

TARTU ÜLIKOOL
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND
NARVA KOLLEDŽ
ÜHISKONNATEADUSTE LEKTORAAT

Anna Tarassova

**TÖÖRAHULOLU MÕJU KLIENDIRAHULOLULE
AKTSIASELTS KA VAIKO NÄITEL**

Lõputöö

Juhendajad Heiki Luts ja lektor Jelena Rootamm-Valter

NARVA 2017

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

.....

Töö autori allkiri ja kuupäev

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖRAHULOLU MÕJU KLIENDIRAHULOLULE	7
1.1. Kliendirahulolu teoreetiline käsitlus	7
1.1.1. Kliendirahulolu mõiste ja seda mõjutavad tegurid	7
1.1.2. Kliendirahulolu kujundavad tegurid	9
1.1.3. Kliendirahulolu eripära teenindussektoris	10
1.1.4. Kliendirahulolu tõstmise võimalused	12
1.2. Tööraahulolu teoreetiline käsitlus.....	12
1.2.1. Tööraahulolu määratlus ning seda mõjutavad tegurid.....	12
1.2.2. Tööraahuloluteooriad ja -mudelid	13
1.3. Tööraahulolu mõju kliendirahulolule	16
2. TÖÖRAHULOLU MÕJU KLIENDIRAHULOLULE KA VAIKO ASis.....	20
2.1. Ettevõtte iseloomustus	20
2.2. Kliendirahulolu ja tööraahulolu seose uurimismetoodika koostamine.....	22
2.2.1. Uuringu kogumi iseloomustus ja valimi moodustamine	22
2.2.2. Kliendirahulolu mõõtmise metoodika	23
2.2.3. Töötajate rahulolu mõõtmise metoodika	25
2.2.4. Kliendi- ja tööraahulolu seose mõõtmise metoodika	26
2.2.5. Uuringu läbiviimine	26
2.3. Andmete analüüsi tulemused	27
2.3.1. Kliendirahulolu analüüs.....	27
2.3.2. Tööraahulolu analüüs	28
2.4. Järeldused ja ettepanekud kliendirahulolu tõstmiseks tööraahulolu parandamise kaudu KA VAIKO ASis	30
KOKKUVÕTE	37
SUMMARY	40
KIRJANDUS	42
LISAD	48
Lisa 1. KA Vaiko ASi struktuur.....	48
Lisa 2. KA Vaiko ASi kliendirahulolu küsimustik	49
Lisa 3. Autori koostatud KA Vaiko ASi kliendirahulolu uuringu veebiankeedi aadress	52
Lisa 4. KA Vaiko ASi tööraahulolu küsimustik	53

Lisa 5. Autori koostatud KA Vaiko ASi töörahulolu uuringu veebiankeedi aadress .	56
Lisa 6. Kliendirahulolu küsitluse andmete töötlemise tulemused.....	57
Lisa 7. Vastuste väärtuste agregeerimine.....	58
Lisa 8. Töörahulolu küsitluse andmete töötlemise tulemused	60
Lisa 9. Töötajate töörahulolu hinnangute keskväärtuste jaotus Olgina ja Sinimäel ...	62

SISSEJUHATUS

Kiiresti arenevas ja muutuv as maailmas esineb kasvav huvi töörahulolu kui kliendirahulolu mõjutaja vastu. Varasemalt on töö- ja kliendirahulolu vahelist seost teaduslikult uurinud Arora, Khalaf, Jyoti, Sharma jt. Ettevõtte on võimeline saavutama kliendirahulolu vaid siis, kui ettevõtte töötajad on tööga rahul. Tööga rahul olevad töötajad pühendavad end paremini tööülesannete täitmisele, mille tulemusena teevad nad tööd hästi ja heameelega. Tänu sellele on ettevõttel rohkem rahulolevaid kliente, mis omakorda mõjutab ettevõtte tulemuslikkust.

Uurimistöö on aktuaalne, kuna aitab näidata, kuidas saavutada kõrgemat kliendirahulolu läbi töötajate motiveerimise. Töö- ja kliendirahulolu vaheline seos võimaldab käsitleda töörahulolu tegurina, mis aitab saavutada ja säilitada kliendirahulolu. Autori arvamusel võimaldab lõputöös läbi viidud uuring konkreetsel ettevõttel suurendada kliendirahulolu läbi töörahulolu tõstmise.

Lõputöös uuritakse KA Vaiko ASi, mis pakub hoonete hooldamise teenust. Teenus kuulub elamu- ja kommunaalteenuste valdkonda, milles on ettevõttel oma tegevuspiirkonnas monopolne seisund. Ettevõtte osutab teenuseid ka teistes tegevusvaldkondades, milles tegutsemiseks peab ettevõtte olema turul konkurentsivõimeline ning selleks peab ettevõttel olema hea maine. Viimase tagamiseks peab ettevõtte hoolitsema kliendirahulolu eest ka tegevuspiirkonnas, kus tal on monopolne seisund.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas tõsta kliendirahulolu töötajate rahulolu parandamise kaudu KA Vaiko ASi näitel ning esitada ettevõtte juhtkonnale ettepanekud töörahulolu tõstmiseks. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

1. Töörahulolu mõju kliendirahulolule teoreetilise aluse loomine teaduskirjanduse põhjal.
2. Meetodite valik töö- ja kliendirahulolu vahelise seose väljaselgitamiseks.
3. KA Vaiko AS klientide rahulolu väljaselgitamine.
4. KA Vaiko AS töötajate rahulolu väljaselgitamine.

5. Leida, milline on seos kliendi- ja tööraahulolu vahel nimetatud ettevõttes. Kui selgub, et kliendi- ja tööraahulolu vahel on positiivne seos, siis töötada välja ettepanekud tööraahulolu tõstmiseks ettevõttes.

Lõputöö koosneb sissejuhatuses, kahest peatükist, autori poolt esitatud järeldustest, ettepanekutest ja kokkuvõttest.

Esimeses peatükis keskendub autor kliendirahulolu tähtsusele ja eripärasusele teenindavas ettevõttes. Ta toob välja kliendirahulolu definitsioonid, seda mõjutavad tegurid ning mõõtmise meetodi RATAR mudeli abil. Järgnevalt käsitleb autor erinevate autorite tööraahulolu definitsioone, neid mõjutavaid komponente ning kirjeldab lühidalt rahuloluteooriaid. Rahuloluteooriate käsitlemisel valib autor Frederick Herzbergi kahefaktori teooria. Teoreetilise ülevaate kolmas osa on pühendatud tööraahulolu mõjule kliendirahulolule. Autor toob varasemate uuringute tulemuste alusel välja Arora, Jyoti ja Sharma, Khalafi jt seisukohad tööraahulolu mõju kohta kliendirahulolule.

Empiirilises osas ehk lõputöö teises peatükis esitab autor ettevõtte iseloomustuse, tutvustab uurimismetoodikat ning esitab uuringu analüüsi tulemused. Empiirilise osa ülesandeks on välja selgitada, milliste töötajate rahulolu komponentide kaudu juhtkond saab nende tööraahulolu tõsta ning seeläbi positiivselt mõjutada ka klientide rahulolu. Töös püstitatud empiirilise uurimisülesande täitmiseks kasutatakse juhtumiuuringut. Andmete kogumine toimub struktureeritud ankeetküsitluse kaudu. Kogutud andmete töötlemiseks kasutatakse statistilist analüüsi.

Lõputöö raames läbi viidud analüüsi põhjal töötab autor välja ettepanekud ettevõtte kliendirahulolu tõstmiseks läbi tööraahulolu parandamise.

1. TÖÖRAHULOLU MÕJU KLIENDIRAHULOLULE

1.1. Kliendirahulolu teoreetiline käsitlus

1.1.1. Kliendirahulolu mõiste ja seda mõjutavad tegurid

Kliendirahulolu on juba pikka aega olnud teadusuuringute objektiks seoses oma tähtsusega turustamise ja äritegevuse jaoks (Zondiros jt 2007: 1086). Suurenenud konkurents on sundinud ettevõtteid otsima uusi, tõhusamaid viise äritegevuseks ja klientide hankimiseks, koondudes kliendikesksele strateegiale. Mõiste „kliendirahulolu“ omab turundamises kesksel rolli ning on tunnustatud kui üks peamisi tulemuslikkuse saavutamise vahendeid turul. Üha rohkem kasvab huvi kliendirahulolu juhtimisele. See võimaldab vähete vahenditega positiivse tulemuse saavutamist. Seepärast on teadlased keskendunud aruteludele ja uuringutele kliendirahulolu teguritest. (Arora jt 2015: 91, 92)

Kliendirahulolu mängib suurt rolli äriühingu edukas majanduslikus tegevuses. Ettevõtte juhtkond peab pidevalt jälgima oma klientide rahulolu. Ebameeldiva kogemuse saanud klient on rahulolematu klient, kes tekitab ettevõttele kahju sellega, et jagab sellest ettevõttest oma negatiivset kogemust, mille tagajärjel võib väheneda ettevõtte potentsiaalsete klientide hulk, mis omakorda kahjustab ettevõtte mainet. (Carson 2016: 2, 3)

Kliendirahulolu olemuse paremaks mõistmiseks esitab autor esiteks kliendi definitsiooni. Kliendi mõistet võib käsitleda erinevatel tasanditel. Buttle (2009: 126) määratleb kliendi mõistet kahes kontekstis:

- B2C klient kui lõpptarbija (üksikisik või leibkond);
- B2B klient kui organisatsioon (tootja või vahendaja) või institutsioon (mittetulundusettevõtte või omavalitsusorgan).

Lõputöö kontekstis kasutab autor mõistet „klient“ mõlemas tähenduses.

Mallene (2005: 15) defineerib kliendi mõistet lõpptarbija seisukohalt: müüjale on klient kui ärisõber kaupluses osutatavate teenuste tarbijana. Klient on ettevõttele eluliselt tähtis ning suhe kliendiga on suurima väärtusega. (Mallene 2005: 15)

Kliendi- ja töörahulolu käsitledes on tarvis välja selgitada, mis on rahulolu. Terminit „rahulolu“ kasutatakse tavaliselt kui rahulolu millegagi seoses, näiteks eluga rahulolu. Kliendirahulolu kontekstis on „rahulolu“ kliendi hinnang kogemuse mõnele või kõikidele osadele (Dongmo ja Onojaefe 2013: 3).

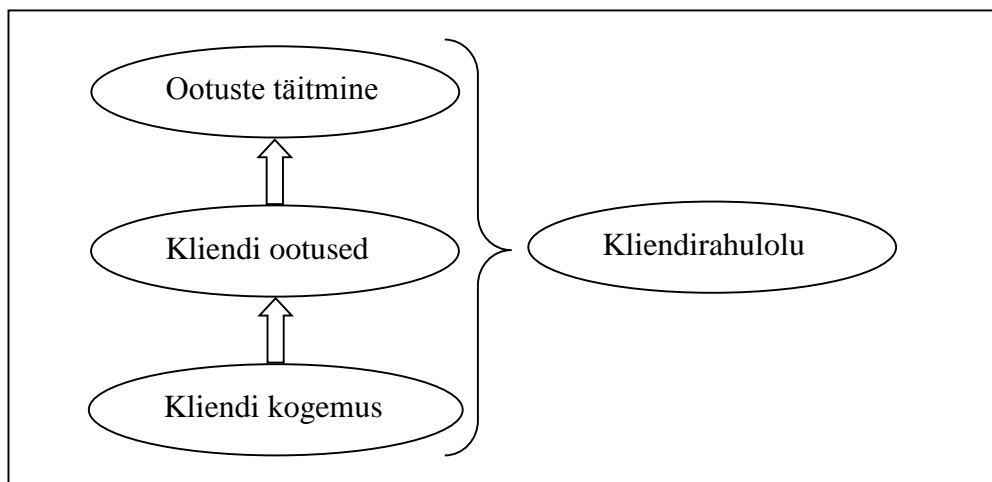
Kliendi vajaduste rahuldamine on positiivne emotsionaalne seisund, mida klient tunneb pärast teenuse või toote ostmist (Carson 2016: 2). Vadi (2001: 92) aga defineerib vajadust kui inimese seisundit, milles ta tunneb puudust mingitest talle olulistest tingimustest.

Arora jt (2015: 92) väidavad, et rahulolu tuleneb teenuste tegeliku kvaliteedi võrdlemisel oodatavaga. Ettevõtte on huvitatud sellest, et teenus oleks ootuspärane või ületaks kliendi ootusi, siis on klient rahul (Arora jt 2015: 92). Ok jt (2007: 674) toovad omakorda välja, et klientide ootused kujunevad, arvestades enda ja oma sõprade eelnevat teenindamise kogemust ning informatsiooni teistest allikatest.

Giese ja Cote (2000, viidatud Arora jt 2015: 92 järgi) määratlevad kliendirahulolu kui identifitseeritud vastust (kognitiivne või afektiivne), mis puudutab erilist tähelepanu (st ostu kogemus ja/või sellega seotud toode) ja kestab teatud aja jooksul (st ostujärgne (ingl. *post-purchase*), tarbimisjärgne (ingl. *post-consumption*). See definitsioon näitab, et kliendi kui indiviidi rahuloluks on tulemus, mille ta saab ostu kogemusest. Ostu kogemus vahendab hedoonilist (mõnu) ja utilitaarset (praktilisus) ostmise kasu. (Arora jt 2015: 92) Hedoonilist ja utilitaarset ostmise kasu käsitletakse tarbijate vajaduste rahuldamise kontekstis.

Kliendirahulolu on defineeritud ka kui mõõtu, mille põhjal ettevõtte toode või teenus vastab kliendi ootustele (Zondiros jt 2007: 1086). Meleki (1991, viidatud Dongmo ja Onojaefe 2013: 3 järgi) ja Buttle (2004, viidatud Dongmo ja Onojaefe 2013: 3 järgi) väidavad, et kliendirahulolu on klientide ootuste täitmine, mis kaasneb toote/teenuse tarbimisega. Kulutades oma raha ootab klient rahulolu, mis tuleb kaasa toote/teenuse tarbimisega. Kuna kliendi rahuloluks võib olla väga isiklik hinnang ning see võib sõltuda individuaalsetest ootustest, on mitmete kliendirahulolu mõistete kontseptsiooni aluseks eeldus, et kliendi ootustele vastava toote/teenuse osutamise tulemuseks on tarbija rahulolu või rahulolematuse. (Dongmo ja Onojaefe 2013: 3)

Toetudes Dongmo ja Onojaefe, Oki, Buttle ja Tschuhli teoreetilistele seisukohtadele koostas lõputöö autor kliendirahulolu mudeli (joonis 1). Selle mudeli aluseks on kliendi kogemus, millest kujunevad kliendi ootused ja ootuste täitmine ning mis kokkuvõttes määratleb kliendirahulolu.



Autori koostatud.

Joonis 1. Kliendirahulolu mudel.

Tuginedes eeltoodule võib öelda, et kliendirahulolu omab ettevõtja jaoks väärtust, mille kaudu ettevõtte juhtkond ja /või -omanik saab otsustada, millist kliendi saamise ja säilitamise strateegiat valida, et saavutada kasumlikkus ning jääda turul jätkusuutlikuks ja konkurentsivõimeliseks.

1.1.2. Kliendirahulolu kujundavad tegurid

Zondiros jt (2007: 1087) toovad oma artiklis välja kliendirahulolu tegurite eelkäijad, mis selgitati välja empiiriliste uuringute ülevaatest. Kliendirahulolu kujundavad tegurid on ootuste teooria seisukohalt: ootused, täitmata ootused, teostus, mõju, vastavus (ingl. *expectations, disconfirmation of expectations, performance, affect and equity*) (Zondiros jt 2007: 1087). Tarbija rahulolu mudel (Oliver 1993 Arora jt 2015: 92) näitab, et rahulolu kujunemist mõjutab:

- 1) nii positiivne kui ka negatiivne afektiivne vastukaja;
- 2) mitteteadlik ja teadlik ootustele vastavuse tajumine.

Kliendirahulolu teguriteks on kliendi saadud kogemus ettevõttes ja sellest arvamuse avaldamine tutvavatele, tajutud teenuste kvaliteet ja klientide säilitamise viis (Zondiros jt 2007: 1086).

Kliendirahulolu kujunemise olulisemateks teguriteks peetakse suhteid toote tarbija ja teenuse pakkuja vahel, mis kaasnevad klientide poolt esitatud kaebuste vähenemisega ning omakorda soodustavad klientide hoidmist (Dongmo, Onojaefe 2013: 2).

Toetudes varasemate uuringutele, Zondiros jt (2007: 1087) pakuvad kliendirahulolu kujunemise teguriteks ka töötajate rahulolu ja pühendumuse. Carson (2016: 3) väidab, et kliendirahulolu saavad tõsta rahulolevad töötajad. Empiirilised uuringud näitavad, et kliendirahulolu ja töötajate keskendumine kliendile omavad positiivset seost ning sellist töötajate hoiakut võib samuti arvestada kliendirahulolu mõjutavaks teguriks (Coelho jt 2010: 1347; Khalaf jt 2013: 299). Selle teguri soovitud mõju saavutamiseks peab ettevõtte juhtkond võtma suuna kliendikeskse strateegia. Ettevõttele soovitatakse kliendikeskseid strateegiaid ka rakendada. Jyoti ja Sharma (2012: 298) väidavad, et selleks peab ettevõtte juhtkond informeerima oma töötajaid ettevõtte eesmärkidest, määratlema töötajate rolli selles protsessis ning tõstma töötingimusi parandades töörahulolu. Need tegevused aitavad kaasa kliendikeskse strateegia loomisele. (Jyoti, Sharma 2012: 298)

Eelpool loetletust võib järeldada, et kliendirahulolu kujunemise teguriteks on: nende ootused, täitmata ootused, sooritus, emotsionaalne seisund, mitteteadlik ja teadlik ootustele vastavuse tajumine ning suhted tarbija ja pakkuja vahel. Viimane osutab kliendikesksele suhtumisele, mis omakorda sõltub töötajate rahulolust ja pühendumusest.

