

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Mariann Reinmann

**MÜÜGISPETSIALISTIDE ETTEVÖTTES HOIDMIST
STABILISEERIVAD NING DESTABILISEERIVAD TEGURID**

Magistritöö

Õppekava juhtimine ja turundus, peaeriala turundus ja müügijuhtimine

Juhendaja: Kristjan Jasinski, MA

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 13 113 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Mariann Reinmann, 09.05.2023

Üliõpilase kood: 211889TATM

Üliõpilase e-posti aadress: mariann.reinmann@gmail.com

Juhendaja: Kristjan Jasinski, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	7
1.1. Tööjõu volavuse mõjusfäär müügijuhi töös	8
1.2. Töötajate ettevõttes hoidmist stabiliseerivad ja destabiliseerivad tegurid.....	10
1.3. Erinevused juhtide ja alluvate seas seoses töötajate hoidmisega	13
1.4. Kontseptuaalne raamistik	14
2. EMPIIRILINE UURIMUS	19
2.1. Uuringu disain ja valim	19
2.2. Andmekogumine ja analüüsimeetod	20
3. UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU	21
3.1. Uuringu tulemused	22
3.1.1. Intervjueeritavate kirjeldus	22
3.1.2. Müügispetsialistide hoidmist stabiliseerivad tegurid	23
3.1.3. Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivad tegurid.....	35
3.1.4. Erinevused müügijuhtide ja müügispetsialistide arusaamades.....	43
3.2. Arutelu.....	44
3.3. Järeldused ja ettepanekud	50
KOKKUVÕTE	53
SUMMARY	57
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	57
LISAD	65
Lisa 1. Vastajate taustandmed	65
Lisa 2. Intervjuu kava müügijuhtidele.....	66
Lisa 3. Intervjuu kava müügispetsialistidele	67
Lisa 4. Uuringu instrument ja lähteandmed.....	68
Lisa 5. Lihtlitsents	69

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja peamised tegurid, mis kujundavad müügispetsialistide soovi oma tööandja juurde jääda või sealt lahkuda. Töö käsitles eraldi nii müügijuhtide kui ka -spetsialistide perspektiivi, võimaldades tuvastada väärarusaami, mis võivad kahjustada tänaste müügijuhtide töötajate hoidmisele suunatud praktikaid ning seeläbi julgustada juhte rakendama ebatõhusaid siseturundusstrateegiaid, mis tegelikult tööjõu voolavust ei mõjuta.

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade tööjõu voolavust mõjutavatest stabiliseerivatest ning destabiliseerivatest teguritest ning protsessi mõjusfäärist müügijuhi töös. Andmete kogumiseks viis autor läbi 10 intervjuud Eesti müügijuhtide ja -spetsialistidega, mis käsitlesid esindatava organisatsiooni püüdlusi töötajate hoidmisel ja töörahulolu kujundamisel ning müügispetsialistide tagasiside nende tegevustele.

Uuringu tulemustest selgus, et nii müügijuhtide kui ka -spetsialistide arvates on müügispetsialistide ettevõttes püsimiseks olulisimad tegurid kokkuhoidev tiim, ühistegevused, usk ettevõtte tulevikku, eneseareng ja õppimine, usk tootesse, tulemuspõhised tasud, hierarhia puudumine, empaatiline juht ning paindlikku elustiili võimaldav töökorraldus. Vaid spetsialistide poolt väljatoodud stabiliseerivaid tegureid oli viis: kliendisuhtluseks sobivad kanalid, omanikutunne, tähtis tiitel, positiivne klienditagasiside ning baaspalga võimalus. Destabiliseerivate tegurite kontekstis on olulisimad leiud, mida nimetasid vaid spetsialistid ja mitte nende juhid, ning millele vastandlikud tegurid ei olnud esile toodud stabiliseerivate teguritena. Nendeks teguriteks olid vajadustele mitte vastav tulemussüsteem, võimalused välismaal, uudishimu ja ilmajäämishirm, lisakohustused ja kogenematu juht. Just need on tänased kõige tõenäolisemad müügispetsialistide hoidmist takistavad tegurid, millest müügijuhtidel teadmine puudub. Lahkarvamuste vähendamine on töötajate ja ettevõtete tulemuste saavutamisel võtmetähtsusega.

