

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Signe Ploom

**TEENINDUSE AUTOMATISEERIMISEGA SEOTUD
TÖÖSUHETE EETIKA JAEKAUBANDUSE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava juhtimine ja turundus, peeriala tootmise ja teeninduse juhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 260 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Signe Ploom

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 176423TATM

Üliõpilase e-posti aadress: signe.ploom@hotmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
SISSEJUHATUS	4
1. TEENINDUSE AUTOMATISEERIMISE JA TÖÖSUHETE EETIKA TEOREETILISED ALUSED	6
1.1. Teeninduse automatiseerimine	6
1.2. Töösuhete eetika	8
1.3. Automatiseerimine ja eetika muudatuste tegemise protsessis	10
2. UURINGU METOODIKA	15
2.1. Uurimismeetodid ja küsimustiku koostamine	15
2.2. Valimi kirjeldus ja uuringu läbiviimine	17
2.3. Analüüsimeetodid	20
3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED	21
3.1. Uuringu tulemuste analüüs ja arutelu	21
3.1.1. Iseteeninduskassade kasutusele võtmisest informeerimine	22
3.1.2. Iseteeninduskassade kasutusele võtmine	24
3.1.3. Töösuhete eetika	27
3.2. Järeldused ja ettepanekud	35
KOKKUVÕTE	41
SUMMARY	44
VIIDATUD ALLIKAD	47
LISAD	51
Lisa 1. Ankeetküsitlus	51
Lisa 2. Intervjuu küsimustik	57
Lisa 3. <i>Cross-case</i> tabel	58
Lisa 4. Kvantitatiivse uuringu tulemused	64
Lisa 5. Töösuhete eetika hindamise väidete sagedustabel, keskväärtused ja standardhälbed ...	68
Lisa 6. Töösuhete eetika hindamise väidete korrelatsioonimaatriks	70

LÜHIKOKKUVÕTE

Kiiresti arenevas majanduses on hakatud üha rohkem tähelepanu pöörama eetilisele ja sotsiaalselt vastutustundlikule käitumisele. Tehnika kiire areng on kaasa toonud töökohtade automatiseerimise ning iseteeninduskassade kasutusele võtmine on vältimatu samm jaekaubanduses konkurentsipüsimiseks. Töö uurimisprobleem oli töötaja vaatepunkti käsitlemata jätmine automatiseerimisel, mille tõttu ei olda teadlikud iseteeninduskassade kasutusele võtmise mõjust töötajatele, ning sellest tulenevalt oli töö eesmärk välja selgitada, milline on töötajate suhtumine iseteeninduskassade kasutusele võtmisesse ning kas ja kuidas on automatiseerimine avaldanud mõju töösuhete eetikale. Eesmärgi täitmiseks annab töö esimene osa ülevaate automatiseerimise, töösuhete eetika ja nende kahe koosluse teoreetilistest käsitlemistest. Seejärel tuuakse välja töö empiirilises osas tehtud kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemused, mille põhjal teeb autor omapoolsed ettepanekud.

Uurimistulemused näitavad, et kuigi Eesti jaekaubanduses ei ole iseteeninduskassade kasutusele võtmine kaasa toonud märkimisväärseid probleeme töösuhetes, on tööandjatel võimalusi töösuhete eetika parendamiseks ning negatiivsete mõjude vähendamiseks iseteeninduskassade kasutusele võtmisel. Muudatuste paremaks juhtimiseks, töötajate rahulolu suurendamiseks ja motiveerimiseks, neile arenguvõimaluste pakkumiseks ning töösuhete eetiliste probleemide vältimiseks on soovituslik tähelepanu pöörata sellele, kuidas ja millal töötajatele teada anda iseteeninduskassade kasutusele võtmisest, seletada põhjalikult muudatuse vajalikkust ning sellega kaasnevat muudatusi, sealhulgas rollide jaotust. Uue tehnoloogia kasutusele võtmisel on oluline hoida töötajaid kursis erinevate etappidega ja kaasata neid muudatuste tegemise protsessi ning pöörata tähelepanu koolitustele nii enne iseteeninduskassade kasutusele võtmist kui ka pärast seda, kui uus tehnoloogiline lahendus on juba kasutusele võetud. Tagasisidestamine annab tööandjale võimaluse läheneda igale inimesele personaalsemalt, mistõttu on töötajate suhtumine muudatustesse positiivsem.

Võtmesõnad: automatiseerimine, muudatuste juhtimine, jaekaubandus, iseteeninduskassad, töösuhete eetika

SISSEJUHATUS

Tehnika areng toob kaasa suuri muudatusi, millega kaasnevad nii võimalused kui ka ohud. Viimastel aastakümnetel on toimunud suuri ümberkorraldusi tööstruktuurides ning ettevõtete töökeskkonnas (Chašovschi 2016, 93). Tänapäeva dünaamiline ja globaalne maailm sunnib ettevõtteid üha enam kasutusele võtma uusi meetodeid, protsesse ja eeskirju, et püsida konkurentsisis (Arif *et al.* 2017, 32). Muudatused, sealhulgas automatiseerimine, mille hulka kuulub iseteeninduskassade kasutusele võtmine, on vältimatu samm jaekaubandusettevõtte konkurentsisis püsimiseks. Sealjuures on eetiline ja sotsiaalselt vastutustundlik käitumine üha olulisem edu saavutamisel, seda ka muudatuste juhtimisel (Yongjun, Baker 2017, 23).

Iseteeninduskassade kasutusele võtmisel keskendutakse harva töötajate tasandile ning pigem pööratakse tähelepanu organisatsioonile tervikuna (Noble, Mokwa 1999 viidatud Cadwallader *et al.* 2010, 220). Lisaks on palju analüüsitud kliendi vaatenurka, täpsemalt nende rahulolu tehnoloogia kasutusele võtmisega teenindussektoris (Lee *et al.* 2009, 172). Seoses automatiseerimisega on aga tööandja eetiline väljakutse töötajate informeerimine, toetamine ja pingete maandamine. Samas ei olda teadlikud, milline on iseteeninduskassade kasutusele võtmise mõju töötajatele (Du Gay 2004, 150–158), milliseid konkreetsemaid probleeme võib automatiseerimine inimestele põhjustada ning milline on tööetika organisatsiooniliste muudatuste kontekstis (Ravangard *et al.* 2014, 3).

Töö uurimisprobleem on töötaja vaatenurga käsitlemata jätmine automatiseerimisel, millest tulenevalt ei olda teadlikud, milline on iseteeninduskassade kasutusele võtmise mõju töösuhetele. Töö eesmärk on välja selgitada, milline on töötajate suhtumine iseteeninduskassade kasutusele võtmisesse ning kas ja kuidas on automatiseerimine avaldanud mõju töösuhete eetikale. Tehnoloogiliste muudatuste võimaliku mõju mõistmine töötajatele aitab parandada ettevõtete muudatuste juhtimise protsessi, töösuhteid töötajate ja tööandja vahel ning tõsta töötajate rahulolu.

Teema on aktuaalne, kuna jaemüügi võimsuse kasvule iseteeninduskassade paigaldamise näol pööratakse üha enam tähelepanu (Du Gay 2004, 150) ja iseteeninduskassad on muutumas klientide esimeseks valikuks kauba ostmisel (Scherer *et al.* 2015, 177–178), mis mõjutab nii ettevõtete

toimimist kui ka töötajaid (Wright, Schultz 2018, 824). Samuti on tõusvas trendis ettevõtete sotsiaalne vastutus ja üha enam hinnatakse koostööd ja töötajate rahulolu (Rhodes, Badham 2018, 90–91), mistõttu on töötajatega arvestamine muudatuste tegemise protsessis oluline ja vajalik.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

- 1) Milline on Eesti jaekaubandusettevõtete praktika teeninduse automatiseerimise planeerimisel, kasutusele võtmisel ja juhtimisel?
- 2) Kuidas töötajad suhtuvad iseteeninduskassade kasutusele võtmisesse jaekaubanduses?
- 3) Millised on automatiseerimisega kaasneva ohud, mis võivad mõjutada jaekaubanduse töösuhete eetikat?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks püstitas autor järgnevad uurimisülesanded:

- 1) Anda kirjanduse põhjal ülevaade teeninduse automatiseerimisest, töösuhete eetikast ning automatiseerimise ja eetilise käitumise omavahelistest seostest muudatuste tegemise protsessis.
- 2) Koostada kirjandusallikate põhjal küsimustikud.
- 3) Viia läbi uuringud, analüüsida tulemusi ning võrrelda neid teoreetiliste allikatega.
- 4) Töötada välja järeldused ja soovitused jaekaubandusettevõtetele.

Magistritöö uurimismeetodid on kvantitatiivne ja kvalitatiivne meetod. Esimese raames küsitleti teenindussektori töötajaid, kes on kokku puutunud automatiseerimisele üleminekuga ning teise puhul viidi läbi intervjuud Eesti jaekaubanduse juhtidega, kes on osalenud iseteeninduskassade kasutusele võtmisel.

Magistritöö jaguneb kolmeks osaks. Esimene osa, mis põhineb kirjanduslikel allikatel, annab ülevaate teeninduse automatiseerimisest, töösuhete eetikast ja nende omavahelistest seostest. Teine osa keskendub uuringu metodikale, andes ülevaate kasutatud uurimismeetoditest ning uuringu korraldusest – küsimustiku koostamisest, valimi moodustamisest ja kirjeldusest, uuringu läbiviimisest ning töös kasutatud andmeanalüüsimeetoditest. Töö kolmandas peatükis analüüsib autor kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemusi, sealjuures esitades ka seoseid teoreetiliste allikatega, tehes omapoolseid järeldusi ja andes soovitusi.

Autor tänab kõiki, kes aitasid kaasa magistritöö koostamisele. Eriti tänab autor juhendajat Merle Ojasood põhjaliku tagasiside ja abivalmiduse eest ning kõiki uuringus osalejaid, ilma kellela töö ei oleks valminud, samuti tõlkebürood Avatar keelelise korrektoori ja kokkuvõtte tõlke eest.

1. TEENINDUSE AUTOMATISEERIMISE JA TÖÖSUHETE EETIKA TEOREETILISED ALUSED

Magistritöö esimeses peatükis annab töö autor kirjandusallikate põhjal ülevaate automatiseerimisest, sealhulgas ka teeninduse automatiseerimisest, ning sellega kaasnevatest võimalustest ja ohtudest. Seejärel keskendutakse töösuhete eetikale, antakse ülevaade ärietika olemusest ning eetika ja juhtimise seostest. Lõpetuseks esitatakse teoreetilised seisukohad automatiseerimise ja eetika kohta muudatuste tegemise protsessis ning tuuakse välja automatiseerimisega kaasnevad võimalused ja ohud töösuhete eetikale.

1.1. Teeninduse automatiseerimine

Automatiseerimine ehk varem inimese poolt teostatud funktsiooni asendamine masintööjõuga (Parasuraman, Riley 1997, 231) on kaasa toonud põhjalikke ja ulatuslikke muutusi. Nende hulka ei kuulu mitte ainult tooteühiku hinna vähenemine, kvaliteedi tõus ja suurem kasum, vaid ka majanduslik dislokatsioon, sotsiaalne häire ja töökohtade asendamine masinatega, millega kaasneb töötuse määra tõus. (Yongjun, Baker 2017, 23–24)

Tehnoloogia abil on võimalik luua kliendiga teistsugune suhe ning tõsta ostleja kliendikogemus uuele tasemele (Van Belleghem 2015, 14–15). Iseteenindus on kui teenuse tarbijale ülekandmine, sest poe külastajal on võimalus kontrollida klienditeeninduse protsessi algusest lõpuni (Cathy-Austin, Milan 2016, 61). See võib muuta kliendi jaoks ostmise protsessi kiiremaks, lihtsamaks ja sageli ka nauditavamaks. Belleghem toob välja, et 21. sajandil on klientide ootused saada kiiret ja mugavat teenust. (Van Belleghem 2015, 15–20) Iseteeninduskassade kasutusele võtmise üks eesmärk on suurendada kliendirahulolu ja –lojaalsust (Salomann *et al.* 2006, 72).

Kuigi inimeste kohalolek on üha vähem vajalik, siis automatiseeritud masinad ei tööta ilma inimjõuta (Leung *et al.* 2018, 819). Digitaliseerimine, sealhulgas automatiseerimine, mõjutavad

kliendi ja ettevõtte vahelisi suhteid. Aina rohkem suunatakse kliente kasutama iseteeninduskassasid, nii et klienditeenindajad jäävad teenindusprotsessist kas osaliselt või täielikult välja. Kuigi automatiseerimine on paljudes valdkondades hädavajalik tegevus ettevõtte konkurentsipüsima jäämiseks, ei asenda masin inimest täielikult, kuna sellel puudub võime edasi anda emotsioone, mis võivad mängida olulist rolli kliendisuhete loomisel ja püsima jäämisel. (Van Belleghem 2015, 3–4) Mittal ja Lassar (1996, 98) toovad välja, et sageli mõjutavad kliendi jaoks teenuse kvaliteeti sõbralikud, viisakad ja abivalmis teenindajad.

Paljud majandusteadlased on arvamusel, et automatiseerimine ei asenda inimesi, vaid aitab juurde luua uusi töökohti (Leung *et al.* 2018, 819). Viimased võivad olla vähem kurnavad ja paremini tasustatud, aidates kaasa ka majanduse ja jõukuse kasvule (Estlund 2018, 260). Teised on aga vähem optimistlikumad ning arvamusel, et automatiseerimine vähendab inimtöõjõu olulisust ning dehumaniseerib ühiskonda tervikuna (Leung *et al.* 2018, 819). Kuigi suur hulk inimesi oskavad kasutada tehnikat uute väärtuste loomiseks, siis arvutite, robotite ja muu tehnika kiire areng on jätnud teatud hulga inimesi tagaplaanile, sest nende oskused ja võimed muutuvad ebavajalikuks. Lõhenemine on kaasa toonud erinevused inimeste majanduslikes olukordades, mis väljenduvad vara, sissetulekute, liikuvuste ja muude näitajate kaudu. (Brynjolfsson, McAfee 2018, 23–25) Schumacher on arvamusel: „Mehhaniseerimine õigustab end vaid siis, kui selle kaudu suureneb inimese loovus, osavus ja alles lõpuks võimsus, s.t inimene ei tohi muutuda tööriistaks“ (Schumacher 1973 viidatud Meel 2003, 72).

Aastatel 1990 – 2007 on tööstusrobotite tõttu kaotatud Ameerika Ühendriikides 670 000 töökohta (Krakovsky 2018, 21). Frey ja Osborne (2017, 265) toovad uuringus välja, et ligikaudu 47% Ameerika Ühendriikides olevatest ametikohtadest on automatiseerimise tõttu lähikümne jooksul ohus. Arntz, Gregory ja Zierahn (2016, 4–15), kes hindasid automatiseerimise riski 21 OECD riigis, lükkavad aga antud väite ümber väitega, et Frey ja Osborne'i lähenemise kohaselt automatiseeritakse kogu töö, mitte ainult üksikud protsessid. Arntz ja teised jõudsid järeldusele, et automatiseerimine ja digitaliseerimine ei too endaga kaasa suurel hulgal töökohtade kaotamist. Nende andmete kohaselt on ohus keskmiselt 9% töökohtadest, Eestis 6%, kusjuures madala kvalifikatsiooniga töötajad kannatavad tõenäoliselt rohkem, kuna nende töökohtade automatiseerimine on suurem kui kõrgemalt kvalifitseeritud töökohtadel. Sellest tulenevalt on ka nende arvates tuleviku tõenäoline väljakutse võitlus suureneva ebavõrdsusega ning lisaks töötajate uuesti koolitamine, eriti madala kvalifikatsiooniga töötajate seas.

Kuigi inimtööjõu asendamine masinatega ei ole midagi uut, siis tulenevalt selle ulatusest ja kiirusest kogu maailmas on antud verisoon automatiseerimisest mõnes mõttes unikaalne. Üha enam esineb töökohti, mille võtavad üle masinad, seades inimeste töökohad ohtu. Ettevõtete jaoks võib olla automatiseerimine loomulik samm, sest see annab võimaluse vähendada kulusid ning suurendada tootlikkuse jätkusuutlikkust. (Yongjun, Baker 2017, 23) Salomann, Kolbe ja Brenner (2006, 72) kirjutavad enda uuringu tulemustes, et 86% vastajatest tõid iseteeninduskassade kasutusele võtmise peamise põhjusena välja kulude vähendamise. Arvestades aga ettevõtete sotsiaalset vastutust, mida peetakse tänapäeva turul üheks strateegiliseks eesmärgiks konkurentsipüsima jäämiseks, on ettevõtte juhtidel oluline pöörata tähelepanu ka automatiseerimisega kaasnevatele negatiivsetele aspektidele. Yongjun ja Baker (2017, 23–33) usuvad, et on palju tegevusi, mis võimaldavad maksimeerida automatiseerimisest saadavat kasu ning minimeerida töötajatele ja keskkonnale tekitavat kahju, mistõttu on vajalik lähemalt uurida, kuidas pehendada automatiseerimisele üleminekut.

Ka teenindussektoris on tehnika pealetung vältimatu ja iseteeninduskassade kasutusele võtmine on vajalik muudatus ettevõtte konkurentsipüsimiseks, kuid sellega mõjutatakse ka ettevõtte töötajaid. Kuna madalamat kvalifikatsiooni nõudvate töökohtade automatiseerimine on suurim, siis teenindussektori töötajad, kes sageli ei oma kõrgharidust, satuvad magistritöö autori arvates kõige kõrgemasse riskirühma, mistõttu on nende vajadustega arvestamine, nende toetamine ja ümberõpetamine eriti olulised.

1.2. Töösuhete eetika

Eetikat on määratletud moraalsete põhimõtete kogumina, mis reguleerib inimese käitumist (Burnes 2009, 359). Igapäevaelus tõlgendatakse eetikat sageli küsimuse „Kuidas peaks elama?“ näol. Eetika on seotud valikutega, mida öelda ja teha, kes olla ja mida väärtustada, mis on hea ja halb ning õige ja väär. (Sutrop 2016, 11–12) Organisatsiooni seisukohalt annab eetika aluse käitumise sobivuse ja mittesobivuse hindamiseks ning juhib inimese suhtlemist teiste isikute ja ettevõtetega (Burnes 2009, 360).

Ärieetika, mis hõlmab nii moraali kui ka eetikat, tegeleb väärtuste kujundamisega, toetab otsuste vastuvõtmist (Hermannsdottir *et al.* 2018, 3) ja juhib inimeste käitumist põhimõtete ja standardite alusel ärimaailmas (Ferrell, Fraedrich, ja Ferrell 2008, 6). Kuigi eetikat seostatakse sageli moraaliga, toob Wines (2008, 487) välja, et eetika juhib inimese igapäevaseid eluvalikuid ning

ulatub palju kaugemale kui inimese otsused, tegevused ja käitumine, mis põhinevad tema moraalsetel alustel. Inimese eetilist olemust juhivad lisaks moraalsetele põhimõtetele tema väärtused, õigused ja kohustused (Figar, Đorđević 2016, 346). Juhi eetikaalased teadmised võimaldavad tal arvestada tema otsuste, tegevuste ja käitumise sobivusega erinevates olukordades. (Hermannsdottir *et al.* 2018, 3)

Ärieetika analüüsib ettevõtjate käitumist, eesmärgiga aidata juhtidel toime tulla eetiliste dilemmadega (Meel 2003, 12). Tegu on olukorraga, kus kohustused on omavahel eetilises vastuolus ning ühe „õige“ asja tegemine võib siiski kaasa tuua kahju (Ferguson *et al.* 2016, 544). Eetiliste dilemmade tekkepõhjus on nii inimeste, rahvuste, ettevõtete kui ka riikide erinev arusaam heast ja halvast ning kasulikkusest, mida ettevõtte saavutada soovivad. Ühelt poolt kaasneb ettevõtte tegevusega soov toota võimalikult odavalt ja koguseliselt palju ning teiselt poolt võib tekkida olukord, kus kulude minimeerimine peab toimuma millegi arvelt, näiteks ohutuse, keskkonnakaitse, maksupettuse või töötajate ekspluateerimise. (Meel 2003, 11–12)

Igasuguste tegude puhul tuleb arvestada nende mõjuga teistele inimestele. Vastutustundlikkus nõuab mitte ainult ettekujutust eetikast, vaid ka valmisolekut ise otsuseid vastu võtta. Eetiline käitumine on keeruline ja ka vastuoluline, sest head kavatsused ei pruugi tingimata kaasa tuua positiivseid tulemusi. Eetilise käitumise olulised elemendid on soov tegutseda ja pakkuda maailmale midagi uut. (Gardiner 2018, 31–40) Lisaks vajab eetiline käitumine enesejuhtimise oskust (Ciulla *et al.* 2018, 4).

Töösuhete eetika saab alguse töö eesmärgist, mis Schumacheri seisukohalt peab olema inimeste jaoks väljakutsuv ja arenguvõimalust pakkuv. Vastasel juhul, ehk kui töö on üles ehitatud selliselt, et see on inimese jaoks mõttetu, igav, kurnav ja närviline, on see tööandja poolt ebaeetiline käitumine. (Schumacher *et al.* 1989, 58) Töö väärtus peab ulatuma kaugemale kui majanduslik kasu ning see peab kaasa tooma eneseväärtustamise ning aitama inimest ka isiklike eesmärkide saavutamisel (Wright, Schultz 2018, 830). Sellest tulenevalt peab tööandja hoolitsema selle eest, et töös oleks olemas loovuse funktsioon, millega antakse töötajatele arenguvõimalus (Schumacher *et al.* 1989, 58).

Eetika ja juhtimine on omavahel tihedalt seotud. Viimastel aastatel on üha enam liigutud selles suunas, kus autoritaarne ja individualistlik juhtimine on asendunud ratsionaalsemaga, väljendudes vastastikuse arvestamise, üksteise kaasamise ja arutelude kaudu. Üha enam väärtustatakse austust, koostööd, suhtlemist, kaastunnet ja teiste õigustega arvestamist. Esile on tõusnud eetika, mis hõlmab juhtide tõhusat suhtlust töötajatega, nende üle mure tundmist ja nende vajadustega

arvestamist. (Rhodes, Badham 2018, 90–91) Juhi ja töötaja vaheline positiivne suhtlus toob kaasa ka töötajate suurema pühendumuse ja panustamise tööülesannetesse (Arif *et al.* 2017, 32–33).