1.1.3. Kliendirahulolu eripära teenindussektoris

Teenuseid osutavates organisatsioonides sõltub kliendirahulolu olulisel määral töötajatest. Klientidega suhtlemise protsessis on töötajate rolliks vahendamine, kuna teenuseid osutatavas ettevõttes toimub alati vahetu kontakt kliendiga ning selle protsessi käigus peavad töötaja (teenindaja) ja klient omavahel suhtlema (Grönroos 2007: 25). Kuna usaldusväärsete kontaktide loomine on eriti oluliseks panuseks teenindusettevõtte tegevusse, peavad klienditeenindajad olema piisava ettevalmistusega ja suhtlema kliendiga efektiivselt (Scheers, Botha 2014: 98).

Grönroos on üks tunnustatumaid autoriteete teenuste juhtimise ja turustamise valdkonnas. Ta defineerib teenust kui protsessi, mis koosneb tegevusest või tegevuste seeriast, mis on suuremal või vähemal määral ainetu ning mis on ja mida teostatakse

kliendi ja teenindaja ja/või füüsiliste ressursside või toodete ja/või teenuste tarnija süsteemide vahelises vastasmõju protsessis. Teenuse kui protsessi eesmärgiks on lahendada tarbija probleem (Grönroos 2007: 52). Teenust osutava äriühingu tegevuse eesmärgiks on pakkuda sihtklientidele teenuste protsesse, mis toetavad klientide igapäevast tegevust ja nende jaoks väärtuste loomist (Grönroos 2007: 220).

Tschuhl (2011: 41-44) käsitleb teenindamist kui kasumi allikat. Suurepärane teenindamine suurendab toote väärtust ning aitab kaasa kliendilojaalsuse loomisele. Edukad ettevõtted väärtustavad eelkõige suhteid kliendiga ning vaid seejärel kaubanduslikke tehinguid. Kvaliteetne teenindamine ning kliendikeskne suhtumine saab olla isegi oluliseks konkurentsieeliseks (Tschuhl 2011: 41-44). Võib väita, et rahulolev klient on aluseks kasumlikule äritegevusele. Carson (2016: 3, 4) toob välja, et korduva ostmise tõenäolisus on 32% võrra kõrgem, kui klient saab hea teeninduse osaliseks. Samuti väidab Carson, et kliendile on teenindamine tähtsam kui toode (2016: 3, 4).

Teenusest üldise ettekujutuse loomiseks määratleb Grönroos (2007: 53) teenuste kolm põhiomadust:

- 1) teenused on protsessid, mis koosnevad tegevusest või tegevuste ridadest;
- 2) teenus osutatakse ja turustatakse üheaegselt;
- 3) klient osaleb teenuse tootlikkuse protsessis mingil määral kui kaasprodutsent.

Teenuse omadusi käsitledes võib järeldada, et teenindavates ettevõtetes on kliendirahulolu saavutamine raske teenuse omaduste tõttu - see ei ole esemeline ning selle kättesaamine sõltub paljuski kliendist endast. Rahulolu kujuneb keerulisemalt kui toodete ostul-müügil. Lõputöö autori arvates erineb teenus tootest peamiselt selle poolest, et klient osaleb teenindamise protsessis. See annab protsessile kordumatu eripära. Erinevalt füüsilisest tootest ei ole teenindamisprotsessi võimalik tagastada või parandada.

Lõputöö kontekstis omab olulist rolli teenuse omadus, mis väljendub üheaegses osutamises ja turustamises. Kliendirahulolu käsitlemisel teeninduses käsitletakse töötajaid spetsiifiliselt kui teenindajaid ning nende poolt tehtavad tööd kui teenindamist.

1.1.4. Kliendirahulolu tõstmise võimalused

Ettevõtte peab pidevalt hoolitsema sellest, et jääda turul konkurentsivõimeliseks ja tulemuslikuks. Kliendirahulolu suurendamine ja pidev täiustamine on selle üheks peamiseks tingimuseks. Dongmo ja Onojaefe (2013: 2) väidavad, et kõik ettevõtte tegevused kliendirahulolu taseme tõstmiseks ja ületamiseks peavad olema seotud või seotud ja suunatud ettevõtte majandusliku olukorra parendamisele. Buttle (2009: 43-45) omakorda arvab, et turul konkureerimiseks peab ettevõtte strateegilise eesmärgina ennetama ja ületama klientide ootusi. Kliendirahulolu suureneb, kui ettevõtte püüab oma kliente paremini mõista, keskendudes kliendi vajadustele ning ületades kliendi ootusi. Sellega paraneb kliendi kogemus. (Buttle 2009: 43-45)

Kliendi heaks ostukogemuseks on ettevõtte võimelisus edastada kliendile seda, mida ta väärtustab, mis omakorda suurendab tema rahulolu (Arora jt 2015: 92).

Heizer ja Render (2011, viidatud Dongmo ja Onojaefe 2013: 3 järgi) arvavad, et organisatsiooni poolt oleks tõhus viis kliendirahulolu suurendamiseks sellise protsessi arendamine ja rakendamine, mis tagaks ühtlase, järjekindla ja õigeaegse kvaliteettoodete või -teenuste osutamise.

Dongmo ja Onojaefe (2013: 3) arvamusel on kliendid üha rohkem haritud ja oma õigustest paremini teavitatud. Seetõttu on raskendatud ka neile kõrgeima rahulolu kindlustamine (Dongmo ja Onojaefe 2013: 3). Tschuhli (2011: 101) arvates on kõrgekvaliteetset teenust suutelised pakkuma vaid delegeeritud õigustega töötajad.

Kliendirahulolu suurendamine on keeruline protsess, kuna ettevõtja peab katkematult hoolitsema kliendirahulolu täiustamise ja tema kogemuste parandamise eest. Keskendudes kliendi vajadustele ja väärtustele saab ettevõtte ennetada ja ületada klientide ootusi, mis omakorda mõjub positiivselt kliendirahulolule. Nagu ülalpool nimetatud, üks tähtsamaid neist on töörahulolu.

1.2. Töörahulolu teoreetiline käsitlus

1.2.1. Töörahulolu määratlus ning seda mõjutavad tegurid

Töörahulolu teema omab ettevõtte jaoks olulist rolli. Sellest sõltub ettevõtte tulemuslikkus, jätkusuutlikkus, maine ja kliendirahulolu. Töörahulolu mõiste ühendab

endas erinevaid komponente, mille tähendus võib iga inimese jaoks olla erinev, sõltudes tema vajadustest.

Karr (2008, viidatud Scheers, Botha 2014: 100 järgi) defineerib töörahulolu kui inimese positiivset hoiakut ja sisemist seisundit, mis on seotud isikliku eneseteostuse tundega (ingl. *Personal feeling achievement*). Scheers ja Botha (2014: 100) toovad välja teiste autorite (Brief, Weiss 2001; Cranny jt 1992, viidatud Weiss 2002 järgi) töörahulolu mõiste nagu meeldiv emotsionaalne seisund oma töötulemuste hinnangust, afektiivne reaktsioon tööle ja hoiak töö suhtes. Tziner jt (2011: 68) defineerivad töörahulolu kui positiivset emotsionaalset seisundit, mis tekib oma töö tulemuste üldisest hinnangust või töö kogemusest (ingl. *Job experiences*). Samuti loevad nad töörahulolu määratlevaks teguriks seda, mil määral töötaja isiklikud vajadused langevad kokku töökeskkonnaga.

Töötajate heaolu kajastab nende valmisolekut edaspidiseks koostööks organisatsioonis. Tööheaolu kontseptsioon on siiski enam tuntud töörahuloluna. Töörahulolu mõjutavad: põhitöötasu, karjäärikasvuvõimalused, järelevalve, töötingimused, sotsiaalsuhted ning koormus. (Eamets jt 2010: 12)

Huvitatud poolte teooria väidab, et pikaajalises perspektiivis oleneb ettevõtte väärtus selle töötajate teadmistest, oskustest ja pühendumisest ning selle vastastikusest suhtumisest investorigesse, klientidesse ja teistesse huvitatud pooltesse (Eamets jt 2010: 9).

Deepa (2014, viidatud Abu-Shamaa jt 2015: 9 järgi) märgib, et töötajate kaasamine, organisatsiooni pühendumus ja tööga rahulolu on omavahel seotud. Kui töötajad on oma tööga rahul, muudavad nad suhtumist töösse, tehes seda paremini ning seeläbi paranevad nii iga töötaja kui ka kogu organisatsiooni tulemused (Abu-Shamaa jt 2015: 9). Khalaf (2013: 298) arvamusel töötajate rahulolu tõuseb, kui neil on klientide teenindamiseks jõudu ja oskusi. Töörahulolu erinevad käsitlused on aluseks selle valdkonna teooriatele ja mudelitele.

1.2.2. Töörahuloluteooriad ja -mudelid

Maailmas on töörahulolu laialdaselt uuritud. Tavaliselt tuuakse välja neli peamist töörahuloluteooriat: Maslow vajaduste teooria, Herzbergi kahe faktori teooria,

Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudel (ingl. *Job Characteristics Model*) ning Judgi dispoitsiooni ehk töötaja isiksuse väärtustamise mudel (Hassard jt 2016).

Maslow vajaduste teooria on töörahulolu tundmaõppimisel üks esmastest. Selle eeldusel kujunevad inimeste vajadused viietasemeliseks hierarhiaks. Selle osadeks on füüsilised vajadused, turvalisus, kuulumine, tunnustus ja eneseteostus. Maslow vajaduste teooria väidab, et inimesel on esmatähtsad vajadused nagu füüsilised vajadused ja turvalisus, mis peavad saama rahuldatud esmajärjekorras. Järgmised hierarhilised vajadused täidetakse tingimusel, et eelmised vajadused on rahuldatud. Näiteks ei saa inimene rahuldada eneseteostuse vajadust enne kui kõik eelnevad vajadused on rahuldatud. Teooria järgi täidetakse füüsilised vajadused ettevõtte poolt materiaalse kompensatsiooni ja sotsiaalsete tagatistega. Turvalisuse vajadused kajastatakse tööohutuses, tööhõivatus kindlustunde ja ettevõtte poliitikaga. (Hong jt 2013: 28)

Näiteks kui organisatsiooni töötajal on kaks esimest vajadust rahuldatud, võib tal tekkida tunne, et ta on ettevõtte meeskonna liige. See väljendub heades suhetes kolleegide ja juhtkonnaga. Seejärel vajab töötaja tunnustust oma kolleegide ja ettevõtte poolt. Maslow vajaduste teooria hierarhiliseks tipuks on eneseteostuse vajadus, mis väljendub inimese soovis erialaselt areneda, et saavutada rahulolu. (Hong jt 2013: 28)

Üheks olulisemaks töörahuloluteooriaks on Herzbergi kahe-faktori teooria. Herzberg jõudis järeldusele, et töörahulolu mõjutavad kaks tegurite gruppi: hügieeni- ja motivatsioonitegurid. (Herzberg 1987: 6-11)

Hügieeniteguri komponentidena käsitletakse töötingimusi, järelevalvet, töötasu, kindlustunnet ja staatust (Herzberg 1987: 6-11). Vadi (2001: 59) toob välja lisaks töökultuuri, inimsuhted ja juhtimise kvaliteedi. Rahulolu hügieeniteguriga on eelduseks, et tööga saab tervikuna rahul olla. Tööandja peab töötajale kindlustama nende komponentide teatud taseme, et tööd saaks korralikult teostada. Kui tööandja poolt pakutav tase on puudulik, ilmneb madal töörahulolu, töötaja hakkab halvasti töötama või lahkub töölt. Nende komponentide paremaks muutmine ei taga aga olulist rahulolu tõusu. Hügieeniteguri komponentidest on juhtkonnal motiveerimiseks võimalik kasutada näiteks karistusmeetmeid. Viimased on teadaolevalt aga üsna väikese mõjuga. (Hassard jt 2016; Hong jt 2013: 29)

Motivatsiooniteguri komponentideks on töö iseloom, saavutusvajaduste rahuldamine, vastutus, tunnustamine, edendamine ja kasv. Nendest teguritest kujundatakse töötajatele positiivsed tunded. Motivatsiooniteguri komponentide kaudu rahulolu tõstmist tööandja saab mõjutada positiivseid motiveerimismeetmeid kasutades. (Hong jt 2013: 29)

Herzbergi mudeli eeliseks teiste ees on see, et ta pakub mugavat kvantitatiivse mõõtmise võimalust (Hassard jt 2016).

Töö karakteristikute teooria, mida nimetatakse ka mudeliks (ingl. *Job Characteristics Model*) on üks olulisematest organisatsioonikäitumise valdkonnas. Mudel selgitab, et töörahulolu ja sisemotivatsioon on otseselt seotud töötaja kolme kriitilise psühholoogilise seisundi kogemusega (ingl. *Critical psychological states*). Nendeks on: töö sisu, vastutus ja tulemuste teadmine. Selle mudeli järgi on töörahulolu komponentideks töö mitmekesisus, ülesande identiteet, ülesande olulisus, töö iseseisvus ning tagasiside. (Behson 2010: 43, 44)

Judgi dispositsiooni ehk töötaja isiksuse väärtustamise mudel eeldab, et töörahulolu on tugevalt seotud isiksusega. See mudel põhineb väitele, et inimesel on tugev eelsoodumus rahulolu konkreetsele tasemele, mis aja jooksul ei muutu. Selle mudeli oluliseks teguriks on isiksuse enesehinnangu roll töörahulolus. Selle osadeks on: enesehinnang, enesetõhusus, emotsionaalne stabiilsus ja järelevalve. Need tegurid on korrelatsioonis töörahuloluga. (Hassard jt 2016)

Eestis on tuntud ka J. Stacey Adams'i võrdsusteooria, mis käsitleb töötaja panuse ning selle eest tööandjalt saadava hüve võrdlemist - kas see toimub õiglaselt. Võrdluses arvestab töötaja tööpingutuse, aga ka oma hariduse, kogemuse ja töötulemuste vastavust tasule, kusjuures tasu käsitletakse siin laias mõttes. Ebavõrdsuse tunnetamisel võib töötaja muuta oma töö tõhusust ja kvaliteeti või organisatsioonist lahkuda. (Mahoney 2013: 159, 160)

Lõputöö autor võtab oma töös kasutusele Frederick Herzbergi kahe-faktori teooria, sest see võimaldab mugavat kvantitatiivse mõõtmise võimalust ning seetõttu saab siduda töörahulolu kliendirahuloluga.

1.3. Tööraahulolu mõju kliendirahulolule

Tööraahulolu mõju kliendirahulolule leiab väljendust erinevatel viisidel. Seda väljendavad töötajate lojaalsus ehk pühendumus, tunnustus, võimalus areneda, motiveerimine, hoiakud, emotsionaalne seisund ehk emotsionaalne nakatumine jne. Järgnevalt toob lõputöö autor nimetatud väljendusviiside abil välja selgitused töö- ja kliendirahulolu vaheliste seoste kohta.

Edukate ettevõtete tunnuseks on eesmärgid, mis kajastavad nii töötajate kui ka klientide huve. Uuringud näitavad, et organisatsioonile lojaalsed ning rahulolevad töötajad kindlustavad kõrge kliendirahulolu. (Zondiros jt 2007: 1087; Xu ja Goedegebuure 2005: 50-51) Uurimistulemused näitavad, et 40-80% klientide rahulolust ja lojaalsusest sõltub kliendi-töötaja suhtest (Zondiros jt 2007: 1087).

Xu ja Goedegebuure (2005: 50, 51) töös edukate ettevõtete üldiste tegurite tundmaõppimisel selgus, et need ettevõtted, kelle eesmärgid kajastavad nii töötajate kui ka klientide huve, saavutavad paremaid tulemusi. Järelikult on ettevõttele paremate tulemuste saavutamiseks tarvis panustada tööraahulolu täiustamisse, motiveerides töötajaid ning luues neile võimalused kliendikeskseks strateegiaks. See omakorda suurendab kliendirahulolu.

