

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Kristina Ots

**SISEKLIENDI TEENINDAMISE
TÕHUSTAMINE MEHILÄINEN EESTI OÜ
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Riina Tomast, MBA

Pärnu 2023

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Riina Tomast

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Kristina Ots

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Sisekliendi teoreetilised käsitlused.....	7
1.1. Sisekliendi käsitluste areng ja suundumused	7
1.2. Siseklientide ootused ja vajadused	9
1.3. Siseklientide teenindamise tõhustamise võimalused.....	13
2. Sisekliendi teenindamise tõhustamine mehiläinen eesti oü ettevõttes	17
2.1. Ülevaade Mehiläinen Eesti organisatsioonist ja uuringu kirjeldus	17
2.2. Uuringu tulemuste analüüs.....	21
2.3. Järeldused ja ettepanekud sisekliendi teenindamise tõhustamiseks Mehiläinen Eesti ettevõttes	31
Kokkuvõte	36
Viidatud allikad.....	39
Lisa.....	44
Lisa 1. Ankeetküsitlus Mehiläinen Eesti töötajatele	44
Lisa 2. Intervjuu küsimused värbajatele.....	50
Lisa 3. Tegevuskava.....	51
Resümees	53

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö keskendub sisekliendi teenindamise tõhustamise võimaluste uurimisele ettevõttes Mehiläinen Eesti OÜ. Teema valiku põhjenduseks saab töö autor öelda, et sisekliendi teenindamisesse mitte panustamine võib kaasa tuua töötajate pühendumuse ja motivatsiooni vähenemist, tööjõu voolavust, negatiivset mõju ettevõttele, heade töötajate lahkumist ja allesjäävate töötajate stressi ning kõik see mõjutab omakorda efektiivset töö tegemist.

Maailm meie ümber areneb väga kiiresti ja keskkonnas toimuvad muutused, millega tänapäeva ettevõtted peavad tegelema. Pidevalt muutuv keskkonnas tuleb ettevõtetal kiiresti kohaneda, kuna sellega käib kaasas ka tööelu muutumine (Vargas-Hennade, 2016, lk 106). Inimeste vajadused tööalaselt on muutumas, mis tähendab, et inimesed otsivad rohkem paindlikkust, teadmiste ja oskuste arendamist, mõistlikku, toetavat ja tarka juhtimist (*Ibid*). Mitmed teadlased ja praktikud (Davis, 1992; Gratton, 2007; Grönroos, 1990) väidavad, et selleks, et hoida või värvata uusi töötajaid, kes täidaksid tööülesandeid ja mõistaksid ettevõtte eesmärgi, peavad ettevõtted rohkem panustama siseklienditeenindusse. Suurepärase tulemuste saavutamiseks peab iga töötaja (edaspidi siseklient) nägema organisatsiooni suurt pilti ja kuidas organisatsioon töötab. Lisaks peab see kõik olema kooskõlas ka töötaja eesmärkidega, et saavutada maksimaalne väärtus organisatsiooni kliendile.

Siseklienditeeninduse võtmeks on suhtuda oma töötajatesse nagu klientidesse (Marshall jt, 1998, lk 382). Siseklienditeenindus on eduka välisklienditeeninduse alus. Kõigepealt tuleb mõista siseklientide vajadusi, sest suurendades nende rahulolu suureneb organisatsiooni välisklientide rahulolu (*Ibid*). Seega peavad tänapäeval organisatsioonid rohkem pingutama ja panustama siseklientide rahulollu, et tagada enda edukus tööturul.

Lähtuvalt eeltoodust leiab antud töö autor, et teema on väga aktuaalne, sest paljudel organisatsioonidel on vähesed teadmised sisekliendi teenindamise võimalustest,

põhimõtetest ja rakendamisest. Ka Mehiläinen Eesti OÜ ettevõttes on selline probleem. Ettevõtte Eesti juht teenindab sisekliendi enda parimate teadmiste ja kogemuste põhjal ning konkreetseid sisekliendi teenindamisega seotud eeskirju või tavasid ettevõttes ei ole. Lisaks selline teenindamise viis on mõjutanud töötajate rahulolu ja töö tegemist ettevõttes, mistõttu on kahe aasta jooksul vahetunud mitmed töötajad poole aastaste tsüklitega.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada ettevõtte Mehiläinen Eesti OÜ sisekliendi teenindamise kitsaskohad ja esitada juhtkonnale parendusettepanekud sisekliendi teenindamise tõhustamiseks.

Lõputöö eesmärgist lähtuvalt esitatakse kaks uurimisküsimust:

- Kuidas on praegused töötajad rahul sisekliendi teenindamisega Mehiläinen Eesti OÜs?
- Kuidas saab ettevõtte Mehiläinen Eesti OÜ sisekliendi teenindamist tõhustada?

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Anda ülevaade sisekliendi käsitlemise arengust ja suundumusest tuginedes teoreetilistele allikatele.
- Teoreetilistele allikatele tuginedes välja tuua sisekliendi ootused ja vajadused.
- Kirjeldada sisekliendi teenindamise tõhustamise võimalusi.
- Anda ülevaade organisatsioonist ja sisekliendi teenindamise viiside puudustest.
- Viia läbi kvantitatiivne uuring praeguste ja endiste töötajate seas ettevõttes Mehiläinen Eesti OÜ.
- Esitada järeldused ja ettepanekud sisekliendi teenindamise parendamiseks Mehiläinen Eesti OÜs.

Antud töös käsitletakse erinevaid teoreetilisi seisukohti sisekliendi teenindamisest. Töö autor on käsitlenud erinevaid teadusartikleid ja raamatuid. Autoritest on tähtsal kohal C. Grönroos, J. Kandampully ja D. Solnet, L. L. Berry, S.L. Albrecht, A. Parasuraman ja B. Strauss, K.L. Pike, T. Thiagarajan.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimeses teoreetilises peatükis antakse ülevaade sisekliendi arengust, suundumustest ning sisekliendi ootustest ja vajadusest ning vaadeldakse sisekliendi teenindamise tõhustamise võimalusi.

Töö teises peatükis ehk empiirilises osas antakse ülevaade Mehiläinen Eesti OÜ organisatsioonist. Kirjeldatakse uuringu metoodikat ja tuuakse tulemuste analüüs. Empiirilise osa andmete kogumiseks kasutas töö autor kvantitatiivset uurimismeetodit ehk ankeetküsitlusi ja ka kvalitatiivset uurimismeetodit poolstruktureeritud intervjuude näol. Lisaks esitatakse analüüsist tulenevalt järeldused ja ettepanekud ettevõttele siseklienditeeninduse tõhustamiseks. Lõputööl on ka kokkuvõte, viidatud allikad ja lisad ning inglisekeelne resüme. Lisades tuuakse välja ankeetküsitlus ja intervjuu küsimused.

1. SISEKLIENDI TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Sisekliendi käsitluste areng ja suundumused

Sisekliendi termin on muutunud aja jooksul järjest enam kasutatavamaks sõnaks organisatsioonides. Seda terminit kasutas ka Strauss (1995, lk 62), kes defineeris sisekliente kui ettevõtte enda töötajaid. Antud termin on muutunud tänapäeva kiiresti muutuvast ühiskonnast aina populaarsemaks ja organisatsioonid pööravad ühe rohkem tähelepanu ka sisekliendi teenindamisele. Ettevõtetele ei ole enam ainult väliskliente, kelleks olid vanasti ostjaid, aktsionärid, ühiskond, võlausaldajaid vaid nüüdsest suhtutakse organisatsiooni töötajatesse ka kui klientidesse ehk siseklientidesse.

Esimest korda kasutati sisekliendi mõistet 40-ndatel, kuigi kasutusele võeti alles 1980, kui Ameerika ettevõtted hakkasid rohkem tähelepanu pöörama välisklientide rahulolule ning tänu sellele nähti seost sisemiste klientide ja välimiste klientide teenindamisel (Davis, 1992, lk 34). Sisekliendi kontseptsioonile tuginedes hakkasid mitmed ettevõtted parandama teeninduse kvaliteeti (Farner, Luthans, & Sommer, 2001, lk 350). Antud idee hakkas levima ja ettevõtted märkasid, et kvaliteetne teenindus ei sõltu ühest töötajast või osakonnast, vaid kvaliteetse teeninduse saavutamiseks on vaja panustada kõigil organisatsiooni liikmetel, tänu üksteise toetamisele ja avatud suhtlusele.

Kõik me oleme kuulnud lauset „klient on kuningas“, mis rõhutab eriti välisklientide tähtsust, kuna äri jätkusuutlikkus sõltub tarbijast ja tema valikutest ning ettevõtte suutlikkusest välisklientide soovetäita (Pommer, 2017, lk 6). Kuid iga ettevõtte töötaja on ettevõttele sama kasulik nagu seda on ka välisklient. Mitmed teadlased ja ka praktikud on öelnud, et eduka ettevõtte aluseks on rahulolevad sisekliendid (Grönroos, 1990; Davis, 1992; Marshall, Baker, & Finn, 1998; Gratton, 2007). Selleks, et välisklient saaks hea teeninduse osaliseks on vaja mõista ja rahuldada siseklientide vajadusi. Ka Grönroos (1990, lk 222) tõi välja juhtimise strateegia oluliseks teguriks klienditeadlike siseklientide

loomise. Ettevõtte juhid mõistavad järjest rohkem, et kiiresti muutuvast ühiskonnas on vaja panustada sisekliendi teenindamisesse. Hea teeninduse saamiseks on vaja teenindada hästi enda sisekliente. Seega kui teenusega soovitakse müüa usaldusväärset, ausust ja häid suhteid, siis antud väärtused peavad toimima ka ettevõtte siseselt (Kvelstein, 2013, lk 6).

Tööandja kui ka töötaja head ja lugupidavad suhted kujunevad vastastikusel mõistmisel ja üksteisega arvestamisel (Oja, 2005, lk 38). Töötajad ootavad, et neid kaasatakse otsustusprotsessidesse, kuulatakse nende arvamust, nende palk ja töö oleks kooskõlas ning töökoormus ei hakkaks tervist rikkuma. See kõik mõjutab klienditeeninduse taset, mis on omakorda sõltuvuses töötajate rahuloluga (Kvalstein, 2013, lk 7).

Teenindussektor on tänapäeva majanduses suurim haru ja teenindus eksisteerib kõikides tegevusvaldkondades ja ettevõtetes (Grönroos, 1990, lk 3). Grönroos (1990, lk 7) väidab, et maailmas pole ühtegi majandusharu, kus ei kasutata erinevaid teenindamise viise. Lisaks ütleb Grönroos (2007, lk 386), et sisemisi kliente tuleb teenindada nii nagu ka väliseid kliente vältimaks rahulolematust, mis õhkaks välisklientidele. Rahulolematud sisekliendid tekitavad vigu ja probleeme, kahandades pakutavat teeninduse kvaliteeti. Ka Varey ja Lewis (2000, lk 28) väidavad, et ettevõtte toimiv siseklienditeenindus avaldab mõju välisklienditeenindusele. Kõik, mis toimub ettevõtte sees mõjutab suuremal või vähemal määral välisklienti.

Siseklientidele mõeldud teeninduskvaliteedi kriteeriumeid on väga vähe. Enamus kriteeriumeid puudutab ikkagi väliskliente. Kuigi sisekliendi mõiste võeti kasutusele 40-ndatel, siis põhirõhk on ikkagi pandud välisklientide teenindamise nõuetele. Mitmed autorid nagu Hallowell, Schlesinger ja Zornitsky (1996), toonitavad, et sisekliendi teenindus on vähe tähelepanu saanud. Ka sisekliendi teeninduse kirjandust leidub pigem vähe. 80- ja 90-ndatel puudutati siseklienditeeninduse teemat ja siis teema vaibus. Nüüd on jälle antud teema päevakorda tulnud, sest maailm on koguaeg pidevas muutuses. Erinevad kriisid ja pandeemiad mõjutavad ettevõtteid palju, mistõttu järjest enam töötajaid on muutunud valivamaks ja seda eriti töökoha valiku juures. Töötajad otsivad üha enam neid organisatsioone, kus on hea siseteeindus, mis keskendub ühistele huvidele ja vajadustele. Tänapäeval on klientidel väga suur valikuvõimalus, mis tähendab, et klient saab valida erinevate teenuste vahel. Sellised võimalused panevad

ettevõtteid rohkem tähelepanu pöörama ja pingutama ka sisekliendi teeninduse kohapealt. See, aga tähendab organisatsioonidele tähelepanu pööramist töötajate koolitamisesse, informeerimisse, motiveerimisse, kaasamisse ja erinevatesse protsesside korraldamisesse.

Teenindusettevõtted peaksid veel enam tähelepanu pöörama oma töötajatele, kuna kõige olulisem ja produktiivsem töövahend on oma tööjõud ning edu valem on suhtuda oma töötajatesse kui kõige olulisematesse klientidesse. (Sasser ja Arbeit, 1976, lk 61) Vastasel juhul tekivad väliskliente teenindades probleemid ja vead ning tekitades sellega rahulolematust tajutava teeninduse saamisel (Pommer, 2015, lk 8). Ettevõtte sisekliendi teenindusest lähtuvalt tuleks mõista iga töötaja vajadusi, rahulolu kui ka vastastikused kohustused, et ühendatud eesmärgiga rahuldada väliskliente. (Marshall jt, 1998, lk 382)

Kokkuvõtvalt võib väita, et eduka ettevõtte aluseks on rahulolevad sisekliendid. Selleks, et tagada hea teenindus väliskliendile on vaja mõista ja rahuldada sisekliendi vajadusi. Hästi korraldatud ja toimiv sisekliendi teenindus tagab ka hea teeninduse väliskliendile, mis omakorda aitab kaasa äri jätkusuutlikkusele.

1.2. Siseklientide ootused ja vajadused

Ettevõtted saavad üha enam aru sisekliendi teeninduse tähtsusest. Hea sisekliendi teenindus annab ettevõtetele suure konkurentsieelise (Meijel, 2017, lk 13). Tänapäeva kiiresti muutuvast ühiskonnas ei otsi töötajad enam lihtsalt töökohta, vaid kohta, kus organisatsiooni ja töötaja vajadus ning panus oleksid omavahel seoses. Organisatsiooni jaoks on tähtis saavutada enda eesmärgid ja omada töökaid töötajaid. Sama kehtib ka töötaja jaoks, kes tahab saavutada eesmärgid ja tunda õnnestumise tunnet.

Selleks, et omada organisatsioonis häid töötajaid peavad ettevõtted rohkem tähelepanu pöörama sisekliendi teenindusele. Organisatsioonid peavad andeka tööjõu pärast pakkuma töökohti, mis rahuldaksid töötaja vajadusi. Ettevõtted peavad rohkem pingutama ja panustama andekate töötajate värbamisele ning ka säilitama olemasolevaid töötajaid läbi töötajate vajaduste rahuldamise. Sisekliendid tahavad töötada ettevõttes, kus on hea organisatsioonikultuur, milles omakorda on hea teeninduskultuur. Hea teeninduskultuur kaasab endaga siseklientide rahulolu, kuuluvustunnet, positiivset

sisekliimat ja võimalusi enese arendamiseks. Kui sisekliendid tajuvad vastupidist, nagu näiteks puudulikku kommunikatsiooni, vaenulikku meeskonnatööd ja arenemisvõimaluste puudumist, siis see mõjutab ettevõtte pakutava teenuse kvaliteeti (Kandampully & Solnet, 2015, lk 184).

