

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Taavi Teeorg

**TÖÖTAJATE RAHULOLU SUURENDAMINE RAKENDADES
SISETURUNDUSE PÕHIMÕTTEID DHL LOGISTICS OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava BDÄR

Juhendaja: Olev Tõru, lektor

Tallinn 2019

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

Taavi Teeorg

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 062113BDÄR

Üliõpilase e-posti aadress: tteorg@gmail.com

Juhendaja: Olev Tõru, lektor:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1 SISEMINE TURUNDUSE MÕISTE	7
1.1 Sisemise turunduse roll ettevõttes.....	7
1.2 Sisemise turunduse rakendamise võimalused.....	9
1.3 Motivatsioon ja väärtused.....	13
2. EMPIIRILINE UURING	17
2.1 Ettevõtte lühikirjeldus.....	17
2.2 Uurimismetoodi kirjeldus	19
2.3 Sisekeskkonnatulemuste analüüs.....	20
2.4 Järeldused ja ettepanekud sisemise turunduse rakendamise võimalustest DHL Logistics Estonia OÜ-s.....	39
KOKKUVÕTE	45
Summary.....	47
Kasutatud kirjandus	49
Lisa 1	52

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud töö autori eesmärk on lähtuvalt sisemise turunduse teooriast analüüsida DHL Logistics Estonia OÜ sisekeskkonda ning töötada välja ettepanekud sisemise turunduse kontseptsiooni rakendamiseks. DHL Logistics Estonia OÜ-s on olnud viimastel aastatel probleeme suure tööjõu voolavusega. Ekspedeerijad suhtlevad otse ettevõtte väliste klientidega ja nende pidev vahetumine ei näita usaldusväarsust ega püsivust. Suure teenindusettevõtteks on oluline motiveeritud ja kliendikeskse töötajaskonna omamine. Autor otsib vastuseid küsimusele millised sisemise turunduse valdkonda kuuluvad tegurid vajaksid ettevõttes suuremat tähelepanu ja nende lahendamiseks teeb enda poolset ettepanekud.

Töö autor viis läbi sisekeskkonnauuringu, et analüüsida sisekeskkonna hetke olukorda, et töötada välja omapoolsed ettepanekud sisemise turunduse võimaluste rakendamiseks ettevõttes. Uuringu meetodina kasutati ankeet-küsitlust, mis sisaldas 96 väidet. Küsimustik sisaldas küsimusi ettevõtja, kui tööandja kohta, töötajate palga, suhete juhtkonnaga ja kolleegidega ning töötaja enda töö kohta. Tähtis on, et iga väite juures mõeldakse ka selle olulisust töötaja jaoks.

Töö tulemusena võib väita, et kuigi üldpilt ettevõttes on positiivne ja edukalt on toimitud erinevates siseturunduse valdkondades tuleks siiski arendada tegevusi autori poolt väljatoodu valdkondades, et saavutada veel paremaid ärilisi tulemusi.

Töö autor tegi sisekeskkonna parandamiseks järgmised ettepanekud:

- Sisekommunikatsiooni arendamine. Sisekommunikatsioon on vahend, mis loob töötaja ja organisatsiooni vahelist suhet.
- Töötajate tunnustamine. Tunnustamise juurutamine tõstab töötajate efektiivsust ja on ettevõttele kasulik ka materiaalselt.
- Arengu- ja koolitusvõimalused. Arengu ja koolitusvõimalused on üks motivaatoritest töötajate jaoks.

Autor loodab, et antud tööst on kasu ettevõtte sisekeskkonna parandamiseks. Tööle seatud eesmärk täideti. Uurimustulemuste põhjal selgitati välja töötajate töörahulolu ja motivatsiooni DHL Logistics OÜ-s ning autor tegi ettepanekuid, mis võiksid tõsta töörahulolu ja töötajate motivatsiooni.

SISSEJUHATUS

Töötajad on ettevõtte kõige suurem vara. Tihe konkurents ja suurenenud töötajate voolavus on ettevõtteid pannud pingutama selle nimel, et töötajad oleksid lojaalsed ja motiveeritud. Motiveeritud ja ühtse meeskonna omamine määrab ettevõtte suutlikkuse ja tihti ka selle edukuse. Kuigi endiselt märgivad ettevõtted oluliseks väärtuseks kliendikesksuse unustavad nad oma kõige olulisema kliendi – töötaja. Ei mõisteta, et töötaja on see, kes peaks ettevõtte väärtusi kommunikeerima välise turu klientidele. Motiveeritud ja rahulolevad töötajad on olulised ettevõtte esindajad välisel turul organisatsiooniliste eesmärkide saavutamiseks. Kahjuks jäetakse nende rahulolu ja vajadused tahaplaanile. Sisemise turunduse kontseptsiooni mõistmine ja teadlik rakendamine võib ettevõtete jaoks olla tähtsaks teguriks mõistmaks töötajate vajadusi ja saavutada läbi selle nende rahulolu.

Sisemise turunduse mõiste oli juba kasutusel 1970. teenuste turunduse teooriates. Sisemine turundus ei ole uus mõiste ega olnud ka siis kui see termin teenuste turunduse kirjanduses esmakordselt kasutusele võeti. Ettevõtted on alati kasutanud motiveerivaid tegevusi ja kampaaniaid ning töötajate motivatsioon on olnud juhtkonna ja personaliosakonna mure pikka aega. (Grönroos 2000:330-331). Sageli arvatakse ekslikult, et turundus hõlmab vaid toodete reklaami ja müüki ning ei teadvustata turundusmeetme rakendamise olulisust ettevõtte sees. Reklaam ja müük on turunduses ainult väike osa. Turundus tervikuna on märksa keerukam elementide kombinatsioon. Ettevõtte juhtimise puhul on oluline, et turundus ei oleks omaette osakond vaid töötaks koostöös juhtkonna, tootmise, müügi, finants ja klienditeeninduse osakonnaga. Ettevõtte turundusstrateegiat võiks tunda iga töötaja reatöötajast tippjuhini. Sisemine turunduse kontseptsioonide rakendamise eesmärk on teadvustada töötajatele ettevõtte eesmärgid ja see läbi omada kliendikeskseid ja motiveeritud personali, et saavutada edu ettevõtte välisel turul.

Antud töö autori eesmärgiks on sisemise turunduse teooriast lähtuvalt analüüsida DHL Logistics Estonia OÜ sisekeskkonda töötada ja teha ettepanekud sisemise turunduse põhimõtete rakendamiseks. DHL Logistics Estonia OÜ-s on olnud viimastel aastatel probleeme suure tööjõu voolavusega, kus näiteks ekspedeerijate osakonnas on vahetunud viimase aasta jooksul 40% töötajatest. Ekspedeerijad suhtlevad otse ettevõtte väliste klientidega ja nende pidev vahetumine ei näita usaldusväarsust ega püsivust. Samuti ei ole ettevõttes kunagi sellisel kujul töörahulolu analüüsitud ja puudub ülevaade

töötajate töö rahulolust ettevõttes. Suure teenindusettevõttena on oluline motiveeritud ja kliendikeskse töötajaskonna omamine. Autor otsib vastuseid küsimusele millised sisemise turunduse valdkonda kuuluvad tegurid vajaksid ettevõttes suuremat tähelepanu ja nende lahendamiseks teeb enda poolsed ettepanekud.

Autori poolt on tööle püstitatud järgmised ülesanded:

1. Analüüsida sisemise turunduse teoreetilisi käsitlusi;
2. Viia läbi töötajate hinnangute analüüsimiseks sisekeskkonnauuring
3. Pakkuda välja ettepanekud sisemise turunduse kontseptsiooni rakendamiseks ettevõttes

Töö on jaotatud kahte peatükki, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Töö esimeses teoreetilises peatükis analüüsitakse sisemise turunduse erinevaid teooriaid ja kontseptsiooni, rakendamise võimalusi ning motivatsiooni ning väärtuste mõisteid.

Töö empiirilises osas tutvustatakse töös kasutatavat uurimismeetodit ning sisekeskkonnauuringu ettevalmistamise ja läbiviimise protsessi. Tulenevalt kogutavatest andmetest analüüsitakse töötajate hinnanguid väidetele ettevõtte sisekeskkonna kohta.

Töö viimases osas tuuakse välja analüüsi tulemused ja sisemise turunduse kontseptsioonist lähtuvalt autori-poolsed ettepanekud esilekerkinud probleemide parandamiseks.

1 SISEMINE TURUNDUSE MÕISTE

Traditsiooniliselt on olnud turundus fokuseeritud välistele klientidele ja vähem on pööratud tähelepanu ettevõtte sisestele klientidele ehk töötajatele. Käesolevas peatükis käsitletakse sisemise turunduse kontseptsiooni ja selle eesmärgi ning sisemise turunduse seost ettevõtevälise turundusega. Töö autor annab antud peatükis ka ülevaate millised on sisemise turunduse rakendamise võimalused ettevõttes.

1.1 Sisemise turunduse roll ettevõttes

Tänapäeval tegutsevad ettevõtted dünaamilises ja väljakutseid pakkavas keskkonnas, mille tunnuseks on pidevad muutused, mis toimuvad sotsiaalsetes ja kultuurilistes kihtides nagu näiteks mõtteviisi, ideoloogia või sotsiaalsetes väärtustes. Keskkonnas mida võivad muuta tehnoloogilised saavutused ja poliitilised ning majanduslikud olukorrad. Keskkonnadünaamika ja suurenev konkurents sunnivad organisatsioone pingutama, et muutuda konkurentsivõimelisemaks ja tundlikumaks klientide rahulolu suhtes. (R. Javadein et al. 2011).

Üks kõige olulisemaid tegureid konkurentsivõime kasvatamiseks eriti teenindusorganisatsioonides on teenuse kvaliteet. Teenuse kvaliteet sõltub erinevatest teguritest. Vahend, mis võib kaasa aidata teenuse kvaliteedi ja klientide usaldusväarsuse jätkusuutlikule täiustamisele on sisemine turundus.

Mõiste sisemine turundus on tuletatud töötajate siseturu mõistest ja turundajate vajadusest veenduda, et töötajad mõistavad ja aktsepteerivad väliseid turunduse programme ja jõupingutusi ning pakkumisi enne kui need väljastatakse välistele olemasolevatele klientidele ja võimalikele uutele klientidele. (Grönroos 2000: 332).

Sisemine turundus on kliendikeskse organisatsiooni arendamisel oluline tegevus. Sisemise turunduse põhieesmärk on tunnustada teadmisi sisemiste ja väliste klientide kohta ning aidata üle saada takistustest, mis võivad olla teenuste väärtuse ja organisatsioonilise efektiivsuse kärpivateks. (Ballantyne et al, 1991). Sisemine turundus näeb töötajaid ja töökohti vastavalt sisemiste klientidena ja sisetoodetena (Lee, Chen 2006). Selleks, et ettevõttel oleksid rahulolevad kliendid peavad neil olema kõigepealt rahulolevad töötajad. Kõige lihtsam viis saavutada töötajate rahuolu on neid kohelda kui sisemisi kliente (Berry et al., 1976; 8). Berry ja Parasuraman (1992) kirjutasid, et sisemisel

turundusel on oluline roll teenuste turunduse edus, kuna see meelitab, arendab ja motiveerib kvalifitseeritud töötajaid ning hoiab lisaks kõrgel teenuse osutamise standardeid.

Seega võib öelda, et sisemine turunduse põhimõte on, et ettevõtte turundab ennast vastupidiselt välisturul olemasolevate ja potentsiaalsete välisklientide asemel organisatsioonisiselt ehk siis oma töötajatele üritades saavutada nende rahulolu ja seeläbi saavutada edu organisatsiooni välisel turul.

Varey & Lewise (2000) sõnul on sisemisel turundusel organisatsiooni arendamisel ja muutmisel oluline osa, kui organisatsioonis puudub sisemine turundus, võib juhtkond sattuda raskustesse muutustele vastutöötava personaliga. Seega võib organisatsioon sisemise turunduse rakendamisel luua atmosfääri ja sisekeskkonna, kus töötajaid väärtustatakse ja nad on motiveeritud selleks, et edukalt arendada sisemisi protsesse. See loob eelise äritegevuse paremaks arendamiseks ja pikaajalise konkurentsieelise loomiseks.

Intensiivset ja kvaliteetset suhtlemist tuleks käsitleda konkurentsieelisena, et teavitada töötajaid alati õigeaegselt väliskeskonna muutuste praegusest olemusest. See on üldine sisemine turundustegevus, mis nõuab ettevõtelt keskendumist klientidele ja turule orienteeritust. (Fojtik, Varnai 2015)

Seda saab üldjuhul saavutada, arendades näost näkku, paindlikku ja tõhusat suhtlust juhtkonna ja antud ettevõtte erinevate rühmade vahel, selle asemel, et tegutseda bürokraatlikult juhitud organisatsioonis (Ahmed & Rafiq 2003: 449).

Ettevõtte töötajatel on võimatu kõike teada, mis ettevõttes toimub aga on oluline, et töötajad oleks hästi informeeritud. Kui ettevõtte juhid loovad ettevõtte strateegiat ja kujundavad ettevõtte avalikku pilti siis töötajad on need kellega kliendid kõige enam kokkupuutuvad. Muudatustega strateegiates, eesmärkides või uute toodete väljatulemisel ettevõttes peaksid olema töötajad esimesed, kes sellest kuulevad.

Grönroos (2000, 346-348) kirjutab, et oluline on kui ettevõtte annaks väliste klientidega kontaktis olevatele töötajatele õiguse ja julguse mingi kindla piirini võtta ise vastu otsuseid ja tegutseda iseseisvalt problemaatilistes situatsioonides. Töötajatele suurema vastutuse andmine võib ühe siseturunduse meetodina olla oluline tegur töörahulolu saavutamisel ja ettevõtte jaoks klienditeeninduse kvaliteedi tõusu läbi rahuolevamate töötajate. Töötajatele suurema vastutuse ja volituste andmiseks peavad juhid näitama, et nad usaldavad alluvaid analüüsima olukordi ja võtma vastu otsuseid iseseisvalt. Selleks, et töötajad oleksid valmis iseseisvalt otsuseid vastu võtma on neile vaja pidavalt anda toetust ja ressursse. (Ibid)

Conger ja Kanungo (1998) on ka arvamisel, et mõjuvõimu suurendamine on motiveeriv vahend ja määratleb mõjuvõimu kui töötaja enda pädevuse parandamist. Töötajate mõjuvõimu suurendamise põhieesmärk on tugevdada töötajate saavutusvajadusi ja seeläbi suurendada tulemuslikkust sidudes töötajaid rohkem organisatsiooniga ja anda neile võimalus saavutada suuremat tööga seotud rahulolu. Wheatley (1987, 73-74) andmetel tuleks sisemist turundust vaadelda ka koolitusvahendina, mille kaudu organisatsioon võib parandada teadmisi oma teenuste, võimete, turuvõimaluste kohta ja turundusoskustest. Pakkudes töötajatele ulatuslikke koolitusprogramme ja kasutades uusi tehnoloogiaid saab tõsta ettevõtte tõhusust ja rahuldada töötajate eneseteostusvajadusi tõstes seeläbi nende motivatsiooni ja rahulolu saavutada enamat.

Grönroos (1990, lk 222) väitis, et sisemine turundus saab toimida ettevõttes kui juhtimise meetod, mis ühendab erinevad funktsioonid kahel moel. Esiteks annab sisemise turunduse edukas rakendamine selle, et ettevõtte erinevate tasandite töötajad mõistavad, et ettevõtte tegutseb klienditeadlikust väärtustavas keskkonnas ja teiseks annab sisemise turunduse rakendamine töötajatele valmiduse käituda teenusele orienteeritud viisil.

Sisemine turundus on strateegia, mis kaasab ettevõtte kõiki osakondi ja tasemeid. See peab toimima nii osakondade tasemel kui ka juhtkonna ning alluvate vahel ning aitab kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele väliselt turul läbi motiveeritud ja kliendile suunatud töötajate. See koordineerib tegevused, et töötajad oleksid valmis kiiremini kohanduma muutustele välisturul. Sisemine turundus on juhtimisteooria, mis algab ettevõtte siseturu rahulolust, et saavutada eesmäärke välisel turul.

1.2 Sisemise turunduse rakendamise võimalused

Ilma sisemise turunduse rakendamiseta on keeruline ettekujutada kuidas ettevõtteid võiksid rahuldada oma sisemisi kliente ehk töötajaid. Üldiselt arvatakse, et ettevõtted kes kasutavad järjekindlalt sisemise turunduse meetodeid on ka head tööandjad (Vasconcelos 2008, 1258). Sisemise turunduse kasutuselevõtu põhjendus on tagada töötajatele tunne, et juhtkond neist hoolib ja nende vajadused on rahuldatud. Kontseptsiooni edukas rakendamine muutub positiivseks töötajate hoiakuks, mis edendab nende tööd, organisatsioonile pühendumust, tööalast kaasamist, tööga seotud motivatsiooni ja võimaliku rahulolu tööst (Tansuhaj 1991).

Grönroosi väitel on põhiliselt kolme tüüpi situatsiooni, kus sisemist turundust on hädavajalik rakendada (Grönroos 2000:336-337):

- luues ettevõtte teeninduskultuuri ja teenustele orienteeritust töötajate seas;
- säilitades töötajate seas teenustele orienteeritust
- kui juurutatakse uusi kaupu ja teenuseid või välist turunduskampaaniat ja tegevusi või uusi tehnoloogiaid, süsteeme või teenindusprotsessi rutiine töötajatele.

