

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Helina Laasen

**UUTE TÖÖVIISIDE MEETOD KUI MÕJUS SISEMISE
TURUNDUSE VAHEND AS NORDIC BANK NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE,
peaeriala ettevõtte majandus

Juhendaja: Olev Tõru, MBS

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 9030 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Helina Laasen

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 165884BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: helinalaasen@gmail.com

Juhendaja: Olev Tõru, MBSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. SISEMINE TURUNDUS JA UUED TÖÖVIISID KUI MOTIVATSIOONI SUURENDAJAD	7
1.1. Sisekommunikatsiooni roll sisemises turunduses	7
1.2. Uute tööviiside mõju töötajate motivatsioonile.....	12
1.3. Sisemine turundus kui motivatsiooni tagaja ja ettevõtte kultuuri looja	17
2. SISEKOMMUNIKATSIOONI JA MOTIVATSIOONI UURINGU TULEMUSTE VÕRDLEV ANALÜÜS	20
2.1. Ettevõtte tutvustus	20
2.2. Uuringu eesmärk, valim ja metoodika.....	21
2.3. Uuringu tulemused ja analüüs	23
2.4. Järeldused ja parendusettepanekud.....	33
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	42
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	45
LISAD	49
Lisa 1. Intervjuu küsimused.....	49
Lisa 2. Kvantitatiivse uuringu küsimustik.....	51
Lisa 3. Kvalitatiivse uuringu tulemuste koondtabel	56
Lisa 4. Lihtlitsents	58

LÜHIKOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on uute tööviiside rakendamine mõjutanud töötajate motiveeritust ja parandanud sisekommunikatsiooni ettevõttes AS Nordic Bank.

Uurimisteemast lähtuvalt on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Milline on AS Nordic Bank töötajate motiveerituse tase?
- 2) Kuidas on uute tööviiside rakendamine mõjutanud töötajate motiveeritust?
- 3) Kuidas on uute tööviiside rakendamine mõjutanud ettevõtte sisekommunikatsiooni?
- 4) Milliseid sisekommunikatsiooni meetodeid peavad AS Nordic Bank töötajad efektiivseks ja oluliseks?

Uuringu läbiviimiseks kasutatakse töös kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivsetest meetoditest kasutatakse süvaintervjuud peamiste probleemide tuvastamiseks ning kvantitatiivsetest meetoditest ankeetküsitlust võimalike paranduskohtade ja lahenduste leidmiseks. Süvaintervjuus kajastatakse valdavalt sisekommunikatsiooni teemasid, ankeetküsitluse abil uuritakse nelja peamist valdkonda: motiveeritus, sisemine turundus ettevõttes, sisekommunikatsioon ning uute tööviiside rakendamine.

Uuringu tulemusena selgub, et motiveerituse üldine tase ettevõttes on hea, kuid mõned motiveeritust mõjutavad tegurid vajaks suuremat tähelepanu. Uute tööviiside rakendamine on avaldanud osaliselt positiivset mõju töötajate motiveeritusele, kuid mõju sisekommunikatsiooni valdkonnas pole olnud veel märgatav.

Töö jaguneb kaheks peatükiks. Esimeses peatükis tutvustatakse sisemise turunduse ja sisekommunikatsiooni teoreetilisi lähtekohti. Teises peatükis keskendutakse intervjuude ja küsitluse tulemuste analüüsile ja järeldustele ning esitatakse autoripoolsed parendusettepanekud.

Võtmesõnad: sisemine turundus, sisekommunikatsioon, töötajate motiveeritus, uued tööviisid, ettevõtte kultuur.

SISSEJUHATUS

Ettevõtte edukus ja klienditeeninduse kvaliteet sõltub suurel määral ettevõtte töötajatest ja nende heaolust. Tänapäeval pööratakse üha rohkem tähelepanu töötajate rahulolule ja motiveeritusele, et tagada pikaajalised ja kvaliteetsed kliendisuhted, saavutada atraktiivsus tööandjana ning hoida väärtuslikke töötajaid.

Töötajate rahulolu ja teeninduse kvaliteedi seost saab iseloomustada terminiga sisemine turundus, mis kujutab endast olukorda, kus töötajaid koheldakse justkui klientidena ning nendest saab turunduskanal ettevõttest väljapoole. Efektiivne sisemine turundus võib anda ettevõttele konkurentsieelise ning on eriti oluline just selliste ettevõtete puhul, mille tegevus ei pruugi avalikkuse silmis olla kõige läbipaistvam.

Lõputöö raames analüüsitav ettevõtte AS Nordic Bank tegutseb panganduse valdkonnas. Tegevusvaldkonnast tulenevalt esineb arvamusi, et tegemist on bürokraatliku, hierarhilise ja rangelt reguleeritud ettevõttega. Taoline mulje võib pärssida usalduslike kliendisuhete tekkimist ning potentsiaalsete töötajate huvi ettevõtte vastu. Tegelikult töötatakse järjepidevalt keerukate protsesside lihtsustamise, paindlikkuse ning kiiruse ja kvaliteedi tagamise nimel, kuid taoline info jääb sageli ettevõttesiseseks ning ei muuda märkimisväärselt välist kuvandit organisatsioonist.

Sellise kuvandi muutmise üheks eelduseks on sisemise turunduse efektiivne toimimine. Probleemseks võib osutuda asjaolu, et uusi sisemise turunduse meetodeid rakendades pole alati teada, kui efektiivseks need osutuvad ning kuidas võivad need mõjuda töötajate rahulolule ja motiveeritusele. Sisemise turunduse rakendamine eeldab hästi toimiva sisekommunikatsiooni olemasolu ettevõttes. Sisekommunikatsiooni efektiivsus mõjutab läbipaistvust organisatsioonis, inimeste teadlikkuse ja rahulolu taset ning kõigi kollektiivi liikmete koostööd ühiste eesmärkide nimel.

Ühe sisemise turunduse meetodina on ettevõttes AS Nordic Bank viimastel aastatel rakendatud uute tööviiside lahendusi, kuid nende mõju töötajate motiveeritusele ning sisekommunikatsiooni

kvaliteedile pole varasemalt uuritud. Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on uute tööviiside rakendamine mõjutanud töötajate motiveeritust ja sisekommunikatsiooni ettevõttes.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Milline on AS Nordic Bank töötajate motiveerituse tase?
- 2) Kuidas on uute tööviiside rakendamine mõjutanud töötajate motiveeritust?
- 3) Kuidas on uute tööviiside rakendamine mõjutanud ettevõtte sisekommunikatsiooni?
- 4) Milliseid sisekommunikatsiooni meetodeid peavad AS Nordic Bank töötajad efektiivseks ja oluliseks?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks ja lõputöö eesmärgi saavutamiseks tuginetakse nii kvalitatiivsetele kui kvantitatiivsetele uurimismeetodile: süvaintervjuud kasutatakse võimalike probleemide tuvastamiseks ja ankeetküsitlust võimalike paranduskohtade ja lahenduste leidmiseks.

Töö jaguneb kaheks peamiseks osaks. Esimeses peatükis tutvustatakse põhjalikumalt sisemise turunduse ja sisekommunikatsiooni olemust ning sisekommunikatsiooni rolli ja olulisust sisemises turunduses. Lisaks antakse ülevaade uute tööviiside olemust, erinevaid ettevõtte poolt pakutavaid tööviise, selle projekti ajalugu ettevõttes AS Nordic Bank ning uute tööviiside seoseid töötajate motiveeritusega. Samuti tutvustatakse ettevõtte kultuuri olemust ning sisemise turunduse olulisust töötajate motiveerimisel ning ettevõtte kultuuri loomisel.

Töö empiirilises osas tutvustatakse uuringu ja analüüsi läbiviimise meetodeid, valimit ning analüüsi tulemusi. Lisaks tuuakse välja tulemustel põhinevad järeldused ja autoripoolsed parendusettepanekud sisemise turunduse ja sisekommunikatsiooni tõhusamaks muutmiseks.

Ettevõtte sensitiivsest tegevusvaldkonnast tulenevalt on ettevõtte tegelik nimi jäetud töös avaldamata ning asendatud fiktiivsega. Ettevõttes AS Nordic Bank on varasemalt koostatud autori poolt kursusetöö teemal „Sisekommunikatsiooni meetmete määratlemine ja parendamine pangadusettevõtte AS Nordic Bank näitel“, millele tuginetakse osaliselt lõputöös.

Autor soovib tänada töö valmimisele kaasa aidanud juhendajat Olev Tõru ning uuringus osalenud ettevõtet ja selle töötajaid.

1. SISEMINE TURUNDUS JA UUED TÖÖVIISID KUI MOTIVATSIOONI SUURENDAJAD

1.1. Sisekommunikatsiooni roll sisemises turunduses

Sisemine turundus on ettevõtte eesmärkide, toodete ja teenuste turustamine ettevõtte töötajatele. Selle eesmärgiks on suurendada töötajate kaasatust ettevõtte eesmärkidesse ja edendada kaubamärgi propageerimist. Sisemise turunduse kontseptsioon seisneb selles, et töötajad on ettevõtte jaoks esmane ja sisemine turg (Gröönroos 2015, 409). Sisemine turundus on eeldus edukale välisele ja interaktiivsele turundusele (*Ibid.*).

Sisemine turundus võimaldab töötajatel rakendada ettevõtte põhiväärtuseid oma organisatsioonisisestes pädevusalades (Devasagayam *et al.* 2010). Sisemine turundus hõlmab ka hästi koordineeritud töötajate väljaõpet ja koolitusprogramme, mis on suunatud ettevõtte põhiväärtuste juurutamisesse (Aurand *et al.* 2005).

Kui teeninduse perspektiivi, kaupasid, teenuseid, kavandatud turunduskommunikatsiooni, uusi tehnoloogiaid ja operatsioonisüsteeme ei saa turustada ettevõttesisesele sihtgrupile, ei saa edukat tulemust eeldada ka välistele klientidele suunatud turunduselt (Gröönroos 2015, 410). Sisemine turundus põhineb arusaamal, et klientide suhtumine ettevõttesse ei põhine vaid selle toodetel ja teenustel, vaid üleüldisel kogemusel, mis nad ettevõttega suheldes omandavad. Seetõttu on oluline, et töötajatel oleks ühine arusaam ettevõttest ja selle eesmärkidest, mille saavutamise nimel ühiselt tegutsetakse. See loob võimaluse ettevõtteüleste standardite tekkeks, mis tagavad kvaliteetse ja ühtlase tasemega klienditeeninduse kogu organisatsioonis.

Lisaks kvaliteetsete kliendisuhete loomisele ja hoidmisele avaldub sisemise turunduse vajalikkus ka organisatsiooni kui tööandja seisukohast: ettevõtte edukus sõltub suurel määral töötajate valikust. Töötajaid võib pidada ettevõtte üheks suurimaks varaks. Tihedas konkurentsisis on keeruline saavutada atraktiivsust tööandjana. Probleemi aktuaalsus avaldub eriti ettevõtete puhul, mille tegevus ei ole üldsuse ees kõige avalikum, potentsiaalsetel töötajatel puudub tegelikkusele

vastav ettekujutus organisatsioonist, mis võib kaasa tuua huvi puudumise ettevõtte kui tööandja vastu või töötaja ja tööandja vahelise edaspidise mittedobivuse.

Individuaalne töötaja ja organisatsiooni vaheline mittedobivus võib tuleneda ootuste erinevusest nii töötaja kui ka ettevõtte poolelt ning selle tulemusena võivad tekkida probleemid töötajate värbamises ja töösuhete pikemas jätkumises (Ambrose *et al.* 2008). Puuduv üksmeel organisatsiooni ja töötajate vahel võib kaasa tuua suurema tööjõu voolavuse (Wheeler *et al.* 2007). Isiku ja ettevõtte puudulik sobivus võib kaasa tuua töötajate poolt arusaama, et nende isiklikele eeldustele pole ettevõtte poolt vastatud, mis omakorda põhjustab pühendumuse vähenemist ja lahkumise soovi suurenemist (Chew, Chan 2008).

Sisemise turunduse efektiivse rakendamise korral on ettevõttel võimalus paremini kujundada ja läbi töötajate suunata oma kaubamärgi olemust ja põhiväärtuseid ettevõttest väljapoole, sealhulgas potentsiaalsetele uutele töötajatele, mis loob omakorda suuremad eeldused ettevõtte ja töötaja vahelise sobivuse tekkimiseks. Awwad ja Agti (2011) on leidnud, et sisemisel turundusel on otsene positiivne mõju töötajate organisatsioonilisse pühendumusesse. Sellega kaasneb organisatsiooniga emotsionaalselt rohkem seotud töötajate suurem hulk, kes ei soovi ettevõttest lahkuda.

Ettevõttesisene töötajatest koosnev turg on paremini motiveeritud teeninduskeskseks mõtlemiseks ning kliendikeskseks tegevuseks aktiivse, tulemustele orienteeritud lähenemisega, kus varieeruvad tegevused ja protsessid nii strateegilisel kui ka operatiivsel tasandil. Sellist lähenemist kasutatakse ettevõttesiseselt aktiivsel, turunduslikul ja kooperatiivsel moel (Gröönroos 2015, 413). Sisemised suhted inimeste vahel erinevates osakondades ja protsessides (klientidega kokku puutuvad töötajad, sisemiste tugiprotsesside töötajad, meeskonnajuhid, juhendajad ja juhid) saavad olla paremini täiustatud ja suunatud teenindusele orienteeritud juhtimisele ning väliste kliendisuhete juurutamisele (Gröönroos 2015, 413). Efektiivne sisemine turundus võib ettevõtte jaoks olla konkurentsieeliseks, kuna see pole konkurentide poolt niivõrd kergelt kopeeritav.

Sisemine turundus on arenenud läbi kolme staadiumi. Esimene staadium keskendub töötajate vajaduse esmasele täitmisele, kuna rahulolevate töötajatega kaasneb tehtud töö kvaliteet. Teises staadiumis saavad sisemise turunduse läbi mõjutatud rahulolevad töötajad edendada teeninduse kvaliteeti ja suurendada väliste turunduse efektiivsust. Kolmas staadium keskendub sisemisele turundusele kui strateegilisele vahendile, mis aitab vähendada vastupanu organisatsioonis

toimuvatele muudatustele (Ahmed, Rafiq 2003). Kõik kolm staadiumit on erineval moel sõltuvad kvaliteetse sisekommunikatsiooni olemasolust ettevõttes.

Sisekommunikatsioon on interdistsiplinaarne funktsioon, mis ühendab omavahel personalijuhtimise, kommunikatsiooni ja turunduse elemente (Verčić *et al.* 2012). Sisekommunikatsioon on juhtimise distsipliin, mis lihtsustab strateegilist suhtlust juhtide, erineva taseme juhatajate ning töötajate vahel (Bhatia, Balani 2015). Sisekommunikatsiooni terminit võib samuti mõista kui juhtimisfunktsiooni, mis vastutab organisatsioonisisese suhtluse eest (Verčić *et al.* 2012).

Sisekommunikatsioon hõlmab kõiki ettevõttesiseseid kommunikatsioonivorme (Verčić *et al.* 2012). Erinevad kommunikatsioonivahendid ei kajasta kogu sisekommunikatsiooni olemust täielikult. Ettevõtte korporatiivkommunikatsioon ei ole lihtsalt termin mitmete erinevate suhtlemise distsipliinide jaoks organisatsioonis, vaid on juhtimisfunktsioonina aktiivselt vastutav praktikute töö järelvalve ja koordineerimise eest kõigis neis distsipliinides (Cornelissen 2004).

Sisekommunikatsiooni vajalikkus seisneb suuresti vajaliku info vahendamises ning samuti ettevõttepoolse sõnumi edastamises. Töötajate hea informeerituse tase on hädavajalik, et töötajad oleks võimelised ettevõtte töösse tõhusalt panustama (Constantin, Baias 2015). Ettevõttesisese kommunikatsiooni toimimine aitab kaasa ühise eesmärgi nimel tegutsemisesse ja selle saavutamisesse ning muudab ettevõtte tegevust läbipaistvamaks.

