemide lahendamisel ning avatud dialoogikultuuri loomist, millega julgustatakse info jagamist erinevate juhtimistasandite vahel. Qiu *et al* (2021, lk 6) on juhtkonna eestvedamist ja siseturundusele orienteeritud organisatsioonikultuuri loomist pidanud ka peamiseks eelduseks, et siseturundust edukalt organisatsioonis rakendada.

Efektiiivse siseturunduse kavandamiseks ja elluviimiseks on oluline oma töötajaid ja nende ootuseid tunda. Need teadmised saadakse siseturu uurimisel, andmete kogumisel ja nende analüüsimisel (Gounaris, 2006, lk 436). Selleks, et teada saada, millised on töötajate ootused, vajadused ning rahulolu oma tööga, on oluline organisatsioonis läbi viia seonduvaid uuringuid. Anosike ja Ahmed (2009, lk 6) kirjeldavad, et uuringutega tuleb lisaks töötajate vajadustele monitoorida järjepidevalt ka seda, millist mõju omavad personalijuhtimise ja siseturunduse tegevused töötajatele. Nad lisavad, et uuringuid tuleb ette valmistada ja läbi viia suure hoolsusega kuna organisatsiooni sisemisi uuringuid läbi viies on olemas oht, et võrreldes välisklientidega ei pruugi töötajad julgeda vastata uuringule ausalt. Kartes negatiivseid tagajärgi võidakse anda oodatavaid vastuseid ning püüda varjata oma tegelikku meelsust.

Sisekommunikatsioon hõlmab erinevaid praktikaid mille abil jagatakse organisatsiooniülevalt teavet (Park & Tran, 2018, lk 415). Qaisar ja Muhamad (2021, lk 278) kirjeldavad, et sisekommunikatsiooni kaudu kantakse personalile edasi organisatsiooni väärtuseid ja uskumusi. Seeläbi paraneb töötajate teadlikkus ja arusaam oma rollidest ning sellest, kuidas nemad saavad panustada organisatsiooni tulemuste saavutamisse. Samas kasvab ka organisatsiooni teadlikkus oma siseturust, personali ootustest ja sellest kui rahul nad oma tööga on. Lisaks info jagamise tähtsuse teadvustamisele ja süsteemsele sisekommunikatsiooni rakendamisele on oluline leida ka kõige sobivamad sisekommunikatsiooni kanalid, mis antud organisatsioonile kõige paremini sobivad.

Siseturundusele orienteerituse tõstmine eeldab info kogumist siseturu seisundi osas, formaalsete ja mitteformaalsete kommunikatsioonikanalite loomist ning personalile selgelt ja avalikult oma poolehoiu näitamist, näiteks töötajate tunnustamist silmapaistvate, unikaalsete ja suurepärase tulemuste eest (Fang *et al.*, 2014, lk 186).

Ahmed ja Rafiq (2003, lk 1186) konstateerivad, et siseturunduse kontseptsiooni on küll kerge kirjeldada ent keeruline rakendada. Siseturunduse rakendamisel tuleb arvestada sellega millises sotsiaal-kultuurilises keskkonnas organisatsioon tegutseb aga ka millise taustaga on tema töötajad (Qaisar & Muhamad, 2021, lk 268). Edukaks siseturu rakendamiseks on oluline osakondade ülene koostöö ja tegevuste koordineerimine, et kõik osapooled mõistaksid ja mõtestaksid üheselt siseturunduse vajalikkust ja kasu.

Siseturundus on pikalt kõneainet pakkunud, ent selle rakendamine ei ole organisatsioonides väga levinud. Töötajaid vaadeldakse siseturunduse käsitluses kui organisatsiooni sisekliente, kellele on vaja pöörata samavõrra tähelepanu kui välisklientidele. Siseturunduse tegevustena tuuakse erinevate autorite käsitluses välja nelja aspekti – sisekommunikatsioon, töötajate arendamine, motivatsioonisüsteem ning töötajate võimestamine. Neid tegevusi süsteemselt ja teadlikult rakendades on võimalik mõjutada töötajate klienditeadlikkust; suurendada motivatsiooni; tõsta töötajate tööga rahulolu; tagada, et töötajad tunnevad väga hästi pakutavaid tooteid ja teenuseid ning tugevdada töötajate sidet organisatsiooniga.

## **1.2. Siseklientide vajadused ja rahulolu**

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade töötajate kui organisatsiooni siseklientide siseturundusega seonduvatest ootustest ja vajadustest. Samuti selgitatakse töökoha kui sisemise toote olemust ning selgitatakse, millised tegurid mõjutavad sisekliendi rahulolu.

Sasser ja Arbeit (1976, lk 61) tõid juba 1970. aastatel esile, et teenindusorganisatsioonidel tuleb teadvustada, et töötajad on nende kõige olulisem ressurss. Nende sõnum tugines teenindusmajanduse arengule ning rõhutas personali kui ressursi tähtsust. Nad täiendasid, et organisatsiooni edukuse tagab see, kui töökohti käsitletakse kui sisemisi tooteid ning töötajaid kui kõige olulisemaid kliente. Tuginedes

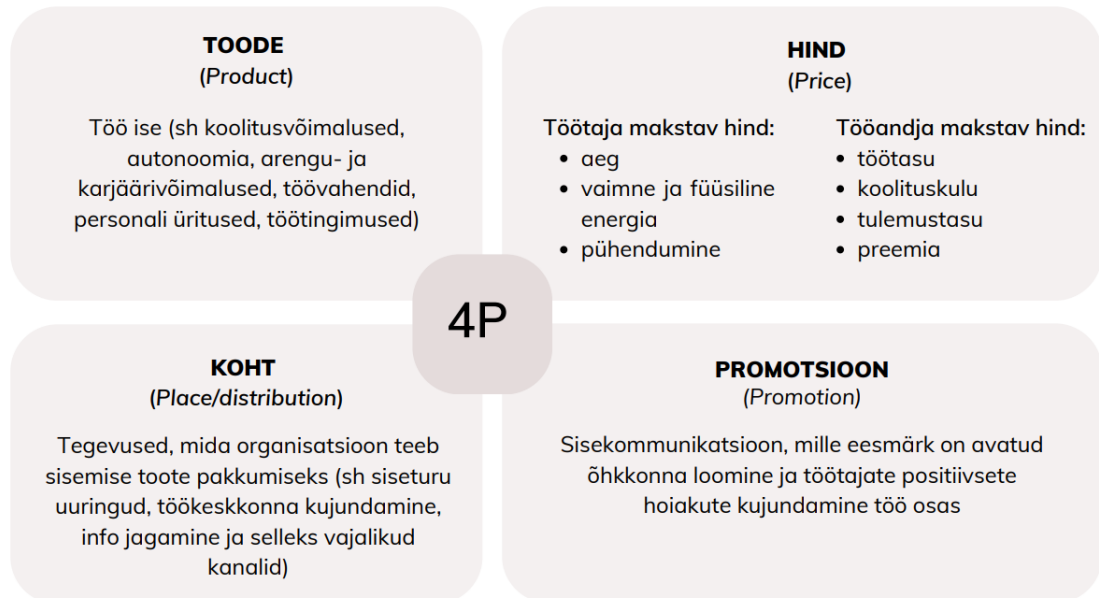
teaduskirjandusele, kehtib see seisukoht ka aastakümneid hiljem – organisatsioonid saavutavad edu läbi oma töötajate. Kui Sasser ja Arbeit rõhutasid personali tähtsust just teenindusettevõtetes, siis kokkuvõtvalt võib öelda, et see oluline kõigis organisatsioonides nii teenindus kui tootmisettevõtetes ning nii erasektoris kui ka avaliku sektori organisatsioonides.

Anosike ja Ahmed (2009, lk 5) selgitavad, et töötajate käsitlemine organisatsiooni sisekliendina tähendab seda, et töötajat vaadeldakse nii teenuse pakkujana aga ka kui teenuse saajana. See tähendab, et lisaks välisklientide teenindamisele toimub organisatsioonis väärtuse jagamine ja vahetamine organisatsiooni ja töötaja vahel. Töötaja ja tööandja lepingulises suhtes on sellisteks jagatavateks väärtusteks näiteks töötaja aeg, tema teadmised ja oskused, motivatsioon ning tööandjapoolt pakutavaks väärtuseks näiteks töötasu. Jun ja Cai (2010, lk 207) kirjeldavad, et siseklientidel on välisklientidega võrreldes palju sarnasusi ent ka mõni oluline erisus. Näiteks eristab siseklienti väliskliendist asjaolu, et sisekliendid ei saa teenuse pakkujat valida, samas kui välisklientidel on see võimalus olemas.

Tuginedes tõlgendusele, kus töökohti nähakse kui organisatsiooni sisemisi tooteid (*job-products*), on töökohtade kujundamisel ja töötajate jõustamisel oluline roll töötajate ootuste täitmisel. Personalijuhtimise vaates keskendutakse töökohti disainides näiteks organisatsiooni struktuuri kujundamisele, tööprotsesside arendamisele, aga ka ametikohtade kujundamisele ning tööülesannete kombineerimisele eesmärgiga luua võimalikult atraktiivne töökoht. (Qiu *et al.*, 2021, lk 10)

Siseturunduse käsitluses kasutatakse töökohtade kui sisemiste toodete iseloomustamiseks ja kujundamiseks turundusest tuttavat 4P-d (*product, price, place, promotion*): koolitus- ja arenguvõimalused, iseseisvus, võimalus karjääris edasi liikuda, töötasu ja muud materiaalsed hüved, sisekommunikatsioon ning töökeskkond (vt joonis 4). Qaisar ja Muhamad (2021, lk 276) rõhutavad, et organisatsioonid peavad kujundama töökohti ehk sisemisi tooteid selliselt, et oleks võimalik ligi meelitada parimaid töötajaid ning töökoht pakuks seega sisekliendile suurimat väärtust. Siseturunduse käsitluses on jäädud valdavalt 4P mudeli juurde, samas kui väliskliendile suunatud turundustegevustes käsitletakse teaduskirjanduses juba paarkümmend aastat 5P mudelit, mille üheks oluliseks komponendiks on inimesed (*people*). Lovelock ja Wirtsz (2011,

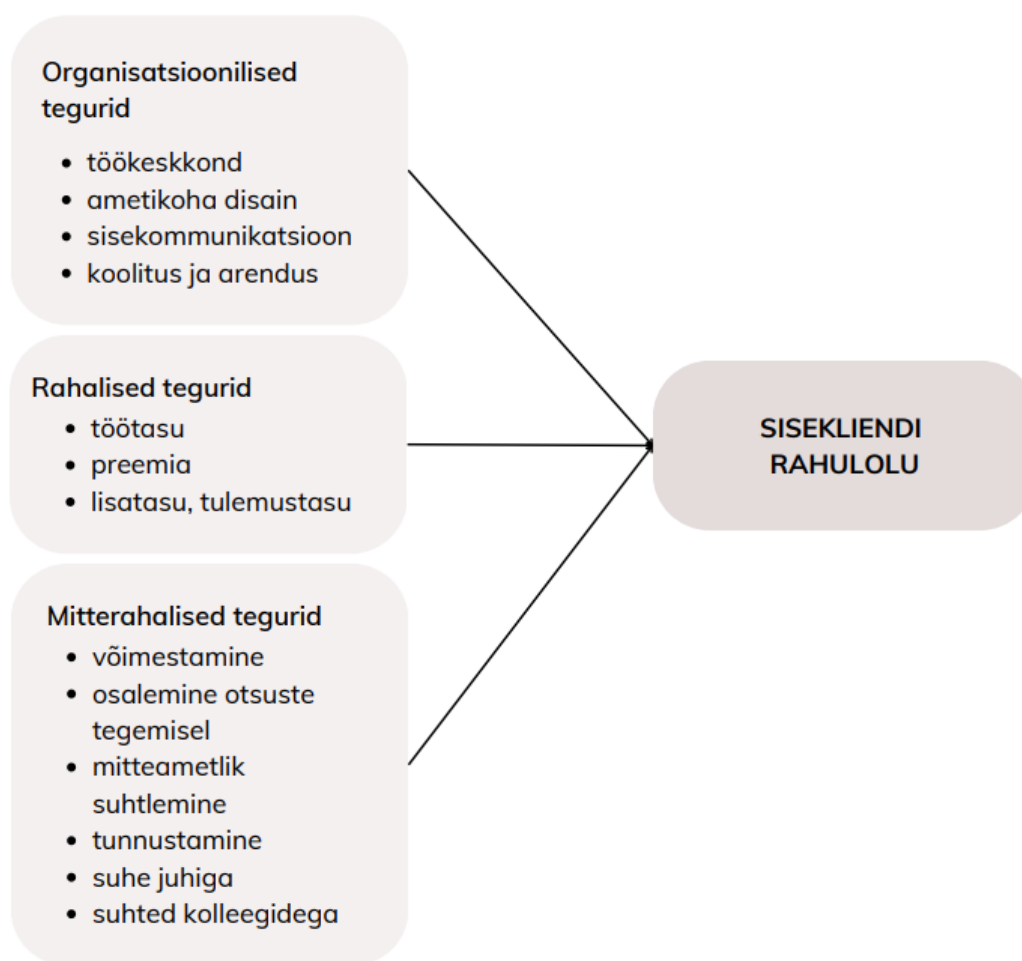
lk 181) kohaselt on töötajad teenindusprotsessis väga tähtsal kohal. Nende hoiakud ja isiklik lähenemine mõjutab oluliselt teenindussituatsioonis kliendi rahulolu ja tajutud teenuse kvaliteeti. Saab järeldada, et siseturunduse kontekstis oleks viiendaks P-ks organisatsiooni töötajad kui sisekliendid.



**Joonis 4.** Siseturunduse 4P elemendid. Allikad: Qaisar & Muhamad, 2021, lk 276; Mishra, 2018, lk 35–37.

Qaisar ja Muhamad (2021, lk 275) rõhutavad, et kirjeldatud 4P mudeli puhul on peamine murekoht asjaolus, et sisekliente ei saa käsitleda sarnaselt kui väliskliente. Välisklientide puhul ei esine sellist võimu ja alluvuse suhet, mis on olemas organisatsiooni ja tema töötajate vahel. Eelnevast saab järeldada, et töötajad ei ole oma otsustes ja käitumises sama vabad, kui on seda väliskliendid. Töötajaid mõjutavad ülemuse alluva suhted, mida välisklientidel ei esine.

Sarnaselt välisklientidega, vajavad aga ka organisatsiooni töötajad, et nende vajaduste ja ootustega arvestataks. See aitab tõsta nende tööga rahulolu ning seeläbi mõjutada ka välisklientide rahulolu ning lojaalsust (Rafiq ja Ahmed, 2003, lk 450). Inimesed otsivad oma töös tähendust, vaadates seejuures kaugemale kui vaid materiaalsed väärtused. Tööga rahulolu saavutamiseks on lisaks rahalistele teguritele olulised ka organisatsioonilised ja mitterahalised tegurid (vt joonis 5) (Byju, 2013, lk 522).



**Joonis 5.** Sisekliendi rahulolu mõjutegurid. Allikad: Byju, 2013, lk 521–523; Gounaris, 2008, lk 74; Kameswari & Sarma, 2023 lk 49, Al-Hawary *et al.*, 2013, lk 821; Frye *et al.*, 2020, lk 3; Qaisar & Muhamad, 2021, lk 277; Bansal *et al.*, 2001, lk 69.

Kui töötaja on organisatsiooni siseklient, siis siseklienditeeninduse (*internal customer service*) fookus on efektiivsel sisemise väärtuse vahetamisel organisatsiooni, osakondade ja töötajate gruppide vahel (Prakash & Srivastava, 2018, lk 4). Sarnaselt väliskliendi teenindusega, on siseklienditeeninduse eesmärk rahuldada sisekliendi vajadusi ja ootuseid ning pakkuda seeläbi siseklientidele head teenindust. Sisekliendi teenindamisega seonduvate tegevustena rõhutab Grönroos (2000, lk 342; 2015, lk 428) informeerimist, koolitamist, motiveerimist ja kaasamist. Frye *et al* (2020, lk 3) kinnitavad samuti, et töötajad kui sisekliendid hindavad tööandjatena kõrgelt selliseid organisatsioone, mis pakuvad neile arenguvõimalusi, õiglast töötasu, head

juhtimiskultuuri aga ka õiglast ja lugupidavat kohtlemist ning nende arvamusega arvestamist. Need töökeskkonna aspektid omavad mõju sisekliendi rahulolu kasvule. Võib järeldada, et kui tööandja ei pööra nendele teguritele tähelepanu või ei tea, mida töötajad kui sisekliendid töökeskkonnalt ootavad, mõjutab see organisatsiooni võimekust värvata endale järelkasvu ja hoida oma personali.

Al-Hawary *et al* (2013, lk 821) selgitavad, et avatud ja süsteemse kommunikatsiooni korral informeeritakse sisekliente organisatsiooni eesmärkidest, strateegiatest ja plaanidest. Kommunikatsioon võib olla nii kirjalik kui suuline ning on kindlasti kahepoolne – töötajatel juhtkonnale ja juhtkonnalt töötajaile. Töötajatel peab samuti olema võimalus väljendada oma mõtteid ja teha ettepanekuid ning saada oma mõtetele konstruktiivset tagasiside. Nii nagu töötajate rahulolu uuringutes tuuakse välja sisekommunikatsiooni olulisust, peetakse töötajate informeerimist ja sisekommunikatsiooni ka väga oluliseks töötajate kui siseklientide teenindamisel. Tuginedes teaduskirjandusele, on lisaks oma mõtete väljendamisele oluline ka asjaolu, kas väljendatud mõtteid ka kuulda võetakse ja nendega arvestatakse. Kui töötajad tunnevad, et nende mõtetega arvestatakse, soovivad nad üha enam organisatsiooni heaks panustada.

Organisatsioonile on oskuslik ja kompetentne personal oluliseks ressursiks. Koolituste eesmärk on arendada töötajate oskuseid ja teadmisi, saavutamaks paremaid töö tulemusi. Koolituste abil on võimalik töötajaile õpetada ja kommunikeerida ka organisatsiooni väärtuseid ja edendada seeläbi organisatsiooni kultuuri. Kuigi organisatsioonid võivad võtta personali arendamist suure investeeringuna, siis see tasub aja jooksul ära läbi töötaja motivatsiooni tõusu, teadmiste ja ka motivatsiooni kasvu (Al-Hawary *et al.*, 2013, lk 822). Bansal *et al* (2001, lk 67) on leidnud, et see, kui palju organisatsioon panustab siseklientide arendamisse ja koolitamisse, mõjutab töötajate usaldust tööandja vastu ja tõstab seeläbi rahulolu ja motivatsiooni.

Frye *et al* (2020, lk 3) kohaselt on töötasu peamine rahaline sisekliendi rahulolu mõjutav faktor. On leitud, et kui töötajate töötasu suureneb, siis suureneb ka nende rahulolu ja pühendumine tööle. Samas on rahulolematuse töötasuga peamine põhjus, miks organisatsioonist lahkutakse. See näitab, et töötajad ei ole rahul selle tasuga, mida nad oma panuse ja tööandja juures panustatud töötundide eest vastu saavad. Tihti tunnetavad

inimesed, et nende töötasu väljendab nende väärtuslikkust organisatsioonile. Kui töötasu on tunnetuslikult madal ning töötaja ei saa ka piisavat tunnustust, viib see motivatsiooni ja rahulolu languseni ning sellest tulenevalt ka suure tööjõu voolavuseni. Imran *et al* (2014, lk 1534) kinnitavad, et töötajad panustavad rohkem ja nende töörahulolu on suurem, kui nad tunnetavad, et nende töötasu vastab nende panusele.

Bansal *et al* (2001, lk 68) lisab, et kui organisatsioon pakub oma töötajatele turu keskmisest kõrgemat töötasu, siis see annab personalile selge signaali, et organisatsioon hindab oma töötajaid. Lisaks kõrgele põhitöötasule on võimalik motiveerida sisekliente läbi individuaalsete või meeskondlike tulemustasude, preemiate aga ka osaluse pakkumise organisatsioonis. Kui töötaja on organisatsiooni omanik, siis ta ka mõtleb ja käitub kui omanik. Samuti toetab tulemustasude süsteem töötajate huvi ja soovi panustada ettevõtte eesmärkide täitmisesse, sest töötajad tunnetavad eesmärkide täitmise ja oma töötasu vahel selget seost. Eeltoodust järeldub, kui oluline roll on töötasul sisekliendi rahulolule. Organisatsioonid peavad põhjalikult kaaluma, mis on tema eesmärgid ning kuidas töötasusüsteem saab toetada nende eesmärkide täitmist.

Mitterahaliste tegurite koosseisus tuuakse välja siseklientide võimestamist (Byju, 2013, lk 522; Qaisar & Muhamad, 2021, lk 289; Frye *et al.*, 2020, lk 2, Bansal *et al.*, 2001, lk 70). Byju (2013, lk 522) selgitab, et võimestamine iseloomustab olukorda, kus juhid loobuvad osaliselt kontrollist ning annavad töötajatele piisava vabaduse langetada iseseisvalt tööga seotud otsuseid ja lahendada ettetulevaid probleemolukordi. Sel viisil on töötajail kui siseklientidel ühelt poolt suurem vastutus, aga samas ka suurem tegutsemisvabadus ja paindlikkus langetada teenindussituatsioonis otsuseid primaarsete tagamiseks. Bansal *et al* (2001, lk 70) lisavad, et organisatsioonis on võimalik luua võimestamist toetavat keskkonda vaid juhul, kui juhtkond on valmis vähendama ja leevendama erinevaid juhiseid ja regulatsioone ning töötajate ametijuhendid on piisavalt üldsõnalised, mitte pisidetailideni paika pandud. Nad lisavad, et võimestamine suurendab sisekliendi rahulolu, töötajad hindavad oma tööandjat kõrgemalt, mis aitab vähendada tööjõu voolavust.

Sisekliendi rahulolu ja motivatsiooni aitavad tõsta ka võimalus osaleda otsuste tegemises ning mitteformaalne ja sõbralik suhtlusviis ülemuse ja alluva vahel. Osalemisena tõlgendatakse olukorda, kus info analüüsimisse, tööga seotud otsuste

langetamisse ning organisatsiooni juhtimisse kaasatakse neid töötajaid, kes muidu paiknevad organisatsiooni hierarhias madalamal tasemel (Gounaris, 2008, lk 75). Gounaris rõhutab ka mitteformaalse suhtlemise olulisust, mis väljendub spontaanse, personaalse ning silmast silma suhtluse eelistamises koosolekutele ning kirjalikele sõnumitele. Saab järeldada, et sõbralik ja mitteametlik suhtlusviis loob vabama õhkkonna töötaja ja tema juhi vahel. Silmast silma suheldes on võimalik kiirelt infot vahetada ja saada vahetut tagasiside, mis tugevdab omavahelise suhtluse kvaliteeti.

Kamesari ja Sarma (2023, lk 53) leidsid oma uuringus, et juhi ja juhtkonna tunnustusel on sisekliendi rahulolu kasvule väga suur mõju, töötasu kõrval on töötaja püüdluste märkamine ja töötaja tunnustamine teine kõige olulisem motivaator. Tunnustus suurendab heaolu ja inspireerib panustama. Imran *et al* (2014, lk 1533) rõhutavad, et olgu formaalne või mitteformaalne tunnustus, see peab olema järjepidev.

Inimeste liikumine ühelt töökohalt teisele on tavapärane. Põhjused lahkumiseks võivad olla väga erinevad – madal töötasu, halb sisekliima, halvad suhted juhiga. Üks levinum põhjus on Balta (2018, lk 12) arvamusel asjaolu, et organisatsioonid on nii tugevalt orienteeritud välisklientidele, et sisekliendi vajadused jäävad tähelepanuta. Eelnevast järeldub kui määrav on teadvustada töötaja kui sisekliendi rolli, selgitada välja ja märgata nende vajadusi ning teha pingutusi sisekliendi vajaduste rahuldamise nimel.