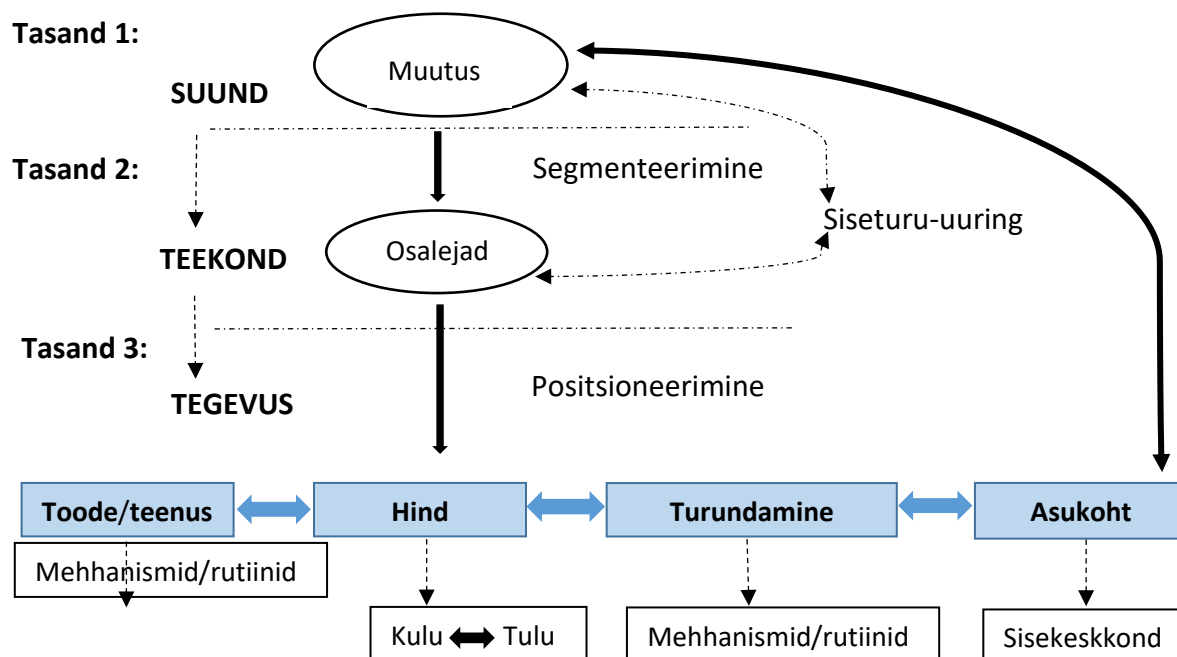
Nendes olukordades saab juhtkond sisemise turunduse abil kaasata oma ettevõtte personali edukalt andma oma osa ettevõtte positiivseks soorituseks nii siseturul kui ka välisel turul.

Rafiqi ja Ahmedi (2000) väitel on sisemine turundus planeeritud jõupingutus, mida turundus kasutab kui lähenemisviisi organisatsioonilise vastupanu muutmiseks muutustele. Selle eesmärk on organiseerida, motiveerida, funktsionaalselt koordineerida ja integreerida töötajaid ettevõtete ja funktsionaalsete strateegiate tõhusaks rakendamiseks, et saavutada klientide rahulolu motiveeritud ja kliendikesksete töötajate loomise protsessi kaudu. (Ibid)

Sisemine turundus põhineb teadmisel, et mitte ükski juhtimisfunktsioon ei ole efektiivne, kui see tegutseb isoleerituna ülejäänutest. Kõik tegevused ja inimesed peavad olema aktiivselt kaasatud toodete ja teenuste loomisesse ja pakkumisse, sest mainitud tegevused ning neid täitvad töötajad omavad suurt mõju lõpptulemusele. Ainult ettevõtte allsüsteemide – osakondade, töörühmade jt – tegevuste integreerimise läbi saab lõpptoode olla edukalt loodud. Integreerituse saavutamine on väidetavalt kõige tähtsam, aga ka kõige keerulisem väljakutse, millega ettevõtted silmitsi seisavad. (Ahmed, Rafiq 2003)

Sisemist turundust rakendades tuleks seda suunata neljale põhilise sihtgrupile: tipp juhtkond, keskastme juhid, klienditeenindajad ja abipersonal. (Grönroos 2000, lk 339–340)

Ahmed ja Rafiqi väljatöötatud kolme tasandilises skeemis (vt Joonis 1) kasutatakse klassikalise turunduse tehnikaid sisemise turundusena töötajate motiveerimiseks. Mudelit iseloomustab kolm strateegilist tasandit: suund, teekond ja tegevus ning lisaks neile toetavad elemendid nagu turundusuuring, segmenteerimine ja positsioneerimine, et käivitada mudel ja etappide tähtsamaid osasid. (Ahmed, Rafiq 2002)



Joonis 1. Mitmetasandiline sisemise turunduse rakendamisprotsess

Allikas: Ahmed, Rafiq (2002)

Esimeses tasandil pannakse paika mingile konkreetsele muutusele või ülesandele suunatud tegevuskava, millega määratletakse ettevõtte tegevuse suund. Selleks tuleb mõista ettevõtte võimekust ja hinnata väliseid võimalusi. Siseturu jaoks on toode see, mis määrab suuna. Tootena võib vaadata muutust, mis võib mõjutada töötajate hoiakuid, käitumist kui näiteks muutuvad ettevõtte strateegia, missioon või visioon, või kui muudetakse reaalseid tegevusi nagu näiteks tootmisviis. (Ahmed Rafiq 2002) Oluline on, et toodet ei tohiks määratleda ainult ettevõtte või selle juhtkonna vaatenurgast vaid see peaks sisaldama ka töötajate vajadusi ja väärtusi. Selleks tuleb läbi viia väline ja sisemine turu-uuring, et selgitada välja vajalikud muudatused. (Ahmed, Rafiq 2002) Juhid peavad looma sisemise toote, mis kaasab töötajad organisatsiooni tegevusse. Ilma hea sisetoodeta on töötajate kaasamine keeruline ja nende panus väike.

Teine tasand ehk teekond hõlmab endas kõikide alternatiivsete suundade kaalumist ja võimalike takistuste hindamist. Antud tasandil on oluline roll segmenteerimisel ja osaliste kaasamisel. Läbi tuleb viia siseturu uuring, et selgitada välja töötajate vajadused, motivatsioon, võimalikud hirmud ja vastuseis muudatustele. Segmenteerimise eesmärk on väljatöötada konkreetne tegevuste kava, mis on seotud töötajate vajaduste ja hirmudega ning sel viisil tagatakse efektiivne sisemise turunduse

rakendamine. Arvestada tuleb kõikide indiviidide vajadusi ja hirme, sest siis on edastatava sõnumi mõju suurem (Ahmed, Rafiq 2002)

Kolmandal tasandil toimuvad tegevused on tingitud esimesel tasandil võetud suunast ja teisel tasandil vastuvõetud valikutest. Sellel tasandil on väljatoodud neli elementi: protsess, hind, promotsioon ja koht. Peale segmenteerimist saab ettevõtte nende elementide põhjal alustada positsioneerimist. Sisemise positsioneerimise eesmärk on luua strateegiline tegevuskava ületamaks sisemise turunduse rakendamisega kaasnevad raskused ja rahuldada töötajate vajadused. See tähendab, et igale segmendile tuleb tagada hüvesid, mis neid motiveeriksid kaasa aitama muudatustele ja turundus eesmärkide täitmisele. (Ahmed, Rafiq 2002)

Protsessi element määrab tegevuskava ja viisi kuidas muutust ellu viiakse. Peab arvestama selliste teguritega nagu organisatsiooni struktuur, osakonna struktuur, tasustamise süsteem, võim ja vastutus ja eestvedamine.

Hinda vaadeldakse selles skeemis kui tasakaalu kasu ja tehtava kulu vahel nii ettevõtte kui ka töötaja jaoks. Näiteks võib muutus töötajatele tuua kaasa suurenenud töökoormuse ja ettevõtjale suurenenud tööjõukulud, aga samal ajal ka anda võimaluse edeneda karjääri redelil või võimaluse palgakasvuks. Hinna element juhib tähelepanu sellele vahele milliseid kulutusi töötajatele tehakse ja läbi sisemise turunduse programmi rakendamisest saadavale väärtusele, mis tuleneb ettevõttes elluviidavast muudatusest. (Ahmed, Rafiq 2002)

Turundamine on ettevõtte töötajate seas oskuste ja teadmiste genereerimise funktsioon. Ettevõttes tuleks kasutada kommunikatsiooni vahendeid, et tõsta teadlikust milliseid tegevusi ja millal nõutakse ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks.

Kolmanda tasandi viimase elemendina on käsitletud asukoht. See sisaldab tegevusi, mis mõjutatud organisatsiooni sisekeskkonna poolt. Element asukoht hõlmab selliseid aspekte nagu ettevõtte struktuur ja sisekord, vastutus ja otsustusõigus nii gruppide kui ka indiviidi tasandil. Tegevused selles elemendis viimistlevad protsessi määrates näiteks kui suur otsustusõigus on töötajal või grupil. Need aspektid kujundavad ettevõtte sisest keskkonda ja kliimat. See võib kaasa tuua rohkem ressursse, paremat toetust, organisatsiooni kultuuri muutust ja vajadust töötajate volitamise ja vastutuse meetodite ülevaatamist. (Ahmed, Rafiq2002)

Sisemise turunduse rakendamise põhi argument on luua kliendile orienteeritud ja motiveeritud personal. Peatükis väljatoodud mudel annab juhised ettevõttele kuidas sisemise turunduse

rakendamist planeerida. Alustada tuleb toote paika panemisest vastavalt sise- ja väliskeskonna uuringule. Uuringu tulemuste analüüsimine annab suuna ja tegevuskava edasiseks. Siseturu analüüsimiseks tuleb läbi viia situatsioonianalüüs, selgitamaks vahet soovitud ja hetke seisuga. Selle tulemuse analüüsimine võimaldab seada eesmärgid, strateegilised tegevused ja siseturunduse suuna. Oluline on segmenteerida töötajad, et oleks tagatud efektiivne sisemise turunduse rakendamine.

Kokkuvõtteks võib öelda, et kui töötajaid vaadeldakse sisetarbijatena ja töökohti sisetoodetena, mis rahuldavad sisetarbijate vajadusi ja soove ning samal ajal liikudes organisatsiooniliste eesmärkide poole võivad sellest nii töötaja kui ka organisatsioon.

1.3 Motivatsioon ja väärtused

Sisemise turunduse kontseptsioonide edukaks rakendamiseks on oluline roll motivatsioonil. Selleks, et töötajaid motiveerida tuleb kaardistada ja rahuldada nende vajadused ja tahtmised. Töötajad teevad seda hästi kui nad teavad täpselt, mis töö see on ja kui neile antakse selleks piisavalt ressursse. (Ballantyne 1991:15). Selles peatükis annab autor ülevaate erinevatest motivatsiooni ja väärtuste teooriatest.

Motivatsioon on valdkonna teadlaste poolt mitmeti defineeritud. Machusinsky (2003) määratleb motivatsiooni kui energeetiliste jõudude kogumit, mis tuleneb nii üksikisikust kui ka välisest keskkonnast. Need jõud juhivad tööga seotud tegevusi ja määravad nende tegevuste vormi, suuna, intensiivsuse ja kestvuse. Lawson ja Shen (1998) määratlevad motivatsiooni kui sisemisi (endogeene) või väliseid jõude (situatsiooniline või eksogeene) üksikisikus või rühmas, mis viivad ja suunavad eesmärgi või eesmärkide poole.

Deci ja Ryan (1980) enesemääramise teooria väidab samuti, et motivatsiooni võib vaadelda kahest põhipunktist: väline ja sisemine motivatsioon. Väline motivatsioon viitab tegevusele, mis toimub väliselt manustatud hüvede tõttu mida tulemusena saadakse, samas kui sisemine motivatsioon tuleneb tegevusest ise ehk teisi sõnu nauditakse mingi tegevuse tegemist.

Need kolm määratlust näitavad, et töötajate motivatsioon võib tuleneda nii sisemistest kui ka välistest teguritest.

Maslow vajaduste teooria kohaselt korraldavad inimese hetkekäitumist ainult rahuldamata vajadused. Kõikide vajaduste aluseks on füsioloogilised vajadused, mis peavad olema rahuldatud. Füsioloogiliste vajaduste rahuldamine lubab esile kerkida ning domineerida järgmistel, põhivajaduste hierarhia kõrgema astme vajadustel (Maslow 2007:102).

Tema vajaduste teooria järgi on mõjuvõimsuse hierarhiasse paigutatud viis põhivajadust (Maslow 2007:76-87):

- 1) Füsioloogilised vajadused: söömine, joomine, eluase, seksuaalne rahulolu ja teised füsioloogilised vajadused
- 2) Turvalisuse vajadused: füüsiline ja emotsionaalne kaitstus, samuti kindlustunne nende kestvuse suhtes
- 3) Sotsiaalsed vajadused: kiindumus, kuulumine kollektiivi, ühtekuuluvustunne ja sõprus
- 4) Lugupidamise vajadused: sisemised lugupidamise faktorid nagu enesest lugupidamine, sõltumatus ja saavutamine ning välised lugupidamise faktorid nagu staatus, tunnustamine ja tähelepanu
- 5) Eneseteostuse vajadused: isiklik areng, oma võimete saavutamine, eneseteostus; inimene püüab saavutada oma võimekust

Abraham Maslow' väitel kasvavad inimese vajadused progresseeruvalt ja kui madalama taseme vajadused on rahuldatud, hakatakse rahuldama järgmise taseme vajadusi. Mida lähemale inimene jõuab mingi teatud vajaduse rahuldamisele, seda olulisemaks muutub järgmisel tasemel olev vajadus. Rahuldatud vajadus ei ole enam motiveeriv. (Maslov 2007:76-87)

Ettevõtetel tuleb mõista, mis tasemel töötaja asub, et kasutada võimalikult efektiivselt ressursse töötaja motiveerimiseks.

B.F. Skinneri (1953) kinnistamise teooriat väidab, et inimesed käituvad kõige tõenäolisemalt soovitud viisil, kui sellist käitumist hüvitatakse läbi töötajatele sobiva väliskeskkonna. Hüvitamine on kõige efektiivsem siis, kui see järgneb vahetult soovitud eesmärgi täitmisele ja käitumist mida karistatakse korratakse tõenäoliselt vähem. Tõendid osutavad, et kinnistamine on kahtlemata tähtsa mõjuga töökäitumistes, kuid see ei ole ainus selgitus erinevustele töötajate motivatsioonis. Kinnistamise teooria ignoreerib selliseid faktoreid, nagu eesmärgid, ootused ja vajadused. Fookuses on vaid see, mis juhtub inimesega ühe või teise tegevuse korral.

Vroomi ootuspärasuse järgi võib oodata, et töötajad suurendavad oma jõupingutusi tööl, kui tasu omab neile rohkem isiklikku väärtust. Nad on rohkem teadlikud asjaolust, et nende jõupingutuste ja tulemuste vahel on seos.

See tähendab, et nii organisatsioon kui ka töötaja peavad olema teadlikud järgmistest kolmest protsessist (Vroom 1964)

- 1) Suuremad jõupingutused parandavad töö tulemuslikkust
- 2) Suurenenud jõudlus toob kaasa suuremad tasud
- 3) Pakutavat tasu hindab töötaja

Kui üks neist tingimustest ei ole täidetud, on töötaja motiveerimine raske. Eriti võib probleemiks olla viimane osa. Seega peab organisatsioon koos oma töötajatega välja selgitama individuaalsete töötajate väärtused mis soodustavad neid. Organisatsioonid peavad sageli rahalisi boonuseid parimaks töötajate motiveerimise viisiks, kuigi ootuste teooria näitab, et see ei ole alati töötajate jaoks kõige olulisem tegur. (Vroom 1964)

Adamsi võrdsuse (1965) teooria mudel läheb kaugemale üksikisikust ja sisaldab mõju ning võrdlust teiste inimeste, kolleegide ja sõpradega. Antud teooria järgi kaalub töötaja, kas tema antud panus ettevõttes on õiglaselt tasustatud võrreldes organisatsiooni teiste töötajatega. Kui inimesed tunnevad, et neid koheldakse õiglaselt on nad tõenäolisemalt motiveeritud kui, aga nad tunnevad end ebaõiglaselt koheldud on nad väga altid rahulolematust välja näitama ja on tänu sellele vähe motiveeritud.

Herzbergi motivatsiooniteooria mudel väidab, et organisatsioon saab mõjutada inimese vajadusi kahel tasandil. Esimene tasand on motiveerivad tegurid, milleks võivad olla eneseteostusvajaduse rahuldamine, vastutus, enesearendamine, huvitav töö või hea töö eest saadav tunnustus. Teine tasand on hügieenifaktorid, milleks on töötasu, tööturvalisus, töötingimused, inimestevahelised suhted, töökultuur, juhtimise kvaliteet jms. Herzbergi teooria kohaselt võib hügieenifaktoreid rahuldades leevendada rahulolematust aga mitte saavutada rahulolu ja motivatsiooni faktoreid rahuldades suurendada rahulolu. See tähendab, et töötajate motivatsioon tõstavad ühed faktorid aga rahulolematust tekitavad teised faktorid. (Herzberg, al et., 1959).

Meil kõigil on nii sisemised kui ka välised tööväärtused. Siseväärtused on seotud tegelike ülesannetega, mis on seotud konkreetse ametiga või töö tegemisega. Nende väärtuste hulka kuuluvad teiste abistamine, eneseteostust pakkuva töö tegemine või eeskujuliku juhina olemine. Välised väärtused on need väärtused mida sa saad oma töö eest. Välised väärtused on näiteks kõrge palk,

tunnustus ja kindlustunne töökoha pärast. Tööväärtused on oluline tegur, mis mõjutab töötajate töö rahulolu ja pühendumust tööle. Mõistmine millised väärtused on olulised töötajatele on tähtis, sest töötajate suhtumine töösse on tugevalt mõjutatud nende väärtuste poolt. Lisaks on tööväärtused töötajate tahtmiste ja saavutamisevajaduse tagajärg mida nad saavad rahuldada töö kaudu (Eletter al et. 2017:2)

Schwartz (1999) aga jagas töö väärtused neljaks: 1) välised, kuhu kuulusid palk ja töö kindlus 2) olemuslik - isiklik areng, huvi töö vastu, iseseisvus ja loovus 3) sotsiaalne - suhtlemine teiste töötajatega ja panus ühiskonda ja 4) võim - mõjuvõim ja volitused. Schwartz (1992) näeb väärtusi kui eesmärke. Määratledes väärtuseid kui eesmärke toetame argumenti, et väärtused teenivad sotsiaalse grupi, üksikisiku või rühma huve (Schwartz, 1994).