Organisatsioonis töötavate inimeste eetilist käitumist mõjutavad kõige enam otsese juhi käitumine ja tegevused. Sellest tulenevalt on äärmiselt oluline, et juhid kehastaksid ettevõtte eetikanõudeid ning oleksid teadlikud organisatsioonilistest, keskkonnaalastest ning individuaalsetest teguritest, mis aitavad üles ehitada eetilist kultuuri. (Visser 2019, 44) Eetiline juht jagab enda visiooni eetilisest käitumisest ja oma väärtuseid ka enda alluvatega (Brown, Treviño 2006, 598) ning ta võtab vastu otsuseid, mis põhinevad eetilise käitumise standarditel, innustab töötajaid pingutama visiooni saavutamise nimel ning aitab luua ühiskonda, mis põhineb sotsiaalsel õiglusel (Mihelič *et al.* 2010, 33–36). Eetilise töökultuuri kujundamisel ei tohi juht aga unustada, et inimeste eetikatumetus sõltub ka nende isikuomadustest, väärtustest ja vajadustest ning lisaks sellele mängivad rolli omandatud haridus, töökogemused ning pere- ja sõpruskond (Chaşovschi 2016, 96–97).

Tänapäeval vaadatakse eetikat sageli läbi selle, mida peetakse sotsiaalselt sobivaks. See tähendab, et iseenda südametunnistuse kuulamise asemel käitutakse vastavalt sellele, mida teised ootavad, läbi mõtlemata, mis on tegelikult õige. Viimane võib kaasa tuua kõrvalekaldumise päevakohastest probleemidest. Seega tuleb eetika, juhtimise ja vastutuse omavaheliste seoste leidmiseks keskenduda organisatsiooni probleemidele. (Gardiner 2018, 31–33)

Magistritöö autor on arvamusel, et kuigi automatiseerimine on tänapäeva ettevõtete jaoks loogiline samm äritegevuses, kaasneb sellega eetilisi probleeme töösuhetes. Sealhulgas tekib küsimus, et kui kulude minimeerimine toimub töö automatiseerimise arvelt, siis milliseid probleeme võib see tekitada töötajatele ja töösuhetes. Paljudes ärivaldkondades hinnatakse üha enam koostööd ja organisatsioone tunnustatakse vastutustundlike ettevõtetenä, kuid endiselt on palju ettevõtteid, kes seavad kasumi teenimise tingimusteta ainukeseks eesmärgiks. Autor usub, et viimase vähendamisele aitab kaasa eetilise käitumise tähtsuse tõus.

1.3. Automatiseerimine ja eetika muudatuste tegemise protsessis

Töötajate rahulolu mõjutavad erinevad tegurid, kaasa arvatud töökoha eetiline kliima (Lee *et al.* 2009, 175). Muudatused, sealhulgas automatiseerimine, võivad viia eetiliste dilemmadeni (Clark 2017, 534), kus peab valima tihtipeale kahe või enama teineteist välistava ja keerulise lahendusvariandi vahel. Kuid see, mis on hea ühele, ei pruugi olla hea teisele, seega võivad olla

indiviidi ja organisatsiooni jaoks kõige kasumlikumad variandid erinevad. Käitumine on eetiline siis, kui see ei hõlma egoismi ja altruismi, vaid järgib nii üksikisiku kui ka kõigi teiste huvide austamist ning on hea suuremale osale inimestest. Sellest lähtumine on üks võimalus, kuidas teha eetiline valik ehk lahendada eetiline dilemma ning saavutada üldine heaolu. (Figar, Đorđević 2016, 346–349)

Muudatust võib tõlgendada kui vastukaja mõnele olulisele käitumisele või võimalusele, mis kerkib esile väljaspool organisatsiooni. Tänapäeva töökeskkond on dünaamiline ning ettevõtted peavad olema avatud nii ettevõtte sees kui ka väliskeskkonnas toimuvatele muudatustele, et saavutada edu konkurentsitihedas maailmas. (Ravangard *et al.* 2014, 3) Eric Abrahamson (2008, 35), kes kommenteerib Kurt Lewini arvamust, et kõik muudatused ongi valusad, kirjutab, et kui ettevõtte ei panusta muudatustest tingitud valu leevendamisse, siis niigi muutuv keskkonnas takistab liigne valu edasi liikumist ja muudab ümberkorraldused kulukamaks ja vähem tõhusaks.

Ettevõtted, kes võtavad kasutusele automatiseeritud lahenduse, peavad arvestama töötajate heaolu ja sellega, kuidas nende tegevus võib mõjutada sotsiaalsetest kohustustest tulenevaid norme, mille kohaselt töötajad pakuvad ettevõtetele tööjõudu ja eeldavad, et ettevõtted pakuvad omalt poolt vastu näiteks töötasu, tervislikku ja õiglast töökeskkonda ning ka piisavalt koolitust. Ettevõtted, kelle tegevusega kaasneb sotsiaalsete kohutuste rikkumine, võivad tekitada nii töötajates kui ka ühiskonnas usaldamatust, mis omakorda võib kaasa tuua töötajate töötulemuste halvenemise ja brändilojaalsuse languse. (Wright, Schultz 2018, 826–828)

Inimesed, kes töötavad kõrvalt automatiseeritud masinatega, ei suuda alati näha arengut nende enda töös, kuna automatiseeritud lahendused tegutsevad palju kiiremini ja järjekindlamalt, mistõttu muutub ka inimeste töö intensiivsemaks. Viimane võib põhjustada töötajates suuremaid füüsilisi ja psühholoogilisi pingeid. Ühest küljest annab automatiseerimine inimesele võimaluse tegeleda rohkem loovamate, sotsiaalseid oskusi ja emotsionaalset intelligentsust nõudvate ülesannetega, kuid teisest küljest võib automatiseerimine kaasa tuua ka dehumaniseeriva mõju, kui töötajate tegevus on robotite omast. (Pham *et al.* 2018, 126–127)

Nicholas ja Sacco (2018, 220–24) viisid läbi uuringu, et hinnata inimeste murekohti töökohtade ümberpaigutamise ja ettevõtete sotsiaalse vastutuse ootuste osas. Uuringu tulemuste järgi oli automatiseerimise tõttu kaotanud töö 14 inimest ning samal arvul inimestel oli vähendatud ka töötunde. 5,5% vastajatest olid väga mures töö kaotamise või automatiseerimisest tingitud ümberkorralduste pärast 3 kuu jooksul ning 36,3% vastajatest 3 aasta jooksul. Üle poole uuringus osalenutest olid arvamusel, et ettevõtte on vastutav töötajate koolitamise ja vajaduse korral uue

töökoha otsimise abistamise eest, kui töötaja peaks kaotama töökoha automatiseerimise tõttu. Lisaks toodi välja, et tulenevalt automatiseerimise kasutusele võtmisest olid 42,9% vastajatest mures tööhõive pärast, 37,1% isikliku ohutuse, 39,6% isikliku tervise ning 35,2% automatiseerimise mõju pärast nende isiklikule elule ja suhetele.

Lee ja teised (2009, 180) toovad enda uuringus välja, et automatiseeritud teenindusprotsess, mille eesmärk on operatiivne efektiivsus ning mis võtab üle töötaja põhiprotsessi ja vähendab suhtlust kliendiga, suurendab töötajate rahulolu. Iseteeninduskassade puhul on töötaja roll tööprotsessis piiratud, mille tulemusena võivad töötajad tajuda füüsilise ja ka psühholoogilise töökoormuse vähenemist, kuna tehnoloogia tagab kliendile kvaliteetse teeninduse ja ettevõttele tootlikkuse.

Töötajate vastuseisu muudatustele võivad põhjustada rahuolematust tulenevalt vähesest osalusest muudatuste planeerimisel ja muudatuste realiseerimine lühikese aja jooksul. Inimesed moodustavad ettevõtte tuuma, mistõttu on inimfaktor organisatsioonis tehtavate muudatuste puhul oluline. Sellest tulenevalt saavad muudatused olla tõhusad ainult siis, kui tehtavad ümberkorraldused pakuvad töötajatele huvi ning ühtivad nende uskumuste ja hoiakutega, mistõttu võib mängida inimeste psühholoogiliste omaduste, hoiakute ja motivatsiooni uurimine suurt rolli. (Ravangard *et al.* 2014, 3) Seega on vaba tahe muudatustes osalemisel oluline faktor edu saavutamisel (Burnes 2009, 376). Muudatuste väljavaateid mõjutavad ka organisatsiooniline pühendumus, juhtimisstiil, töötajate tõlgendused sündmustest ja nende suhtumine muudatuste tegemise protsessi (Ravangard *et al.* 2014, 3).

Ravangard ja teised toovad uuringu tulemustes välja, et turvalisuse puudumine ja hirm enda töökoha ja ametialase võimu kaotamise pärast on peamised põhjused, miks inimestele ei meeldi muudatused ja mis omakorda võivad põhjustada tööalast ebaõnnestumist. Muudatuste aktsepteerimine on raskem oma tööga harjunud töötajatel, kuna nad tunnevad, et nad ei ole võimelised kohanema ega tulema toime organisatsioonis toimuvate ümberkorraldustega. Töötajate suhtumist muudatustesse aitab parendada juhtide koolitamine muudatuste elluviimiseks, töötajate pidev muudatuste ja nende tegemise protsessiga kursihoidmine, muudatuste vajalikkuse selgitamine ning ka töötajate kaasamine otsustusprotsessi, mis seob töötaja ümberkorraldustega. Oluline on omada teadmisi ka selle kohta, millised on töötajate isikuomadused, nende vajadused ja ootused ning vastavalt sellele on juhtidel võimalik valida erinevaid käitumisviise. (*Ibid.*, 7)

Mida tugevam on inimeste tööeetika, seda enam nad on motiveeritud panustama organisatsiooni arengusse ning aitama muudatusi ellu viia, mitte neile vastu seista. Ettevõttes tehtavad otsused saavad olla efektiivsed ainult siis, kui organisatsioonis on piisavalt teadmisi ja arusaamist eetikast.

(Ravangard *et al.* 2014, 3) Samuti on vaja omada eetikaalaseid teadmisi selle jaoks, et inimesed oskaksid üksteisega lugupidavalt käituda (Witkin 2014, 590). Eetilisel nõrk organisatsioon seisab silmitsi suuremate väljakutsetega. Tööeetika, mis kirjeldab inimeste töösse suhtumist, on positiivses seoses rahulolu ja pühendumusega (Ravangard *et al.* 2014, 3).

Sageli võetakse automatiseeritud lahendus kasutusele ainult tehniliste kaalutlustega, kuid automatiseerimine võib suurendada või pärssida ka inimeste jõudlust, mistõttu on muudatuste mõjude mõistmine otsustava tähtsusega automatiseerimisotsuse tegemisel (Parasuraman 2000, 931-932). Automatiseerimine, millest tulenevalt võivad inimesed kaotada töö, esitab ärilisi väljakutseid ja sunnib inimesi mõtlema, mida on inimressursil tööturule pakkuda ja mida masinad teha ei suuda (Clark 2017, 533-534).

On tegureid, mida juhid saavad otseselt kontrollida ja mis toovad kaasa töötajate motivatsiooni suurenemise ja positiivse käitumise automatiseeritud lahenduste kasutusele võtmisel. Näiteks on võimalik suurendada töötajate iseseisvust ja luua selge arusaam uuendusega kaasnevast rollijaotusest. Cadwallader, Jarvis, Bitner ja Ostrom (2010, 232) leiavad, et kui ettepanek automatiseeritud lahenduse kohta tuleb töötajatelt ning ei ole neile peale sunnitud, tekitab see töötajates positiivsemaid tundeid, suuremat usku uuendustesse ja motivatsiooni soovitada lahendusi ka klientidele. Selge rollijaotus tõstab töötajate motivatsiooni ja on positiivses seoses töötajate soovitusliku käitumisega.

Lisaks pööravad Cadwallader ja teised (*Ibid.*) tähelepanu töötajate väljaõppele, rõhutades, et juhid peaksid pakkuma koolitusi, et töötajad mõistaksid selgemalt oma ülesandeid ja oleksid seekaudu rohkem kaasatud innovaatilistesse muudatustesse enne, kui uut tehnilist lahendust tutvustatakse kliendile. Teenindussektoris võib olla eesliinil töötavate inimeste kaasamine innovatsiooni eriti oluline, sest nemad ongi sageli „teenus“ (Zeithaml *et al.* 2016, 238). Tihti peale on töötajad viimased, kes õpivad tundma kliendile suunatud lahendusi, kuid ka selle puhul toovad teadlased välja, et mida selgemini töötajad tehnoloogilisi lahendusi tunnevad ning mida vastuvõtlikumad nad neile on, seda suurema tõenäosusega soovivad nad neid lahendusi ka kliendile. (Cadwallader *et al.* 2010, 232)

Muudatused toovad kaasa töösuhteid ja tööeetikat ohustavaid tegureid. Teadmatused ja hirmust võivad tekkida töösuhetes eetilised konfliktid ning kui töötajate eetilistele vajadustele ei reageerita, on vastuseis muudatustele kerge tekkima. Ettevõtete ja keskkonna jätkusuutlikkuse huvides on magistritöö autori arvates vajalik võtta kasutusele eetiline lähenemine muudatuste tegemise protsessis, sealhulgas hinnata töötajate hoiakuid ja muudatuste mõju ning arvestada inimeste

vajadustega. Viimane on hea võimalus vähendada eetilisi riske automatiseerimise kasutusele võtmisel. Maailm on pidevas muutuses ning organisatsioonid peavad samuti nende muudatustega kaasa minema, et ellu jääda. Ebaeetiline käitumine muudatuste tegemise protsessis on justkui iseenda hukka mõistmine, kuna koostöö, võrdsus, üksteisega arvestamine ning horisontaalsed suhted on autori arvates ja ülalloodud allikate põhjal edu saavutamiseks üha olulisemad.

2. UURINGU METOODIKA

Käesolev peatükk keskendub uuringu metoodikale, tuues välja kasutatud uurimismeetodid ning andes ülevaate küsimustiku koostamisest. Seejärel kirjeldatakse uuringu valimit ning uuringu läbiviimise etappe. Lõpetuseks on esitatud töös kasutatud andmeanalüüsimeetodid.

2.1. Uurimismeetodid ja küsimustiku koostamine

Dihhotoomia, mille kohaselt jagatakse näiteks ideed, mõisted või nähtused kaheks vastandlikuks pooleks, on hea võimalus komponentide eraldamiseks terviknähtusest, kuid sealjuures ei tohi elemente lahutada ja vastandada, nägemata nende funktsiooni tervikus (Õunapuu 2014, 33). Näiteks väljendub dihhotoomia järgmiselt: kvantitatiivne teadus *versus* kvalitatiivne teadus või ka töötaja *versus* tööandja. Üha enam kasutatakse juhtimises ratsionaalset lähenemist, mis hõlmab töötaja ja tööandja vahelist koostöö suurenemist arutelude, üksteisega arvestamise ja kaasamise kaudu (Rhodes, Badham 2018, 90). Sellest tulenevalt on ka magistritöö eesmärgi saavutamiseks terviku osade kombineerimiseks kasutatud nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset uurimismeetodit, et vaadelda nii töötaja kui ka tööandja vaatenurka iseteeninduskassade kasutusele võtmisel.

Kvantitatiivse uuringu eesmärk oli välja selgitada, milline on töötajate suhtumine iseteeninduskassade kasutusele võtmisesse ja milliseid töösuhete eetikaga seotud probleeme on automatiseerimine nende arvates tekitanud. Teadusliku teabe hankimiseks kasutati positivistlikku lähenemist, mille kohaselt pärineb kogu info uuritava nähtuse kohta tegelikkuse vaatlemisest, mõõtmisest, faktide võrdlemisest ja eksperimenteerimisest (Õunapuu 2014, 30). Kasutatud on deduktiivse tunnetuse strateegiat, mis põhineb algtõdedel ja mille puhul tehakse üksikjuhu kohta järeldusi üldise ja teadaoleva põhjal (*Ibid.*, 47). Kvantitatiivse uurimistöö alus on teoreetiline mudel (*Ibid.*) ning magistritöös kasutatud küsitlus on koostatud töö esimeses peatükis välja toodud teoreetiliste allikate põhjal, kuna autor ei leidnud varasemalt teaduslikult tõestatud sobivat küsimustikku, millega hinnata automatiseerimise mõju Eesti jaekaupluste töötajatele.

Andmete kogumiseks kasutati struktureeritud ankeetküsitlust (Lisa 1), mis koosneb kolmest lahtisest, 14 ühe ja mitme valikuga kinnisest ja 12 skaalaküsimustest, kusjuures kasutatakse 5-pallist Likerti skaalat, kus 1 = ei ole üldse, 2 = pigem ei nõustu, 3 = nii ja naa, 4 = pigem nõustun, 5 = nõustun täielikult. Küsimustik on jaotatud neljaks osaks. Esimeses osas hinnati muudatuste tegemise protsessi esimest faasi, kus otsitakse vastuseid töötajate rahulolule iseteeninduskassade kasutusele võtmise informeerimisega. Teine osa keskendub iseteeninduskassade kasutusele võtmisele, kusjuures hinnatakse nii töötajate suhtumist kui ka sellega kaasevat mõju. Kolmandas osas hinnatakse töösuhete eetikat, mille jaoks paluti vastajatel esitada oma arvamus iseteeninduskassade kasutusele võtmise erinevate aspektide kohta ning viimases osas küsiti üldiseid andmeid vastajate profiili kohta. Küsimustiku ühel küsimusel on ka vastusevariant „ei oska öelda“, mis on oluline töösuhete eetika mõistmiseks ja antud juhul see tulemuste valiidsust ei mõjuta.

„Kvalitatiivsetes uuringutes, kus tegeldakse inimeste isikliku ja sotsiaalse kogemuse uurimise, kirjeldamise ja tõlgendamise, püütakse mõista pigem väikse arvu osalejate maailmavaadet, kui kontrollida mingi eelnevalt püstitatud hüpoteesi paikapidavust suure valimi kaudu“ (Laherand 2008, 20). Magistritöö autori soov oli mõista iseteeninduskassade kasutusele võtmise sügavamaid tagamaid ja tööandja lähenemist muudatuste tegemise protsessis, mille tulemusena on võimalik hinnata muudatuste mõju töösuhete eetikale. Info hankimiseks ehk tööandjate kogemuste uurimiseks on kasutatud interpreteeritavat lähenemist, mille keskmes on subjektiivsed tähendused, mida inimesed tegelikkusele omistavad (Õunapuu 2014, 32). Lisaks sellele on kasutatud konstruktivistlikku lähenemisviisi, mille kohaselt ei ole olemas ainult ühtainsat tegelikkust, vaid eksisteerib palju erinevaid subjektiivseid maailmu ning inimesed omistavad objektidele või nähtustele tähendusi ja konstrueerivad sellega tegelikkust (*Ibid.*, 56-57). Kvalitatiivses uuringus toimus andmete kogumine poolstruktureeritud intervjuude käigus (Lisa 2). Viimase kasutamise põhjus on töö teema võimalik tundlikkus intervjuueeritavate jaoks. Lisaks on kõnealust teemat vähe uuritud ning poolstruktureeritud intervjuu annab võimaluse küsida vajadusel täpsustavaid lisaküsimusi.

Kvalitatiivse uuringu küsimustiku koostamisel on tuginetud töö esimeses peatükis kirjeldatud teoreetilistele allikatele ning magistritöö eesmärgile ja uurimisküsimustele. Küsimustik koosneb 15 avatud küsimusest ning 7 suunatud küsimusest, mis tulenevad teoreetilistest kirjandusallikatest. Küsimustiku esimeses osas hinnatakse üldiselt ettevõtete muudatuste juhtimist, teine osa keskendub iseteeninduskassade rakendamise planeerimisele ja kasutusele võtmisele ning kolmandas osas on fookus töösuhete eetikal.

2.2. Valimi kirjeldus ja uuringu läbiviimine

Eesti turul on autorile teadaolevalt iseteeninduskassad kasutusel viies erinevas toidupoe ketis (Coop, Maxima, Prisma, Rimi, Selver). Tulenevalt nende vähesest arvust Eesti turul ja uuringu läbiviimise eetikast, mille kohaselt on uurijal kohustus tagada uuritavate anonüümsus nii andmeid analüüsides kui ka neid tõlgendades (Laherand 2008, 51), otsustas töö autor säilitada magistritöös läbiviidud uuringus vastajate anonüümsuse.

Kvantitatiivse uuringu sihtrühm oli Eesti toidupoodide töötajad, kes on kokku puutunud iseteeninduskassade kasutusele võtmisega. Statistikaameti andmetel töötas 2015. aastal toidukaupasad müüvates hulgi- ja jaekauplustes kokku 25 612 inimest (KM0097... 2017). Piiratud ressursside, nii ajalise kui ka töö mahu tõttu, ei ole magistritöö autoril võimalik koostada esinduslikku valimit. Kuna autor ei oma andmeid üldkogumi suuruse kohta ehk kui paljud inimesed on kokku puutunud iseteeninduskassade kasutusele võtmisega, on tegu mittetöenäosusliku valimiga.

Potentsiaalne oht kvantitatiivse uuringu tulemuste valiidsusele oli küsimustikule mitte vastamine ja küsimustiku täitmine paber kandjal, mille puhul ei olnud võimalik kontrollida ja suunata inimesi kohustuslikele küsimustele vastama. Kuna kvantitatiivse uuringu valim oli väga selgelt piiritletud, siis tegi vastajateni jõudmiseks autor koostööd kahe Eesti toidupoe ketiga, kellel on 2019. aasta 30. aprilli seisuga üle Eesti kokku kasutusel iseteeninduskassad 108 poes, neist 43 Harjumaal ja 21 Tartumaal. Koostöös toidupoe kettide juhtidega valiti valimisse kaks Harjumaa ja neli Tartumaa kauplust, kellele esitati ankeetküsitlus täitmiseks paber kandjal. Tegemist on mittetöenäosusliku eesmärgipärase valimiga, kus peamine valiku kriteerium oli, et tegu oleks töötajatega, kes on kokku puutunud iseteeninduskassadega. Erinevate maakondade valimise põhjus oli ettevõtete soov võrrelda nii Põhja-Eesti kui ka Lõuna-Eesti tulemusi ning töö autori võimalused ankeetküsitluste vastajateni toimetamises.

Vastajatele edastati küsimustik täitmiseks 2019. aasta 15. aprillil ning ühel poeketil kestis uuring 21. aprillini ning teisel poeketil 24. aprillini. Küsimustikule vastamise lõppkuupäevade erinevus tulenes ettevõtete erisoovidest küsimustikule vastamise aja osas. Esimese poeketi puhul toimetas töö autor täitmata ankeetküsitlused paber kandjal kaupluste poe juhatajatele, kes edastasid need vastamiseks kaupluste töötajatele ning töö autor sai täidetud küsimustikud samuti kätte kaupluste juhatajalt. Teise ettevõtte puhul edastas küsimustikud kaupluste juhatajatele meili teel ettevõtte kaupluste juht, misjärel kaupluste juhatajad printisid küsimustikud välja, edastasid need

vastamiseks töötajatele ning seejärel anti täidetud küsimustikud kaupluste juhile, kelle käest sai töö autor täidetud küsimustikud.