Ka töötajate omavaheline koostöö ja suhted on igapäevatoos tähtsad. Iga töötaja peab mõistma oma rolli siseklient-siseklienditeenindaja suhtes ning selles, kuidas kõigi panus ja pingutus mõjutab teenuse osutamise protsessis järgmist töötajat. Organisatsiooni juhtkonna jaoks on võtmeküsimus, kuidas sisekliendile orienteeritust tõsta ja sisemisi suhteid strateegiliselt arendada (Ahmed & Rafiq, 2003, lk 1179). Conduit ja Mavondo (2001, lk 13) kinnitavad, et sisekliendile orienteeritus on kriitiline osa organisatsioonikultuurist. Selle eesmärk on juhtida töötajate hoiakuid ja käitumisi. Bellou & Andronikidis (2008, lk 944) täiendavad, et sisemise teeninduse kvaliteeti ilmestavad töötajate hoiakud teineteise suhtes, see millised on nende hoiakud meeskonnatöös ning kuidas teenindatakse siseklienti. Sisemiste teenuste kvaliteet on oluliseks aspektiks teeninduse kvaliteedi tagamisel kuna organisatsiooni sisemine teeninduskultuur annab selge indikatsiooni, kuivõrd teenindusele orienteeritud organisatsiooni töötajad on ning kuidas töötajad käituvad kui organisatsiooni osaajaga

turundajad (Christopher *et al.*, 1993, viidatud Bellou & Andronikidis, 2008, lk 944 vahendusel).

Anosike ja Eid (2011, lk 2490) rõhutavad, et kuna organisatsiooni erinevad funktsionaalsed üksused on teenuse osutamise protsessis omavahel seotud, siis see, millised suhted inimestel omavahel on, omavad mõju sisekliendile orienteeritusele. Tihe kokkupuude ja mitteformaalne suhtlus mõjutab sisekliendile orienteeritusele tugevdavalt. Harvad kokkupuuted, pingelised suhted ja omavaheline rivaalitsemine aga vastupidi nõrgendavalt. Eeltoodu viitab juhtkonna olulisele rollile. Juhtide ülesanne on edendada osakondade vahelisi häid suhteid, olla ise eeskujuks ning väljendada igakülgset omapoolset toetust.

Kokkuvõtteks – organisatsiooni siseklient ja siseklienditeenindus on samavõrra kui mitte veel olulisemad kui väliskliendid ja välisklienditeenindus. Selleks, et sisekliendi vajadusi rahuldada on vaja teada, millised on sisekliendile olulised rahulolu mõjutavad faktorid. Rahulolu mõjutavad aspektid saab koondada kolme gruppi – organisatsioonilised, rahalised ja mitterahalised faktorid. Sisekliendi rahulolu tõstmisel ja hea siseklienditeeninduse tagamisel on oluline roll juhtkonnal, kes peab näitama eeskujuna ning pakkuma töötajale igakülgset toetust.

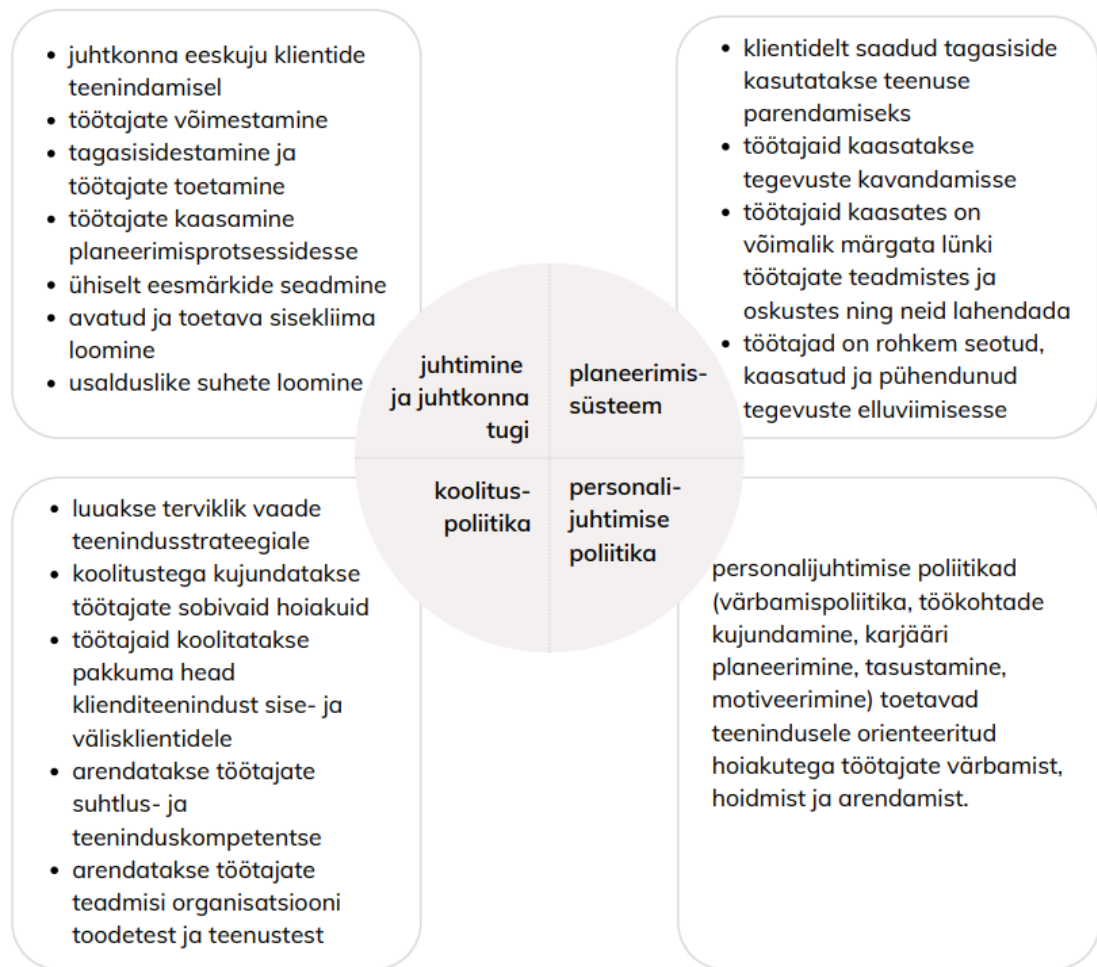
### **1.3. Siseturunduse juhtimine ja eripära avaliku sektori organisatsioonides**

Käesolevas alapeatükis selgitatakse, kuidas toimub siseturunduse juhtimine ning milliseid juhtimisvaldkondi siseturundus hõlmab. Samuti antakse ülevaade siseturunduse juhtimise eripärast avaliku sektori organisatsioonides.

Grönroos (2000, lk 332; 2015 lk 420) on seisukohal, et siseturundus on juhtimisstrateegia. Ta lisab, et organisatsioon ei saa olla edukas, kui selle töötajad on ebapiisavalt koolitatud, kui töötajail on ebasobivad hoiakud nende endi töö, kolleegide või organisatsiooni klientide osas ning kui nad ei saa vajalikku tuge juhtkonna poolt. Ahmed ja Rafiq (2003, lk 1179) täiendavad, et siseturundus hõlmab organisatsiooni kõiki töötajaid, funktsioone ja osakondi, arvestab töötajate vajadusi ning püüdluseid ning on seega vahend süsteemseks suhete juhtimiseks.

Grönroos (2000, lk 333; 2015 lk 413) kirjeldab, et siseturunduse juhtimine hõlmab kaht protsessi – hoiakute juhtimist ning kommunikatsiooni juhtimist. Ta rõhutab, et töötajate hoiakute kujundamine ja juhtimine on peamine eeldus siseturunduse rakendamiseks. Hoiakute juhtimine kipub tihtipeale ära ununema ning keskendutakse vaid kommunikatsiooni juhtimisele ja sedagi vaid ühesuunaliselt ülevalt alla. Sel viisil pakutakse personalile küll infot, ent mitte võimalust arutleda, anda tagasiside teenindusprotsessi osas, teha ettepanekuid ega saada ka vestluse käigus vajalikku emotsionaalset tuge. To *et al* (2015, lk 14) on oma uuringus leidnud, et formaalsed sisekommunikatsioonipraktikad nagu näiteks koosolekud ja tagasisidestamise vestlused soodustavad ka mitteformaalset sisekommunikatsiooni – omavahelisi vabas vormis vestluseid ja juhtkonna huvitundmist töötajate mõtete ja tunnete osas. Song ja Olshfski (2008, lk 154) täiendavad, et organisatsiooni püüdlused soodustada mitteformaalset kommunikatsiooni loovad võimalusi lähedasemate sõprussuhete tekkimiseks töötajate ning ülemuste ja alluvate vahel. Head ülemuse alluva suhted mõjutavad aga töötajate hoiakuid, nende töötulemusi ning tööga rahulolu.

Siseturunduse strateegiline juhtimine haarab Grönroosi (2015, lk 421–426) kohaselt nelja juhtimisvaldkonda (vt joonis 6). Motiveeriv juhtimine ja juhtkonna tugi hõlmab endas näiteks praktikaid, kuidas töötajaid võimestatakse, kuidas antakse tagasiside, kuidas luuakse toetavat ja avatud sisekliimat ning usalduslikke suhteid meeskonnas. Personalijuhtimise poliitika sisaldab endas värbamispõhimõtteid ja praktikaid, ametijuhendite kujundamist aga ka karjääri arendamise ning tasustamise süsteeme, mis on kujundatud kliendile orienteeritud mõtteviisi silmas pidades. Motiveeriv planeerimissüsteem tagab targemad otsused teenuste parendamisel ning tõstab töötajate pühendumist ja motivatsiooni strateegiate elluviimisel. Koolitamise ja arendamise eesmärgiks on töötajais sobivate hoiakute kujundamine, oskuste arendamine ja terviklik lähenemine teenindusele, mis aitab mõtestada igapäevase rolli teenindusprotsessis ning erinevate üksuste funktsioone ning koostöö põhimõtteid.



**Joonis 6.** Siseturunduse strateegilise juhtimise neli valdkonda. Allikas: Grönroos, 2015, lk 421–426.

Võimestamise kui siseturunduse juhtimise praktikatest toovad Hassan *et al* (2016, lk 58) esile esiteks töötajate kaasamist otsustusprotsessidesse, andes neile suurema otsustusõiguse ja kontrolli, ning teiseks töötajatele ülesannete delegeerimist. Nad rõhutavad, et võimestamist praktiseerides on oluliseks võtmeteguriks töötajate juhendamine ja toetamine. Tulemused ei pruugi olla ootuspärased, kui kaasata töötajaid otsustamisse või delegeerida neile ülesandeid, ilma, et neid selleks ette valmistatakse. Yukl ja Becker (2006, lk 212) rõhutavad, et mida komplekssem on töötaja töö iseloom, seda laiemad on võimalused võimestamiseks. Väga rutiinse ja tehnilise töö puhul on võimestamise võimalused limiteeritud. Võimestamiseks on oluline hinnata, millistesse otsustusprotsessidesse on võimalik töötajaid kaasata, tähtis on töötajaid toetada, et nad väljendaksid oma mõtteid ja muresid. Samuti peavad juhid looma avatud õhustiku ja väljendama oma siirast tänulikkust töötajate sisendi eest. Vaid sel viisil on võimalik luua

organisatsioonikultuuri, kus kaasamine ja kaasa rääkimine on oodatud. Kokkuvõtvalt saab öelda, et lisaks kaasärääkimise võimaluste loomisele ja töötajate julgustamisele on oluline töötajate arvamusi ka kaaluda ja arvesse võtta. Juhul kui töötajate arvamustega ei arvestata, ei täida kaasamine ja võimestamine oma eesmärgi ning tulemuseks on töörahulolu tõusu asemel pigem pettumus ja rahulolu langus.

Siseturunduse juhtimise teine oluline tegevus on sisekommunikatsioon – selle kaudu jagab organisatsiooni juhtkond töötajatele infot poliitikate, regulatsioonide ja protsesside osas (Narteh & Odoom, 2015, lk 117). Samuti on seeläbi võimalik töötajaid kui sisekliente kursis hoida organisatsiooni käekäigu ja eesootavate muudatustega. Spitzer ja Swideri (2003, lk 70) kohaselt on efektiivsel sisekommunikatsioonil kolm olulist eesmärki: töötajad mõistavad info olemust ja võtavad teabe vastu, saades aru selle sisust, kontekstist ja olulisusest; info jagamisega suudetakse mõjutada (st motiveerida, informeerida, suunata, saavutada osalus) suurema osa töötajate käitumist; läbi efektiivse sisemise dialoogi saavutatakse mõjutatakse positiivselt organisatsiooni tulemusi – paraneb toodete kvaliteet, müük, kasumlikkus, töötajate rahulolu ning samuti väliskliendi rahulolu.

Grönroos (2015, lk 342) kinnitab, et töötasu ja motivatsioonisüsteem on tähtis siseturunduse juhtimise instrument. Töötajad peavad teadma ja tunnetama, et hea klienditeenindus on organisatsioonile oluline ning ka töötasu süsteem peab seda toetama. Grönroosi kohaselt peaksid näiteks tulemustasu mõõdikud toetama kliendile orienteeritust ja head teenindust, mitte vaid kvantitatiivselt teenindatud klientide arvu. Berry ja Parasuraman (2002, lk 200) rõhutavad, et motiveeriva töötasu süsteemi aluseks on selge tulemuste hindamise süsteem. Efektiivne töötasu süsteem võimaldab mõõta, milline on see töötaja käitumine, mis panustab kõige enam organisatsiooni eesmärkide täitmisesse. Nimetatud süsteem peab olema selge, ajakohane ning õiglane. See tähendab näiteks seda, et süsteemi mõõdikud on otseses seoses teenindusstandarditega; töötajaid on koolitatud oma tööülesandeid täitma; tulemuste hindamise süsteemi on selgitatud kõigile töötajatele, keda see puudutab; tulemusi hinnatakse regulaarselt; süsteem koosneb erinevatest mõõdikutest, mis võimaldavad hinnata käitumise erinevaid aspekte ning tulemusi hinnatakse nii individuaalselt kui ka meeskondlikult. Kokkuvõtvalt saab öelda, et motiveeriva ja õiglase töötasusüsteemi loomine on siseturunduse juhtimise

möödapääsmatu osa. Töötajatele peab olema selge, millised eesmärgid tuleb saavutada ning milliste mõõdikute alusel nende tulemuslikkust hinnatakse. Sidudes organisatsiooni eesmärgid ja töötaja pingutuse tulemustasuga, on töötajad enam motiveeritud eesmärkide nimel pingutama.

Qiu *et al* (2021, lk 5) kirjeldavad, et töötajate arendamine ja koolitamine on organisatsioonile strateegiline investeering, mis toetab nii töötajate tööalast kui ka isiklikku arengut. Töötajate kui siseklientide koolitamisel ja arendamisel on mitu eesmärki: eestvedamise arendamine, uute tehnoloogiate ja süsteemide õpetamine, uute töötajate sisseelamise toetamine, töötajate tööalaste oskuste ja teadmiste kasvatamine, töötajate teadmiste tõstmine organisatsiooni poolt pakutavate toodete ja teenuste osas ja kaudselt ka töötajate rahulolu kasvatamine (Narteh & Odoom, 2015, lk 118). Grönroos (2000, lk 340) rõhutab, et siseturunduse juhtimise seisukohalt on töötajate koolitamise ja arendamise eesmärgiks luua terviklik vaade organisatsiooni teenuse strateegiale, kujundada ja kasvatada töötajates klienditeenindusele orienteeritud hoiakuid ning arendada töötajate suhtlemis-, klienditeenindus- ning müügiga seonduvaid oskuseid.

Kuigi ka Gounaris (2008, lk 74) rõhutab siseturunduse juhtimises võimestamise, otsustamise kaasatuse ja sisekommunikatsiooni tähtsust, siis siseturundusprogramme kavandades on olulisim lähtuda juhtkonna vajadustest ja organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest. Edukamad on need organisatsioonid, kes on valmis paindlikult kohanema. Organisatsiooni siseturundusprogrammide kavandamisel ja siseturunduse juhtimisel on määrav organisatsiooni siseturundusele orienteeritus (*internal marketing orientation*). Ferdous *et al* (2013, lk 641) selgitavad, et igas organisatsioonis esineb siseturundusele orienteeritust. Olenevalt organisatsiooni tegevusvaldkonnast võib see avalduda kas nõrgemal või tugevamal tasemel. Näiteks tootmis- või põllumajandusettevõtetes on see kahtlemata madalam kui teenindusettevõtetes. Nad kinnitavad, et mida kõrgem on organisatsiooni siseturundusele orienteeritus, seda paremaid tulemusi saavutatakse siseturunduse juurutamisel.

Ballantyne'i (2000, lk 285) nägemusel on siseturunduse rakendamine organisatsioonis kõigi üksuste ühine pingutus. Ta selgitab, et kuigi turundusosakond võib olla juhtivas rollis, siis kõigi siseturundustegevuste järjepidev rakendamine nõuab osakondade vahelist koostööd. Huang (2020, lk 175) täiendab, et juhul kui siseturunduse

eestvedamise vastutus on kindlaks määramata, on siseturunduse rakendamine juhtkonnale palju suuremaks väljakutseks. Kui puudub juhtkonna tugi ja tegevusi tehakse justkui kampaania korras, ei võta töötajad seda soovitud määral vastu.

Siseturunduse juhtimise vastutuse hajumine, aga ka tippjuhtkonna eestvedamise ja toe puudumine, on põhjusteks, miks siseturunduse rakendamine firmades on ebaõnnestunud (Schultz 2004, lk 114). On organisatsioone, kus siseturundus on personalijuhtimise osakonna vastutada, samas ka organisatsioone, kus siseturunduse eest vastutab turunduse või hoopis kommunikatsiooni osakond. Kõigil neil on aga oma ajend ja fookus, mida nad siseturundusest saada loodavad. Kui personaliosakond vaatleb siseturundust kui rahulolu tõstmise vahendit, siis kommunikatsiooniosakond näeb siseturunduses maine tõstmise vahendit. Eelnevast võib järeldada, et siseturunduse juhtimine on kõige keerulisem siis, kui puudub selge vastutuse jaotus ning siseturunduse eest vastutavad mitu erinevat osakonda. Sellises olukorras peavad olema vastutuse piirid väga selgelt jaotatud, et ei tekiks katmata alasid või vastupidi dubleerimisi.

Kui võrrelda omavahel erisusi avaliku ja erasektori strateegilise juhtimise vahel, siis Knies ja Leisink (2018, lk 1) rõhutavad erinevust organisatsioonide missioonis. Nad selgitavad, et erasektori organisatsioonid on kasumile orienteeritud ning nende siht on saavutada oma finantsilised eesmärgid valitud sihtturul. Seevastu avaliku sektori organisatsioonid juhivad sellest avalikust väärtusest, mida poliitikud on kodanikele ja elanikkonnale lubanud. Avaliku sektori organisatsioonid hindavad oma tulemuslikkust seega läbi selle väärtuse, mida nad loovad oma missiooni ja lubaduste elluviimise kaudu. Sellest tulenevalt on ka personalijuhtimise poliitika avalikus sektoris olnud seotud sooviga olla avalikkuse silmis eeskujulik tööandja.

Levinud on arvamus, et avaliku sektori töötajaid iseloomustab paindumatus ning vastumeelsus muuta bürokraatlikke protsesse ehk et töötajad hoiavad kinni olemasolevast olukorrast ning ei ole avatud muutustele (Parker & Bradley, 2000, lk 127). Samuti on avaliku sektori organisatsioonile iseloomulik stabiilsus ja rahaliste tunnustuste puudumine (Cerqueira & Mainardes, 2018, lk 156). Eelnevast tulenevalt võib järeldada, et siseturunduse rakendamine võib avalikus sektoris olla keerulisem. Kui organisatsioonis puudub tulemustasu süsteem, siis puudub juhtidel võimalus läbi rahalise preemia töötajaid motiveerida ning sobivat käitumist ja hoiakuid rahaliselt

tunnustada. Samas ei välista rahaliste motivaatorite puudumine mitterahaliste motivaatorite kasutamist.

Kalleberg (2006, lk 293) viitab, et avaliku sektori organisatsioonid on üldiselt vähem huvitatud personalijuhtimise poliitikate rakendamisest kuna sektoris puudub konkurents. Personalipoliitikaid rakendatakse valikuliselt, eelistades tegevusi, mis võimaldavad tõsta töötajate kaasatust otsustusprotsessidesse. Knies ja Leisink (2018, lk 9) on tähelepanu alla võtnud kolm personalijuhtimise aspekti: juhtide kaalutusõigus ja selle mõju personalijuhtimisega seonduvatele tegevustele ja otsustele, ametnike avaliku teenistuse motivatsioon ning avaliku sektori organisatsioonis töötamisega kaasnev bürokraatia. Uurimustes leiti, et mida laiemana tajuvad juhid oma õigust ise otsuseid langetada, seda enam on nad motiveeritud panustama personalijuhtimise tegevustesse. Kuna töötajate võimestamine ja nende kaasamine otsustusprotsessidesse on siseturunduse juhtimise vahendid, siis leiab viidatud allikatele tuginedes kinnitust vajadus anda avaliku sektori organisatsioonides juhtidele piisava kaalutus- ja otsustusõigus.

Sarnaselt erasektori organisatsioonidele on ka avaliku sektori organisatsioonides tuvastatud siseturunduse positiivne mõju nii töötajate hoiakutele kui ka organisatsiooni konkurentsivõimelisusele. Jahanshahi ja Bhattacharjee (2020, lk 2) kinnitavad, et viies ellu siseturundustegevusi on võimalik kasvatada personali meelsust organisatsiooni eesmärkide saavutamise osas – positiivselt meelestatud töötaja on valmis võtma vastu lisaülesandeid, tegema vajadusel ületunnitööd ning otsima võimalusi, kuidas iseenda töötulemusi parandada. Töötajate positiivsete hoiakute toel paraneb organisatsiooni konkurentsivõime.

Kokkuvõtvalt hõlmab siseturunduse juhtimine nelja juhtimisvaldkonda – juhtimine ja juhtkonna tugi, töötajate kaasamine otsustusprotsessidesse ja planeerimisse, arendus ja koolituspoliitika ning personalijuhtimine. Avaliku ja erasektori siseturunduse juhtimise erinevused tulenevad sektorite eripärast, kus avalikku sektorit iseloomustab bürokraatia ja rahaliste motiveerimisvahendite piiratus. Samas on avalikus sektoris kättesaadavad mitterahalised ja organisatsioonilised motiveerimisvahendid, mis omavad mõju töötaja rahulolule ja organisatsiooni konkurentsivõimelisuse tõstmisele.

## **2. SISETURUNDUSE JUHTIMISE TÕHUSTAMISVÕIMALUSED PÄRNU LINNAVALITSUSES**

### **2.1. Ülevaade siseturunduse juhtimisest Pärnu Linnavalitsuses**

Alapeatükis antakse ülevaade Pärnu linnavalitsusest ja tema vastutusvaldkondadest. Lähemalt käsitletakse personalijuhtimise poliitikaid ja sisekommunikatsiooni praktikaid, mis seonduvad siseturunduse juhtimisega.

Pärnu linn on avalik-õiguslik juriidiline isik, mis täidab Pärnu linna põhimääruse (Pärnu linna ..., 2017) § 42 kohaselt ülesandeid, mis on õigusaktidega linnavalitsuse pädevusse antud. Sellisteks ülesanneteks on näiteks korraldada Pärnu linnas sotsiaalabi ja -teenuseid, elamu- ja kommunaalmajandust, heakorda, ruumilist planeerimist ning linnatänavate korrashoidu. Samuti korraldada omavalitsusüksuse omanduses olevate lasteaedade ja koolide aga ka raamatukogude, rahvamajade jms ülalpidamist. 01.11.2017. a. jõustus Audru valla, Paikuse valla, Tõstamaa valla ning Pärnu linna ühinemine ja moodustus uus omavalitsusüksus Pärnu linn. Linna koosseisus on moodustatud kolm osavalda: Audru osavald, Paikuse osavald ja Tõstamaa osavald.

