

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Triin Tammemäe

**ETTEVÕTTE SOOVITUSINDEKSI SIDUMINE
TÖÖTAJA TULEMUTASUGA ELISA EESTI
AS NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kandela Õun, MA

Pärnu 2018

Soovin suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „...“ 2018. a

TÜ Pärnu Kolledži..... osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teoreetiline ülevaade tulemusjuhtimise rollist personalijuhtimises	6
1.1. Personali hindamise ja motiveerimise olemus ning väljakutsed tulemusjuhtimise kontekstis	6
1.2. Kliendi tagasiside uurimise vajalikkus ja meetodid	11
2. Tulemusjuhtimine läbi kliendi tagasiside Elisa Eesti AS'is	19
2.1. Elisa Eesti AS tutvustus ja ülevaade personalijuhtimisest ning motiveerimise spetsiifikast.....	19
2.2. Elisa Eesti AS tulemusjuhtimiseuuringu meetodika ja tulemused.....	24
2.3. Uuringu tulemuste järeldused ja ettepanekud	35
Kokkuvõte	39
Viidatud allikad.....	42
Lisad.....	45
Lisa 1. Intervjuu Elisa Eesti AS jaemüügi osakonna juhi Anu Eha'ga.....	45
Lisa 2. Klientidele saadetav NPS küsitlus.....	46
Lisa 3. Ankeetküsitlus Elisa Eesti AS jaemüügi osakonna töötajatele	47
Lisa 4. Ankeetküsitluse kommentaarid töötajatelt	50
Summary	51

SISSEJUHATUS

Kliendirahulolu on väga oluline mõõdik paljudes ettevõtetes. Kliendirahulolu mõõdetakse erinevatel viisidel ja rahulolematuse põhjustega tegeletakse erinevalt. Rahulolevad kliendid on ettevõttele pikaajalised lojaalsed kliendid, kes suure tõenäosusega pöörduvad ettevõtte poole korduvostu tegema. Telekommunikatsiooni valdkond pakub klientidele teenused, mis on iga inimese igapäeva osaks saanud. Mobiiltelefon on taskus pea igal Eesti täiskasvanud inimesel, 90% nendest klientidest kasutavad nutitelefoni ja internetti. Teine teenus, mida kliendid võtavad iseenesest mõistetavana on televisioon. Ka see teenus on ajas palju nutikamaks läinud, klientidel on võimalik vaadata saateid neile sobival ajal ja kohas, kliendid ei ole enam sõltuvad telekavast.

Lõputöö teema valikul sai määravaks töösuhe uuritava ettevõttega. Töö autoril on pikaajaline töösuhe antud ettevõttega. Töösuhe sai alguse 2011 aastal, selle aja sees on töö autor töötanud kahes erinevas osakonnas ja kolmel ametipositsioonil. Alates 2014 aastast töötab autor erakliendiüksuses jaemüügi osakonnas ja puutub igapäevaselt kokku personalijuhtimise ja kliendirahuloluga.

Elisa Eesti AS'il on soov saada Eestis eelistatuimaks mobiilside ja TV teenuste operaatoriks Eestis ja seda tulemust mõõdetakse NPS ehk *Net Promoter Score* abil. Ettevõtte soovib antud eesmärki saavutada läbi kliendikesksuse. Selleks, et olla eelistatuim operaator mõõdab Elisa NPS'i jaemüügi osakonna eesliinis ehk esinduste müügikonsultantidel. Esinduste töötajad puutuvad kõige enam kokku klientidega, nemad on ettevõtte esindajad nii tööil kui ka väljaspool tööaega. Antud mõõdik on töötajate tulemusjuhtimise üks osa ja selle kaudu hinnatakse töötajate panust ettevõtte edukusse.

Teema valikul sai peamiseks asjaolu, et paljud töötajad suhtuvad mõõdikusse negatiivselt ja ei usu, et nemad saavad mõjutada klientide rahulolu. Antud lõputööga soovitakse leida

vastus järgnevale küsimusele kui suurt osa klientide tagasisidest ettevõttele saavad mõjutavad töötajad? Lõputöö eesmärgiks on teha ettepanekuid klienditagasiside tõhusamaks rakendamiseks personali hüvitamise süsteemi osana Elisa Eesti AS's. Uurimiseesmärgiks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- analüüsida töötulemuste hindamist, personali motiveerimist ja tulemustasu;
- analüüsida tulemusjuhtimise olemust ja rolli personalijuhtimises;
- anda ülevaade klienditagasiside süsteemidest ja *Net Promoter Score* (NPS) metoodikast;
- tuua välja Elisa Eesti AS tulemusjuhtimise seotust NPS indeksiga;
- viia läbi uuring töötajate suhtumise analüüsiks;
- teha kokkuvõtte uuringuga saadud tulemustest ja teha ettepanekuid tõhusamaks rakendamiseks.

Lõputöö on ülesehitatud kahe peatükiga. Esimeses peatükis ehk teoreetilises osas käsitletakse erinevaid teaduslikke artikleid, et anda ülevaade tulemusjuhtimise rollist personalijuhtimises. Teine alapeatükk keskendub kliendirahulolu uurimise vajalikkusele ja erinevatele meetoditele. Samuti analüüsitakse ja võrreldakse erinevaid kliendirahulolu mõõdikuid, keskenduses töö peamisele mõõdikule, milleks on NPS ehk *Net Promoter Score*. Teadusartiklid pärinevad EBSCO ja Emerald andmebaasidest.

Teine peatükk on empiiriline osa, kus antakse ülevaade Elisa Eesti AS'ist, tutvustatakse ettevõtte personalijuhtimist ja motiveerimise spetsiifikat. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks töötatakse teooriale tuginedes välja ankeetküsitlus jaemüügi osakonna eesliinile, mis saadetakse töötajatele meili teel. Lisaks tehakse dokumendi analüüs ja viiakse läbi intervjuu jaemüügi osakonna juhiga.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE TULEMUSJUHTIMISE ROLLIST PERSONALIJUHTIMISES

1.1. Personali hindamise ja motiveerimise olemus ning väljakutsed tulemusjuhtimise kontekstis

Majandus on läbi aegade olnud väga muutuv keskkonnas. Need ettevõtted, kes soovivad tugevas konkurentsias olles, peavad oskama nende muutustega toime tulla ja eristuda teistest ettevõtetest. Ettevõtted on enda strateegiaid tugeva konkurentsi tõttu muutnud, tulemuslikkuse hindamine ja selle juhtimine on väga oluline osa.

Tulemusjuhtimine on protsess, mille kaudu seotakse organisatsiooni tulemusnäitajad organisatsiooni strateegiatega ja eesmärkidega (Bititci 1997, lk 524). Eesmärgiks on tagada, et organisatsioon saavutaks püstitatud eesmärgid. Et tulemusi juhtida, on välja töötatud mitmeid süsteeme. Nende süsteemide näitajate abil on võimalik hinnata püstitatud eesmärkide täitmist, saab reageerida kohe, kui eesmärkide täitmisel on kõrvalekaldeid. Vajadusel tehakse muudatusi järgides järgmisi etappe (Leimann, Skärvad & Teder, 2003, lk 268):

- tehakse kindlaks, mida mõõta;
- määratakse hindamise algused, millega tulemusi võrrelda;
- viiakse läbi regulaarset kontrolli;
- tulemusi võrreldakse kokkulepitud hindamise alustega;
- kõrvalekallete ilmnemisel muudetakse või täiustatakse strateegiat.

Tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks on välja töötatud erinevaid süsteeme ja – mudeleid: tasakaalus tulemuskaart, täiuslikkuse mudel EFQM, tulemuslikkuse püramiid, SMART tulemuslikkuse prisma, kuue sigma juhtimine, „töölaud“, kvaliteedijuhtimine jne.

(Kristensen & Eskildsen, 2011, lk 249). Tulemustasustamine on palgasüsteem, mille korral makstakse töötajale lisatasu tulemusliku töö eest. Eesmärkide saavutamisega täidab töötaja ettevõtte poolt seatud ootused ja maksab selle eest töötajale tasu. Tulemustasude eelduseks on kindlad eesmärgid, mille järgi töötajatele tulemustasusid makstakse. Eesmärkide täitmise järgi saab mõõta töötaja töökust ja koolitusvajadust. Tulemuste hindamiseks on välja töötatud mitmeid erinevaid meetodeid, nagu näiteks arenguvestlused ja tulemusvestlused. Selleks, et ettevõtte leiaks endale sobiva hindamisvahendi, on Anne-Mari Ernesaks (2015) soovitanud lähtuda kahest aspektist, kas töösooritusest või inimese potentsiaalst. Tulemustasustamine võib olla nii individuaalne, kui ka kollektiivne, kus makstakse kas tüki müügist või protsent saadud tulust. Kusjuures tasustamine võib põhineda subjektiivsetel hinnangutel, näiteks kuivõrd töökas on olnud töötaja, või objektiivsetel hinnangutel, kus mõõdetakse kindlaid numbrilisi mõõdikuid. (O'Halloran, 2012, lk 654) Iga skeem võib mõjuda erinevalt, sõltuvalt sellest, mis on tulemustasu eesmärk. Tulemustasu eesmärk ei pea alati olema müügikäibe kasvatamisel või palgamaksmisel, see võib põhineda ka klientide hoidmisel või ka personali töö soorituse hindamisel.

Töötajatel, kes saavad enda tulemustele vastavat tasu ehk tulemustasu, on täheldatud suuremat rahulolu, kui nendel, kes ise enda palka ei mõjuta. Veelgi enam, need inimesed, kellel on suurem riskitaluvus, on täheldatud suuremat töörahulolu, kui nendel, kes ei saa tasu tulemuste alusel (Cornelissen jt. 2011, lk 237). Lazear (1981, lk 607) toob välja, et tasakaal tehtud töö ja selle eest makstava tasu vahel on oluline, töötajad eelistavad süsteemi, kus suurema panuse eest saab suurema tasu, mitte väiksema panuse eest väiksemat tasu. Tulemustasu mõte on ergutada just neid töötajaid, kes ei karda riske ja on seeläbi produktiivsemad. Riskitaluvus on omadus, mis paneb inimesi julgemalt ja efektiivsemalt klientidele müüki tegema ja läbi selle ka rohkem kogemusi omandama. Iga kliendi kontaktiga õpitakse juurde ja seeläbi aina paremaid tulemusi saavutama.

Müük on väga paljudes ettevõtetes oluline selleks, et ettevõtte oleks jätkusuutlik ja laienev. Müügiosakaalu püütakse parendada nii tootekvaliteedi parendamisega, konkurentsieeliste leidmisega kui ka hinnapoliitikaga. Väga tihti tulemustele orienteeritud ettevõtetes viiakse läbi erinevaid müügitähtsaid. Võistluse eesmärgiks on suunata töötajate fookus kindlale tootegrupile või teenusele ja seeläbi kasvatada antud

toote või teenuse müügimahte. Alatihti on nende mängude eesmärk tuua juurde uusi kliente ja töötajatel on rahalised auhinnad. Küll aga Barlow ja Maul (2000) toovad välja, et kui ettevõtte suunaks sellised müügiergutused hoopis klientide hoidmisele, oleksid töötajad rohkem motiveeritud klientide probleeme lahendama ja läbi selle ehitaksid pikaajalise koostöö kliendi ja ettevõtte vahel (viidatud Woo & Fock, 2004, lk 194 vahendusel).

Efektiivne müük eeldab, et klient näeb müüjat kui usaldusväärset, kompetentset ja proaktiivset teenindajat. Efektiivne müügiinimene küsib küsimusi, kuulab ja kasutab saadud vastuseid selleks, et klienti ostule suunata. Nad kasutavad sobivat suhtlusstiili ja peaksid olema suutelised äratama kliendis usaldust ja partnerlust. Kui müügiinimene suhtleb kliendiga õigesti ja kuulab klienti, siis saab ta paremini aru kliendi vajadustest ja tõstab seeläbi kliendi rahulolu. (Eger & Mičik, 2017, lk 143). Kui müük on tehtud vajadustest lähtuvalt või kliendi vajadus ideena tekitatud, ei tunne klient, et tegemist oleks olnud pähe määrimisega vaid ost oli kliendile vajalik.

Töötajate usk teenusesse ja selle kvaliteeti on klienditeeninduses väga oluline. Kui töötaja ise ei usu pakutavasse teenusesse, siis see on nähtav ka kliendile. Töötaja ei suuda argumenteerida teenuse müümisel ja kliendid ei näe enda kasu teenuse kasutamisel. Teenus ei ole käegakatsutav ja seetõttu kliendid näevad töötajaid, kui teenuse edasikandjaid (Chung & Schneider, 2002, lk 70). Väga tihti lööb aga töötaja usk ettevõttesse kõikuma just klientide tagasisidest lähtuvalt. Kui kliendid on rahuolematud ja negatiivsed, siis töötajad samastuvad end kliendiga ja lähevad selle negatiivsusega kaasa. Küll aga oluline oleks töötajal just jääda kindlaks enda ettevõttele ja pakutavale teenusele nii, et ka klient seda tunneks. Selles on aga väga oluline roll just juhil.

Juhtimisviisidel on väga suur potentsiaal mõjutada töötajate käitumist ja läbi selle kasvatada teeninduskvaliteeti (Wirtz jt., 2008, lk 13). Väga paljud ettevõtted ei tea ja ei oska hinnata eesliini juhi rolli. Hea juht on treener, toetaja, organiseerija ja motiveerija. Enamus juhte püüdnud maksimaalselt parima teeninduskvaliteedi poole läbi enda alluvate selleks, et ettevõtte eesmärged täita (Slatten, 2009, lk 431). Juhi roll on oma tiimi saavutusi maksimeerida ja nõrkusi minimeerida. Protsess algab teadvustamisest, juht peab teadma oma tiimi rolli ja eesmärgi. Juhtimist võib jagada kolme põhilisse

kategooriasse. Esimene on haldamine ja organiseerimine – eesmärkide, rollide ja saavutuste kontrollimine. Teine on mentordamine – igapäeva tegevuste juhtimine. Ja kolmas on juhtimine – pikaajaliste strateegiate ellu viimine. (Staniforth & West, 1995 lk 29)

Proenca, Torres ja Sampaio (2017, lk 194) ütlevad, et on väga selge seos töötajate võimustamisel ja klientide rahulolul. Võimustamine tähendab, et töötajale on antud volitusi ise otsustada, kuidas klientide pöördumisi lahenda ja pakkuda erinevaid soodustusi kompensatsiooniks. Selline võimustamine annab eesliini töötajale teadmise, et teda usaldatakse ja, et tema roll ettevõttes on oluline.

Selleks, et tulemusi saavutada on vaja tulemusi juhtida, mitte lihtsalt mõõta kindlaid aspekte nende tulemuste saavutamisel. Tulemuste juhtimine võib tähendada mõnel juhul mõõta efektiivsust või tootlikkust, mõnel teisel juhul aga organisatsiooni kultuuri ja motivatsiooni juhtimine võib olla võti soorituse parandamiseks (Halachmi, 2005 lk 506). Tulemuste juhtimiseks on soovitatud enim *coaching* ehk kootsingut. Kootsing on meeskonna innustamine, toetamine ja õpetamine saavutamaks ettevõtte poolt püstitatud eesmärgid. Tabelis 1 on toodud Clutterbucki (2013, lk 20-21) nägemusel välja tegevused, mida üks kootsingu stiili harrastav juht tegelikult teeb. Need tegevused on mitmete erinevate intervjuude ja uuringute põhjal kokku pandud.