Lisaks viidi läbi kvantitatiivne uuring internetis ajavahemikul 3. – 26. aprill 2019. Google Forms keskkonda seadistatud küsimustikku jagati Facebook vahendusel, et jõuda inimesteni, kes on kokku puutunud iseteeninduskassade kasutusele võtmisega jaekaupluses. Internetis olev küsimustik koosnes samasugustest küsimustest nagu paberkandjal olev küsimustik ning ainukesed erinevused olid vastamise perioodis, vastajateni jõudmise kanalis ja sissejuhatavas tekstis.

Magistritöö raames läbi viidud kvantitatiivses uuringus osales kokku 167 inimest, neist 61 vastust edastati interneti kaudu ning 106 vastust paberkandja vahendusel. Pärast täidetud ankeetide üle vaatamist ja nende ankeetide eemaldamist, mille puhul ei olnud vastatud kõigile kohustuslikele küsimustele, jäi valimisse 143 vastust. Nende hulgast eemaldati veel omakorda nende inimeste ankeedid, kes olid vastanud küsimustiku esimesele küsimusele eitavalt, ehk kes ei olnud kokku puutunud iseteeninduskassade kasutusele võtmisega. Seega sobivaid vastused oli kokku 93.

Kvantitatiivse uuringu osalejate profiil on esitatud tabelis 1. Kõige rohkem vastajaid oli tööstaažiga 4–10 aastat, täpsemalt 34,4% vastajatest. 29% vastajatest omab tööstaaži 10 või enam aastat ning 26,9% vastajatest olid tööstaažiga 1-3 aastat. 24,7% vastajatest kuulub vanusegruppi 31–40 eluaastat ning võrdselt 21,5% vastajatest kuulub vanusegruppidesse 41–50 ja 51–60 eluaastat. Kõige rohkem vastajaid elab Tartu maakonnas, sellele järgneb Harju maakond ning kahjuks 17% vastajate kohta ei ole teada, milline on nende elukoht, tulenevalt antud küsimuse lisamisest küsimustikule pärast selle esimest avalikustamist interneti vahendusel. Elukoha küsimuse lisamine tulenes töö raames koostööd tegevate jaekaupluste soovist.

Tabel 1. Kvantitatiivse uuringu vastajate profiil

Tööstaaž ettevõttes, kus uuringus osaleja puutus kokku iseteeninduskassade kasutusele võtmisega	Osakaal
Alla 1 aasta	9,7%
1–3 aastat	26,9%
4–10 aastat	34,4%
10 või rohkem aastat	29,0%
Uuringus osaleja vanus	Osakaal
Noorem kui 18. aastane	0,0%
18–25aastane	9,7%
26–30aastane	8,6%
31–40aastane	24,7%
41–50aastane	21,5%
51–60aastane	21,5%
61aastane või vanem	14,0%
Uuringus osaleja elukoht	Osakaal
Harju maakond	28%
Jõgeva maakond	1%
Põlva maakond	2%
Tartu maakond	49%
Võru maakond	2%
Ei ole teada	17%

Allikas: Autori koostatud

Kvalitatiivse uuringu valimis oli kuus juhtival positsioonil töötavat inimest kolmest erinevast Eesti jaekaupluste ettevõttest, kes olid kokku puutunud iseteeninduskassade kasutusele võtmisega. Töö autor sai intervjueeritavate kontaktandmed ettevõtete kodulehekülgedelt ning vastajatega kontakteeruti meili teel ja lepiti kokku intervjuu läbiviimise aeg. Vastavalt soovile saadeti eelnevalt intervjuu küsimustik teemaga tutvumiseks kahele intervjueeritavale meili teel. Intervjuu toimumise ajal küsiti luba intervjuu salvestamiseks ja transkribeerimiseks ülikooli õppetöö otstarbeks ning kõik isikud olid tingimustega nõus.

Intervjueeritavate nr 1 ja 3 puhul on tegemist personalidirektoritega. Intervjueeritav nr 2 on ettevõtte arendusdirektor ning intervjueeritava nr 4 näol on tegemist ettevõtte tegevjuhiga. Vastajad nr 5 ja 6 on kahe erineva toidupoe keti kaupluse juhatajad.

Ajavahemikul 8.–15. aprill 2019 viis töö autor läbi viis intervjuud kuue intervjueeritavaga, nimelt ühel intervjuul osales samast ettevõttest korraga kaks juhti. Intervjuude kestvus varieerus ajavahemikus 21–41 minutit ning kõik intervjuud leidsid aset intervjueeritavate kontoriruumides. Töö autor on kindel vastuste usaldusväärsuses, kuna kõik vastajad on kokku puutunud iseteeninduskassade kasutusele võtmisega ning tegu on ettevõtte juhtivatel positsioonidel töötavate inimestega.

2.3. Analüüsimeetodid

Kvantitatiivse uuringu andmeanalüüsil on kasutatud Exceli ja IBM SPSS Statistics tarkvara. Kõigepealt valmistati kogutud andmed ette andmeanalüüsiks ehk andmeid kirjeldati ja kodeeriti. Kirjeldava statistika esitamiseks ja analüüsimiseks on kasutatud sagedustabeleid, keskvaartust M ja standardhälvet SD . Korrelatsioonianalüüsiga hinnati seoseid informeerimise viisi, aja ja rahulolu vahel. Samuti hinnati seoseid tööstaaži, vanuse ja iseteeninduskassade kasutusele võtmisega kaasnevate tegurite ja mõjude vahel. Korrelatsioonikordaja jääb vahemikku -1 kuni 1 , kus negatiivne seos tähendab muutujate vastassuunalist muutumist ja positiivne samasuunalist muutumist ning väärtuse 0 puhul muutujate vahel seos puudub (Ghauri, Grønhaug, 2004, 160). Korrelatsioonikordaja tugevuse seletamisel on kasutatud Rowntree (1981 viidatud Lowe 2019, 61) loodud seose analüütilise hindamise skaalat (vahemik $0-0,2$ = olematu või väga nõrk seos, $0,2-0,4$ = olematu seos, $0,4-0,7$ = keskmine seos, $0,7-0,9$ = tugev seos, $0,9-1$ = väga tugev seos).

Kvantitatiivse uuringu küsimuste puhul, mille tulemusi on võrreldud piirkonniti, on maakondade koondamisel gruppidesse lähtunud NUTS 3 tasemest, mis on Euroopa Liidu ühine piirkondlike üksuste statistiline klassifikaator. Selle kohaselt kuulub Põhja-Eesti piirkonda Harju maakond ning Lõuna-Eesti piirkonda Jõgeva, Põlva, Tartu, Valga, Viljandi ja Võru maakond. (NUTSi piirkonnad 2015)

Kvalitatiivse uuringu andmete analüüsimiseks transkribeeris töö autor intervjuud Tallinna Tehnikaülikooli loodud veebipõhise kõnetuvastuse abil. Pärast seda täiendas autor intervjuude transkriptsioone vajalike tingmärkidega, ning kuna tegu oli täisautomaatse kõnetuvastusega, parandas kirjavead. Anonüümsuse tagamiseks töö lisades transkriptsioone ei esitata, kuna intervjuudes on korduvalt mainitud ettevõtte, nende erinevate kaupluste ja iseteeninduskassadele antud nimetusi. Intervjuude tulemused edastatakse *cross-case* tabelis (Lisa 3), mis annab võimaluse korruga võrrelda mitut intervjuud ning vastuste erinevusi ja sarnasusi. Uuringu tulemustes tsitaatide järel esitatud viited (näiteks il) näitavad seda, mitmes intervjuueeritav väljendi ütles.

3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED

Antud peatükis analüüsitakse uurimistöö raames läbi viidud uuringu tulemusi ja seostatakse neid varasemate teoreetiliste seisukohtadega. Saadud tulemuste põhjal tehakse järeldusi ning antakse soovitusi, millele tuleks taolises muudatuste tegemise protsessis töösuhetes rohkem tähelepanu pöörata.

3.1. Uuringu tulemuste analüüs ja arutelu

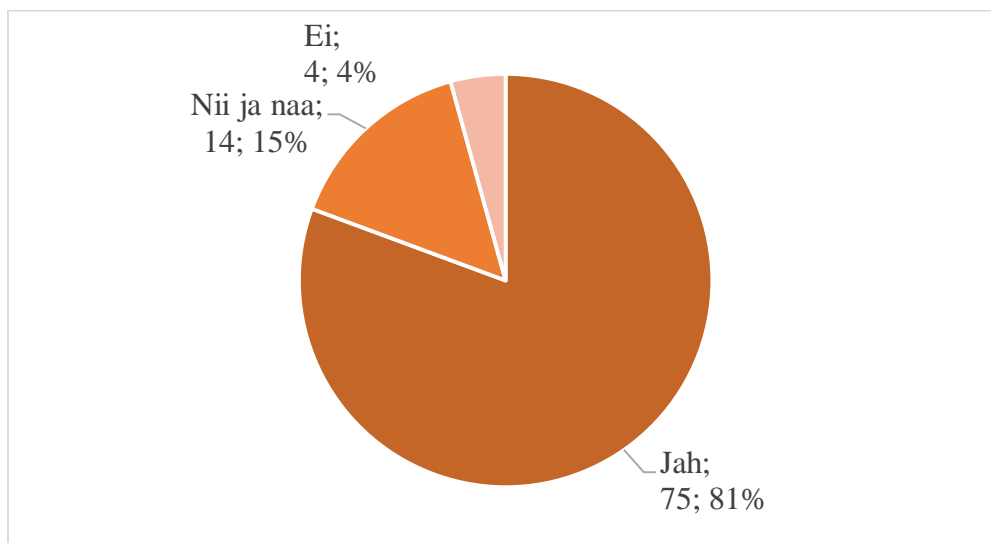
Kvalitatiivse uuringu sissejuhatuseks uuris töö autor ettevõtte üldiseid käitumismustreid muudatuse planeerimisel ja juhtimisel. Tulemustest selgus, et muudatuste juhtimisel ei ole kasutatud konkreetset metoodikat ja peamiselt lähtusid muudatused nii pika- kui ka lühiajalistest eesmärkidest ja organisatsiooni probleemidest. Välja toodi analüüsides koostamist, projekti meeskonna kokku panemist, tegevusplaani koostamist ning töötajate juhtimist läbi kommunikatsiooni ja tagasisidestamise. Mõlemad kaupluste juhatajad mainisid ka töötajatele muudatuste vajalikkuse selgitamist. „*Töötajatega töö on maja sees hästi-hästi tugev, kui on muudatused, sest ega kõik töötajad ei ole valmis kohe hurraaga uusi asju vastu võtma*“ (i5).

Iseteeninduskassade kasutusele võtmise planeerimine hõlmas lisaks tarkvara arendusele ja vajaliku tehnika hankimisele ka töötajate koolitamist ja kaupluste juhatajate poolt töötajate ettevalmistamist muudatusteks, näiteks vajalikkuse selgitamise näol. Intervjueeritava nr 5 jaoks oli väga oluline läbi mõelda, kes on need inimesed, kes hakkavad iseteeninduskassades tööle. Ta tõi välja, et seal töötav inimene peab olema ääretult abivalmis, sõbralik, lahke ja kannatlik. Intervjueeritav nr 4 ütles aga, et nemad on alles leidmas õiget profiili inimesele, kes on parim töötaja iseteeninduskassas. „*... kui see käivitati, asus sinna tööle kassiir, kes tuli tavakassast, aga see töö ei ole kassiiridele. Et see on klienditeenindaja, kes on abiks kliendile. Tal on teistmoodi suhtlemisstiil ja hoopis teistmoodi kompetents*“ (i4). Tegu on uuringus välja tulnud uue teadmise, mida töös käsitletud teoreetilised allikad ei ole kajastanud.

Muudatuste elluviimisel peavad juhid oluliseks planeerimist, kommunikatsiooni, sujuvat koostööd ja tulemust. Kaupluste juhatajad tõid välja töö töötajatega – nii vajalikkuse selgitamise, plusside ja miinuste väljatoomise kui ka vajadusel hirmude maandamise ja inimeste rahustamise – „*Sa müüid ju asja palju valutumalt maha, kui sa ise usud sellesse*“ (i6). Spetsiaalselt muudatuste juhtimise koolitusi üheski ettevõttes toimunud ei ole, nagu soovivad teadlased Ravangard ja teised (2014, 7), küll tõi aga üks vastaja välja, et neil toimub mitmeastmeline juhtimiskoolitus, mis hõlmab ka töötajatega suhtlemist. Vastaja nr 1 ütles, et nende ettevõttes töötavad kogunud juhid, kes on palju muudatusi ellu viinud ning vastaja nr 3 sõnas: „*Me otseselt ei ole muudatuste juhtimise koolitust tegelikult veel teinud, et me oleme värvanud sisekommunikatsioonis nii-öelda spetsialisti, kes tegelikult on juhtkonnale andnud selliseid peamisi juhiseid sellest, et kuidas ühe ettevõtte kommunikatsioon peab välja nägema, kui midagi ellu viiakse või muudetakse*“ (i3).

3.1.1. Iseteeninduskassade kasutusele võtmisest informeerimine

Töö teooriaosa järgi on üks põhjus, mis võib põhjustada muudatustega kaasnevat rahulolematust, ümberkorralduste liiga kiire toimumine (Ravangard *et al.* 2014, 3). Uuringu tulemustest (Lisa 4, tabel 4) võib täheldada, et 48% juhtudest anti töötajatele iseteeninduskassade tulekust teada 3–6 kuud varem ning 20% juhtudest 1–3 kuud varem. 62% juhtudest tehti seda koosolekul ning 34% juhtudest neljasilmavestlusel (Lisa 4, tabel 5). 81% vastajatest tõid välja, et nad olid rahul tööandjalt saadud informatsiooniga iseteeninduskassade kasutusele võtmise kohta (Joonis 1), 15% vastajatest ütlesid „nii ja naa“ ning 4% juhtudest ei olnud töötajad informeerimisega rahul.



Joonis 1. Töötajad olid rahul iseteeninduskassade kasutusele võtmisest informeerimisega
Allikas: Autori koostatud

Informeerimise rahuloluprotsent on kõige suurem neil vastajatel, kellele anti muudatustest teada üks aasta varem – sellisel juhul olid kõik vastajad rahul sellega, millal uuendustest teavitati (Lisa 4, tabel 6). Kõige kõrgema rahulolu informeerimise viisi osas on kaasa toonud muudatustest teada andmine koosolekul ja seejärel neljasilmavestlusel – rahulolu on vastavalt 86% ja 72% (Lisa 4, tabel 7). Informatsiooni saamisega seotud rahulolu puhul erinevad selgelt põhja- ja lõuna-eestlaste tulemused (Lisa 4, tabel 8). Põhja-Eestis töötavatest inimestest olid 65% vastajatest rahul, 23% valisid vastusevariandi „nii ja naa“ ning 12% ei olnud üldse rahul. Lõuna-Eestis töötavatest töötajatest olid informeerimisega rahul 90% küsitlenutest ning 10% vastasid „nii ja naa“.

Peamise rahulolematuse põhjusena iseteeninduskassade tulekust informeerimise osas toodi välja, et töötajad oleksid soovinud täpsemalt teada, millised muudatused iseteeninduskassade tulekuga kaasnevad, näiteks kes hakkavad iseteeninduskassades tööle (Lisa 4, tabel 9). Ka teoorias on välja toodud, et selgem rollide jaotus kujundab ka töötajates positiivsema hoiaku ja tõstab nende motivatsiooni (Cadwallader *et al.* 2010, 232). Üks kvantitatiivses uuringus osaleja on arvamusel, et ei ole oluline, kuidas muudatustest teada antakse, vaid loeb tehnoloogia kasulikkus.

Uuringus osalenud Eesti jaekaupluste hindamise põhjal saab öelda, et informeerimise aja ja töötajate rahulolu vahel esineb nõrk negatiivne seos ($r=-0,300$, $p<0,05$) ning muudatuste informeerimise viisi ja rahulolu vahel esineb nõrk positiivne seos ($r=0,213$, $p<0,05$) (Tabel 2). Kuna korrelatsioonikordajad informeerimise viisi, aja ja rahulolu vahel on väga madalad, siis selle põhjal ei ole võimalik järeldada, kas muudatustest töötajatele varem teada andmine ja personaalsem lähenemine toovad kaasa töötajate suuremat rahulolu selle üle, kuidas tööandja andis teada iseteeninduskassade kasutusele võtmisest. Tööstaaži, vanuse, informeerimise aja, informeerimise viisi ja rahulolu vaheliste seoste hindamisel leiti, et kõigi näitajate vahel esineb nõrk või olematu seos (Tabel 2).

Tabel 2. Korrelatsioonimaatriks tööstaaži, vanuse, informeerimise aja, informeerimise viisi ja rahulolu vahel

	Tööstaaž	Vanus	Informeerimise aeg	Informeerimise viis	Rahulolu
Tööstaaž	1,000				
Vanus	0,255*	1,000			
Informeerimise aeg	0,354**	-0,018	1,000		
Teavitamise viis	-0,119	-0,009	-0,346**	1,000	
Rahulolu	-0,287**	-0,004*	-0,300**	0,213*	1,000

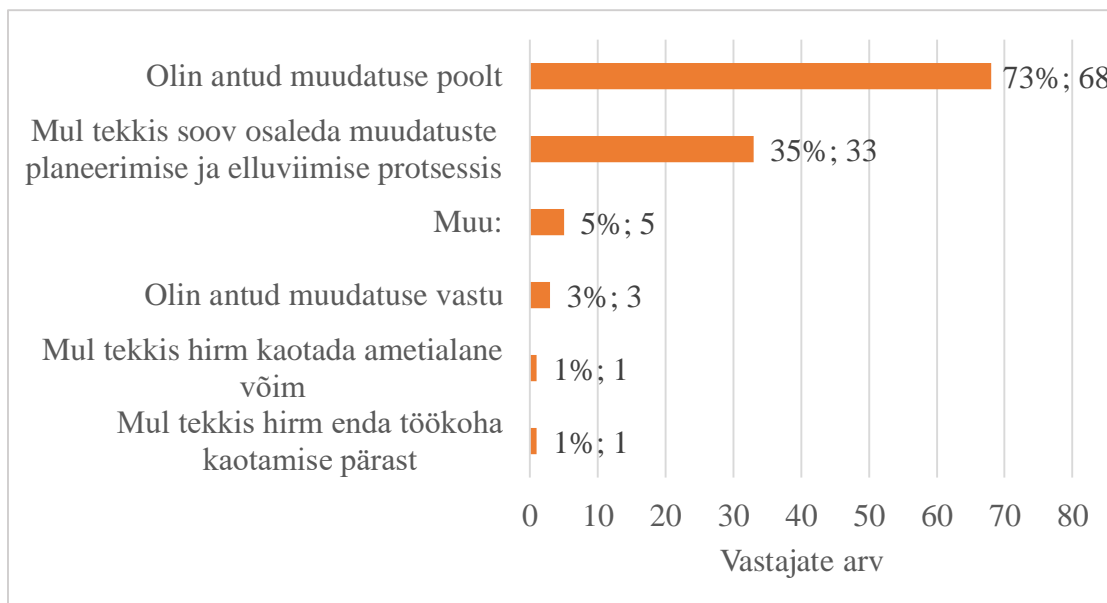
Allikas: Autori koostatud

Märkused: * $p<0,05$; ** $p<0,01$

3.1.2. Iseteeninduskassade kasutusele võtmine

Kui kvantitatiivses uuringus osalejate käest küsiti, kas keegi on kaotanud iseteeninduskassade tuleku tõttu töö, vastasid 85% eitavalt ning 15% ei osanud öelda (Lisa 4, tabel 10). Küsimuse „Kui paljudele inimestele, kes kaotasid iseteeninduskassade tõttu töö, pakkus ettevõtte Teile teadaolevalt uut töökohta?“ vastused jaotusid samamoodi (Lisa 4, tabel 11). Kuigi intervjuus osalejate seast tõid 5 inimest välja, et pigem esineb teenindussektoris tööjõu puudus, ei olnud mitte ühegi uuringus osalenud ettevõtte puhul iseteeninduskassade kasutusele võtmise peamine põhjus tööjõu puudusest tuleneva töökoormuse vähendamine, vaid klientide ootused ja maailmaturul aset leidvad trendid. Ka teoorias osas välja toodud Salomanni, Kolbe ja Brenneri (2006, 72) uuringu tulemuste põhjal on iseteeninduskassade üks kasutusele võtmise eesmärk suurendada kliendirahulolu ja -lojaalsust.

Vaatamata sellele, et iseteeninduskassade kasutusele võtmise üks peamine argument on olnud klientide soov, mis ei kattu teoorias osas väljatooduga, et üks peamine põhjus on tehnoloogiline kaalutlus (Parasuraman 2000, 931-932), on töötajate poolehoid iseteeninduskassade vastu suur. Kui vastajate käest küsiti, millised olid nende esimesed emotsioonid, kui nad kuulsid, et nende töökohtas võetakse kasutusele iseteeninduskassad (Joonis 2), siis 73% vastajatest olid selle muudatuse poolt ja 35% inimestel tekkis soov osaleda muudatuste planeerimise ja elluviimise protsessis. Ainult ühel inimesel tekkis hirm kaotada enda töökoht ja ametialane võim ja 3% vastajatest olid selle muudatuse vastu. „Muu“ põhjusena on välja toodud hirm, et ei saada hakkama tehnoloogiaga ning küsimus seoses üldise valmisolekuga iseteeninduskassade kasutusele võtmisega – kui läbimõeldult seda tehakse ja kas on olemas vajalik IT-tugi? Kaks intervjueeritavat tõid välja, et peamine põhjus, miks inimesed olid algselt negatiivselt meelestatud, oli hirm tehnika ees, seda nii vanemate inimeste kui ka nende seas, kes ei olnud varem kassas töötanud ja kes nüüd pidid kassasüsteemi selgeks õppima. Kuna iseteeninduskassade kasutusele võtmine ei tekitanud töötajates väga suuri hirme, siis ei ole adekvaatne analüüsida väidet „*Tööandja suutis vähendada töötajate iseteeninduskassadega seotud hirme*“ ($M=3,559$, $SD=1,402$) (Lisa 5).



