

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anni Laan

**TÖÖTAJA KAASATUSE MÕJU KLIENDI RAHULOLULE JA  
ETTEVÕTTE MAJANDUSNÄITAJATELE**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 10066 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anni Laan .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162743HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: anni.laan82@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	7
1.1. Töötajate kaasatus.....	7
1.2. Töötajate soovitusindeks .....	9
1.3. Kliendi soovitusindeks .....	15
1.4. Töötaja ja kliendi rahulolu seos majanduslike näitajatega .....	16
2. UURIMISMEETODID JA ALGANDMED .....	22
2.1. Uuritava ettevõtte lühitutvustus.....	22
2.2. Uuringu meetodika ja valimi kirjeldus .....	23
2.2.1. Töötajate kaasatuse andmete kogumise meetod .....	23
2.2.2. Kliendi rahulolu andmete kogumise meetod .....	25
2.2.3. Majandusnäitajate kogumise meetod.....	27
2.2.4. Andmeanalüüsi meetodika .....	28
3. TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	30
KOKKUVÕTE .....	41
SUMMARY.....	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	47
LISAD .....	51
Lisa 1. Töötaja kaasatuse küsimustik .....	51
Lisa 2. Kliendi rahulolu küsimustik .....	57
Lisa 3. Mitmene regressioonanalüüs mudel 4 (Töötaja soovitusindeks).....	58
Lisa 4. Mitmene regressioonanalüüs mudel 1 (Kliendi soovitusindeks).....	59
Lisa 5. Mitmene regressioonanalüüs mudel 2 (Kasv) .....	60
Lisa 6. Mitmene regressioonanalüüs mudel 3 (Kasum) .....	61

## LÜHIKOKKUVÕTE

Töötajate kaasatus on üheks mõjuteguriks organisatsioonides, kus soovitakse saavutada konkurentsieelis tegutsevas majandusharus. Pöörates tähelepanu nii töötaja kaasatusele, kliendi rahulolule kui ka ettevõtte majandustulemustele saavutatakse eelis, mida on konkurentidel raske jäljendada. Organisatsioonides, kus eelistatakse andekust materiaalsele varadele, seatakse töötajale tähelepanu pööramine esikohale.

Magistritöö raames läbiviidava empiiriliseuuringu eesmärgiks on selgitada välja, kas töötajate kaasatus mõjutab kliendi rahuolu ja ettevõtte majanduslikke näitajaid rahvusvahelise ettevõtte Vaimo viie äriüksuse põhjal.

Käesoleva magistritöö teoreetilises osas uuriti töötaja kaasatuse mõiste definitsiooni ja uuriti seoseid töötaja kaasatuse, kliendi rahulolu ning ettevõtte majanduslike näitajate (kasum, kasv) vahel erinevatest teaduslikest uuringutest. Töö teises ehk empiirilises osas kirjeldatakse uuringuobjektiks olevat rahvusvahelist ettevõtet Vaimo't, ning kirjeldatakse uuringu meetodikat ning viiakse läbi regressioonanalüüs. Magistritöö kolmandas osas analüüsitakse regressioonanalüüsi tulemusi, esitatakse järeldused ja tehakse ettepanekud.

Uuringu käigus analüüsitakse töötaja kaasatuse mõju kliendi rahulolule ning töötaja kaasatuse mõju ettevõtte majanduslikele näitajatele, milleks olid ettevõtte äriüksuste kasvu ja kasumi tunnused. Töötaja ja kliendi rahulolu mõõtmiseks kasutatakse soovitusindeksi mõõdikut. Uuringu analüüsimiseks kasutati mitmest regressioonmudelit. Magistritöö tulemusena leiti, et töötaja soovitusindeks uuritavates üksustes mõjutab kliendi soovitusindeksit, ning kliendi soovitusindeks mõjutab ühte uuritavat majandusnäitajat (kasvu). Analüüsi tulemusena saab väita, et töötaja soovitusindeks mõjutab kasvu majandusnäitajat kaudselt läbi kliendi soovitusindeksi.

Võtmesõnad: töötajate kaasatus, töötaja soovitusindeks, kliendi soovitusindeks, ettevõtte majanduslikud näitajad, ettevõtte kasum, ettevõtte kasv

## SISSEJUHATUS

Ühiskonnas, kus konkurentsieelis tuleb ettevõtetele eelkõige andekusest, mitte materiaaletest varadest, on töötajatele tähelepanu pööramine järjest enam oluliseks muutuv. Ühendades töötaja kaasatus ja kliendi rahulolu ning luues protsessi, mis toetab mõlemat eesmärki, saavutatakse eelis, mida on teistel ettevõtetel raske jäljendada.

Käesoleva magistritöö aktuaalsus tuleneb ettevõtte kolme mõõdiku omavahelise seose leidmisest, milleks on töötajate kaasamise näitajate mõju kliendi rahulolu näitajatele ning ettevõtte majanduslikele näitajatele. Organisatsiooni äriüksuste tulemuste vaatlemine erinevates riikides võimaldab teha järeldusi laiemalt, keskendumata vaid ühe organisatsiooni personalijuhtimise ja juhtimispraktikate täiustamisele.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kas töötaja kaasatus mõjutab kliendi rahulolu ja ettevõtte majanduslikke näitajaid rahvusvahelise ettevõtte Vaimo viie äriüksuse põhjal.

Käesolevas magistritöös käsitletakse töötaja soovitusindeksit kui mõõdikut töötajate kaasatuse hindamisel ja analüüsitakse, kas töötajate kaasatus mõjutab kliendi soovitusindeksit. Samuti uuritakse, kas töötaja soovitusindeks uuritavates äriüksustes mõjutab majandusnäitajaid, milleks on kasum ja kasv. Analüüsi meetodina kasutatakse mitmest lineaarest regressioonanalüüsi. Analüüsitakse viie erineva Vaimo äriüksuse tulemusi – Eesti, Rootsi, Soome, Suurbritannia, Lõuna-Aafrika ajavahemikul 2018 mai – 2019 september. Tehakse ülevaade sellest, kuidas kaasatuse mõõdikut on kasutatud rahvusvahelises organisatsioonis ja mis andmeid antud uuringus on saadud. Uuritava ettevõtte puhul on tegemist rahvusvahelise ettevõttega, kus ematööstus asub Rootsis ja tütarettevõtted on 15 erinevas riigis üle maailma.

Magistritöö raames läbiviidava uuringu eesmärgi saavutamiseks on töö autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised tegurid mõjutavad töötaja kaasatust?

2. Kuidas töötaja kaasatus mõjutab kliendi rahulolu?
3. Kuidas töötaja kaasatus mõjutab ettevõtte majanduslikke näitajad?

Selleks, et vastata uurimisküsimustele on töö autor püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

1. Defineerida töötaja kaasatus ning tuua välja töötaja kaasatust mõjutavad tegurid teoreetilisest kirjandusest.
2. Selgitada, töötaja ja kliendi soovitusindeksit kui mõõdikut ning ettevõtte majanduslikke näitajaid (kasv, kasum) ning kirjeldada teoreetilisest kirjandusest esinevate varasemate uuringute näiteid.
3. Analüüsida ettevõtte töötaja soovitusindeksi mõju kliendi soovitusindeksile ning majanduslikele näitajatele viies erinevas äriüksuse ning võrrelda neid teoreetiliste seisukohtadega.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade töötaja kaasatuse mõjuteguritest, kirjeldatakse töötaja soovitusindeksit ja kliendi soovitusindeksit kui mõõdikut. Antakse ülevaade teaduslikust kirjandusest ja varasematest uuringutest, kus on uuritud töötaja kaasatust, kliendi rahulolu ning nende seost ettevõtte majandustulemustele. Töö teises ehk empiirilises osas kirjeldatakse uuringuobjektiks olevat rahvusvahelist ettevõtet Vaimo't. Uuringu läbiviimiseks kasutatakse empiirilist uuringut ning kvantitatiivset meetodit.

Vaimo majandustulemuste näitajate andmed koguti ettevõtte äriintelligentsuse platvormilt GoodData, töötajate kaasatuse andmed koguti platvormilt Peakon. Saadud tulemuste analüüsimiseks kasutatakse käesolevas magistritöös mitmest lineaarset regressioonimudelit. Andmete analüüsimiseks kasutatakse MS Excel analüüsi komplekti *Data Analysis*. Andmete analüüsimiseks kasutatakse sagedustabeleid, usaldusvahemikke, kirjeldavat statistikat (detreminatsioonikordaja, standardvead) faktoranalüüsi, olulisuse analüüsi, dispersioonanalüüsi. Kolmandas peatükis analüüsib töö autor uuringu tulemusi, sealhulgas tehes omapoolsed järeldused ja vajalikud ettepanekud ning soovitused.

Töö autor tänab juhendajat Maris Zernard-Vilsonit juhendamise, tagasiside ja meeldiva koostöö eest.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Antud peatükiks antakse ülevaade töötaja kaasatuse mõistest teaduslikust kirjandusest. Töö autor kajastab töötaja kaasatust mõjutavaid tegureid ja toob välja erinevad näitajad teoreetilistest uuringutest, mis mõjutavad töötaja kaasatust organisatsioonis. Kirjeldatakse töötaja soovitusindeksit kui mõõdikut töötajate kaasatuse hindamisel. Antakse ülevaade, milliseid tegureid antud mõõdiku kasutamisel arvestatakse, samuti tuuakse välja tegurite taustateooria. Kirjeldatakse kliendi soovitusindeksist kui mõõdikut ning tuuakse välja mis on selle mõõdiku mõjutavad tegurid. Viimaseks kirjeldatakse erinevaid teaduslikke uuringud, mis on käsitlenud seoseid töötaja rahulolu, kliendi rahulolu ja ettevõtte majanduslike näitajate vahel.

## 1.1. Töötajate kaasatus

Töötajate kaasatuse mõiste definitsioon on huvitav nii organisatsioonidele, professionaalidele kui ka konsulteerivatele ettevõtetele, kes analüüsivad töötajate rahulolu organisatsioonides. Töötaja kaasatuse väljundiks on töötajad, kes on produktiivsemad, kasumlikud, tervemad, vähem tõenäolisemad lahkuma, kes puuduvad töölt vähem ja on nõus rohkem panustama. (Shuck, Wollard 2010, 90 viidatud Buchanan, 2004; Fleming, Asplund 2007; The Gallup Organization 2001; Wagner, Harter 2006)

Töötaja kaasatuse definitsiooni mainitakse esmalt üheksakümnendatel William Kahn'i (1990, 692-724) poolt. Kahn toob töötajate kaasatuse definitsiooniks "inimese eelistatud mina väljendamine tööülesannetes, mis edendavad töö ja teistega seotust, isiklikku kohalolekut ja aktiivseid tööülesandeid" (Kahn 1990, 700). Läbi aastakümnete on antud definitsiooni muudetud ja läbi erinevate uuringute kasutatud erinevaid näitajaid. Brad Shuck ja Karen Wollard (2010, 89-110) toovad välja läbi ajaloo käsitletud termineid töötaja kaasatuse ümber. Minevikust võib märgata järjepidevust ja ka vastuolu selle mõiste defineerimisel. Paljude teadlaste jaoks tähendab kaasatus personaalset otsust, mis puudutab konkreetset töötajat, mitte organisatsiooni. On öeldud, et töötaja kaasatuse puhul tuleb vaadata organisatsiooni üldisemalt, kus kaasatus on organisatsiooni taseme muutuja. Brad Shuck ja Karen Wollard mainivad, et töötajate kaasamine

puudutab indiviidi, mitte masse ja see on isiklik otsus, mida ei saa volitada ega sundida. Tööl osalemine on isiklik kogemus, mis on lahutamatu osa inimeseks olemise individualistlikust olemusest. (Shuck, Wollard 2010, 102)

Kui töötajatele on loodud keskkond, kus ollakse kaasatud organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega tekib töötajatel isiklik motivatsioon tulemusi saavutada, mille raames tõuseb organisatsiooni tulemuslikkus (Chen, Manning 2015, 263). Kui töötajad on oma tööga rahul, panustatakse ettevõtte arengusse. Kaasatud ja lojaalsed töötajad jagavad teadmisi, parandavad töömoraali, lahendavad konflikte, aitavad kolleege, soovivad parendusi ja nii edasi. Kõik need jõupingutused aitavad ettevõttel tõhusamalt ja tulemuslikumalt tegutseda, mis aitab ettevõttel areneda ja saavutada edu (Goodman 2013). Juhtide jaoks võib olla väljakutse juhendada oma töötajaid edu saavutamisel ning juhtide jaoks on alati mõistatus, mis töötajaid tõeliselt motiveerib (Nohria *et al.* 2008, 78-84+160). Motivatsiooni võib määratleda teoreetilise konstruktsioonina, mida kasutatakse käitumise selgitamiseks, ning see võib seletada inimeste vajadusi, tegevusi ja soove (Elliot, Covington 2001, 73-92). Suurepärane motivatsioon võib suurendada töötajate lojaalsust ja kaasatust ning võimaldada rohkem tööle pühenduda, mis on kasulik ettevõtte arengule ja tulevikule. Neli tegurit, milleks on pühendumus, kaasatus, rahulolu ja tööjõu volavus võivad mõjutada töötajate rahulolu ja seejärel töötajate lojaalsust. (Pan 2008, 555-556)

Töötaja kaasatuse tegurid, mis mõjutavad töö sooritust on töötajate isiklik suhestus töökeskkonna, kommunikatsiooni, juhtimisstiili ja pühendumusega. Töösoorituse parandamiseks tuleb tähelepanu pöörata töötaja kaasatusele läbi töörahulolu, juhtimisstiili, kommunikatsiooni ja töökeskkonna. Selle saavutamiseks tuleks läbiviia töötaja kaasatuse uuringuid, et saada sisendit ning parandada töötajate rahulolu. Juhte ja liidreid tuleb koolitada, et nad võtaksid aktiivse rolli töötajate heaolu parandamiseks ning looksid töötajate kaasatuse parandamise plaane ning viiksid neid tegevustesse. (Moletsane *et al.* 2019, 113-134)

Töötaja kaasatusel on positiivne mõju ka töö tootlikusele. Töötajad, kes ei ole kaasatud ettevõtte eesmärkide saavutamisele kulutavad suurema tõenäosusega oma tööaega ülesannetele, mis ei ole esmatähtsad ega näita oma täielikku pühendumist ülesannete sooritamisele. Töötajad, kes on kaasatud, avaldavad suuremata emotsionaalset seotust töökohaga ning on suurema tööjoudlusega. (Hanaysha 2016, 66-67 viidatud Abraham 2012, 27-36; Shuck *et al.* 2011, 300-325). Tööandjad peaksid pöörama tähelepanu töötajate kaasatusele ja hindama töötajate



edusamme, et tagada ettevõtte hea käekäik (Hanaysha 2016, 67). Uuring, mis viidi läbi Lee ja Patterson'i (2017, 1849) poolt määratleb, et enesetõhusus töö tootlikuse osas on palju tugevam määraja, kui töötaja kaasatus. See tähendab, et töötajate enesetõhusu töö ülesannete sooritamisel kannab suuremat tähendust, kui töötajate pühendumus ja kaasatus. (Lee, Patterson 2017, 1849)

Töötajate kaasamise kontseptsioon on pälvinud tähelepanu, kuna see viitab, et töökohal on võimalik luua positiivne, energiat andev keskkond. Töötajate kaasamine viitab, et töö võib olla motivatsiooni, pühendumise, edu ja isegi eneseteostuse koht (Maslow 1970). Kui organisatsioonid oskavad hinnata kaasatud tööjõu potentsiaali ning teadlased ja praktikud esitlevad strateegiaid, tööriistu ning ressursse, võib 21. sajandi töö olla hoopis teistsugune kogemus. (Shuck, Wollard 2010, 107)

Tänapäeva ühiskonnas panustavad ettevõtted töötajate rahulolu teguritele. Organisatsioonid seavad esikohale töötajate rahulolu ning mõistavad, et panustades töötajate rahulolusse saavutatakse ettevõtte eesmärgid. Tänapäeva ühiskonnas on töötamine isiklik kogemus, mis on eksiteerimise lahtutamatu osa. Rahulolevamad töötajad panustavad rohkem ettevõtte eesmärkide saavutamisse, mis omakorda tagab ettevõtte edu konkurentsitihedas ühiskonnas. Tähtsustades teadmisi ja andekust varadele, saavutavad ettevõtted eelise, mida on konkurentidel raske ületada.