Töökohal olevad väärtused on peamised mis määravad kuidas töötajad tegutsevad. Väärtused kujundavad põhimõtteid, kuidas valida õige ja vale tööviisi vahel ning aitavad teha olulisi otsuseid. Organisatsiooni töökeskkonna väärtused määravad ettevõtte kultuuri tooni ja teevad kindlaks millest organisatsioon tervikuna hoolib. On oluline, et töötajate ja ettevõtte väärtused oleksid kooskõlas. Kui see nii on mõistavad inimesed üksteist, kõik teevad õigeid asju õigetel põhjustel ning see ühine eesmärk ja mõistmine aitab saavutada organisatoorseid eesmärke. Väärtuste ühildumine aitab organisatsioonil tervikuna oma põhiülesannet saavutada. Kui väärtused ei ole joondunud, töötavad inimesed erinevate eesmärkide, erinevate kavatsustega ja erinevate tulemustega. See võib kahjustada töösuhteid, tootlikkust, tööga rahulolu ja kogu ettevõtte potentsiaali.

Kõige olulisem on valida töötajad, kes jagavad organisatsiooniga samu väärtusi. Töötajaid saab koolitada ametialaste puuduste katmiseks ja aidata kogemuste omandamisel, aga on raske muuta inimeste väärtusi ja sel juhul võivad need töötajad olla probleemsed.

2. EMPIIRILINE UURING

Teine peatükk on töö empiiriline osa, mis koosneb neljast alapeatükist. Esimeses alapeatükis antakse lühiülevaade ettevõttest ja selle tegevusest ning struktuurist. Teises alapeatükis tutvustatakse töös kasutatavat uurimismeetodit ja läbiviidud uuringut. Töö kolmandas alapeatükis viiakse läbi ankeetküsitluse tulemuste analüüs ja neljanda peatükis tehakse järeldused ning ettepanekud tulemuste põhjal.

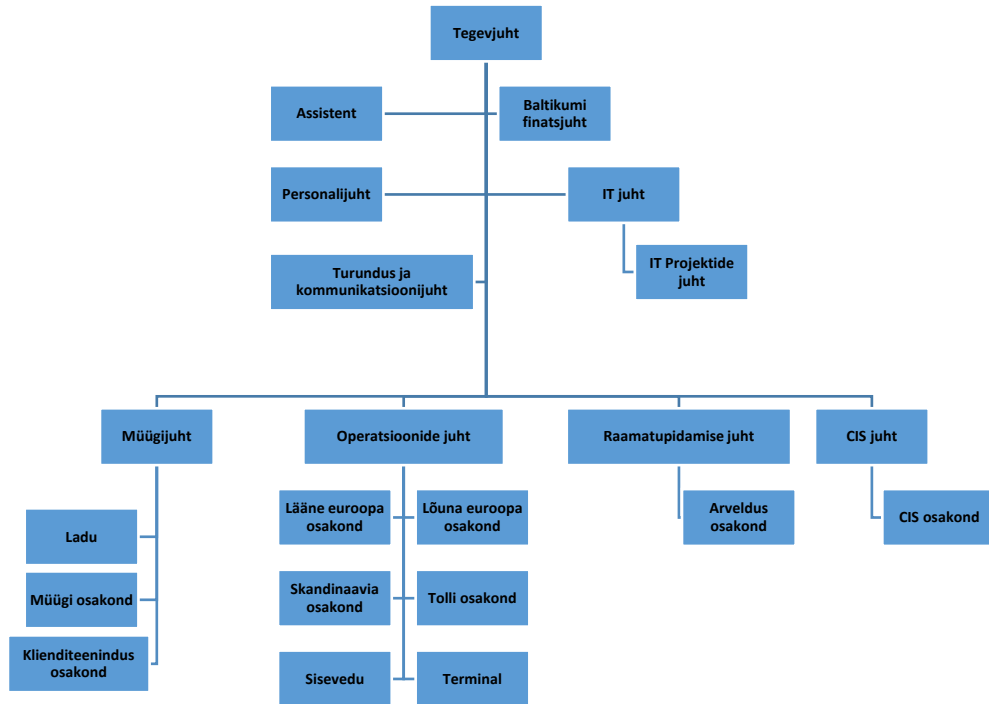
2.1 Ettevõtte lühikirjeldus

DHL-i alguseks loetakse aastat 1969, mil alustati dokumentide transportimisega San Francisco ja Honolulu vahel. 1999. aastal Deutsche Post omandas DHL-i ja hilisemalt on DHL kasvanud haarates enda alla teised ettevõtteid, nagu näiteks Danzas, mille ajalugu küündib juba aastasse 1815. DHL on praegu maailmas juhtiv logistika ettevõtte, mis on esindatud rohkem kui 220 riigis 360 000 töötajaga, kes töötavad igapäev selle nimel, et aidata ettevõtetel piire ületada, uute turgudeni jõuda ja oma ettevõtet kasvatada või lihtsalt oma lähedastele kirju saata.

Deutsche Post DHL on suur korporatsioon – kaubamärk, mille alla on koondunud erinevatele logistikaprotsessidele spetsialiseerunud ettevõtted: Post Express (pakivedu), Global Forwarding (lennu ja mereveod), Freight (maanteetransport), Supplychain (lao ja terminaliteenused).

DHL Logistics Estonia OÜ loodi 1993 aastal ja selle põhitegevusalaks on transpordi korraldus. DHL Logistics Estonia jaguneb kolmeks äriüksuseks: DHL Express, DHL Freight ja DHL Global Forwarding. DHL Express pakub lennukulleri-, maanteekulleri- ning tolliteenuseid väikesaadetistele. DHL Freight pakub täis- ja osakoormavedusid, terminalipõhiseid saadetisi, raudteevedusid, tolliteenuseid, nii tavalao- kui ka tollilao teenuseid ning lisaväärtusteenuseid (kindlustamine, pakendamine jms.). DHL Freight on neist kolmest kõige suurem üksus. Spetsialiseerunud äriüksustest koosnev DHL-i perekond pakub ainulaadset logistikatoodete ja -teenuste portfelli, alates riiklikest ja rahvusvahelistest pakkide kohaletoimetamisest kuni rahvusvahelise Express, maantee-, lennu- ja meretranspordini ning tarneahela halduseni alguspunktist lõpp-punktini.

DHL Logistics Estonia OÜ-s on hetkeseisuga ca 95 töötajat. Ettevõttel on 2 ladu, 2 kontorit 1 Tallinnas ja 1 Tartus ning laopinda koos terminaliga on 20 000 m².



Joonis 2. DHL Logistics Estonia OÜ struktuur

Allikas: Autori koostatud

Ettevõtte põhiprotsessiks on saadetiste ekspedeerimine. Ekspedeeritakse üle maailma täis ja osakoormaid. Euroopa riigid on ära jagatud 16 ekspedeerija vahel, kes igaüks vastavalt oma suunale korraldavad saadetiste liikumisi. Saadetiste tellimused tulevad ekspedeerijatele klienditeenindus osakonnast. Peale saadetise töötlemist ekspedeerija kinnitab tellimuse ja teavitab klienditeenindus osakonda millal toimub saadetise korje ja millal võimalik saabumine. Klienditeenindus edastab info kliendile. Klienditeenindusosakond võtab vastu ja sisestab tellimusi, avab kliendikoodi, registreerib reklamatsioone, koostab ettemaksuarveid, tegeleb jooksvate probleemide ning grupikaupade manifestide kontrollimisega. Vajadusel annab kliendile infot saadetise liikumise kohta või tekkinud viivitustest.

Arveldusosakond vormistab klientidele arveid vastavalt klientidele koostatud hinnakirjale või tehtud pakkumistele. Finantsosakond jälgib, et kliendid oleksid veoarvete eest tasunud ning vajadusel saadavad meeldetuletusi maksega hilinunud klientidele. Samuti on finantsosakonna ülesanne hinnata klientide krediitvõimekust. Lisaks jälgivad nad, et kliendikoodid oleksid korrektsed ning

lepingutingimused õiged. Tolliosakond vormistab tollideklaratsioone ja tolliarveid saadetistele, kus on vajalikud tolliprotseduurid riigipiiride ületusel.

Müügiosakond teeb klientidele pakkumisi ja koostab püsiklientidele hinnakirju.

Terminal võtab kaupu vastu, vajadusel pakib ringi ja markeerib ning jaotab need autode peale, et kaubad jõuaksid sihtpunkti. Ladu ladustab pikaajaliselt lattu jäävaid saadetisi.

DHL Logistics Estonia on maailmas ja Eestis üks juhtivaid logistika teenuse pakkujaid mille logistilised tarneahelad on viimistletud täitma kõikide klientide vajadusi.

2.2 Uurimismetoodi kirjeldus

DHL Logistics Estonia hetke olukorra analüüsimiseks viis töö autor läbi sisekeskkonnauuringu, et analüüsida erinevaid sisemise turunduse tegureid ja väidete analüüsi põhjal teha oma ettepanekud sisemise turunduse võimaluste rakendamiseks ettevõttes. Uuringu meetodina kasutati ankeetküsitlust, mis sisaldas 96 väidet. Küsimustiku aluseks kasutas töö autor Reval Hotel Groupi töörahulolu ankeeti kohandades seda vastavalt ettevõttele. Küsimustik sisaldas küsimusi ettevõtja kui tööandja kohta, töötajate palga, suhete juhtkonnaga ja kolleegidega ning töötaja enda töö kohta. Tähtis on, et iga väite juures mõõdetakse ka selle olulisust töötaja jaoks. Küsimustik on lisatud töö lissasse (vt lisa 1).

Kvantitatiivuuringu läbiviimiseks segmenteeriti töötajate grupid kolmeks. Uuringu objektiks valiti ettevõtte juhtkond/finants/administratiiv osakond, terminali/lao töötajad ja ekspedeerijate/klienditeeninduse töötajad. Sisekeskkonnauuring viidi läbi ajavahemikul 10.04-18.04.2019. Kõikide väidete osas pidid töötajad hinnangu andma viiepunkti skaalal: 1) üldse ei ole nõus, 2) pigem ei ole nõus, 3) ei oska öelda, 4) pigem nõus ja 5) täiesti nõus. Küsimustik saadeti vastamiseks e-posti aadressile elektroonilisel kujul, kasutades Google keskkonda. Küsimustik oli anonüümne. Küsimustik edastati vastamiseks 81 töötajale, vastas 47 töötajat, mis on 58% ettevõtte töötajatest. Küsitluse tulemused kajastavad rohkem kui poolte töötaja arvamust. Töö autor leiab see on piisav selleks, et teha järeldusi kogu ettevõtte sisekeskkonna kohta. Uuringule vastanute seast 23 olid naised ja 24 mehed. Osakondade kaupa vastas küsimustikule 24 inimest ekspedeerijate/klienditeeninduse osakonnast, 9 inimest terminali ja lao töötajatest ning 14 inimest juhtkond/finants/admin osakonnast. Vastanutest 17 siseklienti on ettevõttes töötanud 1-5 aastat, 11

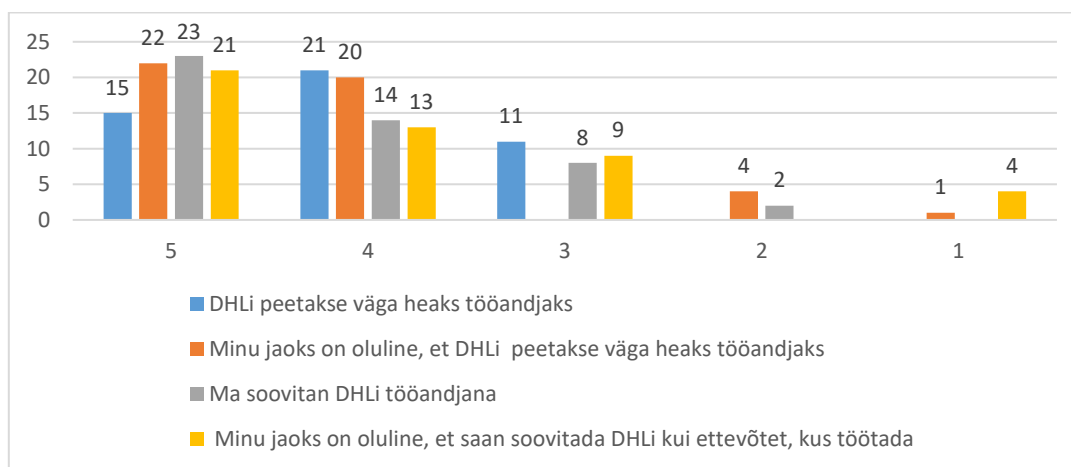
töötaja staaž on alla 1 aasta, üheksal töötajal 5-10 aastat ning kümnel vastajal oli kogunenud tööstaaži üle 10 aasta.

2.3 Sisekeskkonnatulemuste analüüs

Ankeedis esitati töötajatele 48 väidet kus paluti anda neil hinnang väitele ja selle olulisusele. Vastavalt analüüsi tulemustele ja teooriale valis töö autor välja 22 olulisemat väidet millele ta keskendus järgnevas analüüsis. Küsimustik sisaldas väiteid ettevõtja kui tööandja kohta, töötajate palga, suhete juhtkonnaga ja kolleegidega ning töötaja enda töökohta.

Töötajate hinnang ettevõtte mainele

Sisemise turunduse eesmärk on, et töötajad oleksid ettevõtte väärtuste edasikandjad välisel turul mängides olulist rolli maine kujundamisel. Maine on oluline faktor potentsiaalsete töötajate leidmisel ja olemasolevate töötajate hoidmisel. Kui töötaja on uhke oma tööandja üle siis seda head mainet ja väärtusi levitab ta ettevõtte välisturule. Küsimuste eesmärk on välja selgitada kuidas suhtuvad DHL Logistics Estonia OÜ töötajad ettevõtte mainesse. Autor esitas kaks väidet “DHLi peetakse väga heaks tööandjaks ja see on oluline mulle” ja “ ma soovitan DHLi tööandjana ja see on oluline mulle”, selleks et uurida kuidas töötajad hindasid DHL Logistics Estonia Oü mainet. Vastuste tulemused on toodud joonisel (vt Joonis 3).



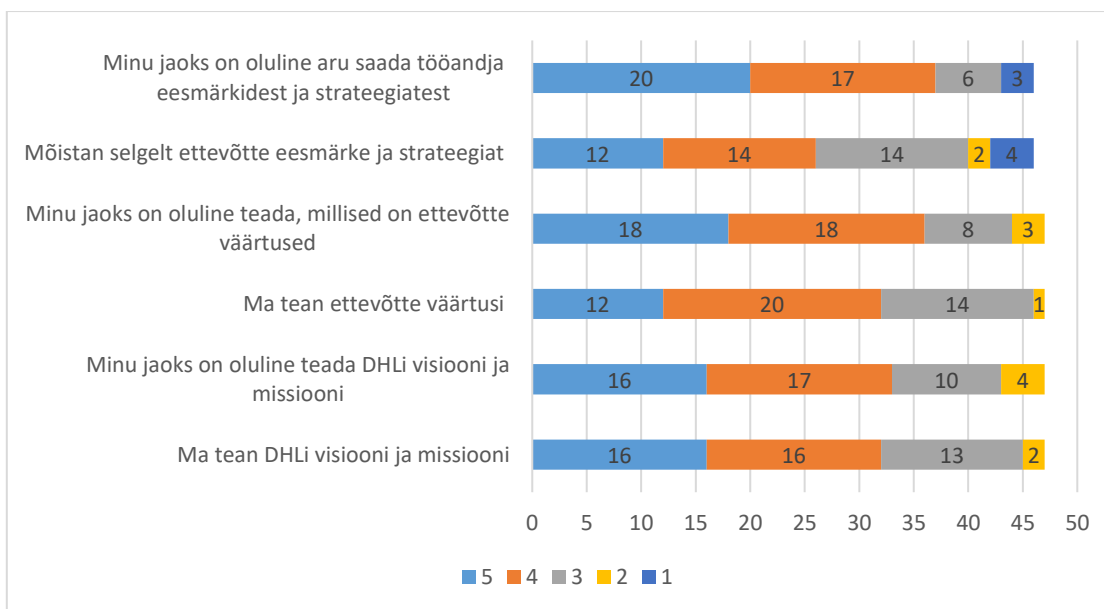
Joonis 3. Töötajate hinnang ettevõtte mainele ja ettevõtte soovitamisele

Allikas: Autori arvutused

Vastustest selgub, et 36 inimest peavad ettevõtte mainet pigem heaks ja sama palju inimesi ka soovitaks DHLi kui tööandjat. See on 77 % vastanutest. 11 inimest ei osanud hinnata väidet ja 2 inimest pigem ei soovitaks DHLi kui tööandjat. Ligi 90% vastanute jaoks on oluline, et ettevõtet kus ta töötab peetakse väga heaks tööandjaks. Oma tööandja soovitamise võimalust pidas oluliseks 72% vastanuid. Tulemus on positiivne ja DHLi juhtkond võib olla rahul ettevõtte mainega töötajate silmis ja millisena nad edastavad seda ettevõtte välistele turgudele.

Hinnang ettevõtte missiooni ja visiooni, väärtuste ning eesmärkide teadlikkusele

Ettevõtte missioonil ja visioonil ning väärtuste teadvustamine igale töötajale peaks olema ettevõtte sees oluline. Nende järgi saavad töötajad juhendada otsuste tegemisel, need inspireerivad olema tootlikumad, suurendavad fookust ja ühiseid eesmärke ning on abiks standardite määramisel. Järgnevate küsimuste eesmärk on välja selgitada kuidas töötajad teavad ettevõtte missiooni ja visiooni ning väärtusi. Töö autor esitas kolm väidet “Ma tean DHLi missiooni ja visiooni ja mulle on see oluline”, “Ma tean ettevõtte väärtusi ja mulle on see oluline” ja “Mõistan selgelt ettevõtte eesmärke ja strateegiat ja kas see on oluline mulle”, et selgitada töötajate missiooni ja visiooni, väärtuse ning eesmärkide teadlikust ja olulisust. Tulemused on väljatoodud joonisel (vt joonis 4).



