

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Olga Lokai

**TÖÖTAJATE KAASAHAARATUS KUI KLIENDIRAHULOLU  
FAKTOR ESPAK AS-i NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava: rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus, peeriala: rahvusvaheline äritegevus

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Tallinn 2021

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 pikkus on 7017 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Olga Lokai 04.01.2021

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 121423BDÄR

Üliõpilase e-posti aadress: olgalokai93@gmail.com

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TÖÖTAJATE KAASAAHARATUS JA KLIENTIDE RAHULOLU .....	7
1.1. Töötajate kaasahaaratus .....	7
1.2. Klientide rahulolu kontseptsioon ja mõjutegurid .....	12
1.3. Kaasahaaratus kui klientide rahulolu tagatis .....	15
2. TÖÖTAJATE KAASAAHARATUSE JA KLIENDIRAHULOLU SEOTUSE ANALÜÜS ..	18
2.1. ESPAK AS-i tutvustus .....	18
2.2. Uuringu meetodika ja valim .....	19
2.3. Töötajate kaasahaaratus taset käsitleva uuringu tulemused ja analüüs.....	23
2.4. Kliendirahuolu käsitleva uuringu tulemused ja analüüs.....	28
2.5. Järeldused ja ettepanekud .....	32
KOKKUVÕTE .....	34
SUMMARY .....	36
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	38
LISAD .....	42
Lisa 1. ESPAK AS-i töötajate kaasahaaratus küsitlus 2020 .....	42
Lisa 2. ESPAK AS-i kliendirahulolu küsitlus 2020 .....	45
Lisa 3. Lihtlitsents .....	47

## LÜHIKOKKUVÕTE

Lõputöö „Töötajate kaasahaaratus kui kliendirahulolu faktor ESPAK AS-i näitel“ eesmärk on hinnata seoseid töötajate kaasahaaratus ja kliendirahulolu vahel ning teha tulemuste põhjal järeldused ja ettepanekud.

Selle lõputöö uurimisteema olulisus ja ajakohasus seisneb selles, et konkurentsikeskkonnas saab ettevõtte juhtkond saadud tulemusi kasutada töötajate kaasahaaratus taseme määramiseks ja kasutada sisemisi ressursse klientide rahulolu parandamiseks.

Töö põhineb töötajate kaasahaaratus ja klientide rahulolu ankeetküsitluse uuringul Espak AS-is. Mõlemad uuringud oli koostanud ja viinud läbi autor.

Uuringutulemused näitavad, et töötajate kaasahaaratus tase on 12%, mis on madalam kui kliendi soovitusindeks.

Uuringus kasutatava kliendi soovitusindeksi tulemus on 37%, see tähendab, et kliendid on ettevõttega üsna rahul ja suur osa neist soovib ettevõtet oma tuttavatele, kuid on ka arenguruumi.

Eeltoodud tulemuste põhjal võib öelda, et töötajate kaasahaaratus on oluliselt väiksem kui klientide rahulolu ESPAK AS-iga. Sellest järeldub, et töötajate kaasahaaratus ei ole peamine kliendi rahulolu mõjutav tegur.

Võtmesõnad: kaasahaaratus, kliendirahulolu, soovitusindeks, hindamine

## SISSEJUHATUS

Praegu on personalijuhtimise parendamine kujunenud tähtsaks ja mõjukaks osaks organisatsiooni strateegias. Nüüdisaegne äri on sunnitud eksisteerima ülemaailmse majanduskriisi tingimustes. Ettevõtluskeskkond muutub heitlikumaks. Nõuded kaupade ja teenuste kvaliteedile on järjest karmimad. Sellises olukorras kaotavad organisatsiooni traditsioonilised juhtimistavad oma tõhususe. Ilmselgeks tõsiasi saab vajadus omandada organisatsioonile kättesaadavate ressursside haldamiseks uusi tehnoloogiaid.

Organisatsiooni oluline ressurss on töötajad, nemad määravad suuresti kogu ettevõtte tegevuse edukuse. Neid tuleb suuta asjatundlikult juhtida, luua selle arendamiseks parimad tingimused ja investeerida sellesse vajalikud rahalised vahendid. Iga töötaja püüdleb karjääri edenemise poole, plaanib oma võimete ja teadmiste realiseerimist. Samal ajal peavad organisatsiooni eesmärgid langema kokku töötaja eesmärkidega, töötaja peab olema haaratud kaasa ühiste eesmärkide saavutamisse. Mida rohkem ollakse kaasahaaratud, seda suurem on efektiivsus.

Vajadust töötajate kaasahaaratuse juhtimiseks tunnistati kogu maailmas üsna kiiresti, kaasahaaratuse teemat arendati aktiivselt Põhjamaades ja Ameerika Ühendriikides. Praktika näitab, et töötajate kaasahaaratuse protsent kogu maailmas on üsna väike ja kaasahaaratusega tegelemise tagajärg on tavaliselt klientide rahulolu kasv ja töötulemuste märgatav paranemine.

Kasvav konkurents ja turu küllastumine toovad paratamatult kaasa vajaduse muudatuste järele ettevõttes. 2020. aasta oktoobris avati ESPAK AS-i lähedal remondi- ja ehituskaupade pood DEPO, mis pakub sarnaseid tooteid või teenuseid. Selle lõputöö uurimisteema olulisus ja ajakohasus seisneb selles, et konkurentsikeskkonnas saab ettevõtte juhtkond selle töö tulemusi kasutada töötajate kaasahaaratuse taseme määramiseks, et kasutada sisemisi ressursse klientide rahulolu parandamiseks. Varem ei ole firmas sellist uuringut korraldatud.

Lõputöö eesmärk on hinnata töötajate kaasahaaratuse ja klientide rahulolu seoseid, leidmaks, kas suurem kaasahaaratuse määr suurendab klientide rahulolu ettevõtte teenustega. Töö põhineb

töötajate kaasahaaratus ja klientide rahulolu ankeetküsitlusel Espak AS-is. Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) teoreetilise materjali uurimine
- 2) uuringu käigus saadud andmete analüüsimine
- 3) töötajate kaasahaaratus ja klientide rahulolu uurimine ja võrdlemine kaupluses
- 4) tulemuste analüüs

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimene osa on teoreetiline. Selles osas autor analüüsib teadusallikatest saadud materjali, tutvustab töötajate kaasahaaratus ja klientide rahulolu mõisteid ning nende tegurite suhet.

Teises osas keskendutakse töötajate kaasahaaratus ja klientide rahulolu seoste analüüsile. Selles osas autor analüüsib uurimisobjekti, analüüsib küsitluse käigus saadud andmeid, koostab saadud andmetest graafikuid, teeb järeldusi ja toob välja ettepanekud analüüsi käigus tuvastatud probleemide lahendamiseks.

Autor valis uuringu andmekogumiseks ankeetküsitluse meetodi. Küsitlus viidi läbi ESPAK AS-i töötajate seas 1.–14. oktoobril 2020. Uuringküsitlus teostati nii elektroonilises keskkonnas kui ka paber kandjal ankeetidega.

Küsitlusele vastasid Espaki ehitusmaterjalide kaupluse kliendid ja töötajad. Vastajatele pakutavaid küsimustikke oli kahte tüüpi: küsimustikud töötajatele (vt Lisa 1) ja klientidele (vt Lisa 2). Erinevus seisneb selles, et klientidel oli küsimustikus 27 küsimust, töötajatel aga 46. Kliendiküsimustikud ei sisaldanud küsimusi juhtimise ja õhkkonna kohta meeskonnas ega suhete kohta kolleegidega.

# 1. TÖÖTAJATE KAASAHARATUS JA KLIENTIDE RAHULOLU

## 1.1. Töötajate kaasahaaratus

Töötajate rahuloleval käitumisel on oluline roll klientide arusaamise kujundamisel ärisuhtlusest (Jeon, Choi 2012, 332). See arusaam viitab sellele, et ka töötajad, kellel on suurem rahulolu, usuvad, et suudavad pakkuda suurepäraseid teenuseid. Samuti eeldatakse, et rahulolevad töötajad väljendavad töökohal positiivseid emotsioone ja jagavad neid tõenäolisemalt klientidega. (Grandey 2000, 95)

Jaekaubandusettevõtetes mängivad kontaktisikud olulist rolli kliendirahulolu parandamisel, kuna nad on kliendi jaoks peamine kontaktisik enne ostu, selle ajal ja pärast seda (Van Dolen 2004, 437). Töötajate suuremal rahulolul on ettevõttele kahekordne positiivne mõju, kuna see võib otseselt põhjustada klientide rahulolu suurenemist (Evanschitzky 2011, 135).

Töötajate kaasahaaratus erineb töötajate rahulolust. Rahulolu võib kirjeldada kui õnne tööl. Kaasahaaratus viib töötajad järgmisele tasemele (Burmeister 2020).

Kuigi kaasahaaratus tähenduses pole praegu selgelt arusaadav, võib mõne populaarsema definitsiooni uurimine aidata määratleda selle põhielemente. Kahn kirjeldas kaasahaaratus „kui organisatsiooniliikmete mina rakendamist oma töörollides; kaasahaaratusel väljendavad ennast füüsiliselt, tunnetuslikult ja emotsionaalselt.“ (Gagne 2000, 42)

Schaufeli ja tema kolleegid määratlesid kaasahaaratus kui „positiivset, rahuldust pakkuvat, tööga seotud meeleseisundit, mida iseloomustavad elujõud ja pühendumus“. Olemasolevaid teooriaid ja uurimusi analüüsisid Macy ja Schneider, et kaasahaaratus saab kontseptualiseerida kui omadust, seisundit ja käitumuslikku kalduvust. Nad oletasid, et kaasahaaratusel kui seisundil on tugev emotsionaalne toon, mis tähendab kõrget taset (entusiasm ja kaasahaaratus) töös ja

organisatsioonis (uhkus ja identiteet), samuti emotsionaalset energiat (entusiasm ja erksus). (*ibid.*, 42)

Üleilmastumise ja neljanda tööstusrevolutsiooni alguses on paljud ettevõtted läbimas organisatsioonilisi muudatusi, et püsida äris konkurentsivõimelised. Selles protsessis võib väga pühendunud töötaja olla kõige väärtuslikum vara efektiivsema muudatuste juhtimise korraldamiseks. Töötajate tõhusat kaasahaaratust peetakse organisatsiooni tööriistaks konkurentsieeliste saavutamiseks konkureerivate ettevõtetega võrreldes ja seetõttu peaks muutusi läbiv organisatsioon oma töötajaid võimalikult palju kaasama. (Saad 2018, 744)

Juhtimisuuring Gallup Management 2012. aastal näitas, et kaasahaaratud töötajad on pühendunud oma tööandjale, mille tulemus on ettevõtte tulemuste märkimisväärne paranemine, sealhulgas vähem töölt puudumisi, vähem töötajate voolavust, vähem ja vähem tootete defekte. Varasemad uuringud on tõestanud, et mitmesugused tegurid võivad aidata kaasa töötajate suuremale osalusele ettevõttes, ja seda kinnitavad Robinsoni järeldused, et töötajate kaasahaaratusega seotud peamised käitumisviisid hõlmavad tõhusat juhtimist, kahepoolset suhtlemist, kõrgetasemelist sisemist koostööd, töötajate sihipärast arendamist, pühendumust töötajate heaolule ning selget ja kättesaadavat personalipoliitikat ja -tavasid, millele on pühendunud kõigi tasandite juhid. Seega saab hallatav organisatsioon koos tugeva juhtimise ja pühendunud töötajatega realiseerida oma visiooni ja saavutada suuremat rahalist edu. (*Ibid.*, 744)

Viimastel aastatel on tööandjad üha enam teadvustanud töötajate kaasahaaratuse tähtsust. Seda aitas saavutada osaliselt Macleodi 2009. aasta aruanne „Kaasahaaratuse edu saavutamiseks: tulemuslikkuse suurendamine töötajate kaasahaaratuse kaudu“. Selles aruandes väitsid David MacLeod ja Nita Clark, et töötajate kaasahaaratus on organisatsiooni edukuse jaoks absoluutselt oluline. Nad tõid välja neli tegurit, mis soodustavad töötajate kaasahaaratust – tegurid, mis on „kaasahaaratuse edukate lähenemisviiside keskmes“. (Dromey 2014, 5) Nad nimetasid neid „suhtlusvahenditeks“. Neli allpool loetletud tegurit on muutunud väga mõjusaks meetodiks, mis määrab suure osa hilisemast kaasahaaratusega seotud tööst (*ibid.*, 7):

- strateegiline suhtlus
- juhtide kaasahaaratus
- töötaja hääl
- ausus



Oluline on märkida, et kaasahaaramiseks on väga erinevaid lähenemisviise ja selle mõiste definitsioonid on erinevad. Mõni peab kaasahaaratust töötajate meeleseisundiks. Teised peavad seda töötajate tegevuseks. Nagu Purcell selgitab, on „kaasahaaratus kombinatsioon suhtumisest ja käitumisest.“ Suhtumine on „pühendumus“ ja käitumine on „lisapingutused“. (*ibid.*, 7)

Kolme aasta jooksul läbiviidud ISS-i töötajate kaasahaaratuse iga-aastase uuringust selgus olulisi uusi teadmisi töötajate kaasahaaratust ja klienditeenindust mõjutavate tegurite kohta. Teenindav personal peab (ISS 2020):

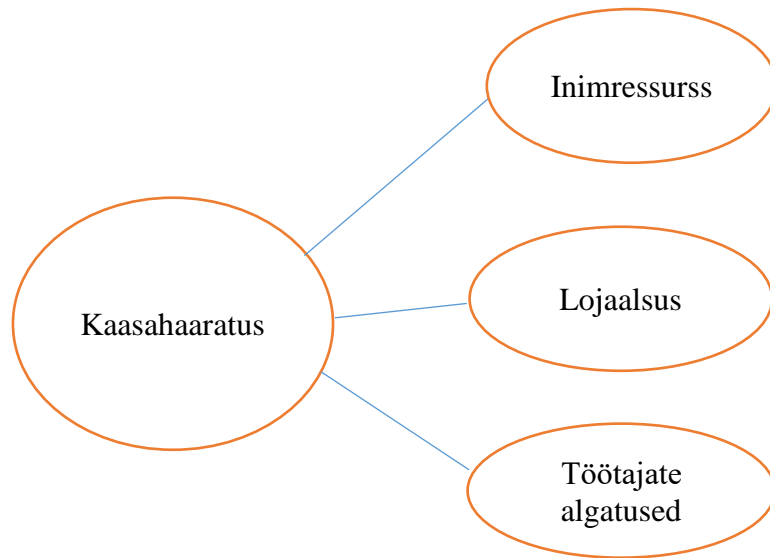
- 1) olema motiveeritud head tööd tegema,
- 2) saama hea väljaõppe,
- 3) saama aru, mida klient ootab pakutavatelt teenustelt.