Võtmesõnad: töötajate hoidmine, sisemine turundus, tööjõu voolavus, müügijuhtimine, töörahulolu

SISSEJUHATUS

Statistikaameti andmetest selgub, et Eesti inimesed on tööturul aina liikuvad: kui aastal 2013 oli keskmine ühe tööandja juures töötamise aeg neli aastat ja kuus kuud, siis 2018. aastaks oli näitaja langenud kolme aasta ja nelja kuuni (Heil, 2019). Lahkuvad töötajad võtavad kaasa oma spetsiifilised teadmised, oskused ja kogemused, tuues ettevõtetele kaasa katkestusi ning suuri kulusid, mistõttu lasub juhtidel aina suurem vastutus töötada välja ja viia ellu strateegiaid oma töötajate hoidmiseks.

Eestis ei ole kogu tööjõu voolavuse ehk töötajate asendamise kulu kokku arvatatud, kuid värbamisagentuuri Brandem partneri Paavo Heili (2019; 2019b) arvutuste kohaselt kulub Eesti ettevõtetele töötajate asendamisele aastas kokku hinnanguliselt üle kahe miljardi euro. Selle all peetakse silmas nii otseseid kulusid, mis võivad hinnangute kohaselt ulatuda 20 protsendilt kuni 500 protsendini olemasoleva töötaja aastapalgast (Allen *et al.* 2010, lk 588; Lee *et al.*, 2018 viidatud Packer, 2022, lk 2; Mahadi *et al.* 2020, lk 204), aga ka kaudseid kulusid, mis ei kajastu organisatsiooni majandus- ja juhtimisaruannetes, kuid on päriselulistel olukordades selgelt tajutavad, näiteks nagu uue töötaja madalam produktiivsus võrreldes lahkunud töötajaga, olulise info kadumine seoses töötaja lahkumisega, enne töölt lahkumist langev töötaja produktiivsus, teiste töötajate tööprotsesside häiring seoses vajadusega töö ümber korraldada, töötaja lahkumisega seotud negatiivne mõju teiste töötajate moraalile ja kliendisuhtlusele, kaduma läinud head kliendisuhked (Heil, 2019). Kõik eelmainitud tegevused on lisaks negatiivsele majanduslikule efektile ka organisatsiooni tööd katkestava iseloomuga, asetades suureneva töötajate liikuvuse kontekstis ettevõtetele aina suurema lisakoormuse pidevalt uusi tiimiliikmeid leida ja välja koolitada, seejuures neis ebakindlates ning pidevalt muutuvates oludes olemasolevaid tiimiliikmeid motiveerituna hoides. Kui organisatsioonid ei tule toime oma võtmetalentide hoidmisega, jääb neile keskpärane töötajaskond, mis takistab ettevõtte suutlikkust püsida konkurentsivõimelisena (Ahmed *et al.*, 2016; Lee, 2018; Wynen *et al.*, 2019). Seepärast võib väita, et ettevõtete edu ja majanduslik heaolu peitub nende oskuses oma töötajaid hoida.

Kuigi töötajate hoidmine vajab suuremaid pingutusi kõikidel elualadel, on müügispetsialistid endiselt tööjõu volavuse poolest globaalselt kõrgeimate „riskirühmade” hulgas (Katsikea *et al.*, 2015, lk 367; Gutmann, 2016, 18; Sunder *et al.*, 2017, lk 382). Mure pole võõras ka Eestis: tööjõuprognosis “Eesti tööturg täna ja homme 2019-2027” on sihtasutus Kutsekoda hinnanud hõive muutust ja praeguste töötajate asendusvajadust aastani 2027 erinevate tegevusalade ja haridustasemete kaupa, mis prognoosib samuti alapakkumist teatud müügitingimuste valdkondades – muuhulgas on esile toodud nii suuremat vajadust turundus- ja müügijuhtide järele elektroonika- ja elektriseadmete tootmise valdkonnas kui ka info- ja kommunikatsioonitehnoloogia müügitingimuste järele tarkvaraarenduses (Kutsekoda, 2020, lk 34; 58). Suur tööjõu volavus müügitingimustes on ettevõtete jaoks problemaatiline, sest müügispetsialistide hoiakutel ja käitumisel on oluline mõju klientide arusaamale toote ja teenuse kvaliteedist, kaubamärgi mainest ja äritulemustest. On koguni väidetud, et müügitingimuste võimel ja loodud kliendisuhetel on äriedu saavutamisel suurem roll, kui toote või teenuse omadustel või müügitingimustega seotud turunduskommunikatsioonil (Dechawatanapaisal, 2018). See viitab, et kui oskuslik müügispetsialist organisatsioonist lahkub, töötab see ettevõtte kasvuks ja edule vastu. Eeltoodust lähtuvalt on käesoleva magistrinäit uurimisprobleem mõista, millised on tegurid, mis kujundavad müügispetsialistide tööjõu volavust Eesti ettevõtetes. See teadmine on sisendiks tänaste müügitingimuste töötajate hoidmisega seotud pädevuste arendamisel: kui müügitingimuste juhid mõistavad, milliseid tööga seotud aspekte tajutakse stabiliseerivatena ja milliseid destabiliseerivatena, aitab see neil luua paremaid siseturundusstrateegiaid töötajate organisatsioonis hoidmiseks. Madalam tööjõu volavus toob pideva töö ümberkorraldamise, uute inimeste otsimise ja koolitamise arvelt müügitingimuste juhtidele kaasa enam vaba ajaressursi inimeste arendamiseks. Eesti ettevõtetele toob see kaasa majanduslikku kasu läbi otseste ja kaudsete töötaja asendamisega seotud kulude vähenemise ja organisatsiooni tegevuse jätkuvuse.