Seega peaksid ettevõtted rohkem panustama oma töötajate heaolule, mis loob omakorda parema sisekliendi teeninduse ja mis omakorda avaldab mõju välisklienditeenindusele. Sisekliendi tähtsust rõhutavad ka Varey ja Lewis (2000, lk 28), kes märgivad et suurepärase välisklienditeenindus saab olla vaid siis kui on toimiv siseklienditeenindus.

Nagu eelpool sai mainitud, siis organisatsioonikultuur on töötajatele tähtis väärtus. Organisatsioonikultuur koondab enda alla väärtuseid, nagu näiteks põhimõtted, hoiakud ja ka normid, mis aitavad ettevõttel otsuseid langetada ja igapäevaselt tegutseda. Organisatsioonikultuuri saab lugeda teisisõnu väärtuste kogumikuks (Lavrova, 2020, lk 12). Organisatsiooniväärtusi saab jagada kolmeks - kirjeldatud väärtused, propageeritud väärtused ja jagatud ehk tegelikud väärtused ning need väärtused on hierarhiliselt omavahel seotud. Esimeseks on kirjeldatud väärtused, mis edastavad eelkõige neid väärtusi, mida organisatsioon soovib, et töötajad teaksid. Üldjuhul kirjeldatakse sellised väärtused ettevõtte koduleheküljel. Teiseks on propageeritud väärtused, mille kaudu üritatakse töötajatele väärtused selgeks teha ja kasutada neid igapäeva tegevuses (Titov & Umarova 2017, lk 15). Kolmandaks on tegelikud ehk jagatud väärtused, mis on töötajate poolt omaksvõetud.

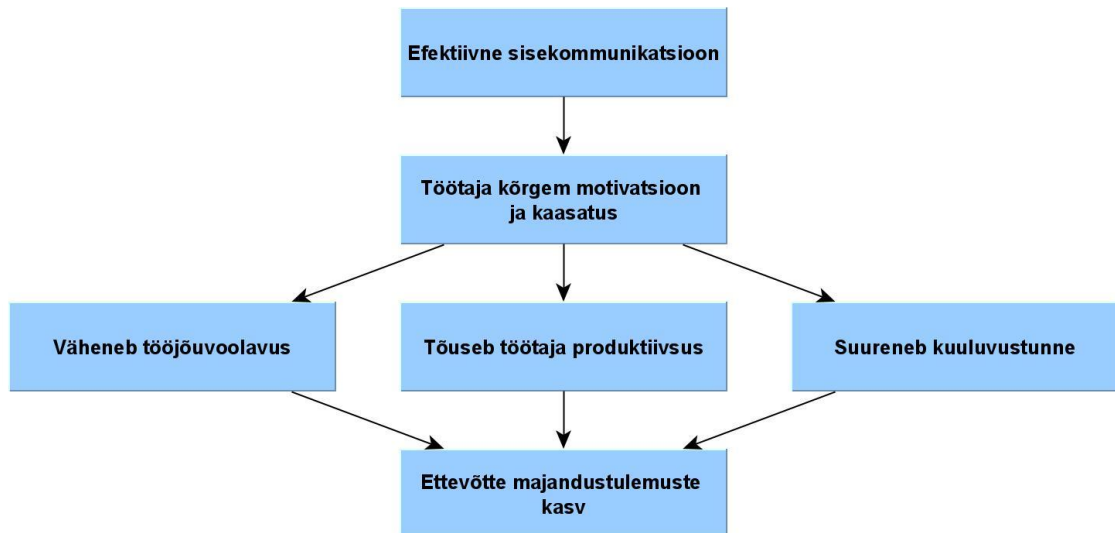
Väärtused mõjutavad kogu organisatsiooni. Need on suunanäitajad, mis aitavad töötajal hoida fookust ja langetada otsuseid. Väärtuste tundmine aitab töötajal paremini kohaneda, luua tugevaid suhteid töökaaslastega ja efektiivselt ning tulemuslikult oma tööd teha. Ka Tayloriga & Consensa (1997) teooriast tuleb välja, et tänu organisatsioonikultuurile, mis soodustab töötajate arengut, pakub mitmekülgset tööd ja motiveerivat keskkonda on töötajaid rahulolevamad ja püsivad paremini enda ametikohal. Hästi koolitatud ja motiveeritud töötajaid on rohkem sihikindlamad ja stabiilsemad oma tegevustest (Pommer, 2017, lk 65).

Järgmiseks oluliseks väärtuseks on töötaja võimalus enesearendamiseks ning karjääri tegemiseks. Võimalus sisemiseks liikumiseks, arenemiseks, võimalus kaasarääkida

ettevõtte arengul. Ettevõtted peaksid investeerima sisekliendi koolitamisesse, sest see on oluline punkt karjääri edendamisel. Koolitamise ja arendamisega tekivad püsivad muutused käitumises, mis väljenduvad töötajate töös. Töötaja oskab teadlikumalt tööülesandeid lahendada, annab õpitu edasi kolleegidele ja annab oma teadmistega lisandväärtuse organisatsioonile. Võime öelda, et organisatsiooni kõige suurem jõud ja väärus on organisatsioonis olevad töötajad (Lavrova, 2020, lk 8). Tänu teadlikele töötajatele on organisatsioonil lihtsam toime tulla kiiresti muutuvas ühiskonnas. Lisaks koolitustele ja enesearendamisele vajavad töötajad pidevat tagasisidet enda töö kohta, sest nii oskavad nad tähelepanu pöörata vajaka jäävale oskusele või omadusele. Samuti ei tohi ära unustada töötajate tunnustamist tagasiside andmisel. Igasugune tagasiside on töötaja jaoks oluline, sest need on head motivatsiooni tekitajad (Albrecht, 2015, lk 70–71).

Kolmandaks väärtuseks, mida töötajad hindavad on hästi läbimõeldud ja selge sisekommunikatsioon. Toimiv sisekommunikatsioon on organisatsioonikultuuri tähtsaks osaks ehk võib isegi öelda, et on töökeskkonna loomise alus. Sisekommunikatsiooniks saab lugeda arenguvestluseid, koosolekuid, motivatsioonisüsteemi, e-kirju, infotahvleid, juhendeid, ühisüritusi jne. Need on vaid mõned kanalid, mille kaudu saab töötajatele infot edastada. Sisekommunikatsiooni saab lugeda mitmetahuliseks juhtimisvahendiks, sest mida suurem on töötajate teadlikus organisatsioonis toimuvast seda suurem on töötaja tööle pühendumine ja usaldus oma juhtide vastu (Constantin & Baias, 2015, lk 976).

Tänu toimivale sisekommunikatsioonile tunnevad töötajad suuremat motivatsiooni ja kaasatuse tunnet, mis aitab vähendada tööjõu voolavust, töötajate rahulolematust ehk tõuseb töötaja produktiivsus ning suureneb kuuluvustunne, mis kõik mõjub ettevõtte majandustulemuste kasvule (vt joonis 1).



Joonis 1. Sisekommunikatsiooni efektiivsuse ja majandustulemuste vaheline seos (autori koostatud). Allikas: Yates, 2006, lk 72.

Efektiiivne sisekommunikatsioon on väga tähtis igas ettevõttes, kuna see tõstab töötajate teadlikkust ettevõttes toimuvast ja lisaks aitab see ennetada ohtude tekkimist (Welch, 2012, lk 246). Tõhus sisekommunikatsioon aitab tõsta töötajate teadlikkust organisatsiooni eesmärkidest kui ka põhiväärtustest (Vercic *et al.*, 2012). Võime öelda, et efektiiivse kommunikatsiooni abil saame saavutada suuri eesmärke, kaasates pühendunud töötajaid. Ka Berry ja Parasuraman (1991) uuringus selgus, et töötajate informeerimisega seotud praktikad avaldavad mõju rahulolule, mida paremini on töötaja kursis ettevõtte tegevusega seda suuremat seotust tunneb ta ka organisatsiooniga.

Paljud juhid arvavad, et töötajate põhilised rahulolu kriteeriumid on majanduslikud. Mitmed uuringud näitavad, et töötasul on positiivne mõju töörahuloluga, kuid see ei ole peamine (Meijel, 2017, lk 15). Ettevõtetes, kus uuring läbi viidi (Judge jt, 2010, lk 160-163) selgus, et palgatasemel ei ole seost töö- ega palga rahuloluga. Uuringu põhjal saame öelda, et palk ei mõjuta niivõrd rahulolu. Sama leidis ka Vasconcelos (2008, lk 1247), et töö tähendab rohkem, kui lihtsalt materiaalseid hüvesid. Töökoht peab pakkuma ka muud

peale rahaliste hüvede nagu näiteks erinevad karjäärivõimalused, koolitusvõimalused, hea töökeskkond, vastutuse tase (Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012, lk 283–284). Hästi oluline on, et töötajad oleksid rahul enda tööga ja ettevõtte peavad mõistma, et sisekliendi rahulolu saavutamiseks ei ole esmatähtis rahuldada sisekliendi majanduslikke vajadusi (Judge *et al.*, 2010, lk 160–163). Seega nii välisklientidel kui ka siseklientidel on omad vajadused ja soovid, millele rahuldamisele saab ettevõtte juht kaasa aidata (Kvelstein, 2013, lk 9).

Kokkuvõtvalt võime öelda, et töötajad otsivad töökeskkonda, kus panustatakse töötajatesse, võetakse arvesse soovitusi, ettepanekuid ja arvestatakse töötajate arvamusega. Samuti soovitakse, et ettevõttes koolitatakse töötajaid, mis laiendab nende silmaringi ja tõstab nende motivatsiooni. Lisaks tahavad töötajad, et organisatsiooni sisekommunikatsioon oleks selge ja arusaadav ning üleüldised sisekliendi teenindamise protsessid oleksid paigas. Seega organisatsioonid, mis tahavad pakkuda välisklientidele suurepärase klienditeeninduse peavad looma hea klienditeeninduse ka siseklientidele.

1.3. Siseklientide teenindamise tõhustamise võimalused

Teenusepakkujad tegelevad igapäevaselt välisklientide teenindamisega. Välisklientide soovidega ja vajadustega arvestatakse toodete ning teenuste pakkumisel ja ka väljatöötamisel. Suurem rõhk teenindusettevõtetel on välisklienditeenindusel, sest kliendid muutuvad aastate jooksul järjest nõudlikumaks klienditeeninduse osas ja ka teadlikumaks kaupade ja teenuste osas. Seega panustavad paljud ettevõtteid välisklienditeenindusse rohkem, kuna need kliendid toovad ettevõttele tulu. Samas ei tohi ära unustada sisekliendi teeninduse olulisust. Ka Grönroos (2007) mainis sisekliendi teeninduse tähtsust (lk 368), et neid tuleks teenindada samal tasemel nagu väliskliente. Lisaks ka Varey ja Lewis (2000) väidavad, et väliskliendi teenindamine saab olla suurepärase (lk 28) juhul kui organisatsioonis on hästi korraldatud sisekliendi teenindamine. Selleks, et seda pakkuda peavad olema töötajad motiveeritud, kaasatud protsessidesse, sisekommunikatsioon peab olema tõhus, töötajatel peab olema enesetäiendamise võimalus läbi sise- ja väliskoolituste ning üleüldse peaksid organisatsioonis olema sisekliendi teenindusega seotud protsessid struktureeritud.

Organisatsiooni eesmärkide täitmiseks tuleb luua tõhus töökeskkond, kuid selleks on vaja töötajaid, kes on valmis ülesandeid täitma võimalikult kõrgel tasemel (Kahn, 1990 lk 692). Selleks peavad organisatsiooni juhid kaasama aktiivselt töötajaid erinevatesse tegevustesse (Thiagarajan *et al.*, 2021, lk 354). Erinevatesse tegevustesse kaasamine aitab näidata, kuidas töötajad neile antud ülesannete eest vastutust võtavad ja kuidas nad enda oskusi neid tehes rakendavad (Kahn, 1990 lk 692). Töötajate kaasamine juhtimisse on inimeste võimetele toetuv muutuste ellukutsumine, heaolu loomine ja motivatsiooni tõstmine (Lavrova, 2020, lk 9). Ka Shmitti (2010) arvas, et töötajaid tuleks kaasata organisatsiooni juhtimisse. Töötajate kaasamine aitab kujundada positiivset suhtumist oma töösse ja organisatsiooni ning tänu sellele on suurem tõenäosus, et töötajad annavad endast parima ka rasketel aegadel (Thiagarajan *et al.*, 2021, lk 357). Töötajaid on need, kes puutuvad otseselt kokku probleemidega ja tänu sellele oskavad nad paremini teha ettepanekuid probleemide lahendamisele ja arendamisele. Tihtipeale on töötajatel suurepärased ideed ja arvamused, kuidas ettevõtet arendada, mistõttu tuleks kuulata töötajate ideid (Kvalstein, 2013, lk 11). Oakley (2012) ja Albrecht (2015) toovad välja, et töötajate kaasamine juhtimisse suurendab oluliselt töötajate motivatsiooni töötada, eneseteostust, tekitab kollektiivis ühtsustunnet ja vähendab konflikte. Lisaks kõik see muudab töö efektiivsemaks, kuna töötajate teadmised täienevad ja mis omakorda muudab organisatsiooni konkurentsivõimelisemaks.

Töötajate koolitamine ja arendamine peab olema väga oluline ühes organisatsioonis, sest läbi sisekliendi jõuab palju teenuseid väliskliendini ning läbi koolituste on võimalik organisatsiooni tõsta teenindusekvaliteeti. (Yoo & Park, 2007) Koolitatud töötajad aitavad saavutada organisatsiooni eesmärgi tänu nende oskuste ja väärtushinnangutele ning koolitatud personal muudab ettevõtte konkurentsivõimeliseks. (Lepistö *et al.*, 2022) Koolitusi on võimalik liigitada erinevalt nagu näiteks spetsiifika järgi, oskuste järgi nn praktiliste või pehmete oskuste järgi, asukoha järgi nn sise- või väliskoolitus ja lisaks on veel tööalane väljaõpe või mentorlus. Koolitamine tagab töötajatele erinevad oskused, teadmised, võimed, mida saab kasutada tööülesannete täitmiseks (Leduchowicz, 1982, lk 4). Seeläbi saab arendada uusi oskusi kui ka täiendada olemasolevaid oskusi. Tänu teadmiste ja oskuste arendamisele paraneb töötaja töösooritus (Swanson, 1995, lk 209). Uute süsteemide ja meetodite õppimine aitavad tulevikus toota ka suuremat väärtust

(Mayo, 2000, lk 524). Koolitamine aitab siseklienditeenindamist tõhustada tuues arengut nii töötajate kui ettevõtte tasemel (Leduchowicz, 1982, lk 4).