Pärnu linnavalitsus on üheksaliikmeline. Linnavalitsuse koosseisu kuuluvad linnapea, viis abilinnapead ning kolm linnavalitsuse liiget, Audru, Paikuse ja Tõstamaa osavallakeskuste juhid. Linnapea ja abilinnapeade vastutusvaldkonnad on jaotatud funktsiooni põhiselt (vt Lisa 1). Linnapea vastutab üldjuhtimise, välis- ja avalike suhete, linna esindamise, sisekontrolli ja kriisijuhtimise eest. Abilinnapeade vastutusala jagunevad rahanduse, hariduse ja kultuuri, sotsiaalvaldkonna, ruumilise planeerimise ning linnamajanduse ja arengu vahel. Osavallakeskuste juhid juhivad ja korraldavad osavallakeskuste tööd vastavalt keskuste põhimäärustele.

Linnavalitsuse struktuuris oli 31.12.2022 seisuga kinnitatud 187 ametikohta, neist 120 ametniku ja 67 töötaja ametikohad (vt tabel 2). Avaliku teenistuse seaduse (ATS) § 7 kohaselt on „ametnik isik, kes on riigiga või kohaliku omavalitsuse üksusega avalik õiguslikus teenistus- ja usaldussuhtes“. Ametnik nimetatakse ametikohale, millele teostatakse avalikku võimu. Töötaja võetakse ametiasutuses tööle töökohale, millele tehakse avaliku võimu teostamist toetavat tööd. Sellised toetavad tööd on näiteks raamatupidamine, personalitöö, asjaajamine, infotehnoloogia, projektijuhtimine jms. Linnavalitsuses nimetatakse ametnikke ja töötajaid ühiselt teenistujateks. Kõige noorem linnavalitsuse teenistuja on 26aastane, kõige vanem 72aastane. Linnavalitsuse teenistuja keskmine vanus on 49 aastat. Soolises jaotuses esineb naiste ülekaal, ligi 80% teenistujatest on naised.

**Tabel 2.** Linnavalitsuse ametikohtade arv ja keskmine töötasu

<b>Andmed personali kohta</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ametnike arv	120	120	123	126	120
Töötajate arv	64	64	64	65	67
Teenistujate keskmine töötasu	1226	1333	1418	1496	1557

Allikas: autori koostatud Pärnu linnavalitsuse sisedokumentide alusel.

Siseturundusega seonduvad juhtimisvaldkonnad on personalitöö ja sisekommunikatsioon. Personalitöö korraldamise eest vastutab linnavalitsuses personalijuht, kelle ülesandeks on personalialase töö juhtimine ja arendamine, personalipoliitika väljatöötamine ja selle rakendamine organisatsioonis. Personalijuht vastutab personalitööga seonduvate poliitikate ja kordade väljatöötamise ja arendamise eest, kaasates selleks nii linnavalitsuse liikmeid kui ka struktuuriüksuste juhte. Sisekommunikatsiooni koordineerimise vastutus on ametijuhendijärgselt avalike suhete teenistuse kommunikatsioonispetsialistil. Antud ametikoht on alates 2022. a. suvest täitmata, mil endine töötaja töölt lahkus ning uut töötajat ei ole seni värvatud.

Linnavalitsuse ametnikele esitatavad nõuded on fikseeritud Pärnu Linnavolikogu 2017. a. määruses „Ametnike haridusele, töökogemusele, teadmistele ja oskustele esitatavad nõuded“. Määruse järgi peab ametnik omama üldisi teadmisi riigi põhikorrast, valdama eesti keelt, tundma asutuse asjaajamisele kehtestatud reegleid, oskama kasutada arvutit ja vajalikke arvutiprogramme, olema avatud koostööle ja hea suhtlemisoskusega

(*Ametnike haridusele, töökogemusele ...*, 2017). Teenistusülesannete täitmiseks vajalikud täpsemad nõuded määratletakse ametikoha ametijuhendis, arvestades ametikoha eripära. Eeltoodust nähtub, kuidas on reguleeritud ametikohale esitatud ootused, mis puudutavad kandideerijate teadmisi, kogemusi ja oskuseid. Samas ei kirjelda ega rõhuta nimetatud dokument kandidaatide isikuomadustele ja hoiakutele esitatavaid ootuseid, sealhulgas näiteks kandidaadi orienteeritust klienditeenindusele.

2021. a. viidi linnavalitsuses Tripod Grupp OÜ poolt läbi organisatsiooni uuring, millega hinnati kokku nelja valdkonda: ühtsus, kultuur ja väärtused; organisatsiooni tõhus toimimine; tööheaolu ja produktiivsust soodustavad tegurid; terviklikud meeskonnad ja vahetu juht. Töötasuga seonduvalt tõi nimetatud uuring esile, et töötasu kujunemise põhimõtted ei ole organisatsioonis piisavalt selged ja arusaadavad (7 palli skaalal 3,8). Hinnati ka, et töötasu ei ole võrreldav sama töö tegijatega teistes avaliku sektori organisatsioonides (3,5 palli) ega vasta pingutuse ja vastutuse määrale (3,7 palli). Õiglase palgasüsteemi loomiseks ja palga ebavõrdsuse vähendamiseks viidi 2022. aasta vältel linnavalitsuses läbi ametikohtade hindamine. Hindamise käigus grupeeriti ametikohad põhimõttel, et sarnase kompleksuse ja/või tööülesannete sisuga ametikohad on ühes palgagrupis. Paralleelselt ajakohastati ka palgajuhend ning palgaastmestik. 2023 aasta alguses võeti hindamistulemused ja uus palgaastmestik aluseks töötasude ülevaatamisel. Eeltoodust saab järeldada, et uuringutulemustes väljatoodud kitsaskohtadesse, mis puudutas töötasusüsteemi, suhtus juhtkond tõsidusega ning võeti ette konkreetsed sammud palgasüsteemi ajakohastamiseks ja palgataseme parendamiseks. Personalijuhi hinnangul oli ametikohtade hindamine ja palgajuhendi ajakohastamine samm õiglasema ja läbipaistvama töötasusüsteemi suunal.

Erinevate töötasu liikide kõrval on Pärnu linnavalituse palgajuhendis välja toodud ka tulemustasu maksmise võimalus, mille määramise eelduseks on teenistujale tööplaanis seatud eesmärkide saavutamine ja tegevuste kvaliteetne teostus. Kuigi palgajuhend sätestab tulemustasude maksmise võimalikkuse, siis praktikas puudub linnavalitsuses organisatsiooniülene, ühene ja selge eesmärkide seadmise ja tulemuste hindamise süsteem. Teenistujate arengu- ja hindamisvestluste pidamise kord (*Pärnu Linnavalitsuse teenistujate ...*, 2021) määratleb, et vestluse eesmärgiks on muuhulgas hinnata teenistuja töötulemusi. Tuginedes taustaintervjuudes saadud teabele, on arengu-

ja hindamisvestluste läbiviimise praktika siiski ebaühtlane. Vestluste praktika võib personalijuhi sõnul jagada laias laastus kolmeks. Esiteks on üksuseid, kus vestluseid tehakse regulaarselt ja põhjalikult, teiseks on üksused, kus vestluseid tehakse pinnapealselt ja justkui linnukese pärast ja kolmandaks üksused, kus arengu- ja hindamisvestluseid üldse ei tehta. 2022 aasta IV kvartalis algas linnavalitsuses juhtimistarkvara piloteerimine, mis annab tööriista tulemuseesmärkide seadmiseks ja arengueesmärkide ja tulemuste fikseerimiseks. Hetkel on aga tarkvara juurutamine algusjärgus ning veel ei ole välja töötatud selgeid juhiseid ja kokku lepitud põhimõtteid, kuidas programm tulemusjuhtimise süsteemi toetab.

Ebaühtlased on ka abilinnapeade poolt sätestatud tulemustasude maksmise põhimõtted. Läbipaistev ja selge tulemustasu süsteem võimaldab suurendada sisekliendi rahulolu. Seevastu ebaselge ja ebavõrdne tulemustasude süsteem süvendab ebaõigluse tunnet ning mõjub demotiveerivalt. Abilinnapeade erinev lähenemine tulemustasudele on tekitanud ebavõrdse olukorra, kus teatud osakondades kehtib vaid põhitöötasu ning teatud osakondade töötasu koosneb põhitöötasust ning aastasest tulemustasust.

Personali koolitus- ja arenguvajadusi hinnatakse algselt katseaja- ja hiljem arenguvestluste käigus. Vestlustel analüüsitakse teenistuja ametialast arengut, tuvastatakse koolitusvajadusi, seatakse tööalaseid eesmärke ja antakse vastastikku tagasiside (*Pärnu Linnavalitsuse teenistujate ...*, 2021). Arengu ja hindamisvestlustelt saadud teave on sisendiks koolitusplaani koostamisele. 2021. a organisatsiooniuringus toodi ühe arenguvajadusena välja ka koolitusi – täpsemalt kirjeldab olukorda vastaja kommentaar, et „organisatsioon on õpitahteline pigem ainult sõnades“. Linnavalitsuse koolitusplaanides on käesoleval ajal peamine rõhuasetus tööga seonduvate teadmiste ja oskuste arendamisel. Suhtlemise ja meeskonnatöö kompetentsid, klienditeenindusalased hoiakud ja oskused ning juhtimisoskused on tagaplaanil. Tööalaste oskuste arendamise kõrval peab klienditeenindusalaste hoiakute kujundamine ja klienditeadlikkuse tõstmine olema organisatsioonis järjepidev ja süsteemne sisekliendi heaolule suunatud tegevus. Analüüsidest aastate 2021, 2022, ja 2023 koolitusplaanide ning tuginedes personalijuhi intervjuule saab järeldada, et linnavalitsuses ei ole kavandatud koolitusi, mis oleks orienteeritud siseklientide klienditeadlikkuse kasvatamisele ning kolme aasta peale on koolitusplaanis kavas üks meeskonnatöö

koolitus. Personalijuhi hinnangul on see oluline kitsaskoht. Koolituseelarve on püsinud 30000 euro juures, ehk 150 eurot teenistuja kohta aastas.

Linnavalitsuse töökorralduse reeglid sätestavad linnavalitsuse ja teenistujate käitumisreeglid ja heaks koostööks vajalikud õigused ja kohustused (*Pärnu linnavalitsuse töökorralduse ...*, 2022). Juhendis viidatakse, et lisaks töökorralduse reeglitele ja personalitööga seonduvatele õigusaktidele juhivad teenistujad ka linnavalitsuse väärtustest ja põhimõtetest, ent nimetatud põhimõtteid ega väärtusi ei ole kirjalikult fikseeritud. Peale 2021. aasta organisatsiooniuuringut moodustati vabatahtlikkuse alusel töörühmad (töötasu, ühised väärtused ja efektiivsed avalikud teenused), mille eesmärk oli vastavaid teemasid mõtestada ja seeläbi organisatsioonikultuuri edendada. Töötasu ja avalike teenuste töögrupid on jõudnud oma tööga selgete tulemusteni. Ajakohastatud on töötasusüsteem ning teenuste arendamise vaates on loodud ja täidetud teenuste arendusjuhi ametikoht ja kavandatud teenuste arendamise tööplaani. Personalijuhi sõnul on väärtuste töögrupi töö peatunud ning ühiste väärtuste kujundamisega hetkel aktiivselt ei tegeleta. Kui aga väärtused ja põhimõtted on kokku leppimata, siis saavad sisekliendid ebaselgeid sõnumeid selle osas, milline on oodatav käitumine ja oodatavad hoiakud ning see omab otsest mõju omavahelisele koostööle, sisekliendi teenindamisele ning oodatavatele töö tulemustele.

2021. aasta uuringus hinnati töötajate kaasamist ja arvamuse küsimist seitsme palli skaalal hindega 3,9. Läbiviidud intervjuude tulemustele tuginedes saab järeldada, et töökorralduslike protseduuride loomisel, arendamisel ja ajakohastamisel kaasatakse töötajaid. Levinud on tava, kus näiteks uue töökorraldust reguleeriva juhendi väljatöötamist või ajakohastamist veab grupp valdkonna spetsialiste, ent enne korra jõustamist tutvustatakse seda juhtidele, kelle roll on seda siis omakorda oma töötajatele tutvustada ning koguda arvamusi ja ettepanekuid korra täiendamiseks. Selgeid reegleid või kokkulepitud korda teenistujate kaasamiseks siiski ei ole ning parendustegevuse eestvedaja lähtub oma parimast äranägemisest. Protseduuriliselt on selgelt reglementeeritud vaid õigusloome väljatöötamise ning selle kooskõlastamise ja kinnitamise protsess. Ekspertintervjuudele tuginedes leiab kinnitust, et töös tuleb ette olukordi, kus teenuse osutamise protsessis tehakse muudatusi ning kõik seonduvad osapooled ei ole parendustegevustesse kaasatud, jäädes infost ilma või jõuab see info

nendeni lünklikult või viimasel minutil. Samuti esineb olukordi, kus töökorralduslik otsus tehakse linnavalitsuse liikmete tasemel, teenistujaid kaasamata, ning on teenistujaile teadmiseks ja täitmiseks.

Aastal 2012 viis E. Marjapuu Pärnu linnavalitsuses oma magistritöö raames läbi klienditeenindusvaldkonna uuringu. Töö tulemustena selgus, et Pärnu linnavalitsuses on üheks head teenindust takistavaks teguriks vähene info liikumine ja ühtsete sisekommunikatsiooni põhimõtete ja reeglite puudumine (Marjapuu, 2012, lk 46). Läbiviidud intervjuudest selgus, et selget regulatsiooni ega kirjalikke sisekommunikatsiooni põhimõtteid ei ole linnavalitsuses fikseeritud ka kümme aastat hiljem. Sisekommunikatsiooni praktikatest on hetkel toimivad osakondade koosolekud, mida üksused teevad erineva regulaarsusega. Samuti toimib info jagamine e-maili vahendusel. Organisatsioonil on olemas siseveeb, ent selle töös hoidmise ja sisuga täitmise vastutust ei ole selgelt ühelegi üksusele määratud. Seega on siseveebi info üles riputamine lünklik ja ebaühtlane. Siseveebi kasutatakse peamiselt töötajate kontaktandmete ja sünnipäevade vaatamiseks. Enam kui aasta on personalijuhid eestvedamisel juurutatud igakuiste infohommikute koosolekuformaati. Tegemist on 30minutilise veebikoosolekuga, kus jagatakse aktuaalset personali puuduvat infot ning informeeritakse eesootavatest plaanidest.

Kokkuvõtvalt saab järeldada, et siseturunduse juhtimisega ei ole Pärnu linnavalitsuses teadlikult ja süsteemselt tegeldud. Dokumendianalüüsile ja poolstruktureeritud intervjuudele tuginedes on seni vähem tähelepanu saanud siseturunduse juhtimise valdkonnad juhtkonna tugi, sh töötajate võimestamine, töötajate kaasamine otsustusprotsessidesse ning sisekommunikatsioon. Sellest tulenevalt on siseturunduse uuringu läbiviimine teenistujate seas oluline, saamaks teada töötajate kui siseklientide arvamusi ja hinnanguid siseturundusega seonduvate aspektide osas. Uuringu tulemusi analüüsides on seejärel võimalik teha ettepanekud siseturunduse juhtimise tõhustamiseks.

## 2.2. Siseturunduse juhtimise uuringu metoodika ja tulemuste analüüs

Alapeatükis antakse ülevaade magistritöö uuringu metoodikast ja analüüsitakse uuringu tulemusi. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viidi läbi empiiriline uuring eesmärgiga välja selgitada, millised on linnavalitsuse teenistujate hinnangud siseturunduse juhtimisega seonduvatele aspektidele.

Uuringu ettevalmistavas etapis viidi läbi dokumendianalüüs ja poolstruktureeritud ekspertintervjuud hetkeolukorra kaardistamiseks (vt tabel 3). Teenistujate hinnangute ja ettepanekute väljaselgitamiseks viidi seejärel läbi ankeetküsitlus. Nii poolstruktureeritud intervjuude kui ka ankeetküsitluse küsimuste väljatöötamisel on tuginetud autorite Grönroos, 2015 ja Gounaris, 2008 uuringute alusel enamlevinud siseturunduse tegevustele (vt joonis 2) ja Grönroosi (2015, lk 421–426) siseturunduse strateegilise juhtimise valdkondadele (vt joonis 6). Täiendavalt on arvesse võetud sisekliendi vajadusi ja ootuseid, mis mõjutavad autorite Al-Hawary *et al.*, 2013; Knies & Leisink, 2018; Frye *et al.*, 2020; Imran *et al.*, 2014; Huang & Rundle-Thiele, 2015 käsitluses sisekliendi rahulolu (vt joonis 5).

**Tabel 3.** Magistritöö uuringute meetodite tabel

<b>Andmekogumise meetod, aeg</b>	<b>Eesmärk</b>	<b>Valim/allikas</b>	<b>Analüüsi meetod</b>
Dokumendi-analüüs, jaanuar 2023	Siseturunduse juhtimise hetkeolukorra kaardistamine	Pärnu linnavalitsuse tööd reguleerivad õigusaktid, linnavalitsuses teostatud organisatsiooniuringud	Kvalitatiivne sisuanalüüs
Poolstruktureeritud ekspertintervjuu, veebruar 2023	Siseturunduse juhtimise hetkeolukorra kaardistamine ja sisendi kogumine ankeetküsitluse täiendamiseks	Personalijuht, struktuuriüksuse juht	Kvalitatiivne sisuanalüüs
Ankeetküsitlus, veebruar 2023	Selgitada välja teenistujate hinnangud ja ettepanekud siseturunduse juhtimise tõhustamiseks	Pärnu Linnavalitsuse töötajad (üldkogum 162)	Kirjeldav statistika, seoste analüüs MS Exceli baasi

Dokumendianalüüsi valim hõlmas nii riigikogu seaduseid, Pärnu linnavalitsuse tööd reguleerivaid käskkirju, siseturunduse juhtimisega seonduvate teenistujate

ametijuhendeid kui ka linnavalitsuses läbi viidud uuringuid (vt Lisa 2). Ekspertintervjuud viidi läbi hetkeolukorra kaardistamiseks, lisateabe saamiseks ja ankeetküsitluse küsimustiku täiendamiseks. Intervjuude küsimustik ja küsimustiku aluseks olevad allikad on esitatud magistritöö Lisas 3. Siseturundusega seonduvate dokumentide analüüs ja poolstruktureeritud ekspertintervjuud on kajastatud alapeatükis 2.1.

Poolstruktureeritud ekspertintervjuude kava (vt Lisa 3) oli ülevaatlikkuse mõttes jaotatud viide teemaplokki: koolitus ja arendamine; sisekommunikatsioon; juhtkonna tugi, töötajate võimestamine ja kaasamine; motivatsioon ja siseturu uuringud. Intervjuud viidi läbi personalijuhi ja ühe struktuuriüksuse juhiga 07.02–08.02.2023. Teenistujad, kellega intervjuud läbi viidi, valiti vajadusepõhiselt. Siseturunduse teoreetilised käsitlused kinnitavad siseturunduse seost personalijuhtimise valdkonnaga, mistõttu üheks intervjuueeritavaks valiti personalijuht. Teiseks intervjuueeritavaks valiti struktuuriüksuse juht, et saada sisendit selle osas, kuidas üksuse juht tajub siseturunduse juhtimisega seonduvaid aspekte ja enda kui juhi rolli selles. Intervjuud viidi läbi *Microsoft Teams* keskkonna vahendusel. Intervjuud kestsid 35–40 minutit, need salvestati ja audiofailid transkribeeriti.

Töö eesmärgist lähtuvalt kasutas autor uuringu läbiviimisel kvantitatiivset uurimismeetodit ankeetküsitlust. Ankeetküsitluse kasuks otsustati, kuna küsitlus võimaldab koguda standardiseeritud infot suurelt hulgalt inimestelt (Beilmann, 2020). Sarnaselt ekspertintervjuude kavale, struktureeriti ankeetküsitluse küsimustik viide teemaplokki (vt Lisa 5). Küsimustik koostati Tartu Ülikooli LimeSurvey veebikeskkonnas. Anonüümsuse tagamiseks piirduti küsimustikus vastajate sotsiaaldemograafiliste tunnuste määramisel ametikoha positsiooni (juht/teenistuja), vastaja vanuse ja tööstaažiga. Vanuse ja tööstaaži puhul kasutati seejuures vahemikke, mitte vanuse ja staaži väärtust täpse aastana. Küsimustikus kasutati viiepunktilist skaalat (4 – täiesti nõus, 3 – pigem nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 1 – ei ole üldse nõus, 0 – ei oska öelda). Vastuste aritmeetiliste keskmiste arvutamisel on seejuures „0 - ei oska öelda“ väärtused välja jäetud. Iga teemaploki juurde lisati avatud vormis küsimus vastajate arvamuste kogumiseks. Skaalaküsimused seadistati vastajaile kohustuslikena, vabavastused olid täitjaile vabatahtlikud.

Enne ankeetküsitluse läbiviimist testiti küsimustikku kahe teenistujaga, mille tulemusel korrigeeriti küsimustiku sõnastusi. Ankeetküsitluse üldkogumisse kuulusid kõik Pärnu linnavalitsuse teenistujad. Kõik ametikohad ei olnud küsitluse läbiviimise perioodil täidetud, mistõttu üldkogumi suuruseks oli 162 teenistujat. Ankeetküsitlus viidi läbi perioodil 10.02–16.02.2023. Küsimustik saadeti linnavalitsuse teenistujaile asutuse e-posti listi vahendusel. Vastamise perioodi jooksul saadeti vastajaile kaks meeldetuletust. Korrektselt täidetud vastuseid laekus veebikeskkonda kokku 76lt vastajalt. Poolikult täidetud ankeete salvestus veebikeskkonda 28. Viimaseid töös ei käsitletud ehk need jäeti analüüsist kõrvale. Tulemuste analüüsimisel ja järelduste tegemisel sai kasutada valimit, mis moodustas üldkogumist 47%. Üldistuste tegemisel tuleb seega ettevaatlik olla. Informatsiooni töötlemiseks ja analüüsimiseks kasutas autor *Microsoft Excel* programmi ja statistilise analüüsi tarkvara JASP.