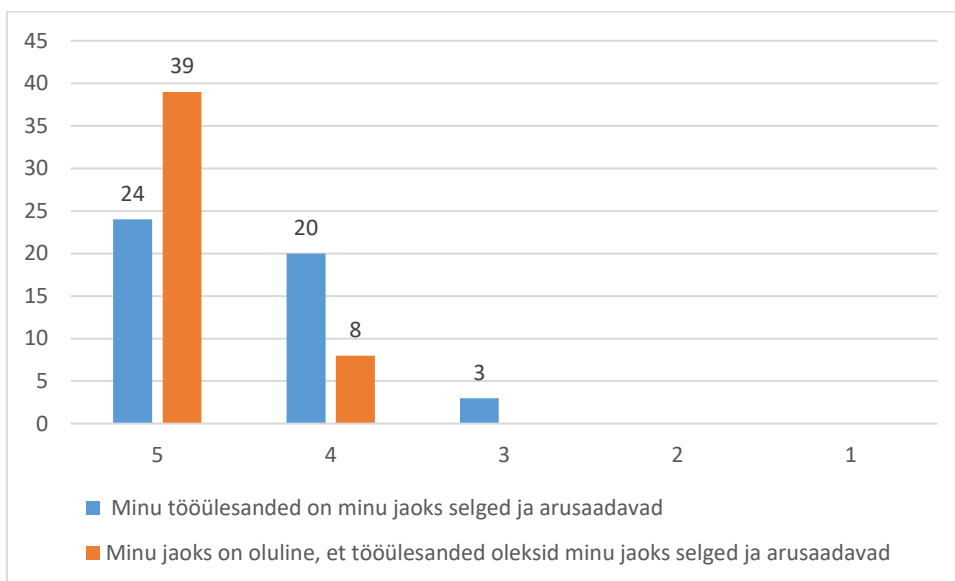
Joonis 4. Hinnang ettevõtte missiooni ja visiooni, väärtuste ning eesmärkide teadlikkusele

Allikas: Autori arvutused

Vastuste analüüsist selgub, et 47-st töötajast ei tea 15 töötajat ettevõtte visiooni ja missiooni ning väärtusi ja veel suurem teadlikuse puudujääk on ettevõtte eesmärkide ja strateegiate selguses, kus 20 inimest ei andnud positiivset vastust. See on ligi 43 % vastanutest. Tulemust võib pidada kesiseks, sest sisemise turunduse kontseptsiooni järgi peaks ettevõtte juhid selgelt edastama töötajatele eesmärke, strateegiat, missiooni ja väärtusi, sest töötajad on selle otsesed edasi kandjad välisele turule.

Arusaam töökorraldusest osakonnas ja tööülesannetest

Selge arusaam töökorraldusest ja tööülesannetest aitab kaasa töötaja eneseteadlikusele ettevõttes, mis sisemise turunduse kontseptsiooni kohaselt omab rolli motivatsiooni ja rahulolu tekkimisel. Kui töötajatel on selged eesmärgid ja tööülesanded on nad fokuseeritud saavutamaks ettevõtte eesmärke. Töö autor esitas kaks väidet “Minu tööülesanded on minu jaoks selged ja arusaadavad” ja “Mulle on töökorraldus ja reeglid arusaadavad ning see on oluline mulle”, et selgitada välja kui selged on tööülesanded ja töökorraldus töötajate jaoks. Tulemused on toodud allpool joonisel 5.

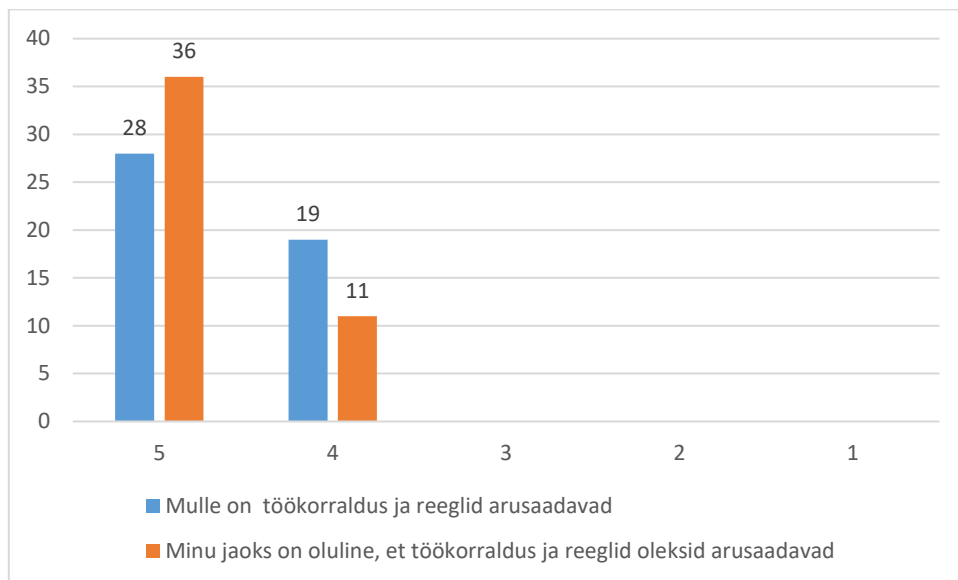


Joonis 5. Töötajate hinnang tööülesannete selgusele ettevõttes

Allikas: Autori arvutused

Tööülesannete selguse hinnangu väide (vt joonis 5) andis üldiselt positiivse tulemuse, kus 47-st vastanut ainult kolm ei osanud vastata kui selged on nende tööülesanded. Kõik need kolm inimest olid juhtkond/finants/administratiiv osakonnast seega selle osakonna juhil tuleks oma alluvatele

selgemalt kommunikeerida tööülesandeid. Tööülesannete mitte tundmine võib mõjuda halvasti töötaja motivatsioonile ja hajutada tema pühendumist eesmärkide saavutamiseks.



Joonis 6. Hinnang töökorralduse selgusele ettevõttes

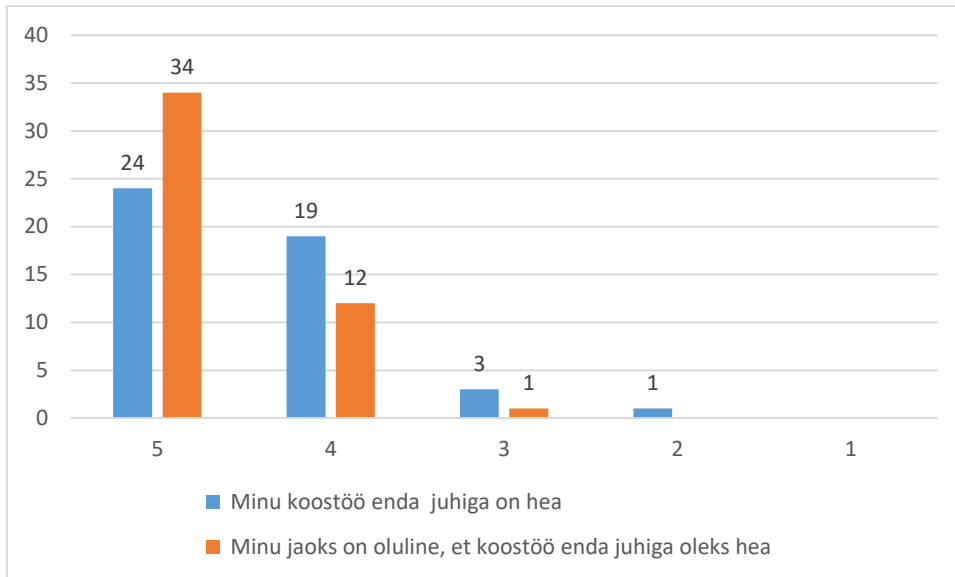
Allikas: Autori koostatud

Töökorralduse ja reeglite selgitamisega on DHL Logistics Estonia OÜ piisavalt teadvustatud ja kõik vastanud andsid selle küsimusele positiivse vastuse. Ära võib mainida, et ka kõik vastanud töötajad pidasid seda oluliseks küsimuseks enda seisukohalt.

Koostöö teistega ettevõttes

Selleks, et saavutada meeskonnana head tulemused on vaja head töötajate vahelist koostööd.

Sisemise turunduse kontseptsiooni põhimõttel peaksid ettevõtte kõik osakonnad töötama ühtsena, et saavutada seatud eesmärgid. Ühtse sõnumi välja saatmine välistele turgudele on kliendisuhete seisukohalt väga oluline. Hea koostöö osakondade vahel on oluliseks teguriks positiivse lõpptulemuse saavutamiseks. Autor esitas töötajatele kaks väidet, “Minu koostöö enda juhiga on hea ja see on oluline mulle” ja “Osakondade vaheline koostöö on hea ja see on oluline mulle”, Tulemused on toodud allpool joonistel. (Vt joonis 7 ja 8)

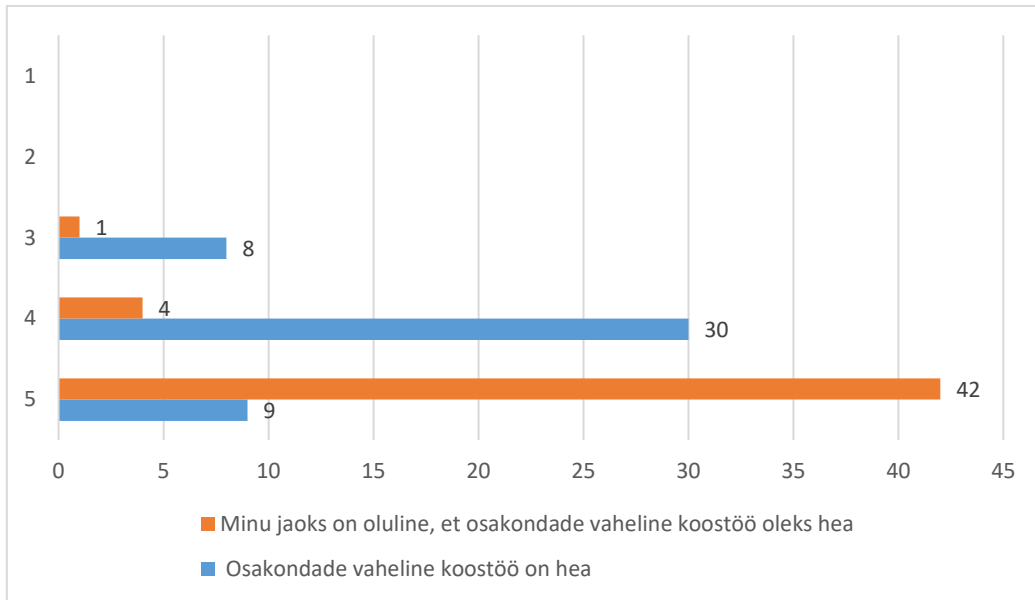


Joonis 7. Töötajate hinnang koostööle enda juhiga

Allikas: Autori arvutused

Koostöö enda juhiga hindas pigem heaks 91% vastanuid, mis tähendab, et töötajad on rahul enda juhtidega. Oli ainult üks vastaja, kes hindas ekspedeerijate/klienditeeninduse osakonnas oma koostööd pigem halvaks. Kolm inimest ei osanud hinnata koostööd. Head koostööd pidasid oluliseks 98% vastanuid töötajaid seega on sellel oluline roll nende rahuolus.

Osakonda vahelise koostöö (vt joonis 7) küsimust pidas väga oluliseks enda jaoks 98% vastajatest ja pigem oldi nõus sellega, et koostöö osakondade vahel on hea. 83 % vastanuid andis positiivse vastuse väitele ja kaheksa vastajat ei osanud hinnata väidet. Hea koostöö tagab efektiivse ja kontrollitud tee ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Kogu organisatsioon peab töötama ühtsena.

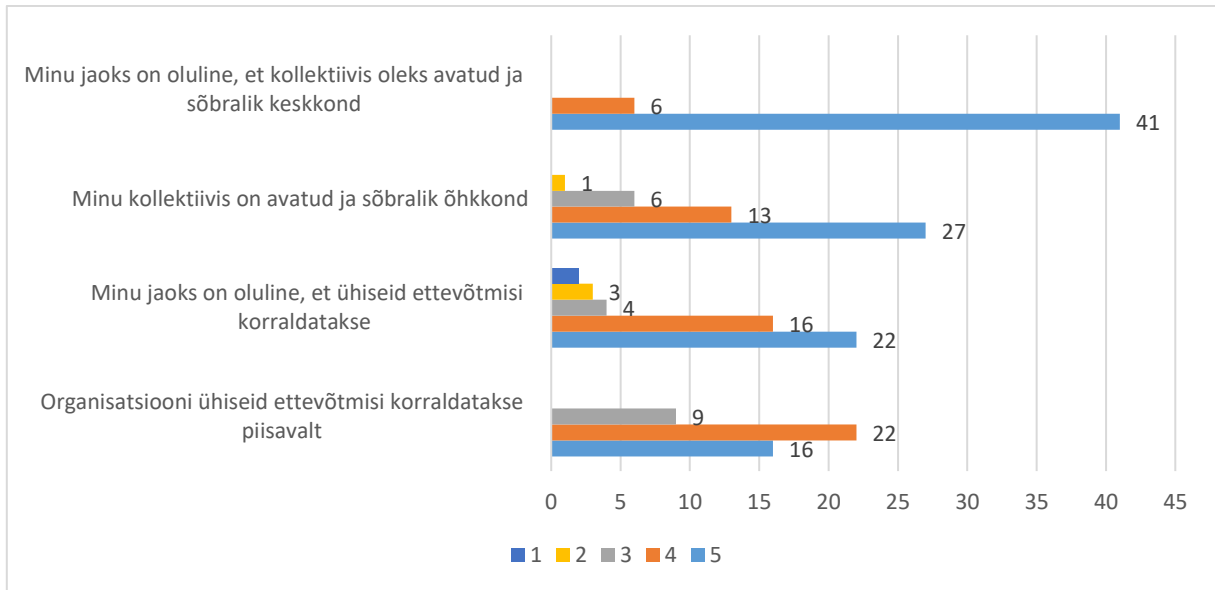


Joonis 8. Töötajate hinnang osakondade vahelisele koostööle

Allikas autori arvutused

Lugupidav ja usalduslik keskkond

Kui töötajad väärtustavad keskkonda ja kolleege nende ümber siis kasvab nende rahulolu ja motivatsioon tööd teha ning paranevad töötulemused. See aitab kaasa ka kogu ettevõtte tulemuste kasumlikkusele. Küsimused selgitavad kuidas ettevõtte suhtub oma siseklientidesse ja usalduslik keskkond on hea koostöö aluseks. Autor esitas vastamiseks kaks väidet, “Minu kollektiivis on avatud ja sõbralik keskkond ja see on oluline mulle” ja “Minu kollektiivis valitseb üksteisesse lugupidav suhtumine ja see on oluline mulle”, et selgitada milliseks peavad keskkonda ettevõtte töötajad. Tulemused on esitatud joonisel (vt joonis 8)



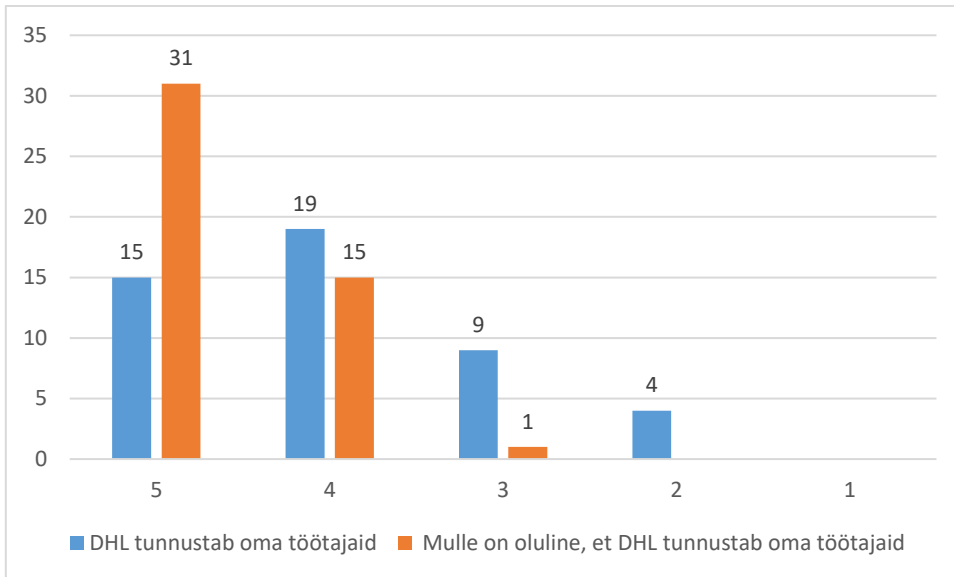
Joonis 9. Töötajate hinnang sisekeskkonnale ettevõtte kollektiivis

Allikas: Autori arvutused

Sõbraliku avatud keskkonda ja lugupidavat suhtumist üksteisesse pidasid oluliseks enda jaoks kõik vastanud ettevõtte töötajad. Vastajatest 85% olid pigem nõus, et kollektiivis on sõbralik ja avatud keskkond ning 94% vastanutest pigem oli nõustusid väitega, et ettevõttes valitseb lugupidavsuhtumine üksteisesse. Ühe töötaja hinnang oli negatiivne. Kuus inimest ei osanud anda hinnangut väitele keskkonna kohta ja kolm inimest lugupidava suhtumise kohta.

Tunnustamine

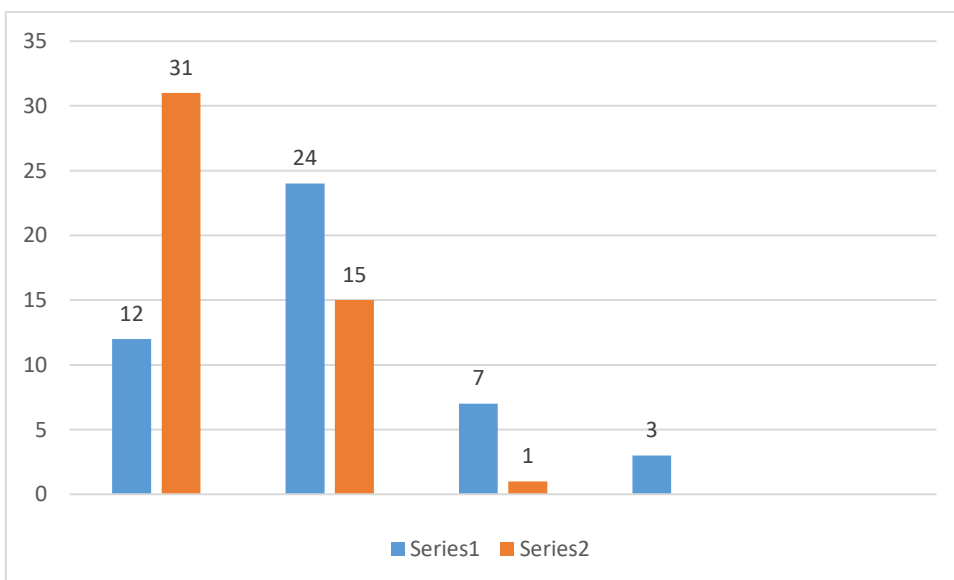
Hea töö eest tunnustamine on oluline töötajate motiveerimisel iga päevaselt ja suurendab tööst saadavat rahuolu ning innustab töötajaid saavutama veel paremaid tulemusi. Töö autor esitas kaks väidet tunnustamise kohta, “DHL tunnustab oma töötajaid ja see on oluline mulle” (vt joonis 9) ja “Minu otsene juht tunnustab oma alluvaid hea töö eest ja see on oluline mulle” (vt joonis 10), et hinnata tunnustamist nii ettevõtte kui ka osakonna tasandil. Küsimuse tulemused on esitatud joonistel.