Oluliseks peetakse ka töötajate lojaalsust, mis annab juhtimisel võimaluse rakendada tõhusaid vahendeid ja ressursse. See omakorda võimaldab luua positiivse ja produktiivse organisatsioonikultuuri, mis mõjub positiivselt ka kliendirahulolule. (Khalaf jt 2013: 297) Alates 1990ndatest aastest on äriettevõtetes kasvanud huvi töötajate pühendumuse ja rahulolu vahekorra vastu. Selle seose toimimist kinnitavad mitmed autorid (Bernhardt jt 2000; Rucci jt 1998; Scheider 1991; Schlesinger, Zomitsky 1991; Tomow, Wiley 1991; Wiley 1991, viidatud Arora jt 2015: 91 järgi). Töötajad muutuvad organisatsioonile pühendunuks, kui nende vajadusi mõistetakse ning kui nende töö pälvib tunnustust. Nad leiavad töö jaoks rohkem aega ning toovad kliente juurde, kuna pakuvad teenuste turul kõrget teenindamise kvaliteeti. On tavapärane mõelda, et organisatsioon peab tegelema kliendi rahuloluga, et saada rahulolevad kliendid, ent ainuüksi see ei taga organisatsioonile jätkusuutlikku majanduslikku arengut. Kindlama tulemuse tagavad rahulolevad ja lojaalsed töötajad. (Khalaf jt 2013: 298) See on tingitud mõttest, et tänu lojaalsetele töötajatele kujunevad ka lojaalsed kliendid. Sõltumata sellest, kas tegu on avaliku või eraõigusliku

organisatsiooniga – on kindlaks tehtud, et parima lõpptulemuse saavutamiseks peab inimeste vajadused seadma esikohale. Seda saavad teha vaid lojaalsed töötajad, keda kliendid usaldavad. (Khalaf jt 2013: 297)

Brooks (2000, viidatud Arora jt 2015: 90 järgi) väidab, et õnnelikud töötajad mõjutavad positiivselt kliendirahulolu ning ettevõtte üldist tõhusust. Arora jt (2015: 98) väidavad läbiviidud uuringu alusel omalt poolt, et töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja kliendirahulolu vahel on positiivne seos. Siinkohal on oluline ära märkida, et töötajate organisatsiooniline pühendumus jagatakse kolmeks liigiks:

1. Afektiivne pühendumus (ingl. *Affective commitment*) - töötaja soov jääda organisatsiooni juurde, mille aluseks on töötaja emotsionaalne seotus organisatsiooniga ning enda identifitseerimine organisatsiooni ja tema eesmärkidega.
2. Alalhoidev pühendumus (ingl. *Continuance commitment*) – töötaja teadvustab lahkumisega seotuid kulutusi ning jätkab töösuhet.
3. Normatiivne pühendumus (ingl. *Normative commitment*) baseerub ideoloogiale või kohusetundele. (Arora jt 2015: 98; The Three...2016)

Kõik kolm töötajate pühendumuse liiki mõjutavad kliendirahulolu üksteisest sõltumatult (Arora jt 2015: 98; The Three...2016). Ka teised allikad kinnitavad, et pühendumusel võib olla tugev mõju kliendi rahulolule. Allen ja Grisaffe (2001) järgi on pühendumusel kolm liiki: 1) normatiivse pühendumise (ingl. *Normative commitment*) mõju klientide rahulolule on kõrgeim, see on tajutud kohustusena (ingl. *Perceived obligation*) organisatsiooni ees ning töötaja tunneb end osana organisatsioonist; 2) afektiivne pühendumise puhul usub töötaja oma organisatsiooni ning töötab seal sellel põhjusel (lojaalsus); 3) jätkamise kohustus (ingl. *Continuance commitment*) viitab sellele, et töötajad töötavad organisatsioonis alternatiivide puudumise või muude taoliste tegurite tõttu ning nad ei suuda pakkuda rahuldavat teenust. Teooria aluspanija oli Max Weber (Redmond, Alderton 2016).

Kui juhtkond on panustanud piisavalt inimkapitali arendamisse, on töötajad rahul. Sel juhul on nendega rahul ka ettevõtte (Channar jt 2015: 229). Võib eeldada, et see tõstab töötajate rahulolu. Nende rahulolutunne kannab rahulolu klientidele edasi. On tõestatud, et kui töötajad ja kliendid on organisatsiooniga rahul, toimib see tulemuslikult ning teenib kasumit. (Channar jt 2015: 229) Ettevõtted, kes soovivad turul head positsiooni

saavutada, peavad keskenduma oma klientidele. Selleks, et töötajad saaksid klientidele parimat teenindust pakkuda, peavad ettevõtte oma töötajaid motiveerima ning nende motivatsioonipakette arendama. Sel juhul saab ettevõtte tunda hea teeninduse tulemusi ka majandusnäitajates. (Khalaf jt 2013: 299)

Brown ja Lam (2008, viidatud Arora jt 2015: 92 järgi) väitel on töötajate hoiakute ja kliendirahulolu vahel korrelatsioon. Töötajate hoiakud võivad võtta eri vorme, nagu tööga rahulolu, pühendumus, enda tunnetamine organisatsiooni täieõigusliku liikmena. Kliendi reaktsioonid võivad samuti ilmneda erinevates vormides: suhtumine, rahulolu, pühendumus, teenuse tajutud kvaliteet, tajutav väärtus, hinnatundlikkus. Need avalduvad kliendi käitumises. Ta annab soovitusi, viitab uutele ostudele, muutub püsikliendiks, avaldab kaasavat käitumist jne. Üldine järeldus on see, et töötajate rahulolul on positiivne mõju kliendi rahulolule ning kogu organisatsiooni tõhususele. (Arora jt 2015: 90)

Mitmed allikad märgivad, et ettevõtte juhtkond peab arvestama seost töö- ja kliendirahulolu vahel. Eelkõige tuleneb teenuse omadustest, et kliendi arvamus osutatud teenusest sõltub teenindaja käitumisest. Sellel on teenindamise valdkonnas otsustav tähtsus. (Xu ja Goedegebuure 2005: 50-51) Homburg jt (2004: 144) märgivad, et seos töö- ja kliendirahulolu vahel on peamine element teeninduse-kasumi ahelas (ingl. *The Service-Profit Chain*).

Carson (2016: 3) kõneleb töötajate mõjust kliendirahulolule läbi emotsionaalse seisundi, mida psühholoogia valdkonnas nimetatakse terminiks „emotsionaalne nakatumine“ (ingl. *Emotional contagion*). Rahulolevad töötajad annavad kliendiga suhtlemisel kliendile emotsionaalselt üle oma positiivse seisundi, millest tekib ka kliendile positiivne emotsionaalne tunne. See omakorda parandab kliendirahulolu. (Carson 2016: 3) Homburg jt (2004: 154) tõendasid läbi viidud uuringu tulemusel, et müüjate töörahulolu mõjutab kliendirahulolu otseselt emotsionaalse nakatumise protsessi kaudu. Järelikult võib emotsionaalset nakatumist arvestada olulise tegurina töö- ja kliendirahulolu vahelise seose selgitamisel. Madala töörahuloluga töötajatel tekib positiivseid emotsioone vähem ning järelikult annavad nad kliendile üle oma ükskõiksed või negatiivsed emotsioonid - ehk toimub emotsionaalne nakatumine ükskõiksel või negatiivselt.

Uuringute tulemused näitavad, et turule orienteerumise strateegiad on seotud töötajate rahulolu mõjuga kliendirahulolule. Kui ettevõtte otsustab sellise strateegia kasuks, kujunevad klientidega suhtevõrgustikud ning ka vastav *esprit de corps* (pr. k. ühtekuuluvustunne) organisatsioonikultuur. Selles kultuuris töötajad õpivad teistelt võrgustiku liikmetelt ning nende pädevus kasvab. Kui turule orienteeritud süsteemi tõhusalt rakendada, võib äritulemusi positiivselt mõjutada. (Jyoti, Sharma 2012: 297) Selle teostamisele aitab kaasa ettevõtte poolt loodud süsteem, mis tegeleb klientide kaebuste kättesaamise, analüüsimise ja lahendamisega, eesmärgiga parandada kliendirahulolu. Sellele süsteemile vastav kord tuleb lisada kõikide töötajate töökirjeldusse. (Dongmo ja Onojaefe 2013: 3)

Inimressursside juhtimise praktikud peaksid püüdma parandada professionaalse töö üldist mainet ning olema töötajate suhtes tundlikumad. Töötajad tunnevad tehtava töö üle uhkust, näitavad välja oma edu või positiivset hoiakut ning see avaldab ka kliendirahulolule positiivset mõju. (Arora jt 2015: 93)

Toetudes esimeses peatükis käsitletud töörahulolu mõju kliendirahulolule, selgitab lõputöö autor empiirilises osas välja kliendirahulolu ja töörahulolu vahelise seose konkreetse ettevõtte tingimustes. Uurimismeetodina kasutab autor juhtumiuuringut.

2. TÖÖRAHULOLU MÕJU KLIENDIRAHULOLULE KA VAIKO ASis

2.1. Ettevõtte iseloomustus

KA Vaiko AS asutati 2001. aastal Vaivara valla kinnisvara hooldamiseks ja haldusteenuse osutamiseks. Ettevõtte asub Vaivara vallas ning hooldab seal aastaringselt ca 40 objekti (koolimaja, lasteaed, raamatukogud, seltsi- ja rahvamajad, sotsiaalkorterid jt). (Arengukava... 2014)

KA Vaiko AS kuulub Vaivara vallale, kes on ettevõtte 100%-line aktsionär. Oma põhikirjalise tegevuse kaudu aitab ettevõtte kaasa Vaivara valla elamu- ja kommunaalmajanduse arengule ning tegutseb riigihangete seaduses sätestatud sisetingute korral aktsionäride huvides, Vaivara valla territoriaalse pädevuse piires. (Põhikiri... 2011)

Ettevõtte organisatsioonistruktuur on kolmetasandiline. Üheliikmeline juhatus valitakse kuni viieks aastaks (Põhikiri... 2011). Seisuga 31.12.2015 oli ettevõttes 14 töötajat: juhataja, kaks esmajuhti, kaks spetsialisti ning üheksa töölist. Ettevõtte juhatus eelistab tööle võtta kohalikke elanikke. Juhatajaga on sõlmitud käsundusleping, ülejäänud personal töötab töölepingu alusel. Ettevõtte struktuur on ära toodud Lisas 1.

Ettevõtte osutab klientidele järgmisi teenuseid: ühisveevärgi ja -kanalisatsiooni korraldamine ja teenuste osutamine (veekogumine, -töötlus, -varustus ja kanalisatsioon); elektrijuhtmete ja -seadmete paigaldus; elektriseadmete remont; elamu- ja kommunaalmajanduse haldus, sh tänavavalgustuse haldus; kaugküttesüsteemi ehitustööd; enda või renditud kinnisvara üürile andmine ja käitus, hoonehalduse abitegevused; saunade jms füüsilise heaoluga seotud teenindus; maastiku hooldus ja korrashoid. (Põhikiri... 2011)

Kõik ettevõtte kliendid on lepingulised: üksikisikud ja organisatsioonid, viimased nii avalikust kui ka erasektorist. Klientide teenindamiseks on ettevõttel kaks teenindusbürood, mis asuvad Sinimäe ja Olgina alevikkudes.

KA Vaiko AS tarnijateks on järgmised ettevõtted: SW Energia OÜ, Statoil Fuel & Reital Eesti AS, Tego Remont OÜ, VKG Elektrivõrgud OÜ, Eesti Gaas AS, Neste Eesti AS, Enteh Engineering AS, Virumaa Puhastus OÜ, G4S jt. Ettevõtte ostab tarnijatelt põhitegevuseks vajalikke materjale ja teenuseid: seadmed, varuosad, elekter, kütus, seadmete remonditööd jne.

Ettevõtte teostab projekte keskkonna parandamiseks, milleks saab osa finantseerimisest taotleda Keskkonnainvesteeringute Keskusest (KIK) ja Euroopa Liidu Ühtekuuluvusfondist (ÜF). Aastatel 2011–2013 teostati projektid vee- ja kanalisatsioonivõrkude rajamiseks Olginas ja Sinimäel. (Majandusaasta... 2011–2013)

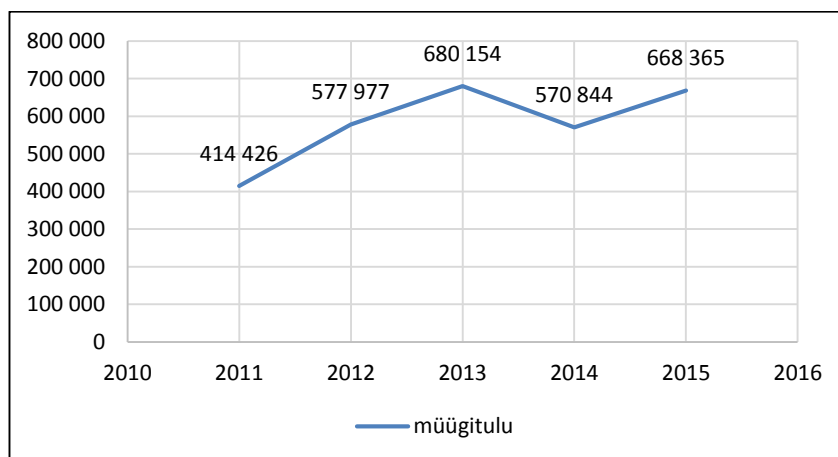
KA Vaiko ASi majanduslikku olukorda iseloomustab tabel 1.

Tabel 1. KA Vaiko ASi finantsnäitajad aastatel 2011–2015, eurodes

Aasta \ Kirje	2011	2012	2013	2014	2015
Tulud	561 903	3 214 245	1 334 103	3 261 477	1 341 696
sh SF põhivara soetamiseks	0	2 586 127	568 747	2 114 912	43 605
Kulud	594 254	715 531	1 017 284	1 093 800	1 398 669
sh tööjõukulud	143 216	177 360	218 980	243 683	231 922
Aruandeaasta puhaskasum	–32 351	2 498 714	316 819	2 167 677	–56 973

Andmed: KA Vaiko AS. Autori koostatud.

Alates 2012. aastast kajastatakse sihtfinantseerimist põhivara soetamiseks põhivara soetamise perioodil tuluna, mis seletab kasumi kõikumist. Uuritaval perioodil dividende ei ole arvestatud ega välja makstud. (Majandusaasta... 2011–2015)

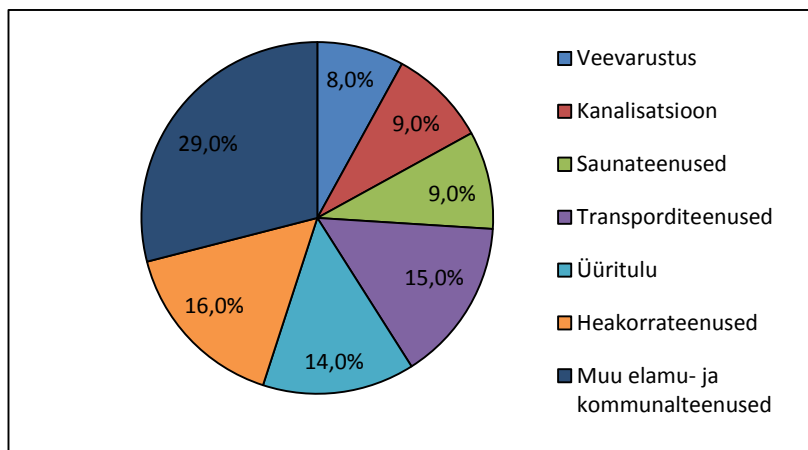


Andmed: KA Vaiko AS. Autori koostatud.

Joonis 2. KA Vaiko ASi müügitulu aastatel 2011–2015, eurodes.

KA Vaiko ASi müügitulu dünaamika aastatel 2011–2015 on toodud joonisel 2. Ettevõtte müügitulu aastatel 2011–2014 koosnes: soojamajandus, kanalisatsioon, veevarustus, saunateenused, transporditeenused, heakorrateenused, üüritulu ja muu

elamu- ja kommunaalteenused, millest suurem osa müügitulust 34-50% saadi soojamajandusest. Alates 2014 müügitulu struktuur muutus renditulu suurenemise tõttu.



Andmed: KA Vaiko AS. Autori koostatud.

Joonis 3. KA Vaiko ASi müügitulu jaotus tegevusalade lõikes 2015, protsentides.

Joonisel 3 on näha ettevõtte 2015. aasta müügitulu jaotus tegevusalade lõikes. Viimasel ehk 2015. aastal on müügitulu kasvanud muude elamu- ja kommunaalteenuste arvel.

Ettevõtte põhitegevusalade tulevikuplaanides on müügimahtude säilitamine ning tootmise omahinna vähendamine, mille saavutamiseks viiakse Olgina katlamaja üle biokütusele. Elanikkonna heaolu parandamiseks rajatakse Vaivara küllas ühisveevärgi- ja kanalisatsioonisüsteem.

Läbiviidud uuring, mida tutvustatakse järgnevalt, kuulub elamu- ja kommunaalteenuste valdkonda, mis on seotud ka veevarustuse-, kanalisatsiooni- ja heakorrateenusega.

2.2. Kliendirahulolu ja töörahulolu seose uurimismetoodika koostamine

2.2.1. Uuringu kogumi iseloomustus ja valimi moodustamine

Lõputöö uuringu ülesandeks on välja selgitada seosed töö- ja kliendirahulolu vahel KA Vaiko AS näitel. Tegemist on juhtumi uuringuga. Töö- ja kliendirahulolu vahelise seose leidmine võimaldab teha järeldusi kliendirahulolu tõstmise võimalustest ning sellest, kuidas kliendirahulolu sõltub töörahulolust.

Uurimismetoodika peab koosnema kolmest osast. Tuli leida meetodid, et selgitada välja: 1) kliendirahulolu, 2) töörahulolu, 3) töö- ja kliendirahulolu vaheline seos.

Kliendirahulolu väljaselgitamiseks valiti hoonete hooldamise teenus, mis kuulub elamu- ja kommunaalteenuste hulka. Seda osutatakse kolme liiki hoonetele: eramu (klientideks

on eraisikud), korterelamud (klientideks on korteriühistud), ühiskondlikud hooned ja äripinnad (klientideks on organisatsioonid, asutused).

Kliendikogumisse kuulub 32 hoonet ja vastavalt 32 klienti, kes on asukoha järgi jagatud kaheks võrdseks grupiks (Olgina ja Sinimäe alevikud), vt tabel 2. Kogumisse ei kuulu need hooned ja kliendid, mille omanikuks on Vaivara vald.

Töötajate hulgast kuuluvad kogumisse need töötajad, kelle töötulemusi saab seostada konkreetsete klientidega.

Töötajate kogum koosneb neljast teenindajast. Nad on jaotatud kahte gruppi:

1. grupp – kaks töötajat ja nende poolt teenindatavad kliendid Olginas
2. grupp - kaks töötajat ja nende poolt teenindatavad kliendid Sinimäel.