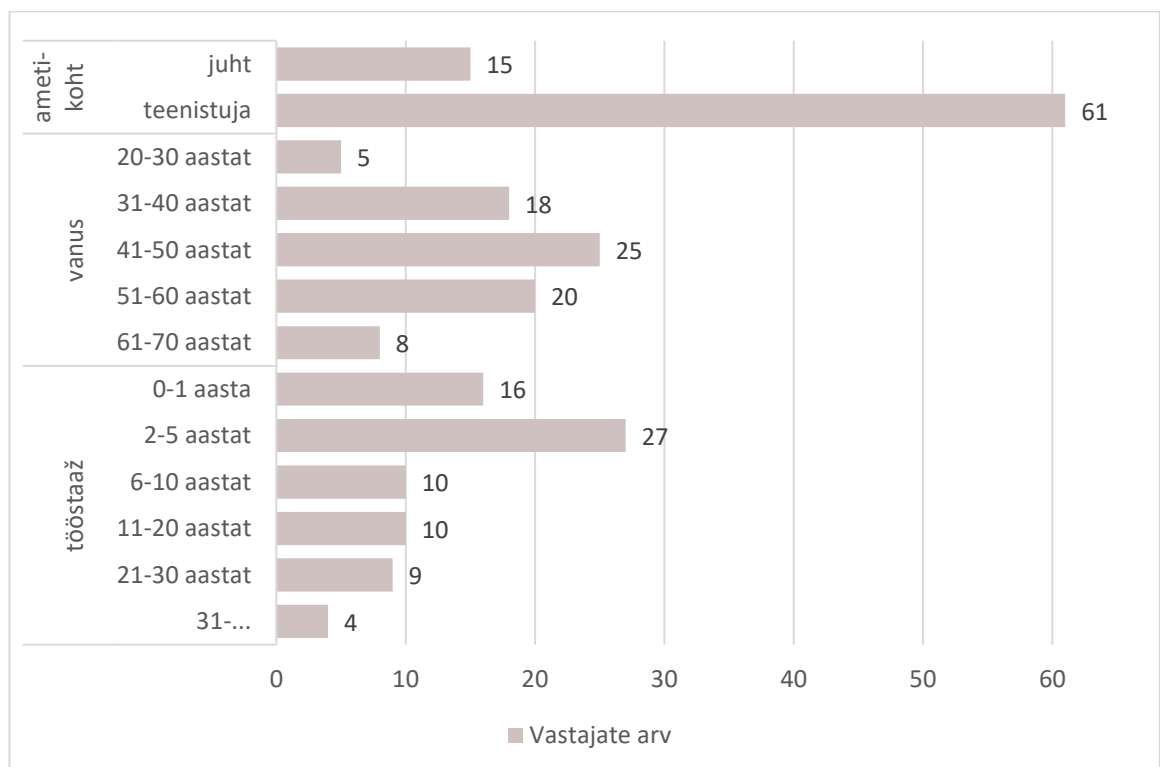
Vastuste analüüsimiseks kasutas autor kirjeldava statistika näitajaid:

- 1) aritmeetilist keskmist ( $m$ ), mida saab vaadelda kui tüüpilist vastust käsitletavale küsimusele. See on levinud statistiline näitaja ja lugejaile lihtsalt mõistetav. Tulemuste esitamisel tähistatakse juhtide hinnangute aritmeetilisi keskmisi  $m_j$  ja teenistujate keskmisi  $m_t$ .
- 2) standardhälvet ( $sd$ ), mis näitab vastuste hajuvust aritmeetilise keskmise ümber ning selle abil on võimalik hinnata, kas vastajate vastused on keskmisele lähedal või kaugel.
- 3) moodi ( $M_o$ ), mis toob välja vastajate poolt kõige enam antud vastuse väärtuse. Tulemuste esitamisel tähistatakse juhtide moodi vajadusel eraldi  $M_{oj}$  ja teenistujate moodi  $M_{ot}$ .
- 4) Erinevusi juhtide ja teenistujate antud vastustes hinnati T-Testiga ( $t$ ), mis võtab arvesse gruppide aritmeetilisi keskmiseid, standardhälbeid ja vastajate arvu grupis. T-statistiku väärtused, mis on absoluutväärtuselt suuremad kui 2 näitavad kahe grupi keskmiste erinevust. Väärtused 0 lähedal näitavad gruppide keskmiste väärtuste sarnasust (Rootalu, 2014).

Alljärgnevalt esitatakse uuringu tulemuste analüüs Grönroosi (2015, lk 428) strateegilise siseturunduse juhtimise valdkondade ja enamlevinud siseturundustegevuste põhiselt – koolitus ja arendamine; sisekommunikatsioon; juhtkonna tugi, töötajate

võimestamine ja kaasamine; motivatsioon ning siseturu-uuringud. Tulemused esitatakse ülevaatlikkuse mõttes 100% virnlintdiagrammidena, mis võimaldavad rõhutada erinevate skaalaväärtuste osakaalu valimis. 100% virnlintdiagrammidel on juhtide ja teenistujate vastused esitatud liidetuna. Andmeid analüüsitakse küsimustiku aluseks olnud tunnuste lõikes. Erisused tuuakse välja juhtide ja teenistujate osas. Tööstaaži ja vanuse lõikes tuuakse esiletõusvad erisused välja võimalusel ja vajadusel. Iga teemaploki analüüsi täiendatakse ankeetküsitlusele vastajate poolt lisatud arvamuste ja ettepanekutega. Analüüsi aluseks olevad andmetabelid on esitatud Lisas 6.

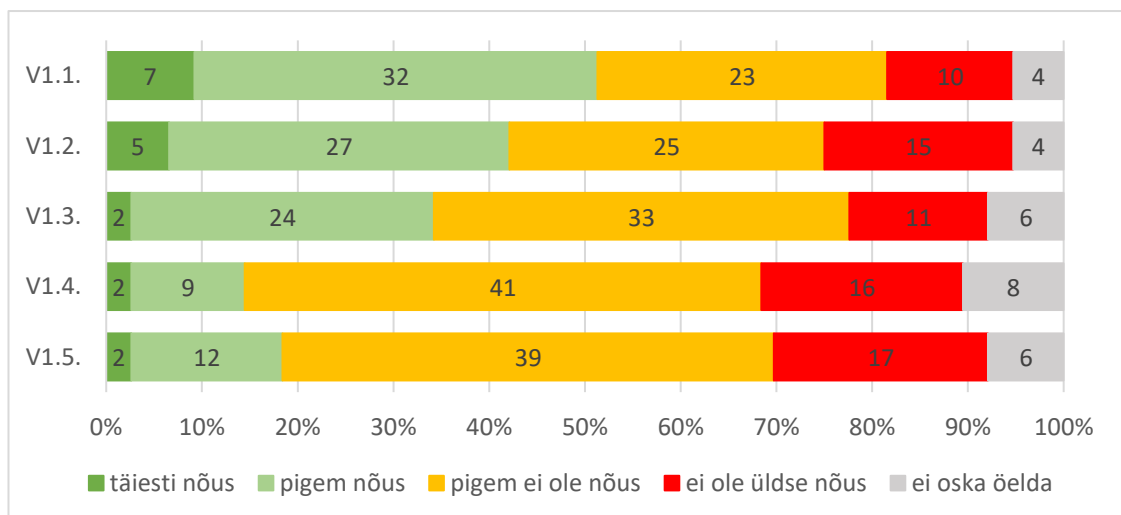
Korrektset täidetud ankeete laekus kokku 76. Vastajatest 15 olid juhid, teenistujaid oli vastajate hulgas 61 (vt joonis 7). Ülevaatlikkuse mõttes hõlmati küsimustikus juhtide alla nii linnavalitsuse poliitilised juhid (linnapea, abilinnapead ja osavallakeskuste juhid), osakondade juhid ja osakonnasiseste teenistuste juhid. Küsimustikule vastas kokku 60% linnavalitsuse juhtidest (linnavalitsuse struktuuris on kokku 25 juhi ametikohta) ning 45% teenistujatest. Vanuselises jaotuses on kõige suuremad vastajate osakaalud vanuses 41–50 aastat, 51–60 aastat ning 31–40 aastat. Tööstaaži järgi laekus kõige enam vastuseid 2–5 aastase ning 0–1 aastase tööstaažiga teenistujatelt.



**Joonis 7.** Ankeetküsitluse valimi jaotus tunnuste lõikes (n=76), esitatud arvvärtusena.

Esimene küsimustiku teemaplokk käsitles teenistujate koolitamist ja arendamist (vt joonis 8). Väited V1.1. –V1.5. olid nii juhtidele kui teenistujatele samad. Juhtide grupile lisati aga täiendav väide V1.6. saamaks infot juhtide hinnangule koolituseelarve piisavuse osas „V1.6. Linnavalitsuse koolituseelarve on piisav teenistujate koolitusvajaduste rahuldamiseks.“ Teenistujatele seda väidet ei esitatud, kuna teenistujad ei oma infot eelarve suuruse osas.

Nii juhid kui teenistujad andsid kõrgeimad hinnangud väitele „V1.1. Uus teenistuja saab tööle asumisel oma tööülesannetega kohanemiseks vajalikku tuge ja juhendamist“, ( $m_j=2,64$ ,  $m_t=2,47$ ,  $M_o=3$ ). Võib eeldada, et kõige asjakohasema hinnangu sisseelamisega seonduva koolitamise ja juhendamise osas annavad teenistujad tööstaažiga 0–1 aastat. Tulemustest selgus, et nimetatud staažigrupp on teiste staažigruppidega võrreldes kõige positiivsemalt meelestatud ( $m_{0-1}=2,81$ ). Väiksema staažiga teenistujad tõid uue töötaja tööle asumisel arendamist vajavate aspektidena välja ootust selgema süsteemi järele „Uue teenistuja tööle asumisel on hädavajalik 1 ülevaatlik manuaal. Mulle tundub, et hetkel on see esmane väljaõpe väga sõltuv vahetu juhi motivatsioonist ja pädevusest“, kirjeldati ka, et „Uue töötaja puhul oleks vajalik koolituskaart. Nt ametijuhendi punktid järjest läbi võtta, et mis on mingi tööülesande taga tegelik protsess, kuidas seda tööd teha. Inimene ei saa küsida millegi kohta, mida ta ei tea, et ta teadma peaks“.



**Joonis 8.** Vastuste jaotus koolituse ja arendamise teemaplokkis.

Teemaploki olulisim erinevus juhtide ja teenistujate hinnangutes esines väites „VI.2. *Teenistujaid koolitatakse nende personaalsetest tööalastest arenguvajadustest lähtuvalt*“ ( $t=2,164$ ,  $m_j=2,73$ ,  $m_t=2,19$ ). Kui juhtidest oli väitega täiesti nõus või pigem nõus 73% vastanutest, siis teenistujatest andis sarnase hinnangu vaid 34% vastajatest. Suurem erinevus oli ka väites „VI.3. *Teenistujate koolitus- ja arenguprogrammid on üles ehitatud nii, et koolitustega panustatakse organisatsioonile vajalike kompetentside ja oskuste arendamisse*“ ( $m_j=2,58$ ,  $m_t=2,17$ ). Väite vastused kaldusid nii juhtide kui teenistujate poolt skaala negatiivsele poolele (ei ole üldse nõus, pigem ei ole nõus). Väite VI.2. juurde lisatud kommentaarides kirjeldas üks enam kui kuue aastase staažiga teenistuja „*Minult ei ole minu otsene juht kunagi küsinud, mida mul tegelikult vaja on. Seda tulekski teha- küsida ametniku-töötaja arvamust eelkõige. Arenguestlusi ju tehakse, aga need on kuidagi punkti kirja saamise eesmärgil, mitte tegelikult mõlemile poolele huvipakkuvad ja kuidagi edasiviivad*“. Dokumentaalanalüüsist ja ekspertintervjuudest selgus, et arenguestluste läbiviimise korraldus on üksuste lõikes väga ebahühtlane. On üksuseid, kus vestluseid võetakse tõsiselt ja viiakse läbi regulaarselt ja on ka neid üksuseid, kus vestluseid viiakse läbi pealiskaudsemalt või üldse mitte. See tekitab olukorra, kus teatud osal teenistujail puudub võimalus oma tööalaste arenguvajaduste soove väljendada ja nende üle arutada. Omapoolsete ettepanekutena lisas üks juht „*Töötada välja koolitussüsteem, -mudel, mis põhineb organisatsiooni eesmärkidel, teenistukohtade tööülesannetel ja teenistujale pädevustel ning arenguvajadusel. Personaalsed koolitusvajadused võiksid olla hinnatud ja koolitusplaan koostatud vähemalt 3 või 4 aastase perspektiiviga. Vajadusel, saab jooksvalt koolitusplaan täiendada või muuta*“. Autori hinnangul võis madalaid hindede põhjustada ka koolituseelarve piiratus ja asjaolu, et kõik teenistujad ei saa ressursside vähesuse tõttu neid koolitusi, mida vaja oleks. Viimasele annab kinnitust juhtide pigem negatiivne hinnang koolituseelarve piisavusele (väide „VI.6. *Linnavalitsuse koolituseelarve on piisav teenistujate koolitusvajaduste rahuldamiseks*“  $M_{oj}=2$ ,  $m_j=2$ ).

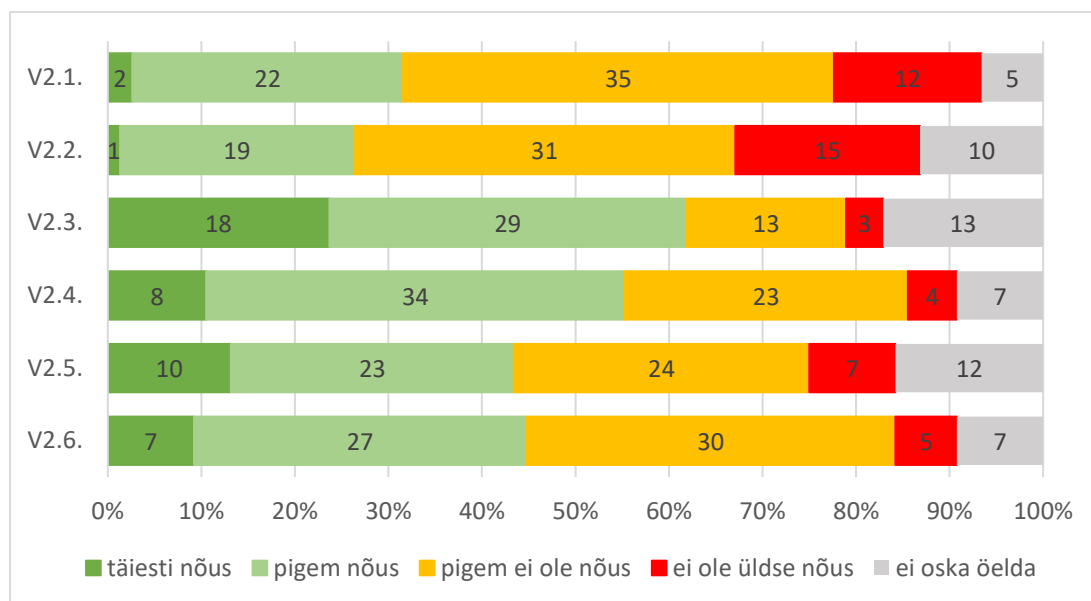
Madalaimad hinnangud nii juhtide kui teenistujate poolt anti väidetele „VI.4. *Teenistujaid koolitatakse põhjalikult enne suuri muudatusi töö korralduses või teenuse osutamise protsessis, et nad mõistaksid muudatuste mõju oma igapäevasele tööle*“ ( $m_j=2$ ,  $m_t=1,94$ ) ja „VI.5. *Teenistujatele korraldatakse teenindus- ja suhtlusoskuste arendamise koolitusi parandamiseks teenistujate omavahelist koostööd ja*

*klienditeeninduse kvaliteeti*“ ( $m_j=1,93$ ,  $m_t=2$ ). Kui tööprotsessides või teenuse osutamises toimub olulisi muudatusi, siis nõuavad need reeglina sisekoolitusi ja juhendamist. See tähendab, et organisatsiooni panus väljenduks nende spetsialistide tööajas, kes muudatuse juhtimise eest vastutavad ning kes oskavad oma kompetentsidele tuginedes vajalikku juhendamist ja koolitamist läbi viia. Autori hinnangul ei saa seega väite V1.4. madalat hinnangut põhjendada koolituseelarve piisavusega. Muudatuste juhtimise olukorras on pigem küsimus heas sisekommunikatsioonis ja töötajate teadlikkuses selle osas, kuivõrd oluline on teenistujaid enne uusi tööprotsesse juhendada. Väitele V1.5. antud madalaid hinnanguid aitab aga selgitada viimase kolme aasta koolitusplaanide analüüs, millest selgus, et teenindus- ja koostöölaseid koolitusi ei ole linnavalitsuse teenistujaile kavandatud.

Avatud küsimuste kommentaarides kirjeldasid vastajad, et koolitus ja arenguvajaduste paremaks rahuldamiseks oleks vaja:

- koostada pikaajaline koolitusplaan, mis põhineb organisatsiooni eesmärkidel, teenistuskohdade ülesannetel ja teenistujate arenguvajadustel;
- tõhustada koostööd personalijuhi ja juhtide vahel;
- töötada uue teenistuja sisseelamise toetamiseks välja juhendmaterjal (sh määrata mentor, kes sisseelamist toetab);
- viia läbi regulaarseid arenguveestlusi, mille vältel hinnatakse ka teenistuja koolitus- ja arenguvajadusi;
- suurendada koostööd ja suhtlust teiste kohalike omavalitsustega eesmärgiga kogemusi vahetada ja teineteiselt õppida.

Teine küsimustiku plokk keskendus sisekommunikatsioonile ja töötajate informeerimisele (vt joonis 9). Väitele „V2.1. Juhtkond annab teenistujatele selgeid sõnumeid linnavalitsuse eesmärkide ja väärtuste osas“ vastas 67% juhtidest ja 61% teenistujatest negatiivselt ( $m_j=2,07$ ,  $m_t=2,22$ ). Hinnang ühtib ekspertintervjuude tulemustega, millest selgus, et linnavalitsuses puuduvad ühiselt kokku lepitud ja teenistujatele kommuniqueeritud väärtused. Ükski juht ei andnud väitele hinnangut „täiesti nõus“.



**Joonis 9.** Vastuste jaotus sisekommunikatsiooni teemaplokis.

Sisekommunikatsiooni ploki kõige madalamad hinnangud said väited V2.1. ja „V2.2. *Juhtkond annab teenistujatele selgeid sõnumeid enne suurte muudatuste elluviimist töökorralduses või teenuse osutamise protsessis*“ ( $m_j=2,07$ ,  $m_t=2,1$ ). Vastuste hajuvus oli seejuures väiksem juhtide grupis ( $sd=0.829$ , vastuste varieeruvus 1-3ni), kus ükski juht ei andnud väitele hinnangut „täiesti nõus“. Kõige kriitilisema hoiakuga on pikema töökogemusega teenistujad – staažigruppides 21–30 ja 31+ grupis ei esinenud positiivseid hinnanguid (100% grupi vastustest paiknesid skaala negatiivses pooles, „ei ole üldse nõus“ või „pigem ei ole nõus“). Väitele V2.2. vastasid 50% 0–1 aasta staažigrupi vastajatest „ei oska öelda“. Hinnangud tulenevad tõenäoliselt seni veel vähesest töökogemusest. Vabavastusena põhjendas üks pika tööstaažiga juht oma hinnangut nii „*Mõni str.üksus on ilmselt rohkem informeeritud kui teised. ... On olnud, et suurtest str.üksuste muudatustest kuuleme viimasel hetkel. Meie töö on olnud selle tõttu häiritud*“. Alles linnavalitsuses tööd alustanud teenistuja ilmestas oma hinnangut „*Otsused tulevad ülevalt alla käsuvormis- st. vähe on põhjendusi, ülevaatlikku infot kogu linnavalitsus toimuva kohta*“.

Juhtidelt väga oodatakse, et nad panustaksid piisavalt aega, et oma töötajatele selgitada, millised on linnavalitsuse eesmärgid ja kuidas need mõjutavad iga töötaja tööd (V2.3,  $M_o=3$ ,  $m_j=3,23$ ,  $m_t=2,92$ ). Üks enam kui 30 aastase tööstaažiga teenistuja kirjeldas oma hinnangut nii „*Juhid arutavad koosolekutel asju mitmeid kordi ja neile tundub, et see*

teema on kõikidele tuttav ja sellest polegi mõtet seetõttu juttu teha“. Juhtide poolt väljendati arvamust, et “*Kõikides struktuuriüksustes peaksid olema regulaarsed info jagamise koosolekud*“ ja „*Ilmselt peab olema välja töötatud ka info formaalse edastamise kord (sest igal juhul seda oskust lihtsalt ei ole olemas)*. Näiteks igapäevased infominutid, nädala koosolek, infokiri“. Saab järeldada, et nii teenistujate kui juhtide ootus on töökorraldusega seonduva info õigeaegse ja tõrgeteta liikumise osas. Individuaalseteks kohtumisteks leiavad juhid siiski piisavalt aega. Väide „*V2.4 Juhtidel on alati piisavalt aega, kui töötajad soovivad nendega personaalselt kohtuda ja vestelda*“ sai positiivsed hinnangud nii juhtide kui teenistujate grupis ( $M_o=3$ ,  $m_j=2,77$ ,  $m_t=2,64$ ).

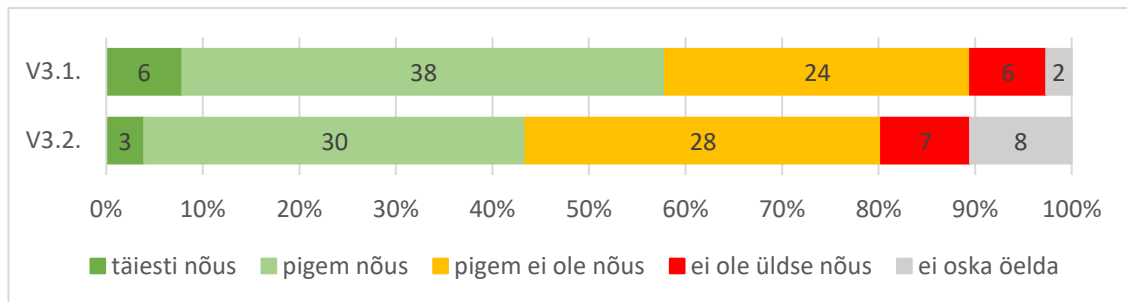
Hinnangud väitele V2.5. „*Juhid on siiralt huvitatud töötajate tööalaste murede ja ettepanekute kuulamisest*“ olid teenistujate ja juhtide puhul ligilähedased ( $m_t=2,53$ ,  $m_j=2,67$ ). Kui juhtidel on valmisolek ja huvi töötajate ettepanekute kuulamiseks, siis leitakse ka aega, et töötajatega personaalselt suhelda.

Väite „*V2.6. Linnavalitsuses julgustatakse töötajate omavahelist suhtlust*“ hinnangud olid juhtide puhul madalamad kui teenistujatel ( $m_j=2,29$ ,  $m_t=2,58$ ). Sealjuures 60% juhtidest andis väitele negatiivse hinnangu („ei ole üldse nõus“, „pigem ei ole nõus“). Autori hinnangul võib teenistujate omavahelist suhtlust ja koostööd mõjutada omavalitsuse poliitilise juhtimistasandi eripära, milles abilinnapead esindavad erinevaid erakondi ja valimisliite ja nende vastutusallas on selge ülalt-alla käsuliin. Ka ekspertintervjuudes selgus, et erinevad abilinnapead juhivad oma vastutusallasid erinevalt, sealhulgas kehtestavad erinevaid töökorralduslikke reegleid (nt reeglid kodukontori kasutamise osas, tulemustasu maksmine versus mitte maksmine). See võib tekitada ühtsuse asemel lõhesid nii suhtluses kui erinevate osakondade omavahelises koostöös.

Avatud küsimuste kommentaarides tõid vastajad välja vajadust:

- kaasata töötajaid otsuste tegemisse;
- töötada välja info edastamise kord (näiteks igapäevased infominutid, nädala koosolek, infokiri);
- viia läbi regulaarseid osakondade koosolekuid.

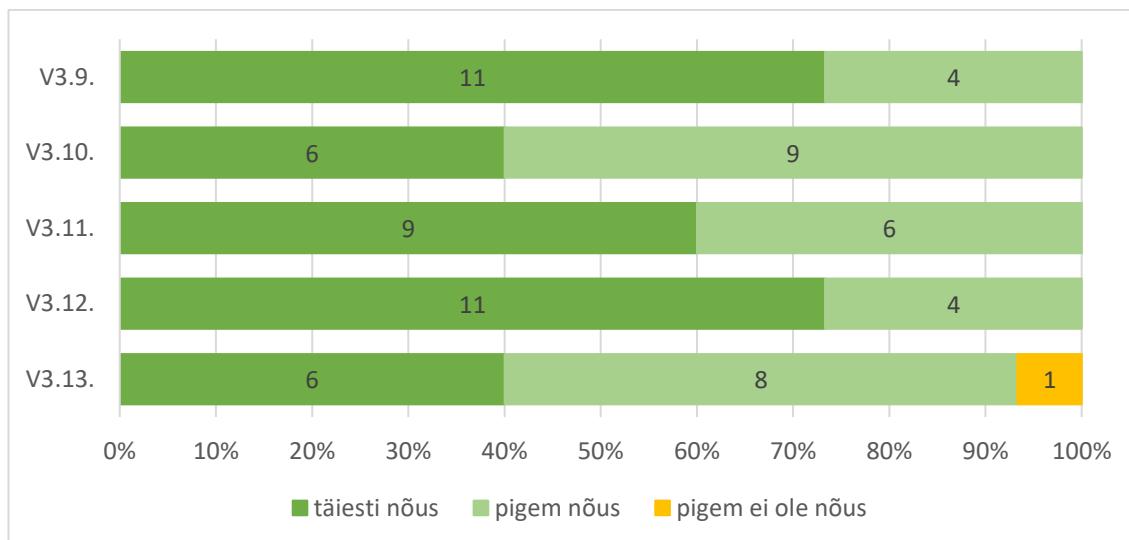
Kolmas küsimuste plokk koosnes kahest osast ning käsitles juhtide ja teenistujate omavahelist koostööd ja suhteid. Esmalt küsiti vastajate hinnanguid üldistele väidetele „V3.1. Teenistujaid kaasatakse töökorralduse parendamisse ja teenuste arendamisse“ ja „V3.2. Teenistujate arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse töökorralduse parendamisel ja teenuste arendamisel“ (vt joonis 10).