Joonis 10. Töötajate hinnang tunnustamisele ettevõtte poolt

Allikas: Autori arvutused

Ettevõtte tasandil tunnustamise väitele vastanutest 72% leidis, et DHL tunnustab neid piisavalt tehtud töö eest ja 19% vastanutest ei osanud seda hinnata (vt joonis 9). Neli vastajat andsid negatiivse hinnangu väitele. Tunnustamine on töötajate jaoks oluline motiveeriv tegur.



Joonis 11. Töötajate hinnang oma juhi tunnustamisele

Allikas: Autori arvutused

Vastanutest 76% leidis, et nende juht tunnustab neid piisavalt hea töö eest ja 6,4% vastanutest pigem ei olnud nõus selle väitega. Seitse vastajat ei osanud oma hinnangut anda. Kuna oli ka väitele negatiivseid vastuseid toob töö autor all olevas tabelis (vt Tabel 1) välja osakondade kaupa töötajate hinnangud

Tabel 1. Osakondade kaupa töötajate hinnang oma juhi tunnustamisele

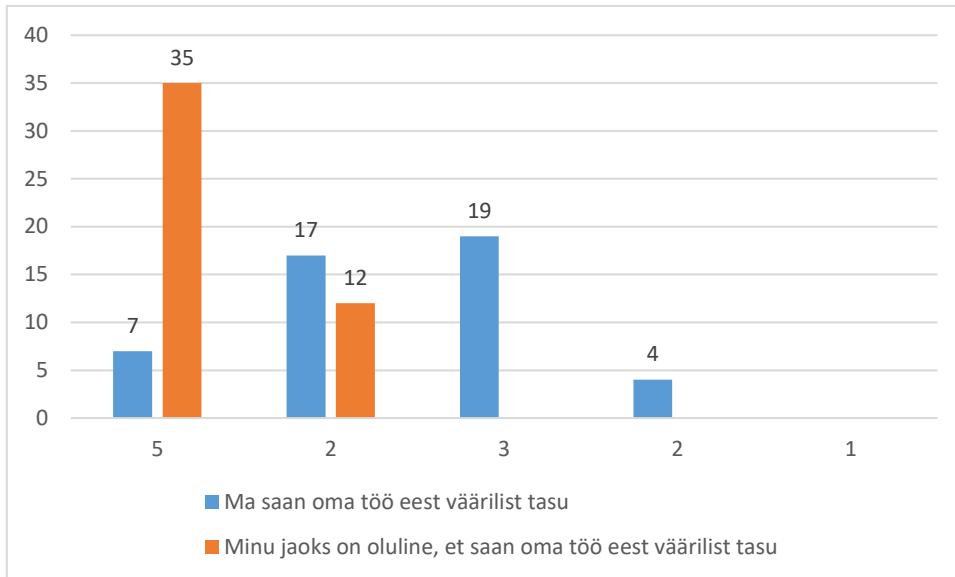
	Nõustun täielikult	Pigem olen nõus	Ei oska öelda	Pigem ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
Ekspedeerimis/klienditeenindus	9	10	3	2	0
Juhtkond/finants/admin osakond	5	3	4	2	0
Terminal/ladu	1	6	2	0	0

Allikas: autori arvutused

Tabelist (vt Tabel 1) tuleb välja, et ekspedeerimis/klienditeeninduse ja juhtkond/finants/admin osakonnas on töötajaid, kes tunnevad, et neid ei tunnustata piisavalt hea töö eest. Võib eeldada, et nende töötajate motivatsioon ja tahe saavutada tulemust on madal. See võib vähendada ettevõtte edukust eesmärkide saavutamisel.

Õiglane töötasu ja hüvitised

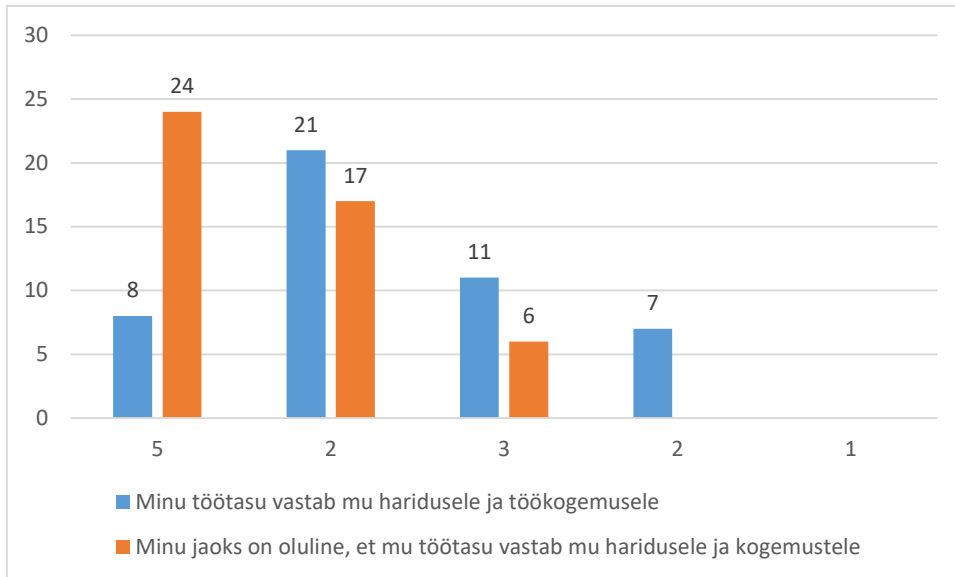
Levinud on arvamus, et töötasu motiveerib kõige paremini töötajaid oma tööd tegema. Palk on küll töötajate jaoks oluline, aga näiteks palgakasvu mõju motivaatorina on lühiajaline. Motiveerimisel võivad palju olulisemat rolli mängida mitterahalised hüvitised nagu näiteks spordikompensatsioon, autokompensatsioon, töövahendid jm. Järgnevate väidetega, “Ma saan oma töö eest väärilist tasu ja see on oluline mulle” ja “Minu töötasu vastab mu haridusele ja töökogemusele ning see on mulle oluline” ning “Ma olen rahul, mis lisahüvesid ettevõtte pakub ja see on oluline mulle” soovis autor uurida, kas töötajad on rahul enda kompetentside ja töö eest saadava tasuga ning kuidas nad hindavad mitterahalisi hüvitisi. Tulemused on toodud järgnevatel joonistel.(vt joonis 12, 13, 14)



Joonis 12. Töötajate hinnang töö eest väärilise tasu saamise kohta

Allikas: Autori arvutused

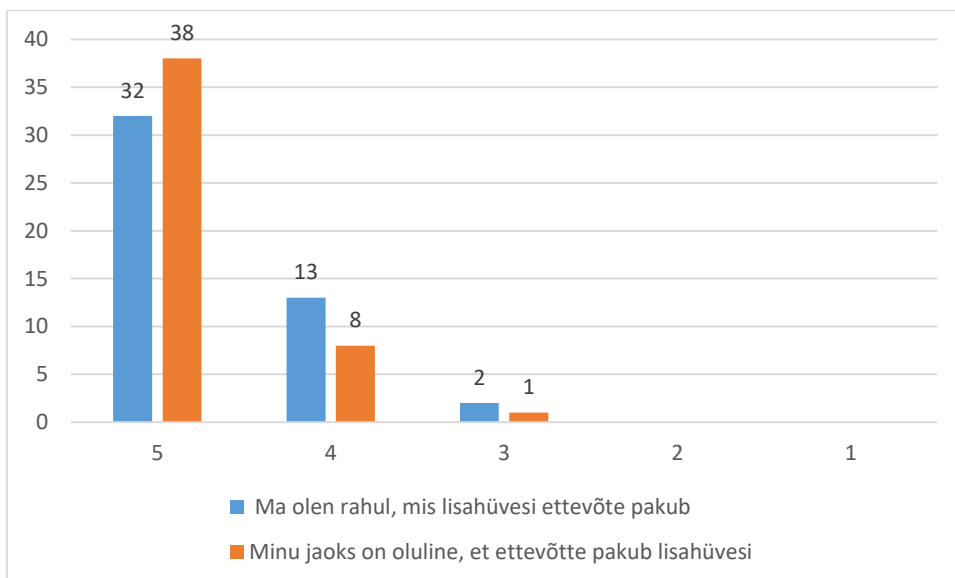
Tulemustest selgub, et kõigi vastanute jaoks on õiglase töötasu saamine oluline. Seitse inimest ehk 15 % nõustusid täielikult, et saavad väärilist tasu tehtud töö eest. 18 inimest ehk 38% olid arvamusel, et nad pigem saavad õiglast töötasu ja 19 inimest 40,5% ei osanud öelda kas saadav töötasu on õiglane või mitte. Neli inimest ehk 8,5% tundis, et nende töötasu ei ole tehtava töö eest vääriline. Tulemused on väljatoodud joonisel (vt joonis 12).



Joonis 13. Töötajate hinnang töötasu vastavusest haridusele ja töökogemusele

Allikas: Autori arvutused

Vastanud töötajad hindavad kõrgelt oma kompetentse ja peavad neid oluliseks, et saada õiglaselt tasustatud. Vastanutest 62% leidsid, et nende töötasu vastab haridusele ja kogemusele ja 15% vastajatest pigem ei olnud nõus selle väitega. 23% vastanutest ei osanud hinnata oma hariduse ja töökogemuse ning töötasu vastavust.



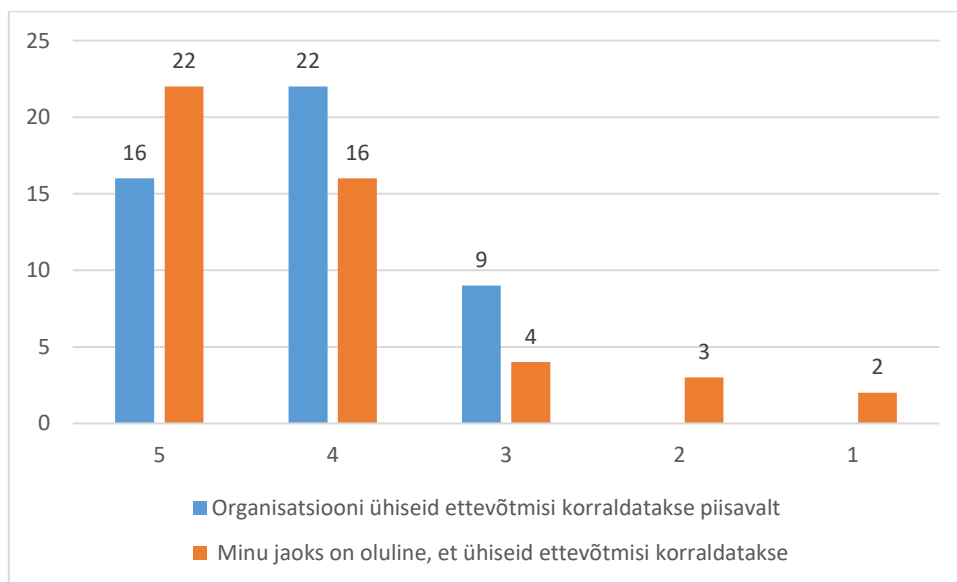
Joonis 14. Töötajate hinnang lishüvede rahulolule

Allikas: Autori arvutised

Vastanute 96% (vt joonis 14) on rahul milliseid mitterahalisi hüvitisi DHL Logistics Estonia Oü pakub, et motiveerida oma töötajaid paremini töötama. Tulemusega võib rahule jääda ning võib öelda, et ettevõttes kasutatav mitterahaline hüvituste süsteem õigustab ennast. Kõik vastanud pidasid mitterahalisi hüvitisi ka enda jaoks oluliseks teguriks rahulolu tekitamisel.

Ühisüritused

Ettevõtte töötajate ühisürituste korraldamine annab töötajatele võimaluse suhelda väljaspool töökeskkonda, kus nad õpivad üksteist paremini tundma luues nii hea meeskonnatunde ja soodustades paremat koostööd. Ühisüritustel osalemine näitab ka töötajate suhtumist ja kas nad on nõus panustama ettevõttesse ka väljaspool töökeskkonda. Väite “Organisatsiooni ühiseid ettevõtmisi korraldatakse piisavalt” eesmärk oli välja selgitada, kas ettevõttes korraldatakse piisavalt ühisüritusi.



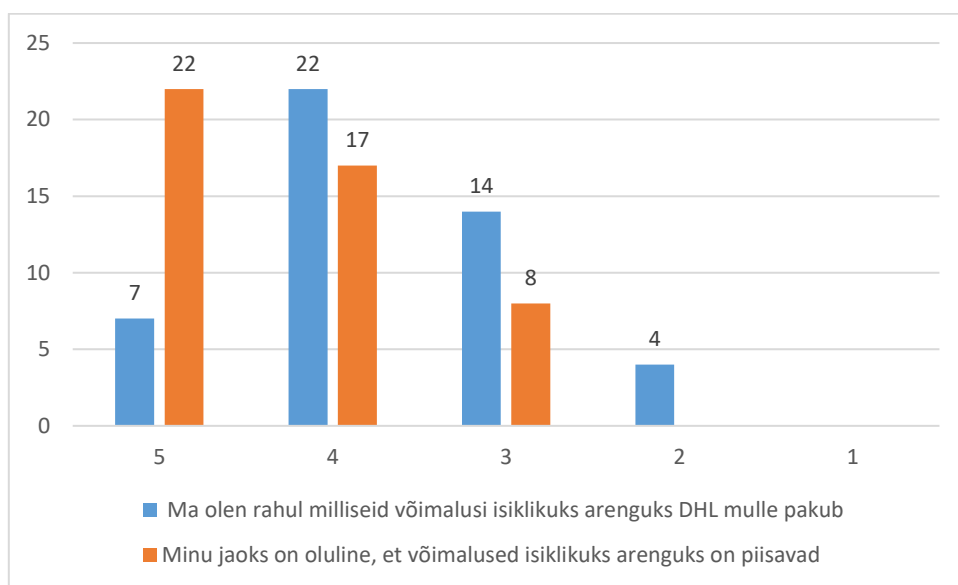
Joonis 15. Töötajate hinnang ühisettevõtmiste korraldamisele

Allikas: Autori arvutised

Vastuste põhjal (vt joonis 14.) võib öelda, et ettevõtte ühisüritused on olulised 81% töötajate jaoks. 10,5% vastanuid leiab, et need pole üldse olulised nende jaoks. Vastuste järgi korraldatakse piisavalt ühisüritusi 81% töötajate jaoks, 9% vastanute ei osanud öelda oma hinnangut. Tulemusi võib pidada positiivseks.

Eneseteostus vajaduse rahuldamine

Eneseteostuse vajaduse rahuldamine võib olla paljude töötajate jaoks oluline tegur töökoha valikul või põhjus töökoha vahetamiseks. Koolitus ja arenguvõimaluste pakkumine on võimalus siduda töötajaid pikemaks ajaks enda külge. Väidete “Ma olen rahul milliseid võimalusi isiklikuks arenguks DHL mulle pakub ja see on oluline mulle ja “Ma saan osaleda tööks vajalikel koolitustel ja treeningutel ning see on oluline mulle” ning “Mu töö on eneseteostus võimalust pakkuv ja see on oluline mulle”, eesmärk oli välja selgitada, kuidas töötajad hindavad oma arengu ja eneseteostusvõimalusi ettevõttes. Tulemused on väljatoodud joonistel (vt joonis 14 ja 15) allpool



Joonis 16. Töötajate hinnang isikliku arengu võimalustele

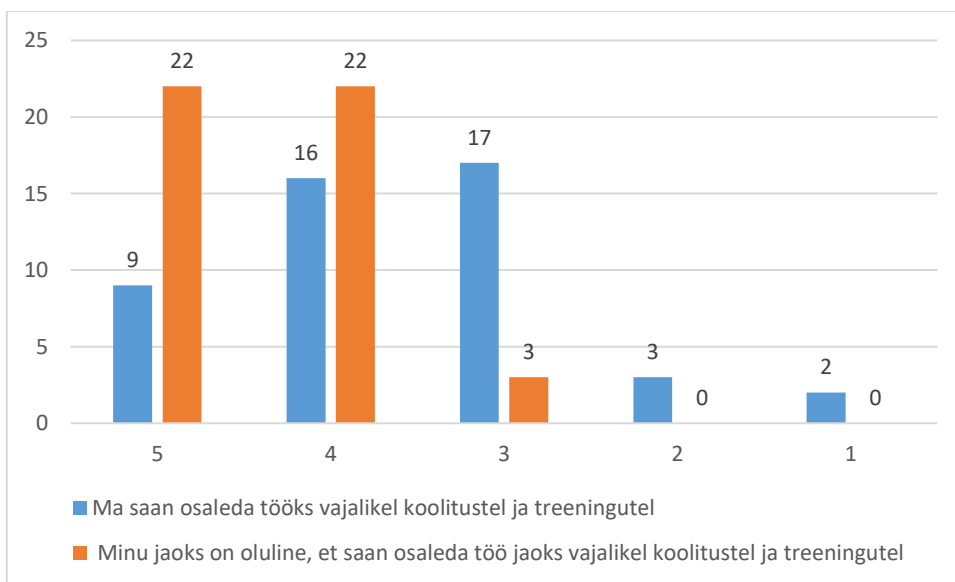
Allikas: Autori arvutused

Isikliku arengu võimalusi pidas oluliseks 83% vastanuid. Olemasolevate arenguvõimalustega oli rahul 62,5% ja pigem mitte rahul 8% vastanuid. 29% vastanuid ei osanud hinnata oma võimalusi. Allolevas tabelis (vt Tabel 2) toob töö autor välja töötajate hinnangud osakondade kaupa. Tabel 2. Isiklikud arenguvõimalused osakondade kaupa.

