

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Kadri Pommer

TDJ-2

**SISEKLIENDITEENINDUSE ROLL TÖÖJÕU  
VOOLAVUSE VÄHENDAMISEL APRANGA OÜ NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“ ..... a.

TÜ Pärnu kolledži ..... osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

# SISUKORD

SISUKORD.....	2
SISSEJUHATUS .....	3
1. SISEKLIENDITEENINDUSE TEOREETILISED ALUSED.....	6
1.1. Siseklienditeeninduse kontseptsioon, areng, suundumused ja seos töajõu voolavusega.....	6
1.2. Siseklienditeeninduse dimensioonid .....	18
1.3. Siseklienditeenindust mõjutavad aspektid jaekaubanduses .....	30
2. SISEKLIENDITEENINDUS APRANGA OÜ'S.....	42
2.1. Ülevaade Apranga OÜ tegevusest, töajõu voolavuse probleemist ja uuringu metodoloogiast .....	42
2.2. Siseklienditeeninduse rahulolu uuringu valim ja tulemused.....	48
2.3. Järeldused ja siseklienditeeninduse parendamise võimalused .....	61
KOKKUVÕTE.....	74
VIIDATUD ALLIKAD .....	78
LISAD .....	91
LISA 1. Teenuse-kasumi ketilülid .....	91
LISA 2. Apranga OÜ struktuur .....	92
LISA 3. Töajate arv aasta 2016 lõpuga.....	93
LISA 4. Hackmani ja Oldmani teoreetiline mudel.....	94
LISA 5. Küsitlusankeet Apranga OÜ töajatele.....	95
LISA 6. Intervjuu küsimused Apranga OÜ juhatajatele .....	101
LISA 7. Tabelid.....	102
SUMMARY .....	110

## SISSEJUHATUS

Käesolevas magistritöös uuritakse siseklienditeeninduse ja tööjõu volavuse teoreetilisi käsitusi, nende omavahelisi seoseid ja avaldumist organisatsioonis ning esitatakse ettepanekud siseklienditeeninduse parendamiseks.

Alates 1980. aastatest on teenindusmajanduse kiire areng pannud mitmeid ühel või teisel moel teenindusega kokku puutuvaid ettevõtteid oma klientidele ja nende vajadustele järjest suuremat tähelepanu pöörama (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Grönroos 1990; Pfeffer, 1996). Edukad ettevõtted teadvustavad, et jätkusuutliku ärimudeli aluseks on rahulolevad ja hästi teenindatud kliendid ning mõistavad, et lisaks välimistele klientidele on ettevõttel ka sisekliendid – töötajad, kes tegelevad otseselt müügitööga, nõustavad ja lahendavad probleeme nii väliste klientide kui teiste osakondade jaoks ettevõttes, kelle teenindamisest saab alguse kogu organisatsiooni teeninduskultuur. Paraku leidub siiani organisatsioone, kus keskendutakse kitsalt müügieesmärkidele ja ei teadvustata, et mida ladusam on koostöö organisatsiooni sees, seda kvaliteetsem ja terviklikum on välistele klientidele pakutav teeninduskvaliteet.

Et mõista väliste klientide vajadusi, tuleb kõigepealt mõista siseklientide vajadusi, sest iga teenindusettevõtte puhul sõltub kliendi rahulolu suures osas teenindavast personalist. Mitmed uuringud tõestavad, et ettevõtte siseklientidel on organisatsioonilistest tegevustest positiivsem kuvand siis kui nad tajuvad, et ettevõttes valitseb tugev sisemine orientatsioon ning töötajatele suunatud siseklienditeeninduse praktikaid rakendatakse järjepidevalt (Grönroos, 1990; Smith & Macko, 2014). Motivatsiooni võti peitub omavaheliste suhete, vajaduste ja eesmärkide vahelises tähenduses.

Eeltoodule tuginedes on magistritöö laiemaks probleemküsimuseks: Kuidas saaksid organisatsioonid siseklienditeeninduse parendamise toel vähendada tööjõu volavust? Käesolevas töös püütakse sellele probleemküsimusele vastuseid leida kaubandusettevõtte, osäühingu Apranga, näitel. Kaardistatakse täpsemad

siseklienditeeninduse protsessid ja ettevõtte siseklientide rahulolu, uuritakse organisatsiooni sees toimivaid praktikaid ning tuuakse välja ettevõttesisesest töökorralduse tugevused ja parendusvaldkonnad.

Tööjõupuudus kaubanduses on jätkuvalt kõrge ning lisakoormust personalitööle annab klienditeenindajate suur volavus. Ka osäühing Apranga, Baltimaade rõivaste jaekaubanduse turuliider, vaevleb sama probleemi käes. Suur osa ettevõttes töötavatest klienditeenindajatest on koolilõpetajad või üliõpilased ning sageli tuleb töötajate puudusel palgata eelneva töökogemusega inimesi. See nõuab üha suuremat tähelepanu pööramist personaliga seotud küsimustele nagu töötajate arendamine, koolitamine, kaasamine, motiveerimine, informeerimine ja hindamine.

Magistritöö on eelkõige suunatud Apranga OÜ juhtkonnale ja personaliosakonnale, mis alustab põhjalikumalt tööülesannete ümberhindamist 2017 aasta teises pooles. Varasemalt pole ettevõttes taolisi uuringuid läbi viidud ning seetõttu saab personaliosakond töö tulemusi kasutada kui toetavat materjali struktuurimuudatusteks ja vajalike praktikate parendamiseks, mis omakorda aitab tõsta töötajate rahulolu ettevõttes. Sest nagu arvukad empiirilised uuringud (Reichheld, 1996; Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Chi & Gursoy, 2009; Blazovich, Taken Smith, & Murphy, 2014) on tõestanud – töötajate rahulolu ja ettevõtte kasumlikkuse vahel on tugev seos.

Magistritöö eesmärk on tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja uuringu tulemustele esitada ettepanekud siseklienditeeninduse parendamiseks osäühingus Apranga vähendamaks personali volavust.

Magistritöö eesmärgist tulenevad uurimusküsimused on järgmised:

- Kuidas mõjutab siseklienditeenindus tööjõuvoolavust?
- Kuidas toimub siseklienditeenindus osäühingus Apranga?
- Kuidas tuleks siseklienditeenindust parendada nii, et see aitaks vähendada tööjõuvoolavust organisatsioonis?

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- tuginedes teemakohastele teoreetilistele allikatele selgitada siseklienditeeninduse käsitluste kontseptsiooni, arengut, suundumusi ja seost tööjõu voolavusega;
- tuua teoreetilistele allikatele tuginedes välja siseklienditeeninduse dimensioonid;
- määratleda ja kirjeldada siseklienditeenindust mõjutavaid aspekte jaekaubanduses;
- anda ülevaade organisatsiooni tegevusest ja tööjõu voolavuse probleemist;
- viia läbi uuring kaardistamiseks personali rahulolu siseklienditeenindusega;
- esitada ettepanekud siseklienditeeninduse parendamiseks osatühingus Apranga vähendamaks tööjõu voolavust.

Käesoleva magistritöö teoreetiliselt osas kirjeldatakse siseklienditeeninduse olemust, tuuakse välja siseklienditeeninduse käsitluste areng ja suundumused ning antakse ülevaade sisekliendite olemusest, eripäradest ning nende ootustest ja vajadustest. Eri autoritele tuginedes selgitatakse, kuidas siseklienditeenindus mõjutab tööjõu voolavust ning tuuakse välja, milliseid tulemusi tõhus siseklienditeenindus võib anda. Samuti vaadeldakse siseklienditeeninduse erinevaid dimensioone, määratletakse sobivad meetodid personali siseklienditeeninduse rahulolu uuringuks jaekaubanduses ning kirjeldatakse uuringu metodoloogiat.

Empiirilist peatükki alustab autor ülevaatega Apranga OÜ tegevusest ning tutvustab valimit ja tulemusi. Uuringu läbiviimiseks kasutas autor elektroonselt ankeetküsitlust ning analüüsi mitmekesistamiseks poolstruktureeritud intervjuusid kaupluse juhatajatega. Küsitlusankeedi koostamise aluseks oli teoreetilisest osast omandatud teadmised. Kvantitatiivseid andmeid analüüsiti programmidega Excel ja Google Docs. Magistritöö empiirilise osa lõpetavad uuringu tulemustest lähtuvalt ning teoreetilisele osale tuginedes esitatavad parendusettepanekud siseklienditeeninduse tõhustamiseks vältimaks tööjõu voolavust.

Magistritöö autor tänab oma juhendajat Heli Toomani, kes toetas ja suunas käesoleva magistritöö läbiviimist. Eraldi tänab autor Gerda Mihhailovat nõuannete ja uuringu läbiviimise meetodika nõustamise osas. Samuti soovib autor tänada kõiki uuringus osalenud ettevõtte töötajaid ning organisatsiooni personalijuhti, tänu kellele küsimustik töötajateni jõudis.

# 1. SISEKLIENDITEENINDUSE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Siseklienditeeninduse kontseptsioon, areng, suundumused ja seos töäjõu voolavusega

Juba rohkem kui nelikümmend aastat on teadlased ja praktikud uurinud turule orienteeritust kui strateegilist konkurentsieelist saavutamaks klientide rahulolu ja lojaalsus (Stanley & Wisner, 1999; Eichorn, 2004). Mõtteviis “klient on kuningas” on tuttav igas ärivaldkonnas ning rõhutab selgelt väärtust, mida klientidele kui tarbijatele siiani omastatakse. Praeguses tarbimisühiskonnas teadvustatakse, et äri jätkusuutlikkus sõltub just nimelt tarbijast ja tema valikutest ning sellest kui hästi ettevõtte suudab rahuldada klientide vajadusi ja soove. Kuid paljud ettevõtted ei teadvusta, et lisaks välimistele klientidele on igal organisatsioonil lisaks ka sisekliendid, kelle ootused ja vajadused sageli tagaplaanile jäävad, kuid kelle olemasolu on igale ettevõttele täpselt sama vajalik (Hartline & Ferrell, 1996 lk 61–62). Iga ärilise ettevõtte eesmärk on teenida kasumit ning selle saavutamine on võimatu ilma motiveeritud, produktiivsete ja rahulolevate töötajateta. Mitmed teadlased ja praktikud (Grönroos, 1990; Davis, 1992; Marshall, Baker, & Finn, 1998; Gratton, 2007) rõhutavad ideed, et just siseklientidele pühendumine on iga hästi toimiva organisatsiooni aluseks. Tuginedes erinevate teoreetikute käsitlustele toobki autor käesolevas peatükis välja siseklienditeeninduse olemuse, arengu ja aktuaalsuse.

Teenindus on tänapäeva ärimaastikul mõiste, millest mööda vaadata ei ole võimalik. Juba 1990. alguses on Grönroos (1990, lk 7) välja toonud tõsiasi, et teenindussektor on muutunud tänapäeval majanduses suurimaks. Ei ole ühtegi majandusharu, mis ei sisaldaks või tugineks osaliselt teenindamisele. Teenindus eksisteerib kõikides ettevõtetes ja tegevusvaldkondades (*Ibid.*, 1990, lk 3). Kotler (2003, lk 57) defineerib klienditeenindust kui protsessi, mille käigus täidetakse klientide soovid luues neis arusaam ettevõttest kui meeldivast koostööpartnerist.

Teeninduse kvaliteet on mõiste, mis on äratanud teaduskirjanduses suurt huvi ja tekitanud palju arutelu peamiselt seetõttu, et teda on võrdlemisi raske määratleda. Üks levinumaid defineerib teeninduse kvaliteeti sellega, kui ulatuslikult see vastab kliendi vajadustele ja ootustele. Seega võib teeninduskvaliteeti määratleda kui kliendi ootuste ja tajutud teeninduse vahet. Kui ootused on teostusest suuremad, tajutakse kvaliteeti madalalt ning tekib rahulolematust (Wisniewski, 2001, lk 380–381). Ka Grönroos'i (1990, lk 89) väitel kujuneb kliendi rahulolu või rahulolematust vastavalt sellele, kuidas ta tajub teenindusprotsessi: kõigepealt tajub klient teeninduse kvaliteeti ning alles siis tekib kas rahulolu või rahulolematust.

Välistele klientidele suunatud teeninduskvaliteeti puudutavad nõuded on olnud tähelepanu all mitmetes uurimustes (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985 ja edasised tööd). Siseklientide teenindusnõudeid puudutavaid kriteeriume kohtab tunduvalt harvem. Suurem osa töödest keskendub sisemise turu asemel tarbijaturule. Mitmed kvaliteedi parendamise ja juhtimise autorid on väitnud, et sisemine teeninduskvaliteet on üks tähtsamaid samas üks vähem arusaadavaid kontseptsioone ärimaastikul (Berry, 1995, lk 62). Samal seisukohal on ka Hallowell, Schlesinger ja Zornitsky (1996, lk 21), kes toovad välja, et sisemine teeninduskvaliteet (mõningatel juhtudel defineeritud ka kui töötaja rahulolu sisemise teeninduskvaliteediga) on võrreldes välise teeninduse tasemega tunduvalt vähem tähelepanu saanud. Sisekliente puudutav kirjandus oli uudne 1980 ja 1990ndatel aastatel, seejärel aktuaalsus mõnevõrra vaibus ning teema leidis vähem kajastust. Viimastel aastatel on siseklientidega seonduv taas päevakorda tõusnud (Chuang, Liu, & Chen, 2015; Chan, Way, & Cossutta, 2015), kuid mitmed uurijad on tagasi pöördunud varasemate aastate teoreetiliste käsitluste ning praktika juurde. Seetõttu on ka käesolevas magistritöös pööratud suurt tähelepanu varasematel aastatel tehtud uuringutele ja allikatele.

Kuigi sisekliendi mõistet kasutati esmakordselt juba 40ndatel hakati kontseptsioonile suuremat tähelepanu pöörama 1980. aastatel, kui Ameerika ettevõtetel tekkis vajadus oma oskuste täiendamiseks väliseid kliente puudutavates küsimustes. Oluliseks muutus nende määratlemine ja rahulolu. See kogemus viis järk-järgult tõdemuseni, et sisemiste klientide vajadused ja sisemised praktikad on väliste teenuste osutamisel äärmiselt vajalikud (Davis, 1992, lk 34). Mitmed ettevõtted püüdsid sisekliendi kontseptsioonile

tugineses samaaegselt parandada teeninduse kvaliteeti ja alandada kulusid (Farner, Luthans, & Sommer, 2001, lk 350). Kokkuvõtvalt hakkas levima idee, et kvaliteetne teenindus ei ole üksnes ühe töötaja ega osakonna isiklik vastutus, vaid puudutab kõiki organisatsiooni kuuluvaid liikmeid ühiselt ja töötajate, osakondade ning üksuste omavaheliste suhete arendamine, jõustamine ja toetamine ettevõtte sees on vajalik nii üleüldiste tulemuste kui ka töötajate individuaalsete tulemuste parendamiseks.

Sasser ja Arbeit (1976, lk 61) leiavad, et teenindusettevõtted peaksid olema taibanud, et kõige olulisem ja produktiivsem vahend organisatsiooni jaoks on nende oma tööjõud ning edu valem on vaadata töötajaid kui kõige olulisemaid kliente. Rosenblunth ja Peters (1992, viidatud Ewing & Caruana, 1999, lk 18 vahendusel) lähevad isegi kaugemale väites, et klientide vajadused peaks iga ettevõtte jaoks olema mitte esimesel, vaid teisel kohal, sest need saavad olla täidetud üksnes juhul kui eelnevalt on täidetud töötajate vajadused. Kogu üldise siseklienditeeninduse perspektiivist lähtudes võib organisatsiooni kujutleda kui individuaalsete üksuste ketti, mis on omavahel ühendatud eesmärgiga rahuldada väliseid kliente (Marshall jt, 1998, lk 382). Seetõttu tuleks igas ettevõttes iga funktsionaalse üksuse juures kindlaks määrata siseklientide vajadused, vastastikused kohustused kui ka rahulolu.

Hästi tuntud kvaliteediekspert Karl Albrecht (1990, viidatud Farner jt, 2001, lk 351 vahendusel) on rõhutanud sisekliendi tähtsust järgmiselt: “Kui sa ei teeninda klienti, siis on su tööks teenindada kedagi, kes seda teeb. Sisekliendi kontseptsioon – idee, et kogu organisatsioon peab teenindama neid, kes teenindavad välimisi kliente – on tõusnud esile kui üks tähtsamaid põhimõtteid teeninduse juhtimise käsitlustes. See on tõesti juhtimise idee, mille aeg on kätte jõudnud.” Alates sealt on mitmed teadlased arutlenud kliendikeskse süsteemi üle, mis sobitaks sisemise teeninduse kasutajate vajadustega. Õnnestunud siseklienditeeninduse süsteem on oluline juhtmõte, kus kõiki ettevõtte liikmeid õpetatakse vaatama kaastöötajaid kui väärtuslikke ja vajalikke kliente (Marshall jt, 1998, lk 382). Grönroos (1990, lk 227–228) toob välja, et siseklienditeeninduse üks olulisemaid tegureid on juhtkonna toetus ja abi organisatsiooni allüksustele ja töötajatele. Sellest tulenevalt peaks süsteemi tulemuseks olema tõhus sisemine teabevahetus kõikide ettevõtte osakondade ja liikmete vahel.

Marshall jt (1998, lk 382) leiavad, et mitmed siseklienditeenindust kajastavad uuringud on pigem nende protsesside kontseptuaalsed alused ja peamiselt kirjeldavad ning on vähe töid, mis mõõdaksid siseklienditeeninduse taset. Üks suurimaid probleeme olemasolevate väliste klienditeeninduskvaliteedi mõõtmete kohandamisel siseklienditeeninduse kvaliteedi kriteeriumiteks on tõenäosus, et nende kahe grupi vahel võib erineda olulisi erinevusi. Ka Lusch, Brown ja Brunswick (1992, lk 119) väidavad, et sisemiste väärtuste loomine ja vahetamine organisatsiooni sees läbi sisemiste töötajate vajaduste rahuldamiseks loodud praktikate on tihti tähelepanuta jäetud, kuid peaks olema olulise väärtusega osa, mida iga ettevõtte teadvustama peaks. Paraku keskenduvad ettevõtted tihti rohkem oma välimistele klientidele ning on nende soovidega paremini kursis, kuid jätkusuutlikuse ja eesmärkide saavutamise aspektist on olulised mõlemad.

Seega millised sisemised klienditeeninduspraktikad on olulised ja kui tähtsal kohal on nende kvaliteet töötajate vajaduste rahuldamiseks, sõltub ettevõtte olemusest ja selle töötajatest (Hallowell jt, 1996, lk 21). Budhwar, Varma, Malhotra ja Mukherjee (2009, lk 351) leiavad, et maailma tööstusharudes on esile kerkimas selge nihe, kus tootmiselt minnakse üle teadmispõhiste teenuste pakkumiseni ning seega panevad turundusteadlased ja personaliosakonnad suuremat rõhku klientide ja eesliini teenindajate omavahelise suhtlemise uurimisele. Henkoff ja Sample (1994, lk 48) leiavad, et kui käsitleda klientidega suhtlemist kui protsessi, siis tegelikult kaob vahe, kas tegemist on otseselt klientidega kokku puutuvate töötajate või nn “*back-office*” töötajatega – kõik töötajad osalevad klientide teenindamise protsessis.

Heskett, Jones, Loveman, Sasser ja Schlesinger (2008, lk 118) on välja toonud tõsiasja, et ettevõtte kasumit ja kasvu mõjutab peamiselt klientide rahulolu ja lojaalsus, mis on kliendirahulolu otsene tulemus (vt lisa 1). Rahulolu on suures osas mõjutatud klientidele pakutud teeninduse kvaliteedist ning see väärtus on loodud rahuloleva, lojaalse ja produktiivse töötaja poolt (*Ibid.*, lk 119). Kuna kliendirahulolu saavutatakse peamiselt läbi töötajate, on nende roll ettevõtte tulemuslikkuses ja jätkusuutlikuses äärmiselt oluline. Mida vähem on teeninduse tulemuses materiaalsed, mille järgi võib hinnata teeninduse kvaliteeti, seda olulisemaks muutub teenindava personali ja kliendi vaheline suhtlusprotsess. Teenindusettevõtte peab alati arvesse võtma klienti kui teeninduse

tähtsat osa, selle tootjat (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1997, lk 29; Gratton 2007, lk 43). Suhtlemine sõltub väga tugevasti teenindajate hoiakust ja sellest tulenevalt on klienditeenindajate roll kvaliteedi eesmärkide saavutamisel väga suur.

Sisekliendi ja siseklienditeenindamise mõisted on laiahaardelised ning varieeruvad mõnevõrra erinevate autorite lõikes (vt tabel 1), kuid nende üldine kontseptsioon põhineb arusaamisel, et igas ettevõttes on kõik töötajad nii teeninduse pakkujad kui ka saajad. Siseklienditeenindus on välja toodud ka kvaliteedijuhtimise filosoofias väites, et lähenemine kvaliteedile, sealhulgas nii toodete kui teeninduse kvaliteedile, toimib läbi hästi korraldatud sisemiste protsesside rahuldamiseks nii väliseid kui ka sisekliente (Mohr-Jackson, 1991, lk 455). Ettevõtte produktiivsuse ja tulemuslikkuse seisukohalt on vajalikud mõlemad.

**Tabel 1.** Sisekliendi definitsioonid erinevate autorite seisukohtadest lähtudes

Allikas	Definitsioon
Grönroos (1990, lk 237)	Siseklienditeenindus põhineb ideel, et igauks organisatsioonis on klient – siseklient.
Nagel ja Chilliers (1990, lk 4)	Siseklient on keegi, kes võtab vastu tooteid või teenuseid teiste töötajate poolt organisatsioonis. Sarnaselt kontaktile väliste klientidega toimub teenindamine ka organisatsioonis sees.
Berry ja Parasuraman (1991, lk 151)	Siseteenindus on filosoofia, mis käsitleb töötajat kui klienti.
Mohr-Jackson (1991, lk 457)	Sisemised kliendid on toodete ja teenuste ning mis peamine, kliendirahulolu loojad.
Berry ja Parasuraman (1991, lk 5)	Siseklienditeenindus on üles ehitatud motiveerimise, koolitamise ja toetava meeskonna alustaladele. Ühiseid teenindusväärtusi ja hinnanguid kantakse edasi välistele klientidele.
Greene, Walls ja Schrest (1994, lk 8)	Siseteenindus käsitleb ettevõtte töötajaid kui sisemisi kliente, nende töökohti kui sisemisi tooteid ning püüdleb selle poole, et kujundada need tooteid nii, et need vastaksid võimalikult hästi sisemiste klientide vajadustele.
Lovelock (1996, lk 362)	Igal töötajal, üksusel ja osakonnal on ettevõttes klient, keda nad teenindavad.
Zeithaml ja Bitner (2003, lk 314)	Sisemised kliendid on ettevõtte töötajad või ka osakonnad, kes puutuvad otseselt kokku väliste klientidega ning müüvad, nõustavad, hooldavad või otsivad tõrkeid teiste ettevõtte osakondade jaoks.

Allikad: Grönroos, 1990, lk 237; Lovelock, 1996, lk 362; Nagel & Chilliers, 1990, lk 4; Mohr-Jackson, 1991, lk 457; Zeithaml & Bitner, 2003, lk 314; Greene, Walls, & Schrest, 1994, lk 8; Berry & Parasuraman, 1991, lk 5; *Ibid.*, lk 151 alusel

Naumann ja Giel (1995, lk 363–364) on välja toonud väliste ja siseklientide erinevused (vt tabel 2), kus välised kliendid tuginevad oma ootuste ja vajaduste täitmiseks ettevõtte töötajatele ja sisekliendid pöörduvad toe saamiseks üksteise (ettevõtte töötajate, üksuste, osakondade) poole. Sama leiavad ka Marshall jt (1998, lk 383), kes lisavad, et nii sisemised kui välised kliendid on sarnased (nt on nad mõlemad kaupade ja teenuste kasutajad), kuid erinevalt välistest klientidest, kes tarbivad kaupu ja teenuseid, tarbivad sisekliendid peamiselt teenuseid, mida pakuvad neile teised osakonnad. Lisaks toovad Marshall jt (*Ibid.*, lk 383) erinevusena välja, et sisekliendid on tunduvalt paremini kursis teadmistega pakutavatest toodetest ja teenustest kui välised kliendid. Selles osas võib kõrvutada sisemiste ja väliste klientide erinevust ärituru ja tarbija turu erinevusega, kus sisekliendid käituvad sarnaselt ärituru klientidele ja välised kliendid tarbijaturu klientidele.

**Tabel 2.** Väliste- ja siseklientide peamised erinevused

<b>Väline klient</b>	<b>Siseklient</b>
Tarbib kaupu ja teenuseid	Tarbib teiste osakondade poolt pakutavaid teenuseid
Potentsiaalne ostja	Praegune ostja
Võimalus valida teenusepakkujat	Peab kohanema olemasoleva teenusepakkujaga
Pööratakse põhitähelepanu	Jäävad sageli tagaplaanile
Eksisteerib üksinda, pole osa ettevõttest	Töötavad koos meeskonnana, osa ettevõttest
Tugineb ettevõtte töötajatele	Tugineb kaastöötajatele

Allikad: Naumann & Giel, 1995, lk 363–367; Marshall jt, 1998, lk 383; Zeithaml & Bitner, 2003, lk 314 alusel

Iirimaa avaliku teenistuse üks juhtpõhimõtteid seoses siseklientidega soovib hoolt kanda selle eest, et personali tunnistatakse kui sisekliente ning neid nõustatakse ja toetatakse põhjalikult kõiges, mis puudutab teenindust (Collins & Cradden, 2004, lk 147). Üleval mainitust võib kokkuvõtvalt järeldada, et siseklientide mõiste liigub üle ettevõtte kõikide tasandite.

Gratton (2007, lk 42) selgitab, et koostöövaim tekib eelduste, tavade, normide, keele ning käitumise pideva koostoimimise tulemusel. Seega tekivad meeldivad suhted ja hea sisekliima ettevõttes enamasti tänu koostööaltele mõtteviisile. Samuti tasub ettevõtte siseste suhete arendamisel meeles pidada Tony Alessandra (2012) poolt välja toodud suhtlemise kuldreeglit: “Kohtle teisi nii nagu sa tahad, et sind koheldaks.” Juhtide

nõustaja ja kirjanik toob välja ka teise reegli: “Kohtle teisi nii nagu nad soovivad, et neid koheldakse.” See lähenemine soovib võtta inimesi individuaalselt sellistena nagu nad on ja käituda nendega nii, et nad tunneksid ennast oluliste ja vajalike. Seda tehes langevad pinged, vähenevad konfliktid ja meeskonnatöö muutub efektiivsemaks ja motiveeritumaks.

Sisekliendisuhete juhtimise raamistikuks on organisatsiooni keskendumine olulistele mõõtmetele nagu kultuur, suhted ja infovoogude hindamine, parandamiseks oma üleüldist võimet täita edukalt nii sisemise kui välimise klienditeeninduse norme. Ettevõtte toetav kultuur soodustab ja toidab mitmefunktsionaalseid suhteid, mis on organisatsiooni edukaks toimimiseks hädavajalikud. Grönroos (1990, lk 227–228) toob välja ühe tähtsaima siseklienditeeninduse aspekti – juhtkonna toetuse allüksustele ja töötajatele. Õige juhtimisstiil, ettevõtte kultuur ja toimivad suhted murravad läbi kõikide takistuste, et arendada organisatsiooni protsesse ja süsteeme informatsiooni levikuks ja jagamiseks (Eichorn, 2004, lk 164–165). Kokkuvõtvalt saab organisatsiooni kultuur kui iga ettevõtte olulisim alustala alguse juhtimisest ja hoiakutest.

Nagu iga uue suuna ja teooria esile kerkimisel, on ka antud valdkonnal omad piirangud. Sellest tulenevalt on oluline välja tuua sisekliendi kui teoreetilise käsitluse kitsaskohad ja akadeemiline kriitika. Kriitika võib jagada konkreetsemalt kahte kategooriasse. Esiteks, sisekliendi mõiste defineerimise kriitika ja teiseks, sisekliendi teenindamise mõõtmise ja tulemuslikkuse hindamise kriitika. Sisekliendi kontseptsiooni rakendamise puhul on äärmiselt oluline, et kõik töötajad ja osakonnad tagaksid üksteisele kõrgtasemelise teeninduskvaliteedi. Davis (1991, lk 6) toob välja tõsiasja, et väga paljudel juhtudel on see tegelikult olukorrast kaugel. Lihtsamini öeldes on probleem selles, et enamus osakondi ei näe teisi osakondi siseklientidena. Kui üldjuhul premeeritakse töötajaid või osakondi silmapaistvalt hea töö ja tulemuste eest seoses väliste klientidega, siis ettevõttesiseselt jäetakse head tulemused sageli tasuta ning keskendutakse organisatsiooni tulemustele tervikuna (Spector & McCarthy, 2012, lk 106). Siinkohal saab välja tuua ka paljude ettevõtete suurima juhtimisprobleemi, milleks on erinevate osakondade vaheline koostöö.

Farner jt (2001, lk 350) on leidnud, et siseklienditeeninduse mõiste ei ole konkreetset ühessegi teadusalasse raamitud, vaid puudutab oma olemuselt nii turundust kui

juhtimist. Seetõttu on siiani märkimisväärselt palju poleemikat tekitanud seisukoht vaadelda organisatsioone kui erinevaid siseklientide gruppe. Mõned teoreetikud on isegi arvamusel, et selline kontseptsioon võib ettevõtte jõupingutusi teenusekvaliteedi tõstmisel hoopis kahjustada. Harari (1991, lk 42–43) toob välja kolm põhjust, miks siseklientide käsitlused organisatsiooni tervist ja elujõudu kahjustada võivad:

- Keskendumine siseklientidele juhib eemale tähelepanu nendelt, kes maksavad ettevõtte poolt esitatud arveid. Harari on veendunud, et turujõud on niivõrd kiires muutumises, et kõikide töötajate fookus peaks olema suunatud ettevõttest välja ja sisekliendi rahulolu on lõppeesmärkide saavutamiseks ebaoluline.
- Keskendumine siseklientidele õigustab või isegi soodustab territoriaalsuse teket organisatsioonis, kus osakonnad ei ole lõpuks enam ka välisele kliendile fokuseeritud. Otseste klientidega mitte kokku puutuvate töötajate mentaliteet võib langeda tasemele, kus nad põhjendavad oma töö vajadust üksnes siseklientide teenindamisega, unustades, et välised kliendid on need, kellele ettevõtte lõppfookus peaks suunatud olema.
- On uuringuid, mis näitavad, et multifunktsionaalsed meeskonnad teeksid ettevõttes töö ära tunduvalt väiksemate kulude ja ajalise mahuga kui traditsioonilised “anna töö üle ühelt töökaaslaselt teisele” ülesehitus.

Kokkuvõtvalt leiab Harari (*Ibid.*, lk 43), et tuleks unustada oma kolleegide “teenindamine” ja töötada nendega nagu võrdsete partneritega ühiste eesmärkide nimel.

Leidub uuringuid (Farner jt, 2001), mis on tõestanud, et vaatamata võrdlemisi levinud sisekliendi filosoofiale, ei ole kontseptsioon sugugi nii lihtne nagu selle toetajad seda esitavad. Siseteenindust määratleda on tunduvalt raskem kui välist teenindust ning selle defineerimine, kasutamine, mõõtmine ja analüüsimine sellevõrra keerulisem. Kuid mida pole võimalik mõõta, seda pole võimalik ka kontrollida.

Kvalifitseeritud töötajate hoidmise tähtsus ettevõtte edu jaoks ei ole tänapäeval enam uus teema ning sellega puutuvad kokku kõik ettevõtted maailmas. Selles kontekstis võib siseklienditeenindusele rõhu mitte pööramine olla ettevõtetele kahjustavam kui varem tuues kaasa tööjõu volavuse. Tööjõu volavus on keeruline küsimus ja on palju

tegereid, mis seda mõjutavad, nii organisatsiooni siseselt kui väliselt. Akadeemiline kirjandus hakkas tegelema tööjõu voolavuse teemaga intensiivsemalt 1970ndatel. Alates sellest ajast on läbi viidud mitmeid uuringuid selgitamaks selle parameetri ja ettevõtte majanduslike tulemuste täpsemat suhet (Ferreira & Almeida, 2015, lk 30). Alates 90ndatest on mitmed uuringud (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Batt, 2002; Shaw, Dineen, Fang, & Vellella, 2009; Batt & Colvin, 2011) keskendunud tööjõu voolavuse ja personali siseklienditeeninduse praktikate uurimisele.

Arthur (1994) väidab, et suhe ettevõtte käibe ja organisatsiooniliste tulemuste vahel sõltub personaliosakonda tehtud investeeringutest. Need investeeringud on seotud inimeste arendamise praktikatega nagu koolitamine, hindamine ja tagasisidestamine ja ka praktikatega, mis keskenduvad töötajate säilitamisele ettevõttes nagu hüvitamine ja preemiad. Pärast mitmeid empiirilisi uuringuid jõudis autor järeldusele, et mida suurem on panus personalipraktikatesse, seda väiksem on töötajate voolavus ja seda kõrgem tööjõu mõju ettevõtte tulemuslikkusele.

Huselid (1995) viis läbi Arthurile sarnase uuringu analüüsid personalipraktikate erinevaid seisukohti nagu ettevõtte strateegia, tööviljakus ja majandustulemused. Uuringu tulemused väitsid, et õigesti ja järjepidevalt rakendatud personalipoliitika annab otsese ja märgatava panuse tööjõu voolavusele ja ettevõtte tulemuslikkusele. Üleriigilised uuringud näitasid, et ettevõtetes, kus on "parimad" töö praktikad on aastane käibe töötaja kohta märgatavalt suurem kui ettevõtetes, kus töö praktikatele tähelepanu ei pöörata.