Kui kõiki kolme valdkonda hallatakse hästi, siis paraneb teenuse pakkuja klientide rahulolu, kuna neil teguritel on klienditeeninduse kvaliteedile äärmiselt positiivne mõju (*ibid.*, 2020).

Töötajate kaasahaaratus on tavaliselt määratletud kui tugev soov olla osa organisatsiooni loodud väärtusest. Kaasahaaratud töötajatel on kolm peamist omadust (Sheridan 2012):

- 1) tugev emotsionaalne ja intellektuaalne side oma ettevõttega;
- 2) oma äranägemisel tehakse jõupingutusi, et aidata saavutada organisatsioonil paremaid tulemusi;
- 3) ühise vastutuse võtmine ning enda teadmiste edasiarendamine.

Paremate äritulemuste saavutamiseks (vt Joonis 1) on olulised kolme näitajat: inimressurs, lojaalsus ja töötajate algatused (Alymova 2014, 95–96).



Joonis 1. Töötajate kaasahaaratus struktuur vastavalt Business Resilt Groupi andmetele

Allikas: Alymova O. 2014, 95-96

Seega iseloomustab personali kaasahaaratus kolme komponendi ühtsus: (*ibid.*, 95–96)

- 1) rahulolu oma töö erinevate aspektidega
- 2) lojaalsus
- 3) aktiivsus

Aon Hewitti, Gallup Internationali, Hay Groupi ja Towers Watsoni kättesaadavad andmed, mis sisaldavad kokkuvõtlikult tuhandete erinevate tööstusharude, eri suurustega ettevõtete mitme miljoni töötaja uuringute tulemusi, näitavad selgelt töötajate kaasahaaratus määra otsest mõju lõplikule finantsaruandele. Personalijuhtimise maailmapraktikas on vastavalt töötajate kaasahaaratus (vt Tabel 1) tasemele tavaks eristada kolme tsooni. (*Ibid.*, 98)

Tabel 1. Ettevõtte töötajate jaotus kaasahaaratuse järgi

Töötajate rühma nimi	Töötajate ametialase tegevuse tunnused
Kaasahaaratud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pühendunud tööle</li> <li>• Teevad oma tööd hästi</li> </ul>
Mitte kaasahaaratud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajad on valmis töökohta vahetama, kui neile pakutakse paremat võimalust</li> <li>• Teevad oma tööd rahuldavalt</li> </ul>
Aktiivselt mitte kaasahaaratud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajad on valmis töökohta vahetama, kui neile pakutakse paremat võimalust</li> <li>• Teevad oma tööd rahuldavalt</li> </ul>

Allikas: Alymova O. 2014, 98

Praegu on Gallup International Q12 meetodika turul üks nõutumaid. See koosneb 12 küsimusest, mis on jaotatud nelja kategooriasse vastavalt peamistele valdkondadele: põhivajadused, isiklik panus, koostöö, kasv. Gallup võtab kokku hulga tõendeid selle kohta, kui tõhusalt kasutavad tööandjad ja riigid kogu maailmas inimkapitali. 155 riigis läbiviidud Gallup Worldi uuringu tulemused pakuvad mõtteainet aruteludeks tööturgude ja töötingimuste üle maailma eriipiirkondades. (Gallup 2017, 1) Gallupi ülemaailmsed uuringud aastatel 2014–2016 näitavad, et 32% tööealistest täiskasvanutest 155 riigis töötab täiskohaga tööandja juures – see on oluline näitaja heade töökohtade kättesaadavuse kohta (*ibid.*, 4).

Gallupi uuringutes, kus osalesid töötajad üle kogu maailma, leitakse, et vaid 15% on praegu kaasahaaratud – see tähendab, et nad on psühholoogiliselt investeerinud oma töösse ja motiveeritud olema väga produktiivsed. Kaks kolmandikku kogu maailma töötajatest (67%) ei ole kaasahaaratud, nad investeerivad aega, kuid panustavad töösse väga vähe, ja 18% on aktiivselt mitte kaasahaaratud. (*Ibid.*, 35)

Aastatel 2011 ja 2012 oli Gallupi põhjal Eestis kaasahaaratud töötajaid 16%, mitte kaasahaaratuid 64% ja aktiivselt mitte kaasahaaratuid 20% ning aastatel 2014–2016 on kaasahaaratuid 20%, mitte kaasahaaratuid 65% ja aktiivselt mitte kaasahaaratuid 15% (*ibid.*, 195).

Nagu võrdlusest nähtub, on kaasahaaratud töötajate protsent suurenenud ja mitte kaasahaaratud töötajate protsent vähenenud, see on hea trend.

Miks on töötajate kaasahaaratuse määr enamikus maailma riikides nii väike? Võimalikke põhjuseid on palju, kuid sotsiaalse ja tehnoloogilise muutuse tempoga sammu pidamise raskus on Gallupi uurimistöös ja kogemuste levinud põhiteema. Organisatsioonid ja institutsioonid on sageli olnud liiga aeglased, et kohaneda infotehnoloogia muutuva leviku, toote- ja tööturgude üleilmastumise, kasumimajanduse kasvu ning noorte töötajate teistsuguste ootustega. Tööandjad, kes keskenduvad vananenud juhtimisprotsesside asendamisele töökultuuri edendavate ja töösuhet säilitavate protsessidega, võivad töötajate kaasahaaratuse määra suurendada tublisti üle keskmise. (*Ibid.*, 5)

Mõningaid erinevusi töötajate kaasahaaramises maailma erinevates piirkondades ei saa aga seletada selliste makromajanduslike teguritega nagu erinevate ametite levimus. Üks üllatavamaid erinevusi on see, et Lääne-Euroopas – ühes maailma majanduslikult arenenumas piirkonnas – on kaasahaaratud töötajate osakaal isegi keskmisest väiksem. Vaid 10% töötavatest lääneeurooplastest on kaasa haaratud; võrdluseks võib öelda, et Ameerika Ühendriikide töötajate seas on see näitaja enam kui kolm korda suurem, 33%. Kontrast viitab sellele, et Ameerika ettevõtete juhtimistavad on Euroopa ettevõtete omast paremad. (*Ibid.*, 5)

Suurema kaasahaaratuse korral paraneb klientidega töötavate töötajate töötase ning selle tulemusel on klientide (kliendid, ostjad, partnerid) rahulolu suurem ja nende hulk suureneb (Alymova 2014, 100).

## **1.2. Klientide rahulolu kontseptsioon ja mõjutegurid**

Tarbijate rahulolu on nüüdisaegses turunduses ja praktikas keskne mõiste. Turunduse kontseptsioon rõhutab tarbijatele rahulolu pakkumist ja kasumi saamist. Selle tulemusel loodetakse parandada üldist elukvaliteeti. Seega on tarbijate rahulolu ülitähtis tarbijate, ettevõtete ja ühiskonna erinevate vajaduste rahuldamiseks. Selle teadvustamine on viimase kolme aastakümne jooksul toonud kaasa tarbijate rahulolu käsitlevate uuringute leviku. Selle olulise valdkonna mõistmisele on püütud märkimisväärselt kaasa aidata, sealhulgas on viidud läbi arvukalt uuringuid ja iga-aastaseid konverentse tarbijate rahulolu/rahulolematuse ja kaebuste esitamise kohta. (Sensoy, Cukosmanoglu 2010, 3)

Tarbijate rahulolu mõiste on turunduses olnud kesksel kohal alates 1950. aastatest, see on kasvava huvi ja tähtsusega. Võime pidada kliendirahulolu turundustegevuse peamiseks väljundiks, mis ühendab ostmise ja tarbimisega seotud protsessid. See seob ka ostujärgseid nähtusi, nagu suhtumise muutus, korduvostmine ja kaubamärgilojaalsus. Mõiste positsioneerimine turunduse kontekstis peegeldub kaalutluses, et kasum teenitakse tarbijate vajaduste ja soovide rahuldamise kaudu. (*Ibid.*, 5)

Kliendirahulolu määratletakse kui klientide arvu või nende klientide protsenti, kelle kogemus ettevõttega, selle toodete või teenustega (hinnang) ületab määratletud rahulolueesmärke. See näitaja määrab, kui rahul on kliendid ettevõtte toodete, teenuste ja võimalustega (Farris *et al.* 2016, 49). Kliendirahulolu teave, sealhulgas uuringud ja hinnangud, võib aidata ettevõttel otsustada, kuidas oma tooteid ja teenuseid kõige paremini parandada või muuta. Organisatsiooni põhiohk peab olema oma klientide rahuldamine. See kehtib tööstusettevõtete, jae- ja hulgimüügiettevõtete, valitsusasutuste, teenindustevõtete, mittetulundusühingute ja iga organisatsiooni kõikide allüksuste kohta. (What is customer satisfaction? 2020)

Kliendirahulolu hinnangud põhinevad üldjuhul uuringuandmetel ja väljenduvad reitinguna. Organisatsioonides võivad kliendirahulolu hinnangud avaldada tugevat mõju. Nad keskenduvad töötajate klientide ootuste täitmise olulisusele. Pealegi hoiatab nende reitingute langus probleemide eest, mis võivad mõjutada müüki ja kasumlikkust. (Farris *et al.* 2016, 49)

Teine oluline rahuloluga seotud mõõdik on valmisolek soovitada. Kui klient on tootega rahul, võib ta seda soovitada sõpradele, sugulastele ja kolleegidele. Turunduslikult on kõige parem, kui ettevõttel on palju püsikliente, kuna siis jõuab positiivne tagasiside suusõnaliselt inimestelt inimestele. (*Ibid.*, 49)

Kliendirahulolu on üks kõige sagedamini kogutud turundusnäitajaid. Selle peamine kasutusala on järgmine (*ibid.*, 49):

1. Organisatsioonides saadab nende andmete kogumine, analüüsimine ja levitamine klientidele sõnumi hoolitsuse ning ettevõtte kaupade ja teenustega positiivse kogemuse tagamise olulisuse kohta.
2. Müügiimaht või turuosa võivad näidata, kui hästi ettevõttel praegu läheb, kuid rahulolu on parim näitaja selle kohta, kui tõenäoline on, et ettevõtte kliendid teevad tulevikus täiendavaid ooste.