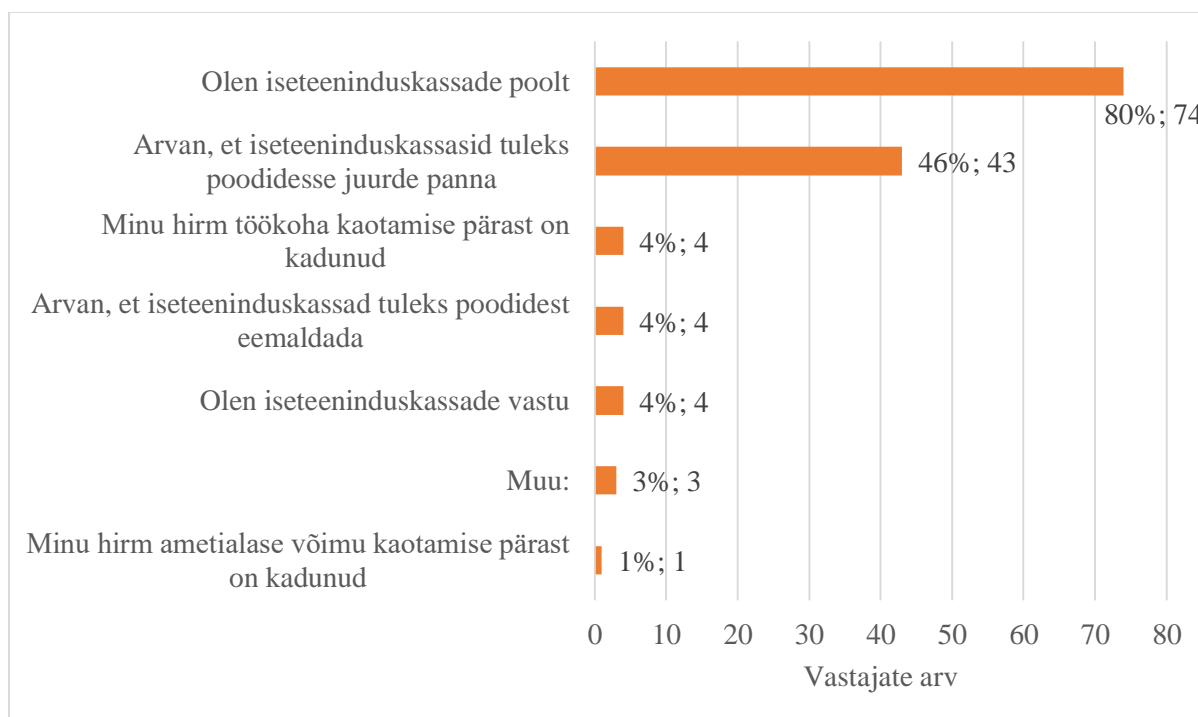
Joonis 2. Töötajate esimesed emotsioonid kuuldes, et kasutusele võetakse iseteeninduskassad
Allikas: Autori koostatud

Schumacher on öelnud, et automatiseerimine õigustab ennast ainult siis, kui see aitab kaasa inimese arengule (Schumacher 1973 viidatud Meel 2003, 72). Uuring näitab, et 20% vastajate arvates on iseteeninduskassade kasutusele võtmine kaasa aidanud nende töö väärtuse suurendamisele, samas tõdevad 23% vastajatest, et nende töö väärtus on samasugune nagu enne iseteeninduskassade kasutusele võtmist (Lisa 4, tabel 12). Tööülesannetes toimunud või mittetoimunud muudatuste osas olid arvamused praktiliselt võrdsed, vastavalt 32% ja 34%, ning sama saab öelda töökoormuse suurenemise ja samasuguseks jäämise kohta, mille näitajad olid vastavalt 23% ja 26%. Kahel juhul tõid töötajad ka välja, et nad oleksid soovinud, et iseteeninduskassade kasutusele võtmisel oleks tööandja arvestanud töökoormuse suurenemisega, mis iseteeninduskassad võivad kaasa tuua. Töö teooriaosa ühtib antud uuringus osalejate hinnanguga, et tehnika järjepidev töötamine võib kaasa tuua inimeste töö intensiivsuse suurenemise (Pham *et al.* 2018). Töökoormuse vähenemist ja töö väärtuse langemist iseteeninduskassade kasutusele võtmine väga paljude töötajate arvates kaasa ei ole toonud, nende väidete poolt olid vastavalt 2% ja 9% vastajatest. Viimast saab seostada Phami ja teiste autorite seisukohaga, et automatiseerimine võib kaasa tuua dehumanieeruva mõju (Pham *et al.* 2018).

Intervjueeritav nr 6 ütles: „ ... olid küll väiksed hirmud inimestel, et mul hakkab pea ringi käima, et ma ei jõua joosta nende viieteist kassa vahet ... aga siis oligi see, tuli kõigile selgitada ja rääkida, et telefon on selleks, et tuleb abi kutsuda ... pigem see muudatus on ikkagi olnud

positiivne, sest pikad järjekorrad tavakassades tegelikult tekitasid stressi ka töötajates, mitte ainult klientides“ (i6).

Töötajate poolehoid on veelgi tõusnud, kui iseteeninduskassad on olnud kasutusel juba mõnda aega (Joonis 3). Nimelt tõid 80% vastajatest välja, et nad on iseteeninduskassade poolt ja 46% arvates tuleks iseteeninduskassasid poodidesse juurde panna. Üks vastajatest lisas, et iseteeninduskassade olemasolu kergendab ka tavakassade tööd. Seega kinnitab antud tulemus ka teooriaosas välja toodut, et iseteeninduskassade kasutusele võtmine suurendab töötajate rahulolu (Lee *et al.* 2009, 180). Iseteeninduskassade vastu olemine pärast nende mõningat aega kasutusel olemist on tõusnud 1% võrra, täpsemalt 4%-ni ning sama osakaal vastajaid tõi ka välja, et nende arvates peaks poodidest iseteeninduskassad eemaldama. Üks vastaja, kes tõi välja, et algselt oli tal hirm kaotada ametialane võim, väidab nüüd, et antud hirm on kadunud. Küll aga tekitab uuringu tulemusi vaadeldes segadust see, et kui algselt tõi välja üks vastaja, et tal tekkis hirm kaotada enda töökoht, siis hiljem väitsid neli inimest, et nende hirm töökohta kaotamise pärast on kadunud. Sellele vaatamata saab väita, et suuremal osal töötajatest ei ole tekkinud hirmu enda töökohta kaotuse pärast.

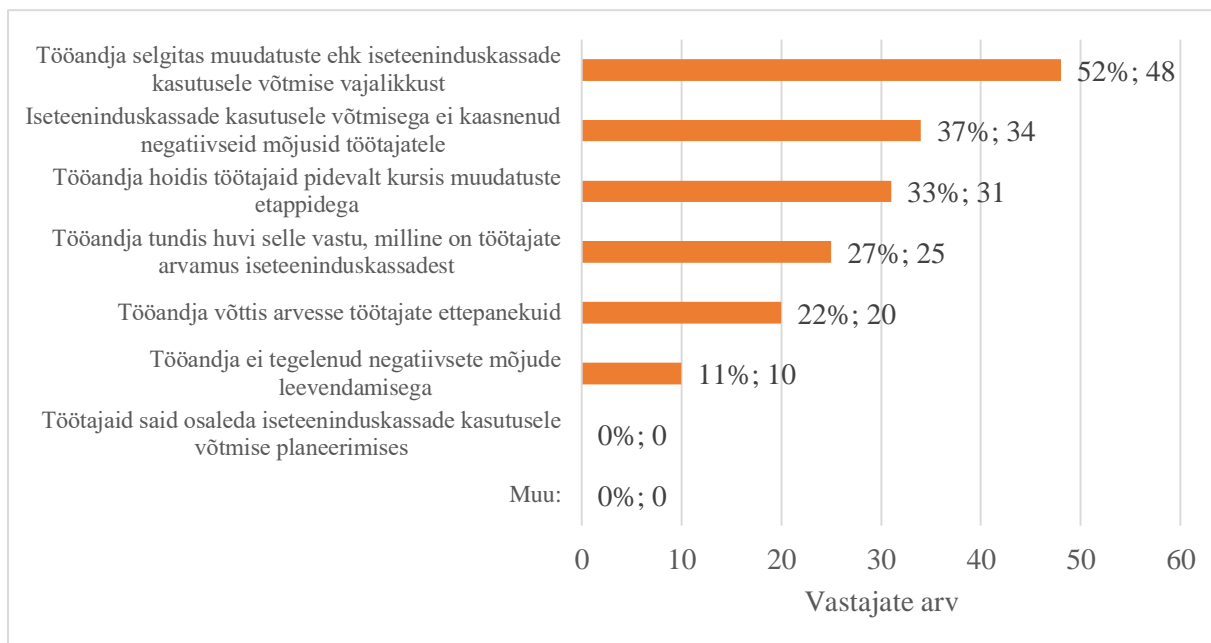


Joonis 3. Töötajate hinnang iseteeninduskassadele pärast nende mõnda aega kasutusel olemist
Allikas: Autori koostatud

3.1.3. Töösuhete eetika

Teoreetiliste allikate järgi toovad muudatused, sealhulgas automatiseerimine, kaasa negatiivseid mõjusid, ning tulenevalt sellest uuris töö autor ettevõtete juhtide käest, mida nad tegid, et töötajad iseteeninduskassasid paremini vastu võtaks. Kahel korral toodi välja, et vastuseis töötajate seas puudus ja pigem oli tegu kergendava asjaoluga. „ ... langes jälle sellesse ajavahemikku, kus oli natukene töötajate leidmisega probleeme ... see hetk oli nende kassade tulekuks lihtsalt nii maru õige, et me ei tekitanud selles ka töötajates mingeid hirme, et see puudutaks nende töökohta, või et nende töö pole enam oluline“ (i6). Ka 37% kvantitatiivses uuringus osalenud inimestest, neist 47% 51aastased või vanemad (Lisa 4, tabel 13) olid arvamusel, et iseteeninduskassade tulekuga ei kaasnenud negatiivseid mõjusid töötajatele (Joonis 4).

Teised intervjueeritavad tõid välja töötajate koolitamise ning kaupluste juhatajate selgitustöö: rääkimise, julgustamise ja toetamise. Kahel juhul on kasutusele võetud ka koolitusprogramm. „Meil on eraldi koolitusprogramm ja meil nüüd sellest eelmisest kuust on ka eraldi inimene, kes seda nii-öelda käib ja regulaarselt teeb ...“ (i2). „Kes poodi nii-öelda käib ja see selgitustöö on nagu pidev. Ei saa öelda, et üks kord või kaks korda, et see on nagu protsess“ (i3). „ ... tehniline meeskond, kes paigaldab need, tema viibib selles poes, räägib neile, näitab, nad saavad katsetada, proovida ja siis ta viibib mingi perioodi seal poes kohal, kui nii-öelda see käivitatakse ja lastakse kliendid sinna sisse“ (i4). Intervjueeritav nr 4 tõdeb ka: „Omalt poolt ma arvan, et me ei ole piisavalt teinud, aga me kindlasti näeme, et see on vajalik. Esiteks julgustada inimesi on täpselt samamoodi töötajatele kui ka klientidele. Ehk kui nad esimesed paar korda ära proovivad, siis kaob see hirm ära ja hakkab asi tööle“. Lisaks vastajale nr 5 toob vastaja nr 4 välja, et tuleb oluliselt tähelepanu pöörata sellele, kes hakkab iseteeninduskassas tööle. „Veenduda, et me paneme sinna tööle inimesed, kes reaalselt tahavad seda tööd teha. Et noh, kui ikkagi inimene tehnikaga kokku ei puutu, et siis on väga suur risk, et seal võib tekkida mingi arusaamatu konflikt“ (i4). 27% töötajatest on arvamusel, et tööandja tundis huvi selle vastu, milline on töötajate arvamus iseteeninduskassadest ja 22% ütlesid, et tööandja võttis arvesse töötajate ettepanekuid (Joonis 4).



Joonis 4. Iseteeninduskassade kasutusele võtmisest tekkivate negatiivsete mõjude leevendamine
Allikas: Autori koostatud

Töötajate psühholoogiliste omaduste, vajaduste, hoiakute ja motivatsiooni uurimine (Ravangard *et al.* 2014, 3) muutuste elluviimisel jäi kaupluse juhataja tasemele ja iseteeninduskassade kasutusele võtmise vajalikkuse selgitamine (Ravangard *et al.* 2014, 7) töötajatele toimus korduvalt. Pooled intervjueeritavatest tõid välja, et töötajad said muutuse vajalikkusest aru ning pooled intervjueeritavatest ütlesid, et esines neid inimesi, kes said vajalikkusest aru ja ka neid, kes ei saanud ja kelle puhul selgitustöö veel käib. Kahe tööandja arvates olid töötajad iseteeninduskassade tuleku osas positiivselt meelestatud ning ülejäänud juhtudel toodi välja, et esines nii positiivset kui ka negatiivset meelestatust ja ühel juhul mainiti ka neutraalseks jäämist. Negatiivsete asjaoludena toodi lisaks hirmule tehnoloogia ees välja ka liiga pikalt ühe koha peal töötamine. Ka Ravangard ja teised (2014, 3) kirjutavad, et muutuste aktsepteerimine on raskem inimestel, kes on oma tööga harjunud. Kvantitatiivses uuringus on 52% vastajatest välja toonud, et iseteeninduskassade kasutusele võtmisest tingitud negatiivsete mõjude leevendamiseks tööandja selgitas muutuste vajalikkust (Joonis 4). Üks vastajatest, kes märkis vastusevariandi „Muu“, kirjutas, et tööandja oleks võinud informeerida, kui vajalik see on.

Muudatuste elluviimisel on oluline töötajate pidev muutuste tegemise protsessiga kursis hoidmine (Ravangard *et al.* 2014, 7). Enamjaolt jäi töötajate informeerimine erinevate etappide osas kaupluse juhataja ülesandeks, kuid üks intervjueeritav tõdes, et alguses ei antud töötajatele üldse muutuse erinevatest faasidest teada ning iseteeninduskassade kasutusele võtmisest saadi

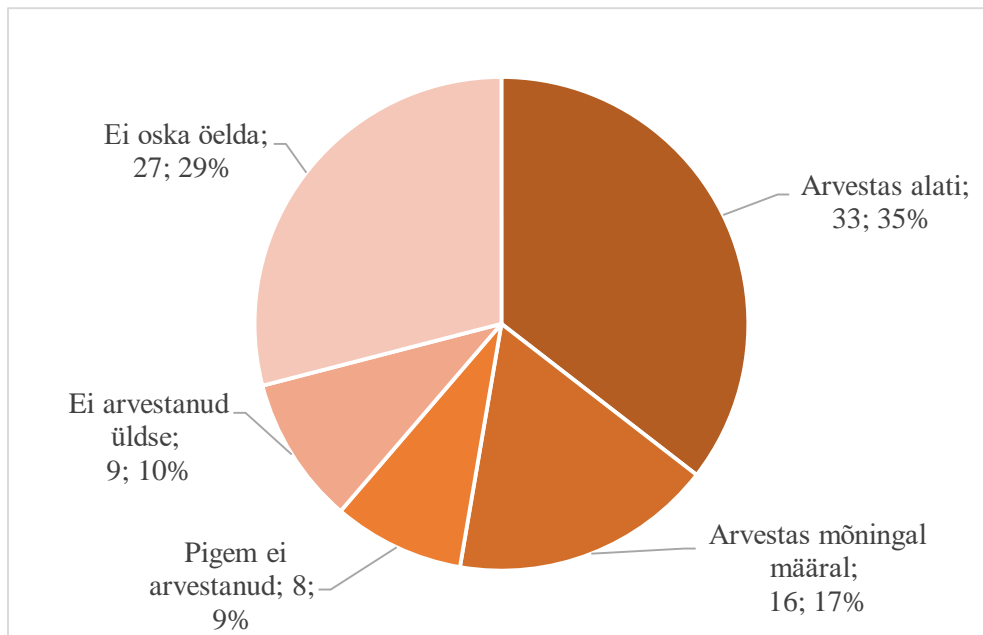
teada alles siis, kui tehniline meeskond oli kaupluses kohal ja hakkas iseteeninduskassasid paigaldama. „... fookus oli rohkem tehnilisel meeskonnal, kuna see risk mitte töötamiseks oli väga suur alguses“ (i4). Alles hiljem hakati nägema, millised olid valukohad töötajatele, ning et inimestele tuleb tunduvalt rohkem tähelepanu pöörata.

Ka 9% töötajatest tõi välja, et iseteeninduskassade tulekust said nad teada vähem kui 1 kuu varem ning üks vastaja kirjutas, et teadmine iseteeninduskassade tulekust tekkis alles, siis kui neid hakati paigaldama (Lisa 4). 33% vastajatest olid nõus väitega, et tööandja hoidis töötajaid kursis muudatuste etappiga, kuid kahel juhul oleksid töötajad soovinud, et tööandja oleks jaganud nendega rohkem infomatsiooni. Väidet „Tööandja hoidis töötajaid pidevalt kursis iseteeninduskassade kasutusele võtmise muudatuste etappidega“ on hinnatud keskmiselt kõrgemalt ($M=3,290$, $SD=1,380$) (Lisa 5).

Töötajate suhtumist muudatustesse aitab parendada ka töötajate kaasamine otsustusprotsessi (Ravangard *et al.* 2014, 7). Käesoleva uuringu raames toodi välja, et töötajate kaasamine muudatuste tegemise protsessi jäi kaupluse juhatajate tasemele. Ühel juhul oli poe juhatajal võimalus avaldada oma arvamust siis, kui toimus iseteeninduskassade ala laiendamine, mitte nende esmakordne paigaldamine, ning vastaja nr 6 ütles, et kuigi otsustusprotsessi teda kaasatud ei olnud, siis tema kaasamine muudatuste elluviimiseks toimus päris vara.

Ka töötajad sooviksid olla muudatuste tegemisse rohkem kaasatud – 35% kvantitatiivses uuringus osalejatest tõi välja, et kui nad said teada, et nende töökohal võetakse kasutusele iseteeninduskassad, tekkis neil soov osaleda muudatuste planeerimises ja elluviimises (Joonis 2). Väide „Tööandja kaasas ka töötajaid iseteeninduskassade kasutusele võtmise planeerimisse“ on saanud töötajate poolt alla keskmise tulemuse ($M=2,688$, $SD=1,429$), kuid sealjuures 31% vastajatest vastasid antud küsimusele „pigem nõustun“ või „nõustun täielikult“ väitega (Lisa 5).

Kui töötajatelt küsiti, millisel määral arvestas tööandja töötajate huvidega iseteeninduskassade kasutusele võtmisel siis 52% vastasid „arvestas alati“ ja „arvestas mõningal määral“ (Joonis 5). 19% juhtudel oli vastuseks „pigem ei arvestanud“ või „ei arvestanud üldse“. Antud küsimuse puhul oli võimalik valida ka vastusevariant „ei oska öelda“, mis oli oluline töösuhete eetika mõistmiseks. 29% ei osanud sellele küsimusele vastata, mis näitab, et teatud osakaal töötajad ei ole kursis enda õiguste ja töösuhete eetikaga. Küsimuse tulemusi täpsustab lisas 5 esitatud väide „Tööandja arvestas töötajate huvidega iseteeninduskassade kasutusele võtmisel“, mille tulemus on veidi alla keskmise ($M=2,925$, $SD=1,497$).



Joonis 5. Tööandja arvestas töötajate huvidega iseteeninduskassade kasutusele võtmisel
Allikas: Autori koostatud

Lisas 5 esitatud väite „*Iseteeninduskassade kasutusele võtmine tekitab minus tööstressi*“ keskväärtnus on suhteliselt madalal ($M=1,591$, $SD=0,975$), kusjuures 84% vastajatest ei nõustu väitega üldse või pigem ei nõustu. Kuna iseteeninduskassade kasutusele võtmine ei tekitanud töötajates tööstressi, ei ole adekvaatne analüüsida väidet „*Tööandja pakkus moraalset tuge tööstressi tekkimisel muudatuste tegemise protsessis*“ ($M=2,548$, $SD=1,506$). Üks kvantitatiivses uuringus osaleja oli arvamusel, et pärast uue töö selgeks õppimist jätkus töö vaheldusrikkamana ja huvitavamana ja muude huvidega arvestada vaja ei olnudki. Esimene kinnitab ka Schumacheri öeldut, et töös peab olema loovuse funktsioon (Schumacher *et al.* 1989, 58), kuid teine pool läheb vastuollu töö teooriasaga, mille kohaselt on töötajate huvidega arvestamine üha olulisem (Gardiner 2018, 31–40).

Viis intervjuueeritavat tõid välja, et nende arvates on oluline arvestada töötajate ja nende vajadustega. „*Ma ei saa väita, et see ei ole oluline, et nii suure muudatusega kahtlemata. See on nagu töömeetodite muutmine, põhimõtteliselt fundamentaalne muutmine kaubanduses, kuidas kassad toimivad*“ (i4). „*Vastasel juhul oleks maja tühi*“ (i5). „*Noh, kindlasti on, sellepärast, et vaata, noh, meie organisatsioonis on kaupluse personali kõige rohkem ja noh, nemad on ju need inimesed, kes kujundavad meil, noh, ma ütleks ikkagi suure osa sellest kliendikogemusest*“ (i2). Ka töö teoorias on välja toodud, et eesliinil töötavate inimestega arvestamine on oluline, sest nemad ongi sageli „teenus“ (Zeithaml *et al.* 2016, 238). Üks vastaja on arvamusel, et antud

muudatuse puhul ei saa sellist küsimust püstitada - „ ... *tema töös selles mõttes ei muutu midagi ... tema ülesanne on lihtsalt pilku peal hoida kuvari ekraanil, kus siis on, et kas asjad jooksevad õigesti ja valesti. Töö loogika on sama, et mitte midagi nende töö igapäeva tööülesannetes ei muutunud*“ (i6).

Kui tööandjalt küsiti nende arvamust, milliseid probleeme tekitas iseteeninduskassade kasutusele võtmine nende töösuhetes, siis kahel juhul vastati, et probleeme ei tekkinud. Üks kaupluse juhataja tõi ka välja, et see oli tänu piisavale selgitustööle, mis toimus enne seda, kui iseteeninduskassad poodi paigaldati. Kolmel korral tõid intervjueeritavad välja, et töötajad arvasid, et iseteeninduskassade alal ei pea kogu aeg töötajat olema. „*Osad inimesed on arvanud, et tegelikult need iseteeninduskassad ei ole väga tähtsad ja seal ei ole isegi vaja kohal olla, et klient tuleb, ise toimetab seal, et noh, et kui on abi vaja, siis ta hüüab saalist*“ (i4). „ ... *ei tähenda seda, et seal ei peagi ühtegi inimest olema, seal peab olema inimene*“ (i2). Lisaks töösuhetele tõid viis intervjueeritavat välja, et pigem esines tehnoloogilisi väljakutseid kui probleeme töötajatega. Samuti puututi kokku eelarvamustega. „*Eelarvamused selles osas, üks ju, et lapsed ei võiks sellega hakkama saada, et pensionärid ei võiks sellega hakkama saada, tegelikkuses saavad kõik sellega hakkama*“ (i2).