Vaatamata senistele arvukatele teadustöödele, mis töötajate volavusele keskenduvad, on enamuse eesmärk olnud tuvastada need tegurid, mis põhjustavad töötajate lahkumist (Griffeth *et al.*, 2000; Lee *et al.*, 2008; Katsikea *et al.*, 2015). Palju vähem on aga teada teguritest, mis motiveerivad töötajaid tööle jääma, eriti, mis puudutab müügivaldkonna spetsialiste Eesti kohalikus kontekstis. Selle tulemusena võivad täna paljudel müügitingimustel olla oma alluvate ettevõttest lahkumise põhjustest valearusaamad. Väärarusaamad töötajate hoidmist kujundavatest kontseptsioonidest võivad kahjustada nii müügitingimuste tööd kui ka ettevõtteid laiemalt, julgustades juhte rakendama ebatõhusaid siseturundusstrateegiaid, mis tegelikult tööjõu volavust ei mõjuta, mis ei ole kulutõhusad või koguni toetavad valede inimeste organisatsioonis hoidmist, seejuures

võtmetöötajaid eemale peletades. Käesolev töö on suunatud selle tühimiku täitmisele, defineerides Eesti müügivaldkonnas töötavate spetsialistide ettevõttes hoidmist stabiliseerivad ja destabiliseerivad tegurid, seda nii juhtide kui ka spetsialistide endi vaates. Neid sihtrühmi on oluline paralleelselt uurida, et tuvastada juhtide võimalikke väärarusaami ning lahknevusi spetsialistide seas oluliseks peetavateks teguritest.

Töö eesmärgist lähtuvalt esitab autor kolm peamist uurimisküsimust, millele asutakse käesolevas töös vastuseid otsima:

- Millised tegurid stabiliseerivad müügispetsialistide ettevõttes hoidmist?
- Millised tegurid destabiliseerivad müügispetsialistide ettevõttes hoidmist?
- Kuidas erinevad arusaamad stabiliseerivatest ja destabiliseerivatest teguritest müügispetsialistide ja müügijuhtide seas?

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Töö esimene peatükk vaatleb tööjõu volavuse ja sisemise turunduse teemal varasemalt avaldatud teaduskirjandust, andes nende põhjal ülevaate tööjõu volavust mõjutavatest stabiliseerivatest ning destabiliseerivatest teguritest ning protsessi mõjusfäärist müügijuhi töös. Töö teises peatükis selgitatakse empiirilise uurimuse disaini, valimit, andmekogumisprotsesse ja -analüüsimeetodeid. Kolmandas peatükis esitletakse uurimuse tulemused ning võrdlus teoreetilise käsitlestega, arutelu ning järeldused koos ettepanekutega, millistele tööjõu volavust kujundavatele stabiliseerivatele ja destabiliseerivatele teguritele peaksid Eesti müügitiimide juhid tähelepanu pöörama, et pädevaid müügispetsialiste organisatsioonis hoida.