**Joonis 10.** Vastuste jaotus teenistujate kaasamise ja nende ettepanekutega arvestamise teemaplokkis.

Juhtidest oli 80% vastajatest pigem nõus, et teenistujaid kaasatakse töökorralduse parendamisse ( $m_j=2,73$ ), teenistujatest andis positiivse hinnangu 52% vastajatest ( $m_t=2,56$ ). Väitele V3.2. olid hinnangute erinevused juhtide grupis siiski suuremad. 47% juhtidest ei olnud nõus, et teenistujate arvamustega arvestatakse, vastuste keskvaärtused olid võrreldavad teenistujate hinnangutega ( $m_j=2,43$ ,  $m_t=2,42$ ). Ükski küsimustikule vastanud juhtidest ei andnud väidetele V3.1. ja V3.2. täiesti nõustuvat hinnangut.

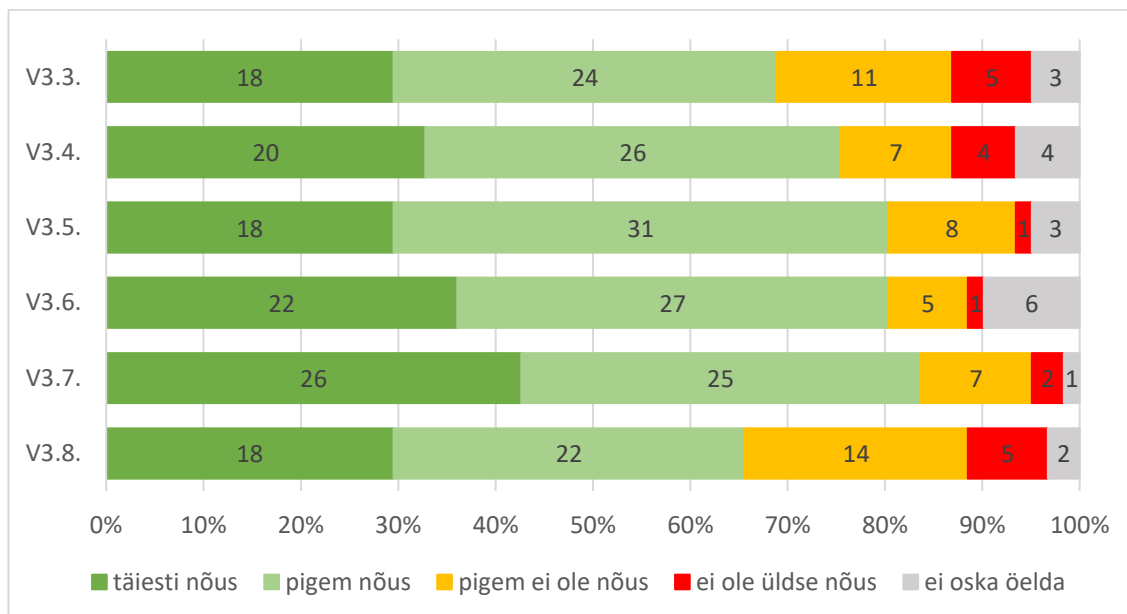
Kolmanda küsimusteploki teises osas küsiti juhtide hinnanguid selle osas, kuivõrd nad julgustavad oma töötajaid initsiatiivi näitama, annavad töötajaile otsustusvabadust ja toetavad neid (vt joonis 11). Teenistujatelt küsiti, kui rahul on nad juhipoelse toe, võimestamise ja kaasamisega (vt joonis 12).



**Joonis 11.** Juhtide vastuste jaotus juhtide toe, töötajate kaasamise ja võimendamise teemaplokis.

Kolmanda küsimusteploki teine osa sai uuringus tervikuna nii juhtide kui teenistujate poolt kõige kõrgemad keskmised hinnangud. Juhtide hinnangud varieerusid väidete V3.9.-V3.12. osas vähe ( $st < 0.51$ ,  $M_{oj} \geq 3$ ). Juhid andsid vaid positiivseid hinnanguid oma töötajate võimendamise ja toetamisega seonduvatele aspektidele. Ploki ainsa negatiivse hinnangu andis üks juht väitele „V3.13. Ma annan oma töötajatele piisavalt tagasiside selle osas, kuidas nad on oma tööülesannetega toime tulnud“.

Teenistujate hinnangute varieeruvus oli suurem, ent kõiki viit siseturundusega seonduvat teemaplokki võrreldes said vahetu juhi poolse kaasamise, toe ja võimendamise väited kõige kõrgema keskmise väärtuse ( $m_i \geq 3,09$ ). Vanuse ja staažigruppide lõikes olulisi erinevusi ei esinenud.



**Joonis 12.** Teenistujate vastuste jaotus juhtide toe, töötajate kaasamise ja võimendamise teemaplokis.

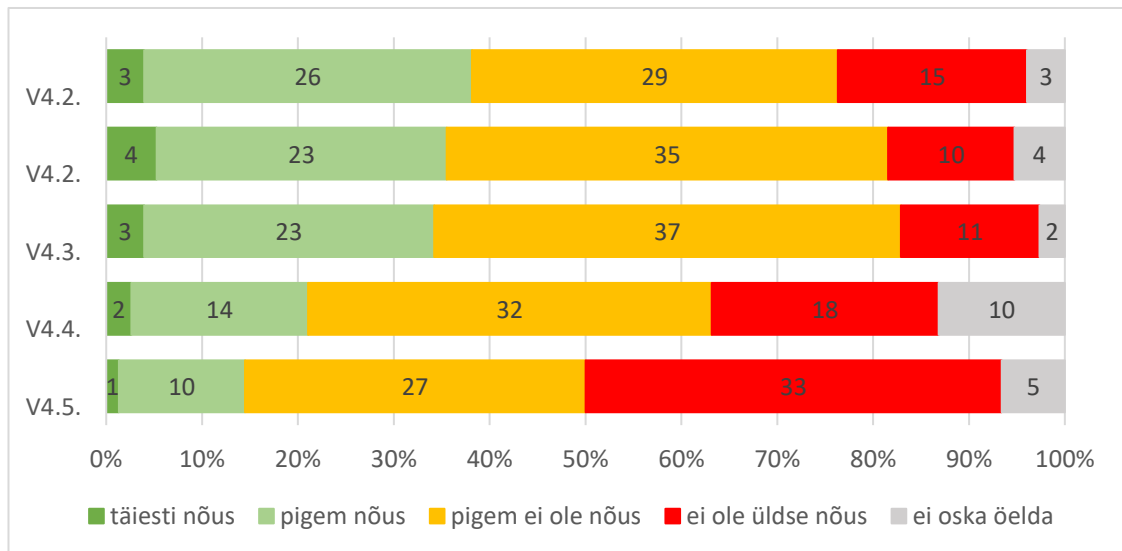
Kõige madalama hinnangu andsid teenistujad väitele „V3.8 Minu vahetu juht annab mulle piisavalt tagasiside selle osas, kuidas ma olen oma tööülesannetega toime tulnud“ ( $m_i=2,9$ ). 31% teenistujatest ei nõustunud V3.8. väitega. Oma hinnanguid täiendasid teenistujad kommentaaridega „Puuduvad arenguvestlused, koosolemised“ ja „Kõik juhid võiksid oma alluvatega teha aastas korra-kaks arenguvestlust“. Hinnangud ja kommentaarid kinnitavad ekspertintervjuude tulemusi tagasisidevestluste ebaühtlase ja ebaregulaarse süsteemi osas.

Vastajate kommentaaridele tuginedes on töötajate toetamise, kaasamise ja võimendamise vaates vajalik:

- regulaarsete vestluste läbiviimine töötajatega;
- töötajate töökoormusega arvestamine (mitte tööga üle koormamine olukorras, kus mõni ametikoht on pikalt täitmata).

Neljas teemaplokk käsitles motivatsiooni ja töötasustamist (vt joonis 13). Väidete V4.1., V4.2., ja V4.4. osas ei esinenud juhtide ja teenistujate hinnangute vahel olulisi erinevusi ( $M_{oj}=2$ ,  $M_{ot}=2$ ). Väitele „V4.1. Minu töötasu suurus ja töötasu tõus on seotud minu kvalifikatsiooni ja töö tulemustega“ andis 60% juhtidest ja 57% teenistujatest negatiivse hinnangu. Vaid 3 vastajat olid väitega täiesti nõus. Väitele „V4.2. Minu töötasu vastab

minu tööpanusele ja vastutusele“, andis negatiivse hinnangu 53% küsimustikule vastanud juhtidest ja 61% teenistujatest. Väite „V4.3. Ma olen rahul oma töötasu suurusega“ hinnangutes esines juhtide ja teenistujate vahel suurem vahe ( $t=1,687$ ). Juhid andsid rohkem positiivseid hinnanguid oma töötasule (47% vastajatest) kui teenistujad (31% vastajatest).



**Joonis 13.** Vastuste jaotus motivatsiooni teemaplokis.

Juhid kommenteerisid eelnevaid hinnanguid järgnevalt „Töötasu ja vastutus peaksid olema seotud, motivatsioon kaob, kui töötasu on nivelleeritud kõikidel ühesuguseks, olenemata vastutusest ja kompetentsusest tööülesannete lahendamisel“, „Ainult töötasu/töötasu tõus ei ole pikaajaline motivaator, kuid kindlasti aitab kaasa nii sisemise kui turuõigluse tagamiseks“. Juhtide vastuseid ja hinnanguid analüüsid peab arvestama, et juhtide gruppi hõlmati vastamisel nii üksuste juhid kui ka linnavalitsuse poliitilised juhid. Poliitiliste juhtide töötasu kinnitab volikogu, üksuste- ja teenistuste juhtide puhul kinnitavad iga-aastased töötasumuudatused linnavalitsuse liikmed. Vastuste puhul ei ole võimalik eristada poliitiliste juhtide hinnanguid üksuse juhtide hinnangutest.

Küsimustiku vabavastustes andsid vastajad tagasiside ka ametikohtade hindamisele ja uuele palgaastmestikule. Üks enam kui 20 aastase tööstaažiga teenistuja selgitas, et „Teenistuja peaks selgelt aru saama, millistel alusel tema palgamäär palgavahekkes üles- või allapoole liigub ning millised on tema reaalsed tingimused ja võimalused

saada astme võrra ülespoole“, juht lisas, et „Ametikoha väärtuspunktid tuleb üle vaadata, (tänapäevased ebaõiglused) - neid tuleb vaadata asutuse sees tervikuna, mitte iga str.üksus eraldi, tuleb vaadata ka üldist tööjõu turgu“. Hinnangutes ja kommentaarides on märgata ebaselgust ja rahulolematust töötasusüsteemi osas. Linnavalitsuses läbi viidud ametikohtade hindamisel võeti arvesse organisatsiooni ülesehitust, ametikohtade keerukust ning selle täitjale esitatavaid nõudmisi. Seos teenistuja töötasu ja tema kvalifikatsiooni vahel on seega olemas. Teenistuja töö tulemusi ametikohtade hindamismetoodika siiski ei arvesta, mistõttu põhitöötasu ja töö tulemuste vahel objektiivne seos puudub. Töö tulemuste arvestamine töötasu määramisel ja muutmisel on subjektiivne.

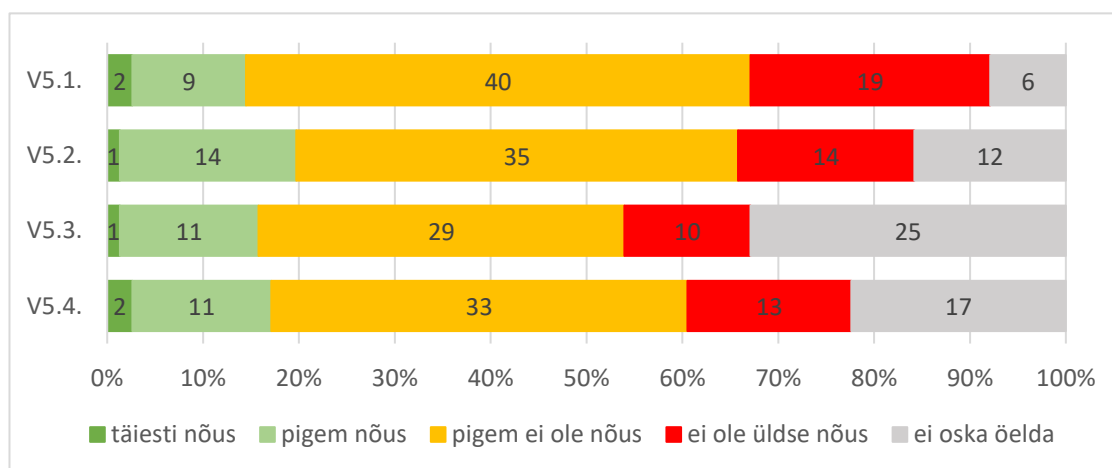
Hinnates organisatsiooni töötasusüsteemi õiglust (V4.4.) olid nii küsimustikule vastanud juhid kui ka teenistujad pigem negatiivselt meelestatud. 53% juhtidest ja 69% teenistujatest ei olnud väitega nõus ( $m_j=2,17$ ,  $m_t=1,96$ ), 10 vastajat valisid „ei oska öelda“ vastusevariandi. Motivatsiooniploki kõige madalama hinnangu nii juhtide kui teenistujate poolt sai väide „V4.5. Linnavalitsus panustab sellesse, et oma töötajaid hoida“ ( $M_{oj}=2$ ,  $m_j=1,73$ ,  $M_{ot}=1$ ,  $m_t=1,70$ ). Vastanud juhid olid seejuures kriitilisemad kui teenistujad, 87% juhtidest ei olnud väitega nõus (vaid 2 juhti vastas pigem nõustuvalt). Teenistujate puhul ei olnud väitega nõus 78% vastajatest.

Töötajate motiveerituse tõstmiseks toodi vastajate poolt välja vajadust:

- vaadata üle töötajate töökoormus ja tööjaotus;
- siduda selgemalt töötaja töötasu ja vastutus (selge, läbipaistev ja õiglane palgasüsteem);
- pakkuda töötajatele psühholoogilist nõustamist läbipõlemise ennetamiseks ja vältimiseks;
- märgata ja tunnustada häid töötulemusi ja anda töötajatele tagasiside;
- väärtustada töötajate heaolu ja tervist (nt meeldiv töökeskkond, kodukontori kasutamise võimalus, kaasaegsed töö- ja puhkeruumid, transpordi- ja sporditoetus).

Viimases küsimustiku plokis küsiti vastajate arvamusi ja hinnanguid organisatsiooniuringute läbiviimise ja nendelt saadud tagasiside arvestamise osas.

Eraldi küsimus puudutas ka linnavalitsuse kui tööandja mainet (vt joonis 14). Väitele „V5.1. Teenistujatelt kogutakse järjepidevalt tagasiside nende tööga seonduvate murede ja probleemide osas“ vastas 87% juhtidest ja 75% teenistujatest negatiivselt. Väitele „V5.2. Linnavalitsuses viiakse regulaarselt läbi organisatsiooniuringuid hindamaks teenistujate rahulolu linnavalitsuse kui tööandjaga“ vastas 67% juhtidest ja 64% teenistujatest negatiivselt. V5.2. väite hinnangutes esines juhtide ja teenistujate grupi arvamustes statistiliselt oluline vahe ( $t=2,511$ ,  $m_j=2,27$ ,  $m_t=1,57$ ), mis tulenes teenistujate vastuste suuremast varieeruvusest. Dokumendianalüüsi ja ekspertintervjuude tulemusel selgus, et regulaarseid organisatsiooniuringuid linnavalitsuses läbi ei viida. See aitab selgitada madalaid hinnanguid. Viimane organisatsiooni terviseuuring viidi koostöös Tripod OÜga läbi 2021. aastal. Enne 2021. aastat rahuloluküsimustike läbiviimise kohta personalijuhil andmed puuduvad. Seega võib järeldada, et teenistujatelt tagasiside kogumine on ebaregulaarne ja mitte süsteemne. Juhid leiavad aega personaalseteks kohtumisteks ja viiakse läbi ka üksuse koosolekuid, ent süsteemset tagasiside ja ettepanekute kogumist linnavalitsuse üleselt ei toimu.



**Joonis 14.** Vastuste jaotus siseturu-uuringute teemaplokis

Väitele „V5.3. Organisatsiooniuringutest saadud tagasiside kasutatakse töökorralduse parandamiseks“ valis juhtidest 27% ja teenistujatest 34% hinnangu „ei oska öelda“. Väitega ei nõustunud 60% juhtidest ( $m_j=1,53$ ) ja 49% teenistujaist ( $m_t=1,34$ ). Ühelt poolt on teada, et organisatsiooniuringute läbiviimine on harv ja ebareeglipärane, teisalt on organisatsiooniuuring 2021. aastal läbi viidud ja sellest

tulenevalt ka teatud parendustegevusi tehtud. Autori arvates võib küsimusele antud hinnanguid (sh vähest teadlikkust) selgitada ebapiisava sisekommunikatsiooniga – kas ellu viidud parendustegevusi ei ole seostatud läbiviidud uuringuga, muudatuste osas ei ole piisavalt infot jagatud või ei ole sõnumeid edastatud sobivates kanalites.

Väitele „V5.4. Linnavalitsusel on tööandjana hea maine“ andis 73% küsimustikule vastanud juhtidest ja 57% teenistujatest negatiivse hinnangu ( $m_j=1,53$ ,  $m_t=1,59$ ). Vanuse ja tööstaazi lõikes olulisi erinevusi vastustes ei esinenud. Vabavastuste kommentaarides kirjeldas üks 2–5 aastase tööstaaziga juht, et „Lisaks mõistlikule töökoormusele peab vastama ka töötasu ootustele. Kahjuks ei soovita linnavalitsusele tööle tulla lisaks madalale palgale ka linnavalitsuse halva maine pärast. ... Kahjuks ei tee juhtkond linnavalitsuse maine tõstmiseks midagi, kuigi see oleks väga vajalik.“. 2-5 aastase staažiga teenistuja aga avas, et „Üle kõige tahavad inimesed tunda, et neist hoolitakse ja nad on juhtkonnale olulised. Miski on kas mõttelaadis, usalduses või kommunikatsioonis (või kõigis kolmes) nihu, sest uuema töötajana kuulen ma enamusi muudatuste puhul väga suurt nurinat ja kriitikat vanemate ja staažikamate töötajate poolt. See on demotiveeriv ja ajapikku hakkab ka mind mõjutama ...“.

Avatud vastustes toodi siseturu-uuringutega seoses välja ettepanekud:

- teha rohkem väiksemahulisi küsitlusi töötajate rahulolu kohta;
- viia iga-aastaselt läbi töötajate rahulolu uuring;
- uuringute/küsitluste tulemuste alusel teha järeldused ja viia ellu muudatused töökorralduses;
- jagada töötajatele infot selle osas, kuidas kasutatakse töötajatelt saadud tagasiside töökorralduse parendamiseks.

Pärnu linnavalitsuse teenistujate hulgas läbi viidud küsitlusega koguti hinnanguid viiele enamlevinud siseturundusega seonduvale tegevusele – koolitus ja arendamine; sisekommunikatsioon; juhtide tugi, töötajate kaasamine ja võimestamine; motivatsioon ning siseturu-uuringud. Olulisemad erinevused juhtide ja teenistujate hinnangutes esinesid koolituse ja arendamise ning siseturu-uuringute teemaplokis, kus üksikväidete lõikes olid juhtide hinnangud mõnevõrra kõrgemad. Kõige kõrgemad hinnangud nii juhtide kui teenistujate poolt sai juhtide toe, kaasamise ja võimestamise plokki.

Madalaimad väärtuspunktid anti mõlema grupi poolt koolituse ja arendamise ning siseturu-uuringute teemaplokile.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud**

Käesolevas alapeatükis tehakse magistritöös käsitletud teoreetilistele allikatele ja uuringuprotsessis saadud tulemustele tuginedes järeldused ja esitatakse Pärnu linnavalitsusele ettepanekud siseturunduse juhtimise tõhustamiseks.

Ballantyne'i (2000, lk 285) hinnangul on siseturunduse efektiivseks rakendamiseks vaja organisatsiooni kõigi üksuste koostööd. Sama tähtis on ülesannete jaotus ja siseturundustegevuste selge koordineerimine (Huang, 2020, lk 175). Pärnu linnavalitsuse juhtkonna teadlikkus siseturundusest on pigem madal ning puudulik on ka juhtkonna eestvedamine. Saab järeldada, et üks eeldus siseturunduse edukaks rakendamiseks on ebapiisavalt täidetud. Siseturunduse juhtimise tõhustamiseks on seega esmatähtis tõsta juhtkonna teadlikkust töötajatest kui siseklientidest ning töökohtadest kui sisemistest toodetest.

Enamus siseturunduse tõlgendusi rõhutavad töötajate koolitamise olulisust. Töötajad peavad tundma organisatsiooni teenuseid ja olema valmis pakkuma head klienditeenindust. Bansal *et al* (2001, lk 67) kohaselt on organisatsiooni edukus seotud töötajate võimekusega lahendada probleeme ja teha ettepanekuid tööprotsesside parendamiseks. Sellest tulenevalt on esmatähtis, et töötajad oleksid valmis kohanema muutustega, märkama proaktiivselt esilekerkivaid võimalusi ning neid aktiivselt ära kasutama, selle asemel, et reageerida probleemide lahendamisele ja nii-öelda tule kustutamisele.

Koolitamine võimaldab anda töötajatele edasi organisatsiooni ühiseid väärtuseid ning kujundada organisatsiooni kultuuri. Samuti panustab tööandja sel viisil töötajate isiklikku arengusse ning karjääri edendamisse. Mainardes & dos Cerqueira (2016, lk 64) on uuringutes leidnud kinnitust, et tööalaselt hästi juhendatud ja koolitatud töötajad on rohkem rahul oma tööga ja ka lojaalsemad oma tööandjale. Koolitamine mängib seejuures rolli nii uute töötajate organisatsiooni sisse aitamisel, kui olemasolevate töötajate kompetentside arendamisel. Uuringuprotsessis saadud tulemustele tuginedes

saab järeldada, et linnavalitsuses pööratakse teenistujate arendamisele tähelepanu, ent kehtiv koolitussüsteem ei rahulda täiel määral juhtkonna ega teenistujate vajadusi. Autori järeldused ja ettepanekud töötajate koolitamise ja arendamisega seonduvalt on esitatud tabelis 4.