Klientide rahulolu: klientide arv või protsent klientidest, kelle teatatud kogemus ettevõttega, selle toodete või teenustega (hinnangud) ületab määratletud rahulolueesmärgi. Valmisolek soovitada: protsent küsitletud klientidest, kes väidavad, et nad soovitaksid kaubamärki sõpradele. Kui kaubamärgil on püsikliendid, saab see positiivset suust suhu turundust, mis on nii tasuta kui ka ülitõhus. (*Ibid.*, 49)

Keskmiselt kaotavad ettevõtted igal aastal umbes 10% oma klientidest. Tarbijate lahkumise määra vähendamine 5% võrra suurendab ettevõtte kasumit 25–85%. Aja jooksul suurenevad ostjate sissetulekud, sellel on positiivne mõju ettevõtte kasumile (muidugi juhul, kui õnnestub kliente hoida). Klientide hoidmiseks on kaks võimalust. Esimene on selliste tingimuste loomine, mis takistavad teiste tarbijate poole pöördumist. Teine on klientide rahulolu, keda tõenäoliselt ei ahvatle konkurentsivõimelised madalad hinnad ega muud stiimulid. Püsivate kliendisuhete loomine ja hoidmine on suhteturunduse teema, mis hõlmab kõiki samme, mida ettevõtted teevad vajaduste paremaks mõistmiseks ja üksikute klientide teenindamiseks. (Kotler, Keller 2006, 75)

Iga turundusstrateegia lõppeesmärk peaks olema klientide ligimeelitamine, rahuldamine ja hoidmine. Mida kauem klient kasutab ettevõtte toodet või teenust, seda rohkem väärtust ta toob. See on tingitud paljudest teguritest, mis on seotud ajaga, mille klient veedab ettevõttes, sealhulgas uute klientide tutvustamise ja ligimeelitamise suuremad esialgsed kulud; ostude maksumuse suurenemine; ostude arvu suurenemine; klientide parem arusaamine organisatsioonist ja positiivne tagasiside. (Sensoy, Cukosmanoglu 2010, 19)

Lisaks on pikaajaliste klientide hoidmise kulud väiksemad kui uute klientide hankimise kulud. Näiteks võib uute klientide otsimine rahaliselt olla viis korda kallim kui olemasolevate klientide hoidmine. (*Ibid.*, 19)

Kliendirahulolu on see, kuidas klient hindab organisatsiooni praegust tegevust. See on kliendi reaktsioon rahuloluseisundile ja tarbija hinnang rahulolu määrale. Ettevõtte võime luua suurt rahulolu on toodete ja tugevate kliendisuhete arendamise seisukohalt kriitilise tähtsusega. Kliendirahulolu on mõõdetav, kuid see on muutuv ning seda mõjutavad erinevad tegurid. Klientide rahulolu mõjutavad tegurid võib jagada kahte laia kategooriasse. Esimene on tarnija käitumine ning teine on toodete ja teenuste kvaliteet. Tarnija käitumine hõlmab seda, kuidas ettevõtte juhtkond ja töötajad klientidega suhtlevad. Kui hästi ja kiiresti suudavad nad reageerida ning millised on personali teenindus ja oskused. (Satyendra 2020)

Teine kategooria kehtib kõigi toodete ja teenuste kohta. See sõltub müüja võimest tooteid ja teenuseid tõhusalt arendada ning töötajate oskusest. See kõik on seotud oskuste rakendamisega toodete ja teenuste inseneri-, ümberehituse- ja tehnoloogiaaspektides. Toodete kvaliteet ja tõhusus on samuti oluline tegur funktsioonide ja toimingute ühilduvuse ja lihtsuse tagamisel. See aitab kaasa väiksematele hoolduskuludele ja toote pikemale elueale, mida kliendid soovivad. (MSG 2020)

Teenuse kvaliteeti peetakse kliendirahulolu võtmeks. Kvaliteeti saab mõõta, kui võrrelda ettevõtte toodet/teenust klientide ootustega. Kahtlemata on üldine klientide rahulolu seotud teatud teenusetasemega ja arusaamaga teenuse kvaliteedist. (Satyendra 2020)

Paljude ettevõtete juhid hindavad oma alluvaid teadmiste taseme põhjal, mida nad demonstreerivad ettevõtte ajaloo, selle toodete, klientide, konkurentide, territooriumi ja tööülesannete täitmise kohta, samuti nende isikuomaduste, motivatsioonitaseme ja seaduste järgimise kohta. Nagu juba märgitud, hindab üha rohkem ettevõtteid tarbijate rahulolu mitte ainult kaupade ja teenuste kasutamisest, vaid ka suhtlemisest müügiesindajatega. (Kotler, Keller 2006, 439)

### **1.3. Kaasahaaratus kui klientide rahulolu tagatis**

Uuringud näitavad, et töötajate kaasahaaratus ja klientide rahulolu ning lõppkokkuvõttes äritulemuste vahel on otsene seos. Teisisõnu, töötajate kaasahaaratus aitab kaasa klientide rahulolule. Richard Branson ütleb: „Hoolitsege oma töötajate eest ja nemad hoolitsevad teie klientide eest.“ Kaasahaaratud töötajad teevad kõik endast oleneva, et kliendi probleemid lahendada, või teevad tehingu lõpetamiseks ületunde. Nad aitavad kaasa kultuurile, mis pakub pidevalt suurepärasest teenust. Nad võtavad vastutuse, täidavad oma kohustusi ning püüavad klienti rahuldada, kuna neid motiveerivad nende töö tulemused. Värske OneReachi aruanne näitas, et parim viis klienditeeninduse parandamiseks on keskenduda töötaja kogemustele. Küsitletud töid välja töötajate kaasahaaratus kui klienditeeninduse parandamise esimese võimaluse. (Burmeister 2020)

Õnnelikud töötajad on kliendirahulolu võti. Juhid teavad, et kliendirahulolu ja pühendumus teeninduses algab ettevõtte asutamisest. Sellised väärtused ja veendumused nagu austus, õiglane

hüvitis, karjäär ja isiklik kasv ning tasakaal töö ja isikliku elu vahel kajastuvad kõrgema tasandi algatustes, mis mõjutavad eesliini töötajate igapäevaelu. Need kaasahaaratused algatused viivad õnnelikumate töötajateni, mis omakorda viib õnnelikumate ja rahulolevate klientideni. (Applauz 2019)

Kliendi õnn ei tähenda ainult õnnelikke ja naeratavaid töötajaid. Ei saa siiski eitada, et töötaja õnne tagamine on väga oluline koht alustamiseks. Õnneliku kliendi võib jagada kolmeks põhidimensiooniks (*ibid.*, 2019):

- 1) naudib suurepärasest teenindusest,
- 2) samastub ettevõtte väärtustega,
- 3) tunneb end inimesena väärtuslikuna.

Töötajate kaasahaaratus mõjutab kõiki neid kliendi õnne aspekte järgmistel viisidel (*ibid.*, 2019):

1. Kaasahaaratud töötajad pakuvad parimaid teenuseid

Töötajad, kes pakuvad parimat klienditeenindust, ületavad tahtlikult minimaalse eeldatava piiri. Kirg ja omandiõigus on nende töö alus, ja see ei tähenda ainult palka. Tipptaseme saavutamiseks on olemas isiklik ja sisemine motivatsioon. Lõppkokkuvõttes aitab see, kui töötajad täidavad neid algatusi, klientidel raha kokku hoida, mille tulemuseks on õnnelikumad ja rahulolevamad kliendid.

2. Arendage ettevõtte ühtsust töötajate kaasahaaratuses

Kaubamärgisugulus on see, kui kliendid usuvad, et ost on kooskõlas nende veendumuste ja väärtushinnangutega. See toob kaasa positiivse kuuluvuse- ja kogukonnatunde, mitte ainult tehingu, mis viib lõpuks pikaajaliste õnnelikumate klientideni. Kliendikesksed töötajad on sõna otseses mõttes kaubamärgi nägu. See on midagi enam kui lihtsalt töö. Lühidalt öeldes peaksid töötajad olema uhked selle üle, et töötavad ettevõttes, ja selle tulemusena kogevad kliendid, kes sellesse poodi sisenevad, palju enam kui lihtne tehing. Nad loovad suhte kaubanduspartneriga, tuginedes sarnastele huvidele ja hobidele. See viib lõpuks õnnelikumate ja rahulolevamate klientideni.

3. Õnnelikud töötajad panevad kliente end hinnatuna tundma

Sõltumata töötaja isiklikest probleemidest on töötaja suuline äratundmine ja hindamine alati tööandja kontrolli all. Aktiivselt kaasahaaratud töötajate jaoks on see üllatavalt lihtne ja kasulik. Lihtsam aitäh või suuline tunnustus, tunnustamine ja kiitus on igati teretulnud. USA töötajate küsitlusest selgus, et 83% inimestest leidis, et suuline tunnustus on olulisem kui mistahes auhinnad



või kingitused. Kui töötajad mõistavad, et nende kohalolekut ja tööd väärtustatakse, kipuvad nad töötama paremini ja see toob klientidele suuremat kasu.

Pansari ja Kumar määratlevad klientide seotuse (CE) kui „mehhanismi ettevõtte väärtuse suurendamiseks otsese ja/või kaudse sisendi kaudu“. Otsene panus koosneb klientide ostudest, samas kui kaudne panus koosneb stiimulitest, mida klient pakub, kliendi sotsiaalmeedias peetavatest vestlustest kaubamärgi kohta ning ettevõttele antud kliendi tagasisidest/ettepanekutest. Pansari ja Kumari pakutud kliendisuhtluse teooria põhjal võib öelda, et kui klient on oma suhtega ettevõttega rahul ja ettevõttega emotsionaalselt seotud, siis võib öelda, et klient suhtleb ettevõttega. (Palmatier *et al.* 2018, 4)

## **2. TÖÖTAJATE KAASAHAARATUSE JA KLIENDIRAHULOLU SEOTUSE ANALÜÜS**

### **2.1. ESPAK AS-i tutvustus**

Aktsiaselts Espak loodi 1991. a. Tollel ajal oli see üks esimesi eraettevõtteid taasiseseisvunud Eesti Vabariigis. Valdkonna areng ning tihenendud konkurents tõid kaasa killustunud ettevõtete konsolideerumise vajaduse ning mõne aasta jooksul ühineti grupiks. Espak Grupp on ettevõtete ühendus, mille põhilised tegevusalad on ehitus- ning sisustusmaterjalide, aga ka kodukaupade jae- ja hulgimüük, ehitustegevus, samuti lainepapist pakendi, mitmesuguste puittoodete ja puitmajade ning mööbli tootmine. (ESPAK AS-i kodulehekülg)

Espak Grupi kaupluste võrk hõlmab tervet Eesti Vabariigi territooriumi. Tänapäevase seisuga kuulub gruppi 13 ettevõtet, tegevus toimub 17 müügikohas. Kauplustes on müügil mitmekesine valik nii kodumaiseid kui ka imporditud ehitusmaterjale. Tegutsenud aja jooksul on Espak Grupp suhteliselt kiiresti ja järjekindlalt arenenud ning omab märkimisväärset kohta Eesti ehitusmaterjalide turul. (ESPAK AS-i kodulehekülg)

Ettevõtte eesmärk on pakkuda oma klientidele võimalikult täiuslikku ja kvaliteetset kaubavalikut ning teenindust. Gruppi kuuluvad ettevõtted on iseseisvad firmad. See asjaolu võimaldab efektiivselt orienteeruda turu hetkeoludele, arvestades ettevõtte asukoha omapära. (ESPAK AS-i kodulehekülg)

Espak Grupi tegevusvaldkonnad on (ESPAK AS-i kodulehekülg):

- ehitusmaterjalide jae- ja hulgimüük
- mööbli ja pakendi tootmine
- üldehitus
- klaasist ja metallist avatäidete tootmine
- freesprussmajade tootmine ja puhasteenused

Espak Grupi ettevõtete majandustulemusi iseloomustab dünaamiline areng. Vaatamata konkurentsi tihenemisele on Grupp järjekindlalt parandanud oma majandustulemusi – suurendanud käivet, kaotamata efektiivsuses. (ESPAK AS-i kodulehekülj)

Kõigi Espaki nime all olevate kaupluste 2016. aasta müügitulu Äripäeva uuringus oli 110,85 miljonit eurot ja kasvas aastaga 4%. Koondtulemus viis Espaki selles valdkonnas turuliidriks. (Erme 2017)

Kuid Shopper Quality OÜ klienditeeninduse kvaliteedi uuringus, mis viidi Eestis läbi oktoobris 2019, oli Espak kolmandal kohal. Uuringus hinnati erinevaid aspekte: ruumide puhtus ja kord (müügisaalis ja kassatsoonis), töötajate välimus, kliendiga kontakti algus ja lõpetamine, klientide vajaduste väljaselgitamine ja müügioskused. (Tammemäe 2019)

Eestis on Espaki kaupluste koguarv 17, Tallinnas on üks kauplus. Selles uuringus vaadeldakse ühte kindlat Espaki poodi. See on pood, mis asub aadressil Viadukti 42, Tallinn. Selle organisatsiooni struktuuril on kaks juhtimistasandit. Kõik töötajad alluvad neile, kuid nad suhtlevad otse tootespetsialistide ja müügijuhtidega. Tootespetsialistide kohustuste hulka kuulub kauba tellimine, hindade parandamine, kauba tagasisaatmine.

Personali- ja müügijuhi ülesannete hulka kuulub kaupluse töö koordineerimine, töötajate töö optimeerimine, klientidega suhtlemine ja kõigi tekkinud probleemide lahendamine ja kaupluse töötajate jälgimine. Personali üks peamisi ülesandeid on teenindada ja aidata klienti, panna kaupu saalis välja ning hoida korda osakondades ja kogu kaupluses.