Tabel 1. Meeskonna juhi roll organisatsioonis

Tegevus	Kirjeldus
Meeskonna defineerimine	Kuivõrd meeskond tegelikult ka on üks meeskond, kas igaüks on iseenda eest või meeskonna eest?
Meeskonna eesmärkide ja prioriteetide seadmine	Aitab meeskonnal aru saada enda rollist ja igaühe panusest organisatsiooni edukusse.
Keskonnast arusaamine	Aitab aru saada kellele ja mille jaoks tööd tehakse, samuti kes on konkurendid ja koostööpartnerid.
Protsessidest arusaamine	Aitab mõista, millised on protsessid ja reeglid, saab vältida rutiine, kuna teab kuhu ja kui palju raame saab liigutada.
Konfliktide juhtimine	Aitab mõista inimeste omavahelisi ja sisemisi konflikte.
Loob meeskonna koolitusplaani	Loob arengukava kogu meeskonnale, kui ka igale liikmele eraldi. Arengukava on koostatud lähtudes ettevõtte eesmärkidest.
Loob meeskonna usku	Hoiab usku ettevõttesse ja eesmärkidesse.
Loob arengu	Võimaldab meeskonnal ise areneda, juhib probleeme.

Allikas: Autori koostatud (Cluttrebuck, 2013 lk 20-21)

Käesolevas töös uuritakse telekommunikatsiooni valdkonda. Telekommunikatsiooni ettevõtted pakuvad teenuseid, mis on tänases ühiskonnas asendamatud teenused. Mobiilside on aastaid olnud juba igapäeva kommunikatsiooni vahend, mille olemasolu on kõigile loomulik. Lisaks kõnesidele on viimaste aastatega kasvanud mobiilseinterneti osatähtsus. Mobiilneinternet annab kliendile võimaluse kasutada internetti igas paigas, kus klient viibib, nii kodus kui ka välismaal. Interneti kasutustähtsus on kasvanud samuti väga oluliseks, kasutatakse nii sotsiaalkommunikatsiooniks kui ka tööks. Kliendid aina enam teevad tööd väljaspool kontorit ja vajavad selleks stabiilset ühendust.

Tarbija jaoks on oluline, et teenus toimib ja see ei ole enam konkurentsieelis. Mitmekesisus ja tihe konkurents on tänapäeval saanud normaalsuseks, olenemata sellest, millises sektoris ettevõtte tegutseb. Kõik operaatorid pakuvad kvaliteetset teenust, küll aga saavad nad eristuda konkurentidest oma teenindusega. Hea teenindus aga omakorda algab heast töökeskkonnast ja töötajatest. Inimestest on saanud kõige olulisem vara, edukad telekommunikatsiooni ettevõtted on märganud töötajate rolli ja seda, kui oluline see on edukusele (Safiullah 2015, lk 79). Iga organisatsiooni jaoks peaks olema oluline nii sise-

kui ka välisklient. Siseklient ehk töötaja peab olema motiveeritud tegema seda, mida tööandja ootab.

Enam ei ole oluline töötaja asukoht töö tegemisel. Aina enam ettevõtteid võimaldavad töötajatel töötada väljaspool kontorit ja seda neile sobival ajal. Tööaeg ja koht on muutunud paindlikumaks (Kumar & Raghavendran, 2013, lk 16). Töötaja ja-koha paindlikkus on suureks motivatsiooniks töötajatele ja on üsna selge, et töörahulolu on üks olulisemaid faktoreid produktiivsuse tõstmiseks (Kaye & Sutton, 1985, 284). Telekommunikatsiooni ettevõtetel on lihtsam töötajatel seda ka võimaldada, kuna teenused väljaspool kodus töötamiseks saab ettevõtte motivatsiooniks pakkuda. Kahjuks saab seda pakkuda aga vaid kontori töötajatele. Esinduste töötajad on sõltuvad siiski keskuste lahtiolekuaegadest ja käivad seetõttu tööl graafiku alusel.

Personali hindamiseks ja motiveerimiseks on palju võimalusi aga väga paljud müügile orienteeritud ettevõtetel on loonud motiveerivad tasustamisesüsteeme, et müüke ergutada. Inimestel on tegelikult baasvajadused, mille palk peab kindlasti katma, samuti on oluline, et palk oleks konkurentsivõimeline teiste sama positsiooni töökohtadega. Tööandja saab lisaks palgale erinevaid motivatsiooni pakette pakkuda, mis tõstavad töötajate rahulolu. Tulemustasu süsteem peaks kindlasti olema motiveeriv ja mitte olema karistava efektiga, oluline on, et eesmärgid oleksid täidetavad ja töötajad saaksid ise enda palka mõjutada enda töökusega.

1.2. Kliendi tagasiside uurimise vajalikkus ja meetodid

Iga ettevõtte on mingit moodi seotud klienditeenindusega, on see kontakt kliendiga kohapealne, telefoni või e-maili teel. Kliendiks võib olla nii eraklient kui ka äriklient, kes ostab teiselt ettevõttelt toodet või teenust. Kliendikontakt ettevõtte esindajaga võib tihti olla määrav kliendi ostuotsuse tegemisel. Tarbijate rahulolu on ettevõtte jätkusuutlikkuse kohalt ülioluline. Tarbija tagasiside liigub väga tihti kliendilt kliendile. See tähendab, et kogemusega klient räägib edasi enda kogemust tuttavatele ja sõpradele. Ühe tarbija suusõnaline tagasiside mõjutab ka rahulolu, kuigi teekond on pigem selline, et soovitus tekitab ootuse ja seejärel juba rahulolu. Positiivne soovitus võib tekitada kliendis suurema ootuse, kui seda teeb negatiivne. Samuti ei ole vahet, kas soovitus jagatakse tänapäeva kohaselt internetis või näost nõkku ning ei ole vahet, kes soovitajaks on (Shi et al., 2016,

lk 400). Bei jt (2004, lk 450) märgivad, et tarbija otsust osta mõjutab suusõnaline soovitus rohkem ostma teenust või elamust kuivõrd toodet. Ühe kliendi rahulolu teenusega võib suunata antud teenust proovima mitmeid teisi kliente, samuti konkurentide kliente.

Jankal & Jankalova (2011, lk 47) toovad enda artiklis välja need põhjused, miks klient ei pöördu tagasi samasse ettevõttesse:

- 69% halb teenindus;
- 13% halb toote kvaliteet;
- 9% konkurents;
- 5% muud põhjused;
- 3% kolisid mujale;
- 1% surm.

Nii nagu ka eelmainitud artiklis välja on toodud, on selgelt näha, et kõige suurema kaaluga on siiski halb teenindus. Eger ja Mičik (2017, lk 142) viitavad enda artiklis, et on ilmne kui klient on rahul ja teenindaja on usaldusväärne, siis tõenäoliselt pöörduv klient tagasi ja kordab taas ostu. Hea teenindus ja kliendikesksus on olulisimad faktorid, miks ettevõtte tooteid või teenuseid ikka ja jälle tarbitakse (Celuch jt 2015, lk 282). Kliendid on lojaalsed ettevõttele, kus nende soovidega arvestatakse ja on saanud head teenindust. Balan (2012) kirjeldab aga, et rahulolevast kliendist ei saa alati lojaalset klienti. Täna ühiskonnas on konkurents igas valdkonnas väga tugev. Ettevõtted võivad väga palju panustada ettevõtte toote/teenuse kvaliteedi parandamisse, turundusse, küll aga kui teenindus on ettevõttel halb, siis kliendi ostuotsust mõjutab see suuresti. Samuti ei teki nii püsiklientuuri, mis võib ühel ettevõttel jätkusuutlikuks olemisel saada määravaks. Ettevõtted, kes püüavad koguaeg leida uute klientide tähelepanu ja ei püüa olemasolevaid hoida, ei näe ka oma majandustegevuses kasvu. (Anderson & Mittal, 2000, lk 118)

Püsikliendi ja kliendilojaalsusele on võimalik läheneda kahel viisil, stohhastiline ehk juhuslik ja deterministlik ehk ette määratud. Deterministlik lähenemine vaatab kliendilojaalsust kui suhtumist, mis avaldub kliendi eelistustest, ostu eesmärkidest, tarnija iseteadlikkusest ja soovitude avatusest. (Eger & Mičik, 2017, lk 143). Vastavalt Forresteri uuringule on ettevõttel, kes on kliendikeskse kultuuriga, oluliselt suurem tõenäosus müüa olemasolevatele klientidele, see tõenäosus on kuskil 60-70% (viidatud

Padar, 2006 vahendusel). Püsikliendid on juba ettevõtte teenuste ja toodetega tuttavad, teavad kvaliteeti ja seetõttu on ka avatumad uusi oste tegema.

Olenemata aga sellest, et klienditagasiside on väga oluline ja aitab ettevõttel teha parendusi, jätavad siiski väga suur hulk rahulolematuid kliente tagasiside andmata (Celuch jt 2015, 281). Need kliendid, kes on rahulolematud viivad oma rahulolematust edasi enda tuttavatele ja vähendavad ettevõtte mainet. Robinsoni artikkel kirjeldab, kuidas kliendid, kes on rahulolevad, on lihtsalt head kliendid. Aga kliendid, kes kaitsevad ettevõtte brändi, on paremad. Ja kliendid, kes annavad ettevõttele tagasisidet, on parimad. Tagasisidest saab ettevõtte teha parendusi ja annab ettevõttele suurt konkurentsiväärtust tulevikuks. (viidatud Celuch jt, 2015, lk 281 vahendusel). Oluline on, et ettevõtte oskaks ka tagasisidet õigesti lugeda ja saada aru, mis on kliendi tegelik rahulolematuse põhjus.

Igal ettevõttel peaks olema määratletud see, mida nad klientidele pakuvad – on see toode, teenus või hoopis midagi muud. Tooted on materjalistlikku väärtusega ja klientide eelduseks on kvaliteet. Teenused aga pakuvad kliendile mingit lisaväärtust. Grönroos ja Voima (2013, lk 135) on öelnud, et mitte ettevõtte ei peaks ütlema, mis on väärtus, vaid klient peaks defineerima väärtuse olemust ja dikteerima väärtuspakkumist.. Kuigi pakutav teenus või toode peaks lõpptulemusena olema kliendi kogemust arvestav, on siiski pakkuja lahenduse ja väärtuspakkumise looja (Strandvik et al., 2012, 132). Edukamatel ettevõtetel on läbi mõeldud, mida klient ootab ja sellest lähtuvalt on enda toodet/teenust kohandanud.

Tabelis 2 on kirjeldatud Donovan ja Samleri (1994, lk 38) poolt välja töötatud kümme sammu, kuidas jõuda kliendile orienteeritud ettevõtteks. Artikli autorid märgivad, et igale ettevõttele peab olema strateegiliselt kohustuslik oma klientidele parima ja erilise lahenduse pakkumine. See on justkui ettevõtluse alus, kirjeldatud erinevates artiklites ja raamatutes aga ometi paljudel ettevõtetel see ei õnnestu. Sellest ajendatult on kümne sammu eesmärk elimineerida klientide rahulolematuse põhjused, pakkuda maksimaalselt rahulolu ja üllatada nii palju kliente kui võimalik. Üllatus on väärtuspakkumine, mis need kliendid teeb ettevõtte jaoks lojaalseks.

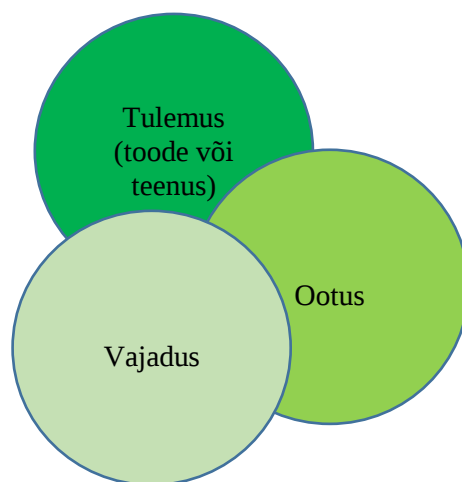
Tabel 2. Kümne sammu lähenemine

Lähte punkt Samm 1: Visiooni paika panemine Samm 2: Pühendumise saavutamine Samm 3: Jätkamise otsustamine
Klientidele olulise määramine Samm 4: Kliendibaasi segmenteerimine Samm 5: Õnnestumise kriteeriumi paika panemine Samm 6: Klinditagasiside süsteemid
Klientide röömustamine Samm 7: Tulemuste analüüsimine Samm 8: Muudatuste elluviimine Samm 9: Muudatuse kommunikeerimine
Kuhu edasi? Samm 10: Otsustamine kuhu edasi

Allikas: Donovan ja Samler, 1994 lk 38.

Klientide rahulolu mõõtmiseks on loodud mitmeid erinevaid süsteeme. Üheks selliseks on just kvaliteedi mõõtmiseks loodud SERVQUAL mudel. Antud mudeli eesmärk on mõõta, kuidas klient tajub teenuse kvaliteeti. Mudeliga on võimalik mõõta teeninduse ja klientide ootuste erinevust. Mudeli miinuseks on see, et kliendid tajuvad kvaliteeti väga erinevalt ja kvaliteet tähendab erinevatele klientidele erinevaid asju. SERVEQUALI mudel sisaldas esialgu 10 parameetrit, millele klient sai hinnangu anda. Hiljem jääd 5 erineva mõõdiku peale – kombitavus, usaldusväärsus, reageerivus, kindlus ja empaatia. (Parasuraman jt, 1988, lk 20)

Joonis 1 illustreerib klientide ja teiste huvipoolte vajaduste ja tegeliku ootuste katvust. Kliendi tegelik ootus ja vajadus on suhteline ja see ei pruugi olla toote või teenuse tegelikkusega seoses. Tooted annavad kliendile parema võimaluse võrrelda teiste sarnaste pakutavate toodetega, neid saab vaadata, katsuda ja võrrelda. Küll aga teenus selliseid võimalusi ei paku ja seetõttu ei pruugi teenuse ootus ja tegelikkus kattuda. (Groth & Dye, 1999)



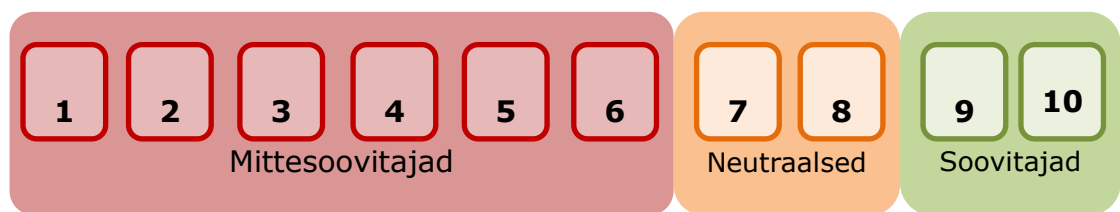
Joonis 1. Klientide ja huvipoolte vajaduste või ootuste täidetuse ulatus (Eesti kvaliteediühing)

Teine meetod klientide rahulolu mõõtmiseks on proovikülastus. Proovikülastus ei ole ülevaade turunduse jaoks, vaid ülevaade ettevõtte teeninduskvaliteedist. Proovikülastust teevad koolitatud ja professionaalsed ostlejad, kes teavad, mida ühel proovikülastusel jälgida. Enamasti on neil kindlad küsimused, mida nad teenindajatelt küsivad ja kindel kavand, mida nad prooviostul jälgima peavad. Proovikülastajad analüüsivad teenindust, operatiivsust, teenindajate suhtumist, kaubandust ja kauba kvaliteeti. Koolitatud inimene esitleb end kui klienti, järgides etteantud kriteeriume jälgib ta töötajate käitumist, meeleolu ja atmosfääri. Kogutud analüüsi põhjal saab ettevõtte teha järeldused ja seejärel teha parendused enda ettevõtte teeninduskvaliteedis, et hoida nii olemasolevaid kliente kui ka saada uusi kliente. Antud analüüsi eesmärk ei ole mitte töötajaid vahele võtta või hiljem karistada valesti käitumise eest. Eesmärk on teha pidevaid ja püsivaid parendusi suhtumises klienti ning professionaalse teeninduse kasv. (Wiele et al., 2005, lk 532).