Tabelis 2 on ära toodud kõik nende töötajate poolt teenindatavad kliendid ehk hõlmatud on uuritava juhtumi terve klientide kogum.

Tabel 2. Kliendikogumi koosseis

Kliendid/Hoone liik	Eramu	Korter- elamu	Ühiskondlik hoone või äripind	Kokku
1. töötajate grupp Olgina	13	1	2	16
2. töötajate grupp Sinimäe	13	1	2	16
Klientide arv kokku	26	2	4	32

Andmed: KA Vaiko AS. Autori koostatud.

Töötajad kindlustavad klientidele järgmiseid teenuseid: ühisveevärgi- ja kanalisatsiooni süsteemide hooldus, sanitaartehtnilised tööd hoone sees ja väljaspool, talvine teede hooldus, suvel teeäärte niitmine ning peale selle ühekordsed teenused.

2.2.2. Kliendirahulolu mõõtmise meetodika

Andmed rahulolu kohta kogusin struktureeritud ankeetküsitluse abil. Küsitlusmeetod võimaldab uurimisse haarata palju inimesi ning esitada neile rohkem küsimusi. Hoolikalt koostatud ankeediga saab andmed kiiresti läbi töötada ja arvuti abil analüüsida, kuna küsitlusega kogutud andmeid töödeldakse kvantitatiivselt. (Hirsjärvi jt 2010: 180-182)

Kliendirahulolu mõõtmiseks tuntakse mitmeid metoodikaid ja mudeleid. Lähtudes Grönroosist (2007: 88) võib järeldada, et kliendirahulolu mõõtmisel on esmatähtsaks klientide ootused, sest need mõjutavad kvaliteeditaju.

Ootuste täitumise mudel (*the expectations-disconfirmation model*) on domineerivaks toodete ja teenustega seotud rahulolu mõõtmiseks. Kliendi ostueelseid ootuseid võrreldakse kliendi ostujärgselt tajutud kogemusega. Klient on rahulolev, kui tema ootused on täidetud ning rahulolematu, kui ootused on jäänud täitmata. Kui kliendi ootused on ületatud, on kliendirahulolu kõrgendatud. (Buttle 2009: 44)

Kvaliteedi tajumise ehk rahulolu mõõtmiseks on üsna levinud SERVQUAL mudel, mille järgi mõõdetakse klientide poolt tajutud teenusekvaliteeti. See mudel töötati välja 1980. aastate lõpus Parasuramani, Zeithamli ja Berry poolt ning sellega uuriti teenuste tajutud kvaliteedi elemente. SERVQUAL mudelis toodi välja kümme elementi, mis koondati hiljem, 1990ndatel kokku viieks elemendiks (lähendatud RATER) (Grönroos 2007: 84; Czaplewski jt 2002: 14):

1. Usaldusväärsus. Seda käsitletakse ettevõtte võimena osutada oma klientidele teenindust, mis teostatakse esimesel korral ilma vigadeta ja tähtajaliselt.
2. Kindlustunne. Ettevõtte meeldivad ja viisakad töötajad annavad oma teadmiste ja oskustega klientidele turvatunde.
3. Ettevõtte füüsiline keskkond (sisustus; seadmed ja materjalid, mida ettevõtte kasutab klientide teenindamisel; personali väljanägemine).
4. Empaatia. Ettevõtte mõistab oma klientide probleeme ning tegutseb klientide huvides. Ettevõtte osutab igale kliendile isiklikku tähelepanu ning püüab tööaega korraldada klientidele sobivaks.
5. Operatiivsus. See tähendab, et ettevõtte töötajad on valmis aitama ja vastama klientide nõudmistele, neid informeerima ning nende soovidele kiirelt reageerima.

See konkreetne mudel lubab teenuse saamisel ootuste täitumist kvantitatiivselt hinnata. RATER mudeli küsimustik on koostatud lähtudes eeltoodud elementidest. Selle mudeli kohaselt arvestatakse kliendirahulolu ootuste ja tajutud kvaliteedi ehk kogemuse vahena. Mida suurem on erinevus ootuste ja tajutud kvaliteedi vahel, seda väiksem on rahulolu. (Grönroos 2007: 84)

Kliendirahulolu mõõtmiseks kasutan RATER, mille kohandasin uuritava ettevõttega vastavaks. Küsimustik katab järgmisi tegureid: usaldusväärsus, kindlustunne, ettevõtte füüsiline keskkond, empaatia, operatiivsus. See mudel näitab klientide rahulolu kui ootuste ja teenuse tajutud kvaliteedi vahet. Küsimustik on esitatud Lisas 2.

Küsimustik koosneb kahest osast:

1. Klientide ootuste väljaselgitamine, mis koosneb 22-st küsimusest.
2. Teenindamise kvaliteedi hindamine kliendi poolt, mis koosneb samuti 22-st küsimusest.

Küsimustikus kasutatakse 7-pallist skaalat: 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – ei oska öelda; 5 – pigem nõustun; 6 – nõustun; 7 – nõustun täielikult. Andmete töötlemisel agregeerisin vastused järgmisel põhjusel. Uuringu raames selgitakse välja rahulolu taset – järelikult on sisuliselt ühesugused negatiivsed vastused seotud. Vastus "ei oska öelda" on arvestatud negatiivse vastusena. Pärast vastuste agregeerimist jäi skaala 3-palliseks: 1- ei ole rahul; 2- üldjoontes rahul; 3-täiesti rahul.

2.2.3. Töötajate rahulolu mõõtmise metoodika

Töötajate rahulolu väljaselgitamiseks valisin samuti küsitluse. Küsitluse aluseks on töörahulolu ja motivatsiooniga seotud faktorid: eneseteostus ja arenguvõimalused, töökeskkond, suhted, tunnustus, turvalisus, tagasiside, palk, juhtimise kvaliteet. Küsimustik hõlmab töörahulolu väljaselgitamiseks kõiki eelnimetatud aspekte. (Noppel 2012) Autor põhjendab küsimustiku valikut Hersbergi kahe-faktori teooriaga parema sobivuse tõttu. Küsimustik on esitatud Lisas 4.

Küsimustik koosneb kahest osast:

1. Töö ja töötingimused, mis koosneb 21-st küsimusest;
2. Juhtkond ja juhtimine ning ettevõtte kui tervik, mis koosneb 23-st küsimusest.

Küsimustikus kasutatakse 5-pallist skaalat: 1 - ei ole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 - rahul; 5 - väga rahul. Andmete töötlemisel agregeerisin vastused. Pärast andmete agregeerimist jäi skaala 3-palliseks: ei ole rahul - 1; rahul - 2; väga rahul - 3 (Lisa 7).

2.2.4. Kliendi- ja tööraahulolu seose mõõtmise meetodika

KA Vaiko ASi töö- ja kliendirahulolu seose leidmiseks kasutati X^2 - testi (*Chi-Square Tests*) meetodit. Andmed töödeldi *McNemar*'i testi (G-märkide kriteerium), *T-Wilcoxon*'i kriteeriumi ja *Pearson Chi-Square* kriteeriumi järgi.

Sama valimi kahe tunnuse võrdlemisel kasutatakse *McNemar*'i testi (G-märkide kriteerium) ja *T-Wilcoxon*'i kriteeriumit, mis on ette nähtud uuritava tunnuse üldise suuna nihke kindlaks tegemiseks (Sidorenko 1996: 77, 87). Neid kriteeriume kasutasin töötajate ja klientide gruppide keskväärtuste erinevuste võrdlemisel.

Pearson Chi-Square on statistiline kriteerium, mida kasutatakse kahel juhul: 1) tunnuse empiirilise jaotuse võrdlemiseks teoreetiliselega; 2) ühe ja sama tunnuse kahe või enama empiiriliste jaotuste võrdlemiseks teineteisega (Sidorenko 1996: 113). Seda kriteeriumit kasutasin töötajate rahulolu andmete töötlemisel.

2.2.5. Uuringu läbiviimine

Lõputöös kasutasin oma kliendi- ja tööraahulolu uuringute andmeid, mis olid kogutud 2015. aasta suvel ettevõtluspraktika raames (Tarassova 2015).

Kliendirahulolu küsitluse viisin läbi ajavahemikus 10. kuni 28. august 2015. Andmete kogumiseks kasutasin paber kandjal või internetis täidetavat ankeetküsitlust. *Online*-ankeedi koostas nii eesti kui ka vene keeles, kasutades *Google Form* programmi (Lisa 3).

Tööraahulolu küsitluse viisin läbi 29.07.2015 kuni 14.08.2015. Uuringus osalejatel palusin täita küsimustiku kas paber kandjal või internetis. *Online*-ankeedi vormistasin kasutades *Google Form* programmi (Lisa 5). Andmete töötlemiseks kandsin andmed Google dokumendist MS Excelisse, kus ma need agregeerisin (Lisa 7).

Töö- ja kliendirahulolu seose väljaselgitamise viis autor läbi suvel 2016. Seose leidmiseks teostati andmete statistiline analüüs. Uurimistulemuste töötlemiseks kasutas MS Excel programmi. Töö- ja kliendirahulolu kõikide tunnuste puhul arvutati keskväärtus ja standardhälve ($\pm SD$). Selle põhjal tehti kindlaks statistiliselt olulised erinevused klientide ja töötajate gruppide vahel. Selleks kasutati *McNemar*'i testi (G-märkide kriteerium). Kliendirahulolu määratlemiseks leiti klientide hinnangutest tegeliku kvaliteedi ja ootuste keskväärtuste vahe (Lisa 6). Vahe erinevuse usaldusväärsust kontrolliti *T-Wilcoxon*'i kriteeriumi järgi, mille puhul loeti statistilise

kriteeriumi väärtuseks $p < 0,05$. Klientide ja töötajate gruppide rahulolu erinevuste võrdlemiseks kasutati X^2 -testi (*Pearson Chi-Square*), milles statistilise kriteeriumi väärtuseks loeti $p < 0,001$. Tööraahulolu töödeldud andmed on toodud Lisades 8 ja 9.

Andmete töötlemisel nõustas ja aitas mind Tartu Ülikooli Narva kolledži lektor Igor Kostjukevitš.

2.3. Andmete analüüsi tulemused

2.3.1. Kliendirahulolu analüüs

Kliendirahulolu väljaselgitamiseks arvatati välja Sinimäe ja Olgina piirkonna klientide ootuste ja teenuse tegeliku kvaliteedi keskväärtuste vahe (vt Lisa 6). Saadud andmete põhjal võrreldi tunnuste empiiriliste jaotuste erinevusi (nihete erinevusi) X^2 -testi *Pearson*'i kriteeriumi järgi (tabel 3). Erinevused loetakse statistiliselt usaldusväärseks, kui $X^2_{emp} \geq X^2_{krit}$ (Sidorenko 1996: 30). X^2_{emp} on nihete keskväärtuste vahel, X^2_{krit} on statistilise kriteeriumi väärtus. Statistilise kriteeriumi väärtuseks ehk X^2_{krit} loeti $p < 0,001$. Tulemus on $X^2_{emp} 6,65071 \geq X^2_{krit} 0,001$. Seega, lähtudes X^2 -testi *Pearson*'i kriteeriumi kontrollimisest on tõestatud, et Sinimäe töötajate poolt teenindatavad kliendid (2. grupp) on rahulolevamad kui Olgina töötajate poolt teenindatavad kliendid (1. grupp).

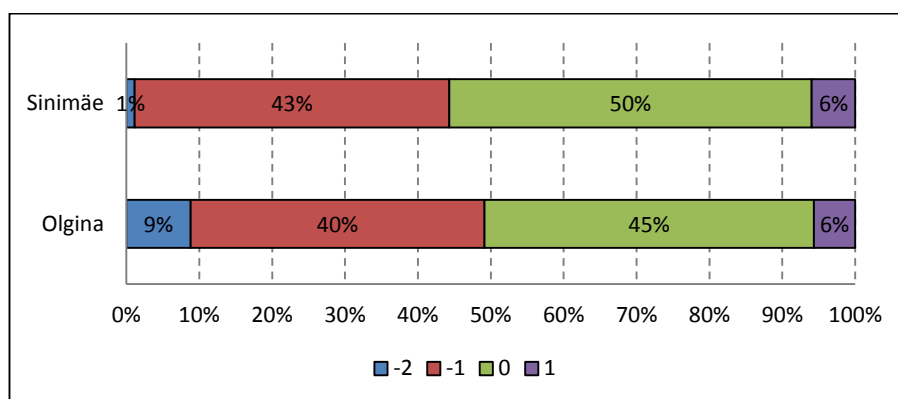
Tabel 3. Kliendirahulolu nihete arv

Nihete väärtuste skaala	Olgina kliendid	Sinimäe kliendid
-2	31	4
-1	142	152
0	159	175
1	20	21

Autori koostatud.

Klientide hinnangutest lahutati tajutud kvaliteedi erinevatest parameetritest samade parameetrite ootuste väärtused. Tulemuseks saadi nihke väärtus, mis näitab rahulolu taset (vt Lisa 6). Lisas 6 toodud andmete põhjal arvestati nihete erinevuste olulisus *T-Wilcoxon*'i kriteeriumi järgi. Erinevused loetakse statistiliselt usaldusväärseks, kui $T_{emp} \leq T_{krit}$ (Sidorenko 1996: 30), mille puhul loeti statistilise kriteeriumi väärtuseks $p < 0,05$. T_{emp} on nihete keskväärtuste vahel, T_{krit} on statistilise kriteeriumi väärtus. Arvutused näitasid, et $T_{emp} 0,028 \leq T_{krit} 0,05$. Saadud tulemus tõendab, et kliendirahulolu erinevus Olgina ja Sinimäe piirkondade vahel on statistiliselt

usaldusväärne. Sinimäe piirkonna klientide kõrgema rahulolu võrreldes Olgina piirkonnaga on tõendatud.



Autori koostatud.

Joonis 4. Kliendirahulolu nihete erinevus Olginas ja Sinimäel.

Joonisel 4 on näha, kuidas kliendirahulolu nihete erinevused jaotuvad. Joonis on koostatud tabelis 3 toodud andmete põhjal. Olulised erinevused on väljendatud kõige madalama nihkeväärtusega, milleks on -2. See annab erinevuse 8%, mis on keskmist arvestades üsna suur.

2.3.2. Tööraahulolu analüüs

Tööraahulolu väljaselgitamiseks leiti töötajate hinnangute keskväärtused ja standardhälve (tabel 4). Tabelis 4 toodud andmete põhjal selgub, et töötajate rahulolu, kes Sinimäe ja Olgina piirkondi teenindavad, erinevad oluliselt teineteisest. Sinimäe piirkonda teenindavad töötajad (2. grupp) on oma tööga rahulolevamad (rahulolu näitajate keskväärtus 2,3) võrreldes Olgina piirkonda teenindavate töötajatega (1. grupp, rahulolu keskväärtus 1,73), vt tabel 4.

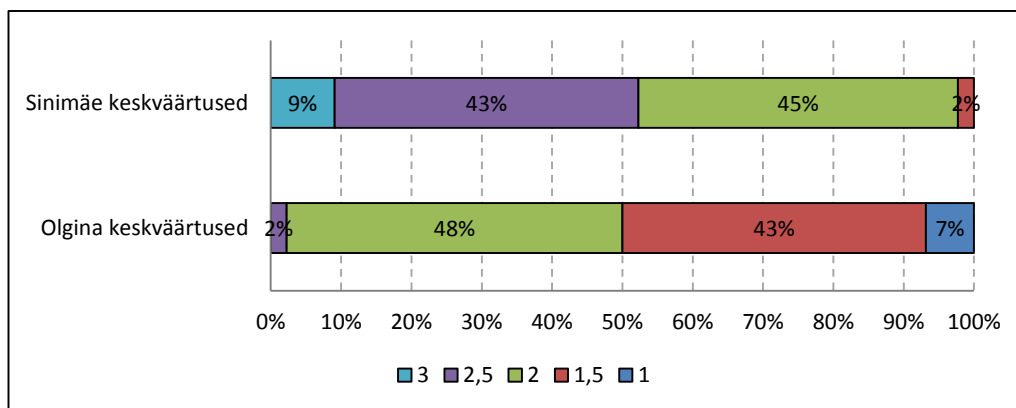
Tabel 4. Tööraahulolu koondhinnangud

Töötajate grupid	Keskvärtus (<i>Mean</i>)	Keskvärtuse standardviga (<i>Std. Error of Mean</i>)	Standardhälve (<i>Std. Deviation</i>)
Olgina (1. grupp)	1,73	,050	,473
Sinimäe (2. grupp)	2,30	,063	,590

Allikas: Autori koostatud.

Lisas 9 on ära toodud tööraahulolu hinnangute keskväärtuste jaotus, mille põhjal arvutati välja töötajate gruppide hinnangute jaotuste erinevus X^2 -testi *Pearson*'i kriteeriumi järgi, mille puhul erinevused loetakse usaldusväärseks, kui $X^2_{emp} \geq X^2_{krit}$ (Sidorenko 1996: 30). Statistilise kriteeriumi väärtuseks ehk X^2_{krit} loeti $p < 0,001$. X^2 -testi *Pearson*'i

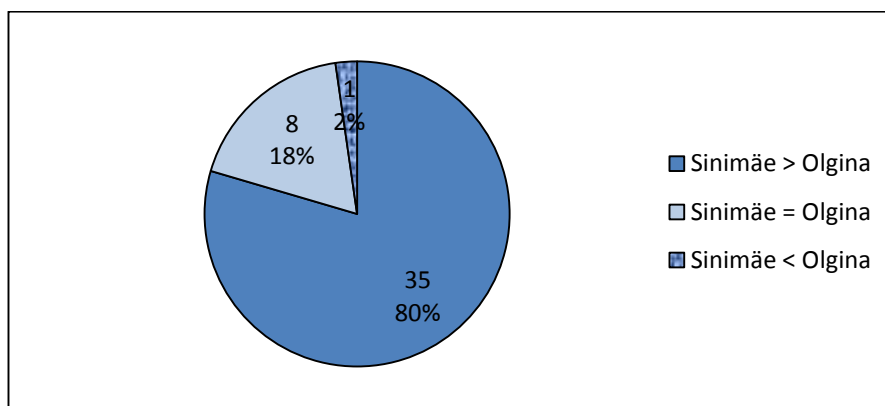
kriteeriumi põhjal on tulemus $X^2_{emp} 5,69283 \geq X^2_{krit} 0,001$. See tõendab, et töörahololu hinnangute erinevused gruppide vahel on ka statistiliselt usaldusväärsed.



