

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Karmel Mänd

**TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA KLIENDIRAHULOLU
VAHELISE SEOSE MÄÄRATLEMINE AS SOKOTELI NÄITEL**

Rakendusliku kõrghariduse lõputöö

Õppekava MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE,
peeriala teenuste turundus ja juhtimine

Juhendaja: Olev Tõru, MBS

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 5336 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Karmel Mänd

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154531BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: karmel.mand@gmail.com

Juhendaja: Olev Tõru, MBSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	3
SISSEJUHATUS.....	4
1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI SEOS KLIENDIRAHULOLUGA.....	6
1.1. Töörahulolu ja motivatsiooni olemus.....	6
1.2. Maslow vajaduste teooria ja Herzberg'i kahe faktoriline teooria.....	7
1.3. Kliendirahulolu olemus.....	9
1.4. Kliendikogemuse olulisus ja seda mõjutavad tegurid.....	10
1.5. Kliendi lojaalsus ja selle olulisus.....	13
2. TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA KLIENDIRAHULOLU UURING LISAD.....	15
2.1. Ettevõtte kirjeldus.....	15
2.2. Metoodika.....	16
2.3. Töörahulolu ja kliendirahulolu uuringu tulemused.....	16
2.3. Kliendirahulolu uuringu tulemused.....	24
2.4. Järeldused.....	27
KOKKUVÕTE.....	29
SUMMARY.....	32
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	34
LISAD.....	37
Lisa 1. Töörahulolu küsimustik.....	37
Lisa 2. Kliendirahulolu küsimustik.....	44

LÜHIKOKKUVÕTE

Töö “Töötajate töörahulolu ja kliendirahulolu vahelise seose määratlemine” eesmärk on selgitada välja tegurid, millega töötajad ja kliendid ei ole rahul ning leida võimalusi rahulolu tõstmiseks. Autor on arvamisel, et seos töötajate töörahulolu ning kliendirahulolu vahel on võrdeline, millele otsitakse töös ka kinnitust. Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi kaks uuringut – töötajate töörahulolu uuring ning kliendirahuloluuuring. Töörahulolu uuring on autori koostatud. Uuring viiakse läbi AS Sokoteli töötajate seas. Teine uuring on viidud läbi AS Sokoteli poolt. Uuringus kirjeldatakse kuu aja jooksul kogutud hotelli külasthanud klientide vastuseid küsitlusele.

Peamised tegurid, mis tekitavad rahulolematust töötajates on palk, arenguvõimaluse puudumine ning juhi vähene tunnustus. Madalaim töörahulolu oli vastuvõtus ning kõrgeim administratsioonis. Uuringust selgus, et 37% töötajatest on mõelnud viimase kuu aja jooksul ettevõttest lahkuda.

Kliendiküsitluse madalaimad tulemused olid restoranides. Kliendiküsitluses on kõige madalamalt hinnatud toodete soovitamist personali poolt ning personali sõbralikkust ning teeninduse sujuvust hotelli restoranides. Kõige kõrgemalt hindas klient vastuvõtu tegevust.

Uuringus selgub, et seos töötajate töörahulolu ja kliendirahulolu vahel on pigem pöördvõrdeline. Vastuvõtus on töörahulolu madalaim, kuid kliendid hindavad vastuvõtu tegevust ja teenindust kõrgeimalt. Restorane hindavad hotelli külalised kõige madalamalt, kuid töörahulolu restoranides on üsna kõrge.

Võtmesõnad: töörahulolu, kliendirahulolu, motivatsioon, kliendikogemus, kliendi lojaalsus.

SISSEJUHATUS

Ettevõtte edukuses mängib suurt rolli seal töötavad inimesed, kes on klientidega otseses suhtluses ning kujundavad kogu ettevõtte mainet. Et töötajad teeksid oma tööd hästi ning oleks motiveeritud, peab ettevõtte teadma, mis on kitsaskohad, mida tuleks parandada. Autor arvab, et kui töötaja pole oma tööga rahul ning on alamotiveeritud, peegeldub see ka kliendiga suhtlemises ning ka klient võib saada halva kliendikogemuse. Töötajate töö kvaliteedist ning efektiivsusest sõltub ka ettevõtte heaolu.

Rahulolevad töötajad on efektiivsemad ning ettevõttele kasulikumad. Tööandjad arvavad, et suurim motivatsiooniallikas töötajatele on palk, kuid tegelikult on ka teisi tegureid, mis töötajaid motiveerib. Kuna inimene määratleb end kui ametit ning pool oma elust tehakse tööd, siis on väga oluline, kuidas tööl käitatakse ning mis tundeid tööle minnakse (Judge, Klinger, 2019).

Teema on AS Sokotelis aktuaalne, sest töötajate voolavus on suur. Autor on arvamisel, et töötajate suur voolavus näitab, et hotellis on töörahulolu madal. Madal töörahulolu mõjutab ka kliendirahulolu. Personal, kes ei ole motiveeritud ning rahulolev oma tööga, võib mõjutada negatiivselt ka kliendikogemust. Selle tulemusena võib ettevõtte kaotada kliente, mis mõjutab otseselt ka ettevõtte kasumit.

Töö eesmärk on leida tegureid, millega pole töötajad ja kliendid rahul ning leida võimalusi rahulolu tõstmiseks. Töö autor on arvamisel, et seos töötajate töörahulolu ja kliendirahulolu vahel AS Sokotelis on võrdeline. Autor valis antud lõputöö teema põhjusel, et töötab ka ise AS Sokotelis.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised ülesanded:

- 1) anda ülevaade peamistest töörahulolu ja motivatsiooni teooriatest;
- 2) anda ülevaade oluliseimatest kliendirahulolu ja kliendikogemuse teooriatest;
- 3) analüüsida varasemalt kursusetöö raames koostatud küsitluse tulemusi;
- 4) analüüsida hotelli poolset kliendirahulolu küsitlust, mida hotellikliendid on peale külastust täitnud;
- 5) uuringu tulemustele toetudes leida tegureid, millega töötajad ning kliendid on rahul ning tegureid, mis tekitavad rahulolematust;
- 6) uuringu tulemustele toetudes leida seos töötajate rahulolu ning kliendirahulolu vahel.

Töö läbiviimiseks on läbi viidud kaks erinevat küsitlust. Töörahulolu küsimustiku viis autor läbi kursusetöö raames. Küsitlust täitsid 99 AS Sokoteli töötajat. Küsimustikku täideti nii veebis kui ka paber kandjal. Küsimused jagunesid kolme kategooriasse: töö olemus, töökeskkonnaga rahulolu ning juhtkonnaga rahulolu. Kliendirahulolu uuringu läbiviimiseks kasutas töö autor AS Sokoteli poolt läbiviidavat klienditagasiside küsimustikku, kus palutakse küllastajatel hinnata erinevate osakondadega seotud väiteid viie palli skaalal. Analüüsiti kuu aja jooksul hotelli küllastanud küllastajate küsitluse vastuseid.

Töö teoreetilises osas käsitletakse töörahulolu mõistet ning antakse ülevaade motivatsiooni teooriatest. Kirjeldatakse kliendikogemuse olulisust ning seda mõjutavaid tegureid, samuti kliendi lojaalsuse olulisust ettevõttele ning kliendi lojaalsust mõjutavaid tegureid. Töö empiirilises osas kirjeldatakse uuringu meetodit, antakse lühiülevaade ettevõttest, kus uuring läbi viidi ning analüüsitakse ja kirjeldatakse töörahulolu uuringu tulemusi ning kliendirahulolu uuringu tulemusi.

1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI SEOS KLIENDIRAHULOLUGA

1.1. Töörahulolu ja motivatsiooni olemus

De Nobile defineerib töörahulolu kui positiivset tunnet enda töö ja töökeskkonna suhtes. E.A. Locke on defineerinud töörahulolu kui positiivset emotsionaalset seisundit, mis tuleneb indiviidi töö sooritusest. P.E. Spector on defineerinud töörahulolu veelgi lihtsustatumalt – töörahulolu määrab, kas inimesele meeldib ta töö või mitte (Job Satisfaction..., 2019).

Ettevõttele on väga oluline, et töötajad oleksid rahul, sest see mõjutab ka otseselt ettevõtet ennast. Rahulolevad töötajad on ettevõttele lojaalsemad ning produktiivsemad ka oma tööülesannete sooritamisel. Parim viis ettevõttel end reklaamida kui head tööandjat, on seda teha läbi oma töötajate, selleks peavad töötajad aga olema oma tööd tehes õnnelikud. Rahulolematu töötaja toob ettevõttele otsest kahju. Halveneb töösooritus ning see võib edasi kanduda ka kaastöötajatele. (Bathena, 2018)

Töökeskkonna kvaliteet, juhi toetus ning kolleegid – need kolm on kõige suuremad töötaja töörahulolu mõjutavat aspekti. Töökeskkond peab olema ohutu, mugav ning kvaliteetne. Väga olulisel kohal on ka läbisaamine kolleegidega ning juhiga. (Chandrasekar, 2011)

Selleks, et töö oleks efektiivselt ning produktiivselt tehtud, peavad töötajad olema motiveeritud. Motivatsioon on teotahe, mida võib käsitleda kui inimese jõupingutuste püsivust ja eesmärki (Brooks, 2006). Töösooritus mõjutavad kolm järgmist faktorit: võimekus, motivatsioon ja ressursid. Juhi ülesanne on tagada nende kolme komponendi olemasolu. Kõige olulisem komponent on motivatsioon. Motiveeritud töötaja on kõige efektiivsem ja produktiivsem töötaja. (Lussier, 1993, 177)

Motivatsiooni suurendamiseks oma töötajate seas, tuleb juhtidel kõigepealt välja selgitada, mis nende töötajaid enim motiveerib. Tihti tehakse see viga, et arvatakse, et peamine motivatsiooni

tegur on palk, kuid tegelikult on palju olulisemal kohal töökeskkonna kvaliteet ja kolleegid. Motivatsiooni tõstmiseks on olemas erinevaid teooriad, näiteks Maslow vajaduste teooria ja Herzberg'i kahe faktoriline teooria. Neid kahte teooriat kasutatakse ettevõtetes enim, et oma töötajate motivatsiooni tõsta ja seda mõista. (*Ibid.*, 1993, 178)

1.2. Maslow vajaduste teooria ja Herzberg'i kahe faktoriline teooria

Sotsioloog Abraham Maslow on kirjutanud, et motivatsiooni aluseks on inimvajaduste hierarhia. Vajadused võib jaotada viiele erinevale tasandile oma tähtsuse järgi. Esimesel tasemel on füsioloogilised vajadused, teisel tasemel turvalisusevajadus, kolmandal tasemel sotsiaalsed vajadused, neljandal tasemel tunnustusvajadused ning viiendal eneseteostusvajadus. Teooria kohaselt mõtleb inimene kõrgemate vajaduste peale alles siis, kui madalamad vajadused on rahuldatud. Motiveerituse saavutamiseks, peab inimesel olema võimalus rahuldada järgmisel tasandil olev vajadus. (Brooks, 2006, 72)

Esimesel tasemel on füsioloogilised vajadused, mis on vajalikud ellujäämiseks. Töökeskkonnas võib esimese taseme vajadusteks nimetada palka ning teisi rahalisi tasusid. Siin tasemel on oluline ka töökeskkond. Töökeskkond peab olema mugav ning ohutu (Jerome, 2013)