Kolmas meetod, mida kasutatakse väga mitmetes suurettevõtetes, et mõõta kliendirahulolu ja saada teada rahulolematuse juurpõhjuseid, on *Net Promoter Score* ehk NPS. NPS-i alustalaks on Frederick F. Reichheld-i kirjutatud artikkel "*The One Number You Need to Grow*", mis ilmus *Harvard Business Review*-s 2003. aasta detsembris. Selles artiklis selgitatakse, kuidas seni kasutusel olnud kliendi tagasiside vormid ei anna korralikku pilti kliendirahulolust, lojaalsusest ning tulemuste põhjal ei ole võimalik

ennustada ettevõtte edukust tulevikus. Samuti ei ole keerukad tagasiside vormid kliendisõbralikud ning nendel puudub otsene kasu ettevõtte juhatusele. Artikli autor sai idee autorendi ettevõtte *Enterprise* kliendirahulolu küsitlusest. Üheskoos ettevõttega Satmetrix viis autor läbi uurimuse, kus kasutati ligikaudu 20 küsimust. Hiljem analüüsiti vastuseid ning püüti näha, missuguse küsimuste vastuste kaudu sai kõige paremini aru, kas ettevõttel läheb hästi või halvasti.

NPS metoodika järgi vastavad kliendid küsimusele “Kui tõenäoline on, et soovitate [ettevõtet X] oma sõbrale või kolleegile?” 10-palli süsteemis. Kliendid, kes annavad hinnanguks üheksa või kümme, loetakse soovitajateks. Hinnangu seitse või kaheksa andjaid peetakse neutraalseteks, ning arvatakse, et nendegi puhul on tegemist kaotsi läinud soovitajatega. Vastajad, kes annavad seitsmest kehvema hinnangu peetakse mittesoovitajateks. Seejärel lahutatakse mittesoovitajate osakaal soovitajate osakaalust, ning saadakse ettevõtte soovitusindeks. Soovitusindeksi tulemus võib olla -100 kuni 100. (Reichheld, 2003)



$$\text{Soovitusindeks} = \text{Soovitajad (\%)} - \text{Mittesoovitajad (\%)}$$

Joonis 2. NPS metoodika joonisel (autori koostatud)

NPS metoodika on olemuselt väga lihtne ning arusaadav. Antud metoodikat kasutavad väga paljud suurettevõtted nagu Telia, Amserv Auto AS, AS SEB pank, nagu ka Elisa Eesti AS.

NPS-i nõrkusi ja tugevusi on uurinud Carmen Bălan, 2012. aastal avaldatud artikli “*Net Promoter Score: Key Metric of Customer Loyalty*” kokkuvõttes on kokku võetud NPS-i kasutamise plussid ja miinused, mis baseeruvad 26 erineva allika analüüsimisel.

NPS-i tugevused (Bălan, 2012, lk 108):

- lihtsasti kasutatav indikaator;
- kasutatav valdkondades, kus oluline on rahulolu ja kvaliteet mitte hind;
- suusõnalise soovituselise mõõdik;
- positiivne, kuid vähene korrelatsioon ettevõtte kasumlikkusega;
- tavalisest kliendirahulolu indeksist parem lojaalsuse näidik.

NPS-i nõrkused (Bălan, 2012, lk 108):

- puudu on kvalitatiivne info kliendi hinnangu kohta;
- liialt lihtsustatud lähenemine lojaalsusele;
- arvestab lojaalsust suhtumise tasandil ning ei sisalda käitumuslikkust lojaalsust;
- kõrge NPS-i hinne ei tähenda alati, et kliendi lojaalne suhtumine põhineb käitumusliku lojaalsusega;
- võimalikud arvutusvead seoses soovitajate ja mittesoovitajate osakaalude arvestamisega.

Riverali (2013, lk 31) arvamuse kohaselt on probleemiks see, et töötajatel puudub täpne arusaam antud meetodist ja nende töö seosest antud mõõdikuga. Ta ütleb, et kui hoida fookus vaid mõõdikul, kasvatab see pigem stressi töötajate seas, kes ei ole võimelised enam nägema seda rolli, mida nemad oma tööga annavad. Klient tuleks panna alati töö keskmesse ja mõelda sellele, et millist rolli mängib igapäevatöö kliendi kogemuses.

Tabel 3. Kliendirahulolu mõõdikute võrdlus

Mudel	Positiivsed küljed	Negatiivsed küljed
SERVEQUAL	Puuduste hea ülevaade, palju uuritud mõõdik, pigem kvaliteedi mõõtmise tööriist	Klientide tegelik taju ja ootus ei kattu, liiga palju mõõdikuid, mõõtmis tulemuste keerukus.
Proovikülastus	Kindel ette antud küsimustik, füüsiline kontakt, detailsem ülevaade, konkreetne sisend parendus ettepanekutega.	Kulukas, hindaja subjektiivne arvamus, harv ülevaade, ebaprofessionaalne testostja,
Soovitusindeks	Lihtne, lojaalsuse näidik, soovituselise mõõdik, kasutatav valdkondades, kus ei ole kombitavaid tooteid.	Liialt lihtsustatud mudel, arvestab lojaalsust vaid suhtumise tasandil, puudu kvalitatiivne info kliendi hinnangu kohta.

Allikas: Autori koostatud

Klientide rahuloluks on loodud mitmeid meetodeid. Lõputöö autor tõi võrdluseks 3 kõige levinumat mõõdikut ja tabelis 3 on toodud nende kolme meetodi võrdlus. Kõikidel meetoditel on omad plussid ja miinused. NPS mõõdik on ainuke mõõdik, mis võrdleb lisaks kliendirahuolule ka kliendi lojaalsust ettevõttele.

Väga mitmed ettevõtted mõõdavad klientide rahulolu. Rahulolematute klientide tagasiside viiakse töötajani ja eeldatakse, et järgmisel korral on teenindus parem. Küll aga väga tihti jäetakse välja selgitamata klientide rahulolematuse juurpõhjused. Ei selgitata välja seda, mis kliendis kõige enam rahulolematust tekitab.

Ettevõtte töötajad on kui ettevõtte visiitkaardid klientidega suheldes aga paljud töötajad seda vastutust ei võta. Ettevõtte edu algab nende töötajatest, rahulolevad ja motiveeritud töötajad kannavad ettevõtte väärtusi edasi nii enda tutvusringkonnas kui ka klientidele. Igapäeva juhtimine on see, mis saab töötajate motivatsiooni ja töötahet palju parandada. Organisatsioonid peaksid palju panustama enda juhtidesse ja juhid enda inimestesse.

2. TULEMUSJUHTIMINE LÄBI KLIENDI TAGASISIDE ELISA EESTI AS'IS

2.1. Elisa Eesti AS tutvustus ja ülevaade personalijuhtimisest ning motiveerimise spetsiifikast

Elisa on 31. mai 1994. aastal asutatud, täielikult erakapitalil põhinev rahvusvaheline ettevõtte, mis kuulub Elisa Oyj kontserni koosseisu. 2. veebruaril 2005 ühinesid Radiolinja Eesti AS ja Uninet AS üheks telekommunikatsiooni täisteenust pakkuvaks ettevõtteks Elisa Eesti. Elisa Mobiilsideteenuste AS ja Elisa Andmesideteenuste AS ühine kaubamärk on Elisa. Elisa Eesti on kiirelt arenev ja kasvav kommunikatsiooni täisteenust pakkuv ettevõtte Eesti telekommunikatsiooniturul. Elisa Eesti turuosa on hinnanguliselt 21-23 % Eesti mobiilsideturu käibest.

Elisa on Põhjamaade juhtiv sideteenuste pakkuja, mille aktsiad on avalikult noteeritud NASDAQ OMX Helsingi börsi suurte ettevõtete nimekirjas. Elisa Eesti missiooniks on pakkuda elamusi ja tootlikkust ning visiooniks on olla esmaklassiline rahvusvaheline infokommunikatsiooni ja *online* teenuste pakkuja. Vahendatakse läbi sidevõrkude inimestele elamusi ja parandatakse ettevõtete tootlikkust. Ettevõtte väärtustab kliendikesksust, vastutustundlikkust, uuenevust ja tulemuslikkust. Lisaks soovib organisatsioon olla eelistatuim tööandja Eestis pannes suurt rõhku töötajate rahuloluvõimalustele. Elisa on Eestis tegutsevatest mobiilsideoperaatoritest numbriliikuvuse liider ehk möödunud aastal tõi Elisa enda võrku juurde enam mobiilinumbreid kui konkurendid. Elisal on Eestis üle 672 516 mobiilside klienti, 123 300 digiTV klienti ning üle õhu TV kliente 79 200.

Elisa keskendub eraklientidele ja ettevõtetele suunatud IKT- ja võrguteenuste arendamisele. Elisa ja juhtiv globaalne mobiilsideoperaator Vodafone on sõlminud

laiaulatusliku koostöölepingu, mille kohaselt pakuvad ühisteenuseid 40 erinevas riigis. Elisa Eesti AS käive oli 2017. aastal 157,9 miljonit eurot ning EBITDA 32,3% (allikas: www.elisa.ee).

8.05.2017 andis konkurentsiamet loa Elisa ja Starmani ühinemisele. Elisa ja Starmani omanikud, Polaris Invest ja Com Holding on allkirjastanud leppe, mille kohaselt saab Elisa 100% ulatuses AS Starman omanikuks. Omandamise hinnaks on 151 miljonit eurot, mille Elisa tasub rahaliste vahenditega. Kahe ettevõtte ühinemise tulemusena töötab organisatsioonis ligi 1000 töötajat. 16.01.2018 ühinesid kaks ettevõtet ja ühiseks brändiks on Elisa Eesti AS. Tabelis 4 on toodud uue loodud ettevõtte 4P.

Tabel 4. 4P Elisa Eesti AS

Toode/Teenus	Elisa Eesti bränd
Hind	Eesmärk ei ole olla kõige soodsam teenusepakkuja vaid pakkuda parima hinna ja kvaliteedi suhtega teenuseid.
Koht	Ööpäeva ringne telefoniteenindus ja esinduskauplused suuremates keskustes üle Eesti.
Müügitoetus	Kliendikesksete lahenduste leidmine igas müügi – ja reklaamkanalis, püsikliendi soodustused.

Allikas: Autori koostatud

Ettevõtte struktuur sarnaneb kõige enam liiniorganisatsioonile. Ettevõtet juhib tegevjuht, temale alluvad üksuste juhid, kellele omakorda alluvad osakondade juhid. Ettevõttel on kolm suurt üksust, milleks on erakliendiüksus, ärikliendiüksus ja tehnoloogiaüksus.

Erakliendiüksusesse kuulub teenindusosakond, telemüügiosakond, müügiosakond ja e-müügi arenduse osakond. Müügiosakond kuulub erakliendiüksusesse. Müügiosakonnas on 20 esindust üle eesti ja esindustes töötab kokku 80 müügikonsultanti. Müügiosakonda juhib Anu Eha. Esindusi juhivad 4 piirkonna müügi - ja teenindusjuhti – Lõuna-, Lääne, Ida- ja Tallinna piirkonnajuhid. 12 suuremal esindusel on esinduse juht, väiksemates maakondades on esinduste eest vastutavad esinduste vanemad. Müügiosakonnas töötab veel müügikvaliteedi juht, kes on abiks nii osakonnajuhile kui ka piirkonnajuhtidele. Osakonnas on tunda liiniorganisatsiooni tunnuseid, kus vastutus on täpselt määratud ja informatsiooni liikumine osakondade vahel võib olla aeglane. Antud organisatsioonis on selged alluvussuhted. (Tammemäe 2017)

Elisa kõige olulisem ressurss on personal. Elisa püsimine ja areng sõltub peamiselt just töötajate püüdlustest ja pühendumisest firma eesmärkidesse. Elisa personalipoliitika on osa ettevõtte strateegiast, millega tagatakse püstitatud eesmärkide saavutamine. Ettevõtte on välja töötatud ka hea käitumise tava, mille järgi kõik töötajad juhinduvad. Töötajad lähtuvad ettevõtte missioonist, väärtustest ja heast teenindustavast. Ettevõtte jaoks on oluline, et töötajad järgiksid eetikat, töötajad on firma väärtuste kandja nii tööajal, kui ka väljaspool tööaega.

Ettevõtte omaltpoolt on loonud väga tugeva koolituskava, mis algab uue töötaja tööle asumisest ja jätkub kogu ettevõttes töötamise vältel. Sissejuhatav koolitus toimub 2 nädalat, kus uuele töötajale antakse ülevaade kogu organisatsioonist ja erivaldkondade tegevusest, kuni töö spetsiifikani välja.

Kui töötaja töö lubab, siis ettevõtte toetab kaugtöö tegemist. Ettevõtte ei mõõda töötaja edu töötatud tundide vaid töö tulemuslikkuse järgi. Tähtis ei ole kontoris istunud tunnid. Elisal on töötajaid, kes on terve talve tööd teinud välisriigist. Otsitakse pidevaid võimalusi, kuidas töötajaid motiveerida ja olla tööandjana atraktiivne.

Elisa personali planeerimine on ettevõttele sama vajalik kui kapitali ja raha planeerimine, kuna kompetentsete töötajate olemasolu annab ettevõttele olulise eelise konkurentsivõitluses. Personali planeeritakse pikas perspektiivis eesmärgiga anda töötajatele võimalus arendada oma karjääri organisatsiooni sees. Ettevõtte jaoks on loomulik, et kõik töötajad on koormatud ning igaüks vastutab iseseisvalt oma tegevusvaldkonna eest täies ulatuses ilma täiendava kontrollita. Personaliotsingu alustamisele eelneb töö analüüs, mille tulemuseks on ametijuhend. Personalivajaduse kaardistamine toimub valdkonna juhi/osakonna juhi ja tema otsese juhi vahel ning kooskõlastatakse personalijuhiga.

Värbamisel kasutatakse organisatsioonisiseseid ja – väliseid allikaid. Organisatsioonisiselt kasutatakse sisekonkurssi, töötajate üleviimist ja töötajate edutamist. Organisatsiooniväliselt kasutatakse interneti (Elisa kodulehekülge, töövahendusportaale ja suhtlusvõrgustikke), personaliotsingufirmasid, sihtotsingut, messe, andmebaase, koole ja ülikoole. Personali valikul lähtutakse eesmärgist „õige

inimene õigel ajal õigele kohale“. Personalivärbamise protsess on erinevatele ametikohtadele erinev aga töötaja valib alati juht, teda nõustab personalikonsultant.

Müügiosakonnas on kõikide töötajate töötasu seotud töötaja tulemuslikkusega. Välja on töötatud tulemustasu süsteem, mis oleks motiveeriv kõikidele töötajatele. Ettevõtte soovitusindeks on seotud töötaja tulemustasuga. Tabelis 5 on toodud soovitusindeksile püstitatud eesmärgid, mille alusel tekib töötajale koefitsient. Koefitsient korrutatakse läbi tulemustasuga. Lisaks on kõikidel töötajatel põhipalk, mis katab ära töötaja põhivajadused.