Kommunikatsioon on oluline inimeste tööalase suhtlemise seisukohalt, otsuste läbipaistvuse ja põhjendatuse ning ülesannete tulemuslikkusele orienteerituse seisukohalt (Neto *et al.* 2018). Kommunikatsioon peab olema eetiline ja vastutustundlik. Inimesed peaksid suhtlema, osalema ja avaldama arvamust, et muuta võimalikuks oma kaaslaste ja organisatsiooni rikastamine. Taoline rikastamine ei ole kasumlik ainult ettevõttele, vaid ka vajalik isiklikuks ja professionaalseks arenguks kõigile, kes on protsessi kaasatud (Neto *et al.* 2018).

Tänapäeval kasutatakse ettevõtete ja nende juhtide poolt töötajatega suhtlemiseks erinevaid kommunikatsioonikanaleid, mis võivad varieeruda traditsioonilistest paberkandjal väljaannetest (näiteks uudiskirjad, ajakirjad, memorandumid), telefonikõnedest, häälsõnumitest ja näost näkku suhtlemisest erinevate veebipõhiste vahenditeni, nagu näiteks intranet, veebipäevikud ehk blogid, kiirsõnumid ja ettevõttesisesed kommunikatsiooni leheküljed (Men 2015).

Eelpool mainitud kommunikatsioonivahendite hulgast nähakse vahetut suhtlust sageli kõige optimaalsema suhtluskanalina keerulise informatsiooni korral, kuna see hõlbustab vahetu tagasiside saamist, loomulikku keelekasutust ja mitmesuguseid näpunäiteid ning isiklikku fookust (Men 2015). Vahetut suhtlust (ehk näost näkku suhtlust) võib võtta peamise informatsioonivahendamise meetodina ning kasuliku tagasiside allikana (kaasaarvatud lahkarmuste korral) (Ruck, Welsch 2012).

Sisekommunikatsiooni meetodite alla kuuluvad lisaks ka kahesuunalised suhtluskanalid nagu näiteks koosolekud või erinevad töögrupid. Taoliste mitmesuunaliste suhtluskanalite puhul tuleb arvestada suurema ajamahukusega ning kõigile osapooltele võimalikult sobiva ajavahemiku valimisega, et vältida olukordi, kus teatud osapooltele jääb vajalik info edastamata. Taolise olukorra võib kaasneda kommunikatsiooni efektiivsuse langemine.

Kui ettevõtte sisekommunikatsioon toimib efektiivselt ning töötajad on informeeritud kõikidest võimalikest muudatustest õigeaegselt, on võimalik tagada kvaliteetsem klienditeenindus. Info puudumise või puuduliku info korral võib kaasneda klientide rahulolematus.

Lisaks heale mõjule kliendisuhete valdkonnas, mõjub efektiivne sisekommunikatsioon positiivselt ka eesliini töötajatele endile. Efektiivne sisekommunikatsioon juhtkonna ja töötajate vahel peaks vähendama stressi, mida eesliini töötajad kogevad oma piirideni ulatuvates positsioonides (Malhotra, Ackfeldt 2016). Tugev sisemine kommunikatsioonisüsteem aitab tõsta moraali, luua rahulolevaid ja produktiivsemaid töötajaid ning võimaldab juhtkonnal arendada oma brändi läbi parema tootluse. Efektiivne sisekommunikatsioon tagab, et töötajad on pühendunud äriliste eesmärkide saavutamisele, seeläbi produktiivsust ja tootlikkust täiendades (Bhatia, Balani 2015).

Ettevõtte jaoks on oluline saavutada sisekommunikatsiooni efektiivne toimimine, et tagada seeläbi töötajate piisav informeeritus. Samas tuleb sealjuures tähelepanu pöörata asjaolule, et piisava informeerituse ja info ülekülluse vahel on õrn piir, mille ületamist on sageli keeruline tajuda.

Informatsiooni üleküllust võib tõlgendada mitmeti. Karr- Wisniewski ja Lu (2010) liigitavad info üleküllust tehnoloogilise ülekülluse ühe tahuna, kaheks kaasnevaks tahuks sealjuures on süsteemi funktsioonide ülekoormus ja kommunikatsioonialane ülekoormus. Kommunikatsioonist tulenev ülekoormus võib hakata segama inimese igapäevaülesandeid ning katkestused töös võivad mõjuda

negatiivselt inimese produktiivsusele täpsuse, efektiivsuse ja soorituste osas (McFarlane, Latorella 2002).

Tänapäeval soositakse üha enam uuenduslike kommunikatsioonikanalite kasutamist ning inimestele on aina rohkem tagatud ligipääs vajalikule infole. Vahel hõlmab see töölase info saamist töövälisel ajal. Kui inimesed peavad tegelema soovimatute suhtlusvõrgustikega või liiga suure kommunikatsiooni hulgaga esmaste tööülesannete täitmisel, võivad nad tajuda ülekoormatust suutmatuse tõttu olukorraga efektiivselt toime tulla (Lee 2016).

Informatsiooni üleküllus ilmneb siis, kui inimesed on avatud suuremale hulgale infole kui nad on võimelised oma infotöötamise protsessi mahus kaasama (Eppler, Mengis 2010). Selle all peetakse silmas olukorda, kus info lisandumise pidev hulk ületab inimese võimekust kogu saadavat infot läbi töödelda. Selgitus viitab informatsiooni ja teabe ülekülluse tajutavuse individuaalsele iseloomule ja subjektiivsusele, kuid teades, millised on sellega kaasnevad potentsiaalsed riskid, on võimalik neid vähendada ka suurema hulga töötajate jaoks.

Eriti aktuaalne on probleem ettevõtetes, mida juhitakse kas täielikult või osaliselt maatriksjuhtimise abil. Tulenevalt maatriksjuhtimise põhitõdedest, võib ühel töötajal olla mitu otsest juhti ning töötajani jõuab palju olulist infot erinevatelt osapooltelt üheaegselt. Info töötlemine on ajamahukas protsess ning selle optimeerimine võib osutuda keerukaks. Probleem ilmneb sageli rahvusvahelistes ettevõtetes. Taoliste organisatsioonide väljakutse seisneb ühtsete põhitõdede rakendamises kõigis ettevõtte harudes.

Tänapäevases globaliseerunud ja tehnoloogiliselt arenenud maailmas on efektiivne sisekommunikatsioon organisatsiooni stabiilsuse ja edu eelduseks (Bhatia, Balani 2015). Sarnase idee on esitanud ka K. Ruck ja M. Welsch: „Efektiivne sisekommunikatsioon on organisatsioonilise edu eelduseks“ (Ruck, Welsch 2012). Organisatsiooni jaoks ei ole hästi sõnastatud missioon, täiuslik sisereeglite kogum, kindlad väärtused või ideaalne strateegia ainuüksi piisav. Töötajad peaksid nendest informeeritud olema (Constantin, Baias 2015).

Kui kõik mõistavad ettevõtte tööalast poliitikat ühtemoodi, peavad lugu samadest väärtustest, siis on ka kõik töötajad keskendunud samale missioonile. Efektiivne sisekommunikatsioon tagab selle, et kõik organisatsiooni liikmed töötavad ühise eesmärgi nimel ja toetavad sealjuures üksteist efektiivselt (Constantin, Baias 2015). Lisaks saab efektiivne sisekommunikatsioon aidata

suurendada personali pühendumust ja usaldust juhtimise vastu, mis on vajalikud faktorid iga organisatsiooni arenguks (Yates 2006). Seega võib väita, et efektiivne sisekommunikatsioon on eduka sisemise turunduse eelduseks.

1.2. Uute tööviiside mõju töötajate motivatsioonile

Gröönroos (2015, 420-425) leiab, et selleks, et ettevõtte juhtkond saaks luua julgustava ja motiveeriva keskkonna teenusele orienteeritud ja klientidele keskendunud käitumiseks, on olulised sisemise turunduse neli strateegilist juhtimisvaldkonda:

1. Motiveeriv juhtimine ja juhtimise tugi

Suure osa turundusest moodustab töötajate koolitamine. Koolitamine ainuüksi võib jääda aga ebapiisavaks, kui väljaõppe sõnumile ei kaasne järelkaja või suuniseid, kuidas koolituse käigus omandatud edaspidi rakendada. Juhid peaks töötajaid julgustama uusi ideid rakendama ja suunata töötajaid õpitud teadmisi rakendama spetsiifilistes valdkondades.

2. Motiveeriv inimressursi poliitika

Edukas sisemine turundus algab õigete töötajate värbamise ja ettevõttes hoidmisega. See eeldab omakorda korralikku ja põhjalikku personalipoliitikat: täpsed töökirjeldused, värbamisprotseduurid, karjäärivõimalused, töö tasustamine, boonussüsteemid ja -programmid ning muud sarnased vahendid, mida tuleks kasutada organisatsiooni sisemise turunduse eesmärkide saavutamiseks.

3. Motiveeriv väljaõppe poliitika

Töötajate väljaõppe peaks olema suunatud teeninduskultuuri loomisele ja hoidmisele. Puudulik arusaam ettevõtte strateegiatest ja töötajate kui turundajate vastutusest on laialt levinud probleem. Väljaõppe koos sisemise kommunikatsiooni toega on üks peamisi kommunikatsiooni juhtimise vahendeid sisemise turunduse aspektist.

4. Motiveeriv kavandamise poliitika

Töötajad võivad tunda, et neid ei kaasata piisavalt ettevõtte pikaajalistes plaanides ning arengukavades. Samuti ei tajuta oma mõju ja osalust tööruutuinide ja protsesside arendamises. Sageli on töötajad ettevõttes esmase klientide tagasiside saajad ning neil on info võimalike

puudujääkide kohta ettevõttes. Seetõttu tuleks töötajaid rohkem kaasata arengute kavandamisesse, mis puudutavad nende töökeskkonda ja töötamise tavaid.

Organisatsiooni kontekstis tähendab motivatsioon töötaja individuaalset soovi pingutada ja tegutseda ettevõtte eesmärkide nimel (Dobre 2013). Motiveeritud ja kvalifitseeritud töötajad on vajalik iga ettevõtte jaoks, kus tahetakse suurendada produktiivsust ja kliendirahulolu (*Ibid.*).

Ettevõtted otsivad pidevalt uusi võimalusi, et paista silma väärtusliku tööandjana ning hoida ettevõtte töötajaid motiveerituna ja rahulolevana. AS Nordic Bank alustas 2017. aastal uute tööviiside (*New Ways of Working*) järk- järgulist rakendamist ettevõttes. Projekti eesmärgiks on 2025. aastaks muuta organisatsiooni tööd paindlikumaks, kiiremaks, produktiivsemaks ning suurendada kaasatust ja võimekust vastata klientide tõelistele ootustele.

Uute tööviiside rakendamist võib liigitada motiveeriva inimressursi poliitika alla. See annab võimaluse osaleda erinevates koolitusprogrammides ning võimaldab paremini planeerida oma karjääri. Töötajatel tekib võimalus paindlikumaks aja planeerimiseks, mis tõstab ettevõtte ja töötaja vahelise usalduse taset ning seeläbi ka töörahulolu.

Esialgne uute tööviiside kogum sisaldas järgnevaid meetodeid:

1. Tegevuspõhine kontor (*Activity Based Office*)

Eesmärgiks on luua töökeskkond, kus töötajad saavad valida tööülesannete tegemiseks kõige sobivama koha. Puuduvad fikseeritud töökohad, töötajatel on võimalus valida koht kontoris, mis võimaldab neil kõige paremini sooritada tööga seotud eesmärke. Taoline keskkond soosib spontaanse koostöö teket teiste töötajatega. Rolfö, Eklund ja Jahncke (2017) on leidnud, et fikseeritud töökohtadelt tegevuspõhistele töökohtadele üle minekuga kaasneb töötajate kõrgem rahulolu tase füüsilise töökeskkonna osas, kuid tajutav töövõimekus märgatavalt ei muutu.

2. Soovitusindeksi kontorid (*Net Promoter Score*- kontorid)

Eesmärgiks on kontorite mõõdikute süsteemi lihtsustamine ja klientide vajaduste esikohale seadmine. Kontorites mõõdetakse aktiivselt soovitusindeksit ning testitakse, milliseks kujunevad tulemused, kui kontori ainsaks mõõdetavaks eesmärgiks on soovitusindeks.

3. „Tunne oma klienti“ protsessi kiire digitaliseerimine

Eesmärgiks on uue kliendiandmete töötlemise protsessi loomine, mis tooks kaasa andmete töötlemise efektiivsuse kasvu ning seeläbi parendatud kliendiandmete kvaliteedi ja kliendikogemuse.

4. Robootika

Projekt seisneb robotiseerimise testimises ja rakendamises kõigis ettevõtte operatsioonide üksustes. Kõige lihtsamad ja rutiinsemad tegevused antakse üle robotitele, mis annab töötajatele võimaluse tegeleda sisukamate ülesannetega.

5. Ristmüügi meeskonnad

Projekti eesmärgiks on müügi mahtude tõstmine läbi müügi- ja tooteüksuste ühte meeskonda liitmise. Klientidele on võimalik seeläbi koostada terviklikke pakkumisi, ettevõttesiseselt aitab see kaasa koostöö ja motivatsiooni parandamisele.

Kõik mainitud projektidest pole säilinud esialgsel kujul. Uute tööviiside meetodite gruppi on aja jooksul täiendatud ning lisatud juurde erinevaid uusi lahendusi ja võimalusi. Praegu on ettevõttes aktiivselt rakendust leidvad peamiselt järgnevad uued tööviisid:

1. Ettevõttesisesed töösiirded (*Gig job*)

Üheks kõige värskemaks uueks tööviisiks on töötajatele välja pakutud töösiirde võimalus, mis kujutab endast võimalust osaleda lühikese perioodi jooksul mõne teise huvi pakkuva üksuse või grupi töös või mõnes kindlas projektis enda põhitööga paralleelselt. Taolistes projektides osalemine aitab avardada töötajate silmaringi ja kogemuste pagasit, muutes töötajad omakorda ka ettevõtte jaoks väärtuslikumaks.

Samuti on töösiirete võimaluse pakkumine potentsiaalseks tööjõu voolavust vähendavaks teguriks. Töötajatel on võimalus ettevõttesiseselt praktiseerida huvi pakkuvates valdkondades töötamist ning sobivuse korral on ettevõttel võimalus töötajaga säilitada jätkuv töösuhe.

2. Paindlik tööaeg

Paindliku tööaja võimalus seisneb selles, et töötajal on võimalik ise valida, millisel kellaajal ta soovib tööülesandeid täitma asuda, lähtudes asjaolust, et töökoormuse nõue, vajalik töötundide hulk ning kõik tööülesanded saaks täidetud.

3. Paindlik töökoht

Paindliku töökoha võimalus on loodud selle eesmärgiga, et töötajatel oleks võimalik täita tööülesandeid endale kõige sobilikumast asukohast. Paindlikku töökoha alla kuulub nii erinevates kontorites töötamise võimalus kui ka kodust töötamise võimalus, kui see peaks vajalikuks osutuma. Paindliku töökoha võimalust ei ole võimalik tööülesannete loomust ja turvalisuse nõuetest tulenevalt kasutada kõigil töötajatel, kuid aja jooksul proovitakse seda veelgi maksimeerida.

4. Ristmüügi meeskonnad

Olemasolevate kliendisuhete võimendamine läbi ristmüügi võib luua kasvuvõimalusi madalate esialgsete investeeringute või madalama riskitasemega (Hartline *et al.* 2000). Teenuste täiustamise võimalikkus ja koostöö arendamine vajavad organisatsioonis pidevat tähelepanu. Ristmüügi meeskondade tegevusega jätkatakse jooksvalt, et pakkuda klientidele üha paremaid lahendusi.

5. Robootika

Ettevõttes kasutatakse mitmeid erinevaid robootika- alaseid lahendusi. Üheks uuemaks robootika võimaluseks on klientidele suunatud virtuaalne abistaja (*chatbot*). Tegemist on ettevõtte koduleheküljel asuva vestlusaknaga, kus kliendi vestluskaaslaseks ei ole ettevõtte töötaja vaid robot. Roboti eesmärgiks on võimalikult kiiresti leida lahendus kliendi probleemidele. Kui tegemist on keerukama juhtumiga, suunatakse klient edasi ettevõtte töötaja poole. Virtuaalse abistaja loomisega loodetakse vähendada töötajate koormust sageli korduvate ja lihtsasti lahendavate ülesannete osas. Hiljutine ettevõttesisene statistika näitab, et läbi virtuaalse vestlusakna saab kohe lahenduse ligikaudu 75% probleemidest.