Sisekommunikatsiooni panustamine aitab väga palju sisekliendi teenindamisele kaasa, sest see aitab kõikidel töötajatel ühiselt aru saada tööülesannetes ja tänu sellele omavad töötajad paremat infot organisatsiooni kohta. Puudulik informeerimine takistab töötajatelt edukalt toime tulla oma tööülesannetega, takistab osakondade vahelist koostööd ja tekitab töötajates pahameelt (Ellinger *et al.*, 2006). Mida suurem on töötajate teadlikkus organisatsiooni eesmärkidest seda tõhusamaks muutub sisekommunikatsioon (Mangel, 2019 lk 9). Töötajate teadlikust organisatsiooni tegevusest, muudatustest ja uuendustest saab tõsta ka läbi efektiivsete koosolekute ja läbi konstruktiivse tagasiside andmise. (Proctor, 2010, lk 258-259). Selge sisekommunikatsioon aitab kaasa ka töötajate tööle pühendumisse kui ka tõstab usaldust oma otseste juhtide vastu. (Constantin & Baias, 2015, lk 976) Töötajate rahulolematus tekib siis, kui töötajad ei ole kursis töö toimuvaga ja nad ei tunne ennast kaasatuna. Sisekommunikatsioon on mitmetahuline ja hõlmab endas koolitamise, motiveerimise, arendamise ja üleüldise organisatsioonilise koostöö koordineerimise printsiipe (Pommer, 2017, lk 24). Et organisatsioonis oleks mõnus töökeskkond peab juhtkond koostöös töötajatega üksteist toetama ja kuulama.

Sisekliendi teenindusega seotud protsessid peavad olema ettevõttes struktureeritud alates personali värbamisest kuni töösuhte lõpetamiseni. Mida selgemad ja arusaadavamad need protsessid on seda õigemate oskuste ja teadmistega inimesi ettevõttesse saadakse. Nad teavad mida neilt oodatakse ja mida nad tegema peavad. Üheks väga tähtsaks protsessiks ettevõttes on sisseelamine, mis aitab uuel inimesel saada tulemuslikuks töötajaks. Hästi läbimõeldud sisseelamine aitab töötajatel mõista ettevõtet laiemalt, nagu näiteks minevikust, olevikust, kultuurist, visioonist, missioonist, lisaks selle töökorralduse, töökohustuste ja väärtuste kohta (Pike, 2014). Seda toetab selge ja arusaadav sisseelamiskoolitus, mis aitab uuel töötajal ja edutatul töötajal kiiresti uude rolli sisse elada (Noe *et al.*, 2017). Lisaks on Snelli (2006) välja toonud, et heal sisseelamisel on märkimisväärne kasu organisatsioonidele, kuna parendab töötajate sisseelamist ja aitab saavutada kiiremlt töötaja töövõime. Töötajad, kes on omandanud vajalikud teadmised, on organisatsiooni jaoks väärtuslik vara, mistõttu neisse investeerimine on vältimatu ning

sisseelamisprogramm vajab nõuetekohast planeerimist ja teostamist. (Mchete & Shayo, 2020). Teadlikud ning oma tööd hästi tundvad töötajad on organisatsiooni edu aluseks.

Eelnevale mainitule ei tohiks organisatsioonid ära unustada, et see kõik on investeerimine töötajatesse (Pommer, 2015, lk 33). Selline investering tagab pikemas perspektiivis rahulolevad ja lojaalsed töötajad. Selleks, et teada saada, millega töötajad on rahul tuleks teha motivatsiooni- ja rahulolu uuringuid. Bachmann ja Maruste (2003) arvates on motivatsiooni ja rahulolu uuringutes kasutegur sees, sest nii saab paremini teada töötajate hoiakuid ja arvamusi ning tagasisidet. Sellise uuringuga saadakse teada koolituste vajadus, kommunikatsiooni puudujääke, sisekliendi teeninduse vajaka jäämisi ja parendusettepanekuid.

Kokkuvõtvalt võime öelda, et töötajatele tuleks luua hea töökeskkond kus nad saaksid kõrgel tasemel tööülesandeid täita, selleks tuleks töötajaid rohkem kaasata organisatsiooni erinevatesse tegevustesse, paremini informeerida ja tagasisidestada nende tööd. See läbi tõuseb töötajate teadlikus, motivatsioon ja rahulolu ning seeläbi tõuseb pakutav teeninduskvaliteet.

2. SISEKLIENDI TEENINDAMISE TÕHUSTAMINE MEHILÄINEN EESTI OÜ ETTEVÖTTES

2.1. Ülevaade Mehiläinen Eesti organisatsioonist ja uuringu kirjeldus

Mehiläinen Eesti OÜ on Soome ettevõtte Mehiläinen Terveyspalvelut Oy tütarettevõtte, mis asub Tartus Kompanii tänaval. Ettevõtte tegeleb igapäevaselt Eesti arstide, hambaarstide ja õdede värbamisega Soome tervishoiukeskustesse. Meditsiinitudengitel on võimalik ettevõttega läbida erialast praktikat ja kogenud spetsialistidel on võimalik töötada avalikus- kui ka erasektoris. Paljud meditsiinitöötajad hindavad Mehiläinen ettevõtte juures paindlikke ja mitmekesiseid töövõimalusi.

Mehiläinen Terveyspalvelut Oy on loonud endale väga suure erakliinikute kompleksi, et pakkuda veelgi rohkem erinevaid ravivõimalusi patsientidele kaasaegse tehnikaga. Mehiläinen pakub teenust 540 tervishoiuasutuses ja on tööandjaks enam kui 22 000 töötajale. Mehiläise erakliinikuid leiab üle Soome ja lisaks tegutsevad Mehiläise arstid ka riigi poolt hallatavates haiglates.

Peale värbamise tegeleb Eesti ettevõtte ka veel soome keele koolituste pakkumisega meditsiini töötajatele Tartus kui ka Tallinnas ning vajadusel ka online soome keele õppega üle Eesti. Soome keele õpetajad on Eestis elavad soomlased, kes on omandanud Eesti keele. Just see on antud ettevõtte suurimaks plussiks ja suurimaks konkurentsieeliseks teiste konkurentfirmade ees. Alates 2019 aastast koordineerib Eesti ettevõtte arstide värbamist ka Lätis ning aastast 2021 ka Leedus, sest Soomes on meditsiinitöötajatest suur puudus ning paljud soomlased lähevad arstiks õppima välismaale (Eestisse, Läti ja Leetu) Soomes oleva arstiõppe kõrge tasu tõttu.

Alates aastast 2021 omab Soome ettevõtte nüüdsest kliinikuid ka Eestis, milleks on tervishoiuteenust pakkuv ettevõtte Qvalitas ja hambaraviteenust pakkuv ettevõtte Unimed. Täielik liitumine toimus aastal 2022, kus mindi üle Soome ettevõtte poliitikatele. Seega saab nüüdsest Mehiläinen Eesti OÜ pakkuda meditsiinitöötajatele tööd ka Eestis.

Eesti ettevõtte allub täielikult Soome Mehiläinen Terveyspalvelut Oy emaettevõtte reeglitele nagu näiteks sisekorraeeskirjad, värbamisreeglid ja palgapoliitika ning lisaks tuleb kogu ettevõtte rahastus Soome emaettevõttelt. Ettevõtte on Eesti turul tegutsenud juba 15 aastat ja Soomes 113 aastat. Soome ettevõtte on Soomes vanim selles valdkonnas senini tegutsenud ettevõtte. Eesti ettevõttes töötab 10 töötajat, kellest 5 on värbajat, 4 soome keele õpetajat ja juhataja. Eesti ettevõtet juhib Eesti juhataja ja Soome poolt koordineerib Eesti filiaali juht.

Ettevõtte kõige olulisemad kliendid on Soome riigi poolt hallatavad haiglad, tervisekeskused ja ka erahaiglad. Kuna Soome riik ei jõua hallata kõiki haiglaid ja tervisekeskuseid ning Soomes valitseb ka suur arstide puudus, siis on antud osa tervishoiuteenuse koordineerimist erasektori kätte. Selleks korraldatakse hanked ja iga meditsiinitöötajate värbamisega tegelev ettevõtte saab hankes osaleda.

Mehiläinen Terveyspalvelut Oy ettevõtte visioon on olla juhtiv tervishoiuteenuseid pakkuv ettevõtte Baltikumis ja Skandinaavias. Missioon on pakkuda kõige kvaliteetsemat tervishoiuteenust ja hoida enda erakliinikuid kõrgeima kvaliteediga. Ettevõtte eesmärgiks on rahva tervise edendamine ja hoidmine.

Empiiriline uuring teostati Mehiläinen Eesti OÜ ettevõttes praeguste ja endiste töötajate seas, kasutades veebipõhist ankeetküsitlust ja poolstruktureeritud intervjuud. Mehiläinen Eesti OÜs töötab 2023. aasta seisuga kokku 10 töötajat, kellest kaks jäid uuringust välja, sest üks on juhataja ja teine on lõputöö autor. Küsimustikule vastas ka neljast endisest töötajast kolm töötajat. Uuringu üldkogumi moodustas 12 inimest praeguste ja endiste töötajate seas. Lõputöö autor sai tagasi 10 ankeetküsitlust, mis on ka ühtlasi antud lõputöö valim.

Ankeetküsitlused saadeti kõikidele keelekoolitajatele ja värbajatele ja poolstruktureeritud intervjuud tehti ainult värbajatega. Värbajad valiti intervjuuks sellepärast,

et nad töötavad ettevõttes igapäevaselt ning puutuvad kokku siseklienditeenindusega kõige rohkem, seega oskavad nad kõige paremini välja tuua sisekliendi teeninduse head ja vead. Kuna kolme aasta jooksul on olnud ettevõttes suur tööjõuvoolavus just värbajate seas, siis kasutas töö autor ankeetküsitlust ka töölt lahkunud töötajate seas, et teada saada nende arvamust sisekliendi teeninduse kohta.

Uuritavas ettevõttes pole varasemalt sisekliendi teeninduse uuringuid tehtud. Autori arvates on ettevõtte panustanud sisekliendi teeninduse parendamisele episoodiliselt ehk on kaasatud üksikuid koolitusi, meeskonna üritusi jne, kuid puudub selge struktuur ja olemasolevate meetodite toimivuse kohta pole vastavat uuringut läbi viidud, mida juhtkond saaks kasutada sisekliendi teeninduse parendamiseks. Uuring ja küsitlus on kooskõlastatud ettevõtte juhatajaga.

Kui vaadata antud hetkel sisekommunikatsiooni, siis see toimub kõik läbi juhataja. Juhatajale edastatakse Soome juhtide kui ka värbajate poolt infot ning juhataja edastab selle töötajatele. Samas Soome poolelt tulnud info läheb otse juhatajale, mis tihtipeale jääb sinna erinevatel põhjustel toppama. Tänu sellele jäävad töötajatel mitmed märkused või suunited märkamata, kuna Soome poolega koostöö on kogu värbamise alus, siis on sellest tekkinud mitmeid arusaamatusi. Töötajad edastavad infot omavahel läbi emaili, Facebooki Messengeri ja läbi Microsoft Teams keskkonna. Töötajate koolitamise ja arendamisega tegeleb ettevõttes eelkõige juhataja, kuid siin esineb ka sarnaseid probleeme nagu sisekommunikatsiooniga ehk juhataja on liialt hõivatud ja oskused ning teadmised on vajaka. Sisekoolitused toimuvad emaettevõtte kaudu ja Eesti ettevõttel endal sisekoolituste kava pole. Väliskoolitusi otsib igaüks endale ise ja ühtseid meeskonna koolitusi on läbi viidud vaid üksikuid.

Käesoleva uuringuga soovitakse leida vastus uurimusküsimustele: kuidas on praegused töötajad rahul sisekliendi teenindamisega Mehiläinen Eesti OÜ-s ja kuidas saab ettevõtte Mehiläinen Eesti OÜ sisekliendi teenindamist tõhustada?

Ankeetküsitlusega sooviti teada saada, kuidas toimib sisekliendi teenindamine ettevõttes. Küsitluse tulemused annavad ülevaate hetke olukorrale. Ankeetküsitluse formaat valiti seetõttu, et seda on mugav ja lihtne töötajatele edastada ning töötajad saavad sellele vastata endale sobival ajal ja kohas. Küsimustiku koostamisel tugines autor lõputöö

teooria osas käsitletule. Autor kasutab kahte meetodit, et uuritavad andmed ei oleks ühekülgsed ning mõlemad viisid täiendavad üksteist. Ankeetküsitlusega tagatakse vastajatele anonüümsus, et vastajad saaksid vastata ausamalt ja otsekohesemalt. Poolstruktureeritud intervjuud aitavad leida ankeetküsitlusest välja tulnud peamistele murekohtadele selgemaid põhjuseid.

Küsimustiku ja intervjuu küsimuste ettevalmistamisel tugines autor oma õpingutel saadud teadmistele ning erinevate autorite käsitlustele (vt tabel 1).

Tabel 1. Kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringute moodustamisel kasutatud teoreetilised käsitlused

Teemaplokk	Intervjuu küsimus	Teoreetiline käsitlus
Sisekommunikatsioon	1	Grönroos, 1990, Kandampully & Solnet, 2015, Vercice <i>et al.</i> , 2021, Proctor, 2010, Varey ja Lewis, 2000.
Koolitamine ja arendamine	2	Yoo & Park, 2007, Lepistö <i>et al.</i> , 2022, Kandapully & Solnet, 2015, Mayo, 2000
Kaasamine	3	Grönroos, 1990, Thiagarajan <i>et al.</i> , 2021, Kandapully & Solnet, 2015, Kahn, 1990,
Sisekliendi teeninduse protsessid	4	Mchete & Shayo, 2020, Pike, 2014, Snell, 2006, Noe <i>et al.</i> , 2017
Isiklik suhtumine töösse	5	Oakley, 2012, Albrecht 2015, Grönroos, 1990, Thiagarajan, 2021.

Ankeedis (vt lisa 1) oli 39 väidet, mis oli jagatud viieks erinevaks osaks. Väidetele sai vastata Likerti tüüpi 4-palli skaalal, kus 1 - ei ole nõus ja 4 – nõus. Lisaks esitati lisaküsimused (vt lisa 2) ning uuriti töötajate töösse suhtumist, millega sooviti teada saada üldist töörahulolu. Küsimustiku sisuliste väidete koostamisel tugines autor töö teooria osas käsitletud teemadele.

Läbiviidava uuringu tulemused selgitavad välja ettevõtte sisekliendi teenindamise kitsaskohad, töötajate rahulolu ja kuidas see mõjutab nende tööd ettevõttes. Andmete analüüsimiseks kasutati Microsoft Excel tabelitöötlustarkvara ja Google Docs tarkvara.

Uuringu jaoks vajalikud vastused sai kokku pandud Exceli ja Google Docs abiga ja tänu sellele oli neid omavahel hea võrrelda ja seoseid leida.

Uuring viidi läbi vahemikus 3. aprill kuni 11. aprill 2023. Esimeste päevade jooksul vastati ankeetküsimustikele ja see järel viis töö autor läbi intervjuud. Küsimustik koostati Google Forms keskkonnas ja edastati e-maili teel. Ankeetküsitlused saadeti praegustele ja endistele töötajatele. Ankeetküsitlustesse suhtuti positiivselt ja töötajad soovisid saada ka tagasisidet ning kuulda uuringu tulemustest.