## **1.2. Töötajate soovitusindeks**

Töötajate kaasatust on vajalik mõõta, et organisatsioon oleks teadlik, kas ja kuidas rahulolevad on töötajad ning mida teha selleks, et rahulolu tagada, säilitada ning vajadusel suurendada. Töötajate kaasamine on organisatsiooni ja töötajate suhete tulemus. Kaasatud töötaja suhtub töösse pühendumusega on entusiastlik ning pühendub ettevõttele ja ettevõtte eesmärkide saavutamisele. (Dean 2019a)

Kliendi rahulolu mõõtmiseks esitles Frederick F. Reichheld (2003) kontseptsiooni kliendi soovitusindeksist (ingl. keeles *net promoter score*), mis esitas ühe küsimuse: "Kui tõenäoliselt soovitaksite antud ettevõtet oma sõbrale või kolleegile?" Antud meetodist arenes välja töötaja soovitusindeks.

Töötaja soovitusindeksi kasutamisel peab meeles pidama, et mõõdik annab tõenäoliselt oluliselt madalama tulemuse kui kliendi soovitusindeks. Inimesed hindavad oma töökohta kõrgemate standardite järgi kui teenust, mida nad saavad. (Dean 2019b)

Töötaja soovitusindeks on alternatiivne meetod kaasamise hindamiseks. Töötajate vastused jagunevad uuringus kolmeks osaks (Joonis 1). Soovitajad (ing. keeles *Promoters*) (hinded 9–10), passiivid (ing. keeles *Passives*) (7–8) ja mittesoovitajad (ing. keeles *Detractors*) (0–6 punkti). Töötaja soovitusindeks arvutatakse lahutades mittesoovitajate protsent soovitajate protsendist. Lõpptulemus on vahemikus -100 kuni 100. (Dean 2019a)



Joonis 1. Soovitusindeksi arvutamine  
Allikas: (Dean 2019b)

Töötajad vastavad uuringu küsimusele skaalal null kuni kümme. Vastuste rühmitused on tuttavad neile, kes on soovitusindeksiga varem töötanud, kuid allpool määratletakse hindamise kategooriatega seotud käitumisharjumusi kaasamise vaatenurgast (Dean 2019b):

- Mittesoovitajad (null kuni kuus). Nendel töötajatel on oma rolli suhtes organisatsioonis suuri kahtlusi. Selle tulemusel eemalduvad nad oma tööst. See eemaldumine vähendab oluliselt tulemuslikkust, vähendab moraali ja loob sageli avalikkusele ettevõttest ebameeldiva kuvandi. Tiimides, kus on mittesoovitajad, on sageli probleeme, mis põhjustavad meeskonnast eemaldumise.
- Passiivid (seitse kuni kaheksa). Selles grupis olevad töötajad ei ole kaasatud 100% ja nad ei näita organisatsioonile enda täielikku kaasatust. Passiividelt saadud tagasiside läbivaatamine näitab sageli, et “See on suurepärane koht, kus töötada, aga...” ja on kasulik näidata, et isegi kui seitse ja kaheksa on positiivsed tulemused, on parandustele ruumi. Passiivsed töötajad ei ole alasooritajad, kuid kui neil tähelepanu mitte pöörata muutuvad nad mittesoovitajateks, mis toob kaasa kaugenemise organisatsioonist.

- Soovitajad (üheks kuni kümme). Soovitajad on väga kaasatud oma rolli ja organisatsiooni. Nad lähenevad tööle energia, entusiasmi ja vastupidavusega. Nad võtavad ülesandeks ületada ootusi ja püüavad pidevalt parandusi luua. Nad on ettevõtte eesmärkide saavutamise saadikud ning suurendavad ümbritsevate inimeste moraali, levitades samal ajal positiivset sõnumit ka ettevõttest väljaspool asuvatele isikutele. Peakoni andmed on näidanud, et soovitajad jäävad järgmise kolme kuu jooksul seitse korda tõenäolisemalt ettevõtte juurde kui mittesoovitajad.

Töötaja soovitusindeksi uuring koosneb 15 küsimusest (lisa 1). Küsimustik koosneb 14 põhitegurist ja kaasamist mõjutavast küsimusest: "Kui tõenäoline on, et soovitaksite ettevõtet töökohana?" Töötaja kaasatuse küsimustiku koostamisel on töötaja soovitusindeksi platvorm Peakon tuvastanud 14 erinevat põhitegurit, mis annavad infot, kuidas töötajad suhtuvad ettevõtte kultuuri, strateegiasse, juhtimisse ja individuaalsetesse kohustustesse, mis omakorda määratlevad töötajate kogemuse organisatsioonis. Nendeks 14ks põhiteguriks on: saavutus, autonoomia, keskkond, arvamuse avaldamine, eesmärgi seadmine, kasv, juhtimise tugi, mõtestatud töö, organisatsiooniline sobivus, suhted töökaaslastega, tunnustus, preemia, strategia, töökoormus. (Dean 2019c)

Saavutuse teguris arvestatakse, kuidas töötajad tunnevad saavutust oma igapäevastes tegevustest. Pädevus (saavutustunne) on üks kolmest motivatsioonivajadusest (ülejäänud kaks on seotus ja autonoomia), mis on määratletud Edward L. Deci ja Richard M. Ryan'i (1985, 109-134) poolt enesemääratlemise teoorias. Kui indiviid hakkab ennast mingis tegevuses ebakompetentsena tundma, siis õõnestub tema sisemine motivatsioon. Ryan & Deci (1985, 109-134) leidsid, et töötajale positiivse tagasiside andmine ülesande kohta, suurendab töötaja sisemist motivatsiooni, sest positiivne tagasiside täidab töötaja kompetentsivajadusi. (Dean 2019c)

Autonoomina tegur on seotud töötaja võimega teha oma tööd soovitud viisil. Autonoomia teguri koostamisel arvestati motivatsiooni- ja kaasamisteooriaid, sealhulgas Edward L. Deci ja Richard M. Ryan'i (1985, 109-134) poolt enesemääratlemise teoorias, Hackman ja Oldham'i (1974) töö karakteristikute mudel ning William Kahn'i (1990, 692-724) töötajate kaasatuse teoorias. Enesemääratlemise teoorias on määratletud, et käitumise kontrollimine (st vähenenud autonoomia) võib kahjustada sisemist motivatsiooni, tulemuseks on välise motivatsiooni seisund, kus tegevus võib jätkuda sõltumata hüvedest ja / või sunnist. (Dean 2019c)

Keskkonnateguri aluseks on töötajate usk, et füüsilisel keskkonnal on nende tööle positiivne mõju. Suurbritannia valitsuse uuringus, mis koostati C.A.B.E-i (Commission ... 2005) poolt, kirjeldati kontorikujunduse ja töötajate töötulemuste vahelist seost – toodi välja vajadus struktureerimata ruumide järele (töökohad, koosolekuruumid), et hõlbustada kaasaegse teadmistööga nõutavat ühistööd ja parandada meeskonnatööd. (Dean 2019c)

Arvamuse avaldamise tegur kajastab, mil määral töötajad tunnevad, et nad saavad oma arvamust avaldada, kartmata negatiivset tagasisidet. Arvamuse avaldamine tuleneb „ohutuse” teoreetilisest vajadusest. Ohutus viitab selles kontekstis psühholoogilisele ohutusele (nt olemine iseendana, kartmata vaimset või emotsionaalset kiusamist). Arvamuse avaldamine on seotud ka vajadusega tunda kuuluvustunnet. Kui inimestel ei ole võimalust käituda iseendana, ei tunne nad gruppi kuuluvust. (Dean 2019c)

Eesmärgi seadmise teguris arvestatakse vajadust rahuldada praegusi ja tulevasi eesmärke ning arusaama mida indiviidilt oodatakse. Hästi sõnastatud töötaja eesmärgid aitavad täita enesemääratlemise teooria (Deci, Ryan 1985, 109-134) vajadusi. Indiviidi eesmärgid võivad toetavad ka ettevõtte eesmärke, kui indiviidide eesmärgid on seotud ettevõtte ülese eesmärgiga. Brown ja Leigh (1996, 358-368) määratlesid, et eesmärgi seadmise vajadus võimaldab end tööl täielikult rakendada, ilma, et ollakse mõjutatud juhtide ja eakaaslaste tagasisidestamisest. Kuidas teised meie sooritust tajuvad (juhid ja eakaaslased) võib õhnestada eneseväljendusvõimet. (Dean 2019c)

Kasvutegur põhineb võimalustel, mida töötajad tunnevad isikliku ja karjääriarengu mõttes. Kasvu iseloomustatakse peaaegu igas motivatsiooni ja kaasamise teoorias, sealhulgas kahe teguri teooria (Herzberg 1966), ERG-teooria (Alderfer 1972, 142–75) ja töötajate kaasamise teoorias (Kahn 1990, 692-724). Kasvuvajadus kirjeldab, mil määral on inimesel vajadus enesehinnangule ja eneseteostusele (nt oma ideaalse mina poole liikumiseks). See hõlmab soove olla loov ja produktiivne ning täita olulisi ülesandeid. ERG-teooria kohaselt võib kasvuvajadus kõikuda sõltuvalt karjääri staadiumist või isiklikest eelistustest, näiteks võivad mõned töötajad lihtsalt soovida, et tööandja maksab ainult töötasu ning nende töökoht ei oma suuremat tähendust. (Dean 2019c)

Juhtimistoe tegur sisaldab juhtkonna tuge. Otseste juhtide ning töötajate omavahelist koostööd. Rhoades ja Eisenberger'i (2002, 698-714) kohaselt näitab otsese juhi tähelepanu töötajale

kaudselt organisatsiooni toetust. Allan Saks (2006, 600-619) mainis, et juhtidelt saadavad kognitiivsed ja emotsionaalsed ressursid, dikteerivad, kui palju energiat ja pühendumust on töötajad valmis investeerima oma töörolli. (Dean 2019c)

Mõtestatud töö teguris arvestatakse, kas töötajad hindavad oma tööd ja mõtestavad oma tööd. Kas töö ja ametikoht, mis neil organisatsioonis on, on hinnatud nende enda, ettevõtte ning kogu ühiskonna poolt. Kas töötajad tunnevad end väärtuslikuna, kas neil on võimalus kogemusi jagada ja edasi anda ning oma panuse eest tunnustust saada. Mõtestatud töö teooria ulatub Hackman ja Oldham'i (1974) töö karakteristikute teoriasse, ja lisati William Kahn'i (1990, 692-724) töötajate kaasamisteooriasse, väites, et töö on väärtus ning töötajaid ei tohi võtta iseenesestmõistetavana. (Dean 2019c)

Organisatsioonilise sobivuse teguri aluseks on võetud töötajate organisatsiooni kultuuri tunnetus ja väärtused. Organisatsiooniline sobivus tõusis esmakordselt esile French, Caplan ja Harrison'i (1982) poolt. Isiku ja organisatsiooni sobivus on kõige laiemalt uuritud ala inimese ja keskkonna valdkonnas ning seda määratleb Kristof (1996, 1–49) inimeste ja organisatsioonide ühilduvusena. Kui vähemalt üks osakond või äriüksus pakub seda, mida teine vajab või kui neil on sarnased põhiomadused või mõlemad. Koostöö on töötaja ja organisatsiooni sobivussuhte suur osa, mis eeldab tugevat kultuuri ja töökaaslaste ühiseid väärtusi. (Dean 2019c)

Töökaaslaste suhete tegur on seotud usaldusega. Tugevad suhted töökaaslastega soodustavad usalduslikku keskkonda. Üksteisest hoolivad töötajad jagavad sarnaseid väärtusi ning hoolivad ja toetavad teineteist. Nad aitavad üksteist rohkem ja töötavad meeskonnana. Selle tulemusel suhtleb meeskond avatumalt. Sageli on meeskond ka produktiivsem, kuna töötajad julgevad rohkem riske ja otsuseid vastu võtta. (*Ibid.*)

Tunnustuse teguri juures on arvesse võetud, kas töötaja tunneb, et organisatsioon väärtustab töötaja tööd ja panust - see on tihedalt seotud tagasiside ja kiitustega. Tunnustus (või tagasiside) on nii Edward L. Deci ja Richard M. Ryan'i (1985, 109-134) poolt enesemääratlemise teooria kui ka Hackman ja Oldham'i (1974) töö karakteristikute teooria tugev komponent. Tagasiside näitab, mil määral inimesed õpivad ja kui efektiivsed nad tööl on. Tööl saadud tagasiside võib pärineda teistelt inimestelt, kolleegidelt, juhendajatelt, eakaaslastelt, alluvatelt ja klientidelt. (Dean 2019c)

Preemia tegur sisaldab töötajate rahulolu organisatsiooni poolt pakutava hüvitisega. Õigluse teooria (Adams 1965, 335-343) väidab, et töötajad on motiveeritud, kui töötaja panus (nt pingutused, teadmised, oskused, lojaalsus) vastab hüvitisega (nt töötasu, boonused, hüvited, tunnustamine). Kui töötajad tunnevad, et nad on alatasustatud, võivad nad vähendada oma panust (vähendades töötamist) ning vähendada ka kolleegide panust (veendes töökaaslasli tegema vähem tööd). (Dean 2019c)

Strateegia teguri aluseks on mõistmine ja nõustumine organisatsiooni üldise strateegiaga. Paljud teooriad – alates Herzbergist – võtavad arvesse kõrgema juhtkonna tõhusust, milles strateegia on tavaliselt suurim komponent. Organisatsiooni strateegia, mis arvestab töötajate vajadusi, väärtusi ja oskusi, suurendab töötajate kaasatust Edward L. Deci ja Richard M. Ryan (1985, 109-134) kohaselt ning suurendab töö väärtustamist töötaja poolt, leiab William Kahn (1990, 692-724). (Dean 2019c)

Töökoormuse teguri puhul on arvestatud läbipõlemist ja stressi. Kas töötajad leiavad, et nende töökoormus on mõistlik või põhjustab ametikoht ja töö kohustused liigset stressi, mis võib põhjustada läbipõlemist. Psühholoogid Leiter, Schaufeli ja Maslach (2001, 397–422) määratlesid, et läbipõlemine on pikaajaline reageerimine kroonilistele emotsionaalsetele ja inimeste vahelistele stressitekitajatele tööol ning seda määratlevad kurnatuse, küünilisuse ja ebaefektiivsuse kolm mõõdet. Psühholoogid nimetavad kaasatust kui läbipõlemise positiivset antiteesi. (Dean 2019c)

Tallinna Tehnikaülikoolis kaitsti 2019. aastal magistritöö, kus analüüsiti töötaja lojaalsust mõjutavaid tegureid, lojaalsuse mõõdikuna kasutati uuringus töötaja soovitusindeksit. Antud töö tulemusena tõi autor välja, et töötajate lojaalsuse mõõtmine peab olema esmatähtis igas organisatsioonis. Töö uuringu tulemused kinnitavad lisaks ka tööandja soovitusindeksit, kui mõõdiku kasutamist töötaja rahulolu analüüsimisel. (Niit 2019)

Soovitusindeksi kasutamine töötaja kaasatuse hindamisel on uus trend, töötaja rahulolu hindamisel. Soovitusindeks, kui mõõdik, on läbi ajaloo saanud palju vastukaja rahulolu hindamisel, kuid see on ikkagi üks enim kasutusolev mõõdik. Töötaja soovitusindeksi kasutamisel saavad organisatsioonid infot, kas töötajad on nõus organisatsiooni soovitama oma sõpradele ja tuttavatele ning, kas nad panustavad ettevõtte maine tõstmisele. Nagu eelnevalt mainitud, on töötaja soovitusindeksi näitajad oluliselt madalamad, kui kliendi soovitusindeks

näitajad, kuna inimesed hindavad organisatsiooni, kus nad töötavad palju kõrgemata standardite järgi, kui teenust mida neile pakutakse.