**Tabel 4.** Järeldused ja ettepanekud koolituse ja arendamise osas

Järeldused	Ettepanekud
Uus teenistuja sisseelamise toetamine on ebasüsteemne ja sõltub üksuse juhi teadmistest ja motivatsioonist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Töötada välja ja juurutada uue teenistuja sisseelamise programm, mis võtab arvesse kohaliku omavalitsuse töö ja struktuuriüksuste vastutusvaldkondade eripärasid.</li> <li>Küsida programmi toimimise osas nii uutelt teenistujatelt kui juhtidelt tagasiside ning korrigeerida tagasiside alusel järjepidevalt programmi ülesehitust ja ellu viimist.</li> </ul>
Teenistujate arenguvajaduste väljaselgitamine on üksuste lõikes ebahühtlane.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajakohastada arenguveestluste läbiviimise süsteem (sh Arengu- ja hindamisvestluste kord).</li> <li>Koolitada üksuste juhte arenguveestluste läbiviimise osas (sh tõsta teadlikkust arenguveestluste vajalikkuse osas).</li> <li>Võtta kasutusele arenguveestluste dokumenteerimise tarkvara, et nii juhtidel kui teenistujail oleks lihtne ligipääs arenguveestluste materjalidele.</li> </ul>
Teenistujate koolitamine enne töökorralduslikke muudatusi on ebapiisav	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muudatuste elluviimisel koostada ka teenistujate koolitamise/juhendamise plaan (nii teenuse osutamise protsessi kui infosüsteemide kasutamise osas).</li> <li>Määrata iga konkreetse muudatusega seoses üks muudatusega seotud töötaja sisekoolitajaks, kes vastutab teenistujate juhendamise ja koolitamise eest vastava tööprotsessiga seoses.</li> </ul>
Teenistujate suhtlus- ja koostööoskuste arendamisele pööratakse vähest tähelepanu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kavandada iga-aastaselt koolitusplaani teenistujatele ja juhtidele suhtlus- ja koostööoskuste koolitusi tõstmaks üksuste omavahelise koostöö ning sise- ja välisklienditeeninduse kvaliteeti.</li> </ul>
Koolituseelarve on ebapiisav personali koolitusvajaduste täitmiseks.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kavandada organisatsiooni eesmärkidest ning teenistujate individuaalsetest arenguvajadustest lähtuv pikaajaline koolitusplaani.</li> <li>Eelarvestada plaanist lähtuv koolituseelarve.</li> <li>Kombineerida koolitusplaanis tellitavaid koolitusi sisekoolituste ja külaskäikudega teistesse omavalitsustesse (õppimaks teiste kogemustest). See võimaldaks vähendada survet koolituseelarvele.</li> <li>Koolitada sisekoolitajaid, et tõsta nende kompetentse sisekoolituste läbiviimisel.</li> </ul>

Sisekommunikatsioonil on Grönroosi (2000, lk 342; 2015, lk 414) kohaselt väga oluline roll – töötajateni peab jõudma info uute strateegiade osas, aga ka selle osas, millist

käitumisviisi oodatakse sise- ja väliskliendi teenindamisel. Gounaris (2008, lk 83) lisab, et organisatsioonid, kes tahavad siseturunduse juhtimist arendada, peavad kindlustama, et nende sisekommunikatsioonikanalid töötavad efektiivselt. Uuringutulemustele tuginedes saab järeldada, et linnavalitsuses puuduvad selged sisekommunikatsiooni juhtimise põhimõtted. Autor esitab sisekommunikatsiooniga seonduvad järeldused ja ettepanekud tabelis 5.

**Tabel 5.** Järeldused ja ettepanekud sisekommunikatsiooni osas

Järeldused	Ettepanekud
Organisatsioonis puuduvad sisekommunikatsiooni juhtimise põhimõtted.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Täita kommunikatsiooni spetsialisti ametikoht, kirjeldada ametijuhendis sisekommunikatsiooniga seonduvad töö eesmärgid ja oodatavad tulemused.</li> <li>• Töötada välja sisekommunikatsiooni juhtimise põhimõtted (sh kanalid).</li> <li>• Tagada väljatöötatud põhimõtete süsteemne rakendamine.</li> </ul>
Esineb vajakajäämisi teenistujaile selgete sõnumite andmises, mis puudutab organisatsiooni eesmärke ja väärtuseid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaasates personali, töötada välja organisatsiooni ühised väärtused.</li> <li>• Tagada väärtuste ja organisatsiooni eesmärkide järjepidev kommunikeerimine teenistujaile.</li> </ul>
Esineb vajakajäämisi teenistujaile selgete sõnumite andmises enne suurte muudatuste elluviimist töökorralduses või teenuse osutamise protsessis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaasata sisekommunikatsiooni eest vastutav töötaja muudatuste kavandamise protsessi ja tagada tema informeeritus.</li> <li>• Tagada järjepidev sisekommunikatsiooni juhtimise põhimõtete kohane töötajate informeerimine kokkulepitud kanalites.</li> </ul>
Juhid on huvitatud oma töötajate murede ja ettepanekute kuulamisest ja leiavad aega personaalseks suhtluseks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kavandada teenistujatega regulaarseid üks ühele vestluseid.</li> <li>• Viia läbi regulaarseid üksuste koosolekuid.</li> </ul>
Esineb vajakajäämisi üksuste vahelises suhtluses ja koostöös	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suurendada meeskonnatunnet ja üksuste vahelist koostööd läbi meeskonnakoolituste ja ühisürituste.</li> <li>• Kaasata erinevate üksuste teenistujaid teenuste arendamisse – aitab suurendada arusaamist tööprotsessidest ja erinevate üksuste rollist teenuse osutamisel.</li> <li>• Korraldada organisatsioonisiseseid töövarjupäevi, kus teenistujatel on võimalus olla teise üksuse kolleegile töövarjuks – aitab suurendada arusaamist tööprotsessidest, erinevate üksuste rollist teenuse osutamisel ja lähendada suhteid kolleegidega.</li> </ul>

Töötajate kaasamisel ja võimestamisel on oluline seos töötajate töö rahulolu (Al-Hawary *et al.*, 2013, 821) ja lojaalsusega Narteh ja Odoom (2015, lk 127).

Uuringutulemustele tuginedes saab järeldada, et linnavalitsuses on töötajate kaasamine ja võimestamine võrreldes teiste siseturundusega seonduvate aspektidega kõige paremini korraldatud. Selle teemavaldkonna hinnangud olid nii teenistujate kui juhtide hulgas kõige kõrgemad. Uuringu vastajate poolt toodi välja kommentaare, et otsustuse delegerimisel on oluline töötajate juhendamine ja toetamine, mis kinnitavad Hassan *et al* (2016, lk 58) seisukohta töötajate ettevalmistamise olulisuse osas. Autori järeldused ja ettepanekud juhtkonna toe, töötajate võimestamise ja kaasamise osas on esitatud tabelis 6.

**Tabel 6.** Järeldused ja ettepanekud juhtkonna toe, töötajate võimestamise ja kaasamise osas

Järeldused	Ettepanekud
Teenistujaid kaasatakse töökorralduse ja teenuste parendamisse. Nende arvamusega siiski alati ei arvestada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jätkata teenistujate kaasamist töökorralduse parendamisse.</li> <li>Kommunikeerida teenistujaile selgelt, millistes olukordades on arvamused ja ettepanekud oodatud ning millistes olukordades ja miks langetatakse otsuseid teenistujaid kaasamata.</li> <li>Kommunikeerida ja selgitada avatult nende otsuste tagamaid, millesse teenistujaid ei kaasatud (st julgeda rääkida ka ebapopulaarsetest otsustest).</li> </ul>
Ebapiisav ja ebäühtlane tagasiside andmine teenistujatele nende tööülesannetega toimetuleku osas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajakohastada arenguvestluste läbiviimise süsteem (sh Arengu- ja hindamisvestluste kord).</li> <li>Üksuste juhtidel viia läbi regulaarselt koostöövestluseid, mille üks osa on tööalaste eesmärkide seadmine ja nende täitmisele tagasiside andmine.</li> <li>Teenistujatega üks ühele vestluste läbiviimine, mille kestel anda jooksvalt tagasiside tööülesannetega toimetuleku osas.</li> </ul>

Grönroosi (2015, lk 342) strateegilise siseturunduse juhtimise neljas oluline komponent on töötasu ja motivatsioonisüsteem. Töötasusüsteem peab toetama hea teeninduse pakkumist ning tulemustasu mõõdikutes, juhul kui tulemustasu rakendatakse, väljenduma kliendile orienteerituse aspektid. Tulemuste hindamise aluseks saab olla selge, ajakohane ja läbipaistev tulemusjuhtimise süsteem. Avaliku sektori organisatsioonide iseloomustab tihtipeale tulemustasusüsteemi puudumine, mis tähendab, et juhtidel ei ole võimalik tulemustasu või preemia abil töötajaid motiveerida. Ekspertintervjuudele tuginedes selgus, et tulemusjuhtimise süsteem linnavalitsuses käesoleval hetkel on ebäühtlane ning üksused, kes tulemustasu rakendavad on

vähemuses. Ka Mainardes & dos Cerqueira (2016, lk 62) avaliku sektori organisatsiooni siseturunduse juhtimise uuringust selgus, et kuna organisatsioonil puudus tulemustasu süsteem olid töötajate hinnangud töötasu puudutavatele aspektidel madalamad. Põhjusel, et puudub otsene tunnetatav seos isikliku panuse ja töötasu vahel. Ka linnavalitsuse teenistujate uuringutulemusi analüüsidis saab teha sarnase järelduse. Autor esitab ettepaneku, töötada välja tulemusjuhtimise süsteem, mille alusel seada teenistujaile tulemuseesmärke ning teha aasta lõpus kokkuvõtteid. Tulemusjuhtimise süsteemi toel on võimalik objektiivselt diferentseerida sama palgavahemiku siseselt teenistujate põhitöötasud. Organisatsiooniülese tulemustasusüsteemi juurutamist ei pea autor kohalikus omavalitsuses otstarbekaks, kuna objektiivsete hindamisaluste väljatöötamine kõigile ametikohtadele on keerukas ja ebamõistlik. Autori järeldused ja ettepanekud motivatsiooni osas on esitatud tabelis 7.

**Tabel 7.** Järeldused ja ettepanekud motivatsiooni osas

<b>Järeldused</b>	<b>Ettepanekud</b>
Teenistujad ei tunnetavad seost töötasu suuruse, kvalifikatsiooni ja töö tulemuste vahel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommuniqueerida teenistujaile selgelt ja avatult ametikohtade hindamise meetodikat.</li> <li>• Töötada välja tulemusjuhtimise süsteem (sh kriteeriumid), mille alusel seada teenistujaile tulemuseesmärke ning teha aasta lõpus kokkuvõtteid.</li> </ul>
Teenistujad tunnetavad, et organisatsioon panustab töötajate hoidmisse ebapiisavalt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähendada ebavõrdsust üksuste vahel – st kehtestada üle organisatsiooni ühtsed töö tasustamise põhimõtted.</li> <li>• Motiveerida töötajaid mitterahaliste võimaluste abil – nt paindlik kodukontori kasutamine.</li> <li>• Väärtustada teenistujate heaolu ja tervist – spordikompensatsioon, psühholoogilise toe võimaldamine teenistujaile.</li> <li>• Tagada mugav ja tervist säästev töökeskkond – st ergonoomilised töölaudad ja toolid, mugavad puhkeruumid, avatud kontoriruumide vältimine.</li> <li>• Vaadata üle töökoormused – vajadusel suurendada koosseisu.</li> <li>• Korraldada regulaarselt meeskonnaüritusi personali ühtsuse kasvatamiseks.</li> </ul>

Nii nagu välisklientide vajadusi tuleb uurida ja analüüsida, tuleb siseturunduse käsitluste kohaselt uurida ja analüüsida ka töötajate kui sisekliendi ootuseid ja vajadusi. Seda saab teha siseturu-uuringute kaudu. Anosike ja Ahmed (2009, lk 6) rõhutavad, et siseturu-uuringute abil saadakse otsest tagasiside selle osas, kui rahul on sisekliendid sisemiste toodetega, see tähendab oma töökohaga. Lisaks on siseturu-uuringutega oluline uurida personalijuhtimise poliitikate mõju sisekliendidele. Näiteks rahulolu

töötingimuste, tasustamise ja muude sarnaste sekkumiste osas. Gounaris (2006) täiendab, et oluline on siseturu-uuringutes saadud teavet analüüsida, jagada infot organisatsioonisiselt ning selle alusel kujundada personaliga seotud poliitikaid ja praktikaid. Uuringutulemustele tuginedes võib öelda, et linnavalitsuses puudub regulaarne siseturu-uuringute läbiviimise tava. 2021. aastal viidi läbi organisatsiooni terviseuuring, ent enne seda läbiviidud uuringute osas info personalijuhil puudus. Kümme aastat tagasi on E. Marjapuu oma magistritöö raames uurinud välisklientide klienditeeninduspõhimõtete kujundamist ja rakendamist neljas kohalikus omavalitsuses. Magistritöö valimisse kuulus lisaks Tartu, Viljandi ja Haapsalu linnavalitsustele ka Pärnu linnavalitsus. Rohkemate uuringute osas info puudub. Autori järeldused ja ettepanekud siseturu-uuringute osas on esitatud tabelis 8.

**Tabel 8.** Järeldused ja ettepanekud siseturu-uuringute osas

Järeldused	Ettepanekud
Linnavalitsuses puudub tava siseturu-uuringute läbiviimise osas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juurutada regulaarsete organisatsiooni-uuringute tava (näiteks viia uuringuid läbi üle aasta).</li> <li>Töötada välja uuringu küsimustik, mille tulemuste muutusi on võimalik hakata jälgima ja analüüsima.</li> <li>Lisada vajaduspõhiselt uuringusse teemaplokke või küsimusi, mille osas on vaja mõne personalijuhtimisega seonduva sekkumise osas saada spetsiifilisemat tagasiside.</li> </ul>
Teenistujatel puudub info selle osas, mida uuringust saadud teabega tehakse ning kas ja milliseid muudatusi töökorralduses selle toel ellu viiakse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutvustada uuringutulemusi teenistujaile vastavalt välja töötatud sisekommunikatsiooni juhtimise põhimõtetele.</li> <li>Selgitada teenistujaile uuringu eesmärke ning jagada infot, mida saadud teabega tehakse.</li> <li>Jagada teenistujaile infot ja vastata küsimustele, kui uuringutulemuste alusel viiakse ellu muudatusi töökorralduses, töötingimustes vms.</li> </ul>

Berry ja Parasuramani (2002, lk 188) kohaselt on siseturunduse laiem eesmärk näidata töötajaile, et organisatsioon väärtustab neid ning panustab nende hoidmisesse ja heaolusse. See eeldab, et töötajaid käsitletakse kui sisekliente ning organisatsioonis on piisav teadlikkus siseturunduse vajalikkuse ja juhtimise osas. Uuringutulemustele tuginedes saab järeldada, et teenistujad pigem ei tunnetata, et organisatsioon panustaks nende hoidmisesse. Siseturunduse teadlikkus linnavalitsuses on madal ning siseturunduse juhtimisega teadlikult ei tegeleta.

Kokkuvõtvalt – siseturunduse juhtimise tõhustamiseks Pärnu linnavalitsuses on autori arvates oluline alustada juhtkonna teadlikkuse tõstmisest töötajate kui siseklientide ning töökohtade kui sisemiste toodete osas. Oluline on määratleda selged vastutuse piirid ning kavandada tegevusplaan madala hinnangu saanud valdkondade parendamiseks. Tähelepanu tuleb seejuures pöörata kõigile viiele siseturunduse tegevusele. Kriitiline edutegur siseturunduse juhtimise tõhustamisel on juhtkonna tugi ja eestvedamine.

## KOKKUVÕTE

Magistritöös anti ülevaade siseturunduse teoreetilistest käsitlustest, siseklientide ootustest ja vajadustest, siseturunduse juhtimisest ja selle eripärast avaliku sektori organisatsioonides. Magistritöös uuris autor siseturunduse juhtimise praktikaid kohaliku omavalituse näitel.

Kuigi esimesed siseturunduse tõlgendused pärinevad 1970ndatest, ei ole siseturunduse rakendamine avaliku sektoris ega kohalikes omavalitsustes laialt levinud. Magistritöö fookuses oli seega Pärnu Linnavalitsuse siseturunduse juhtimise uurimine ning ettepanekute tegemine siseturunduse juhtimise tõhustamiseks.

Erinevate autorite siseturunduse definitsioonid on erinevad ning kokku ei ole lepitud ühtset tõlgendust. Küll aga on siseturunduse käsitluste keskmes töötaja kui organisatsiooni siseklient ning siseturunduse juhtimise eesmärgiks sisekliendi vajaduste rahuldamise kaudu välisklientidele hea teenuse pakkumine ning organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmine. Tõlgenduste arengus on eristatud kolme etappi, millest kõige hilisemas vaadeldakse siseturundust kui töökeskkonnas suhete juhtimise tööriista, mis aitab tõsta töötajate pühendumist ja osalust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Kuigi siseturundusel on palju seoseid personalijuhtimisega, on siseturunduse tegevused orienteeritud spetsiifilisemalt töötajate kliendile orienteerituse tõstmisele ning siseturundusel seega oluline roll organisatsioonis teeninduskultuuri (sh sisekliendi teenindamise kultuuri) arendamisel.

Enamlevinud siseturunduse tegevustena tuuakse välja töötajate arendamist ja koolitust, juhtkonna tuge ja võimendamist, sisekommunikatsiooni ning motiveerimist. Tegevuste hulka lisanduvad siseturu-uuringud, millest saadud teabe toel on võimalik kujundada töökohti ja töökeskkonda võimalikult siseklientide vajadustele vastavaks. On leitud, et avaliku sektori organisatsioonides võib siseturunduse rakendamine olla keerukas –

tulenevalt konkurentsi puudumisest ollakse vähem huvitatud personalijuhtimise poliitike rakendamisest. Samuti puudub erasektoris levinud võimalus tulemusu süsteemi abil inimesi motiveerida. See ei sea siiski piiranguid mitterahaliste motivaatorite kasutamisele.

Magistritöö teises peatükis anti ülevaade Pärnu linnavalitsuse siseturunduse hetkeolukorrast; selgitati, millistele magistritöös kasutatud teoreetilistele allikatele tugineti uuringu sisulisel ettevalmistamisel; kirjeldati magistritöö uuringu metoodikat ja korraldust. Pärnu linnavalitsuses on siseturundusega seonduvad tegevused jaotunud õigus- ja personaliteenistuse ning avalike suhete teenistuse vahel. Hetkeolukorra kaardistamiseks läbi viidud dokumendianalüüsi tulemuste põhjal saab järeldada, et erinevate õigusaktide on reguleeritud värbamine ja valik, teenistujate arenguestluste läbiviimine ja palgapoliitika. Koolitamise, töötajate kaasamise ja võimendamise ning sisekommunikatsiooni osas juhendmaterjalid ja poliitikad puuduvad, samuti on ebaregulaarne sisekliendi uuringute läbiviimine. Ekspertintervjuud viidi läbi kahe Pärnu linnavalitsuse juhiga – personalijuhi ning struktuuriüksuse juhiga. Intervjuude tulemustest ilmnes, et erinevate regulatsioonide (näiteks arenguestluste läbiviimine, tulemustasu süsteem) rakendamine on üksuste lõikes ebaühtlane ning sõltub valdkonna eest vastutava abilinnapea ja üksuse juhi otsustest.

Ekspertintervjuude küsimustiku ja ankeetküsitluse ettevalmistamisel tugines autor teaduskirjanduses esile toodud strateegilise siseturunduse juhtimise valdkondadele ning enamlevinud siseturunduse tegevustele. Küsimustikud koosnesid viiest teemaplokist – koolitus ja arendamine; sisekommunikatsioon; juhtkonna tugi, töötajate võimendamine ja kaasamine; motivatsioon ning siseturu uuringud. Ankeetküsitlus koostati Limesurvey veebikeskkonnas ning viidi läbi linnavalitsuse teenistujate hulgas perioodil 10.02-16.02.2023. Küsimustikule vastas linnavalitsuse 162st teenistujast 76, 15 juhti ja 61 teenistujat. Analüüsimisel ja järelduste tegemisel kasutati seega valimit, mis moodustas üldkogumist 47%. Küsimustikus kasutati viiepunktilist skaalat, vastajate arvamuste kogumiseks oli iga teemaploki juures ka avatud vastuse vormis küsimus.

Ankeetküsitluse tulemusi analüüsides said uuringus tervikuna madalaimad hinnangud info liikumine ja teenistujate koolitamine enne töökorralduslikke muudatusi, teenistujate koostöösuhete arendamine ja klienditeenindusoskuste koolitamine,

sisekommunikatsioon organisatsiooni väärtuste osas, töötasusüsteemi õiglus, sisekliendi uuringute läbiviimine ning nende tulemuste põhjal töökorralduses muudatuste tegemine. Kriitiline hinnang anti siseklientide väärtustamisele ning tööandja panusele oma töötajate hoidmisesse. Positiivselt märgiti ära teenistujate kaasamist töökorralduse parendamisse. Kõige kõrgemad hinnangut anti vahetule juhile – tunnustati seda, kuidas juhid julgustavad teenistujate initsiatiivi, annavad otsustusvabadust ning toetavad oma töötajaid.

Uuringu tulemusena esitas autor järeldused ja ettepanekud kõigi viie siseturunduse tegevuse osas.

- 1) Kuna koolitussüsteem ei rahulda täiel määral teenistujate vajadusi on oluline välja töötada organisatsiooni eesmärkidest lähtuv pikaajaline koolitusplaan, pöörata suuremat tähelepanu uue töötaja sisseelamise toetamisele ning koolitada üksuse juhte arenguveestluste läbiviimise osas.
- 2) Süsteemse ja tõhusa info liikumise tagamiseks on oluline täita vakantne kommunikatsiooni spetsialisti ametikoht, töötada välja sisekommunikatsiooni juhtimise põhimõtted ning tagada nende järjepidev rakendamine.
- 3) Juhtkonna toe ja töötajate võimestamise vaates on tähtis jätkata teenistujate kaasamist töökorralduse parendamisse, kommunikeerida teenistujaile avatult juhtimisotsuste tagamaid ning viia regulaarselt läbi koostöövestluseid eesmärkide seadmiseks ja tulemuste tagasisidestamiseks.
- 4) Töötajate motivatsiooni suurendamine eeldab üksuste vahelise ebavõrdsuse vähendamist ning ühtsete töökorralduslike põhimõtete kehtestamist organisatsiooni üleselt. Tähtis on meeskonnavaimu tõstmine, paindlike tööviiside võimaldamine ning rahalised motivaatorid.
- 5) Selleks, et hinnata sisekliendi rahulolu ja monitoorida siseturundusega seonduvate sekkumiste mõju, tuleb regulaarselt läbi viia organisatsiooniuringuid, kommunikeerida nende tulemusi ning kasutada tulemusi töötajate heaolu tõstmiseks.

Magistritöö uuring võimaldas leida vastused uurimisküsimustele. Magistritöö eesmärk saavutati ning Pärnu linnavalitsusele esitati ettepanekud siseturunduse juhtimise tõhustamiseks organisatsioonis. Uurimustöö aitab tõsta Pärnu linnavalitsuse juhtkonna

ja teenistujate teadlikkust siseturunduse juhtimise osas ning teha parandusi siseturunduse tegevustes. Viies ellu uuringutulemustele tuginevaid ettepanekuid on võimalik tõsta sisekliendi rahulolu, arendada sisekliendile orienteeritud teeninduskultuuri ning seeläbi suurendada ka väliskliendi rahulolu linnavalitsuse poolt pakutavate teenustega.

Autor leiab, et valitud uurimismeetodid olid sobivad ning võimaldasid leida vastuseid uurimisküsimustele ning saavutada seatud eesmärgi. Samas leiab autor, et tööd on võimalik edasi arendada, korrates uuringut aasta pärast ning eristades ankeetküsitluses linnavalitsuse liikmete ja struktuuriüksuste juhtide vastused ning lisades vastajate tunnuste hulka struktuuriüksuse. Käesolevas uuringus seda vastajate anonüümsust silmas pidades ei tehtud. Suurendamiseks vastajate arvu soovib autor pikendada küsimustikule vastamise aega. Kitsaskohana saab välja tuua ankeetküsitluses osalenud vastajate arvu, mis moodustas üldkogumist 47%. See nõudis ettevaatlikust üldistuste tegemisel. Uuringutulemused annavad siiski asjakohase ülevaate siseturunduse juhtimisest Pärnu linnavalitsuses.