Teisel tasemel on turvalisusevajadus ehk füüsiliselt ja emotsionaalselt stabiilne töökeskkond ja sissetulek ning tervise ja heaoluga seotud tegurid. (*Ibid.*, 2013)

Kolmandal tasemel on sotsiaalsed vajadused. Siin tasemel on tähtis, et töötaja saab hästi läbi kolleegidega ning ka juhiga. Sotsiaalsete vajaduste rahuldamiseks, korraldavad ettevõtted erinevaid üritusi, et kolleegid õpiksid üksteist rohkem tundma ning omavahel suhtlema. (*Ibid.*, 2013)

Neljandal tasemel on tunnustusvajadus ehk vajadus olla tunnustatud ja väärtustatud oma juhi kui ka kolleegide poolt. Siin tasemel on oluline, et ka töötaja ise end väärtustab ja oskab end tunnustada. (*Ibid.*, 2013)

Viimasel ehk viiendal tasemel on eneseteostusvajadus. Siin tasemel tunneb inimene saavutusvajadust oma töö suhtes. Tulenevalt inimese soovist midagi saavutada, soovitakse kasutada oma oskusi parimal võimalikul viisil. Kui kõik teised tasemed on läbitud, kirjeldab

Maslow eneseteostusvajadust kui vajadust teha seda, mida inimene tunneb, et ta on sündinud tegema. Nelja eelneva taseme puhul tuntakse tavaliselt ära, millest jääb puudu. Viiendal tasemel ei osata alati kindlaks teha, millest on puudu või mida on tarvis saavutada. (*Ibid*, 2013)

Tööraahulolu ning motivatsioon on tugevalt omavahel seotud. Seda tõestab ka Herzberg'i kahe faktoriline teooria. Herzberg'i kahe faktoriline teooria keskendub sisemistele ning välimistele motivatsioonifaktoritele, mis mõjutavad töösooritust kui ka tööraahulolu. Välsed faktorid ehk hügieenifaktorid mõjutavad tööga rahulolematust. Teooria kohaselt on hügieenifaktorid faktorid, mis tekitavad rahulolematust, kui need on ebapiisavad, kuid nende olemasolu töötajat ei motiveeri. (Virovere, Alas & Liigand, 64)

Hügieenifaktoriteks ehk taustafaktorid on välised mõjurid nagu töötasu, kompensatsioonid, suhted kolleegidega ja alluvatega, töötingimused, ettevõtte reeglistik ja –juhtkond. Teooria kohaselt on need mõjurid, mis ei hoiu motiveeritust üleval, aga viivad töötaja teatud rahulolu tasemeni mingiks ajaks. Näiteks palgatõusu korral võib hetkeks töötajat kõrgem palk motiveerida, kuid aja möödudes muutub see tähtsusetuks ning leitakse uus rahulolematuse tegur. Kui töötajale ei meeldi ta töö, siis pikaajaliselt ei saa ka kõrgem palk teda motiveerida tööd paremini tegema, sest töö ise töötajat ei rahulda ning palganumber tööd ennast töötajale rohkem meeldima ei pane. (Lussier, 1993, 181)

Motivatsioon tuleneb sellest, kui töötajale meeldib tema töö ning ta naudib selle tegemist. Motivatsiooni suurendavad tegurid on sisemised mõjurid, mis on seotud otseselt tööga. Nendeks teguriteks on saavutustunne, juhtide ja kolleegide tunnustus, vastutus ja võimalus isiklikuks arenguks ning edasijõudmiseks. Sisemised faktorid ehk motivaatorid, mis on otseselt seotud tööga tekitavad Herzberg'i teooria kohaselt töötajas motiveeritust. Need vastavad ka Maslow teooria kõrgema taseme vajadustele ning hügieeni- ehk taustafaktoreid saab samastada Maslow madalamate tasemete vajadustega ehk füsioloogiliste - ja turvalisuse vajadustega. Palgatõus ja teised hügieenifaktorid rahuldavad töötajat ainult lühiajaliselt, kuid töömotivatsiooni need tegurid ei tõsta. Motivatsiooni tõstab võimalus isiklikuks arenguks, tunnustus hea töötulemuse eest ja töö iseloom (Brooks, 2006, 78). Peamiselt mõjutavad töötajat isikliku arengu võimalus, enda tööpanuse tähtsus ettevõttele ning tunnustus tehtud töö eest (Brooks, 1999).

1.3. Kliendirahulolu olemus

Kliendirahulolu võib defineerida kui kliendivajaduste rahuldamist vastavalt kliendiootustele. Kliendirahulolu saavutamiseks on vaja teada ootusi, vajadusi ja harjumusi, et neid täita. Ainuüksi nende teadmine ei garanteeri ettevõtte edukust turul, sest tarbija käitumine ei ole ratsionaalne. (Biesok, Wyrod-Wrobel, 2011)

Kliendirahulolu näitab, et ettevõtte äritegevus täidab klientide ootusi ning rahuldab neid. Kliendirahulolu mõjutab kogu protsess, mis eelneb ja järgneb toote või teenuse ostmisel. Lähtutakse sellest, kas klient tunneb, et tema vajadused rahuldatakse kergesti ning mugavalt. Kui klient on rahulolev, on ta ka ettevõttele kasulik, muutes ta lojaalseks kliendiks. Seega on väga oluline pöörata tähelepanu klientide rahulolule kuna see on oluline samm klientide lojaalsuse saavutamiseks. (What is ..., 2019)

Rahulolematust tekitab toote või teenuse kvaliteedi mitte vastavus kliendi ootustele. Kui ettevõtte tahab konkurentidest parem olla, peab ettevõtte looma väärtuslikke, uuenduslikke ning unikaalseid tingimusi, mis kliendi vajadusi rahuldavad. See ei hõlma ainult ostuprotsessiga seotud emotsioone, aga ka ostuprotsessile eelnenud ning järgnevaid emotsioone. (Biesok, Wyrod-Wrobel, 2011)

Klient on oma ostuga rahul, kui sooritatud ostuga kaasnevad positiivsed emotsioonid. On kolme sorti rahulolu (Biesok, Wyrod-Wrobel, 2011):

1. Osaline või täielik rahulolu – osalise rahulolu puhul klient keskendub, vaid üksikelemendile toote või teenuse juures, mitte ei hinda toodet või teenust kui tervikut. Täieliku rahulolu korral, on klient rahul kogu toote või teenusega.
2. Hetkeline või püsiv rahulolu – hetkelise rahulolu korral, on klient lühiajaliselt rahul toote või teenusega vastavas olukorras, kus tal seda vaja läheb.
3. Sõltumatu või võrdlev rahulolu – sõltumatu rahulolu korral ei ole tootel või teenuse konkurentsi ehk kliendil ei ole võimalik seda konkurentiga võrrelda. Võrdleva rahulolu puhul on kliendil võimalus võrrelda toodet või teenust ka teise ettevõttega.

Kliendirahulolu on oluline igale ettevõttele. Oluline on nii positiivne kui ka negatiivne tagasiside, sest see mõjutab ka edasist tarbija käitumist turul. Tagasiside moodustubki kliendi ootuste rahuldamise ja ettevõtte toote või teenuse osutamise vahel. (Biesok, Wyrod-Wrobel, 2011)

1.4. Kliendikogemuse olulisus ja seda mõjutavad tegurid

Kui keskenduda oma ettevõttes heale kliendikogemusele, on kasum eduka äri ära teenitud kõrvalsaadus. Hea kliendikogemus tagab rahuloleva kliendi. Tänu heale kliendikogemusele, turundavad kliendid ettevõtet omaalgatuslikult ning kingivad ettevõttele oma lojaalsuse (Watkinson, 2016, 25).

Ettevõtte eesmärk on kliendi vajaduste rahuldamine ja rahulolu saavutamine, mille kujunemist mõjutavad inimese ootused mingi nähtuse suhtes. Klient võrdleb enda poolt seatud ootusi ettevõtte poolt sooritatuga. Kui ettevõtte ületas ootusi, on klient rahulolev. Vastupidisel olukorral on klient pettunud ning rahulolematu. Raskemaks muudab kliendi rahulolu saavutamine olukord, kus kliendi ootused on seatud väga kõrgele. Teinekord on selles süüdi ka ettevõtte ise, kui on end valesti reklaaminud. Et saavutada kliendirahulolu, peab eelkõige olema kooskõlas kolm faktorit - toode või teenus, mida klient ostab, teenindus ning keskkond, kus klient ostu sooritab. (Vadi, 2002, 111)

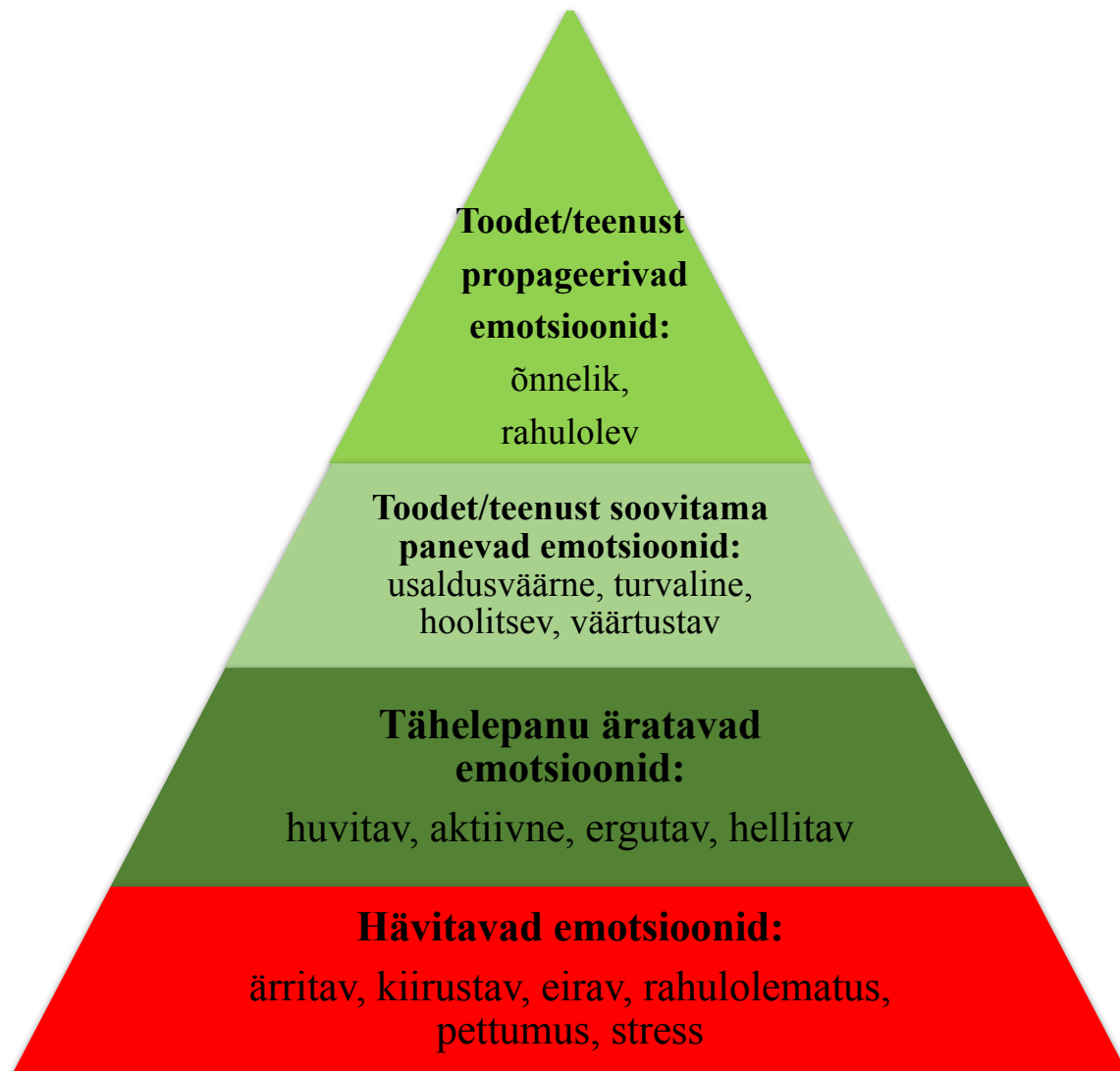
Kliendihoidmine on ettevõttele odavam, kui uue kliendi värbamine ja leidmine. Kui keskenduda aga liigselt kasumile, võib juhtuda, et vastuvõetavad otsused satuvad kliendiootustega vastuollu. Kasumi maksimeerimisel hakatakse kulusid kokkuhoidma ning suureneb ka kliendirahulolematus. See võib kokkuvõttes ettevõttele kallimaks maksma minna, sest nii kaotatakse palju lojaalseid kliente ning tuleb leida uued asemele. (Watkinson, 2016, 25)