Tabel 5. Soovitusindeksi tasustamise süsteem

Süsteem	Soovitusindeksi eesmärk	Soovitusindeksi koefitsient
Alla künnise	Alla 19	0,9
Künnis	20 - 33	1
Eesmärk	34 - 44	1,2
Tippeesmärk	45 ja üle	1,4

Allikas: Autori koostatud

Kõikidele töötajatele on püstitatud ühesugune eesmärk, milleks on 34. Kui töötaja tulemustasu on 100€, siis vastavalt soovitusindeksi tulemusele korrutatakse antud tulemus vastava koefitsiendiga. Kui töötaja soovitusindeks jääb alla künnise tulemusele, mis on 19 või vähem, korrutatakse tulemustasu alla künnise koefitsiendiga 0,9 ehk $100 \times 0,9 = 90$. Töötaja tulemustasu on 90€. Kui töötaja soovitusindeksi tulemus on aga tipp tulemus, siis korrutatakse tulemustasu summa läbi tipp eesmärgi koefitsiendiga 1,4 ehk $100 \times 1,4 = 140$. Töötaja tulemustasu on 140€. Tulemustasu arvutamisel lähtutakse vaid ettevõtte soovitusindeksi NPS tulemustest, mitte RI tulemustest.

Töötajatel on lubatud lihtsamaid kliendivaidlusi ise lahendada. Kui kliendil on arvel summa, mis on põhjustatud töötaja või ettevõtte eksimuse tõttu, on lubatud töötajal kliendile lubada arvel olema summa tühistamist. Summa tühistamiseks on töötajatele loodud protsess, mille töötaja suunab arvelduseosakonda. Töötaja ei saa ise antud summat tühistada, küll aga saab ta kliendile lubada arve korrastamist ja kliendi jaoks kohe lahendust pakkuda. Kui tegemist on keerulisema küsimusega, siis peab töötaja pöörduma oma otsese juhi poole, kes teeb otsuse, kuidas kliendi mure lahendada.

Samuti on esinduse töötajatel võimalik pakkuda klientidele soodustusi erinevateks olukordadeks. Töötajad saavad pakkuda soodustusi kui klient tuleb esindusse sooviga teenust lõpetada või pakkuda erilahendusi klientidele, kes sooviksid liituda.

Motiveerimiseks on tööandja loonud lisaks tulemustasule ka erinevad soodustused. Kõik töötajad saavad tööandja poolt töövahendiks töötelefoni, mille kõik kulud katab ettevõtte. Samuti on kõikidele jaemüügi osakonna töötajatele tasuta Elisa kõik teenused, milleks on mobiilne internet ja Elisa Raamat. Lisaks on erinevad sporditoetused, tervisehoiuga seotud tasud ja lisapuhkus. Lisapuhkus on 7 tasustatud lisapuhkuse päeva töötajatele, kelle staaž ületab 1,5 aastat.

Lõputöö autori hinnangul on ettevõttel on väga põhjalik ja läbimõeldud personalipoliitika, mis on ajas muutuv. Organisatsioonil on eesmärk olla atraktiivne tööandja ka väljaspool ja seetõttu on motiveerimissüsteem väga hea. Autori hinnangul on aga kontoritöötajatel rohkem vabadust ja võimalusi, kui seda on esinduste töötajatel. Kontoritöötajatele korraldatakse erinevaid võimalusi tervisekontrolliks, näiteks kutsutakse erialaarste kontorisse töötajate soovil kontrollima, kus puudub esinduste töötajatel võimalus osaleda. Samuti ei ole võimalust esinduste töötajatel oma tööaega nii paindlikult planeerida, kui seda on kontoritöötajatel. Ettepanekuna võiks esinduste töötajate motivatsiooni tõstmiseks ja organisatsiooni kuuluvuse tunde tõstmiseks organiseerida ka neile erinevaid võimalusi saada osa nendest pakutavatest võimalustest. Suure plussina toob autor välja, et esinduste töötajate töötasu on aga väga motiveeriv, mis ületab eesti keskmist palka samal ametikohal.

Iga klient, kes külastab esindust, saab peale külastust e-posti teel NPS küsitluse. Kui klient külastab järgneva kolme kuu jooksul veel esindust, siis uut küsitlust talle ei saadeta. Igal töötajal on personaalne link, kust ta näeb klientide tagasisidesid ja klientide pandud hindeid. Samuti on võimalik igal töötajal näha, milline on tema isiklik NPS hinne. Klientide tagasisidega tegeleb töötaja otsene juht. Kui hinne on 0-6 ehk klient on mittedoovitaja, siis töötaja juht helistab ühe nädala jooksul kliendile ja küsib tagasisidet esinduses saadud kogemuse kohta ja kliendi rahuolematuse põhjust, vajadusel pakub kliendile soodustust või lisaväärtust, et klient oleks rahulolevam. Seejärel annab juht tagasisidet töötajale selle põhjal, mida klient juhile andis. Juht ja töötaja analüüsivad põhjalikult klientidelt saadud tagasisidet selleks, et nendest kontaktidest õppida. Samuti

toimuvad kuus korra koosolekud ettevõtte müügi-ja teenindusjuhtide, teenindusjuhi, osakonnajuhiga, kus arutatakse klientide peamisi rahulolematuse põhjuseid. Pannakse paika edasisised tegevused, et rahulolematust vähendada. Lisaks igapäeva juhtimise tegevustele, kasvavad sellistest koosolekutest välja uusi protsesse ja kliendihoidmise strateegiaid.

2.2. Elisa Eesti AS tulemusjuhtimiseuuringu metoodika ja tulemused

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on teha ettepanekuid klienditagasiside tõhusamaks rakendamiseks personali hüvitamise süsteemi osana Elisa Eesti AS's. Eesmärgi saavutamiseks kasutati nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivsemeetodi jaoks viidi läbi intervjuu jaemüügi osakonna juhiga, et saada teada, milline on ettevõtte nägemus soovitusindeksi ja rahuloluindeksi mõõdikutel. Kvantitatiivse meetodi jaoks analüüsiti klientide tagasisidet ning koostöös ettevõttega koostati ja viidi läbi ankeetküsitlus jaemüügi osakonna töötajate seas. Uuringu tulemusena saab analüüsida, kui hästi on töötajad kursis klienditagasiside kogumisega ja kuidas suhtuvad töötajad ettevõtte soovitusindeksi mõõdikusse. Samuti soovis autor teada saada kuivõrd on jaemüügi töötajad NPS teooriaga kursis ja kas töötajad usuvad enda mõjusse. Ankeetküsitlus viidi läbi GuestBack keskkonnas, mida ettevõtte kasutab organisatsiooni siseselt erinevate küsitluste läbi viimiseks. Küsitlus saadeti lõputöö autori töö e-maililt ja seetõttu, et lõputöö autori nimi on jaemüügi osakonnas kõigile tuttav. Eesmärk oli kõigis töötajates äratada huvi ja seeläbi saada maksimaalset vastajate arvu. Küsimustik oli töötajatele avatud 12 päeva, peale esimest nädalat saatis töö autor veel meelde tuletava kirja, et kõik, kes siiani veel vastanud ei olnud, teeksid seda. GuestBack keskkonnas oli võimalik autoril jälgida küsitluse vastajate arvu ja vastuseid ka sel ajal, kui küsimustik oli vastajatele avatud.

Lõputöö autor tugines peatükis 1.2 kirjeldatud NPS teooriale ja sellest tulenevalt koostas küsimused. Küsimustik oli jaotatud kaheks osaks, esimeses olid sotsiaaldemograafilised näitajad, et analüüsida, kas vastajate vastuste erinevus sõltub nendest. Teises osas puudutasid küsimused töötajate suhtumist NPS mõõdikusse. Küsimustele sai vastata Likerti 5-palli skaalal, lisatud olid samuti vabade vastuste väljad, et töötajatel oleks

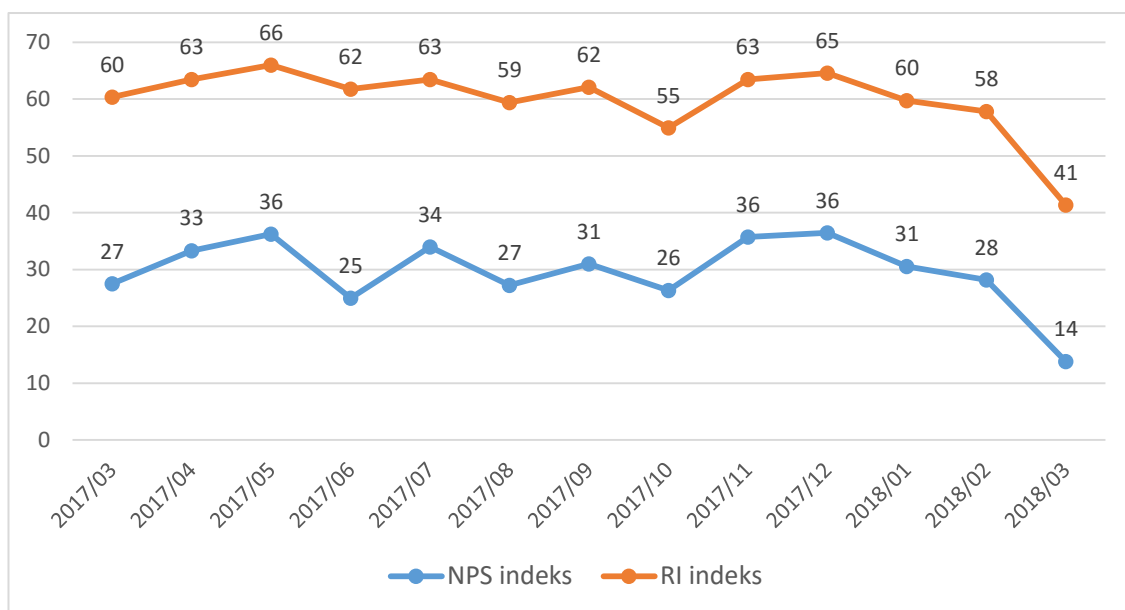
võimalik juurde kirjutada kommentaare, miks mingisugune hinnang anti. Küsimustik oli loodud ettevõtte jaemüügi eesliini töötajatele, valimiks on 80 inimest.

Tabel 6. Uurimismeetodite tabel

Andmekogumis-ja analüüsimetodid	Valim/infoallikad	Aeg
Intervjuu	Jaemüügi osakonna juht	19.04.2018
NPS dokumentide analüüs	Ettevõtte dokumendid	1.04.2018-20.04.2018
Ankeetküsitlus	80 jaemüügi osakonna eesliini töötajat	19.03.2018-30.03.2018

Allikas: Autori koostatud

Esmalt antakse ülevaade dokumendi-analüüsist ja intervjuust. Joonisel 3 on toodud jaemüügi osakonna NPS ehk soovitusindeks ja RI ehk teenindusrahulolu indeks kuude kaupa alates märts 2017 kuni märts 2018. Osakonna NPS eesmärk on 36 ja RI eesmärk 70. Vastavalt joonisel 3 toodud tulemustele on keskmine NPS hinne 31 ja RI hinne 61, mis on mõlemad alla püstitatud eesmärgi.



Joonis 3. Jaemüügi NPS ja RI tulemused (autori koostatud)

Kahe mõõdiku vahel on täheldada väga tugevat korrelatsiooni, mille väärtus on 0,91. Kui ettevõtte NPS hinne on kõrgem, on ka RI hinne kõrgem. Eeldatavasti on korrelatsioon seotud erinevate kampaaniatega. Kui ettevõttel on sooduspakkumine teatud tootele, on liitujaid palju ja nende tagasiside nii ettevõttele kui ka teenindajale on positiivne. Kui

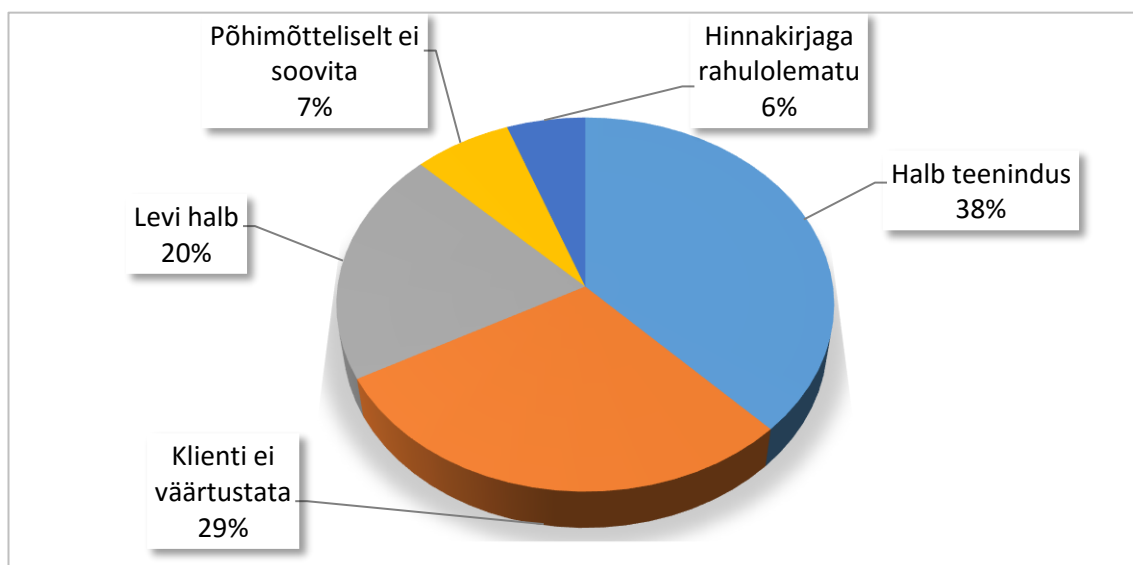
ettevõttel on aga olnud suurem teenuste rike, on klientide tagasiside nii ettevõttele kui ka teenindajale negatiivne.

Jaemüügi osakonna juhi Anu Eha sõnul (vt lisa 1) on NPS mõõdik kutsutud ellu selleks, et mõõta klientide rahuolu ettevõttega. Ettevõtte eesmärk on saada Eestis nr 1 kommunikatsiooni-ja meelelahutusteenuste pakkujaks. Selleks, et seatud eesmärki täita, on oluline, et klient soovitaks ettevõtet ka enda sõpradele ja tuttavatele. Esinduste töötajad on peamine kanal, kuhu kliendid pöörduvad, kui neil on küsimusi või muresid seoses Elisaga. Intervjuus tõi jaemüügi osakonna juht välja, et töötajate tulemustasu on seotud just ettevõtte soovitusindeksiga, mitte rahulolu indeksiga ja seda seetõttu, et ettevõttes vaadati aastaid RI tulemusi ja need tulemused olid head. Küll aga kui hakati klientidelt küsima, kas nad ka ettevõttega rahul on, siis tuli välja, et ei olda.

Jaemüügi osakonna juhi Anu Eha sõnul näitab NPS hinne laiemat pilti sellest, millega kliendid tegelikult rahul ei ole. Klientidelt küsiti põhjuseid ja läbi selle saadi teada juurpõhjused, millega kliendi tegelikult rahul ei ole. Osakonna juhi sõnul tegeleti klientide tagasisidega aastaid aga kasvu ei olnud. Kui töötajate tulemustasu seoti soovitusindeksi komponendiga kasvas ettevõtte soovitusindeks ligi 10%. Tulemustasu eesmärk on tunnustada vääriliselt töötajaid, kes tegelevad klientide muredega ja pakuvad neile vastavalt vajadustele ka lahenduse. Väga paljud töötajad aga ei võtnud vastutust ettevõtte eest ja jätsid klientidele mulje justkui nemad ei saa midagi teha selleks, et kliendi mure lahendada. Ettevõtte omalt poolt pakub kõikidele töötajatele põhjalikke koolitusi ja läbi klientide tagasiside õppimist.