## **2.2. Uuringu metoodika ja valim**

Selles uuringus kasutati kvantitatiivset uuringumeetodit töötajate kaasahaaratuse ja kliendirahulolu seose mõõtmiseks ehituspoes, kasutades esmase allikana uuringuid. Kvantitatiivne meetod on üks uurimisskeemidest, mille eesmärk on arvuliste andmete kogumine inimrühmades ja nendest kokkuvõtete tegemine või konkreetse nähtuse selgitamine.

Selles uuringus kasutati nii elektroonilisi kui ka paberküsimustikke. Uuring keskendus töötajate kaasahaaratusele ning klientide rahulolule. Läbi viidi kaks uuringut. Valim keskendus ESPAKi

kaupluse töötajatele ja klientidele. Selle uuringu läbiviimise mõte tulenes asjaolust, et töötajate käitumine teenuste osutamisel on oluline faktor ja see võib oluliselt mõjutada klientide rahulolu ning sellist uuringut pole firmas varem läbi viidud.

Kasutatav valim on sihtotstarbeline proovivõtumeetod. See on valim, milles autor tugineb enda hinnangule, kui valib töötajad ja kliendid, keda pidada vastajateks ja osalejateks. Neile anti paberküsimustik või saadeti vastamiseks elektrooniline küsimustik.

2020. aasta III kvartalis töötas ettevõttes 185 inimest, kes teenindasid kliente. Need on kontori, müügisala ja ladude töötajad. Küsimustikule vastas 85 töötajat, see on 46% töötajatest. Klientide seas levitati 140 küsimustikku, millele vastas 90 inimest, see moodustas 64% küsitletutest. Küsitlus koostati *Google Forms*'i abil ja vastused olid anonüümsed. Uuring viidi läbi 1.–14. oktoobril 2020. aastal.

Pärast küsimustike kogumist võeti tulemused kokku ja töödeldi Microsoft Excelis, kokku laekus 175 vastust. Seejärel esitatakse andmed protsentide, suhtarvude ja mediaanina kirjeldavate statistiliste analüüsidenä. Vastajate arvu, jaotuse ja klassifikatsiooni näitamiseks kasutatakse kirjeldavat statistilist analüüsi. Seda analüüsivormi iseloomustab autor, kasutades erinevaid kvantitatiivseid analüüsimeetodeid, nagu statistika, mõõteskaalad, jaotused ja tabelid.

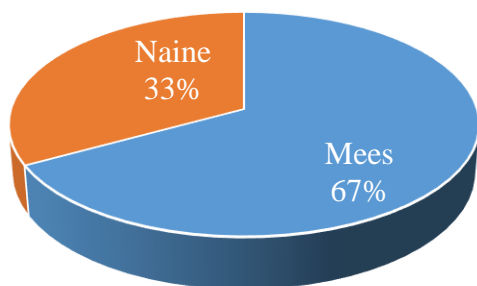
Hinnangute analüüsimiseks võeti aluseks NPS-i ehk soovitusindeksi meetodi põhimõtted. NPS-meetod (inglise keeles Net Promoter Score) on vahend kliendilojaalsuse mõõtmiseks, mille pakkus 2003. aastal välja Bain & Company konsultant Frederick Reicheld. Soovitusindeksi meetodi alusel jaotatakse küsitlusele vastajad 10-palli süsteemi hinnangute põhjal kolme gruppi (What is Net Promoter ... ? 2019):

- 1) soovitajad ehk lojaalsed entusiastid (9–10 palli)
- 2) passiivsed ehk rahulolevad, kuid mitte entusiastlikud (7–8 palli)
- 3) kahjustajad ehk rahulolematud (0–6 palli)

Töötajate kaasahaaratuse taseme uuringu osas saab väidetele 9–10 punktiga vastanuid nimetada kaasahaaratud töötajateks ehk väidetega täielikult nõustuvateks. 7 ja 8 punktiga vastanuid võib nimetada mitte kaasahaaratuteks ehk väidetesse neutraalselt suhtujateks. Vastajaid, kes hindasid väiteid 0–6 punktiga, saab nimetada väidetega mittenõustuvateks ehk aktiivselt mitte kaasahaaratud töötajateks.

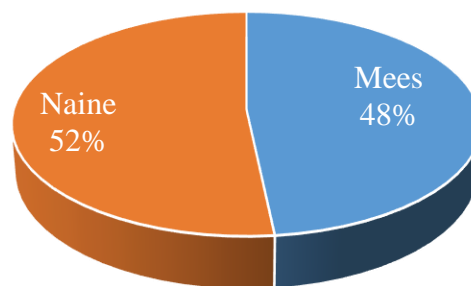
Klientide rahulolul põhinevate uuringute osas olid soovivad ja väitega kindlalt nõus need, kes vastasid väidetele 9–10 punktiga. Vastajaid, kes hindavad avaldusi 7 ja 8 punktiga, võib nimetada väidete suhtes neutraalseks. 0–6 punktiga vastajaid võib nimetada ja väidetega täielikult nõustumatuteks.

Selles uuringus osaleb 46% töötajaid ja 64% küsitatud kliente. Töötajate vastuste analüüs näitab, et 67% on mehed ja 33% naised. Joonis 2 näitab selgelt, et meeskond koosneb peamiselt meestest. 90-st vastanud kliendist olid 43 mehed ja 46 naised (protsentuaalselt 48% ja 52%), mis on poe profiili tõttu veidi ootamatu (vt Joonis 3). See on tõenäoliselt tingitud asjaolust, et naised täitsid ankeete aktiivsemalt.



Joonis 2. Töötajate jaotus soo järgi

Allikas: autori koostatud

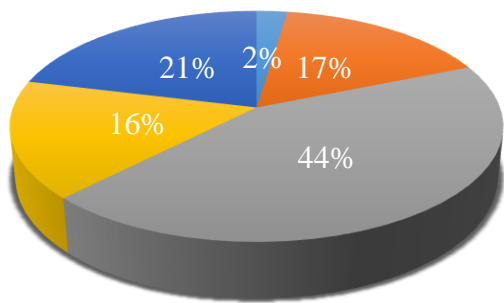


Joonis 3. Klientide jaotus soo järgi

Allikas: autori koostatud

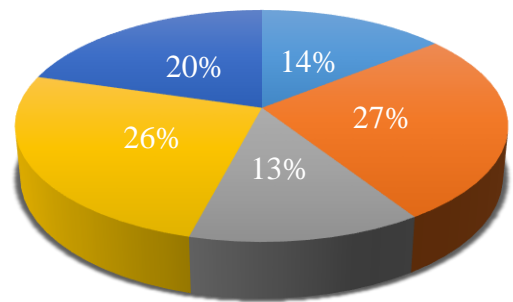
Joonisel 4 näeme vastajate jaotust vanuserühmade järgi. Enamik osalevatest töötajatest (44%) on vanuserühmas 36–45 aastat, 21% osalejatest on 56-aastased ja vanemad ning seejärel 17–16% vanuserühmades 26–35 ja 46–55 aastat ning ainult 2% selles uuringus osalejatest kuulub vanuserühma 17–25 aastat.

Klientide seas (vt Joonis 5) on rühmad vanusekategoriate järgi jaotunud ligikaudu ühtlaselt. 27% ja 26% osalejatest kuuluvad vanuserühmadesse vastavalt 26–35 aastat ja 46–55 aastat ning sarnaselt töötajatega kuuluvad ka väikseimasse rühma (14%) osalejad vanuserühmas 17–25 aastat. 17–25-aastaste vanuserühma väike arv on väga loogiline, kuna ehitamine pole Z-generatsiooni hulgas eriti populaarne.



■ 17-25   ■ 26-35   ■ 36-45  
 ■ 46-55   ■ 56 ja vanem

Joonis 4. Töötajate jaotus vanuserühma järgi  
 Allikas: autori koostatud

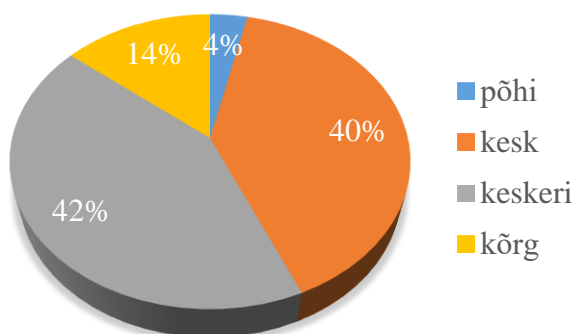


■ 17-25   ■ 26-35   ■ 36-45  
 ■ 46-55   ■ 56 ja vanem

Joonis 5. Klientide jaotus vanuserühma järgi  
 Allikas: autori koostatud

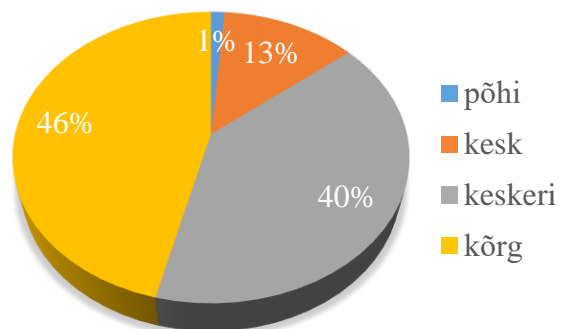
Töötajate haridustaseme analüüs näitab (vt Joonis 6), et kaupluses töötab kõige rohkem keskharidusega töötajaid – 40%, ja keskeriharidusega töötajaid – 42%, kõrgharidusega töötajaid on 14% ning kõige vähem on põhiharidusega töötajaid – 4%.

Klientide haridustaseme analüüs näitab (vt Joonis 7), et kõigist küsitletud vastajatest oli kõrgharidusega inimesi kõige rohkem – 46%, keskeriharidusega on 40%, keskharidusega 13% ning kõige vähem, 1%, on põhiharidusega.



■ põhi  
 ■ kesk  
 ■ keskeri  
 ■ kõrg

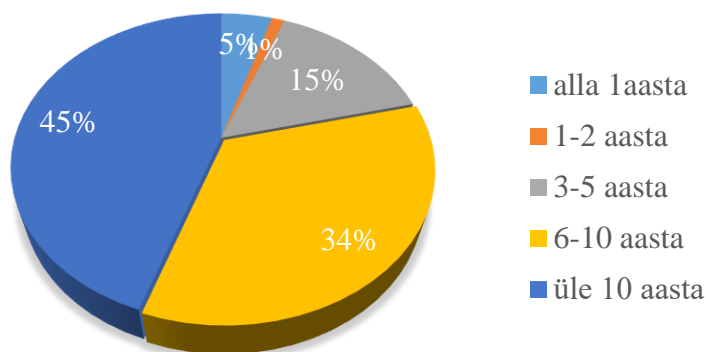
Joonis 6. Töötajad haridustaseme lõikes  
 Allikas: autori koostatud



■ põhi  
 ■ kesk  
 ■ keskeri  
 ■ kõrg

Joonis 7. Kliendid haridustaseme lõikes  
 Allikas: autori koostatud

Küsimusele tööstaaži kohta selles poes pakuti töötajatele viit võimalust: vähem kui 1 aasta, 1–2 aastat, 3–5 aastat, 6–10 aastat, üle 10 aasta. Joonist 8 vaadates on näha, et kõige suurema grupi tööstaaži poolest moodustavad üle 10 aastat töötanud inimesed, keda on 45% vastanutest, 34% vastanutest on 6–10-aastase ning 15% on 3–5-aastase tööstaažiga. Töötajad, kes on Espakis olnud 1–2 aastat ning vähem kui 1 aasta, moodustavad valimist vastavalt 5% ja 1% ehk kõige väiksemad osad. Kirjeldatud tulemustele toetudes võib järeldada, et üle 10 aastat töötanud inimeste protsent viitab väikesele personali voolavusele, ja see on hea trend.



Joonis 8. Töötajate tööstaažid

Allikas: autori koostatud

Kaupluse töötajatelt küsiti ka nende töökoha kohta selles poes. Valida oli kolme vastuse vahel: kontor, ladu, müügisaal. Kõige suurema osa vastanutest moodustasid müügisaali töötajad – 49%, sellele järgenesid laotöötajad – 32% ja kontoritöötajad – 19%. Küsimustik võimaldab uurijal koguda juhtimisotsuste tegemiseks vajalikku teavet. Selleks viiakse läbi üksikasjalik analüüs ja kaalutakse nii töötajate kui ka klientide vastuseid.