Kui intervjueeritavatele esitati küsimus, kas nad teeks midagi iseteeninduskassade kasutusele võtmisel teistmoodi, kui neile antaks uus võimalus, ütlesid mõlemad kaupluse juhatajad, et nemad ei muudaks midagi. Kolm intervjueeritavat olid ühisel arvamusel, et nad oleksid pidanud pöörama rohkem tähelepanu töötajate koolitamisele. Lisast 5 on näha, et 13% töötajatest pigem ei nõustunud väitega, et koolitused iseteeninduskassade kasutusele võtmiseks olid piisavad ning 5% ei nõustunud sellega üldse. 18% vastasid „nii ja naa“, 20% ütlesid, et nad pigem nõustuvad ja 35% töötajatest olid väitega täiesti nõus. Väite keskväärtus oli üle keskmise ($M=3,699$, $SD=1,251$). Kuigi suur osa töötajatest pidas iseteeninduskassade kasutusele võtmisel toimunud koolitusi piisavaks, leidis ka neid, kes oleksid soovinud põhjalikumalt väljaõpet. Kui töötajate käest küsiti, mida oleks võinud tööandja iseteeninduskassade kasutusele võtmisel teistmoodi teha (Lisa 4, tabel 14), siis kahe vastaja arvates oleksid võinud koolitused olla põhjalikumad ning lisaks olid kaks töötajat arvamusel, et kogu personal võiks osata iseteeninduskassade süsteemi, mis välistaks selle, et klient peab ootama alati kindlat teenindajat, kes süsteemi tunneb. „*Ega ei saa salata, alguses oli väga raske ette näha, mismoodi kaupluse personal võtab vastu selle, just selle töö tehnilise poole, et kuidas ta mõistab seda ja kui mugav tal on ja kui palju hakatakse vältima seda kõike ... algfaasis rohkem nii-öelda abi ja tuge ja koolitust pakkuda, et see on võib-olla see koht, mida kindlasti edaspidi oleks vaja rohkem teha*“ (i4).

Lisas 5 on esitatud iseteeninduskassade mõju hindamise 12 väite sagedused (Joonis 6), keskväärtused ja standardhälbed (Tabel 16). Tabelis esitatud väidete keskväärtused erinevad ca 2,7 ühiku võrra. Kõige madalamat on hinnatud väidet „*Mul tekkis hirm enda töökoha kaotamise pärast, kui kuulsin, et kasutusele võetakse iseteeninduskassad*“ ($M=1,269$, $SD=0,674$). See on hea tulemus, mis näitab, et Eesti teenindussektoris töötavad inimesed enda töö kaotamise pärast automatiseerimise tõttu ei muretse. Kõige kõrgemalt on hinnatud väidet „*Töötajate otsene juht toetas töötajaid iseteeninduskassade kasutusele võtmisel*“ ($M=3,968$, $SD=1,291$). Tegu on samuti hea tulemusega, mis näitab, et kaupluste juhatajad toetavad oma töötajaid muudatuste tegemise protsessis ja töötajad on sellega rahul. Viimast kinnitab ka väite „*Tööandja tegi omalt poolt kõik, et iseteeninduskassade kasutusele võtmine oleks töötajate jaoks võimalikult valutu*“ üle keskmise hindamine ($M=3,591$, $SD=1,408$).

Töö autor võrdles väidete keskmisi (M) ja standardhälbeid (SD) ka Põhja-Eesti ja Lõuna-Eesti vastajate vahel (Tabel 3). Erinevuste leidmisel on põhja-estlaste tulemused lahutatud lõuna-estlaste tulemustest. Kõige suurem keskväärtuse erinevus on väitel „*Iseteeninduskassade kasutusele võtmine tekitas töötajate vahel pingeid*“, kus lõuna-estlaste tulemus on keskmiselt 0,992 ühiku võrra parem kui põhja-estlaste oma. Vaatamata sellele on mõlemal juhul hinnatud väidet alla keskmise. Kui vastajate standardhälbeid piirkonniti analüüsida, on antud väite standardhälve samuti kõige suurema erinevusega. Kõige väiksem erinevus põhja- ja lõuna-estlaste tulemuste keskväärtustel on väitel „*Tööandja suutis vähendada töötajate iseteeninduskassadega seotud hirme*“, kus lõuna-estlased on hinnanud antud väidet keskmiselt 0,069 ühiku võrra paremini. Kõige väiksem hajuvuse erinevus põhja- ja lõuna-estlaste tulemuste vahel esineb väitel „*Tööandja hoidis töötajaid pidevalt kursis iseteeninduskassade kasutusele võtmise muudatuste etappidega*“, kus tulemuste erinevus on 0,027 ühikut.

Tabel 3. Väidete keskväärtused ja standardhälbed piirkonniti

Väide	M - Põhja-Eesti	M - Lõuna-Eesti	M - erinevus	SD - Põhja-Eesti	SD - Lõuna-Eesti	SD - Erinevus
Mul tekkis hirm enda töökoha kaotamise pärast, kui kuulsin, et kasutusele võetakse iseteeninduskassad.	1,269	1,120	0,149	0,654	0,475	0,179
Iseteeninduskassade kasutusele võtmine tekitas minus tööstressi.	1,654	1,340	0,314	0,998	0,651	0,346
Iseteeninduskassade kasutusele võtmine tekitas töötajate vahel pingeid.	2,462	1,540	0,922	1,420	0,830	0,591
Tööandja pakkus moraalset tuge tööstressi tekkimisel muudatuste tegemise protsessis.	2,692	2,600	0,092	1,408	1,562	-0,154
Tööandja kaasas ka töötajaid iseteeninduskassade kasutusele võtmise planeerimise.	2,385	2,980	-0,595	1,521	1,334	0,187
Tööandja arvestas töötajate huvidega iseteeninduskassade kasutusele võtmisel.	2,731	3,220	-0,489	1,607	1,418	0,188
Tööandja hoidis töötajaid pidevalt kursis iseteeninduskassade kasutusele võtmise muudatuste etappidega.	3,038	3,600	-0,562	1,315	1,342	-0,027
Tööandja tegi omalt poolt kõik, et iseteeninduskassade kasutusele võtmine, oleks töötajate jaoks võimalikult valutut.	3,769	3,860	-0,091	1,219	1,342	-0,123
Tööandja suutis vähendada töötajate iseteeninduskassadega seotud hirme.	3,731	3,800	-0,069	1,195	1,371	-0,176
Töötajate otsene juht toetas töötajaid iseteeninduskassade kasutusele võtmisel.	4,077	4,440	-0,363	1,071	0,804	0,267
Koolitused iseteeninduskassade kasutusele võtmiseks olid piisavad.	3,692	4,040	-0,348	1,136	0,999	0,137
Tööandja poolt oli tagatud tehniline tugi iseteeninduskassade rikete korral.	3,769	4,240	-0,471	1,154	0,991	0,163

Allikas: Autori koostatud

Muudatuste tegemise protsessis on äärmiselt oluline koostöö, seda tõid välja nii kvalitatiivses uuringus osalejad kui ka töö teooriaosa. Lisaks koostööle töötaja ja tööandja vahel on oluline ka töötajate omavaheline läbisaamine ja koostöö. Automatiseerimisest tingitud pingeid uuringus

osalejad töötajate vahel ei täheldanud ($M=2,00$, $SK=1,287$) (Lisa 5). Samas tasub tähele panna, et antud keskväärtuse juures on standardhälve pigem suuremapoolne, mis näitab, et kuigi suurem osa vastajatest antud väitega ei nõustu, siis kokku 29% vastajatest märkisid „nii ja naa“, „pigem nõustun“ või „nõustun täielikult“.

Erinevate väidete vaheliste seoste hindamiseks koostas autor kvantitatiivses uuringus esitatud 15. küsimuse vastuste põhjal korrelatsioonimaatriksi, mis on esitatud lisas 6. Väga tugev positiivne seos esineb järgnevate väidete vahel: „*tööandja tegi omalt poolt kõik, et iseteeninduskassade kasutusele võtmine oleks töötajate jaoks võimalikult valutut*“ ja „*tööandja suutis vähendada töötajate iseteeninduskassadega seotud hirme*“ ($r=0,905$, $p<0,01$). See näitab, et kui tööandja pööras tähelepanu töötajatele, suutis ta vähendada töötajate iseteeninduskassadega seotud hirme.

Kõige suurema negatiivse korrelatsioonikordajaga on väited „*tööandja poolt oli tagatud tehniline tugi iseteeninduskassade rikete korral*“ ja „*iseteeninduskassade kasutusele võtmine tekitas töötajate vahel pingeid*“ ($r=-0,445$, $p<0,01$). Selle põhjal saab järeldada, et tehnilise toe vähenemine tõi kaasa töötajate vahel pingeid, kuid samas peab märkima, et tegu on tugevuselt keskmise seosega.

Kvantitatiivses uuringus osalenud inimeste vanuseid ja tööstaaži vaadeldes võib öelda, et nendel näitajatel puuduvad tugevad seosed korrelatsioonimaatriksis esitatud väidetega. Selle põhjal saab öelda, et vanus ja tööstaaž ei ole mänginud rolli iseteeninduskassade tulekuga kaasnevate mõjude osas, näiteks ei ole iseteeninduskassade kasutusele võtmine tekitanud rohkem tööstressi vanematele inimestele või vähem tööstressi neile, kelle tööstaaž on pikem.

Iseteeninduskassade tehniliste tõrgete korral on peamine lahendus IT-toe poole pöördumine (Lisa 4, tabel 15). Kahel korral on vastajad välja toonud, et tehniliste rikete korral suunatakse klient tavakassasse. Üks vastaja tõdes, et tehnilisi rikkeid esineb igapäevaselt ning teine vastaja kirjutab, et kuigi tehnoloogilisi probleeme lahendatakse, siis tema meelest on need lahendused liiga aeglased. Vaatamata üksikutele töötajatele, kes leiavad, et tehnoloogiline tugi rikete puhul ei ole olnud piisav (Ei ole üldse nõus – 5%, pigem ei nõustu – 13%) on tööandja tuge tehnoloogiliste rikete korral hinnatud üle keskmise ($M=3,828$, $SD=1,258$) (Lisa 5). Intervjuueritav nr 5 ütleb, et tehniliste rikete korral on töö töötajatega väga oluline – „*... et neile selgitada, vahel noh, kõik programmid ju ei ole kohe sellised väga-väga täiuslikud, et neid tuleb täiendada, see võtab aega, siis tuleb oma töötajaid rahustada, et kannatust veel natukene, siis see tehakse korda, sellega tegeletakse*“ (i5). Kõik tööandjad on nõus, et iseteeninduskassade kasutusele võtmine on kaasa toonud tehnoloogilisi väljakutseid.

3.2. Järeldused ja ettepanekud

Uuringus käsitletud ettevõtted ei ole korraldanud muudatuste juhtimise koolitust, millega aidata kaasa automatiseerimise sujuvamale üleminekule. Samas ei ole koolituse puudumine tekitanud suuri probleeme mitte üheski küsitluses osalenud ettevõttes, kus on iseteeninduskassad kasutusele võetud. Kuigi iseteeninduskassade kasutusele võtmise peamine põhjus on olnud kõigi uuringus osalenud ettevõtete puhul klientide ootus, siis ei ole see endaga kaasa toonud suurt vastumeelsust töötajate seas. Autori arvates võib olla selle põhjus töötajate positiivne suhtumine iseteeninduskassadesse, mida on pigem oodatud lootusega töökoormust vähendada. Suure panuse töötajate vastuvõtlikusse on kindlasti andnud ka töötajate ettevalmistamine muudatusteks, mida kvalitatiivses uuringus osalenud kaupluste juhtajad on autori arvates teinud tulemuslikult.

Töötajate rahulolu iseteeninduskassade tulekust informeerimise osas oli väga kõrge – 81%. Peamiselt tehti seda neljasilmavestlusel ja koosolekul ehk mõlemal juhul otsese suhtluse kaudu, mis on autori arvates üks positiivse tulemuse põhjustest. Kõige enam olid rahul töötajad, kellele anti muudatusest teada üks aasta varem ning seda koosolekul ja peaaegu sama osakaal inimesi oli rahul neljasilmavestlusega. Üks vastajatest oli arvamusel, et loeb tehnoloogia kasulikkus, mitte informeerimise viis. Autori arvates leidub kindlasti inimesi, kellel ei ole vahet, millal ja kuidas muudatustest teada antakse, samas arvab ta, et leidub ka neid, kelle jaoks on informeerimise viis ja aeg olulised. Kui nende inimeste vajadustega ei arvestata, ei pruugi ühel hetkel enam ettevõttes olla inimesi, kes tehnoloogia kasulikkusest omakorda kasu saaksid. Ka intervjuueeritav nr 5 ütles, et töötajate vajadustega mitte arvestamise korral oleks maja tühi.

Autorile tulid üllatusena korrelatsioonianalüüsi nõrgad seosed informeerimise viisi, aja ja rahulolu vahel, kuid selles võib rolli mängida see, et iseteeninduskassade kasutusele võtmine on olnud paljude töötajate jaoks oodatud muudatus. Siiski soovib autor alati tähelepanu pöörata sellele, kuidas ja millal muudatustest teada antakse, et töötajad tunneksid ennast osana kollektiivist ja saaksid kaasa rääkida ettevõtte arengus. Autor arvab, et näiteks võib suurte muudatuste kohta esimese info edastamine meili teel tekitada töötajates palju negatiivsust ja küsimusi, kuna neil puudub piisav informatsioon muudatuste vajalikkuse ja eesmärgi kohta, nad ei näe juhtkonna hoiakut ega olukorraga seotud emotsioone ning neil puudub võimalus kohe küsimusi esitada. Neljasilmavestluses informeerimine annab töötajatele parema ülevaate, milliseid muudatusi automatiseerimine endaga kaasa toob, ja hoiab ära teadmatusest tekkivad emotsioonid.

Automatiseerimisele üleminekut seostatakse sageli töökohtade kaotamisega, mis Eesti jaekaubanduste puhul paika ei pea – uuringu tulemustes ei ole ükski intervjuueeritav ega küsitletu

väitnud, et keegi oleks kaotanud töökoha iseteeninduskassade kasutusele võtmise tõttu. Eesti jaekaubanduses esineb tööjõupuudus, mis tingib ka selle, et automatiseerimise kasutusele võtmisega inimesed töökohti ei ole kaotanud ega tunne selle pärast hirmu. Aastast 2011 on Eesti majanduse üldine trend olnud tõusujoones (Eesti majanduskasv ... 2019), mis on kaasa toonud pigem tööjõupuuduse kui tööpuuduse (Tööturu näitajad ... 2019), millest tulenevalt ei pruugigi inimesed tunda ohtu enda töökoha kaotamise pärast. Autor arvab, et automatiseerimine tekitab inimestes rohkem hirme riikides, kus esineb tööpuudus. Kui Eestis oli 2019. aasta märtsis töötuse määr 4,6%, siis näiteks Kreekas oli antud näitaja 18,5% ning Hispaanias 14% (Unemployment ... 2019).

Nii juhid kui ka töötajad tõid välja, et koolitused iseteeninduskassade kasutusele võtmiseks ei olnud piisavad ja neid oleks pidanud toimuma rohkem ja põhjalikult. Lisaks rõhutasid juhid, et koolitused peaksid jätkuma ka pärast iseteeninduskassade kasutusele võtmist. Töö autor nõustub, et uute lahenduste kasutusele võtmisel tuleb pöörata tähelepanu väljaõppele, et töötajad tunneksid ennast kindlamalt ja et uue süsteemi kasutamine ei tekitaks neis stressi. Samuti peab töötajatel olema võimalus küsida vajaduse korral abi. Töötajate seas soodustab automatiseerimise paremat vastuvõtmist tehnoloogia areng, hea kättesaadavus ja võimalik varasem kokkupuude tehnikaga. Vaatamata sellele ei tohiks uute süsteemide põhjalik tutvustamine töötajatele vähem tähtsamaks muutuda, sest kuigi tehnoloogiakauged inimesi, kellele ei paku tehnika areng huvi, on üha vähem, siis neid siiski leidub. Töötajate vastused küsimustele, mis puudutasid koolitusi, sõltuvad autori arvates väga palju ka sellest, kui põhjalikult ja täpselt on protsess ettevõttes ette valmistatud ja läbi viidud. Võib väita, et Eestis on iseteeninduskassade kasutusele võtmise väljaõpped olnud poeketiti erinevad ja mõni ettevõtte peab oma koolitussüsteeme täiendama.

Vastumeelsust muudatuste vastu on töötajate seas võimalik vähendada muudatuste vajalikkuse selgitamisega. Nagu tõid välja ka tööandjad, said mõned töötajad muudatuste vajalikkusest aru ja teiste puhul kestab selgitustöö siiani. Seda saab järeldada ka sellest, et pooled töötajatest on välja toonud, et iseteeninduskassade kasutusele võtmisest tingitud negatiivsete mõjude leevendamiseks selgitas tööandja muudatuste vajalikkust. Samas leidis üks vastajatest, et tööandja oleks võinud infomeerida, kui vajalik see on, millest võib järeldada, et antud inimene ei olnud üldse kokku puutunud muudatuse vajalikkuse selgitamisega. Selles küsimuses eristusid selgelt töötajate ja tööandjate vastused. Tööandjad arvasid, et nad on teinud piisavalt selgitustööd, osa töötajaid seda aga ei tundnud. See näitab veelkord, kui vajalik on tagasiside andmine ja saamine. Kui tööandjad oleksid kaasanud töötajaid rohkem protsessidesse ja küsinud ka tagasisidet, oleksid nad olnud teadlikud töötajate vajalikkusest põhjalikumalt selgitustöö järele.

Uuringu tulemused näitavad, et on oluline pöörata tähelepanu sellele, kes on need inimesed, kes hakkavad iseteeninduskassas tööle ning üks intervjueeritav tõdes, et nad on selle vastu eksinud. Ainuke aeg, millal iseteeninduskassa töötaja ja klient omavahel kokku puutuvad, on siis, kui kliendil esineb probleem, samas ei pruugi selle järele vajadust olla iga kord, kui klient poes käib. Seetõttu peavad kaks intervjueeritavat ja töö autor väga oluliseks, et inimene, kes iseteeninduskassas töötab, on positiivne ja abivalmis, sest kui kokkupuude kliendiga on minimaalne, siis on ka võimalusi hea klienditeeninduse kogemuse tekkimiseks vähem. Probleemide puhul eeldab klient, et need saavad kiirelt ja kompetentselt lahendatud, sest iseteeninduskassa valib klient selle pärast, et saada ostud kiiresti sooritatud.

Tööandjad tõid välja, et mõnel töötajal oli raskusi mõistmisega, miks peab iseteeninduskassade alal kogu aeg töötaja olema. Nii nagu tööandjad tõid lahendusena välja, et on vaja töötajatega rääkida ja neile põhjust selgitada, on ka autor arvamusel, et antud probleemi lahendus on töötajatele muudatuse vajalikkuse selgitamine – kuna iseteeninduskassade puhul kliendirahulolu tõstmiseks suhtluse kaudu väga palju võimalusi ei ole, siis need üksikud korrad, kui klient vajab abi, peab töötaja olema kliendi jaoks olemas, et klient saaks positiivse kogemuse osaliseks ja julgeks ning tahaks ka edaspidi iseteeninduskassat kasutada. Siinjuures on määrava tähtsusega ka töötaja suhtlemisoskus ja võime probleemidele lahendus leida.

Lisaks tehnoloogilistele väljakutsele, millega seisid tööandjad vastamisi iseteeninduskassade kasutusele võtmisel, tõid juhid välja, et vastuseis iseteeninduskassade kui uue tehnoloogilise lahenduse vastu oli suurem vanemate inimeste seas, kelle puhul esines väljakutseid nende suunamisel töötama iseteeninduskassadega. Seetõttu oli töö koostajale üllatav, et 47% inimestest, kes ütlesid, et iseteeninduskassade tulekuga ei kaasnenud negatiivseid mõjusid, olid vanemad kui 51aastased (Lisa 4, tabel 13). Autori arvates võib see olla tingitud tõigast, et kvantitatiivses uuringus osalejad ei ole osanud antud küsimust seostada nende hirmuga tehnoloogia ees, mis võib olla ka põhjus, miks ei esine väga tugevaid seoseid vanuse, tööstaaži ja korrelatsioonimaatriksis esitatud väidete kohta seoses iseteeninduskassade kasutusele võtmisega.

Kuuest intervjueeritavast tõi üks välja, kuidas nende ettevõtte puhul keskenduti alguses nii palju tehnilistele aspektidele, et alles hiljem saadi aru, et inimestele tuleb oluliselt rohkem tähelepanu pöörata. Üks võimalus töötajatega arvestamiseks on hoida neid kursis erinevate muudatuste etappidega ja kaasata neid muudatuste tegemise protsessi. Kaupluse juhatajaid ei olnud uue tehnoloogia kasutusele võtmise otsustusprotsessi kaasatud ja muudatuste elluviimise ja juhtimise protsessi kaasamine toimus ainult kaupluste juhatajate tasemel ehk ei kaasatud järgmist astet,

eesliini töötajaid. Väidet „*Tööandja kaasas ka töötajaid iseteeninduskassade kasutusele võtmise planeerimisse*“ on küll hinnatud töötajate poolt alla keskmise, aga siiski autori jaoks oodatust kõrgemaks ($M=2,688$, $SD=1,429$) ning 31% vastajatest vastasid antud küsimusele „pigem nõustun“ või „nõustun täielikult“ (Lisa 5). Töö koostaja on arvamusel, et ühelt poolt on antud väidet hinnatud selle põhjal, et kaupluse juhatajad arvestasid töötajate soovidega, näiteks selle puhul, kes soovib töötada iseteeninduskassas ja kes mitte, teiselt poolt võis aga madala tulemuse põhjustada see, et muudes etappides töötajaid iseteeninduskassade kasutusele võtmisel ei kaasatud. Magistritöö autor arvab, et kindlasti võiksid olla töötajad muudatuste planeerimisse ja elluviimisesse rohkem kaasatud. Töötaja tööeetika tõuseb seda rohkem, mida paremini ta mõistab organisatsiooni eetikat. Töötajate kaasamine aitab suurendada nende rahulolu ning motivatsiooni, sest just neid mõjutab antud muudatus kõige rohkem ja nemad peavad hakkama iseteeninduskassades iga päev töötama. Kuid kindlasti ei saa ka märkimata jätta, et jaekaubanduses on eesliinil töötavaid inimesi väga palju ning nii palju kui on inimesi, on ka arvamusi. Seetõttu leiab autor, et selle jaoks, et töötajate kaasamine muudatuste tegemise protsessi tooks kaasa häid tulemusi, peab see olema hoolikalt läbi mõeldud.