6. Soovitusindeksi kontor

Soovitusindeksi mõõtmist kontoris jätkatakse. Kuna soovitusindeksit on võimalik seostada ka individuaalselt iga töötajaga, motiveerib see töötajaid pingutama parema klienditeeninduse nimel.

7. Tegevuspõhine kontor

2017. aastal alustatud pilootprojekt osutus edukaks ning praegu rakendab tegevuspõhise kontori võimalust regulaarselt ettevõtte äriarenduse üksus ning jooksvalt ja väiksemas mahus mõned teised osakonnad.

8. Väle tööviis (*Agile Way of Working*)

Taoline tööviis seondub teatud määral paindliku tööaja ja paindliku töökohaga, kuna kujutab endast tööviisi, mille puhul töötajad saavad valida kus ja millal töötavad maksimaalse paindlikkuse ja minimaalsete piirangutega, et optimeerida töötajate võimekust ja parandada tehtud töö kvaliteeti. Muudatus ei seisne ainult tööaja ja -koha valikus, pigem on rõhk teistmoodi töötamisel: põhinedes pigem usaldusele kui hierarhilistele töösuhetele ning pigem innovatsioonile kui bürokraatialle (Jeyasingham 2014).

Kõige värskemateks arendusteks programmis on juhtimise alustalade töötubade loomine juhtivatele töötajatele, juhendamise ja ühise visiooni gruppide moodustamine meeskonnajuhtidest. Uue sisekommunikatsiooni kanalina on alates aprilli keskpaigast ettevõttesiseselt kasutusele võetud programm *MS Teams*. Käesoleval aastal on plaanis vaadata üle kogu uute tööviiside kontseptsioon ning keskenduda neist neljale olulisimale meetodile.

Tänapäevases kiirelt muutuvast maailmas on ettevõtete jaoks üha olulisem viia läbi taolisi muudatusi, et muutuda paindlikumaks ja kiiremaks, optimeerida protsesse ning kohandada turu pidevalt muutuvate nõudmistega. Ilma muudatuste rakendamiseta võivad ettevõtted kaotada oma konkurentsieelise ning võime vastata klientide soovidele. Muudatuste rakendamise kiirus võib olla mõjutatud nii ettevõtte suuruselt kui ka näiteks kasutusel olevates sisekommunikatsiooni kanalitest ja nende toimimise efektiivsusest.

Personalijuhtimise süsteemide disainimise ja välja töötamise kaudu võib sisemine turundus suurendada töötajate töörahulolu, motiveerida töötajaid saavutama organisatsiooni eesmärgi ja arendada töötajate arusaamasid seoses organisatsioonilise pühendumusega (Tsai, Wu 2011).

Juhtidel tuleks keskenduda tööga rahulolematuse vähendamisele (töötingimused, tasustamine, järelvalve ja kontroll, suhted kolleegidega), samaaegselt kasutades motiveerivaid tegureid nagu saavutus, tunnustus, vastutus ja konkreetsed tööülesanded. Töötajate osavõtu suurendamine ja töötajate väärtustamine ei suurenda ainult organisatsiooni efektiivsust, kasvu ja innovatsiooni vaid suurendavad ka töötajate motivatsiooni ja usaldust ettevõtte vastu (Dobre 2013). Kui töötajad tunnevad end hinnatuna ja osalevad otsuse tegemise protsessis, juhib nende suurendatud entusiasm ja motivatsioon suurema produktiivsuse ja lojaalsuseni (*Ibid.*).

1.3. Sisemine turundus kui motivatsiooni tagaja ja ettevõtte kultuuri looja

Ettevõtte kultuuri olemuse tõlgendamiseks on mitmeid viise. Ettevõtte kultuuri võib pidada ühiste tavade ja väärtuste kogumikuks, mida jagatakse organisatsiooniga seotud inimeste poolt (Gröönroos 2015, 445). Organisatsioonikultuur võib olla määravaks ja kontrollivaks mehhanismiks, mis suunab ja vormib töötajate suhtumist, hoiakuid ja käitumist (Shiu, Yu 2007). Mitmed autorid leiavad, et ettevõtte kultuur hõlmab väärtuseid, suhtumisi, ootuseid, tavasid, veendumusi, uskumusi ja eelduseid ettevõttes, mida organisatsiooni kõik liikmed järgivad (*Ibid.*).

Ettevõtte kultuuri võib tõlgendada kui jagatud põhiliste eelduste mustrit, mis on omandatud grupina välise kohanemise ja sisemise ühinemise probleemide lahendamise teel ning mis on toiminud piisavalt hästi, et pidada seda sobilikuks ja kehtivaks. Seetõttu õpetatakse seda ka uutele grupi liikmetele kui korrektset tajumise, mõtlemise ja tundmise viisi seoses sarnaste probleemidega (Linke, Zerfass 2011).

Ebert ja Griffin (2014) leiavad, et organisatsiooni kultuur aitab ettevõtetel saavutada järgnevaid eesmärke:

- motiveerida töötajaid korralikult töötama ja suunata töötajaid tegutsema ühiste eesmärkide nimel;
- aidata värskest värvatud töötajatel õppida ja omandada nendelt oodatud käitumismudeleid;
- pakkuda igale ettevõttele iseloomulikke ja ainulaadseid omadusi.

Ettevõtte kultuur on tihedalt seotud ettevõttesisese turundusega: edukas sisemine turundus on ühtse kultuuri tekkimise üheks eelduseks. Organisatsioonikultuur, sealhulgas sisemise turunduse kontseptsioon, põhineb praegusel sisemise turunduse põhimõttel – klientidele suunatusel. Shiu ja Yu (2007) poolt läbi viidud uuring kinnitab, et klientidele suunatud ettevõtte kultuur on märkimisväärselt mõjutatud sisemise turunduse poolt.

Ettevõtte kultuur võimaldab töötajate seas tekkida teatud samastumise tundel ning samastumist saab suurendada läbi sisemise turunduse erinevate meetmete. Näiteks võib tuua ühisürituste korraldamised, töötajate vormiriietused, ettevõtte sümboolikaga meenete jagamised töötajatele ja palju muud. Meeneid peetakse sageli efektiivseks ettevõtte suhete tugevdajaks ning hea maine loojaks (Fan 2006). Meened, mis on suunatud töötajatele, võivad tekitada ettevõttega suurema

seotuse tunde. AS Nordic Bank kasutab ühe sisemise turunduse teostamise vahendina sealhulgas erinevatele korrustele paigutatud ekraane, mis teavitavad töötajaid nii olulistest uudistest, tähtsatest saavutustest või erinevatest pakkumistest.

Uute tööviiside rakendamist võib pidada sisemise turunduse üheks teostamise vahendiks ning see võib mõjutada ja teatud määral muuta ettevõtte kultuuri, kuna on seotud ootuste, tavade ja eeldustega ettevõttes. Paindlikku tööaega või -kohta rakendades suureneb töötajate isiklik vastutus, kuid seeläbi ka organisatsiooni ja töötaja vaheline usaldus. Ristmüügi meeskonnad täidavad läbi terviklike teenuste pakkumise võimaluse sisemise turunduse laiemat, klientidele suunatuse eesmärki. Uute tööviiside rakendamise üheks suuremaks eesmärgiks võib pidada töötajate motiveerituse, ettevõtte paindlikkuse ja teenuste kvaliteedi tõstmist seeläbi klientide täpsetele vajadustele vastamise võimekust tõstes ning kliendirahulolu suurendades.

Ettevõtte kultuur kandub peamiselt edasi sotsialiseerumise protsessis ning seda ei omandata eesmärgipäraselt õppides. Seetõttu on seda keeruline saavutada ainult juhtkonna otsustele tuginedes, vaid seda tuleks tutvustada järk- järgult kui midagi uut (Linke, Zeffass 2011). Ettevõtte kultuur leiab toetust siis, kui ettevõtte põhitõed ja väärtused sarnanevad organisatsiooni liikmete isiklike väärtustega (Sadri, Lees 2001). Ettevõtte kultuuri on keeruline muuta ning see avaldab märkimisväärset mõju töötajate rahulolu ja motivatsiooni tasemele töökeskkonnas (Roos, Van Eeden 2008).

Tugev ettevõtte kultuur võimaldab inimestel käituda teatud kombel ja vastata erinevatele tegevustele ühtlasel viisil (Gröönroos 2015, 446). Sellest tulenevalt võib järeldada, et ettevõtte kultuuri olulisus avaldub eriti teenindusettevõtete puhul. Ühtlasel viisil tegutsemine võimaldab luua ühtlasema teenindusstandardi, mis omakorda võimaldab läbi ootustele vastamise suurendada rahulolevate klientide hulka.

Ettevõtte kultuuri ning sisemise turunduse juures on sisekommunikatsioonil täita oluline roll. Sisekommunikatsioon võimaldab edastada töötajatele sõnumeid juhtkonna poolt ettevõtte väärtuste, strateegiate, missiooni, visiooni ja eesmärkide kohta. Sisekommunikatsiooni võib pidada üheks sisemise turunduse teostamise kanaliks: informeeritud töötajatel on võimalus tegutseda üheskoos ühiste eesmärkide nimel, mis aitab omakorda kaasa ühtsustunde loomisele ja ettevõtte kultuuri tekkimisele. Oma kaasatust ettevõtte tegevuses tajudes muutuvad töötajad motiveeritumaks.

Kui sisemine turundus on olnud efektiivne, võib kommunikatsioon toimima hakata ka ettevõttest väljapoole. Eesliini töötajatel avaneb igapäevaselt mitmeid võimalusi potentsiaalsete klientide mõjutamiseks läbi organisatsiooni kohta positiivse info jagamise. Ettevõtte kui tööandja mainet aitavad parandada näiteks vestlused sõprade või perekonna seltsis organisatsiooni hea atmosfääri teemal. Taolised spontaansed vestlused jätavad mulje, et kõnealuses organisatsioonis kaasa löömine või selle toodete ja teenuste valimine väärrib taolise teadliku otsuse tegemist (Rogala, Kaniewska-Sęba 2013).

2. SISEKOMMUNIKATSIOONI JA MOTIVATSIOONI UURINGU TULEMUSTE VÕRDLEV ANALÜÜS

2.1. Ettevõtte tutvustus

Peatükis kajastatav informatsioon pärineb ettevõttesisestest dokumentidest, mistõttu pole viidatud täpsetele allikatele. Tulenevalt ettevõtte tegevusvaldkonna sensitiivsusest ning konfidentsiaalsusnõuetest, viidatakse lõputöös ettevõttele nimega AS Nordic Bank.

AS Nordic Bank on panganduse valdkonnas tegutsev organisatsioon, mis tegutseb enam kui 20-s riigis. Tegemist on ühega juhtivatest pangandusettevõtetest Põhjamaades. Rahvusvahelisi kliente on organisatsioonil kokku 4,4 miljonit. Koduturgusid on üheksa ja nendeks on Rootsi, Taani, Norra, Soome, Saksamaa, Eesti, Läti, Leedu ja Suurbritannia. Välisurgude hulka kuuluvad riigid nagu Luksemburg, Poola, Venemaa, Ukraina, Hiina (peamiselt Hong Kong), Singapur, India, Ameerika Ühendriigid ja Brasiilia.

Koduturgudel pakutakse universaalseid pangandusteenuseid nii eraisikutele kui ka väikeettevõtetele ja suurkorporatsioonidele. Välisurgudel keskendutakse peamiselt kodupanga klientidele erinevate teenuste pakkumisele, mis hõlmavad näiteks fondide administreerimist ja kauplemist kapitaliturgudel.

Ettevõttel on selgelt sõnastatud põhiväärtused, missioon ning visioon. Ettevõtte töötab igapäevaselt selle nimel, et need väärtused kajastuksid suhtluses nii klientidega, kolleegidega kui ka koostööpartneritega. Organisatsioonis pannakse üha enam rõhku jätkusuutlikkusele ja vastutustundlikkusele ning tegevuses lähtutakse vastutustundliku ettevõtluse strateegiast. Sealjuures pannakse rõhku heitgaaside vähendamisele keskkonnas, investeeritakse vastutustundlikesse ettevõtetesse ning kontorites kasutatakse 76% ulatuses rohelist energiat.

2.2. Uuringu eesmärk, valim ja metoodika

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on uute tööviiside rakendamine mõjutanud töötajate motiveeritust ja sisekommunikatsiooni ettevõttes AS Nordic Bank. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Milline on AS Nordic Bank töötajate motiveerituse tase?
- 2) Kuidas on uute tööviiside rakendamine mõjutanud töötajate motiveeritust?
- 3) Kuidas on uute tööviiside rakendamine mõjutanud ettevõtte sisekommunikatsiooni?
- 4) Milliseid sisekommunikatsiooni meetodeid peavad AS Nordic Bank töötajad efektiivseks ja oluliseks?

Uurimustöö eesmärgi täitmiseks viidi läbi empiiriline uuring, mis põhineb esmastel andmetel. Andmed on kogutud kvalitatiivsel meetodil süvaintervjuu kaudu ja kvantitatiivsel meetodil ankeetküsitluse kaudu.

Süvaintervjuu eesmärgiks oli välja selgitada, milliseid sisekommunikatsiooni meetodeid ettevõttes peamiselt kasutatakse ning kuidas tajuvad AS Nordic Bank juhtiva taseme töötajad sisekommunikatsiooni mahtu ettevõttes. Intervjuud viidi läbi ettevõtte erinevate osakondade juhtivate töötajate seas. Süvaintervjuu meetod valiti tulenevalt selle paindlikkusest ning võimalusest andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida (Laherand 2008, 177; Hirsjärvi *et al.* 2005, 192).

Süvaintervjuu kaudu on võimalik saada palju täpsem ja selgem pilt vastaja seisukohast või käitumisest (Ghuri, Grønhaug 2004, 113). Intervjuu annab võimaluse probleemi enam avada ja määratleda. Intervjuude eesmärgiks oli välja selgitada, milliseid sisekommunikatsiooni meetmeid ettevõttes kasutatakse, milliseid neist eelistatakse ja milline on nende tulemuslikkus.

Valim moodustati sobivusvalimi alusel AS Nordic Bank Eestis tegutseva üksuse erineva tasandi juhtivatest töötajatest. Valimi moodustamisel lähtuti sellest, et intervjuueeritavad töötaksid erinevates osakondades ning et tegemist oleks erinevate tasemetega juhtidega. Valimi moodustamisele eelnevalt kogutud info põhjal selgus, et ettevõttes on kokku 79 erineva taseme juhti, kellest 25 on meesterahvad (koguhulgast 31,65%) ja 54 naisterahvad (koguhulgast 68,35%). Autor üritas saavutada proportsionaalset 10% valimit juhtivate töötajate koguhulgast, samuti

jälgiti soolisi proportsioone. Kokku intervjuueriti kaheksat inimest, intervjueeritavate hulgas oli viis naist (62,5% valimist) ning kolm meest (37,5% valimist). Valimis on esindatud kaks grupijuhti, neli osakonnajuhatajat, üks divisjoni direktor ning üks valdkonna juht, kes sealhulgas kuulub ka ettevõtte juhatusse. Kõigi vastanute anonüümsuse tagamiseks on täpsete ametikohtade nimetused ja tegevusvaldkondade nimed esitamata jäetud ning vastused kodeeriti.

AS Nordic Bank tegevus on üle- Eestiline, lisaks on tegevus geograafiliselt laiali jaotatud ka Tallinna siseselt. Sellest tulenevalt viidi suurem osa intervjuudest, täpsemalt kuus intervjuud, läbi programmi *Skype* teel, mis erinevalt telefoniintervjuust annab võimaluse näha vestluspartneri reaktsioone ja emotsioone. Kaks intervjuud oli võimalik läbi viia isikliku intervjuuna. Vastanutest seitse inimest töötavad Tallinnas ning üks Tartus. Intervjuus on 21 küsimust (Lisa 1) ning intervjuud viidi läbi perioodil 21. oktoober 2019 – 23. oktoober 2019.