Iga ettevõtte peaks tegelema klientide lojaalseteks muutmisega. Mida pikemalt klient ettevõttes püsib, seda rohkem kasumit hakkab ta ettevõttele ka tooma. Kui klient on rahul, siis tõenäolisemalt hakkab ta ka ettevõtte tooteid ja teenuseid aktiivsemalt kasutama, mis suurendavad ka kasumit. On välja toodud ka viis põhjust, miks on oluline, et esmakordne klient muutuks püsikliendiks. Põhjused on alljärgnevad (Griffin, 1997, 13):

- 1) müügid tõusevad, sest kliendi ostud suurenevad;
- 2) ettevõtte positsioon turul tugevneb;
- 3) turunduskulu väheneb, sest püsikliendid tõenäoliselt soovivad ettevõtet ka oma sõpradele ja tuttavatele;
- 4) ettevõtte on paremini kaitstud hinnakonkurentsi eest, sest püsikliendi puhul on tõenäosus väiksem, et ta lahkub teise ettevõttesse paari eurose soodustuse pärast;
- 5) rahulolev klient on valmis proovima ka ettevõtte teisi tooteid ja teenuseid, mis suurendab kasumit veelgi.

Lisaks on suureks eeliseks kliendiga püsisuhte loomisel, et ressursse, mida muidu kasutatakse uute klientide värbamiseks, saab kasutada oma teenuste ja toodete arendamiseks ja parandamiseks. See muudab kliendid veelgi lojaalsemaks ja rahulolevamaks. (Griffin, 1997, 13)

Rohkem kui 50% kliendikogemusest moodustavad emotsioonid. Seega kui tahetakse muuta kliendikogemuse taset paremaks, tuleb mõelda, kuidas kliendis esile tuua emotsioon, mis toob ta tagasi ettevõttesse ning paneb teda tundma väärtusliku ja hoituna. (Shaw, 2012, 2)



Joonis 1. Emotsioonid, mis tõstavad ja langetavad kliendikogemust

Allikas: Autori koostatud

Eesoleval joonisel (vt Joonis 1) on kirjeldatud erinevaid emotsioone, mis tõstavad ja langetavad kliendikogemust. Jooniselt on näha, et esimesel tasandil on hävitavad emotsioonid, mille

vallandumisel kliendikogemuse väärtus langeb. Järgneval tasandil on kliendis tähelepanu äratamine. Statistiliselt võib väita, et sel tasandil tekitatakse kliendis küll huvi, kuid lühiajaliselt. Kliendid küll ostavad toote või teenuse, kuid ei jää lojaalseks. Et tõsta kliendilojaalsust ja kliente säilitada on vaja tähelepanu pöörata kolmandale ja neljandale tasandile ehk on vaja kutsuda esile kliendis emotsioone, mis paneb ta toodet või teenust soovitama ning seejärel ka propageerima ja reklaamima oma tuttavatele ja sõpradele. (Shaw, 2012, 3)

Et õige emotsioon klientides esile tuua, tuleb kõigepealt mõõta, kui paljud kliendid tunnevad, et nad on olulised ja nendest hoolitakse. Töötajaid on vaja juhtkonna poolt koolitada, et kliendid tunneksid, et nad on hoitud ning muutuksid ettevõttele lojaalseteks. Kõige olulisem on, et klient tunneks ennast hoituna kliendikogemuse lõpuni. Sest lõppemotsioon on meeldejäävaim. Et seda saavutada peab kliendi heaks tegema midagi, mida ta oodata ei oska ehk klienti peab üllatama ning tema ootusi peab ületama. (Shaw, 2012, 5)

Kliendivajaduste teooria sarnaneb Maslow inimvajaduste teooriale. Esmalt on vaja ettevõttel tekitada kliendis usaldus, et klient oleks nõus ostma toodet või teenust. Teiseks on vaja pakkuda kliendile turvatunnet. Kolmandaks tuleb rahuldada kliendi esmavajadusi ehk tähelepanu tuleb pöörata keskkonnale ja personali professionaalsusele. Neljandat ja viiendat taset on kõige raskem rahuldada, kuid selle saavutamisel on väga tõenäoline, et klient pöördub ettevõtte poole tagasi ja soovitab seda ka oma sõpradele ja tuttavatele. Neljandal tasemel tuleb tähelepanu pöörata kliendile kui indiviidile ning muuta teenindust personaalsemaks, et klient tunneks ennast olulisena. Viiendal tasemel peab ettevõtte pakkuma kogemust, mis rahuldab kliendi ootusi ja vajadusi täielikult. Viiendal tasandil peab ettevõtte pakkuma lisaväärtust, mis tooks ta ettevõteteni tagasi ja muudaks ta lojaalseks. Nii nagu Maslow inimvajaduste teooria puhul, kehtib kliendivajaduste teooria puhul põhimõte, et ühtegi taset ei saavutata enne kui on rahuldatud eelnev. (Nicoli, 2018)

1.5. Kliendi lojaalsus ja selle olulisus

Kuigi kliendi lojaalsus ja rahulolu on omavahel tugevalt seoses, võib erinevalt rahulolust, mida nimetatakse hoiakuks, defineerida lojaalsust kui ostukäitumist. Et klienti muuta lojaalseks, peab kogu kliendikogemus olema meeldejääv ning rahuldav. Lojaalseks kliendiks võib nimetada klienti, kes sooritab pidevalt kordusoste, kasutab ka teisi sama ettevõtte tooteid ja teenuseid ning on immuunne konkurentide suhtes. Kliendi lojaalsus on ettevõttele oluline, sest lojaalne klient mõjutab otseselt ettevõtte kasumit. (Griffin, 1997, 31)

Igakord kui klient sooritab ostu, läbi ta ostutsükli, mis koosneb viiest etapist. Kõigepealt avastab klient toote või teenuse, seejärel sooritab ta ostu, kolmanda sammuna analüüsib klient oma sooritatud ostu ning otsustab kas teha kordusost või mitte. Kui otsustatakse toodet või teenust uuesti kasutada, siis järgneb sellele viies samm – kordusostu sooritamine. (Griffin, 1997, 18)

Tugevalt on seoses omavahel ka lojaalne klient ning lojaalne töötaja. Kui ettevõtte kulutab vähem ressursse uute klientide värbamiseks, jääb rohkem ressursse, et maksta oma töötajatele suuremat töötasu. Suurem palk motiveerib töötajaid töölt mitte lahkuma, produktiivsus suureneb ning väljaõpetamise kulud ettevõttele vähenevad. Üleüldine töötajate rahulolu motiveerib töötajaid oma tööd paremini tegema ja pakkuma klientidele paremat teenindust, mille tulemusena on ka kliendid rahulolevamad. (Griffin, 1997, 13)

Kliendid tavaliselt leiavad endale ettevõttes töötaja, kelle juurde nad kordusostu sooritama lähevad. Tekib personaalne side töötaja ja kliendi vahel. Ka töötajatel on lihtsam tegeleda kliendiga kellega nad juba korra tegelenud on. Korduv klient on tõenäolisemalt rahulolevam ning ka töötaja, kes tegeleb rahuloleva kliendiga naudib oma tööd tänu sellele rohkem ning teeb oma tööd paremini. Nii suureneb ka tõenäosus, et töötaja rahulolu suureneb ning ta jääb ettevõttesse ja ei soovi lahkuda. (Griffin, 1997, 14)

Uue töötaja väljakoolitamine on väga aja- ja ressursikulukas töö. Lisaks treeningperioodil ja ka peale treeningperioodi ei saa töötajat kasutada efektiivselt. Kui ettevõtte suudab töötajad välja koolitada ja neid seejärel ka säilitada, siis suureneb nii töörahulolu kui ka kliendirahulolu. (Griffin, 1997, 14)

Kliendi tagasiside on ettevõttele oluline, et muuta tooteid või teenuseid paremaks ning täita klientide ootuseid paremini. Kliendi tagasiside on ka töötajale olulisel kohal. Positiivse

tagasisideme puhul tunneb ka töötaja ennast vajalikuna ning suureneb ka kontroll oma töö tulemuste üle. Kuigi negatiivne tagasiside öeldakse tihti kohe välja, siis positiivse tagasisideme puhul see alati nii ei ole. Isegi kui töötaja saab hiljem positiivse tagasisideme oma töö kohta, on ka tal endal julgem ja parem töötada, teades, et tema töö on oluline ning jätab inimestele positiivse emotsiooni. (Oja, 2005, 137)

Et olla tööl õnnelik, peab olema motiveeritud oma tööd tegema ning keskkond, kus tööd tehakse peab olema stabiilne ning hea. Nii töörahulolus kui ka kliendirahulolus on põhilised rahulolematuse ja rahuolu tekitajad inimese emotsioonid. Mida positiivsemad on emotsioonid, seda suurem on ka tulemuslikkus, mis kehtib nii töötajate kui ka klientide puhul. Kui töötaja on õnnelik ning motiveeritud, on ka tema töö efektiivsem ja produktiivsem. Mida rahulolevam on klient, seda suurema tõenäosusega pöördub ta ettevõttesse tagasi. Mõlema rahulolu saavutamisel, suureneb ettevõtte kasum.

2. TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA KLIENDIRAHULOLU UURING LISAD

2.1. Ettevõtte kirjeldus

Viru Hotell kirjeldab ennast läbi aegade sümboli ja teetähise - legend, milles tajud linnasüdame rütmi. Viru Hotell avati 1972. aastal. Ajalukku on ta jäänud kui Eesti esimene pilvelõhkuja. (AS Sokotel, 2019)

AS Sokoteli haldaja on pikaajalise rendilepinguga Soome suurim hotellikett Sokos Hotels, kuhu kuulub 50 hotelli soomes, Tallinnas ja Peterburis. Sokos Hotels kuulub omakorda ühte Soome suurimasse kaubanduskontserni S – Grupp. (AS Sokotel, 2019)

Hotellide asukoht on kesklinnas, puhkuse veetmise keskustes või heade ühendusega teede ääres. Tallinnas asuvad kaks Sokose hotelli – Original Sokos Hotell Viru ja Solo Sokos Hotell Estoria. Original Sokos Hotell Viru on mõeldud peredele ja erakliendile ning Solo Sokos Hotell Estoria on mõeldud ärikliendile. Lisaks kahele hotellile on majas Restoran Merineitsi, ööklubi Cafe Amigo, Restoran Amarillo, Pubi, Lobby baar ning tänavatoidurestoran Fafa's. Hotelli visioon on saada Eesti parimaks ja hinnatuimaks hotelliettevõtteks.

Osakonnad AS Sokotelis on järgmised: hotelli vastuvõtt, Restoran Amarillo (kuhu kuuluvad ka Fafa's, Pubi ja Lobby baar), Restoran Merineitsi, konverentsiteenindus, administratsioon ning majapidamine. (AS Sokotel, 2019)

Osakondade juhtimisstruktuur on jaotatud enamjaolt korruste peale. Igal korrusel on oma otsene juht, kellele allutakse. Nullkorrusel asub Café Amigo, mida haldab üks juht. Esimesel korrusel on ühe juhi alluvuses Restoran Amarillo, Fafa's, Lobby baar ning Pubi. Teise korruse juhile kuuluvad Restoran Merineitsi, Valuutabaar ning konverentsikeskus. Kolmandal korrusel asub administratsioon, kes allub otseselt hotelli direktorile. Peale korruste on oma otsene juht ka vastuvõtul ning majapidamisel.

2.2. Metoodika

Uuringu eesmärk on leida seoseid töötajate töörahulolu ja kliendirahulolu vahel ning teha tulemuste põhjal järeldused ja ettepanekud.

Töörahulolu uuring on valminud autori poolt koostatud kursusetöö (Mänd, Töötajate töörahulolu AS Sokoteli näitel, 2019) raames, mille läbiviimiseks koostas autor kvantitatiivse küsimustiku. Küsimused koostati toetudes teooriale. Küsitlus viidi läbi AS Sokoteli töötajate seas, erinevates osakondades. Küsitluses osales 99 AS Sokoteli töötajat. Küsitluses paluti töötajatel märkida osakond, kus nad töötavad, et analüüsida töörahulolu ka osakonniti.

Küsitluses vastati 30 küsimusele. Küsitluses olid erinevad väited, mida sai hinnata 7- palli skaalal. Küsitlus koostati Google Forms'i keskkonnas ning küsitlusele vastati veebis kui paber kandjal. Autor kasutas Google Forms keskkonda kuna autor on ka varem sellega töötanud ning pidas seda mugavaimaks vahendiks. Küsitlus viidi läbi veebis kui ka paber kandjal põhjusel, et kõikidel töötajatel pole ligipääsu arvutile ning kindlam viis andmeid kätte saada oli jagada küsimustikke ka paber kandjal. Vastuseid koguti ka interneti vahendusel, saates küsitluse link meilile. Küsitluses olevad küsimused olid seotud kolme põhilise valdkonnaga – töö olemus, töökeskkonnaga rahulolu ning juhtkonnaga rahulolu. Küsitluses olid suletud ja avatud küsimused. Andmetele koostati statistiline analüüs kasutades andmetöötlusprogrammi MS Excel.

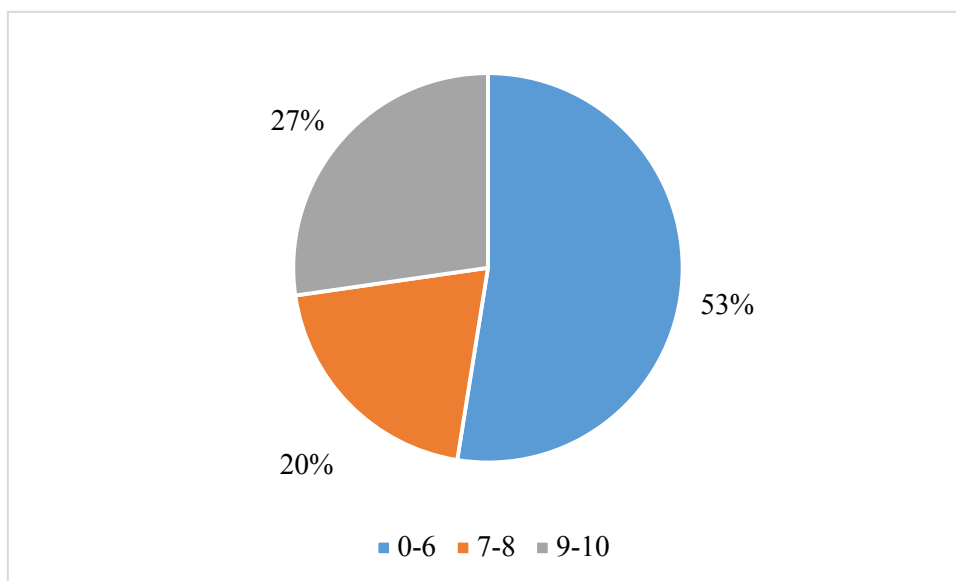
Kliendirahulolu uuring on läbi viidud hotelli küllastajate seas. Kliendirahulolu küsitlus on koostatud AS Sokoteli poolt. Kliendiküsitlusele on vastanud kokku 321 küllastajat kuu aja jooksul. Kliendiküsimustik jaguneb viite gruppi – restoranid, hommikusöök, vastuvõtu tegevus, hotell üldiselt ning toa broneerimine. Küsitluses on 23 erinevat väidet, mida külaline peab hindama viie palli skaalal, kus üks tähendab “väga halvasti” ja viis tähendab “suurepäraselt”. Autor peab hotelli poolt koostatud küsimustikku piisavaks, et hinnata kliendirahulolu.

2.3. Töörahulolu ja kliendirahulolu uuringu tulemused

Küsitluses palus autor töötajatel hinnata kui tõenäoliselt soovitaksid nad AS Sokoteli kui tööandjat.

Selleks kasutati eNPS'i (inglise keeles employee Net Promoter Score) ehk töötaja soovitusindeksit. eNPS toob välja töötaja tegeliku arvamuse ettevõttest, kui tööandjast. See

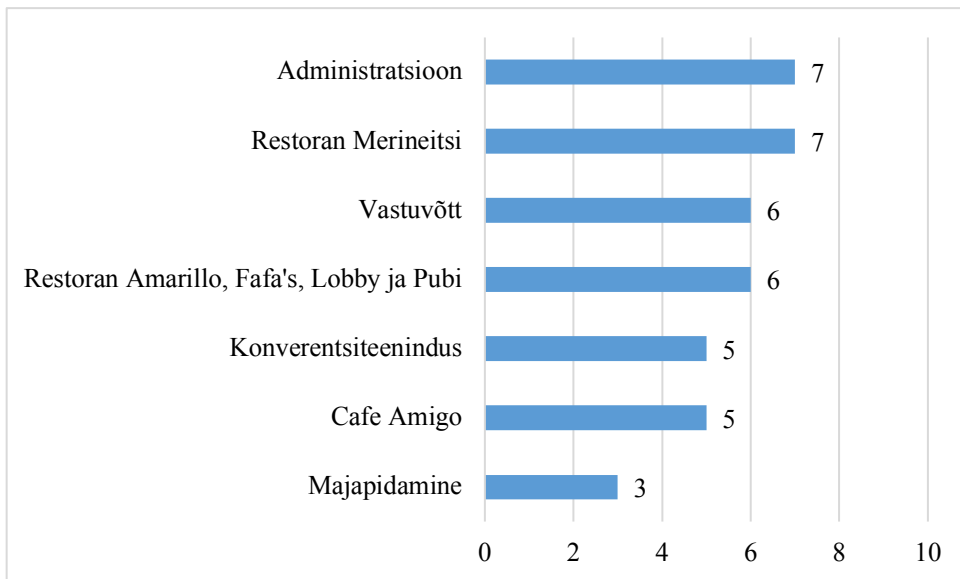
tähendab, et töötaja võib töötada ettevõttes harjumusest, mitte lojaalsusest. Tööandja soovitusindeks ehk eNPS hinnanguskaala on 0-10, kus 9-10 on “soovitajad”, 7-8 on “neutraalsed” ja 0-6 on “mittesoovitajad”. (Kui paljud töötajad..., 2017)



Joonis 2. Tõenäosus, et soovitatakse AS Sokoteli kui tööandjat oma sõpradele ja tuttavatele
Allikas: autori koostatud

Küsitlusest selgus, et 53% ehk 52 küsitluses osalenutest pigem ei soovita AS Sokoteli kui tööandjat (vt Joonis 2.) ehk tulemused olid vastanute seas 0-6 palli. 20% olid neutraalsed ehk nemad soovitaksid AS Sokoteli kui tööandjat 7-8 palli väärtuses. AS Sokoteli soovitaksid tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele 27% ehk 27 küsitluses osalenut ehk nemad hindasid AS Sokoteli kui tööandjat 9-10 palliga.

Küsitluses vaadati ka osakondade keskmist soovitusindeksit, et teha kindlaks milline osakond soovitas AS Sokoteli enim tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele.

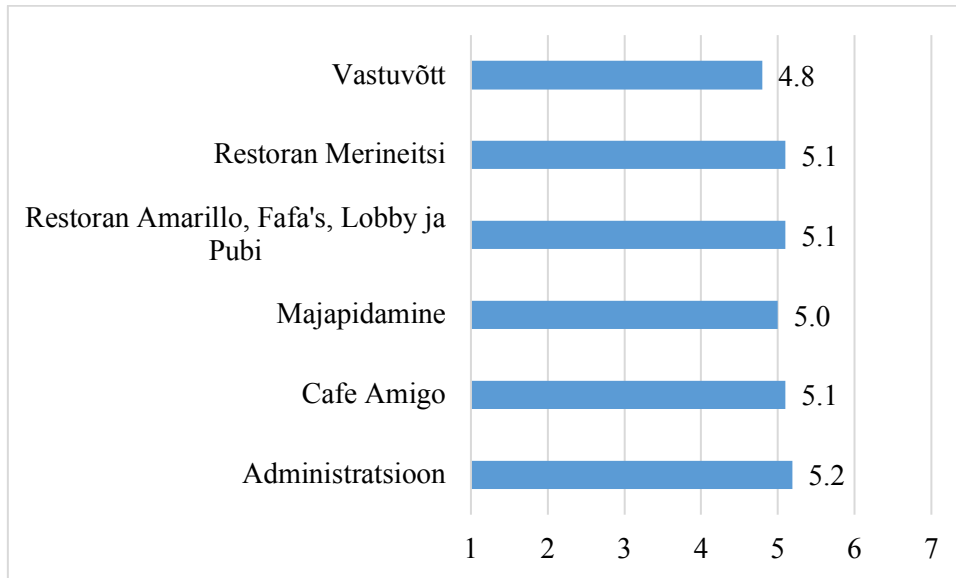


Joonis 3. Osakondade keskmine tulemus küsimusele kui tõenäoliselt soovitaksid AS Sokoteli tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele

Allikas: autori koostatud

Eelneval joonisel (vt Joonis 3.) selgub, et administratsioon ja Restoran Merineitsi soovitaks AS Sokoteli kõige suurema tõenäosusega oma sõpradele ja tuttavatele. Mõlema osakonna keskmine soovitusindeks on seitse. Vastuvõttus ning Restoran Amarillo, Fafa's, Lobby ja Pubi keskmine soovitusindeks oli kuus. Kõige ebatõenäolisemalt soovitab AS Sokoteli kui tööandjat majapidamise osakond, kus soovitusindeksi keskmine oli kolm.