Batt (2002) uuris värbamise, koolitamise ja motiveerimise ning tööjõu voolavuse suhet teenindussektoris, jõudes järeldusele, et ettevõtetes, kus rõhutakse töötajate pädevusele, osavõtlikkusele otsuste langetamises ja erinevatele stiimulitele nagu hea palk, karjäärivõimalused ja töö turvalisus, on töötajate pühendumine suurem, personali voolavus väiksem ning ettevõtte üldine majanduskasv positiivne.

Ichniowsky, Kochan, Levine, Olson ja Strauss (1996) väidavad, et uuringud personalijuhtimise valdkonnas on teinud märkimisväärseid edusamme seostamaks organisatsiooni tulemuslikkust ja personali strateegiaid, mis investeerivad eelkõige ettevõtte inimkapitali. Nimetatud strateegiaid kutsutakse ka organisatsiooni kõrge

jõudluse või kõrge kaasatusega süsteemideks, mis enamasti hõlmavad kindlaid personalipraktikaid parandamiseks töötajate oskusi, osavõtlikkust probleemide lahendamisel ja motivatsiooni (Delery, 1998, lk 291). Üha enam uuringuid väidab, et meetoditel, mida kasutatakse ettevõtte personalijuhtimises on oluline mõju mitmetele organisatsiooniliselt olulistele väljunditele (*Ibid.*, lk 289). Järelikult on tulemusliku personalijuhtimise ning sellest tuleneva ettevõtte edukuse nimel vaja pingutada ning töötajatesse investeerida.

Hilisemad uuringud on välja selgitanud, millised personalitavad mõjutavad konkreetseid töötajate sihtgrupe ning millised on kõige efektiivsemad tööjõu voolavuse vähendamiseks. Shaw jt (2009) grupeerisid personalipraktikad kahte kategooriasse: töötajaid motiveerivad praktikad (personalistrateegia, palgad, hüvitised, tööturvalisus) ja ettevõtte poolt ootuslikult pakutavad praktikad (töötajate järelvalve, tulemuslikkuse hindamine). Autorid võrdlesid neid kahte kategooriat ja jõudsid järeldusele, et erinevad kategooriad mõjuvad erinevalt funktsionaalsele tööjõule ja düsfunktsionaalsele tööjõule. Funktsionaalne tööjõud koosneb lihttöötajatest, kes ei oma unikaalseid oskusi ja ei ole oma ala tipptegijad. Seega ei kahjusta nende lahkumine ettevõtet ja sageli asendatakse nende kohad kvalifitseeritumate töötajatega. Düsfunktsionaalne tööjõud on tööjõud, mis koosneb tipptegijatest, kelle lahkumisel tekib otsene kahju ettevõtte tulemuslikkusele. Neil on unikaalsed oskused, mille asendamine on kulukas ja aeganõudev. Funktsionaalsele tööjõule on olulisem palkade ja hüvitamisega seotud protsessid, düsfunktsionaalne tööjõud tunneb suuremat mõjutust tulemuslikkuse hindamisest ja järelvalvest. Mõlematpidi tõestas Shaw jt (2009) uuring, et head ja hästi korraldatud personalitavad aitavad suurendada töötajate säilimist ametikohal ning eriti mõjutavad on personalitavadest just nn eesliini ja lihttöötajad.

Paraku kasutavad mitmed firmad üle maailma töötajatesse investeerimise asemel vallandamist ja hooajatöölise kasutamist ja seda ka tugeva majanduskasvuga perioodidel. See näitab, et paljud tippjuhid vaatavad tööjõudu endiselt kui ettevõtte kuluallikat, mida raskes majanduslikus olukorras vähendada, mitte kui vara, millesse investeerida (Pfeffer, 1996, lk 37–38). Seetõttu on mitmete ettevõtete jõupingutused turule orienteerituse suunas läbi kukkunud – kui sisekliendid ei ole korralikult teenindatud on organisatsiooni jõupingutused kasutud (Hartline & Ferrell, 1996, lk 61).

Seetõttu on tähtis rõhutada, et tööandjad võivad juhtida tööjõu voolavust läbi valitud personalitavade ning selle optimaalne tase võib varieeruda olenevalt tööstusharust või turust (Batt & Colvin, 2011, lk 695). Samuti on uuringud näidanud (Ferreira & Almeida, 2015), et on olemas seos professionaalse tunnustamise ja koolitustesse investeerimise ning tööjõu voolavuse vahel.

Oluline on, et ettevõtte sisekliendid oleksid oma tööga ettevõttes rahul. Tööga rahulolu saab defineerida kui töötaja üldist hinnangut töö olukorraga (Bettencourt & Brown, 1997, lk 42). Töötajarahulolu tuleneb peamiselt kõrgkvaliteedilistest personali praktikatest, mis võimaldavad töötajal pakkuda kvaliteetset teenindust ettevõtte klientidele (Heskett jt, 2008, lk 119). Arvukad organisatsioonilised tegurid võivad soodustada või takistada tööga rahulolu, sealhulgas personalijuhtimise tavad, üldised juhtimistavad, palgapoliitika, füüsiline keskkond, professionaalne areng, teeninduskliima ning sotsiaalne kontroll ja sotsialiseerumine (Dabholkar & Abston, 2008, lk 961). Rahulolematus tööga võib kergesti viia töölt puudumise, kaebuste, madala töömoraali ja personali voolavuseni. Tööga rahulolevad töötajad on oma töös igakülgsemad, motiveeritumad ning seeläbi ametikohtadel püsivamad.

Samuti mõjub töötajatele autonoomia ehk osaline iseseisvus. Autonoomiat on tõlgendatud kui töötajale sõltumatus ja diskreetsuse andmist vajaliku töö tegemiseks ja lõpetamiseks (Christen, Iyer, & Soberman, 2006, lk 109). Christen jt (*Ibid.*, lk 110) leidsid, et autonoomia mõjutab positiivselt tööga rahulolu toidupoe juhatajate seas. Mukherjee ja Malhotra (2006) leidsid, et autonoomia suurendab tööga rahulolu kõnekeskuse esindajate seas. Sarnaselt näitas ka Paulin, Ferguson ja Bergeroni (2006) uuring teenindava personali seas, et autonoomial on märgatav ja positiivne mõju üldisele töörahulolule. Tooman (2003, lk 101) toob välja, et töötajad tahavad üha rohkem ise kontrollida oma teadmiste ja oskuste arendamist, nad soovivad, et tööandjad kohtleksid neid kui isiksusi ja partnereid, mitte vahendeid töö ära tegemiseks.

Suur tööjõu voolavus, kogematumad uued töötajad ja madal moraal sisekliientide seas võib seevastu ettevõtte mainet tugevalt kahjustada igal kliendikokkupuutel (Joseph, 1996, lk 56). Kõrge tööjõu voolavus võib tekitada raskusi kvalifitseeritud personali palkamisel, mis omakorda toob kaasa suurema töölt puudumise, vähenenud klienditeenindustaseme ja mõjub negatiivselt personali moraalile ja suhetele tööandjaga.

Kõik need tegurid toovad hästi esile, miks tööjõu voolavus on rahvusvaheliselt konkurentsieelise saavutamisel üks peamisi parameetreid ja töösuhete kvaliteedi parandamisel üks olulisimaid aspekte (Smith & Macko, 2014, lk 56). Seega on oluline vaadelda tööjõu voolavust mitte eraldiseisva valdkonnana vaid kui tegurit töötajate rahulolu määramisel siseklienditeenindusega ning ettevõtte personalipraktikate tõhususe näitajat.

Kuigi leidub teadlasi, kes leiavad, et tööjõu voolavus võib olla eeliseks, tuues organisatsiooni värsked ideid ja uusi inimesi, on selle varjuküljed kaugelt suuremad võimalikest eelistest ning seetõttu vajab teema edasist uurimist. Dalton ja Todor (1979) olid kindlad, et organisatsioonilisest seisukohast parandab tööjõu voolavus osakondade vahelist koostööd ja stimuleerib innovatiivset töökeskkonda, mis omakorda võib ettevõttele pikaajalist kasu tuua. Sellest vaatepunktist lähtudes võib madal tööjõu voolavus tuua kaasa stagnatsiooni ja nn suletud mõtteruumi, mis ei propageeri õppimist ja pole avatud uutele ideedele. Lisaks väidavad autorid, et tööjõu voolavusest saab kasu ka riigi toodang tervikuna, sest ametikohti vahetades jagavad inimesed oma teadmisi erinevate ettevõtete ja majandusharude vahel. Ka (Smith & Macko, 2014, lk 59) toovad välja mõningase tööjõu voolavuse kui organisatsiooni värskendava teguri ja uute inimeste ning ideede tuleku ettevõttesse. Kuid lisavad, et liiga suur tööjõu voolavus toob kaasa põhjendamatuid kulutusi personali värbamiseks ja valikuks ning uute töötajate väljaõppeks ja kohandamiseks organisatsiooniga.

Alexander, Bloom ja Nuchols (1994) testisid hüpoteesi, et tööjõu voolavus vähendab organisatsioonilist tõhusust. Uuringute põhjal järeldasid autorid, et suhe ettevõtte käibe ja ettevõtte ebaefektiivsuse (nii tegevus- kui tööjõukulude) vahel on positiivne. Ka Ton ja Huckman (2008, lk 58) on seisukohal, et tööga rahulolul ja organisatsioonilisel tõhususel on otsene mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et hästi korraldatud ja toimiv siseklienditeenindus on iga ettevõtte strateegiline konkurentsieelis ning vajalik, et pakkuda kvaliteetset teenindust igale turusegmendile saavutamaks müügieesmärgid, produktiivsus, töötajate rahulolu ja vähendamaks tööjõu voolavust. Siiski jääb osa kontseptsioonist raskesti mõistetavaks peamiselt seetõttu, et siseklienditeeninduse struktuur võib varieeruda vastavalt ettevõttele ja tegevusvaldkonnale.

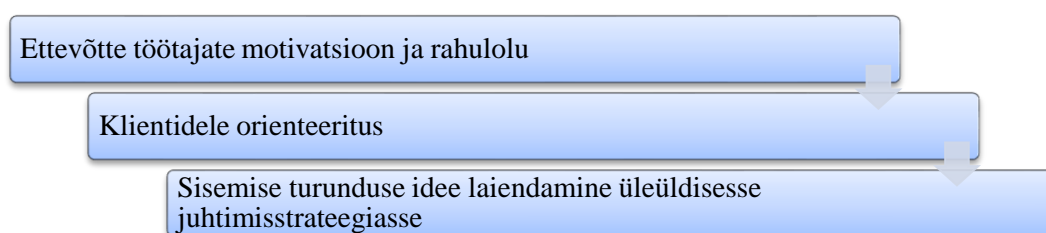
## 1.2. Siseklienditeeninduse dimensioonid

Ettevõtte on hakanud taipama siseklienditeeninduse konkurentsieeliseid, mis eeldab eelkõige siseklientide vajaduste täpset määratlemist ja läbi selle üldise personalifilosoofia muutmist. Farner jt (2001, lk 350) tõid välja, et siseteeeninduse mõistet on raske täpselt konkreetse teadusalasse raamida, sest ta puudutab olemuselt nii turunduse kui juhtimise praktikaid. Siinkohal toobki töö autor välja idee, käsitlemaks siseklienditeenindust kolme erineva valdkonna kombinatsioonina – personalijuhtimise, sisekommunikatsiooni ja siseturunduse printsiipidest lähtuvalt. Edukad ettevõtted kasutavad nendest valdkondadest pärit praktikaid vastavalt organisatsioonilisele ülesehitusele ja vajadusele võttes arvesse nii sisemiste kui väliste klientide vajadusi ja soove. Käesolevas peatükis analüüsitaksegi siseteeenindust kui personalijuhtimise, siseturunduse ja sisekommunikatsiooni praktikate rakendamist.

Erialases kirjanduses on mitmeid näiteid, kus siseturunduse, personalijuhtimise ja sisekommunikatsiooni mõisteid, praktikaid ja ülesandeid kasutatakse üksteise sünonüümidena. Varey (2001, lk 217) toob välja siseturunduse kui teenuseosutajate pideva koolitamise suurendamiseks teadmisi nii teenuste ja võimaluste kui ka teadlikkuse ja turundusoskuste osas. Kotler (2003, lk 23) selgitab siseturundust kui töötajate värbamise, koolitamise ja motiveerimise protsessi, et need omakorda saaksid väliseid kliente hästi teenindada. Dalton ja Croft (2003, lk 153) kirjeldavad eelpool nimetatud praktikaid jällegi vajalike sisekommunikatsiooni protsessidena ja toovad välja olulisematena töötajate vaadete ja arvamuste hindamise ja tagasisidestamise, ettevõtte kultuuri kaitsmise ja edendamise, töötajate jõustamise ja tunnustamise ning koolitamise ja sotsiaalsete oskuste arendamise. Berry ja Parasuraman (1991, lk 151) kutsuvad siseturundust protsessiks, mis meelitab, arendab, motiveerib ja säilitab kvalifitseeritud töötajad läbi nende vajadustele vastavate töökohtadele. Berry (1995, lk 225) peab töötajate värbamist, koolitamist, hindamist, tagasisidestamist ja tunnustamist hoopis personalijuhtimise osakonna praktikateks. Seega on vaja peatuda kõigil kolmel lähenemisel tuues välja nende kattuvused ning seos tööjõu volavusega.

Detailne arutelu siseturundusest kui sisemiste tööprotsesside korraldamise viisist tekkis turunduse ja teeninduse juhtimise kirjandusse 70ndatel. Turunduse korraldamise

süsteemide näol avaldatud kontseptsioonide juured ulatuvad juba kahekümnenda sajandi alguseni (Varey & Lewis, 1999, lk 926). Berry (1981) oli üks esimesi, kes vihjas siseturunduse kontseptsioonile ja esitas töötajaid klientidena. Ta väitis, et samamoodi nagu väliste klientidega, peavad ka siseklientide vajadused olema rahuldatud. Berry lähenemise peamine eesmärk oli arendada erinevad vormid sisekommunikatsiooni edendamiseks, et soodustada ja arendada töötajate rahulolu tööga, mis viib omakorda sisekliendi rahulolu- ja lojaalsuseni ning vähendab personali voolavust. Rafiq ja Ahmed (2000, lk 450) toovad siseturunduse arengus välja kolm etappi (vt joonis 1).



**Joonis 1.** Siseturunduse etapid (Rafiq & Ahmed, 2000, lk 450 alusel)

Siseturunduse peamine eesmärk on hankida ettevõttesse igale tasandile motiveeritud ning klienditeadlikud töötajad, sest siseturunduse kontseptsiooni kohaselt on töötajad oma ettevõtte kõige esimene ja tähtsam turg (Ewing & Caruana, 1999, lk 18). Siseturundus on välja mõeldud üldmõistena mitmetele ettevõttesisestele tegevustele, mis ei ole sugugi uued, kuid keskenduses neile ühtse tähenduse kontseptsioonis pakuvad uut lähenemist nii teenindusele orienteeritusele, kliendikesksusele kui turundusele töötajate endi seas (Grönroos, 1990, lk 221). See tähendab, et siseturundus algab arusaamast, et kui kaupu, teenuseid ja väliseid turunduskampaaniaid ei suudeta müüa sisemisele sihtgrupile, siis ei saa eeldada ka edukat turundust välistele klientidele.

Siseturunduse kohustuseks on arendada töötajate teadlikkust nende rollist ettevõttes ja aidata neil aktiivselt osaleda turundamise protsessides muutes ettevõtet turule orienteeritumaks (Varey, 2001, lk 214). Grönroos (1981, viidatud Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001, lk 63 vahendusel) defineerib siseturundust kui ettevõtte müümist selle töötajatele. Kotler ja Armstrong (1991, lk 607) vaatavad siseturundust kui kliendikesksuse ehitamist töötajate seas läbi koolitamise ja motiveerimise. Siseturunduse kontseptsioon tähendab esmajoones seda, et sisekliendi peamised vajadused peavad olema rahuldatud analoogselt välimise kliendi omadele, enne kui

organisatsioon on võimeline pakkuma kvaliteetset klienditeenindust välimistele klientidele (Stanley & Wisner, 1999, lk 26). Ära märkimist vajab tõsiasi, et kliendikeskuse seisukohalt on oluline nii kliendikontaktiga tegelemine kui oma meeskonna toetamine, et see saaks saavutada seatud eesmärgid ja toimida ühtsena.

Siseturundus peidab endas rohkemat kui lihtsalt töötajate kuulamist ja nende informeerimist ettevõttega seotud uuendustest ja muudatustest. See on strateegia, mis teadlikult aitab vähendada tööjõu voolavust ja sellega seotud kõrgeid kulutusi. Siseturundus on kontseptsioon, mille puhul kasutatakse turundusfilosoofiat ja turunduspõhimõtteid töötajatel, kes tegelevad väliste klientidega, et parimad võimalikud inimesed saaksid tööle võetud ja ametikohal hoitud ning nad teeksid parimat võimalikku tööd (Taylor & Cosenza, 1997, lk 3). Igal ettevõttel on töötajatest koosnev sisemine turg, millele tuleb keskenduda enne väliseid kliente (Grönroos, 1990, lk 222). Kokkuvõtvalt tuleks lähtuda ideest, et siseturundus on juhtimisstrateegia, mille fookuses on kliendikesksete töötajate arendamine.

Leidub autoreid, kes on siseturundust kirjeldanud kui harilike turundusvõtete kasutamist sisemisel turul. Reardon ja Enis (1990, lk 376) on siseturundusele vihjanud kui inimeste veenmise strateegiatele. Nii uudsetele kui nendele, mis on levinud välises turunduses veenmaks inimesi “majas sees”, et nad on klientidega seotud. Lisaks kasutab siseturundus samu oskusi “majas sees”, mida kasutatakse välises turunduses, et veenda töötajaid arusaamises, et nad on oluline lüli tootmise ja kliendirahulolu vahelises ketis (*Ibid.*, lk 379). Gilmore ja Carson (1995, viidatud Varey, 2001, lk 300 vahendusel) väidavad, et siseturundus on turundusteemalise vastutuse jagamine kõikide organisatsiooni funktsioonide vahel ja turundusalaste põhimõtete levitamine eesliini töötajate seas luues kliendirahulolu toetavas organisatsioonilises keskkonnas.

Ballantyne (2000, lk 58) väidab, et turunduse osakond võib küll juhtida siseturunduse rakendamist ettevõttes, kuid korduv tegevuste tsüklil selles vallas nõuab siiski siseklientide ja osakondade omavahelist koostööd. Sama leiavad ka Dalton ja Croft (2003, lk 66), kes lisavad, et siseturunduse komplitseeritus seisneb ka selles, et tulemus ei ole koondunud ainult ühe osakonna või üksuse tulemustele. Osakondade vahelist koostööd saavad edendada regulaarselt planeeritud infokoosolekud, ühised koolitused ja töölähetused, ühised lõunad ja allumine ühele juhile (Jassawalla & Sashittal, 1998;

Kahn, 1996). Sellest järelduvalt saab siseturundust saab pidada ettevõtte poolseks pingutuseks suhelda töötajatega, arendada koostööd ja motiveerida neid jagama eesmärke kliendirahulolu tõstmiseks.

Siseturunduse üldine eesmärk on arendada ja hoida motiveeritud personali keskkonnas, sest see vähendab kõikumisi teeninduse kvaliteedis ja suurendab välise kliendi teadlikkust. Leidub akadeemikuid, kes peavad siseturundust vajalikuks üksnes väliste klientide rahulolu saavutamiseks. Ballantyne (2000, lk 47) viitab siseturundusele kui strateegilisele lähenemisele, mis hõlmab töötajate hoiakuid ja käitumist mõistmaks kliendikesksuse kontseptsiooni. Varey (2001, lk 214–215) toob välja siseturunduse kui juhtimisstiili, mis võimaldab kõikidel organisatsiooni liikmetel keskenduda oma rollile ja suhtlemispädevusele omandamiseks kliendikesksus ja teenindusele orienteeritus (mis nõuab huvi klientide probleemide vastu) ning olenemata positsioonist jõuda väliste klientide rahuloluni läbi ettevõtte eesmärkidele pühendumise. Siseturundus tähendab keskendumist mitte lõpptarbijatele ja nende vajadustele, vaid pigem ettevõtte töötajatele ning nendega seotud tegevustele, sest just viimaste rahulolu on see, mis kujundab jätkusuutlikke organisatsioone (Schultz, 2004, lk 112). Taoline orienteeritus saavutatakse ettevõttesiseste protsesside järjekindla optimeerimisega, rakendades üheaegselt nii turunduse kui personalijuhtimise meetmeid.

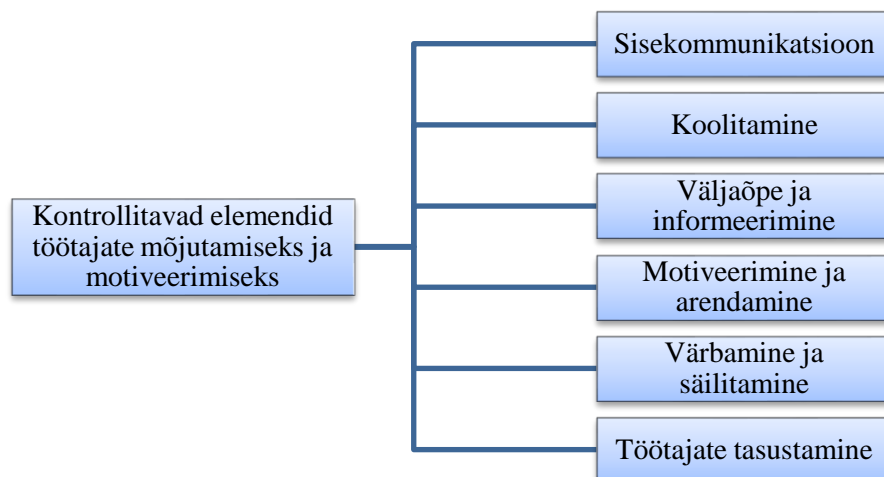
Akadeemilises kirjanduses on vaieldud küsimuse üle, kes vastutab siseturunduse eest ettevõttes, kas personalijuht, turundusosakond või hoopis kommunikatsioonijuht. Vaated organisatsioonilise vastutuse seisukohast on erinevad. Rafiq ja Ahmed (1993, lk 221) väidavad, et igas ettevõttes on turundajad, kes eeldavad, et turunduse osakond peaks olema juhtival positsioonil kõiges, mis puudutab siseturunduse rakendamist ettevõttes, kuid tegelikult peaks siseturundusega tegelema strateegilise juhtimise osakond, sest see näitab töötajatele siseturunduse tegelikku tähtsust. Ka Piercy ja Morgan (1991, lk 84) viitavad siseturundusele kui turundustegevuste süsteemsele kasutamisele ettevõttes sees kasutades sama põhistruktuuri, mida kasutatakse välise turunduse puhul.

Josephi (1996, lk 55) pakutud siseturunduse mõiste on mõnevõrra laiem, märkides, et siseturundus on turunduse, personalijuhtimise ja kõikide nendega seotud teooriate,

tehnikate ning inimeste motiveerimise-, mobiliseerimise-, grupeerimise- eestvedamise ja juhtimisega seotud põhimõtete rakendamine organisatsioonis, et pidevalt parandada nii sisemise kui ka välise klienditeeninduse taset ettevõttes. Tõhus siseturundus on töötaja vajadustega samamoodi seotud nagu organisatsiooni missioonide ja eesmärkidega (Bansal jt, 2001, lk 63). Seega võib siseturundust pidada üheks personalijuhtimise juhtimisstiiliks, et suurendada organisatsiooni tulemuslikkust, tagades, et töötajad on ettevõttele ja eesmärkidele pühendunud.

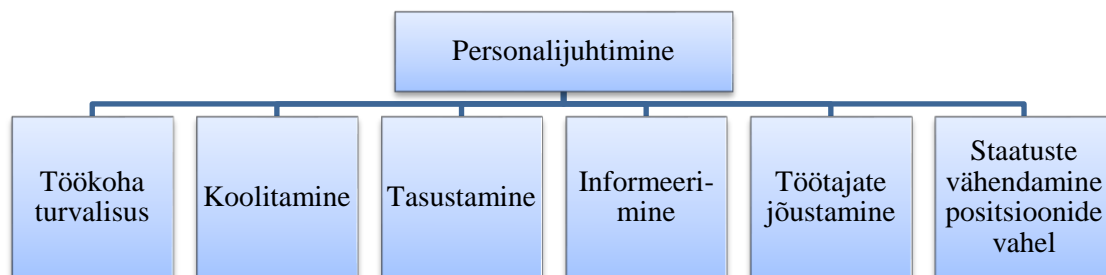
Siseklientide rahulolu nimel laiendavad Berry ja Parasuraman (1991, lk 151) veelgi siseturunduse piire ja lisavad sinna tegevusi, mis traditsiooniliselt viiakse läbi personaliosakonna poolt väites, et siseturundus on kvalifitseeritud töötajate palkamine, arendamine ja motiveerimine läbi neile sobivate töö-toodete. Siseturundus on filosoofia, milles koheldakse töötajaid kui kliente ning ühtlasi on see strateegia kujundamiseks töökohti, mis sobivad inimeste vajadustele (*Ibid.*, lk 151). Hales (1994, lk 52) suhtub kriitiliselt kirjandusse, mis samastab siseturundust personalijuhtimisega ning väidab, et kontseptsioon, kus “palgatud abikäed” muudetakse imekombel “hinnatud klientideks” on läbipaistvalt manipuleeriv. Tunnustades mitmekesisust nii tähenduses kui kasutuses leiab Hales (*Ibid.*, lk 54), et siseturundus on mitmetähenduslik ning on suunatud teenindusele orienteeritud ja klienditeadlike töötajate ligimeelitamiseks, säilitamiseks ja motiveerimiseks saavutamaks soovitud klienditeeninduse tase ja tõhus väline turundus, mis oleks ühtlasi ettevõtte konkurentsieeliseks.

Kuigi mitmed turundust uurivad autorid (Hartline & Ferrell, 1996, lk 53; Siguaw, Brown, & Widing, 1994, lk 106) viitavad sellele, et töötajate hoiakud ja suhtumine on seotud klientide rahulolu ja firma kasumiga, siis vähesed (Wood, 1999, lk 368) rõhutavad, et oluline on viia siseturundus ka organisatsiooni kõikide teiste protsessideni ja süveneda põhjalikult personali praktikatesse vaatamata organisatsiooni äristrateegiast. Ahmed, Rafiq ja Saad (2003, lk 1222) selgitavad autori meelest siseturundust kõige täpsemalt tuues välja kontrollitavad elemendid organisatsiooni sees (vt joonis 2).



**Joonis 2.** Kontrollitavad elemendid ettevõttes (Ahmed jt, 2003, lk 1222 alusel)

Kirjandus viitab, et turunduse perspektiiviga saab olemasolevaid personalijuhtimise praktikaid kasutada edukalt siseturunduseks (Ahmed jt, 2003, lk 1222). Tansuhaj, Randall ja McCulloch (1988, lk 32) selgitavad, et siseturundus sisaldab endas mitmekülgset keskendumist töötajate arendamisele. Ulatuslik siseturunduse programm on seotud töötajate värbamise, koolitamise, motivatsiooni, kommunikatsiooni ja säilitamise pingutustega. Ka Bansal, Mendelson ja Sharma (2001, lk 65–66) toovad siseturunduse alajaotusena välja kuus erinevat personalijuhtimise praktikat (vt joonis 3).



**Joonis 3.** Personalijuhtimise praktikad siseturunduse alajaotusena (Bansal jt, 2001, lk 65–66 alusel)

Nimetatud praktikad on heaks näiteks kajastamaks siseturunduse ja personalijuhtimise kattuvust. Kokkuvõtvalt võib väita, et kuigi arusaamad siseturundusest kui kontseptsioonist varieeruvad mõne võrra vastavalt erinevate autorite käsitlustele, võib siiski väita, et need kattuvad nii turunduse kui kommunikatsiooni kui personalijuhtimise suundadega. Leidub teadlasi, kes peavad seda eraldiseisvaks suunaks (Shultz, 2004), neid kes leiavad, et siseturunduse roll on toetada personalijuhtimist (Ewing & Caruana,

1999) ning ka neid, kes peavad siseturundust personalijuhtimise üheks juhtimisstiiliks (Bansal jt, 2001). Sõltuvalt organisatsiooni struktuurist ja iseloomust jagunevad vastutusala osakondade vahel erinevalt, kuid kombineeritult vaadates on tegemist tervikuna ettevõtte siseklienditeenindusega.

Samamoodi vahelduvad arusaamad ka sisekommunikatsioonist, mida peetakse sageli personalijuhtimise üheks praktikaks. Põhjuseks võib pidada ideed, et personaliosakonnal peaks olema parim ülevaade sellest, mida organisatsioonis töötavad inimesed tegelikult vajavad ja tahavad (Buffington, 2004, lk 34). Sims (1994, lk 379) nõustub sellega väites, et personaliosakonna inimestel on kohustus jälgida, et ettevõtte kommunikatsiooniprotsessid oleks hästi toimivad ja personaliosakond peaks olema esimene üksus avatud ja kõiki sisekliente kaasava kommunikatsiooniprotsessi juhtimises.

Toimiv sisekommunikatsioon on meeldiva töökeskkonna loomise alus. Sisekommunikatsioon saab olla hästi toimiv vaid juhul kui juhtkond selle tähtsusest aru saab. Leidub mitmeid uuringuid, mis tõestavad, et rahulolu sisekommunikatsiooniga kaubanduses on tugevalt seotud nii motivatsiooni- ja tööga rahuloluga kui ka töösooritusega (Downs & Adrian, 2004; Gray & Laidlaw, 2002). Downs ja Hazen (1977) tõestasid oma uurimuses, et töötajad, kes on rahul ettevõtte kommunikatsiooniga, on oma töös rahulolevamad. Kõige tugevamalt on töörahulolu tekkega seotud tagasisidestamine ning kommunikatsiooni keskkond. Sõltuvalt ettevõtte iseloomust ja struktuurist sõltub sisekommunikatsioon paljus ka kasutusel olevatest meediumitest, kuid peamiselt kujuneb see välja siiski töötajate omavahelistest suhetest ning juhib nende mõtlemist ja sellest tulenevaid otsuseid.

Sisekliendi kontseptsioonis kasutatakse tihti traditsioonilisi juhatamise tehnikaid nagu jõustamine, koolitusprogrammid, sisekommunikatsioon ja meeskondade rakendamine (Farner jt, 2001, lk 353). Sisekommunikatsiooni võib vaadelda kui infovahetust organisatsioonis ehk ühte personalijuhtimise praktikat. Turginedes teoreetikutele nõustub töö autor, et sisekommunikatsioon vajab eraldi väljatoomist kui oluline osa sisemistest personali puudutavatest praktikatest, millele toetuvad ka kõik teised personaliga seotud tegevused ettevõttes. Lisaks informatsiooni edastamisele hõlmab

sisekommunikatsioon suures osas ka töötajate suunamise, koolitamise, arendamise, motiveerimise ja üldise organisatsioonilise koostöö koordineerimise printsiipe. Tööga rahulolu ja motiveeritus panustada ühistesse eesmärkidesse eeldab töötajate teadlikkust ettevõttes toimuvast. Et töö organisatsioonis oleks ladus ja hästi toimiv peavad erinevad osakonnad ja töötajad üksteist vastastikku toetama ning kuulama.

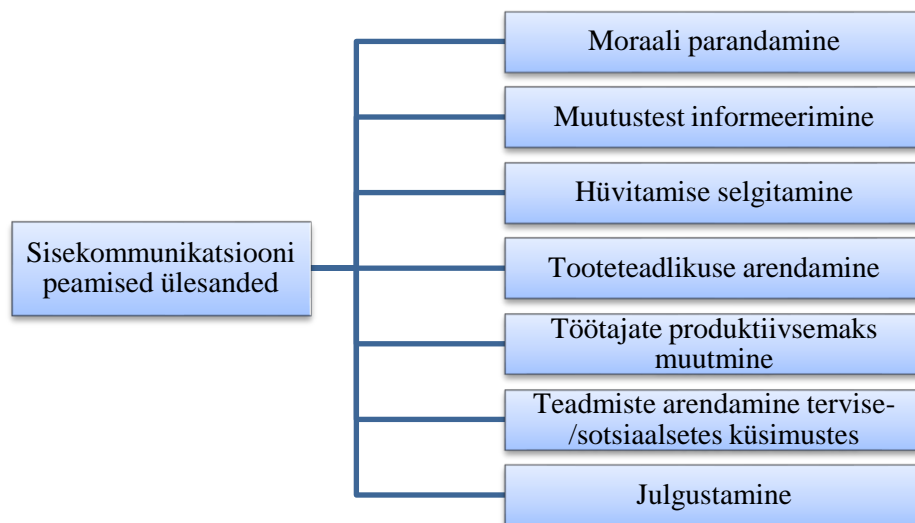
Sisekommunikatsioon on võimalus, kuidas organisatsioonilised üksused pakuvad teenust oma siseklientidele. Kõik ettevõtte struktuuriüksused peaksid tagama kõrgkvaliteedilise teenuse siseklientidele samadel põhjustel, miks tagatakse see välistele klientidele – efektiivsem toimimine, vähem ülekulu ja madalamad väljaminekud (Marshall jt, 1998, lk 381). Vastukaaluks puudulik informeerimine, mille puhul toimub ettevõttes tegevus teisi osakondi teavitamata ning organisatsiooni plaanidesse ja eesmärkidesse kaasamata, tekitab pahameelt ning takistab osakondadevahelist koostööd (Ellinger, Keller, & Hansen, 2006, lk 14). Samuti võib ebatäpse ja eksitava informatsiooni edastamine ettevõttes põhjustada motivatsiooni langust ning see omakorda töölt lahkumist (Tidd, Bessant, Pavitt, 2006, lk 502). Seega ei tohiks sisekommunikatsiooni tähtsust alahinnata ükski organisatsioon, mille eesmärgiks on edukuse ja konkurentsivõime arendamine ning töötajate säilitamine.