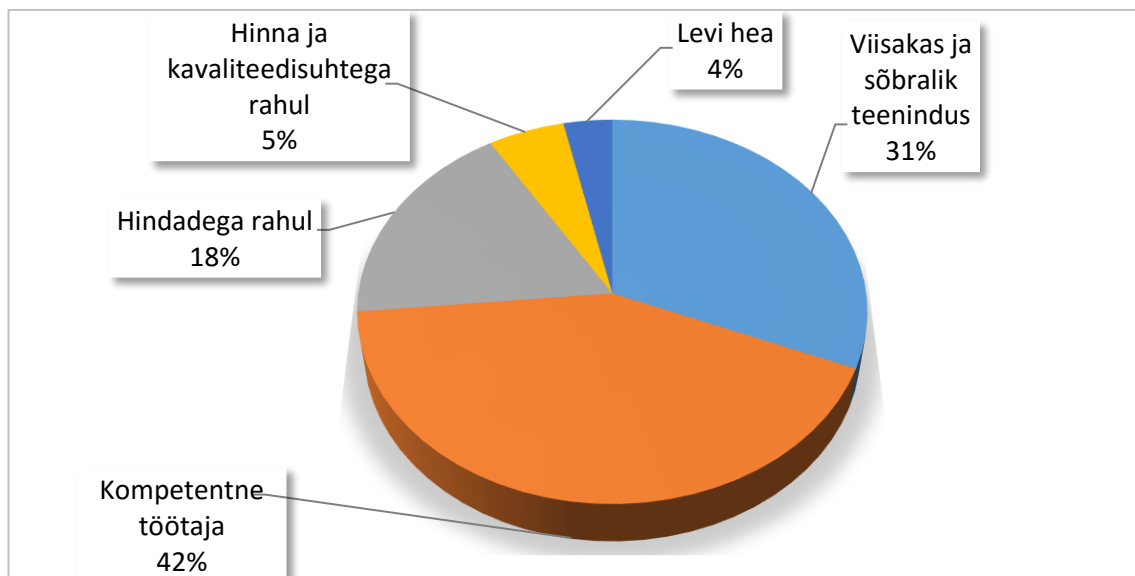
Lõputöö autor analüüsis ettevõtte NPS dokumente, et selgitada välja millised on peamised rahulolematust ja rahulolu põhjustavad tegurid. Joonisel 4 on toodud peamised 5 kategooriat, millega kliendid rahul ei ole ja joonisel 5 on toodud peamised 5 kategooriat, kus kliendid on hinnanud ettevõtet hindegaga 9 või 10. Dokumendianalüüsiks vaadati jaanuar 2017 – märts 2018 NPS kliente, kes vastasid küsimusele „Kas soovitaksite ka Elisa Eesti AS’i oma sõpradele ja tuttavatele“ hindegaga 0-6 ehk mittesoovitajad ja 9-10 ehk soovitajad. Üldkogum oli 4081 klienti, mitte soovitajaid 1161 ja soovitajaid vastavalt 2920. 438 klienti ehk 38% mittesoovitajatest (vt joonis 4) ütlesid, et nad ei jäänud rahule teenindusega. Klientidel oli veel võimalik täpsustada, millega nad täpsemalt rahule ei jäänud ja peamiselt toodi välja, et klienditeenindaja oli ebakompetentne, ebaviisakas või

andis kliendile vale infot. Väga suur osa ehk 29% mittesoovitajatest valisid kategooria rahulolematu. Rahulolematu kategooria alla käivad need kliendid, kes ütlesid, et olemasolevat klienti ei väärtustata, ei saanud eripakkumist või olid arvega rahulolematud. Mittesoovitajatest klientidest vastasid 236 inimest, et ei ole rahul leviga, see on vaid 20% kõikidest mittesoovitajatest. Analüüsi tulemusel saadi teada, et kõige suurem osa kliente olid rahulolematud siiski halva teeninduse tõttu ja teise väga suure osa moodustas kategooria rahulolematu, mille põhjustajaks on valdavalt siiski töötajad. Seega võib öelda, et pooled ettevõtte mittesoovitajatest on tingitud töötajatest.



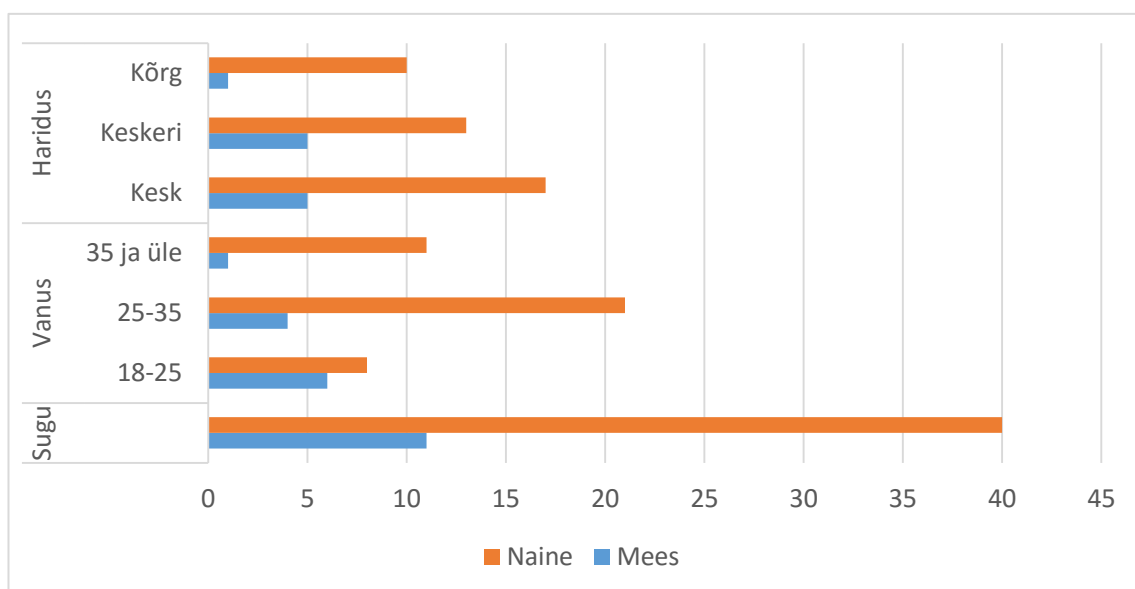
Joonis 4. Elisa Eesti AS mittesoovitajate põhjused (1161 klienti, autori koostatud)

Võrdluseks on toodud kliendid, kes on ettevõtet hinnanud hindeg 9 või 10 ehk on soovitajad. Joonisel 5 on näha, et 42% kõikidest soovitajatest olid soovitajateks just seetõttu, et neid teenindas töötaja, kes oli kompetentne oma töös. Teine väga suur osa kliente, täpsemalt 31% hindasid ettevõtet hindeg 9 või 10, seetõttu, et teenindaja oli viisakas ja sõbralik. Need kaks kategooriat kokku annavad 73% kõikidest soovitajatest ja on märkimisväärne osa. Ülejäänud 27% jaguneb klientide vahel, kes soovitasid ettevõtet hindade, hinna ja kvaliteedisuhte või hea levi pärast. Taaskord saab järeldada, et klientide jaoks on väga oluline ettevõtte esindaja ehk teenindaja ja tema kompetentsus.



Joonis 5. Elisa Eesti AS soovitajate põhjused (2920 klienti, autori koostatud)

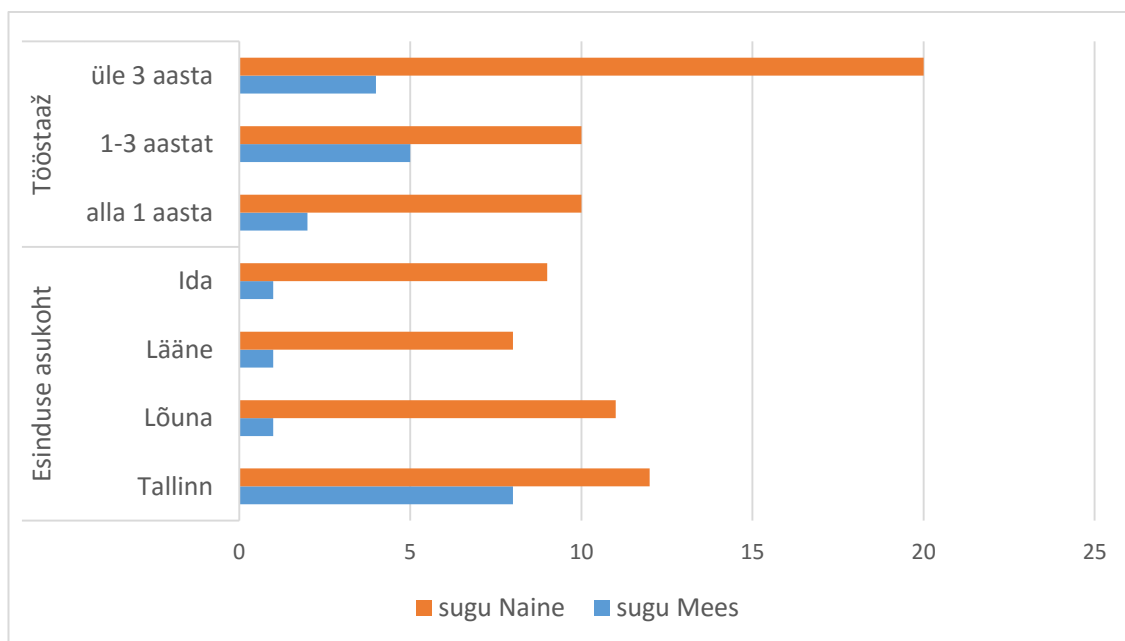
Ankeetküsitlusele (vt lisa 3) saadi vastajaid kokku 51, mis on 64% üldkogumist ja on piisav, et teha järeldusi. Tallinnas oli vastajaid 20, Lõuna-Eestis 12, Ida piirkonnas 19 ja Lääne piirkonnas 9. Joonisel 6 selgub, et küsitlusele vastajatest 11 olid mehed ja 40 naised. Esindustes töötab enim naisi vanuses 25-35, kellel on keskharidus. Mehi on enim vanuses 18-25, täpsemalt 6 meest ja haridustase on kas kesk - või keskeriharidus.



Joonis 6. Vastajate sotsiaal-demograafilised andmed (autori koostatud)

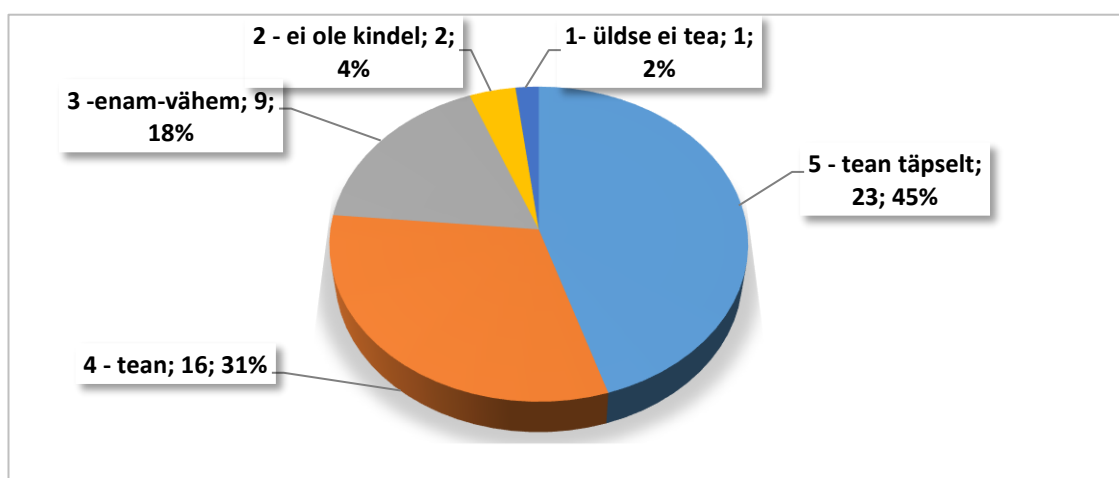
Joonisel 7 on näidatud vastajate seotus Elisa Eesti AS'iga. Ettevõttel on 20 esindust, mis jaotuvad nelja erinevasse piirkonda – Tallinn, Lõuna, Lääne ja Ida. 20st esindusest 6 ja

kõige suuremat asuvad Tallinnas, Lõuna piirkonnas 4, Lääne piirkonnas 5 ja Ida piirkonnas 5. Vastajate osakaalud jaotuvad Tallinn 39%, Lõuna 24%, Lääne 18% ja Ida 20%. 24 vastajat on töötanud ettevõttes 3 ja rohkem aastat, nendest 20 naist ja 4 meest. Tulemustest on näha, et naised on pikema tööstaažiga kui mehed. Samuti on näha, et enim töötab mehi Tallinnas.



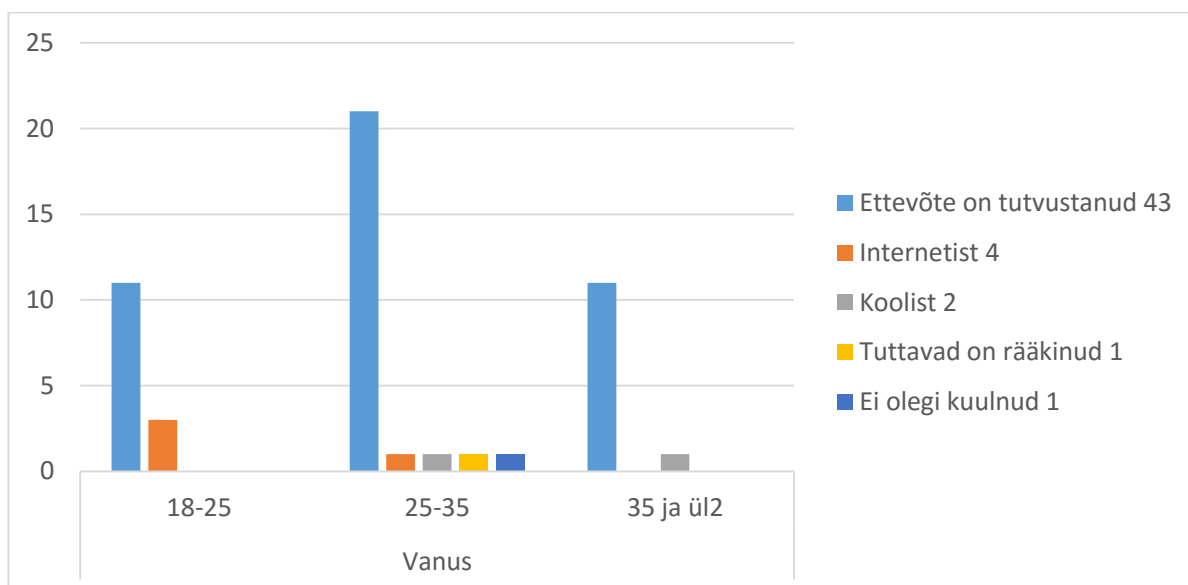
Joonis 7. Ettevõttega seotud tegurid (autori koostatud)

NPS teooriaga kursis olekut said vastajad vastata Likerti 5 palli skaalal, kus vastus 1 tähendab, et üldse ei tea ja 5 tähendab, et töötaja on täpselt kursis (vt joonis 8). 45% vastajatest teavad teooriat väga täpselt ja 31% on teooriast teadlikud. Vaid 1 töötaja vastas, et ei ole üldse kuulnud ja 2 vastajat, et ei ole kindlad teoorias.