Küsitluses oli võimalus ka uurida, millise osakonna tulemused olid kõige madalamad ning kõrgemad. Tööraahulolu on kõrgeim osakonnas, kus keskmised hinnangud töö olemusele, töö keskkonnale ning juhtkonnale, on kõige kõrgemad, ning vastupidi.

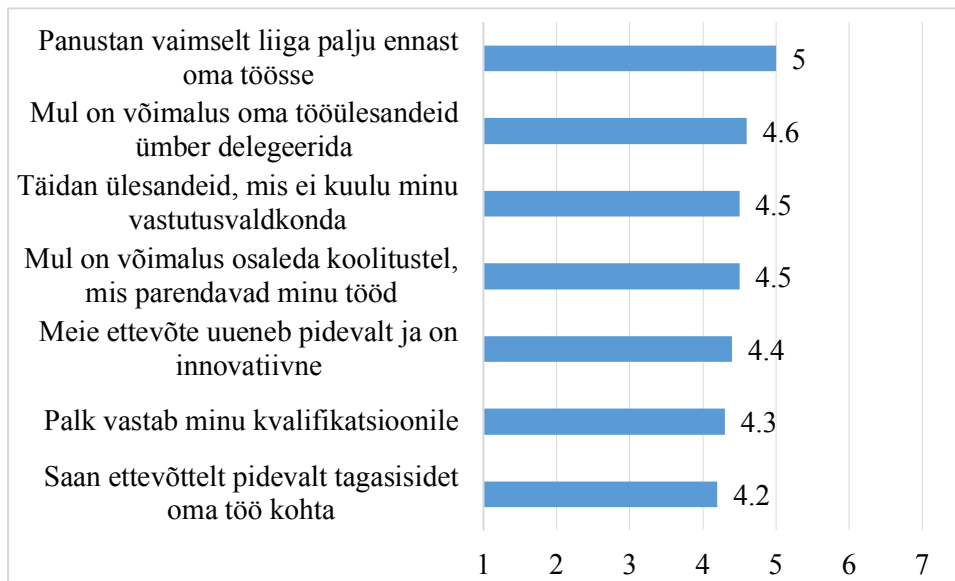


Joonis 4. Kogu küsitluse keskmised hinnangud osakonniti

Allikas: autori koostatud

Eelneval joonisel (vt Joonis 4) on välja toodud kogu küsitluse keskmised hinnangud. Kõige negatiivsemad hinnangud olid vastuvõtus, mille põhjal võib väita, et kõige madalam tööraahulolu on just seal osakonnas. Seal kujunes keskmiseks hinnanguks 4,8 palli seitsmest. Kõige positiivsemad vastused olid administratsiooni osakonnas, kus keskmiseks hinnanguks oli 5,2 palli seitsmest.

Küsitluse esimese osa väited olid seotud töö olemusega, kus vastajad hindasid 7-palli skaalal neile esitatud väiteid.



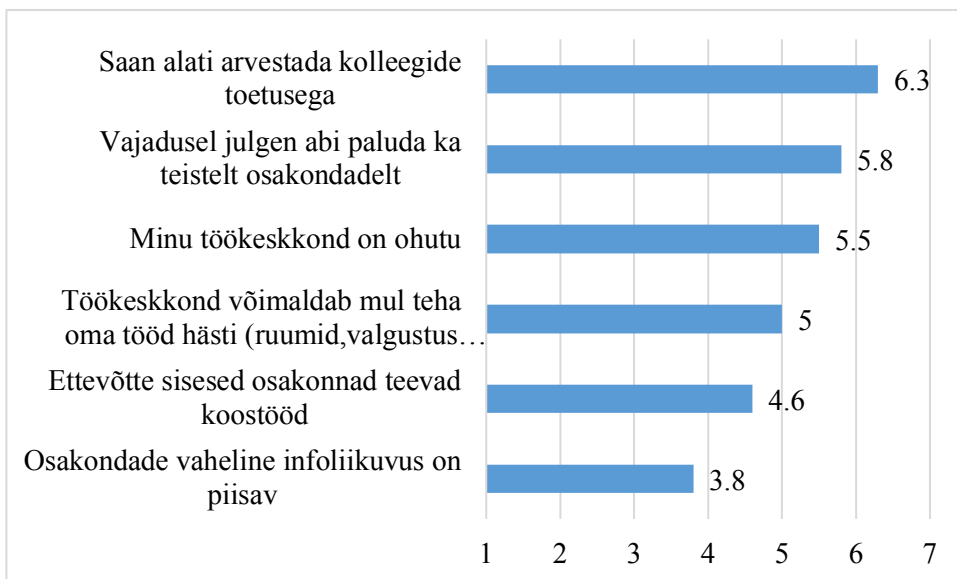
Joonis 5. Töö olemuse hindamine 7-palli skaalal

Allikas: autori koostatud

Töö olemusega seotud väidetes (vt Joonis 4.), selgus, et töötajad panustavad enda arvates end liiga palju emotsionaalselt oma töösse, keskmiseks hinnanguks kõikide osakondade peale kujunes viis palli. Selgus ka, et ettevõtte pole innovatiivne ning süsteemid on vanad. Vastajad arvasid, et nende palk ei vasta kvalifikatsioonile – keskmine tulemus seitsmest oli 4,3.

Kõige nõrgemalt hinnati ettevõtte tagasisideme puudumist tehtud töö kohta – keskmine tulemus 4,2. Töötaja vajab tagasisidet tehtud tööst, et vajadusel end parandada või tunda end tunnustatuna. Kiitus motiveerib töötajat ning motiveeritud töötaja on efektiivsem ja produktiivsem.

Küsitluse teises osas olid küsimused seotud töökeskkonnaga. Uuriti osakondade vahelist koostöö sujuvust ning töökeskkonna kvaliteeti.



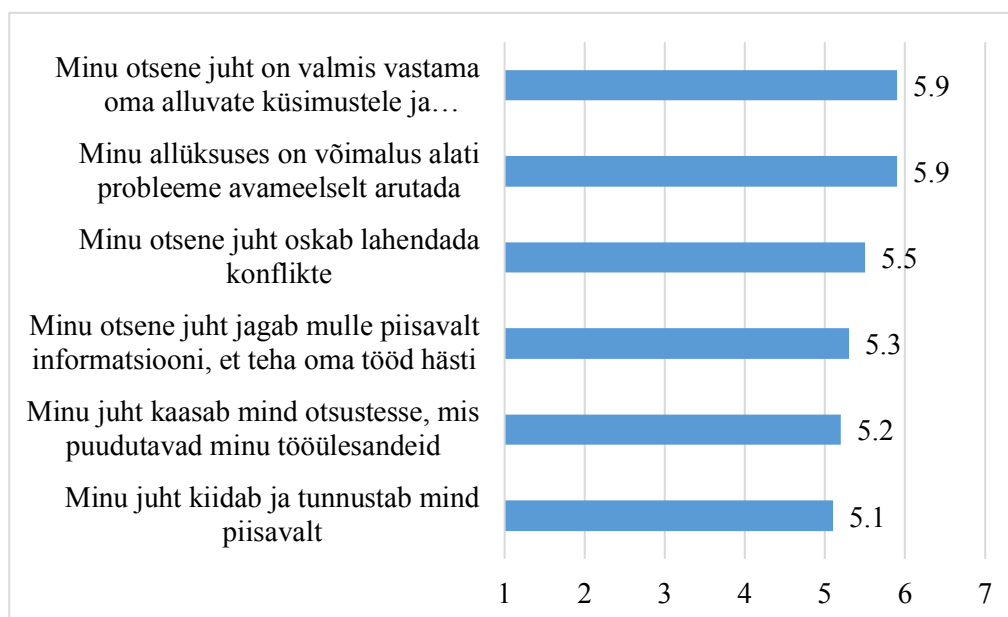
Joonis 6. Töökeskkonnaga rahulolu 7-palli skaalal

Allikas: autori koostatud

Töökeskkonna rahuloluga seotud väidete (vt Joonis 5.) positiivseim tulemus oli, et väite “saan alati arvestada kolleegide toetusega” keskmine tulemus oli 6,3 palli seitsmest. Kui töökollektiiv on tugev, on ka töötajad motiveeritumad ning töö tegemine toimub efektiivsemalt.

Vajadusel julgetakse abi küsida ka teistelt osakondadelt, kuid küsitluses osalenute arvates osakondade vaheline infoliikuvus on nõrk. Väite “osakondade vaheline infoliikuvus on piisav” keskmine tulemus oli kõigest 3,8 palli seitsmest. Osakondade vaheline koostöö peab olema tugev, et ettevõtte toimiks maksimaalselt. Osakonnad peaksid ka soovitama klientidele kõrvalosakonna tooteid ja teenuseid. Ebapiisava infoliikuvuse korral seda ei tehta ning ettevõtte tulu jääb saamata.

Küsitluse kolmandas osas olnud küsimused oli seotud juhtkonnaga rahuloluga. Kui võrrelda kolme küsitluse osa, siis positiivseimad tulemused olid juhtkonnaga rahuloluga seotud väidetega grupis.



Joonis 7. Juhtkonnaga seotud rahulolu 7-palli skaalal

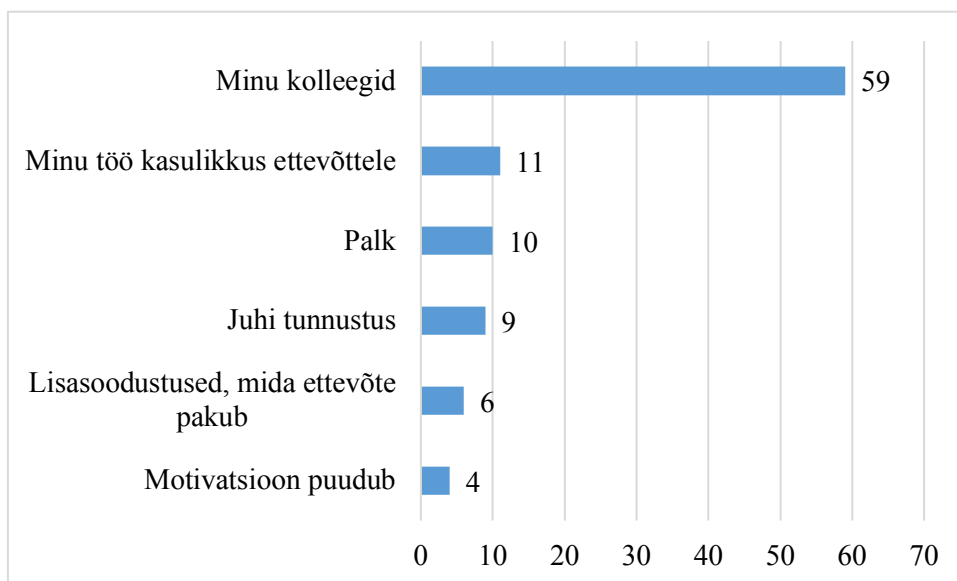
Allikas: autori koostatud

Eelnevalt jooniselt (vt Joonis 6.) on näha, et allüksustes julgedakse probleeme arutada ning otsene juht on valmis vastama oma alluvate küsimustele ja probleemidele. Küsitletavad on hinnanud oma juhi võimet lahendada konflikte 5,5 palliga.