Autor usub, et magistritöö pakub huvi ja on toeks siseturunduse teadlikkuse tõstmisel ja siseturunduse juhtimise tõhustamisel nii Pärnu linnavalitsuses kui ka teistes kohalikes omavalitsustes.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Al-Hawary, S. I. S., A-Qudah, K. A. M., Abutayeh, P. M., Abutayeh, S. M., & Al-Zyadat, D. Y. (2013). The Impact of Internal Marketing on Employee's Job satisfaction of Commercial Banks in Jordan. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, 4(9), 811–826.
- Alshurideh, M., Alhadid, A., & Al Kurdi, B. (2015). The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior an Applicable Study on the University of Jordan Employees. *International Journal of Marketing Studies*, 7. <https://doi.org/10.5539/ijms.v7n1p138>
- Andrews, R., & Boyne, G. (2010). Better Public Services: The moral purpose of public management research? Discussants: Christopher Hood, Owen Hughes and Don Kettl. *Public Management Review*, 12(3), 307–321. <https://doi.org/10.1080/14719030903286656>
- Anosike, P., & Ahmed, P. (2009). Internal marketing: Focus on practice. *International Journal of Management Practice - Int J Manag Pract*, 3. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2009.026962>
- Anosike, U. P., & Eid, R. (2011). Integrating internal customer orientation, internal service quality, and customer orientation in the banking sector: An empirical study. *The Service Industries Journal*, 14, 2487–2505. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.504822>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>

- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18, 274–286. <https://doi.org/10.1108/02652320010358698>
- Balta, S. (2018). The Influence of Internal Marketing on Employee Satisfaction in the Service Industry. *Business Management Dynamics*, 8(1), 12–15.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61–76. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00029-3)
- Bellou, V., & Andronikidis, A. (2008). The impact of internal service quality on customer service behaviour: Evidence from the banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), 943–954. <https://doi.org/10.1108/02656710810908098>
- Berry, L., Hensel, J., & Burke, M. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of retailing*, 52, 3–14.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2002). Services Marketing Starts From Within. *Internal Marketing. Directions for Management* (1k 186–204). Routledge.
- Brown, D. M. (2021). *Internal Marketing: Theories, Perspectives, and Stakeholders*. Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/nlibee-ebooks/detail.action?docID=6346614>
- Byju, K. P. M. (2013). Internal Marketing: Employee Does Matter. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(5), 519–524.
- Cerqueira, A. dos S., & Mainardes, E. W. (2018). Internal-market orientation and job satisfaction in the public sector: A case study of fire inspectors in Brazil. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(2), 143–160. <https://doi.org/10.1007/s12208-018-0195-5>
- Chan, K. W., & Lam, W. (2011). The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: Examining the underlying motivation and workload mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 609–628. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0250-9>
- Chandrika, P. (2017). Impact of Internal Marketing on Human Resource Management – A Study. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 6, 15–20.

- Chasanah, U., Suyanto, M., & Istanto, Y. (2021). Internal Marketing in Its Influence on Organizational Commitment: The Mediation of Job Satisfaction and Organizational Justice. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*, 18, 712–731. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.70>
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11.
- de Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & de Meyer-Heydenrych, C. (2021). The interrelationship between internal marketing, employee perceived quality and customer satisfaction – a conventional banking perspective. *Cogent Business & Management*, 8, 1–29. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1872887>
- Du, P. R., Bendixen, M., & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251–261. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2016-1325>
- Eid, R., Al, Z. A., Alzahmi, R., & Elsantil, Y. (2019). Integrating internal branding antecedents, customer and job satisfaction in the public sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1480–1503. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2018-1548>
- Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17–29. <https://doi.org/10.1108/09513559910262652>
- Fang, S.-R., Chang, E., Ou, C.-C., & Chou, C.-H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 170–192. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2010-0353>
- Ferdous, A. S., Herington, C., & Merrilees, B. (2013). Developing an integrative model of internal and external marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 637–649. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817474>
- Froehle, C. M. (2006). Service Personnel, Technology, and Their Interaction in Influencing Customer Satisfaction\*. *Decision Sciences*, 37(1), 5–38. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2006.00108.x>
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?\_ An internal marketing

- approach | Elsevier Enhanced Reader. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- George, B., & Prakash, P. (2019). Differentiating the Concept of Internal Marketing and Human Resource Management-a Comparative Study on the Existing Literature. *International Journal of Applied Engineering Research*, 14(8), 1917–1922.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Gounaris, S. P. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68–90. <https://doi.org/10.1108/08876040810851978>
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (Second Edition). John Wiley and Sons Ltd.
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic* (Fourth Edition). John Wiley and Sons Ltd.
- Gyepi-Garbrah, T. F., & Asamoah, E. S. (2015). Towards a holistic internal market orientation measurement scale. *Journal of Strategic Marketing*, 23(3), 273–284. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.931877>
- Hassan, S., Wright, B. E., & Park, J. (2016). The Role of Employee Task Performance and Learning Effort in Determining Empowering Managerial Practices: Evidence From a Public Agency. *Review of Public Personnel Administration*, 57–79. <https://doi.org/10.1177/0734371X15570061>
- Huang, Y.-T. (2020). Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165–181. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571–584. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0112>
- Imran, A., Ahmad, S., Nisar, Q., & Ahmad, U. (2014). Exploring Relationship among Rewards, Recognition and Employees' Job Satisfaction: A Descriptive Study on

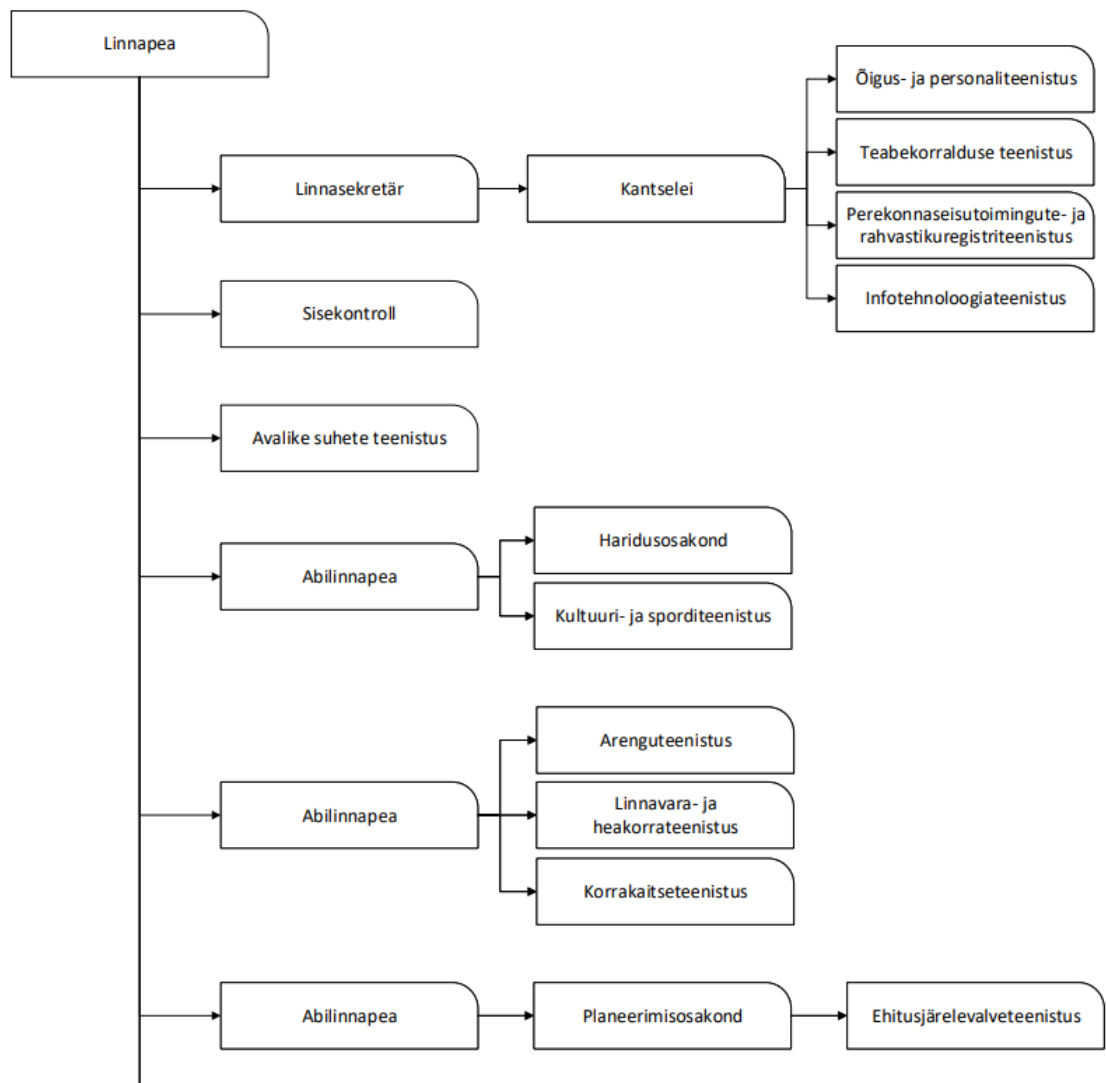
- Libraries in Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 21, 1533–1540. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.21.09.21720>
- Jahanshahi, A. A., & Bhattacharjee, A. (2020). Competitiveness improvement in public sector organizations: What they need? *Journal of Public Affairs*, 20(2), e2011. <https://doi.org/10.1002/pa.2011>
- Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 205–223. <https://doi.org/10.1080/14783360903550095>
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond Profit? Sectoral Differences in High-Performance Work Practices. *Work and Occupations*, 33(3), 271–302. <https://doi.org/10.1177/0730888406290049>
- Kameswari, A., & Sarma, N. (2023). *Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in State Bank of India*.
- Kim, J. (Sunny), Song, H. J., & Lee, C.-L. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions | Elsevier Enhanced Reader. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25–32. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Knies, E., & Leisink, P. L. M. (2018). People Management in the Public Sector. *HRM in Mission Driven Organizations: Managing People in the Not for Profit Sector* (1k 15–46). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_2)
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D., & Hong, Y. (2009). Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *The Journal of applied psychology*, 94, 371–391. <https://doi.org/10.1037/a0013504>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 7th edition. *Pearson* (Kd 18).
- Mainardes, E. W., & dos Cerqueira, A. S. (2016). Measuring the Internal-Market Orientation in the Public Sector. *Public Organiz Rev*, 16, 179–197. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0307-1>

- Marjapuu, E. (2012). *Klienditeeninduse põhimõtete kujundamine Eesti kohalikes omavalitsustes*. Tartu Ülikool.
- Mishra, D. T. (2018). *Internal Marketing Mix Is Reality Or Myth?*
- Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36, 112–135. <https://doi.org/10.1080/15332969.2015.1014237>
- O'Reilly, C., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*.
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125–141. <https://doi.org/10.1108/09513550010338773>
- Prakash, G., & Srivastava, S. (2018). Role of internal service quality in enhancing patient centricity and internal customer satisfaction. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-02-2018-0004>
- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2021). Internal marketing: A review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267–300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2021). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 0(0), 1–15. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rootalu, K. (2014). Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. *Tartu Ülikool*. <https://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika>
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)

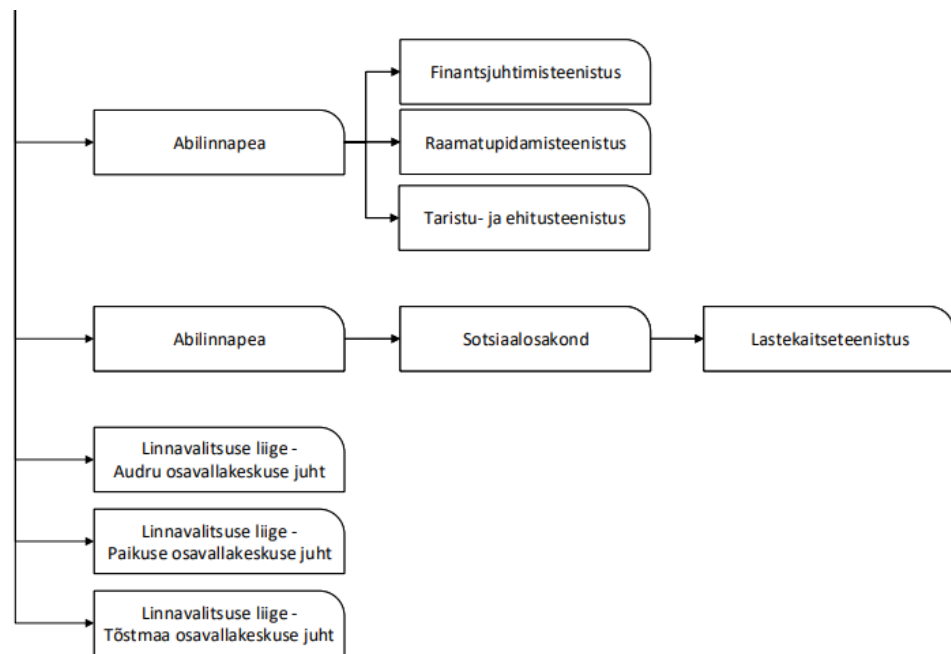
- Schultz, D. E. (2004). Papers: Building an internal marketing management calculus. *Interactive Marketing*, 6(2), 111–129. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340276>
- Sinčić Ćorić, D., & Poloski Vokic, N. (2007). Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. *Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, EFZG Working Papers Series*.
- Song, S.-H., & Olshfski, D. (2008). Friends at Work: A Comparative Study of Work Attitudes in Seoul City Government and New Jersey State Government. *Administration & Society*, 40(2), 147–169. <https://doi.org/10.1177/0095399707312827>
- Spitzer, R., & Swidler, M. (2003). Using a marketing approach to improve internal communications. *Employment Relations Today*, 30(1), 69–82. <https://doi.org/10.1002/ert.10076>
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A SERVICES MARKETING MANAGEMENT MODEL: INTEGRATING INTERNAL AND EXTERNAL MARKETING FUNCTIONS. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31–38. <https://doi.org/10.1108/eb024714>
- To, W. M., Martin Jr, E. F., & Yu, B. T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14–21. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.002>
- Vadi, M., Raun, M., Õunapuu, T., & Jaakson, K. (2021). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021* (lk 141). <https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926–944. <https://doi.org/10.1108/03090569910285869>
- Vasconcelos, A. F. (2011). Internal demarketing: Construct, research propositions, and managerial implications. *Management & Marketing*, 6(1), 35–58.
- Yukl, G., & Becker, W. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal*, 3. <https://doi.org/10.1057/omj.2006.20>

# LISAD

## Lisa 1. Pärnu Linnavalitsuse struktuur



## Lisa 1 järg



Allikas: Pärnu linnavalitsuse koduleht.

## Lisa 2. Dokumendianalüüsi valim

Analüüsitud dokumentide valim	Analüüsimeetod
<b>Riiklik tasand</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus (KOKS). Riigikogu seadus 02.06.1993</li> <li>Avaliku teenistuse seadus (ATS). Riigikogu seadus 13.06.2012</li> </ul>	Kvalitatiivne sisuanalüüs
<b>Kohalik tasand</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pärnu linna põhimäärus. Pärnu Linnavolikogu määrus 27.09.2021 nr 6</li> <li>Kantselei põhimäärus. Pärnu Linnavalitsuse korraldus 09.01.2023 nr 15</li> <li>Avalike suhete teenistuse põhimäärus. Pärnu Linnavalitsuse korraldus 19.12.2014 nr 278</li> <li>Töökorralduse reeglid. Pärnu linnapea käskkiri 16.06.2022 nr 40</li> <li>Ametnike haridusele, töökogemusele, teadmistele ja oskustele esitatavad nõuded. Pärnu Linnavolikogu määrus 30.11.2017 nr 4.</li> <li>Ametnike värbamise ja valiku kord. Pärnu Linnavalitsuse määrus 04.12.2017 nr 1.</li> <li>Pärnu Linnavalitsuse teenistujate arengu- ja hindamisvestluste pidamise kord. Pärnu linnapea käskkiri 16.04.2021 nr 4.2-1/24.</li> <li>Personalijuhi ametijuhend</li> <li>Avalike suhete teenistuse juhataja ametijuhend</li> <li>Koolitusplaan 2021</li> <li>Koolitusplaan 2022</li> <li>Koolitusplaan 2023</li> </ul>	Kvalitatiivne sisuanalüüs
<b>Linnavalitsuses läbi viidud uuringud</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>E. Marjapuu magistritöö „Klienditeeninduse põhimõtete kujundamine Eesti kohalikes omavalitsustes“, 2012</li> <li>Pärnu linnavalitsuse organisatsiooni terviseuuring 2021</li> </ul>	Kvalitatiivne sisuanalüüs

### Lisa 3. Poolstruktureeritud ekspertintervjuu küsimustik

Küsimus	Teoreetiline taust ja autorid
<b>1. Koolitus ja arendamine</b>	Grönroos, 2015 siseturunduse strateegilise juhtimise valdkonnad  Grönroos, 2015; Gounaris, 2008; siseturunduse tegevused
1.1. Kuidas koolitatakse ja juhendatakse uusi teenistujaid tööle asumisel, et nad kohaneksid hästi oma ülesannetega?	
1.2. Millised on prioriteetsed kompetentsid, mille arendamisele pööratakse kõrgendatud tähelepanu?	
1.3. Kuidas kogutakse koolitusplaani jaoks sisendit teenistujate koolitus- ja arenguvajaduste osas?	
<b>2. Sisekommunikatsioon</b>	
2.1. Millised on sisekommunikatsiooni parimad praktikad, et töötajad oleksid informeeritud linnavalitsuse teenuseid ja teenuse osutamist puudutavast infost?	
2.2. Kuidas tagab juhtkond info liikumise, et teenistujad oleksid teadlikud muudatuste elluviimisest töökorralduses või muudatustest teenuse osutamise protsessis?	
<b>3. Juhtkonna tugi, töötajate võimestamine ja kaasamine</b>	
3.1. Millised on head tavad töötajaile tagasiside andmise osas (tööülesannetega toimetulek jne)?	
3.2. Millist eeskju näitab juhtkond teenistujatele hea siseklienditeeninduse ja koostöö osas?	
3.3. Kuidas kaasatakse teenistujaid töökorralduse või teenuse osutamise parendamisse?	
<b>4. Motivatsioon</b>	
4.1. Kuidas panustab linnavalitsus sellesse, et oma töötajaid hoida?	
4.2. Mida oleks vaja ette võtta, et linnavalitsuse töötasusüsteem oleks motiveeriv?	
<b>5. Siseturu uuringud</b>	
5.1. Kuidas kogutakse linnavalitsuses teenistujate tagasiside nende tööga seonduvate vajaduste ja ootuste osas?	
5.2. Milline on linnavalitsuse maine tööandjana?	

## Lisa 4. Küsitlusankeet

Hea kolleeg!

Koostan magistritööd teemal „Siseturunduse juhtimise tõhustamine Pärnu linnavalitsuse näitel“. Magistritöö eesmärgiks on uurida, kuidas toimub linnavalitsuses siseturunduse juhtimine ning leida uuringutulemustele tuginedes võimalused siseturunduse juhtimise tõhustamiseks.

Eesmärgi täitmiseks viin Pärnu linnavalitsuse teenistujate hulgas läbi uuringu, millega kogun sisendit töötajate arvamuste ja hinnangute osas. Küsimustik on anonüümne ning koostatud LimeSurvey veebikeskkonnas. Uuringu käigus kogutud info ja arvamused on konfidentsiaalsed ning vastuseid kasutan üksnes magistritöö uurimiseesmärgi saavutamiseks.

Küsimustik põhineb siseturunduse teoreetilistele käsitlustele ja koosneb viiest teemaplokist:

1. kooolitus ja arendamine
2. sisekommunikatsioon
3. juhtkonna tugi, töötajate võimestamine ja kaasamine
4. motivatsioon
5. siseturu uuringud

Ankeedi täitmine võtab aega umbes 5-10 minutit.

Suur tänu koostöö ja panuse eest!

Lea Kalda

Tartu Ülikooli Pärnu kolledži teenuste disaini ja juhtimise eriala magistrant

## KÜSITLUSANKEET

### Vastaja andmed

- **Sinu ametikoht \***

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- teenistuja
- juht (*juhtide all käsitletakse uuringu kontekstis nii linnavalitsuse liikmeid, kui ka osakondade- ja teenistuste juhte*)

- **Sinu tööstaaž Pärnu linnavalitsuses \***

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- 0 - 1 aasta
- 2 - 5 aastat
- 6 - 10 aastat
- 11 - 20 aastat
- 21 - 30 aastat
- 31 - ...

- **Sinu vanus \***

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- 20 - 30 aastat
- 31 - 40 aastat
- 41 - 50 aastat
- 51 - 60 aastat
- 61 - 70 aastat
- 71 - ...

**Lisa 4 järg**

**Koolitus ja arendamine**

**Palun anna oma hinnang allolevatele väidetele \***

Palun anna oma hinnang allolevatele väidetele

	täiesti nõus - 4	pigem nõus - 3	pigem ei ole nõus - 2	ei ole üldse nõus - 1	ei oska öelda - 0
Uus teenistuja saab tööle asumisel oma tööülesannetega kohanemiseks vajalikku tuge ja juhendamist.					
Teenistujaid koolitatakse nende personaalsetest tööalastest arenguvajadustest lähtuvalt.					
Teenistujate koolitus- ja arenguprogrammid on üles ehitatud nii, et koolitustega panustatakse organisatsioonile vajalike kompetentside ja oskuste arendamisse.					
Teenistujaid koolitatakse põhjalikult enne suuri muudatusi töö korralduses või teenuse osutamise protsessis, et nad mõistaksid muudatuste mõju oma igapäevasele tööle.					
Teenistujatele korraldatakse teenindus- ja suhtlusoskuste arendamise koolitusi parandamiseks teenistujate omavahelist koostööd ja klienditeeninduse kvaliteeti					

**Vastake sellele ainult siis, kui järgmised tingimused on täidetud:**

Vastus oli 'juht (juhtide all käsitletakse uuringu kontekstis nii linnavalitsuse liikmeid, kui ka osakondade- ja teenistuste juhte)' küsimuse juures ' [Amet]' (Sinu ametikoht)

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	täiesti nõus - 4	pigem nõus - 3	pigem ei ole nõus - 2	ei ole üldse nõus - 1	ei oska öelda - 0
Linnavalitsuse koolituseelarve on piisav teenistujate koolitusvajaduste rahuldamiseks.					

**Millised on Sinu ettepanekud teenistujate koolitus- ja arenguvajaduste paremaks rahuldamiseks?**

Kirjutage vastus siia:

#### Lisa 4 järg

##### Sisekommunikatsioon

##### Palun anna oma hinnang allolevatele väidetele \*

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	täiesti nõus - 4	pigem nõus - 3	pigem ei ole nõus - 2	ei ole üldse nõus - 1	ei oska öelda - 0
Juhtkond annab teenistujatele selgeid sõnumeid linnavalitsuse eesmärkide ja väärtuste osas.					
Juhtkond annab teenistujatele selgeid sõnumeid enne suurte muutuste elluviimist töökorralduses või teenuse osutamise protsessis.					
Juhtidelt oodatakse, et nad panustavad piisavalt aega, et oma töötajatele selgitada, millised on linnavalitsuse eesmärgid ja kuidas need mõjutavad iga töötaja tööd.					
Juhtidel on alati piisavalt aega, kui töötajad soovivad nendega personaalselt kohtuda ja vestelda.					
Juhid on siiralt huvitatud töötajate tööalaste murede ja ettepanekute kuulamisest.					
Linnavalitsuses julgustatakse töötajate omavahelist suhtlust.					

##### Millised on Sinu ettepanekud teenistujate informeerituse tõstmiseks?

Kirjutage vastus siia:

##### Juhtkonna tugi, töötajate võimestamine ja kaasamine

##### Palun anna oma hinnang allolevatele väidetele \*

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	täiesti nõus - 4	pigem nõus - 3	pigem ei ole nõus - 2	ei ole üldse nõus - 1	ei oska öelda - 0
Teenistujaid kaasatakse töökorralduse parendamisse ja teenuste arendamisse					
Teenistujate arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse töökorralduse parendamisel ja teenuste arendamisel.					

#### Lisa 4 järg

##### Palun anna oma hinnang allolevatele väidetele \*

Vastake sellele ainult siis, kui järgmised tingimused on täidetud:

Vastus oli 'teenistuja' küsimuse juures ' [Amet]' (Sinu ametikoht)

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	täiesti nõus - 4	pigem nõus - 3	pigem ei ole nõus - 2	ei ole üldse nõus - 1	ei oska öelda - 0
Minu ülemus märkab ja tunnustab minu pingutusi.					
Minu vahetu juht julgustab mind initsiatiivi näitama.					
Minu vahetu juht annab mulle suure otsustusvabaduse.					
Minu vahetu juht usaldab mind ja minu otsuseid.					
Minu vahetu juht toetab mind vajadusel tööülesannete täitmisel.					
Minu vahetu juht annab mulle piisavalt tagasiside selle osas, kuidas ma olen oma tööülesannetega toime tulnud.					