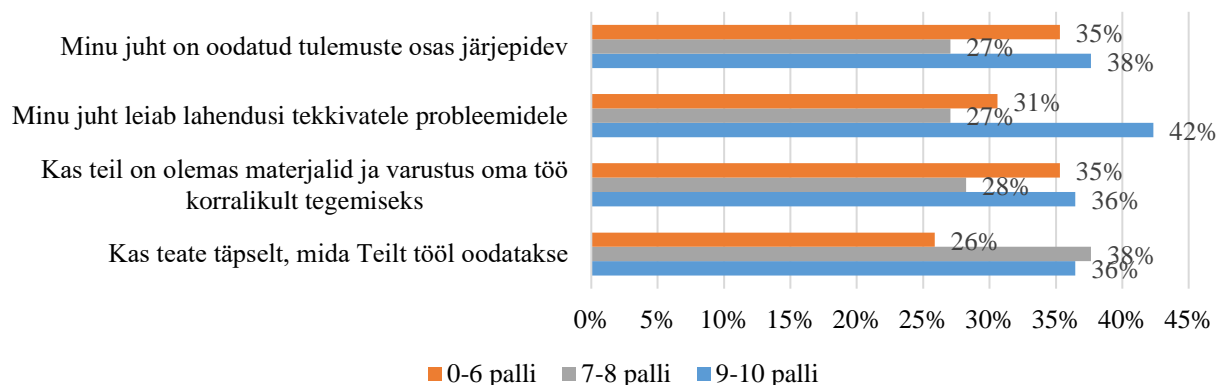
### 2.3. Töötajate kaasahaaratuse taset käsitleva uuringu tulemused ja analüüs

Esimene samm millegi parandamiseks on selle mõõtmine. Selle uuringu tulemuste mõõtmiseks kasutas autor NPS-i (Net Promoter Score) laiendatud versiooni. Täiustatud versioonis saame teada, millised tegurid mõjutavad töötajate kaasahaaratuse taset. Selles lisas autor küsimustikku lisaküsimused, tuginedes Gallupi hierarhia neljale tasemele. Need väited aitavad teha vajalikke järeldusi, kuidas töötajad suhtuvad ettevõttesse ja oma kaasahaaratusse. Püstitatud küsimused olid järgmised:

- Kuidas hindavad töötajad oma põhilisi töövajadusi ja mida neilt oodatakse?
- Kuidas hindavad töötajad oma isiklikku panust töösse?
- Kuidas hindavad töötajad oma meeskonnatööd ja suhteid kolleegidega?
- Kuidas hindavad töötajad oma kasvuvõimalusi ettevõttes?

Organisatsiooni juhtkond peab sõnastama alluvatelt oodatavaid kõrgeid, kuid realistlikke tulemusi ja innustama neid saavutama. Järgneva nelja väite analüüsimisega on soovitud leida vastust küsimusele „Kuidas hindavad töötajad oma põhilisi töövajadusi ja seda, mida neilt oodatakse?“.

Väitega „Minu juht on oodatud tulemuste osas järjepidev“ on täielikult nõustunud 38%, neutraalselt on sellesse suhtunud 27% ja sellega pole nõustunud vaid 35% vastanutest. 42% vastanutest nõustub väitega „Minu juht leiab lahendusi tekkivatele probleemidele“, 31% ei olnud üldse nõus. Arvamused jagunesid peaaegu võrdselt väite „Kas teil on olemas materjalid ja varustus oma töö korralikult tegemiseks“ korral, 36% oli nõus, 28% oli neutraalne ja 35% ei nõustunud. 36% töötajatest teab, milliseid tulemusi neilt tööl oodatakse, 38% olid neutraalsed ja 26% ei teadnud üldse või olid halvasti informeeritud. Väike protsent, kes nõustub väitega oodatavate tulemuste kohta, näitab, et töötajad ei mõista selgelt oma kohustusi ega mõista hästi nende isiklikku panust ärisse. Järgmisel joonisel (vt Joonis 9) on eelnevate väidete hinnanguid kujutatud ka illustratiivselt.



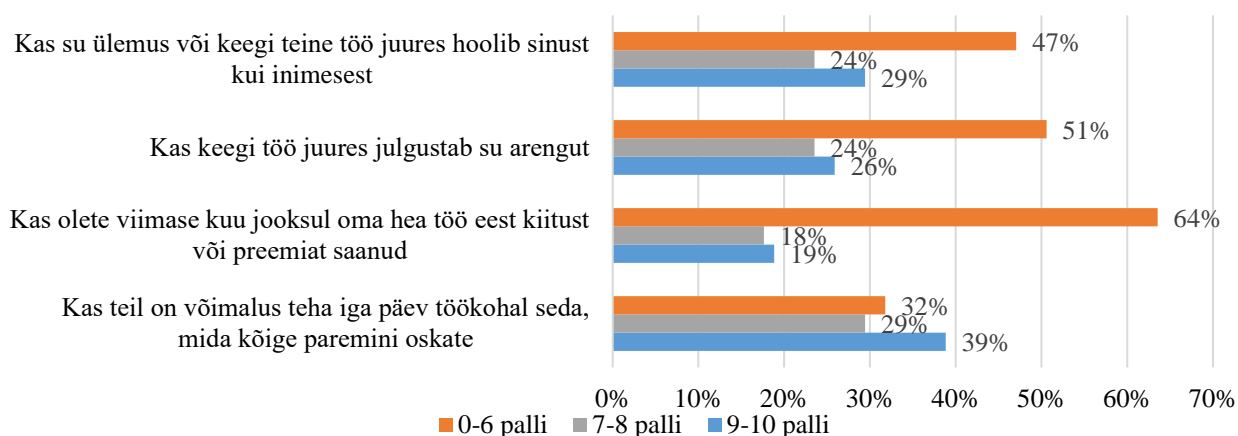
Joonis 9. Töötajate hinnangud põhiliste töövajaduste kohta ja selle kohta, mida neilt oodatakse  
Allikas: autori koostatud

Töötaja kaasahaaratuses peavad nad usaldama, et ettevõtte neist tõesti hoolib. Kui juht demonstreerib, et ta hoolib meeskonnatöö mugavuse tasemest, reageerivad töötajad ettevõtte kui terviku edule suurema efektiivsuse, suurema lojaalsuse ja isikliku panuse maksimeerimisega.



Sellega seoses püüavad järgmised neli väidet vastata küsimusele „Kuidas hindavad töötajad oma isiklikku panust töösse?“.

Enamik vastanutest (vt Joonis 10), vastavalt 47% ja 51%, ei nõustunud täielikult väidetega „Kas su ülemus või keegi teine töö juures hoolib sinust kui inimesest?“ ja „Kas keegi töö juures julgustab su arengut“, vastavalt 29% ja 26% nõustusid. Väitega „Kas olete viimase kuu jooksul oma hea töö eest kiitust või preemiat saanud?“ oli kindlalt nõus vaid 19%, 18% oli neutraalseid ja 64% ei nõustunud sellega. 39% töötajatest nõustus, et neil on võimalus teha iga päev töökohal seda, mida nad kõige paremini oskavad, 29% olid neutraalsed ja 32% ei nõustunud selle väitega.



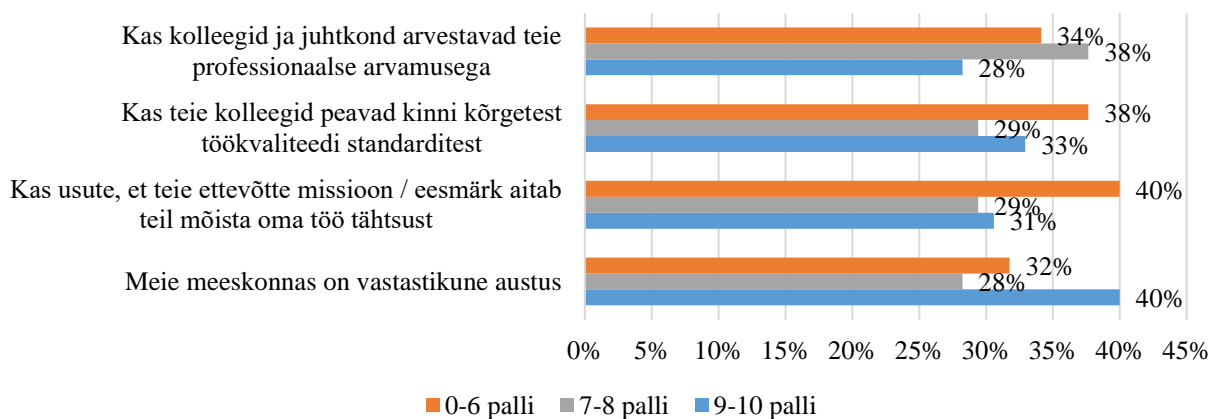
Joonis 10. Töötajate hinnangud oma isikliku panuse kohta töösse

Allikas: autori koostatud

Meeskond on iga ettevõtte kultuuri oluline element. Kui meeskond on professionaalide ja mõttekaaslaste meeskond, kes on pühendunud üksteisele ja ühisele eesmärgile, saavutab ta silmapaistvaid tulemusi. Seetõttu peaks organisatsioon pöörama erilist tähelepanu meeskonna loomisele. Tõhusa meeskonna moodustamine ettevõttes on ettevõttekultuuri põhieesmärk, mis koosneb mitmest olulisest tegurist: töökorralduse eripäradest ja töötajate suhtlemisest, nende suhetest klientide ja partneritega. See avaldub ärisuhted ja ettevõtte poliitikat reguleerivate väärtuste, reeglite, määruste, normide kogumis. Töötajate jaoks on eriti oluline tunda meeskonnatunnet ja tõelist sidet oma tegevusega. Eesmärk on leida vastus küsimusele „Kuidas hindavad töötajad oma meeskonnatööd ja suhteid kolleegidega?“.

Analüüsid selle etapi neljale küsimusele antud vastuseid (vt Joonis 11), võime järeldada, et negatiivsed vastused kolmele küsimusele ületavad neutraalseid ja positiivseid. Nimelt ei

nõustunud väitega „Kas kolleegid ja juhtkond arvestavad teie professionaalse arvamusega?“ 34% töötajatest ja 28% nõustus täielikult. Väitega „Kas teie kolleegid peavad kinni kõrgetest töökvaliteedi standarditest?“ ei olnud samuti nõus 38% töötajatest, nõustunud olid 33%. Uuring näitas, et 40% töötajatest ei tea, mis on ettevõtte missioon ja kuidas see aitab mõista nende töö olulisust. 29% oli neutraalseid ja ainult 31% oli väitega nõus. Vaatamata sellele on 40% töötajatest nõus väitega „Meie meeskonnas on vastastikune austus“, 28% on neutraalsed ja 32% ei nõustu täielikult.



Joonis 11. Töötajate hinnangud meeskonnatöö kohta ja suhete kohta kolleegidega

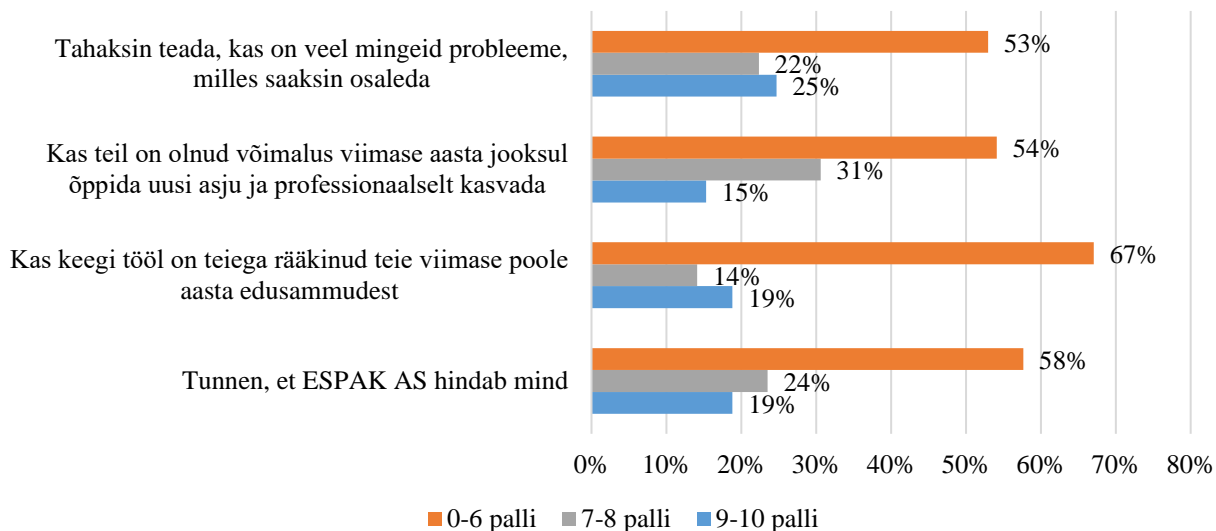
Allikas: autori koostatud

Uuringu tulemused näitasid, et see, kuidas töötajad ettevõtet ja ennast selles tajuvad, on otseselt seotud selliste mõistetega nagu kasumlikkus, stabiilsus ja efektiivsus. Edukates ettevõtetes on töötajatel selge tulekuvision, võime kasvada ja areneda, solidaarsustunne ja arusaam nende olulisusest. Järgmised väited ja nende analüüsid püüavad vastata küsimusele „Kuidas hindavad töötajad oma kasvuvõimalusi ettevõttes?“.

Vastuseid analüüsid (vt Joonis 12) võime öelda, et hierarhia neljandal tasemel on kaasahaaratus kõige väiksem. Kõige enam, 67% töötajatest, ei nõustunud väitega „Kas keegi töö on teiega rääkinud teie viimase poole aasta edusammudest?“, 19% olid selle väitega kindlalt nõus. Ülejäänud küsimustes ületasid negatiivsed hinnangud samuti neutraalseid ja positiivseid. 58% vastanutest ei usu, et Espak neid hindab, ja vaid 19% nõustub selle väitega.