Joonis 8. NPS töötajate teooria teadmised (autori koostatud)

Informatsiooni NPS teooria kohta on peamiselt saadud ettevõttest (vt joonis 9). Informatsiooni allikat on võrreldud töötajate vanuserühmaga, et selgitada, kas vanusest tuleb vahe. 1 töötaja on vastanud variandiga, et ei olegi kuulnud aga jääb samasse gruppi, kus enim on saadud informatsiooni ettevõtte kaudu, seega ei saa vanuses vahet teha. Vanusegrupis 18-25 ei ole üksi töötaja vastanud, et on kuulnud NPS teooriat koolist. Iga uue töötaja lisandumisel viib Elisa läbi sissejuhatava koolituse, mille ühe osana käsitletakse kliendirahulolu mõõdikut ja tutvustatakse ka teooriat.



Joonis 9. NPS teooriaga tutvumise kanal (autori koostatud)

Küsitluse järgnevas osas küsiti töötajate käest täpsemaid teadmisi klientidele esitatavate küsimuste ja nendest kujunevate hinnete kohta. Tabelis 7 on toodud küsimused, mida küsiti töötajate käest 5 palli süsteemis, kus 1 tähistab üldse ei tea tunnetust ja 5 täpselt tean. Tabelis on esitatud töötajate teadmist hindavate kategooriate aritmeetiline keskmine, standardhälve ja mood.

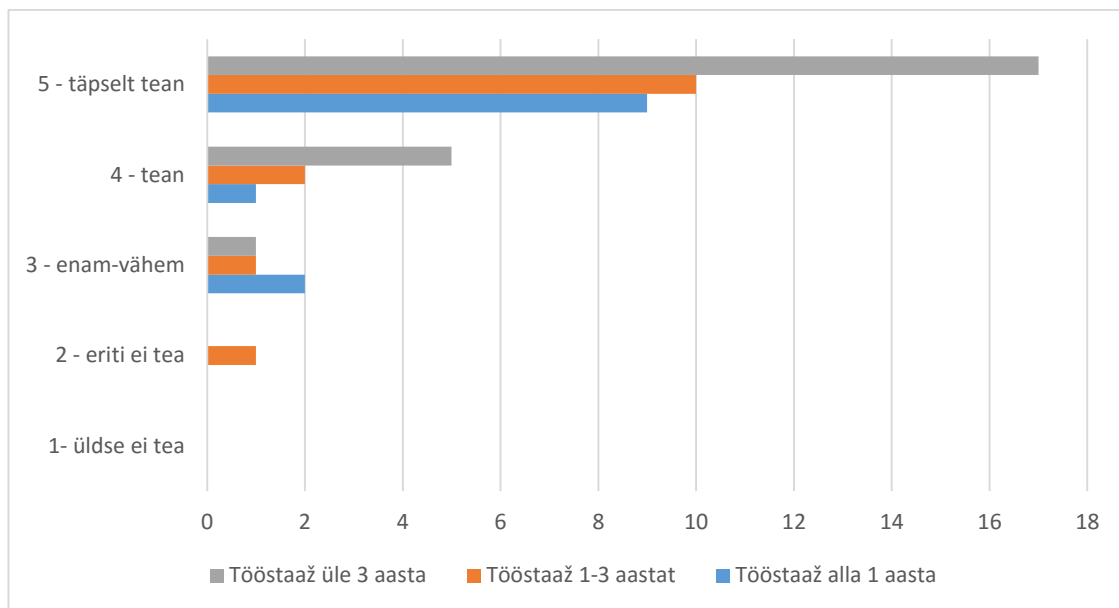
Tabel 7. Töötajate teadmisi hindavate andmete aritmeetiline keskmine, standardhälve ja mood

Kategooria	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Mood
NPS skoori teadmised	4,6	0,71	5
Küsimused, mis esitatakse kliendile	4,2	1,06	5
Soovitusindeksi kujunemine	3,9	1,03	4
Rahuloluindeksi kujunemine	3,8	1,24	4

Allikas: Autori koostatud

Tabelist selgub, et kõige enam on töötajad kursis enda skooriga, aritmeetiline keskmine antud küsimusel oli kõige kõrgem ning standardhälve kõige madalam. Ettevõttel on töötajate jaoks välja töötatud süsteem, kust iga töötaja saab infot enda jooksva kuu skoorist. Samuti näevad töötajad mitu klienti on enda hinnangu andnud. Samuti käib iga töötaja juht tulemusvestluste käigus need tulemused üle. Üheskoos arutatakse, millised on olnud klientide tagasisided ja mida töötaja saaks teha, et tulemust järgmisel kuul parandada. Tabelist selgub, et töötajad teavad ka küsimusi, mida klientidelt küsitakse. Nende kahe küsimuse mood on 5. Kõige vähem on töötajad teadlikud, kuidas kujuneb rahuloluindeks, aritmeetiline keskmine on nende küsimuste väikseim ja standardhälve suurim. Küsimuste soovitusindeksi ja rahuloluindeksi kujunemisel oli kõige enam erinevaid vastuseid ja nende küsimuste mood on 4.

Järgnevalt on analüüsitud, kas töötajate isikliku NPS skoori teadmised tulenevad tööstaažist (vt joonis 10). Vastuse varianti üldse ei tea, ei ole valinud ükski töötaja. Eriti ei tea on valinud 1 töötaja ja staažiga, kes on töötanud ettevõttes üle ühe aasta. Isikliku NPS skoori teavad täpselt enim töötajad, kelle staaž on 3 ja üle aasta, kõikidest vastajatest 33%. Antud joonise järgi saab järeldada, et enda NPS skoori teavad kõige paremini pikema tööstaažiga töötajad.



Joonis 10. Isikliku NPS skoori teadmised võrreldud tööstaažiga (autori koostatud)

Küsitluse viimases osas keskenduti töötaja suhtumist näitavatele küsimustele. Vastajatele anti ette väited, millega soovis autor mõõta töötaja arvamust väite kohta. Tabelis 8 on toodud need väited, mis esitati töötajatele, millele nad said taas vastata 5 palli süsteemis hinnates hindegaga 1- 5, kus 1 tähendab üldse ei ole nõus ja 5 näitab, et täiesti nõus.

Tabel 8. Suhtumist hindavate andmete aritmeetiline keskmine, standardhälve ja mediaan

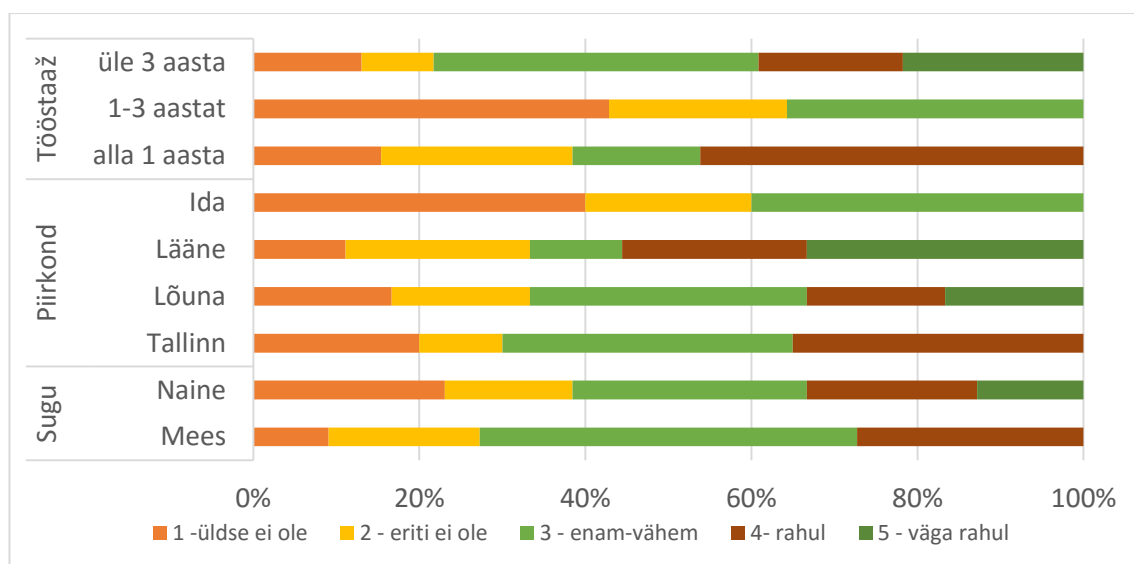
Väide	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Mood
Minust, kui töötajast, sõltub kliendi hinnang ettevõttele	3,6	1,21	4
Teenuse rikke korral saan mina mõjutada kliendi hinnangut ettevõttele	3,3	0,99	3
Rahulolu hüvitamise süsteemiga	2,9	1,16	3
Rahulolu enda NPS skooriga	2,8	1,26	3
Rahulolu hindamise süsteemiga	2,7	1,23	3

Allikas: Autori koostatud

Eeltoodud tabelist on näha, et töötajad on kõige rahulolematumad enda NPS tulemusega. Antud väitel on kõige väiksem aritmeetiline keskmine, samas on ka standardhälve kõige suurem. Väitele, et töötajast sõltub kliendi hinnang ettevõttele, vastasid töötajad kõige enam hindegaga 4 ja antud väitel on kõige kõrgem aritmeetiline keskmine. Standardhälve oli kõige madalam väitel, et teenuse rikke korral saab töötaja kliendi hinnangut mõjutada

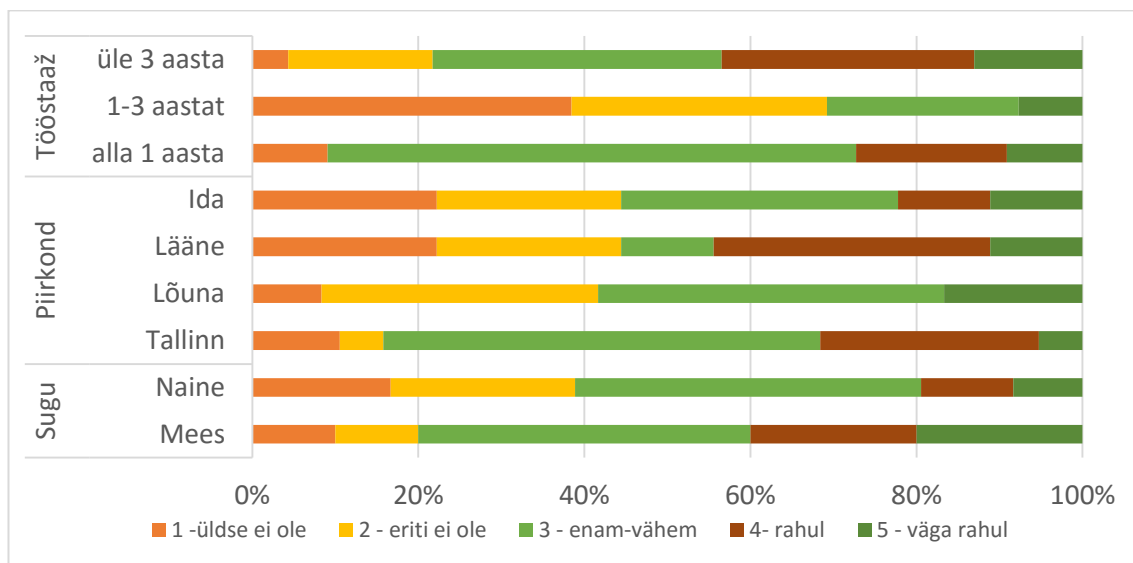
ja enim vastasid antud väitele hindegaga 3. Kommentaaridest tuli välja see, et töötajad annavad endast parima aga teenuse rikut nemad olematuks muuta ei saa ja seetõttu nad ei saa ka kliendi hinnangut muuta.

Joonisel 11 on toodud rahulolu isikliku NPS skooriga. Lõputöö autor soovis teada, kas vastuste erinevus tuleneb soost, piirkonna eripärast või tööstaažist. Sugude vahelisest võrdlusest selgub, et ükski mees ei ole väga rahul enda skooriga ja enamuse mehi on vastanud hindegaga 3, mis tähendab vastust nii ja naa. Hindegaga 1 on vastanud oluliselt rohkem naisi, samas oli naisi vastajate seas oluliselt rohkem. Seega ei saa teha järeldusi, et kas mehed või naised on rahulolematumad. Antud jooniselt on kõige selgemalt näha seda, et töötajad staažiga 1 – 3 aastat ei ole vastanud antud küsimusele hindegaga 4 ja 5. Seega, kõige rahulolematud enda NPS skooriga on töötajad staažiga 1 – 3 aastat, seejärel töötajad, kellel on staaži alla 1 aasta. Vastajad, kes on ettevõttes töötanud 3 ja rohkem aastat, on rahulolevamad enda skooriga, kuid vastuse 3 osakaal on ka märkimisväärne. Piirkondade lõikes on näha, et kõige vähem on rahul NPS skooriga Ida piirkonna töötajad, kõige enam rahul Lääne piirkonna. Ida piirkonnas ei ole ükski töötaja vastanud küsimusele hindegaga 4 või 5. Kõikide piirkondadega võrreldes on hinde 1 osakaal kõige suurem. Lääne piirkonnas on vastuste 1-3 osakaal kõige väiksem ja vastuste 4-5 kõige suurem. Seega võib järeldada, et kõige vähem usuvad enda NPS mõõdikusse Ida piirkonna inimesed, kellel on tööstaaži 1-3 aastat.



Joonis 11. Töötajate rahulolu enda NPS skooriga (autori koostatud)

Võrdluseks on toodud joonisel 12 töötajate rahulolu ettevõtte hüvitamise süsteemiga. Sugude vahelises võrdluses saab taas öelda, et naised on rahulolematud, küll aga tahab autor välja tuua, et vastajate seas oli oluliselt rohkem naisi kui mehi. Sarnaselt eelmise joonisega võib teha järeldusi, et enim on rahulolematuid töötajad, kes on ettevõttes töötanud 1-3 aastat, samas alla 1 aastase tööstaažiga töötajad jäävad pigem neutraalseks. Kõikidest piirkondadest on ka hüvitamise süsteemiga enim rahul Lääne piirkonnas töötavad inimesed. Neutraalseks jäävad pigem Tallinna töötajad.



Joonis 12. Töötajate rahulolu hüvitamise süsteemiga (autori koostatud)

Kõikidel vastajatel oli võimalik ka enda hinnangut põhjendada (vt lisa 4). Vastajad, kes vastasid, et ei ole üldse rahul või pigem on rahulolematud enda NPS skooriga, põhjendasid enda rahulolematust sellega, et töötaja NPS skoori mõjutavad asjaolud, mida töötaja muuta ei saa, asjaolud nagu levi puudumine või pikad järjekorrad esinduses. Esines ka selliseid kommentaare, kus arvatakse, et klient ei hinda otseselt töötaja tehtud tööd vaid lahendusi, mis ettevõtte kliendile pakkuda saab. Lisaks toodi välja, et klient ei saa aru, millisele kogemusele ta täpselt hinnet annab, näiteks „Halb kogemus Elisa teise kanaliga mõjutab minu NPS hinnet“. 4 ja 5 hindegast vastanud töötajad pigem jätsid enda hinnangu kommenteerimata, oli üksikuid vastuseid. Need üksikud vastused olid sellised, kus töötaja kirjeldas, et on enda isikliku tulemusega rahul.