	Nõustun täielikult	Pigem olen nõus	Ei oska öelda	Pigem ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
Ekspedeerimis/ klienditeenindus	3	10	8	3	0
Juhtkond/finants/ admin osakond	3	6	4	1	0
Terminal/ladu	1	6	2	0	0

Allikas: Autori arvutused

Tulemustest osakondade kaupa (vt Tabel 2) selgub, et ekspedeerijate ja klienditeeninduse osakonnast kolm inimest ja juhtkond/finants/admin osakonnast üks inimene leiab, et neil pole piisavalt arenguvõimalusi ettevõttes. Nende inimeste motivatsioon saavutada eesmärke võib olla madal, sest nad ei näe võimalusi kuhugi jõuda oma tööga..



Joonis 17. Töötajate hinnang väitele osalemine vajalikel koolitustel ja treeningutel

Allikas: Autori arvutused

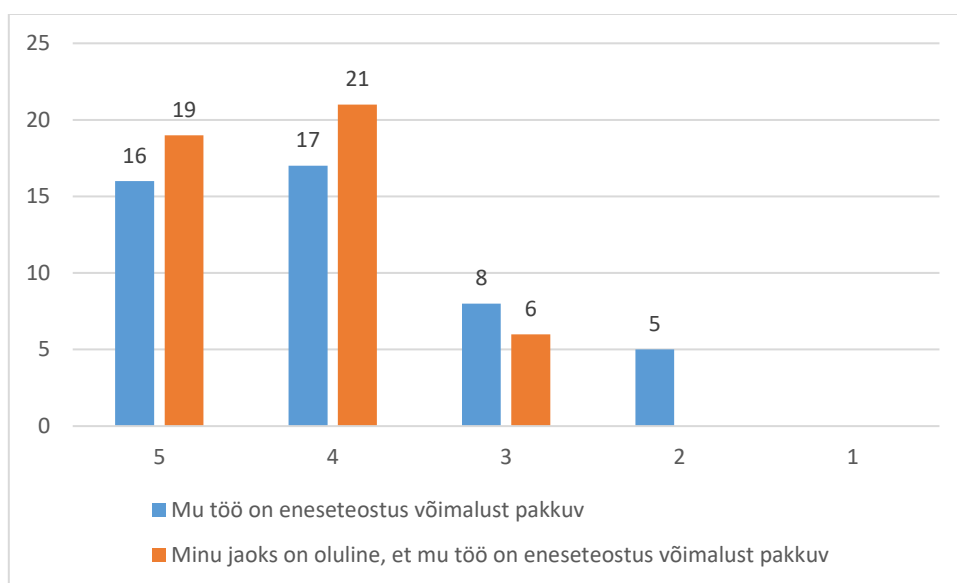
Tööks vajalikel koolitustel ja treeningutel osalemine on oluline 94% vastanutest, aga ainult 53% töötajatest olid rahul kui palju hetkel koolitusi ja treeninguid korraldatakse. Koolituste ja treeningute korraldamisega pigem mitte rahul oli 10% vastanuid ja 36% ei osanud oma hinnangut anda. Allolevas tabelis (vt tabel 2) toob töö autor välja hinnangud koolitustel ja treeningutel osalemise kohta osakondade kaupa.

Tabel 3. Kuidas hindavad töötajad koolitustel ja treeningutel osalemist osakondade kaupa

	Nõustun täielikult	Pigem olen nõus	Ei oska öelda	Pigem ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
Ekspedeerimis/klienditeenindus	5	13	4	2	0
Juhtkond/finants admin osakond	3	1	7	1	2
Terminal/ladu	1	2	6	0	0

Allikas: Autori arvutused

Osakondade kaupa koolitustel ja treeningutel osalemise väite tulemuste analüüsimisest selgub, et ekspedeerijate klienditeeninduse osakonnas kaks inimestest leiavad, et neid ei koolitada piisavalt ja kogu ettevõttes vähemalt 5 inimestest leiavad, et osalevad koolitustel ja treeningutel vähe. See on ligi 11% töötajatest. Koolitused on üks olulise eneseteostuse võimalusi töötajate jaoks.



Joonis 18. Töötajate hinnang väitele, kas mu töö on eneseteostust pakkuv

Allikas: autori arvutused

Eneseteostus võimaluse olemasolu on oluline 85% vastanutest ja 70% vastanuid on rahul hetke võimalustega ettevõttes. 10% töötajaid pigem ei olnud nõus väitega ja tundsid, et neil pole piisavalt võimalusi eneseteostuseks. Tabelist osakondade kaupa eneseteostuse võimalusi analüüsid selgus ekspedeerijate/klienditeenindus osakonnas on kõige rohkem mitte rahul olevaid töötajad. 23 vastanust

viis töötajat leidis, et neil pigem pole piisavalt võimalusi eneseteostuseks. Tabel 4. Eneseteostus võimaluse hinnangud osakondade kaupa

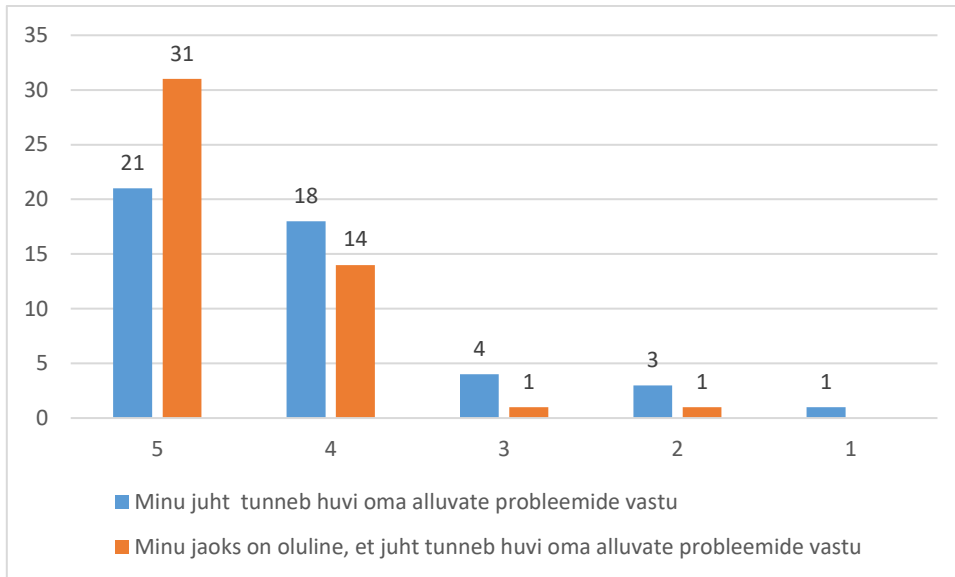
	Nõustun täielikult	Pigem olen nõus	Ei oska öelda	Pigem ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
Ekspedeerimis/klienditeenindus	7	8	5	3	0
Juhtkond/finants/admin osakond	8	3	1	2	0
Terminal/ladu	1	6	2	0	0

Allikas: Autori arvutused

Tulemuste analüüs osakondade kaupa näitab, et kolmel töötajal ekspedeerimis/klienditeeninduse ja kahel töötajal juhtkond/finants/admin osakonnast pole piisavalt eneseteostusvõimalust. Eneseteostus on oma annete või potentsiaali täitmine ja selle vajaduse rahulolu mitte saavutamine tähendab madalat motivatsiooni.

Juhitoetus ja tagaside

Tagaside ei pea alati tähendama kriitikat kui midagi on valesti vaid ka näiteks toetust ja kinnitust, et ollakse õigel teel. Töötajad vajavad toetavaid ja usalduslike arutelusid kuidas saaks paremini saavutada organisatoorseid eesmärke. Väidete, “Minu juht tunneb huvi alluvate probleemide vastu ja see on oluline mulle” ja “Minu juht oskab alluvaid juhendada ja see on oluline mulle”, eesmärk on välja selgitada kuidas juhid tunnevad huvi alluvate probleemide vastu ning kas juhendamine on piisaval tasemel. Tulemused on toodud välja allpool joonistel (vt joonis 19 ja 20) ja osakondade kaupa tabelis (vt Tabel 5)



Joonis 19. Töötajate hinnang väitele kuidas juht tunneb huvi alluvate probleemide vastu

Allikas: Autori arvutused

Tulemuste analüüs näitas, et ligi 96% vastanute jaoks on oluline kui nende juht tunneb huvi probleemide vastu. Pigem mitte oluliseks ja vastata mitte osanuid oli 2%. Tulemused näitasid, et oma juhi huviga oma töötajatesse on rahul 83% vastanuid. Ligi 8 % vastanuid ei osanud öelda oma hinnangut ja 8,5% andis negatiivse vastuse väidetele. Töötajad vajavad juhi suunamist ja julgustust, et nad on õigel teel.

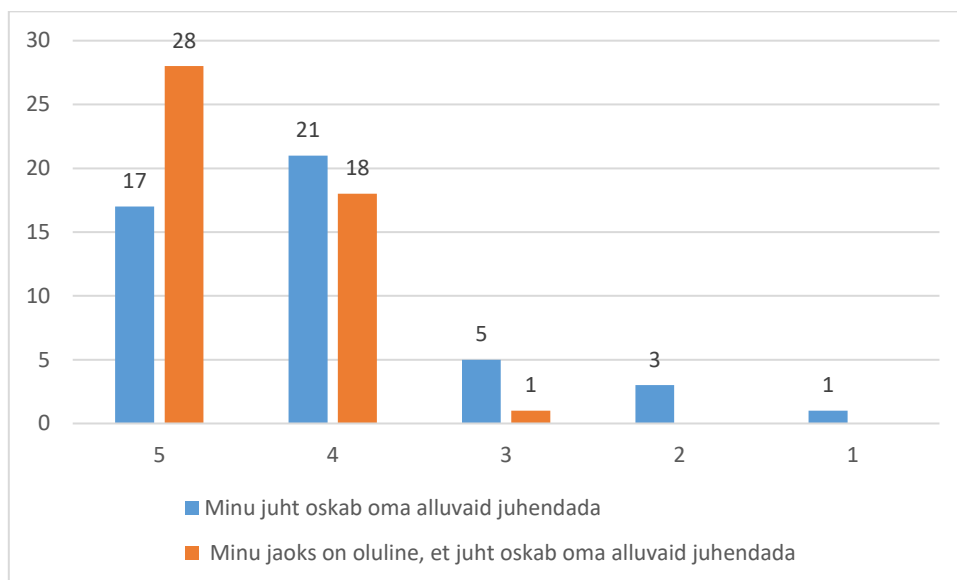
Tabel 5. Hinnang väitele kuidas juht tunneb huvi alluvate probleemide vastu osakondade kaupa

	Nõustun täielikult	Pigem olen nõus	Ei oska öelda	Pigem ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
Ekspedeerimis/ klienditeenindus	16	4	3	1	0
Juhtkond/finants/ admin osakond	4	6	1	2	1
Terminal/ladu	1	8	0	0	0

Allikas: Autori arvutused

Tabelis (vt tabel 5) väljatoodud tulemused osakondade kaupa näitas, et on rahulolematuid töötajaid ekspedeerimise/klienditeenindus ja juhtkond/finants/admin osakonnas, kus juhid ei tunne oma

alluvate vastu piisavalt huvi. Juhtkond/finants/admin osakonnas on neid töötajaid 21% vastanutest Terminal/ladu osakonna töötajad hindasid antud väidet kõik positiivselt.



Joonis 20. Tööjate hinnang väitele, kas juht oskab oma alluvaid juhendada

Allikas: autori arvutused

Oma juhi võimet alluvaid juhenda pidas oluliseks enda jaoks 98% vastanuid ja oli ainult üks töötaja kes ei osanud oma seisukohta öelda. Mitte oluliseks ei pidanud seda mitte ükski töötaja.

Väitega “minu juht oskab oma alluvaid juhendada” oli täielikult nõus või pigem nõus 83% vastanuid. 10,5% vastanuid ei osanud hinnata ja 8,5% pigem ei olnud nõus. Selleks, et alluvad julgeksid vastuvõtta otsuseid iseseisvalt tuleb neid juhendada ja julgustada seda tegema.

Tabel 6. Hinnang juhi oskusele alluvaid juhendada

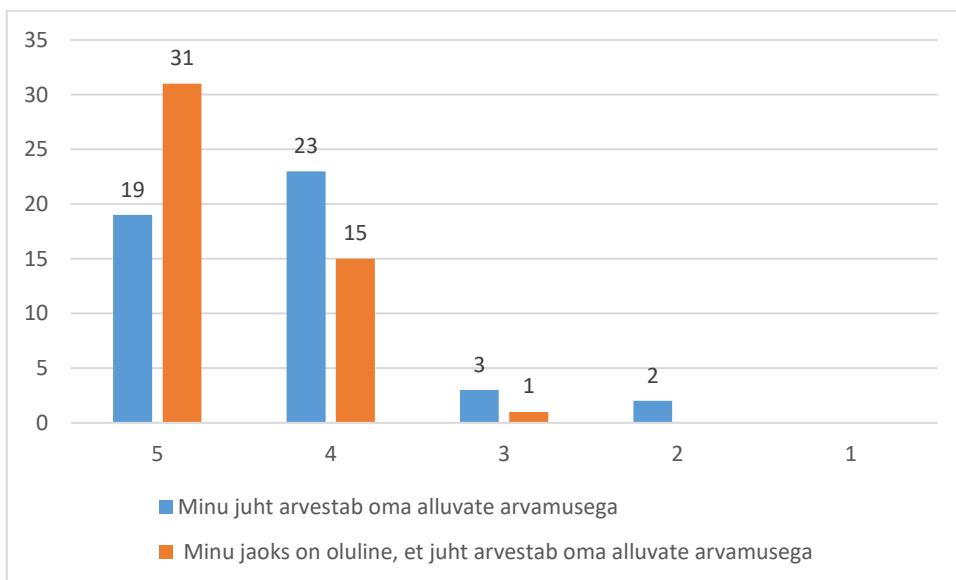
	Nõustun täielikult	Pigem olen nõus	Ei oska öelda	Pigem ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
Ekspedeerimis/ klienditeenindus	11	9	3	0	1
Juhtkond/finants/ admin osakond	5	6	0	3	0
Terminal/ladu	1	6	2	0	0

Allikas: Autori arvutused

Osakondade kaupa vastuseid analüüsid selgus, et juhtkond/finants/admin osakonnas 21% ei ole rahul oma juhi juhtimisoskusega ja ekspedeerimis/klienditeenindus osakonnas üks töötaja ehk 4 % vastanutest. Ekspedeerimis/klienditeenindus ja terminal/ladu osakonnas olid kõige positiivsemad vastused, kus vastavalt 95% ja 80% vastanuid olid pigem nõus või täielikult nõus väitega.

Mõjuvõim ja volitused

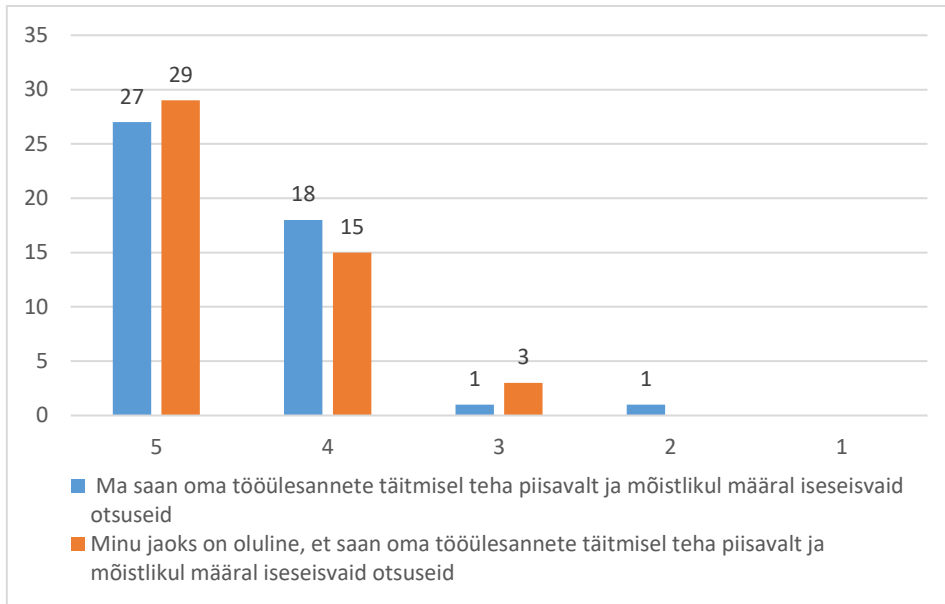
Sisemise turunduse teooria järgi on üks võimalus töörahulolu saavutada andes töötajatele suuremad volitused ja mõjuvõim ning see läbi luua parem teenuste kvaliteet. Tänu suuremale vastutusele teadvustavad töötajad oma rolli ja väärtust ettevõttes ning on rohkem motiveeritud saavutama ettevõtte eesmärgi. Antud väidete, “Minu juht arvestab oma alluvate arvamusega ja see on oluline mulle” ja “Ma saan oma tööülesannete täitmisel teha piisavalt ja mõistlikul määral iseseisvaid otsuseid ja see on mulle oluline”, eesmärk oli uurida kas töötajad tunnevad, et nad on piisavalt kaasatud ja kas neil võimaldatakse osaleda ettevõtte jaoks tähtsate otsuste tegemisel. Tulemused on toodud joonistel (vt joonis 21 ja 22).



Joonis 21. Töötajate hinnang väitele kas juht arvestab oma alluvate arvamusega

Allikas: autori arvutused

Töötajate vastustest selgub, et 98% vastanuid hindab väidet oluliseks teguriks enda jaoks. Vastanutest ligi 90% leidis, et nende arvamusega arvestatakse otsuste tegemisel ja ainult 4% pigem ei ole nõus väitega ehk kaks töötajat ei ole nõus. Kolm vastanut töötajaid ei osanud hinnata väidet.