Väitega „Kas teil on olnud võimalus viimase aasta jooksul õppida uusi asju ja professionaalselt kasvada?“ 54% ei nõustunud, 31% oli neutraalseid ja 15% andis positiivse hinnangu. Väitega

„Tahaksin teada, kas on veel mingeid probleeme, mille lahendamises saaksin osaleda?“ ei nõustunud 53% ja 25% oli nõus.



Joonis 12. Töötajate hinnangud oma kasvuvõimaluste kohta ettevõttes

Allikas: autori koostatud

Töötajate kaasahaaratus taseme määramiseks kasutati lisaks küsimustikus olevatele küsimustele eNPSi lojaalsusnäitajat. Töötajate seotuse mõõtmiseks esitati neile küsimus „Kui tõenäoline oleks, et soovitaksite ESPAK AS-i oma sõpradele, kolleegidele ja pereliikmetele?“.

Töötaja eNPS skoor on soovitajate protsent miinus kahjustajate protsent. Negatiivne eNPS näitab, et kriitikuid on rohkem kui toetajaid. See tähendab, et ettevõttel võib olla probleeme töötajate kaasahaaratusel. (Employee Net... 2020) Praktikas on kõik, mis ületab skoori 0, korras. ENPS-i skoor 10 kuni 30 on hea ja kõik üle selle on suurepärase. (Why eNPS...? 2020)

Küsimuse esitamise korral andis 29% töötajatest hinnangu 0–6, 30% töötajatest andis hinnangu 7–8 ja 41% töötajatest andis hinnangu 9–10. Järelikult on Espaki poe töötajate eNPS-i lojaalsusindeks positiivne (12%), see on hea näitaja, kuid eNPS-i parandamine võib maksimeerida töötajate osalust protsessis. See aitab parandada ettevõtte positsiooni ja aitab töötajatel motivatsiooni parandada ja tunda end vastutustundlikumana.

Uuringu tulemused näitavad, et töötajate üldine kaasahaaratus on keskmine või isegi väike. Suurim osa töötajatest usub, et juhtkond ei märka nende edukust tööol, ning viimased pool aastat pole nad oma töö eest kiitust ega preemiat saanud. Peamine ESPAK AS-i töötajaid motiveeriv tegur on

meeskonnatöö ja nende kolleegid. Arvestades konkurendi tekkimist vahetusse lähedusse, peaks ettevõtte juhtkond arvestama uuringu tulemustega, mis võivad mõjutada töötajate kaasahaaratust.

## **2.4. Kliendirahulolu käsitleva uuringu tulemused ja analüüs**

Klientide rahulolu mõõtmiseks selles uuringus kasutas autor NPS-i (Net Promoter Score) täiustatud versiooni koos CSI (Customer Satisfaction Index) mõõtmisküsimustega. Uuring viidi läbi juhuslikult esindatud tarbijate valimis.

Kliendirahulolu indeks (CSI) on mitmekülgne analüüsivahend, mis on loodud, et mõõta kliendi rahulolu toote, teenuse või ettevõttega tervikuna. See aitab leida klientide rahulolu või rahulolematuse põhjuseid. Kõigi ettevõtete jaoks on oluline klientide ja juhtkonna rahulolu. Seda teavet saab kasutada klientide hoidmiseks, toodete ja teenuste paremaks müümiseks, pakkumise kvaliteedi ja väärtuse parandamiseks ning tõhusamate ja kulutõhusamate toimimisgarantiide tagamiseks. Ainult rahulolev klient naaseb sageli oma lemmik kaubamärgi juurde ja lisaks informeerib teisi oma positiivsest kogemusest. CSI mõõdab klientide rahulolu erinevatest vaatenurkadest (hinnad, teenuste kvaliteet, sortiment, personali töö, teenindus, töökindlus, muu). (Customer Satisfaction... 2020)

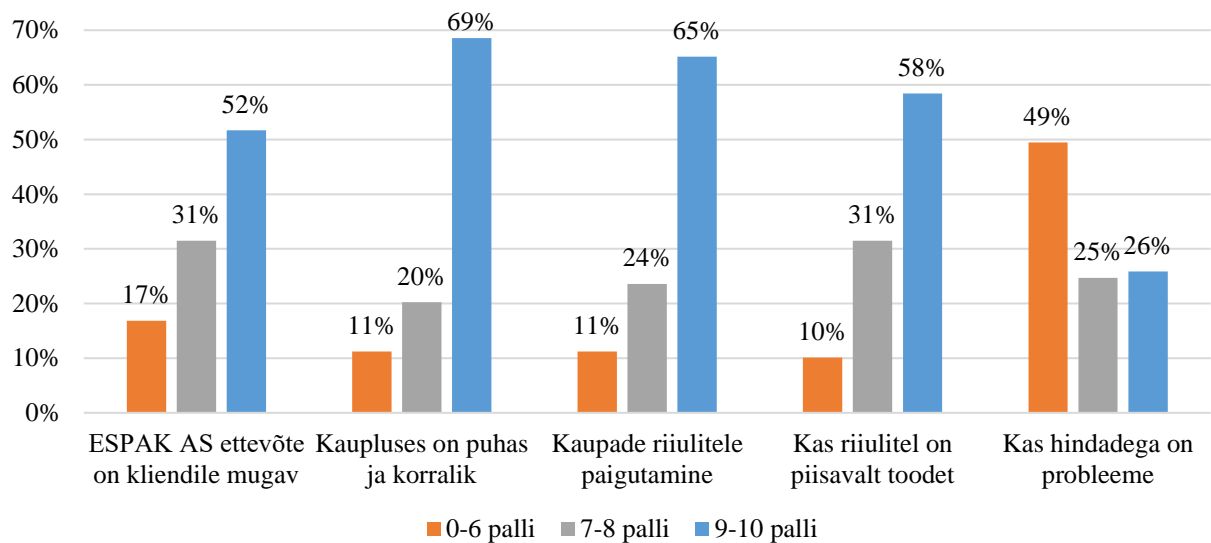
CSI mõõtmise küsimused olid osa ulatuslikust uuringust, mille eesmärk oli mõõta klientide rahulolu toodete/teenustega. Püstitati järgmised küsimused:

- Kuidas kliendid hindavad tooteid ja ettevõtte hindu?
- Kuidas kliendid hindavad ettevõtte üldist teenuse kvaliteeti?

Kliendi jaoks on kõige olulisem jääda rahule pärast toote ostmist või suhtlemist ettevõttega, kelle teenuste eest ta maksis. See tekitab kliendis rahulolu ja kindlustunde, et ta on teinud õige valiku, mis tähendab tavaliselt ka seda, et klient soovib meeldivat kogemust korrata. Klientide suur rahulolu suurendab püsikliendiks saamise tõenäosust.

Järgmised viis väidet püüavad vastata küsimusele „Kuidas kliendid hindavad tooteid ja ettevõtte hindu?“. Joonisel 13 toodud skeem näitab, et klient hindab kaupluse töötajate tööd kõrgelt. Tuleb märkida, et vastavalt neljale kriteeriumile andsid kliendid üsna kõrge hinde. Väitega „Kas kaupluses on puhas ja korralik?“ on täielikult nõustunud 69%, neutraalselt on sellesse suhtunud

20% ja sellega pole nõustunud vaid 11% vastanutest. Väidetele „Kaupade riiulitele paigutamine?“ ja „Kas riiulitel on piisavalt tooteid?“ vastas vastavalt 65% ja 58% positiivselt ning 11% ja 10% ei nõustunud. Pool vastanutest ehk 52% hindas poodi kliendi jaoks mugavaks. Esitatud tulemused näitavad, et 49% ostjatest peab pakutava toote jaoks kehtestatud hindu vastuvõetavaks. Seega ei ole hind nende toodete ostmise otsuse tegemisel määrav tegur. Küsimusega „Kas hindadega on probleeme?“ oli 26% kindlalt nõus ja 25% oli neutraalsel seisukohal. See tähendab, et hinnatase peab muutuma vastavalt erinevate tegurite (konkurentide hinnad, hooajalisus jne) muutumisele.

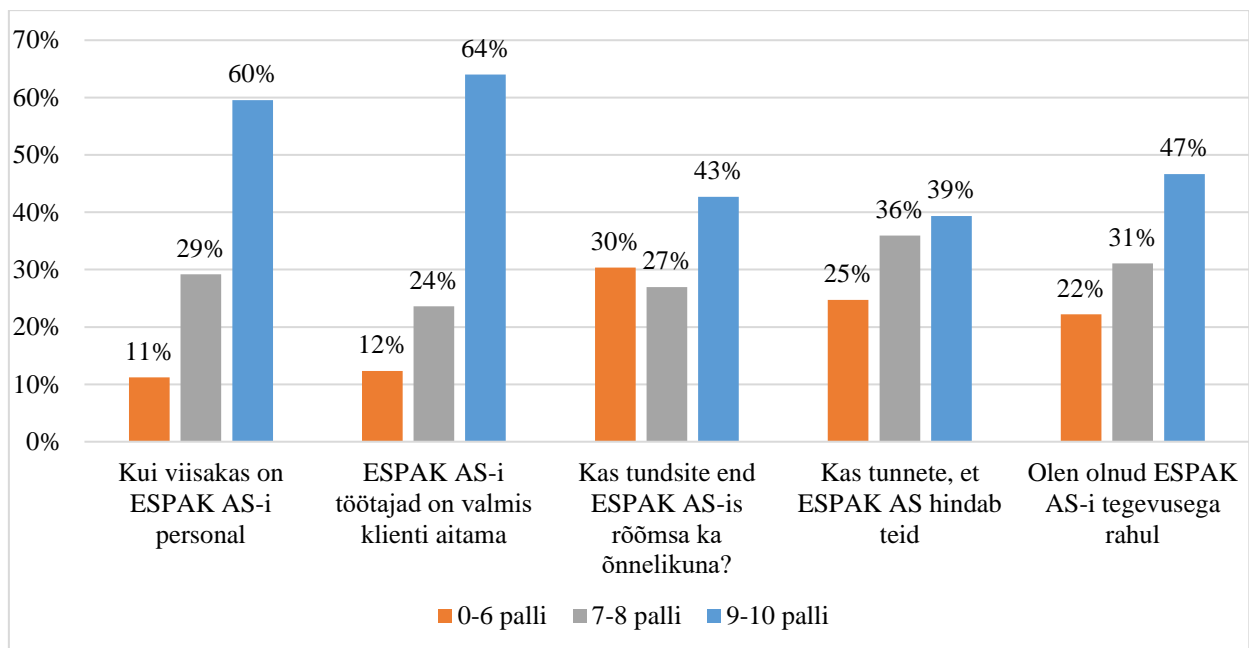


Joonis 13. Kliendi hinnangud hindadele ja ettevõtte kaupadele

Allikas: autori koostatud

Klienditeeninduse taset hinnati järgmiste kriteeriumide järgi: personali viisakus, valmis klienti aitama, kliendi rahulolu ja tema emotsioonid ettevõttega seoses. Sellega seoses püüavad järgmised viis väidet vastata küsimusele „Kuidas kliendid hindavad ettevõtte üldist teenuse kvaliteeti?“. Tuleb märkida, et üldiselt andsid ostjad kõigi kriteeriumide järgi üsna kõrged hinnad (vt Joonis 14). Väitega „ESPAK AS-i töötajad on valmis klienti aitama“ oli nõus 64%, neutraalsel seisukohal oli 24% ja 12% ei nõustunud.

Väide „Kui viisakas on ESPAK AS-i personal?“ 60% hindas seda täiesti nõus olevaks, 29% oli neutraalne ja vaid 11% ei nõustunud sellega. 47% klientidest on kaupluse tegevusega üldiselt rahul, 39% leiab, et ESPAK hindab neid, ja 43% tunneb end siin rõõmsalt ja õnnelikuna.



Joonis 14. Kliendi hinnang ettevõtte üldise teenuse kvaliteedi kohta

Allikas: autori koostatud

Uuring näitas, et selle poe töötajad pakuvad kõrgetasemelist teenindust, mida ostja täielikult hindab. Kliendirahulolu taseme määramiseks kasutati lisaks küsimustikus esitatud küsimustele ka NPS-i lojaalsusnäitajat. Mõõtmiseks esitati neile küsimus „Kui tõenäoline oleks, et soovitaksite ESPAK AS-i oma sõpradele, kolleegidele ja pereliikmetele?“.

Vastuse 0–6 punkti andis 22% vastanutest, 7–8 punkti 19% vastanutest ja 9–10 punkti 59% vastanutest. Sellest tulenevalt on töötajate lojaalsusindeks eNPS Espaki kaupluses positiivne (37%), mis on väga hea näitaja. Sellest lähtuvalt võib kahe indeksi võrdlemisel öelda, et klientide NPS = 37% ja töötajate eNPS = 12%. Selle põhjus on asjaolu, et töötajad järgivad klientidest kõrgemaid standardeid, kuna nad investeerivad rohkem aega ja energiat. On loogiline, et töötajad on karmimad kriitikud.