Kõige lihtsam mõiste sisekommunikatsioonile on sotsiaalne suhtlemine teadete kaudu ehk töötajate informeerimine (Fiske, 1991, lk 32–33). Bovée ja Thill (1998, lk 7) määratlevad sisekommunikatsiooni kui informatsiooni ja ideede vahetamist ettevõtte siseselt. Orsini (2000, lk 31) peab sisekommunikatsiooniks kõiki viise, kuidas inimesed ettevõttes omavahel suhtlevad. Kalla (2005, lk 304) defineerib sisemist kommunikatsiooni kui ametlikke ja mitteametlikke suhtlusvorme ettevõtte erinevatel tasanditel. (Dolphin, 2005, lk 171). Oakland (2006, lk 273–274) leiab, et tulemuslik ehk mõjus kommunikatsioon tõuseb uurimustes esile kui inimeste juhtimise üks olulisi külgi, olgu tegemist kas organisatsiooni eesmärkide, visiooni, strateegia ja poliitika edastamisega või siis faktide, info ja andmete teadaandmisega. Argenti (2012, lk 128) väidab, et sisekommunikatsioon on sisult austusväärse keskkonna loomine töötajate seas.

Mitmed autorid on tõestanud, et sisekommunikatsioon on oluline vahend parandamiseks nii töötajate produktiivsust, motivatsiooni (Argenti, 1998, lk 201) kui ka organisatsioonilisi tulemusi (Clampitt & Downs, 1988, lk 14). Downs ja Adrian (2004, lk 55–58) leidsid, et töötajad, kes on rahul juhtkonnalt saadava tagasiside ja informatsiooniga, samastavad ennast paremini nii organisatsiooni kui selle väärtustega ja on seetõttu ettevõttele rohkem pühendunud.

Paljud ettevõtted tunnetavad tugevamalt väljaspoolt organisatsiooni tulevat survet ning teevad vea võttes töötajaid iseenesestmõistetavalt. Suurel määral on probleemiks ka juhtide suutmatus pühendada töötajaid ettevõttes toimuvasse, mis võõrandab neid organisatsioonist ja juhtkonnast ning mille tulemusena on nad üha vähem valmis aktsepteerima juhtide poolt tulevaid muudatusi (Argenti, 1998, lk 199). Sisekommunikatsioon on võti, millega töötajaid organisatsioonile lähemal hoida ja neid produktiivsemaks muuta. See kommunikatsioon peab olema pigem kahesuunaline protsess, mitte traditsiooniline ülevalt alla liikuv spiraal, mida kohtab siiani paljudes ettevõtetes. Taiplikud juhid teavad, et mida rohkem informatsiooni nad töötajatele tagavad, seda tõenäolisemalt on nende töötajad motiveeritud tegema paremat tööd, arenema oma positsioonil ja edendama iseseisvalt ettevõtte eesmärke (*Ibid.*, lk 200). See tähendab, et juhid, kes tõesti soovivad konkurentsipüües püsida peavad süsteemselt parendama ettevõtte sisekommunikatsiooni praktikaid ja vahendeid.

Spitzer ja Swider (2003, lk 70–71) näitavad, et tõhusal sisekommunikatsioonil peaks olema kolm peamist eesmärki: 1) informatsioon, mis on edastatud töötajatele peab olema arusaadav ja töötajate poolt lugupidavalt omandatud nii sisus, kavatsustes kui ka otstarbekuses; 2) töötajatele suunatud motiveeriva, informeeriva või juhendava kommunikatsiooni eesmärgid ja siht peavad olema omandatud suurema osa töötajate seas; 3) lõpptulemus peab mõjutama ja parandama vähemalt ühte nendest põhilistest protsessidest: toote kvaliteet, müük, kasumlikkus, tööjõu tulemuslikkus ja rahulolu ning lõppkokkuvõttes ka kliendi rahulolu. Sisekommunikatsioonil on mitmeid praktikaid ja ülesandeid, mis on välja toodud joonisel 4.



**Joonis 4.** Sisekommunikatsiooni praktikad ja ülesanded (Argenti, 1998, lk 201; Dalton & Croft, 2005; Dolphin, 2005, lk 173–176 alusel)

Nagu Argenti (1996, lk 80) rõhutab on tänapäeva ettevõtte keskendunud rahuloleva tööjõu säilitamisele läbi muutuvate väärtuste ja muutuva demograafia ning seetõttu peavad tõsisemalt keskenduma ka töötajatega suhtlemisele. Spetsialistid ja teoreetikud väidavad, et kolleegid on oluline ressurss, minnes isegi kaugemale ja kutsudes neid ettevõtte saadikuteks. On pakutud välja, et edukas kommunikatsioon selle otsustava publiku suunas võib aidata motiveerida töötajaid ja anda neile uhkustunde suurendades seeläbi organisatsiooni mõjuvõimu (Dolphin, 2005, lk 171). Tõhus sisekommunikatsioon hõlmab ametlikke protsesse ühiste eesmärkide püstitamisel, ettevõtte strateegia ja prioriteetide sätestamisel ning probleemide lahendamisel.

Nagu ka siseturunduse kontseptsioonil, on sisekommunikatsiooni roll erinevate autorite käsitluste lõikes varieeruv. Sims (1994, lk 376) leiab, et personalijuhtimise osakonna kohustus on jälgida, et kommunikatsiooniprotsessid ettevõttes toimivad ja ühtlasi on nende funktsiooniks olla avatud kanal töötajate ja organisatsiooni vahel. Oakland (2006, lk 273–274) peab sisekommunikatsiooni arendamist tegevjuhtide ülesandeks. Kuhu ta tegelikult kuuluma peab ja millise organisatsioonilise üksuse pädevusse, sõltub suurel määral ettevõtte endast, tema funktsioonidest ja ülesehitusest. Sisekommunikatsioon võib alluda nii personalidirektorile, kommunikatsioonijuhile, PR osakonnale, müügidirektorile kui ka tegevjuhile (Buffington, 2004, lk 33–35). Töö autori nõustub

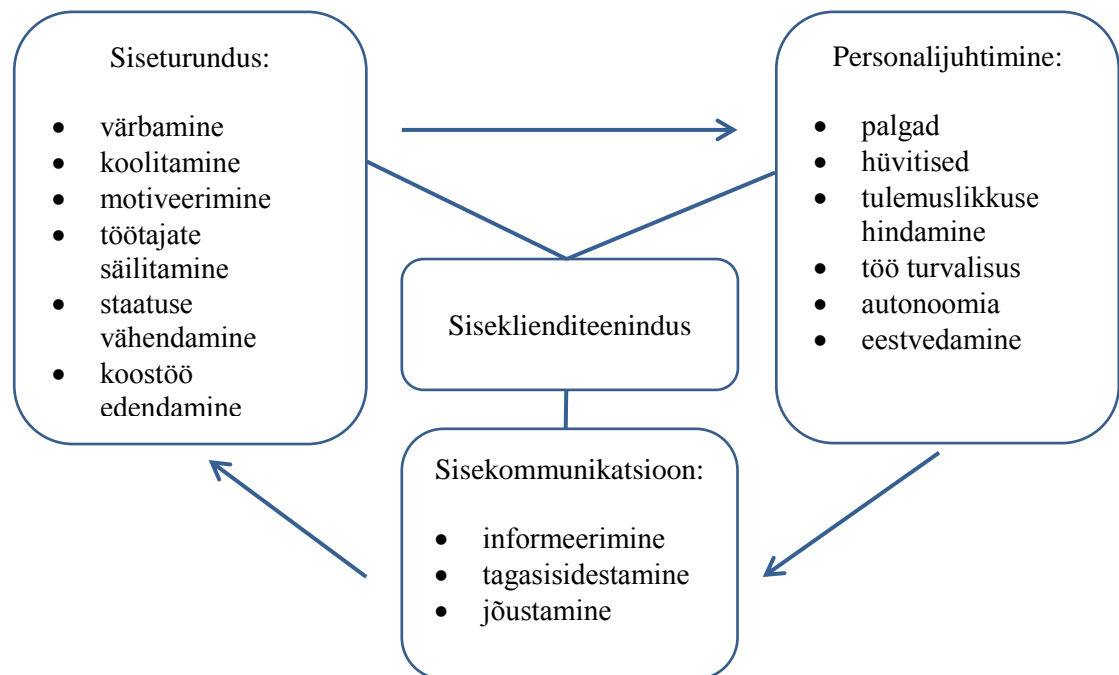
Buffingtoni arvamusega ning leiab, et sisekommunikatsiooni roll toetada ettevõtet tervikuna, olenemata organisatsioonilisest ülesehitusest.

Viimase kolme aastakümne jooksul on personalijuhtimine kui oluline osa organisatsiooni strateegiast läbi teinud märkimisväärsed muutused. Madalama taseme administratiiv- ja haldusprobleemidega tegelevast üksusest hakkas kujunema ettevõtete põhitegevuslik funktsioon ja strateegiline äripartner, mille oskuslik toimimine panustas organisatsiooni üleüldisesse efektiivsusesse. Blau (1964) sotsiaalse vahetuse põhimõte pakub hea ja selgitava raamistiku, kuidas töötajad tajuvad personalijuhtimise praktikaid ning kuidas need on seotud tööga rahulolu ja tööjõu voolavusega. Blau teooria baseerub uskumisele, et suhted maailmas on kahesuunalised ning põhinevad inimeste vahelisel usaldusel. Ka personalijuhtimist võib vaadelda sama sotsiaalse vastutuse vaatepunktist – kui töötajad tajuvad, et personalijuhtimise praktikad pakuvad neile tuge ja kasu, siis tunnevad nad ennast kohustatuna pakkuma ka midagi vastu.

Personalijuhtimist määratletakse tavaliselt kui palkamise, koolitamise, hindamise ja kompenseerimise protsesse, mis võimaldab töötajatel olla osavõtlik tööga seotud praktikate suhtes ning tervise ja ohtusega seotud küsimustes (Dessler, 2004, lk 4). Paljud akadeemikud on suunanud siseklienditeeninduse personalijuhtimise konteksti. Näiteks Mohr-Jackson (1991) uuris kuidas personalitöötajad saaksid arendada ja toetada kliendikesksust nii, et turunduskontseptsioon oleks kasutusel juba organisatsioonipõhiselt.

Personalijuhtimise kirjandus väidab järjekindlalt, et personalijuhtimise tavad mõjutavad töötaja käitumist ning seeläbi ka organisatsiooni tulemuslikkust. On väidetud, et personalijuhtimise tavad mõjutavad muu hulgas nii jõudlust (Heneman, Schwab, Fossum, & Dyer, 1989), produktiivsust (Schüler, 1981), organisatsioonilist tõhusust (Milkovich, Glück, Bartih, & McShane, 1988) kui ka kasumit (Scarleppo & Ledvinka, 1988). Schüler ja Huber (1990) tegid ettepaneku, et produktiivsus on personalijuhtimise funktsioonide ja tavade nagu personaliplaneerimine, tööanalüüs, värbamine ja valik, tulemuslikkuse hindamine ja hüvitamine, koolitamine, tervise ja ohutusnõuete parandamise eesmärk ning kriteerium (Zerbe, Dobni, & Harel, 1998, lk 166). See tähendab, et sõltuvalt ettevõtte iseloomust on kõikidel välja toodud praktikatel ettevõtte produktiivsuse ja tulemuslikkuse edendamisel oluline roll.

Joonisel 5 on välja toodud elemendid on autori nägemus peamistest ja olulisimatest sisekliendi teenindamise praktikatest. Lisaks teostatavatele praktikatele on erinevad autorid välja toonud veel ka muud sisekliente mõjutavad faktorid nagu töö füüsiline keskkond, organisatsiooni kultuur, tööd stimuleerivad süsteemid, tööprotsesside muudatused (Galpin, 1997, lk 13); staatuslike positsioonide vähendamine ja töökoha turvalisus (Bansal jt, 2001, lk 66–70); personalijuhtimise hindamine, organisatsiooni juhtimise arendamine, töö analüüs (Huselid & Delaney, 1996, lk 952); juhtimisstiilid, mõjuvõim ja eetika (Hagemann, 1992, lk 78) jpt.



**Joonis 5.** Siseklienditeenindamise praktikad (Ahmed jt, 2003, lk 1222; Argenti, 1998; Bansal jt, 2001; Batt & Colvin 2011; Dalton & Croft, 2003; Dolphin, 2005; Farner jt, 2001; Joutsenkunnas & Herkurainen, 1997; Oakland, 2006; Varona, 1996; Varey, 2001 alusel)

Käesolevast peatükist selgus, et nii personalijuhtimise, siseturunduse kui ka sisekommunikatsiooni praktikatel on mitu väga olulist ühist omadust:

- nad kõik on äärmiselt vajalikud saavutamaks ettevõttes seatud eesmärged;
- nad kõik on omavahel strateegilises suhtes saavutamaks ettevõttes soovitud tulemusi;

- nende kõikide eesmärk on aidata kaasa rahulolevate, lojaalsete ja produktiivsete töötajate säilitamisele ettevõttes;

Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et kõik nimetatud tegevused on suunatud samale sihtgrupile – ettevõtte siseklientidele ning kombineeritult ongi tegemist siseklienditeenindamise praktikatega, mille erinevuseks on ainult nende vastutuse jaotamine ja kasutamine ettevõttes, mis sõltub juba organisatsioonilisest struktuurist.

### **1.3. Siseklienditeenindust mõjutavad aspektid jaekaubanduses**

Klienditeenindus on tänapäeva ärimaailma lahutamatu osa ning kõik teenusepakkujad peavad olema piisavalt hästi ette valmistatud efektiivseks klientidega suhtlemiseks. See ettevalmistus on suures osas tingitud klientide järjest kasvavast teadlikkusest nii kaupade kui ka teenuste kohta ning tiptasemel klienditeenindust saavad tagada üksnes oma töös rahulolevad töötajad. Töötajate motivatsioon ja tööga rahulolu sõltub mitmetest teguritest nagu õiglase tasu, edutamine, töökoha turvalisus, karjäärivõimalused, töötajate omavahelised suhted, juhtimistiil ja üldised töötingimused. Samuti kattub tööga rahulolu suurel määral ka rahuloluga eluga üldiselt. Töö iseloomul ja keskkonnal on suur osa meie igapäevasest elust. Siseklienditeeninduse uurimine on vajalik igale organisatsioonile kaardistamiseks personali rahulolu või rahulolematuse. Samuti loob see tugevama sideme ettevõtte siseklientide ja juhatuse vahel ning soodustab nende omavahelist kommunikatsiooni ja koostööd. Antud kontekstis võib suurema pildi hoomamisel esimeseks sammuks pidada töötajate vajaduste välja selgitamist.

Paljud töökohad võivad olla nii füüsiliselt kui emotsionaalselt kurnavad, kuid leidub ametikohti ja ettevõtteid, mis on potentsiaalselt stressirohkemad kui teised. Mitmed uuringud on tõestanud, et müügi, jaekaubanduse ja juhatamisega seotud töökohad on pingeterohked ning vajavad seetõttu kõrgendatud tähelepanu töötajate juhendamise ja motiveerimise osas (Broadbridge, 1999, lk 374). Kõrgtasemeline klienditeenindus on väljakutse igale organisatsioonile, kuid sealjuures ei tohi unustada, et üksnes oma tööga rahulolevad sisekliendid on suutelised neid kliendisuhteid rajama ja hoidma. Seega

ettevõtted, kes ei suuda klientide vajadustele piisavalt kiiresti reageerida võivad kaotada oma positsiooni turul.

Kaubandusmaastiku pidev laienemine ja globaliseerumine sunnib ettevõtteid üha rohkem tähelepanu pöörama töötajate säilitamisele ja arendamisele ettevõttesiseselt. Mitmed uuringud näitavad, et tööga rahulolu on ettevõtte majandustulemustega tugevas seoses. Gratton (2007, lk 46) toob välja, et tööga rahulolu ja tööjõu volavuse vahel on seos peaaegu alati. Clark, Georgellis ja Sanfey (1998, lk 118) leidsid, et töötajad, kes polnud oma tööga rahul puudusid töölt suurema tõenäosusega ja lahkusid töölt. Seega on müügipersonali õige haldamine kaubanduses määrava tähtsusega. Oosthuizen (2001, lk 19) toob välja, et muutuv ja konkurentsivõimelises majanduses on iga ettevõtte suurimaks väljakutseks motiveerida töötajaid nii tootlikkuse kui tõhususe parendamise eesmärgil.

Teeninduse ja jaemüügiga tegelevatel organisatsioonidel on väga erinevad mõõtmed, käitumisnormid, väljakutsed ja infrastruktuuriga seotud mured, mis peamiselt tulenevad mõjutatavatest suhetest klientide ja ettevõtte töötajate, kaasaarvatud müügiesindajate, teenusepakkujate, kaupluste personali ja klienditeenindajate vahel. Need suhted hõlmavad pidevat ja personaalset suhtlemist, sisaldades ohtralt võimalusi nii heade kui kahjustavate kliendihoiakute ja arusaamade tekkeks (Eichorn, 2004, lk 155). Seetõttu tuleb igal organisatsioonil tagada võimalikult pädev ja tööülesannetele orienteeritud teenindav personal ning pidada meeles, et teenindussektoris on töötajate arendamine ja koolitamine äärmiselt tähtsal kohal, sest enamus teenuseid jõuavad tarbijateni just läbi töötajate (Yoo & Park, 2007, lk 911–912).

Koolitamine on praktilisest ja teoreetilisest osast koosnev protsess, mida saab iga ettevõtte korraldada nii organisatsiooni siseselt kui tellida väljast (Olaniyan & Ojo, 2008, lk 328). Töötajate koolitamise ja arengu all võib silmas pidada tegevusi, mis annavad töötajale edasi vajaminevaid teadmisi töö oskuslikuks tegemiseks (Niazi, 2011, lk 43). Arenguvõimaluste loomine aitab hästi tõsta töötajate pädevust ning tänu sellele ka teeninduse kvaliteeti (Brooks, 2006, lk 92). Ka Broadbridge (1999, lk 374) kohaselt kujundavad kaubanduse tööhõivet keerulised tegurid, mis on tugevalt seotud töötajate motivatsiooniga ja arendamisega. Töötajate motivatsioonitase kaubanduses on seotud

ettevõtte kasumiga, sest klienditeenindajad on need, kes otseselt väliste klientidega kokku puutuvad tagades organisatsioonile pideva jõudluse ja efektiivsuse.

Tööraahulolu teenindusvaldkonnas on üks enim uuritud organisatsiooniline teema. Berry ja Parasuraman (1991, lk 163) tõid välja, et teenindusettevõtte ja sealse personali rahulolu on omavahel tugevalt seotud tänu asjaolule, et iga ettevõtte liikmete jaoks on tähtis mõista oma positsiooni organisatsiooni tegevuses ning eesmärkide saavutamises. Mida paremini on töötaja kursis ettevõttes toimuvaga, seda suuremat psühholoogilist seotust ta organisatsiooniga tunneb. Tööga rahulolu on töötaja kõige selgem hinnang tööle ja sellega seotud aspektidele nagu tööalased suhted, kommunikatsioon organisatsioonis sees, tasustamine, töökeskkond, hindamine. Mitmed uuringud (Maloney & McFillen, 1986; Judge & Hulin, 1993) näitavad, et ettevõtted, mis paistavad silma töötajate rahuloluga vähendavad tööjõu voolavust ja töölt puudumist ning kasvatavad kliendirahulolu ning läbi selle kasumit. Sellest tulenevalt on tööraahulolu välja selgitamine oluline nii töötajatele kui ka juhtkonnale.

Joutsenkunnas ja Herkurainen (1997, lk 81) on välja toonud, et teenindusettevõttes on tööraahulolul suurem tähtsus kui traditsioonilises tootmisettevõttes, sest teenindusettevõttes osalevad töötajad ja kliendid kogu teenindusprotsessi vältel üksteist vastastikku mõjutavas suhtlemissituatsioonis. Iga klienditeenindaja on kliendile esmane ja vahetu kontakt organisatsiooniga, kujundades ettevõtte maine. Täitmaks kliendivajadusi peavad teenindussektori töötajad tihti oma isiklikud emotsioonid tahaplaanile suruma ja tegelema eelkõige klientide soovide, huvide ja muredega, vältimaks seal juures negatiivseid kokkupuuteid. See omakorda tekitab soodsa pinnase emotsionaalseks kurnatuseks ja rahulolematuseks (Kanfer, Chen, & Prichard, 2008, lk 77). Seega on töötajate koolitamine on ettevõtte võimalus tõsta üleüldist teeninduskvaliteedi taset, läbi mille mõistaksid ka töötajad paremini nii iseennast kui tarbijaid ja oleks oma tööga rahulolevamad.

Kamdron (2003, lk 44) on oma töös välja toonud aspektid, mis on teenindusvaldkonnas tihedalt tööraahuloluga seotud ning toob välja palga, edutamise, suhted kolleegidega, juhtkonna toetuse, vanuse ja organisatsioonilised tunnused (suurus, struktuur, praktikad). Robbins ja Judge (2009, lk 128) nimetavad samade aspektidena ettevõttesisest karjäärivõimalust, tasustamist, suhteid juhtkonnaga, töötaja enda tööalast

panust, arengut ja koolitamist, tunnustamist ja töö mitmekesisust. Luthans (1992, lk 121–122) rõhub teenindussektori töörahulolust rääkides samuti palgale, töö mitmekesisusele, edutamisele, kolleegide vahelistele suhetele ja töötingimustele. Ka Sageer, Rafat ja Agarwal (2012, lk 32) toovad töörahulolu tõstmisel organisatsioonis välja töötajate head omavahelised suhted, hea tasustamispoliitika, head töötingimused, koolitamise ja arendamise ning karjäärivõimalused.

Tööga rahulolematust võib tuleneda mitmetest erinevatest allikatest nagu ebaselged tööülesanded, autonoomia ning järelvalve ja juhendamise kvaliteet (De Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir, & Ando, 2009, lk 541). Seega pole tööga rahulolu oluline üksnes töötajate seisukohast vaid nagu öeldud mängib suurt rolli organisatsiooni tulemustes tervikuna mõjutades nii töötajate sotsiaalset käitumist seoses sisemiste ja väliste klientidega, kui ka tööjõu voolavust (Schroder, 2008, lk 226). Locke (1976, lk 1304) toob töörahulolu välja kui meeldivate ja positiivsete emotsioonide mõõdupuu, mis tuleneb otseselt töötaja töötulemustest, kogemustest ja hinnangutest. Kuna ka töö autor lähtub sarnaselt Locke'ga (1976) ideest, et siseklienditeenindust puudutavad praktikad ettevõttes on suures osas tunnetuslikud ning põhinevad siseklientide enda hoiakutel ja tajul, siis sobib Locke poolt välja toodud töörahulolu mõiste autori poolse ideega kõige paremini.

Carr (2007, lk 36) defineerib tööga rahulolu pigem töötajate suhtumise küsimusena, mis võib olla seotud näiteks isiklike tunnetega ning toob välja tõsiasja, et isegi kui inimesed on rahul oma tööga üldiselt, ei pruugi nad rahul olla kõikide tööga seotud aspektidega. Wilks ja Neto (2013, lk 877) leiavad, et töörahulolu hindamine erinevate praktikate kaupa võimaldab tulemustest kätte saada suuremat kasutegurit ning on ettevõttele praktilisem kui üldine kompleksne meetod. Seega on vajalik kaardistada töötajate rahulolu seoses täpsemate personalipraktikatega.

Ettevõtte investeeringud töötajate värbamisse, valikusse, koolitustesse ja arendamisse on raisatud kui hinnatud töötajad ettevõttest lahkuvad ja seetõttu on tööjõu voolavus midagi, mida organisatsioonid võimalusel vältima peaks (De Moura jt, 2009, lk 540). Kuigi lõppkokkuvõttes vastutab igaüks ise oma motivatsiooni eest, on ka juhil meeskonna töömotivatsiooni säilitamisel oma osa ja vastutus. Tema käes on võim teha otsuseid, mis töötajate motivatsiooni mõjutavad (Joutsenkunnas & Herkurainen, 1997,

lk 82). Grensing (1991, viidatud Ströh, 2001, lk 60 vahendusel) märgib ära, et motiveeritud töötajad on heade juhtimisoskuste tulemus ja see on juhtide üks tähtsamaid kohustusi. Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et juhatuse tähtsaimaks ülesandeks luua töökeskkond, mis rahuldaks sisekliente ja motiveeriks neid oma tööd paremini tegema, mõistes sealjuures, et tulemuste saavutamine võib olla aeganõudev protsess.

Bachmann ja Maruste (2003, lk 116–117) toovad välja kasutegurid, mida annavad organisatsioonis korrektselt planeeritud ja läbiviidud motivatsiooni- ja rahulolu-uuringud:

- informatsioon töötajate rahulolu ja rahulolematuse kohta;
- kommunikatsiooni aktiveerimine seoses uuringu planeerimise, tulemuste arutamise ja töötajate julgustamisega esitama oma mõtteid;
- koolitusvajaduste väljaselgitamine;
- töötajate paranenud hoiakud seoses võimalusega väljendada oma tundeid ning arusaamaga, et juhtkond on huvitatud töötajate heaolust;
- võimalike töötajate reaktsioonide ja üleskerkivate probleemide määratlemine seoses tulevikus planeeritavate muudatustega ettevõttes.

Seega on siseklientide rahulolu on piisavalt täpne mõõtühik ettevõtte sisemistest protsessidest. Samuti on need kaks rahulolu omavahel tihedalt seotud: rahulolev töötaja on tõenäoliselt ka usaldusväärne kõrghariduse teeninduskvaliteedi pakkuja (Naumann & Giel 1995, lk 374–375). Tööraahulolu on tööjõu voolavuse ennustamiseks üks võtmetegureid, sest töölt lahkumine on kõige ilmsem märk tööga rahulolematusest (De Moura jt, 2009, lk 540–541). Sellel omakorda võivad olla sügavad tagajärjed ettevõtte tõhusale toimimisele, sest uute kvalifitseeritud töötajate leidmisele kuluv aeg ja materiaalsed kulud võivad pidurdada organisatsiooni produktiivsust.

Tulenevalt võrdlemisi tähtsast seotusest töörahulolu, motivatsiooni, klienditeeninduse ja kliendirahulolu näol peaksid organisatsioonid ja akadeemikud antud teemale keskenduma, pöörates erilist tähelepanu väga ilmsele seosele produktiivsete töötajate ja rahulolevate klientide vahel (Eichorn, 2004, lk 155). Kuid Tornow (1991) tõestab, et enamik suuri organisatsioone peavad töötajate rahulolu ja klientide rahulolu täiesti eraldiseisvateks valdkondadeks ning ei panusta regulaarselt töörahulolu mõõtmisse.

Isegi kui organisatsioon ise ei tunne, et töötajate motivatsioon või selle regulaarne kaardistamine on oluline, on kõikide töötajate peale kulutatud ajal ettevõtte üldistele tulemustele siiski positiivne mõju, sest puudujäägid personalitöös, sisekommunikatsiooni häired kui ka siseturunduse ebapiisav rakendamine võivad kaasa tuua motivatsiooni languse ja rahulolematuse.

Fisher, Schoenfeldt ja Shaw (1999, lk 158–159) toovad välja, et töörahulolu analüüsi käigus viiakse läbi mitmeid personaliuringuid, mida tehakse peamiselt töötajate töörahulolu ja motivatsiooni välja selgitamiseks. Nimetatud uuringud võimaldavad suurel määral vähendada tööga rahulolematust ning sellega kaasnevat tööjõu voolavust. Üheks võtmeteguriks tööga rahulolu puudutavates küsimustes teenindusvaldkonnas on töömotivatsioon. Motivatsioon on paljudes ettevõtetes suureks probleemiks, olleks sealjuures üks peamisi tegureid töötajate tulemuslikkuse suurendamisel. Rahulolevad töötajad on ettevõttes püsivamad ja saavutavad paremaid töötulemusi. Tihti eeldatakse, et töö motivatsioon ja tööga rahulolu on sarnased mõisted kui mitte sünonüümid. Hersey ja Blanchard (1988, lk 44–45) toovad välja nende erinevused väites, et motivatsioon on mõjutatud tuleviku arusaamadest suhete, tulemuslikkuse ja tasu kohta ja rahulolu viitab pigem inimeste tunnetele juba olemasolevate tegurite suhtes. Inimesed näevad rahulolu kui minevikus toimunud sündmuste tagajärge ja motivatsioon peegeldab nende ootusi tuleviku suhtes.

Motivatsioon on sotsiaalteaduste oluline osa, kuid töömotivatsioon pärineb rohkem juhtimisvaldkonna ideedest (Rainey 2006, lk 243). Nii töötajate motiveerimine kui inimressursside juhtimine on mõlemad äärmiselt olulised valdkonnad. Kuna motivatsiooniprotsess nõuab erinevaid stiimuleid nagu koolitamine, arendamine ja investeerimine töötajatesse, siis motivatsiooniteooriad sisaldavad tavaliselt nimekirja nende stiimulitega.

Erinevate organisatsiooni töötajatele erinevates valdkondades ja maailmajagudes mõjuvad erinevad faktorid. Mitmed uuringud näitavad, et lääneriikides motiveerivad töötajaid pigem töö huvitavus ja karjäärivõimalused, kuid näiteks Indias on olulisemateks faktoriteks töökoha olemasolu ja turvalisus (Beer, Spector, Larwence, Mills ja Walton, 1984, lk 278). Ka Brooks (2006, lk 91) toob välja, et erineva

kultuurilise taustaga inimesi motiveerivad erinevad faktorid. Sama kehtib ka erinevas vanuses töötajate kohta. Vanusel on tugev mõju käitumuslike tegurite kujunemisele ning töömotivatsioonile (Axelrad, Luski, & Malul, 2015, lk 26). Noored inimesed ootavad võrreldes vanematega tööandjalt rohkem tuge, juhendamist ja koolitusi, mille puudumisel otsitakse väljundit uues töökohas (Hamori, Jie, & Burak, 2012, lk 28). Seega võib väita, et erinevad siseklienditeeninduse tegurid võivad mõjuda töötajate motivatsioonile ja rahulolule kontekstipõhiselt.

Erinevusi tööjõu volavuses võib välja tuua tegevusvaldkondade kaupa. Näiteks personali volavus jaekaubanduses ja tootlustuses on keskmiselt 30–50% aastas, sest töö on stressirikas, toimub vahetustes, töötasu on enamasti madal ja amet väheprestiižne (Eensalu, Kadakas, & Kaurson, 2002, lk 27). Lisaks tasub välja tuua, et teenindussektori tööhõive koosneb suures ulatuses just nimelt noortest töötajatest, kelle vanus jääb 18–25 eluaasta vahele (Dermody, Young & Taylor, 2004, lk 3). Seega tuleb keskenduda teenindussektori töötajate rahulolu hindamisel ka vanuseliste iseärasustele.

Noori töötajaid saab pidada eraldi seisvaks rühmaks, mis erineb märgatavalt vanematest, ennast rohkem kehtestavatest töötajatest, selgete tunnuste poolest. Arvestades noorte elustaadiumit on vähetõenäoline, et neil on antud eluetapil lapsed või pangalaen ning seetõttu erinevad nooremate töötajate väärtushinnangud, normid, uskumused, prioriteedid ja ettekujutused maailmast võrreldes vanemate töötajatega märgatavalt (Freund, 2006, lk 249). Seega on usutav eeldada, et tööga seotud käitumised ja hoiakud ning eelistatud motivatsioonifaktorid on küpsemate töötajatega võrreldes paremini eristuvad. Samuti nagu täiskasvanud inimese isiklik ja intellektuaalne areng kulgeb ning muutub läbi elu, muutub ka töötajate võimekus, soovid, vajadused, töö ning tasu eelistused (Kanfer jt, 2008, lk 72). Freundi (2006) poolt läbi viidud uuring kinnitas, et vanus ja motivatsioon on omavahel seotud ning vanus mõjutab inimeste motivatsiooni ja töötajate prioriteetide seoses erinevate motivatsiooniteguritega muutuvad inimese vanusega.

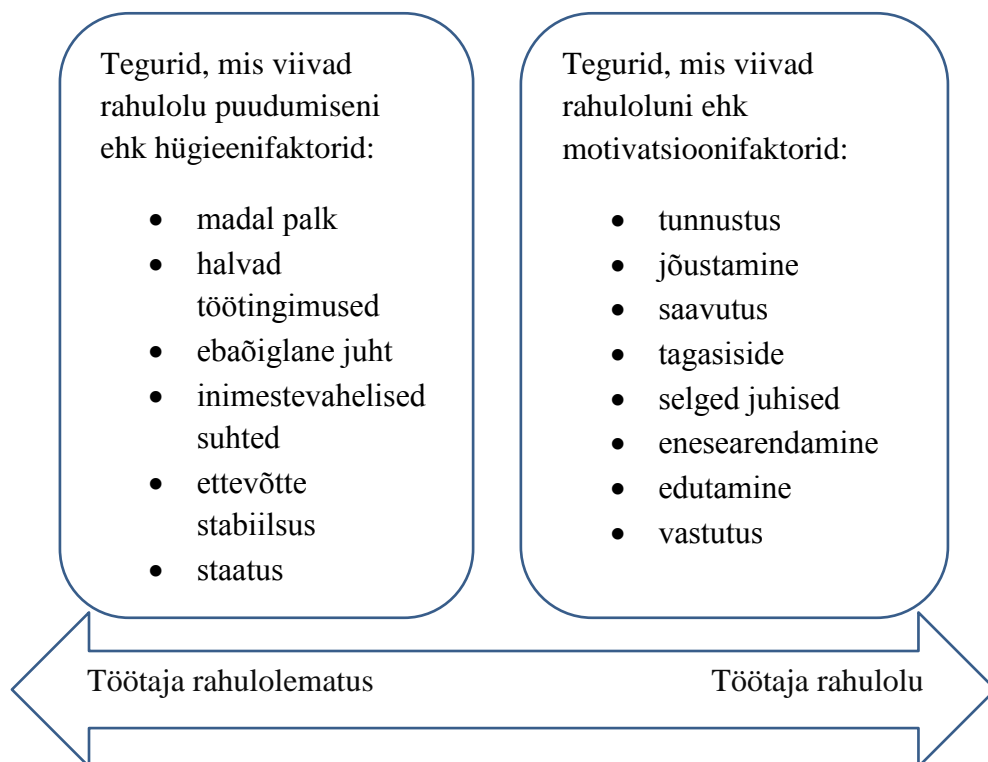
Noori saab teenindussektoris sageli pidada lühiajalisteks töötajateks (Kanfer jt, 2008, lk 84). Antud väidet kinnitavad ka mitmed teenindavat personali puudutavad uuringud (Huselid 1995; Ichniowsky 1996). See näitab, et vähest tööstaaži teenindusvaldkonnas saab pidada normaalseks, millest omakorda võib järeldada, et noored ei jõua sageli

kõrgema taseme motivatsioonivajadusteni. Käesoleva magistritöö kontekstis saab seda vajadust tõlgendada Herzbergi motivatsioonitegurite ning Hackman ja Oldhami sisemise motivatsioonina, mis aitab tuvastada nn raamistikku oluliste karakteristikute läbi, sest tänu lühiajalistele töösuhetele keskenduvad nooremad töötajad motivatsioonifaktoritele, mis on lihtsamini ja kiiremini saavutatavad.