Kõige rohkem tuntakse puudust juhi kiitusest ja tunnustusest, mille keskmine hinne oli 5,1 palli seitsmest. Madalalt on hinnatud ka töötaja kaasamist juhi otsustesse, mis puudutavad töötaja tööülesandeid.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et juhiga seotud küsimuste osas olid hinnangud kõige kõrgemad. Töötajad julgevad oma juhilt küsida küsimusi ning juhid on valmis arutama ja lahendama tekkinud probleeme oma töötajatega.

Kuna motiveeritud töötaja on kõige efektiivsem töötaja, uuriti küsitluses, mis on AS Sokotelis töötajatele kõige suurimaks motivatsiooniallikaks.



Joonis 8. Suurim motivatsioonitegur ettevõttes

Allikas: autori koostatud

Eelnevalt jooniselt (vt joonis 7.) selgub, et AS Sokotelis on kõige suuremaks motivatsiooni allikaks töötajatele nende kolleegid. 60% ehk 59 töötajat on öelnud, et kõige rohkem motiveerib neid oma tööd tegema nende kolleegid. Tähtsusetl teisel kohal on töötaja töö kasulikkus ettevõttele ning kolmandal kohal palk.

Neli inimest on vastanud, et neil puudub motivatsioon töötada AS Sokotelis.

Juhid arvavad tavaliselt, et töötaja suurim motivatsiooniallikas on palk, kuid selgub, et kõige olulisem on töökollektiiv. Peale töökollektiivi hinnatakse oluliseks töö kasulikkust ettevõttele. Palk ja juhi tunnustus võib öelda, et on töötajale sama olulised.

Küsitluses paluti vastata ka küsimusele, kas viimase kuu aja jooksul on mõeldud töökohta vahetamisele.

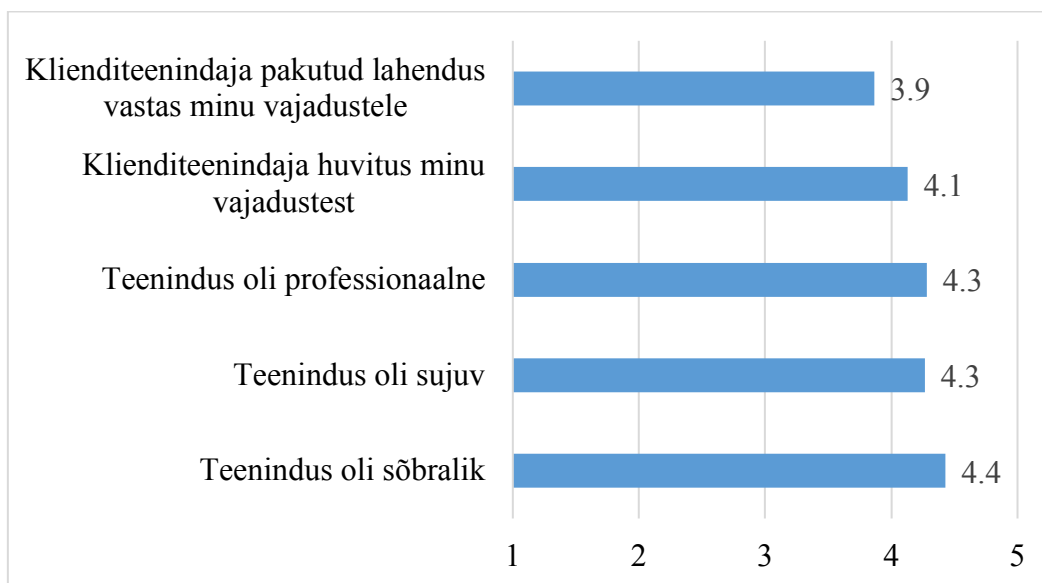
Küsitlusest selgus, et 37% ehk 37 vastanut on mõelnud viimase kuu aja jooksul töölt lahkuda ning 63% ehk 62 küsitluses osalenut pole mõelnud viimase kuu aja jooksul, et soovivad töökohta vahetada.

Põhjuseks toodi 79% juhtudel, et palk on liiga väike. Populaarsed lahkumispõhjused olid ka arenguvõimaluse puudumine ettevõttes ning tuntakse puudust tunnustusest ettevõttes tehtud töö eest. Probleemiks osutus ka liiga suur töökoormus ettevõttes. Kuna ettevõttes on palju töötajaid osalise koormusega, siis tipphooajal on paljudel töötajatel ületunnid.

2.3. Kliendirahulolu uuringu tulemused

Kliendirahulolu uuring on läbi viidud hotelli küllastajate seas. Kliendiküsitlusele on vastanud kokku 321 küllastajat kuu aja jooksul. Kliendiküsimustik jaguneb viiete gruppi – restoranid, hommikusöök, vastuvõtu tegevus, hotell üldiselt ning toa broneerimine. Küsitluses on 23 erinevat väidet, mida küaline peab hindama viie palli skaalal, kus üks tähendab “väga halvasti” ja viis tähendab “suurepäraselt”.

Esimeses grupis on väited toa broneerimise protsessi kohta, mis toimub tavaliselt kas telefoni või meili teel, hotelli müügiesakonna kaudu.



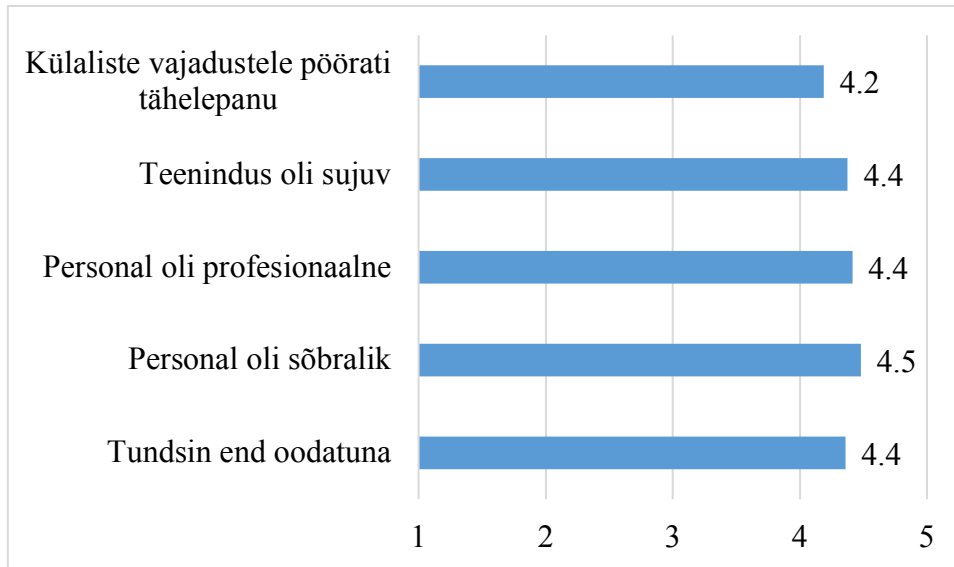
Joonis 9. Toa broneerimise protsessi hinnang

Allikas: AS Sokotel kliendirahulolu küsimustik

Eelnevalt jooniselt (vt Joonis 8.) on näha, et kõige kõrgemalt on hinnatud teeninduse sõbralikkust 4,4 palliga Teenindustaseme professionaalsust ning protsessi sujuvust hinnati 4,3 palliga ehk samuti kõrgelt. . Kõige nõrgema tulemuse sai väide “klienditeenindaja pakutud lahendus vastas

minu vajadustele”, mis tähendab, et kliendi soove toa broneerimise protsessi lõpptulemusena ei rahuldatud.

Teises grupis on küsimused seotud vastuvõtu tegevusega. Siin uuritakse kliendilt teeninduse käiku ning personali pädevust hotelli vastuvõtus.

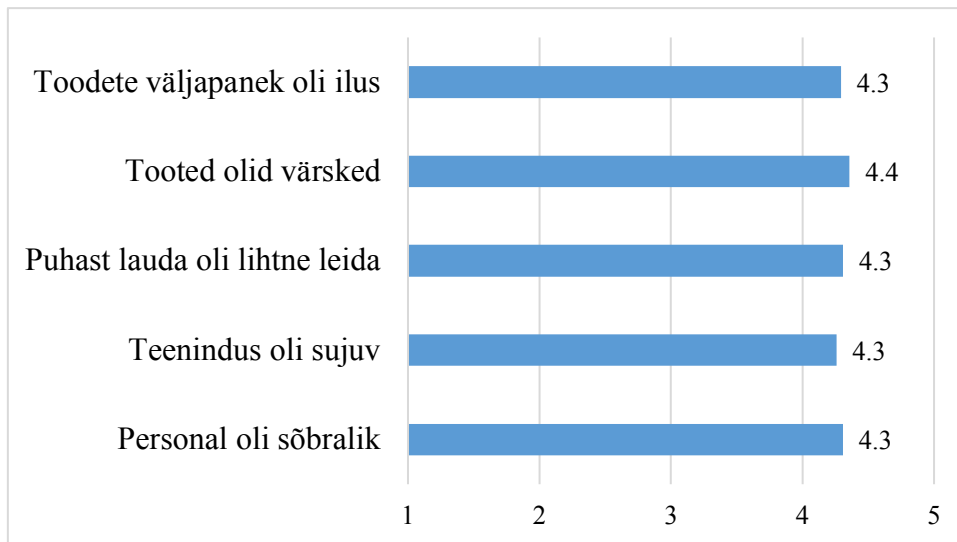


Joonis 10. Vastuvõtu tegevuse hinnang

Allikas: AS Sokotel kliendirahulolu küsimustik

Jooniselt (vt Joonis 9.) võib lugeda, et kõrgeimalt hinnati vastuvõtu personali sõbralikkust, mida hinnati keskmiselt 4,5 palliga. Teeninduse sujuvust, proffesionaalsust ning külalislahkust hinnatakse ühtselt 4,4 palliga . Sarnaselt toa broneerimisega seotud küsimuste blokis, hinnatakse ka vastuvõtus kliendi vajadustele tähelepanu pööramist kõige madalamat ehk 4,2 palliga.

Kolmandas küsimustegrupis palutakse kliendil hinnata väiteid hotelli hommikusöögi kohta. Uuritakse tagasisidet personali kui ka hommikusöögitoodete kohta.