Üle poolte vastajatest nõustuvad väitega, et iseteeninduskassade kasutusele võtmisel on arvestatud nende huvidega ning seda väidet on hinnatud natuke üle keskmise ($M=2,925$, $SD=1,497$), mis näitab, et on olemas võimalus arvestada töötajate huvidega veelgi enam. Siin võib rolli mängida see, et väga paljudes etappides töötajaid muudatuste tegemise protsessi ei kaasatud, kuid samas oli neil võimalus kaasa rääkida selles osas, kes hakkavad tööle iseteeninduskassades. Kahjuks puudub töö autoril informatsioon selle kohta, kui paljud iseteeninduskassadega töötavatest inimestest on pidanud seda tegema vähemalt esimeste emotsioonide põhjal vastu tahtmist, mis võiks kaasa aidata nende küsimuste tulemuste tõlgendamisele, mis on seotud töötajate huvide arvestamisega. Ühe intervjuueritava erinev nägemus töötajatega arvestamise tähtsusest võib autori arvates olla tingitud tehnoloogilistest erinevustest, kuna intervjueeritav nr 6 tõi ka välja, et nende ettevõtte iseteeninduskassade süsteem on samasugune nagu tavakassades. Teiste ettevõtete puhul pidid iseteeninduskassade kasutusele võtmisel töötajad selgeks õppima ka uue süsteemi. Iseteeninduskassade kasutusele võtmine ei ole tekitanud töötajates suurt tööstressi ning töö autori arvates on selles rolli mänginud kaupluste juhataja poolne töötajate huvidega arvestamine ning jaekaubanduses valitsev tööjõupuudus, mille tulemusena ei näe töötajad ohtu enda töökohale.

Ühelt poolt nõustub töö kirjutaja Schumacheri (1973 viidatud Meel 2003, 72), öelduga, et automatiseerimine õigustab end vaid siis, kui see aitab kaasa inimese arengule aga ainult ¼ uuringus osalejatest on öelnud, et iseteeninduskassade tulek on tõstnud nende töö väärtust ja 9%

inimeste arvates on see kaasa toonud hoopis töö väärtuse langemise. Kindlasti tasub tähele panna, et alati ei ole võimalik tõmmata võrdusmärki töö väärtuse ja inimese arengu vahele. Samas on mõningatel juhtudel iseteeninduskassade tulek kindlasti kaasa aidanud ka inimese arengule, just nendel juhtudel, kui on olnud vajalik selgeks õppida uue tehnoloogia kasutamine, mis võib suurendada ka töö väärtust. Teiselt poolt on iseteeninduskassad olnud töötajate poolt oodatud lahendus just selle tõttu, et eelnev töökoormus ja pikad järjekorrad tekitasid mõnes töötajas stressi – viimast väitis just tööandja. Kvantitatiivses uuringus tuli välja, et mõne töötaja arvates on iseteeninduskassade kasutusele võtmine põhjustanud ka töökoormuse suurenemise ja nad leidsid, et tööandja oleks võinud sellega arvestada. Tulenevalt erinevatest arvamustest töötajate töös toimunud muudatuste kohta soovitab magistritöö kirjutaja läbi viia tööanalüüsid, et hinnata töötajate töökoormust ja leida võimalusi inimeste arenguks.

Iseteeninduskassade kasutusaja jooksul on nende poolehoid töötajate seas tõusnud 80%-ni, mis on magistritöö koostaja hinnangul väga hea tulemus. Samas on aja jooksul tõusnud 3% võrra ka vastumeel iseteeninduskassade vastu. Autor arvab, et see võib olla tingitud suurenenud töökoormusest ja mõningate töötajate nägemusest selle osas, et muudatuste tegemise protsessis ei ole nende huvidega arvestatud. 4% töötajate soov, et iseteeninduskassad tuleks poodidest eemaldada, ei ole küll suur osakaal kõigi uuringus osalenud töötajate seast, kuid samas arvab autor, et määra tõusmise tõttu tasub tööandjal sellele tähelepanu pöörata ja ka selle kohta soovitab autor läbi viia tööanalüüsid.

Uurimistulemused näitavad, et kuigi Eesti jaekaubanduses ei ole iseteeninduskassade kasutusele võtmine kaasa toonud märkimisväärseid probleeme töösuhetes, on tööandjatel kindlasti võimalusi töösuhete eetika parendamiseks ning negatiivsete mõjude vähendamiseks iseteeninduskassade kasutusele võtmisel. Uurimistulemuste ja varasemate teoreetiliste käsitluste põhjal esitab töö autor järgmised ettepanekud töötajate hoiakute, tööandja muudatuste juhtimise ja eetilise töösuhte parendamiseks automatiseeritud lahenduse kasutusele võtmisel:

- 1) Töö autor soovitab tähelepanu pöörata sellele, millal ja kuidas töötajatele muudatuse tulekust teada antakse. Kõige rohkem on rahul olnud need inimesed, keda on informeeritud üks aasta varem ning seda koosolekul või neljasilmavestlusel, mille tulemusena soovitab autor just selliselt informeerimisele läheneda. Piisavalt varajane teadaandmine annab ka võimaluse töötajaid kaasata kogu automatiseerimise protsessi, mis tõstab töötajate motiveeritust ja positiivset suhtumist muudatustesse.
- 2) Muudatustest teada andmisel töötajatele tuleks pöörata tähelepanu sellele, miks seda tehakse, miks see on vajalik ja milliseid muudatusi see endaga kaasa toob, nii

tööülesannetes kui ka inimeste liikumises. On oluline, et töötajad mõistaksid kõiki muudatustega seotud asjaolusid. Viimase jaoks on kindlasti vajalik pöörata tähelepanu tagasiside küsimisele, et ettevõtte juhid saaksid toimuvat vajaduse korral veelgi täpsemalt ja põhjalikumalt seletada.

- 3) Koostada põhjalik koolitusprogramm automatiseeritud lahenduse kasutusele võtmise jaoks, viia see läbi enne uue lahenduse kasutusele võtmist ning jätkata sellega teatud aja jooksul ka pärast muudatuste ellu viimist. Lisaks veenduda, et kõik inimesed saaksid neile vajalikul määral väljaõppe. Eriti oluline on silmas pidada, et see, mis on piisav ühe jaoks, ei pruugi olla piisav teise jaoks, seega soovib autor võimalusel läheneda igale inimesele eraldi, vastavalt tema vajadustele.
- 4) Hoolikalt läbi mõelda, kes on need inimesed, kes hakkavad tööle iseteeninduskassas. Sealhulgas pöörata tähelepanu, et antud isik oleks abivalmis, positiivne ja kannatlik. Iseteeninduskassa puhul ei pruugi tekkida palju võimalusi kliendikogemuse loomiseks ja kliendirahulolu tõstmiseks, seega peab neil üksikutel kordadel, mil klient vajab abi, suutma iseteeninduskassas olev töötaja luua kliendile võimalikult meeldiva ostukogemuse.
- 5) Kaasata töötajaid muudatuste tegemise protsessi, mille tulemusena on võimalik tõsta töötajate tunnet, et ettevõtte juhid on nende huvidega arvestanud ning samas pakkuda töötajatele arenguvõimalusi. Suure töötajate arvu tõttu võib nende kaasamine muudatuste tegemise protsessi olla keeruline ja vajab kindlasti väga hoolikalt läbimõtlemist ja plaani, kuidas saavutada maksimaalselt efektiivne tulemus ja vältida vastupidist efekti, et töötajad ei tunneks, et nende huvidega ei arvestata, kui mõnda nende ettepanekut kuulda ei võeta.
- 6) Automatiseeritud lahenduse kasutusele võtmisel teha tööanalüüsid, et hinnata töötajate töökoormust, nii et automatiseeritud lahendus ei tooks kaasa töökoormuse suurenemist ja lisapingeid.
- 7) Tagada võimalus küsida abi tehniliste rikete korral. Kui töötaja ei oska kliendi probleemi lahendada, siis võimalus küsida abi tehnilise toe käest vähendab autori arvates ka töötajate hirmu tehnoloogia ees.
- 8) Kogu muudatuste tegemise protsessis pöörata tähelepanu kahepoolsele infovahetusele ja tagasisidestamisele, mis annab tööandjale võimaluse mõista, välja selgitada, milline on töötajate suhtumine ja millele peab rohkem tähelepanu pöörama. Näiteks saab nii teada, kas töötajad on saanud aru muudatuste vajalikkusest ja kas koolitused muudatuste ellu viimiseks on olnud piisavad. See annab võimaluse läheneda töötajate personaalsemalt, mis omakorda aitab vältida töösuhete eetikaga seotud probleeme ning muuta töötajate hoiakuid ja suurendada nende poolehoidu muudatuste vastu.

KOKKUVÕTE

Üha kasvavas ja arenevas majanduses püütakse konkurentsivõimeks kaasas käia turul aset leidvate trendidega (Arif *et al.* 2017, 32). See on kaasa toonud töö automatiseerimise ehk iseteeninduskassade kasutusele võtmise jaekaubanduses, mis mõjutab kliente, tööandjaid ja töötajaid. Kiiresti arenevas majanduses on hakatud üha rohkem tähelepanu pöörama ka eetilisele ja sotsiaalselt vastutustundlikule käitumisele (Yongjun, Baker 2017, 23) ning hindama töötaja ja tööandja vahelist koostööd ning üksteisega arvestamist (Rhodes, Badham 2017, 90).

Töötaja vaatenurga käsitlemata jätmise tõttu automatiseerimisel, ei olda teadlikud iseteeninduskassade kasutusele võtmise mõjust töötajatele (Du Gay 2004, 150), millest tulenevalt oli töö eesmärk välja selgitada, milline on töötajate suhtumine iseteeninduskassade kasutusele võtmisesse, ning kas ja kuidas on automatiseerimine avaldanud mõju töösuhete eetikale. Tehnoloogiliste muudatuste võimaliku mõju mõistmine töötajatele aitab parendada ettevõtete muudatuste juhtimise kvaliteeti, töösuheteid töötajate ja tööandja vahel ning tõsta töötajate rahulolu. Töö eesmärgi täitmiseks püstitas autor uurimisküsimused ja –ülesanded.

Kuigi inimehitajate asendamine masinatega ei ole midagi uut, siis tulenevalt selle ulatusest ja kiirusest kogu maailmas on antud verisoon automatiseerimisest mõnes mõttes unikaalne (Yongjun, Baker 2017, 23-33). Töösuhete eetika saab alguse töö eesmärgist, mis peab olema inimesele väljakutsuv ja arenguvõimet pakkuv (Schumacher *et al.* 1989, 58). „Mehhaniseerimine õigustab end vaid siis, kui selle kaudu suureneb inimese loovus, osavus ja alles lõpuks võimekus, s.t inimene ei tohi muutuda tööriistaks“ (Schumacher 1973 viidatud Meel 2003, 72). Ettevõtted, kes võtavad kasutusele automatiseeritud lahenduse, peavad arvestama töötajate heaoluga ja sellega, kuidas nende tegevus võib mõjutada sotsiaalsetest kohustusest tulenevaid norme (Wright, Schultz 2018, 826–828).

Uurimistulemused näitavad, et kuigi Eesti jaekaubanduses ei ole iseteeninduskassade kasutusele võtmine kaasa toonud märkimisväärsed probleeme töösuhetes, on ettevõtetel võimalusi töösuhete eetika parendamiseks ning negatiivsete mõjude vähendamaks iseteeninduskassade kasutusele võtmisel.

Muudatuste paremaks juhtimiseks, töötajate rahulolu suurendamiseks ning töösuhete eetiliste probleemide vältimiseks, mis võivad olla tingitud vähesest informatsioonist, on soovituslik pöörata tähelepanu sellele, kuidas ja millal töötajatele teada anda iseteeninduskassade kasutusele võtmisest, seletada põhjalikult muudatuste vajalikkust ning sellega kaasnevat ümberkorraldusi, sealhulgas rollide jaotust. Töötajatele on pakkunud kõige suuremat rahulolu info edastamine koosolekutel ja neljasilmavestlustel ning üks aasta enne muudatuste elluviimist. Viimane annab ka tööandjale paremaid võimalusi kaasata töötajaid automatiseeritud lahenduse kasutusele võtmise protsessi.

Eesti jaekaubandus on kokku puutunud probleemidega, mis on esile kerkinud töötajate vähesest koolitamisest iseteeninduskassade kasutusele võtmisel ja koolituste lõpetamisest, kui muudatus on juba ellu viidud. Kuigi töötajad on hinnanud väidet „*koolitused iseteeninduskassade kasutusele võtmiseks olid piisavad*“ üle keskmise ($M=3,699$; $SD=1,251$), selgus uuringust, et mõningate töötajate jaoks ei ole olnud väljaõpe piisav. Töösuhetes tekkivate eetiliste probleemide vältimiseks on soovituslik hinnata iga inimese koolitusvajadust eraldi ja lähtuda sellest töötajate koolitamisest.

Vaatamata sellele, et iseteeninduskassade kasutusele võtmise peamine põhjus on klientide ootus, on töötajate poolehoid iseteeninduskassade vastu väga kõrge – 80% uuringus osalejatest on iseteeninduskassade poolt ja 46% vastajatest leiab, et neid tuleks poodidesse juurde panna. Kuid nagu tuli välja uuringu tulemustest ja kinnitasid ka tööandjad, siis leidub ka töötajaid, kes on iseteeninduskassade vastu negatiivselt meelestatud. Nende osakaal ei ole küll suur – 4%, kuid samas ei saa neid märkamata jätta. Vastumeelsus on tingitud hirmust tehnoloogia ees ning muudatuste aktsepteerimine võib olla raskem töötajatel, kes on kauem samas ametis töötanud. Konfliktide vältimiseks on oluline läbi mõelda, kes on need inimesed, kes hakkavad tööle iseteeninduskassas.

35% vastajatest soovisid osaleda iseteeninduskassade kasutusele võtmise protsessis, kuid kahjuks Eesti jaekaubanduses ei ole seda tehtud. Kuna märkimisväärne protsent töötajaid soovis osaleda muudatuste tegemise protsessis, siis võib olla siin tegu potentsiaalse ohuga, mis võib tulevikus tekitada probleeme töösuhetes seetõttu, et tööandja ei ole arvestanud töötajate soovide ja huvidega neile soovitud määral.

Potentsiaalne oht töösuhete eetikale võib olla tingitud automatiseerimisega kaasnevast töökoormuse suurenemisest. Nimelt on 23% vastanud töötajatest öelnud, et nende töökoormus on iseteeninduskassade kasutusele võtmisega suurenenud.

Uuringus osalenud Eesti jaekauplused on iseteeninduskassade kasutusele võtmisel kokku puutunud tehnoloogiliste väljakutsetega, mis on mõjutanud ka töötajaid. Nagu eelnevalt on välja toodud, siis mõningatel töötajatel esineb hirm tehnoloogia ees ja tehnilised rikked võivad seda veelgi süvendada – seetõttu on oluline tagada tööandja poolt tehnilise toe olemasolu.

Kogu muudatuste tegemise protsessi juures soovitab töö autor pöörata tähelepanu tagasisidestamisele, et välja selgitada, milline on töötajate suhtumine ja millele peaks tööandja rohkem tähelepanu pöörama – viimane on oluline, et vältida soovimatuid probleeme töösuhetes.

Autor koostas järgmised soovitused iseteeninduskassade kasutusele võtmisel probleemide vältimiseks töösuhetes ja töötajate rahulolu tõstmiseks automatiseerimisel:

- 1) anda töötajatele teada tulevastest muudatustest üks aasta varem ning seda vestluse kaudu;
- 2) töötajate informeerimisel pöörata tähelepanu muudatuste vajalikkusele ja tekkivatele ümberkorraldustele, nii tööülesannetes kui ka rollide jaotustes;
- 3) põhjaliku koolitusprogrammi koostamine ja läbi viimine enne tehnoloogiliste lahenduste kasutusele võtmist ja sellega jätkamine ka siis, kui muudatused on ellu viidud;
- 4) hoolikalt kaaluda, kes on need inimesed, kes hakkavad iseteeninduskassas tööle;
- 5) kaasata töötajaid muudatuste tegemise protsessi, kuid efektiivse tulemuse saavutamiseks mõelda hoolikalt läbi, kuidas seda teha;
- 6) viia läbi tööanalüüsid, et hinnata automatiseerimisest tingitud muudatusi töökoormuses;
- 7) tagada võimalus küsida abi tehniliste rikete korral;
- 8) pöörata tähelepanu tagasisidestamisele.

Kokkuvõttes leiab töö autor, et magistritöö eesmärk saavutati – selgitati välja, milline on töötajate suhtumine iseteeninduskassade kasutusele võtmisesse, millised on Eesti jaekaubanduse praktikad iseteeninduskassade kasutusele võtmisel ning milline on olnud automatiseerimise mõju töösuhete eetikale. Kuigi uuringu tulemusi ei ole mittetõenäosusliku valimi tõttu võimalik üldistada üldkogumile, annavad need autori arvates siiski olulist informatsiooni jaekaubandusettevõtetele töösuhete eetiliste probleemide vältimiseks automatiseeritud lahenduse kasutusele võtmisel. Autor näeb töö edasiarendusena tootmisettevõtete kaasamist uuringu valimisse, et uurida, kas nemad pööravad millelegi rohkem tähelepanu võimaliku suurema automatiseerimise tõttu. Lisaks sellele on autori ettepanek hinnata töösuheteid mõne sellise riigi ettevõtete põhjal, kus esineb pigem tööpuudus kui tööjõupuudus. Autor ei käsitlenud antud teemasid magistritöö piiratud mahu tõttu.

SUMMARY

ETHICS OF EMPLOYMENT RELATIONSHIPS RELATED TO SERVICE AUTOMATION: AN EXAMPLE FROM RETAIL TRADE

Signe Ploom

The purpose of this thesis was to find out the attitudes of employees towards the implementation of self-service checkouts and the extent to which automation has affected the ethics of employment relationships. The research problem is neglecting the viewpoint of employees in automation, due to which, the effect of implementing self-service checkouts on employment relationships is unknown. Understanding the possible effect of technological changes on employees helps to improve the process of managing changes in companies as well as the relationships between employers and employees, and to increase employee satisfaction.

In order to fulfil the purpose of this master's thesis, the author posed the following research questions:

- 1) What is the practice of Estonian retail trade companies in planning, implementing, and managing automation?
- 2) What is the attitude of employees towards the implementation of self-service checkouts in retail trade?
- 3) What are the potential threats that may accompany automation and significantly affect the ethics of employment relationships in retail trade?

In order to fulfil the purpose of this master's thesis and find answers to the research questions, the author set the following research tasks:

- 1) Based on the written sources, provide an overview of service automation, the ethics of employment relationships, and the connections between automation and ethical behaviour in the process of changes.
- 2) Based on the written sources, prepare questionnaires.
- 3) Conduct research, analyse the results, and compare them with theoretical sources.

4) Develop conclusions and recommendations for retail companies.

This master's thesis uses the quantitative and qualitative research methods. Within the former, employees of the service sector were surveyed, and within the latter, heads of Estonian retail trade were interviewed.

The first part of the master's thesis, which is based on written sources, provides an overview of service automation, the ethics of employment relationships, and connections between the two. In the second part, an overview is given of the methodology of the research, and in the third part, the author analyses the results of the empirical research while presenting connections to theoretical sources, making her own conclusions, and giving recommendations.

Even though there is nothing new about replacing human labour with machines, this version of automation is unique in the world due to its scope and speed. (Yongjun, Baker 2017, 23–33). The ethics of employment relationships begins with the objective of the work, which must be challenging for the employee and provide an opportunity for development. (Schumacher *et al.* 1989, 58) 'Mechanisation is only justified if it helps to increase man's creativity, skill, and only then power – i.e. the man must not become a tool' (Schumacher 1973 referenced in Meel 2003, 72). Companies who implement automated solutions must take into consideration the wellbeing of their employees as well as the effect that their activity may have on norms ensuing from social obligations (Wright, Schultz 2018, 826–828).

Potential threats to employment relationships that may occur upon the implementation of self-service checkouts include neglecting to highlight the importance of changes and the reorganisation of both working tasks and the division of roles caused by the changes when providing information regarding said changes. Another threat is insufficient training of employees, both before and after the implementation of self-service checkouts – some people require more training than others, so a personal approach is recommended. In addition, assigning the wrong people to self-service checkouts may cause problems – while not many employees are opposed to self-service checkouts, some still are.

35% of the respondents would have liked to be a part of the implementation process of self-service checkouts, but such a possibility has not been available in Estonian retail trade. As there is clearly a group of people who are already interested in participating in the process of changes, this may pose a potential threat that may cause future problems in employment relationships. Other problems include an increased workload that the employer has not considered and the effect of

technological malfunctions on employees – some people do not feel comfortable with technology and any malfunctions may increase that discomfort further.

Within the entire process of changes, the author wishes to pay attention to providing feedback to figure out the attitudes of employees and the things that require more attention from the employer – the latter is a significant factor in avoiding unwanted problems in employment relationships.

The results of the research show that while the implementation of self-service checkouts has not caused significant issues in employment relationships, companies have ways of improving the ethics of employment relationships and eliminating negative effects when implementing self-service checkouts.

The author has prepared the following recommendations for the implementation of self-service checkouts to avoid problems in employment relationships and increase employee satisfaction during automation:

- 1) inform the employees of any changes 1 year in advance through a conversation;
- 2) when informing employees, highlight the importance of changes and the upcoming reorganisation of both working tasks and the division of roles;
- 3) prepare and carry out a thorough training programme before the implementation of technological solutions as well as after the changes have taken effect;
- 4) consider carefully the employees who will work at self-service checkouts;
- 5) involve employees in the process of changes, but consider carefully the method of doing so to achieve an effective result;
- 6) carry out operation analyse to assess the changes in workload caused by automation;
- 7) ensure a possibility of asking for help in the event of technological malfunctions;
- 8) pay attention to the provision of feedback.