2.2. Uuringu tulemuste analüüs

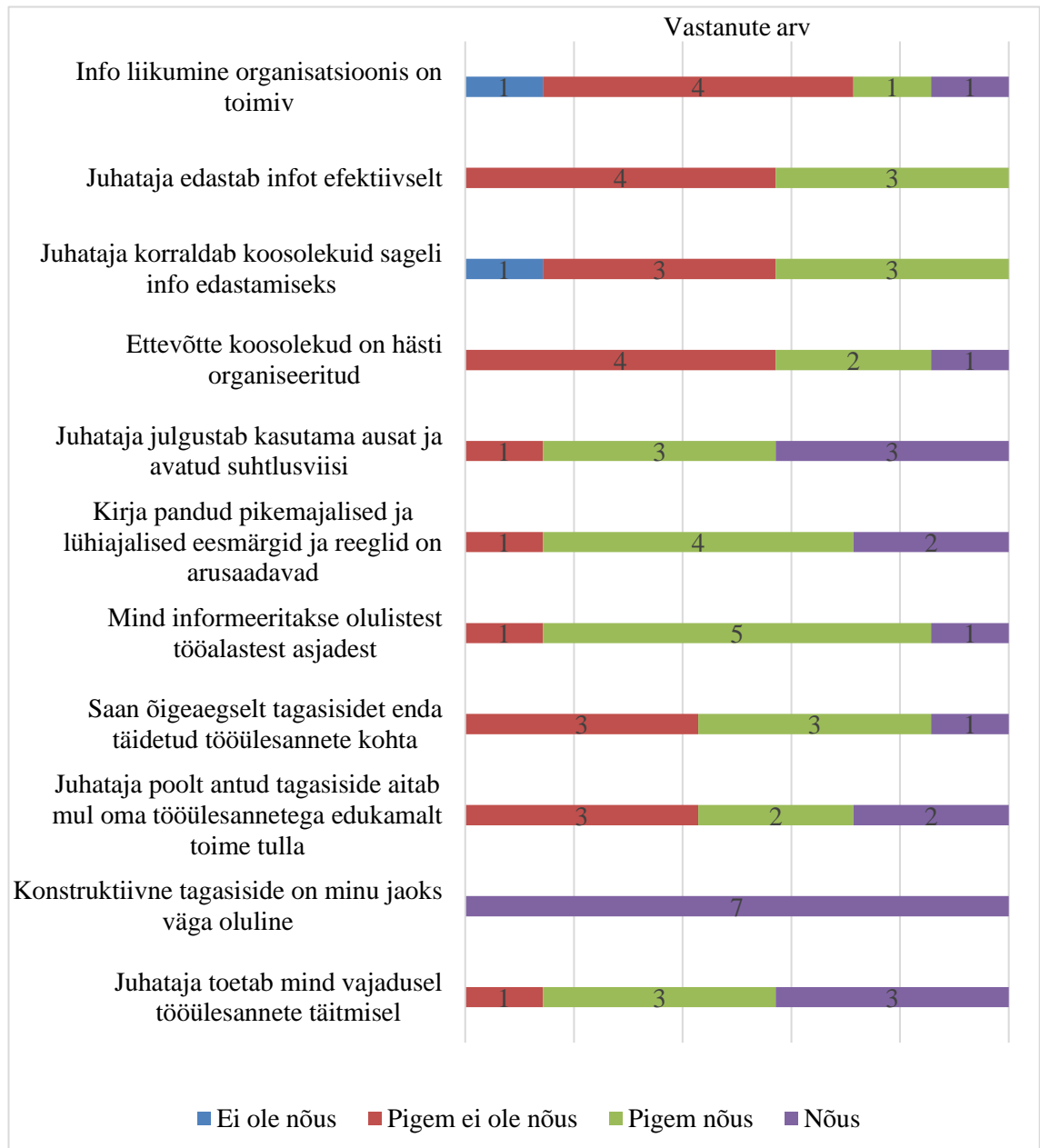
Antud alapeatükis antakse hinnang Mehiläinen Eesti OÜ siseklientide teenindusele. Ankeetküsitlused koosnesid viiest osast, kus esimesed neli uurisid sisekommunikatsiooni, koolitamist ja arendamist, töötajate kaasamist ning sisekliendi teenindamise protsesse. Viies osa uuris töötajate isiklikku suhtumist töösse. Endiste töötajate ankeedist jäeti viimane osa välja. Ankeetküsimustikule vastas praegustest töötajatest 7 ja endistest töötajatest 3. Täpsustavatele küsimustele vastasid kõik värbajad. Andmeid kujutatakse graafiliste joonistena ja kõik joonised on koostatud autori poolt. Lisaks annavad joonised hea ülevaate ankeetküsitlusest saadud tulemustest.

Esimeses väidete plokis uuriti ettevõtte sisekommunikatsiooni kohta (vt joonis 2). Ettevõtte praegustel ja endistel töötajatel tuli anda hinnang 4 palli Likerti skaalal.

Praeguste töötajate vastuste põhjal selgub joonisel 2, et info liikumine organisatsioonis ei ole pigem toimiv. Seda toetab ka järgmise kolme väite vastused. Töötajad arvavad, et juhataja ei edasta infot efektiivselt ja korraldab liiga vähe koosolekuid info edastamiseks ning lisaks väidavad töötajad, et ettevõtte koosolekud on halvasti organiseeritud. Samas, aga on töötajad rahul juhataja poolse toetusega ja julgustusega. Töötajatele on arusaadavad pikemaajalised ja lühiajalised eesmärgid ning olulistest tööalastest asjadest infomeeritakse töötajaid õigeaegselt. Kõik 7 vastanut hindavad väga konstruktiivset tagasiside saamist. Kahjuks, aga kolme töötajani ei jõua tagasiside õigeaegselt ja juhataja poolt antav tagasiside ei aita neil soovitud tulemusteni jõuda.

Ankeetküsitluse vaba vastuse ja intervjuu tulemusel toodi välja, et väga tihti edastatakse infot ainult osaliselt või mõnele üksikule meeskonnaliikmele, kuid info on tegelikult

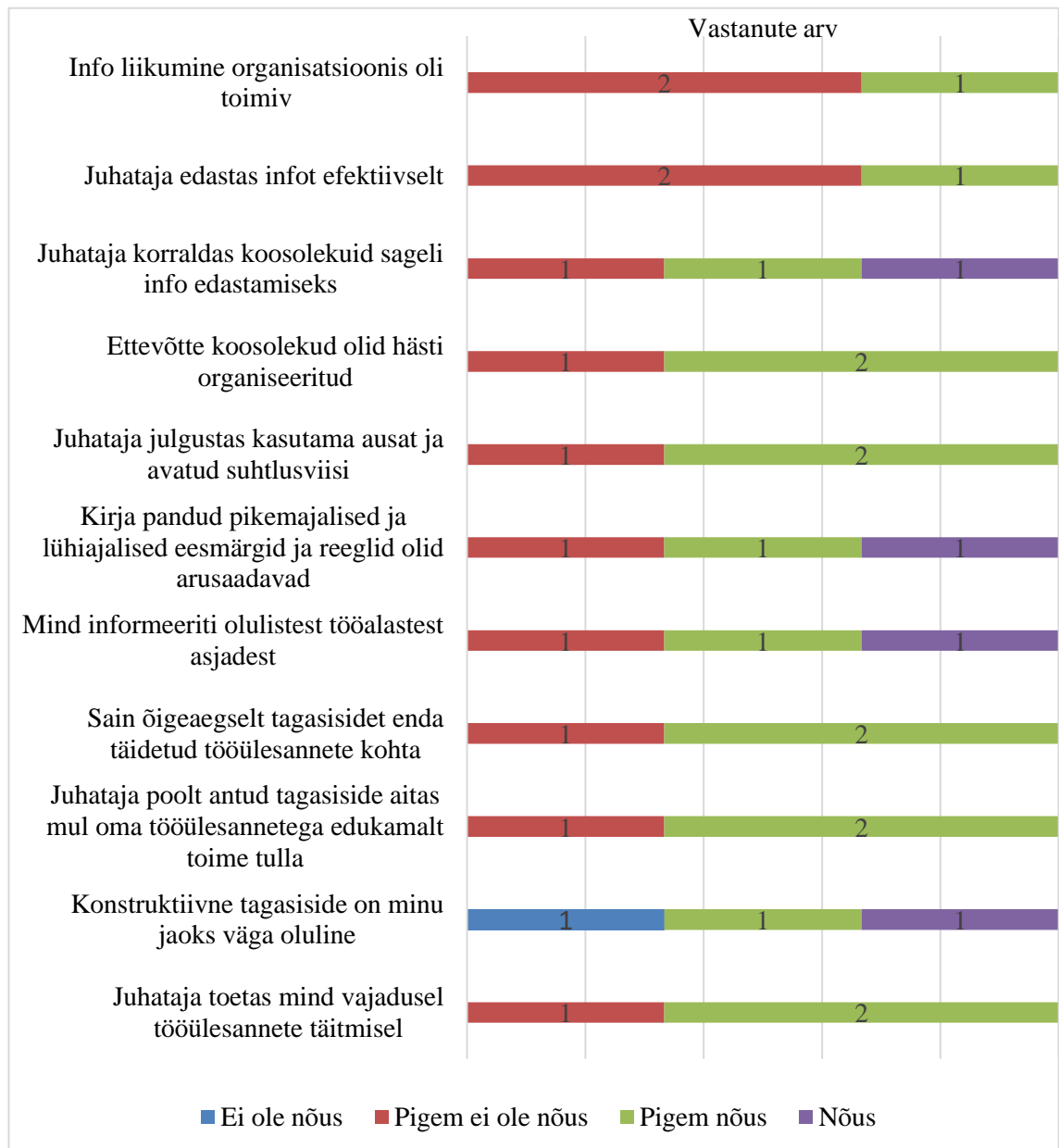
oluline kõigi jaoks. Info võiks rohkem liikuda mööda ühiseid platvorme nagu Microsoft Teams ja Facebooki Messenger. Info edastamiseks tuleks koosolekute aega kasutada efektiivsemalt, eeldades siis paremini korraldatud koosolekuid.



Joonis 2. Praeguste töötajate hinnang sisekommunikatsioonile

Lisaks toodi välja, et koosolekutel võiks juhataja rohkem tähelepanu pöörata meeskonna enda eesmärkide progressist ja sealjuures kohe anda nõu, kuidas sinnani jõuda või mida peaks muutma, et kõik meeskonnaliikmed saaksid ühiselt nõutud asjadest aru.

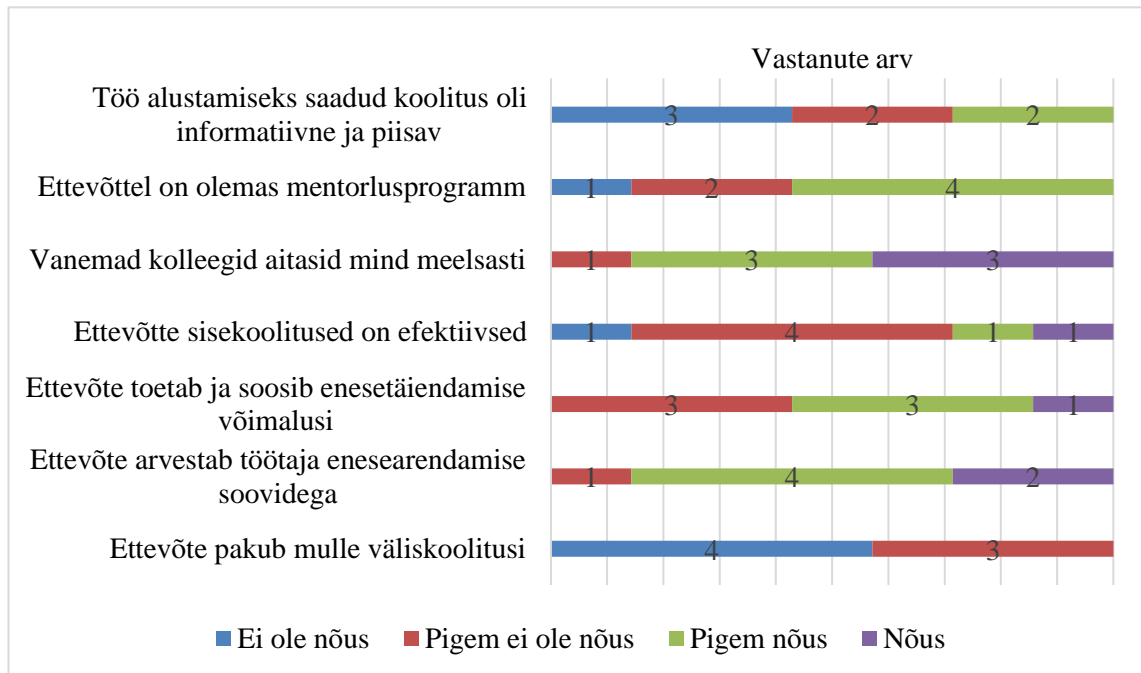
Järgnevalt jooniselt 3 selgub endiste töötajate vastuste põhjal, et info liikumine organisatsioonis ei olnud toimiv ja juhataja ei edastanud infot efektiivselt. Ülejäänud väidete põhjal võib väita, et kolmest vastanust kaks on olnud pigem nõus ja nõus väidetega ning üks töötaja on olnud rahulolematu ja vastanud pigem, et ei ole nõus.



Joonis 3. Endiste töötajate hinnang sisekommunikatsioonile

Kokkuvõtvalt võime kahele joonisele tuginedes väita, et praegused ja endised töötajad ei ole rahul ettevõtte info liikumisega organisatsioonis ja juhataja info edastamisega

ettevõttes. Lisaks on töötajatele oluline konstruktiivne tagasiside, mida juhataja poolt alati ja piisavalt ei saadud.



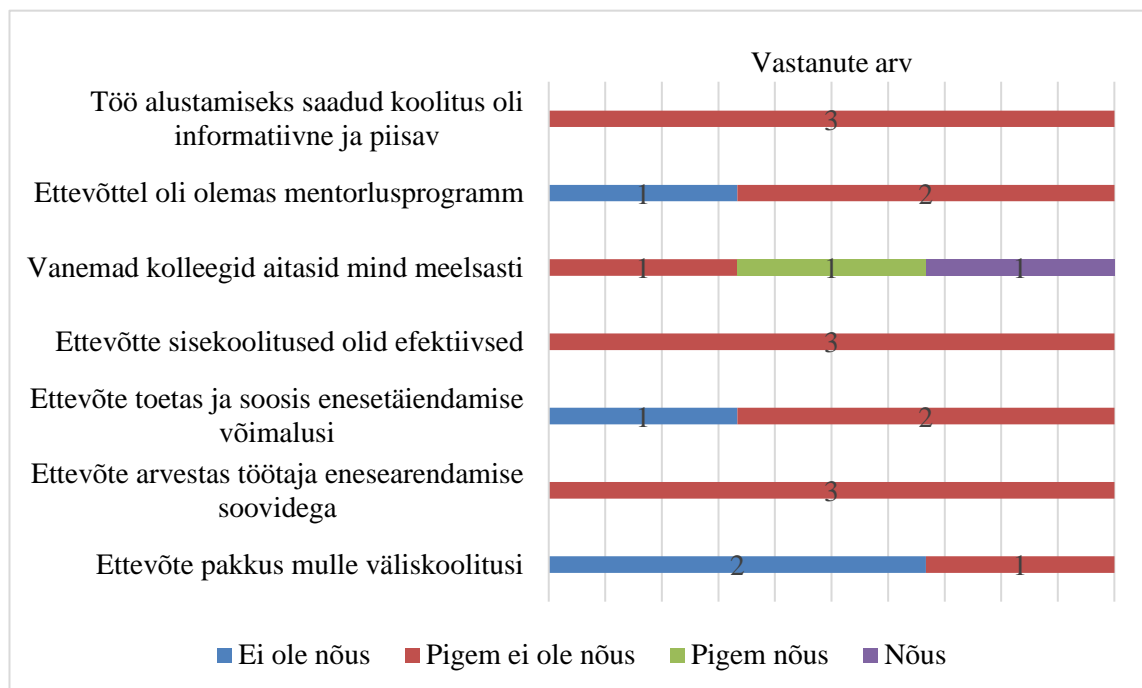
Joonis 4. Praeguste töötajate hinnang töötajate koolitamisele ja arendamisele

Teises väidete ploki sooviti teada saada töötajate koolitamise ja arendamise kohta. Jooniselt 4 selgub, et koolitamise ja koolituste pool on ettevõttes vajaka. Seitsmest vastanust viis vastasid, et töö alustamiseks saadud koolitus ei olnud informatiivne ja piisav ning ettevõtte sisekoolitused pole efektiivsed. Ettevõtte küll soosib ja toetab töötajate enesearendamise ning enesetäiendamise võimalusi, kuid sise- ja väliskoolitusi töötajatele ei pakuta. Väitega, et ettevõttel on olemas mentorlusprogramm oli pigem nõus neli töötajat ja kolm ei olnud nõus. Jooniselt 4 selgub ka, et vanemad kolleegid on abivalmid teiste töötajate koolitamise ja arendamise kohapealt.