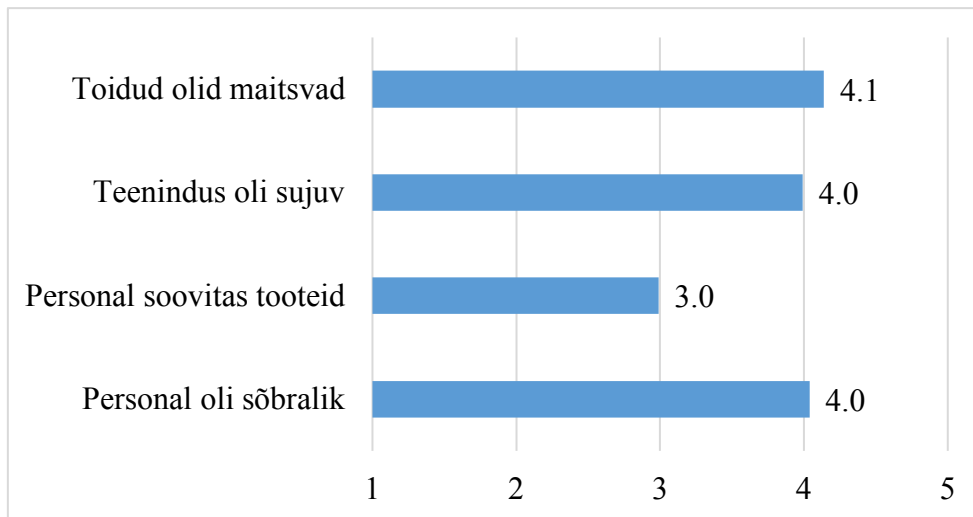


Joonis 11. Hotelli hommikusööki hinnang

Allikas: AS Sokotel kliendirahulolu küsimustik

Hommikusöögiga seotud väidetes (vt Joonis 10.) hinnatakse kõige kõrgemalt ehk 4,4 palliga toodete värskest, mida hommikusöögis pakutakse. Toodete väljapanekut, teeninduse sujuvust ja sõbralikkust ning puhta laua kerget leidmist hinnati ühtselt 4,3 palliga.

Neljandas blokis hinnati hotelli restorane, mille alla kuulub Restoran Amarillo, Fafa's, Pubi ning Lobby baar.



Joonis 12. Restoranide hinnang

Allikas: AS Sokotel kliendirahulolu küsimustik

Hotelli restoranide hinnang oli küsitluses kõige madalamate tulemustega. Eelnevalt jooniselt (vt Joonis 11.) on näha, et kõige kõrgemalt hinnati restoranide toitude maitsvust, mille keskmiseks indeksi tuli 4,1 palli. Kõige madalamalt hinnati teenindajate sööki ning jookide soovitamist kliendile – 3 palliga.

2.4. Järeldused

Tööraahulolu uuringus selgus, et 53% töötajatest pigem ei soovitaks AS Sokoteli kui tööandjat oma sõpradele ja tuttavatele, millest võib ka järeldada, et rohkem kui pooled töötajad ei ole ettevõttele lojaalsed.

Tööraahuloluga seotud küsitluses olnud küsimused jagunesid kolme gruppi: töö olemus, töökeskkonnaga rahulolu ning juhtkonnaga rahulolu. Arvestades küsimuste gruppide keskmist hinnet, olid kõige positiivsemad tulemused juhtkonna rahuloluga seotud väidetes. Töötajate arvates on nende otsene juht alati valmis vastama oma alluvate küsimustele ja probleemidele ning neil on võimalus oma probleeme avameelselt arutada. Järelikult alluvad usaldavad oma juhti. Kõige madalamad tulemused olid töö olemusega seotud väidetes. Töötajad arvavad, et palk ei vasta kvalifikatsioonile ning nad ei saa piisavalt tagasisidet tehtud töö kohta.

Kogu töörahulolu küsitluse kõrgeima hinnangu sai väide “saan alati arvestada kolleegide toetusega”. Võib väita, et kolleegide vaheline suhtlus ettevõttes on tugev, sest 60% töötajatest pidasid suurimaks motivatsiooniallikaks oma kolleege. Küsitluses selgus, et ettevõtte suurim nõrkus töötajate arvates on osakondade vähene infoliikuvus. Seda väidet hinnati vaid 3,8 palliga seitsmest.

Kõige madalamad keskmised tulemused kolme küsimuste grupi peale olid vastuvõtu osakonnas, millest võib järeldada, et sealne töörahulolu on madalaim. Kõige kõrgemad tulemused olid administratsioonis ehk sealne töörahulolu on kõrgeim.

Kliendirahulolu küsitluses olid kõige kõrgemad keskmised tulemused vastuvõtuga seotud protsessidel, kus keskmiseks hinnanguks oli 4,4 palli viiest. Kõige madalama tulemuse said hotelli restoranid, kus terve küsimuste bloki keskmiseks hinnanguks tuli vaid 3,8 palli.

Kõige madalamalt hinnati küsitluses väidet, mis kirjeldas restoranis toodete soovitamist teenindajate poolt klientidele. Väite keskmiseks hindeks oli kolm palli viiest. See tähendab, et lisamüük jääb restoranides tegemata, kui kliendile ei soovitata tooteid. Samuti hinnati madalalt ka klienditeenindaja pakutud lahendust broneerimisel, mis tähendab, et pakutud teenus või toode ei vastanud kliendi ootustele.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärk oli leida tegureid, mis tekitavad töötajates ning klientides rahulolematust ning leida võimalusi rahulolu tõstmiseks. Töö läbiviimiseks viidi läbi kaks uurimust. Töörahuloluga seotud uuringus kasutas autor varasemalt kursusetöö raames läbi viidud küsitlust. Kliendirahulolu uuringus kasutas autor AS Sokoteli poolt läbi viidavat klienditagasiside küsitlust.

Uuringust selgus, et 53% töötajatest ei soovitaks ettevõtet kui tööandjat oma sõpradele ja tuttavatele, millest võib ka järeldada, et pooled töötajatest pole ettevõttele lojaalsed.

Töörahuloluga seotud küsimustes selgus, et suurimaks motivatsiooniallikaks on töötajatele nende kolleegid. Kõige suurema hinnangu kogu küsitluses sai väide “saan alati arvestada kolleegide toetusega”. Kõige kõrgemad üldised tulemused olid juhtkonna rahuloluga seotud küsimuste grupis. Töötajad julgevad oma probleemide ning küsimustega pöörduda oma juhi poole ning neid avameelselt arutada. Kõige madalama keskmise hinnangu said töö olemusega seotud küsimuste grupp, kus selgus, et töötajate arvates ei vasta nende palk kvalifikatsioonile ning nad ei saa piisavalt tagasisidet oma töö kohta. Teooria kohaselt suurendavad rahulolevad töötajad ka kliendirahulolu. Kliendirahulolu tõstab lojaalsete klientide arvu, mistõttu ei pea ettevõtte kulutama ressursse uute klientide värbamiseks. Kui ettevõttes on suur voolavus, kulutab ettevõtte palju ressursse uute töötajate välja koolitamiseks. Hoides oma töötajaid, oleks ettevõttel võimalus kasutada neid ressursse oma olemasolevate töötajate säilitamiseks näiteks palgakõrgenduse näol. Töötajate suur voolavus tekitab ka klientides rahulolematust ja ebamugavust. Uus töötaja ei ole võimeline andma kliendile täisväärtuslikku kliendikogemust.

Suurimaks probleemiks peetakse ettevõttes osakondade vahelist informatsiooni liikumist ehk informatsioon ei liigu piisavalt kiiresti erinevate osakondade vahel. Ettevõtte ise reklaamib end kui ühte suurt ettevõtet. Terves ettevõttes võeti kasutusele ka ühtne palgasüsteem, et suurendada personali liikumist osakondade vahel. Hetkel on maja siseselt iga osakond enda huvide eest väljas ning ettevõtte sisest personaliliikumist on vähe. Osakonniti on töötajate vaheline suhtlus nõrk. Ollakse väga kiindunud oma osakonna kolleegidesse, kuid teistest osakondadest pigem

hoidutakse. Autor arvab, et probleemi põhjustajaks võib olla ühisürituste vähene korraldamine ettevõtte poolt, kus töötajad saaksid omavahel rohkem sotsialiseeruda. Probleemi lahenduseks peaks ettevõtte korraldama rohkem ühisüritusi osakondade vahel, et suhtlus paraneks ning suureneks osakondade vaheline koostöö. Probleemi leevendamiseks peaks juhtkond ise rotatsiooni osakondade vahel juhtima. Juhtkond peaks motiveerima töötajaid minema tööle ka teistesse osakondadesse ning samuti motiveerima võtma vastu teise osakonna töötajaid oma osakonda. Teises osakonnas töötatud tundide eest ning teise osakonna töötaja koolitamise eest võiks juhtkond premeerida rahalise tasu või mõne muu hüvega, et suurendada tahet osakondade vahel liikuda töötajate seas.

Töötajatest 37% on mõelnud viimase kuu jooksul ettevõttest lahkuda. Peamisteks põhjusteks peeti liiga väikest palka, arenguvõimaluse puudumist ning ettevõtte poolset vähest tunnustamist. Need põhjused kinnitavad ka Maslow vajaduste teooriat ning Herzberg'i kahe faktorilist teooriat, kus ainsaks põhjuseks ei ole palk, vaid väga oluline on töötaja jaoks ka arenguvõimalus ettevõttes ning juhi tunnustus. Arenguvõimaluse tõstmiseks ettevõttes, peaks juhtkond pakkuma ametikõrgendusi olemasolevatele töötajatele. Ettevõttes on palju töötajaid, kes on ettevõttes kaua töötanud. Ametikohtade vabanemisel antakse alati võimalus ka oma töötajatele kandideerimiseks, kuid lõpptulemusena osutub väljavalituks tavaliselt inimene väljaspoolt maja. Kui otsida vabanenud ametikohtadele töötajaid enda töötajate seast, avaneks töötajatel võimalus arenguks ettevõtte siseselt, mis vähendaks ka töötajate voolavust.

Kliendirahuloluuuringus selgus, et kõige kõrgemad keskmise hinnangu tulemused sai vastuvõtt. On oluline, et vastuvõtt oleks kliendisõbralik, sest nemad kujundavad kliendile hotellist esmamulje. Teenindust peetakse külaliste poolt professionaalseks ning sõbralikuks, samuti tunnevad kliendid end hotelli oodatuna. Kõige madalamad hinnangud klientide poolt said hotelli restoranid. Kõige madalamalt hinnati restorani teenindajate toodete soovitamist kliendile. Kuna soovitamine on kõige lihtsam müügivõtte, kuidas kliendile ka kalleimaid tooteid maha müüa, siis soovitamata jätmisel, jääb ettevõttel tulu saamata. Toodete soovitamist klientidele saab parandada erinevate müügivõistluste korraldamisega töötajatele, et motivatsioon tooteid müüa suureneks.

Uuringu põhjal võib väita, et kliendirahulolu ning töörahulolu vaheline seos on pigem pöördvõrdeline. Kliendid olid kõige rahulolevamad vastuvõtuga, kuid töötajate töörahulolu oli vastuvõttus kõigi osakondade peale kõige madalam. Madalaim kliendirahulolu oli restoranides,

kuid töötajate töörahulolu restoranides oli üsna kõrge, seega võib öelda, et ka restoranides pole töörahulolu ning kliendirahulolu vaheline seos võrdeline.

Uuring lükkas ümber ka autori arvamuse, et kui töötaja on rahulolematu, saab ka klient halva kliendikogemuse. Uuringust selgus, et vastuvõtu töötajate seas on töörahulolu madalaim, kuid kliendihinnang vastuvõtu töötajatele ja tegevusele oli kõige kõrgem. Tulemus oli teoreetilisele käsitlusele vastuolus. Autor arvab, et tulemus tuleneb ettevõtte üksuste töökorraldusest, mida võiks edaspidi lähemalt uurida.