In summary, the author thinks that the objective of this master's thesis was achieved. Even though the results of the research cannot be generalised to the population due to the nonprobability sampling, the author is of the opinion that the results still provide important information for retail trade companies on avoiding ethical problems in employment relationships upon the implementation of automated solutions. As an expansion of this thesis, the author suggests the inclusion of production companies in the sample of the research to find out whether they pay more attention to some things due to the increased possibility of automation. In addition to this, the author proposes to assess employment relationships on the basis of companies in a country that suffers from unemployment rather than labour shortage.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abrahamson, E. (2008). *Valutud muutused: kuidas saada juhina üle algatuste üleküllusest, kaosest organisatsioonis ja töötajate läbipõlemisest*. Tartu: Hermes.
- Arif, M., Zahid, S., Kashif, U., Sindhu, M. I. (2017). Role of Leader-Member Exchange Relationship in Organizational Change Management: Mediating Role of Organizational Culture. – *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 6, No. 1, 32–41.
- Arntz, M., Gregory, T., Zierahn, U. (2016). The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. – *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*. No. 189, Paris: OECD Publishing.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 6, 595–616.
- Brynjolfsson, E., McAfee, A (2018). *Teine masinate ajastu: töö, progress ning õitseng hiilgava tehnika ajastul*. Tallinn: Post Factum.
- Burnes, B. (2009). Reflections: Ethics and Organizational Change – Time for a Return to Lewinian Values. – *Journal of Change Management*, Vol. 9, No. 4, 359–381.
- Cadwallader, S., Jarvis, C., Bitner, M., Ostrom, A. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 2, 219–239
- Cathy-Austin, O., Milan, Z. (2016). Self Service Technologies: A Cause of Unemployment. – *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, Vol. 4, No. 1, 60–71.
- Chašovschi, C. (2016). Perspectives on Work Ethic: An Intercultural approach. – *USV Annals of Economics and Public Administration*, Vol.16, 93–98.
- Ciulla, J. B., Knights, D., Mabey, C., Tomkins, L. (2018). Philosophical Contributions to Leadership Ethics. – *Business Ethics Quarterly*, Vol. 28, No. 1, 1–14.
- Clark, S. J. (2017). Work Only We Can Do: Professional Responsibility in an Age of Automation. – *South Carolina Law Review*, Vol. 69, 533–556.
- Du Gay, P. (2004). Self-Service: Retail, Shopping and Personhood. – *Consumption Markets & Culture*, Vol. 7, No. 2, 149–163.
- Eesti majanduskasv oli 2018. aastal endiselt kiire*. (2019). Statistikaamet. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/pressiteade-2019-022>, 06. mai 2019

- Estlund, C. (2018). What Should We Do After Work? Automation and Employment Law. – *Yale Law Journal*, Vol. 128, No. 2, 254–326.
- Ferguson, S., Thornley, C., Gibb, F. (2016). Beyond codes of ethics: how library and information professionals navigate ethical dilemmas in a complex and dynamic information environment. – *International Journal of Information Management*, Vol. 36, No. 4, 543–556.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., Ferrell, L. (2008). *Business ethics: ethical decision making and cases*. 7th ed. New York: Houghton Mifflin.
- Figar, N., Đorđević, B. (2016). Managing an Ethical Dilemma. – *Economic Themes*, Vol. 54, No. 3, 345–362.
- Frey, C. B., Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? – *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 114, 254–280.
- Gardiner, R. A. (2018). Ethical Responsibility – An Arendtian Turn. – *Business Ethics Quarterly*, Vol. 28, No. 1, 31–50.
- Ghauri, P. N., Grønhaug, K. (2004). *Äriüuringute meetodid: praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.
- Hermannsdottir, A., Stangej, O., Kristinsson, K. (2018). When being good is not enough: Towards contextual education of business leadership ethics. – *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 23, No. 2, 1–14.
- KM0097: *Kaubandusettevõtete tulud, kulud ja kasum tegevusala (EMTAK 2008) ja tööga hõivatute isikute arvu järgi*. (2017). Statistikaamet. Kättesaadav: <http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp>, 14. aprill 2019
- Krakovsky, M. (2018). The New Jobs: As automation takes on more and more tasks, what will human workers do? – *Communications of the ACM*, Vol. 61, No. 1, 21–23.
- Laherand, M. L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: M. L. Laherand.
- Lee, Y., Kim, S., Yoo, J. (2009). Impact of Technology-Based Self-Service on Employees, Customers, and Sales in the Korean Services Market. – *Journal of Business Market Management*, Vol. 3, No. 3, 171–183.
- Leung, E., Paolacci, G., Puntoni, S. (2018). Man Versus Machine: Resisting Automation in Identity-Based Consumer Behavior. – *Journal of Marketing Research*, Vol. 55, No. 6, 818–831.
- Lowe, I. (2019). *Statistics beyond the absolute basics*. Kättesaadav: <http://www.scientificlanguage.com/Statistics%20Beyond%20Basics%202019.pdf>, 4. mai 2019
- Meel, M. (2003). *Sissejuhatus ärietikasse*. 2. tr. Tallinn: Külim.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. – *International Journal of Management & Information Systems*, Vol. 14, No. 5, 31–42

- Mittal, B., Lassar, W. M. (1996). The Role of Personalization in Service Encounters. – *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 1, 95–109.
- Nicholas, A. J., Sacco, S. A. (2018). *Automation, Jobs, & Employment*. Kättesaadav: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=134109956&site=ehost-live&scope=site>, 29. aprill 2019
- Noble, C. H., Mokwa, M. P. (1999). Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. – *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, 57–73.
- NUTSi piirkonnad. (2015). Statistikaamet. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/296046>, 11. mai 2019
- Parasuraman, R. (2000). Designing automation for human use: empirical studies and quantitative models. – *Ergonomics*, Vol. 43, No. 7, 931–951.
- Parasuraman, R., Riley, V. (1997). Humans and Automation: Use, Misuse, Disuse, Abuse. – *Human Factors*, Vol. 39, No. 2, 230–253.
- Pham, Q. C., Madhavan, R., Righetti, L., Smart, W., Chatila, R. (2018). The Impact of Robotics and Automation on Working Conditions and Employment [Ethical, Legal, and Societal Issues]. – *IEEE Robotics & Automation Magazine*, Vol. 25, No. 2, 126–128.
- Ravangard, R., Sajjadnia, Z., Jafari, A., Shahsavan, N., Bahmaie, J., Bahadori, M. (2014). The association between work ethics and attitudes towards organizational changes among the administrative, financial and support employees of general teaching hospitals. – *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, Vol. 7.
- Rhodes, C., Badham, R. (2018). Ethical Irony and the Relational Leader: Grappling with the Infinity of Ethics and the Finitude of Practice. – *Business Ethics Quarterly*, Vol. 28, No. 1, 71–98.
- Rowntree, D. (1981). *Statistics without tears: A primer for non-mathematicians*. London: Penguin Books.
- Salomann, H., Kolbe, L., Brenner, W. (2006). Self-Services in Customer Relationships: Balancing High-Tech and High-Touch Today and Tomorrow. – *E-Service Journal*, Vol. 4, No. 2, 65–84.
- Scherer, A., Wunderlich, N. V., Von Wangenheim, F. (2015). The value of self-service: Long-term effects of technology-based self-service usage on customer retention. – *MIS Quarterly: Management Information Systems*, Vol. 39, No. 1, 177–200.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: a study of economics as if people mattered*. London: Sphere Books.
- Schumacher, E. F., McClaughry, J., Sale, K. (1989). *Small is beautiful: economics as if people mattered*. New York: HarperPerennial.
- Sutrop, M. (2016). *Eetikakoodeksid: väärtused, normid ja eetilised dilemmad*. Tartu: Eesti Keele Sihtasutus.

- Tööturu näitajad on aastaga paranenud.* (2019). Statistikaamet. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/pressiteade-2019-019>, 06. mai 2019
- Zeithaml, V. A., Wilson, A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2016). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 3rd European ed. London: McGraw-Hill Education.
- Unemployment statistics.* (2019). Eurostat Statistics Explained. Kättesaadav: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics, 06. mai 2019
- Van Belleghem, S. (2015). *When digital becomes human: the transformation of customer relationships*. London: Kogan Page.
- Visser, A. (2019). How to (re)build an ethical culture in the workplace. – *Finweek*, 44–45.
- Wines, W. (2008). Seven Pillars of Business Ethics: Toward a Comprehensive Framework. – *Journal of Business Ethics*, Vol. 79, No. 4, 483–499.
- Witkin, S. L. (2014). Change and Deeper Change: Transforming Social Work Education. – *Journal of Social Work Education*, Vol. 50, No. 4, 587–598.
- Wright, S. A., Schultz, A. E. (2018). The rising tide of artificial intelligence and business automation: Developing an ethical framework. – *Business Horizons*, Vol. 61, No. 6, 823–832.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Kättesaadav: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf, 14. Aprill 2019
- Yongjun, C., Baker, B. (2017). The Impact of Automation on Business and Employment in South Korea. – *IUP Journal of Supply Chain Management*, Vol. 14, No. 4, 23–37.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus

1) Sissejuhatus paber kandjal esitatud küsimustiku puhul:

Lugupeetud vastaja

Uuringu eesmärk on välja selgitada, milline on töötajate suhtumine automatiseerimisse ehk iseteeninduskassade kasutusele võtmisesse. Alljärgnevale küsimustikule vastates aitate kaasa minu magistritöö valmimisele.

- Palun tõmmata ring ümber Teile sobivaimale vastusevariandile.
- Mõningate küsimuste puhul on võimalik märkida ka mitu vastusevarianti.
- Palun vastata kindlasti tärniga (*) tähistatud küsimustele.
- **Palun viia täidetud küsimustik kaupluse juhataja kätte.**

Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 10 minutit ning vastamine on anonüümne. Saadud andmeid kasutatakse üldistatud kujul uuringu tulemuste analüüsimise tarbeks. Küsimustikule on võimalik vastata kuni 21. aprillini.

Täna Teid panuse eest!

*Signe Ploom
+372 5354 0806
signe.ploom@hotmail.com*

2) Sissejuhatus internetis esitatud küsimustiku puhul:

Lugupeetud vastaja

Uuringu eesmärk on välja selgitada, milline on töötajate suhtumine automatiseerimisse ehk iseteeninduskassade kasutusele võtmisesse. Alljärgnevale küsimustikule vastates aitate kaasa minu magistritöö valmimisele.

Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 10 minutit ning vastamine on anonüümne. Saadud andmeid kasutatakse üldistatud kujul uuringu tulemuste analüüsimise tarbeks.

Vastuse edastamiseks palun ärge unusta vajutada "Submit" või "Saada ära" nuppu.

*Vastan meeleldi tekkivatele lisaküsimustele.
Täna Teid panuse eest!*

*Signe Ploom
+372 5354 0806
signe.ploom@hotmail.com*

Lisa 1 järg

1. Kas olete kokku puutunud iseteeninduskassade kasutusele võtmisega enda töökohal?*

- Jah
- Ei

(Kui vastasid esimesele küsimusele eitavalt, siis järgnevatele küsimustele vastamine ei ole vajalik.)

2. Millal Teile anti teada, et kasutusele võetakse iseteeninduskassad?*

- Vähem kui 1 kuu varem
- 1-3 kuud varem
- 3-6 kuud varem
- 1 aasta varem
- Rohkem kui 1 aasta varem

3. Kuidas Teile anti teada iseteeninduskassade tulekust?*

- Meili teel
- Telefonivestluses
- Koosolekul
- Silmast-silma vestlusel
- Muu:

4. Kas Te olete sellega rahul, kuidas tööandja andis teada iseteeninduskassade kasutusele võtmisest?*

- Jah
- Nii ja naa
- Ei

5. Mida tööandja oleks võinud informeerimisel, et kasutusele võetakse iseteeninduskassad, teistmoodi teha?

6. Millised olid Teie esimesed emotsioonid, kui kuulsite, et Teie töökohal võetakse kasutusele iseteeninduskassad?* *(Võimalik märkida mitu vastusevarianti)*

- Mul tekkis hirm enda töökoha kaotamise pärast
- Mul tekkis hirm kaotada ametialane võim
- Olin muudatuse vastu
- Olin muudatuse poolt
- Mul tekkis soov osaleda muudatuste planeerimise ja elluviimise protsessis
- Muu:

Jätkub pöördel.

Lisa 1 järg

7. Millised muutused on toimunud Teie tööülesannetes tulenevalt iseteeninduskassade kasutusele võtmisest?* (Võimalik märkida mitu vastusevarianti)

- Minu tööülesannetes on toimunud muutused
- Minu tööülesannetes ei ole toimunud muutusi
- Minu töökoormus on suurenenud
- Minu töökoormus on samasugune
- Minu töökoormus on vähenenud
- Minu töö loob nüüd rohkem väärtust
- Minu töö väärtus on samasugune
- Minu töö väärtus on langenud
- Muu:

8. Milline on Teie hinnang iseteeninduskassade suhtes nüüd, kui need on juba mõnda aega kasutusel olnud?* (Võimalik märkida mitu vastusevarianti)

- Minu hirm töökoha kaotamise pärast on kadunud
- Minu hirm ametialase võimu kaotamise pärast on kadunud
- Olen iseteeninduskassade vastu
- Olen iseteeninduskassade poolt
- Arvan, et iseteeninduskassad tuleks poodidest eemaldada
- Arvan, et iseteeninduskassasid tuleks poodidesse juurde panna
- Muu:

9. Millisel määral tööandja arvestas töötajate huvidega iseteeninduskassade kasutusele võtmisel?*

- Arvestas alati
- Arvestas mõningal määral
- Pigem ei arvestanud
- Ei arvestanud üldse
- Ei oska öelda

10. Kuidas tööandja üritas leevendada iseteeninduskassade kasutusele võtmisega kaasnevaid mõjusid töötajatele?* (Võimalik märkida mitu vastusevarianti)*

- Tööandja selgitas muudatuste ehk iseteeninduskassade kasutusele võtmise vajalikkust
- Tööandja hoidis töötajaid pidevalt kursis muudatuste etappidega
- Tööandja tundis huvi selle vastu, milline on töötajate arvamus iseteeninduskassadest
- Tööandja võttis arvesse töötajate ettepanekuid
- Töötajaid said osaleda iseteeninduskassade kasutusele võtmise planeerimises
- Tööandja ei tegele negatiivsete mõjude leevendamisega
- Iseteeninduskassade kasutusele võtmisega ei kaasnenud negatiivseid mõjusid töötajatele
- Muu:

Jätkub pöördel.

Lisa 1 järg

11. Mida oleks võinud tööandja teistmoodi teha iseteeninduskassade kasutusele võtmisel?

12. Kui paljud inimesed kaotasid Teile teadaolevalt töö iseteeninduskassade kasutusele võtmisega Teile ettevõttes?*

- 0 ehk mitte keegi
- 1–3 inimest
- 4–10 inimest
- Rohkem kui 10 inimest
- Ei oska öelda

13. Kui paljudele inimestele, kes kaotasid iseteeninduskassade tõttu töö, pakkus ettevõtte Teile teadaolevalt uut töökohta?*

- Mitte keegi ei kaotanud tööd
- 0 ehk mille kellelegi
- 1–3 inimesele
- 4–10 inimesele
- Rohkem kui 10 inimesele
- Ei oska öelda

14. Kui iseteeninduskassade töös esines tõrkeid, siis kuidas need lahendati?

Jätkub pöördel.

Lisa 1 järg

15. Millisel määral nõustute järgmiste väidetega?* (*Palun märkida sobivaim vastusevarianti X-ga*) (1 – Ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täielikult)

Väide	1 – ei nõustu üldse	2 – pigem ei nõustu	3 – nii ja naa	4 – pigem nõustun	5 – nõustun täielikult
Mul tekkis hirm enda töökoha kaotamise pärast, kui kuulsin, et kasutusele võetakse iseteeninduskassad.					
Iseteeninduskassade kasutusele võtmine tekitas minus tööstressi.					
Iseteeninduskassade kasutusele võtmine tekitas töötajate vahel pingeid.					
Tööandja pakkus moraalset tuge tööstressi tekkimisel muudatuste tegemise protsessis.					
Tööandja kaasas ka töötajaid iseteeninduskassade kasutusele võtmise planeerimisse.					
Tööandja arvestas töötajate huvidega iseteeninduskassade kasutusele võtmisel.					
Tööandja hoidis töötajaid pidevalt kursis iseteeninduskassade kasutusele võtmise muudatuste etappidega.					
Tööandja tegi omalt poolt kõik, et iseteeninduskassade kasutusele võtmine oleks töötajate jaoks võimalikult valutu.					
Tööandja suutis vähendada töötajate iseteeninduskassadega seotud hirme.					
Töötajate otsene juht toetas töötajaid iseteeninduskassade kasutusele võtmisel.					
Koolitused iseteeninduskassade kasutusele võtmiseks olid piisavad.					
Tööandja poolt oli tagatud tehniline tugi iseteeninduskassade rikete korral.					

Jätkub pöördel.

Lisa 1 järg

16. Milline on/oli Teie tööstaaž ettevõttes, kus Te puutusite kokku iseteeninduskassade kasutusele võtmisega?*

- Alla 1 aasta
- 1–3 aastat
- 4–10 aastat
- 10 või rohkem aastat

17. Mis on Teie vanus?*

- Noorem kui 18 aastane
- 18–25 aastane
- 26–30 aastane
- 31–40 aastane
- 41–50 aastane
- 51–60 aastane
- 61aastane või vanem

18. Kus on Teie elukoht?

- Harju maakond
- Hiiu maakond
- Ida-Viru maakond
- Jõgeva maakond
- Järva maakond
- Lääne-Viru maakond
- Lääne maakond
- Põlva maakond
- Pärnu maakond
- Rapla maakond
- Saare maakond
- Tartu maakond
- Valga maakond
- Viljandi maakond
- Võru maakond

Tänan Teid panuse eest!

Lisa 2. Intervjuu küsimustik

1. Kirjeldage, kuidas teie organisatsioonis muudatusi planeeritakse ja juhitakse.
2. Mida peate oluliseks muudatuste elluviimisel?
3. Kas ja millised koolitused on toimunud juhtide koolitamiseks muudatuste elluviimiseks?
4. Kuidas (mille põhjal) otsustasite, et võtate kasutusele iseteeninduskassad?
5. Kuidas planeerisite muudatust ehk iseteeninduskassade kasutusele võtmist?
6. Kui oluline on Teie arvates selliste muudatuste elluviimisel arvestada töötajate ning nende vajadustega?
7. Mida tegite, et töötajad võtaksid iseteeninduskassasid paremini vastu, ehk et muudatused oleksid leebemad?
 - Kas uurisite, millised on inimeste psühholoogilised omadused, vajadused, suhtumine ja motivatsioon?
 - Kas selgitasite enda töötajatele iseteeninduskassade kasutusele võtmise vajalikkust?
 - Kas tegite seda ainult üks kord või rohkem?
 - Kas Teile tundus, et töötajaid said selle vajalikkusest aru?
 - Kas Teile tundus, et töötajad on iseteeninduskassade osas vastuvõtlikud / positiivselt või negatiivselt meelestatud?
 - Kas ja mil määral hoidsite oma töötajaid ümberkorralduste etappidega kursis?
 - Kas/mil määral ja kuidas kaasasite töötajaid muudatuste tegemise protsessi?
8. Millised probleemid esinesid iseteeninduskassade vastuvõtmisega töösuhetes?
9. Kuidas olete probleemide esinemise korral need lahendanud?
10. Milliste eetiliste dilemmadega seisite vastamisi iseteeninduskassade kasutusele võtmisel?
11. Kuidas lahendasite eetilised dilemmad? Milliste valikute kasuks otsustasite?
12. Kas keegi kaotas iseteeninduskassade tuleku tõttu töö?
13. Kui suurele osakaalule töötajatest, kes kaotasid iseteeninduskassade tõttu töö, pakkus ettevõtte uut töökohta?
14. Millised muutused on toimunud inimeste töökorralduses seoses iseteeninduskassade tulekuga?
15. Mil määral mängisid rolli klientide ootused iseteeninduskassade kasutusele võtmisel?
16. Kui teile antaks uus võimalus, kas teeksite midagi teistmoodi iseteeninduskassade kasutusele võtmisel (nii planeerimisel kui ka elluviimisel)?

Lisa 3. Cross-case tabel

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2 ja 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
1. Kirjeldage kuidas teie organisatsioonis muudatusi planeeritakse ja juhitakse?	Lähtuvalt lühi- ja pikaajalistest eesmärkidest, projektid, meeskond, tegevusplaan. Juhtimine - tagasisidestamine.	Ei kasutata meetodikat. Probleem, analüüs, projektid, meeskond, tegevusplaan, vajadusel koolitused, tegutsemine.	Planeerimine - lähtuvalt lühi- ja pikaajalistest eesmärkidest, projektid, meeskond, tegevusplaan. Juhtimine – kommunikatsioon.	Meeskond, koosolekud, projektid, töötajatele vajalikkuse selgitamine.	Tuli otsus, kaupluse juhataja sai katsetada, töötajatele vajalikkuse selgitamine.
2. Mida peate oluliseks muudatuste elluviimisel?	Planeerimine.	Tulemus, sujuv koostöö.	Kahesuunaline kommunikatsioon.	Töö töötajatega – vajalikkuse selgitamine, rahustamine,	Rääkimine, selgitamine, plusside ja miinuste välja toomine, vajalikkuse selgitamine
3. Kas ja millised koolitused on toimunud juhtide koolitamiseks muudatuste elluviimiseks?	Jah. Lühemad ja pikemad koolitused. Kogenud juhid.	Ei ole toimunud.	Muudatuste juhtimise – ei. Sisekommunikatsiooni spetsialisti abi.	Jah. Mitme astmeline juhtimiskoolitus.	-
4. Kuidas (mille põhjal) otsustasite, et võtate kasutusele iseteeninduskassad?	Klientide ootus.	Trendid maailmas, klientide ootus, tööjõupuudus.	Trendid, klientide ootus	Ei oska öelda, lihtsalt öeldi, et tulevad – otsus tuli ülevalt poolt.	Teiste kaupluste positiivne kogemus. Otsus tuli ülevalt poolt.

Lisa 3 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2 ja 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
5. Mil määral mängisid rolli klientide ootused iseteeninduskassade kasutusele võtmisel?	Põhiline argument.	Üks põhiline argument.	Üks põhiline argument.	Ei oska öelda. Kuid alguses tuli klientidelt nii positiivset kui ka negatiivset tagasisidet. Inimeste väljavahetamine masinatega.	Ei oska öelda. Kuid alguses tuli klientidelt nii positiivset kui ka negatiivset tagasisidet. Kaalu süsteem ei meeldinud.
6. Kuidas planeerisite muudatust ehk iseteeninduskassade kasutusele võtmist?	Ühe kaupluse kaupa. Töötajate koolitamine – tehnika, kliendi teenindamine, dokumendi kontroll. Võimalik õppida/tutvuda teises kaupluses.	Ühe kaupluse kaupa. Tarkvara arendamine, projekti koostamine	Ühe kaupluse kaupa. Meeskonna moodustamine, analüüsid, elluviimine.	Läbi mõelda, kes hakkab tööle iseteeninduskassadega, töötajate ette valmistamine enne iseteeninduskassad e tulekut - vajalikkuse selgitamine, positiivsete asjade väljatoomine, inimeste rahustamine	Töötajate ette valmistamine enne iseteeninduskassad e tulekut – positiivsete asjade väljatoomine, koolitamine. Oluline tööandja enda uskumine muudatustesse.
7. Kui oluline on Teie arvates selliste muudatuste elluviimisel arvestada töötajate ning nende vajadustega?	Selge eesmärk – mida ja miks tehakse. Reeglid, oskused ja tagasisidestamine.	Oluline, kuna kaupluse personali kõige rohkem.	Oluline, kuna töömeetodite muutmine. Veel leidmas õiget töötaja profiili.	Oluline, muidu töötajad lahkuksid. Töötaja - sõbralik, abivalmis, lahke, suure kannatusega.	Antud küsimust ei saa püstitada, sest tööülesannetes ei toimunud muutusi.