Uuring näitas, et kliendid olid kõige rohkem rahul töötajate viisakusega ja valmisolekuga klienti aidata. Samuti oldi rahul poe puhtuse ja korraga ning kaupade paigutusega riulitel. Hoolimata töötajate haasahaaratus väikesest protsendist on kliendirahulolu üsna suur. Seda saab seletada asjaoluga, et ESPAK on tugev kaubamärk, mida kliendid usaldavad.

Samade väidete keskmiste skooride statistilise erinevuse kontrollimiseks viidi töötajate ja klientide seas läbi T-testid (vt Tabel 2).

Tabel 2. Kaasahaaratuse ja kliendirahulolu keskväärtuste võrdlemise T-testide tulemused

Väide	Kui tõenäoline oleks, et soovitsite ESPAK AS-i oma sõpradele, kolleegidele ja pereliikmetele	ESPAK AS-i töökultuuri iseloomustab avatus	Kas ESPAK AS-i töötajad järgivad oma töös põhiprintsiipe?	ESPAK AS-is töötajate kasvuvõimalusi	ESPAK AS-i töötajad on valmis klienti aitama	Tunnen, et ESPAK AS hindab mind
Olulisusnivoo <b><math>\alpha</math></b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Statistiline olulisus <b><math>p</math></b>	0,159	0,03	0,76	0,001	0,026	0,01
Järeldustöötajate ja klientide keskväärtused	ei erine	<b>erinevad</b>	ei erine	<b>erinevad</b>	<b>erinevad</b>	<b>erinevad</b>

Allikas: autori koostatud

Eelmise tabeli andmete põhjal näete, et töötajate ja klientide hinnangute keskmine väärtus erineb oluliselt väidetes „Näen ESPAK AS-is töötajate kasvuvõimalusi“, „ESPAK AS-i töötajad on valmis klienti aitama“ ja „Tunnen, et ESPAK AS hindab mind“, kus keskmised kliendireitingud olid töötajate omadest suuremad. See tulemus võib olla tingitud asjaolust, et töötajad näevad rohkem vaeva klientidega töötamisel ja nõuavad tööandjalt rohkem.

Üks levinumaid vallandamise põhjusi on juhtkonna ükskõiksus töötaja suhtes. Töötajad tahavad tunda, et nende töö aitab ettevõtte arengule kaasa. T-testi tulemuste kohaselt hindab ettevõtte kliente rohkem kui töötajaid. Ajalehe Postimees sõnul peavad Eesti töötajad juhi lugupidavat suhtumist üheks normaalse töö peamiseks kriteeriumiks.

## 2.5. Järeldused ja ettepanekud

Eeltoodud tulemuste põhjal võib öelda, et töötajate kaasahaaratus on oluliselt väiksem kui klientide rahulolu ESPAK AS-iga. Sellest järeldub, et töötajate kaasahaaratus ei ole peamine kliendi rahulolu mõjutav tegur.

Soovitusindeks eNPS näitas, et kaasahaaratus määral on üsna väike ja ainult 12% töötajatest soovitaks ettevõtet oma sõpradele ja tuttavatele. NPSi klientide lojaalsusindeks näitas siiski, et 37% klientidest soovitaks ESPAKi oma tuttavatele, kolleegidele ja sõpradele. Suurem klientide rahulolu on tingitud asjaolust, et töötajad panustavad ettevõttesse rohkem tööd, hoolsust ja emotsionaalseid pingutusi. Seega on nad karmimad kriitikud.

Uuringu järgi võib öelda, et ESPAK ASi töötajate kaasahaaratus osas on vastavalt Gallupi hierarhia esimesele etapile arengupotentsiaal. Ainult 36% töötajatest teab täpselt, mida neilt tööloodatakse.

Hierarhia teine etapp näitas, et väide „Kas olete viimase kuu jooksul oma hea töö eest kiitust või preemiat saanud?“ sai kõige negatiivsema hinnangu. See on üks olulisemaid punkte ja näitab, et töötajate tulemuslikkuse hindamise süsteem ettevõttes on ebatäiuslik. Selle põhjal võime järeldada, et ettevõtte peab motivatsioonipoliitika läbi mõtlema. Uuringud näitavad, et töötajad ei saa kiitust ja tunnustust oma töö eest. Praegu saavad töötajad töötajakaarti kasutades õiguse osta ESPAK-i kaupu täiendava allahindlusega. Töötaja motiveerimiseks pakub autor omalt poolt ettevõttes täiendavaid mitterahalisi hüvitisi, nagu spordivõimalused, kütus, mobiilsed teenused, seoses töötajate kõrge keskmise vanusega ettevõttes oleks asjakohane hüvitada prillide ostmise kulud ja töötaja kvalifikatsiooniga seotud kulud.

Ka töötajate kaasahaaratus uuringu negatiivsed vastused olid seotud juhtimisega. Töötajad tunnevad juhtkonna tähelepanu puudumist ning ebapiisavat tunnustust. Personali vähene kaasahaaratus mõjutab negatiivselt ettevõtte arengut. Väikseima punktisummaga tegurite väljaselgitamise ja vastavalt küsitluse tulemustele tegutsemise kaudu mõjutab tööandja töötajate kaasahaaratus taseme tõusu. Töötajad ei mõista ettevõtte missiooni täielikult ega näe kasvuvõimalusi.



Hierarhia kolmandas etapis heakskiidu saamiseks „Meie meeskonnas on vastastikune austus“ oli 9–10 punktiga vastajate arv 40%. See viitab sellele, et töötajate suhtumine üksteisesse ettevõttes on lugupidav ja meeskonnatöö on töötajate jaoks väärtuslik.

Kõik hierarhia neljanda etapi neli väidet näitavad, et töötajad näevad ettevõttes vähe kasvuvõimalusi ning neil pole viimase aasta jooksul olnud võimalust õppida ja professionaalselt areneda. 0–6 punktiga vastajaid küsimusele „Tunnen, et ESPAK hindab mind“ oli 58%, 24% on 7–8 punktiga hindajaid ja ainult 19% tunnevad, et ettevõttes hoolitakse nendest. Töötajate jõupingutuste ergutamine on väga oluline, kuna heakskiidu saanud inimene hakkab endasse uskuma ja paremini töötama.

Ettevõtte töötajate ja klientide suhtlus on organisatsiooni edukuse jaoks kõige olulisem. Selle suhtluse eesmärk on klientide rahulolu. Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et NPS-i kliendirahulolu tase on 37%, kuid ettevõttel on palju, mille poole püüelda. Seda eriti seoses asjaoluga, et oktoobris avati vahetus läheduses konkureeriv DEPO pood, mis pakub sarnaseid teenuseid ja kaupu. Hoolimata asjaolust, et ESPAK on üsna tugev kaubamärk ja kliendid usaldavad seda, on töötajate vähene osalus kriitiline ja sellele tuginedes soovitab autor saadud tulemuste parandamiseks astuda mitmeid samme:

1. Töötajate kaasamist on vaja uuesti analüüsida, kasutades töötajate terviklikumat valimit.
2. Tuleks teha teine uuring, mis hõlmab konkurentide kliente.
3. Tulemuste põhjal tuleks viia läbi koosolekud, kus töötaja saab rohkem teada ettevõtetest ning selle väärtustest ja eesmärkidest.

Kuna arvukad uuringud näitavad, et klientide rahulolu kasvab koos töötajate rahuloluga, tuleb kaasahaaratusprogrammid sujuvalt lõimida üldisesse personalisüsteemi.

## KOKKUVÕTE

Töötajad on organisatsiooni jaoks oluline ressurss, mis määrab suuresti kogu selle tegevuse edukuse ja mida tuleb asjatundlikult juhtida, luua selle arendamiseks parimad tingimused ja teha vajaikke investeeringuid. Iga töötaja püüdleb arengu poole, soovib oma võimete ja teadmiste realiseerimist. Samal ajal peavad organisatsiooni eesmärgid langema kokku töötaja eesmärkidega, töötaja peab olema haaratud kaasa ühiste eesmärkide saavutamisse. Mida rohkem on töötajad kaasahaaratud, seda suurem on efektiivsus.

Teenuse kvaliteeti peetakse kliendirahulolu võtmeks. Kvaliteeti saab mõõta, kui võrrelda ettevõtte toodet/teenust klientide ootustega. Kahtlemata on üldine klientide rahulolu teatud teenusetasemega ja arusaamad teenuse kvaliteedist omavahel seotud.

See teema oli aktuaalne, kuna konkurentsikeskkonnas saab ettevõtte juhtkond saadud tulemusi kasutada töötajate kaasahaaratus taseme määramiseks ja kasutada sisemisi ressursse klientide rahulolu suurendamiseks. Sellist uuringut ei ole ettevõttes varem tehtud.

Lõputöö eesmärk on hinnata töötajate kaasahaaratus ja klientide rahulolu suhet, et selgitada ESPAK AS-i näitel välja, kas töötajate suurem kaasatus suurendab klientide rahulolu ettevõtte teenustega.

Töö alguses seati ülesanded, mis vajavad eesmärgi saavutamiseks lahendamist. Kõik ülesanded olid täidetud: uuriti kõiki klientide ja kaupluste töötajate küsitluse käigus saadud andmeid, samuti ESPAK AS-i töötajate kaasahaaratus ja seda, kuidas see mõjutab kliente.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimene osa on teoreetiline. Selles osas autor analüüsib ja võtab kokku teadusallikatest saadud materjali, tutvustab töötajate kaasahaaratus ja klientide rahulolu mõisteid ning nende tegurite suhet.

Teises osas keskendutakse töötajate kaasahaaratuse ja klientide rahulolu seoste analüüsile. Selles osas analüüsib autor uurimisobjekti, analüüsib küsimustiku käigus saadud andmeid, koostab saadud andmetest graafikuid, teeb järeldusi ja teeb ettepanekuid analüüsi käigus tuvastatud probleemide lahendamiseks.

Selle eesmärgi saavutamiseks on läbi viidud kaks uuringut. Mõlemad uuringud valmistas ette ja viis läbi autor. Uurimistöö tulemused sai autor küsimustiku alusel.

Uuringutulemused näitavad, et töötajate kaasatuse tase on madalam kui klientide rahulolu. Sellega seoses on ettevõttel tulevikus suur potentsiaal suurendada kaasatud töötajate osakaalu ja parimate tulemuste saavutamiseks rohkem pingutada. Kaasahaaratud töötajate osakaalu suurenemine peaks kahtlemata viima klientide rahulolu suurenemiseni. Praegu saavutatakse positiivne kliendirahulolu tase ettevõtte tugeva kaubamärgi kaudu, kuid mitte töötajate kaasamise kaudu. Uuring näitab siiski, et töötajad hindavad meeskonnatööd, kolleegidevahelist austust ja klientide tagasisidet, töötajad on sõbralikud ja alati valmis klienti aitama.

Kokkuvõtteks võib öelda, et ettevõtte peaks keskenduma töötajate koolitamisele ja tunnustamisele, et suurendada nende kaasatust. Klientide rahulolu osas on probleemide lahendamine ja teenuse kvaliteet esmatähtsad. Selle analüüsi põhjal võib öelda, et töötajate kaasahaaratuse ja klientide rahulolu vahel pole seost, seega on võimalus ettevõttel seda valdkonda parendada.

## **SUMMARY**

### **EMPLOYEE INVOLVEMENT AS A FACTOR OF CUSTOMER SATISFACTION ON THE EXAMPLE OF ESPAK AS**

Olga Lokai

Employees are an important resource for the organization, which largely determines the success of all its activities, and which must be professionally managed, create the best conditions for its development and make the necessary investments. Every employee strives for development, wants to realize their abilities and knowledge. At the same time, the goals of the organization must coincide with the goals of the employee, the employee must be involved in achieving common goals. The more employees are involved, the greater the efficiency.

Quality of service is considered the key to customer satisfaction. Quality can be measured by comparing a company's product / service with customer expectations. Undoubtedly, overall customer satisfaction with a certain level of service and perceptions of service quality are interrelated.

This issue was relevant because in a competitive environment, the company's management can use the results to determine the level of employee involvement and use internal resources to increase customer satisfaction. No such study has been conducted in the company before.

The aim of the dissertation is to evaluate the relationship between employee involvement and customer satisfaction in order to find out, on the example of ESPAK AS, whether greater employee involvement increases customer satisfaction with the company's services.

At the beginning of the work, tasks were set that need to be solved in order to achieve the goal. All tasks were fulfilled: all the data obtained during the survey of customers and store employees were examined, as well as the involvement of ESPAK AS employees and how it affects customers.

The thesis consists of two chapters. The first part is theoretical. In this part, the author analyzes and summarizes the material obtained from scientific sources, introduces the concepts of employee involvement and customer satisfaction and the relationship between these factors.