Autor soovib avaldada suurt tänu kõigile müügivaldkonna spetsialistidele, kes nõustusid intervjuudes osalema ja andma oma ainulaadsete kogemuste avamisega panuse magistritöö valmimisse. Erilised tänusõnad kuuluvad juhendajale Kristjan Jasinskile, kelle nõuanded ning ettepanekud kogu töö kirjutamise protsessi vältel osutusid väärtuslikuks toeks.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Järgnev peatükk annab ülevaate töajõu voolavusest müügivaldkonnast, seda protsessi kujundavatest teguritest ning mõjusfäärist müügijuhi töös ning avab teema haakuvust tööd raamistava sisemise turunduse kontseptsiooniga.

1.1. Töajõu voolavuse mõjusfäär müügijuhi töös

Tänapäeval on töötajatel lai valik töökohti, mille hulgast valida, mis pärast muutub töötajate hoidmine – teisisõnu töajõu voolavuse vähendamine – ettevõttes aina suuremaks väljakutseks (Hadi & Ahmed, 2018, lk 1). Teadlaste Abbasi ja Hollman (2000, lk 333) sõnul võib töajõu voolavust mõista kui töötajate vahetumist töökohtade, ametite ja ettevõtete vahel; töötuks olemise ja töötamise vahel. Nähtuse puhul eristatakse kahte tüüpi voolavust: vabatahtlik ning mittevabatahtlik töajõu voolavus. Mittevabatahtliku töajõu voolavuse korral alustab protsessi töösuhte lõpetamiseks tööandja, vabatahtliku töajõu voolavuse korral langetab otsuse organisatsioonist lahkumise osas töötaja (Uğural *et al.*, 2020, lk 1). Mensele ja Coetzee (2014, lk 15) definitsiooni kohaselt on vabatahtliku töajõu voolavuse puhul tegu “situatsiooniga, kus pädev töötaja otsustab praeguse tööandjaga suhte lõpetada, et asuda seejärel tööle mõnda teise ettevõttesse”. See definitsioon viitab, et kuigi ebasoovitavad kõrvalmõjud – nagu näiteks vajadus töö ümber korraldada ning inimene asendada – kaasnevad mõlemat tüüpi töajõu voolavusega, on ettevõtete jaoks problemaatiline eelkõige vabatahtlik töajõu voolavus, sest organisatsioonist lahkuvad pädevad töötajad, kes viivad endaga kaasa spetsiifilised oskused, teadmised ja vajalikud kontaktid. Viimast on rõhutanud ka teadlased Ahmed jt (2016), kelle töö leiud viitavad, et pädevate inimeste vabatahtlik lahkumine töölt toob kaasa otsese negatiivse mõju organisatsiooni efektiivsusele. Seetõttu peaksid juhid regulaarselt pidama töötajatega nende hoidmisele suunatud vestlusi, et leevendada riskitegureid, mis võivad kaasa tuua kavatsuse töölt lahkuda (Mokgojwa, 2019, viidatud Barkhuizen & Gumede, 2021).

Just seepärast on käesoleva magistritöö autor otsustanud keskenduda vabatahtliku tööjõu voolavusega seotud aspektidele, sooviga mõista töötaja otsustusprotsessi organisatsioonist lahkumise või organisatsiooni jäämise kasuks otsustamisel.

Vaatamata märkimisväärsetele investeeringutele efektiivsete müügitimide loomiseks on müügispetsialistid endiselt tööjõu voolavuse poolest kõrgeimate „riskirühmade” hulgas (Katsikea *et al.*, 2015, lk 367). Hinnangute kohaselt võib aastane tööjõu voolavus müügitimides jääda 30% kuni 70% vahele (JDH Group, 2011, viidatud Katsikea *et al.*, 2015, lk 367). 2017. aastal Harvard Business Review’s ilmunud artikli kohaselt oli müügipersonali tööjõu voolavus Ameerika Ühendriikides 27%, ületades kahekordselt kõikide sektorite keskmise tööjõu voolavuse määra. Problemaatikat on rõhutanud ka Gutmann (2016), kelle hinnangud puudutavad konkreetsemalt vabatahtlikku tööjõu voolavust, ning kelle arvutuste kohaselt on nii Ameerika Ühendriikides kui ka Euroopa regioonis müügipersonali vastav määr kõrgem, kui seda kõikidel tegevusaladel keskmiselt. Tegevusalade lõikes esitatud analüüsides selgub, et müük on üks kõrgeima vabatahtliku tööjõu voolavusega tegevusalasid (Gutmann, 2016).