Ankeetküsitlust kasutades sooviti välja selgitada, milline on AS Nordic Bank töötajate rahulolu ja motiveerituse tase, kuidas on uute tööviiside protsess mõjutanud töötajate motiveeritust ja sisekommunikatsiooni ning milliseid sisekommunikatsiooni kanaleid peavad töötajad oluliseks. Ankeetküsitlus võimaldab kaasata suurema vastajate hulga ning analüüsitava andmete mahu, seeläbi ühtlasemat tervikpilti luues.

Valim moodustati sobivusvalimi alusel AS Nordic Bank töötajate hulgast. Valim koostati ettevõtte osakondade kaupa. Valimi koostamisel lähtuti üksustest, kes puutuvad igapäevatoos rohkem kokku uute tööviiside meetoditega. Sealjuures pöörati tähelepanu asjaolule, et valimisse kaasatud osakonnad kattuksid osaliselt juhtivate töötajate hallatavate üksustega, milles viidi autori kursusetöö raames läbi kvalitatiivne analüüs. Kuna eelnevalt on sisekommunikatsiooni teemadel läbi viidud intervjuud AS Nordic Bank juhtivate töötajate seas, annab see hea võimaluse võrrelda juhtide nägemust neile alluvate töötajate nägemusega.

Küsimustik koosneb 53-st sisulisest ja kolmest demograafilisest küsimusest (Lisa 2). Demograafiliste küsimuste hulk on jäetud taotluslikult piisavalt minimaalseks, et tagada vastajate anonüümsus. Uuring on teostatud *Google Forms* keskkonnas, tegemist on küsimustike loomiseks ja jagamiseks mõeldud veebipõhise platvormiga.

Küsimustikus on valdavalt kasutatud Likerti 5- pallist skaalat („1“ - ei nõustu üldse; „5“ - nõustun täielikult). Neli hinnanguga seonduvat küsimust on vastamiseks 10- palli süsteemis, et tagada

võimalikult täpsed tulemused, üks küsimus neljast on otseselt seotud soovitusindeksiga. Suure osa küsimustest moodustavad kinnised küsimused, lisaks on ka mõni lahtise ja kinnise küsimuse kombinatsioon juhuks, kui vastajal peaks tekkima soovi vastust täiendada.

Küsimustik edastati üle- Eestiliselt kuuele osakonnale ning kokku 340-le ettevõtte AS Nordic Bank töötajale. Küsimustik saadeti töötajatele isikuliselt e- kirja teel. Küsimustik oli vastamiseks avatud perioodil 27.03.2020- 10.04.2020 ehk kokku kaks nädalat. Uuringus osales 88 inimest ehk 25,9% koguvalimist. Autor peab vastanute proportsionaalset hulka analüüsi koostamisel piisavaks.

2.3. Uuringu tulemused ja analüüs

Süvaintervjuu eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas tajutakse sisekommunikatsiooni mahtu ettevõttes, milliseid sisekommunikatsiooni meetodeid peamiselt kasutatakse ning milliseid rohkem eelistatakse ettevõtte juhtivate töötajate poolt. Süvaintervjuu tulemuste analüüsiks on kasutatud tavapärase kvalitatiivse sisuanalüüsi ja horisontaalse (*cross- case*) analüüsi kombinatsiooni, et selgitada välja vastuses enim esinenud suunad.

Lõputöös on keskendunud peamiselt intervjuu andmetele, mis puudutavad sisekommunikatsiooni kanalite eelistusi, nende olulisust ning kvaliteeti ja info vahendamist otseste alluvatega. Analüüsi käigus võrreldakse omavahel sealhulgas kvalitatiivse uuringu ja kvantitatiivse uurimismeetodi käigus kogutud tulemusi.

Tabel intervjuude tulemustest on esitatud töö lisades (Lisa 3), tabelis on välja toodud koondatud tulemused ning kokku on võetud vastustest ilmnunud peamised sarnased suunad ja mõtted. Tabeli sulgudes olevad numbrid viitavad sellele, kui mitu intervjuueeritavat vastamisel samu märksõnasid kasutas.

Kvalitatiivse analüüsi tulemusena selgus, et AS Nordic Bank juhtivad töötajad kasutavad oma igapäevatöös peamiselt järgnevaid sisekommunikatsiooni vahendeid (järjestatud kahanevas kasutatavuse järjekorras): e- post, koosolekud, *Skype*, intranet, telefon, infopäevad, vahetu suhtlus ja otsene kommunikatsioon, Infopilve keskkond, erinevad presentatsioonid, protokollide jagamine. Eelpool mainitud sisekommunikatsiooni vahenditest olulisemateks peetakse konkurentsilt e- kirjavahetust, millele järgnevad koosolekud ning seejärel vahetu suhtlus.

Info edastamist allüksustele peetakse juhtivate töötajate poolt piisavalt efektiivseks, kuid suuremal osal intervjueeritavatest (viiel inimesel kaheksast) on olnud ka kokkupuude üksuste vahelise info liikumise tõrgetega. AS Nordic Bank juhtivad töötajad leiavad, et nad saavad ise suurel määral kaasa aidata efektiivse sisekommunikatsiooni protsessi toimumisele. Valdav enamus vastanutest tunneb, et nad saavad väga suurel määral kaasa aidata efektiivse sisekommunikatsiooni toimumisele just oma allüksuses, kuid organisatsiooniüleselt on neil keerulisem enda mõju näha.

Kõik intervjueeritavatest on vähemal või suuremal määral kokku puutunud siseturundusliku „müraga“, mille allikaks peetakse suuresti liiga suurt ja pidevalt uuenevat info hulka, mis võib kaasa tuua nii „müra“ nähtust kui ka juhtumeid, kus vajalik info ei jõua kõigi osapoolteni. Mis puudutab sisekommunikatsiooni mahtu, siis valdav osa intervjueeritavatest ei tajunud mahu üleküllust sisekommunikatsioonis, kuid kolmel vastanul on sisekommunikatsiooni maht teatud määral hakanud tööülesannete täitmist siiski segama.

Sisekommunikatsiooni taset ettevõttes AS Nordic Bank peetakse üldiselt heaks ning kaasaegseks, kuid samas tunnistati, et alati on ruumi arenemiseks. Sisekommunikatsiooni taset hinnates ilmnasid järgnevad jooned: Tugevusteks peetakse kaasaegsust, vajalike kommunikatsioonikanalite olemasolu, pidevat info liikumist ja avatud suhtlemist. Nõrkustena on välja toodud muudatustest tulenevad (ajutised) infosulud, kommunikatsioonialane „müra“ ning grupi- ja masspostituste hulk (ebapiisav personaliseeritus).

Ankeetküsitlust kasutades sooviti välja selgitada, milline on AS Nordic Bank töötajate motiveerituse tase, kuidas on uute tööviiside rakendamine mõjutanud töötajate motiveeritust ja sisekommunikatsiooni ning milliseid sisekommunikatsiooni kanaleid eelistavad ettevõtte tavatöötajad.

Ankeetküsitluse abil uuriti nelja peamist valdkonda: töökoht, töörahulolu ja motiveeritus, sisemine turundus ettevõttes, sisekommunikatsioon ning uued kasutusele võetud töömeetodid. Uute töömeetodite sektsiooni alguses oli projekti tutvustav lühikokkuvõte, et töötajad ei peaks kulutama palju aega selle olemuse ja täpsete meetodite meenutamiseks. Kvantitatiivsete uuringuandmete analüüsimiseks on kasutatud valdavalt programmi *MS Excel*.

Esimeseks küsimustikus käsitletud valdkonnaks on töökoht, töörahulolu ja motiveeritus. Analüüsi tulemustest ilmneb, et AS Nordic Bank töötajad hindavad organisatsiooni tööandjana võrdlemisi

kõrgelt. Vastuse keskmine hinne 10- palli skaalal oli 8,70 ning maksimaalne hinnang ettevõttele kui tööandjale tuli 26,1% vastanute seast. Teeninduskultuuri hinnatakse samuti kõrgelt, 10- palli skaalal oli vastuse keskmiseks hindeks 8,72.

Ettevõtte mainet uuriti kahest aspektist. Sooviti välja selgitada, milline maine on ettevõttel töötajate seas ning kuidas tajuvad töötajad ettevõtte mainet klientide hulgas. Vastustest ilmneb, et töötajate aspektist võib ettevõtte mainet mõnevõrra paremaks pidada kui tajutavalt klientide seisukohalt. Väitega „üldiselt on meie organisatsioonis töötajate hulgas hea maine“ nõustus täielikult 39 vastanut, kõige levinum hinnang küsimusele oli „4“, mille andis vastanutest 53,4%. Keskmine hinnang küsimusele 4,42.

Klientide seisukohast lähtudes jäid hinnangud veidi madalamaks, keskmiseks hindeks 4,18, sealjuures kõige madalamaks hinnanguks oli „2“, mida töötajate seisukohast lähtuva küsimuse vastustes ei esinenud. Tulemustest nähtub, et kõige madalamaid hindeid andsid äriarenduse divisjoni ning erakliendi panganduse divisjoni töötajad.

Järgnevalt uuriti, kui suur osa töötajatest läheb igapäevaselt hea meelega tööle. Keskmine hinnang küsimusele oli 4,38, sealjuures hindega „4“ või „5“ vastasid kokku lausa 90,9% vastanutest, millest võib järeldada, et töötajate motiveerituse taset võib pidada võrdlemisi heaks. Samas tajub märgatavalt vähem töötajaid, et neid kaasatakse uuendusprotsessides või et nende arvamust peetakse oluliseks (keskmised hinnangud vastavalt 3,97 ja 3,92).

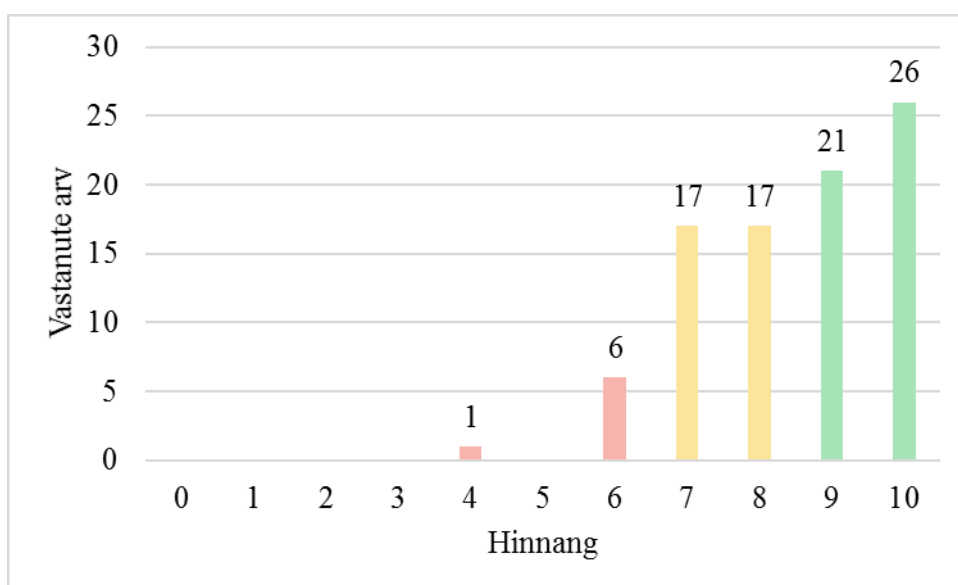
Kaasatus on motiveerituse seisukohalt üks olulisi tegureid. Sellest tulenevalt võivad töötajad ka tajuda mõnevõrra nõrgemat muudatustega kohanemise võimet ettevõttes. Küsimustikule vastajatel paluti anda hinnang väitele „meie organisatsioonis kohanetakse muutustega hästi“ ning küsimuse keskmiseks hindeks oli 3,94. Kõige madalam väitele antud hinnang oli sealjuures „1“.

Töötajad valdavalt tajuvad, et tööandja hoolib nende heaolust. Keskmine küsimuse hinne oli 4,17 ning hinde „4“ või „5“ on andnud 86,4% vastanutest. Samuti tunnevad küsimustikule vastanud töötajad, et oma tööd tehes on nad midagi saavutanud. 42,0% vastanutest andis väitele hinnangu „5“. Mis puudutab töötajate võimalusi eneseteostuseks ja enese täiendavaks arendamiseks, siis mõlema küsimuse puhul oli ülekaalus maksimaalne hinnang „5“. Sellest võib järeldada, et töötajad tajuvad, et tööandja väärtustab ettevõtte töötajaid ning on loonud sobiliku keskkonna töötaja

enesearendamiseks ning saavutusvajaduse võimalikuks täitmiseks, mis on olulised tegurid töötaja motiveerituse seisukohalt.

Küsimustiku teise osa küsimused ja väited olid valdavalt sisemise turunduse teemalised ning sisaldasid ka ühte soovitusindeksi küsimust. Soovitusindeksi alusel jaotatakse vastajad kolme rühma: soovitajad (hinnang 9- 10), passiivsed (hinnang 7- 8) ning rahulolematud (hinnang 0- 6). Soovitusindeksiga mõõdetakse tavapäraselt klientide rahulolu, kuid küsimustiku kontekstis võeti klientidena ettevõtte töötajaid.

Väitele „soovitaksin ettevõtet kindlasti tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele“ vastasid skaalal 0- 10 hinnanguga „9“ või „10“ kokku 47 inimest ehk 53,4% kogu vastanute hulgast (Joonis 1). Neid võib soovitusindeksi põhimõtete järgi pidada soovitajateks. Hinde „7“ või „8“ andsid 34 inimest ehk 38,6% vastanutest. Sellist töötajate hulka võib pidada passiivseteks. Soovitusindeksi põhjal rahulolematuid oli 8,0% vastanutest ehk seitse inimest. Soovitusindeks ettevõttes AS Nordic Bank on uuringu põhjal +45,5. Sealjuures tasub tähelepanu pöörata, et tegemist ei ole klassikalise klientidepoolse soovitusindeksiga, vaid töötajatepoolse soovitusindeksiga. Keskmine hinnang küsimusele oli 8,45. Vastuste põhjal võib järeldada, et soovitajate hulk on ülekaalus, seega töötajaid võib ettevõtja kui tööandjaga igati rahulolevaks pidada ning lisaks on võimalik, et kõrgema hinnangu andnud töötajad soovitavad ettevõttes töötamist omakorda ka oma lähedastele.



Joonis 1. Soovitaksin ettevõtet kindlasti tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele
Allikas: koostatud lisas 2 toodud küsimustiku vastuste alusel

Ettevõtte kliendiks hakkamist soovitsid oma sõpradele ja tuttavatele 52,3% vastanutest (hinnang „5“) ning keskmine hinnang küsimusele oli 4,41. Töötajad üldiselt tunnevad, et nad on saanud tööandja poolt piisava ettevalmistuse oma tööülesannete täitmiseks. Selle küsimuse keskmine hinne oli 4,26. Igapäevatoos lähtub ettevõtte põhiväärtustest suur osa töötajaid. Hinnangu „5“ andis küsimusele lausa 54,5% kogu vastanute hulgast, mis teeb keskmiseks hindeks 4,43.

Organisatsiooni missiooni, visiooni ja põhiväärtuste osas ei pruugi töötajad märgatavat mõju nende tööülesannete mõtestatusele tajuda. Küsimuse keskmine hinne 3,85 jäi mõnevõrra madalamaks, sealjuures hinde „1“, „2“ või „3“ andsid 24 inimest. Palju enam tajuvad töötajad oma mõju klientide rahulolule. Lausa 66 vastanut (75,0%) on andnud väitele „ma tean, et minu tööst sõltub kliendi heaolu“ hindeks „5“, mis teeb küsimuse keskmiseks hindeks 4,67.

Järgnevalt uuriti ettevõttes kehtivaid standardeid ning nende rakendamist igapäevatoos. Ettevõtteüleselt kehtivaid ühtseid standardeid tajutakse mõnevõrra nõrgemalt, küsimuse keskmiseks hindeks oli 3,81. Samuti tajutakse nõrgemalt ühtsete standardite igapäevatoos rakendamist. Keskmiseks hindeks oli 3,98, mis viitab sellele, et ühiste standardite loomine ning ettevõtte kultuuri täiustamine ja hoidmine vajab suuremat tähelepanu.