Intervjuust ja ankeetküsitluse vabadest vastustest tuli välja, et ettevõtte ei takista töötajate soovi ennast täiendada, kuid töötajad peavad endale ise sobivaid koolitusi otsima, mis tegelikult võiks olla ettevõtte poolt välja pakutud. Uute töötajate koolitamine langeb tihtipeale vanemate töötajatele. Koolitussüsteem võiks olla tasustatud ja uutele töötajatele võiks olla loodud korralik sisseelamisprogramm, millele saaksid tugineda ka vanad

töötajad. Ettevõtte võiks rohkem organiseerida ka ühiskoolitusi, kus kogu meeskond saaks ühiselt areneda ja üheskoos õppida.

Järgnevalt jooniselt 5 selgub endiste töötajate vastuste põhja, et töö alustamiseks saadud koolitus ei olnud pigem informatiivne, ettevõtte sisekoolitused ei olnud efektiivsed ja ettevõtte ei arvestanud töötaja enesearendamise soovidega. Väidetega „Ettevõttel oli olemas mentorlusprogramm“ ja „Ettevõtte toetas ja soosis enesetäiendamise võimalusi“ vastas kaks töötajat, et pigem ei ole nõus ja üks töötaja polnud üldse nõus. Lisaks saab jooniselt välja lugeda, et ettevõtte ei pakkunud töötajatele väliskoolitusi.

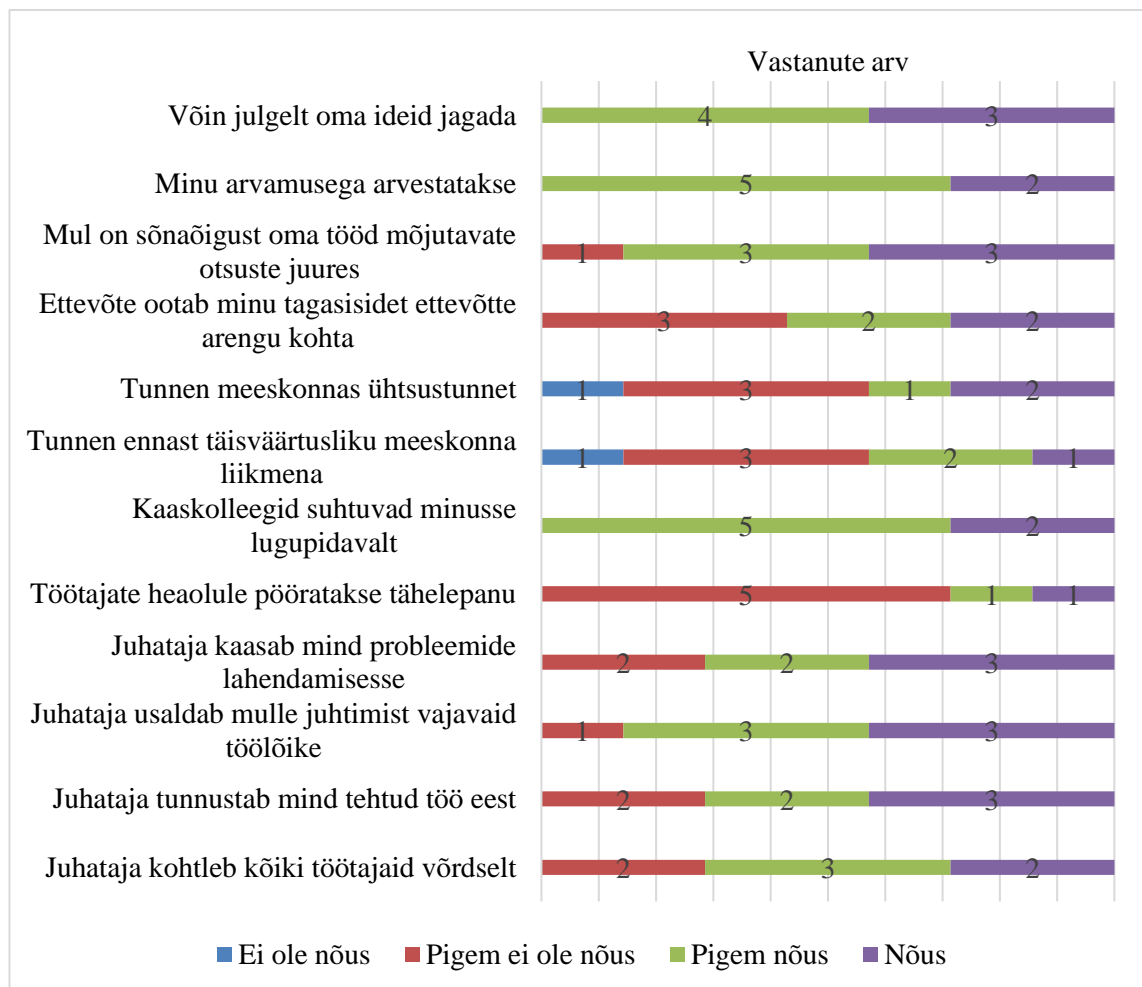


Joonis 5. Endiste töötajate hinnang töötajate koolitamisele ja arendamisele

Kokkuvõtvalt võime kahe joonise kohta öelda, et ettevõtte koolitamise ja arendamise süsteem on vajaka või üldse puudulik. Endised kui ka praegused töötajad ei saanud või said puuduliku koolituse töö alustamisel ja lisaks on ettevõtte sisekoolitused ebaefektiivsed. Enesearendamise ja enesetäiendamise võimaluste pakkumine ettevõtte poolt on pigem olematu.

Kolmandas väidete plokis uuriti töötajate kaasamist (vt joonis 6). Siit võime välja lugeda, et suuremal määral siiski kaasatakse töötajaid ettevõtte tegevustesse. Töötajad võivad julgelt jagada enda ideid ja nende arvamusega arvestatakse. Lisaks on töötajatel

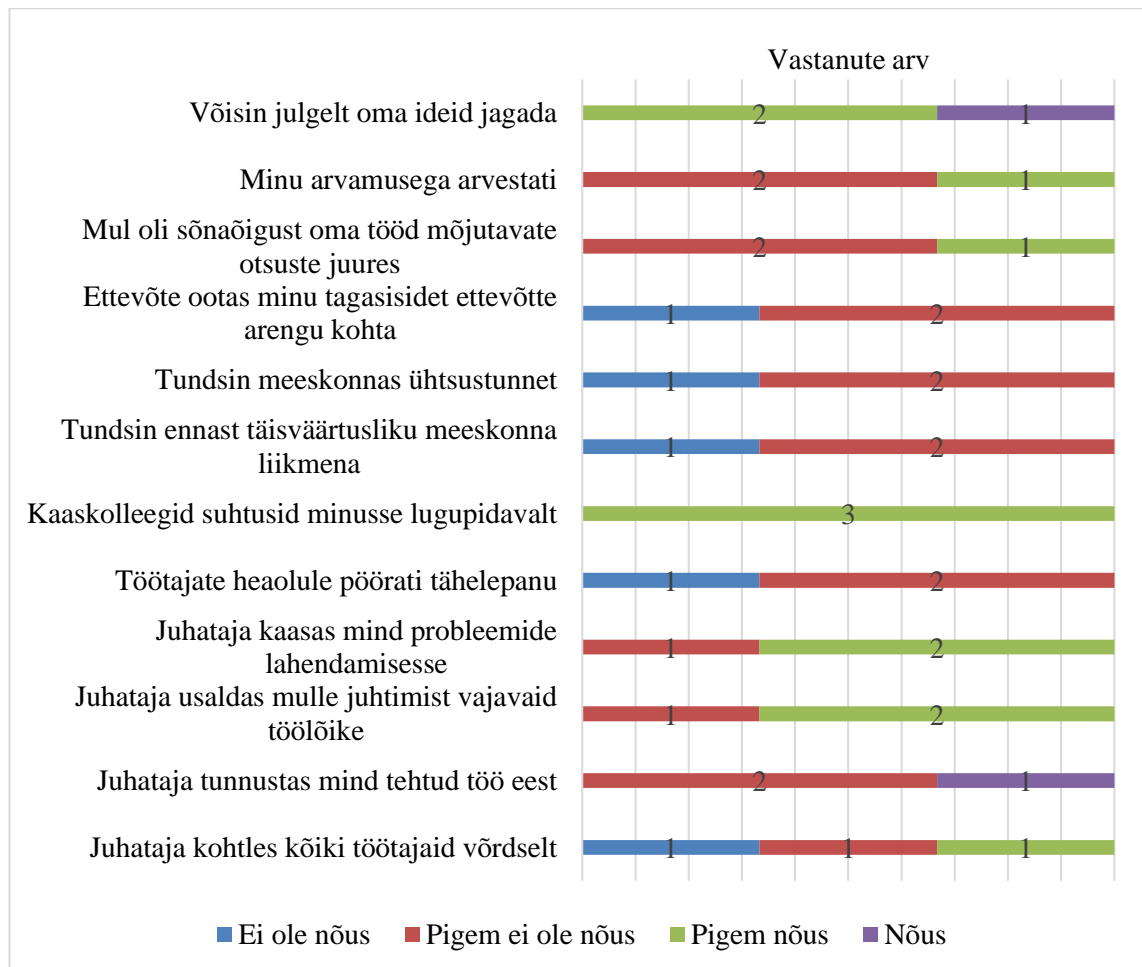
sõnaõigust enda tööd mõjutavate otsuste juures, juhataja ootab töötajate tagasisidet, kaasab neid probleemide lahendamisesse, tunnustab töötajaid ja kohtleb töötajaid võrdselt. Väitega, et töötajate heaolule pööratakse tähelepanu, vastasid pigem ei ole nõus viis töötajat. Samuti ei tunne neljast vastanust meeskonnas ühtsustunnet ja ka ennast täisväärtusliku meeskonna liikmena.



Joonis 6. Praeguste töötajate hinnang töötajate kaasamisse

Ankeetküsitluste vabadest vastustest ja intervjuuga tuli välja, et töötajad kaasavad üksteist pigem ettevõtte tegevustesse ise ja seda ei tee juhataja, sest töötajad teavad pigem üksteise tugevaid ja nõrku külgi ning seetõttu jagavad ka oma ideid julgemalt. Suuremate otsuste eel tuleks töötajaid aegsasti teavitada ja teemaga kursis hoida. Samuti peaks juhataja rohkem jälgima, et kõik töötajad saaksid panustada võrdselt juhtimist

nõudvatesse ülesannetesse. Lisaks märgiti ära, et juhataja peaks rohkem kuulama enda töötajaid, kes igapäevaselt tegelevad värbamisega.

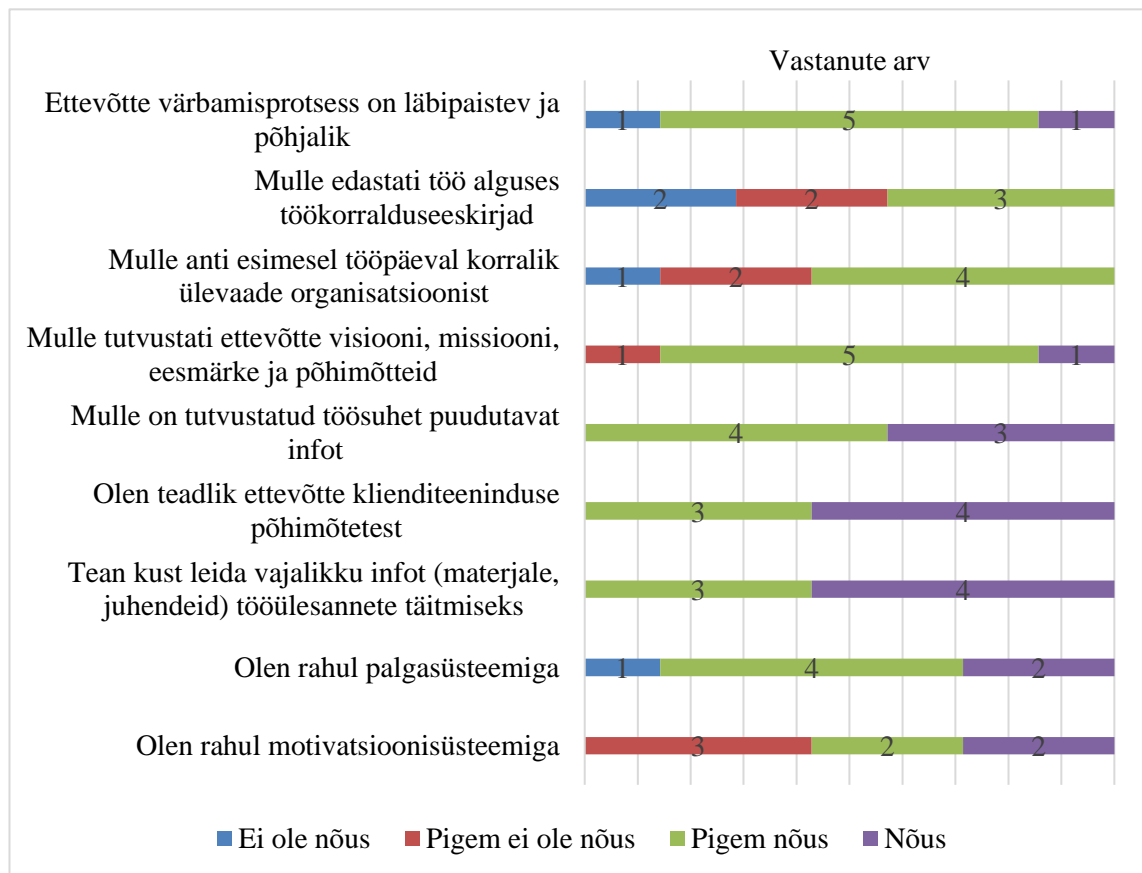


Joonis 7. Endiste töötajate hinnang töötajate kaasamisele

Jooniselt 7 näha, et kolm endist töötajat võisid julgelt oma ideid jagada, kuid pigem ei arvestatud nende arvamusega ja neil ei olnud ka sõnaõigust oma tööd mõjutavate otsuste juures. Samuti leidsid endised töötajad, et ühtsustunne meeskonnas puudus ning nad ei tundnud ennast täisväärtuslike meeskonna liikmetena.