##### Palun anna oma hinnang allolevatele väidetele \*

Vastake sellele ainult siis, kui järgmised tingimused on täidetud:

Vastus oli 'juht (*juhtide all käsitletakse uuringu kontekstis nii linnavalitsuse liikmeid, kui ka osakondade- ja teenistuste juhte*)' küsimuse juures ' [Amet]' (Sinu ametikoht)

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	täiesti nõus - 4	pigem nõus - 3	pigem ei ole nõus - 2	ei ole üldse nõus - 1	ei oska öelda - 0
Ma julgustan oma töötajaid initsiatiivi näitama.					
Ma annan oma töötajatele suure otsustusvabaduse.					
Ma usaldan oma töötajaid ja nende otsuseid.					
Ma toetan vajadusel oma töötajaid tööülesannete täitmisel.					
Ma annan oma töötajatele piisavalt tagasiside selle osas, kuidas nad on oma tööülesannetega toime tulnud.					

##### Millised on Sinu ettepanekud töötajate toetamise ja kaasamise parandamiseks?

Kirjutage vastus siia:

#### Lisa 4 järg

##### Motivatsioon

**Palun anna oma hinnang allolevatele väidetele \***

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	täiesti nõus - 4	pigem nõus - 3	pigem ei ole nõus - 2	ei ole üldse nõus - 1	ei oska öelda - 0
Minu töötasu suurus ja töötasu tõus on seotud minu kvalifikatsiooni ja töö tulemustega.					
Minu töötasu vastab minu tööpanusele ja vastutusele.					
Ma olen rahul oma töötasu suurusega.					
Organisatsiooni töötasusüsteem on õiglane.					
Linnavalitsus panustab sellesse, et oma töötajaid hoida.					

**Millised on Sinu ettepanekud töötajate motiveerituse tõstmiseks?**

Kirjutage vastus siia:

##### Siseturu uuringud

**Palun anna oma hinnang allolevatele väidetele \***

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	täiesti nõus - 4	pigem nõus - 3	pigem ei ole nõus - 2	ei ole üldse nõus - 1	ei oska öelda - 0
Teenistujatelt kogutakse järjepidevalt tagasiside nende tööga seonduvate murede ja probleemide osas.					
Linnavalitsuses viiakse regulaarselt läbi organisatsiooniuringuid hindamaks teenistujate rahulolu linnavalitsuse kui tööandjaga.					
Organisatsiooniuringutest saadud tagasiside kasutatakse töökorralduse parandamiseks.					
Linnavalitsusel on tööandjana hea maine.					

**Millised on Sinu ettepanekud, kuidas saaks juhtkond paremini infot koguda töötajate ootuste ja arvamuste osas?**

Kirjutage vastus siia:

## Lisa 5. Küsitlusankeedi struktuur, väited ja teoreetiline alus

Väite nr	Küsimus	Autor
	<b>1. Koolitus ja arendamine</b> <i>skaala – täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus, ei oska öelda</i>	
V1.1.	Uus teenistuja saab tööle asumisel oma tööülesannetega kohanemiseks vajalikku tuge ja juhendamist.	Grönroos, 2000; Grönroos, 2015; Al-Hawary <i>et al.</i> , 2013
V1.2.	Teenistujaid koolitatakse nende personaalsetest tööalastest arenguvajadustest lähtuvalt.	
V1.3.	Teenistujate koolitus- ja arenguprogrammid on üles ehitatud nii, et koolitustega panustatakse organisatsioonile vajalike kompetentside ja oskuste arendamisse.	
V1.4.	Teenistujaid koolitatakse põhjalikult enne suuri muudatusi töö korralduses või teenuse osutamise protsessis, et nad mõistaksid muudatuste mõju oma igapäevasele tööle.	
V1.5.	Teenistujatele korraldatakse teenindus- ja suhtlusoskuste arendamise koolitusi parandamaks teenistujate omavahelist koostööd ja klienditeeninduse kvaliteeti	
V1.6.	Millised on Sinu ettepanekud teenistujate koolitus- ja arenguvajaduste paremaks rahuldamiseks.	
V1.7.	<b>Lisaküsimus juhtidele:</b> Linnavalitsuse koolituseelarve on piisav teenistujate koolitusvajaduste rahuldamiseks.	
	<b>2. Sisekommunikatsioon</b> <i>skaala – täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus, ei oska öelda</i>	
V 2.1.	Juhtkond annab teenistujatele selgeid sõnumeid linnavalitsuse eesmärkide ja väärtuste osas.	Gounaris, 2008; Gounaris, 2006; Grönroos, 2015.
V2.2.	Juhtkond annab teenistujatele selgeid sõnumeid enne suurte muudatuste elluviimist töökorralduses või teenuse osutamise protsessis.	
V2.3.	Juhtidelt oodatakse, et nad panustavad piisavalt aega, et oma töötajatele selgitada, millised on linnavalitsuse eesmärgid ja kuidas need mõjutavad iga töötaja tööd.	
V2.4.	Juhtidel on alati piisavalt aega, kui töötajad soovivad nendega personaalselt kohtuda ja vestelda.	
V2.5.	Juhid on siiralt huvitatud töötajate tööalaste murede ja ettepanekute kuulamisest.	
V2.6.	Linnavalitsuses julgustatakse töötajate omavahelist suhtlust.	
V2.7.	Millised on Sinu ettepanekud teenistujate informeerituse tõstmiseks	

## Lisa 5 järg

	<b>3. Juhtkonna tugi, töötajate võimestamine ja kaasamine skaala – täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus, ei oska öelda</b>	
V3.1.	Teenistujaid kaasatakse töökorralduse parendamisse ja teenuste arendamisse.	Knies & Leisink, 2018; Gounaris, 2008; Liao <i>et al.</i> , 2009; Grönroos, 2015; Kamesari ja Sarma 2023
V3.2.	Teenistujate arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse töökorralduse parendamisel ja teenuste arendamisel.	
	<b>Küsimused töötajatele.</b>	
V3.3.	Minu ülemus märkab ja tunnustab minu pingutusi.	
V3.4.	Minu vahetu juht julgustab mind initsiatiivi näitama.	
V3.5.	Minu vahetu juht annab mulle suure otsustusvabaduse.	
V3.6.	Minu vahetu juht usaldab mind ja minu otsuseid.	
V3.7.	Minu vahetu juht toetab mind vajadusel tööülesannete täitmisel.	
V3.8.	Minu vahetu juht annab mulle piisavalt tagasiside selle osas, kuidas ma olen oma tööülesannetega toime tulnud.	
	<b>Küsimused juhtidele.</b>	
V3.9.	Ma julgustan oma töötajaid initsiatiivi näitama.	
V3.10.	Ma annan oma töötajatele suure otsustusvabaduse.	
V3.11.	Ma usaldan oma töötajaid ja nende otsuseid.	
V3.12.	Ma toetan vajadusel oma töötajaid tööülesannete täitmisel.	
V3.13.	Ma annan oma töötajatele piisavalt tagasiside selle osas, kuidas nad on oma tööülesannetega toime tulnud.	
V3.14.	Millised on Sinu ettepanekud töötajate kaasamise parandamiseks?	
	<b>4. Motivatsioon skaala – täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus, ei oska öelda</b>	
V4.1.	Minu töötasu suurus ja töötasu tõus on seotud minu kvalifikatsiooniga ja töö tulemustega.	Frye <i>et al.</i> , 2020; Gounaris, 2008; Berry & Parasuraman, 2002; Imran <i>et al.</i> , 2014
V4.2.	Minu töötasu vastab minu tööpanusele ja vastutusele.	
V4.3.	Ma olen rahul oma töötasu suurusega.	
V4.4.	Organisatsiooni töötasusüsteem on õiglane.	
V4.5.	Linnavalitsus panustab sellesse, et oma töötajaid hoida.	
V4.6.	Millised on Sinu ettepanekud töötajate motiveerituse tõstmiseks?	
	<b>5. Siseturu uuringud skaala – täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus, ei oska öelda</b>	
V5.1.	Teenistujatelt kogutakse järjepidevalt tagasiside nende tööga seonduvate murede ja probleemide osas.	Huang & Rundle-Thiele, 2015; Berry & Parasuraman 2002 Qiu <i>et al</i> 2021
V5.2.	Linnavalitsuses viiakse regulaarselt läbi organisatsiooniuringuid hindamiseks teenistujate rahulolu linnavalitsuse kui tööandjaga.	
V5.3.	Organisatsiooniuringutest saadud tagasiside kasutatakse töökorralduse parandamiseks.	
V5.4.	Linnavalitsusel on tööandjana hea maine.	
V5.5.	Millised on Sinu ettepanekud, kuidas saaks juhtkond paremini infot koguda töötajate ootuste ja arvamuste osas?	

## Lisa 6. Koolitus ja arendamine – kirjeldav statistika, T-Testi tulemused

**Tabel 9.** Kirjeldav statistika „Koolitus ja arendamine“

Väite nr.	Väide	Amet	Mo	m	sd	Min.	Max
V1.1.	Uus teenistuja saab tööle asumisel oma tööülesannetega kohanemiseks vajalikku tuge ja juhendamist	juht	3	2.643	0.842	1	4
		teenistuja	3	2.466	0.863	1	4
V1.2.	Teenistujaid koolitatakse nende personaalsetest tööalastest arenguvajadustest lähtuvalt.	juht	3	2.733	0.704	1	4
		teenistuja	2	2.193	0.895	1	4
V1.3.	Teenistujate koolitus- ja arenguprogrammid on üles ehitatud nii, et koolitustega panustatakse organisatsioonile vajalike kompetentside ja oskuste arendamisse	juht	2	2.583	0.669	2	4
		teenistuja	2	2.172	0.752	1	4
V1.4.	Teenistujaid koolitatakse põhjalikult enne suuri muudatusi töö korralduses või teenuse osutamise protsessis, et nad mõistaksid muudatuste mõju oma igapäevasele tööle.	juht	2	2	0.845	1	4
		teenistuja	2	1.943	0.663	1	4
V1.5.	Teenistujatele korraldatakse teenindus- ja suhtlusoskuste arendamise koolitusi parandamaks teenistujate omavahelist koostööd ja klienditeeninduse kvaliteeti	juht	2	1.933	0.594	1	3
		teenistuja	2	2	0.77	1	4

**Tabel 10.** Koolitus ja arendamine T-Test juht/teenistuja tunnuse lõikes

Väite nr.	t	df	p
V1.1.	0.693	70	0.49
V1.2.	2.164	70	0.034
V1.3.	1.752	68	0.084
V1.4.	0.274	66	0.785
V1.5.	-0.311	68	0.757

*Note.* Student's t-test.

## Lisa 7. Sisekommunikatsioon – kirjeldav statistika, T-Testi tulemused

**Tabel 11.** Kirjeldav statistika „Sisekommunikatsioon“

Väite nr.	Väide	Amet	Mo	m	sd	Min.	Max
V 2.1.	Juhtkond annab teenistujatele selgeid sõnumeid linnavalitsuse eesmärkide ja väärtuste osas	juht	2	2.071	0.73	1	3
		teenistuja	2	2.228	0.756	1	4
V2.2.	Juhtkond annab teenistujatele selgeid sõnumeid enne suurte muudatuste elluviimist töökorralduses või teenuse osutamise protsessis	juht	2	2.071	0.829	1	3
		teenistuja	2	2.096	0.748	1	4
V2.3.	Juhtidelt oodatakse, et nad panustavad piisavalt aega, et oma töötajatele selgitada, millised on linnavalitsuse eesmärgid ja kuidas need mõjutavad iga töötaja tööd	juht	3	3.231	0.725	2	4
		teenistuja	3	2.92	0.853	1	4
V2.4.	Juhtidel on alati piisavalt aega, kui töötajad soovivad nendega personaalselt kohtuda ja vestelda	juht	3	2.769	0.725	2	4
		teenistuja	3	2.643	0.773	1	4
V2.5.	Juhid on siiralt huvitatud töötajate tööalaste murede ja ettepanekute kuulamisest	juht	2	2.667	0.985	1	4
		teenistuja	3	2.538	0.874	1	4
V2.6.	Linnavalitsuses julgustatakse töötajate omavahelist suhtlust	juht	2	2.286	0.825	1	4
		teenistuja	2	2.582	0.762	1	4

**Tabel 12.** Sisekommunikatsioon T-Test juht/teenistuja tunnuse lõikes

Väite nr.	t	df	p
V2.1.	-0.699	69	0.487
V2.2.	-0.107	64	0.915
V2.3.	1.203	61	0.234
V2.4.	0.537	67	0.593
V2.5.	0.448	62	0.656
V2.6.	-1.276	67	0.206

*Note.* Student's t-test.

**Lisa 8. Juhtkonna tugi, töötajate võimestamine ja kaasamine – kirjeldav statistika, T-Testi tulemused**

**Tabel 13.** Kirjeldav statistika „Juhtkonna tugi, töötajate võimestamine ja kaasamine“

Väite nr.	Väide	Amet	Mo	m	sd	Min.	Max
V3.1.	Teenistujaid kaasatakse töökorralduse parendamisse ja teenuste arendamisse	juht	15	3	2.733	1	3
		teenistuja	59	3	2.559	1	4
V3.2.	Teenistujate arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse töökorralduse parendamisel ja teenuste arendamisel.	juht	14	3	2.429	1	3
		teenistuja	54	3	2.426	1	4
V3.3.	Minu ülemus märkab ja tunnustab minu pingutusi.	teenistuja	58	3	2.948	1	4
V3.9.	Ma julgustan oma töötajaid initsiatiivi näitama.	juht	15	4	3.733	3	4
V3.4.	Minu vahetu juht julgustab mind initsiatiivi näitama.	teenistuja	57	3	3.088	1	4
V3.10.	Ma annan oma töötajatele suure otsustusvabaduse.	juht	15	3	3.4	3	4
V3.5.	Minu vahetu juht annab mulle suure otsustusvabaduse.	teenistuja	58	3	3.138	1	4
V3.11.	Ma usaldan oma töötajaid ja nende otsuseid	juht	15	4	3.6	3	4
V3.6.	Minu vahetu juht usaldab mind ja minu otsuseid.	teenistuja	55	3	3.273	1	4
V3.12.	Ma toetan vajadusel oma töötajaid tööülesannete täitmisel.	juht	15	4	3.733	3	4
V3.7.	Minu vahetu juht toetab mind vajadusel tööülesannete täitmisel	teenistuja	60	4	3.25	1	4
V3.13.	Ma annan oma töötajatele piisavalt tagasiside selle osas, kuidas nad on oma tööülesannetega toime tulnud	juht	15	3	3.333	2	4
V3.8.	Minu vahetu juht annab mulle piisavalt tagasiside selle osas, kuidas ma olen oma tööülesannetega toime tulnud	teenistuja	59	3	2.898	1	4

## Lisa 9. Motivatsioon – kirjeldav statistika, T-Testi tulemused

**Tabel 14.** Kirjeldav statistika „Motivatsioon“

Väite nr.	Väide	Amet	Mo	m	sd	Min.	Max
V4.1.	Minu töötasu suurus ja töötasu tõus on seotud minu kvalifikatsiooniga ja töö tulemustega	juht	2	2.286	0.994	1	4
		teenistuja	2	2.22	0.789	1	4
V4.2.	Minu töötasu vastab minu tööpanusele ja vastutusele.	juht	2	2.357	1.008	1	4
		teenistuja	2	2.276	0.72	1	4
V4.3.	Ma olen rahul oma töötasu suurusega.	juht	2	2.533	0.834	1	4
		teenistuja	2	2.169	0.723	1	4
V4.4.	Organisatsiooni töötasusüsteem on õiglane.	juht	2	2.167	0.937	1	4
		teenistuja	2	1.963	0.751	1	4
V4.5.	Linnavalitsus panustab sellesse, et oma töötajaid hoida.	juht	2	1.733	0.704	1	3
		teenistuja	1	1.696	0.784	1	4

<sup>a</sup> More than one mode exists, only the first is reported

**Tabel 15.** Motivatsioon T-Test juht/teenistuja tunnuse lõikes

Väite nr.	t	df	p
V4.1.	0.265	71	0.792
V4.2.	0.349	70	0.728
V4.3.	1.687	72	0.096
V4.4.	0.812	64	0.42
V4.5.	0.165	69	0.869

Note. Student's t-test.

## Lisa 10. Siseturu-uuringud – kirjeldav statistika, T-Testi tulemused

**Tabel 16.** Kirjeldav statistika „Siseturu-uuringud“

Väite nr.	Väide	Amet	Mo	m	sd	Min.	Max
V5.1.	Teenistujatelt kogutakse järjepidevalt tagasiside nende tööga seonduvate murede ja probleemide osas.	juht	2	1.867	0.64	1	3
		teenistuja	2	1.738	0.911	0	4
V5.2.	Linnavalitsuses viiakse regulaarselt läbi organisatsiooniuringuid hindamaks teenistujate rahulolu linnavalitsuse kui tööandjaga.	juht	2	2.267	0.594	1	3
		teenistuja	2	1.574	1.024	0	4
V5.3.	Organisatsiooniuringutest saadud tagasiside kasutatakse töökorralduse parandamiseks.	juht	2	1.533	1.06	0	3
		teenistuja	0	1.344	1.153	0	4
V5.4.	Linnavalitsusel on tööandjana hea maine.	juht	2	1.533	0.915	0	3
		teenistuja	2	1.59	1.116	0	4

<sup>a</sup> More than one mode exists, only the first is reported

**Tabel 17.** Siseturu uuringud T-Test juht/teenistuja tunnuse lõikes

Väite nr.	t	df	p
V5.1.	0.517	74	0.607
V5.2.	2.511	74	0.014
V5.3.	0.577	74	0.565
V5.4.	-0.182	74	0.856

*Note.* Student's t-test.

## **SUMMARY**

### **IMPROVING THE MANAGEMENT OF INTERNAL MARKETING ON THE EXAMPLE OF PÄRNU CITY GOVERNMENT**

Lea Kalda

Even though internal marketing has been studied for more than 40 years, its application in organizations is not common. This can be attributed to the fact that over the decades a single clear approach to internal marketing hasn't been developed – in the scientific literature more than 40 different definitions of internal marketing can be found. There is no single understanding of what internal marketing is, what can be achieved with the help of internal marketing, whose responsibility it is in the organization, nor has there been agreement on a common formal model of internal marketing or a way to measure it. Similarly, in Estonia, little attention has been paid to the topic of internal marketing in both private and public sector organizations and local governments.

The aim of the master's thesis is to make proposals for improving the management of internal marketing in Pärnu City Government. The master's thesis provides an overview of internal marketing approaches and activities; clarifies the expectations and needs of internal customers as co-marketers of the organization; a survey among the employees of Pärnu City Government is prepared and carried out and the results of the survey are analyzed; conclusions will be drawn, and proposals will be submitted to improve the management of internal marketing in Pärnu City Government.

In the concept of internal marketing, employees are internal customers of the organization, and they must be treated with the same commitment and their needs must be met as carefully as the needs of external customers. Internal marketing increases the trust of employees in the organization and its managers and encourages employees effort

to provide excellent customer service. Studies conducted in public sector organizations also confirm the impact of the structure of the organization, its work processes and management strategy on the performance of the organization. The implementation of internal marketing activities such as employee engagement, training, motivation, and information has a similar effect – through the growth of employee commitment and the formation of positive attitudes, the competitiveness of the public sector organization increases, and the turnover of staff decreases.

In the development of interpretations of internal marketing, three stages of development are highlighted. In the first the focus was on the motivation and satisfaction of employees, i.e., on the recruitment of suitable employees and their training; the second phase focused on the customer awareness of employees and the understanding that good customer service requires effective cooperation between the front line and the back line, the third stage of development expands the approach to internal marketing and introduces a dimension of change management and strategic management, according to which internal marketing can reduce conflicts and isolation between departments and functions of the organization, implement strategic goals and alleviate resistance to change. Although internal marketing activities are aimed at internal customers, the broader goal is to increase the quality of the service provided by the organization and thereby increase profits, increase market share, and reduce costs, fulfilling the needs and expectations of internal customers.

The strategic management of internal marketing includes four areas of management (Grönroos 2015, p 421–426). Motivational management and management support include, for example, practices of how employees are empowered, how feedback is given, how a supportive and open internal climate is created. The human resources management policy includes recruitment principles, job description design, as well as career development and remuneration systems designed with a client-oriented mindset in mind. A motivating planning system ensures smarter decisions in improving services and increases the commitment and motivation of employees in implementing strategies. The aim of training and development is to form appropriate attitudes in employees, develop skills and take a holistic approach to service, which helps to make sense of

everyone's role in the service process and the functions and principles of cooperation of different units.

To achieve the goal of the master's thesis an empirical study was carried out. In the preparatory phase of the study, document analysis and semi-structured expert interviews were conducted to map the current situation. A questionnaire survey was then conducted to find out the ratings and proposals of employees on aspects related to the management of internal marketing. The development of both semi-structured interviews and questionnaire survey questions were based on the most common internal marketing activities and the areas of strategic management of internal marketing. To ensure anonymity, the characteristics of the questionnaire were limited to the position (manager/employee), the age of the respondent and the length of service. Each topic was accompanied by an open-ended question to gather the opinions of respondents. A total of 76 respondents out of 162 was received. To analyze the answers, indicators of descriptive statistics (arithmetic mean, standard deviation, mode) were used. Differences in responses given by managers and employees were assessed by the Student's t-test. The results were presented in the form of 100% stacked column charts for conciseness, which made it possible to emphasize the proportion of different scale values in the sample.

Based on the results, low scores were given to the movement of information and the training of employees before changes in the work processes, the development of cooperation relations between employees and the training of customer service skills, internal communication regarding the values of the organization, the fairness of the remuneration system, conducting internal customer surveys and making changes in the organization of work based on these results received the lowest ratings in the survey. A critical assessment was given to the appreciation of internal customers and the employer's contribution to the retention of its employees. The involvement of employees in improving the organization of work was positively noted. The highest ratings were given to the immediate manager – the way in which managers encourage the initiative of employees, give freedom of decision, and support their employees.

As a result of the study, the author presented conclusions and proposals for all five internal marketing activities.

- 1) Since the training system does not fully meet the needs of employees, it is important to develop a long-term training plan based on the goals of the organization, to pay more attention to supporting the onboarding of new employees, and to train unit managers in conducting developmental conversations.
- 2) To ensure a systematic and effective flow of information, it is important to fill the vacant position of communication specialist, develop the principles of internal communication management, as well as ensure their consistent implementation.
- 3) Regarding management support and employee empowerment, it is important to continue to involve employees in improving the organization of work, to openly communicate the reasons behind management decisions, and to conduct regular collaborative conversations to set goals and give feedback on results.
- 4) Increasing the motivation of employees requires reducing inequalities between units and establishing uniform principles of work processes across the organization. It is important to increase team spirit, allow flexible ways of working and provide financial motivators.
- 5) To assess the satisfaction of internal customers and monitor the impact of internal marketing interventions, it is necessary to regularly conduct organizational surveys, communicate their results and use the results to increase the well-being of employees.

Author is confident, the research helps to raise the awareness of the management and employees of Pärnu City Government regarding the management of internal marketing and to make improvements in internal marketing activities. The goal of the master's thesis was achieved, and proposals were submitted to the Pärnu City Government to improve the management of internal marketing in the organization. It is possible to develop the work further by repeating the survey after a year and distinguishing the answers of the members of the city government and heads of structural units in the questionnaire survey and adding a structural unit to the characteristics of the respondents. The latter was not done in this study due to the anonymity of respondents.

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

Mina, Lea Kalda,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Siseturunduse juhtimise tõhustamine Pärnu linnavalitsuse näitel“, mille juhendaja on Heli Tooman, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Lea Kalda*

*16.05.2023*