2.3. Uuringu tulemuste järeldused ja ettepanekud

Nii nagu dokumentide analüüsist selgus, siis kliendid hindavad ettevõtet kõige paremate hinnetega peamiselt hea teeninduse põhjal. Lõputöö autor toob välja, et peamine põhjus, miks kliendid ei soovita ettevõtet on halb teenindus ja kliendid, kes soovivad, on hinnanud teenindust kõige olulisemaks faktoriks. Eriti oluliseks peavad kliendid seda, et töötaja oleks oma töös kompetentne. Nii nagu ka teooria peatükis 1.2 selgub, ootavad kliendid, et kui nad pöörduvad ettevõtte poole, siis töötaja oskab vastata nende küsimustele ja on usaldusväärne. Teine väga suur osa kliente hindab teeninduse juures seda, et töötaja oleks viisakas ja sõbralik. Kui töötaja kuulab päriselt klienti, mitte ei tegele samal ajal mitme asjaga, siis klient hindab seda kõrgelt. Ka see klient, kes seisab pikalt järjekorras või pöördub esindusse teenuse rikke tõttu, hindab ettevõtet oluliselt kõrgemalt, kui ta on saanud hea ja lahenduskeskse teeninduse osaks.

Elisa Eesti AS'i eesmärk ei ole mobiilside või TV teenuste turul olla hinnas kõige odavam, vaid eesmärk on pakkuda klientidele teenust, mis töötab ja vastab kliendi vajadustele. Uuringu tulemustest selgus, et kliendid ei ole soovitajad mitte hinna ega levi tõttu, vaid ikkagi hea teeninduse tõttu. Klientide tagasisidet uurides, ei ole peamistes kategooriates kliendid välja toonud teenuse kvaliteeti, küll aga on seda mitmel korral toonud välja töötajad. See on esimene tähelepanek lõputöö autoril, et klientide ja töötajate arvamused lähevad lahku.

Ankeetküsitlusele saadi vastajaid kokku 51, kellest 40 olid naised ja 11 mehed. Klienditeeninduse valdkonnas nähaksegi sagedamini töötamas naisi, kui mehi. Küll aga uuritav ettevõtte töötab telekommunikatsiooni valdkonnas, mis on meestele väga põnev valdkond. Kahjuks siiski mehed väga tihti ei kandideeri esindusse vaid kontori poolele. Väga tihti on näha esindustes, kus on tööl mees ja naine, siis klient pöördub pigem meesterahva poole ja seda seetõttu, et kliendi eeldusel on mehed tehnoloogiaga paremini kursis ja kompetentsemad. Kuna aga vastajate osakaalud on liialt erinevad, ei saa lõputöö autor teha soo järgi järeldusi, naissoost vastajaid oli märkimisväärselt rohkem.

Lõputöö autor tahab välja tuua tähelepaneku, et 96% ehk 49 vastajat 51st olid kursis NPS teooriaga, vaid 2 töötajat vastasid, et ei tea või ei ole päris kindel. Autori arvates on teooria tundmine üks väga oluline faktor selleks, et töötajad saaksid antud mõõdikusse uskuda.

Nagu autor ka eelnevalt töös välja tõi, siis kõikide uute töötajate lisandumisel, teeb ettevõtte põhjaliku koolituse, et tutvustada antud mõõdikut ja rääkida selle olulisusest. Samuti on iga töötaja juhi vastutus antud mõõdikuga tegeleda igakuiselt ja töötajaid mõõdiku tulemustega kursis hoida. 43 töötajat 49st vastasid, et teooriat on neile tutvustanud ettevõtte.

Küsitluse järgmisest osast selgub, et töötajad on kursis küsimustega, mida klientidelt küsitakse ja samuti on nad kursis enda isikliku tulemusega. Küll aga võib tulemustest järeldada, et kõige vähem on töötajad kursis NPS ja RI kujunemisest. Antud näitajatel oli kõige väiksem aritmeetiline keskmine ja mediaan. Võib arvata, et peale koolitust töötajatel ununeb arvutuskäik. Lisaks peaks oleks vaja teada kas asi on selles, et ei mäletata või ei saada täpselt aru, kuidas see arvutuskäik toimub. Siinkohal teeb lõputöö autor ettepaneku ettevõttele, et arvutuskäiku võiks töötajatele rohkem tutvustada kui lihtsalt esimesel koolitusel. Esmalt tuleks kõikide juhtidega see üle vaadata ja teha kindlaks, et ka nemad on arvutuskäiguga kursis. Seejärel peaksid kõik juhid enda alluvatega arvutuskäigu läbi tegema. Autori arvates oleks see kõige tõhusam viis arusaamiseks, kas ja kellele oleks vaja arvutuskäiku tutvustada. Lõputöö autor toob välja, et on väga oluline, et lisaks teooriale töötajad teaksid ka kuidas skoor kujuneb. Kui need teadmised on töötajatel olemas, on juba lihtsam ka töötajale selgitada mõõdiku olulisust.

Küsitluse viimane osas anti töötajatele ette väited, mis lõputöö autori arvates näitavad enim töötajate suhtumist antud mõõdikusse. Antud väidete eesmärk oli välja selgitada, kas töötajate suhtumine ja ettevõtte teadmine antud mõõdikust läheb lahku. Eelnevalt selgus, et töötajad on kursis nii skoori kujunemisega kui ka hindamise süsteemiga. Küsitluse selle osa tulemus aga näitas, et töötajate rahulolu enda NPS skooriga on madalaim, samuti oli skoor madal nii hindamise kui ka hüvitamise süsteemiga. Antud küsimuste järel oli võimalik vastajatel kirjutada juurde ka kommentaare, miks mingisugune hinne väitele anti. Kommentaaridest selgus see, mida lõputöö autor ka tõestada soovis. Nimelt ei usu töötajad antud mõõdikusse nii nagu mõõdiku eesmärk tegelikult olema peaks. Selleks, et ettevõtte saavutaks eesmärgi olla eelistatuim mobiilside ja TV teenuste pakkuja Eestis, peavad töötajad mõõdikust aru saama nii nagu seda näeb ettevõtte ja ka kliendid. Uuringu esimeses osas selgus, et enamik kliente hindab siiski töötajate kompetentsi ja sõbralikkust, töötajad aga kirjutavad levist, kvaliteedist ja

muudest mõjutajatest. Uuringu tulemusel selgus, et on kliente, kes tõepoolest on saanud halva kogemuse osaliseks, kas siis levi või muu teenuse rikke tõttu, küll aga tahab lõputöö autor siinkohal välja tuua, et ettevõtte eesmärk ei ole, et NPS oleks 100. Ettevõtte NPS eesmärk on 36 ja selle numbri sisse on juba arvutatud kliendid, kes põhimõtteliselt ei soovita või on mingil muul põhjusel mittesoovitajad.

Nii nagu selgus teooria osas, on probleemiks see, et töötajatel puudub täpne arusaam antud meetodist ja nende töö seosest antud mõõdikuga. Teoorias on kirjeldatud, et kui hoida fookus vaid mõõdikul, kasvatab see pigem stressi töötajate seas, kes ei ole võimelised enam nägema seda rolli, mida nemad oma tööga annavad. Klient tuleks panna alati töö keskmesse ja mõelda sellele, et millist rolli mängib igapäevatöö kliendi kogemuses (Rival 2013, lk 31).

Lõputöö autor teeb siinkohal ettepanekud ettevõttele, et antud mõõdik kannaks paremini mõõdiku tegelikku eesmärki ja, et ettevõttel oleks võimalik saavutada püstitatud eesmärki. Autori ettepanek oleks antud uuringu tulemusi tutvustada ka jaemüügi osakonna töötajatele. Eriti oluline oleks tuua võrdlus, kus klientide ja töötajate nägemus lahku läheb. Töötajatele oleks vaja tutvustada, kui suur osakaal mittesoovitajatest klientidest on siiski halva teeninduse osaks saanud ja võrdluseks tuua osakaal halva levi või hinna valinud mittesoovitajad. Küll aga tahab autor välja tuua, et oli ka töötajaid, kes vastasid, et on rahul nii enda mõõdikul, kui ka hüvitamise süsteemiga. Antud töötajate kommetaar oli see, et nemad esinduses saavad mõjutada seda, millise emotsiooniga klient esindusest lahkub ja läbi selle ka mõjutada kliendi hinnet. Selleks, et töötajate usku antud mõõdikusse tõsta, soovitab autor kindlasti teha kõikidele töötajatele selgeks ka mõõdiku arvutuskäik.

Lähtuvalt uuringu tulemustest, teeb lõputöö autor järgnevad ettepanekud:

- arvutuskäigu tutvustamine kõigile töötajatele;
- mitte hoida fookust niivõrd mõõdikul, kuivõrd klientide tagasisidel;
- viia läbi põhjalikum analüüs töötajate kaupa, et mõista, kuidas osadel töötajatel on alati hea tagasiside;
- viia läbi uuring Ida piirkonnas, et mõista antud piirkonna rahulolematuse põhjuseid;
- töötajate kompetentsi hindamine ja parendamine;
- viia läbi hea teeninduse koolitus;
- viia läbi sarnaseid uuringuid tihedamini selleks, et töötajad teaksid kui oluline on nende arvamus.

Peamiseks ettepanekuks teeb aga autor muuta soovitusindeksi hüvitamise süsteemi. Kõige suurem rahulolematuse põhjus töötajate seas oli just hüvitamise süsteem. Mitmed töötajad tõid välja, et süsteem on mõeldud töötajate karistamiseks ja see demotiveerib neid. Küll aga antud mõõdikul on ettevõttele väga suur väärtus ja kui töötajad oleksid väga motiveeritud, siis kasvaks kindlasti ka klientide rahulolu. Olemasolev süsteem on selline, et kui klient ei ole ettevõtte soovitaja ja töötaja saab halva hinde, siis temalt võetakse ära juba välja teenitud tulemustasu. Tabelis 9 teeb lõputöö autor ettepaneku ettevõttele teha selline süsteem, kus töötajad saaksid teenida juurde lisatasu ja halva hinde korral jääb antud lisatasust ilma. Sellisel juhul töötajaid ei karistata ja neil on võimalik vaid juurde teenida. Kuna mõõdik on väga oluline, siis soovitab autor lisatasudeks summasid, mis oleksid töötajatele motiveerivad.

Tabel 9. Lõputöö autori ettepanek muuta soovitusindeksi hüvitamise süsteemi

Süsteem	Soovitusindeksi eesmärk	Lisatasu
Künnis	20 - 33	0 €
Eesmärk	34-44	75 €
Tippeesmärk	45 ja üle	150 €

Allikas: Autori koostatud

Selleks, et paremini hinnata töötajate rahulolematust hindamise ja hüvitamise süsteemiga, soovitab lõputöö autor viia läbi põhjalikum uuring. Uuring peaks keskenduma rohkem tulemustasu süsteemile ja selle parendamisele, et töötajate usku nii mõõdikusse kui ka süsteemi kasvatada.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö eesmärgiks oli uurida töötajate rahulolu nii soovitusindeksi kui ka hüvitamise süsteemiga ning teha ettepanekuid organisatsioonile vajadusel süsteemi muuta. Antud eesmärgi täitmiseks uuris autor erinevat kirjandust, et mõista paremini personalijuhtimise ja motiveerimise spetsiifikat tulemusjuhtimise osana. Samuti tutvus lõputöö autor erinevate teaduslike allikatega, mis käsitlevad klienditagasiside olulisust ning nende mõõtmiseks kasutatavaid süsteeme. Selleks, et paremini lõputöö eesmärki täita, tutvus lõputöö autor EBSCO ja Emeraldi andmebaasidest leitavate artiklitega, keskendudes just NPS teooriale.

Empiirilises osas viidi läbi intervjuu jaemüügi osakonnajuhiga, et saada ülevaade ettevõtte eesmärkidest ja soovitud tulemustest. Tuginedes teooria osas kirjeldatud NPS mõõdiku eesmärkidele, koostati ankeetküsitlus jaemüügi osakonna eesliini töötajatele, mille eesmärk oli saada teada töötajate rahulolu antud mõõdiku kasutamise ja hüvitamise süsteemist. Lisaks viidi läbi ettevõtte siseste dokumentide analüüs, mille põhjal soovis lõputöö autor teada saada, mida ütlevad ettevõtte kliendid.

Teooria esimeses osas selgus, et töötajate tulemusi hinnatakse erinevate töö efektiivsust mõõtvate meetoditega. Töötajad, kes saavad enda tulemustel põhinevat tasu, on suurem rahulolu enda tööga, kui neil, kes ise enda saadavat tasu ei mõjuta. Küll aga on ettevõtetel väga suur roll õige süsteemi loomisel, et kõik töötajad tunneksid, et nende töö on väärtuslik. Teoreetilise osas teises pooles selgus, et lojaalsed kliendid on ettevõttele kõige olulisemad jätkusuutlikkuses. Lojaalsed kliendid on aga need kliendid, kes on rahul ettevõtte teenindusega. Väga tihedas konkurentsisis ei ole oluline enam kvaliteet või hind, vaid töötajate motiveeritus pakkumaks klientidele parimat teenindust. Lisaks leidis lõputöö autor, et ettevõtte soovitajad on just lojaalsed kliendid. Erineva kirjandusega

tutvudes leidis lõputöö autor, et NPS ehk *Net Promoter Score* on ainuke meetod, mis lisaks klientide rahulolu mõõtmisele, mõõdab ka kliendi lojaalusust ettevõttele.

Elisa Eesti AS'i jaoks on NPS mõõdik oluline mõõdik olnud juba aastaid. Intervjuust jaemüügi osakonnajuhiga selgus, et varasemalt vaadati ettevõtte klientide rahulolu indeksi ja ettevõtte oli alati tulemustega rahul. Kui aga hakati hindama seda, et kas kliendid ka ettevõtet soovitaksid teistele, siis selgus, et vaid väga vähesed kliendid teeksid seda. Selleks, et aga klientide soovitusindeksit tõsta, seoti antud mõõdik töötajate tulemustasuga. See tõstis küll klientide soovitusi, kuid aga tekitas probleeme ettevõtte ja töötajate vahel. Väga paljud töötajad leidsid, et mõõdik ei hinda nende töö sooritust vaid ettevõtte teenuste kvaliteeti ja seeläbi nende tulemustasud kannatavad.

Uuringu tulemustest selgus, et paljud töötajad on kursis NPS teooriaga, küll aga ei ole rahul ei nii enda NPS skoori kui ka selle hüvitamise süsteemiga. Mitmed töötajad tõid ankeetküsitluses välja, et nemad ei ole süüdi, kui kliendi teenus ei tööta ja seeläbi saavad karistada. Küll aga analüüsisides ettevõtte dokumente selgub, et teenuste kvaliteedi tõttu on mittesoovitajate hulk vaid 20%. Keskmiselt 70% ettevõtte soovitusindeksi hindest on mõjutatud kliendi teeninduskogemusest, seda nii soovitajate kui ka mittesoovitajate näitel. Eriti oluliseks peavad kliendid töötajate kompetentsust. Kui kliendil on teenuse kvaliteediga probleeme, pöörduvad nad ettevõtte poole läbi eesliini töötajate ja kui antud töötaja ei ole piisavalt kompetentne, et kliendile lahendust pakkuda, on klient mitte soovitaja.

Lõputöö autor leidis uuringu tulemusena, et töötajate teadmised ja rahulolu antud mõõdikuga lähevad lahku ettevõtte eesmärkidega. Ettevõtte eesmärk on läbi hüvitamise süsteemi parandada klientide teenindust ja tõsta klientide rahulolu. Töötajad aga ei usu, et nende töö läbi kliendid soovivad ettevõtet ka teisele.

Tuginedes teorialle ja tehtud uuringule on lõputöö autor veendunud, et töötajad on kõige olulisemad mõjutajad klientide rahulolul. Ka siis kui kliendil on esinenud teenuste töös rikked, on töötaja võimuses kliendile leida parim lahendus. Isegi kui töötaja ei saa kohe kliendi teenuse tööd taastada, on läbi kompetentse ja sõbraliku teeninduse võimalik pakkuda kliendile parim lahendus.