Positiivsena märkisid töötajad ära, et kaaskolleegide suhtumine oli lugupidav. Kolmest vastajast kolm vastasid, et nad ei ole nõus või pigem ei ole nõus, et töötajate heaolule pöörati tähelepanu. Väidetele „Juhataja kaasas mind probleemide lahendamisesse“ ja „Juhataja usaldas mulle juhtimist vajavaid tööloike“ vastas kaks endist töötajat, et pigem nõusuvad nende väidetega ja üks töötaja vastas et pigem ei ole nõus. Kaks endist töötajat

leidsid, et juhataja pigem ei tunnustanud neid tehtud töö eest ja pigem ei koheldud kõiki töötajaid võrdselt.

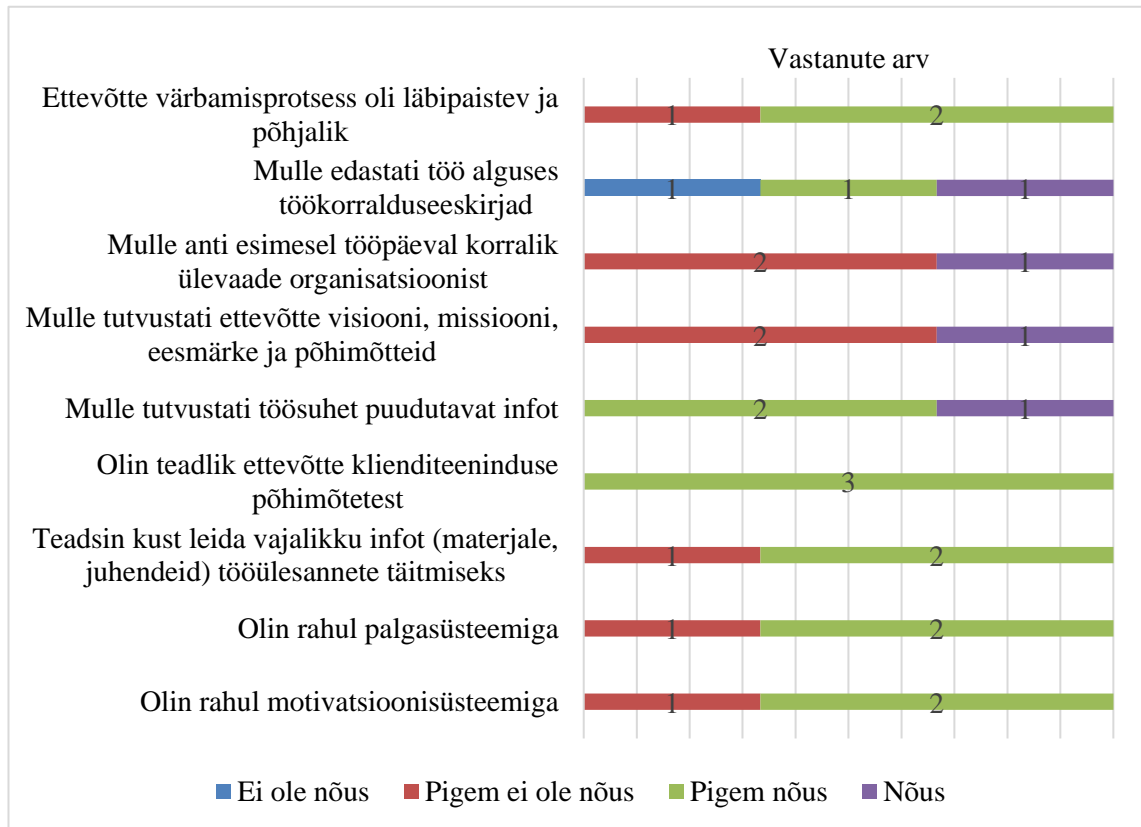


Joonis 8. Praeguste töötajate hinnang sisekliendi teeninduse protsessidele

Neljandas väidete plokiis uuriti sisekliendi teeninduse protsesside kohta (vt joonis 8). Siit näeme, et üldjuhul ollakse teeninduse protsessidega rahul. Kõikidele vastanutele tutvustati töösuhet puudutavat infot. Töötajad teavad, kust leida vajalikke tööülesandeid puudutavaid materjale ja nad on teadlikud klienditeeninduse põhimõtetest. Vajaka on jäänud töökorralduse eeskirjade edastamine, mida lausa 4 töötajat märkasid ja vastasid väitele ei ole nõus ja pigem ei ole nõus. Samuti ei antud kolmele töötajale esimesel tööpäeval korralik ülevaade organisatsioonist. Antud väitega motivatsioonisüsteemi rahulolu kohta, ei olnud pigem nõus kolm vastanut. Teistele motivatsioonisüsteem pigem sobib.

Intervjuu ja vabadest vastustest selgus, et töötamiseks vajalikud programmid oleksid võinud tööd alustades juba olemas olla. Sisseelamisprogramm kui selline on konarlik ja

puuduvad konkreetsed dokumendid ja protsessid, mis aitaksid uut töötajat paremini välja õpetada. Juhataja poolt tehtud sisseelamine oli puudulik ja töötaja pidi ise pingutama ja materjale otsima. Koolitamise ja sisseelamisega tegelesid pigem vanemad töötajad kui juhataja.

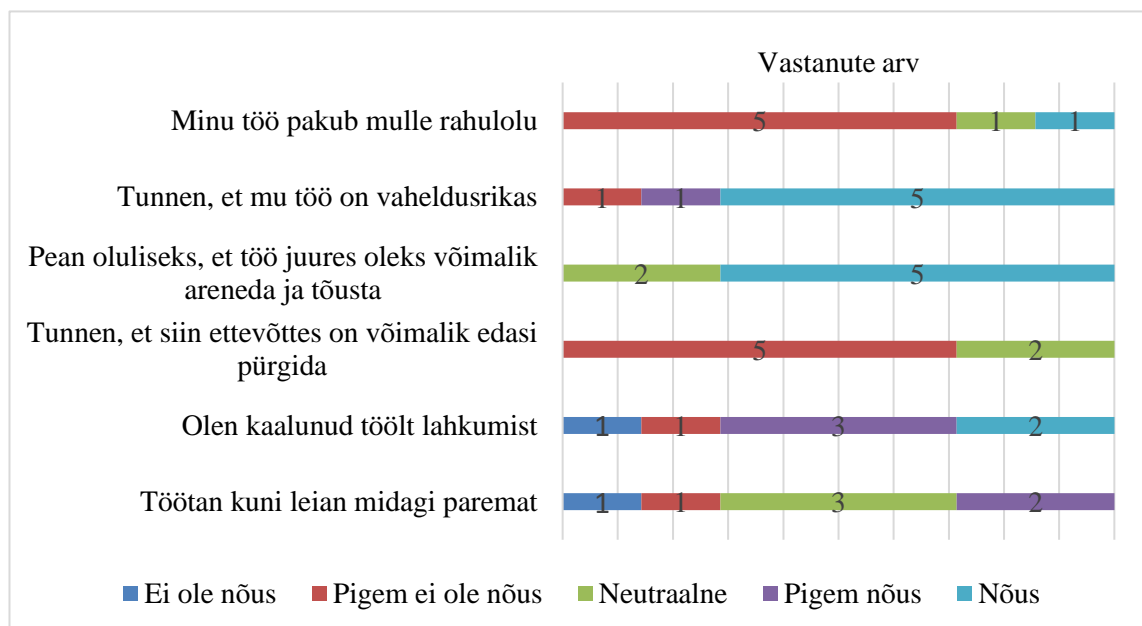


Joonis 9. Endiste töötajate hinnang sisekliendi teeninduse protsessidele

Jooniselt 9 näeme endiste töötajate vastuseid sisekliendi teeninduse protsesside kohta. Antud jooniselt näeme, et enamus endiseid töötajaid arwab, et värbamisprotsess ettevõttes oli läbipaistev. Samuti kahele endisele töötajale edastati esimesel tööpäeval töökorralduslikud eeskirjad. Väidetele „Mulle anti esimesel tööpäeval korralik ülevaade organisatsioonist“ ja „Mulle tutvustati ettevõtte visiooni, missiooni, eesmäärke ja põhimõtteid“ vastasid kaks töötajat, et pigem ei ole nõus. Kolmene endisele töötajale tutvustati töösuhet puudutavat infot ja nad olid teadlikud klienditeeninduse põhimõtetest. Samuti olid kaks töötajat kolmest kursis, kust leida vajalikke materjale ja nad olid rahul ka palga- ja motivatsioonisüsteemiga.

Kokkuvõtvalt võime öelda jooniste 8 ja 9 ja ka intervjuu põhjal, et siseklienditeeninduse protsessid vajavad süsteemsust ja puudu on korralikust ja konkreetsest sisseelamisprogrammist.

Viiendas väidete plokis uuriti isiklikku suhtumist töösse praeguste töötajate seas vt joonis 10). Töö autor leidis, et endiseid töötajaid ei ole vaja küsitleda, kuna nemad enam ettevõttes ei tööta ning töö autor tahtis teada kuidas praegused töötajad ennast hetkel tunnevad.



Joonis 10. Praeguste töötajate hinnang ankeetküsitlusele isikliku suhtumise kohta töösse

Jooniselt 10 selgub, et viiele töötajale ei paku tema töö rahulolu ja ettevõttes puudub edasi pürgimise võimalus. Seitsmest töötajast viis leiab, et töö on vaheldusrikas ja lisaks peavad viis töötajat oluliseks, et töö juures oleks võimalik areneda ja karjääris tõusta. Väitele „Olen kaalunud töölt lahkumist“ vastas viis töötajat pigem nõustuvalt. Viimasele väitele „Töötan kuni leian midagi paremat“ vastas kolm töötajat neutraalselt ja kaks töötajat olid pigem nõus ning ülejäänud kaks ei olnud nõus ja pigem ei olnud nõus.

Ankeetküsitluse vabadest vastustest ja intervjuu käigus tuli välja, et töötajate rahulolematust tingib süsteemsuse puudumine, hektilisus, töötajate mitte väärtustamine, karjääri võimaluste vähesus, juhtimise puudumine ja töötajate ebavõrdne kohtlemine.

Selles alapeatükis esitatud ankeetküsitluste vastuste, vabade vastuste ja toetavate intervjuuvastuste põhjal saab kokku panna info järgmises peatükis järelduste ja ettepanekute tegemiseks.

2.3. Järeldused ja ettepanekud sisekliendi teenindamise tõhustamiseks Mehiläinen Eesti ettevõttes

Läbiviidud uuringu eesmärk oli välja selgitada ettevõtte Mehiläinen Eesti OÜ sisekliendi teeninduse kitsaskohad ja esitada parendusettepanekud. Töö autor toob välja antud peatükis uuringutulemuste järeldusi ja teeb ettepanekud sisekliendi teenindamise tõhustamiseks. Antud ettepanekud aitavad ettevõtet edaspidistest sisekliendi teenindamisega seotud tegevustes. Küsitluste tulemuste analüüsist selgus, et Mehiläinen Eesti sisekliendi teeninduses on puudused, mis vajaksid parendamist.

Tabel 2. Järeldused ja ettepanekud sisekommunikatsiooni parendamiseks

Sisekommunikatsioon	
Järeldused	Ettepanekud
Juhataja poolne info edastamine mõjutab töötajate motivatsiooni ja töö produktiivsust.	Juhataja võiks läbida mõned koolitused nagu näiteks ajaplaneerimise koolitus ja meeskonna efektiivsuse tõstmise koolitus.
Toimuvad küll regulaarsed koosolekud, kuid nende sisu ja ülesehitus on halvasti struktureeritud.	Koosolekute struktuur tuleks meeskonnaga üheksoos paika panna ja järgida. Vajadusel kord kvartalis see struktuur üle vaadata.
Juhataja tagasisidestab töötajate tööd, kuid teeb seda kaootiliselt.	Sisse tuleks viia regulaarsed juhatajaga läbi viidud üks ühele tagasiside sessioonid.

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõtte sisekommunikatsiooni on puudulik ja töö autor toob tabelis 2 välja järeldused ning ettepanekud sisekommunikatsiooni parendamiseks. Uuringu tulemustest selgus, et toimuvad küll regulaarsed koosolekud, kuid need on halvasti struktureeritud. Lisaks vastasid töötajad, et juhataja edastab infot ebaefektiivselt ja jagab infot osade töötajatega ning töötajatele tagasiside andmine toimub liiga hilja. Tagasiside saamine ja andmine on oluline, et kõik töötajad mõistaksid asju sarnaselt ning saaksid teada enda tugevused ja nõrkused (Albrecht, 2015). Töö autor arvab, et paremini ja kiiremini info edastamiseks tuleks koosolekute struktuur üle vaadata ning

meeskonnaga paika panna. Mitmed autorid (Ellinger, Keller, & Hansen, 2006; Proctor, 2010) on öelnud, et töötajate teadlikust saab tõsta läbi efektiivse informeerimise ja koosolekud on selleks üheks heaks väljundiks. Juhataja peaks info edastamiseks kasutama olemasolevaid ühiseid vestluskanaleid ja läbima mõne koolituse meeskonna efektiivsuse tõstmiseks, kus õpetatakse paremini infot jagama.

Tabel 3. Järeldused ja ettepanekud koolitamine ja arendamise parendamiseks

Koolitamine ja arendamine	
Järeldused	Ettepanekud
Esimesel tööpäeval tehtav koolitus on vajalik heaks ja mugavas sisseelamiseks.	Koostada struktureeritud ning kõigile arusaav sisseelamiskoolitus.
Töötajatele on enesetäiendamise võimalus väga tähtis nii isiklikus plaanis kui ka töö mõistes.	Ühekoos kaardistada koolitamist vajavad kohad ja leida vastavad koolitused.
Ettevõtte sisekoolitused on ebaefektiivsed	Vaadata üle sisekoolituste pakkuja ja kava ning vajadusel leida uus koolitaja

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõttel puudub selge sisseelamisprogramm nii uutele kui ka praegustele töötajatele (vt tabel 3). Töötajad ei saa esimesel tööpäeval vajalikku koolitust ja infot, mis mõjutab nende edaspidist tööd. Vanadele töötajatele langeb uute töötajate koolitamine, mis on nende jaoks aega nõudev ja pole motiveeriv. Sisseelamiskoolitus aitaks uuel töötajal kiiremini uude rolli sisse elada ja mis hoiaks kokku vanade olijate väärtuslikku aega. (Noe *et al*, 2017) Uuringust selgus veel, et töötajatel jäävad teadmised vajaka ja neile ei pakuta teadmise arendamiseks ettevõtte poolt koolitusi. Töötajate koolitamise ja treenimise vajalikkust mainis ka C. Grönroos (1990), sest nii luuakse organisatsioonile klienditeadlikke sisekliente. Töö autor arvab, et töötajate koolitamine ja arendamine ettevõttes on väga tähtis, kuna see tõstab töötajate seas teadlikkust ja motivatsiooni. Teadlikud ja motiveeritud töötajad on organisatsiooni väärtuslik vara (Mchete ja Shayo 2020). Koostada tuleks arusaadav ja selge sisseelamisprogramm, mentorlusprogramm, kus vanad töötajad saavad tasustatud uute töötajate koolitamise eest ning ka koolitusprogramm kuhu pannakse kirja aasta koolitused.