### **1.3. Kliendi soovitusindeks**

Tuntumaid lojaalsuse eksperte, Frederick F. Reichheld on lojaalsuse mõistet selgitanud, kui valmisolekut investeerida aega koostöö tugevdamisse kas siis kliendi, töötaja või sõbra kaudu. Lojaalset klienti iseloomustab Reichheld, kedagi, kes oma sõpradele, perele ning kolleegidele räägib või soovitab ettevõtte toodet/teenust positiivses võtmes. Isiklikku soovitusi peab Reichheld üheks parimaks lojaalsuse indikaatoriks, kuna isikliku soovituselga riskitakse oma mainega. (Reichheld 2003)

Kliendi soovitusindeksit tutvustati esimest korda 2003. aastal Frederick F. Reichheldi poolt. Klientide rahulolu-uuringuid olid pikad ja keerulised ning juhtidel oli keeruline neid praktilistesse tegevustesse viia. Lisaks ei vaidlustatud ega auditeeritud uuringuid, kuna enamik tippjuhte, juhatuse liikmeid ja investoreid ei võtnud uuringuid eriti tõsiselt. Selle põhjuseks oli asjaolu, et uuringu tulemused ei olnud korrelatsioonis kasumi ega kasvuga. Selle tulemina lõi Reichheld kliendi soovitusindeksi mõõdiku. Reichheldi poolt loodud meetodis küsitakse klientide käest üksainus küsimus: “Kui tõenäoliselt soovitaksite antud ettevõtet oma sõbrale või kolleegile?” Selgus, et üksik küsitlusküsimus võib tegelikult olla kasulik kasvuprognos. Küsimus ei puuduta klientide rahulolu ega isegi lojaalsust. Pigem on see seotud klientide valmisolekuga soovitada toodet või teenust kellelegi teisele. Enamik uuritud tööstusharusid, kus kliendid olid piisavalt entusiastlikud ettevõtet sõbrale või kolleegi soovutama – ehk kõige tugevam märk klientide lojaalsusest – oli seotud ettevõtte kasvutempoga. Soovitates ettevõtet sõpradele, perele ja kolleegidele on üks parimaid lojaalsuse näitajaid, kuna klient ohverdab soovitusel tegemisel enda maine. (*Ibid.*)

Hilisemad uuringud on täheldanud, et kliendi soovitusindeks ei pruugi olla parim mõõdik kliendirahulolu uurimiseks. Kai Kristensen ja Jacob Eskildsen (2011, 249-253) toovad oma uuringus välja, et kliendi soovitusindeks on väga lihtne ja väga pedagoogiline, kuid ei anna usaldusväärset teavet klientide rahulolu ja lojaalsuse kohta. Kliendi soovitusindeks on populaarsust kogunud oma lihtsuse ja pedagoogilisuse pärast. See on antud mõõdiku eeliseks, kuid siiski ei ole see piisav, kuna ei paku piisavalt teadmisi. Statistik W. Edwardsina Deming

ütles kord: "Teadmistele ei ole asendust!" (ingl.keeles *"There is no substitute for knowledge!"*) ja kliendi soovitusindeks kahjuks ei paku piisavalt teadmisi (Kristensen, Eskildsen 2011, 249-253). Kuid endiselt kasutavad antud mõõdikut tänapäeval paljud edukad ja globaalsed ettevõtted nagu Facebook, Apple, Microsoft, Sony ja nii edasi (Bain & Company 2019).

Reichheldi poolt loodud meetodis küsitakse klientide käest üksainus küsimus: "Kui tõenäoliselt soovitaksite antud ettevõtet oma sõbrale või kolleegile?". Reichheldi kliendi soovitusindeksiga hinnatakse küsimust skaalal ühest kümneni. Kümme tähendab soovitust „äärmiselt tõenäoliselt“, viis tähendab neutraalset ja null tähendab „väga ebatõenäoliselt“. Kui uuriti sellel skaala klientide suunamise ja tagasiostu käitumist, leiti kolm loogilist klastrit. Kõrgeimad tagasiostu- ja soovituselga kliendid andsid küsimusele hindeks üheksa või kümme. "Passiivselt rahul" andsid hindeks seitse või kaheks ja "mittesoovitajad" andsid hinde vahemikus null kuni kuus. (Reichheld 2003)

Kliendi soovitusindeksi mõõdikut on lihtne kujundada ettevõtte vajaduste järgi. Teadlased ja oma alaspetsialistid on palju arutanud, kas antud mõõdik on ikkagi hea indikaator kliendi rahulolu ja soovituselga mõõtmiseks. Praktikas on see mõõdik kasutusel rahvusvahelistes ja globaalselt tuntud organisatsioonides. Seda enam, et paljud ettevõtted nagu Apple on ka tuntud töötajate rahulolu eestvedajana.

#### **1.4. Töötaja ja kliendi rahulolu seos majanduslike näitajatega**

Tehnoloogia ettevõtted seisavad silmitsi suure konkurentsiga ja edu saavutamiseks peavad nad saavutama eelise oma majandusharus. Tehnoloogia ettevõtte Facebook seisab silmitsi suure konkurentsiga, kuid Facebook on endiselt üks väärtuslikemaid ja kiiremini arenevaid ettevõtteid maailmas, olles 2017. aastal Fortune 500 nimekirjas 98. kohal (Fortune 2017). Facebookis on arvukalt lojaalseid töötajaid ja töötajate rahulolu organisatsioonis on kõrge, seetõttu proovivad töötajad anda endast kõik, et ettevõtte arengusse panustada (Crum 2015). (Pan 2018, 554)

Tagades töötajate huvid, hoolitsevad töötajad ettevõtte klientide rahulolu eest. Kui kliendi rahulolu on saavutatud tõuseb sellega organisatsiooni tulemuslikkus. Kui organisatsioon seab eesmärgiks, et töötajad saavutaksid oma isiklikud, professionaalsed ja finantsilised eesmärgid on ettevõttel suurema kaasatusega meeskond. Siin kohal on hea ära mainida Zig Ziglar's tsitaat:



“võid saada elult kõik, kui lihtsalt aidad piisavalt teisi inimesi saavutamaks seda, mida nad tahavad” (ingl. keeles “*You can get everything you want out of life if you just help enough other people get what they want*”). (Chen, Manning 2015, 265)

Kaasatud võtmeisikud on eduka organisatsiooni alustala. Palju artikleid ja raamatuid on välja antud teemal, mis kajastavad lojaalsuse loomist töötajate ja klienti seas. Vähe on neid, mis räägivad, et antud kaks tegurit on omavahel seotud, vähemalt teenindusettevõtetes. Rajades toimiv ja pikaajaline koostöö kasumlike klientide vahel, tuleb luua ka kauaaegne suhe võtmeisikutega ettevõttes, kes teenindavad kasumlikku klienti. On muljetavaldavaid tõendeid, et kasumlike äriklientide säilitamine on korrelatsioonis võtmeisikute hoidmisega organisatsioonis, mis omakorda on otseselt seotud ettevõtte kasumlikkusega. Täiesti selge, et suure varalise kahju toob ettevõttele kasumliku ärikliendi kui ka võtmetöötaja kaotamine. Mõlema puhul peab tegema investeeringuid, et taastada olukord nii ärikliendi kui töötaja lahkumise puhul. (Duboff, Heaton 1999, 8)

Seos töötaja lojaalsuse ja aktsionäride väärtuse vahel on mainitud mitmetes uuringutes. Mark Huselid analüüsis üle 3000 ettevõtte. Uuringu kohaselt organisatsioonid, kes seavad esikohale töötaja motivatsiooni, saavutavad kõrgema aktsiahinna ja bilansilise väärtuse suhte võrreldes ettevõtetega, kes seda ei tee. Ettevõtted, kes panustasid rohkem töötajate motivatsioonile, langes töötajate voolavus seitsmelt protsendilt ühele. (Duboff, Heaton 1999, 8 viidatud Friedman *et al.* 1998)

Frederick Reichheld'i (1996) lojaalsuseefekt arvutab otseselt klientide lojaalsuse positiivseid mõjusid. Reichheld mainib töötajate lojaalsuse tähtsust, kuid ei arvuta kliendi ja töötaja seost (Duboff, Heaton 1999, 9). William M. Mercer tegi uuringu suurettevõtetes, kus küsitles personalijuhte ja leidis, et enam kui pooled uuringus osalejad arvasid, et ebakvaliteetne töötajate meelitamine ja hoidmine toob endaga kaasa halva klienditeeninduse. See omakorda mõjutab suures osas ettevõtte kasumlikkust, kus halb klienditeenindus võib viia klientide lahkumiseni. (Duboff, Heaton 1999, 9 viidatud Mercer 1998)

Ettevõtte Sears on antud probleemiga tegelenud ja töötanud välja mudeli, mis näitab, kuidas kliendi rahulolu mõjutab tulude kasvu, näiteks klientide rahulolu parandamine viie punkti võrra suurendab omakorda tulude kasvu 0,5 protsenti. (Duboff, Heaton 1999, 9 viidatud Rucci *et al.*, 1998)

Klientide lojaalsus sõltub sageli vähemalt mingil määral konkreetsest suhtest kontaktisikuga. Kontaktisikust töötaja kaotamise hind võib põhjustada ulatuslikku kahju ettevõttele või siis põhjustada suhete halvenemist võtmeklientiga. Näiteks kui populaarse kasiino võõrustaja otsustab kasiinot vahetada, ehk siis minna tööle mõnda teise kasiinosse, järgnevad ka võtmekliendid. Sarnast efekti on märgatud ka rahvusvahelises panganduses. Kui võtmekliendi kontaktisik on pangast lahkunud, on järgnenud töötajale ka klient. (Duboff, Heaton 1999, 9)

Kõrge moraal ja silmapaistev saavutus käivad koos, kuid kumb tegur soosib kumba? Kas kõrge moraal viib kõrgemate majandus tulemusteni? Kuigi võib tunduda, et nendele küsimustele on olemas loogilised vastused, ei pruugi see tegelikkuses äris ja ettevõtluses nii lihtne olla. Frederick Reichheld, kes lõi soovitusindeksi mõõdiku, tõdeb et ta on pettunud andmetes, mis loovad seoseid töötaja rahulolu ja finantstulemuste vahel. Ei piisa ainult sellest, et töötajaid koheldakse hästi, vaid fookus tuleb seada töötajatele, kliendile ja aktsionärile. Olulised on kõik kolm tegurit – töötaja, tarbija/klient ja aktsionär, et tuua suuremat tulemuslikkust organisatsioonile. Kõrgelt motiveeritud töötajad on ettevõttele vajalikud juhul, kui nad suudavad kliendini viia täielikult ettevõtte olemuse ja luua suhte võtmekliendiga, mitte lihtsalt piirduda ühekordse tehinguga. (Grant 1998, 81)

Fortune artikkel mille on kirjutanud Linda Grant (1998, 81), toob välja statistika, kuidas töötaja lojaalsus ja rahulolu on seotud finantsnäitajatega. Ajakirja Fortune 1998. aastal välja antud “Fortune 100 Best” ettevõtete finantsnäitajate edetabel on hea näide, mis suhe on lojaalsuse ja soorituse vahel. Neljakümne viiest ettevõttest edetabelis saavutasid suurema tulu organisatsioonile. Kuuekümne ühe ettevõtte “Fortune 100 Best” edetabeli keskmine kogutulu on 27,5%. Kui “Russell 3000” olevate ettevõtete keskmine kogutulu on 17,3%. “Russell 3000” on börsiindeksi edetabel USA turul. Läbi kümne aasta kuvab sama muster, kus “Russell 3000” nimekirjas olevate ettevõtete kogutulu on olnud 14,8%, kui börsiettevõtete “Fortune 100 Best” edetabelis on olnud ettevõtete tulu 23,4 %. See on suur vahe, kui 1000 USD investeerida madala intressimääraga, kasvaks investeering kümnendiga 3976 USD-ni. Kui aga investeerida börsiettevõttes, mis on “Fortune 100 Best” edetabelis, siis kasvaks antud investeering 8188 USD-ni. (Grant 1998, 81)

Küsimuseks jääb ikka, kas edukas ettevõtte teeb töötajad õnnelikuks või on õnnelike töötajatega ettevõtte edukam? Ettevõtted, mis edukate finantsiliste näitajatega on eelnevalt välja toodud,

tegutsevad infotehnoloogia valdkonnas, kus töötajate rahulolu ja töö sooritus on kahtlemata tugevalt mõlemas suunas seotud. Motiveeritud töötajad on suur pluss aga ilmselt oleks kõik töötajad motiveeritud, kui nad töötaksid ettevõttes, mis on kasumlik. "Fortune Best 100" edetabelis, mis anti välja 1998. aastal, oli PeopleSoft läbi viie aasta edetabeli tipus ja kelle kogutulu oli 81,4%. Järgmised olid ettevõtted kelle sooritus ei jäänud PeopleSoft'ist sugugi maha, Compaq (67,2 % kogutulu), Intel (57,3% kogutulu) ja Cisco Systems (52,6% kogutulu). Antud ettevõtted juhtisid nii finantsnäitajate poolest kui ka töötajate rahuloluga. (*Ibid.*)

Ernst & Young'i aruandes öeldakse, et institutsionaalsed investorid ostavad aktsiaid suurema tõenäosusega, lähtudes ettevõtte võimest meelitada andekaid inimesi (Grant 1998, 81). Investoritel on kaheksa mõõdikut, üheks mõõdikuks on meelitavad ligi ja hoida parimaid töötajaid (Duboff, Heaton 1999, 9 viidatud Low, Siesfeld 1998).

Linda Grant avastas oma uuringus ettevõtted, kus töötajate rahulolu ja motivatsioon oli väga kõrge aga finantsnäitajad väga madalad. Esimeseks ettevõtteks, kelle ta välja toob on Southwest Airlines, nende kogutulu oli ainult 11% läbi viie aasta. Antud ettevõtte põhjal saab tõdeda, et isegi kõige motiveeritumate ja lojaalsemate töötajatega ei saa mööda vaadata konkurentsitihedast lennundus ettevõtte ärist. Sarnaselt Southwest Airlines'le on ka kaubanduskeskus Nordstorm tuntud oma suurepärase teeninduse tõttu. Nordstorm'i kogutulu oli 12,3%, kusjuures Ameerika Ühendriikide kaubanduskeskuste äri on väga konkurentsitihe. Antud ettevõtted ei ole finantsnäitajate poolest olnud kasumlikud aga töötajate motivatsioon on nendes ettevõtetes kõrge. (Grant 1998, 81).

Kas õnnelikud töötajad parandavad ettevõtte tulemuslikkust? Gallup tegi uurimuse, kus uuris 55 000 ettevõtte töötajat, et leida seos töötajate suhtumise ja ettevõtte majandustulemuste vahel. Antud uurimuses toodi välja 4 suhtumist, mis kokkuvõttes on tugevas korrelatsioonis suurema kasumiga. Need suhtumised olid (*Ibid.*, 81):

- töötajad tunnevad, et neile antakse võimalus teha iga päev seda, mida nad kõige paremini teevad;
- töötajad usuvad, et nende arvamus loeb;
- töötajad tunnevad, et nende kaastöötajad on pühendunud kvaliteedile;
- töötajad on loonud otsese ühenduse oma töö ja ettevõtte missiooni vahel.