Organisatsiooni tegevust peab läbipaistvaks suurem osa töötajaid. Hinnangu „4“ või „5“ andsid küsimusele 75 vastanut ning küsimuse keskmiseks hindeks oli 4,22. Ettevõttega rohkem emotsionaalselt seotud ning ettevõtte tegevusse pühendunud töötajatel väheneb ettevõttest lahkumise soov. Väite „oleks raske panna mind organisatsioonist lahkuma“ keskmine hinne on 3,88, mis viitab sellele, et töötajate seotus ettevõttega võiks olla suurem, et vähendada tööjõu võimalikku voolavust.

Küsimustiku kolmas osa oli peamiselt seotud sisekommunikatsiooniga ettevõttes. Töötajad leiavad, et nad saavad oma töö eest piisavalt tagasisidet. Küsimuse keskmiseks hindeks oli 4,10. Sarnase keskmise hinnangu (4,16) sai ka väide „ma tean täpselt, kui edukas ma olen oma eesmärkide poole liikumisel“.

Seos võib tuleneda seoses üldise tagasiside saamise tajutavusega, edukuse seisukohalt võib mõju avaldada ka töötaja eneseteadlikkus. Märgatavalt vähem tajutakse kaasatust muudatuste läbiviimises: väite „muudatuste läbiviimise korral tunnen, et minuga on piisavalt konsulteeritud“

keskmiseks hindeks oli 3,57, mis viitab sellele, et töötajad ei pruugi tajuda oma mõju erinevates otsustusprotsessides.

Üldiselt on AS Nordic Bank töötajad hästi informeeritud sellest, mida nendelt töö juures nõutakse (levinumaks hinnanguks „5“, mis on antud 53 vastaja poolt). Samuti leiavad töötajad, et nende käsutuses on vajalik info, et oma tööd hästi teha. Ettevõtte missiooni, visiooni ja põhiväärtuseid selgelt kirjeldada oskab mõnevõrra väiksem hulk töötajatest (keskmine hinnang 3,90), seega võib järeldada, et sisekommunikatsioon missiooni, visiooni ja põhiväärtuste edastamise osas töötajale pole olnud ilmtingimata piisav. Ettevõtte ärialaseid sihte ja eesmärges seevastu mõistab suurem osa töötajatest.

Sisekommunikatsiooni efektiivset toimimist ettevõttes on keskmiselt hinnatud hindegas 3,91, mis viitab sellele, et sisekommunikatsiooni toimimises osas võib esineda mõningaid probleeme. Madalama hinnangu on saanud ka erinevate üksuste vahel toimuva info liikumine. Keskmine hinnang 3,65.

Lähtutud on asjaolust, et hinnangu „1“-„4“ andnud töötajad (87,5%) on teatud määral kokku puutunud üksustevahelise info liikumise tõrgetega. Sarnane tulemus ilmnes ka varasemalt läbi viidud süvaintervjuude tulemusena, kus info liikumise tõrgetega kokku oli puutunud lausa viis juhtivat töötajat kaheksast (ligikaudu 62,5%).

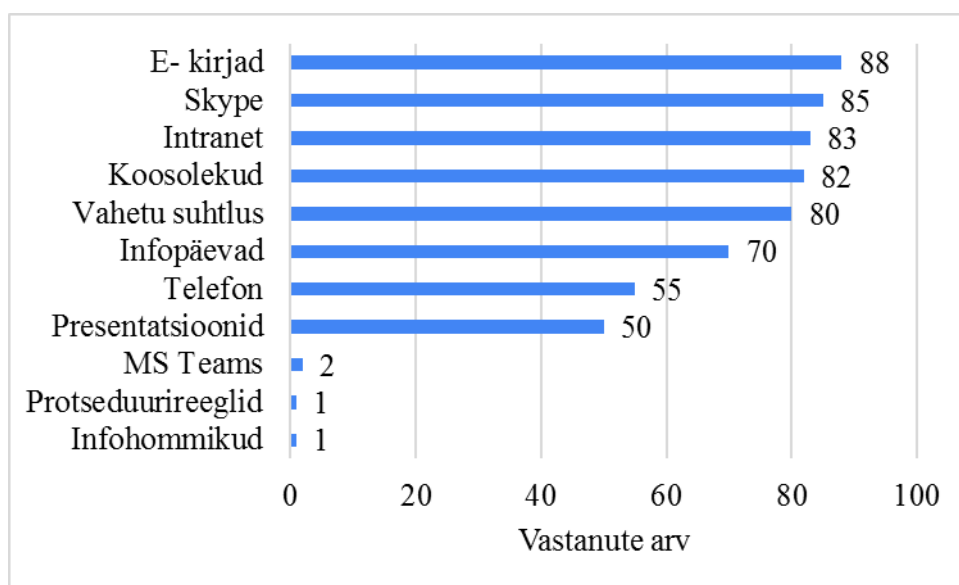
Väite „ma puutun sageli kokku info ülekülluse ehk müraga“ keskmine hinne oli 3,35, mida antud küsimuse kontekstis saab pidada pigem heaks. Mida madalam hinnang, seda vähem tajuvad töötajad info üleküllust. Võib väita, et teataval määral võib seda esineda, kuid tegemist pole niivõrd levinud probleemiga. Sama ei saa väita juhtivate töötajate kohta, intervjuude tulemusena selgus, et kõik kaheksa intervjuueeritavat on rohkemal või vähemal määral kokku puutunud info üleküllusega.

Töötajad ei taju piisavalt, et nad saaks kaasa aidata efektiivse sisekommunikatsiooni toimimisele. Levinuim hinnang küsimusele oli „3“ (39,8% vastanutest). Juhtivad töötajad leiavad, et nad saavad sellele kaasa aidata pigem oma allüksuse siseselt, kuid laiemat mõju ettevõttes on keeruline tajuda.

Sisekommunikatsiooni üldist taset ettevõttes hinnatakse pigem heaks: keskmine hinne sisekommunikatsiooni kvaliteedile oli 7,76. Kõrgeim keskmine hinnang osakondade lõikes on antud äriarenduse divisjoni poolt (8,06) ning madalaim (7,17) kliendikeskuse poolt.

Järgnevalt on välja toodud AS Nordic Bank töötajate poolt enim igapäevatöös kasutatavad sisekommunikatsiooni kanalid (Joonis 2). Kõik küsimustikule vastanutes kasutavad igapäevatöös e- kirju, suur osa kasutab ka programmi *Skype*. Intraneti näol on tegemist ettevõttesisese infoportaaliga, kus on kajastatud ettevõtte uudised ning kõik muu igapäevaseks tööks vajalik info.

Lisaks esines vastuste seas variante nagu internet või eravestlused veebiplatvormidel, kuid tulenevalt asjaolust, et internetti ei saa pidada ettevõttesiseseks kommunikatsioonikanaliks ning eravestluseid viiakse peamiselt läbi just e- kirjade ning programmide *Skype* või *MS Teams* kaudu, siis pole neid eraldi nimekirjas välja toodud.

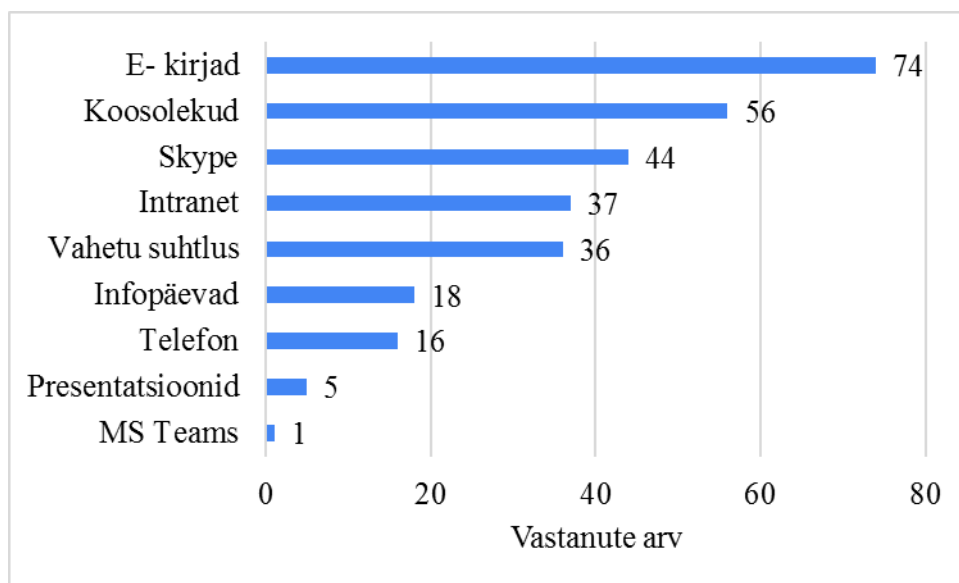


Joonis 2. Igapäevatöös kasutatavad sisekommunikatsiooni kanalid
Allikas: koostatud lisas 2 toodud küsimustiku vastuste alusel

Järgnevalt paluti välja tuua, milliseid eelpool mainitud sisekommunikatsiooni kanalitest peavad töötajad kõige olulisemateks. Kõige olulisemaks sisekommunikatsiooni kanaliks peavad töötajad e- kirjavahetust, millele järgnevad koosolekud ning programm *Skype* (Joonis 3).

Töötajate vastused sarnanevad teatud määral juhtivate töötajate omadega: ka juhtivate töötajate eelistatuimaks kommunikatsiooni vahendiks võib pidada e- kirju ning koosolekuid. Juhtivad töötajad hindavad samas kõrgemalt vahetut suhtlust, kuna see hõlbustab vahetu tagasiside saamist.

Keskmisel määral eelistatavad küsimustikule vastanud intraneti keskkonda ning vahetut suhtlust. Ettevõtte juhtivate töötajate seas polnud intranet kõige eelistatum kommunikatsioonivahend, kuid toodi välja selle olulisus seoses suures mahus vajalikule infole ligipääsetavuse tagamisega ja pideva info uuendamisega.



Joonis 3. Kõige olulisemaks peetavad sisekommunikatsiooni kanalid
Allikas: koostatud lisas 2 toodud küsimustiku vastuste alusel

Neljandas küsimustiku osas keskenduti valdavalt uute tööviiside mõjule AS Nordic Bank töötajate hulgas. Olemasolevate tööprotsessidega ollakse pigem rahul, väite „olemasolevad tööprotsessid aitavad mul olla maksimaalselt tulemuslik“ keskmiseks hindeks oli 4,00. Samuti leitakse, et ettevõttes kasutusel olevad töövahendid ja tehnoloogia võimaldavad töötajatel hästi tööd teha (keskmine hinne 4,26).

Uute tööviiside rakendamisega kaasnevat tööülesannete täitmise lihtsustumist tajutakse erinevalt. Keskmine hinnang väitele oli 3,69, vastuste hulgas olid esindatud kõik hinnangud ühest viieni. Kõige kõrgem keskmine hinnang tuli sealjuures äriarenduse divisjonist (4,03) ning madalaim kliendikeskusest (3,25).

Lisandväärtuse tekkimist seoses uute tööviiside rakendamisega tajutakse mõnevõrra rohkem, kuid siiski mitte päris eeldatud määral: keskmine hinnang lisandväärtuse küsimusele oli 3,83 ning samuti olid sealhulgas esindatud kõik hinnangud ühest viieni, levinuimaks vastusevariandiks oli hinne „4“ (42,5% kogu vastanute hulgast).

Suur osa töötajaid leiab, et neil on võimalik osaleda tööks vajalikel koosolekutel. Keskmine hinnang oli 4,31 ning levinuim hinnang küsimusele „5“ (52,32% kõigi vastanute seast). Ettevõttes on mitmeid üksuseid, mille töötajad asuvad geograafiliselt erinevates kohtades (paindliku töökoha võimalus), mistõttu on koosolekute läbiviimise efektiivsus sageli seotud erinevate digitaalsete sisekommunikatsioonikanalite efektiivsusega.

Töötajad pigem ei taju, et uute tööviiside rakendamine oleks märgatavalt parandanud sisekommunikatsiooni kvaliteeti. Keskmiseks hinnanguks küsimusele oli 3,39, sealjuures kõige levinuimaks hinnanguks oli „3“. Mõnevõrra parema keskmise hinnangu (3,65) sai väide „uute tööviiside rakendamine aitab kaasa minu produktiivsusele“.

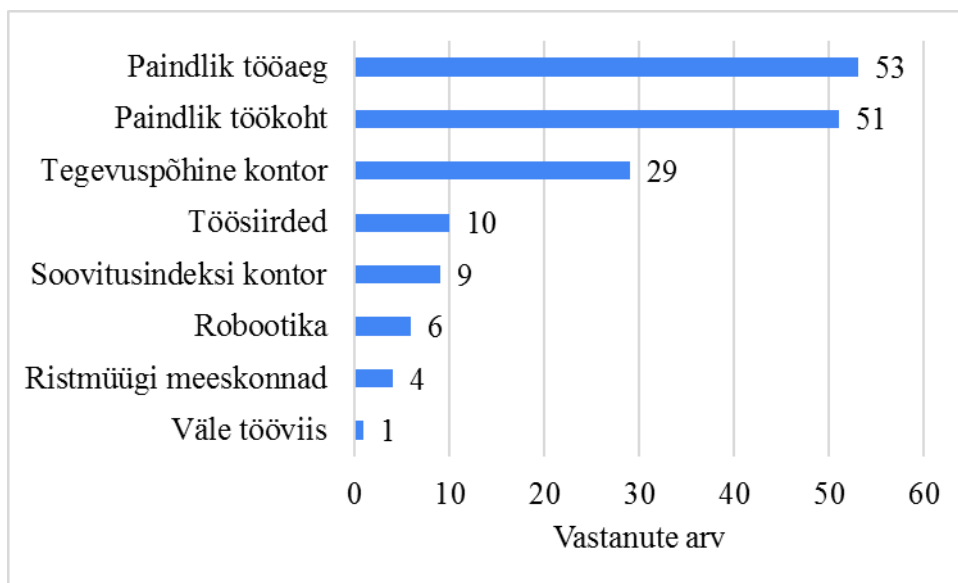
Töötajad tajuvad üldiselt, et nad on tööd tehes motiveeritud (keskmine hinne 4,23), hinde „5“ andsid sealjuures 39 vastanut 88-st ning see oli ka kõige populaarsem hinnang antud küsimusele. Samas ei taju töötajad, et neil on piisavalt aega enda erialaseks arendamiseks (keskmine hinne 3,49). Samuti ei tajuta piisaval määral uute tööviiside rakendamise mõju aja paremale planeerimisele, kuigi see on olnud üheks uute tööviiside rakendamise eesmärgiks (paindlik tööaeg ja -koht või tegevuspõhine kontor). Keskmine hinnang küsimusele 3,63.

Üldiselt leitakse, et uute tööviiside rakendamine ettevõttes on mõnevõrra parandanud töötajate töörahulolu, kuid mitte nii suurel määral, kui on soovitud. Keskmine hinnang küsimusele oli 3,78, sealjuures oli kõige levinuimaks hinnanguks „3“ (30 vastanut), millele järgnes „5“ (26 vastanut). Kõige enam leiti, et uued tööviisid on parandanud töörahulolu *Credit Desk* (keskmine hinne 5) ja riskihaldamise osakondades (keskmine hinne 4,2). Kõige vähem mõju tajuti kliendikeskuses (keskmine hinne 3,25).

Järgnevalt on välja toodud enim kasutatavad uute tööviiside meetodid ettevõttes AS Nordic Bank (Joonis 4). Enim kasutust leiavad paindlik tööaeg ja paindlik töökoht. Tegemist võib olla populaarse valikuga tulenevalt nende tööviiside mõningasest universaalsusest. Samuti leiab

rohkem kasutust tegevuspõhise kontori võimalus, kuigi vajaliku tehnikaga varustatud kontoriruumid on välja ehitatud praeguse seisuga ainult ettevõtte peakontori hoones.