Järgnevalt toob töö autor välja uuringu tulemustest saadud töötajate kaasamiseks mõeldud järeldused ja ettepanekud (vt tabel 4). Tulemustest selgus, et töötajaid võivad vabalt avaldada arvamust ja neid kaasatakse otsustusse, kuid tööülesandeid delegeeritakse ebavõrdselt. Samuti tunnevad töötajad, et meeskonnas ei valitse ühtsustunne ning nende heaolule ei pöörata piisavalt tähelepanu. Organisatsiooni eesmärkide täitmiseks tuleb töötajatele luua tõhus töökeskkond. (Kahn, 1990 lk 692). Ettepanekuna pakub töö autor heaolu parandamiseks kaasata spetsialiste, kes aitaksid vigu näha ja sisse tuua uuendusi. Töö autor leiab, et iganädalastel koosolekutel tuleks paika panna nädala ülesanded ja need töötajate vahel ära jagada. Koosolekute protokollid tuleks edastada e-maili teel, et kõikidel töötajatel oleksid kokkulepitud ülesanded meelde tuletamiseks kohe võtta. Töö autor leiab, et ühtsustunde parandamiseks tuleks korraldada rohkem ühisüritusi. Ühisüritused aitavad meeskonnas kasvatada ühtsustunnet (Wieseke *et al.*, 2009).

Tabel 4. Järeldused ja ettepanekud töötajate kaasamise parendamiseks

Töötajate kaasamine	
Järeldused	Ettepanekud
Juhataja ei delegeeri ülesandeid selgelt ja võrdselt.	Iganädalastel regulaarsetel koosolekutel tuleks anda selged tööjuhised kõikidele töötajatele ja omakorda need veel ära fikseerida emailiga.
Meeskonnas ei valitse ühtsustunnet.	Viia sisse regulaarsed meeskonnaehitamise tegevused sealhulgas ühisüritused.
Töötajad tunnevad, et nende heaolule ei pöörata piisavalt tähelepanu.	Kaasata füüsilise keskkonna parandamiseks töökeskkonnaspetsialiste ja vaimse töökeskkonna parandamiseks meeskonnakoolituse spetsialiste.

Järgnevalt toob töö autor välja uuringu tulemustest saadud sisekliendi teeninduse protsesside parenduseks mõeldud järeldused ja ettepanekud (vt tabel 5). Uuringust selgus, et sisekliendi teeninduse protsessid on esimestel tööpäevadel puudulikud. Tööd alustades pole töötajale loodud vajalikud sissepääsud arvutitesse ja tarkvaradesse.

Sisseelamine aidatakse üldjuhul vaid esimesel päeval ja edasi peab töötaja ise hakkama saama. Mitmed autorid (Pike, 2014; Mugo & Guyo, 2018) juhivad tähelepanu sisseelamisprogrammi vajalikkusele, sest see aitab nii uutel kui ka vanadel töötajatel mõista töö rolli, kiiremini sulanduda keskkonda ja olla oma töös efektiivsemad. Arusaadavaid juhiseid ja dokumente töötajale ei edastata, mistõttu ei saa usin töötaja nendega ka iseseisvalt tutvuda. Lisaks tunnevad töötajad, et nad on alamotiveeritud, kuna pole põhjalikku motivatsioonisüsteemi.

Tabel 5. Järeldused ja ettepanekud sisekliendi teeninduse protsesside parendamiseks

Sisekliendi teeninduse protsessid	
Järeldused	Ettepanekud
Esimene tööpäeva on halvasti struktureeritud ja pole selgeid juhiseid.	Tuleks koostada korralik sisseelamisprogramm, kus kajastub mida tuleb teha esimesel tööpäeval töötajaga.
Esimesel tööpäeval antavad juhised ja dokumendid on vajalikud efektiivseks ja tulemuslikuks tööks.	Ettevõtte peaks koostada käsiraamatu, kus on kirjas kõik reeglid, töökorraldused, kirjeldus ettevõttest, tutvustus ettevõttest, tööeetika jne.
Põhjalikum ja läbipaistvam motivatsioonisüsteem.	Luu selgem ja arusaadavam ning innustav motivatsioonisüsteem töötajatele.

Töö autor leiab, et uuele töötajale tuleks luua sisseelamisprogramm, mida saavad kasutada ka vanad töötajad uue töötaja mentorluse ajal. Hästi läbimõeldud sisseelamine juhtide poolt aitab uuel töötajal paremini aru saada organisatsioonist, kiiremini kohaneda ja vältida hilisemaid probleeme. (Coleman, 2013) Ettevõttel peab olema käsiraamat, mida saab uus töötaja lugeda esimesel tööpäeval ja kus kajastub kogu vajalik info ettevõtte kohta. Samuti saab seda käsiraamatut alati kasutada ka vana töötaja juhul kui midagi ununeb. Tuleks luua ka selgem ja arusaadavam motivatsioonisüsteem, mis innustaks ja motiveeriks töötajaid veel efektiivsemalt tööd tegema.

Lõputöö autori arvates aitavad välja toodud sisekliendi teenindamise parendamise ettepanekud tõsta töötajate efektiivsust ja rahulolu ning vähendada tööjõu voolavust. Töö autor esitab ka soovitusliku tegevuskava toetudes analüüsi tulemustest tulenevatele ettepanekutele (vt lisa 3). Antud tegevuskava aitab paremini hoida fookust ja järge

sisekliendi teeninduse tõhustamisel. Parendusettepanekute elluviimisel ja nende rakendamisel on võimalik sisekliendi teenindamist tõhustada ja töö autor loodab, et Mehiläinen Eesti aktsepteerib esitatud ettepanekuid ning kasutab neid edaspidises töös.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö temaatika keskendus sisekliendi teeninduse tõhustamisele Mehiläinen Eesti OÜ näitel. Järjest enam on esile kerkinud sisekliendi mõiste teenindusettevõtetes. Ettevõtted soovivad, et nende juures töötaksid motiveeritud, rahulolevad ja teadlikud töötajad. Tänu sellele on hakanud ettevõtted üha enam pöörama tähelepanu ka sisekliendi teenindusele, kuna on jõutud arusaamisele, et kõigepealt tuleb mõista sisekliendi vajadusi ja tänu sellele suureneb välisklientide rahulolu (Marshall jt, 1998, lk 382). Kahjuks, aga puuduvad paljudes ettevõtetes süsteemid ja protsessid sisekliendi teenindamiseks või on need ebapiisavad ning väheefektiivsed.

Mida paremini on sisemine klient teenindatud, seda paremat teenust saavad ka väliskliendid. Kui siseklientide teenindus on nõrk, siis tähendab see seda, et juhid on sellele vähe tähelepanu pööranud või on ettevõttes näiteks kehvemapoolne sisekommunikatsioon. Samuti pööratakse vähe tähelepanu töötajate kaasamise, koolitamisesse ning motiveerimisse. Seega siseklientide teenindamine on väga tähtis ettevõtetes kui ettevõtted tahavad olla edukad.

Lõputöös kirjeldati sisekliendi mõistet ja sisekliendi teenindamise tõhustamise võimalusi sisekommunikatsiooni, koolitamise ja arendamise, töötajate kaasamise ja sisekliendi teeninduse protsesside kohapealt. Tuginedes teoreetilistele allikatele mõõdeti Mehiläinen Eesti sisekliendi teenindamise taset. Lõputöö praktilises osas esitati järeldused ja ettepanekud, mis võiksid sisekliendi teenindamist ettevõttes tõhustada. Töö teoreetiline osa rääkis sisekliendi käsitlemise arengust ja suundumusest. Selles peatükis tõi autor välja sisekliendi mõiste arengu ja kuidas see aja jooksul on arenenud ja kuhu on suundunud. Järgnevas alapeatükis käsitles töö autor siseklientide ootuseid ja vajadusi ning kolmandas alapeatükis siseklientide teenindamise tõhustamise võimalusi. Nendes kahes alapeatükis toodi välja peamised ootused ja vajadused ning tõhustamise võimalused, et suurendada sisekliendi rahulolu ning motiveerida töötajaid tulemuslikule tööle.

Käesoleva lõputöö uuring viidi läbi Mehiläinen Eesti endiste ja praeguste töötajate seas. Ettevõtte tegeleb meditsiini töötajate vahendamisega Soome ja tervishoiuteenuste pakkumisega Soomes ning Eestis. Tegemist on Soome vanima tervishoiuteenust pakkuva ettevõttega, mille tütarettevõtte tegutseb Eesti turul 15 aastat.

Lõputöö eesmärk oli välja selgitada ettevõtte Mehiläinen Eesti OÜ sisekliendi teenindamise kitsaskohad ja esitada juhtkonnale parendusettepanekud sisekliendi teenindamise tõhustamiseks. Uuringu raames uuriti praeguseid ja endiseid sisekliente ning kuidas on sisekliendi teenindamine mõjutanud nende tööd. Uuring oli läbi viidud kvantitatiivsel ja kvalitatiivsel meetodil, kus kasutati ankeetküsitlust Likerti skaalaga ja poolstruktureeritud intervjuud. Uuringu küsitlus koosnes praegustele töötajatele viiest osast ja endistele töötajatele neljast osast. Uuriti sisekommunikatsiooni, koolitamist, arendamist, töötajate kaasamist, sisekliendi teeninduse protsesse ja suhtumist töösse. Endistelt töötajatelt suhtumist töösse ei uuritud, sest nemad ei ole enam ettevõtte töötajad ja see ei oma antud uuringu juures tähtsust.

Uuringu analüüsist selgus, et sisekliendi teeninduses on puudused. Sisekommunikatsiooni vastustest tuli välja, et info liikumine on halb, juhataja edastab infot ebaefektiivselt ning ettevõtte koosolekud on halvasti organiseeritud. Lisaks soovivad töötajad saada õigeaegselt tagasisidet enda tehtud töö kohta. Koolitamise ja arendamise kohta vastasid töötajad, et ettevõttel puudub mentorlusprogramm, töö alustamiseks saadav koolitus on mitte informatiivne ja ettevõttel pole töötajatele mõeldud koolitussüsteemi. Töötajate kaasamise kohta selgus, et töötajad võivad oma arvamust vabalt jagada ja neil on ka sõnaõigust enda tööd puudutavates küsimustes. Samas, aga tuli välja, et juhataja ei kaasa töötajaid probleemide lahendamisesse ja juhataja vähe tunnustab töötajaid ning töötajate heaolule pööratakse vähe tähelepanu. Sisekliendi teeninduse protsesside analüüsist tuli välja, et ettevõttel puudub sisseelamisprogramm, käsiraamat kuhu on koondatud töö tegemiseks ja ettevõtte kohta vajalik info. Lisaks tundsid töötajad, et ettevõtte motivatsioonisüsteem on puudulik.

Töö autor esitas Mehiläinen Eesti ettevõtte juhtkonnale ettepanekud sisekliendi teeninduse parendamiseks ja lisaks koostas töö autor soovitusliku tegevuskava. Tegevuskavas on kestvaid kui ka lühiajalisi tegevusi. Analüüsi tulemustest tulenevalt soovitab töö autor ettevõttel koostada sisseelamisprogrammi, mentorlusprogrammi,

töötajatele käsiraamatu, kuhu on koondunud töö tegemiseks vajalik info, sisse viia regulaarsed vestlused töötajatega, kus antakse töötajale konstruktiivset tagasisidet ning ettevõtte koosolekute struktuur tuleks üle vaadata ja juhataja võiks läbida mõningad koolitused, kus õpetatakse info edastamist.

Lõputöös välja toodud parendusettepanekud on plaanis ellu viia välja töötatud tegevuskava järgi. Ettepanekute rakendamisel on võimalik ettevõtte Mehiläinen Eesti sisekliendi teenindust tõhustada. Antud töö autor loodab, et esitatud ettepanekud on abiks ja toeks ettevõtte juhtkonnale.

VIIDATUD ALLIKAD

Albrecht, S. L. (2015). Challenge Demands, Hindrance Demands, and Psychological Need Satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 14(2), 70–79. doi:10.1027/1866-5888/a000122

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). Services Marketing Starts From Within. *Marketing Management*, 1(1), 24–34.

Bachmann, T. & Maruste, R. (2003). *Psühholoogia alused*. Ilo

Coleman, J. (september 2013). *NHS Scotland agency*.
<https://www.shb.scot.nhs.uk/board/policies/hr-InductionforNewEmployees.pdf>

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

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

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

Gratton, L. (2007). *Hot Spots: why some teams, workplaces, and organizations buzz with energy-and others don't*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the moments of truth in Service Competition*. Massachusetts: Lexington Books.

Grönroos, C. 2007. *Service Management and marketing. Customer management in Service Competition*. 3rd. edition. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd

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.
<https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=01998986&asa=Y&AN=9706262697&h=18kMEIYq%2fsDVSsqZ2wlRat4JpQe%2ble4q%2f8lAsehZPEnuMw4nAxgIzALH0GeTdGR79L4BjKNCvIbI%2bwXZHYTaiQ%3d%3d&crl=f&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d01998986%26asa%3dY%26AN%3d9706262697>

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behaviour*, 77, 157–167. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.002

Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol 33, pp. 692-725.

Kandampully, J., & Solnet, D. (2015). *Service Management Principles for Hospitality and Tourism* (2nd tr.). Dubuque: Kendall Hunt Publishing Company.

Lepistö, K., Saunila, M., Ukko, J. (2022). Enhancing customer satisfaction, personnel satisfaction and company reputation with total quality management: combining traditional and new views. *Benchmarking An International Journal*, doi:10.1108/BIJ-12-2021-0749

Kvelstein, A. (2013). *Sisekliendi rahulolu mõjutegurid Nokia kontserdimajas*. [Lõputöö]. Dspace.
https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36139/kvelstein_annika.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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

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

Meijel, K. 2017. *Siseturunduse juhtimine teenindustevõttes rahvusvahelise kõnekeskuse eesti üksuse näitel*. [Lõputöö]. https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/57784/meijel_kristian.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mugo, W.E. & Guyo, W. (2018). *Training approaches and employee performance in state corporations in Kenya: A case study of the Kenya Revenue Authority*. <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2018/02/6242.pdf>

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Oakley, J. L. (2012). Bridging the gap between employees and customers. *Journal of Marketing Management*, 28(9–10), 1094–1113. doi:http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2011.617707

Pommer, K. (2015). *Siseklienditeeninduse roll tööjõu volavuse vähendamisel Apranga OÜ näitel*. [Magistritöö]. https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/57697/pommer_kadri.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pike, K. L. (2014). "New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics" (2014). Seminar Research Paper Series. Paper 24. http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/24
Rozner, S. (2013). *Developing and Using Key Performance Indicators: A Toolkit for Health Sector Managers*. The United States of America, Abt Associates Inc.