Selleks, et ettevõtte klientide rahulolu ja töötajate motivatsiooni tõsta, on lõputöö autor teinud mitmeid ettepanekuid. Peamised ettepanekud on seotud töötajate teadlikkuse tõstmisega. Nii nagu ka uuringu tulemustest selgus, on mitmeid töötajaid, kes on nii enda isikliku soovitusindeksi kui ka hüvitamise süsteemiga rahul. Need on need töötajad, kes pakuvad alati klientidele lahenduse ja juurde ka lisaväärtust. Läbi nende töötajate on võimalik selgitada ka teistele, et see tegelikult ka on nii.

Peamise ettepaneku teeb lõputöö autor ettevõttele hüvitamise süsteemi muutmiseks. Rahulolu olemasoleva süsteemiga on madal ja paljud töötajad näevad selles karistust. Süsteemi eesmärk on tekitada töötajates tahet pakkuda klientidele alati paremat teenindust ja läbi lisatasu usub antud töö autor, et see täidaks paremini eesmärki.

VIIDATUD ALLIKAD

- Anderson, E., W., Mittal, V., (2000). Strengthening the Satisfaction-Prift Chain. *Journal of Service Research*. Vol. 3. pp 107-120.
- Balan, C. (2012). Net Promoter: Key Metric of Customer Loyalty. Quality. *International Conference of the Institute for Business Administration in Bucharest*. Vol. 13, 101-109.
- Bei, L.-T., Chen, E., Y., I., Widdows, R. (2004). Consumers' online Information Search Behavior and the Phenomenon of Search vs. Experience Products. *Journal of Family and Economic Issues*. Vol 24 pp 449-467.
- Brow, D., Armstrong, M. (1999). Paying for contribution: real performance –related pay strategies. London: Kogan Page, pp 1-356.
- Bititci, U.S., Carrie, A.S., McDevitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems:- A Development Guide. – *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 17, No. 6, p.522-535.
- Celuch, K., Robinson, N., M., Walsh, A., M. (2015). A framework for encouraging reatail customer feedback. *Journal of Services Marketing*. Vol. 29, pp 280-292.
- Chung, B., G., Schneider, B., (2002). Serving multiple masters: role conflict experienced by service employees. *Journal of Services Marketing*. Vol. 16, pp70-87.
- Clutterbuck, D., (2013). Time to focus coasching on the team. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45, pp. 18-22. <https://doi.org/10.1108/00197851311296665>
- Cornelissen, T., Heywood, J., S., Jirjahn, U. (2011). Performance pay, risk attitudes and job satisfaction. *Labour Economics*. Vol 18, pp 229-239. doi 10.1016/j.labeco.2010.09.005
- Donovan P., Samler T. (1994). Delighting Customers The Ten-step Approach to Bulding a Customer-driven Organization. *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol 4, pp 38-43.
- Eesti Kvaliteediühing, Retrieved from <http://eq.ee/sisu/kvaliteedilist>
- Eger, L. Mičik, M. (2017). Customer-oriented communication in retail and Net Promoter Score. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.12.009>

- Groth, J. C., Dye, R. T., (1999). Service quality: preceived value, expectations, shortfalls, and boonuses. *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol 9, pp 274-286
- Grönroos, C., Voima, P., (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of academy of Marketing Science*. Vol 41, pp 133-150
- Halachmi, A., (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol 54, pp 502-516. <https://doi.org/10.1108/17410400510622197>
- Jankal, R., Jankalova, M., (2011). Mystery shopping – The tool of employee communication skills evaluation. *Theory and practice*, no 12(1), 45-49. doi: 10.3846/btp.2011.05
- Padar, S., (2016). Kuidas luua ettevõttes kliendikeskne kultuur? Äripäev. Retrived from <http://www.kaubandus.ee/uudised/2016/01/06/kuidas-luua-ettevottes-kliendikeskne-kultuur>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., (1988). SERVEQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Preceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol 64, pp 12-40
- Proenca, T., Torres, A., Sampaio, A., S. (2017). Frontline employee empowerment and preceived customer satisfaction. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Vol 15, pp 178-206.
- Kaye, A., R., Sutton, M., J., D. (1985). Productivity and quality of working life for office principals and the implications for office automation. *Office Technology and People*. Vol 2, pp267-286.
- Kristensen, K. Eskildsen, J. (2011). Is the Net Promoter Score a Reliable Performance Measure? Aarhus University, doi 978-1-4577-0628-8/11/\$26.00
- Kumar, H., Raghavendran, S. (2013). Not by money alone: the emotional wallet and talent management. *Journal of Business Strategy*. Vol 34, 16-23
- Lazear, E., P., (1981). Agency, Earnings Profiles, Productivity, and Hours Restrictions. *The American Economic Review*. Vol 71, pp 606-620. <http://www.jstor.org/stable/1806184>
- Leimann J., Skärvad, P.H., Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim. lk. 309.
- O'Halloran, P., L., (2012). Performance pay and employee turnover. *Journal of Economic Studies*. Vol 29, pp 653-674. doi. <https://doi.org/10.1108/01443581211274601>
- Ernesaks, A-M. (2015). Tulemuste hindamine ja sellest lähtuv tunnustamine. *Psience*. Retrieved from <http://psience.ee/tulemuste-hindamine-ja-sellest-lahtuv-tunnustamine/>
- Rival, J. (2013). Net Promoter Score and employee capability. *Training & Development*. 30-31
- Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

- Ying, Z. Y. (2012). The Impact of Performance Management System on Employee performance. Analysis with WERS. Pp 1-57. Retrieved from: <http://essay.utwente.nl/62260/1/Daisy>
- Safiullah, A., B. (2015). Employee Motivation and its Most Influential Factors: A study on the Telecommunication Industry in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*. Vol 5, pp 79-92
- Shi, W., Tang, L., Zhang, X., Gao, Y., Zhu, Y. (2016). How does word of mouth affect customer satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 31, pp 393-403.
- Slatten, T., (2009). The effect of managerial practice on employee-perceived service quality. The role of emotional satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol. 19. pp 431-455.
- Staniforth, D., West, M., (1995). Leading and managing teams. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol 1, pp 28-33.
doi:<https://doi.org/10.1108/13527599510075272>
- Strandvik, T., Holmlund, M., Edvardsson, B. (2012). Customer needing: a challenge for the seller offering. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 27 pp 132-141
- Wiele, T.V.D, Hesselink, M. & Iwaarden, J.V., (2005). Mystery Shopping: A Tool to Develop Insight into Customer Service Provision. *Total Quality Management*. vol. 16, No. 4, 529-541. doi: 10.1080=14783360500078433
- Wirtz, J., Heracleous, L., Pangarkar, N., (2008). Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines. *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol 18, pp 4-19.
- Woo, K-S., Fock, H. K.Y., (2004). Retaining and divesting customers: an exploratory study of right customers, „at-risk“ right customers, and wrong customers. *Journal of Services Marketing*. Vol 18, pp 187-197.

Lisa 1. Intervjuu Elisa Eesti AS jaemüügi osakonna juhi Anu Eha'ga

1. Millist eesmärki NPS mõõdik ettevõtte jaoks täidab?
2. Miks just ettevõtte soovitusindeks NPS ja mitte rahuloluindeks RI?
3. Miks on Ri kõrgem?
4. Mida organisatsioon teeb selleks, et töötaja ise tahaks paremat hinnet ettevõttele?
5. Millised on igapäevased tegevused NPS tagasiside käsitlemisel?
6. Mille põhjal ollakse kindlad, et pakutavad väärtused on ka kliendi jaoks olulised?

Lisa 2. Klientidele saadetav NPS küsitlus

1. Kui suure tõenäosusega soovitaksite ettevõtet Elisa Eesti AS oma sõpradele ja tuttavatele?

10 palli skaala, kus 1 ei soovitaks üldse ja 10 soovitaks kindlasti.

Kommentaari väli:

2. Kuidas jäite rahule viimase külastusega?

10 palli skaala, kus 1 ei jäänud üldse rahule ja 10 jäin väga rahule.

Kommentaari väli:

Lisa 3. Ankeetküsitlus Elisa Eesti AS jaemüügi osakonna töötajatele

Sugu

☐ Naine

☐ Mees

Vanus

18-25

25-35

35 ja üle

Esinduse asukoht

Tallinn

Lõuna

Ida

Lääne

Haridus

Põhi

Kesk

Kesk-eri

Kõrg

Tööstaaž Elisas

0-1 aasta

1-3 aastat

3 ja üle

Kuivõrd olete kursis NPS mõõdiku teooriaga?

1-5 (1-üldse ei tea, 5-täpselt tean)

Vabade vastuste väli

Lisa 3 järg

Millisest kanalist olete kuulnud/lugenud NPS teooriat?

Internetist

Koolis

Ettevõtte on tutvustanud

Tuttavad on rääkinud

Ei olegi kuulnud

Hinnake oma teadmisi, kui võrd olete kursis, millised küsimused kliendile esitatakse NPS küsitluses?

1-5 (1- üldse ei tea, 5 - täpselt tean)

Hinnake, kuidas kujuneb Ettevõtte soovitusindeks (kuidas arvutatakse)?

1-5 (1- üldse ei tea, 5 - täpselt tean)

Kuidas kujuneb töötaja rahuloluindeks (kuidas arvutatakse)?

1-5 (1 üldse ei tea, 5 täpselt tean)

Kas olete kursis enda NPS tulemustega?

1-5 (1 ei ole kursis, 5 tean täpselt)

Kas olete rahul enda NPS tulemustega?

1-5 (1 üldse ei ole rahul, 5 väga rahul)

Palun põhjendage:

Mida võiks NPS küsitluses muuta?

Vabade vastuste väli.

Lisa 3 järg

Hinnake arvamust „minust, kui töötajast, sõltub kliendi hinnang ettevõttele“ ?

1-5 (1 üldse ei sõltu, 5 muidugi sõltub)

Palun põhjendage enda vastust:

Hinnake arvamust -, Kui kliendil on teenuse rike, kas mina kui töötaja saan mõjutada kliendi NPS hinnangut?“

1-5 (1 üldse ei saa, 5 muidugi saan)

Palun põhjendage enda vastust:

Hinda enda rahulolu hindamise süsteemiga?

1-5 (1 ei ole üldse rahul, 5 olen väga rahul)

Põhjendus:

Rahulolu hüvitamise süsteemiga?

1-5 (1 ei ole üldse rahul, 5 olen väga rahul)

Põhjendus:

Mida võiks hüvitamise süsteemis muuta?

Lisa 4. Ankeetküsitluse kommentaarid töötajatelt

Küsimus	Kommentaar
Kas olete rahul enda isikliku NPS tulemusega?	• Minu NPSi tulemust mõjutavad ka asjaolud mille vastu mina ei saa - näiteks levi puudumine Põhja Hiiumaal. • Kliendid märgivad tihti ka siis kui rahul on, kehvema hinde. • Kliendid ei saa aru ja ei tea, mis täpsemalt on nps + ei meeldi, et nps otseselt mõjutab tulemustasu. • Enda omaga olen väga rahul, kuid Elisa omaga ei ole. • Pikad järjekorrad, kvaliteet hakib. • Minu pingutustest ja heast teenindusest ei olene minu tulemus. • Saame selle järgi palka, et Elisal peab olema hea hinne, aga siis võiks teenuste kvaliteeti ja levi ka paremaks teha, et meie sellepealt raha ei kaotaks. • Teenindajast mitte sõltuvad faktorid (telekanalid hakivad, levi puudub, kliendiinfo meeletu ootejärjekord) • Kui klient paneb halva hinde põhjuseks, et tal pole sõpru, siis mina pole selles süüdi.
Rahulolu hüvitamise süsteemiga?	• Alati saab paremini. • Kui klient paneb neutraalne Elisa suhtes, siis minu isiklik hinne jääb samuti neutraalseks. • Palju tuleb vastuseid kus täidab keegi teine küsitluse või klient kes on väga hästi teenindatud paneb lihtsalt kehva hinde, sest küsimustik on üldistav ja ei jää kliendile muljet millise konkreetse teenindussituatsiooni kohta küsitlus tuli. • Kuna see mõjutab palka, siis ei ole väga rahul. Ja just selle tõttu et arvestatakse Elisa soovitus indeksit mitte töötaja kompetensi. • Minu arvates karistatakse NPSiga teenimatult töötajaid, kes teevad head tööd. Kui terve kuu on teenindaja enda tulemused 9-10 kuid NPS tuleb temast sõltumatutel põhjuselt alla 7, siis see mõjutab tõsiselt tulemuspalka.

SUMMARY

THE PERFORMANCE RELATED PAY DEPENDENCY OF AN ORGANIZATION NET PROMOTER SCORE BASED ON ELISA EESTI AS

Triin Tammemäe

Every company has some level of customer service and organizations have measured their customer satisfaction for a long time. In Elisa Eesti AS the performance related pay is dependent of Net Promoter Score. The author of this thesis has been working in the company for a long time and is experienced in customer service. The circumstance, which most employees tend to have a negative opinion of the customer satisfaction index and do not believe that they can affect customer satisfaction, was the reason for writing this paper. The author wanted to find out if frontline employees have an influence on customer's feedback for the whole organization. The purpose of this paper was to make proposals in performance related pay by taking into account client's feedback.

Therefor to accomplish the purpose, author needed to:

- analyze job efficiency, motivation of the personnel and performance related pay;
- analyze performance management and its role in personnel management;
- give overview different client satisfaction measurement methods and Net Promoter Score;
- show how is Elisa Eesti AS performance management related to Net Promoter Score;
- carry out survey to analyze frontline employees mentality;
- analyze the result of the survey and to make propositions to Elisa Eesti AS.

The first chapter of the theoretical part of this paper gives an overview of employees' different motivators and satisfaction measurements. It also describes what is performance related pay and how it should be used in order to get the best result. The second part introduces customer service satisfaction and different metrics for measuring customers' feedback, however the main focus is on the theory regarding Net Promoter Score.

The author found that these employees who can influence their salary and do not have limits, are more satisfied than those who have fixed pay. Therefore has the employer responsibility to make that kind of system what is acceptable for all the employees. In the end of the theory, the author found that customers who are loyal to the company are much more satisfied with the service and customer care. They are more likely to buy from the same service provider than new customers.

In the empirical part of this paper the author interviewed the manager of Elisa Eesti AS retail department Anu Eha, conducted a research among Elisa's frontline employees and analyzed the feedback to the organization given by its customers. The research results showed that most of the employees were not satisfied with the performance related pay which was linked to Elisa's Net Promoter Score. The main reason given was that the employees did not believe in the metrics and did not consider themselves responsible for customers' negative feedback. On the other hand, the customer feedback documents displayed that on average 70% of the clients, who were not likely to recommend the company to their friends and family, had experienced incompetent or insufficient service. Only 20% of the clients were not satisfied with the quality of the service.

In combination of the theoretical and empirical parts, the author of this paper found that the most important factor for customer satisfaction is the service quality provided by the organization's frontline employees. The author provided some suggestions for changes in Elisa Eesti AS employee motivation systems in order to improve the satisfaction of the customers. Main suggestions are involved with improving employee's knowledge about Net Promoter Score and its theory. As the result of the research showed, many employees do not know the theory. However, the most important change suggested was to change the calculation of the employee's performance related pay, which is linked to the organization's Net Promoter Score.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Triin Tammemäe,

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

ETTEVÕTTE SOOVITUSINDEKSI SIDUMINE TÖÖTAJA TULEMUSTASUGA
ELISA EESTI AS NÄITEL,

mille juhendaja on Kandela Õun

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, 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 alates **15.05.2023**kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

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

Tartus/Tallinnas/Narvas/Pärnus/Viljandis, **15.05.2023**