Autori koostatud.

Joonis 5. Töötajate rahulolu hinnangute keskväärtuste jaotus Olginas ja Sinimäel.

Joonis 5 kinnitab Sinimäe töötajate kõrgemat rahulolu, kus on näidatud töötajate hinnangute keskväärtuste jaotus. Jooniselt on näha, et kliente teenindavate töötajate hinnangud on Sinimäel 9% kõrgemad kui Olginal. Sinimäe töötajate töörahololu hinnangul puudub keskväärtus 1 ehk „ei ole rahul“ ning valdavalt on töötajate hinnangute keskväärtused 2,5 ja 2.



Autori koostatud.

Joonis 6. Töötajate rahulolu hinnangud Olginas ja Sinimäel.

Joonis 6 näitab Olgina ja Sinimäe töötajate rahulolu hinnangute erinevuse jaotust *McNemar*'i testi järgi (G-märkide kriteerium). Selles on näha töörahololu protsentuaalne erinevus Olgina ja Sinimäe töötajate vahel. Sinimäe töötajad olid tööga rahuleavamad 35 juhul ehk 80% 44-st vastusest. Töötajate vastuste jaotuse põhjal võib järeldada, et kliente teenindavate töötajate töörahololu Sinimäel on kõrgem kui Olginas.

Andmetest on näha, et kõrgema rahuloluga kliente teenindavad kõrgema rahuloluga töötajad. Andmete töötlemisel statistiliste kriteeriumite järgi on tõestatud, et töötajate kõrgema tööga rahulolu puhul on ka nende poolt teenindavate klientide rahulolu kõrgem. Käesoleva töö empiirilises osas selgitasin välja, et Sinimäe piirkonna töötajate töörahulolu ja nende poolt teenindatud klientide rahulolu on kõrgem kui Olgina piirkonna töötajatel ja nende poolt teenindatud klientidel.

2.4. Järeldused ja ettepanekud kliendirahulolu tõstmiseks töörahulolu parandamise kaudu KA VAIKO ASis

Uuringust selgus, et KA VAIKO ASis on töötajate rahulolu ja nende poolt teenindatavate klientide rahulolu vahel positiivne seos. Sinimäe piirkonna töötajate töörahulolu on Olgina töötajate omast kõrgem ning ka Sinimäe klientide rahulolu on kõrgem Olgina klientide rahulolust. Kuna see seos on tähenduslik ja usaldusväärne, siis oleks juhtkonnal otstarbekas püüda tõsta Olgina töötajate rahulolu, mille järel tõuseks ka klientide rahulolu.

Järgnevalt esitab lõputöö autor soovitusel ettevõtte juhtkonnale Olgina töötajate töörahulolu tõstmiseks. Autor tugineb Herzbergi kahe-faktori teooriale, kus tuuakse välja kaks töörahulolu tegurit: motivatsioonitegur ja hügieenitegur. Selles alapeatükis käsitleb autor esijärjekorras motivatsiooniteguri, kuna töötajate rahulolu tähtsamad erinevused oli selle teguri osas. Motivatsiooniteguri kaudu võib mõjutada töötajate rahulolu enam, kui hügieeniteguri kaudu. Kumbki tegur koosneb mitmest komponendist. Motivatsiooniteguri komponentideks on: töö iseloom, saavutusvajaduste rahuldamine, vastutus, tunnustamine, edendamine ja kasv. Hügieeniteguri komponentideks on: töötingimused, töötasu, kindlustunne, järelevalve, staatus, töökultuur, inimsuhted ja juhtimise kvaliteet. Küsitluses kasutatud küsimuste abil mõõdetakse erinevaid komponente.

Analüüsimisel selgus, et Olgina töötajad on rohkem rahul hügieeniteguri vähem motivatsiooniteguri komponentidega. Herzbergi teooria kohaselt töö tegemine toimub ettevõttes rahuldavalt, kuna hügieeniteguri komponentide rahulolu näitajad on kõrgemad kui need, mis anti motivatsiooniteguri komponentide.

Vaatamata sellele kaks hügieeniteguri komponenti on töötajate poolt madalat hinnatud ja võivad lõppkokkuvõttes mõjutada ka kliendirahulolu. Need on vahetu juhupoolne tagasiside töötulemuste kohta ja tööinformatsiooni liikumine organisatsioonis.

Tööraahulolu tõstmisega nende komponentide osas on ettevõtte juhtkonnal mõtet tegeleda. See võib ka klientide rahulolu positiivselt mõjutada.

Motivatsiooniteguri komponentide rahulolu hinnangud näitavad, et ettevõttes on motivatsioonitegur töötajate jaoks hügieenitegurist siiski tähtsam.

Soovituste tegemisel lähtub autor erinevusest Sinimäe ja Olgina töötajate töörahulolu vahel. Sinimäel on töörahulolu oluliselt kõrgem. Tähtsamad erinevused Sinimäe ja Olgina töörahulolu komponentide vahel on esitatud tabelis 5. Olulisteks erinevusteks loetakse keskväärtuste vahed väärtusega +2; +1,5; +1. Esineb ka väiksemaid erinevusi, mida antud töös olulisteks ei peetud. Allpool iseloomustatakse kõiki neid erinevusi.

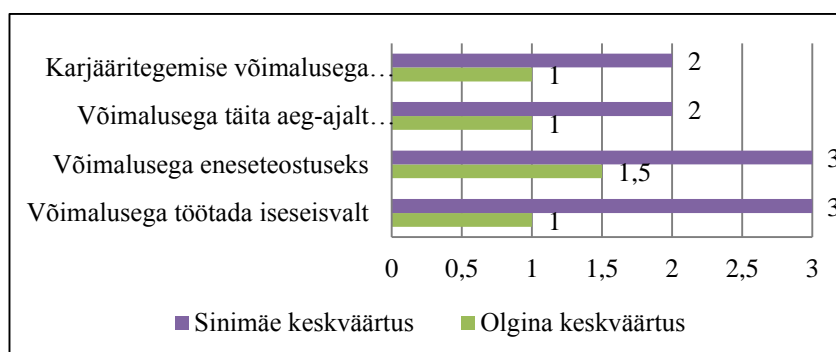
Tabel 5. Sinimäe ja Olgina töötajate töörahulolu olulised erinevused

Tööraahulolu komponent	Küsimus	Komponent Herzbergi järgi *	Keskväärts Olginas	Keskväärts Sinimäel	Sinimäe võrreldes Olginaga
Võimalus töötada iseseisvalt	2	M	1	3	+2
Võimalus eneseostuseks	3	M	1,5	3	+1,5
Võimalus täita aeg-ajalt kolleegi tööülesandeid	4	M	1	2	+1
Karjääritegemise võimalus ettevõttes	15	M	1	2	+1
Vaimne töökoormus ettevõttes	9	H	1,5	2,5	+1
Oma tööülesannete selgus, st tunnete oma tööülesandeid, kohustusi ja vastutusvaldkondi	11	H	2	3	+1
Kindlus- ja turvatunne Teie töökoha säilimise suhtes	13	H	2	3	+1
Rahulolu isikliku töökorraldusega ettevõttes	20	H	1,5	2,5	+1
Vahetu juhivoolne tagasiside Teie töötulemuste kohta	29	H	1,5	2,5	+1
Viis, kuidas Teie vahetu juht oma alluvaid kohtleb	30	H	1,5	2,5	+1
Ettevõtte arengusuundade piisav selgitus	34	H	1,5	2,5	+1
Palgapoliitika ja -tingimuste arusaadavus	35	H	1,5	2,5	+1
Üldine töökorraldus ja -planeerimine ettevõttes	36	H	1,5	2,5	+1

Autori koostatud.

* H — hügieenitegur, M — motivatsioonitegur, — kõige olulisem erinevus (+2), — tähtsuset järgmine erinevus (+1,5)

Töötajate rahulolu erinevused motivatsiooniteguri osas. Töötajate rahulolu mõjutavad oluliselt neli motivatsiooniteguri komponenti (joonis 7).



Autori koostatud.

Joonis 7. Töötajate rahulolu oluliselt mõjutavad motivatsiooniteguri komponendid.

Kõige olulisem erinevus esines võimaluses töötada iseseisvalt (+2), millega Sinimäe töötajad olid väga rahul ning Olgina töötajad ei olnud rahul. Praegu on tootmisjuhi tööaeg jaotatud nii, et Olgina piirkonnas viibib ta 1-2 tundi päevas ning vastavalt vajadusele. Väikese järelevalve all töötades on Olgina piirkonna töötajatel võimalus teha iseseisvalt tööd, kuid nad ei ole sellega rahul. Autori arvamusel oleks juhtkonnal selle olukorra parandamiseks vajalik välja selgitada 1) töötajatele püstitatud tööülesannete jõukohasus, teadmised ja oskused nende täitmiseks, ning 2) vahetu juhtimise vajadus. Kui selgub, et tööülesanded ei ole jõukohased, peaks juhtkond leidma võimalused töötajate kvalifikatsiooni tõstmiseks. Samuti võib aidata vahetu juhtimise tõhustamine, näiteks juhi suurem vahetu kohalolek.

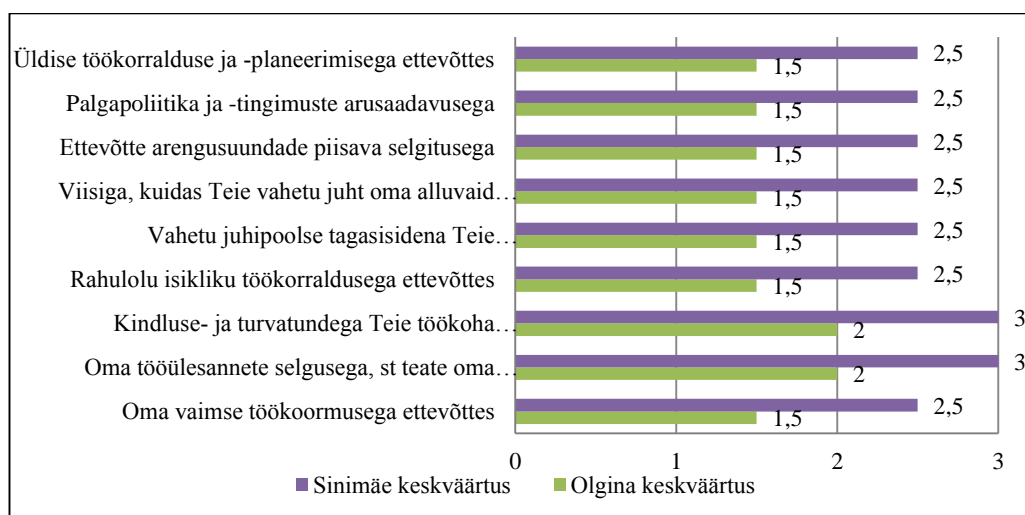
Tähtsuset järgmine erinevus ilmneb eneseteostuse võimaluses (+1,5 Sinimäe kasuks). Kuna Olgina töötajatel ei ole piisavalt võimalusi eneseteostuseks, soovib autor ettevõtte juhtkonnal luua Olgina töötajatele võimalusi oma potentsiaali rakendamiseks, näiteks läbi keerulisemate tööülesannete.

Rahulolu erinevus „võimaluses täita aeg-ajalt kolleegi tööülesandeid“ on Sinimäe kasuks eelnevatest väiksem (+1), ent samuti tähenduslik. See komponent eeldab kolleegi asendamist tema töölt puudumisel puhkuse, haiguse vms tõttu. Autori arvamusel tuleks välja selgitada, kui palju suureneb Olgina töötajate töökoormus puuduva kolleegi asendamisel ning kuidas seda tasustatakse. Kui asendaja on ülekoormatud ning ta ei ole võimeline täitma täiendavaid tööülesandeid, mõjutab see otseselt kliendirahulolu. Siinkohal soovib autor juhtkonnal üle vaadata tööjaotus ning

võimaldada ühele töölisele täiendõpe, et ettevõttes oleks inimene, kes on võimeline asendama puuduvat töötajat.

Motivatsioonitegurite osas on viimaseks erinevus võimaluses ettevõttes karjääri teha (+1 Sinimäe kasuks). Uuritavas väikeses ettevõttes puudub tegelikult karjääritegemise võimalus. Autori arvamusel võib erinevus olla tingitud sellest, et Olgina töötajatel puudub võimalus end erialaselt areneda, mitte niivõrd vahetult karjääri teha. Selle komponendi osas pakub autor rahulolu tõstmiseks välja töötajatele koolituste võimaldamise, et tõsta nende kvalifikatsiooni.

Erinevused hügieeniteguri osas. Hügieeniteguri osas on komponentide erinevusi Sinimäe kasuks üheksas komponendis, kõik väärtusega +1 (joonis 8).



Autori koostatud.

Joonis 8. Töötajate rahulolu oluliselt mõjutavad hügieeniteguri komponendid.

Vaimne töökoormus ettevõttes. Autori arvamusel peaks juhtkond välja selgitama, millega on seotud Olgina töötajate madal töörahulolu - kas oskused ja teadmised on tööülesannetele vastavad, kas töötajatele antud ülesanded on neile mahult jõukohased? Autori arvamusel on selle komponendi parandamiseks tarvis töötajate kvalifikatsiooni tõsta.

Oma tööülesannete selgus. Tööprotsessis on see komponent esmatähtis, kuna sellest sõltub nii töö- ja kliendirahulolu kui ka ettevõtte toimimise tulemuslikkus. Kui töötajatel on oma tööülesanded selged, siis on nad paremini keskendunud ning see aitab kaasa töösoorituse positiivsemale täitmisele, mis mõjutab omakorda ka kliendirahulolu. Autori arvamusel on töötajate madal rahulolu selle komponendi suhtes tingitud vahetu juhi tööajajaotusega Olgina ja Sinimäe piirkondade vahel. Informatsiooni edastamisel

on oluline arvestada iga inimese võimekuse erinevusega selle vastuvõtmisel ja tõlgendamisel ehk informatsiooni kodeerimisel ja dekodeerimisel, ning mõelda läbi oma kõne, mis nõuab täiendavat aega. Autor soovib tootmisjuhil tööülesannete jagamisel väljendada oma mõtteid selgemalt ja töötajatele arusaadavamalt, arvestades iga töötaja eripärasust informatsiooni vastuvõtmisel ja tõlgendamisel, pühendada selleks rohkem aega ning küsida töötajatelt tagasisidet.

Kindluse ja turvatunde töökoha säilimise suhtes. Autori arvamusel võib selle komponendi madala rahulolu põhjuseks olla see, et töötajad ei ole rahul isikliku töökorraldusega ettevõttes, ega võimalusega töötada iseseisvalt. Samuti on tööinformatsiooni liikumine halvasti korraldatud, puudub tagasiside töösoorituse kohta ning vahetu juhi suhtumine jätab soovida. Kui kõik eelpool nimetatud madala rahulolu komponendid on parandatud, muutub positiivsemaks ka Olgina töötajate hinnang kindlus- ja turvatundele töökoha säilitamise suhtes.

Rahulolu isikliku töökorraldusega ettevõttes. Selle komponendi madala rahulolu põhjuseks võib olla Olgina töötajate oskuste puudulikkus. Olukorra parandamiseks soovib autor juhtkonnal leida võimalusi Olgina töötajate kvalifikatsiooni tõstmiseks.

Vahetu juhupoolne tagasiside töötulemuste kohta. Madal rahulolu selle komponendiga näitab, et töötajad ei taju oma töö tähtsust ega tea, mida nad peavad muutma oma töö parandamiseks. Sellisel juhul puudub neil võimalus pakkuda oma klientidele rahuldavat teenindust. Autor teeb ettepaneku tõhustada tagasisidet töötajate töösoorituse kohta. Tagasiside edastamisel peaks töötajatele selgitama nende töö tähtsust ettevõtte eesmärgi saavutamisel. See muudab töötajate arusaamist ning mõjutab edaspidi positiivselt töö- ja kliendirahulolu. Kui töötulemus on nõuetekohane või neid ületav, samuti juhul, kui töötulemus ei vasta nõuetele, siis on kindlasti tarvis sellest töötajatega rääkida, keskendudes tulemuste põhjustele. Juhid peaksid olema tähelepanelikum oma alluvate suhtes, märkides ära isegi nende väikesed tööalased saavutused. Tagasiside edastamise viis peab olema korrektne ja läbimõeldud, sõbralik ja toetav ning inspireeriv ja motiveeriv.

Viis, kuidas vahetu juht oma alluvaid kohtleb. Autori arvamusel mõjutavad seda komponenti tööülesannete selgus, tööinformatsiooni õigeaegne kättesaadavus, õigeaegne ja kohane tagasiside töötulemuste kohta. Iga esmatasandijuht kulutab enamuse oma tööpäevast suhtlemiseks oma alluvatega. Kuna tootmisjuht viibib Olginas

vähe, siis ei jõua ta ilmselt süveneda töötajate küsimustesse, mis jätab mulje, et juht pöörab neile vähe tähelepanu. Kuna esmajuht omab vahetut mõju oma alluvate motivatsioonile, siis võib madal töörahulolu töötajaid demotiveerida. Pühendades rohkem aega Olgina piirkonnale, saab esmajuht alluvate kohtlemist parandada. Vahetul juhul on tarvis hakata töötajaid paremini motiveerima - andma objektiivset tagasisidet nende tööle, kiitma korralikult tehtud töö eest ning anda nõu, kuidas puuduseid parandada. See nõuab täiendavat tööaega Olginas.