Seos töö rahulolu, klientide rahulolu ja finantstulemuste vahel läbib "terve mõistuse" testi – on mõistlik, et töötajad, kellele meeldib nende töö, panevad kliendi vajadustele rohkem rõhku ja näevad selle nimel vaeva. Positiivse töötajate käitumise tulemusena suureneb klientide tarbimine, mis tähendab ettevõtte jaoks paremat finantstulemust. Linda Grant'i (1998, 81) kohaselt toovad õnnelikud töötajad suuremat tulu ettevõttele ja et kõige rahulolevamate töötajatega ettevõtetel oli keskmisest suurem tulu. Grant leidis, et üle 10 aasta "Fortune 100 Best" edetabelis olevad ettevõtted teenisid aktsionäridele 24% suuremat tootlust, võrreldes "Russell 3000" edetabelis olevate ettevõtetega. See lihtsustatud mudel pole siiski praktiline, leiavad Dan Lockhart ja Jeff Ellis (Lockhart, Ellis). Töötajate rahulolu mõju mõõtmiseks peab mudel võtma arvesse dünaamikat, mis mõjutab töötajate käitumist, klientide rahulolu ja finantstulemusi. (Lockhart, Ellis).

Kliendirahulolu ja müügi vahelist suhet komplitseerib hulk muutujaid. Kui saadakse aru, mis finantstulemusi mõjutavad, näiteks majanduslikud tingimused, geograafiline asukoht või tarbijabaas, võib klientide rahulolu ja finantstulemuste vahel seoseid tekitada. Näiteks on New Yorgi kaupluse tulud tõenäoliselt suuremad, kui mõne teise kaupluse, kuna kauplusest möödub arvukalt rohkem inimesi, kellel on võimalus kaupa osta. Ettevõtte tulu ja kasumi teenimist mõjutavad paljud muutujad. Raske on määratleda töötajate ja kliendi rahulolu seotust. Kliendi ja töötajate rahulolu mõju mõistmiseks on oluline sobiva analüüsiühiku määramine. Kas eesmärk on aru saada? Mis juhtub poe, üksikute klientide, toodete või hoopis mõnel teisel tasandil? Kui see on poe tasemel, tuleks kõik mõõtmed – töötajate rahulolu, klientide rahulolu, finantstulemused – koguda kaupluse tasandil. Selle põhjal saab kindlaks teha, millises kaupluses on kõrgeim nii töötajate kui ka klientide rahulolu ja parimad finantstulemused. Samamoodi võib neid muutujaid mõõta üksikute klientide tasandil. See tähendab, et tuleb kindlaks teha antud kliendile konkreetset teenust osutanud töötaja, samuti selle teenuse osutamise seotud tulu ja kasumi tuvastamine. Samuti peab olema kättesaadav iga töötaja rahulolu uuringu andmed, koos muude meetmetega. Ehkki näib, et töötajate ja klientide rahulolu ning majandustulemuste vahel on seos olemas, on selle suhte olemust raske mõõta. (*Ibid.*)

Käesolevas peatükis käsitleti erinevaid uuringuid, mis on läbi viidud töötaja ja kliendi rahulolu ning ettevõtte finantsnäitajate vahel. Uuringud on näidanud, et kasumlike äriklientide hoidmine on korrelatsioonis võtmeisikute säilitamisega organisatsioonis, mis omakorda on otseselt seotud ettevõtte kasumlikkusega. Kui ettevõtted töötavad kliendi ja töötaja hoidmise nimel lõimituna ja üheaegselt saavutatakse konkurentsieelis, mida on teistel raske ületada. Mainitud uuringud

toovad ka vastuolu töötaja, kliendi rahulolu ning finantstulemuste loomise vahel. Kliendirahulolu ja müügi vahelist suhet komplitseerib hulk muutujaid. Kui saadakse aru, mis finantstulemusi mõjutavad näiteks majanduslikud tingimused, geograafiline asukoht või tarbijabaas, võib klientide rahulolu ja finantstulemuste vahel seoseid tekitada. Tuleb võtta arvesse ka valdkonda, kus ettevõtte tegutseb, kui antud sektor ei ole majanduslikult kõige kasumlikum, siis isegi kõige motiveeritumate ja lojaalsemate töötajatega ei saa finantstulemusi parandada.

## **2. UURIMISMEETODID JA ALGANDMED**

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuritavast ettevõttest Vaimo. Kirjeldatakse ettevõtte eesmärke ja antakse ülevaade äriüksustest, mille andmeid uuringu läbiviimiseks analüüsitakse. Tuuakse välja uuritava ettevõtte töötaja soovitusindeksi, kliendi soovitusindeksi analüüsi kogumise meetodika ja samuti kirjeldatakse uuritava ettevõtte majanduslikke näitajaid, mida on uuringus kasutatud. Tuuakse välja analüüsimetoodi kirjeldus.

### **2.1. Uuritava ettevõtte lühituvustus**

Vaimo on 2008. aastal Rootsist idufirmana alguse saanud IT-ettevõtte (Vaimo 2019a). Antud töös kasutatakse Rootsi, Eesti, Suurbritannia, Lõuna-Aafrika ja Soome äriüksuste andmeid. Vaimo's vastutab iga äriüksus antud regiooni klientide eest, välja arvatud Eesti äriüksus, kus teenindatakse rahvusvahelisi kliente riikidest, kus Vaimo esindus puudub. Vaimo on projektipõhine organisatsioon, kus korraldatakse tööd lähtuvalt käimasolevatest projektidest, mis tähendab, et ettevõtte tulemused on seotud projektitähtaegadega. Ettevõttes on maatriks organisatsioonistruktuur.

Ettevõtte eesmärgiks on ettevõttevaheliste ning ettevõtja ja tarbija vaheliste e-kaubanduse ja müügikeskkondade täislahenduste pakkumine ning aidata ettevõtetel käivitada ja edendada oma e-äri. Ettevõtte klientide hulka kuuluvad mainekad brändid nagu Helly Hansen, Jack Daniel's, Dyson, Jagura, Kaubamaja, Selver, Bauhaus jne. Vaimo on esindatud 15 erinevas riigis. Vaimo grupis on töötajaid kokku 500 (Vaimo 2019a). Vaimo peaesmärgiks on kliendi rahulolu ja visiooniks on olla maailma juhtiv e-kaubanduse lahenduspartner. Vaimo pakub globaalset kohalolekut, see teeb ettevõttest kogunenud ja tugeva teenusepakkuja ning annab võimaluse töötada klientidega kogu maailmas. Ettevõtte pakutavad teenused on strateegia ja konsulteerimine, optimeerimise teenus, kasutaja kogemuse ja toote lahenduse teenus, pilve teenus ning e-kaubanduse platvormi ja tooteinfo haldussüsteemi arendus (Vaimo, 2019c). Vaimo

laieneb rahvusvaheliselt läbi ühissettevõtete ja tütarettevõtete, sisenetakse ainult turgudele, kus teatakse, et saavutatakse edu olles parim e-kaubanduse lahenduspartner. (Vaimo ... 2019)

Vaimos töötatakse aktiivselt ja igapäevaselt ettevõtte kultuuriga ja austatakse ettevõtte põhiväärtusi, milleks on meeskonnatöö, avatus, lõbu ja kõrge kvaliteet (Vaimo 2019b). Meeskonnatöö ettevõtte põhiväärtusena tähendab, et töötatakse koos ühiste eesmärkide nimel, austatakse üksteist ja jälgitakse loosungit – üks kõigi eest ja kõik ühe eest. Kui ollakse raskustes, tehakse koostööd ja toetatakse üksteist takistuste ületamisel. Avatus tähendab, et Vaimo's on avatud ja sõbralik töökeskkond, ollakse läbipaistvad, hinnatakse mitmekesisust, ollakse avatud mõtlemisega ja jagatakse teadmisi. Lõbu tähendab, et nauditakse koos huvitavaid, lõbusaid tegevusi nii tööle kui ka väljaspool tööaega. Vaimo's on sotsiaalne, positiivne ja mänguline suhtumine. Hinnatakse väljakutseid ja armastatakse võita. Kõrge kvaliteet tähendab, et ollakse liidrid oma tegevusvaldkonnas, soovitakse ennast arendada, ollakse innovaatilised, efektiivsed ja konkurentsivõimelised. Ollakse usaldusväärsed ja uhked kvaliteetse töö üle. (Vaimo 2019b)

## **2.2. Uuringu metoodika ja valimi kirjeldus**

Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse töötaja kaasatuse, kliendi rahulolu ja ettevõtte majandusnäitajate andmete kogumise meetodit ja andmete analüüsi meetodit.

### **2.2.1. Töötajate kaasatuse andmete kogumise meetod**

Vaimo alustas töötaja kaasatuse uuringuga 2017. aasta juulikuust. Uuringuks kasutatakse platvormi Peakon ja mõõdikuks on töötaja soovitusindeks. Varasemalt ei olnud ettevõtte kasutanud ühtegi mõõdikut töötajate kaasatuse, rahulolu, motivatsiooni või lojaalsuse mõõtmiseks. Uuringut saadetakse välja iga kuu, inglise keeles ja anonüümselt (lisa 1). Vaimo tegutseb väga kiiresti kasvavas infotehnoloogia valdkonnas ja e-kaubanduse sektoris, kuna ettevõtte kasv on olnud kiire soovitakse ka töötajate rahulolu uuringu andmeid saada kuu lõikes, et kiiresti tulemusi analüüsida ja vastavalt tegutseda.

Uuringus kasutatud küsimused panevad töötajaid mõtlema paljudele kaasamist mõjutavatele teguritele (rahulolu organisatsiooni kultuuri, töökeskkonna, karjäärivõimaluste, brändiga ja nii

edasi), mis on välja toodud peatükis 1.2. ning rakendama neid väga lihtsas otsustusprotsessis, kus tuleb hinnata küsimust: "Kui tõenäoline on, et soovitaksite ettevõtet töökohana?" (Dean 2019c)

Töötajad vastavad 15-le küsimusele skaalal null kuni kümme. Vastuse rühmitused on kolmes skaalas:

- mittesoovitajad (jäävad skaalal vahemikku null kuni kuus);
- passiivid (skaala vahemik seitse kuni kaheksa);
- soovitajad (skaala vahemik üheksa kuni kümme).

Uuringus esitatakse 15 küsimust. Küsimused, mis saadetakse töötajatele, koosnevad 14 põhitegurist (peatükk 1.2.) ja kaasamist mõjutavast küsimusest, milleks on: "Kui tõenäoline on, et soovitaksite Vaimot töökohana?". Uuringu küsimused on välja toodud lisas 1. Põhitegurites on üks kuni neli alaküsimust, põhitegurist saadetakse uuringu käigus välja ainult üks alaküsimus. Põhitegurite alaküsimused saadetakse välja rotatsioonis ehk iga kuu on erinev põhiteguri alaküsimus, välja arvatud viimane põhitegur, kus on ainult üks alaküsimus.

Põhitegurid annavad ülevaate ettevõtte töötajate kaasatust mõjutavatest teguritest. Nende tegurite puhul on kaasatud teaduslikke meetodikaid ja ehitatud üles praktilise lisandväärtuse raames (peatükk 1.2.). Ettevõtte otsustas kasutusel võtta soovitusindeksi mõõtmise platvormi, kuna ettevõtte tegutseb väga kiiresti arenevas valdkonnas, kus esmatähtsaks peetakse töötajate heaolu ja soovitakse kiiresti tagasisidet saada, et siis vastavalt sellele panna paika tegevusplaan. Antud sisendit kasutatakse ka ettevõtte järgnevate aastate strateegia planeerimisel.

Uuringus kasutatakse Eesti, Rootsi, Suurbritannia, Soome ja Lõuna-Aafrika äriüksuste töötajate soovitusindeksi andmeid kuu lõikes alates 2018 mai kuni 2019 septemberini. Valimi mahuks on 85. Uuringut on välja saadetud sellel ajavahemikul keskmiselt 236 töötajale ja uuringule on vastanud 142 töötajat. Vastamismäär töötaja soovitusindeksi uuringus on 58% (Tabel 1).

Töötaja soovitusindeksi uuringus osalejate arvutamisel kasutatakse keskmist näitajat ajavahemikul 2018 mai – 2019 september, kuna uuringut saadetakse anonüümselt välja ja ei ole võimalik kindlaks teha, kes töötajatest antud ajavahemikul uuringule vastas.



Tabel 1. Töötaja soovitusindeksi uuringu välja saatmise ja osalenute keskmised tulemused ajavahemiku 2018 mai – 2019 september

Äriüksus	Kogum	Vastanud	Vastamismäär, %
Eesti	34	17	50
Rootsi	66	42	64
Suurbritannia	34	20	59
Soome	54	30	56
Lõuna -Aafrika	40	23	58
<b>KOKKU</b>	<b>228</b>	<b>132</b>	<b>58%</b>

Allikas: autori koostatud.

### 2.2.2. Kliendi rahulolu andmete kogumise meetod

Uuritava ettevõtte põhieesmärk on kliendi rahulolu, antud eesmärgi mõõtmiseks kasutatakse kliendi soovitusindeksit. Kliendi soovitusindeksit hakati kasutama uuritavas ettevõttes 2018. aasta maikuust. Kliendi soovitusindeksit saadetakse välja vähemalt kaks korda aastas. Kliendi rahulolu uuring saadetakse välja aprillis ja oktoobris. Küsitlus saadetakse välja aprilli- ja oktoobrikuu esimesel nädala. Esimene meeldetuletus saadetakse välja 1-2 nädala pärast, aprilli ja oktoobri keskel.

Antud protsess algatatakse Vaimo globaalse turundusmeeskonna poolt. Klientidelt küsitakse üksainus küsimus: “Kui tõenäoliselt soovitaksite Vaimo’t oma sõbrale või kolleegile?” (lisa 2). Andmete kogumiseks kasutatakse kliendi soovitusindeksi kogumise platvormi AskNicely. Antud platvormist saadetakse ka meeldetuletusi, kui kliendid esimesel korral ei vasta. AskNicely’st liiguvad andmed edasi äriintelligentsuse platvormi, GoodData.

Vaimo kliendibaas on lai, alates väga väikestest klientidest, kellel on väiksem kulutamisevõime, kuni börsil noteeritud globaalsete ettevõteteni, kellel on Vaimo tuludele suur mõju. Vaimo võttis kasutusele kaalutud süsteemi kliendi soovitusindeksi arvutamisel, kus tähtsamad kliendid saavad suurema eelise võrreldes väiksemate klientidega. Kliendi soovitusindeks kaalutud süsteem aitab tuvastada Vaimo vaatenurgast iga kliendi olulisust. Mõõdikud on subjektiivsed ja hinde otsustab Vaimo globaalne müügijuht.

Kliendi soovitusindeks kaalu määratlemisel on kolm mõõdet - ettevõtte asukoht, ettevõtte aasta tulu ning ettevõtte brändi tugevus.