Lisa 3 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2 ja 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
<p>8. Mida tegite, et töötajad võtaksid iseteeninduskassasid paremini vastu ehk, et muudatused oleksid leebemad?</p> <p>a) Kas uurisite millised on inimeste psühholoogilised omadused, vajadused, suhtumine ja motivatsioon?</p> <p>b) Kas selgitasite enda töötajatele iseteeninduskassade kasutusele võtmise vajalikkust?</p> <p>c) Kas tegite seda ainult üks kord või rohkem?</p> <p>d) Kas Teile tundus, et töötajaid said selle vajalikkusest aru?</p> <p><i>Jätkub uuel lehel.</i></p>	<p>Vastuseis puudus, kergendav asjaolu.</p> <p>a) Ei, kuna tehnilise abivahendi kasutusele võtmine.</p> <p>b) Jah.</p> <p>c) Sõltuvalt inimesest.</p> <p>d) Jah.</p> <p>e) Positiivselt.</p> <p>f) –</p> <p>g) -</p>	<p>Koolitamine. Koolitusprogramm – nädal aega ühes poes.</p> <p>a) Ei.</p> <p>b) Jah.</p> <p>c) Korduvalt, olemas</p> <p>d) Mõningad said, koolitusprogramm.</p> <p>e) Mõningad said, mõningad ei saanud.</p> <p>f) Selgitustöö veel käib ka.</p> <p>g) Esines mõlemat.</p> <p>h) Kaupluse juhataja tasemel.</p> <p>i) Kaupluse juhtaja tasemel.</p>	<p>Koolitamine. Tehniline meeskond teatud perioodi poes.</p> <p>a) Ei.</p> <p>b) Jah.</p> <p>c) Jah.</p> <p>d) Mõningad said, mõningad ei saanud.</p> <p>e) Esines mõlemat ja ka neutraalsust. Rohkem negatiivsust vanemates inimestes – hirm tehnika ees.</p> <p>f) Alguses ei hoidnud– saadi teada, siis kui hakati paigaldama. Alguses fookus</p>	<p>Vestlus töötajatega – koolitamine, toetus.</p> <p>a) Jah, mis meeldib ja mis ei meeldi.</p> <p>b) Jah.</p> <p>c) Korduvalt.</p> <p>d) Jah.</p> <p>e) Esines mõlemat. Hirm tehnika ja keelebarjääri tõttu.</p> <p>f) -</p> <p>g) Esimesel korral ei olnud kaasatud, sh ka mitte kaupluse juhatajat. Laienduse puhul oli kaupluse juhatajalt võimalus avaldada</p>	<p>Vastuseis puudus, kergendav asjaolu. Koolitamine, selgitamine, rääkimine, julgustamine abi küsima.</p> <p>a) Kaubanduses töötamises peab olema ühine hoiak, avatud inimene.</p> <p>b) Jah.</p> <p>c) Korduvalt – iga inimesega eraldi tegelemine.</p> <p>d) Jah.</p> <p>e) Positiivselt, kergendav asjaolu. Hirm tehnika ees, nendel, kes varem kassas ei töötanud.</p>

Lisa 3 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2 ja 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
<p>e) Kas Teile tundus, et töötajad on iseteeninduskassade osas positiivselt või negatiivselt meelesstatud?</p> <p>f) Kas ja mil määral hoidsite enda töötajaid ümberkorralduste etappidega kursis?</p> <p>g) g) Kas/mil määral ja kuidas kaasasite töötajaid muudatuste tegemise protsessi?</p>			<p>f) Alguses fookus tarkvaral – risk mittetöötamiseks suur. Hiljem saadi aru, et tuleb pöörata rohkem tähelepanu töötajate koolitusele ja julgustamisele.</p>	<p>arvamust, ei tea kas võetakse arvesse.</p>	<p>f) Regulaarsetel koosolekutel info edastamine.</p> <p>g) Otsustusprotsessi ei olnud kaasatud, sh ka mitte kaupluse juhatajat. Elluviimisel kaasati kaupluse juhataja.</p>
<p>9. Millised muutused on toimunud inimeste töökorralduses seoses iseteeninduskassade tulekuga?</p>	<p>Ei toimunud. Oli ka eelnevalt roteerumine.</p>	<p>Oli ka eelnevalt roteerumine. Muutus spetsialiseerumine, iseteeninduskassa süsteemi selgeks õppimine, kassatöö osakaal vähenenud, rohkem tegeletakse kauba väljapanekuga.</p>	<p>Muudatused töögraafikutes ja tööülesannetes – kes mida soovib teha. Sõltuvalt inimesest toimub roteerumine.</p>	<p>Ainult nutikassa selgeks õppimine. Peamiselt spetsialiseerinud ühele asjale – ei meeldi inimeste solgutamine. Vajaduse korral tegelevad ka teiste asjadega.</p>	<p>Rohkem roteerumist.</p>

Lisa 3 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2 ja 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
10. Millised probleemid esinesid iseteeninduskassade vastuvõtmisega töösuhetes?	Ei esinenud.	Töötajad arvasid, et iseteeninduskassas ei pea koguaeg töötaja kohal olema.	Töötajad arvasid, et iseteeninduskassas ei pea koguaeg töötaja kohal olema.	Ei esinenud tänu piisavale selgitustööle enne iseteeninduskassade tulekut. Pigem tehnilised probleemid.	Nendega, kes olid kaua töötanud ühe koha peal ja pidid juurde õppima.
11. Kuidas olete probleemide esinemise korral need lahendanud?	-	Selgitamine.	Selgitamine	Rääkimine, selgitamine.	Selgitamine.
12. Milliste eetiliste dilemmadega seisite vastamisi iseteeninduskassade kasutusele võtmisel?	Ei esinenud.	Ei esinenud. Küll oli eelarvamusi, kes oskavad iseteeninduskassat kasutada.	Ei esinenud.	Ei esinenud.	Ei esinenud.
13. Kuidas lahendasite eetilised dilemmad?	-	Selgitamine.	-	-	-
14. Kas keegi kaotas töö iseteeninduskassade tulekuga?	Ei. Pigem tööjõu puudus.	Ei. Pigem tööjõu puudus.	Ei.	Ei. Pigem tööjõu puudus.	Ei. Pigem tööjõu puudus.
15. Kui suurele osakaalule töötajatest, kes kaotasid iseteeninduskassade tõttu töö, pakkus ettevõtte uut töökohta?	-	-	-	-	-

Lisa 3 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2 ja 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
16. Kui teile antaks uus võimalus, kas teeksite midagi teistmoodi iseteeninduskassade kasutusele võtmisel (nii planeerimisel kui ka elluviimisel)?	Tehnoloogilised väljakutsed.	Tehnoloogilised väljakutsed. Alguses oli koolitus nõrk. Teevad iga uue iseteeninduskassaga midagi teistmoodi – palju seoses projekti-juhtimisega. Koostöö partnerite väljavahetamine.	Kommunikatsioon, koolitamine, julgustamine. Veenduda, et iseteeninduskassas töötav inimene seda ka teha tahab ja ta sobib sinna. Julgustamine.	Ei.	Ei.

Lisa 4. Kvantitatiivse uuringu tulemused

Tabel 4. Millal Teile anti teada, et kasutusele võetakse iseteeninduskassad?

Informeerimise aeg	Sagedus	Osakaal
Vähem kui 1 kuu varem	8	9%
1–3 kuud varem	19	20%
3–6 kuud varem	45	48%
1 aasta varem	10	11%
Rohkem kui 1 aasta varem	11	12%
Kokku	93	100%

Allikas: Autori koostatud

Tabel 5. Kuidas Teile anti teada iseteeninduskassade tulekust?

Informeerimise viis	Sagedus	Osakaal
Meili teel	1	1%
Telefonivestluses	0	0%
Koosolekul	58	62%
Silmast-silma vestlusel	32	34%
Muu	2	2%
Kokku	93	100%

Allikas: Autori koostatud

Tabel 6. Töötajad, kes olid rahul iseteeninduskassade tuleku informeerimisega – info edastamise aja põhjal

Informeerimise aeg	Kui paljudele anti teada - sagedus	Kui paljud olid rahul – sagedus	Kui paljud olid rahul nende seast kellele anti teada – osakaal
Vähem kui 1 kuu varem	8	3	38%
1–3 kuud varem	19	14	74%
3–6 kuud varem	45	38	84%
1 aasta varem	10	10	100%
Rohkem kui 1 aasta varem	11	10	91%
Kokku	93	75	81%

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4 järg

Tabel 7. Töötajad, kes olid rahul iseteeninduskassade tuleku informeerimisega – info edastamise viisi põhjal

Informeerimise viis	Kui paljudele anti teada – sagedus	Kui paljud olid rahul – sagedus	Kui paljud olid rahul nende seast kellele anti teada – osakaal
Meili teel	1	1	100%
Telefonivestluses	0	0	0%
Koosolekul	58	50	86%
Silmast-silma vestlusel	32	23	72%
Muu	2	1	50%
Kokku	93	75	81%

Allikas: Autori koostatud

Tabel 8. Kas Te olete sellega rahul, kuidas tööandja andis teada iseteeninduskassade kasutusele võtmisest? – piirkonna põhjal

Põhja-estlased	Sagedus	Osakaal
Jah	17	65%
Nii ja naa	6	23%
Ei	3	12%
Kokku	26	100%
Lõuna-estlased	Sagedus	Osakaal
Jah	45	90%
Nii ja naa	5	10%
Ei	0	0%
Kokku	50	100%

Allikas: Autori koostatud

Tabel 9. Mida tööandja oleks võinud informeerimisel, et kasutusele võetakse iseteeninduskassad, teistmoodi teha?

Vastused	Sagedus	Osakaal
Kõik oli hästi	13	54%
Selgitada vajalikkust	1	4%
Rääkida täpsemalt millised muudatused kaasnevad	5	21%
Muu	2	8%
Ei oska öelda	3	13%
Kokku vastajaid	93	100%
Kokku vastuseid	24	26%

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4 järg

Tabel 10. Kui paljud inimesed kaotasid Teile teadaolevalt töö iseteeninduskassade kasutusele võtmisega Teile ettevõttes?

Inimeste arv	Sagedus	Osakaal
0 ehk mitte keegi	79	85%
1–3 inimest	0	0%
4–10 inimest	0	0%
Rohkem kui 10 inimest	0	0%
Ei oska öelda	14	15%
Kokku	93	100%

Allikas: Autori koostatud

Tabel 11. Kui paljudele inimestele, kes kaotasid iseteeninduskassade tõttu töö, pakkus ettevõte Teile teadaolevalt uut töökohta?

Inimeste arv	Sagedus	Osakaal
Mitte keegi ei kaotanud tööd	79	85%
0 ehk mille kellelegi	0	0%
1–3 inimesele	0	0%
4–10 inimesele	0	0%
Rohkem kui 10 inimesele	0	0%
Ei oska öelda	14	15%
Kokku	93	100%

Allikas: Autori koostatud

Tabel 12. Millised muutused on toimunud Teie tööülesannetes tulenevalt iseteeninduskassade kasutusele võtmisest?

Vastused	Sagedus	Osakaal
Minu tööülesannetes on toimunud muutused	30	32%
Minu tööülesannetes ei ole toimunud muutusi	32	34%
Minu töökoormus on suurenenud	21	23%
Minu töökoormus on samasugune	24	26%
Minu töökoormus on vähenenud	8	9%
Minu töö loob nüüd rohkem väärtust	19	20%
Minu töö väärtus on samasugune	21	23%
Minu töö väärtus on langenud	2	2%
Muu	2	2%
Kokku vastajaid	93	100%
Kokku vastuseid	159	171%

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4 järg

Tabel 13. Iseteeninduskassade kasutusele võtmisega ei kaasnenud negatiivseid mõjusid – vanuse põhjal

Vanus	Sagedus	Osakaal vastuste seast	Osakaal valimist
Noorem kui 18 aastane	0	0%	0%
18–25 aastane	3	9%	3%
26–30 aastane	4	12%	4%
31–40 aastane	3	9%	3%
41–50 aastane	8	24%	9%
51–60 aastane	6	18%	6%
61 aastane või vanem	10	29%	11%
Kokku vastuseid	34	100%	37%

Allikas: Autori koostatud

Tabel 14. Mida tööandja oleks võinud teistmoodi teha iseteeninduskassade kasutusele võtmisel?

Vastused	Sagedus	Osakaal
Oleks pidanud arvestama töökoormuse suurenemisega	2	2%
Põhjalikum koolitus iseteeninduskassadega töötamise jaoks	2	2%
Kogu personal võiks osata teha tööd iseteeninduskassades	2	2%
Selgitada rohkem vajalikkust	1	1%
Hoida töötajad rohkem erinevate iseteeninduskassade kasutusele võtmise etappidega kursis	2	2%
Kõik oli hästi	5	5%
Muu	5	5%
Ei oska öelda	2	2%
Kokku vastajaid	93	100%
Kokku vastuseid	21	23%

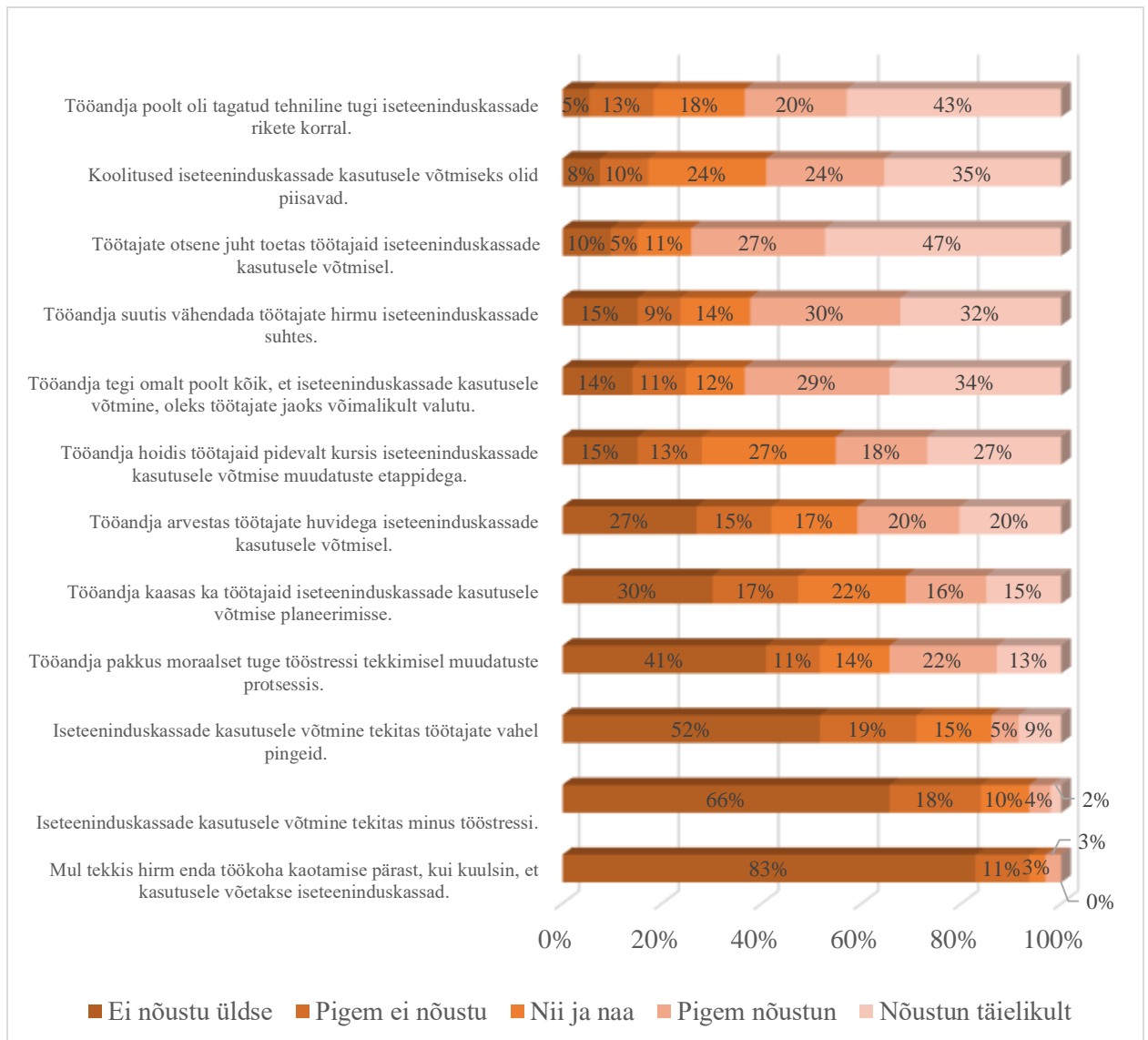
Allikas: Autori koostatud

Tabel 15. Kui iseteeninduskassade töös esines tõrkeid, siis kuidas need lahendati?

Vastused	Sagedus	Osakaal
IT-le helistamine	19	20%
Vahetusevanema poole pöördumine	1	1%
Kliendi suunamine mujale kassasse	2	2%
Muu	9	10%
Ei oska öelda	2	2%
Kokku vastajaid	93	100%
Kokku vastuseid	33	35%

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5. Töösuhete eetika hindamise väidete sagedustabel, keskväärtused ja standardhälbed



Joonis 6. Töösuhete eetika hindamise väidete sagedustabel

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5 järg

Tabel 16. Töösuhete eetika hindamise väidete keskväärtused ja standardhälbed

Väide	Keskvärtus M	Standardhälve SD
Mul tekkis hirm enda töökoha kaotamise pärast, kui kuulsin, et kasutusele võetakse iseteeninduskassad.	1,269	0,674
Iseteeninduskassade kasutusele võtmine tekitas minus tööstressi.	1,591	0,975
Iseteeninduskassade kasutusele võtmine tekitas töötajate vahel pingeid.	2,000	1,287
Tööandja pakkus moraalset tuge tööstressi tekkimisel muudatuste tegemise protsessis.	2,548	1,506
Tööandja kaasas ka töötajaid iseteeninduskassade kasutusele võtmise planeerimisse.	2,688	1,429
Tööandja arvestas töötajate huvidega iseteeninduskassade kasutusele võtmisel.	2,925	1,497
Tööandja hoidis töötajaid pidevalt kursis iseteeninduskassade kasutusele võtmise muudatuste etappidega.	3,290	1,380
Tööandja tegi omalt poolt kõik, et iseteeninduskassade kasutusele võtmine, oleks töötajate jaoks võimalikult valutu.	3,591	1,408
Tööandja suutis vähendada töötajate iseteeninduskassadega seotud hirme.	3,559	1,402
Töötajate otsene juht toetas töötajaid iseteeninduskassade kasutusele võtmisel.	3,968	1,291
Koolitused iseteeninduskassade kasutusele võtmiseks olid piisavad.	3,699	1,251
Tööandja poolt oli tagatud tehniline tugi iseteeninduskassade rikete korral.	3,828	1,258

Allikas: Autori koostatud

Lisa 6. Töösuhete eetika hindamise väidete korrelatsioonimaatriks

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1,000													
2	0,625**	1,000												
3	0,471**	0,668**	1,000											
4	0,003	0,021	0,055	1,000										
5	0,009	-0,091	-0,123	0,509**	1,000									
6	-0,097	-0,146	-0,229*	0,538**	0,783**	1,000								
7	-0,095	-0,128	-0,182	0,497**	0,727**	0,812**	1,000							
8	-0,145	-0,223*	-0,231*	0,541**	0,701**	0,786**	0,808**	1,000						
9	-0,170	-0,202	-0,209*	0,567**	0,704**	0,804**	0,783**	0,905**	1,000					
10	-0,336**	-0,284**	-0,278**	0,446**	0,461**	0,555**	0,488**	0,614**	0,646**	1,000				
11	-0,070	-0,295**	-0,314**	0,190	0,429**	0,413**	0,356**	0,406**	0,347**	0,613**	1,000			
12	-0,212*	-0,233*	-0,445**	0,288**	0,413**	0,478**	0,444**	0,519**	0,487**	0,652**	0,691**	1,000		
13	-0,212*	-0,202	-0,227*	0,028	0,126	0,126	0,119	0,115	0,176	0,213*	0,181	0,279**	1,000	
14	-0,147	-0,232*	-0,124	0,193	0,100	0,129	0,052	0,144	0,172	0,362**	0,319**	0,240*	0,255*	1,000

Allikas: Autori koostatud

Märkused:

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

1. Mul tekkis hirm enda töökoha kaotamise pärast, kui kuulsin, et kasutusele võetakse iseteeninduskassad.
2. Iseteeninduskassade kasutusele võtmine tekitas minus tööstressi.
3. Iseteeninduskassade kasutusele võtmine tekitas töötajate vahel pingeid.
4. Tööandja pakkus moraalset tuge tööstressi tekkimisel muudatuste tegemise protsessis.
5. Tööandja kaasas ka töötajaid iseteeninduskassade kasutusele võtmise planeerimisse.
6. Tööandja arvestas töötajate huvidega iseteeninduskassade kasutusele võtmisel.
7. Tööandja hoidis töötajaid pidevalt kursis iseteeninduskassade kasutusele võtmise muudatuste etappidega.

Lisa 6 järg

8. Tööandja tegi omalt poolt kõik, et iseteeninduskassade kasutusele võtmine, oleks töötajate jaoks võimalikult valutu.
9. Tööandja suutis vähendada töötajate iseteeninduskassadega seotud hirme.
10. Töötajate otsene juht toetas töötajaid iseteeninduskassade kasutusele võtmisel.
11. Koolitused iseteeninduskassade kasutusele võtmiseks olid piisavad.
12. Tööandja poolt oli tagatud tehniline tugi iseteeninduskassade rikete korral.
13. Milline on/oli Teie tööstaaž ettevõttes, kus Te puutusite kokku iseteeninduskassade kasutusele võtmisega?
14. Mis on Teie vanus?