Tööinformatsiooni liikumine organisatsioonis. Olgina töötajate hinnangul on nad puudulikult informeeritud ettevõtte arengusuundadest, palgatingimustest ja üldisest töökorraldusest ettevõttes. Seetõttu ei oska nad mõnikord klientide küsimustele vastata ega leia ka kohe lahendust nende muredele. See mõjutab nii töötajate- kui lõppkokkuvõttes ka klientide rahulolu negatiivselt. See komponent kuulub kommunikatsioonivaldkonda. Töötajate rahulolu kommunikatsiooniga motiveerib neid ning nad muutuvad klientide silmis usaldusväärsemaks. Töötajate informeeritus tõstab nende professionaalsust, loob klientidele kindlustunde ning mõjutab positiivselt töö ja teenuste kvaliteeti. Kommunikatsiooniga rahulolevatel töötajatel on kõrgem organisatsiooniline pühendumus, mis omakorda mõjutab positiivselt töörahulolu ning tänu sellele tõuseb ka kliendirahulolu. Töörahulolu suurendamiseks soovib autor tõhustada organisatsiooni sisekommunikatsiooni toimimist - juhtkonnal tuleb mitu korda aastas kutsuda töötajad kokku, et arutada töötajatega tulevikuplaane ning võtta arvesse nende soovitusi ja ettepanekuid. Juhtkonnal on vaja viia töötajatega läbi arenguveestlusi, et koos planeerida kvalifikatsiooni tõstmist, välja selgitada puudused töökorralduses ja tööjaotuses ning selgitada töötasustamise küsimusi. See aitaks kaasa töörahulolule hügieeniteguri osas.

Autori arvates on Olgina töötajate madalal töörahulolul kolm läbivat põhjust.

Esimeseks neist on vahetu juhi eksisteeriv ajajaotus kahe tööpiirkonna vahel, mis mõjutab negatiivselt töörahulolu järgmiseid komponente: oma tööülesannete selgus, st oma tööülesannete, kohustuste ja vastutusvaldkondade tundmine; rahulolu isikliku töökorraldusega ettevõttes; juhupoolne vahetu tagasiside töötulemuste kohta; viis, kuidas vahetu juht oma alluvaid kohtleb.

Teiseks põhjuseks on Olgina töötajate madal kvalifikatsioonitase, mis on tingitud järgmistest madala töörahulolu komponentidest: võimalus töötada iseseisvalt; võimalus

täita aeg-ajalt kolleegi tööülesandeid; karjääritegemise võimaluses ettevõttes ehk erialane areng; rahulolu isikliku töökorraldusega ettevõttes.

Kolmandaks madala töörahulolu põhjuseks Olgina töötajate hulgas on puudulik tööinformatsiooni liikumine ettevõttes, mis väljendub järgmistes töörahulolu komponentides: kindlus- ja turvatunne töökoha säilimise suhtes; vahetu juhivoolne tagasiside töötulemuste kohta; viis, kuidas vahetu juht oma alluvaid kohtleb; ettevõtte arengusuundade piisav selgitus; palgapoliitika ja -tingimuste arusaadavus; üldine töökorraldus ja -planeerimine ettevõttes.

Need kolm põhjust on seotud paljude rahulolu komponentidega. Lõputöö autor soovib ettevõtte juhtkonnal olukorra parandamiseks kasutusele võtta töös soovitatud meetmed. Nagu uuring näitas, tõstab see ka piirkonna klientide rahulolu.

KOKKUVÕTE

Lõputöös uuris autor töörahulolu mõju kliendirahulolule ettevõtte KA Vaiko AS näitel. KA Vaiko AS asub Vaivara vallas. Vaivara vald on ka ettevõtte omanik. Ettevõtte tegevusaladeks on ühisveevärgi ja -kanalisatsiooni korraldamine ning elamu- ja kommunaalmajanduse haldusega seotud teenuste osutamine Vaivara vallas.

Kliendirahulolu on ettevõtte jaoks väga oluline, kuna sellest sõltub ettevõtte tulemuslikkus, jätkusuutlikkus ning ettevõtte maine. Viimane on ettevõtte jaoks oluline eelkõige valdkondades, kus ettevõttel on konkurendid. Kliendil kujuneb esialgne arvamus ettevõtte mainest läbi selle töötajate teeninduse. Teenindamine sõltub omakorda töörahulolust. Seetõttu mängib töörahulolu tähtsat rolli kliendirahulolu tagamisel. Töö- ja kliendirahulolu vahelise seose tundmine võimaldab ettevõttel saavutada kõrgemat kliendirahulolu taset, parandades töörahulolu nõrku külgi.

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas tõsta kliendirahulolu töötajate rahulolu parandamise kudu KA Vaiko ASi näitel ning esitada ettevõtte juhtkonnale ettepanekud töörahulolu tõstmiseks. Esimeseks sammuks oli teaduskirjanduse põhjal töö- ja kliendirahulolu mõju kohta teoreetilise aluse loomine. See kajastus esimeses peatükis. Järgnevalt võttis autor ette kliendi- ja töörahulolu ning nende vahelise seose väljaselgitamise ettevõttes. Ta tõestas positiivse seose olemasolu kliendi- ja töörahulolu vahel ning tegi ettevõtte juhtkonnale ettepanekud kliendirahulolu suurendamiseks läbi töörahulolu tõstmise. Lõputöö eesmärk ja kõik sellest tulenevad ülesanded said täidetud.

Esimeses peatükis käsitles autor kliendirahulolu mõistet ja olemust, toetudes Grönroosi, Dongmo, Onojaefe, Zondiros jt töödele. Autor selgitas välja, et teeninduses kliendirahulolu tõstmiseks on väga tähtis teenindavate töötajate töörahulolu, kuna see on tähtsaks kliendirahulolu kujundamise teguriks.

Autor keskendus töörahulolu mõistele ja olemusele ning selle komponentidele ning koostas ülevaate töörahuloluteooriatest. Lõputöö autori käsitlesega sobis kõige rohkem Frederick Herzbergi kahe-faktori teooria. Selle teooria kohaselt käsitletakse töörahulolu mõjutavaid komponente, jaotavad nad motivatsiooni- ja hügieeniteguriks. Selline lähenemisviis võimaldab määratleda, kuidas ettevõtte peaks tegutsema töötajate rahulolu ja motiveerituse tõstmiseks.

Seejärel tutvustas autor töörahulolu mõju kliendirahulolule. Arora, Channar, Khalaf jt töid välja erinevad töörahulolu mõjutavad komponendid ning tõestasid nende mõju

kliendirahulolule. Kliendirahulolule mõjub positiivselt töötajate lojaalsus, pühendumus, tunnustus, arendamisvõimalused ja motiveeritus. Kliendirahulolu omakorda aitab ettevõttel oma tegevuses paremaid tulemusi saavutada.

Empiirilises osas ehk lõputöö teises peatükis tutvustas autor esmalt KA Vaiko ASi. Uurimiseks oli valitud selle ettevõtte hoonete hooldamise teenus, mis kuulub elamu- ja kommunaalteenuste valdkonda. Tegemist oli juhtumiuuringuga. Töötajate hulgast kuulusid kogumisse need, kelle töötulemusi sai seostada konkreetsete klientidega. Valikusse võeti Olgina ja Sinimäe piirkonnad, millest kummaski oli kaks teenindajat ja 16 klienti. Selle näite põhjal uuris autor kliendi- ja töötajate rahulolu ning nende vahelist seost. Kliendirahulolu uuringu läbiviimiseks kasutas autor RATER mudeli järgi koostatud küsimustikku. Selles küsimustikus mõõdeti kliendirahulolu võrreldes teenuste tajutud kvaliteeti kliendi ootustega. Tööraahulolu uurimisel tugines autor Herzbergi kahe-faktori teooriale. Selle teooria kohaselt peab motivatsiooni- ja hügieenitegureid eraldi käsitlema. Nende tegurite komponendid võimaldavad selgelt aru saada, milliste tööaspektide osas oleks tarvis midagi ette võtta, et tõsta tööraahulolu ja töötajaid motiveerida.

Empiirilise osa järgnevas, analüütilises osas selgitas autor välja kliendi- ja tööraahulolu vahelise seose. Kliendi- ja tööraahulolu tunnuste mõõtmiseks oli arvatatud keskväärtused ja standardhälve ning seose väljaselgitamiseks kasutati statistilisi kriteeriumeid. *T-Wilcoxon*'i kriteeriumi abil arvestati välja kliendirahulolu erinevused. Töötajate rahulolu hinnangute jaotust kontrolliti *McNemar*'i testi abil. Seose leidmiseks võrreldi Olgina ja Sinimäe töötajate ja nende klientide rahuloluhinnangute jaotuste erinevusi X^2 -testi *Pearson*'i kriteeriumi järgi.

Selgus, et kliendirahulolu sõltub tööraahulolust, st et KA Vaiko ASi kinnisvara hoolduse valdkonnas sõltub kliendirahulolu tööraahulolust. Sinimäe piirkonna töötajatel ja nende poolt teenindatavatel klientidel oli rahulolu kõrgem (tööraahulolu näitajate keskväärtus 2,3; kliendirahulolu 0,39 pöörvõrdelisel skaalal) kui Olgina piirkonnas. Olgina piirkonnas oli tööraahulolu näitajate keskväärtus 1,7; kliendirahulolu 0,52 pöörvõrdelisel skaalal.

Uuring näitas, et Olgina piirkonna töötajatel on madal rahulolu järgmiste komponentide suhtes: vaimne töökoormus, ülesannete selgus, kindlus- ja turvatunne, isiklik töökorraldus ettevõttes, vahetu juhupoolne tagasiside töötulemuste kohta, vahetu juhi

viis alluvate kohtlemisel, ettevõtte arengusuundade piisav selgitus, palgapoliitika ja -tingimuste arusaadavus, üldine töökorraldus ja -planeerimine ettevõttes.

Analüüsimisel selgus, et Olgina töötajad on hügieeniteguriga rahulolevamad. Kui need näitajad oleksid palju madalamad, siis Herzberzi teooria kohaselt töötegemine ei õnnestuks. Selles suhtes ei olnud olukord ettevõttes halvem. Uuritavas ettevõttes on motivatsioonitegur töötajate jaoks tähtsam. Autor jõudis järeldusele, et ettevõtte juhtkonnal oleks töötajate rahulolu tõstmiseks otstarbekas parandada eelkõige pakutavaid tingimusi iseseisvaks tööks, eneseteostuseks ja erialaseks arenguks. Samuti oleks ettevõttel otstarbekas leida võimalusi töökoormuse vähendamiseks kolleegi asendamisel.

Läbiviidud uuringu põhjal võib öelda, et teoreetiline alus - Frederick Herzbergi kahefaktori teooria - toimis uuritava objekti puhul.

Läbiviidud uuringu tulemuste analüüsi põhjal tegi autor ettevõtte juhtkonnale ettepanekud kliendirahulolu tõstmiseks läbi töörahulolu parandamise. Tähtsamad nendest ettepanekutest on esitatud järgnevalt.

Esiteks, töörahulolu tõstmiseks on juhtkonnal tarvis võimaldada Olgina töötajatele kvalifikatsiooni tõstmist ning keerulisemate tööülesannete täitmist. See aitab töötajatel paremini oma potentsiaali rakendada ning erialaselt areneda. Samuti soovib autor välja koolitada ühe töölise. See leevendaks töötajate koormust kolleegide asendamisel. Töötajate kvalifikatsiooni tõstmine mõjutaks positiivselt ka kliendirahulolu.

Teiseks, esmajuhi alluvate paremaks kohtlemiseks oleks esmajuhil tarvis pühendada rohkem aega Olgina piirkonnale. See võimaldab esmajuhil süveneda rohkem töötajate probleemide väljaselgitamisesse ja nendele lahenduste leidmisesse ning edastada töötajatele rohkem tagasisidet töötulemuste kohta. Töötajad tunnevad end esmajuhiga rohkem suheldes ka kindlamalt.

Kolmandaks, töötajate paremaks informeerimiseks soovib autor ettevõtte juhtkonnal mitu korda aastas korraldada töötajatega koosolekuid, et arutleda ettevõtte tulevikuplaane, töötasu- ja töökorralduse küsimusi ning esmajuhi tööd.

Autori arvamusel aitaks töös esitatud ettepanekute ellurakendamine, ehk töörahulolu parandamine, suurendada ka kliendirahulolu.

SUMMARY

EFFECTS OF JOB SATISFACTION ON CUSTOMER SATISFACTION: A CASE OF KA VAIKO LTD.

Customer satisfaction plays an important role in service businesses. The author of this thesis approaches job satisfaction as a factor that influences customer satisfaction. The higher an employee's job satisfaction the better is his/her attitude to his/her job and to the company as a whole in which he/she is employed. Satisfaction with one's job results in deeper job commitment and service quality which influence positively the outcomes of an enterprise through the growth of customer satisfaction.

The aim of this thesis is to find possibilities for increasing customer satisfaction by raising employees' job satisfaction, using KA Vaiko Ltd. as an example, and, relying on the study's results, to offer suggestions for raising job satisfaction in the company. The following tasks were set to achieve this aim: constructing a theoretical background to be applied in this research to study the influence of job satisfaction on customer satisfaction within the company; choosing the appropriate methods for measuring customer satisfaction, job satisfaction and their correlation; conducting a study of customers satisfaction, job satisfaction and their correlation; and finally, drawing conclusions and developing proposals for increasing the satisfaction of the customers of the company by raising the job satisfaction of its employees.

The first chapter of this thesis contains an overview of the theoretical approach. The term 'customer satisfaction' is examined through the theoretical views of Zondiros *et al*, Aroro *et al*, Dongmo and Onojaefe, who suggest different definitions of the term and factors that shape it. The author also considers the approaches of Grönroos, Scheers and Botha *et al* to customer satisfaction in service sector and their proposals for achieving its growth. Job satisfaction theories are presented in the thesis through the models of Maslow, Herzberg, Hackman, Oldham and Judg. In this study, the author relies on Herzberg's two-factor theory. The last part of the theoretical overview is dedicated to examining the correlation between customer and job satisfaction as approached by Kalahaf, Arora *et al*.

The second chapter of the thesis covers the study conducted by the author at KA Vaiko Ltd. The chapter opens with a presentation of the company. KA Vaiko Ltd. is providing

communal and management services for residential and office buildings as well as private family houses in Vaivara parish. The author has chosen two service units for her study. These two units provide services in Olgina and Sinimäe villages. Each of them includes two employees and 16 clients.

Customer satisfaction rates were measured using a RATE questionnaire based on the SERVQUAL model. In order to measure job satisfaction a questionnaire relying on Herzberg's two-factor model was implemented. The correlation between customer and job satisfaction was measured by Chi-Square Tests.

The results of the study show that there is a correlation between customer and job satisfaction in the chosen units of KA Vaiko Ltd. In Sinimäe unit, both customer and job satisfaction are higher than in Olgina unit (Sinimäe unit's medium of job satisfaction 2,3 and customer satisfaction 0,39 on an inverse scale as opposed to Olgina's medium of job satisfaction 1,7 and customer satisfaction 0,52 on an inverse scale). It is possible to conclude that it is expedient to raise the job satisfaction of Olgina unit of KA Vaiko Ltd. to increase its customer satisfaction.

It appears that the employees in the Olgina unit are relatively more satisfied with the components of the hygiene factors that form the basic level of job satisfaction, and they are relatively less satisfied with the components of the motivation factors, originating from Herzberg's model. The author concludes that it is necessary to increase job satisfaction through motivation factors. The most important is to improve the conditions for autonomous working, self-realization, and professional development. It is also necessary to find better solutions for direct communication between the company's management and its employees, and for employees' replacement during their absence. The strengthening of motivation factors will lead to growing job satisfaction, and as a result, to increased customer satisfaction.

The author of this thesis is certain that the implementation of the proposals for increasing job satisfaction among KA Vaiko Ltd. employees will also raise the company's customers' satisfaction.

KIRJANDUS

Abu-Shamaa, Rasha; Al-Rabayah, Wafaa A.; Khasawneh, Rawan T. 2015. The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior Vol 15 Issue 4*: 7-27. Available at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111883020&site=bsi-live>, accessed December 24, 2016.

Arengukava... 2014 = Vaivara valla arengukava aastateks 2015-2020. <http://www.vaivara.ee/est/vallajuhtimine/arengukavad/> (viimati vaadatud 27.07.2015).

Armache, Jalal 2013. The Benefits of Employees' Empowerment. *Franklin Business & Law Journal Vol. 2013 Issue 4*: 19-28. Available at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=93433204&lang=ru&site=bsi-live>, accessed December 22, 2016.

Arora, Neelika; Gupta, Anil; Yousaf, Anish 2015. Contented Customers: Employees' Role. *SCMS Journal of Indian Management Vol. 2015 Issue 2*: 90-101. Available at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108458397&site=bsi-live>, accessed December 20, 2016.

Behson, S.J. 2010. Using Relative Weights to Reanalyse 'Settled' Areas of Organisational Behaviour Research: The Job Characteristics Model and Organisational Justice. *International Journal of Management and Information Systems Vol. 14 Issue 5*: 43-55. Available at <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IJMIS/article/viewFile/12/10>, accessed December 20, 2016.