Tabel 2. Kliendi soovitusindeksi kaalutud süsteemi hindamine

Tegurid	Kriteerium	Hinne
Asukoht	Kui klient on aktiivne rohkem kui 10nes geograafilises piirkonnas	1 punkt
Kliendi aasta tulu	Kuni 30 000 € aastas	1 punkt
	Kuni 100 000 € aastas	2 punkti
	Kuni 200 000 €	3 punkti
	Kuni 500 000 € aastas	4 punkti
	Üle 500 000 € aastas	5 punkti
Brändi tugevus	Tuntud nišimängija (kas teatud vertikaalselt või teatud turul)	1 punkt
	Kõigile teada kaubamärk (rahvusvaheline kaubamärk)	2 punkti

Allikas: autori koostatud

Andmeid analüüsitakse kuu lõikes, kuigi uuringut saadetakse välja kaks korda aastas. Kui kliendi soovitusindeks ei ole muutunud, siis kasutatakse kuupõhiselt eelmise kuu andmeid. Riigipõhine soovitusindeks saadakse antud riigi keskmise soovitusindeksi kokku arvutamisel kasutades kliendi kaalutud soovitusindeksi süsteemi.

Kliendi soovitusindeksi uuringut saadeti välja uuritava ajavahemikul (mai 2018 – september 2019) Eesti, Rootsi, Soome, Suurbritannia, Lõuna-Aafrika äriüksustes 294 korda, 143 kliendile ja kliendi soovitusindeksile vastas 190 kontakti. Vastamismäär kliendi soovitusindeksile oli 65% (Tabel 3).

Ettevõtte peaesmärgiks on kliendi rahulolu, selle nimel töötavad kõik ettevõtte äriüksused ühiselt. Kliendi rahulolu mõõtmiseks otsustati kasutusel võtta kliendi soovitusindeksi mõõdik. Uurides erinevate globaalsete ettevõtete kliendi rahulolu mõõtmise süsteeme mõisteti, et soovitusindeks on kasutusel paljudes globaalselt tuntud ja rahvusvahelistes infotehnoloogia ettevõtetes ning andnud tugevat sisendit kliendi rahulolu parandamiseks praktilisest vaatenurgast.

Tabel 3. Kliendi soovitusindeksi uuringu välja saatmise ja vastanute arv ajavahemikul 2018 mai – 2019 september

Äriüksus	Klientide arv	Kogum	Vastanud	Vastamismäär, %
Eesti	11	23	16	70
Rootsi	42	82	45	55
Suurbritannia	19	44	26	59
Soome	21	55	28	51
Lõuna-Aafrika	50	90	75	83
<b>KOKKU</b>	<b>143</b>	<b>294</b>	<b>190</b>	<b>65</b>

Allikas: autori koostatud

### 2.2.3. Majandusnäitajate kogumise meetod

Antud uuringus analüüsitakse töötaja soovitusindeksi mõju ettevõtte tulemuslikkuse näitajatele. Tulemuslikkuse näitajatena analüüsib töö autor ettevõtte äriüksuste kasumi ja kasvu näitajaid kuu lõikes. Töö autor analüüsib töötaja soovitusindeksi mõju majanduslikele näitajatele, milleks on ettevõtte kasumi ja kasvu tunnused, kogus töö autor ka äriüksuste tööjõukulu ja ettevõtte teenustasude näitajad, sest antud näitajad mõjutavad oluliselt ettevõtte kasvu ja kasumi tunnuseid. Andmete kogumiseks on kasutatud äriintelligentsuse platvormi GoodData.

Vaimo 2018. aasta strateegias on välja toodud, et ettevõtte pikaajaline ja jätkusuutlik kasv peab olema vahemikus 30-40% ning 2019. aasta strateegias on kasvuks 20-40%. Ettevõtte kasumimarginaal 2018 ja 2019 aasta strateegia kohaselt peab olema 10-15%. (Vaimo ... 2018, Vaimo ... 2019). Ettevõtte kasvu ja kasumi tunnuse andmed sisestatakse kuu lõikes Vaimo äriintelligentsuse platvormi, GoodData. Andmesisestust teeb ettevõtte finantsosakond koostöös kõikide Vaimo äriüksustega.

Antud töös kasutatakse kasumi ja kasvu tulemuslikkuse muutuste määra kuu lõikes vahemikus 2018 mai – 2019 september. Ettevõtte mõõdab kasvunäitajaid kvartaalselt ja võrdleb seda eelneva aasta näitajatega. Uuringus on kasutatud kasvu tulemuslikkuse muutuse määra ühe eelarveveerandi ja eelmise kvartali vahel. Kasuminäitajat võrreldakse eelmise aasta näitajatega. Kasuminäitajad põhinevad EBITDA marginaalil mis on 12 kuu kasum enne intresse, makse,

kulumit ja amortisatsiooni, mis on jagatud 12 kuu müügikäibega. Uuringus kasutatakse kasumi ja kasvu tulemuslikkuse muutuste määra protsentides, kuna tulemuslikkuse muutuste määra protsent toob välja antud tunnuste muutused kuu lõikes.

Uuringus on kasutatud ka ettevõtte tööjõukulu ja teenustasu näitajaid, et leida töötaja soovitusindeksi mõju majanduslikele näitajatele. Autor toob välja ka tööjõukulu näitajate kogumise meetodi. Tööjõukulu andmed on kogutud kuu lõikes ajavahemikul 2018 mai – 2019 september. Tööjõukulu on aruandeperioodil töötajatele makstud palkade, aga ka tööandja makstavate töötajate hüvitiste ja palgamaksude summa. Teenustasu koosneb ettevõtte pakutavate teenuste summast, mis äriüksuste lõikes võib erineda. Vaimo on projektipõhine organisatsioon, kus korraldatakse tööd lähtuvalt käimasolevatest projektidest, mis tähendab, et ettevõtte tulemused on seotud projektitähtaegadega. Oluliseks faktoriks on ka teenustasu laekumise tähtaeg, milleks võib olla 30 kuni 90 päeva. Ühe projekti kestvus on keskmiselt kolmest kuust kuni kuue kuuni. Ettevõtte pakutavad teenused globaalselt on strateegia ja konsulteerimine, optimeerimise teenus, kasutaja kogemuse ja toote lahenduse teenus, pilve teenus ning e-kaubanduse platvormi ja tooteinfo haldussüsteemi arendus. (Vaimo ... 2019)

#### **2.2.4. Andmeanalüüsi meetodika**

Magistritöö andmete analüüsimisel kasutati mitmest lineaarset regressiooni mudelit. Uuringu käigus koguti töötaja soovitusindeksi, kliendi soovitusindeksi, ettevõtte kasumi ja ettevõtte kasvu näitajad viie äriüksuse (Eesti, Rootsi, Suurbritannia, Soome, Lõuna-Aafrika) põhjal. Osaliselt uuringus käsitletud andmed on majandusnäitajad, mis on mõjutatud väga erinevatest teguritest. Töö autor lisas uuringu analüüsi ka ettevõtte teenustasu ja tööjõukulu näitajad, kuna antud majandusnäitajaid mõjutavad ettevõtte kasumi ja kasvu tunnuseid.

Reaalsust võimalikult hästi kirjeldavate seoste saamiseks kasutati mitme argumenttunnusega mudelit. Mitmese regressioonmudeli puhul on Y sõltuv ehk funktsioonitunnus ja  $X_1$ ,  $X_2$  jne argumenttunnused ehk sõltumatud tunnused ehk regressorid. Antud andmete analüüsimiseks kasutati Ms Excel'i programmi *Regression* komplektist *Data Analysis*. Valimi mahuks oli 85 ja argumenttunnuste arvuks 5. Regressioonmudeli olulisuse kontrollimiseks kasutati olulisuse nivood 0,05. Autor ei analüüsinud äriüksuseid eraldi, vaid analüüsis kõigi üksuste andmeid ühese tunnusena. Viidi läbi neli erinevat analüüsi:

1. analüüsiti töötaja soovitusindeksit sõltuva ehk funktsioon tunnusest et näha millised argumenttunnused mõjutavad töötaja soovitusindeksit (lisa 3);
2. analüüsiti kliendi soovitusindeksit sõltuva ehk funktsioon tunnusest (lisa 4);
3. analüüsiti kasvu tunnust sõltuva tunnusest (lisa 5);
4. analüüsiti kasumi tunnust sõltuva tunnusest (lisa 6).

Millal saame öelda, et antud mudel kirjeldab piisavalt hästi sõltuvtunnuse käitumist? Determinatsioonikordaja ( $R^2$ ) näitab mudeli kirjeldusevõimet, kuid kui suur peab determinatsioonikordaja ( $R^2$ ) olema, et leiaksime kinnitust  $Y$  tunnuse käitumisele? Majandusnähtuste kirjeldamisel kasutatakse tihti mudeleid, mille determinatsioonikordaja on 0,2 ja 0,4 vahel, mõnikord isegi veel väikesem (Sauga, 465). Et eristada, kas antud mudel väljendab juhuslikku seost või mitte, kasutatakse regressioonianalüüsi tulemuste dispersioonanalüüsi ehk regressiooni ANOVA-t. Regressiooni dispersioonanalüüsi ANOVA-ga leitakse vastus, kas funktsioonitunnuse  $Y$  varieerumine on tingitud argumenttunnuste  $X_1$  varieerumisest, mis mõjutab tunnust  $Y$  regressiooniseose kaudu, või on tunnuse  $Y$  varieerumine juhuslik (Sauga 466-467). Nelja mudeli analüüsis tuuakse välja regressioonimudeli statistilise olulisuse näitajad. Töö autor toob välja ka tunnuste kordajad, et tuvastada kordaja olulisuse tõenäosuse kaudu.

ANOVA osas leiti olulisuse tõenäosuse (*Significance F*), mida võrreldi olulisuse nivooga 0,05. Olulisuse tõenäosuse võrdlemises jäädi nullhüpoteesi juurde ja analüüsiti, kas mudel on statistiliselt oluline või mitte.

Andmeanalüüsi käigus teisendati teenustasu ja töøjõukulu ühikuid. Teenustasu ja töøjõukulu mastaabikordajaks on 0,001. Mastaabikordaja lisati, et saada suuruse väärtus kõikides ühikutes sarnane. Töötaja ja kliendi rahulolu andmed on esitatud soovitusindeksi mõõdikus, vahemikus -100 kuni 100. Äriüksuste kasumi ja kasvu parameetrid on esitatud protsentides, töøjõukulu ja teenustasu parameetrid on esitatud eurodes (tuhandetes eurodes).

### **3. TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD**

Kolmandas peatükis toob autor välja magistritöö analüüsi tulemused, esitab järeldused ning teeb ettepanekud uuringu kohta.

Töökeskkond on tänapäeva ühiskonnas pidevas muutumises ja üha enam pööravad ettevõtted tähelepanu töötaja rahulolule ja töötamiskeskkonnale. Ettevõtted seavad esikohale ja väärtustavad töötajate rahulolu, sidudes töötajate eesmärke ettevõtte eesmärkidega, tagatakse suurem töötajate kaasatus ja ollakse konkurentsieelises.

#### **Töötaja kaasatust mõjutavad tegurid**

Töö esimese uurimisküsimuse vastusena toob autor välja töötajate kaasatust mõjutavad tegurid. Teaduslikke uuringute selgub, et töö võib olla motivatsiooni, pühendumise, edu ja isegi eneseteostuse koht (Maslow 1970). Töötajate kaasamise kontseptsioon (Maslow 1970) viitab, et töökohal on võimalik luua positiivne ja energiat andev keskkond. Töötajate kaasamine puudutab indiviidi, mitte masse ja see on isiklik otsus, mida ei saa volitada ega sundida. Tööl osalemine on isiklik kogemus, mis on lahutamatu osa inimeseks olemise individualistlikust olemusest. (Shuck, Wollard 2010, 102) Töötajate kaasatuse väljundid on töötajad, kes on produktiivsemad, kasumlikud, tervemad, vähem tõenäolisemad ettevõttest lahkuma, kes puuduvad töölt vähem ja on nõus rohkem panustama (Shuck, Wollard 2010, 90 viidatud Buchanan, 2004; Fleming, Asplund 2007; The Gallup Organization 2001; Wagner, Harter 2006). Kaasatud ja lojaalsed töötajad jagavad oma teadmisi, parandavad töömoraali, lahendavad konflikte, aitavad kolleege, soovivad parendusi ja nii edasi (Goodman 2013). Kõik eelnevalt mainitud tegurid mõjutavad ettevõtte toimimist, aitavad ettevõttel tõhusamalt ja tulemuslikumalt tegutseda, ning tagavad ettevõtte arengu ja jätkusuutlikuse.

### **Töötaja soovitusindeksi mõju kliendi soovitusindeksile**

Töö teise uurimisküsimusena leiab autor vastuse küsimusele, kuidas töötajate soovitusindeks uuritavates äriüksustes mõjutab kliendi soovitusindeksit. Antud analüüsiks lisati mitmeseregressiooni esimesse mudelisse kliendi soovitusindeks sõltuvaks tunnuseks (lisa 4). Analüüsi tulemusena saame väita, et determinatsioonikordaja ( $R_2$ ) antud mudeli puhul, kus  $Y$  ehk sõltuvtunnus on kliendi soovitusindeksi mudeliga kirjeldatud 44% kliendi soovitusindeksi varieerumist. Standardviga antud mudelil on 36,76 ning valimi maht on 85.

Mudel tervikuna on statistiliselt oluline,  $F$ -testi olulisuse tõenäosusega  $9,1 \cdot 10^{-9} < 0,05$ . Töötaja soovitusindeks on statistiliselt oluline nivool 0,05 ( $p = 2,74 \cdot 10^{-7} < 0,05$ ). Kasumi logaritm ei ole statistiliselt oluline ( $p = 0,07 > 0,05$ ). Kasvu logaritm on statistiliselt oluline ( $p = 0,00 < 0,05$ ). Tööjõukulu logaritm ei ole statistiliselt oluline ( $p = 0,06 > 0,05$ ). Teenustasu logaritm on statistiliselt oluline ( $p = 8,73 \cdot 10^{-5} < 0,05$ ).

Regressiooni tabeli (lisa 4) kahes viimases veerus on toodud usaldusvahemiku alumine ja ülemine piir iga parameetri kohta. Argumenttunnused, mis ei ole statistiliselt olulised – kasum ja tööjõukulu, on alumine ja ülemine piir vastandmärgilised. See tähendab, et vastav usaldusvahemik sisaldab arvu 0 ehk kordaja võib olla 0, mis tähendab, et antud parameetrid ei ole olulised. Järelikult võime parameetrite statistilise olulisuse üle otsustada ka usaldusvahemike alusel.

Mudeli põhjal saame vastuse, et töötaja soovitusindeks mõjutab kliendi soovitusindeksit statistiliselt. Analüüsi tulemusena saame vastuse, et töötaja soovitusindeks mõjutab kliendi soovitusindeksi varieerumist 44%. Samuti saame statistilise tõestuse, et äriüksuste kasvu parameeter mõjutab kliendi rahulolu varieerumist 44%. Vastavalt tulemustele saadakse vastus uurimisküsimusele, kuidas töötajate soovitusindeks uuritavates äriüksustes mõjutab kliendi soovitusindeksit. Magistritöös selgub, et töötaja soovitusindeks mõjutab antud äriüksustes kliendi soovitusindeksit.

### **Töötaja soovitusindeksi mõju majanduslikele näitajatele (kasv, kasum)**

Leidmaks vastuse kolmandale uurimisküsimusele, kuidas töötaja soovitusindeks mõjutab majanduslike näitajaid, milleks on töö autor valinud äriüksuste kasumi ja kasvu näitajaid.

Analüüsib autor mudelit, kus sõltuvtunnuseks on äriüksuste kasv ja kasum, et saada vastus millised argumenttunnused mõjutavad kasvu ja kasumi näitajat.

Autor analüüsib mitmese regressiooni mudeli põhjal, kus Y tunnuseks on kasvu näitaja (lisa 5). Analüüsi tulemusena saame väita, et determinatsioonikordaja ( $R_2$ ) antud mudeli põhjal, kus sõltuvtunnus on äriüksuste kasvutunnus, on kirjeldatud 34% kasvu varieerumist. Standardhälve mudelis on 22,83 ja valimi maht on 85.