Hackman ja Oldhami töö karakteristikute originaalne mudel loodi seitsmekümnendatel, kuid on siiani kasutusel ja üks kasutatavamatest mudelitest töörahulolu väljaselgitamisel. Mudelis on välja toodud viis karakteristikut: 1) töö mitmekesisus 2) töö piiritletus 3) töö olulisus 4) autonoomsus 5) tagasiside. Hackman ja Oldhami teoreetiline mudel on välja toodud lisas 4 (Hackman, Oldham, 1975, lk 161–162).

Oosthuizen (2001, lk 22) on ära märkinud, et ettevõtted, kelle töötajad tegelevad igapäevaselt lihtsate ja rutiinsete ülesannetega seisavad sageli silmitsi kõrge tööjõu voolavuse, motivatsiooni puudumise ja madala tootlikkuse probleemidega. Seetõttu tuginevad nad tihti hügieenifaktoritele vähendamaks tööga rahulolematust. Hügieenifaktorid võivad vähendada tööga rahulolematust, kuid nad ei paranda töötajate töösooritust. Seetõttu peaks käesoleva töö puhul pöörduma pigem Herzbergi teooria motivatsioonitegurite poole. Kuigi Herzbergi teooria on palju kriitikat saanud, on üks tema poolt kõige rõhutatud aspekt, et tööga rahuolu sõltub tööülesandest endast. Franken (1994, lk 16) toob välja, et terminitel “peab töötama” ja “tahab töötada” on suur vahe ja sellel Herzbergi teooria põhinebki.

Saamaks töötajad oma tööülesandeid nautima on suur roll nende uhkusel ja saavutamisevajadusel, mis sageli on kõrgem just nooremate töötajate seas. Kui ülesanne ei ole uhkuse ja saavutamisevajaduse allikaks, siis ei ole töötaja motiveeritud. See kõik põhineb eeldusel, et enamikel töötajatel on olemas vajadus eneseteostuseks ja uhuseks (Mol, 1991, lk 20). Joonisel 6 on välja toodud tegurid, mis viivad tööga rahuloluni ning tegurid, mis tööga rahulolu pärsivad.



**Joonis 6.** Tööraahulolu mõjutavad tegurid (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2010, lk 44–49 alusel)

Lisaks saavutamisevajadusele on äärmiselt oluline ka töötaja tagasisidestamine, seda eriti nooremate töötajate puhul, kes on oma karjääri algusetapis ning vajavad sageli kõrgendatud tähelepanu. Tagasiside puudumine võib olla üks suurimaid motivatsioonitapjaid tööl. Keegi ei taha olla jäetud kahe silma vahele (Hagemann, 1992, lk 57). Siinkohal ei tohi pidada tagasiside all silmas mitte ainult üldist informatsiooni, vaid töötaja isiklike tegevusi. Tagasiside on töötaja tulemuslikkuse kohta käiv informatsioon, mis võimaldab kohandada tal oma sooritusi (Daniels, 2000, lk 101). Ka peaks töötajatel olema antud võimalus lahendada olukordi oma äranägemise järgi. Kui töötajatel pole võimalus oma tööd planeerida ja lahendada, siis on väga ebatõenäoline, et nad on motiveeritud (Mol, 1991, lk 22). Eriti olulist rolli mängib kaasamine ja tagasisidestamine noorte inimeste pühendumise seisukohalt (Flinkman & Salanterä, 2015, lk 1054). Mida rohkem on noortel töötajatel vabadust ja võimalusi oma tööülesannete täitmiseks, seda paremini tunnetavad nad ise oma eesmärgid ja ühtekuuluvustunnet ettevõttega.

Vastavalt Vroomi (1964) teooriale sõltub motivatsioon töötajate ootustest nende enda tööle ja sooritusvõimele saavutamaks loodetud tasu. Töötajate motivatsioon paremaks soorituseks sõltub suures osas nende endi ootustest, et suuremad jõupingutused toovad kaasa parema tulemuse ning see läbi ka oodatud tasu ja tunnustuse (Zeb, Jamal, & Murad, 2015, lk 216). Üldisemas mõttes toetab see teooria seisukohta, et tasustamise ja tunnustamise ning töötajate tööga rahulolu vahel on tugev seos. Arvestades teenindussektori madalat palgataset, pigem nooremat personali ning rutiinset tööd sobib ka Vroomi teooria hästi just teenindusega tegelevate ettevõtete uurimiseks.

Heaks vahendiks töörahulolu mõõtmisel organisatsioonis on ka Minnesota rahulolu küsimustik (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ). MSQ esialgne versioon koosnes 100st väitest, mille põhjal töötati hiljem välja 20st väitest koosnev lühiversioon. Lühiversiooni küsimustiku kuus väidet koosnevad väliste teguritega rahulolust nagu tehniline juhendamine, inimsuhted, tunnustus, organisatsiooni sisereeglid, tasustamine ning edutamine ning kaksteist väidet sisemiste teguritega rahulolust nagu töö turvalisus, sotsiaalsed teenused, mitmekesisus, toimekus, oskus oskusi kasutada, moraalsed põhimõtted, iseseisvus, vastutus, loovus, saavutused, autonoomia, ja staatused. Lisaks kasutatakse üldise töötahulolu mõõtmiseks veel kahte väidet nagu suhted kaastöötajatega ja töötingimused (Hirschfeld, 2000, lk 256–257).

Kommunikatsiooniga rahulolu küsimustik (Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ) on 1977. aastal Downs ja Hazeni poolt loodud vahend uurimaks kommunikatsiooniga rahulolu ja töömotivatsiooni vahelist seotust ning aja jooksul on küsimustikust saanud edukas vahend organisatsioonilise kommunikatsiooniga rahulolu välja selgitamiseks (Varona, 1996, lk 110). Mitmed uuringud tõestavad kommunikatsiooniga rahulolu seotust organisatsioonilise pühendumusega (Putti, Aryee, & Phua, 1990; Naz & Gul, 2014, Varona, 1996). Organisatsiooniline pühendumine omakorda on tugevas seoses tööjõu volavusega (Hackett, Lapierre, & Hansdorf, 2001; Bentein, Vanderberg, Vangerberghe, & Stinglhamber, 2005; Wagner, 2007) ja seetõttu on CSQ käesoleva töö jaoks sobilik vahend. C. W. Downs ja Hasen (1977) ja C. W. Downs (1988) kirjeldavad kokku kaheksat tegurit, mida CSQ tuvastada aitab:

- organisatsiooni perspektiivi puudutav kommunikatsioon, mis on seotud ettevõttega seotud muudatuste, finantsolukorra, üleüldise strateegia ja

eesmärkidega;

- personaalne tagasiside, mis puudutab töötajate individuaalsete tööülesannete hindamist;
- ettevõtte integratsiooni puudutav kommunikatsioon, mis on seotud töötajate vahetu töökeskkonna ja osakondade plaane puudutava informatsiooniga;
- juhtidega seotud kommunikatsioon, mis on seotud juhtide avatusega uutele ideedele, nende tähelepanekute ja juhendamise valmidusega;
- kommunikatsioonikliima, mis peegeldab ettevõtte kommunikatsiooni nii organisatsioonilisel kui personaalsel tasandil;
- horisontaalne kommunikatsiooni all käsitletakse seda, mil määral kolleegide mitteametlik suhtlus on selge ja vabalt voolav;
- kommunikatsioonikanalite kvaliteet, mis selgitab kui hästi on organiseeritud koosolekud ja kui palju infot ja millises formaadis töötajatele edastatakse;
- alluvatega seotud kommunikatsioon keskendub üles ja alla suunatud kommunikatsioonile alluvatega. Juhtivatel positsioonidel töötajad saavad kirjeldada alluvate vastuvõtlikkust allapoole suunatud kommunikatsioonile ja nende aktiivsust üles suunatud kommunikatsiooni puhul (ehk kui palju alluvad ise initsiatiivi üles näitavad) (Varona, 1996, lk 111–113).

Kokkuvõtvalt saab motivatsiooniteooriaid saab kasutada selgitamaks töötajate käitumist ja suhtumist ettevõttes. Nii motivatsiooniteooriate rakendamine kui töötajate individuaalse töö tulemuslikkuse hindamine on võimalus oma töötajaid paremini motiveerida ja pakkuda seeläbi kvalifitseeritumat teenindust oma välistele klientidele. Töötajaid stimuleerivama töökeskkonna loomine on alati juhtidele, personaliekspertidele ja ka teadlastele inimressursside juhtimise vallas olnud tähelepanuväärseks teemaks. Kuna töötajate vajadused ja emotsioonid ning nende täitmise tase, motivatsiooniprotsess ja ettevõtte peronali voolvus on omavahel tugevalt seotud.

Saal ja Knight (1988, lk 139–140) on analüüsinud kõiki erinevaid motivatsioonidefinitioone ja toonud välja kolm tegurit, mis võtavad motivatsiooni olemuse kokku:

- motivatsioonil on inimeste käitumisele energiat andev mõju. See on seisund, mis põhjustab, sunnib ja paneb inimesi tegutsema teatud viisil ja osalema teatud tegevustes;
- motivatsioonil on juhtimisfunktsioon, mis on suunatud konkreetsete eesmärkide saavutamisele;
- motivatsioonil on jätkusuutlik funktsioon, mis seletab, miks motiveeritud inimesed käituvad järjekindlalt kuni eesmärgi saavutamiseni.

Arvestades ülaltoodud aspekte saab välja tuua, et motivatsioon on keeruline termin, mis hõlmab erinevaid stiimuleid, vajadusi, pingeid ja muid mehhanisme, mis aitavad inimestel läbi viia konkreetseid ja järjekindlaid tegevusi saavutamaks soovitud eesmärgid ning millele keskendumine aitab kasvatada töötajate orienteeritust tööle ning muuta neid ametikohal püsivamateks. Kirjeldatud teooria põhjal võib järeldada, et kaubanduses on siseklienditeenindusega rahulolu oluline määraja, mille suurenemisega organisatsioonis suureneb ka töötajate motivatsioon ja tööga rahulolu ning väheneb tööjõu volavus. Läbi empiirilise uuringu proovib autor antud järeldustele kinnitust leida.

## **2. SISEKLIENDITEENINDUS APRANGA OÜ'S**

### **2.1. Ülevaade Apranga OÜ tegevusest, tööjõu volavuse probleemist ja uuringu metodoloogiast**

Personalivaldkonna üheks suurimaks probleemiks tänapäeval on tööjõu volavus ning viimaste aastate madal töötuse määr. Seetõttu on iga organisatsiooni huvides pädevaid töötajaid säilitada ja motiveerida ning personalipraktikatele peaks tähelepanu pöörama iga organisatsiooni juht. Mõnevõrra keeruliseks muudab selle asjaolu, et iga ettevõtte sisemiste praktikate tase sõltub paljuski organisatsiooni struktuurist, spetsiifikast ja suuruselt. Väga aktuaalne on antud teema ka Eesti jaekaubanduse valdkonnas, kus on suuremas plaanis on tekkinud olukord, kus töötajad valivad omale tööandjat, mitte vastupidi.

Apranga OÜ on Baltikumi juhtiva jaekaubandusettevõtte Apranga APB tütarettevõtte Eestis, esindades turul erinevaid kaubamärke nagu Zara, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Massimo Dutti, Zara Home, Aldo, Promod, Mango, Apranga omanimeline kauplus, Karen Millen, Marella, Pennyblack, Hugo Boss, Emporio Armani, Armani Jeans, Nude ja Burberry. Apranga OÜ's töötab Eestis 353 töötajat, kellest 104 on juhtivatel positsioonidel – tegevjuht, personalijuhtid, pearaamatupidaja, kaupluse juhatajad, juhataja asetäitjad, osakonnajuhatajad.

Personali planeerimine Apranga OÜ's on nii personalijuhtide, värbamisspetsialistide kui ka kaupluse juhatajate ülesanne. Klienditeenindajate värbamisega tegeleb värbamisspetsialist, kellele kaupluste juhatajad edastavad iga kaupluse vajadused. Vastutavamate positsioonidega tegelevad kaupluse juhatajad koos personalijuhtidega. Apranga OÜ rakendab töötajate koolitamiseks nii sise- kui väliskoolitusi. Ettevõtte korraldab ise uute töötajate koolitusi, mentorite koolitusi, värbamiskoolitusi juhatajatele, arenguestluste koolitusi ja kaks korda aastas toimuvaid juhatajate koolitusi. Ettevõtte väliselt tellitakse DISC isiksuse treeningut, raamatupidajatele ja

personalijuhtidele erinevaid koolitusi ning luksusbrändide klienditeenindajatele eraldi müügikoolitusi. Samuti koolitavad erinevate kaubamärkide esindajad ise oma töötajaid vastavalt brändireeglitele.

Palgajuhendiga on ettevõttes kindlaks määratud ametikohale vastav põhipalk ning lisatasude protsent sõltub kaupluse müügikäibest ja töötaja positsioonist ettevõttes. Korra aastas makstakse vähealt aastase staažiga töötajatele jõulupreemiat. Mitterahalise motivatsioonisüsteemi osaks võib lugeda iga-aastast jõulupidu ettevõtte töötajatele. Ettevõttesisesed karjäärivõimalused on Apranga OÜ's aktuaalsed. Kompetentsed ja motiveeritud klienditeenindajad liiguvad tihti vastutavamatele positsioonidele ning paljud juhatajad ja ka mitmed personalijuhid on kasvanud organisatsioonisiselt. Samuti on esimest aastat kasutusel *Try On Career* programm, kus ettevõtte töötajad saavad poole aastase perioodi jooksul katsetada läbi erinevate vestluste, koolituste ja *workshoppide* oma soovitud ametikoha olemust. Programmi vastu võetud töötajad valmistatakse poole aasta jooksul ette võimalikuks positsioonivahetuseks ning vabad ametikohtad täidetakse eelisjärjekorras programmi läbinud töötajatega.

Ettevõtte tegevust juhib Eesti tegevjuht, kellega koos moodustavad administratiivse osakonna raamatupidajad, personalijuhid, värbamisspetsialist ja personalispetsialist. Personalijuhid koordineerivad koos Leedu kaubamärgi juhtidega kaupluse juhatajate tööd, kes omakorda juhivad tööd kaupluse sees. Personalispetsialist tegeleb personali lepingutega, abistab tegevjuhti ja raamatupidajaid ning värbamisspetsialist korraldab ettevõttesiseseid koolitusi ja värbamist. Apranga OÜ struktuur on välja toodud lisa 2.

Tööjõu voolavuse probleem ettevõttes on väga aktuaalne. Eriti puudutab see klienditeenindajate ametikohti, mida täidavad suurel määral õpingute kõrvalt ajutiselt tööle tulnud üliõpilased. Kehtib tendents, et mida kõrgem on ametitasand, seda madalam on tööjõu voolavus. Personaliosakonna statistika andmetel vahetub administratiivsetel kohtadel praeguse tendentsi järgi üks inimene kahe aasta jooksul, seega on ka käesolev uuring suunatud poodides töötavale personalile ja ei peatu pikemalt ettevõtte kontori töötajatel, kes käesolevas uuringus ei osale.

Klienditeenindajate ametikoha iseloom on üleüldiselt väga liikuv ning seetõttu on see ka tihti asutusi vahetav töökategooria. Nii nagu jaekaubanduses klienditeenindaja

ametikohale tavapärase, alustatakse ka Apranga OÜ's sageli sellel positsioonil tööd ilma eelneva töökogemuse- ja erialase väljaõppeta ning paljude alustavate teenindajate jaoks on see nende esimene töökoht. Sellest tulenevalt võivad ka ootused klienditeenindaja ametikohale olla suuremad ning seda tüüpi töötajatega saab arvestada üksnes kuni järgmise, neile sobivama ja näiteks erialasema töökoha leidmiseni.

Apranga OÜ tööjõu voolavuse ulatusest annab ülevaate lisa 3, kus on välja toodud töötajate arv 2016. aastal vastavalt kaubamärkide jaotusele. Aastal 2016 tuli ettevõttesse juurde 625 inimest ja lahkus kokku 547 inimest. Lapsehoolduspuhkusel oli sellel ajal kokku 23 töötajat. See arvutus annab Apranga OÜ 2016. aasta keskmiseks tööjõu voolavuse määraks 154%. Kuigi tegelik ettevõttest lahkujate arv on mõnevõrra väiksem, sest lahkujate alla arvutatakse ka üksnes uute kaupluste avamiseks tähtajalise lepinguga tööle võetud abilised, on tegemist märkimisväärselt suure personali liikumisega, mis on tekitab ettevõttele aeganõudvaid ja kõrgeid värbamise ning ettevalmistuskulusid. Ettevõtte valikut uurimuse jaoks põhjendab asjaolu, et 2016. aasta esimeses kvartalis oli organisatsiooni tööjõu voolavuse määr oluliselt kõrgem kui Eesti keskmine 30%. Sellest tulenevalt otsib uuritav ettevõtte pidevalt vahendeid ja võimalusi tööjõu voolavuse ennetamiseks.

Selgitamaks välja personali voolavuse sügavamaid põhjuseid Apranga OÜ's on vajalik läbi viia täpsem uuring, kuidas mõjutab siseklienditeenindus tööjõuvoolavust, kuidas toimub see osatühtingus Apranga ning uurida, kuidas tuleks siseklienditeenindust parendada nii, et see aitaks vähendada tööjõuvoolavust. 2017. aasta teises pooles plaanib ettevõtte alustada põhjalikumate tööülesannete ümberhindamist personaliosakonnas ning käesolevat Apranga OÜ siseklienditeeninduse uuringut saab juhtkond kasutada kui abistavat materjali organisatsiooni struktuuri parendamiseks.

Magistritöö empiirilise uuringu eesmärk on välja selgitada, kuidas siseklienditeeninduse protsessid mõjutavad töötajate rahulolu ning personali voolavust Apranga OÜ's. Uuringuga soovitakse leida vastuseid magistratöö alguses esitatud uurimisküsimustele. Empiiriline uuring koosneb kahest osast : 1) elektroonilisest ankeetküsitlusest, mille läbiviimisel kogutakse andmeid klienditeenindajatelt, koordinaatoritelt, juhataja asetäitjalt ja osakonnajuhatajatelt ning 2) poolstruktureeritud intervjuudest, mille küsimustele vastab valim kaupluse juhatajatest.

Uuringu ajakava jagunes järgmiselt:

- 1) kirjanduse ülevaate koostamine (oktoober–detsember 2016);
- 2) dokumendianalüüs (november–detsember 2016);
- 3) elektroonilise ankeetküsimustiku koostamine ja testimine (jaanuar–veebruar 2017);
- 4) ankeetküsitluse läbiviimine (jaanuar–veebruar 2017);
- 5) poolstruktureeritud intervjuu küsimuste koostamine ja läbiviimine (veebruar 2017);
- 6) ankeetküsitluse tulemuste analüüs (märts 2017);
- 7) poolstruktureeritud intervjuu küsimuste analüüs (märts 2017);
- 8) küsitluse ja intervjuude tulemuste võrdlus ja sellest tulenevad järeldused (aprill 2017).

Autor kasutab kahte meetodit, et uuritava teema kohta kogutavad andmed ei jääks ühekülgseks. Ankeetküsitluse eeliseks võib pidada vastajate anonüümsust, mis lubab neil anda ausamaid ja otsekoheamaid vastuseid. Poolstruktureeritud intervjuu aitab välja selgitada ankeetküsitlusest selgunud peamiste murekohtade täpsemaid tagamaid. Samuti aitab kahe meetodi kombineerimine katta ühe meetodi nõrku külgi teise meetodi tugevate külgedega. Ankeetküsitluse küsimused võimaldavad välja selgitada teoreetilises osas välja toodud personalipraktikatega rahulolu ettevõttes ning poolstruktureeritud intervjuud täiendavad küsimustikuga kogutud informatsiooni.

Küsimustik on jaotatud peamiselt kolmeks osaks: 1) sisekommunikatsiooni puudutavad praktikad 2) siseturundust puudutavad praktikad 3) personalijuhtimist puudutavad praktikad, lisaks küsimused üldise töörahulolu kohta ning andmed vastajate sotsiaal-demograafiliste tunnuste kohta. Küsimustik on kombineeritud Downs ja Hazen'i poolt 1977. aastal loodud kommunikatsiooniga rahulolu küsimustest, Minnesota rahulolu küsimustiku küsimustest, Hackmani ja Oldhami töö omaduste hindamise küsimustikust (Hackman & Oldham, 1975, lk 161), mis aitavad mõõta üldist töörahulolu ja töö karakteristikuid ning magistritöö autori enda poolt koostatud küsimustest.

Küsimustiku esimene osa koosneb sisekommunikatsiooniga seotud praktikate hindamiseks mõeldud küsimustest. Autor kasutab Likerti skaalat, kus 1 näitab väitega

täielikku mittenõustumist ja hinnang 4 väitega absoluutset nõustumist. Küsimustiku teises osas mõõdetakse siseturundusega seotud praktikatega rahulolu, kolmandas osas analüüsitakse personalijuhtimisega seotud praktikaid. Neljas osa koosneb küsimusest, mis puudutab Apranga OÜ's töötamise puuduseid võrreldes teiste ettevõtetega ning viimane küsimus on seotud üleüldise töörahuloluga. Erinevalt esimesest kolmest osast, kus kasutatakse neljapunktilist Likerti skaalat, on viimase küsimuse skaala vahemik 1 (ei ole absoluutselt nõus) kuni 7 (olen täielikult nõus). Suurem skaala vahemik aitab vähendada ühetaoliste vastuste hulka ning annab selgema ülevaate üleüldisest tööga rahulolust. See, kuidas teoreetilises osas käsitletud tegurid küsimustikus kajastuvad, näitab tabel 4.

**Tabel 4.** Küsimustiku kattuvus teoreetilise osaga

Siseklientineeninduse taset mõjutavad praktikad teoreetilise osa põhjal	Väited, hindamaks siseklienditeeninduse praktikate taset
	Skaala: 1–4 (1–ei ole nõus, ... 4–täiesti nõus)
<b>Sisekommunikatsiooni praktikad</b>	
Informeerimine	1.1. Olen rahul saadava informatsiooniga ettevõtte reeglite ja eesmärkide osas
	1.2. Olen rahul informatsiooniga, mis on seotud ettevõttes toimuvate/planeeritavate muutustega
	1.3. Olen rahul informatsiooniga, mis on seotud töötajate palga ja boonustega
	1.4. Infovahetus minu organisatsioonis on toimiv
	1.5. Koosolekud meie ettevõttes on organiseeritud
	1.6. Kirja pandud juhendid on selged ja informatiivsed
	1.7. Mind informeeritakse olulistest tööalastest asjadest
Tagasisidestamine	1.8. Saan piisavalt tagasisidet oma tööalase arengu kohta
	1.9. Saan piisavalt tagasisidet vahetult juhilt selle kohta, kuidas olen oma tööülesannetega toime tulnud
	1.10. Olen rahul saadava informatsiooniga selle kohta, milline on minu töö võrreldes teiste tööga
	1.11. Juhtkond informeerib töötajaid tihti organisatsiooni majandus- ja finantstulemuste osas
Jõustamine	1.12. Juhtkond julgustab ja toetab töötajaid
	1.13. Minu ülemus toetab mind vajadusel tööülesannete täitmisel
<b>Sisemine turundus</b>	
Värbamine	2.1. Meie ettevõtte värbamisprotsess on põhjalik
	2.2. Meie ettevõttesse tööle võetud töötajad on oma töös pädevad
Koolitamine	2.3. Saan töötada vahetevahel erinevate ülesannetega
	2.4. Minu otsene juht pakub mulle juhiseid, kuidas lahendada tööga seotud probleeme

	2.5. Mulle antavad töökorraldused on arusaadavad ja täidetavad
	2.6. Asutus pakub oma töötajatele häid koolitus- ja täiendõppe võimalusi
Motiveerimine	2.7. Võimalused edutamiseks töös on piisavad
	2.8. Töö tunnustamine ettevõttes on levinud
	2.9. Organisatsiooni kommunikatsioon motiveerib ja ergutab alluvaid organisatsiooni eesmärke täitma
Töötajate säilitamine	2.10. Minu vahetu juht kohtleb alluvaid õiglaselt
	2.11. Töötajate heaolu on ettevõttes tähtsustatud
	2.12. Tunnen ennast ettevõtte kollektiivis olulise ja väärtuslikuna
Koostöö edendamine	2.13. Tunnen, et töötame ühtse meeskonnana
	2.14. Töötajad suhtlevad omavahel aktiivselt
<b>Personali juhtimine</b>	
Tasustamine	3.1. Saadav töötasu on vastavuses minu tööpanusele
	3.2. Suurem palk motiveeriks mind oma tööd paremini tegema
Hüvitamine	3.3. Asutuse juhtkond tunnustab/premeerib oma töötajaid heade töötulemuste eest
Tulemuslikkuse hindamine	3.4. Olen rahul viisiga, kuidas tunnustatakse hästi tehtud tööd
	3.5. Tunnen, et mind premeeritakse täiendavate tööülesannete või heade töötulemuste eest piisavalt
	3.6. Tunnen, et minu töö on tulemuslik
Staatuste vähendamine	3.7. Juhtkond soodustab mõtteviisi ettevõtte kui tervikust
	3.8. Kaastöötajate vahel ei esine konkurentsi ega kiuslikkust
Töö turvalisus	3.9. Minu töö on turvaline
Autonoomia	3.10. Mul on vabadus oma töö eest ise vastutada ja teha otsuseid
	3.11. Mul on võimalus valida ise meetodeid tööülesannete täitmiseks
Eestvedamine	3.12. Minu organisatsioonis juhivad mõistavad probleeme, millega töötajad kokku puutuvad
	3.13. Minu juht on avatud uutele ideedele

Allikad: autori koostatud Ahmed jt, 2003; Argenti, 1998; Bansal jt, 2001; Batt & Colvin 2011; Carr, 2007; Dalton & Croft, 2005; De Moura, 2009; Dolphin, 2005; Farner jt, 2001; Hackman & Oldham, 1975; Hirschfeld, 2000; Kotler 2003; Mol, 1991; Oakland, 2006, Tansuhaj, Randall, & McCulloch 1998; Varona, 1996; Varey, 2001 alusel

Ankeetküsimustiku loogilisust testiti viie kaupluse töötaja peal, proovides vältida häirivaid faktoreid nagu halb tuju, väsimus või liiga varajane/hiline aeg. Uuring viidi läbi interneti teel ning vastamiseks anti aega seitse päeva. Uuringu küsimustik on täies mahus välja toodud lisa 5.

## 2.2. Siseklienditeeninduse rahulolu uuringu valim ja tulemused

Apranga OÜ's töötab kokku 2017. aasta seisuga 324 töötajat, kellest üheksa on kontoritöötajad ja jäävad käesolevast uuringust välja. Küsimustikule ei vastanud ka kaupluse juhatajad, keda ettevõttes on kokku 29 ning lapsehoolduspuhkusel olevad töötajad, keda on hetkel 22. Uuringu üldkogumi moodustavad seega 264 töötajat. Lõputöö autor sai tagasi 134 ankeeti, mis olid kõik kasutuskõlblikud. Seega sai statistiliste järelduste tegemiseks kasutada valimit, mis moodustas üldkogumist 51%. Tabelis 5 on näidatud küsimustikule vastanud töötajate jaotus sotsiaal-demograafiliste tunnuste alusel.

**Tabel 5.** Vastanute jaotus sotsiaal-demograafiliste tunnuste alusel

	Vastanute arv	Vastanute protsent
<b>Vanus</b>		
17–21	58	43,3
22–26	61	45,5
27–31	10	7,5
32 ja vanem	5	3,7
<b>Sugu</b>		
Mees	3	2,2
Naine	131	97,8
<b>Haridus</b>		
Põhiharidus	9	6,7
Keskharidus	85	63,4
Kutsekeskharidus	13	9,7
Kõrgharidus	21	15,7
Rakenduskõrgharidus	6	4,5
<b>Ametikoht</b>		
Juhataja asetäitja	12	9
Osakonnajuhataja	7	5,2
Dekoraator	4	3
Klienditeenindaja	106	79,1
Laotöötaja	5	3,7
<b>Tööstaž</b>		
1–3 kuud	30	22,4
4–6 kuud	35	26,1
7–11 kuud	26	19,4
1–3 aastat	29	21,6
Üle 3 aasta	14	10,5

Allikas: autori koostatud

Ankeetküsitlusega kogutud informatsiooni töötlemiseks ja analüüsimiseks kasutas autor programme Microsoft Office Excel 2010 ja Google Docs. Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, täpsemalt aritmeetlist keskmist (A) ja standardhälvet (SD). Seda, kas ja kui tihedalt on väited omavahel seotud näitab töös sisereliaabluse koefitsent 0,92 (Cronbachi alfa). Mida kõrgem on alfa, seda kõrgem on uuritavate tunnuste sisereliaablus. Alla 0,7se koefitsendiga väärtused on kaheldavad ning esitatud küsimused sama fenomeni väljaselgitamiseks ei ole piisavalt sarnased. 0,7-0,8se koefitsendiga alfat saab pidada aksepteeritavaks, 0,8-0,9 koefitsendiga alfat heaks ning üle 0,9 on tulemused väga head. Väga kõrget keskmist (üle 0,95) võib mõningatel juhtudel pidada ka ebausaldusväärseks, sest see võib viidata asjaolule, et mõned küsimused ankeedis on üleliigsed või üksteisele liiga sarnased (Schmitt, 1996, lk 351). Sellest võib järeldada, et kolme erineva tasandi väiteid võib käsitleda ühtse ja usaldusväärse tervikuna. Iga tasandi väidetekogumi sisereliaabluse koefitsent on välja toodud tabelis 6.

**Tabel 6.** Siseklienditeeninduse praktikate tasandite sisereliaabluse koefitsendid (Cronbachi alfa)

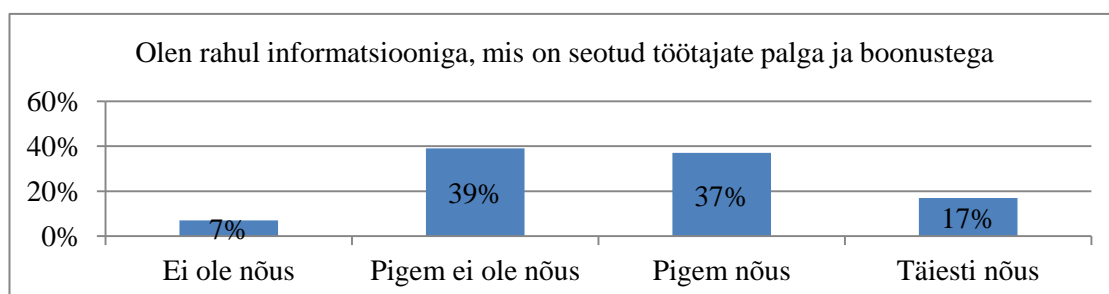
	<b>Väited praktikate hindamiseks</b>	<b>Reliaabluskoefitsent</b>
Sisekommunikatsioon	1.1. – 1.13.	0,93
Sisemine turundus	2.1. – 2.14.	0,92
Personalijuhtimine	3.1. – 3.13.	0,90

Allikas: autori koostatud

Lisaks intervjueriti viite kaupluse juhatajat. Kaupluse juhatajate intervjuu küsimustiku koostas töö autor ise, kasutades teoreetilises peatükis puudutatud tegureid ning ankeetküsitluse põhjal selgunud kõige problemaatilisemaid väiteid arvesse võttes. Intervjuude käigus sooviti teada saada, kuidas hindavad kaupluse juhatajad ettevõtte autonoomiat, koolitussüsteemi, töötasustamist, tunnustamist ning informeerimist palga ja boonuste osas. Kokku esitati juhatajatele kaheksa küsimust. Neli intervjuud toimusid kohtumise käigus kaupluses ning üks telefoni teel. Uuringus osalenud juhatajate kriteeriumiks oli minimaalselt kahe aastane tööstaaž ettevõttes. Juhatajatele esitatud küsimustik on välja toodud lisa 6.

Ankeetküsitluse esimene tasand sisaldas küsimusi organisatsiooni sisekommunikatsiooni kohta. Kaupluste töötajatel tuli hinnata sisekommunikatsiooniga seotud praktikaid ja nende toimimist ettevõttes. Antud plokis on kõige kõrgemalt hinnatud väidet, et vastaja ülemus toetab teda vajadusel tööülesannete täitmisel ( $A = 3,3$ ;  $SD = 0,7$ ). Väitega olid täiesti nõus ja pigem nõus 86,6% vastanutest. Samuti paistavad silma väited seoses rahuloluga saadava informatsiooniga ettevõtte reeglite ja eesmärkide osas ( $A = 3,2$ ;  $SD = 0,6$ ), kus väitega olid täiesti nõus ja pigem nõus 87,3% vastanutest, koosolekute organiseeritusega ( $A = 3,2$ ;  $SD = 0,7$ ), kus väitega nõustusid ja pigem nõustusid 85,2% vastanutest ja kirja pandud juhendite informatiivsusega ( $A = 3,2$ ;  $SD = 0,6$ ), kus positiivselt vastas 89,6% vastanutest. Siinjuures tasub ära märkida, et sisekommunikatsiooniga seotud küsimustikust vaid esimesel väitel (olen rahul saadava informatsiooniga ettevõtte reeglite ja eesmärkide osas) ei esinenud ühtegi ei ole nõus vastust.