Buttle, Francis 2009. *Customer Relationship Management*. Burlington: Elsevier Ltd.

Carson, Taj 2016. Customer Satisfaction and the Success of Your Organization. *Carson Research Consulting, Incorporated*. Available at http://www.carsonresearch.com/pdf/Carson_WhitePaper_Part1.pdf, accessed December 22, 2016.

Channar, Zahid Ali; Talreja, Sareeta; Bai, Manisha 2015. Impact of Human Capital Variables on the Effectiveness of the Organizations. *Pak J Commer Soc Sci Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences Vol. 9 Issue 1*: 228-240. Available at

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=102753557&site=bsi-live>, accessed December 20, 2016.

Coelho, Filipe Jorge; Augusto, Ma'rio Gomes; Coelho, Arnaldo Fernandes; Sa, Patri'cia Moura 2010. Climate perceptions and the customer orientation of frontline service employees. *The Service Industries Journal Vol. 30 Issue 8*: 1343–1357. Available at <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsyss&AN=000278159800008&site=eds-live>, accessed December 27, 2016.

Czaplewski, A. J.; Olson, E. M.; Slater, S. F. 2002. Applying the RATER model for service success. *Marketing Management Vol. 11 Issue 1*: 14-17. Available at https://www.researchgate.net/publication/257945492_Case_in_point_Applying_the_RATER_Model_for_Service_Success_Five_service_attributes_can_help_maintain_five-star_ratings, accessed December 13, 2016.

Dongmo, Celestin; Onojaefe, Darlington 2013. Using customer satisfaction to understand implementation benefits of the ISO 9001 quality management system. *Business Management Dynamics Vol.3 No.3*: 01-09. Available at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=110256526&site=bsi-live>, accessed December 13, 2015.

Eamets, Raul; Mõtsmees, Pille; Tamm, Katrin 2010. Relationship between Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction: The Case of Baltic Countries. *University of Tartu - Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series Vol. 2010 Issue 76*: 3-56. Available at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=55605615&site=bsi-live>, accessed December 13, 2015.

Grönroos, Christian 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory Vol. 6 No. 3*: 317-333. Available at file:///C:/Users/Admin/Downloads/Adopting_a_service_logic_for_marketing.pdf, accessed December 15, 2016.

Grönroos, Christian, 2007. *Service Management and Marketing*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Hassard, Juliet; Teoh, Kevin; Cox, Tom 2016. Job Satisfaction; theories and definitions. *Birkbeck University of London*. Available at

https://oshwiki.eu/wiki/Job_satisfaction:_theories_and_definitions#Job_Characteristics_Model, accessed December 20, 2016.

Herzberg, Frederick 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review Reprint 87507*: 1-16. Available at http://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf, accessed December 25, 2016.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara Paula 2005. *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.

Homburg, Christian; Stock, Ruth M. 2004. The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science Vol. 32 Issue 2*: 144-158. Available at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12999828&lang=ru&site=bsi-live>, accessed December 13, 2016.

Hong, Lai Chai; Norhan Abd Hamid, Nik Intan; Salleh, Norliza Mohd 2013. A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban, Malaysia. *Business Management Dynamics Vol.3 Issue 1*: 26-40. Available at http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110365-%2026-40.pdf, accessed December 26, 2016.

Jyoti, Jeevan; Sharma, Jyoti 2012. Impact of Market Orientation on Business Performance: Role of Employee Satisfaction and Customer Satisfaction. *Vision (09722629) Vol. 16 Issue 4*: 297-313. Available at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=89431464&site=bsi-live>, accessed December 25, 2016.

Khalaf, Alharthey Bandar; Rasli, Amran; Ratyan, Alanazi Talal 2013. Building Customer Satisfaction from the Perspective of Employee Satisfaction. *International Journal of Academic Research Vol. 5 Issue 2*: 297-301.

Körner, Mirjam; Wirtz, Markus A.; Bengel, Jürgen; Göritz, Anja S. 2015. Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research Vol. 15 Issue 1*: 1-12. Available at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108276555&site=ehost-live>, accessed December 23, 2016.

- Mahoney, Kevin T. 2013. Equity Theory at 50. *TIP: The Industrial-Organizational Psychologist Vol. 51 Issue 2*: 158-161. Available at <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=94148246&site=eds-live>, accessed December 21, 2016.
- Mallene, Ülo 2005. *Müük ja müügikorraldus kaupluses*. Tallinn: Kirjastus Koolibri.
- Noppel, Airi 2012. *Ettevõtluspraktika (P2PC.01.108) õppematerjal*. Pärnu: Tartu Ülikooli Pärnu kolledž.
<https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/28631/Ettevotluspraktika.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (viimati vaadatud 10.09.2016).
- Ok, Chihyung; Back, Ki-Joon; Shanklin, Carol W. 2007. Mixed Findings on the Service Recovery Paradox. *Service Industries Journal Vol. 27 Issue 6*: 671-686. Available at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26447765&site=bsi-live>, accessed December 13, 2016.
- Põhikiri... 2011 = KA Vaiko ASi põhikiri 2011.
http://piksel.ee/dogre/vaivara/index.php?module=266&op=3&id=26547&iDisplayStart=0&iDisplayLength=200&dok_search=1 (viimati vaadatud 27.07.2015).
- RATER Questionnaire 2013. Vienna University of Technology, Institute of Software Technology and Interactive Systems. Available at <http://www.ec.tuwien.ac.at/~dorn/Courses/SDMC/RATER%20Questionnaire.pdf> , accessed December 17, 2016.
- Redmond, Brian Francis; Alderton, Mary Ann 2016. Work and Organisational Commitment, - *Work Attitudes and Job Motivation Home*. Penn State University Available at <https://wikispaces.psu.edu/display/~bfr3@psu.edu>, accessed December 17, 2016.
- Scheers, Louise van; Botha, Johan 2014. Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business & Retail Management Research Vol. 9 Issue 1*: 98-109. Available at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=99401817&site=bsi-live>, accessed December 29, 2016.
- Sidorenko = Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. Социально-психологический центр. Санкт-Петербург, 1996.

Zondiros, Dimitris; Konstantopoulos, Nikolaos; Tomaras, Petros 2007. A Simulation Model for Measuring Customer Satisfaction through Employee Satisfaction. *AIP Conference Proceedings Vol. 963 Issue 2*: 1086-1089. Available at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=28154309&site=ehost-live>, accessed December 22, 2016.

Tarassova, Anna 2015. *Ettevõtluspraktika aruanne*. Narva: Tartu Ülikooli Narva kolledž.

The Three Types of Organizational Commitment of Employees 2016. *Employment Crossing Search. Connect. Recruit*. Available at <http://www.employmentcrossing.com/employers/article/900006766/The-Three-Types-of-Organizational-Commitment-of-Employees/>, accessed December 14, 2016.

Tschohl, John, 2011. *Achieving Excellence Through Customer Service*. Minneapolis: Best Sellers Publishing.

Tziner, Aharon; Bar, Yaki; Oren, Lior; Kadosh, Gal 2011. Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones Vol. 27 Issue 1*: 67-72. Available at <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v27n1/v27n1a07.pdf>, accessed December 30, 2016.

Wynn, Garrison 2015. Do Your Call Center Agents Think They Have a Good Job? *Customer Relationship Management Vol. 19 Issue 12*: 43-43. Available at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111298844&site=bsi-live>, accessed December 13, 2016.

Xu, Yingzi; Goedegebuure, Robert 2005. Employee Satisfaction and Customer Satisfaction: Testing the Service-Profit Chain in a Chinese Securities firm. *Innovative Marketing Vol. 1 Issue 2*: 49-59. Available at http://businessperspectives.org/journals_free/im/2005/IM_2005_02_Xu.pdf, accessed December 23, 2016.

Andmed

Arengukava... 2014 = Vaivara valla arengukava aastateks 2015-2020.
<http://www.vaivara.ee/est/vallajuhtimine/arengukavad/> (viimati vaadatud 27.07.2015).

Põhikiri... 2011 = KA Vaiko ASi põhikiri 2011.

http://piksel.ee/dogre/vaivara/index.php?module=266&op=3&id=26547&iDisplayStart=0&iDisplayLength=200&dok_search=1 (viimati vaadatud 27.07.2015).

Majandusaasta... 2011 = Majandusaasta aruanne, 2011. Aktsiaselts KA Vaiko.

Majandusaasta... 2012 = Majandusaasta aruanne, 2012. Aktsiaselts KA Vaiko.

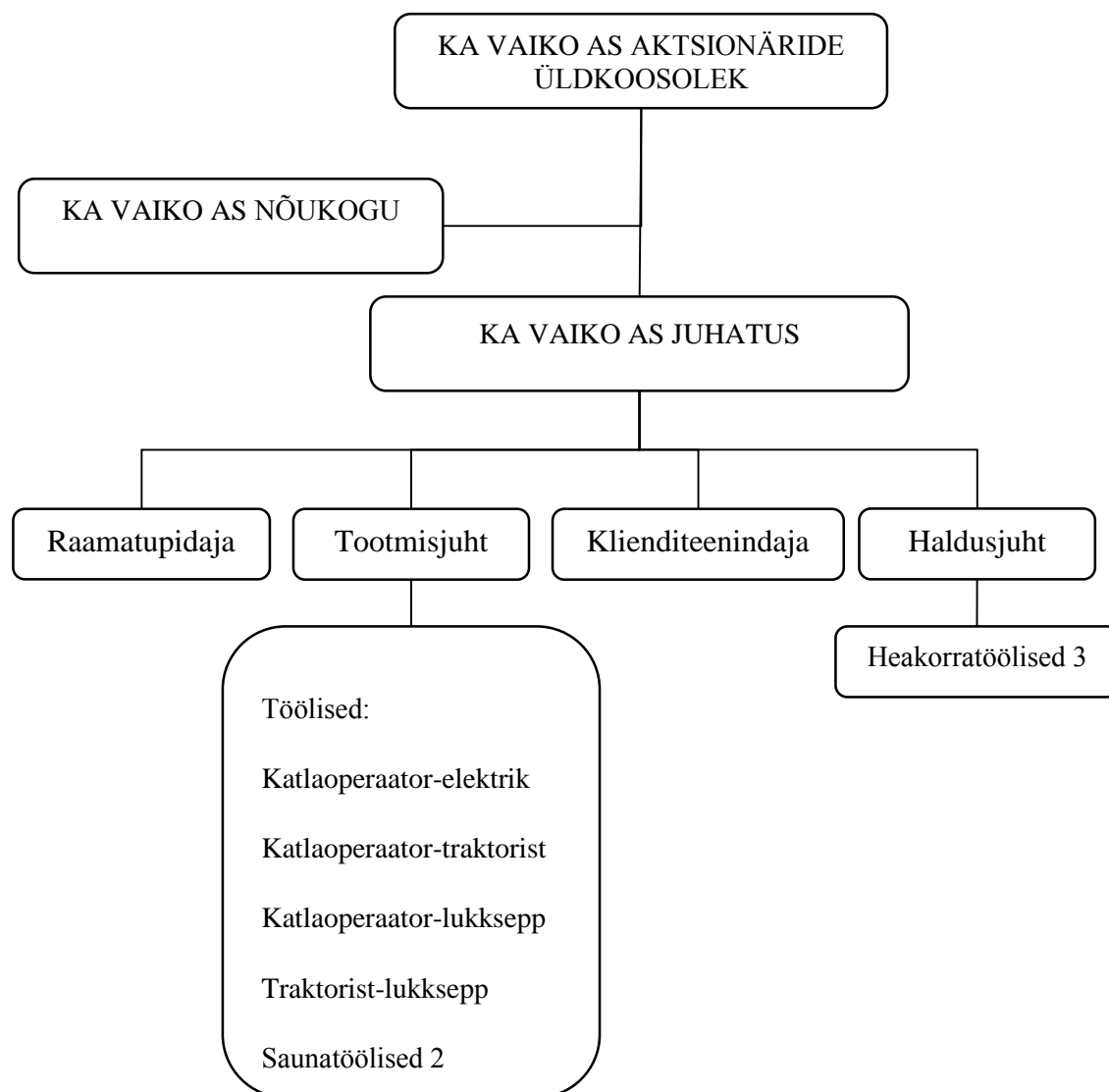
Majandusaasta... 2013 = Majandusaasta aruanne, 2013. Aktsiaselts KA Vaiko.

Majandusaasta... 2014 = Majandusaasta aruanne, 2014. Aktsiaselts KA Vaiko.

Majandusaasta... 2015 = Majandusaasta aruanne, 2015. Aktsiaselts KA Vaiko.

LISAD

Lisa 1. KA Vaiko ASi struktuur



Allikas: KA Vaiko AS. Autori koostatud.

Lisa 2. KA Vaiko ASi kliendirahulolu küsimustik

Lugupeetud vastaja!

Küsitluse eesmärgiks on selgitada välja Teie rahulolu KA Vaiko ASi kogetud teenindusega kasutades SERVQUAL mudeli arendus RATER mudelit ning saadud tulemustest lähtuvalt teeninduskvaliteeti parandada. Küsimustik koosneb kolmest osast, millest 1 osas uuritakse oodatavat kvaliteeti, II osas keskendutakse tajutud ehk tegelikule kvaliteedile, III osa koosneb mõnedest küsimustest, millele vastused on päris olulised aktsiaseltsi teenuste kvaliteedi parandamiseks. Küsimustik on anonüümne.

Kliendid: a) eraisik; b) organisatsioon, asutus; c) korteriühistus.

I osa

1 – ei nõustu üldse	2 – ei nõustu	3 – pigem ei nõustu	4 – ei oska öelda	5 – pigem nõustun	6 - nõustun	7 – nõustun täielikult
---------------------	---------------	---------------------	-------------------	-------------------	-------------	------------------------

1a. KA Vaiko ASi asukoht peaks olema kliendile mugav.	1	2	3	4	5	6	7
2a. KA Vaiko ASi lahtioleku ajad peaksid olema klientidele sobivad.	1	2	3	4	5	6	7
3a. KA Vaiko ASi ruumid peaks olema puhtad ja jätma meeldiva mulje.	1	2	3	4	5	6	7
4a. KA Vaiko ASi teenuste valik peaks olema piisav ja mitmekesine.	1	2	3	4	5	6	7
5a. KA Vaiko ASi teenindav personal peaks olema korrektse välimusega ja jätma sümpaatse mulje.	1	2	3	4	5	6	7
6a. KA Vaiko ASil peaks olema usaldusväärne maine.	1	2	3	4	5	6	7
7a. KA Vaiko ASi müüdavatel teenustel olev informatsioon peaks olema arusaadav ja kliendile arusaadavas keeles.	1	2	3	4	5	6	7
8a. KA Vaiko ASi avalikul veebil peaks olema kehtivad kontaktandmed.	1	2	3	4	5	6	7
9a. KA Vaiko ASle andmete esitamise viis (nt arvesti näit) peaks olema mugav ja kättesaadav.	1	2	3	4	5	6	7
10a. KA Vaiko ASi töötajad peaksid olema kiired ja täpsed.	1	2	3	4	5	6	7
11a. KA Vaiko AS peaks teostama tellitud tööd/teenused tähtajaks.	1	2	3	4	5	6	7

12a. KA Vaiko AS peaks kiiresti reageerima avariiolekordadele enda teenindusmaa piires.	1	2	3	4	5	6	7
13a. KA Vaiko AS peaks enne tööde teostamisest informeerima klienti teenuse hinnast.	1	2	3	4	5	6	7
14a. KA Vaiko ASi töötajad peaks tööde teostamisel osutama professionaalset konsultatsiooni täiendavate lisatööde vajaduse kohta.	1	2	3	4	5	6	7
15a. KA Vaiko ASi personal peaks tööde/teenuste teostamisel leidma individuaalse lähenemise kliendile.	1	2	3	4	5	6	7
16a. KA Vaiko ASi töötajad peaksid oskama vastata klientide küsimustele ning peaksid olema klientide muredele lahendust leides osavõtlikud ja mõistvad.	1	2	3	4	5	6	7
17a. KA Vaiko AS peaks olema varustatud kõige hädavajaliku tehnikaga.	1	2	3	4	5	6	7
18a. KA Vaiko ASi tehnika peaks olema heas korras (heas töökorras ja korralik nägema välja).	1	2	3	4	5	6	7
19a. KA Vaiko AS peaks otsima kompromisslahendust vaidlusalustes olukordades.	1	2	3	4	5	6	7
20a. KA Vaiko AS peaks pakkuma oma klientidele täisteenuste paketti elamumajanduse haldamiseks.	1	2	3	4	5	6	7
21a. KA Vaiko AS peaks osutama oma peamiseid teenuseid (ühisveevärk ja kanalisatsioon, kaugküte) katkestusteta.	1	2	3	4	5	6	7
22a. KA Vaiko ASi meeldiv ja sõbralik kollektiiv peaks tekitama soovi olla klient.	1	2	3	4	5	6	7

Allikas: RATER...2013 vahendusel. Autori koostatud.