Mudel tervikuna on statistiliselt oluline,  $F$ -testi olulisuse tõenäosus  $3,05E \cdot 10^{-6} < 0,05$ . Kasumi logaritm on statistiliselt oluline nivool 0,05 ( $p = 0,02 < 0,05$ ). Kliendi soovitusindeksi logaritm on statistiliselt oluline ( $p = 0,00 < 0,05$ ). Töötaja soovitusindeksi logaritm ei ole statistiliselt oluline ( $p = 0,39 > 0,05$ ). Tööjõukulu näitaja on statistiliselt oluline ( $p = 0,00 < 0,05$ ). Teenustasu näitaja on statistiliselt oluline ( $p = 2,24 \cdot 10^{-6} < 0,05$ ).

Regressiooni tabeli (lisa 5) kahes viimases veerus on toodud usaldusvahemiku alumine ja ülemine piir iga parameetri kohta. Antud parameeter, mis ei ole statistiliselt oluline on töötaja soovitusindeks, kus alumine ja ülemine piir on vastandmärgilised. See tähendab, et vastav usaldusvahemik sisaldab arvu 0 ehk kordaja võib olla 0, mis tähendab, et need parameetrid ei ole olulised.

Mudeli põhjal saame osaliselt vastuse uurimisküsimusele, kuidas töötaja soovitusindeks mõjutab majanduslikke näitajaid. Esmalt analüüsiti majandusnäitajana kasvu tunnust. Töötajate soovitusindeks ei mõjuta kasvu majandusnäitajat. Sellest mudelist leidis autor tõestuse, et kliendi soovitusindeks mõjutab kasvu majandusnäitajat.

Järgnevalt analüüsitakse majandusnäitaja teist tegurit, milleks on kasum, kuna uurimisküsimusena soovitakse vastust majandusnäitajate seosele.

Autor teeb järgnevalt mitmese regressioonianalüüsi mudeli, kus sõltuvaks tunnuseks on kasumi tunnus, et näha argumenttunnuste mõju kasumile (lisa 6). Analüüsi tulemusena saame väita, et determinatsioonikordaja ( $R_2$ ) antud mudeli põhjal, kus Y ehk sõltuvtunnus on äriüksuste kasumi



näitaja, on mudeliga kirjeldatud 17% kasumi varieerumist. Standardhälve antud mudelis on 8,08. Valimi maht on 85.

Mudel tervikuna on statistiliselt oluline,  $F$ -testi olulisuse tõenäosus  $0,01 < 0,05$ . Kliendi soovitusindeksi logaritm ei ole statistiliselt oluline nivool 0,05 ( $p = 0,07 > 0,05$ ). Töötaja soovitusindeksi logaritm ei ole statistiliselt oluline ( $p = 0,07 > 0,05$ ). Kasvu logaritm on statistiliselt oluline ( $p = 0,02 < 0,05$ ). Tööjõukulu näitaja ei ole statistiliselt oluline ( $p = 0,35 > 0,05$ ). Teenustasu näitaja ei ole statistiliselt oluline ( $p = 0,17 > 0,05$ ).

Tabeli kahes viimases veerus on toodud usaldusvahemiku alumine ja ülemine piir iga parameetri kohta (lisa 6). Antud parameetrid, mis ei ole statistiliselt olulised, on kliendi soovitusindeks, töötaja soovitusindeks, tööjõukulu ning teenustasu, kuna alumine ja ülemine piir on vastandmargilised. See tähendab, et vastav usaldusvahemik sisaldab arvu 0 ehk kordaja võib olla 0, mis tähendab, et antud parameetrid ei ole olulised.

Kasvu ja kasumi analüüsimudelite põhjal saame vastuse uurimisküsimusele, kuidas töötaja soovitusindeks mõjutab majanduslikke näitajaid (kasum, kasv). Analüüsi tulemusena saame vastuse, et töötaja soovitusindeks ei mõjuta majandusnäitajate (kasum, kasv) tunnuseid. Kasvu mudeli analüüsist saame väita, et kliendi soovitusindeks mõjutab kasvu näitajat ja antud mudeliga on kirjeldatud 34% kasvu varieerumist. Kasvu mudelist tuli välja mõju kliendi soovitusindeksi ja kasvu sõltuvtunnuse vahel, selle tulemusel soovib autor teha veel ühe mudeli, kus sõltuvaks tunnuseks on töötaja soovitusindeks, et näha millised argumenttunnused mõjutavad töötaja soovitusindeksit.

### **Kliendi soovitusindeksi ja majanduslike näitajate mõju töötaja soovitusindeksile**

Esimesest mudelist saime seose töötaja soovitusindeksi mõjust kliendi soovitusindeksile. Kasvu analüüsi mudelist saime seose, et kliendi soovitusindeks mõjutab kasvu näitajat. Töö autor koostab veel ühe mudeli, kus analüüsib töötaja soovitusindeksit sõltuva tunnuseks, et näha millised argumenttunnused mõjutavad töötaja soovitusindeksit (lisa 3). Analüüsi tulemusena saame väita, et determinatsioonikordaja ( $R_2$ ) antud mudeli põhjal, kus  $Y$  ehk sõltuvtunnus on töötajate soovitusindeks on mudeliga kirjeldatud 36% töötaja soovitusindeks varieerumist. Standardhälve antud mudelis on 11,46 ning valimi maht on 85.

Mudel tervikuna on statistiliselt oluline,  $F$ -testi olulisuse tõenäosusega  $9,98 \cdot 10^{-7} < 0,05$ . Kliendi soovitusindeksi logaritm on statistiliselt oluline nivool 0,05 ( $p = 2,74 \cdot 10^{-7} < 0,05$ ). Kasumi logaritm ei ole statistiliselt oluline ( $p = 0,07 > 0,05$ ). Kasvu logaritm ei ole statistiliselt oluline ( $p = 0,39 > 0,05$ ). Tööjõukulu logaritm ei ole statistiliselt oluline ( $p = 0,20 > 0,05$ ). Teenustasu logaritm ei ole statistiliselt oluline ( $p = 0,27 > 0,05$ ).

Neljanda regressioonmudeli kahes viimases veerus on toodud usaldusvahemiku alumine ja ülemine piir iga parameetri kohta. Kasumi, kasvu, tööjõukulu, teenustasu parameetrid ei ole statistiliselt olulised, kuna neil on alumine ja ülemine piir vastandmärgilised. See tähendab, et vastav usaldusvahemik sisaldab arvu 0 ehk kordaja võib olla 0, mis tähendab, et antud parameetrid ei ole olulised.

Antud mudeli põhjal saame vastuse, et kliendi soovitusindeks mõjutab töötaja soovitusindeksit statistiliselt. Kliendi soovitusindeks mõjutab töötaja soovitusindeksi tunnuse varieerumist 36% osas.

### **Analüüsi tulemused kokkuvõtvalt**

Antud uuringus on hinnatud mitut erineva seletava tunnuste komplektiga mudelit, töö autor esitab mudelite kordajad ning standardvead tabelis (Tabel 4). Tärnidega on tähistatud millised kordajad on statistiliselt olulised (\*\*\*) tähistab olulisust nivool 0,01, \*\* tähistab olulisust nivool 0,05 ning \* olulisust nivool 0,1). Valimi maht ja determinatsiooni kordajad on esitatud tabeli viimastel ridadel.

Mitmese regressioonmudeli analüüsi tulemusena saame vastuse uurimisküsimusele, kuidas töötaja soovitusindeks mõjutab kliendi soovitusindeksit. Analüüsi tulemusena saame vastuse, et töötaja soovitusindeks mõjutab kliendi soovitusindeksit. Töös oli püstitatud ka teine uurimisküsimus, kuidas töötaja soovitusindeks mõjutab majanduslike näitajaid (kasum, kasv). Analüüsi tulemusena saame vastuse, et töötaja soovitusindeksi mõju majanduslikele näitajatele ei saanud vastust. Töö autor leidis kaudse seose töötaja soovitusindeksi mõjust majanduslikele näitajatele. Nimelt leidis autor seose, et kliendi soovitusindeks mõjutab kasvu tunnust. Esimesest mudelist saime vastuse, et töötaja soovitusindeks mõjutab kliendi soovitusindeksit. Uuringu

tulemusena saab autor väita, et töötaja soovitusindeks mõjutab ühte majandusnäitajat, kasvu, läbi kliendi soovitusindeksi. Töö autor leidis kaudse seose töötaja soovitusindeksi ja majandusnäitaja kasvu tunnuse vahel.

Tabel 4. Regressioonimudelite analüüsi tulemused tabeli kujul

	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3	Mudel 4
Vaba liige	-73,448 (17,62)	38,255 (11,30)	7,646 (4,19)	23,317 (5,47)
Töötaja soovitusindeks	1,714*** (0,30)	-0,192 (0,22)	0,144* (0,08)	–
Kliendi soovitusindeks	–	0,205*** (0,07)	-0,045* (0,02)	0,167*** (0,03)
Kasum	-0,933* (0,50)	0,757** (0,31)	–	0,290* (0,16)
Kasv	0,532*** (0,17)	–	0,095** (0,04)	-0,048 (0,06)
Tööjõukulu	0,162* (0,08)	-0,198*** (0,05)	-0,018 (0,02)	0,035 (0,03)
Teenustasu	-0,154*** (0,04)	0,113*** (0,02)	-0,012** (0,01)	0,014 (0,01)
R <sup>2</sup>	44%	34%	17%	36%
n	85	85	85	85

Allikas: autori koostatud

Organisatsioonid, kes seavad esikohale töötajate rahulolu, mõistavad, et panustades töötajate rahulolusse saavutatakse ettevõtte eesmärgid. Uuritava ettevõtte peaesmärgiks on kliendi rahulolu, uuringu tulemusena saame vastuse, et töötajate rahulolu mõjutab kliendi rahulolu, mis on ettevõtte peaesmärgiks. Saavutades töötajate rahulolu tagab see ka ettevõtte peaesmärgi tulemuse saavutamise. Ettevõtted, kes tähtsustavad teadmisi ja andekust varadele, saavutavad eelise, mida on konkurentidel raske ületada. Töötajad, kes on oma tööga rahul, panustavad ettevõtte arengusse. Antud uuringu käigus saime kaudse tõestuse, et töötajate rahulolu mõjutab ettevõtte kasvu läbi kliendi rahulolu. Ettevõtte kasvu tunnuse mõjutamine läbi kliendi rahulolu

näitab, et saavutades ettevõtte jätkusuutlikus, peavad organisatsioonid panustama töötajate kaasatusele.

Andmed, mida on kasutatud uuringus mõjutavad paljud välised tegurid. Uuritav ettevõtte on projektipõhine organisatsioon, kus korraldatakse tööd lähtuvalt käimasolevatest projektidest, mis tähendab, et ettevõtte majandustulemused on seotud projektitähtaegadega. Uuringus on kasutatud kasumi ja teenustasu tunnust, mis on otseselt seotud projektitähtaegadega. Oluliseks teguriks on teenustasu laekumisetähtaeg, mis võib kliendist olenevalt varieeruda, teenustasu laekumise tähtaeg võib olla 30st päevast kuni 90ne päevani. Kuna uuringu andmed on kogutud kuu lõikes tuleb tunnuste analüüsimisel arvestada ajalist nihet. Antud uuringus on kasutatud viie erineva äriüksuse tunnuseid ja äriüksused asuvad erinevates riikides, seega tuleb arvestada ka riigi majandusnäitajatega. Töös on analüüsitud äriüksuste andmeid ühese tunnusena, analüüsides äriüksuseid eraldi tuleb arvestada ka äriüksuse kohaliku riigi majandusnäitajatega. Töö autor analüüsis äriüksuseid ühese tunnusena, kuna andmete maht analüüsima äriüksuseid eraldi ei olnud piisav. Uuringus on kasutatud tööjõukulu tunnust, mis on seotud äriüksuse kohaliku maksusüsteemiga, mis omakorda mõjutab tööjõukulu tunnust.

Kliendi soovitusindeksit saadetakse uuritavas ettevõttes välja kaks korda aastas, antud tunnuste näitajate puhul tuleb arvestada samuti ajalise nihkega, uuringut ei saadeta välja iga kuu. Kliendi soovitusindeksi arvutusel kasutatakse kaalutud süsteemi, mis mõjutab otseselt kliendi soovitusindeksi näitajaid, kaalutud süsteem on subjektiivne, kuna hinnangu otsustab ettevõtte müügijuht.

Uuringus on kasutatud andmeid, mis on kogutud ajavahemikul mai 2018 – september 2019. Antud uuringu analüüsi oleks huvitav uuesti läbi viia kui valimi maht uuritavate tunnuste kohta oleks suurem ja pikemaajalisem. Kui valimi maht oleks suurem saaks uuringut läbi viia ka äriüksuste kohta eraldi.

Töötaja ja klientide rahulolu on vaid üks paljudest muutujatest, mis mõjutavad majandustulemusi. Kui kõiki teisi muutujaid ei arvestata, võib tõelist suhet olla võimatu tuvastada. Ei tohiks järeldada, et kõrge rahulolu suurendab koheselt ettevõtte tulusid. Tuleb arvestada ka majandusharuga, kus ettevõtte tegutseb. Nagu töös eelnevalt on välja toodud, võib

töötajate rahulolu olla väga kõrge, kuid ettevõtte majandusnäitajad ei ole tulemuslikud. Tuleb arvestada valdkonda, kus ettevõtte tegutseb, mis oma konkurentsitiheduse poolest ei saa kunagi olla väga tulemuslik.

### **Ettepanekud ja soovitused**

Paljud tegurid, mis mõjutavad klientide rahulolu ja finantstulemusi, võivad ettevõttest ettevõttesse ja majandusharus erineda. Ettevõtetel tuleb oma tooteid ja teenuseid põhjalikult analüüsida ning arvestama peab kõikide teguritega, mis mõjutavad kliendi rahulolu ja ettevõtte tulemuslikkust. Seejärel peavad organisatsioonid tuvastama mõõdetavad komponendid, mis aitavad hinnata töötajate käitumise mõju klientide rahulolule ja finantstulemustele. On palju täiendavaid muutujaid, mida tuleb mõõta ja arvesse võtta, et teha kindlaks, kas ja mil määral on seos töötajate rahulolu, klientide rahulolu ja finantstulemuste vahel. (Lockhart, Ellis)

Uuringus kasutatavaid näitajaid analüüsides leidis autor töötaja soovitusindeksi mõju kliendi soovitusindeksi ning kaudse seose töötaja soovitusindeksi mõjust ettevõtte kasvu näitajale läbi kliendi soovitusindeksi. Antud tulemusena saame vastuse, et pöörates tähelepanu töötajate heaolule ja seades esikohale töötajate heaolu, saavutab uuritav ettevõtte oma põhieesmärgi, milleks on kliendi rahulolu. Samuti mõjutab töötaja heaolu kaudselt ettevõtte jätkusuutlikkust. Ettevõtte kasvu mõjuteguritena ei tooda välja ega tähtsustata tihti töötajate rahulolu, kuid arvestades tänapäeva kiiresti kasvavat ühiskonda, kus üha enam pööratakse tähelepanu andekusele mitte varadele, on see tähtsaks sisendiks ettevõtte strateegia planeerimisel ja ettevõtte jätkusuutlikkuse arendamisel.