Töösiirdeid kasutatakse mõnevõrra vähem, kuna tegemist on suhteliselt uue võimalusega, mis ei pruugi veel olla nii laialt levinud. Soovitusindeksi kontori võimalusega puutuvad üldjuhul kokku vaid eesliini töötajad, kellel on klientidega otsene kokkupuude.



Joonis 4. Enim kasutatavad uute tööviiside meetodid ettevõttes AS Nordic Bank
Allikas: koostatud lisas 2 toodud küsimustiku vastuste alusel

Üldiselt oli tegemist ühe vähem vastatud küsimusega (laekus 74 vastust 88-st), sealhulgas oli vastuste seas ka toodud välja kommentaarid „ei kasuta nendest ühtegi“ ning „pole uute tööviiside meetoditest varem kuulnud“, millest võib järeldada, et sisemine turundus uute tööviiside osas ei pruugi olla piisav.

Küsimustikule vastas kokku 88 inimest 340-st (25,9%), sealhulgas naissoost vastanuid oli 77 ja meessoost vastanuid 11. Vanusekategorias jäi suurem osa rühma 25- 34 eluaastat (33,0%), seejärel 35- 44 eluaastat (29,5%) ja 45- 54 eluaastat (25%). Teistes vanuserühmades oli vastajaid märgatavalt vähem. Küsimustik saadeti kokku kuuele osakonnale, vastuseid laekus kokku viiest osakonnast. Vastajad jagunesid järgnevasse osakondadesse: eraklientide panganduse divisjon, äriarenduse divisjon, kliendikeskus, riskihaldamise osakond ning *Credit Desk* osakond.

2.4. Järeldused ja parendusettepanekud

Ankeetküsitluse tulemusena selgub, et töötajad hindavad organisatsiooni tööandjana kõrgelt. Samuti peetakse heaks teeninduskultuuri taset ettevõttes. Hea teeninduskultuuri loomise juures on oluline kõigi ettevõtte töötajate ühine panus, seega kõrgem hinnang teeninduskultuuri tasemele võib peegeldada ühtlasi ka töötajate tajutavat panust kvaliteetse teeninduskultuuri loomisesse ettevõttes.

Ettevõtte maine on töötajate seisukohalt saanud veidi kõrgema hinnangu kui klientide seisukohalt, sealjuures tulid madalamad hinnangud äriarenduse divisjoni ja erakliendi panganduse divisjoni töötajatelt. Erakliendi panganduse divisjoni töötajate näol on tegemist valdavalt eesliini töötajatega, mistõttu saavad nemad klientidelt otsest ja esmast tagasisidet. Rahulolematuse korral jõuab vahetu info esmajärjekorras just eesliini töötajateni, mis võib selgitada ka nende poolt antud madalamat skoori. Osakondades, kus töötajatel puudub otsene kokkupuude klientidega, on keerulisem hinnata ettevõtte mainet klientide seas.

Motiveerituse taset ettevõtte AS Nordic Bank töötajate seas võib pidada üldiselt heaks, kuid motivatsiooni mõjutavate tegurite madalamad hinnangud viitavad asjaolule, et need vajaksid parendamist. Enim avaldus probleem seoses töötajate kaasamisega uuendusprotsessidesse. Sellest tulenevalt ei tajutud töötajate poolt suurel määral, et nende arvamust oluliseks peetakse. Vähene kaasatus võib tuleneda sellest, et sageli võetakse vastu otsuseid kõrgematel tasemetel ning paljusid muudatusi eelnevalt töötajatega läbi ei arutata. See teeb küll muudatuste rakendamise protsessi kiiremaks, kuid töötajad ei pruugi tajuda enda osalust ja kaasatust soovitud määral. Kaasatus on jällegi oluliseks teguriks töötajate motiveerituse osas.

AS Nordic Bank töötajad tunnevad, et ettevõtte kui tööandja hoolib nende heaolust ning on loonud sobiliku keskkonna võimalikuks enesearendamiseks ning saavutusvajaduse täitmiseks, mis on motiveerituse seisukohalt olulisteks teguriteks. Samas madalam hinnang väitele „mind oleks raske panna organisatsioonist lahkuma“ viitab jällegi töötajate madalamale seotusele ettevõttega. Eelpool mainitu põhjal võib järeldada, et kuigi töötajate motiveerituse taset võib üldjoontes heaks pidada, vajaksid motiveeritust mõjutavad tegurid (peamiselt töötajate kaasatus otsustusprotsessidesse ja muudatuste teostamisse) täiendavat tähelepanu ja parendamist ning töötajate kaasatust otsustusprotsessides tuleks võimalusel suurendada.

Kaasatuse suurendamiseks võiks töötajate hulgas läbi viia potentsiaalsetele kitsaskohtadele suunatud küsitlusi, et välja selgitada võimalikud probleemid ning töötajate arusaam sellest, kuidas saaks probleemi efektiivsemalt lahendada. Sageli on taoline esmane informatsioon just eesliini töötajatel, kuna nemad saavad klientidelt esmast tagasisidet. Töötajatega konsulteerimine tekitab nendes suurema seotuse ja kaasatuse tunde ning osalemine tähtsamates otsustusprotsessides võib tõsta töötajate motivatsiooni veelgi. Lisaks võib töötajatel tekkida parem arusaam muudatuste vajalikkusest ning seeläbi väheneb ka esmane muudatustega kaasnev võimalik vastuseis.

Küsitlusest selgus, et suur osa töötajaid soovitaks ettevõtet tööandjana oma sõpradele ning tuttavatele. Töötajatepoolne soovitusindeks ettevõttes AS Nordic Bank on küsitlusele tuginedes +45,5, mida võib pidada väga heaks tulemuseks. Kuna soovitusindeksi küsimusest lähtuvalt kuulub suurem osa vastanutest soovitajate rühma, võib töötajaid ettevõttega rahulolevaks pidada. Samuti on võimalik, et kõrgema hinnangu andnud töötajad soovivad ettevõttes töötamist omakorda ka tegelikkuses oma lähedastele, mis aitab parandada üldsuse silmis arusaama ettevõttest ning viitab asjaolule, et sisemist turundust võib ettevõttes AS Nordic Bank üldiselt edukaks pidada.

Organisatsiooni missiooni, visiooni ja põhiväärtuste ning ettevõttes kehtivate ühtsete standardite osas jäid tulemused veidi nõrgemaks. See võib viidata asjaolule, et kõik töötajad ei taju ettevõttes kehtivad ühiseid standardeid sarnaselt või ei tajuta standardite mõju igapäevatoos. Samuti võib seisneda probleem nõrgemas sisemises turunduses missiooni, visiooni ja põhiväärtuste tutvustamise ja juurutamise seisukohalt. Uuringust tulenevalt võib järeldada, et ettevõtte kultuuri parendamine ja hoidmine vajab igal juhul suuremat tähelepanu.

AS Nordic Bank on selle nimel juba praegu vaeva näinud. Intraneti keskkonnas on olemas info nii ettevõtte missiooni, visiooni kui ka ettevõtte põhiväärtuste kohta. Kõik uued töötajad läbivad vastavad koolitused, kus taolisi põhiväärtuseid ja eesmärke lähemalt ja põhjalikumalt tutvustatakse. Uute töötajate hulgas saab sisemist turundust ettevõtte kultuuri loomisel heaks pidada. Pigem võib suuremat teadmatust esineda pikema tööstaažiga töötajate hulgas, kuna ettevõtte missiooni ja visiooni korrigeeritakse pikema perioodi jooksul mitmeid kordi ning taolisi kordavaid koolitusi ettevõtte põhiväärtuste osas üldjuhul uuesti ei teostata.

Parendusmeetodina ei pruugi taoliste koolituste läbimine olla suure ajakulu tõttu otstarbekas. Pigem võiks kaasata ettevõtte põhiväärtuste, missiooni ja visiooni tutvustuse mõne muu

(regulaarselt toimuva) koolituse juurde. Seeläbi saab kindel olla, et näiteks kord aastas on igal töötajal võimalus end uuesti kurssi viia ettevõtte põhiväärtuste ja eesmärkidega ning nendest oma tööülesannete täitmisel lähtuda.

Süvaintervjuude ja ankeetküsitluse tulemusena selgub, et sisekommunikatsiooni toimimises esineb teatavaid tõrkeid. Info üleküllust esineb juhtivate töötajate seas märgatavalt rohkem kui nende alluvate hulgas. Põhjus võib seisneda asjaolus, et sageli on just juhid info edastajate ja vahendajate rollis, mistõttu laekub neile infot märkimisväärselt suuremas mahus. Sisekommunikatsiooni üldist taset hinnatakse samas heaks. Madalaima hinnangu sisekommunikatsiooni tasemele on andnud kliendikeskuse osakond. Kliendikeskuse töötajate puhul on samuti tegemist eesliini töötajatega, mistõttu võivad nemad tajuda kõige tugevamini puudujääke sisekommunikatsiooni toimimises. Seda võib pidada üheks olulisemaks paranduskohaks, millele ettevõtte peaks tähelepanu pöörama.

Järgnevalt on välja toodud ettevõttes enim eelistatud sisekommunikatsiooni kanalid juhtivate töötajate ning tavatöötajate lõikes (Tabel 1). Sisekommunikatsiooni kanalid on tabelis järjestatud kasutatavuse alusel enam eelistatutest vähem kasutatavate kanaliteni.

Tabel 1. Enim eelistatud sisekommunikatsiooni kanalid

Ettevõtte juhtivad töötajad	Tavatöötajad
E- kirjad	E- kirjad
Koosolekud	Koosolekud
Vahetu suhtlus	<i>Skype</i>
<i>Skype</i>	Intranet
Intranet	Vahetu suhtlus
Telefon	Infopäevad
Infopäevad	Telefon
Infopilve keskkond	Presentatsioonid
Presentatsioonid ja protokollide jagamine	<i>MS Teams</i>

Allikas: koostatud lisas 1 toodud intervjuu vastuste ja lisas 2 toodud küsimustiku vastuste alusel

Tulemustest kajastub, et eelistatuimaks sisekommunikatsiooni kanaliks on e- kirjad, millele järgnevad koosolekud. Juhtivad töötajad eelistavad märgatavalt rohkem vahetut suhtlust, tavatöötajad programmi *Skype*. Tavatöötajate vastustes leidis kajastamist ka programm *MS Teams*. Tegemist on hiljaaegu kasutusele võetud programmiga, milles saab läbi viia vestlusi, koosolekuid, jagada üksustevahelist informatsiooni ja erinevaid faile.

Kuna programm on värselt kasutusele võetud ning pole veel töötajate seas piisavalt juurdunud, on tegemist ühe vähem eelistatud sisekommunikatsiooni kanaliga. Pikemas perspektiivis olukord tõenäoliselt muutub ning *MS Teams* leiab märgatavalt rohkem kasutust, kuna ettevõtte poolt on edaspidi plaan *Skype* sellega täielikult asendada. Intervjuude tulemusena *MS Teams* programm kajastamist ei leidnud tulenevalt asjaolust, et intervjuude läbiviimise hetkel programmi ettevõttes veel kasutusel ei olnud.

Uute tööviiside rakendamine ettevõttes on mõnevõrra parandanud töötajate motiveeritust ja töörahulolu, kuid mitte ilmtingimata soovitud mahu. Kõige enam on küsimustiku tulemustest lähtuvalt parandanud uute tööviiside rakendamine töörahulolu ja motiveeritust *Credit Desk* ja riskihaldamise osakondades ning kõige vähem mõju tajuti kliendikeskuses.

Uute tööviiside rakendamise mõju pole olnud sisekommunikatsiooni kvaliteedile märkimisväärselt tajutav. Samuti ei ole uued tööviisid kõigi töötajate hulgas veel soovitud määral lihtsustanud tööülesannete täitmist. Põhjus võib seisneda asjaolus, et iga üksuse tööülesannete iseloomust või üksuse geograafilisest paiknemisest tulenevalt ei ole mitmetes osakondades võimalik kõiki uusi tööviise rakendada. Näiteks võib tuua tegevuspõhise kontori, mis on praeguse seisuga välja ehitatud ainult peakontori ruumides. Lisaks ei ole turvalisuse nõuetest tulenevalt võimalik kõigil töötajatel kasutada näiteks paindliku töökoha võimalust.

Enim kasutatavate uute tööviiside välja selgitamise käigus ilmnes, et vastanute hulgas leidis üksikuid töötajaid, kes ei kasuta uute tööviiside seast ühtegi või kes polnud uute tööviiside rakendamisest varem midagi kuulnud. Sellest võib järeldada, et sisemine turundus ja kommunikatsioon uute tööviiside osas pole ettevõttes olnud ilmtingimata piisav ning võimalusel tuleks seda täiustada.

Uute kasutusele võetud tööviiside kohta leiab küll intraneti keskkonnast tutvustavat infot, kuid sealjuures ei ole alati ära märgitud, et tööviis kuulub just uute tööviiside programmi ning töötajatel

ei pruugi tekkida seost uute tööviiside programmi ja kasutusel olevate töömeetodite vahel. Uuringu tulemustest ilmnes, et leidub töötajaid, kes polnud uutest töömeetoditest varem midagi kuulnud. Samuti võib töötajate hulgas esineda mõningast ebakindlust või arusaamatust, kas teatud meetodid on rakendatavad konkreetsetele üksustele. Alati on olemas ka võimalus, et osad töötajatest ei pruugi intranetis asuvat uudist üldises uudisevoos lihtsalt märgata.

Uute tööviiside paremaks tutvustamiseks ning nende kasutuse leviku laiendamiseks võiksid allüksuse juhid töötajatega toimuvatel koosolekutel uusi tööviise lähemalt tutvustada. See annab töötajatele võimaluse esitada täiendavaid küsimusi, mis annab suuremat kindlust uute tööviiside kasutamise osas. Seeläbi suureneb tõenäoliselt uute tööviiside kasutamise maht ning sellega kaasnev positiivne mõju töötajate kaasatusele ja motiveeritusele, mis on eelduseks kvaliteetse klienditeeninduse tagamisele.

Järgnevalt on toodud välja autori ettepanekud ettevõttele kitsaskohtade parandamiseks:

- Töötajate kaasatuse suurendamiseks on soovitatav läbi viia erinevaid tagasiside küsitlusi, mille raames saavad töötajad avaldada oma arvamust ning tuua välja parendamist vajavaid kohti ning võimalikke lahendusi probleemidele. Arvamuse küsimine viitab sellele, et iga töötaja arvamust peetakse oluliseks ning seeläbi tõuseb töötajate motivatsioon ja seos ettevõttega.
- Ettevõtte põhiväärtuste, missiooni ja visiooni tutvustuse võiks siduda mõne regulaarselt toimuva koolituse juurde. Läbi selle saab töötajatele sagedamini meelde tuletada põhitõdesid ja standardeid ettevõttes, millest tööülesannete täitmisel lähtuda. Mida paremini töötajad ettevõtte väärtuste ja suundadega kursis on, seda suuremad on võimalused ettevõtte ühtse kultuuri loomiseks ning seda enam muutuvad need igapäevatöö märkamatuks osaks.
- Ettevõtte peaks panustama sisekommunikatsiooni efektiivsemaks muutmisele, keskendudes rohkem eesliini töötajatele ning nendega seotud kommunikatsioonile. Efektiivne sisekommunikatsioon peaks vähendama eesliini töötajate poolt kogetavat stressi ning andma neile rohkem vajalikku kindlust.
- Uusi tööviise ning nendega seonduvaid võimalusi tuleks töötajatele rohkem ning põhjalikumalt tutvustada näiteks otseste juhtide poolt. Kuna kõik uued tööviisid ei ole

kasutatavad igas allüksuses, tuleks rohkem keskenduda universaalsemate uute tööviiside loomisele, et nendest saaks osa suurem hulk töötajaid.