II osa

1 – ei nõustu üldse	2 – ei nõustu	3 – pigem ei nõustu	4 – ei oska öelda	5 – pigem nõustun	6 - nõustun	7 – nõustun täielikult
---------------------	---------------	---------------------	-------------------	-------------------	-------------	------------------------

1b. KA Vaiko ASi asukoht on mugav.	1	2	3	4	5	6	7
2b. KA Vaiko ASi lahtioleku ajad on klientidele sobivad.	1	2	3	4	5	6	7
3b. KA Vaiko ASi ruumid on puhtad ja jätavad meeldiva mulje.	1	2	3	4	5	6	7
4b. KA Vaiko ASi teenuste valik on piisav ja mitmekesine.	1	2	3	4	5	6	7
5b. KA Vaiko ASi teenindav personal on korrektse välimusega ja jätab sümpaatse mulje.	1	2	3	4	5	6	7

6b. KA Vaiko ASil on usaldusväärne maine.	1	2	3	4	5	6	7
7b. KA Vaiko ASi müüdavatel teenustel olev informatsioon on arusaadav ja kliendile arusaadavas keeles.	1	2	3	4	5	6	7
8b. KA Vaiko ASi avalikul veebil on kehtivad kontaktandmed.	1	2	3	4	5	6	7
9b. KA Vaiko ASle andmete esitamise viis (nt arvesti näit) on mugav ja kättesaadav.	1	2	3	4	5	6	7
10b. KA Vaiko ASi töötajad on kiired ja täpsed.	1	2	3	4	5	6	7
11b. KA Vaiko AS teostab tellitud tööd/teenused tähtajaks.	1	2	3	4	5	6	7
12b. KA Vaiko AS reageerib kiiresti avariiolekordadele enda teenindusmaa piires.	1	2	3	4	5	6	7
13b. KA Vaiko AS enne tööde teostamisest informeerib klienti teenuse hinnast.	1	2	3	4	5	6	7
14b. KA Vaiko ASi töötajad osutavad tööde teostamisel professionaalset konsultatsiooni täiendavate lisatööde vajaduse kohta.	1	2	3	4	5	6	7
15b. KA Vaiko ASi personal leiab tööde/teenuste teostamisel individuaalse lähenemise kliendile.	1	2	3	4	5	6	7
16b. KA Vaiko ASi töötajad oskavad vastata klientide küsimustele ja on klientide muredele lahendust leides osavõtlikud ja mõistvad.	1	2	3	4	5	6	7
17b. KA Vaiko AS on varustatud kõige hädavajaliku tehnikaga.	1	2	3	4	5	6	7
18b. KA Vaiko ASi tehnika on heas korras (heas töökorras ja korraliku väljanägemisega).	1	2	3	4	5	6	7
19b. KA Vaiko AS otsib kompromisslahendusi vaidlusalustes olukordades.	1	2	3	4	5	6	7
20b. KA Vaiko AS pakub oma klientidele täisteenuste paketti elamumajanduse haldamiseks.	1	2	3	4	5	6	7
21b. KA Vaiko AS osutab oma peamiseid teenuseid (ühisveevärk ja kanalisatsioon, kaugküte) katkestusteta.	1	2	3	4	5	6	7
22b. KA Vaiko ASi meeldiv ja sõbralik kollektiiv tekitab soovi olla klient.	1	2	3	4	5	6	7

Allikas: RATER...2013 vahendusel. Autori koostatud.

Täname vastuse eest!

**Lisa 3. Autori koostatud KA Vaiko ASi kliendirahulolu uuringu veebiankeedi
aadress**

KA Vaiko ASi kliendirahulolu uuringu veebiankeedi aadress eesti keeles:

<https://docs.google.com/forms/d/179-IRMG5y2yXuce9MQhyILhu3yB0ptDleq-apaxp4L4/viewform>

KA Vaiko ASi kliendirahulolu uuringu veebiankeedi aadress veene keeles:

https://docs.google.com/forms/d/1ODIIPZlufMIApmP72_Os7PXZICPO7LFWZPwaglQQEiY/viewform

Lisa 4. KA Vaiko ASi töörahulolu küsimustik

Lugupeetud KA Vaiko ASi töötaja! Uuringu eesmärgiks on välja selgitada KAVaiko ASi töötajate tööga rahulolu erinevates tööelu puudutavates valdkondades. Teie poolt antud ausad vastused ja hinnangud aitavad juhtkonnal näha töötajate tööga rahulolu ettevõttes ning probleemide esinemisel võtta tarvitusele meetmeid olukorra parendamiseks. Küsitlust viiakse läbi ajavahemikus 29.07 – 14.08.2015.a. Küsimustik on anonüümne, see tähendab, et uurimusest saadud teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul (individuaalanalüüse ei teostata). Iga teema juures on antud juhised, kuidas vastata. Palun vastake kõikidele küsimustele ning kui küsimustik on täidetud, andke ankeet küsitluse läbiviija kätte.

MINU TÖÖ JA TÖÖTINGIMUSED KA VAIKO ASs

Andke palun oma hinnang, kuivõrd rahul olete oma töö järgmiste aspektidega. Tõmmake ring ümber Teie arvates sobivaimale vastusevariandile: 1 - ei ole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 - rahul; 5 - väga rahul

1. Võimalusega teha Teile rahuldust pakkuvat tööd (M)*	1	2	3	4	5
2. Võimalusega töötada iseseisvalt (M)	1	2	3	4	5
3. Võimalusega eneseteostuseks (M)	1	2	3	4	5
4. Võimalusega täita aeg-ajalt kolleegi tööülesandeid (M)	1	2	3	4	5
5. Võimalusega kasutada töös oma teadmisi ja oskusi, mida õpilastele/klientidele edasi anda (M)	1	2	3	4	5
6. Võimalusega valida ise meetodeid ülesannete täitmiseks (M)	1	2	3	4	5
7. Võimalusega saavutada erialaseid eesmärgi (M)	1	2	3	4	5
8. Oma füüsilise töökoormusega ettevõttes (H)*	1	2	3	4	5
9. Oma vaimse töökoormusega ettevõttes (H)	1	2	3	4	5
10. Oma palgaga, võrreldes seda isikliku tööpanusega KA Vaiko ASs (H)	1	2	3	4	5
11. Oma tööülesannete selgusega, st teate oma tööülesandeid, kohustusi ja vastutusvaldkondi (H)	1	2	3	4	5
12. Võimalusega tööülesandeid jagada, õigusi delegeerida ja vastutust nõuda (M)	1	2	3	4	5
13. Kindluse -ja turvatundega Teie töökoha säilimise suhtes (H)	1	2	3	4	5
14. Enda ja töökaaslaste vaheliste suhetega (H)	1	2	3	4	5
15. Karjääritegemise võimalusega ettevõttes (M)	1	2	3	4	5

16. Tundega, et ettevõttes hinnatakse Teie tööd väga oluliseks (M)	1 2 3 4 5
17. Töökeskkonnaga (ruumid, valgustus, tualetid jmt) (H)	1 2 3 4 5
18. Ettevõtte poolt pakutavate vabaajaveetmise võimalustega/ sportimisvõimalustega /ühisüritustega (H)	1 2 3 4 5
19. Rahulolu oma töö sisulise poolega (M)	1 2 3 4 5
20. Rahulolu isikliku töökorraldusega ettevõttes (H)	1 2 3 4 5
21. Rahulolu oma töötingimustega (H)	1 2 3 4 5

*M/H - Herzbergi kahe-faktori teooria järgi: motivatsioonitegurid (M), hügieenitegurid (H). Allikas: Noppel 2012.

JUHTKOND, JUHTIMINE KA VAIKO ASs

Andke palun oma hinnang, kuivõrd olete rahul ja kuidas hindate oma töö järgmisi aspekte. Tõmmake ring ümber teie arvates sobivaimale vastusevariandile.

1 - ei ole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 - rahul; 5 - väga rahul

22. Vahetu juhi, tema juhtimisstiilide ja juhtimismeetoditega (H)	1 2 3 4 5
23. Vahetu juhi kompetentsusega otsuste tegemisel (H)	1 2 3 4 5
24. Vahetu juhi tegevusega lubaduste täitmisel (H)	1 2 3 4 5
25. Vahetu juhi/ettevõtte juhtkonna huviga/käitumisega töötajate heaolu parendamisel (H)	1 2 3 4 5
26. Vahetu juhi oskusega ülesandeid määratleda, jagada (täpsus, korrektsus, selged ja üksikasjalikud juhised jmt) (H)	1 2 3 4 5
27. Informatsiooni piisavusega vahetu juhi poolt (H)	1 2 3 4 5
28. Informatsiooni piisavusega ettevõtte juhtkonna poolt (H)	1 2 3 4 5
29. Vahetu juhipoelse tagasisidega Teie töötulemuste kohta (H)	1 2 3 4 5
30. Viisiga, kuidas Teie vahetu juht oma alluvaid kohtleb (H)	1 2 3 4 5
31. Enda ja vahetu juhi vaheliste suhetega (H)	1 2 3 4 5
32. Ettevõtte juhtkonna oskusega töötada ühtse meeskonnana (H)	1 2 3 4 5
33. Tööalase infoliikumise ettevõttes (H)	1 2 3 4 5
34. Ettevõtte arengusuundade piisava selgitusega (H)	1 2 3 4 5
35. Palgapoliitika ja –tingimuste arusaadavusega (H)	1 2 3 4 5
36. Üldise töökorralduse ja –planeerimisega ettevõttes (H)	1 2 3 4 5
37. Ettevõtte juhtimispoliitika ja eesmärkide teostamisega (H)	1 2 3 4 5
38. Juhtkonnapoolse tegevusega (panusega) töötajate koolitamis- arendamis- ja erialase pädevuse tõstmisesse (H)	1 2 3 4 5
39. Juhtkonnapoolse tunnustamisega heade töötulemuste eest (H)	1 2 3 4 5

40. Koostööga tegevusvaldkondade vahel (H)	1 2 3 4 5
41. KA Vaiko ASi üldise tööõhkkonnaga (H)	1 2 3 4 5
42. KA Vaiko AS kui Teie arvates professionaalse ja tõsiselt võetava ettevõttega (M)	1 2 3 4 5
43. KA Vaiko ASi kui Teie tööandja mainega (M)	1 2 3 4 5
44. KA Vaiko ASi poolt klientidele pakutavate teenuste kvaliteediga (H)	1 2 3 4 5

*M/H - Herzbergi kahe-faktori teooria järgi: motivatsioonitegurid (M), hügieenitegurid (H). Allikas: Noppel 2012.

Töötajate ettepanekud tööga rahulolu suurendamiseks

Täname vastuse eest!

Lisa 5. Autori koostatud KA Vaiko ASi töörahulolu uuringu veebiankeedi aadress

KA Vaiko ASi töörahulolu uuringu veebiankeedi aadress

https://docs.google.com/forms/d/1HZJRVcmMjqqa5u5cd3dg9XOjNP1al_zqIDT1MxZlU3I/viewform

Lisa 6. Kliendirahulolu küsitluse andmete töötlemise tulemused

Küsimuse number*	Olgina piirkonna kliendirahulolu näitajate keskväärtused			Sinimäe piirkonna kliendirahulolu näitajate keskväärtused		
	Klientide ootused	Klientide poolt hinnatud teenuste tajutud kvaliteet	Kliendirahulolu	Klientide ootused	Klientide poolt hinnatud teenuste tajutud kvaliteet	Kliendirahulolu
1	2,31	2,31	0,00	2,56	2,50	0,06
2	2,75	1,94	0,81	2,81	2,50	0,31
3	2,75	2,56	0,19	2,69	2,50	0,19
4	2,38	2,00	0,38	2,56	2,13	0,44
5	2,44	2,44	,00	2,69	2,25	0,44
6	2,56	1,88	0,69	2,56	2,31	0,25
7	2,69	1,88	0,81	2,75	2,44	0,31
8	2,69	2,06	0,63	2,69	2,38	0,31
9	2,44	2,13	0,31	2,88	2,44	0,44
10	2,63	2,19	0,44	2,50	2,31	0,19
11	2,75	2,00	0,75	2,69	2,31	0,38
12	2,63	1,88	0,75	2,75	2,25	0,50
13	2,88	1,94	0,94	2,94	2,13	0,81
14	2,81	2,06	0,75	2,94	2,13	0,81
15	2,50	1,94	0,56	2,69	2,25	0,44
16	2,56	1,75	0,81	2,75	2,25	0,50
17	2,50	2,00	0,50	2,56	2,25	0,31
18	2,63	2,13	0,50	2,63	2,25	0,38
19	2,38	1,88	0,50	2,44	2,13	0,31
20	2,13	1,94	0,19	2,56	2,00	0,56
21	2,81	2,38	0,44	2,75	2,25	0,50
22	2,69	2,13	0,56	2,56	2,31	0,25
Keskväärtus	2,59	2,06	0,52	2,68	2,28	0,39

* - ankeedi küsimused on toodud Lisas 2 (klientide ootused - I osa; klientide poolt hinnatud teenuste tegelik kvaliteet - II osa).

Autori koostatud.

Lisa 7. Vastuste väärtuste agregeerimine

Kliendirahulolu 1. osa ehk klientide ootused. 1. osa vastused – kui tähtsaks klient kriteeriumi ehk teenuse või teeninduse omadust peab.

- 1) Vastused 1-4 – klient ei pea kriteeriumi saadava teenuse seisukohalt tähtsaks, kriteeriumide kaal on 1
1 – ei nõustu üldse
2 – ei nõustu
3 – pigem ei nõustu
4 – ei oska öelda
- 2) Vastused 5-6 – klient peab kriteeriumi saadava teenuse seisukohalt tähtsaks, kriteeriumide kaal on 2
5 – pigem nõustun
6 – nõustun
- 3) Vastus 7 – klient peab kriteeriumi saadava teenuse seisukohalt tähtsaks, kriteeriumide kaal on 3
7 – nõustun täielikult

Kliendirahulolu 2. osa ehk klientide vastused tegeliku teenindamise kvaliteedi hindamine. 2. osa vastused – kuivõrd klient teenuse või teeninduse omadusega rahul on.

- 1) Vastused 1-3 – klient ei ole rahul, väärtus 1
1 – ei nõustu üldse
2 – ei nõustu
3 – pigem ei nõustu
- 2) Vastused 4-5 – klient on üldjoontes rahul, väärtus 2
4 – ei oska öelda
5 – pigem nõustun
6 – nõustun
- 3) Vastus 7 – klient on täiesti rahul, väärtus 3
7 – nõustun täielikult

Lisa 7. järg

Tööraahulolu kriteeriumide tähtsus:

- 1) Vastused 1 – 3 – töötaja on rahulolematu, kriteeriumide kaal on 1
 - 1 – ei ole üldse rahul
 - 2 – ei ole rahul
 - 3 – ei oska öelda
- 2) Vastus 4 – töötaja on rahul, kriteeriumide kaal on 2
 - 4 – rahul
- 3) Vastus 5 – töötaja on väga rahul, kriteeriumide kaal on 3
 - 5 – väga rahul

Lisa 8. Töörahololu küsitluse andmete töötlemise tulemused

Küsimused*	Töötajate töörahololu hinnangud**				Töötajate töörahololu keskvaärtused		Töörahololu keskvaärtuste erinevused (+ - on erinevused; ¬ ei ole erinevusi)
	Olgina		Sinimäe		Olgina	Sinimäe	
1	2	2	3	2	2	2,5	+
2	1	1	3	3	1	3	+
3	2	1	3	3	1,5	3	+
4	1	1	3	1	1	2	+
5	2	2	2	2	2	2	¬
6	2	1	2	2	1,5	2	+
7	2	2	2	2	2	2	¬
8	2	2	2	2	2	2	¬
9	2	1	3	2	1,5	2,5	+
10	2	2	2	2	2	2	¬
11	2	2	3	3	2	3	+
12	2	1	2	1	1,5	1,5	¬
13	2	2	3	3	2	3	+
14	2	3	2	2	2,5	2	-
15	1	1	3	1	1	2	+
16	2	1	2	2	1,5	2	+
17	2	2	3	1	2	2	¬
18	2	2	3	2	2	2,5	+
19	2	2	3	2	2	2,5	+
20	2	1	2	3	1,5	2,5	+
21	2	2	2	2	2	2	¬
22	2	1	2	2	1,5	2	+
23	2	1	2	2	1,5	2	+
24	2	2	3	2	2	2,5	+
25	2	1	2	2	1,5	2	+
26	2	1	2	2	1,5	2	+
27	2	1	2	2	1,5	2	+
28	2	1	2	2	1,5	2	+

Küsimused*	Töötajate töörahulolu hinnangud**				Töötajate töörahulolu keskväärtused		Töörahulolu keskväärtuste erinevused (+ - on erinevused; ¬ ei ole erinevusi)
	Olgina		Sinimäe		Olgina	Sinimäe	
29	2	1	3	2	1,5	2,5	+
30	2	1	3	2	1,5	2,5	+
31	2	2	3	2	2	2,5	+
32	2	2	3	2	2	2,5	+
33	2	1	3	1	1,5	2	+
34	2	1	3	2	1,5	2,5	+
35	2	1	3	2	1,5	2,5	+
36	2	1	3	2	1,5	2,5	+
37	2	1	3	1	1,5	2	+
38	2	2	3	2	2	2,5	+
39	2	2	3	2	2	2,5	+
40	2	2	3	2	2	2,5	+
41	2	2	3	2	2	2,5	+
42	2	2	2	2	2	2	¬
43	2	2	3	2	2	2,5	+
44	2	2	3	2	2	2,5	+
Gruppide keskväärtused					1,73	2,30	

* - töörahulolu küsimustik on toodud Lisas 4

** - hinnangute tähtsus: 1 - ei ole rahul; 2 - rahul; 3 - väga rahul (Lisa 7).

Autori koostatud.

Lisa 9. Töötajate töörahulolu hinnangute keskvaartuste jaotus Olgina ja Sinimäel

Rahulolu keskvaartuste erinevuste mõõtmise skaala*	Olgina töötajate keskvaartuste arv	Sinimäe töötajate keskvaartuste arv	Keskvaartuste näitajate arv kokku
1	3	0	3
1,5	19	1	20
2	21	20	41
2,5	1	19	20
3	0	4	4
Näitajad kokku	44	44	88

*Töörahulolu mõõtmiseks kasutati 3-pallist skaalat: 1 - ei ole rahul; 2 - rahul; 3 - väga rahul.

Autori koostatud.