Suure varalise kahju toob ettevõttele kasumliku ärikliendi kaotamine kui ka võtmetöötajate kaotamine. Kasumlike äriklientide säilitamine on seotud võtmeisikute hoidmisega organisatsioonis, mis omakorda on otseselt seotud ettevõtte kasumlikkusega. Magistritöö tulemusena saame vastuse, et töötajate rahulolu ja hoidmine organisatsioonis mõjutab klientide rahulolu ja hoidmist ettevõttes. Selle tulemusena sai autor vastuse, et klientide rahulolu mõjutab ettevõtte kasvu, mis on organisatsiooni jätkusuutlikkuse tunnuseks. Seega tuleb ettevõttel esikohale seada nii töötajate rahulolu kui ka klientide rahulolu. Infotehnoloogia sektoris on tööjõukulud märkimisväärselt suuremad kui teistes majandusharudes, seega peab tegema investeeringuid, et taastada olukord nii ärikliendi kui töötaja lahkumisel.

Ettevõtted peavad hoiduma traditsioonilisest lähenemisest, kus äriklientidele fokuseeritakse ainult turundus- ja müügiesakonnas ning kus teised üksused keskenduvad töötajatele. Tõeline lisandväärtuse kasv saavutatakse, kui antud barjäärid ületatakse. Esimeseks sammuks antud tegevuse juures on luua integreeritud kliendi/töötaja hoidmisplaan, kus kehtestatakse printsiibid, milleks on analüüsida ja viia täide kahene fookus. Ettevõtted, kes on olnud edukad rakendamises kliendi/töötaja hoidmise plaani on kasutanud alljärgnevat printsiipi (Duboff, Heaton 1999, 11):

1. Tuleb keskenduda spetsiifilisele segmendile. Liiga tihti otsustavad ettevõtted, et teatud muudatuste elluviimiseks peab neid rakendama organisatsiooni üleselt. Organisatsiooniüleseid muudatused on tihti raharaiskamine, isegi kui antud muudatus on motiveeriv teatud rühmale töötajatele, on antud muudatus kõigile kättesaadav, sealhulgas töötajatele/klientidele, keda ei ole kasumlik organisatsioonis hoida. Teha organisatsioon või kogu kliendibaas üheks grupiks on küllaltki riskantne, kuna iga tehtava muudatusega kaasneb ka investeeringu madal tootlikkus. Grupeerides teatud rühm töötajaid ning kliente, saame garanteerida suurem investeeringu tootlikkuse, mis on rakendatud antud muudatusse.
2. Boonused üksi on harva efektiivsed. Boonused, mis ei too endaga kaasa muudatusi töötaja käitumises pikemas perspektiivis ei toimi. Rõhuda tuleks lojaalsuse loomisele, mitte keskenduda tööjõuoolavuse vähendamisele. Pikaajaline ja väärtuslik suhe nii töötaja kui ka kliendiga peab toimima nii hind/väärtus või siis kompensatsioon/töö mõjul ning ka emotsionaalselt, kus klient või töötaja tunneb ennast hästi antud koostöös.
3. Süstemaatiline prioriseerimine. Ükskõik, kui head mingid algatused algusfaasis ei ole, paljud algatused aeguvad ja motivatsiooni faktorid muutuvad aja möödudes. Jätkuv edu lojaalsusega nõuab pidevat olukorra hindamist ja tahet vajaduse korral vastavaid korrekture teha.

Väljatoodud protsessis ülesehitus on loodud nii et ettevõtted kasutaks juba teadaolevat infot ja andmeid. Ettevõttel on palju infot, mis on hetkel probleemiks organisatsioonis aga see on harva dokumenteeritud. Ehk siis esimeseks sammuks on koguda vajaminevat infot ja andmeid. (*Ibid.*)

Mercer on loonud struktureeritud probleemide kogumi uurimise läbiviimiseks. Eesmärk on määratleda kliendi(te) ja töötaja(te) põhiatribuudid, mida ettevõtte soovib pikaajaliselt säilitada.

Seejärel tuleb nende segmentide hulgas kindlaks teha lojaalsuse tegurid. Peale uuringut jõutakse ühisele tulemusele, mille põhjal saab ettevõtte prioriseerida, koolitada ja jälgida lojaalsuse kasvu kõigis osades, nii kliendi kui ka töötaja. Mercer'i uuringu kohaselt on väärtuse tõus olemas, kui parandada koostööd ja suhteid võtmeklientide ning töötajatega. (Duboff, Heaton 1999, 11 viidatud Mercer 1998)

Parim praktika on töötada kliendi ja töötaja hoidmise nimel integreerituna ja üheaegselt, mis võib tähendada organisatsiooni kultuuri muutust. Esmalt, peavad juhid arvestama lojaalsete töötajate väärtust ning lojaalsete klientide väärtust. Ettevõtted, kes suudavad mõlemat, saavutavad konkurentsieelise, mida on teistel raske ületada. Paljud ettevõtted kahjuks viivitavad lojaalsuse loomisega. Ühiskonnas, kus konkurentsieelise annavad andekus, mitte varad on töötaja lojaalsusele tähelepanu pööramine tõusuteel. Võtmeklientide lojaalsuse kaotamine võib saada ettevõttele määravaks. Kui ettevõtted ühendavad töötaja lojaalsuse ja kliendi lojaalsuse, saavad ettevõtted oluliselt parandada aktsionäride väärtuse kasvumäära. Ehk ettevõtted, kes suudavad koos toimima panna töötaja ja kliendi lojaalsuse, et antud kaks tegurit, on mõlemad tähtsustatud ning luua antud kahele tegurile protsesses, mis toetab mõlemat eesmärki, saavutatakse konkurentsieelis, mida on teistel ettevõtetel raske ületada. (Duboff, Heaton 1999, 10-12)

Uuritav töö toob välja personalijuhtimise praktikate ja äriliste eesmärkide saavutamise vahelise seose ning näitab kuidas kaasata personalijuhtimise parimaid praktikaid ettevõtte äriliste eesmärkide saavutamiseks. Tänapäeval on personalijuhtimise suund muutumas, kus personalijuhtimise funktsiooni on kaasatud ettevõtte ärijuhtimisse. Antud üksused peavad toimima koos, personaliüksus peab mõistma, kuidas organisatsiooni ärijuhtimine toimub ja kuidas saavutatakse ettevõtte finantstulemused. Samuti peab äriüksus mõistma, kuidas saavutada töötajate kaasatus ja rahulolu, ning panustama töötajate motivatsioonile ning lojaalsusele. Kui ettevõtte soovib jätkusuutlikult oma eesmärgi saavutada, tuleb tähelepanu pöörata algallikale ehk siis töötajatele. Kui juhid suudavad siduda töötajate eesmärgid ettevõtte eesmärkidega, saavutatakse töötajate suurem kaasatus ettevõtte eesmärkide elluviimiseks ning töötajat panustavad oma töösse rohkem, mis toob organisatsioonile edu oma valdkonnas. Antud töö toob seoseid tänapäeva personalijuhtimise töö muutumisest ja rõhutab, personalijuhtimise ja äriüksuste omavahelisele koostöö tähtsust, mis on oluline selleks, et saavutada organisatsiooni

jätksuutlikus ja edu. Töö uudsus väljendub ka selles, et käesolev uuring on vabavaralistest andmebaasidest leitava info kohaselt Eestis esmakordne, kus analüüsitakse töötaja kaasatuse mõju kliendi rahulolule ja ettevõtte majandusnäitajatele.



## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö raames viidi läbi empiiriline uuring, kvantitatiivse meetodi läbi rahvusvahelise ettevõtte viies äriüksuse, mille käigus koguti äriüksuste andmeid kuu lõikes alates 2018 mai kuni 2019 september. Uuringus käsitleti viite argumenttunnust– töötaja soovitusindeks, kliendi soovitusindeks, äriüksuse kasum, äriüksuse kasv, äriüksuse töjõukulu, äriüksuse teenustasu. Magistritöö raames läbiviidava uuringu eesmärgiks oli selgitada välja, kuidas töötajate kaasatus mõjutab kliendi rahuolu ja ettevõtte majanduslikke näitajaid rahvusvahelise ettevõtte Vaimo viie äriüksuse põhjal. Uuringu käigus leiti vastused püstitatud uurimisküsimustele, milleks olid:

1. Millised tegurid mõjutavad töötaja kaasatust?
2. Kuidas töötaja kaasatus mõjutab kliendi rahulolu?
3. Kuidas töötaja kaasatus mõjutab ettevõtte majanduslikke näitajad?

Antud töö teoreetilises osas selgitati töötaja kaasatuse mõjutegureid ja toodi teoreetilisest kirjandusest erinevaid teooriaid, mis mõjutavad töötaja kaasatust. Selgitati, mis on töötaja soovitusindeksi ja kliendi soovitusindeksi mõõdikute teoreetiline taust. Lisaks toodi välja varasemad uuringud, mis on käsitlenud seost töötaja kaasatuse, kliendi rahulolu ja ettevõtte majanduslike näitajate vahel. Töö teises osas kirjeldati uurimusmeetodit ja algandmete kogumise meetodit ning kirjeldati uuritavat ettevõtet. Töö autor analüüsis andmeid mitmese regressioonimudeli kaudu. Kolmas peatükk keskendus uuringutulemuste analüüsi, järelduste ja ettepanekute tegemisele ning arutelule.

Empiirilises osas läbi viidud uuringust selgus, et töötaja soovitusindeks mõjutab kliendi soovitusindeksit, mis omakorda mõjutab äriüksuste kasvu tunnust. Uuringus analüüsiti mitmese regressioonimudeliga töötaja soovitusindeksit, kliendi soovitusindeksit, kasumi, kasvu, töjõukulu ja teenustasu omavahelist seost ja kas antud näitajad on statistiliselt olulised ning mõjutavad teineteist. Töö autor tõi analüüsi sisse ka töjõukulu ja teenustasu mõõdikud, kuna antud näitajad mõjutavad kasumi ja kasvu mõõdikud majanduslikult kõige enam. Viidi läbi neli mitmest regressiooni mudelit ja antud analüüsi tulemusena saab järeldada, et töötaja soovitusindeks antud äriüksustes mõjutab kliendi soovitusindeksit, ning kliendi soovitusindeks mõjutab ettevõtte

kasvu mõõdikut ja antud tulemused on statistiliselt olulised. Uuringu tulemusena saab autor väita, et töötaja soovitusindeks mõjutab ühte majandusnäitajat, kasvu, läbi kliendi soovitusindeksi. Töö autor leidis kaudse seose töötaja soovitusindeksi ja majandusnäitaja kasvu tunnuse vahel.

Järgnevalt toob töö autor välja, lähtuvalt uuringu tulemustest, üldised ettepanekud, mida ettevõtte peaksid arvestama. Luues keskkonda, kus soovitakse mõjutada töötaja kaasatuse kaudu kliendi rahulolu ning mõjutada ettevõtte majanduslikke näitajaid, peaksid organisatsioonid arvestama järgmisega:

1. Ettevõtte peavad hoiduma traditsioonilisest lähenemisest, kus äriklientidele fokuseeritakse ainult turundus- ja müügiosakonnas ning kus ettevõtte teised üksused keskenduvad töötajatele. Tõeline väärtuse kasv saavutatakse, kui antud barjäärid ületatakse.
2. Tuleks luua integreeritud kliendi/töötaja hoidmise plaan. Kehtestada printsiibid, kus analüüsitakse ja viiakse ellu kahene fookus.
3. Töötaja ja klientide rahulolu on vaid üks paljudest muutujatest, mis mõjutavad finantstulemusi, ei tohiks järeldada, et kõrge töötajate rahulolu suurendab koheselt tulusid. Tuleb analüüsida vastavat valdkonda, kus ettevõtte tegutseb ja arvesse tuleb võtta erinevaid majanduslikke näitajaid.
4. Ettevõtte peavad oma tooteid ja teenuseid põhjalikult uurima ning arvesse võtma kõiki tegureid, mis mõjutavad kliendi rahulolu ja majanduslikku tulemuslikkust. Seejärel tuleks tuvastada mõõdetavad komponendid, mis aitavad hinnata töötajate käitumise mõju klientide rahulolule ja finantstulemustele. On palju täiendavaid muutujaid, mida tuleb mõõta, et teha kindlaks, kas ja mil määral on seos töötajate rahulolu, klientide rahulolu ja finantstulemuste vahel.

Käesoleva uuringu tulemused ja järeldused on ettevõttele oluliseks sisendiks planeerides ettevõtte äriüksuste strateegiat. Antud uuringu tulemusi kasutatakse ettevõtte siseselt, et luua sisendit äriüksuste strateegia planeerimisel. Uuringutulemused on tõestuseks, et äriüksused seaks esikohale töötajate rahulolu, kui olulise teguri ettevõtte peaesmärgi – kliendi rahulolu saavutamisel. Samuti tuleneb uuringust, et töötaja kaasatuse mõõdik mõjutab kaudselt ka ettevõtte kasvu näitajat. Käesolev uuring annab sisendi rahvusvahelisest vaatenurgast, analüüsides viie erinev riigi näitajaid. Antud uuring on tänapäeva ühiskonna vaatenurgast

äärmiselt oluline, kuna kaasab endas mitte ainult töötaja heaolu, vaid leiab kaudse seose töötaja heaolu ja ettevõtte majanduslike näitajate vahel. Samuti toob töö välja personalijuhtimise ja äriüksuste koostöö olulisuse ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Tänapäeval on personalijuhtimine üha enam seotud äriüksuste tulemuste saavutamisega, mis on uudne seisukoht personalijuhtimise valdkonnas.

## **SUMMARY**

### **EMPLOYEE ENGAGEMENT IMPACT ON COMPANY'S CLIENT SATISFACTION AND FINANCIAL INDICATORS**

Anni Laan

In this Master's Thesis empirical study was conducted through quantitative method in five business units' in an international company starting from May 2018 to September 2019. In this study five factors have been taken into consideration – employee net promoter score, client net promoter score, profit and growth of the business units, labor cost and service fee of the business units. The main goal of the study is to find out whether employee engagement is affecting client satisfaction and whether employee engagement is influencing financial indicators based on five business units. As a result, this study found answers to the following research questions:

1. Which drivers are affecting employee engagement?
2. How employee engagement and client satisfaction are influencing one another?
3. How employee engagement and financial indicators are influencing each other?

In the theoretical part of this study, the author of the thesis highlighted different factors that are influencing employee engagement. Furthermore, different theoretical studies were also included to bring out research that has been conducted to find out what factors are affecting employee engagement. Net promoter score (for the employees and clients) as indicator was also explained from a theoretical perspective. In addition, earlier studies that had been conducted to bring out the connection between employee engagement, client satisfaction and financial indicators were also described. The second part of the thesis describes Vaimo, which was the international company used for the basis of this thesis and also gave an overview of the research methodology and how the data was collected. The author performed regression analysis to analyse the data. The third chapter focuses on the results, draws conclusions and discusses the results of the study.

The empirical study showed that employee net promoter score is influencing client net promoter score which in turn is influencing growth indicator. In the study the author used regression model and analysed employee net promoter score, client net promoter score, profit, growth, labor cost, service fee indicators in five business units and whether the indicators are influencing each other. Labor cost and service fee indicators were added for the analysis as these two indicators were influencing business units' profit and growth indicators from financial perspective the most. Four different analyse models were conducted to show statistical importance and the results show that employee net promoter score is influencing client net promoter score which in turn is influencing one of the financial indicators – growth.

Following the results of the study, the author of the thesis has come up with general proposals how to affect client satisfaction through employee engagement and how to influence financial indicators:

1. Organisations should avoid traditional concept where marketing and sales departments are focusing only on clients and other departments of the organisations are focusing on employees. The real value will come if those barriers are surpassed and the departments are aligned.
2. Companies should create client and employee focused plans. With principals that the focus is on two triggers (employee, client) and is integrated with a plan focusing these two.
3. Employee engagement and client satisfaction are one of the many triggers that are affecting the company's financial indicators. It should not be concluded that high employee engagement automatically influences company's financials. Organisations need to analyse different economic factors and the industry they are in.
4. Organisations need to analyse their products and services thoroughly and take into consideration all the factors that are influencing client satisfaction and financial indicators. In addition, they should identify all the key indicators which would help them to evaluate employee behaviour, client satisfaction and financial key performance indicators. There are a lot of variables that need to be taken into consideration to evaluate the influence of employee engagement, client satisfaction and financial indicators.