Ettepanekute rakendamisega võiks eelduslikult kaasneda töötajate motiveerituse kasv, ettevõtte kultuuri parem kinnistumine ning seeläbi ühtlasema teenindusstandardi loomine ettevõttes AS Nordic Bank.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas on uute tööviiside rakendamine ettevõttes AS Nordic Bank mõjutanud töötajate motiveeritust ja sisekommunikatsiooni kvaliteeti. Uute tööviiside rakendamine on üheks AS Nordic Bank sisemise turunduse meetodiks, mille abil soovitakse muuta tööd ettevõttes paindlikumas, produktiivsemaks ja kiiremaks. Samuti peaks uute tööviiside rakendamine suurendama töötajate kaasatust ning võimekust vastata klientide tõelistele ootustele tagades seeläbi kvaliteetset klienditeenindust.

Uusi tööviise tutvustati ettevõttes esmalt 2017. aastal, kuid nende rakendamise mõju töötajate kaasatusele ja motiveeritusele ning sisekommunikatsiooni kvaliteedile pole varasemalt uuritud. Lõputöö raames on läbi viidud esmastel andmetel põhinev empiiriline uuring. Andmed on kogutud nii kvalitatiivsel meetodil süvaintervjuu kaudu kui ka kvantitatiivsel meetodil ankeetküsitluse kaudu.

Uuringu eesmärgi võib lugeda saavutatuks. Uuringu tulemusena ilmnes, milline on AS Nordic Bank töötajate motiveerituse tase, milline mõju on olnud uute tööviiside rakendamisel töötajate motiveeritusele ja sisekommunikatsiooni kvaliteedile ning milliseid sisekommunikatsioonikanaleid ettevõtte töötajad enim eelistavad. Kõik eelnevalt püstitatud uuringu ülesanded said täidetud.

Uuringu tulemusena selgus, et töötajate motiveerituse tase on võrdlemisi hea: tööle minnakse hea meelega, töötajad tunnevad, et ettevõtte hoolib nende heaolust. Tagatud on tööülesannete täitmiseks vajalikud vahendid ning panustatakse töötajate enesearengu võimalustesse. Uuringu käigus ilmnemad mõningad kitsaskohad. Töötajad ei taju alati enda kaasatust uuendusprotsessidesse, mis võib pikemas perspektiivis hakata vähendama seotust ettevõttega. Ettevõttega seotuse suurendamiseks ning väärtuslike töötajate hoidmiseks tuleks võimalusel suurendada töötajate osalust erinevates otsustusprotsessides.

Uute tööviiside rakendamine ettevõttes on mõnevõrra töötajate motiveeritust ja rahulolu suurendanud, kuid mõju sisekommunikatsiooni kvaliteedile pole olnud töötajate seas niivõrd märgatav. Põhjus võib osaliselt seisneda ka asjaolus, et töötajate teadlikkus uutest tööviisidest pole piisav, mistõttu on keeruline tajuda selle laiemat mõju.

Enam kasutatud uued tööviisid ettevõttes AS Nordic Bank on paindlik tööaeg, paindlik töökoht ning tegevuspõhine kontor. Paindlik tööaeg ning paindlik töökoht on leiavad laiemat kasutust suurema universaalsuse tõttu. Töösiirete võimalus pole veel nii laialt levinud, kuna tegemist on võrdlemisi värskest loodud tööviisiga ning selle võimaluse kasutamine töötajate seas pole veel nii tavapäraseks muutunud.

Küsimustiku vastustest ilmnes, et kõik töötajad ei taju ettevõttes kehtivad ühiseid standardeid sarnaselt või ei tajuta standardite suuremat mõju igapäevatoos. Probleem võib seisneda nõrgemas sisemises turunduses missiooni, visiooni ja põhiväärtuste tutvustamise seisukohalt. Uued töötajad läbivad tööle asudes organisatsiooni põhiväärtuseid tutvustava koolituse, kuid kuna missiooni, visiooni ja põhiväärtuseid aja jooksul muudetakse ja kohandatakse, ei pruugi need töötajate seas soovitud määral kinnistuda. Ettevõtte kultuuri parendamine ja hoidmine vajab sellest lähtuvat suuremat tähelepanu.

Suurem osa töötajatest kuulub soovitusindeksi põhimõtetest lähtuvalt soovitajate gruppi, seega võib töötajaid ettevõtte kui tööandjana rahulolevaks pidada. Töötajatepoolne soovitusindeks ettevõttes on +45,5. Kõrgema hinnangu andnud töötajad võivad tõenäoliselt soovitada ettevõttes töötamist ka tegelikkuses oma sõpradele ja tuttavatele, mis aitab muuta avalikkuse ees ranget kuvandit organisatsioonist ning muuta ettevõtet atraktiivsemaks ka potentsiaalse tööjõu silmis. Eelpool mainitust lähtuvalt võib sisemist turundust ettevõttes AS Nordic Bank edukaks pidada.

Ühe sisemise turunduse teostamise vahendina on ettevõttes kasutusel mitmed erinevad sisekommunikatsiooni kanalid, mis toetavad info liikumist üksustes ning tagavad võimalused paremaks osakondade vaheliseks koostööks. Ettevõttesisestest kommunikatsioonikanalitest töötajate seas eelistatumad on e- kirjad, koosolekud, programm *Skype* ja intraneti keskkond. Juhtide seas olid enim eelistatud kanaliteks samuti e- kirjad ja koosolekud, kuid tavatöötajatest enam väärtustati vahetut suhtlust, kuna see loob rohkem võimalusi ühtmoodi mõistetava info edastamiseks ning vahetu tagasiside saamiseks.

Järgnevalt on esitatud autoripoolsed ettepanekud eelpool välja toodud võimalike kitsaskohtade parendamiseks:

Töötajate kaasatuse suurendamist otsustusprotsessidesse saaks parandada näiteks erinevate tagasiside küsimustike abil, kus töötajatel oleks võimalus välja tuua ettepanekuid või pöörata tähelepanu muutmist vajavatele kitsaskohtadele. Lisaks kaasatuse tunde suurendamisele võib selle abil väheneda erinevate muudatustega kaasnev esmane võimalik vastuseis.

Uute tööviiside rakendamine ettevõttes on sisemise turunduse seisukohalt suure potentsiaaliga, kuid küsimustiku tulemused viitavad sellele, et uute tööviiside kasutatavus võiks olla laiemalt levinud ning teadlikkus taolisest võimalusest võiks olla suurem. Teatud piirangud seab iga üksuse konkreetsete tööülesannete sisu ja iseloom, kuid uute tööviiside hulgas on ka mitmeid universaalsemalt kasutatavaid meetodeid.

Teadlikkuse suurendamiseks võiks töötajatele uute tööviisidega kaasnevaid võimalusi lähemalt ning personaalsemalt tutvustada. Sellega seoses tekib töötajatel tõenäoliselt suurem huvi uute tööviiside kasutamise vastu. Uute tööviiside kasutamise suurenemisega kaasneb märgatavam positiivne mõju töötajate motiveeritusele ja rahulolule, luues seeläbi paremad võimalused kvaliteetse klienditeeninduse tagamiseks.

Uuringu tulemustest lähtuvalt soovib autor edaspidi keskenduda sisekommunikatsiooni taseme ning sellega seonduvate probleemide uurimisele eesliini töötajate seas. Vaja oleks välja selgitada, millised on peamised kitsaskohad suhtluses eesliini töötajatega ning kuidas oleks võimalik neid parandada, et tõsta eesliini töötajate informeeritust, motiveeritust ning luua võimalused veelgi kvaliteetsema klienditeeninduse tagamiseks. Lisaks soovib autor edaspidi kaaluda ka erinevate uute tööviiside valiku täiendamist ning universaalsemaks muutmist, et suurendada töötajate teadlikkust ning erinevate uute tööviiside üldist kasutatavust ettevõttes.

SUMMARY

NEW WAYS OF WORKING AS AN EFFICIENT INTERNAL MARKETING TOOL ON THE EXAMPLE OF AS NORDIC BANK

Helina Laasen

The success of the organization and the excellence of customer service are greatly influenced by the employees of the organization. Nowadays, organizations are making more effort to increase the job satisfaction and motivation levels among the employees to provide long lasting and excellent customer service. In addition, it also helps the company to become more attractive as an employer and increase employee loyalty.

Internal marketing is a marketing concept in which employees are a first and internal market for the company. The purpose of internal marketing is to improve employee engagement, to promote the company's values, mission and general standards in the organization which results in better service quality. Effective internal marketing can be a great competitive advantage. One of the most important prerequisites for efficient internal marketing is effective internal communication.

In recent years, AS Nordic Bank has implemented the New Ways of Working within the company as one of the internal marketing tools. The aim of this project is to increase productivity, employee engagement, flexibility and capability to respond to the customers' expectations. The problem is that despite having a lot of potential as an internal marketing tool, the effects of implementing the New Ways of Working in the company have not been researched and are yet unknown.

The aim of this thesis is to find out, how has the implementation of the New Ways of Working affected employee motivation and internal communication in the company AS Nordic Bank. To fulfill the aim of this thesis, the author has set the following four research questions:

- 1) What is the level of employee motivation in the company AS Nordic Bank?

- 2) How has the implementation of the New Ways of Working affected employee motivation?
- 3) How has the implementation of the New Ways of Working affected internal communication in the organization?
- 4) Which internal communication channels are considered preferable and effective by the employees of the company?

In this research, both qualitative and quantitative research methods have been used to gather the data for the analysis. With the qualitative method the author has conducted an interview among the managers and executives of different levels within the organization. With the quantitative method the author has conducted a survey among the employees of the company. The aim of this questionnaire was to find out if the New Ways of Working can be considered as an effective internal marketing tool within the organization.

Thesis is divided into two main chapters. The first chapter is theoretical, the second chapter gives an overview of the results, main findings and conclusions of the analysis. The first chapter introduces the main concept of internal marketing, internal communication and the importance of internal communication in internal marketing. It also provides an overview of the concept of the New Ways of Working, examples of different new working methods and a brief history of the New Ways of Working project within the company. In addition, the first chapter gives an overview of the organizational culture and the role of internal marketing in motivating employees and creating organizational culture.

The second chapter introduces the company, gives an overview of the methods that were used in the research, provides the analysis of the interview and survey results and gives the conclusions based on the analysis. The author includes suggestions based on the results of the study.

The study shows that the level of employee motivation in the company is satisfactory, the employees perceive that the company cares about their wellness. Although the employee motivation is generally good, there are some areas that need improvement. The employees do not sense their involvement in the decision- making process, which can eventually lead to decreasing employee engagement.

The New Ways of Working have increased employee motivation and job satisfaction to some extent, but the effect on the internal communication quality is not considerable. The reason may

be that the awareness of the New Ways of Working among the employees is not remarkable. The most popular New Ways of Working methods in the company AS Nordic Bank are flexible working hours, flexible place of work and activity- based office.

Internal communication is one of the internal marketing tools in the company. AS Nordic Bank uses different internal communication channels on several platforms to increase the quality of the exchanged information and cooperation between different divisions. The results of the survey indicate that the most preferred internal communication channels by employees in the company are e- mails, meetings, Skype and Intranet. Managers and executives of the company also prefer e- mails and meetings but they value direct and face to face communication significantly more than the employees of the company.

In order to increase employee engagement in the decision- making process, the author suggests conducting different surveys among the employees in which they can address problems and the areas of improvement. In addition to increasing the employee engagement, the resistance to changes in the organization can also decrease.

To increase the awareness of the New Ways of Working among the employees, more personal approach and introduction to the different possibilities should be used. The company should also focus on creating or implementing more universal new working methods to expand the availability and usage of the New Ways of Working among the employees. The increasing availability of different new working methods should have a positive effect on the employee motivation and job satisfaction, meanwhile creating better possibilities to insure excellent customer service.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2003). *Internal Marketing Issues and Challenges*. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560310498813/full/html>, 17. aprill 2020.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., Schminke, M. (2007). *Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person–Organization Fit on Job Attitudes*. Kättesaadav: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2568ee2b-27f5-4051-842e-8a577669e20f%40sessionmgr4007>, 25. aprill 2020.
- Aurand, T.W., Gorchels, L., Bishop, T. R. (2005). *Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy*. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10610420510601030/full/html>, 24. aprill 2020.
- Awwad, M. S., Agti, D. A. M. (2011). *The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation*. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02652321111145943/full/html>, 17. aprill 2020.
- Bhatia, K., Balani, M. (2015). *Effective Internal Communication: a Crucial Factor Affecting Employee Performance*. Kättesaadav: <http://www.innovativeresearchpublication.com/documents/papers/dubai2015/pdf%2023.pdf>, 04. aprill 2020.
- Chew, J., Chan, C. C. A. (2008). *Human resource practices, organizational commitment and intention to stay*. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437720810904194/full/html>, 24. aprill 2020.
- Constantin, E. C., Baias, C. C. (2015). *Employee Voice: Key Factor in Internal Communication*. Kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815025793>, 05. aprill 2020.
- Cornelissen, J. P. (2004). *Corporate Communication*, Kättesaadav: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41060850/Corporate_Communications_Theory_and_Practice.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCorporate_Communications_Theory_and_Practice.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191028%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191028T214841Z&X-Amz-

Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=29c8ba6497c625f90aea8444fd1afd0dc26760fa7339310a5f3b7fc6cdd3c3a3, 05. aprill 2020.

- Devasagayam, P. R., Buff, C. L., Aurand, T. W., Judson, K. M. (2010). *Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative?* Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10610421011046184/full/html>, 24. aprill 2020.
- Dobre, O.- I. (2013). *Employee motivation and organizational performance*. Kättesaadav: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.4070&rep=rep1&type=pdf#page=53>, 25. aprill 2020.
- Eppler, M. J., Mengis, J. (2010). *The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines*. Kättesaadav: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01972240490507974>, 04. aprill 2020.
- Ebert, R. J., Griffin, R. W. (2014). *Business Essentials* (10th edition). Boston, USA: Pearson.
- Fan, Y. (2006). *Promoting business with corporate gifts – major issues and empirical evidence*. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280610643543/full/html>, 24. aprill 2020.
- Ghuri, P., Grønhaug, K. (2004). *Äriuuringute meetodid*. Tallinn: Külim.
- Gröönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic* (4th edition). Cornwall, Suurbritannia: John Wiley & Sons Ltd.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G. III., McKee, D. O. (2000). *Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees*. Kättesaadav: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jmkg.64.2.35.18001>, 24. aprill 2020.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Jeyasingham, D. (2014). *Open spaces, supple bodies? Considering the impact of agile working on social work office practices*. Kättesaadav: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/cfs.12130>, 24. aprill 2020.
- Karr- Wisniewski, P., Lu, Y. (2010). *When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity*. Kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563210000488>, 12. aprill 2020.
- Laherand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis (juurderükk)*. Tallinn: OÜ Infotrükk.

- Lee, A. R. (2016). *Information and communication technology overload and social networking service fatigue: A stress perspective*. Kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563215300893>, 11. aprill 2020.
- Linke, A., Zerfass, A. (2011). *Internal communication and innovation culture: developing a change framework*. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13632541111183361/full/html>, 18. aprill 2020.
- Malhotra, N., Ackfeldt, A.-L. (2016). *Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms*. Kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316300583>, 10. aprill 2020.
- McFarlane, D. C., Latorella, K. A. (2002). *The Scope and Importance of Human Interruption in Human-Computer Interaction Design*. Kättesaadav: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327051HCI1701_1#aHR0cHM6Ly93d3cudGFuZGZvbmxpbmUuY29tL2RvaS9wZGYvMTAuMTIwNy9TMTUzMjcwNTFI0kxNzAxXzE/bmVlZEFjY2Vzcz10cnVlQEBAMA==, 12. aprill 2020.
- Men, L. R. (2015). *The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness*. Kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811115000983>, 12. aprill 2020.
- Neto, M. T. R., Da Silva, L. C. F., Ferreira, C. A. A. (2018). *Influence of Internal Communication on the Organizations' Performance: Proposition of Model*. Kättesaadav: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3fa62330-3ede-49af-b1c0-c1e4baa52b31%40pdc-v-sessmgr04>, 14. aprill 2020.
- Rogala, A., Kaniewska-Sęba, A. (2013). *Internal communication as a marketing communication's tool*. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/profile/Anna_Rogala2/publication/280052936_Internal_communication_as_a_marketing_communication's_tool/links/55a58adc08ae00cf99c97b21/Internal-communication-as-a-marketing-communications-tool.pdf, 19. aprill 2020.
- Rolfö, L., Eklund, J., Jahncke, H. (2017). *Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office*. Kättesaadav: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00140139.2017.1398844>, 24. aprill 2020.
- Roos, W., Van Eeden, R. (2008). *The Relationship Between Employee Motivation, Job Satisfaction And Corporate Culture*. Kättesaadav: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/420/695>, 24. aprill 2020.
- Ruck, M., Welsch, M. (2012). *Valuing internal communication; management and employee perspectives*. Kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002116>, 11. aprill 2020.
- Sadri, G., Lees, B. (2001). *Developing corporate culture as a competitive advantage*. Kättesaadav:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710110410851/full/html>, 17. aprill 2020.