Suur osa vastanutest (81,3%) leidis, et infovahetus ettevõttes on pigem toimiv või hästi toimiv ( $A = 3,1$ ;  $SD = 0,8$ ) ning 82% vastanutest oli nõus või pigem nõus väitega, et nad on rahul informatsiooniga, mis on seotud ettevõttes toimivate/planeeritavate muutustega ( $A = 3,0$ ;  $SD = 0,7$ ). 71,6% vastanutest on nõus või pigem nõus väitega, et saavad oma vahetult juhilt piisavalt tagasisidet selle kohta, kuidas nad tööülesannetega toime on tulnud ( $A = 2,9$ ;  $SD = 0,8$ ) ja 74,6% on nõus või pigem nõus väitega, et juhtkond julgustab ja toetab töötajaid ( $A = 2,9$ ;  $SD = 0,8$ ). Kõige madalamalt hinnatud väitest selgub, et töötajatel jääb puudu informatsioonist seoses palkade ja boonustega ( $A = 2,6$ ;  $SD = 0,8$ ). Peaaegu pool (45,5%) vastanutest leiab, et informatsioon, mis on seotud töötajate palga ja boonustega peaks olema selgem (vt joonis 8).



**Joonis 8.** Vastuste jaotus rahulolule informatsiooniga seoses töötajate palga ja boonustega (autori koostatud)

Samuti leiavad 32% vastanutest, et ei saa piisavalt tagasisidet oma töölase arengu kohta ( $A = 2,9$ ;  $SD = 0,9$ ), 34,3% ei ole rahul saadava informatsiooniga selle kohta, milline on nende töö võrreldes teiste tööga ( $A = 2,8$ ;  $SD = 0,9$ ) ja 38% vastanutest ei ole nõus väitega, et juhtkond informeerib töötajaid tihti organisatsiooni majandus- ja finantstulemuste osas ( $A = 2,8$ ;  $SD = 0,8$ ). Tabelist 7 leiab keskmised hinnangud ja standardhälbed kõikidele sisekommunikatsiooniga seotud väidetele.

**Tabel 7.** Sisekommunikatsiooniga seotud praktikate tase

	<b>Keskmine hinnang*</b>	<b>Standardhälve</b>
1.1. Olen rahul saadava informatsiooniga ettevõtte reeglite ja eesmärkide osas	3,2	0,6
1.2. Olen rahul informatsiooniga, mis on seotud ettevõttes toimuvate/planeeritavate muutustega	3,0	0,7
1.3. Olen rahul informatsiooniga, mis on seotud töötajate palga ja boonustega	2,6	0,8
1.4. Infovahetus minu organisatsioonis on toimiv	3,1	0,8
1.5. Koosolekud meie ettevõttes on organiseeritud	3,2	0,7
1.6. Kirja pandud juhendid on selged ja informatiivsed	3,2	0,6
1.7. Mind informeeritakse olulistest tööalastest asjadest	3,2	0,8
1.8. Saan piisavalt tagasisidet oma töölase arengu kohta	2,8	0,9
1.9. Saan piisavalt tagasisidet vahetult juhilt selle kohta, kuidas olen oma tööülesannetega toime tulnud	2,9	0,8
1.10. Olen rahul saadava informatsiooniga selle kohta, milline on minu töö võrreldes teiste tööga	2,8	0,9
1.11. Juhtkond informeerib töötajaid tihti organisatsiooni majandus- ja finantstulemuste osas	2,8	0,8
1.12. Juhtkond julgustab ja toetab töötajaid	2,9	0,8
1.13. Minu ülemus toetab mind vajadusel tööülesannete täitmisel	3,3	0,7

\*Skaala: 1. Ei ole nõus; 2. Pigem ei ole nõus; 3. Pigem nõus; 4. Täiesti nõus

Allikas: autori koostatud

Intervjuuküsimustes paluti kaupluse juhatajatel anda oma arvamus esimese tasandi kõige madalama hindega küsimusele, mis puudutas palga ja boonustega seotud informatsiooni edastamist ettevõttes. Kahe juhataja sõnul ei ole infoliikumine piisav

ning palgasüsteem töötajate jaoks läbipaistev. Personaliosakond peaks tegelema rohkem juhatajate harimisega selles küsimuses, et nemad omakorda saaksid motiveerida kaupluse töötajaid. Lisati, et palgatõusu korral peaks personaliosakond eraldi teavitama igat juhatajat ning seejärel meeskonda konkreetsetest palganumbritest, mitte lihtsalt informeerima, et palk tõuseb. Ülejäänud kolm juhatajat ei leia, et info seoses palkade ja boonustega oleks puudulik. Nende sõnul seletab personaliosakond palkade ja boonuste süsteemi uutele juhatajatele lahti ning juhatajad omakorda edastavad info kaupluse töötajatele, kuid seetõttu, et tegemist on graafikupõhise tööga, kus töötajate palgad sõltuvad kasutatud tundidest, poodide käivetest, nõuab boonuste välja arvutamine täpsust ja tähelepanu. Sellegipoolest peavad nad palkade ja boonuste süsteemi lihtsaks ning töötajatele kergesti seletatavaks ning probleemide korral saavad nad personaliosakonnalt toetust. Lisas 7.1 on välja toodud intervjueeritavate juhatajate vastused infoliikumisest seoses palkade ja boonustega.

Ankeetküsitluse teine tasand sisaldas küsimusi seoses ettevõtte siseturundusega (vt tabel 8). Kõige kõrgemalt on hinnatud väidet, et vastaja vahetu ülemus kohtleb oma alluvaid õiglaselt. 85% vastanutest on väitega pigem nõus või täiesti nõus ( $A = 3,3$ ;  $SD = 0,8$ ). Samuti paistab tänu kõrgemale keskmisele hinnangule (3,2) silma, et töötajad saavad vahetevahel erinevate ülesannetega töötada ( $SD=0,6$ ). 87,3% vastanutest oli väitega pigem nõus või täiesti nõus. Sama keskmise hinnagu said ka väited töökorralduste arusaadavuse ja täitmise kohta, kus 90% vastanutest oli väitega täiesti nõus või pigem nõus ( $A = 3,2$ ;  $SD = 0,6$ ) ning töötajate omavahelise suhtlemise kohta, kus 88% töötajatest oli väitega täiesti nõus või pigem nõus ( $A = 3,2$ ;  $SD = 0,6$ ). Nimetatud viimase kolme väite puhul olid küsimustikule vastajad kõige rohkem üksmeelel, mille tõttu on väidete standardhälve teistega võrreldes madalam ( $SD = 0,6$ ).

Paljud küsitluses osalenud (81,3%) on täiesti nõus või pigem nõus väitega, et nende otsene juht pakub neile juhiseid, kuidas lahendada tööga seotud probleeme ( $A = 3,1$ ;  $SD = 0,8$ ). 70,9% vastanutest on pigem nõus või täiesti nõus väitega, et ettevõtte töötab ühtse meeskonnana ( $A = 3,0$ ;  $SD = 0,8$ ). 76% vastanutest on täiesti nõus või pigem nõus väitega, et ettevõtte värbamisprotsess on põhjalik ( $A = 2,9$ ;  $SD = 0,7$ ) ja 74,6% leiab, et ettevõttesse tööle võetud töötajad on oma töös pädevad ( $A = 2,9$ ;  $SD = 0,6$ ). Viimase väite puhul ei esinenud vastuste seas ühtegi ei ole nõus vastust. Töötajatest 70,9%

tunnevad ennast kollektiivis pigem või täiesti olulise ja väärtuslikuna ( $A = 2,9$ ;  $SD = 0,8$ ).

Kõige madalamalt hinnatud väitest selgub, et peaaegu pooled töötajad (49,3%) ei ole rahul ettevõtte koolitus- ja täiendõppe võimalustega. Vaid 50,7% vastanutest leiab, et koolitus- ja täiendõppe võimalused organisatsioonis on head ( $A = 2,5$ ;  $SD = 0,9$ ). Ka ei ole väga kõrgelt hinnatud väiteid, mis puudutavad töö tunnustamist ettevõttes ( $A = 2,6$ ;  $SD = 0,9$ ) ja organisatsiooni kommunikatsiooni kui motiveerivat ja ergutavat praktikat organisatsiooni eesmärkide täitmisel ( $A = 2,6$ ;  $SD = 0,8$ ). 63,4% vastanutest leiavad, et võimalused töös edutamiseks on ettevõttes piisavad ( $A = 2,8$ ;  $SD = 0,8$ ) ning sama protsent vastanuid on pigem nõus või täiesti nõus väitega, et töötajate heaolu on ettevõttes tähtsustatud ( $A = 2,8$ ;  $SD = 0,9$ ).

**Tabel 8.** Siseturundusega seotud praktikatega tase

	<b>Keskmine hinnang*</b>	<b>Standardhälve</b>
2.1. Meie ettevõtte värbamisprotsess on põhjalik	2,9	0,7
2.2. Meie ettevõttesse tööle võetud töötajad on oma töös pädevad	2,9	0,6
2.3. Saan töötada vahetevahel erinevate ülesannetega	3,2	0,6
2.4. Minu otsene juht pakub mulle juhiseid, kuidas lahendada tööga seotud probleeme	3,1	0,8
2.5. Mulle antavad töökorraldused on arusaadavad ja täidetavad	3,2	0,6
2.6. Asutus pakub oma töötajatele häid koolitus- ja täiendõppe võimalusi	2,5	0,9
2.7. Võimalused edutamiseks töös on piisavad	2,8	0,8
2.8. Töö tunnustamine ettevõttes on levinud	2,6	0,9
2.9. Organisatsiooni kommunikatsioon motiveerib ja ergutab alluvaid organisatsiooni eesmärke täitma	2,6	0,8
2.10. Minu vahetu juht kohtleb alluvaid õiglaselt	3,3	0,8
2.11. Töötajate heaolu on ettevõttes tähtsustatud	2,8	0,9
2.12. Tunnen ennast ettevõtte kollektiivis olulise ja väärtuslikuna	2,9	0,8
2.13. Tunnen, et töötame ühtse meeskonnana	3,0	0,8
2.14. Töötajad suhtlevad omavahel aktiivselt	3,2	0,6

\*Skaala: 1. Ei ole nõus; 2. Pigem ei ole nõus; 3. Pigem nõus; 4. Täiesti nõus

Allikas: autori koostatud

Kaupluse juhatajatel paluti hinnata teise küsimuste tasandi madalaimate tulemustega küsimusi, mis puudutasid enesetäiendamise ja koolitamise võimalusi ning arengu ja karjäärivõimalusi ettevõttes. Kuigi küsimusi töö tunnustamise kohta ja selle kohta, kas organisatsiooni kommunikatsioon motiveerib ja ergutab alluvaid ettevõtte eesmärke täitma hinnati mõnevõrra madalamalt kui küsimust võimaluste kohta edutamiseks tööl, valis töö autor intervjuusse siiski viimase, sest teoreetilises osas selgus, et karjäärivõimaluste puudumine mõjutab tööjõu voolavust tugevamalt kui tunnustamine või motiveeriv kommunikatsioon.

Neli juhatajat viiest ei hinda enesetäiendamise ja koolitusvõimalusi ettevõttes heaks. Leitakse, et koolitusi juhatajatele küll toimub, aga mitte piisavalt tihedalt ning rohkem võiks rõhku pöörata erialastele koolitustele seoses juhtimisega. Puudulikuks peetakse ka koolitusvõimalusi klienditeenindajatele. Juhataja nr 5 seletab olukorda järgnevalt – “Olen arvamusel, et see on täiesti puudulik meie ettevõttes. Olen hetkeseisuga töötanud ettevõttes 2,5 aastat juhatajana ning pole siiani ühtegi täiendkoolitust saanud juhtimise valdkonnas. [---] Samuti on teenindajatele vaid uue töötaja koolitus, mis on väga algeline. Kindlasti peaks olema nii suures ettevõttes igas riigis oma sisekoolitaja, kes tegeleb töötajatega ning paneb kokku motiveerivaid koolitusprogramme.” Üks vastanu leidis, et koolitusvõimalused Aprangas on piisavad kui ise piisavalt huvi üles näidata. Pigem hinnatakse koolitusvõimalusi juhatajate poolt kesiseks, vaid üks juhataja viiest pidas koolitusvõimaluste puudulikkust vähese aktiivsuse süüks töötajate endi poolt. Lisas 7.2 on välja toodud juhatajate arvamused täies mahus seoses enesetäiendamise ja koolitamise võimalustega.

Arengu ja karjäärivõimalusi klienditeenindajatele hindavad juhatajad üksmeelselt ettevõttes väga heaks. Leiti isegi, et mõnel juhul tasuks rohkem kaaluda tööjõu värbamisele väljast poolt ettevõtet. Pühendunud, teotahtelistel ja tulemuslikku tööd teinud töötajatel on kerge karjääriredelil edasi vastutavamatele positsioonidele liikuda. Olukord on vastupidine juhataja ametikohal olevate töötajate jaoks, kelle puhul on karjäärivõimalused piiratud. “Juhatajana näen aga, et Apranga ei suuda mulle enam mingeid karjäärivõimalusi pakkuda. Kui oled jõudnud juhataja positsiooni on võimalus erinevate kaubamärkide poode juhtida, kuid muud arenguvõimalused puuduvad” (juhataja nr 5). Ka juhataja nr 1 on sama meelt – “Juhataja positsioon on ettevõttes

praktiliselt lagi ning juhatajatele on see tõsiasi väga demotiveeriv. Ehk siis praegustel kaupluse juhatajatel ei ole piisavalt väljavaateid arenemiseks.” Kuigi ankeetküsitluses oli käesolevale küsimusele klienditeenindajate, dekoraatorite ja lao töötajate poolt antud võrdlemisi madal hinne olgugi, et juhatajad peavad antud positsioonide arenguvõimalusi heaks, on vastused tõenäoliselt mõjutatud tõsiasiast, et karjääriredeli piiratud võimalused juhatajatele ei ole ettevõttes saladus. Juhatajate vastused täies mahus arengu ja karjääri võimalustele on välja toodud lisas 7.3.

Hinnangud personalijuhtimisega seotud praktikatele on välja toodud tabelis 9. Küsimustikule vastanutest 94% on täiesti nõus (77,6%) või pigem nõus (16,4%), et suurem palk motiveeriks neid paremini oma tööd tegema ( $A = 3,7$ ;  $SD = 0,6$ ). Viimase väite standardhälve on selle küsimuste tasandi madalaim, seega on suur osa personalist samal arvamusel (104 vastanut 134st). Sellest kõrgeimalt hinnatud väitest saab järeldada, et ettevõtte personali üheks suurimaks probleemiks on organisatsiooni üleüldine palgatase. Seda väidet toetab ka märkimisväärselt madal hinnang väitele, et saadav töötasu on vastavuses töötajate tööpanusega. Vaid 41% vastanutest on nõus, et saadav töötasu on piisav, ülejäänud 59% leiavad, et nende poolt tehtud töö ning saadav tasu ei ole proportsioonis ( $A = 2,3$ ;  $SD = 0,9$ ).

Terve küsimustiku kõige madalamalt hinnatud väitest selgub, et 73,9 % vastanutest ei tunne, et neid premeeritakse heade töötulemuste eest piisavalt ( $A = 2,2$ ;  $SD = 0,8$ ). Samuti pole 59,7% vastanutest rahul viisiga, kuidas tunnustatakse hästi tehtud tööd ( $A = 2,4$ ;  $SD = 0,8$ ). 49,2% vastajatest leiab, et asutuse juhtkond tunnustab oma töötajaid heade töötulemuste eest ( $A = 2,5$ ;  $SD = 0,8$ ). Üle poolte (59%) vastanutest leiab, et neil on vabadust oma töö eest ise vastutada ja teha otsuseid ( $A = 2,7$ ;  $SD = 0,8$ ) ning täpselt sama palju on nõus väitega, et neil on võimalus valida ise meetodid tööülesannete täitmiseks ( $A = 2,7$ ;  $SD = 0,8$ ).

Küsitluses osalenutest 76,9% leiavad, et nende töö on tulemuslik ( $A = 2,9$ ;  $SD = 0,8$ ) ning 75,4% tunneb, et juhtkond soodustab mõtteviisi ettevõtetest kui tervikust ( $A = 2,9$ ;  $SD = 0,7$ ). Suur osa (69,4%) vastanutest väitis, et töötajate vahel ei esine konkurentsi ega kiuslikkust ( $A = 3,0$ ;  $SD = 0,9$ ) ning 91% oli nõus väitega, et nende töö on turvaline ( $A = 3,2$ ;  $SD = 0,7$ ). Küsimusele, mis puudutas juhi avatust uutele ideedele, vastas täiesti nõusolevalt või pigem nõusolevalt 87,3% ( $A = 3,2$ ;  $SD = 0,7$ ).

**Tabel 9.** Personalijuhtimisega seotud praktikate tase

	Keskmine hinnang*	Standardhälve
3.1. Saadav töötasu on vastavuses minu tööpanusele	2,3	0,9
3.2. Suurem palk motiveeriks mind oma tööd paremini tegema	3,7	0,6
3.3. Asutuse juhtkond tunnustab oma töötajaid heade töötulemuste eest	2,5	0,8
3.4. Olen rahul viisiga, kuidas tunnustatakse hästi tehtud tööd	2,4	0,8
3.5. Tunnen, et mind premeeritakse heade töötulemuste eest piisavalt	2,2	0,8
3.6. Tunnen, et minu töö on tulemuslik	2,9	0,8
3.7. Juhtkond soodustab mõtteviisi ettevõtetes kui tervikust	2,9	0,7
3.8. Kaastöötajate vahel ei esine konkurentsi ega kiuslikkust	3,0	0,9
3.9. Minu töö on turvaline	3,2	0,7
3.10. Mul on vabadus oma töö eest ise vastutada ja teha otsuseid	2,7	0,9
3.11. Mul on võimalus valida ise meetodeid tööülesannete täitmiseks	2,7	0,8
3.12. Minu organisatsioonis juhid mõistavad probleeme, millega töötajad kokku puutuvad	2,9	0,8
3.13. Minu juht on avatud uutele ideedele	3,2	0,7

\*Skaala: 1. Ei ole nõus; 2. Pigem ei ole nõus; 3. Pigem nõus; 4. Täiesti nõus

Allikas: autori koostatud

Kolmanda tasandi küsimustest paluti juhatajatel intervjuus hinnata tasakaalu töö panuse ja töötasu vahel, töötajate tunnustamise viise ning premeerimist heade töötulemuste eest ning töötajate võimalust valida ise sobivaid meetodeid tööülesannete täitmiseks. Juhatajate vastustest selgub sarnaselt ankeetküsitluse tulemustega, et tasakaal töötasu ja töö panuse vahel ei ole paigas. Selgelt on välja toodud tõsiasi – “Töötajaid tasustatakse ametikoha järgi, mitte panuse või töömahu järgi” (juhataja nr 2). “Isegi kui kauplus müügiplaani täis saab, ei ole saadava boonuse vahe rohkem kui 15€ töötaja kohta, mis ei motiveeri töötajaid eesmärgi saavutamiseks rohkem panustama” (juhataja nr 3). Üksmeelselt leiti, et olukord seoses töötasu ja töö panusega tuleks terves organisatsioonis üle vaadata. Intervjuu vastustest paistab veel silma tõsiasi, et isegi müügiplaanide täitmine, mida peetakse ettevõttes üheks olulisemaks tulemuslikkuse näitajaks, ei mõjuta oluliselt saadava töötasu suurust. Ära märkimist vajaks siinjuures ka kõige kõrgem keskmine hinnang ( $A = 3,7$ ) ning madal standardhälve ( $SD = 0,6$ )

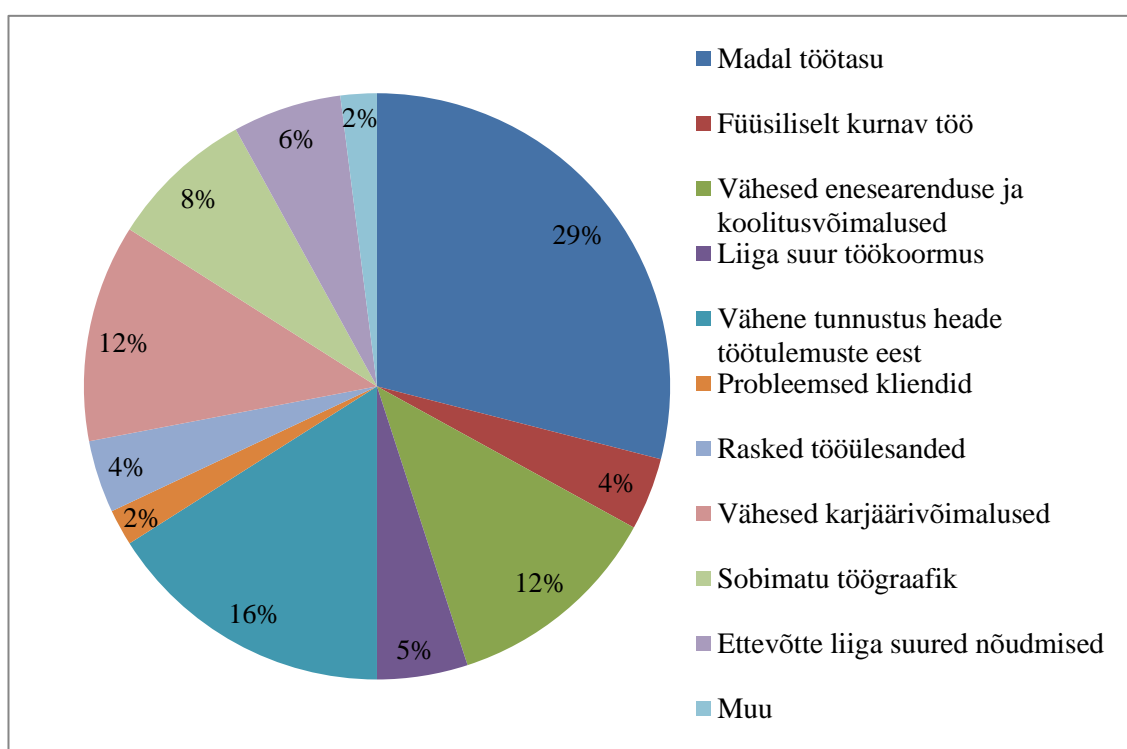
küsimusele, kas suurem palk motiveeriks töötajaid oma tööd paremini tegema, mis viitab selgelt, et töötasu küsimus ettevõttes on aktuaalne. Juhatajate täpsed vastused töötasu ja töö panuse tasakaalu kohta on välja toodud lisas 7.4.

Sarnaselt eelmise küsimusega mõnsid ka tunnustamise süsteemi puhul juhatajad üksmeelselt, et töötulemuste tunnustamine Aprangas ei ole kuigi levinud praktika. Üks juhataja tõi tunnustusena välja ettevõtte poolt saadetud õnnitleva e-kirja, teine mainis müügitulemuste täitmise eest saadavat väikest rahalist boonust, kuid üldjuhul leitakse sarnaselt ankeetküsitluse tulemustega, et ettevõtte ei pööra tunnustamisele piisavalt tähelepanu ning head tulemused jäätakse märkamata. Juhataja nr 5 toob välja soovitus: “Kindlasti võiks personaliosakond selles osas midagi muuta, et leida kõige elementaarsemate asjade jaoks aega nagu näiteks see, et sa märkad oma juhatajat tänada tehtud töö eest, kui on saadud kuu müügiplaan täis.” Kaupluse juhatajate üksmeelsete hinnangute põhjal saab järeldada, et käesolev küsimus on probleemiks kogu organisatsioonis tervikuna. Juhatajate hinnangud töö tunnustamisele on täies mahus välja toodud lisas 7.5.

Lisaks tunnustamisele sooviti teada juhatajate arvamust töötajate premeerimise olulisuse kohta ning kas ja kui võrd see muudaks töötajate suhtumist oma töösse. Juhatajate arvamused on välja toodud lisas 7.6. Siinkohal tasub välja tuua, et juhatajate hinnang ühtib ankeetküsitluse tulemustega, kus vastustest selgub üksmeelselt, et kõik juhatajad peavad nii rahalist kui mitterahalist premeerimist oluliseks ning leiavad, et see aitaks tunduvalt kaasa töötajate motiveerimisele ja säilitamisele.

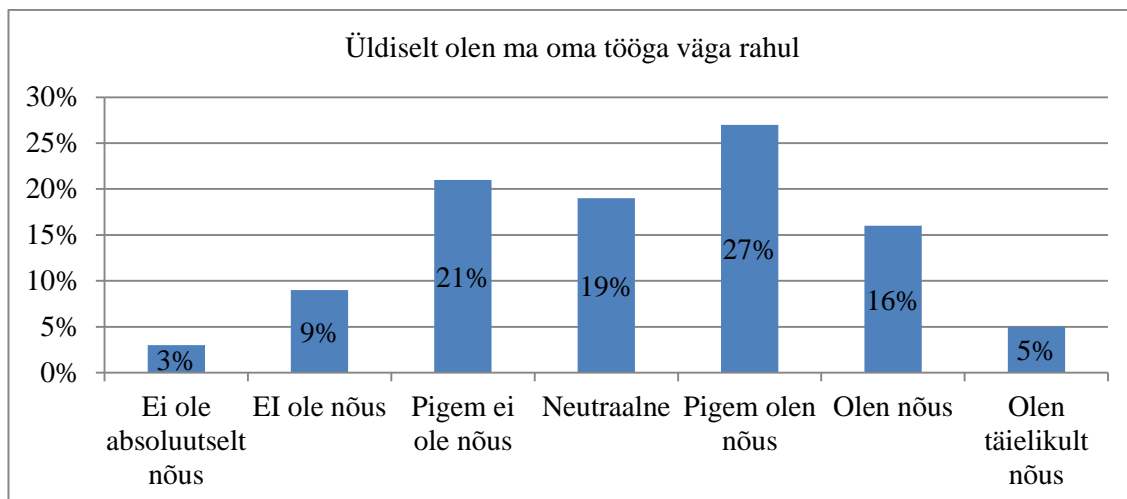
Järgnev küsimus keskendub töötajate võimalusele valida ise töö tegemiseks meetodeid ja vahendeid. Juhatajate intervjuuküsimuse põhjal on võimalused meetodite ja vahendite valimiseks tööülesannete täitmisel pigem kesised. Kõige suurem vabadus selles küsimuses on antud juhatajatele – “Tunnen, et ettevõttes usaldatakse juhatajaid ning see on väga hea” (juhataja 1). Klienditeenindajate võimalused on pigem piiratud ning läbiva joonena kajastub juhatajate arvamusest seisukoht, et tööülesanded ja nende täitmine on organisatsiooni poolt selgelt ette kirjutatud. Välja on toodud eraldi klienditeenindus kui tööülesanne, millele lähenemiseks on teenindajatel kõige suurem võimalus loomingulisuseks antud. Ülaltoodud küsimusele on täpsed vastused esitatud lisas 7.7.

Valikvastustega küsimuse “mis on Teie arvates Apranga OÜ’s töötamise puudused võrreldes teiste ettevõtetega?” vastused täiendavad ülal välja toodud küsimuste vastuseid, tuues peamiseks puudusteks madala töötasu (29% vastanutest), vähese tunnustuse heade töötulemuste eest (16%), vähesed karjäärivõimalused (12%) ning vähesed enesearenduse ja koolitusvõimalused (12%). Mõnevõrra vähem tähtsate puudustena toodi välja sobimatu töögraafik (8%), ettevõtte liiga suured nõudmised (6%), liiga suur töökoormus (5%), füüsiliselt kurnav töö (4%) ja rasked tööülesanded (4%). Vaid üksikud mainisid probleemseid kliente (2%) ning muu all toodi välja töökoha sobimatu asukoht ning ebaseadlikud tööülesanded (2%).



**Joonis 9.** Apranga OÜ’s töötamise puudused võrreldes teiste ettevõtetega (autori koostatud)

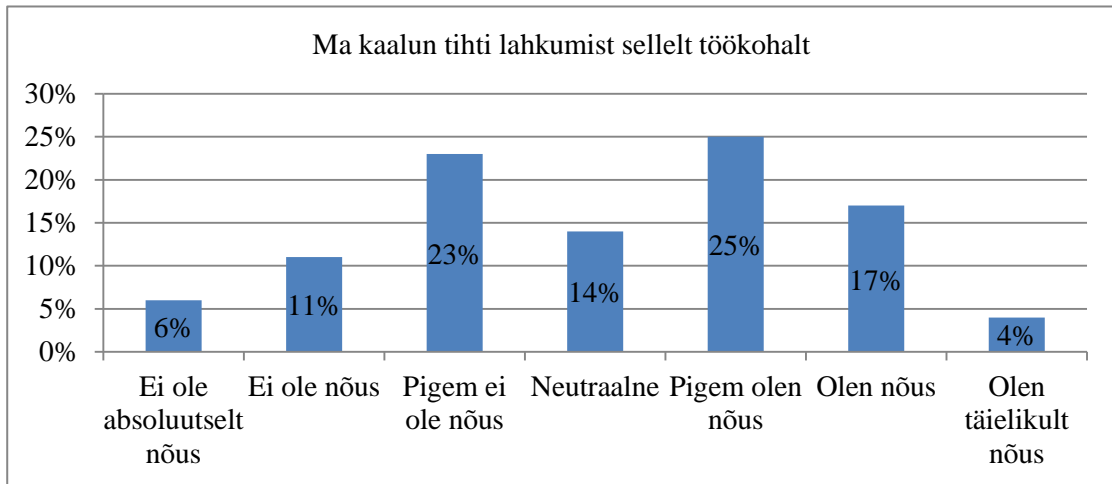
Küsitlustulemused üleüldisele tööga rahulolule on välja toodud joonisel 10. Uuringus osalenute vastustest on näha, et suur osa vastajatest (27%) on oma tööga üldiselt rahul. 21% vastanutest pigem ei ole nõus, 19% jäävad küsimuse vastuse osas neutraalseks ning 16% vastanutest on väitega täiesti nõus. Tulemustest järelduvalt saab väita, et suurem osa ettevõttes töötavatest inimestest on oma tööga üldjoontes siiski pigem rahul.



**Joonis 10.** Vastuste jaotumine väitele: “Üldiselt olen ma oma tööga väga rahul” (autori koostatud)

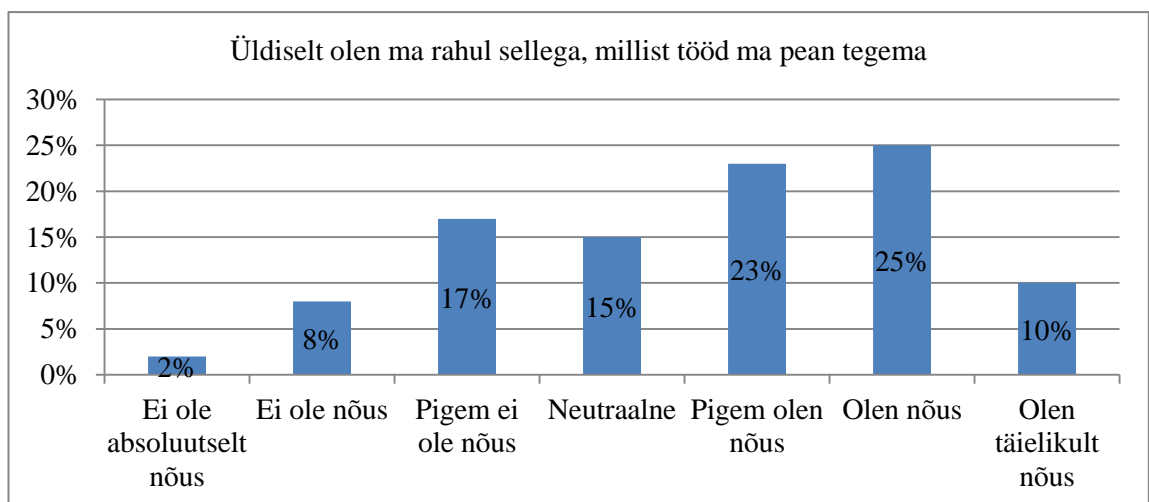
Juhatajate hinnangud üleüldisele töörahulolule ettevõttes on välja toodud lisa 7.8. Ehkki eelnevalt väljendati rahulolematust nii tasustamise, karjäärivõimaluste kui ka koolitamise suhtes, leidsid kolm juhatajat, et üleüldine töörahulolu on olenemata seda mitte soodustavatest teguritest pigem hea ning eraldi on välja toodud ka suures osas juhatajatest/juhtidest sõltuv töökeskkond. Kahe juhataja sõnul on töötajad pigem rahulolematud ning sellest tuleneb ka ettevõtte suur tööjõu voolavus. Kokkuvõtvalt saab järeldada ankeetküsitluse vastustega sarnaselt, et üleüldise rahulolu hindamisel on suureks määrajaks ettevõtte palgatase ning tuginedes varasematele uuringutele (Arthur 1994; Batt, 2002), kus kinnitati tööjõu voolavuse ja palgataseme seotust, saab väita, et Apranga OÜ personali tööle pühendumise probleem sõltub suurel määral välja toodud tegurist.

Hinnangud küsimusele seoses töökohalt lahkumisega on välja toodud joonisel 11. Valimist 21% kaalub tihti või väga tihti töökohalt lahkumist, 25% on pigem nõus käesoleva väitega, 14% vastanutest on väite osas neutraalsed ning 40% lahkumist ei kaalu.



**Joonis 11.** Vastuste jaotumine väitele: “Ma kaalun tihti lahkumist sellelt töökohalt” (autori koostatud)

Kolmandaks paluti vastanutel hinnata rahulolu nende töö sisuga (vt joonis 12). Kirjeldav statistika näitab, et 58% vastanutest on oma töö olemusega pigem rahul ning ainult 27% vastanutest väljendas tööga seoses rahulolematust. Siinjuures toob autor välja, et erinevus käesoleva tasandi esimese küsimusega erineb suurel määral. Suurem osa töötajaid on rahul oma töö sisuga, kuid ei pruugi rahul olla tööga üleüldiselt, mis annab märku tõsiasjast, et kuigi töö iseloom ja olemus võib töötajale sobida, tekitavad rahulolematust sellega kaasnevad tegurid nagu hüvitamine, tasustamine, koolitamine jne.