The results and conclusion of this study have an important input for the organisation that was studied. The results of the study will be used internally in the organisation that was under the study and will be used for planning the strategy for the following year. The thesis study shows

that the business units should prioritise employee engagement as an important factor for reaching their main goal which is client satisfaction. Furthermore, the study shows that employee engagement is influencing indirectly one of the financial indicators – growth. The study gives input from a global perspective as five different business units, which are located in five countries, were included in this study. The Master's Thesis also brings out an important point of view from today's society as it includes the connections between employee engagement and company's financial indicators. It also brings out the changes in human resources field. In today's society the people operations team needs to work more closely together with the rest of the business and also understand the business side to support each other and to reach the goals of the organisation.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Adams, J.S. (1965). Inequality in social exchange. *Advanced Experimental Psychology*. 62, 335–343.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4 (2), 142–75.
- Bain & Company. Net Promoter System. Companies That Use Net Promoter.  
Kättesaadav: <http://www.netpromotersystem.com/about/companies-using-nps.aspx#Tech>, 28.10.2019
- Brown, S. P., Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 358–368.
- Buchanan, L. (2004). The things they do for love. *Harvard Business Review*, 82 (12), 19-20.
- Commission for Architecture & the Built Environment and the British Council for Offices (2005). The Impact of Office Design on Business Performance.
- Chen, B. K. C., Manning, M. R. (2015). Crafting Organizational Culture: ‘Getting the Boss to Work for You’. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, December 2015, 4 (2), 262-273.
- Crum, R. (2015). Facebook employees’ favourite perks. - *The Street*, Kättesaadav: <https://www.thestreet.com/story/13371353/8/facebook-employees-favorite-perks-here-s-8-of-the-best.html>, 18.10.2019.
- Dean, M. A Peakon glossary: Key terms and definitions. Kättesaadav: <https://help.peakon.com/en/articles/800172-a-peakon-glossary-key-terms-and-definitions>, 18.10.2019.
- Dean, M. Understanding your eNPS and engagement scores. Kättesaadav: <https://help.peakon.com/en/articles/100827-understanding-your-enps-and-engagement-scores>, 18.10.2019.
- Dean, M. A. Question library and theory references. Kättesaadav: <https://help.peakon.com/en/articles/100737-question-library-and-theory-references>, 18.10.2019.

- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19 (2), 109-134.
- Duboff, R., Heaton, C. (1999). Employee Loyalty: A Key Link to value growth. *Strategy & Leadership*, 27 (1), 8-13.
- Elliot, A., Covington, M. (2001). Approach and avoidance motivation. *Educational Psychology Review*, 13 (2), 73–92.
- Fleming, J. H., Asplund, J. (2007). *Human sigma*. New York: Gallup.
- Fortune. (2017). Fortune 500', Fortune. Kättesadav: <http://fortune.com/fortune500/list/>, 18.10.2019.
- French, J., Caplan, R., Harrison, R.V. (1982). The mechanisms of job stress & strain. *New York: Wiley*.
- Friedman B., Hatch, J., Walker, D. (1998). Delivering on the Promise: How to Attract, Manage, and Retain Human Capital. *New- York: The Free Press*.
- Goodman, N. (2013). Methods for building employee loyalty. - *The Entrepreneur*. Kättesaadav: <https://www.entrepreneur.com/article/225432>, 18.10.2019.
- Grant, L. (1998). Happy workers, high returns. - *Fortune*, 137 (1), 81.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. *Yale Univ., New Haven, CT. Dept. of Administrative Sciences*.
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6, 61-70.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kristensen, K., Eskildsen, J. (2011). Is the Net Promoter Score a reliable performance measure? *EEE International Conference on Quality and Reliability*, September 2011, 249-253.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organizational Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications. *Personnel Psychology*. 49 (1), 1–49.
- Lee, J., Patterson, P. (2017). In Pursuit of service productivity and customer satisfaction: the role of resources. *European Journal of Marketing*, 51 (11/12), 1836-1855.
- Lockhart, D., Ellis, J. Happy workers, high returns? It's more complex. *Marketing News*, 9.
- Low, J., Siesfeld, T. (1998). Measures that Matter: Wall Street Considers Non-Financial Performance More Than You Think. *Strategy & Leadership*, March/April.



- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M., P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397–422.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Mercer, W. M. (1998). Attraction and Retention: Some Employer Perspectives. *Inc.*, asutusesisesks kasutamiseks.
- Moletsane, M., Tefera, O., Migiro, S. (2019). The relationship between employee engagement and organisational productivity of sugar industry in South Africa: the employees' perspective. *African Journal of Business and Economic Research*, 14 (1), 113-134.
- Niit, K. (2019). Töötaja lojaalsust mõjutavad tegurid ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse näitel. (Magistritöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L-E. (2008). Employee motivation, a powerful new model. *Harvard Business Review*, 86 (7-8), 78-84, 160.
- Pan, Y. (2018). On the Influencing Factors and Strategies of Employee Loyalty. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11 (4), 555-556.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Hardcover. Boston: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. Kättesaadav: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>, 16.02.2019.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., Quinn, R. T. (1998). The Employee-Customer Profit Chain at Sears. Roebuck & Company. *Harvard Business Review*, January-February.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (7), 600-619.
- Sauga, A. (2017). *Statistika. Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
- Shuck, M. B., Rocco, T. S., Alborno, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35 (4), 300-325.
- Shuck, M. B., Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9 (1), 89 -110.
- The Gallup Organization. (2001). What your dissatisfied workers cost. Gallup Management Journal. Kättesaadav: <http://gmj.gallup.com/content/default.aspx?ci=439>, 15.03.2001.
- Vaimo. About. Kättesaadav: <https://www.vaimo.com/about/>, 19.12.2019

Vaimo. Careers. Kättesaadav: <https://www.vaimo.com/careers/>, 19.12.2019

Vaimo Strategy 2018 (2018), asutusesiseseks kasutamiseks.

Vaimo Strategy 2019 (2019), asutusesiseseks kasutamiseks.

Wagner, R., Harter, J. K. (2006). *12: The great elements of managing*. Washington, DC: The Gallup Organization.

## LISAD

### Lisa 1. Töötaja kaasatuse küsimustik

Küsimused mis saadetakse töötajatele koosnevad 14 tegurist. Igas teguris on üks kuni neli küsimust, mis saadetakse välja rotatsioonis ehk iga kuu on erinev küsimus välja arvatud viimane tegur kus on ainult üks küsimus. Küsimused saadetakse välja läbi platvormi Peakon ja inglise keeles. Küsimusi on modifitseeritud vastavalt ettevõttele.

#### **Vaimo wants to know how it can be the best workplace for you. Have your say.**

Here's your personal link for the monthly survey.

The result of our employee survey makes us follow the progress over time and "take the temperature" of Vaimos organisation. Therefore your input is important every month. Please let us know what you think!

Have fun with it!

How likely is it that you would recommend Vaimo as a place to work?

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

1. Accomplishment – you're able to make solid progress on worthwhile tasks

1.1. Most days I feel a sense of accomplishment from what I do.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

1.2. I have the opportunity to do challenging things at work.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

2. Autonomy – you're given the desired freedom to make decisions

## Lisa 1 järg

2.1. I feel like I am given enough freedom to decide how to do my work.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

2.2. My work schedule is flexible enough to accommodate my family or personal life.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

2.3. I am satisfied with our work-from-home policy.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

3. Environment – your physical workplace positively affects your ability to do your job

3.1. My workplace is free from distractions and I find it easy to focus on my work.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

3.2. I can easily find space away from my desk for conversations and collaboration with others.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

3.3. I have the materials and equipment that I need to do my job well.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

3.4. When I need a break, my workplace has spaces to chat and relax with others.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

4. Freedom of Opinions – your ideas and concerns are welcomed by your manager and colleagues

4.1. At work, my opinions seem to count.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

## Lisa 1 järg

4.2. My manager cares about my opinions.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

4.3. My coworkers welcome opinions different from their own.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

5. Goal Setting – you know what’s expected from you and your work

5.1. At work, I know what is expected of me every day.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

5.2. I understand how my work supports the goals of my team and department.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

6. Growth – you feel your career is progressing, you’re learning and developing skills

6.1. I feel that I’m growing professionally.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

6.2. I see a path for me to advance my career in our organization.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

6.3. My job enables me to learn and develop new skills.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

6.4. Either my manager or a mentor encourages and supports my development.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

## Lisa 1 järg

7. Management Support – your immediate manager provides the support you need to perform

7.1. My manager provides me with the support that I need to complete my work.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

7.2. My manager cares about me as a person.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

8. Meaningful Work – you feel a deep connection to the responsibilities your role provides

8.1. The work I do is meaningful to me.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

8.2. At work, I have the opportunity to do what I do best every day.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

8.3. I make a difference in my team.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

9. Organisational Fit – the values of the company match your own

9.1. Vaimo's values provide a good fit with the things that I consider important in life.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

9.2. Vaimo really cares about my well-being.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

10. Peer Relationships – you can trust and effectively collaborate with your colleagues

10.1. I can count on my co-workers to help out when needed.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

## Lisa 1 järg

10.2. I consider the people that I regularly interact with to be my friends.  
not at all 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
absolutely

10.3. My co-workers are committed to doing quality work.  
not at all 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
absolutely

### 11. Recognition – you receive sufficient feedback to understand your performance

11.1. If I do great work, I know that it will be recognized.  
not at all 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
absolutely

11.2. I get enough feedback to understand if I'm doing my job well.  
not at all 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
absolutely

### 12. Reward – you consider the pay, benefits, and process to be fair

12.1. I am rewarded fairly (e.g. pay, promotion, training) for my contributions to Vaimo.  
not at all 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
absolutely

12.2. I can have well-informed and constructive conversations with my manager about pay.  
not at all 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
absolutely

12.3. I believe my effort, skill, and experience are accurately reflected in my pay.  
not at all 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
absolutely

## Lisa 1 järg

13. Strategy – you understand and support the direction that leadership aims for

13.1. The overall business goals and strategies set by senior leadership are taking Vaimo in the right direction.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

13.2. Our organization does a good job of communicating the goals and strategies set by senior leadership.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

13.3. I'm inspired by the purpose and mission of our organization.

not at all      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
absolutely

14. Workload - your workload is manageable and not a cause of stress

14.1. I find my workload manageable



## **Lisa 2. Kliendi rahulolu küsimustik**

### **Vaimo Customer Feedback**

How likely are you to recommend Vaimo to a friend or colleague?

not likely    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10    very  
likely

### Lisa 3. Mitmene regressioonanalüüs mudel 4 (Töötaja soovitusindeks)

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,599978406
R Square	0,359974088
Adjusted R Square	0,319466118
Standard Error	11,46230365
Observations	85

#### ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	5837,737894	1167,547579	8,88650049	9,97711E-07
Residual	79	10379,36799	131,3844049		
Total	84	16217,10588			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	23,31709682	5,471437052	4,26160378	5,56366E-05	12,42647379	34,20771985	12,42647379	34,20771985
x1 – kliendi soovitusindeks	0,166676264	0,029646661	5,62209226	2,74122E-07	0,107666061	0,225686466	0,107666061	0,225686466
x2 - kasum	0,290310181	0,156218097	1,85836459	0,066842129	-0,020634163	0,601254525	-0,020634163	0,601254525
x3 - kasv	-0,048461374	0,056215361	-0,862066404	0,391260257	-0,160355251	0,063432503	-0,160355251	0,063432503
x4 - tööjõukulu	0,034761879	0,02660859	1,306415647	0,195201979	-0,018201195	0,087724953	-0,018201195	0,087724953
x5 - teenustasu	0,014196742	0,0127168	1,116376929	0,267644891	-0,011115415	0,0395089	-0,011115415	0,0395089

#### Lisa 4. Mitmene regressioonanalüüs mudel 1 (Kliendi soovitusindeks)

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,659982563
R Square	0,435576984
Adjusted R Square	0,399854008
Standard Error	36,762328
Observations	85

<i>ANOVA</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	82393,56797	16478,71359	12,19318869	9,10296E-09
Residual	79	106766,032	1351,46876		
Total	84	189159,6			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	-73,44822409	17,61943806	-4,168590613	7,78652E-05	-108,5188383	-38,37760991	-108,5188383	-38,37760991
x1 – töötaja soovitusindeks	1,714493919	0,304956561	5,62209226	2,74122E-07	1,107493069	2,32149477	1,107493069	2,32149477
x2 - kasum	-0,932705627	0,500990556	-1,861722971	0,066361184	-1,929902385	0,064491131	-1,929902385	0,064491131
x3 - kasv	0,531935165	0,170969974	3,11127826	0,002592226	0,191627943	0,872242386	0,191627943	0,872242386
x4 - tööjõukulu	0,162285133	0,084302399	1,925035773	0,057824329	-0,005514594	0,330084861	-0,005514594	0,330084861
x5 - teenustasu	-0,154166898	0,037267553	-4,136759307	8,72763E-05	-0,228346108	-0,079987689	-0,228346108	-0,079987689

### Lisa 5. Mitmene regressioonanalüüs mudel 2 (Kasv)

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,583332791
R Square	0,340277146
Adjusted R Square	0,298522535
Standard Error	22,83337915
Observations	85

<i>ANOVA</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	21244,1187	4248,823741	8,149450736	3,05383E-06
Residual	79	41187,69306	521,3632033		
Total	84	62431,81176			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	38,25518218	11,2951462	3,386869147	0,001104269	15,77275605	60,73760831	15,77275605	60,73760831
x1 - kasum	0,756638377	0,306312887	2,470148691	0,015660283	0,146937827	1,366338928	0,146937827	1,366338928
x2 – kliendi soovitusindeks	0,205207423	0,065955985	3,11127826	0,002592226	0,073925318	0,336489528	0,073925318	0,336489528
x3 – töötaja soovitusindeks	-0,192305756	0,223075339	-0,862066404	0,391260257	-0,636326112	0,251714601	-0,636326112	0,251714601
x4 - töäjõukulu	-0,197670193	0,048740842	-4,055535009	0,000116515	-0,294686413	-0,100653973	-0,294686413	-0,100653973
x5 - teenustasu	0,11300334	0,022140715	5,10387032	2,24268E-06	0,068933349	0,157073332	0,068933349	0,157073332

## Lisa 6. Mitmene regressioonanalüüs mudel 3 (Kasum)

### Regression Statistics

Multiple R	0,407347523
R Square	0,165932005
Adjusted R Square	0,113142891
Standard Error	8,080457838
Observations	85

### ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	1026,18989	205,2379779	3,143299693	0,01221614
Residual	79	5158,21011	65,29379887		
Total	84	6184,4			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	7,645627715	4,190200088	1,824645018	0,071835094	-0,69475693	15,98601236	-0,69475693	15,98601236
x1 – kliendi soovitusindeks	-0,045062006	0,024204464	-1,861722971	0,066361184	-0,093239786	0,003115774	-0,093239786	0,003115774
x2 – töötaja soovitusindeks	0,144274768	0,07763534	1,858364597	0,066842129	-0,010254512	0,298804048	-0,010254512	0,298804048
x3 - kasv	0,094758882	0,03836161	2,470148691	0,015660283	0,018402006	0,171115757	0,018402006	0,171115757
x4 - töøjõukulu	-0,017855106	0,018852791	-0,947080255	0,346485888	-0,055380648	0,019670436	-0,055380648	0,019670436
x5 - teenustasu	-0,012358103	0,008927643	-1,384251582	0,170179365	-0,030128132	0,005411925	-0,030128132	0,005411925