Proctor, T. (2010). Internal marketing and its basis for sound customer relationship management. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(4), 256–263. doi:10.1179/175330310X12918040319658

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

Sanchez-Hernandez, I., & Grayson, D. (2012). *Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey*. *Intangible Capital*, 8(2), 275– 307. doi:http://dx.doi.org/10.3926/ic.305

Schmitt, B. H. 2010. *Customer Experience Management : A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken: Wiley

Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice. *Strategic HR Review*, 5, 32–35. http://dx.doi.org/10.1108/14754390680000925

Strauss, B. (1995). Internal services: classification and quality management. *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 62–78. doi:http://dx.doi.org/10.1108/09564239510146915

Thiagarajan, T., Muthuraman, S., Isravel, Y. A. D. (2021). Employee Engagement – Making Internal Customer Happier. *International Journal of Recent Technology and Engineering* 8(2S4):354–357. 10.35940/ijrte.B1068.0782S419

Varey, R. J; Lewis, B. 2000. *Internal Marketing : Directions for Management*. London: Routledge

Vargas-Hernandez, J. G. (2016). *Organizational development action: induction program*. Ecoforum, Volume 5, 109–118. Allikas: https://www.researchgate.net/publication/317056812_ORGANIZATIONAL_DEVELOPMENT_ACTION_INDUCTION_PROGRAM

Vercic, A. T., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. doi:https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>

Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S., & van Dick, R. (March 2009. a.). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145. doi: 10.1509/jmkg.73.2.123

Zerfass, A., & Franke, N. (2013). Enabling, advising, supporting, executing: a theoretical framework for internal communication consulting within organisations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 118-135. doi:10.1080/1553118X.2013.765438

Zerfass, A., Schwalbach, J., Bentele, G., & Sherzada, M. (2014). Corporate Communications from the Top and from the Center: Comparing Experiences and Expectations of CEOs and Communicators. *International Journal of Strategic Communication*, 8(2), 61-78. doi:10.1080/1553118X.2013.879146

Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence* , 25 (3), 71-79. doi:10.1002/joe.20102

Yoo, D. K. & Park, J. A. (2007). Perceived service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(9), doi:10.1108/02656710710826180

Lisa 1. Ankeetküsitlus Mehiläinen Eesti töötajatele

Tere kallis kolleeg!

Mina, Kristina, viin oma Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži diplomitöö raames läbi uurimust selgitamaks välja Mehiläinen Eesti sisekliendi (töötaja) teeninduse kitsaskohad. Mida efektiivsem on sisekliendi teenindus organisatsioonis, seda parem on väliskliendi teenindus ja teenuste kvaliteet. Lisaks mõjutavad organisatsioonis loodud töötingimused tugevalt töötajate üldist rahulolu.

Küsimustik on jaotatud viieks osaks ning selle täitmiseks palun Sul valida sobivaim vastus. Palun vasta kõikidele küsimustele võimalikult ausalt ja avameelselt. Sinu vastused on konfidentsiaalsed ja jäävad anonüümseks, saadud tulemusi kasutan oma lõputöö koostamisel ja Mehiläinen Eesti juhtkonnale parandusettepanekute tegemiseks, et sisekliendi teenindamist veelgi paremaks muuta.

Ankeedi täitmine võtab aega ligikaudu 15 minutit.

Suur tänu koostöö eest!

Kristina Ots

Tartu Ülikooli Pärnu kolledži Ettevõtluse ja projektijuhtimise üliõpilane

Lisa 1 järg

1. Kas ja mil määral olete nõus järgmiste väidetega sisekommunikatsiooni kohta:

Väide	4. Nõus	3. Pigem Nõus	2. Pigem ei ole nõus	1. Ei ole nõus
Info liikumine organisatsioonis on toimiv				
Juhataja edastab infot efektiivselt				
Väide	4. Nõus	3. Pigem Nõus	2. Pigem ei ole nõus	1. Ei ole nõus
Juhataja korraldab koosolekuid sageli info edastamiseks				
Ettevõtte koosolekud on hästi organiseeritud				
Juhataja julgustab kasutama ausat ja avatud suhtlusviisi				
Kirja pandud pikemaajalised ja lühiajalised eesmärgid ja reeglid on arusaadavad				
Mind informeeritakse olulistest tööalastest asjadest				
Saan õigeaegselt tagasisidet enda täidetud tööülesannete kohta				

Lisa 1 järg

Juhataja poolt antud tagasiside aitab mul oma tööülesannetega edukamalt toime tulla				
Konstrukttiivne tagasiside on minu jaoks väga oluline				
Juhataja toetab mind vajadusel tööülesannete täitmisel				

2. Kas ja mil määral olete nõus järgmiste väidetega töötajate koolitamise ja arendamise kohta:

Väide	4.Nõus	3.Pigem Nõus	2.Pigem ei ole nõus	1.Ei ole nõus
Töö alustamiseks saadud koolitus oli informatiivne ja piisav				
Ettevõttel on olemas mentorlusprogramm				
Vanemad kolleegid aitavad mind meelsasti				
Ettevõtte sisekoolitused on efektiivsed				
Ettevõtte toetab ja soosib enesetäiendamise võimalusi				
Ettevõtte arvestab töötaja enesearendamise soovidega				
Ettevõtte pakub mulle väliskoolitusi				

Lisa 1 järg

3. Kas ja mil määral olete nõus järgmiste väidetega töötajate kaasamise kohta:

Väide	4.Nõus	3.Pigem Nõus	2.Pigem ei ole nõus	1.Ei ole nõus
Võin julgelt oma ideid jagada				
Minu arvamusega arvestatakse				
Mul on sõnaõigust oma tööd mõjutavate otsuste juures				
Ettevõtte ootab minu tagasisidet ettevõtte arengu kohta				
Tunnen meeskonnas ühtsustunnet				
Väide	4.Nõus	3.Pigem Nõus	2.Pigem ei ole nõus	1.Ei ole nõus
Tunnen ennast täisväärtusliku meeskonna liikmena				
Kaaskolleegid suhtuvad minusse lugupidavalt				
Töötajate heaolule pööratakse tähelepanu				
Juhataja kaasab mind probleemide lahendamisesse				
Juhataja usaldab mulle juhtimist vajavaid tööloike				
Juhataja tunnustab mind tehtud töö eest				
Juhataja kohtleb kõiki töötajaid võrdselt				

Lisa 1 järg

4. Kas ja mil määral olete nõus järgmiste väidetega sisekliendi teeninduse protsesside kohta:

Väide	4.Nõus	3.Pigem nõus	2.Pigem ei ole nõus	1.Ei ole nõus
Ettevõtte värbamisprotsess on läbipaistev ja põhjalik				
Mulle edastati töö alguses töökorralduseeskirjad				
Mulle anti esimesel tööpäeval korralik ülevaade organisatsioonist				
Mulle tutvustati ettevõtte visiooni, missiooni, eesmärke ja põhimõtteid				
Mulle on tutvustatud töösuhet puudutavat infot				
Olen teadlik ettevõtte klienditeeninduse põhimõtetest				
Tean kust leida vajalikku infot (materjale, juhendeid) tööülesannete täitmiseks				
Olen rahul palgasüsteemiga				
Olen rahul motivatsioonisüsteemiga				

5. Palun hinnake oma isiklikku suhtumist töösse:

Väide	5. Nõus	4. Pigem olen nõus	3.Pigem ei ole Nõus	2. Ei ole üldse nõus	1.Neutraalne
Minu töö pakub mulle rahulolu					
Tunnen, et mu töö on vaheldusrikas					
Pean oluliseks, et töö juures oleks võimalik areneda ja tõusta					

Lisa 1 järg

Tunnen, et siin ettevõttes on võimalik edasi pürgida					
Olen kaalunud töölt lahkumist					
Töötan kuni leian midagi paremat					

Lisa 2. Intervjuu küsimused värbajatele

1. Milliseid puudusi või parendamise võimalusi tooksite välja sisekommunikatsiooni puhul?
2. Kuidas olete antud hetkel rahul töötajate motiveerimise ja koolitamise süsteemiga? Tooge palun välja mõned parandusettepanekud.
3. Tooge välja mõningased ettepanekud, kuidas võiks töötajaid paremini juhtimisse kaasata?
4. Kuidas oli juhataja Teile toeks sisseelamisperioodil ja milliseid protsesse või juhendeid oleksite sisseelamisel oodanud?
5. Mis on Sinu arvates ettevõtte puudused võrreldes teiste ettevõtetega, kus sa oled varem töötanud?

Lisa 3. Tegevuskava

Arendustegevus	Tähtaeg	Teostaja	Vastutaja	Ressursid	Tulemuste mõõtmine
Juhataja koolitamine	2023 aasta lõpuks	Koolitusfirmad	Eesti filiaali juht Soome poolelt	Ettevõtte finantseering eelarvest	Juhataja oskab paremini infot edastada, töötajaid motiveerida ja meeskonda juhtida
Töötajatele tagasiside andmine	Kestev protsess, mis toimub kord kuus aastaringselt	Juhataja või vanem värbaja	Eesti filiaali juht Soome poolelt	Tööaeg	Valmis küsimustik töötajatele rahulolu uurimiseks
Sisseelamisprogrammi koostamine	September 2023	Juhataja ja vanem värbajaga	Juhataja ja Eesti filiaali juht Soome poolelt	Tööaeg	Valmis dokument
Töötaja käsiraamat	Oktoober 2023	Vanem Värbaja	Juhataja ja Eesti filiaali juht Soome poolelt	Tööaeg	Dokument, kus on kirjas tööd puudutav info ja ettevõtte kohta käiv
Mentorlusprogrammi koostamine	September 2023	Juhataja ja vanem värbaja	Juhataja ja Eesti filiaali juht Soome poolelt	Tööaeg	Dokument, mis aitab mentoril uut töötajat koolitada ja õpetada ning boonused mentori jaoks
Koosolekute struktuuri ülevaatamine	Juuli 2023 ja teha 3-4 korda aastas	Kõik värbajad ühiselt	Juhataja	Tööaeg	Motiveeritud töötajad, kellel on ülesanded selged

Lisa 3 järg

Ühisüritused meeskonnale	4-5 korda aastas, august 2023	Vanem värbaja, juhataja	Juhataja	Finantseering ettevõtte eelarvest	Motiveeritud töötajad. Aitab tekitada ühtsustunnet meeskonnas.
Koolitussüsteemi loomine	2023 aasta lõpuks	juhataja	Juhataja ja Eesti filiaali juht Soome poolt	Tööaeg ja finantseering ettevõtte eelarvest	Aitab töötajatel paremini tööülesandeid täita. Töötajad on rohkem motiveeritud, arenenumad ja teevad paremini tööd.
Motivatsioonisüsteemi uuendamine	2023 aasta lõpuks	Juhataja	Juhataja ja Eesti filiaali juht Soome poolt	Tööaeg ja finantseering ettevõtte eelarvest	Motivatsioonisüsteemi abil on võimalik töötajaid paremini motiveerida tööd paremini ja efektiivsemalt tegema.
Töötajate heaolu tõstmine läbi füüsilise ja vaimse keskkonna parandamise	2023 aasta jooksul	Juhataja	Juhataja	Finantseering ettevõtte eelarvest	Aitab tõsta töötajate rahulolu ja parandab töö tulemuslikkust.

RESÜMEE

IMPROVING INTERNAL CUSTOMER SERVICE AS AN EXAMPLE IN MEHILÄINEN EESTI OÜ

Kristina Ots

The topic of this thesis focused on improving internal customer service as an example in Mehiläinen Eesti OÜ. The concept of internal customer has increasingly emerged in service companies. Companies are looking for motivated, satisfied and knowledgeable employees to work for them. Thanks to this, companies have begun to pay more and more attention to internal customer service, as they have come to understand that the needs of the internal customer must be understood first, and due this the satisfaction of external customers increases (Marshall *et al.*, 1998, p. 382). Unfortunately, many companies do not have systems and processes for internal customer service, or they are insufficient and inefficient.

The better the internal customer is served, the better service the external customers will receive. If the internal customer service is weak, it means that managers have paid little attention to it, or the company has, for example, poorer internal communication. Less attention is paid to the inclusion, training, and motivation of employees. Therefore, serving internal customers is very important if companies want to be successful.

The thesis described the concept of internal customer and the possibilities of improving internal customer service from the point of view of internal communication, training and development, employee inclusion and internal customer service processes. Mehiläinen Eesti OÜ internal customer service level was measured based on theoretical sources. In the practical part of the thesis, conclusions and proposals were presented, which could improve internal customer service in the company. The theoretical part of the work talked about the development and trend of the approach to the internal customer. In this chapter, the author outlined the development of the concept of the internal customer and how it has developed over time and where it has headed. In the following sub-chapter, the author

of the paper discussed the expectations and needs of internal customers, and in the third sub-chapter, the possibilities of improving internal customer service. In these two sub-chapters, the main expectations and needs, as well as opportunities for improvement, were highlighted in order to increase internal customer satisfaction and motivate employees to work effectively.

The study of this thesis was conducted among former and current employees of Mehiläinen Eesti. The company deals with mediation of medical workers in Finland and the provision of healthcare services in Finland and Estonia. It is the oldest company providing healthcare services in Finland, whose subsidiary has been operating on the Estonian market for 15 years.

The aim of the thesis study was to find out the ways and bottlenecks of internal customer service and the possibilities of its improvements in the Mehiläinen Eesti company. The study examined current and former internal customers and how internal customer service has affected their work. The study was conducted using a quantitative and qualitative method using a questionnaire with a Likert scale and a semi-structured interview. The survey for current employees consisted of five parts and for former employees four parts. Internal communication, training, development, employee engagement, internal customer service processes and work attitude were examined. The attitude to work of former employees was not investigated because they are no longer part of the company.

The analysis of the study revealed that there are shortcomings in internal customer service. The responses from internal communication revealed that the flow of information is bad, the manager communicates information ineffectively, and company meetings are poorly organized. In addition, employees want to receive timely feedback on their work. Regarding training and development, the employees answered that the company does not have a mentoring program, the training received to start work is non-informative, and the company does not have a training system for employees. Regarding the involvement of employees, it was revealed that employees can share their opinion freely and they also have the right to speak in matters concerning their work. At the same time, it turned out that the manager does not involve the employees in solving problems, and the manager does not recognize the employees much, and little attention is paid to the well-being of the employees. The analysis of internal customer service processes revealed that the company does not have an onboarding program, a manual that contains the necessary

information about the work and company. In addition, employees felt that the company's motivation system was lacking.

The author of the thesis submitted proposals to the management of the Mehiläinen Eesti company to improve internal customer service, and in addition, the author of the thesis prepared a recommended action plan. The action plan includes long-term as well as short-term activities. Based on the results of the analysis, the author of the paper recommends that the company should prepare an induction program, a mentoring program, a handbook for employees, which contains the information necessary to perform the work. It is recommended to introduce regular conversations with employees, where constructive feedback is given to the employee, and the structure of company meetings should be reviewed. For the manager it is recommended to go through some training where information transmission is taught.

The improvement proposals outlined in the thesis are planned to be implemented according to the developed action plan. By implementing the suggestions, it is possible to improve the service of Mehiläinen Eesti's internal customers. The author of this paper hopes that the presented proposals will be helpful and supportive to the company's management.

Lihthitsents lõputöö piirangutega elektroonseks avaldamiseks

Mina, Kristina Ots

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihthitsentsi) minu loodud teose

„Sisekliendi teenindamise tõhustamine Mehiläinen Eesti OÜ“ näitel, mille juhendaja on Riina Tomast, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, alates 1.06.2026 kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihthitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kristina Ots

19.05.2023