**Joonis 12.** Vastuste jaotumine väitele: “Üldiselt olen ma rahul sellega, millist tööd ma pean tegema” (autori koostatud)

Siinses alapeatükis välja toodud ankeetküsitluse ja toetavate intervjuuküsimuste põhjal saadud vastused ja mõtted tagavad lähteinfo järgmises peatükis käsitletavate tulemuste tõlgendamiseks. Kokkuvõttes ühtivad ankeetküsitluses saadud vastused suures osas juhatajate arvamustega. Samuti ühtivad suuresti juhajate arvamused omavahel. Eriarvamusel ollakse vaid informatsiooni osas seoses palkade ja boonustega ning samuti ei ühtinud täielikult hinnang koolituste piisavuse ning üleüldise töörahulolu osas.

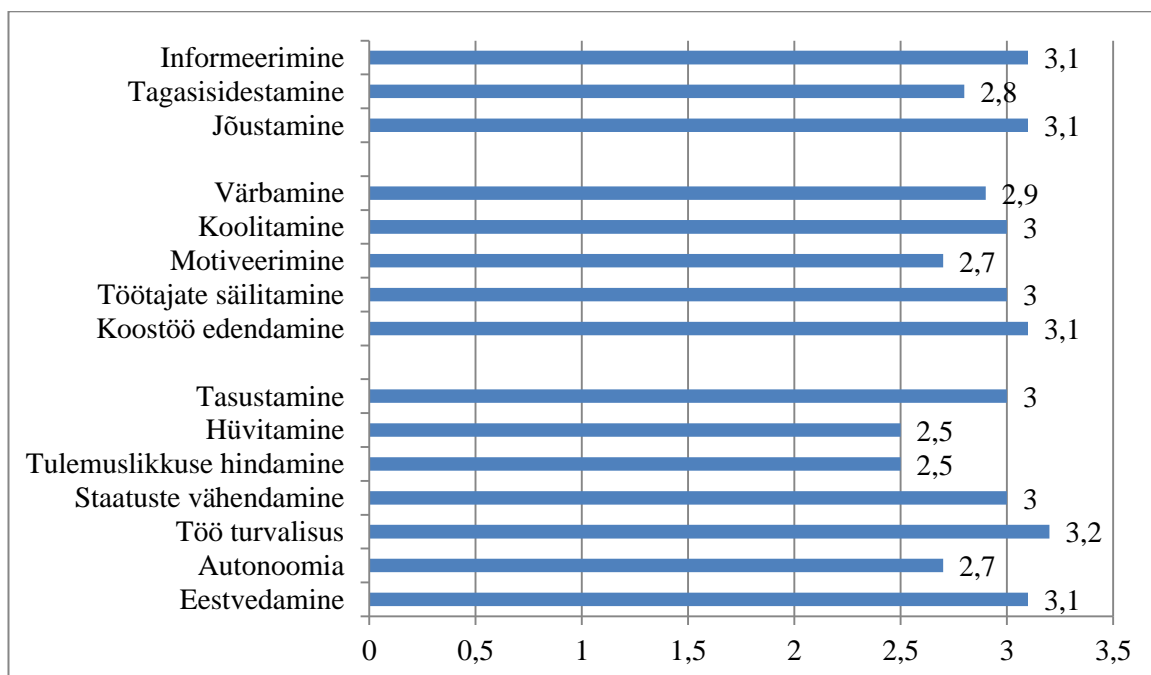
### **2.3. Järeldused ja siseklienditeeninduse parendamise võimalused**

Uuringu tulemused võimaldavad teha mitmesuguseid järeldusi. Järelduste esitamisel kõrvutatakse teoreetilises osas välja toodud käsitlused käesoleva uuringu tulemustega ning analüüsitakse tulemusi ja teoreetilise osa paikapidavust. Samuti tuuakse välja, milliseid tegevuspraktikaid Apranga OÜ's rakendatakse ning millistele siseklienditeeninduse praktikatele peaks ettevõtte juhatus ja personaliosakond senisest rohkem tähelepanu pöörama.

Teoriast lähtuvalt saab väita (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Batt, 2002; Shaw, Dineen, Fang, & Vellella, 2009; Batt & Colvin, 2011), et tööjõu volavust on võimalik ennetada, rakendades organisatsioonis järjepidevalt siseklienditeeninduse protsesse, mis aitavad tagada tööga rahulolu. Kuna kõrge tööga rahulolu on otseseoses madala tööjõu volavusega, uuriti erinevaid personalipraktikaid ning nende taset ettevõtte töötajate seas. Magistritöös analüüsitud siseklienditeeninduse praktikad võivad jaguneda vastavalt käsitlustele. Kuivõrd kõik tegurid kuuluvad siseklienditeeninduse alla, esitatakse käesolevas töös kvantitatiivse uuringu tulemused lähtuvalt teoreetilise osa põhjal autori poolt ära jaotatud tasanditest. Uuringu tulemused on grupeeritud kolmele dimensioonile, mis moodustuvad sisekommunikatsioonist, siseturundusest ja personalijuhtimisest.

Uuring näitas, et ligi 70% küsitluses osalenutest on ettevõttes töötanud alla aasta ning ligi 90% vastanutest kuuluvad vanusegruppi 17–26 eluaastat. Sellest tulenevalt ei pidanud töö autor vajalikuks analüüsida saadud vastuseid vanuse ja tööstaaži lõikes vaid lähtus kõikides tulemustes üheselt siseklienditeeninduse perspektiivi tõlgendamisest ja tajust organisatsioonis. Siseklienditeeninduse parendamise eelduseks organisatsioonis

on arusaam, et hästi organiseeritud sisekommunikatsiooni, siseturunduse ja personalijuhtimise praktikad aitavad parandada organisatsioonilist tõhusust, teeninduskvaliteeti, produktiivsust, majanduslikke tulemusi, tööga rahulolu, motivatsiooni ning vähendada tööjõu voolavust. Uurimistulemustest selgus, et mitmed praktikad nagu hüvitamine, tulemuslikkuse hindamine, koolitusvõimalused ning tagasisidestamine on ettevõtte töötajate töörahulolu seisukohalt väga olulised. Siseklienditeeninduse erinevate dimensioonide keskmised hinnangud on välja toodud joonisel 13.



**Joonis 13.** Siseklienditeeninduse tasandite hinnangud (autori koostatud)

Kuigi tänapäevased organisatsioonid erinevad üksteisest struktuuri, tööjaotuse ja suuruse poolest ning sisekommunikatsiooni ülesanded aastatega tunduvad mitmekesisestunud teavad taiplikud juhid, et mida rohkem informatsiooni nad töötajatele tagavad, seda tõenäolisemalt on nende töötajad motiveeritud tegema paremat tööd, arenema oma positsioonil ja edendama iseseisvalt ettevõtte eesmärgi. Töötajate informeerimine on iga ettevõtte jaoks äärmiselt oluline, sest Tidd jt (2006) uuringule toetudes põhjustab ebatäpse ja eksitava informatsiooni edastamine ettevõttes motivatsiooni langust ning see omakorda töölt lahkumist, mis tähendab, et kõikide

oluliste tööalaste aspektide levitamine organisatsioonisiselt on üks võtmetegevusi töörahulolu kasvatamisel.

Apranga OÜ perspektiivist lähtudes sõltub sisekommunikatsioon lisaks juhatuse ja personaliosakonna panusele suurel määral ka juhatajate individuaalsest lähenemisest. Ettevõtte struktuuri silmas pidades saab igat kauplust käsitleda kui eraldiseisvat üksust, mille sisekommunikatsiooni osatähtsuse määrab juhataja. Kohustusliku ülevalt alla suunatud informatsiooni edastamine on igale kaupluse juhile oluline kui ettekirjutatud tööülesannete täitmine, kuid muutmaks ettevõtte igapäevased protsessid ladusalt toimivaks kõikide struktuuriüksuste vahel, on vaja kahesuunalist, aktiivselt ja strateegiliselt hästi planeeritud sisekommunikatsiooni, mis aitaks kogu organisatsiooni personali paremini tundma õppida, tekitada töötajates ühtekuuluvustunnet ettevõttega ning aitaks mõista juhatuse otsuseid ja nende tagamaid.

Sisekommunikatsiooni näitajate puhul saab järeldada, et ettevõtte üldine sisekommunikatsiooni tase on hea, kuigi läheb mõnevõrra vastuollu siseturunduse dimensiooni motivatsiooniga seotud küsimusega 2.9, kus paluti hinnata organisatsiooni kommunikatsiooni motiveerimise ja ergutamise taset seoses organisatsiooni eesmärkide täitmisega. Autori hinnangul võib madalama keskvärtuse põhjustada asjaolu, et küsimusele hinnangu andnud töötajad peavad organisatsiooni eesmärkide täitmise all silmas rohkem müügiplaanide täitmist, mis klienditeenindaja seisukohast on käesoleva ettevõtte üks peamisi vahendeid tulemuslikkuse hindamisel ning sageli tunduvat kõrgem kui reaalsed tulemused kaupluses. See omakorda võib kaasa tuua emotsioone, et olenemata pingutustest müügiplaanide täitmisel ei ole tulemused nähtavad ning olenemata töötaja isiklikust panusest jääb oodatud tulemus ja sellega kaasnev tunnus sageli saamata, mis kahandab märgatavalt ettevõtte poolse toetuse taju.

Võimalik, et Apranga OÜ kõrgem sisekommunikatsiooniga rahulolu tase töötajate seas tuleneb võrdlemisi madalast vastanute keskmisest vanusest. Noored on reeglina aktiivsemad meedia ning kommunikatsioonivahendite tarbijad ning info edastamine neile läbi sotsiaalmeedia kanale on sageli lihtsam kui vanemaealisele personalile. Samuti on noored sageli avatumad uutele võimalustele ning ideedele alternatiivsete infokanalite kasutamise osas. Lisaks informeerimisele tunnevad töötajad oma otsese ülemuse tuge tööülesannete täitmisel, kuid samas tunnevad puudust juhtkonna

julgestusest. Erinevused jõustamisega seotud praktikatele võivad tuleneda erinevast tunnetusest ettevõttest kui tervikust ning ettevõttest kui ainult nende üksusest ehk kauplusest. Igapäevane ja personaalne kokkupuude oma ülemusega loob töötajates suurema ühtekuuluvustunde ettevõttega ning tõestab, et otsene suhtlus inimeste vahel on igale ettevõttele kriitilise tähtsusega, millesse panustamine aitab tõsta nii töömotivatsiooni kui kuvandit ettevõttest.

Mitmed uuringud tõestavad (Downs & Hazen, 1977), et ettevõtte kommunikatsiooniga rahulolu on otseselt seotud töörahuloluga. Uuringus osalenud töötajate hinnang informeerimisega seotud praktikatele oli pigem positiivne, mida võib Berry ja Parasuramani (1991) teooria kohaselt pidada heaks töörahulolu näitajaks. Organiseeritud koosolekute ja informatiivsete juhendite keskvaartus oli võrdne olulistest tööasjadest informeerimisega, kuid kuna standardhälbe vaartus kõikus kolme väite vahel 0,2 võrra, näitab see, et arvamused kirja pandud juhendite selguse üle erinesid omavahel tunduvalt vähemal määral kui olulistest tööasjadest informeerimise hinnangud. Sisekommunikatsiooni dimensiooni informeerimise ja jõustamise praktikate keskmine (3,1) lubab järeldada, et töötajad hindavad ettevõtte sisekommunikatsiooni osatähtsust ning mõistavad enda rolli organisatsiooniliste eesmärkide täitmisel. Tagasisidestamise näitajate puhul võib vaid oletada, et skaala erinevused sisekommunikatsiooni praktikate vahel ilmnevad kaupluste erisusest ning suurusest.

Vastavalt Hagemanni (1992) teooriale võib tagasiside puudumine olla üks suurimaid motivatsioonitapjaid tööl. Siinkohal ei tohi pidada tagasiside all silmas üksnes töötajate informeerimist, mille puhul kaupluse töötajad pigem positiivselt meeletatud on, vaid keskenduda tuleb töötajate isiklikele tegevustele. Tagasisidestamine on küll informeerimine, kuid informeerimine töötajat tema tulemuslikkuse kohta, mis aitab tal kohandada oma sooritusi. Vastavalt analüüsitulemustele on tagasisidestamisega seotud tegurite keskmine hinne 2,8 ning vastustest tulenevalt saab väita, et mida vähem on töötajatel informatsiooni nende isikliku arengu, töötulemuste ja organisatsiooni majandusliku olukorra osas, seda vähem suurendab see nende üldist töörahulolu.

Tagasisidestamine on mittemateriaalne tegur, mille rakendamine ei too organisatsioonile lisakulusid, seetõttu on tegemist lihtsa ja tulusa vahendiga töötajate üldise töörahulolu tõstmisel. Magistritöö autori arvates mängib siin olulist rolli ka

juhatajate isiklik juhtimisstiil ning kaupluste struktuur. Suurem vastutus antud küsimuses langeb kaupluste juhatajatele ning kui juhataja ei väärtusta tagasisidestamise olulisust oma töötajate seas mõjutab see töötajate nägemust organisatsioonist tervikuna. Võttes arvesse ettevõtte ülesehitust, kaupluste paljusust ning personali mahtu on juhatusel ja personaliosakonnal äärmiselt raske tegeleda iga töötajaga individuaalselt. Suuremate kaupluste puhul ei pruugi isegi juhataja isiklik kontakt töötajatega olla piisav personali tulemuslikuks juhtimiseks kõikidest siseklienditeeninduse praktikatest lähtuvalt. Siinkohal tasuks personaliosakonnal tegeleda juhatajate koolitamisega nii tagasisidestamise kui tööülesannete delegeerimise osas, kas osakonnajuhatajatele või asetäitjatele, et kogu organisatsioon mõistaks personali tunnustamise ja konstruktiivse tagasiside rolli töömotivatsiooni tõstmisel üheselt.

Ühtlasi tasub välja tuua, et sama oluline kui on ülemustelt alluvatele tulev teave, mida töötajad tajuvad mõnevõrra täpsemalt, on ka info, mis levib alt üles. Iga organisatsiooni ladusa toimise ja sujuva koostöö aspektist on ettevõttele oluline osakondi vastastikku kuulata ning tundma õppida, mitte keskenduda üksnes töötajatele informatsiooni edastamisega. Ettevõtte seisukohalt on vajalik leida võimalusi organisatsiooni sisekommunikatsioonikanalite kontrollimiseks ning töötajate sisekommunikatsiooniga rahulolu mõõtmiseks, et tuvastada võimalikud parenduskohad. Toimivat sisekommunikatsiooni saab pidada tugevaks konkurentsieeliseks, millest tulenevalt tajuvad ettevõtte töötajad organisatsiooni ning selle eesmärke paremini, on oma tööga rahulolevamad ja ettevõttele lojaalsemad.

Taylori & Consensa (1997) teooria alusel vaadeldakse siseturundust kui kogu ettevõtte üldist orienteeritust klientidele ja kaastöötajatele. Taoline orienteeritus saavutatakse ettevõttesiseste protsesside järjekindla optimeerimisega, rakendades üheaegselt nii turunduse kui personalijuhtimise meetmeid. Teooriast selgus, et pakkudes töötajatele motiveerivat, mitmekülgset ning arengut soodustavat organisatsioonikultuuri on võimalik pikendada töötajate rahulolu ning motivatsiooni ametis püsimisel. Hästi koolitatud ja oma tööle pühendunud töötajaid saab pidada üheks oluliseks töörahulolu näitajaks ettevõttes, sest teoreetilisest osast lähtuvalt on motivatsioon jätkusuutlik funktsioon, mis seletab, miks motiveeritud inimesed käituvad sihikindlamalt, jätkusuutlikumalt ning on oma tegevustes stabiilsemad. Võttes arvesse uuringu tulemusi

seoses töötajate motiveerimise praktikatega, mille keskmiseks hinnanguks oli 2,7, kattub uuringu tulemus ka teoorias välja tooduga ning selgitab motivatsiooni osatähtsust personaliga seotud ülesannete nagu kollektiivi stabiliseerimise, tulemuslikkuse tõstmise, huvi professionaalse mobiilsuse vastu ning süstemaatilise kvalifikatsiooni kasvu tagamise lahendamist.

Herzbergi motivatsioonitegurite kohaselt on võimalused edutamiseks ning tunnustus eesmärkide saavutamise seisukohalt äärmiselt olulised. Töötajad hindasid sisemise turunduse tasandi motivatsiooniga seotud praktikatest madalaimalt töö tunnustamisega seotud aspekte, mis kuulub Herzbergi sisufaktori alla. Vaatamata sellele, et Herzbergi teooria kohaselt on esmatähtis tegeleda ettevõttes kõigepealt hügieenifaktoritega ning alles seejärel motivatsioonifaktoritega, on autor veendunud, et töötajate tunnustamine heade töötulemuste eest on personaliosakonna jaoks üks lihtsamaid võimalusi töörahulolu tõstmiseks. Võttes arvesse, et mitmed teised motivatsiooniteooriad keskenduvad ajaga välja kujunenud isikulistele teguritele, sobib Herzbergi teooria ka noorema vanusegrupiga töötajate uurimiseks, sest aitab välja selgitada töötajate rahulolu, motivatsiooni ning seda mõjutavaid tegureid 16. erinevast tegurist lähtuvalt (Porter, Bigley, & Steers, 2009, lk 138). Samuti tuleb motiveerivate praktikate puhul arvesse võtta tõsiasi, et ükski loodud motivatsioon ei kesta igavesti ning väljakutseid vajavad pigem just noorema vanusegrupi töötajad.

Motiveerimise üks olulisimaid aspekte on edutamine, mille hinnang töötajate seas on tulemustest lähtuvalt võrdlemisi nõrk. Kuigi võimalused karjääriredelil tõusmiseks klienditeenindajate seas on juhatajate sõnul piisavad, ei kajasta uuringu tulemused rahulolu edutamise võimalustega. Eriti piiratud on organisatsioonisisese arengu võimalused juhatajate seas, kust karjääriredelil edasi liikumine on kõrgemate positsioonide vähesuse tõttu peaaegu olematu. Kuna tegemist on väga aktuaalse probleemiga ettevõttes, millega on kursis ka klienditeenindajad, võivad autori arvates vastused kirjeldatavast aspektist tulenevalt olla mõnevõrra mõjutatud ning vastamisel ei keskendutud üksnes enda ametikohale ja positsioonile. Juhatajad mainivad piiratud edutamise võimalusi kui ühte demotiveerivat faktorit nende töös.

Üheks kontrollitavaks elemendiks töötajate mõjutamisel ja motiveerimisel on personali värbamine, mis Apranga OÜ töötajate arvamusel kohaselt on pigem tagasihoidlik.

Autori arvates saab värbamise hindamist ettevõtte töötajate poolt tõlgendada ka kui näitajat personaliosakonna kompetentsusest, sest Batti (2002) teooria kohaselt on töötajate pühendumine suurem ettevõtetes, kus rõhutakse töötajate pädevusele juba neid palgates. Mis tähendab, et õigele positsioonile palgatud sobivaimad inimesed on oma töös motiveeritumad. Tagasihoidlikku keskväärtust värbamisele ning sellega seotud töötajate pädevusele toetab ka juhataja nr 2 arvamus, kes toob välja, et vastavatele ametikohtadele palgatud inimeste sobivus ei ole ettevõttes alati otseseoses nende pädevusega ning teinekord tasuks töötajate värbamisel keskenduda rohkem isikuomadustele, mitte tahtele ettevõttes areneda.

Küsitluses osalenud kaupluse töötajate arvates on suureks probleemiks ettevõttes vähesed koolitus- ja täiendõppevõimalused. Yoo ja Parki (2007) kohaselt, on töötajate arendamine ja koolitamine äärmiselt olulisel kohal just teenindustes, sest enamus teenuseid jõuavad tarbijateni just läbi töötajate. Kuigi koolitamise praktikate alla on arvatud ka kõrgelt hinnatud väide – “Saan töötada vahetevahel erinevate ülesannetega”, võib keskväärtuste erinevusest välja lugeda, et töötajad ei näe erinevaid tööülesandeid kui enesearendust. Erinevate tööülesannete hulka võib lugeda ka juhataja poolt antud lisäülesandeid, mis traditsiooniliselt ei kuulu klienditeenindaja tööülesannete hulka ning mida enamus töötajaid võtab kui motivatsiooni tõstvat tegurit. Samas tuleb arvestada tõsiasjaga, et madalama kvalifikatsiooniga töötajate puhul võivad lisäülesanded olla pigem ebamugavad lisakohustused. Magistritöö autori arvates, peaks ettevõtte tegelema järjepidevamalt töörahulolu hindamisega, sest korrektselt planeeritud ja läbiviidud motivatsiooni-rahulolu uuringud aitavad lisaks üldisele motivatsiooni ja rahulolu hindamisele välja selgitada ka koolitusvajadusi. Kuigi käesoleval hetkel korraldab Apranga OÜ koolitusi nii organisatsioonis sees kui ka tellitult ettevõtteväliselt, ei paista see uuringu tulemusi analüüsides personali jaoks piisav olevat.

Ka suurema osa juhatajate sõnul on koolitusvõimalused pigem kesised nii teenindavale personalile kui ka juhatajaile endile. Juhataja nr 2 leidis ainsana, et “meie ettevõttes on koolitusi ja enesetäiendamise võimalusi piisavalt. Kui soovid vajalikku koolitust, siis personaliosakond püüab seda ka toetada ja vajalik koolitus korraldada. Tuleb ise aktiivsem olla.” Autori hinnangul varieerub koolitusvajaduste tajumõningal määral ka kaubamärkide lõikes, sest lisaks juhtkonna poolsele panusele töötajate koolitamisse,

sõltub koolituste hulk ka erinevate kaubamärkidega seotud normidest. Võttes arvesse küsitluses osalenud vastajate vanust peaks ettevõtte arvestama tõsiasjaga, et noored inimesed on mobiilsemad ning nende arenguvajadused seetõttu suuremad. Samuti on koolitustel osalemine vaheldus rutiinsele igapäevatööle, mistõttu hinnatakse koolitusvajadusi kõrgemalt.

Hästi toimiva koostöö eelduseks on ühtekuuluvustunne, mida uuringu tulemusi vaadates peetakse töötajate poolt oluliseks. Vaadates keskmist hinnangut koostöö edendamisele ettevõttes, mis on 3,1, saab välja tuua, et tegemist ei ole probleemse teguriga uuritavas ettevõttes. Teoreetilisest osast järelduvalt on toimiv koostöö ettevõtte erinevate struktuuride vahel üheks tööga rahulolu eelduseks. Töö autori arvates sõltub koostöö edendamine suurel määral ka organisatsioonikultuurist ning inimestevahelistest suhetest, mida annab edendada suuremt ühtekuuluvustunnet tekitades. Ühelt poolt vajab see ettevõtte poolset organiseeritust ning töökorraldust, teiselt poolt töötajaid, kes on motiveeritud, avatud ning ettevõtte tulemustele orienteeritud.

Lähtuvalt teoriast on kvalifitseeritud töötajate säilitamine ettevõttes kriitilise tähtsusega, mille ebaõnnestumine toob ettevõttele kaasa nii materiaalsed kui rahalised kulud. Töötajate säilitamisega seotud tegurite keskvaartuse hinnangul tunnetavad töötajad ennast organisatsioonile olulisena ning hindavad väga kõrgelt juhatajate võimet kohelda oma alluvaid õiglaselt. Katzelli & Thompsoni (1990) poolt välja toodud võrdsusteooria järgi on inimesed eelkõige motiveeritud vajadusest olla õiglaselt koheldud ning seetõttu on võrdsus tugevas seoses üldise töörahuloluga. Vaadeldes keskmist väärtust töötajate säilitamisele võib väita, et see pole uuritavas organisatsioonis suureks probleemiks, mis annab märku juhatajate pädevusest kohelda töötajaid kui meeskonnaliikmeid, mitte alluvaid.

Siseturunduse teguritest kõrgeima keskvaartuse said sisekoostööga seotud praktikad, mis annab märku sellest, et töötajad peavad sisekoostööd soodustavaid tegureid ettevõtte eesmärkide saavutamiseks oluliseks ning ühtekuuluvustunne meeskonnaga on heal tasemel. Siinjuures peab autor vajalikuks välja tuua, et kuigi taju meeskonnatööst Apranga OÜ's on hea, et sisalda see tegur saajaprotsendiliselt näitajat ühtekuuluvustundest ettevõtte kui tervikuga. Iga kauplus kui eraldiseisev üksus tunnetab tulemuslikku meeskonnatööd ja soovi koos eesmärgini jõuda selgemalt oma kaupluse

tasandil. Tihti konkureerivad isegi sama kaubamärgi eri kauplused tulemuste ja tunnustuse nimel ning ettevõtte eesmärgid kui ühised jäävad tagaplaanile.

Uuringu tulemustest selgus, et personalijuhtimise tasandi tegurite koondhinne siseklienditeeninduse praktikatele on kogu kvantitatiivse uuringu madalaim (2,86), mille peamiseks kitsaskohtadeks on tasustamise, hüvitamise ja tulemuslikkuse hindamisega seotud praktikate tase. Siinkohal toob autor välja, et küsimuse 3.2. erakordselt kõrge keskmine hinne ning madal standardhälve ei viita siinjuures töötajate rahulolule ettevõtte palgataseme osas, vaid vastupidiselt kõrgematele ootustele tasustamise suhtes, mis motiveeriks peaaegu kõiki ettevõtte töötajaid oma tööd paremini tegema. Samal põhjusel ei väljenda tasustamise koondkeskmine tegelikku olukorda seoses käesolevate praktikatega.

Teooriast lähtuvalt võtavad töötajad neile makstavat palka kui tasu nende tööpanuse eest, kuid samuti on palgatase ka staatuse näitajaks. Seetõttu on äärmiselt oluline, et palk vastaks töötaja pingutustele ning oleks õiglaselt määratud. Vastasel juhul tajuvad töötajad ebaõiglust, mis suurendab rahulolematust ning seeläbi personali voolavust. Kõige madalamalt hinnati väidet, et töötajaid premeeritakse piisavalt heade töötulemuste eest, mida võib tulemustest lähtuvalt pidada ettevõtte üheks suurimaks probleemiks. Lisaks mainitule tunnetasid töötajad, et juhtkond ei tunnusta neid hästi tehtud töö eest ning nende saavutusi ei märgata. Üheks põhjuseks, mis töötajates rahulolematust tekitab võib olla kaubanduse tööpositsioonidega seotud olev füüsilise töö aspekt. Kaupluse töötajad peavad tihti kokku puutuma kaubakastide tõstmise, lahti pakkimise, edasi saadetavate kauba kokku komplekteerimise ning sellest tuleneva segaduse likvideerimisega. Samuti on tegemist tööga, mis nõuab pidevat jalgadel seismist. Lisaks nõutakse kaupluse personalilt oma töö hästi tegemiseks laialdasi teamisi toodete kvaliteedist, materjalidest ning kauplusega seotud protseduuridest, mis kombineerituna füüsilise töö intensiivsusega tekitab rahulolematust vastava töötasu konkurentsivõimelisusega.

Juhatajate hinnangud tasakaalule töötasu ja töö panuse vahel langesid kokku ankeetküsitluse tulemustega. Leiti, et kõik töötasud tuleks üle vaadata ning hetkeolukord ettevõttes ei motiveeri töötajaid oma töösse rohkem panustama. Juhataja nr 2 tõi välja väga olulise tõsiasja väitega, et “töötajaid tasustatakse ametikoha järgi,

mitte panuse või töömahu järgi.” Magistritöö autor nõustub eelnimetatud väitega saajaprotsendiliselt olles ettevõttes varasemalt töötanud üle kuue aasta. Töötasud on kindlaks määratud peamiselt ametikohtade, poestruktuuride ja käivete põhjal, mis ei pruugi alati tasakaalus olla töötaja panusega oma töösse. Seega olekski äärmiselt oluline lisaks palgale välja kujundada täpsem lisatasude süsteem, mis võimaldab ettevõttel töötajate tööpanust ja töömahtu selgemalt määratleda.

Toetudes Bansal jt (2001) teorialele saab staatuste vähendamist ettevõtte erinevate positsioonide vahel pidada oluliseks personalijuhtimise praktikaks. Erinevatel ametipositsioonidel töötavad inimesed peaksid tajuma ettevõtte eesmärgi ühiselt ning panustama koos seatud eesmärkide saavutamisse ettevõtte struktuurilisest ühesehitusest tulenevate tulemuste. Uuringu tulemused lubavad järeldada, et Apranga OÜ töötajad hindavad juhatajate panust soodustamiseks ettekujutust ettevõttest kui tervikut ning on rahul ka kaastöötajate omavahelise suhtlemisega. Siinkohal toob autor välja juba varasemalt kajastust leidnud tõsiasja, et kaupluse töötajad keskenduvad ka selle küsimuse juures tõenäoliselt pigem kaupluse kui terve ettevõtte tööle ning hindavad juhatajate panust kauplusesisese meeskonnatöö väärtustamisel. Staatuste vähendamise seotud praktikate tulemusi saab kõrvutada ka eestvedamise teguritega, mis on tingitud juhatajate innovatiivsusest ja avatusest, mida töötajad kõrgelt hindavad.

Herzbergi motivatsiooni-hügieeni teooria kohaselt viib tööturvalisuse puudumine sageli rahulolu puudumiseni. Kõikide pikaajaliste töösuhete aluseks on motivatsiooni printsiibist lähtuvalt ka töö turvalisus, sest pidev muretsemine töökoha kaotamise pärast tekitab stressi ning läbi selle ka tööga rahulolematust. Uuringutulemusi analüüsides saab väita, et kindlustunne seoses ametikoha säilimisega on küsitluses osalenute seas kõrge ning ka juhatajate hinnangul on Apranga OÜ suur ja stabiilsust pakkuv ettevõtte ning töökoha kaotamise põhjustavad enamjaolt siiski töötajad ise.

Autonoomia näitajaid tuleks siinkohal analüüsida Christen jt (2006) teooria valguses kui töötajatele sõltumatuse ja diskreetsuse andmist vajaliku töö tegemiseks ja lõpetamiseks. Ka on varasemates uuringutes (*Ibid.*, 2006) tõestatud tööga rahulolu ja autonoomia seos juhatajate seas ning märgatav ja positiivne mõju üldisele töörahulolule (Paulin jt, 2006). Küsitluses osalenute silmis ei ole neil vabadust oma töö eest ise vastutada ega valida meetodeid tööülesannete täitmiseks. Ka juhatajate sõnul on tööülesannete

täitmiseks ette nähtud juhendid ning ise lahendusi otsida sageli pole vaja. Erinevusena võib siinkohal välja tuua juhatajate töö, mille autonoomia sõltub mõnevõrra ka kaubamärkide poolt ettekirjutatud reeglite erinevusest. Magistritöö autori arvates vähendab reeglitest kinni pidamine ning ettekirjutuste järgimine ühest küljest ootamatuid ja segadust tekitavaid olukordi, kuid teisest küljest võtab töötajatelt nende loovuse ning oskuse arendada iseseisvat mõtlemist, sest töötaja, kelle autonoomsus on suurem teab, et ta vastutab ise oma tööalaste õnnestumiste ja läbikukkumiste eest.

Valikvastustega küsimuse “mis on Teie arvates Apranga OÜ’s töötamise puudused võrreldes teiste ettevõtetega?” vastusest saab järeldada, et ettevõtte peamiseks probleemiks on madal töötasu, vähene tunnustamine heade töötulemuste eest ning vähesed koolitusvõimalused, mis ühtib ka juhatajate arvamusel, kes toovad välja tõsiasja, et heade töötulemuste eest ei premeerita sageli isegi kiitva sõnaga, rääkimata materiaalsest premeerimisest. Samuti toetab juhatajate arvamus ankeetküsitluse madalat hinnangut seoses tasustamisega ning nõustatakse üksmeelselt, et suhe töö panuse ja töö tasu vahel ei ole ettevõttes tasakaalus. Autori arvates on sama teguriga seotud ka töötajate hinnang oma tööle üleüldiselt. Selgesti on eristav kahe viimase tasandi esimese ja kolmanda küsimuse vahe, kust selgub et kuigi suur osa töötajaid on täiesti rahul või pigem rahul oma töö sisuga, ei pruugita rahul olla tööga üleüldiselt, mis toob selgelt välja tõsiasja, et kuigi töö iseloom ja olemus võib töötajale sobida, tekitavad rahulolematust sellega kaasnevad tegurid nagu madal töötasu, vähene tunnustamine ja vähesed koolitusvõimalused. Sama kehtib ka käesoleva tasandi teise küsimuse tulemuste kohta – kui töötaja on parema töötasu ootuses nõus minema konkureerivasse ettevõttesse, näitab see, et olenemata muudest motiveerivatest teguritest, on palk töötaja jaoks äärmiselt oluline rahulolu kujundav tegur, mille kujunemisega ettevõtte sügavamalt tegelema peaks.

Analüüsides magistritöö teoreetilisi käsitlusi ning empiirilise uuringu tulemusi on leitud vastused töös püstitatud uurimusküsimustele ning sellest lähtuvalt teeb töö autor ettepanekud Apranga OÜ juhtkonnale ja personaliosakonnale siseklienditeeninduse praktikatega rahulolu parendamiseks (vt tabel 10).