The second part focuses on the analysis of the relationship between employee involvement and customer satisfaction. In this part, the author analyzes the research object, analyzes the data obtained during the questionnaire, compiles graphs from the received data, draws conclusions and makes proposals for solving the problems identified during the analysis.

Two studies have been conducted to achieve this goal. Both studies were prepared and conducted by the author. The results of the research were obtained by the author on the basis of a questionnaire.

The survey results show that the level of employee involvement is lower than customer satisfaction. In this regard, the company has great potential in the future to increase the share of employees involved and make more efforts to achieve the best results. An increase in the proportion of employees involved should undoubtedly lead to an increase in customer satisfaction. Currently, a positive level of customer satisfaction is achieved through the company's strong brand, but not through employee involvement. However, the survey shows that employees value teamwork, respect between colleagues and customer feedback, employees are friendly and always ready to help the customer.

In conclusion, the company should focus on training and recognizing employees to increase their involvement. In terms of customer satisfaction, problem solving and service quality are paramount. Based on this analysis, it can be said that there is no link between employee involvement and customer satisfaction, so there is an opportunity for the company to improve this area.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Alymova, O. (2014). *Employee engagement as a factor company success*. Kättesaadav: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechenost-personala-kak-faktor-uspeha-kompanii>, 23. september 2020.

Applauz, R. (2019). *3 Ways Employee Engagement Drives Customer Satisfaction*. Kättesaadav: <https://www.applauz.me/resources/employee-engagement-and-customer-satisfaction>, 15. november 2020.

Burmeister, S. (2020). *How Employee Engagement Drives Customer Satisfaction*. Kättesaadav: <https://www.n2growth.com/how-employee-engagement-drives-customer-satisfaction-/#:~:text=Research%20shows%20there%20is%20a,take%20care%20of%20your%20customers%E2%80%9D>, 20. november 2020.

*Customer Satisfaction Index*. Kättesaadav: <http://www.factum-group.com/solutions/customer-satisfaction-index/>, 05. september 2020.

Dromey, J. (2014). *MacLeod and Clarke's Concept of Employee Engagement: An Analysis based on the Workplace Employment Relations Study*. (Research Paper), ACAS, United Kingdom, London.

ESPAK AS koduleht. Kättesaadav: <https://www.espak.ee/>, 12. oktoober 2020.

Eerme, M. (2017). *Ehituspoed kasvatasid märgatavalt müüki*. Kättesaadav: <http://www.aripaev.ee/uudised/2017/08/07/ehituspoed-kasvatasid-margatavalt-muuki>, 12. oktoober 2020.

- Evanschitzky, H. (2011). How employer and employee satisfaction affect customer satisfaction: An application to franchise services. - *Journal of Service Research*, Vol. 14 (2).
- Employee Net Promoter Score (eNPS). Definition, Question, Formula, Calculation and Benchmark.* Kättesaadav: <https://www.questionpro.com/blog/employee-net-promoter-score-enps/>, 10. oktoober 2020.
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., Reibstein, D. (2016). *Marketing metrics. The managers guide to measuring marketing performance* (3<sup>rd</sup> ed.). United States of America, New Jersey.
- Grandey, A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. - *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 1, 95.
- Gagne, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. United States of America, New York.
- Gallup (2017). *State of the Global Workplace*. Kättesaadav: <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>, 13. oktoober 2020.
- Jeon, H., Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. - *Journal of Services Marketing*, Vol. 26, No. 5, 332–341.
- Kotler, P., Keller, K. (2006). *A framework for marketing management* (3<sup>rd</sup> ed.). United States of America, New York.
- Management Study Guide.* Kättesaadav: <https://www.managementstudyguide.com/factors-affecting-customer-satisfaction.htm>, 29. november 2020.
- Palmatier, R., Kumar, V., Harmeling M. (2018). *Customer engagement marketing*. (1<sup>st</sup> ed.). United States of America, Seattle: Palgrave Macmillan.

- Satyendra, N. (2020). *Factors influencing Customer Satisfaction and Customer Loyalty*. Kättesaadav: <https://www.ispatguru.com/factors-influencing-customer-satisfaction-and-customer-loyalty/>, 11. september 2020.
- Sensoy, E., Cukosmanoglu, A. (2010). *Customer satisfaction, a central phenomenon on marketing*. (Dissertaion) Yeditepe University of Social Sciences, Istanbul.
- Service employee engagement drives higher customer satisfaction*. ISS. Kättesaadav: <https://www.servicefutures.com/service-employee-engagement-drives-higher-customer-satisfaction>, 29.november 2020.
- Sheridan, K. (2012). *Does Employee Involvement Equate to Engagement?* Kättesaadav: <https://www.workforce.com/news/does-employee-involvement-equate-to-engagement>, 03.detsember 2020.
- Saad, Z. (2018). The Influence of Leadership Style, Personality Attributes and Employee Communication on Employee Engagement. - *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol.10, No. 3, 744.
- Tammemäe, A. (2019). *K-rauta pakub klienditeeninduses parimat, Decora ja Espak püsivad kannul*. Kättesaadav: <https://www.bestsales.ee/uudised/2019/12/10/uuring-k-rauta-pakub-klienditeeninduses-parimat-decora-ja-espak-pusivad-kannul>, 10. november 2020.
- Van Dolen, W. (2004). An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. - *Journal of Business Research*, Vol.57 (4), 437.
- What is Net Promoter Score? Your introduction to NPS*. Hotjar. (2019) Kättesaadav: <https://www.hotjar.com/net-promoter-score>, 29. november 2020.
- Why eNPS is a great way of measuring staff engagement: How to do it and what to avoid?* Kättesaadav: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1394>, 30. november 2020.



*What is customer satisfaction?* ASQ. Kättesaadav: <https://asq.org/quality-resources/customer-satisfaction>, 30. november 2020.

## LISAD

### Lisa 1. ESPAK AS-i töötajate kaasahaaratuse küsitlus 2020

Mina olen Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna tudeng Olga Lokai. Saadud vastuste põhjal viin läbi uuringut töötajate kaasahaaratus ja kliendirahulolu ettevõttes. Palun hinda järgmisi väiteid skaalal ühest kuni kümneni. "1" tähendab, et ei nõustu üldse ja "10" tähendab, et oled täiesti nõus. Vastused on anonüümsed ning tulemusi kasutan oma lõputöö kirjutamiseks. Tänan!

	<b>ESPAK AS tööandja</b>											
1	ESPAK AS-i töökultuuri iseloomustab avatus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	ESPAK AS-i ettevõtte on kliendile mugav	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Sooviksin jätkata tööd ESPAK AS-is	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Jälgin oma töös ESPAK AS-i põhiprintsiipe	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	ESPAK AS-i tegeleb muutustega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Kaupluses on puhas ja korralik	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Kas riiulitel on piisavalt toodet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Kas hindadega on probleeme	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Kui viisakas on ESPAK AS-i personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	ESPAK AS-i töötajad on valmis klienti aitama	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>Minu töö ja rahulolu tööga</b>											
11	Olen motiveeritud ja rahul oma tööga	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Kas teate täpselt, mida teilt tööl oodatakse	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Kas teil on olemas materjalid ja varustus oma töö korralikult tegemiseks	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Minu töö mõjutab klientide rahulolu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Minu töö kvaliteet mõjutab kolleegide tööd	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Kas teil on võimalus teha iga päev töökohal seda, mida kõige paremini oskate	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17	Kas olete viimase kuu jooksul oma hea tööst kiitust või preemiat saanud	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Kas teil on olnud võimalus viimase aasta jooksul õppida uusi asju ja professionaalselt kasvada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Koostöö ja õhkkond meeskonnas</b>												
19	Meie meeskonnas on vastastikune austus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Minu kolleegid on enamasti sõbralikud	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Kas teie kolleegid peavad kinni kõrgetest töö kvaliteedi standarditest	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Kas kolleegid ja juhtkond arvestavad teie professionaalse arvamusega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Usaldan ESPAK AS-i juhtkonda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Kas keegi töö juures julgustab su arengut	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Ma usaldan oma otsest ülemust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Minu juht</b>												
26	Leiab lahendusi tekkivatele probleemidele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Kas su ülemus või keegi teine töö juures hoolib sinust kui inimesest?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Annab tagasisidet aja kohta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Teab, kuidas konflikte kuulata ja lahendada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Minu juht on oodatud tulemuste osas järjepidev	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Leiab aega, et saaksin silmast silma rääkida	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Kohtleb kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Emotsioonid ESPAK AS-le kui tööandjale</b>												
33	Kas tundsite end ESPAK AS-is rõõmsa ka õnnelikuna	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Kas usute, et teie ettevõtte missioon / eesmärk aitab teil mõista oma töö tähtsust?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Tahaksin teada, kas on veel mingeid probleeme, milles saaksin osaleda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Kas keegi tööol on teiega rääkinud teie viimase poole aasta edusammudest	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Tunnen, et ESPAK AS hindab mind	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Tunnen, et ESPAK AS hoolib minust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	ESPAK AS annab mulle kindlustunde	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

40	Kas sul on tööl parim sõber	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	ESPAK AS on midagi erilist ja head	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	ESPAK AS kui ettevõtte ajab mind vihale	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	Tundsin, et olen ESPAK AS-i pärast pahane	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Olen olnud ESPAK AS-iga õnnetu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	ESPAK AS-is juhtuvad asjad liiga kiiresti ja mõtlematult	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	Kui tõenäoline oleks, et soovitaksite ESPAK AS-i oma sõpradele, kolleegidele ja pereliikmetele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Vastaja andmed (tee õige kasti sisse rist)

Sugu:  Naine  Mees

Vanus:  17-25;  26-35;  36-45;  46-55;  56 ja vanem

Haridus:  põhi;  kesk;  kesk-eri;  kõrg

Emakeel:  Eesti;  Vene;  muu.....

Perekonna suurus:  1;  2;  3;  4;  5;  6 ja enam

Töötas ESPAK AS-is:  alla 1 a.  1-2 a.  3-5 a.  6-10 a.  üle 10 a.

Töökoht praegu:  kontor  müügisaal  ladu

## Lisa 2. ESPAK AS-i kliendirahulolu küsitlus 2020

Mina olen Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna tudeng Olga Lokai. Saadud vastuste põhjal viin läbi uuringut töötajate kaasahaaratus ja kliendirahulolu ettevõttes. Palun hinda järgmisi väiteid skaalal ühest kuni kümneni. "1" tähendab, et ei nõustu üldse ja "10" tähendab, et oled täiesti nõus. Vastused on anonüümsed ning tulemusi kasutan oma lõputöö kirjutamiseks. Tänan!

<b>ESPAK AS tööandja</b>												
1	ESPAK AS töökultuuri iseloomustab avatus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	ESPAK AS-i ettevõtte on kliendile mugav	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Tahaksin töötada ESPAK AS-is	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Kas ESPAK AS-i töötajad järgivad oma töös põhiprintsiipe	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	ESPAK AS tegeleb muutustega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Näen ESPAK AS-is töötajate kasvuvõimalusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Töötajad on ESPAK AS strateegiatest ja eesmärkidest teadlikud	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Kaupade riiulitele paigutamine	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Kaupluses on puhas ja korralik	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Kas riiulitel on piisavalt toodet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Kas hindadega on probleeme	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Kui viisakas on ESPAK AS-i personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	ESPAK AS-i töötajad on valmis klienti aitama	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Emotsioonid ESPAK AS-le kui ettevõttele</b>												
14	Kas tundsite end ESPAK AS-is rõõmsa ka õnnelikuna	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	ESPAK AS-i tegevus on suunatud konkreetsetele eesmärkidele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	ESPAK AS tekitab minus rahulolematust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Tahan rohkem teada ESPAK AS-ist	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18	ESPAK AS-is juhtuvad asjad liiga kiiresti ja mõtlematult	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Olen olnud ESPAK AS-i tegevusega rahul	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Kas tunnete, et ESPAK AS hindab teid	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Kas tunnete, et ESPAK AS hoolib sinust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	ESPAK AS pakub kindlustunnet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	ESPAK AS on midagi erilist ja head	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	ESPAK AS kui ettevõtte ajab mind vihale	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	ESPAK AS valmistab mulle pettumuse	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Tundsin, et olen ESPAK AS pärast pahane	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Kui tõenäoline oleks, et soovitaksite ESPAK AS-i oma sõpradele, kolleegidele ja pere liikmetele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Vastaja andmed (tee õige kasti sisse rist)

Sugu:  Naine  Mees

Vanus:  17-25;  26-35;  36-45;  46-55;  56 ja vanem

Haridus:  põhi;  kesk;  kesk-eri;  kõrg

Emakeel:  Eesti;  Vene;  muu.....

Perekonna suurus:  1;  2;  3;  4;  5;  6 ja enam

## Lisa 3. Lihtlitsents

### Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina Olga Lokai (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töötajate kaasahaartus kui kliendirahulolu faktor ESPAK AS-i näitel“  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Kristo Krumm,  
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli 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.

---

04. jaanuar 2021 (kuupäev)

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.