SUMMARY

DEFINING THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND CUSTOMER SATISFACTION ON THE EXAMPLE OF AS SOKOTEL

Karmel Mänd

The aim of this research was to define the relationship between employee job satisfaction and customer satisfaction. The purpose was to find factors which the employees and customers are satisfied and the factors which are making dissatisfaction.

During the research author is describing the definition of job satisfaction, motivation theories, definition of customer satisfaction and customer's experience and loyalty. For the research there were described and analysed two surveys. The author is analysing job satisfaction survey, which was carried out by the author. The survey had 30 questions. Most of the questions were on a scale one to seven. The questions were divided into three groups: nature of work, work environment and satisfaction with the management. The other survey was carried out by AS Sokotel, among the hotel customers.

Employee job satisfaction study, revealed that the highest average result was tied with the sources of motivation. The biggest motivation factor for employees are their colleagues. Questions connected to management had the highest average results, which means that employees are satisfied with the leaders in the hotel.

53% of the employees would not recommend the hotel as an employer for their friends, which means that they are not loyal to the company. 37% of the employees have been thinking to quit the job they have. Main reasons are the salary, lack of opportunity for development and lack of appreciation by the company.

In customer satisfaction survey the highest average results were in reception. According to customers the service was professional and friendly and the customers feel welcomed. The lowest results were in restaurants. Recommending products to the customers in restaurants had the lowest average result in the survey. The recommending is the easiest way to raise the sales and company's profit. To increase products recommending, the hotel should make more sales competitions to motivate the employees to sell and recommend more to the customers.

Customers were most satisfied with the reception, but the job satisfaction was lowest on reception. Also the customer satisfaction was the lowest on restaurants, but the employees were quite satisfied in restaurants. The study rejected the authors opinion that if the employees are dissatisfied then they will also give a bad customer experience to a customer.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R., Liigand, J., Virovere, A. (2008). Organisatsiooni käitumine. Tallinn: Külim.

Al-Omari K., Okasheh H., (2017), The Influence of Work Environment on Job Performance; A Case Study of Engineering Company in Jordan. Kättesaadav: https://www.ripublication.com/ijaer17/ijaerv12n24_223.pdf, 15. veebruar, 2019.

Bathena Z. (2018). Why Job Satisfaction is an Important Phenomen of the Vicious Circle? Kättesaadav: <https://www.entrepreneur.com/article/310608>, 21. jaanuar, 2019.

Brooks, I. (2006), Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon, 3. tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. Kättesaadav: <http://www.ijecbs.com/January2011/N4Jan2011.pdf>, 2.märts. 2019.

Biseok G., Wyrod-Wrobel J., Customer satisfaction – Meaning and methods of measuring, (2011), 30. märts,2019

Chandrasekar K., (2011), Workplace Environment and It's Impact On Organisational Performance in Public Sector Organisations. Kättesaadav: <http://www.ijecbs.com/January2011/N4Jan2011.pdf>, 10.märts, 2019.

Griffin J., (1997), CUSTOMER LOYALTY: How to Earn It, How to Keep It, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers, 22.aprill, 2019.

Jerome N., (2013), Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. Kättesaadav:<https://pdfs.semanticscholar.org/b0bc/c8ca45193eaf700350a8ac2ddfc09a093be8.pdf>, 17. veebruar, 2019.

- Job Satisfaction in Organizational Behavior, (2019), Kättesaadav: <https://iedunote.com/job-satisfaction>, 18.märts, 2019.
- Judge A., Klinger R., (2019), Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. Kättesaadav: <https://www.timothy-judge.com/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge%20&%20Klinger.pdf>, 15.veebbruar, 2019.
- Kui paljud töötajad soovitsid sind tööandjana?, (2017). Kättesaadav: <https://www.brandem.ee/blogi/kui-paljud-tootajad-soovitaksid-sind-tooandjana>, 8. märts, 2019.
- Mänd K., (2019), Töötajate töörahulolu AS Sokotelis, 12. aprill, 2019.
- Lussier R., (1993), Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach. 2nd ed. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 10.märts, 2019.
- Nicoli S., (2018), How to increase customers' loyalty through Maslow's hierarchy of needs, 1.aprill, 2019. Kättesaadav: <https://hotelbrand.com/en/how-toincrease-customers-loyalty-through-maslows-hierarchy-of-needs/>
- Oja A., (2005), Klienditeenindus valguses ja varjus, 17. Aprill, 2019.
- Shaw C., (2012), How Emotions Drive a Customer Experience: Is your contact center evoking the right emotions from customers? Kättesaadav: https://beyondphilosophy.com/wp-content/uploads/2014/11/CS_Call-Center-Pipeline-Article.pdf, 17.aprill, 2019.
- Shaw C., (2005), Revolutionize Your Customer Experience, Suurbritannia, Creative Print & Design, 2.aprill, 2019.
- Sokos Hotels Viru Ajalugu, (2019), Kättesaadav: <https://www.sokoshotels.fi/et/tallinn/sokos-hotel-viru/ajalugu>, 10.märts, 2019.
- Vadi M., (2002), Müügisuhtlemine, 28.veebbruar, 2019.

Watkinson M., (2016), Hea Kliendikogemuse Kümme Põhimõtet, 17.aprill, 2019.

What is Customer Satisfaction (2019). Kättesaadav:
<https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/customer-satisfaction>,
26.aprill, 2019.

LISAD

Lisa 1. Töörahulolu küsimustik

AS Sokoteli töörahulolu-uuring

Tere!

Olen Karmel Mänd ja õpin Tallinna Tehnika Ülikoolis erialal teenuste turundus ja juhtimine. Palun Sinult kui oma kolleegilt abi oma bakalaureusetöö kirjutamisel ning selleks palun vastata Sul all olevale küsimustikule.

Minu töö eesmärk on välja selgitada seos töötajate töörahulolu ja kliendi rahulolu vahel.

Vastused on anonüümsed ning tulemusi kasutan oma lõputöö kirjutamiseks.

Sinu sugu?

Märkige ainult üks ovaal.

- Naine
- Mees

Osakond, kus Sa töötad?

Märkige ainult üks ovaal.

- Administratsioon
- Vastuvõtt
- Restoran Merineitsi
- Restoran Amarillo, Fafa's, Lobby ja Pubi
- Cafe Amigo
- Konverentsiteenindus
- Majapidamine
- Ladu

Lisa 1 järg

Tean, mis on minu tööülesanded ja mida minult oodatakse

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Minu töö on oluline ettevõtte eesmärkide saavutamiseks

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Minu töömaht vastab minu töökoormusele

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Tööaeg on piisav, et jõuda oma ülesannetega valmis

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Lisa 1 järg

Panustan vaimself liiga palju ennast oma töösse

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Palk vastab minu kvalifikatsioonile

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Saan ettevõttelt pidevalt tagasisidet oma töö kohta

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Meie ettevõtte uueneb pidevalt ja on innovatiivne

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Mul on võimalus oma tööülesandeid ümber delegeerida

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Lisa 1. Järg

Mul on võimalus osaleda koolitustel, mis parendavad minu tööd

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Täidan ülesandeid, mis ei kuulu minu vastutusvaldkonda

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Saan alati arvestada kolleegide toetusega

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Ettevõtte sisesed osakonnad teevad koostööd

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Minu töövahendid on ajakohased ja kiirendavad mu tööd

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Lisa 1. Järg

Osakondade vaheline infoliikuvus on piisav

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Töökeskkond võimaldab mul teha oma tööd hästi (ruumid, valgustus jms)

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Minu töökeskkond on ohutu

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Vajadusel julgen abi paluda ka teistelt osakondadelt

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Minu allüksuses on võimalus alati probleeme avameelselt arutada

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Lisa 1. Järg

Minu juht kiidab ja tunnustab mind piisavalt

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Minu juht kaasab mind otsustesse, mis puudutavad minu tööülesandeid

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Minu otsene juht jagab mulle piisavalt informatsiooni, et teha oma tööd hästi

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Minu otsene juht oskab lahendada konflikte

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Minu otsene juht on valmis vastama oma alluvate küsimustele ja probleemidele

Märkige ainult üks ovaal.

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse nõus

Nõustun täielikult

Lisa 1. Järg

Kui tõenäoliselt soovitaksid AS Sokoteli tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele?

Märkige ainult üks ovaal.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei soovita

Soovitan

Viimase kuu aja jooksul olen mõelnud vahetada oma töökohta

Märkige ainult üks ovaal.

- Jah
- Ei

Kui vastasid eelmisele küsimusele jaatavalt, siis palun märki põhjused

Märkige kõik sobivad.

- Liiga väike palk
- Halvad suhted kolleegidega
- Liiga suur töökoormus
- Otsuseid tehakse minu eest
- Ettevõtte ei tunnusta mind piisavalt
- Arenguvõimalus puudub
- Muu:

Minu suurim motivaator ettevõttes on:

- Minu kolleegid
- Palk
- Lisasoodustused, mida ettevõtte pakub
- Juhi tunnustus
- Minu töö kasulikkus ettevõttele
- Muu:

Allikas: autori koostatud

Lisa 2. Kliendirahulolu küsimustik

Aitäh, et olite meie külaline Sokos Hotel'is! Loodame, et Teie külaskäik möödus meeldivalt.

Palume Teie ajast veel mõne hetke vastamiseks järgnevale kliendirahulolu küsitlusele. Täname vastutuleku eest!

1. Mis oli Teie reisi eesmärk?

Töö

Puhkus

Koosolek/konverents selles hotellis

Muu, mis täpsemalt:

2. Kuidas broneerisite hotellituba?

Ma ei broneerinud hotellituba ise

Reisibüroo kaudu

Hotelli vastuvõtust

Telefoni teel Sokos Hotels'ist

www.sokshotels.fi

www.hotelzon.com

www.booking.com

www.expedia.com

Mujalt internetist, täpsustage:

Mujalt, täpsustage:

Lisa 2. järg

3. Millise üldhinde annaksite sellele hotellile?

10 Suurepärase

9

8

7

6

5

4

3

2

1 Väga halb

Ei oska öelda

TOA BRONEERIMINE	Suurepäraselt	Hästi	Keskpäraselt	Halvasti	Väga halvasti
Teenindus oli sõbralik					
Teenindus oli sujuv					
Teenindus oli professionaalne					
Klienditeenindaja huvitus minu vajadustest					
Klienditeenindaja pakutud lahendus vastas minu vajadustele					
HOTELL ÜLDISELT					
Personal hoolitseb minu eest hästi					
Tundsin end hotellis mugavalt					
Hotellituba oli puhas					
Vannituba oli puhas					
VASTUVÕTU TEGEVUS					
Tundsin end oodatuna					
Personal oli sõbralik					

Lisa 2. järg

Personal oli professionaalne					
Teenindus oli sujuv					
Külaste vajadustele pöörati tähelepanu					
HOMMIKUSÖÖK					
Personal oli sõbralik					
Teenindus oli sujuv					
Puhast lauda oli lihtne leida					
Tooted olid värsked					
Toodete väljapanek oli ilus					
RESTORANID					
Personal oli sõbralik					
Personal soovitas tooteid					
Teenindus oli sujuv					
Toidud olid maitavad					

Allikas: AS Sokotel