**Tabel 10.** Ettepanekud ja eesmärgid

<b>Tasandid</b>	<b>Ettepanek</b>	<b>Eesmärk</b>
Sisekommunikatsiooni praktikad	Siseleht	Välja anda siseleht, mille kaudu tutvustada töötajatele igakuiselt ettevõtte eesmäärke, uudiseid, tulemusi ja projekte, et viia personal kurssi mitte üksnes kaupluse tulemustega, vaid terve ettevõtte tulevikuplaanide ja arengusuundadega.
	Tagasisidestamise väärtustamine	Koolitada juhatajad jagama tunnustust ja tagasisidet kaupluses igapäevaselt otsese suhtluse kaudu.
	Läbipaistvam palga ja boonuste süsteem	Lua selgem ja töötajatele arusaadavam palga ning boonuste süsteem ning hoolitseda selle eest, et kõik juhatajad vajaliku informatsiooni seoses palga ning boonuste arvutamisega oma kaupluse töötajatele edastaksid.
	Üksuste vaheline koostöö	Arendada välja poodidevahelist koostööd toetav infosüsteem.
Sisemise turunduse praktikad	Sisekoolitaja	Palgata sisekoolitaja, kes jälgiks, õpetaks ja konsulteeriks töötajaid ning selgitaks süsteemselt välja ettevõtte koolitusvajadused ja tagaks nende elluviimise.
	Töölaste saavutuste tunnustamine	Lua süsteem, mille alusel tunnustada igakuiselt silmapaistvate tulemustega kaupluseid ja töötajaid.
	Töölase arengu võimalus juhatajatele	Leida võimalusi ka juhatajate tööalase arengu tagamiseks ning arenguvõimaluste leidmiseks ettevõttesiseselt.
	Lahkuva töötaja ankeedist saadud informatsiooni kasutamine	Võtta rohkem arvesse lahkuva töötaja ankeedist saadud tagasisidet personalipraktikate parendamiseks.
Personalijuhtimise praktikad	Motivatsioonipakett	Arendada välja töötajaid innustav motivatsioonipakett.
	Vaadata üle töötasustamise süsteem	Vaadata üle ettevõtte töötasustamise süsteem ja leida võimalusi töötajate isiklike töötulemuste ning tööpanuse hindamiseks ja tasustamiseks.
	Ühisüritused	Korraldada rohkem ühisüritusi, et suurendada töötajate ühtekuuluvustunnet ettevõttega ning kaasatust organisatsiooni tegevusse.
	Uued ideed ja lahendused personalilt	Julgustada töötajaid välja pakkuma ideid ja võimalusi tööülesannete täitmiseks protsesside parendamise eesmärgil.

Allikas: autori koostatud

Tabelis 10 on välja toodud kõik ettepanekud, mida töö autor soovib silmas pidada töökorralduste struktureerimisel ja uute tegevusplaanide koostamisel. Täiendavalt soovib magistr töö autor rahulolu uuringuid läbi viia regulaarselt, et nende tulemused oleksid aastate lõikes võrreldavad. Kokkuvõttes selgus uuringust, et ankeetküsitluses välja tulnud siseklienditeeninduse probleemseid aspekte Apranga OÜ's langevad suures osas kokku ka juhatajate arvamusel. Autori hinnangul moodustab seitse peamist tegevussuunda, millele keskendumine aitaks tõsta üldist siseklienditeeninduse taset ning vähendada seeläbi tööjõu volavust. Nendeks seitsmeks tegevussuunaks on: tasustamine, tunnustamine, hüvitamine, motiveerimine, koolitamine, tagasisidestamine ning autonoomia. Apranga OÜ's ei ole varasemalt sisekliendi rahulolu välja segitamisega tegeletud ning seetõttu sobib käesolev töö põhjaks, millele rajada järgmised uuringud. Edaspidi soovib magistr töö autor ankeetküsitlust täiendada töö karakteristikute osas, uurida siseklientide rahulolu ametikoha ning tööstaaži põhisel ning läbi viia korrelatsioonianalüüs.

## KOKKUVÕTE

Tarbijate vajaduste, nõuete ja ootuste muutumisega on sisekliendi mõiste jaekaubanduses viimaste aastatega järjest rohkem esiplaanile kerkinud. Võimaluste mitmekesistumise tõttu konkurentsivõimuse nimel peavad ettevõtted olemasolevate klientide hoidmiseks ning uute võitmiseks lisaks heale kaubavalikule panustama üha rohkem ka teeninduse kvaliteedile. Tänu sellele jõuab üha enam ettevõtteid arusaamisele, et ei ole võimalik olla kliendikeskne organisatsioon ja mitte olla samal ajal töötajatele orienteeritud. Siseklienditeenindus põhinebki ideel, et iga organisatsioonis töötav inimene on selle ettevõtte klient – siseklient. Teenindusele orienteeritus ja huvi siseklientide heaolu vastu peaksid olema organisatsiooni kõige olulisemad normid, sest just hea siseklienditeenindus on see, mis tõstab töötajate rahulolu tööga ning vähendab tööjõu voolavust.

On selge, et mainekates, stabiilsetes ja hästi tasustatud ettevõtetes on tööjõu voolavus väiksem, sest töötajad hindavad olemasolevaid ametikohti ja hoiavad nendest võimalusel kinni. Kaubanduses, kus palgatase võrreldes teiste sektoritega on madalam, on olukord pigem vastupidine. Töötajate säilitamiseks tuleb õppida nendega arvestama, luues personali seas väärtustatud töökeskkonna, mis võimaldab neil ennast tunda motiveerituna ja ettevõttele vajalikuna.

Magistritöös selgitati siseklienditeeninduse mõistet ning selle rakendamisesest tulenevaid kasutegureid ning analüüsiti siseklienditeeninduse olemust lähtuvalt kolmest dimensioonist. Tuginedes teoreetilistele käsitlustele mõõdeti Apranga OÜ's siseklienditeeninduse praktikate taset ning keskenduti erinevate praktikate rollile töörahulolu kujunemisel. Magistritöö praktilise tulemusena esitati ettepanekud primaarsete tegevuste osas, mis võiksid tööjõu voolavust organisatsioonis vähendada. Kuivõrd tegemist on väga aktuaalse teemaga eriti kaubanduses, annab töö panuse siseklienditeenindamise kui personali rahuloluks vajalike primaarsete praktikate

sügavamaks uurimiseks ning selles valdkonnas peituvate võimaluste rakendamisele tööjõu voolavuse vähendamiseks.

Töö teoreetilises osas uuris autor siseklienditeeninduse arengut ja suundumusi ning tööjõu voolavuse põhjuseid ja seoseid siseklienditeenindusega. Samuti seletas autor lahti sisekliendi ja väliskliendi mõisted ning peatus pikemalt siseklienditeenindusel kui sisekommunikatsiooni, siseturunduse ja personalijuhtimise valdkondade kombinatsioonil ning siseklienditeeninduse eripäral jaekaubanduses. Tekstianalüüsi käigus jõudis autor järeldusele, et kuigi varasemalt on siseklienditeeninduse ja tööjõu voolavuse teemasi uuritud, ei ole tähelepanu pööratud siseklienditeenindusele kui valdkonnale, mille alla mahuvad kõik peamised siseturunduse, personalijuhtimise ja sisekommunikatsiooniga seotud tegevused.

Siseklienditeenindust käsitlevates uuringutes on siseteenindust määratletud kui sisekliendi teenindamise printsiipide praktilist rakendamist organisatsioonis. Head siseklienditeenindust seostatakse kõrgemate müükide, sujuvama organisatsioonisisese töökorralduse, parema produktiivsuse, kõrgema klienditeeninduse kvaliteedi, kliendirahulolu, töötajate motivatsiooni- ja töörahuloluga ning üleüldise organisatsiooni tulemuslikkusega. Seda, kas siseklienditeeninduse mõju ettevõtte majandustulemustele on otsene või kaudne ja millises ulatuses mõjutab see organisatsiooni produktiivsust, saab tulevikus lähemalt uurida.

Magistritöös lähenetakse siseklienditeenindusele lähtuvalt kolmest tasandist, milleks on personalijuhtimine, siseturundus ning sisekommunikatsioon. Võttes arvesse tõsiasja, et erialases kirjanduses leidub mitmeid näiteid, kus sisekommunikatsiooni, siseturunduse ning personalijuhtimise praktikaid peetakse üksteise sünonüümideks, peatutakse kõigil kolmel lähenemisel pikemalt ja tuuakse välja nende omavahelised kattuvused ning seos töörahulolu ning tööjõu voolavusega.

Tekstianalüüsi tulemusena selguvad siseklienditeeninduse olulisimad praktikad: informeerimine, tagasisidestamine, jõustamine, värbamine, koolitamine, motiveerimine, töötajate säilitamine, koostöö edendamine, tasustamine, hüvitamine, tulemuslikkuse hindamine, staatuste vähendamine, autonoomia ning eestvedamine. Kõik nimetatud praktikad kuuluvad ettevõtte igapäevase töö latusaks toimimiseks enamasti

personaliosakonna poolt koordineeritud tegevuste alla, mille tase määrab sageli kogu organisatsiooni siseklienditeeninduse ning seeläbi ka personali voolavuse määra.

Magistritöö empiirilises osas uuris autor teoreetilises osas selgunud siseklienditeeninduse praktikate mõju Apranga OÜ töötajatele, tuginedes kaupluse juhatajate hinnangutele. Uuringus kasutatud üldise töörahulolu, sisekommunikatsiooni-, siseturunduse- ja personalijuhtimisega seotud küsimused pärinevad Minnesota rahulolu küsimustikust, Hackman ja Oldhami töö karakteristikute mudelist, kommunikatsiooniga rahulolu küsimustikust ning autori enda poolt koostatud küsimustest. Uuringus osalesid ettevõtte erinevate kaubamärkide kaupluste töötajad ja üldkogumi moodustas 264 töötajat, mille lõplik valim koosnes 134st töötajast. Lisaks intervjueriti viite kaupluse juhatajat, et saada täiendavat informatsiooni ankeetküsitlusest selgunud peamistele kitsaskohtadele. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused koostas autor ise.

Uuringust selgus, et kaupluse töötajad hindavad sisemise turunduse praktikatest kõige rohkem informeerimist, jõustamist ja koostöö edendamist, millele antud hinnangud jäävad 3,2–3,3 vahele 4–pallisel skaalal ning väidetele andis positiivse hinnangu üle kolme neljandiku vastanuist. Sisekommunikatsiooniga seotud praktikatest peeti tähtsaks informeerimist ja jõustamist ning personalijuhtimise praktikatest oldi kõige enam rahul töötajate säilitamise, töö turvalisuse ja eestvedamisega, mille koondhindeks oli 3,2. Hinnangud tagasisidestamise, värbamise ning motiveerimisele olid pigem tagasihoidlikud. Uuringu tulemuste kohaselt on suurimad mõjutajad töötajate rahulolematuse osas madal palgatase, vähesed koolitus- ja täiendõppe võimalused ning tulemuslikkuse hindamine. Uuringus osalenud töötajate hulgas on tähtsal kohal üldise töörahulolu taseme määrajaks tagasisidestamine. Mida vähem teavet on töötajatel nende isikliku arengu, töötulemuste ja organisatsiooni majandusliku olukorra osas, seda vähem suurendab see nende üldist töörahulolu.

Tuginedes uuringust selgunud teguritele, mis siseklienditeeninduse taset kõige enam mõjutavad pidas magistritöö autor oluliseks välja tuua peamised tegevussuunad, millele keskendumine aitaks vähendada tööjõu voolavust:

- siselehe välja andmine;
- läbipaistvam palga ja boonuste süsteem;

- üksuste vahelise koostöö arendamine;
- sisekoolitaja palkamine;
- tööalaste saavutuste tunnustamine;
- tööalase arengu võimalus juhatajatele;
- lahkuva töötaja ankeedist saadud informatsiooni kasutamine;
- motivatsioonipaketi arendamine;
- töötasustamise süsteemide üle vaatamine;
- ühisürituste korraldamine;
- uute ideede ja lahenduste võimalused personalilt.

Käesoleva töö eesmärk ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kavandatud uurimisülesanded said täidetud. Uuringu tulemusi tuleks käsitleda siiski käesoleva magistritöö piires ning uuritud organisatsiooni kontekstis, sest tulemused ja järeldused üldistusi teenindusettevõtete kohta tervikuna teha ei võimalda. Töö andis ülevaate siseklienditeenindusest, selle arengust ja suundumustest ning seostest töörahulolu ja tööjõu voolavusega ning magistritöö tulemused võiksid huvi pakkuda organisatsioonidele siseklienditeeninduse rolli mõtestamisel ning sellega seotud praktikate parendamisel. Oluline on mõista siseklienditeenindus on sügav termin, mis hõlmab endas mitmeid erinevaid stiimuleid, seob tihedalt kokku töömotivatsiooni ja töörahulolu ning kujundab jaekaubanduse tööhõivet.

Autori poolt välja toodud tegevussuunad on kooskõlas teoreetilises osas välja toodud ideedega ning ettepanekud on suunatud Apranga OÜ juhtkonnale ja personaliosakonnale. Magistritöös käsitleti siseklienditeeninduse praktikaid ettevõttes tervikuna, kuid võttes arvesse kaubamärkide reegleid, kaubapindade suurusi ja struktuurilisi ülesehitusi erinevate kaupluste lõikes saab uuritavat teemat kitsamalt piiritleda. Käesolevas töös oleks olnud täiendavalt vajalik läbi viia korrelatsioonianalüüs, mis oleks võimaldanud täpsustada, millistel siseklienditeeninduse praktikatel on tugevam seos üldise töörahulolu ning tööjõuvoolavusega. Täiendavalt võiks edasised uuringud Apranga OÜ's käsitleda tööjõuvoolavust ettevõtte poolt esindatud kaubamärkide lõikes ning olla seotud näiteks juhatajate individuaalsete juhtimisstiilide mõjuga tööjõu voolavusele.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. doi:10.1108/03090560310486960
- Alessandra, T. (2012). Tõise suhtluse reegel ehk kuidas saavutada mõjuvõim ja töötajate armastus. *Director*, nr 2. Loetud aadressil <http://www.director.ee/toise-suhtluse-reegel-ehk-kuidas-saavutada-mojuvoim-ja-tootajate-armastus/>
- Alexander, J. A., Bloom, J. R., & Nuchols, B.A. (1994). Nursing turnover and hospital efficiency: an organization-level analysis. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 33(4), 505–520. doi:10.1111/j.1468-232X.1994.tb00355.x
- Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline – Toward a Definition. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73–97. doi:10.1177/0893318996010001005
- Argenti, P. A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37(3/4), 199–206. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/43.0.CO;2-R
- Argenti, P. A. (2012). *Corporate Communication* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687. doi:10.2307/256705
- Axelrad, H., Luski, I., & Malul, M. (2015). Behavioral biases in the labor market, differences between older and younger individuals. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 60, 23–28.
- Bachmann, T. & Maruste, R. (2003). *Psühholoogia alused*. Tallinn: Ilo.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 61–76. doi:10.1016/S1084-8568(01)00029-3

- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–597. doi:10.2307/3069383
- Batt, R. & Colvin, A. J. S. (2011). An Employment Systems Approach to Turnover: Human Resources Practices, Quits, Dismissals, and Performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695–717. doi:10.5465/AMJ.2011.64869448
- Ber, M., Spector, B., Larwence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- Bentein, K., Vanderberg, R., Vangerberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90, 468–482. doi:10.1037/0021-9010.90.3.468
- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3(3), 25–80.
- Berry, L. L. (1995). *On Great Service*. New York: The Free Press.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services - Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Bettencourt, L. A. & Brown, S. W. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction, and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39–61. doi:10.1016/S0022-4359(97)90014-2
- Blazovich, J. L., Taken Smith, K., & Murphy, S. L. (2014). Employee-Friendly Companies and Work-Life Balance: is There and Impact on Financial Performance and Risk Level. *Journal of Organizational Culture, Communication & Conflict*, 18(2), 1–13.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bovée, C. L. & Thill, J. V. (1998). *Business communication today* (5th ed.). NJ: Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Broadbridge, A. (1999). Retail managers: Stress and the work-family relationship. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27(9), 374–383. doi:10.1108/09590559910292825
- Brooks, I. (2006). *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

- Buffington, J. (2004). Can Human Resources and Internal Communications Peacefully Coexist? *Internal Communications*, 10(4), 33–35.
- Budhwar, P. S., Varma, A., Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2009). Insights into the Indian call centre industry: can internal marketing help tackle high employee turnover? *Journal of Services Marketing*, 23(5), 351–362. doi:10.1108/08876040910973459
- Carr, C. (2007). *Front-line Customer Service: 15 keys To Customer Satisfaction*. Canada: Wiley & Sons, Inc.
- Chan, E., Way, S., & Cossutta, M. (2015) How Internal Marketing Climate Enhances Internal Customer Commitment and External Customer Satisfaction. *AMA Summer Educators Conference Proceedings*, 26(1), 1–20.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253. doi:10.1016/j.ijhm.2008.08.003
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137–150. doi:10.1509/jmkg.2006.70.1.137
- Chuang, H.-M., Liu, M.-J., & Chen, Y.-S. (2015). The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 1. doi: 10.1155/2015/835194
- Clampitt, P. G. & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28. doi:10.1177/002194369303000101
- Clark, A., Georgellis, Y., & Sanfey, P. (1998). Job satisfaction, wage changes and quits: evidence from Germany. *Research in Labor Economics*, 17, 95–122. doi:10.1108/S0147-9121(2012)0000035041
- Collins, N. & Cradden, T. (2004). *Political Issues in Ireland Today* (3rd ed.). Manchester: Manchester University Press.
- Dabholkar, P. A. & Abston, K. A. (2008). The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future

- research. *Journal of Business Research*, 61(9), 959–967.  
doi:10.1016/j.jbusres.2007.10.004
- Dalton, J. & Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation*. London: Thorogood.
- Dalton, D. R. & Todor, W.D. (1979). Turnover turned over: an expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4(2), 225–235.  
doi:10.5465/AMR.1979.4289021
- Daniels, A. C. (2000). *Bringing out the best in people*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, T. R. V. (1991). Internal Service Operations: Strategies for Increasing Their Effectiveness and Controlling Their Cost. *Organizational Dynamics*, 20(2), 4–22. doi:10.1016/0090-2616(91)90068-K
- Davis, T. R. V. (1992). PART I: Satisfying Internal Customers: The Link to External Customer Satisfaction. *Planning Review*, 20(1), 34–40. doi:10.1108/eb054347
- Delery, J. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resources Management Review*, 8(3), 289–310.  
doi:10.1016/S1053-4822(98)90006-7
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540–557. doi:10.1002/ejsp.553
- Dermody, M. B., Young, M., & Taylor, L. S. (2004). Identifying Job Motivation Factors of Restaurant Servers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 5(3), 1–14. doi:10.1300/J149v05n0301
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171–190.  
doi:10.1080/1352726042000315414
- Downs, C. W. & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication. Strategig Communication Audits*. New York: The Guildford Press.
- Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.  
doi:10.1177/002194367701400306
- Eensalu, M-L., Kadakas, M. Kaurson, S. jt (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

- Ellinger, A. E., Keller, S. B., & Hansen, J.D. (2006). Bridging the Divide between Logistics and Marketing: Facilitating Collaborative Behavior. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 1–27. doi:10.1002/j.2158-1592.2006.tb00215.x
- Ewing, M. T. & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17–26. doi:10.1108/09513559910262652
- Eichorn, F. L. (2004). Internal Customer Relationship Management (IntCRM) A Framework for Achieving Customer Relationship Management from the inside Out. *Problems and Perspectives in Management*, 1, 154–177.
- Farner, S., Luthans, F., & Sommer, S. M. (2001). An empirical assessment of internal customer service. *Managing Service Quality: An International Journal*, 5, 350–358. doi:10.1108/09604520110404077
- Ferreira Mesquita, L. C. & Almeida Aquino, C. B. (2015). Employee Turnover and Organizational Performance: a Study of the Brazilian Retail Sector. *Brazilian Business Review*, 12(4), 27–56. doi:10.15728/bbr.2015.12.4.2.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L., & Shaw, J. (1999). *Human Resource Management*. (4<sup>th</sup> ed.). Houghton Mifflin Company.
- Fiske, J. (1991). *Introduction to communication studies* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Reoutledge.
- Flinkman, M. & Salanterä, S. (2015). Early career experiences and perceptions – a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. *Journal of Nursing Management*, 23(8), 1050–1057.
- Franken, T. (1994). Motivation: changing “must work” into a “want to work”. *Entrepreneur*, 13(2), 13–18.
- Freund, A. M. (2006). Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults. *Psychology and Aging*, 2, 240–252.
- Galpin, T. J. (1997), Theory in Action: Making strategy work. *The Journal of Business Strategy*, 18(1), 12–14. doi:10.1108/eb039824
- Gratton, L. (2007). *Hot Spots: why some teams, workplaces, and organizations buzz with energy-and others don't*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

- Gray, J. & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*, 24(1/2), 221–228. doi:10.1108/01425450210420929
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5–13. doi:10.1108/08876049410070682
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the moments of truth in Service Competition*. Massachusetts: Lexington Books.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392–413. doi:10.1006/jvbe.2000.1776
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hagemann, G. (1992). *The motivational manual*. Vermont: Gower.
- Hales, C. (1994). Internal marketing as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far? *Human Resource Management Journal*, 5(1), 50–71. doi:10.1111/j.1748-8583.1994.tb00359.x
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20–31.
- Hamori, M., Jie, C., & Burak, K. (2012). Why Top Young Managers Are in a Nonstop Job Hunt. *Harvard Business Review*, 90(7/8), 28.
- Harari, O. (1991). Should internal customer exist? *Management Review*, 80(7), 41–43.
- Harter, K. J., Schmidt, L. F., & Hayes, L. T. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hartline, M. & Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52–70. doi:10.2307/1251901
- Henkoff, R. & Sample, A. (1994). Service is Everybody's Business. *Fortune*, 129(13), 48–60.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2010). *The motivation to work*. London: Transaction Publishers.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service– profit chain to work. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 118–129+162. doi:10.1225/94204
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of organisational behaviour*. London: Prentice Hall.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255–270. doi:10.1177/00131640021970493
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. doi:10.2307/256741
- Huselid, M. A. & Delaney, J. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perception of Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. doi:10.2307/256718
- Ichniowsky, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, C., & Strauss, G. (1996). What Works at Work: Overview and Assessment. *Industrial Relations*, 35, 299–334. doi:10.1111/j.1468-232X.1996.tb00409.x
- Jassawalla, A. R. & Sashittal, H. C. (1998). An examination of collaboration in high-technology new product development processes. *Journal of Product Innovation Management*, 15(3), 237–254. doi:10.1016/S0737-6782(97)00080-5
- Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54–59.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. (1997). *Juhi töö teenindustevõttes*. Tallinn: Aspectum Eesti OÜ.
- Judge, T. A. & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of a disposition: a multiple source casual analysis. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 56, 388–421. doi:10.1006/obhd.1993.1061

- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–304. doi:10.1108/13563280510630106
- Kamdron, T. (2003). *Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials*. (Dokoritöö). Tallinn: TTU Press.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. (2008). *Work Motivations: Past, Present, and Future*. NY: Psychology Press.
- Katzell, R. A & Thompson, D. E. (1990). An Integrative Model of Work Attitudes, Motivation and Performance. *Human Performance*, 3(2), 63–85. doi:10.1207/s15327043hup0302\_1
- Kotler, P. (2003). *Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni. 80 mõistet, mida iga juht peaks teadma*. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1991). *Principles of Marketing* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs (N.J): Prentice Hall.
- Lovelock, C. H. (1996). *Services Marketing*. NJ: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Locke, E. A. (1976). The nature and the Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N
- Lusch, R. F., Brown, S. W., & Brunswick, G. J. (1992). A General Framework for Explaining Internal vs. External Exchange. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 119–134. doi:10.1007/BF02723452
- Luthans, F. (1992). *Organisational Behavior* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Marshall, G. W., Baker, J., & Finn, D. W. (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 381–392. doi:10.1108/08858629810226681
- Maloney, W. F. & McFillen, J. M. (1986). Motivational implications of construction work. *Journal of Construction Engineering and Management*, 3, 137–151. doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(1986)112:1(137)
- Mohr-Jackson, I. (1991). Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers. *Human Resource Management*, 30(4), 455–467. doi:10.1002/hrm.3930300403
- Mol, A. (1991). Motivating subordinates. *IPM Journal*, 9(7), 18–23.

- Mukherjee, A. & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres. *Journal of Service Management*, 17(5), 444–473. doi:10.1007/BF02723452
- Mullins, L. J. (2002). *Management and Organizational Behaviour* (6th ed.). USA: Houghton Mifflin Company.
- Nagel, P. J. A. & Chilliers, W. W. (1990). Customer Satisfaction: A Comprehensive Approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 20(6), 2–46. doi:10.1108/EUM00000000000366
- Naz, S. & Gul, S. (2014). Moderating Role of Organizational Commitment between Communication Satisfaction and Turnover Intentions Among Nurses. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 2(1), 39–52.
- Naumann, E. & Giel, K. (1995). *Customer Satisfaction Measurement and Management*. Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Niazi, S. A. (2011). Training and development strategy and it's role in organizational performance. *Journal of Publik Administration and Governance*, 1(2), 42–57. doi:10.5296/jpag.v1i2.862
- Oakland, J. S. (2006). *Terviklik kvaliteedijuhtimine*. Teooria ja praktika. Tallinn: Külim.
- Olaniyan, A. D. & Ojo, B. L. (2008). Staff Training and Development: A Vital Tool for Organizational Effectiveness. *European Journal of Sientific Researsh*, 24(3), 326–331. doi:10.9790/487X-0624857
- Oosthuizen, T. F. J. (2001). Motivation influencing worker performance in a technical division of Telkom SA. *Acta Comercii*, 1, 19-30. Retrieved from <http://actacomercii.co.za/index.php/acta/article/viewFile/4/4>
- Orsini, B. (2000). Improving internal communications. *Internal Auditor*, 57(6), 28–33.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Researsh. *Journal of Marketing*, 49, 41–50. doi:10.2307/1251430
- Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: the importance of customer linkages. *Journal of Business Research*, 59(8), 906–915. doi:10.1016/j.jbusres.2006.03.004

- Pfeffer, J. (1996). When It Comes to Best Practices – Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things? *Organizational Dynamics*, 25(1), 33–44. doi:10.1016/S0090-2616(96)90039-X
- Piercy, N. & Morgan, N. (1991). Internal Marketing the Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93. doi:10.1016/0024-6301(91)90083-Z
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2009). *Motivation and work behaviour*. A custom edition for Copenhagen Business School. McGraw Hill.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organizational Studies*, 15(1), 44–52. doi:10.1177/105960119001500104
- Rainey, H. G. (2006). *Understanding and Managing Public Organizations* (4th ed.). San Fransisco: John Wiley & Sons Inc.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. doi:10.1080/0267257X.1993.9964234
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advatnages in internal marketing concept: definition, synthesis and extention. *Journal of Service marketing*, 14(6), 449–462. doi:10.1108/08876040010347589
- Reardon, K. K. & Enis, B. (1990). Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing. *Management Communication Quarterly*, 3(3), 376–387. doi:10.1177/0893318990003003005
- Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organisational Behavior* (13th ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- Saal, F. E. & Knight, P. A. (1988). *Industrial/organisational psychology: Science and practice*. California: Brooks-Cole.
- Sageer, A., Rafat, S. & Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32–39. doi:10.9790/487X-0513239

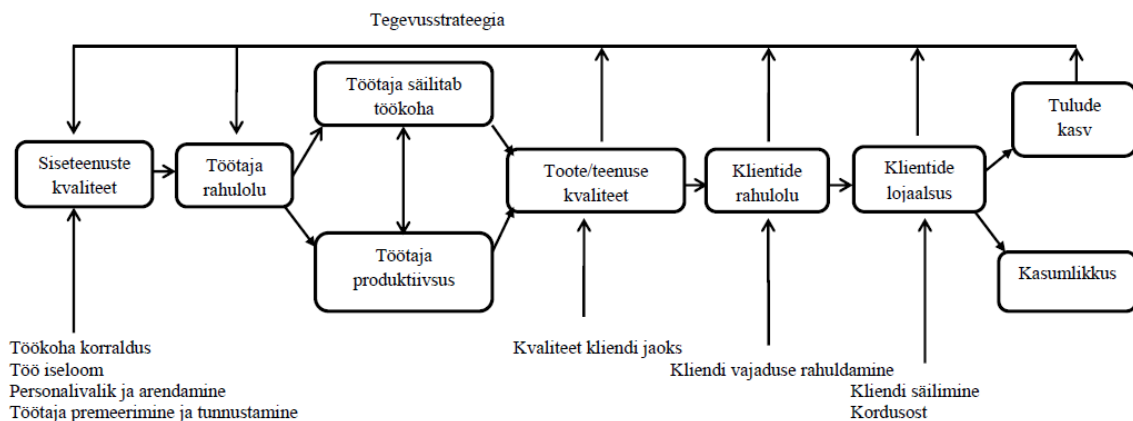
- Sasser, W. E. & Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65. doi:10.1016/0007-6813(76)90053-7
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological assessment*, 8(4), 350–353. doi:10.1037/1040-3590.8.4.350
- Schroder, R. (2008). Job Satisfaction of Employees at a Christian University. *Journal of Research of Christian Education*, 17(2), 225–246. doi:10.1080/10656210802433467
- Schultz, D. E. (2004). Building an internal marketing management calculus. *Interactive Marketing*, 6(2), 111–129. doi:10.1057/palgrave.im.4340276
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016–1033. doi:10.5465/AMJ.2009.44635525
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. (1994). The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106–116. doi:10.2307/3151950
- Sims, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373–382. doi:10.1002/hrm.3930330306
- Smith, J. & Macko, N. (2014). Exploring the Relationship Between Employee Engagement and Employee Turnover. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 6(1), 56–59.
- Spector, R. & McCarthy, P. (2012). *The Nordstrom way to customer service excellence: the handbook for becoming the "Nordstrom" of your industry* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc: Hoboken.
- Spitzer, R. & Swidler, M. (2003). Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications. *Employment Relations Today*, 30(1), 69–82. doi:10.1002/ert.10076
- Stanley, L. L. & Wisner, J. D. (1999). Internal Relationships and Activities Associated with High Levels of Purchasing Service Quality. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3), 25–32. doi:10.1111/j.1745-493X.1999.tb00059.x

- Ströh, E. C. (2001). Personnel motivation: Strategies to stimulate employees to increase performance. *Politeia*, 20(2), 59–74.
- Zeb, A., Jamal, W., & Murad, A. (2015). Reward and Recognition Priorities of Public Sector Universities' Teachers for their Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*, 9(2), 214–224.
- Zerbe, W. J., Dobni, D., & Harel, G. H. (1998) Promoting Employee Service Behaviour: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(2), 165–179. doi:10.1111/j.1936-4490.1998.tb00160.x
- Tansuhaj, T., Randall, D., & McCulloch, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 31–38. doi:10.1108/eb024714
- Taylor, S. L. & Cosenza, R. M. (1997). Internal marketing can reduce employee turnover. *Supervision*, 58(12), 3.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2006). *Innovatsioonijuhtimine: tehnoloogiliste, organisatsiooniliste ja turu muudatuste integreerimine*. Tallinn: Pegasus.
- Ton, Z. & Huckman, R. S. (2008). Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance, *Organization Science*, 19(1), 56–86. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0294>
- Tooman, H. (2003). *Teenindusühiskond, teeninduskultuur ja klienditeenindusõppe kontseptuaalsed lähtekohad*. Tallinn: TPÜ Kirjastus.
- Varey, R. J. (2001). *Internal marketing communication, in: Marketing communication*. Abingdon: Taylor & Francis Ltd.
- Varey, R. J. & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926–944. doi:10.1108/03090569910285869
- Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111–140. doi:10.1177/002194369603300203
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

- Wagner, C. M. (2007). Organizational Commitment as a Predictor Variable in Nursing Turnover Research: Literature Review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 235–347. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04421.x
- Wilks, D. C. & Neto, F. (2013). Workplace well-being, gender and age: Examining the “Double Jeopardy” effect. *Social Indicator Research*, 114(3), 875–890. doi:10.1007/s11205-012-0177-7
- Wisniewski, M. (2001). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality*, 11(6), 380–388. doi:10.1108/EUM00000000006279
- Yoo, D. K. & Park, J. A. (2007). Perceived service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(9), 908–926. doi:10.1108/02656710710826180

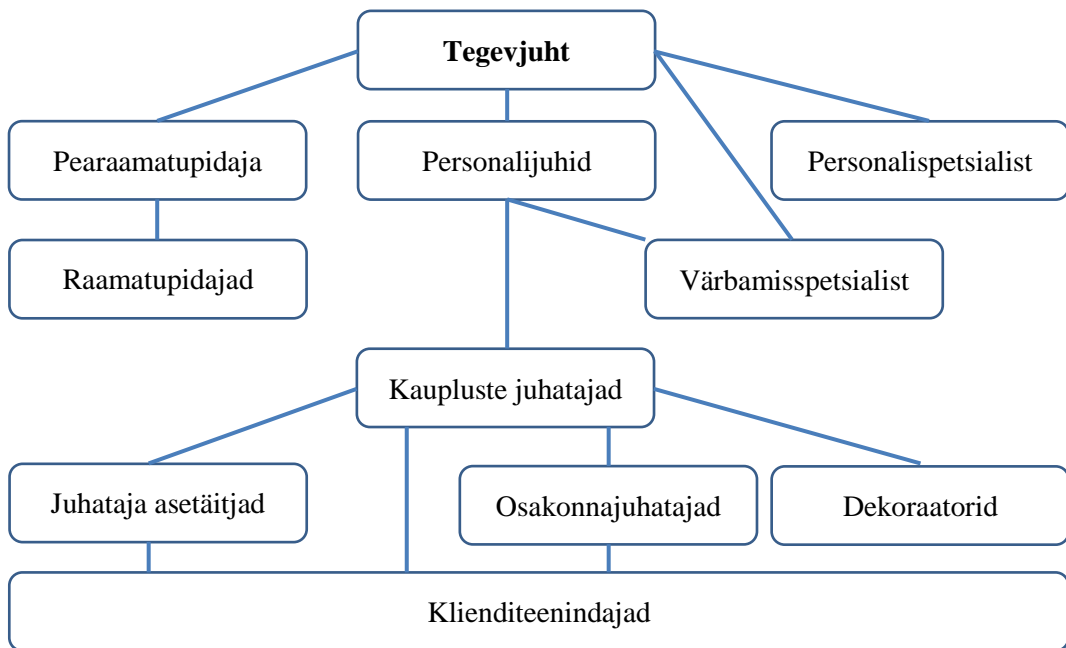
# LISAD

## LISA 1. Teenuse-kasumi ketilülid



Allikas: Heskett jt, 2008, lk 120.