Joonis 22. Töötajate hinnang väitele kas nad saavad tööülesannete täitmisel teha piisavalt ja mõistlikul määral iseseisvaid otsuseid

Allikas: autori arvutused

Väitega “Ma saan oma tööülesannete täitmisel teha piisavalt ja mõistlikul määra iseseisvaid otsuseid ja see on oluline mulle” oli täielikult nõus 27 vastajat, mis on 57% kõigist vastajatest. Pigem nõus oli 18 vastajat ehk 38% ja üks töötaja ehk 2% pigem ei olnud nõus. kolm töötajat ei osanud väidet hinnata. Tulemused on toodud joonisel.(vt joonis 22)

Jooniste ja tabelite põhjal teeb töö autor järgmises peatükis järeldused ja ettepanekud sisemise turunduse seiskohalt.

2.4 Järeldused ja ettepanekud sisemise turunduse rakendamise võimalustest DHL Logistics Estonia OÜ-s

Antud peatükis võtab töö autor kokku uuringu käigus saadud tulemused ja teeb neist järeldused. Ankeetküsitluse eesmärk oli selgitada töötajate hinnangud ettevõtte sisekeskkonna tegurite kohta ja

teha uuritavale ettevõttele kitsaskohtade likvideerimiseks ettepanekud. Järeldused ja ettepanekud tehakse esimeses peatükis kirjeldatud teooria ja uuringutulemuste põhjal.

1. Ettevõtte maine kohta käivate väidete analüüsist selgus, et 77% vastanuid peavad DHL Logistics Estonia Oü mainet pigem väga heaks ja ligi 90% vastanute jaoks on see oluline. Tulemusest võib järeldada, et enamus töötajad mõistavad, et nad töötavad mainekas ettevõttes ja nad on valmis soovitama DHLi kui tööandjat. Töötajate poolt hea maine mõistmine kandub läbi kliendisuhete ka välisurule. Ettevõtte maine on väga oluline tegur teenusekvaliteedi tajumisel ja kliendi rahulolu saavumiseks. Kuigi enamus vastanuid pidas DHLi väga hea mainega tööandjaks siis 23% vastanutest ei osanud hinnata antud väidet. Selle põhjuseid selgitab järgmise väite analüüs, kus töötajad pidid hindama ettevõtte eesmärkide ja strateegiate ning visiooni ja missiooni tundmist. Vastanutest 31 % pigem ei teaviseeritud ja missiooni ning koguni 44% vastanutest ei mõista ettevõtte eesmärke ja strateegiat. Sisemise turunduse teooria järgi on oluline, et töötajad teadvustaksid endale visiooni ja missiooni ning eesmärke siis nad saavad nendega samastuda ja on fokuseeritumad saavutamaks eesmärke. Selleks, et töötajad mõistaksid ettevõtte missiooni ja visiooni tuleb see teha kõigepealt nähtavaks ja lihtsalt arusaadavaks kõigile. Töö autor soovib läbi viia uutele töötajatele tutvustava koolituse, kus töötajatele selgitatakse missiooni, visiooni ja tutvustatakse ettevõtte väärtusi. See seob kohe uued töötajad väärtustega. Veel soovib töö autor parandada sisemist kommunikatsiooni ja olla läbipaistvam strateegiates kuhu ettevõtte soovib liikuda. Mitte piirduda e-kirjade saatmisega vaid korraldada koosolekuid ja tulemuste analüüse osakondades. Teiseks soovib autor välja anda igakuist ülevaadet uudiskirja näol (*internal newsletter*) ettevõtte tulemustest ja saavutustest ning tegemistest. See kaasab erinevate osakondade töötajad ka teiste osakondade tegemistesse ja annab töötajatele selgema ülevaate kogu ettevõttes toimuvast ning suunast kuidas eesmärkide poole liigutakse.
2. Teiseks esitas töö autor töötajatele kaks väidet, kus töötajatel tuli hinnata tööülesannete ja töökorralduse selgust. Antud väidete tulemuste analüüs andis väga hea tulemuse, kus 94% vastanuid andis positiivse tulemuse tööülesannete selguses ja koguni 100% vastanuid töötajaid on teadlikud töökorralduse ja reeglitega ettevõttes. See annab juhtidele kindluse, et töötajatel on selge arusaam oma rollist ettevõttes ja milliste tööülesannete täitmist neilt oodatakse.

3. Kolmandana paluti töötajatel hinnata koostööd ettevõtte sees nii oma juhiga kui kogu ettevõtte tasandil. Koostööd oma otsese juhiga hinnati heaks ja oli ainult üks vastaja, kes oma osakonnas hindas koostööd juhiga pigem halvaks. Osakondade vahelise koostöö väitega nõustus täielikult 87,5% ja pigem nõustus 10,5% vastanuid. Ühtegi negatiivset vastus ei tulnud. Koostöö väidete hinnangud olid väga head ja seda pidas väga oluliseks enda jaoks 98% vastanutest. Võib väita, et koostöö juhtide ja osakondade vahel toimib väga hästi saavutamaks organisatoorseid eesmärke.
4. Kollektiivi keskkonna ja üksteisesse suhtumise selgitamiseks esitati töötajatele kaks väidet mida nad pidid hindama. Antud küsimust pidasid enda jaoks oluliseks kõik ettevõtte töötajad. Suurem osa vastajaid hindasid positiivselt antud küsimust ja koguni 94% vastanutest leidis, et nendesse suhtutakse lugupidavalt. Kuigi hetkel ei ole probleeme peab ettevõtte sellele jätkuvalt tähelepanu pöörama, kuna probleemid inimeste vahelistes suhetes ja sisekommunikatsioonis tervikuna jõuavad kiiresti ka ettevõttest väljapoole. Oma roll heal koostööl on ka ettevõttes korraldatud ühisüritustel, mis toimuvad kogu organisatsiooni kui ka osakondade tasemel. 81% vastanutest leidis, et ühisürituste korraldamine on nende jaoks oluline. Ettevõtte jaoks tähendab see paremaid suhteid kolleegide vahel ja ühtsemat meeskonda. Töö autor soovib ühisürituste korraldamist kindlasti jätkata.
5. Selleks, et töötajad oleksid motiveeritud tuleb neid hea töö eest tunnustada, et neil suureneks tööst saadav rahulolu ja nad oleksid motiveeritud ettevõtte eesmärke saavutama. Töötajatele esitati kaks väidet, kus nad pidid hindama tunnustamist ettevõtte ja juhtide tasandil. Analüüsist selgus, et kuigi enamus töötajaid hindas väidet positiivselt leidis ekspedeerimis/klienditeenindus ja juhtkond/finants/admin osakonnas mõlemas kaks inimest, kes tunnevad, et neid ei tunnustata piisavalt. Võib eeldada, et nende töötajate motivatsioon on madal ja panus väike saavutamaks uusi eesmärke. Tunnustamine on kõige enam töötajaid inspireeriv tegur. Paljude inimest jaoks on siiras tänu palju olulisem materiaalsest kasust. Samuti võib ühe töötaja tunnustamine motiveerida teisi töötajad saavutama neile seatud eesmärke, kui nad näevad, et seda väärtustatakse. Selleks, et kõik töötajad oleksid motiveeritud soovib töö autor ettevõtte ja osakondade juhte tunnustama oma alluvaid õigeaegselt kas isiklikult, kirjalikult, elektrooniliselt või avalikult kui selleks on siirad põhjused.

6. Üks olulisi motivaatoreid tööl käimiseks on palk ja hüvitised. Töö autori eesmärk oli uurida, kas töötajad on rahul enda kompetentside ja töö eest saadava tasuga ning kuidas nad hindavad ettevõttes pakutavaid hüvitisi. Tulemustest selgus, et natuke üle poolte vastanutest olid pigem nõus, et nad saavad õiglast palka aga suur osa töötajad 39,5% ei osanud hinnata antud väidet. Neli inimest leidis, et pole õiglaselt tasustatud. Eraettevõtetes on palgad salastatud ja töötajatel puudub võrdlusmoment, mis selgitab ka suurt teadmatust palkade taseme kohta. Oma töötasu ja kompetentside vastavust hindas enamus vastanuid positiivselt. Vastanutest seitse töötajat arvasid, et pigem ei vasta nende töötasu haridusele ja kogemusele. Siin soovitab töö autor personaliga läbi viia arenguestlusi, et selgitada nende hinnanguid ja kaaluda ratsionaalselt palga ja soovitud tööpanuse tasakaalu viimise võimalusi. Mitterahaliste hüvituste väide sai väga palju positiivseid vastuseid ja 96% vastanutest oli rahul millised hüvitisi ettevõtte pakub. Kasutusel on lai hüvitiste pakett alates sportimis-, hambaravi ja massaaži-, prillide kompensatsioonidest lõpetades staažist tulenevatest kompensatsioonidega nagu näiteks lisapuhkepäevad.
7. Arengu ja eneseteostuse võimaluste olemasolu on oluline tegur, et töötajad oleksid lojaalsed ja motiveeritud eesmärkide saavutamisele. Isikliku arengu ja koolituse tulemuste analüüs näitas, ligi 10% on neid töötajaid, kes pole rahul ettevõttes pakutavate arengu ja koolitusvõimalustega. Kõige rohkem tuvastati neid töötajaid ekspedeerimis/klienditeenindus osakonnas. Väheste arenguvõimaluste tajumine võib avaldada negatiivset mõju soovitavale lõpptulemusele välisel turul. Antud osakonnas tuleks analüüsida koolitusvajadust, et selgitada ideaali ja tegelikkuse vahe erinevust. Koolitusvajadus tuleb välja töötajatega peetavate arenguestluste käigus, kus lähtealuseks on töötaja tegelik kompetentsus, võrrelduna tema ametiprofiiliga. Organisatsioonisiseseid koolitusi saab läbi viia tööd katkestamata ja need on ettevõttele vähem kulukad. Sel viisil saab anda teadmisi ja oskusi lähtuvalt firma spetsiifikast ning tagada koolitusel osalevate töötajate ühtne arusaam käsitletavast. Sisekoolitus omab tugevamat ülekaalu madalama astme töötajate koolitusvajaduse rahuldamisel. Töötaja koolitusvajadust saab välja selgitada ka tulemuste hindamise abil. See eeldab töö analüüsi ja personali hindamise läbiviimist firmas. Tööanalüüsi käigus koostatud kirjelduste põhjal määratakse standardid, millele töötulemused peavad vastama. Töötulemuste võrdlemisel selle standardiga tehakse kindlaks töötaja nõrgad küljed ning koolitusprogramm koostatakse nende ületamiseks.

8. Samuti tuvastati, et viiel töötajal ekspedeerimis/klienditeenindus osakonnast pole piisavalt eneseteostusvõimalust. Vähene eneseteostusvõimalus töötaja jaoks võib tähendada madalat motivatsiooni ja tungi otsida uusi väljakutseid. Töötajate enesetoetuse vajadusi on raske defineerida, kuid paindlikus arenemisvõimalustel ja pidevad ausad ning avatud vestlused juhtidega võivad olla vahendid mis aitavad töötajatel rahuloluni jõuda. Ettevõtte struktuur peaks võimaldama pakkuda töötajatele karjäärivõimalusi.
9. Järgmiseks palus autor anda hinnanguid juhi toetusele ja tagasidele. Väidete analüüsis tuli välja, et suuremale osale töötajatele on oluline ja nad vajavad, et juht tunneb huvi nende probleemide vastu ja toetab neid nende lahendamisel. Läbiviidud siseuuringu tulemusi võib üldiselt pidada positiivseks. Enamus ettevõtte töötajaid on rahul oma juhtide toetuse ja oskusega probleeme lahendada. Osakondade kaupa tulemusi analüüsidest võis ohumärke leida juhtkond/finants/osakonnas kus oli kolm negatiivset vastust, mis on 21% sellest osakonnast vastanutest. Antud juhul võiks kaaluda ette välise koolituse vajadust, mis on suunatud rohkem juhtidele. Väliskoolitus võimaldab töötajal eemalduda mõneks ajaks oma tööst, näha oma firmat ja tööd uue pilguga ning võrrelda ennast teistega.
10. Töötajate kaasamine ja nende mõjuvõimu suurendamine on üks võimalus kasvatada töötajate töörahulolu. Uuringu tulemustest selgub, et ettevõtte juhid arvestavad otsustetegemisel oma töötajate arvamusega seega on nad kaasatud protsessi. Juhid peaksid julgustama ettevõtte töötajaid arvamust avaldama ja seeläbi saavutada parem teenuse kvaliteet. Suur osa töötajatest hindasid positiivselt oma otsustusõiguse ja mõjuvõimu suuruse üle ettevõttes. Selleks, et töötajad julgeksid iseseisvalt otsuseid vastu võtta tuleb juhtidel neid usalda ja vajadusel toetada.

Analüüsi tulemuste järgi on ettevõtte olnud sisemise turunduse tegurite rakendamisel edukas ja mitmed uurimuses olnud valdkonnad said väga positiivseid hinnanguid. Vaatamata sellele leiab töö autor, et esile tulnud kitsaskohtade likvideerimiseks oleks vaja järgida järgmisi punkte:

- Sisekommunikatsiooni arendamine. Sisekommunikatsioon on vahend, mis loob töötaja ja organisatsiooni vahelist suhet. See lihtsustab ettevõtte väärtuste juurutamist; aitab muuta töötajate suhtumist, käitumist või harjumisi; kasvatab töötajate teadlikkust ettevõtte eesmärkidest; mõistetakse uuenduste ja muudatuste vajalikkust.

- Töötajate tunnustamine. Tunnustamise juurutamine tõstab töötajate efektiivsust ja on ettevõttele kasulik ka materiaalselt. Oluline tunnustamise juures on konstruktiivsus ja tähenduslikkus töötaja jaoks. Töötajate tunnustamine ei pea olema alati glamuurne ja kallis. Töötajaid motiveerib ka siiras tagasiside või kompliment tehtud töö eest.
- Arengu- ja koolitusvõimalused. Arengu ja koolitusvõimalused on üks motivaatoritest töötajate jaoks. Koolitus on üks võimalusi rahuldada eneseteostus vajadusi ja tõsta konkurentsivõimet nii töötajal kui ka organisatsioonil.

Töö autor loodab, et läbiviidud uuringust ja analüüsist ning ettepanekutest on abi ettevõttele sisemise turunduse tegurite arendamisel ja rakendamisel.

KOKKUVÕTE

DHL Logistics Estonia OÜ on suur rahvusvaheline teenindusettevõtte, mille üks väärtus on teenuse kvaliteet. Sisemise turunduse kontseptsiooni järgi saavutatakse ettevõtte välistele turgudele suunatud eesmärgid läbi motiveeritud ja rahulolevate töötajate. Sisemise turunduse vajaduste rahuldamine aitab saavutada parema teenuste kvaliteedi taseme. Sisemise turunduse elementideks on töötajate värbamine ja valik, keskkond, töötajate koolitamine ja arendamine ning eneseteostusvõimalused, sisekommunikatsioon, töötajate ja juhtide suhted ja tasustamine. Töötajate rahulolu tõstmiseks on oluline, et ettevõtte pööraks nendele elementidele tähelepanu, et saavutada oma väljapoole suunatud eesmärgid. Käesoleva lõputöö eesmärk oli DHL Logistics Estonia OÜ sisekeskkonna hetkeolukorra selgitamine läbi kvantitatiivse uuringu ja selle põhjal teha ettepanekuid sisemise turunduse rakendamise võimalustest ettevõttes.

DHL Logistics Estonia OÜ hetke olukorra ja erinevate sisemise turunduse elementide tähtsuse selgitamiseks viis töö autor läbi ettevõttes kvantitatiivuuringu segmenteerides töötajad kolme gruppi. Kvantitatiivuuringule said töötajad vastata elektroonilisel kujul ajavahemikul 10.04-18.04.2019. Vastas 59% küsitluse saanud töötajatest. Ankeet koosnes 48 väitest ettevõtte, töötasu, tunnustamise, keskkonna kohta. Töötajad pidid hindama viiepalli süsteemis väited, kuidas tajuvad erinevaid valdkondi ettevõtte sees. Väiteid hinnates tuli anda hinnang ka väites oleva teguri olulisuse töötaja enda jaoks. Uuringu eesmärk oli selgitada millised olulised vajadused on töötajatel rahuldamata ja milliseid takistavaid tegureid kõrvaldades oleks võimalik suurendada töörahulolu ja see läbi ettevõtte tulemusi. Lähtuvalt sisemise turunduse teooriast ja esmase analüüsi tulemustest valis töö autor analüüsiks välja olulisemad tegurid.

Analüüsi tulemustest selgus, et ettevõtte on suutnud enamuse sisemiseturunduse valdkonda kuuluvate teguritega edukalt toimida tänu millele on ka saavutatud edu. Positiivsed hinnangud said ettevõtte maine, töökorralduse ja tööülesannete selguse, koostöö osakondade vahel, suhtumise kollektiivis ja töötajate kaasamise väited. Töö autor soovib jätkata seniseid pingutusi nende teguritega oma turu positsiooni ja konkurentsieelise säilitamiseks.

Kahjuks tõi analüüsi tulemus välja ka kitsaskohti osakondades millele ettevõtte peaks tähelepanu pöörama. Negatiivsemad tulemused andsid sisemiste väärtuste, missiooni ja visiooni teadmine,

tunnustamise, arengu- ja karjääri- ning enesetoetusvõimaluste ja juhtide toetuse ning tagasiside väited. Need võivad olla olulised tööd takistavad ja töötajate rahulolu vähendavad tegurid millele ettevõtte peaks tähelepanu pöörama.

Esilekerkinud kitsaskohtade likvideerimiseks teeb töö autor järgmised ettepanekud:

- Sisekommunikatsiooni arendamine – See on aitab b töötaja ja organisatsiooni vahelist suhet ning väärtuspõhist organisatsiooni kultuuri.
- Töötajate süsteemne tunnustamine - Üks suurimaid motiveerijaid on töötaja jaoks tunnustamine hea töö eest ülemuste või kolleegide poolt.
- Arengu-ja koolitusvõimaluste selgitamine - koolitusvajaduse rahuldamine on töötaja eneseteostuse ja motivatsiooni seisukohalt oluline tegur ning üldise rahulolu tekitamise eeldusi. Madala astme töötajate vajadusi saab rahuldada sisekoolitustega ja kõrgema astme töötajate vajadusi ettevõtte väliseid koolitusi.

Töö tulemusena võib väita, et kuigi üldpilt ettevõttes on positiivne ja edukalt on toimitud erinevates siseturunduse valdkondades tuleks siiski arendada tegevusi autori poolt väljatoodu valdkondades et saavutada veel paremaid ärilisi tulemusi.