Shiu, Y.-M., Yu, T.-W. (2007). *Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life Insurance*. Kättesaadav: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=80091964-6680-488d-b1e2-7adfb998426e%40sessionmgr101>, 26. aprill 2020.

Tsai, Y., Wu, S.-W. (2011). *Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality*. Kättesaadav: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1365-2648.2011.05696.x>, 18. aprill 2020.

Verčić, A.-T., Verčić, D., Sriramesh, K. (2012). *Internal communication: Definition, parameters, and the future*. Kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002141>, 11. aprill 2020.

Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., Sablinski, C. J. (2007). *When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility*. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940710726447/full/html>, 25. aprill 2020.

Yates, K. (2006). *Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-line Results*. Kättesaadav: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=87e8b226-2c5a-42b5-8d0e-03d1bf45c2ca%40sessionmgr103>, 10. aprill 2020.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Mida Teie jaoks tähendab sisekommunikatsioon?
2. Milliseid sisekommunikatsiooni meetodeid Teie igapäevaselt kasutate?
3. Millised neist on Teie jaoks igapäeva tööga seoses kõige vajalikumad?
4. Milliseid Te eelistate?
Mis põhjustel just selline valik?
5. Millistest kanalitest saate enim vajalikku infot?
Millistest sooviks rohkem infot saada?
Millised tunduvad ebavajalikud või infot dubleerivad?
6. Kui efektiivselt on Teie arvates tagatud tööks vajaliku info liikumine Teie allüksuses?
Aga ettevõtte keskselt?
7. Milliste kanalite kaudu saate kõige kiiremini ühendust enda otseste alluvatega/ teiste vajalike isikutega?
8. Kui sageli tuleb Teie töös ette osakondade vahelist koostööd?
Millisel määral?
9. Kas olete osakondade vahelises töös kokku puutunud tõrgetega info liikumises?
Kui jah, siis millistega? Kuidas on neid ületatud?
10. Kui palju saate Teie aidata kaasa efektiivse sisekommunikatsiooni protsessi toimumisele?
11. Kas olete oma töös kokku puutunud infoalase „siseturundusliku müraga“ (info üleküllusega)?
12. Võimalusel tooge näiteid peamiste „müra- allikate“ kohta.
Millised on Teie meelest 3 peamist müra põhjustajat? Teie tööks vähem vajaliku info allikat?
13. Milline on Teie arvates peamine põhjus infoalase „müra“ tekkeks?
14. Kas üldse ja kuidas oleks võimalik seda Teie meelest vältida/ vähendada?
15. Kuidas Te tajute sisekommunikatsiooni üleüldist mahtu?
Kas seda on mõõdukalt/ piisavalt/ liiga vähe või palju?

16. Kas sisekommunikatsiooni maht on kunagi hakanud takistama tööülesannete täitmist?
Võimalusel näiteid tuua.
17. [Lühitutvustus intervjueeritavale *Ways of Working* programmi kohta] Kas mõne uue tööviisi rakendamine on aidanud parandada sisekommunikatsiooni kvaliteeti?
Milliseid uusi töömeetodeid on intervjueeritav ise kasutanud ning kuidas on see tema arvates avaldanud mõju sisekommunikatsiooni kvaliteedile.
Kas nende uutele tööviisidele üle minek on põhjustanud dubleerimist sisekommunikatsiooni osas (sealhulgas ajutiselt)?
18. Millised on ettevõttesisese info liikumise puhul peamised takistused?
19. Milliseid variante näeksite Teie võimalike lahendustena?
20. Kas Teie meelest oleks võimalik sisekommunikatsiooni personaliseerida (k.a. tehnoloogiliste lahenduste abil)?
21. Kuidas Te hindate sisekommunikatsiooni üldist taset AS Nordic Bank'is?
Kas sisekommunikatsioon on lahendatud efektiivselt, kas on kaasaegne? Milline on hetkeolukord, tugevused ja nõrkused?

Lisa 2. Kvantitatiivse uuringu küsimustik

Uuringu kaaskiri

Tere!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli majandusarvestuse ja ettevõtluse juhtimise eriala tudeng ning kirjutan lõputööd teemal "Uute tööviiside (*New Ways of Working*) meetod kui mõjus sisemise turunduse vahend AS Nordic Bank näitel".

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on uute töömeetodite rakendamine mõjutanud töötajate rahulolu ja parandanud sisekommunikatsiooni ettevõttes. Küsimustiku analüüs peaks andma täpsema pildi töötajate töörahulolust ning selle võimalikust muutusest seoses *New Ways of Working* meetodite rakendamisega. Samuti peaks analüüs andma vastuse küsimusele, kas uute tööviiside rakendamine on parandanud ettevõtte sisekommunikatsiooni kvaliteeti.

Küsimustik on mõeldud AS Nordic Bank töötajatele ning koosneb 53 küsimusest. Vastamiseks kuluv aeg on ligikaudu 10- 15 minutit. Uuringu tulemused on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse ainult lõputöös püstitatud eesmärkide täitmiseks.

Küsimustik asub siin (link avaneb *Google Chrome* brauseris):
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeLlqpVP0wCR-ecOAPyGFSnCCH8zfKIW3V_bqUecrF1zx2KQ/viewform?usp=sf_link

Sinu arvamus on oluline, seega olen eriti tänulik, kui leiad aega küsimustlikule vastamiseks!

Ette tänades

Helina Laasen

Küsimustik

Töökoht ja töörahulolu

Küsimuste 1- 2 puhul toimub hindamine skaalal 1-10, kus 1 tähistab „ei ole üldse rahul“ ja 10 tähistab „olen väga rahul“.

Küsimuste 3- 12 puhul toimub hindamine skaalal 1-5, kus 1 tähistab „ei ole üldse nõus“ ja 5 tähistab „olen täiesti nõus“.

1. Kuidas hindaksite organisatsiooni tööandjana/ töökohana?
2. Kuidas hindate teeninduskultuuri ettevõttes?
3. Üldiselt on meie organisatsioonil töötajate hulgas hea maine
4. Üldiselt on meie organisatsioonil klientide hulgas hea maine
5. Ma lähen iga päev hea meelega tööle
6. Ma tunnen, et mind kaasatakse uuendusprotsessides
7. Ma tunnen, et minu arvamus on oluline
8. Meie organisatsioonis kohanetakse muutustega hästi
9. Tunnen, et tööandja hoolib minu heaolust
10. Töö tekitab minus tunde, et olen midagi saavutanud
11. Töökoht pakub mulle piisavalt võimalusi eneseteostuseks
12. Töökoht pakub mulle piisavalt võimalusi enese täiendavaks arendamiseks

Sisemine turundus

Küsimuse 13 puhul toimub hindamine skaalal 0-10, kus 1 tähistab „ei ole üldse nõus“ ja 10 tähistab „olen täiesti nõus“.

Küsimuste 14- 23 puhul toimub hindamine skaalal 1-5, kus 1 tähistab „ei ole üldse nõus“ ja 5 tähistab „olen täiesti nõus“.

13. Soovitaksin ettevõtet kindlasti tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele
14. Ma soovitan ettevõtte kliendiks hakkamist oma sõpradele ja tuttavatele
15. Ma tunnen, et olen saanud tööandja poolt piisavalt põhjaliku ettevalmistuse tööülesannete täitmiseks
16. Ma lähtun oma igapäevatöös ettevõtte visioonist ja missioonist
17. Ma lähtun oma igapäevatöös ettevõtte põhiväärtustest
18. Organisatsiooni missioon, visioon ja põhiväärtused annavad mu tööle mõtestatud suuna
19. Ma tean, et minu tööst sõltub kliendi heaolu

20. Ettevõtteüleselt on tajutavad ühtsed standardid
21. Ettevõtte standardeid rakendatakse igapäevatöös
22. Organisatsiooni tegevus on läbipaistev
23. Oleks raske panna mind organisatsioonist lahkuma

Sisekommunikatsioon

Küsimuste 24- 38 puhul toimub hindamine skaalal 1-5, kus 1 tähistab „ei ole üldse nõus“ ja 5 tähistab „olen täiesti nõus“.

Küsimuse 39 puhul toimub hindamine skaalal 1-10, kus 1 tähistab „ei ole üldse rahul“ ja 10 tähistab „olen väga rahul“.

24. Saan oma töö eest piisavalt tagasisidet
25. Ma tean täpselt, kui edukas ma olen oma eesmärkide poole liikumisel
26. Muudatuste läbiviimise korral tunnen, et minuga on piisavalt konsulteeritud
27. Ma tean, mida minult mu töö juures nõutakse
28. Minu käsutuses on vajalik info, et oma tööd hästi teha
29. Oskan selgelt kirjeldada meie organisatsiooni missiooni/ visiooni/ põhiväärtuseid
30. Mõistan hästi meie organisatsiooni ärialaseid sihte ja eesmärke
31. Sisekommunikatsioon toimib ettevõttes efektiivselt
32. Nõupidamised ja koosolekud toimuvad regulaarselt
33. Info liikumine üksuste vahel toimub tõrgeteta
34. Ma puutun sageli kokku infoalase ülekülluse ehk müraga
35. Ma saan ise aidata kaasa efektiivse sisekommunikatsiooni protsessi toimimisele
36. Sisekommunikatsiooni maht ei ole kunagi hakanud segama minu tööülesannete täitmist
37. Allüksuse juhid on suhtluses avatud ja ausad
38. Minu juht tunnustab piisavalt minu pingutusi ja tulemusi
39. Palun hinnake sisekommunikatsiooni üldist taset ettevõttes
40. Kasutan oma igapäevatöös järgmisi sisekommunikatsiooni kanaleid:
 - E- kirjad
 - Infopäevad
 - Intranet

- Koosolekud
- Presentatsioonid
- *Skype*
- Telefon
- Vahetu suhtlus
- Muu ...

41. Kõige olulisemaks pean neist järgnevaid kanaleid (palun valida 3):

- E- kirjad
- Infopäevad
- Intranet
- Koosolekud
- Presentatsioonid
- *Skype*
- Telefon
- Vahetu suhtlus
- Muu ...

Uued tööviisid

Küsimuste 42- 52 puhul toimub hindamine skaalal 1-5, kus 1 tähistab „ei ole üldse nõus“ ja 5 tähistab „olen täiesti nõus“.

- 42. Olemasolevad tööprotsessid võimaldavad mul olla maksimaalselt tulemuslik
- 43. Meie töövahendid ja tehnoloogia võimaldavad mul oma tööd hästi teha
- 44. Uute tööviiside rakendamine on minu jaoks lihtsustanud tööülesannete täitmist
- 45. Uute tööviiside kasutamine on toonud minu töösse lisaväärtust
- 46. Mul on võimalus osaleda minu tööks vajalikel koolitustel
- 47. Uute tööviiside kasutamine on aidanud kaasa sisekommunikatsiooni kvaliteedi paranemisele
- 48. Uued tööviisid aitavad kaasa minu produktiivsusele
- 49. Olen tööd tehes motiveeritud
- 50. Mul on piisavalt aega enda erialaseks arendamiseks

51. Uued tööviisid võimaldavad mul oma aega paremini planeerida
52. Uued tööviisid on tõstnud minu töörahulolu
53. Ma kasutan igapäevaselt järgnevaid uute tööviiside meetodeid:
- Tegevuspõhine kontor
 - Töösiirde võimalus
 - Soovitusindeksi kontor
 - Paindlik tööaeg
 - Paindlik töökoht
 - Ristmüügi meeskonnad
 - Robootika
 - Muu...

Teie andmed

Sugu

- Mees
- Naine

Vanusekategooria

- Alla 20 aasta
- 20- 24 aastat
- 25- 34 aastat
- 35- 44 aastat
- 45- 54 aastat
- Üle 55 aasta

Osakond

- Eraklientide panganduse divisjon
- Kliendikeskus
- Operatsioonide divisjon
- Riskihaldamise osakond
- Äriarenduse divisjon
- *Credit Desk* osakond

Lisa 3. Kvalitatiivse uuringu tulemuste koondtabel

Küsimused	Tulemused
1. Mida tähendab Teie jaoks sisekommunikatsioon?	Info jagamine ja edastamine, info liikumine töötajate vahel ning olemasoleva teabe värskendamine.
2. Milliseid sisekommunikatsiooni meetodeid Teie igapäevaselt kasutate?	E- mail (8) ja koosolekud (4).
3. Millised neist on igapäeva tööga seoses kõige vajalikumad?	E- mail (7).
4. Milliseid Te eelistate?	E- mail (5), koosolekud (4) ja vahetu suhtlus (3).
5. Millistest kanalitest saate enim vajalikku infot?	E- mail (6).
6. Kui efektiivselt on Teie arvates tagatud tööks vajaliku info liikumine Teie allüksuses?	Võrdlemisi efektiivselt või piisavalt efektiivselt (5).
7. Milliste kanalite kaudu saate kõige kiiremini ühendust enda otseste alluvatega?	Vahetu suhtlus või otsene kontakt (5), e- mail (4), <i>Skype</i> ja koosolek (mõlemat 2)
8. Kui sageli tuleb Teie töös ette osakondadevahelist koostööd?	Väga palju või igapäevaselt (7).
9. Kas olete osakondadevahelises töös kokku puutunud tõrgetega info liikumises?	Olen kokku puutunud (5).
10. Kui palju saate Teie kaasa aidata efektiivse sisekommunikatsiooni protsessi toimumisele?	Väga palju või päris palju (7).
11. Kas olete oma töös kokku puutunud infoalase „siseturundusliku müraga“?	Kokku puutunud vähemal või suuremal määral (8).
12. Võimalusel tooge näiteid peamiste „müra“- allikate kohta.	Meiligrupid ja -listid või masspostitused listidesse (2)
13. Milline on Teie arvates peamine põhjus infoalase „müra“ tekkeks?	Info üleküllus, info dubleerimine (4), erinevad meililistid (3).
14. Kas üldse ja kuidas oleks võimalik seda Teie meelest vältida või vähendada?	Laiali saadetava info modereerimine (2). Info struktureerituse parendamine või info eelnev analüüs (2). Ei olegi võimalik vältida või vältimine on keeruline (3).
15. Kuidas Te tajute sisekommunikatsiooni üleüldist mahtu?	Maht on mõõdukas või piisav (5), maht on märkimisväärselt suur (2).
16. Kas sisekommunikatsiooni maht on kunagi hakanud takistama tööülesannete täitmist?	Ei ole hakanud takistama (5), mingil määral on takistanud (3).

Lisa 3 järg

17. Kas mõne uute tööviiside meetodi rakendamine on aidanud parandada sisekommunikatsiooni kvaliteeti?	Ei ole tajunud selle meetodi mõju sisekommunikatsioonile (4), on teatud määral parandanud (4).
18. Millised on ettevõttesisese info liikumise puhul peamised takistused?	Vale info minek valedele isikutele (3).
19. Milliseid variante näeksite Teie võimalike lahendustena?	Koolitused ja töögrupid (2)
20. Kas Teie meelest oleks võimalik sisekommunikatsiooni rohkem personaliseerida?	Juhtide poolne suurem info filtreerimine (2), saatja poolt suurem eeltöö (2)
21. Kuidas Te hindate sisekommunikatsiooni üldist taset AS Nordic Bank'is?	Kaasaegne või uuendusmeelne (3), hea tase (4). Arenguruumi jagub (2).

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Helina Laasen (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Uute tööviiside meetod kui mõjus sisemise turunduse vahend AS Nordic Bank näitel
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Olev Tõru,

(*juhendaja nimi*)

- 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*