## LISA 2. Apranga OÜ struktuur



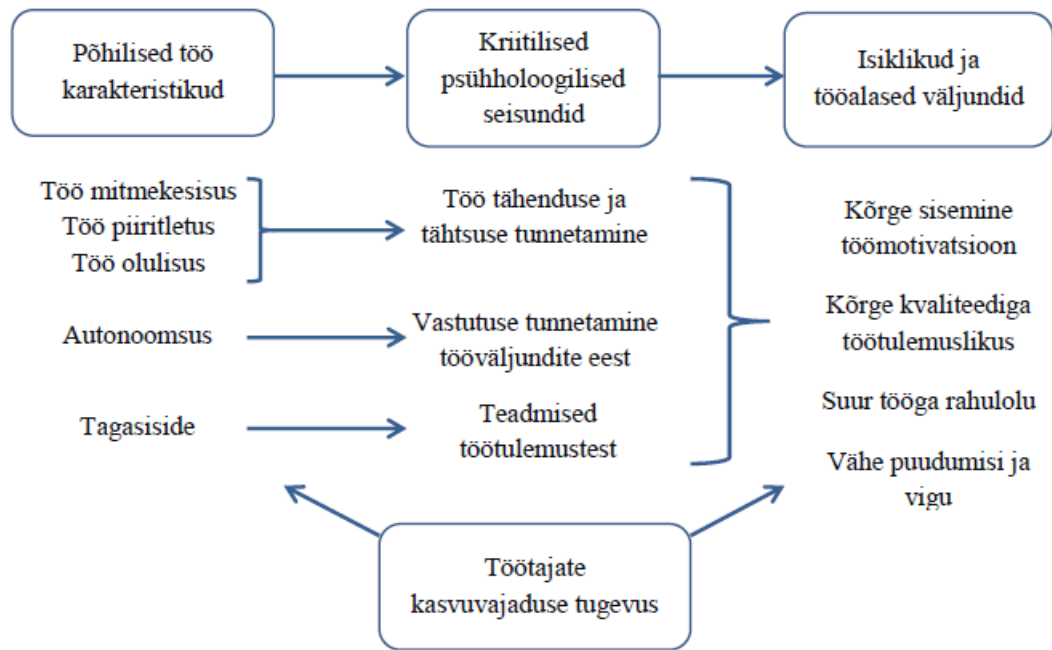
Allikas: autori koostatud

### LISA 3. Töötajate arv aasta 2016 lõpuga

Ettevõtte	Mehed	Naised	Kokku
OÜ "Apranga"	3	120	123
OÜ "Apranga BEE"	2	13	15
OÜ "Apranga Estonia"	4	140	144
OÜ "Apranga MDE"	2	24	26
OÜ "Apranga PB Trade"	1	14	15
OÜ "Apranga ST Retail"	-	15	15
OÜ "Apranga HEST"	1	14	15
<b>KOKKU</b>	<b>13</b>	<b>340</b>	<b>353</b>

Allikas: autori koostatud personaliosakonna arvestuste põhjal

## LISA 4. Hackmani ja Oldmani teoreetiline mudel



Allikas: Hackman, Oldham, 1975, lk 161.

## LISA 5. Küsitlusankeet Apranga OÜ töötajatele

Hea vastaja!

Käesolev ankeet on mõeldud Apranga Group'i klienditeenindajatele, dekoraatoritele, juhataja asetäitjatele, osakonnajuhatajatele ja laotöötajatele ning sisaldab küsimusi, mille eesmärgiks kaardistada töötajate rahulolu seoses erinevate siseklienditeeninduse praktikatega ettevõttes. **Siseklienditeenindus on juhtimisstrateegia, mille fookus on suunatud küsimusele – kuidas arendada kliendikeskseid töötajaid.**

Küsimustik on jaotatud kolmeks osaks ning selle täitmiseks palun Teil valida sobivaim vastus. Palun vastake kõikidele küsimustele võimalikult ausalt ja avameelselt. Küsitlusankeet on anonüümne ja uuringu käigus kogutud infotmatsioon konfidentsiaalne. Vastuseid kasutatakse üksnes käesoleva uurimuse läbiviimiseks ning kõik tulemused esitatakse üldistatud kujul.

Ankeedi täitmine võtab aega ligikaudu 10 minutit.

Ankeet: <https://goo.gl/forms/ZxuS86XPHAzI6aBB2>

Suur tänu koostöö eest!

Kadri Pommer

Tartu Ülikooli Pärnu kolledži teenuste disaini ja juhtimise magistrant

### I Üldandmed

Vanus:

17–21    22–26    27–31    32 ja vanem

## Lisa 5 järg

Sugu:

Mees  Naine

Haridus:

Põhiharidus  Keskkharidus  Kutsekeskharidus  
 Kõrgharidus  Rakenduskõrgharidus

Ametikoht:

Juhataja asetäitja  Osakonnajuhataja  Dekoraaator  
 Klienditeenindaja  Laotöötaja

Tööstaaž:

1–3 kuud  4–6 kuud  7–11 kuud  1–3 aastat  Üle 3 aasta

## II Sisekommunikatsiooniga rahulolu

1. Palun hinnake kui rahul olete oma ettevõttes toimuva sisemise infovahetusega allpool välja toodud väidete alusel, valides Teie arvates sobivaima vastusevariandi antud skaalast:

Väide	1. Ei ole nõus	2. Pigem ei ole nõus	3. Pigem nõus	4. Täiesti nõus
1.1. Olen rahul saadava informatsiooniga ettevõtte reeglite ja eesmärkide osas				
1.2. Olen rahul informatsiooniga, mis on seotud ettevõttes toimivate/planeeritavate muutustega				
1.3. Olen rahul informatsiooniga, mis on seotud töötajate palga ja boonustega				
1.4. Infovahetus minu organisatsioonis on toimiv				
1.5. Koosolekud meie ettevõttes on organiseeritud				
1.6. Kirja pandud juhendid on selged ja informatiivsed				
1.7. Mind informeeritakse olulistest tööalastest asjadest				

## Lisa 5 järg

	1. Ei ole nõus	2. Pigem ei ole nõus	3. Pigem nõus	4. Täiesti nõus
1.8. Saan piisavalt tagasisidet oma tööalase arengu kohta				
1.9. Saan piisavalt tagasisidet vahetult juhilt selle kohta, kuidas olen oma tööülesannetega toime tulnud				
1.10. Olen rahul saadava informatsiooniga selle kohta, milline on minu töö võrreldes teiste tööga				
1.11. Juhtkond informeerib töötajaid tihti organisatsiooni majandus- ja finantstulemuste osas				
1.12. Juhtkond julgustab ja toetab töötajaid				
1.13. Minu ülemus toetab mind vajadusel tööülesannete täitmisel				

### III Rahulolu siseturundusega

2. Palun hinnake kui rahul olete oma ettevõtte sisemise turundusega allpool välja toodud väidete alusel, valides Teie arvates sobivaima vastusevariandi antud skaalast:

Väide	1. Ei ole nõus	2. Pigem ei ole nõus	3. Pigem nõus	4. Täiesti nõus
2.1. Meie ettevõtte värbamisprotsess on põhjalik				
2.2. Meie ettevõttesse tööle võetud töötajad on oma töös pädevad				
2.3. Saan töötada vahetevahel erinevate ülesannetega				
2.4. Minu otsene juht pakub mulle juhiseid, kuidas lahendada tööga seotud probleeme				
2.5. Mulle antavad töökorraldused on arusaadavad ja täidetavad				
2.6. Asutus pakub oma töötajatele häid koolitus- ja täiendõppe võimalusi				
2.7. Võimalused edutamiseks töös on piisavad				

## Lisa 5 järg

	1. Ei ole nõus	2. Pigem ei ole nõus	3. Pigem nõus	4. Täiesti nõus
2.8. Töö tunnustamine ettevõttes on levinud				
2.9. Organisatsiooni kommunikatsioon motiveerib ja ergutab alluvaid organisatsiooni eesmärke täitma				
2.10. Minu vahetu juht kohtleb alluvaid õiglaselt				
2.11. Töötajate heaolu on ettevõttes tähtsustatud				
2.12. Tunnen ennast ettevõtte kollektiivis olulise ja väärtuslikuna				
2.13. Tunnen, et töötame ühtse meeskonnana				
2.14. Töötajad suhtlevad omavahel aktiivselt				

## IV Rahulolu personalijuhtimisega

3. Palun hinnake kui rahul olete oma ettevõtte personalijuhtimisega allpool välja toodud väidete alusel, valides Teie arvates sobivaima vastusevariandi antud skaalast:

Väide	1. Ei ole nõus	2. Pigem ei ole nõus	3. Pigem nõus	4. Täiesti nõus
3.1. Saadav töötasu on vastavuses minu tööpanusele				
3.2. Suurem palk motiveeriks mind oma tööd paremini tegema				
3.3. Asutuse juhtkond tunnustab oma töötajaid heade töötulemuste eest				
3.4. Olen rahul viisiga, kuidas tunnustatakse hästi tehtud tööd				
3.5. Tunnen, et mind premeeritakse heade töötulemuste eest piisavalt				
3.6. Tunnen, et minu töö on tulemuslik				
3.7. Juhtkond soodustab mõtteviisi ettevõttest kui tervikust				
3.8. Kaastöötajate vahel ei esine konkurentsi ega kiuslikkust				
3.9. Minu töö on turvaline				

## Lisa 5 järg

	<b>1. Ei ole nõus</b>	<b>2. Pigem ei ole nõus</b>	<b>3. Pigem nõus</b>	<b>4. Täiesti nõus</b>
3.10. Mul on vabadus oma tööst ise vastutada ja teha otsuseid				
3.11. Mul on võimalus valida ise meetodeid tööülesannete täitmiseks				
3.12. Minu organisatsioonis juhid mõistavad probleeme, millega töötajad kokku puutuvad				
3.13. Minu juht on avatud uutele ideedele				

4. Mis on Teie arvates Apranga Group'is töötamise puudused võrreldes teiste ettevõtetega? (Kui sobivaid vastusevariante on mitu, valige maksimaalselt kolm)

- madal töötasu
- füüsiliselt kurnav töö
- vähesed enesearenduse ja koolitusvõimalused
- liiga suur töökoormus
- vähene tunnustus heade töötulemuste eest
- probleemsed kliendid
- rasked tööülesanded
- vähesed karjäärivõimalused
- sobimatu töögraafik
- ettevõtte liiga suured nõudmised
- muu .....

## Lisa 5 järg

5. Kõike eelnevat kokku võttes hinnake palun järgnevaid väiteid, näidates isiklikku suhtumist oma töösse. Kuivõrd olete iga väitega nõus?

	<b>1. Ei ole absoluutselt nõus</b>	<b>2. Ei ole nõus</b>	<b>3. Pigem ei ole nõus</b>	<b>4. Neutraalne</b>	<b>5. Pigem olen nõus</b>	<b>6. Olen nõus</b>	<b>7. Olen täielikult nõus</b>
Üldiselt olen ma tööga väga rahul							
Ma kaalun tihti lahkumist sellelt töökohalt							
Üldiselt olen ma rahul sellega, millist tööd ma pean tegema							

## LISA 6. Intervjuu küsimused Apranga OÜ juhatajatele

1. Kuidas hindate ettevõttes info liikumist seoses palkade ja boonustega? Kas töötajad on piisavalt informeeritud ning kui suur panus selles on personaliosakonnal ja kui palju juhatajate töö! Tooge palun näiteid.
2. Milliseks hindate ettevõtte enesetäiendamise ja koolitusvõimalusi töötajatele?
3. Kui olulised on Teie arvates töötajatele arengu- ja karjäärivõimalused ettevõttes? Kas ettevõtte soosib neid piisavalt?
4. Milliseks hindate tasakaalu töötasu ja töö panuse vahel Apranga OÜ's? Põhjendage oma seisukohta.
5. Kas ja kuidas tunnustatakse töötajaid heade töötulemuste eest? Kas oleks midagi, mida võimalusel hetkel kasutuses olevas süsteemis muudaksite?
6. Kui oluline on Teie arvates töötajate premeerimine heade töötulemuste eest? Kas ja kui palju muudaks see töötajate suhtumist oma töösse?
7. Kuivõrd saavad töötajad ise vahendeid ja meetodeid valida oma tööülesannete täitmiseks? Tooge palun näiteid.
8. Kuidas hindate töötajate üldist töörahulolu ettevõttes?

## LISA 7. Tabelid

**Tabel 7.1** Juhatajate vastused seoses infoliikumisega palkadest ja boonustest ettevõttes

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
Juhataja nr 1	Infoliikumine seoses palkade ja boonustega on ebapiisav. Kogu palgasüsteem ei ole läbipaistev ning väga keeruline aru saada millest lõplik palganumber koosneb. Arvan, et personaliosakond peaks rohkem juhatajaid harima palgasüsteemi osas, et juhatajad saaksid oma töötajaid motiveerida ning argumenteerida kindlate ja õigete väidetega kui palju antud töötajal oleks võimalik boonust teenida.
Juhataja nr 2	Meie ettevõttes ei ole piisavalt info liikumist seoses palkade ja boonustega. Näiteks kui tõstetakse palka kollektiivis tervikuna, siis arvan, et personaliosakond peaks teavitama isiklikult sellest juhatajaid ja nemad seejärel oma meeskondi. Ma mõtlen, et informeerida tuleb numbritest, mitte lihtsalt et „tõuseb“.
Juhataja nr 3	Info seoses palkade ja boonustega saavad uued juhatajad personaliosakonnalt koolituselt ning palkade arvutamine ei tohiks juhatajatele olla väga keeruline, kuid nõuab süvenemist ja tähelepanu. Kui töötajatel küsimusi tekib, peaksid juhatajad neile süsteemi uuesti lahti seletama.
Juhataja nr 4	Palgasüsteem on vastavates dokumentides ilusti lahti seletatud ja muu info kergesti kõikidele töötajatele kättesaadav. Personaliosakond on kõik piisavalt arusaadavaks teinud ja mure korral oleme alati kiirelt abi saanud.
Juhataja nr 5	Enda seisukohast ja oma kaupluse näitel võin öelda, et boonussüsteem on väga selge ning töötajatele lihtsasti seletatav. Ei ole olnud mingeid probleeme ja arusaamatusi seoses palgasüsteemiga.

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7 järg

**Tabel 7.2** Juhatajate vastused seoses ettevõtte enesetäiendamise ja koolitusvõimalustega

<b>Intervjueritav</b>	<b>Vastus</b>
Juhataja nr 1	Koolituste ja enesetäiendamise võimalused on ebapiisavad. Olles töötanud ka teistes ettevõtetes, siis võin öelda, et Aprangas on sellele kõige vähem tähelepanu pööratud.
Juhataja nr 2	Arvan, et meie ettevõttes on koolitusi ja enesetäiendamise võimalusi piisavalt. Kui soovid vajalikku koolitust, siis personaliosakond püüab seda ka toetada ja vajalik koolitus korraldada. Tuleb ise aktiivsem olla.
Juhataja nr 3	Kindlasti oleks vaja rohkem erinevad koolitusi, mis motiveeriksid töötajaid paremaid müügitulemusi saavutama ning aitaks luua ühtekuuluvustunnet ettevõttega.
Juhataja nr 4	Koolitusi on, aga võiks tihedamalt toimuda. Klienditeenindajatel pole üldse koolitusi, neid oleks küll hädasti vaja – erinevate situatsioonide koolitust, lisamüügi koolitusi, kavalaid teenindusnippe jne.
Juhataja nr 5	Olen arvamusel, et see on täiesti puudulik meie ettevõttes. Olen hetkeseisuga töödanud ettevõttes 2,5 aastat juhatajana ning pole siiani ühtegi täiendkoolitust saanud juhtimise valdkonnas. See on kindlasti üks peamisi põhjuseid, miks olen mõelnud ka ettevõtet vahetada. Samuti on teenindajatele vaid uue töötaja koolitus, mis on väga algeeline. Kindlasti peaks olema nii suures ettevõttes igas riigis oma sisekoolitaja, kes tegeleb töötajatega ning paneb kokku motiveerivaid koolitusprogramme.

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7 järg

**Tabel 7.3** Juhatajate hinnangud arengu ja karjäärivõimalustele ettevõttes

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
Juhataja nr 1	Arvan, et ettevõtte soosib töötajate arengut ning klienditeenindajatel on võimalus areneda ametiredelil ülespoole. Juhataja positsioon on ettevõttes praktiliselt lagi ning juhatajatele on see tõsiasi väga demotiveeriv. Ehk siis praegustel kaupluse juhatajatel ei ole piisavalt väljavaateid arenemiseks.
Juhataja nr 2	On olulised ja meie firmas on võimalusi palju. Isegi arvan, et mõnes mõttes soositakse n-ö “oma töötajate” arengut isegi liiga palju, kuna iga töötaja, kes vähegi soovib, head tööd teeb ja tahet üles näitab saab edasi areneda. Siinkohal arvan, et kõik inimesed ei ole kõlblikud vastutavaks positsiooniks, olenemata headest tulemustest. Arvan, et mõndadele positsioonidele oleks parem võtta töötajad väljaspoolt ettevõtet. See toob muidugi kaasa omajagu riske, kuid ka värskeid ideid ja viise, kuidas saaks asju paremini teha.
Juhataja nr 3	Tublidel töötajatel on lihtne karjääriredelil edasi liikuda. Müügikonsultandist juhatajaks pürginud töötajaid leidub ettevõttes piisavalt. Juhataja positsioonist aga edasi minna on juba väga raske, sest Eesti tasandil ei jätku enam ametikohti.
Juhataja nr 4	Klienditeenindajatel on võimalusi karjääriredelil edasi liikuda piisavalt. Kui töötaja on silmapaistev ja asjast huvitundev, siis on võimalusi palju.
Juhataja nr 5	Arenguvõimalused teenindajast kuni juhatajani on väga head. Kes soovib ennast tõestada ja arendada see kindlasti saab seda teha. Juhatajana näen aga, et Apranga ei suuda mulle enam mingeid karjäärivõimalusi pakkuda. Kui oled jõudnud juhataja positsiooni on võimalus erinevate kaubamärkide poode juhtida, kuid muud arenguvõimalused puuduvad.

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7 järg

**Tabel 7.4** Juhatajate hinnangud tasakaalule töötasu ja töö panuse vahel

<b>Intervjueritav</b>	<b>Vastus</b>
Juhataja nr 1	Arvestades Eesti palgataset ning ettevõtte ootusi oma töötajatele (maksimum müügitulemused, ületunnid mida ei kompenseerita rahas vaid vabades päevades, ebapiisav töötajate arv, väga suur töökoormus) siis arvan, et töötasu peaks kindlasti suurem olema. Arvan, et praegune töötasu ei ole motiveeriv töötajatele, kes soovivad Aprangas karjääri siin teha ning kellel on pere. Juhatajatel on olukord ilmselt parem, kui näiteks klienditeenindajatel või koordinaatoritel, kes ei ole kindlasti piisavalt hästi tasustatud.
Juhataja nr 2	Töö panus ja töötasu ei ole ettevõttes tasakaalus. Töötajaid tasustatakse ametikoha järgi, mitte panuse või töömahu järgi.
Juhataja nr 3	Leian, et kahjuks ei ole meil töötasu tasakaalus töö panusega. Isegi kui kauplus müügiplaani täis saab, ei ole saadava boonuse vahe rohkem kui 15€ töötaja kohta, mis ei motiveeri töötajaid eesmärgi saavutamiseks rohkem panustama.
Juhataja nr 4	Palka saavad nagunii alati kõik liiga vähe. Iga päev anname endast parima, et asjad oleksid kiirelt ja korrektselt tehtud, pingutame, et müügiplaanid täidetud oleksid, kuid alati jääb midagi puudu, eriti meil Tartus. Annad 110%, aga boonust ei saa, kuna kõige tähtsam – müügiplaan – pole täis saadud, mis võrdubki sellega, et ju pole piisavalt hästi tööd tehtud.
Juhataja nr 5	Arvan, et kõik töötasud tuleks üle vaadata. Juhtivate positsioonide töötasud on kindlasti madalad, arvestades tööpanust (pean silmas juhataja ja asetäitja palka). Juhatajatele peaks olema samuti motiveeriv boonussüsteem, vastavalt müügiplaanide täitmisele. Hetkel ei mõjuta nende täitmine palganumbrit oluliselt. Kindlasti suudaksid kõik meeskonnad näidata paremaid tulemusi kui oleks parem töötasu ja motiveerivam boonussüsteem. Hetkel kindlasti töö panus ja töötasu ei ole heas vahekorras.

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7 järg

**Tabel 7.5** Juhatajate hinnangud töö tunnustamisele ettevõttes

Intervjueeritav	Vastus
Juhataja nr 1	Ettevõtte rahaliselt töötajaid heade töötulemuste eest otseselt ei tunnusta. Korra aastas makstakse jõuupreemiat, kuid see on seotud töötajate lojaalsusega, mitte töötulemustega (preemiat saavad ettevõttes vähemalt aasta töötanud töötajad). Samuti, et eraldatakse väike summa, et meeskonnaga jõulude puhul lauale midagi osta. Usun, et kõik töötajad ootavad spordivõimaluste osalist kompenseerimist. Juhatajatel võiks olla poes mingi teatud summa, mille eest vahel kööki osta midagi maitsvat, et premeerida töötajaid õnnestumiste korral (näiteks väga edukas allahindluste algus jne..)
Juhataja nr 2	Ei tunnustata, vaid väike bonus, mis me saame palgaga ongi vist see „aitäh“. Mul raske vastata, kuna mina isiklikult ei vaja tunnustust iga asja eest, mida ma hästi teen. Ise tunnen ennast süüdi kui midagi halvasti teen või välja ei tule ja endal tunne hea kui tegin hästi ja maksimaalselt oma võimete piires. Kahjuks esineb tihti olukordi, kus isegi hästi tehtud töö eest saab kommentaari „aga võiks ikkagi parem olla“. See kaotab igasugune motivatsiooni.
Juhataja nr 3	Mina kui juhataja premeerin töötajaid tavaliselt kiitusega ja tordiga (finantseerin ise). Ettevõtte poolt saame teinekord õnnitleva kirja, et saime hästi hakkama, kuid ka see on pigem juhuslik.
Juhataja nr 4	Ettevõtte ei tunnusta töötajaid heade töötulemuste eest. Lisaks headele tulemustele võiks töötajaid tasustada ka staažitasuga – et vastavalt töötatud ajale tõuseb näiteks põhipalk või tulemustasu protsent. See motiveeriks töötajaid ettevõttele lojaalsemad olema.
Juhataja nr 5	Kindlasti ei jätku personaliosakonnal piisavalt aega selleks, et märgata ja tunnustada kõiki töötajaid. Võib isegi öelda, et see on täiesti olematu. Näiteks: kui oma kuu <i>target</i> täis saada ning ka produktiivsus on täidetud, ei tule Eesti kontori poolelt sellest mingit vastukaja. Varem ei tulnud ka Leedust mitte mingisugust tagasisidet, nüüd <i>brand manageri</i> vahetusega seoses asjad muutusid. Varem tekkis täielikult tunne, et töötan üksi ning sellest, milliseid tulemusi minu poold, teeb ei sõltu midagi. See on juhtimise juures üks olulisemaid aspekte ning minu arvates ka väga lihtsasti mõistetav, et nii hea kui halb tagasiside/tunnustus on edasiviiv jõud. Kindlasti võiks personaliosakond selles osas midagi muuta, et leida kõige elementaarsemate asjade jaoks aega nagu näiteks see, et sa märkad oma juhatajat tänada tehtud töö eest, kui on saadud kuu müügiplaan täis.

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7 järg

**Tabel 7.6** Juhatajate hinnang premeerimise olulisusele

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
Juhataja nr 1	See on väga oluline. See tekitab töötajates tunde, et neid hoitakse ning nendest hoolitakse.
Juhataja nr 2	Premeerida on oluline just selles mõttes, et inimene näeks, et tema panust märgati. See ei pea olema rahaline premeerimine. Muudaks suhtumist, sest siis töötaja teab, et ta on õigel teel ja teeb midagi olulist.
Juhataja nr 3	Premeerimine ja töötulemuste märkamine on väga oluline. Siis töötajad tunnevad, et neid hoidakse, mis omakorda motiveerib neid rohkem.
Juhataja nr 4	Muidugi on premeerimine oluline, see motiveerib edaspidigi rohkem pingutama ning töötajad on tööandjale lojaalsemad.
Juhataja nr 5	Minu jaoks ei olegi premeerimine nii oluline, kui see, et sa leiad oma töötaja jaoks AEGA. Hetkel on meie ettevõtte jaoks kõige suuremaks probleemiks see, et pole piisavalt aega töötajate jaoks. Nii et enne kui me räägime rahalisest premeerimisest, siis võiks heade töötulemuste eest leida paar head sõna. See muudaks ka töötajate suhtumist töösse. Rahaline motivatsioon on lühiajaline.

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7 järg

**Tabel 7.7** Juhatajate hinnang töötajate vabadusele valida vahendeid ja meetodeid oma tööülesannete täitmiseks

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
Juhataja nr 1	Arvan, et väga ei saa. Töötame kindlate reeglite järgi, mida kontrollitakse. Juhatajatel on ilmselt kõige rohkem võimalus ise töömeetodeid valida. Tunnen, et ettevõttes usaldatakse juhatajaid ning see on väga hea. Samas, hoidmaks ära valesti juhtimist tuleb siiski kontrolli hoida ning kontor peaks kursis olema, mis poodides toimub ning milline on töökeskkond.
Juhataja nr 2	Väga ei saa. Juhataja seisukohast on keeruline see, et kõik juhatajad ei valida ise kõiki kaupluse töötajaid. Paljud vastutavad positsioonid otsustatakse ära kontoris. Või siis võtab palju aega, töötajate vahetamine ametikohtadel. Üldiselt on reeglid ja töömeetodid selged, kuid kindlasti tekitavad mõned ettenähtud lahendused küsimusi.
Juhataja nr 3	Kõikide tööülesannete täitmiseks on ette nähtud juhendid. Ka klienditeeninduses tegelikult, kuigi see on kõige loovam ja laiemate võimalustega tööülesanne.
Juhataja nr 4	Üldiselt on tööülesanded ja nende täitmine ettevõtte poolt ette kirjutatud. Ei oskagi praegu näiteid tuua, aga eks ikka kui kellelgi tekib hea mote, kuidas midagi teistmoodi teha ning see aitaks aega ja raha kokku hoida, siis me seda ka proovime.
Juhataja nr 5	Kuna meie kõik kauplused esindavad mingit kindlat <i>brändi</i> , siis on kõik meetodid ja vahendid üldiselt väga selgesti läbi mõeldud tööülesannete täitmiseks ja töötajatele selgeks tehtud. Ise lahendusi otsida pole tihti vaja.

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7 järg

**Tabel 7.8** Töötajate üldine töörahulolu juhatajate hinnangul

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
Juhataja nr 1	Arvan, et töötajate üldine rahulolu hea. Väga palju sõltub juhatajatest/juhtidest ning töökeskkonnast. Oluline on leida õiged inimesed õigele ametikohale. Ja töörahulolu tõstab kindlasti töötajate koolitamine igapäevaselt. Inimesed tahavad tööd teha, kuid olen näinud palju olukordi, kus ei ole antud töötajatele piisavalt teadmisi, et oma tööd hästi teha.
Juhataja nr 2	Pigem on töötajad rahul, kuna Apranga on suur ja stabiilne ettevõtte. Eks palkade üle ikka nurisetakse.
Juhataja nr 3	Arvan, et töötajad on üldjoontes rahul. Ainuke, mis neid häirib on liiga väike palk. Leian, et see on peamiseks lahkumise põhjuseks, otsitakse midagi tasuvamat.
Juhataja nr 4	Tööd on palju ja palk pole sellega kuigi võrdne. Boonussüsteem pole motiveeriv ja sellest suur tööjõu voolavus tulebki.
Juhataja nr 5	Teenindajate eest oskan vastata nii palju, et kindlasti juhataja mängib väga suurt rolli selles, milline on nende töörahulolu. Klienditeenindajate töös mängib ka palk suurt rolli. Juhtivate positsioonide eest vastates võin öelda, et töörahulolu on väga madal. Pigem on töötajad mitte motiveeritud ning rahulolematud.

Allikas: autori koostatud

## **SUMMARY**

### **THE ROLE OF INTERNAL CUSTOMER SERVICE IN REDUCING EMPLOYEE TURNOVER ON THE EXAMPLE OF APRANGA OÜ**

Kadri Pommer

In recent years, due to the change in consumers' needs, demands and expectations, the concept of inner customer in the retail trade has gradually become significant. To be able to meet the level of competition, to keep up with the vast diversity of choice, to gain new customers and to retain the existing ones, companies must pay more attention to the quality of service. Because of this, the number of companies who see the impossibility of keeping an identity of a customer oriented organisation without taking care of your own employees, is growing. In every company there are employees who need support and help in relation to their duties, to keep the external customers satisfied. The idea of internal customer service is based on the concept of each employee being the internal customer of said company. Being service minded and having interest in internal customer service should be a priority in each organisation, since exemplary internal customer service has positive effect on employees' satisfaction and reduces labor turnover.

It is obvious that in companies of good reputation, stability and high salaries the labor turnover is low because the employees value the positions they have achieved. In retail, where the salary level is lower compared to other business sectors, the attitude is opposite. To keep the labor turnover low, the employer must take care of their employees to create a valued environment where the employee can feel motivated and needed by the company.

The thesis elaborates on the concept of internal customer service and the benefits of imposing it, and analysed the idea from three different aspects. Based on the theoretic discussion, the level of these practices in Apranga OÜ were measured. The thesis

focused on the role of the different aspects on the formation of employee satisfaction. As the practical outcome of the thesis, suggestions were made for primary actions that could reduce labor turnover. Since the issue is currently rather widely spread in the retail business, the thesis gives an opportunity to investigate the primary practices necessary for the improvement of internal customer service and job satisfaction and to apply the available means in the field to reduce labor turnover.

In the theoretic part of the thesis, the author investigated the development of internal customer service and the course of it, as well as the reasons for labor turnover and its connection to internal customer service. The author defined the concepts of internal customer and external customer and analysed internal customer service as a combination of internal communication, marketing and human resources management. The distinction of internal customer service in the retail business was also examined.

In the studies that investigate internal customer service, it is looked at as the practical utilisation of the principles of servicing the internal customer. High quality internal customer service is linked to higher sales, smoother organization-wide work processes, better productivity and external customer service, customer satisfaction, motivation and employee satisfaction and general profitability. If the impact of internal customer service on a company's economic results is direct or indirect and in what way it affects the organisation's productivity, could be researched further.

The thesis approaches internal customer service from three different aspects – human resources management, internal marketing and internal communication. Considering that literary materials covering this area give many examples where the practices of internal communication, internal marketing and human resources management are thought to be identical, the thesis elaborates on all three in detail and points out the similarities. The link of these to employee satisfaction and labor turnover is also described. From the point of view of the three aspects, the general idea is that all of this comes down to the relationship between the organisation and the employee that withholds various organisational practices.

The analysis of the materials revealed the most important practices: information distribution, allowing feedback, effectuating, hiring, training, motivating, employee

preserving, fostering cooperation, financing, reimbursement, results assessing, equality, autonomy and guidance. All of these belong to the area governed by human resources to ensure the organisation with a coherent everyday process. This usually determines the status of internal customer service of the whole organisation and thus the rate of labor turnover.

In the empirical section of the thesis, the author investigated the effect of the practices that emerged in the theoretical part of the thesis. This was done on the example of Apranga OÜ and based on the survey carried out among the store managers. The questions within the survey about general satisfaction, internal communication, internal marketing and human resources management were taken from a questionnaire carried out in Minnesota, the Hackman and Oldham job characteristics model and a communication satisfaction questionnaire. Many were added by the author. 264 managers and employees of stores of various brands took part in the survey. The final results that were used in the thesis were narrowed down to the answers of 134 participants. Another 5 store managers were interviewed to get additional information about various impediments that emerged from the survey. The semi-structured interview was put together by the author.

The survey revealed that the stores' employees value information distribution, effectuating and cooperating fostering the most out of all practices of internal marketing. These were evaluated at 3,2 – 3,3 on a scale of 4, and a positive evaluation was given to the argument by over 75% of those who took part in the survey. Out of the practices linked to internal communication, information distribution and effectuating were considered important. In terms of human resources management, employee preserving, safety and guidance were most valued, with a score of 3,2. The scores of feedback, hiring and motivation were lower. According to the results of the survey low salary levels, few training and self-development opportunities and the assessment of results have a strong negative impact on employee satisfaction. The more information employees possess about their personal development, work results and the economic status of the organisation, the lesser is the growth of general job satisfaction.

Based on the results of the survey that revealed the aspects which have the highest impact on internal customer service, the author brings out the main actions needed to reduce labor turnover.

The objective of the thesis was met and the case studies were solved. The thesis gave an overview of internal customer service, its development and tendencies and its relation to employee satisfaction and labor turnover. It is vital to understand that internal customer service is a wide-spread concept that holds various stimuli, ties work motivation and job satisfaction together and affects the employment of the retail business.

The actions pointed out by the author are consistent with the ideas brought out in the theoretical section of the thesis, and the suggestions are directly formulated for the management and human resources department of Apranga OÜ. The practices of internal customer service were constituted as a whole in the thesis but, considering the regulations, the sizes of the store fronts and the structure of various brands in the retail business, the subject could be investigated from a more precise perspective. The subject of the thesis could be broadened by studying it from the point of view of specific brands and linking it to the effect of store managers' management styles on labor turnover.

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

Mina, Kadri Pommer,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Siseklienditeenindamise roll tööjõu volavuse vähendamisel Apranga OÜ näitel,

mille juhendaja on Heli Tooman,

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

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse täht-aja lõppemiseni.

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

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

Pärnus, 15.05.2017