Tööle seatud eesmärk täideti. Uurimustulemuste põhjal selgitati välja töötajate töörahulolu ja motivatsiooni DHL Logistics Estonia OÜ-s ning autor tegi ettepanekuid mis võiksid tõsta töörahulolu ja töötajate motivatsiooni.

SUMMARY

Increasing Employees' Job Satisfaction by Using Internal Marketing based on the DHL Logistics Estonia OÜ

DHL Logistics Estonia OÜ is a large international service company whose one of the important values is quality of service. According to the concept of internal marketing, goals aimed at external markets are achieved through motivated and satisfied employees. Meeting the needs of internal marketing helps to achieve a better quality of service. Elements of internal marketing include recruitment and selection of staff, the work environment, training and development of employees, self-fulfillment opportunities, internal communication, relations between employees and managers, and remuneration. In order to increase employee satisfaction, it is important for the company to pay attention to these elements in order to achieve its outward-looking goals. The aim of this thesis was to clarify the current state of DHL Logistics Estonia OÜ's internal environment through a quantitative survey study and to make suggestions on how to implement internal marketing in the company.

In order to explain the current situation of DHL Logistics Estonia OÜ and the importance of various elements of internal marketing, the author of the work conducted a quantitative study in the company, segmenting the employees into three groups. Employees were able to respond to the quantitative survey in electronic format from 10.04-18.04.2019. 59% of the respondents answered. The questionnaire consisted of 48 statements about the company, remuneration, recognition, environment. Employees had to evaluate the statements in five-ball system how they perceive different areas in the company. In assessing the statements, it was also necessary to assess the significance of the factor for the employee himself. The purpose of the study was to identify the important needs of employees and what barriers are need to solve for improving job satisfaction and performance. Based on the theory of internal marketing and the results of the initial analysis the author of the thesis selected 22 statements for further analysis.

The results of the analysis showed that the company has managed successfully with most of the internal market factors and it shows in business success. Positive appraisals were given to the

reputation of the company, the clarity of work organization and job responsibilities, cooperation between departments, attitudes towards collective, and employee involvement. The author of the thesis advises to continue the efforts to maintain positive feedback to the statements and competitive position with these factors.

Unfortunately, the results of the analysis also highlighted bottlenecks in the departments that the company should pay attention to. The more negative results were given to the knowledge of internal values, mission and vision, recognition, development and career and self-support and leadership support and feedback. These can be important work obstacles and factors that reduce employee satisfaction and the company should pay attention to them.

In order to eliminate the bottlenecks, the author made following suggestions:

- Developing internal communication - Internal communication is a tool that creates the relationship between an employee and an organization and helps to build a value-based organizational culture.
- Systematic Recognition of Employees - One of the greatest motivators for an employee is recognition of good work by superiors or colleagues. Employee recognition does not have to be always glamorous and expensive. Employees are also motivated by sincere feedback or compliment for the work they do.
- Clarification of development and training opportunities - meeting the need for training is an important factor for the employee's self-fulfillment and motivation and one of the prerequisites for generating overall satisfaction. The needs of low-level employees can be met by internal training and external training is recommended for managers.

As a result of the work, it can be said that the overall image of the company is positive and company has been successful implementing the various areas of internal marketing. Activities outlined by the author should be taken in to the consideration in order to achieve even better business results.

The goal set for the thesis was fulfilled. Based on research results, employee satisfaction and motivation in DHL Logistics OÜ OÜ was identified and the author made suggestions that could enhance job satisfaction and employee motivation

KASUTATUD KIRJANDUS

- 1) L Berry, L.; Hensel, J. S.; Burke, M. C. 1976 Improving retailer capability for effective consumerism response, *Journal of Retailing*
- 2) L. Berry; A Parasuraman 1992 Marketing Services: Competing Through Quality Article in *Journal of Marketing* 56· April 1992
- 3) Christopher, M.G., A. Payne and D.F. Ballantyne, 1991. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Butterworth Heinemann/CIM, Oxford, Stoneham, MA.
- 4) Conger, J. A and Kanungo, R. N (1988). " The empowerment process: Integrating Theory and Practice ", *Academy of Management Review*, Vol 13 , No 3 .
- 5) D. Ballantyne 1991, *Internal marketing collaboration and motivation in service quality management*.
- 6) Deci E.L & Ryan R.M 1980 – The empirical exploration of intrinsic motivational processes, *Advances in Experimental Social Psychology*,
- 7) Eletter S, Sulieman M, Al Naji L (2017) *Generational Diversity and Work Values*. *J Hotel Bus Manage* 6
- 8) Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- 9) Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach* (2 tr.). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- 10) Herzberg, F., Mausneskinnerr, B., Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- 11) J. Fjotik, S. Varnai 2015. *The Role of the internal marketing in cultural change in organisations*
- 12) Javadein, S. R., Rayej, H., Estiri, M., & Ghorbani, H. (2011). *The role of internal marketing in creation of sustainable competitive advantages*. *Trends in Applied Sciences Research*
- 13) Lawson R.B & Shen. Z 1998 *Organizational Psychology: Foundations and applications* Oxford University Press

- 14) Lee, C. and W.J. Chen, 2005. The Effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry. *Int. J. Manage.*, 22: 661-672.
- 15) Machusinsky, P.M 2003 – Psychology applied to work. 7th Edition Marketing for Professional Service Firm Associates, *Journal of Professional Services Marketing*, 2 4,
- 16) Maslow, A.H. 2007. Motivatsioon ja isiksus [Motivation and Personality]. Tõlkija Kaisa-Kitri Niit
- 17) Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (2002). Internal Marketing – Tools and concepts for customer-focused management,
- 18) Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (2002). Internal Marketing – Tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann Publications: Oxford.
- 19) Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000), „Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension”, *Journal of Services Marketing*, 14 6, pp.
- 20) Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, (2003) "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Issue: 9,
- 21) S.R. Seyed Javadein, H. Rayej, M. Estiri and H. Ghorbani, 2011. The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages. *Trends in Applied Sciences Research*, 6:
- 22) Schwartz SH (1999) A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology* 48:.
- 23) Schwartz, S. H. (1994a). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50,
- 24) Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Free Press.
- 25) Tansuhaj, P., Randall, D., and McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a Credit Union. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 6 No. 2,.
- 26) Varey, R.J. & Lewis, B.R. (2000), “End-view: directions for management”, *Internal Marketing: Directions for Management*, London: Routledge,
- 27) Vasconcelos, A. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11/12).

- 28) Wheatley, E.W. (1987), "Rainmakers, Mushrooms and Immaculate Conception: Internal Marketing for Professional Service Firm Associates, *Journal of Professional Services Marketing*, 2 4,
- 29) Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.

LISA 1

Hea töökaaslane!

Tallinna Tehnikaülikooli III kursuse tudengina kirjutan lõputööd teemal „Töötajate töörahulolu suurendamine rakendades siseturunduse põhimõtteid DHL Logistics Estonia OÜ näitel“. Palun Sinu abi, et analüüsida ettevõtte sisekeskkonda. Vastused on anonüümsed ning kogutud andmeid kasutatakse ainult lõputöö kirjutamisel. Lõputöö raames kogutavatest andmetest tulenevalt töötatakse välja ettepanekud sisekeskkonna parandamiseks, et saavutada veel paremad töötulemused.

Sugu?

- mees
- naine

Vanus?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- üle 55

Kui mitu aastat oled töödanud DHLis?

- Alla 1 aasta
- 1-5 aastat
- 5-10 aastat
- Üle 10 aasta

Mis osakonnas töötad?

- Juhtkond ja admin
- CS ja ekspedeerijad
- terminal

DHL kui tööandja

Palu hinda 5 punkti skaalal (kus 1 tähendab, et ei nõustu üldse ja 5 tähendab, et nõustud täielikult) kas nõustud all olevate väidetega.

1. DHLi peetakse väga heaks tööandjaks - 1 2 3 4 5
2. Minu jaoks on oluline, et DHLi peetakse väga heaks tööandjaks. - 1 2 3 4 5
3. Ma tean DHLi visiooni ja missiooni - 1 2 3 4 5
4. Minu jaoks on oluline teada DHLi visiooni ja missiooni.- 1 2 3 4 5
5. Ma tean ettevõtte väärtusi - 1 2 3 4 5
6. Minu jaoks on oluline teada, millised on ettevõtte väärtused.- 1 2 3 4 5
7. Ma mõistan selgelt ettevõtte eesmärgid ja strateegiat - 1 2 3 4 5
8. Minu jaoks on oluline aru saada tööandja eesmärkidest ja strateegiast - 1 2 3 4 5
9. Ma olen rahul milliseid võimalusi isiklikuks arenguks DHL mulle pakub- 1 2 3 4 5
10. Minu jaoks on oluline, et võimalused isiklikuks arenguks on piisavad - 1 2 3 4 5
11. DHL tunnustab oma töötajaid - 1 2 3 4 5
12. Mulle on oluline, et DHL tunnustab oma töötajaid - 1 2 3 4 5
13. Ma olen rahul sellega kuidas meie organisatsiooni juhitakse - 1 2 3 4 5
14. Mulle on oluline, kuidas meie organisatsiooni juhitakse - 1 2 3 4 5
15. Meie ettevõtte organisatsioonikultuur on töötajasõbralik - 1 2 3 4 5
16. Minu jaoks on oluline, et organisatsioonikultuur on töötajasõbralik - 1 2 3 4 5
17. Ma olen uhke, et olen DHLi töötaja - 1 2 3 4 5
18. Minu jaoks on oluline, et saan olla uhke selle üle, et olen DHLi töötaja – 1 2 3 4 5
19. Ma soovitan DHLi tööandjana - 1 2 3 4 5
20. Minu jaoks on oluline, et saan soovitada DHLi kui ettevõtet, kus töötada.- 1 2 3 4 5

Palk

Palu hinda 5 punkti skaalal (kus 1 tähendab, et ei nõustu üldse ja 5 tähendab, et nõustud täielikult) kas nõustud all olevate väidetega.

Lisa 1 järg

1. Ma saan oma töö eest väärilist tasu - 1 2 3 4 5
2. Minu jaoks on oluline, et mu töötasu on õiglane.- 1 2 3 4 5
3. Ma töötasu on vastab mu haridusele ja töökogemusele - 1 2 3 4 5
4. Minu jaoks on oluline, et mu töötasu vastab mu haridusele ja kogemustele - 1 2 3 4 5
5. Minu töötasu makstakse alati välja õigeaegselt - - 1 2 3 4 5
6. Minu jaoks on oluline, et töötasu makstakse alati välja õigeaegselt - 1 2 3 4 5
7. Töötasustamise süsteem on mulle arusaadav - 1 2 3 4 5
8. Minu jaoks on oluline, et töö tasustamise süsteem oleks mulle arusaadav 1 2 3 4 5
9. Mu töötasu on konkurentsi võimeline – 1 2 3 4 5
10. Minu jaoks on oluline, et mu töötasu on konkurentsivõimeline -1 2 3 4 5
11. Ma olen rahul millised on mu väljavaated palgatõusu osas – 1 2 3 4 5
12. Minu jaoks on oluline, millised on mu väljavaated palgatõusu osas – 1 2 3 4 5
13. Ma olen rahul, mis lisahüvesi ettevõtte pakub - 1 2 3 4 5
14. Minu jaoks on oluline, et ettevõtte pakuks lisahüvesid -1 2 3 4 5
15. Ma olen rahul oma töötasuga – 1 2 3 4 5
16. Minu jaoks on oluline olla rahul oma töötasuga -1 2 3 4 5

Suhted juhtkonnaga

Palu hinda 5 punkti skaalal (kus 1 tähendab, et ei nõustu üldse ja 5 tähendab, et nõustud täielikult) kas nõustud all olevate väidetega.

1. Organisatsiooni on hästi juhitud – 1 2 3 4 5
2. Minu jaoks on oluline, et organisatsioon oleks hästi juhitud – 1 2 3 4 5
3. Juhtkond väärtustab oma töötajaid – 1 2 3 4 5
4. Minu jaoks on oluline, et juhtkond väärtustab oma töötajaid – 1 2 3 4 5

5. Juhtkond tuleb toime probleemide lahendamisega – 1 2 3 4 5
6. Minu jaoks on oluline, et juhtkond tuleb toime probleemide lahendamisega – 1 2 3 4 5
7. Minu juht tunneb huvi oma alluvate probleemide vastu – 1 2 3 4 5
8. Minu jaoks on oluline, et juht tunneb huvi oma alluvate probleemide vastu – 1 2 3 4 5
9. Minu juht tunnustab oma alluvaid hea töö eest -1 2 3 4 5
10. Minu jaoks on oluline, et juht tunnustab oma alluvaid hea töö eest -1 2 3 4 5
11. Minu juht arvestab oma alluvate arvamusega – 1 2 3 4 5
12. Minu jaoks on oluline, et juht arvestab oma alluvate arvamusega - 1 2 3 4 5
13. Minu juht oskab oma alluvaid juhendada – 1 2 3 4 5
14. Minu jaoks on oluline, et juht oskab oma alluvaid juhendada – 1 2 3 4 5
15. Minu juht oskab hästi probleeme lahendada - 1 2 3 4 5
16. Minu jaoks on oluline, et juht oskab hästi probleeme lahendada – 1 2 3 4 5
17. Minu koostöö enda juhiga on hea - 1 2 3 4 5
18. Minu jaoks on oluline, et koostöö enda juhiga oleks hea – 1 2 3 4 5
19. Ma olen rahul enda otsese juhiga – 1 2 3 4 5
20. Minu jaoks on oluline olla rahul enda juhiga. -1 2 3 4 5

Suhted kolleegidega

Palu hinda 5 punkti skaalal (kus 1 tähendab, et ei nõustu üldse ja 5 tähendab, et nõustud täielikult) kas nõustud all olevate väidetega.

1. Minu kollektiivis on avatud ja sõbralik õhkkond -1 2 3 4 5
2. Minu jaoks on oluline, et kollektiivis valitseks avatud ja sõbralik õhkkond – 1 2 3 4 5
3. Mulle meeldivad mu töökaaslased – 1 2 3 4 5
4. Minu jaoks on oluline, et mulle meeldiks mu töökaaslased – 1 2 3 4 5
5. Vajadusel kõik toetavad ja aitavad üksteist – 1 2 3 4 5
6. Minu jaoks on oluline, et kõik toetaksid ja aitaksid vajadusel üksteist – 1 2 3 4 5
7. Minu kollektiivis valitseb üksteisesse lugupidav suhtumine – 1 2 3 4 5
8. Minu jaoks on oluline, et kollektiivis valitseks üksteisesse lugupidav suhtumine - 1 2 3 4 5
9. Organisatsiooni ühiseid ettevõtmisi korraldatakse piisavalt – 1 2 3 4 5

10. Minu jaoks on oluline, et ühiseid ettevõtmisi korraldatakse piisavalt – 1 2 3 4 5

Minu töö

Palu hinda 5 punkti skaalal (kus 1 tähendab, et ei nõustu üldse ja 5 tähendab, et nõustud täielikult) kas nõustud all olevate väidetega.

1. Mulle meeldib mu töö – 1 2 3 4 5
2. Minu jaoks on oluline, et mulle meeldiks mu töö – 1 2 3 4 5
3. Mu töö on väljakutseid pakkuv – 1 2 3 4 5
4. Minu jaoks on oluline, et mu töö oleks väljakutseid pakkuv – 1 2 3 4 5
5. Ma saan oma oskusi ja teadmisi töös piisavalt rakendada – 1 2 3 4 5
6. Minu jaoks on oluline, et saan oma oskusi ja teadmisi töös piisavalt rakendada - 1 2 3 4 5
7. Mu töö on eneseteostusvõimalust pakkuv – 1 2 3 4 5
8. Minu jaoks on oluline, et mu töö on eneseteostusvõimalust pakkuv – 1 2 3 4 5
9. Mu töö on mitmekülgne – 1 2 3 4 5
10. Minu jaoks on oluline, et mu töö oleks mitmekülgne - 1 2 3 4 5
11. Ma saan osaleda tööks vajalikel koolitustel ja treeningutel – 1 2 3 4 5
12. Minu jaoks on oluline, et saan osaleda töö jaoks vajalikel koolitustel ja treeningutel – 1 2 3 4 5
13. Minu tööülesanded on minu jaoks selged ja arusaadavad - 1 2 3 4 5
14. Minu jaoks on oluline, et tööülesanded oleksid minu jaoks selged ja arusaadavad – 1 2 3 4 5
15. Minu tunnen mu töö aitab kaasa firma eesmärkide saavutamisele – 1 2 3 4 5
16. Minu jaoks on oluline tunda, et mu töö aitab kaasa firma eesmärkide saavutamisele – 1 2 3 4 5
17. Ma saan oma tööülesannete täitmisel teha piisavalt ja mõistlikul määral iseseisvaid otsuseid - 1 2 3 4 5
18. Minu jaoks on oluline, et saan oma tööülesannete täitmisel teha piisavalt ja mõistlikul määral iseseisvaid otsuseid – 1 2 3 4 5

Töökeskkond

Palu hinda 5 punkti skaalal (kus 1 tähendab, et ei nõustu üldse ja 5 tähendab, et nõustud täielikult) kas nõustud all olevate väidetega.

1. Minu kasutatavad töövahendid on kaasaegsed – 1 2 3 4 5
2. Minu jaoks on oluline, et töövahendid oleksid kaasaegsed - 1 2 3 4 5
3. Minu töökeskkond on ohutu – 1 2 3 4 5
4. Minu jaoks on oluline, et töökeskkond oleks ohutu – 1 2 3 4 5
5. Ma olen rahul enda töökoormusega – 1 2 3 4 5
6. Minu jaoks on oluline, milline on mu töökoormus – 1 2 3 4 5
7. Ettevõtte asukoht on lihtsasti ligipääsetav- 1 2 3 4 5
8. Minu jaoks on oluline, et ettevõtte asukoht on lihtsasti ligipääsetav- 1 2 3 4 5
9. Mulle on töökorraldus ja reeglid on arusaadavad 1 2 3 4 5
10. Minu jaoks on oluline, et töökorraldus ja reeglid on arusaadavad – 1 2 3 4 5
11. Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt – 1 2 3 4 5
12. Minu jaoks on oluline, et töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt - 1
2 3 4 5
13. Osakondade vaheline koostöö on hea – 1 2 3 4 5
14. Minu jaoks on oluline, et osakondade vaheline koostöö oleks hea – 1 2 3 4 5