Vabatahtliku tööjõu voolavuse puhul lahkuvad organisatsioonist pädevad inimesed, mistõttu on ka madal tase ettevõtte toimimise kontekstis düsfunktsionaalne. Soovimatu nähtusega kaasnevad ettevõtetele inimese asendamisega seotud kulud, uue inimese koolituskulud, pädevuse ja kogemuste kadumine organisatsioonist, ülejäänud tiimiliikmete moraalilangus ja negatiivsed mõjud ettevõtte finantstulemustele (DeConinck, 2011; Matanda & Ndubisi, 2013). Samuti on välja toodud väljakujunenud ärisuhete kahjustumist ning töölt lahkuva inimesega seotud isiklike võrgustike kadumist (Katsikea *et al.*, 2015, lk 368). See kõik asetab aga suure koormuse müügijuhtide õlgadele, kes vastutavad oma tiimi käekäigu ja tulemuslikkuse eest.

Müügijuhtimise puhul eristavad Rapp jt (2020, lk 135) kolme peamist lähenemist:

- 1) müügispetsialistist müügijuhti, kellel on kohustus täita nii oma kvoot kui ka juhtida teisi tiimi müügispetsialiste;
- 2) mentorist müügijuhti, kelle fookuseks on võimeka tiimi koostamine ning nende pingutuste ja tulemuste maksimeerimine;
- 3) nn “ hübriidjuhti”, kes tegeleb nii tiimijuhtimise kui ka kliendisuhetlusega. Hübriidjuhtidel ei ole oma isiklikku kliendibaasi ega müügikvooti, kuid sellegipoolest tegelevad nad ka ise aktiivselt müügitööga. Rapp jt (*Ibid.*) uuringus osutus just see kõige levinumaks juhtimisvormiks.

Uurides, milline on hübriidjuhtide fookuse seadmise mõju tiimi tulemuslikkusele, viitavad Rapp jt (lk 144) et kõige suurem kasu müügijuhtide tööst tiimi efektiivsusele tuleb sellest, kui juhid teevad tihedat koostööd oma kõige kogenumate müügispetsialistidega ja arendavad nende oskusi, et juba kogunud tiimiliikmete tulemuslikkust suurendada. Kuigi üldine tava nõuab kõrgetasemelist juhendamist ka vähem kogunud müügispetsialistide jaoks, suurendavad need tegevused meeskonna võimekust vaid vähesel määral, kuna neil uutel liikmetel puuduvad varasemad teadmised, kuhu peale uusi võimekusi ehitada. Et juhi mentorlusest oleks tulemuste saavutamisele oluline mõju, on selleks on vajalik teatud baaskogemus. (Rapp *et al.* 2020, lk 143-144) Need leiud viitavad samuti sellele, et kõige efektiivsem müügitiim on kogemustega tiim, kes sihib koostöös oma mentorist müügijuhiga aina uusi kõrgusi. Seega võib öelda, et kogunud müügispetsialistide tiimis hoidmine on üks müügijuhtide keskseid tööülesandeid saavutamaks ambitsioonikaid müügieesmärke.

1.2. Töötajate ettevõttes hoidmist stabiliseerivad ja destabiliseerivad tegurid

Töötajate voolavust on uuritud palju, keskendudes peamiselt põhjustele, miks töötajad otsustavad ettevõtetest lahkuda. Vabatahtliku tööjõu voolavuse üks peamisi ennustavaid tegureid on kavatsus lahkuda (inglise keeles *turnover intention*): mitmed uuringud on leidnud, et kavatsus lahkuda korreleerub tööjõu voolavusega (Harhara *et al.*, 2015; Schaufeli *et al.*, 2017) ning peaks seepärast olema juhtide jaoks kriitilise tähtsusega (Niederman *et al.*, 2007).

Müügi- ja juhtimisalases teaduskirjanduses on leidnud kinnitamist, et relatiivne kõrgem tulemuslikkus ning kõrgem kliendirahulolu on mõlemad müügiinimeste töökohalt lahkumisega negatiivses seoses (Sunder *et al.*, 2017, lk 391). Samuti on Sunder jt (*Ibid.*) leidnud, et müügispetsialistide eesmärkide saavutamise ning töölt lahkumise vahel on pöördvõrdeline U-kujuline suhe, viidates sellele, et tööandjale jäävad tõenäolisemalt truuks väga kõrgete ja väga madalate eesmärkide saavutajad, ning tõenäolisemad lahkujad on eelkõige tulemustelt keskmised müügispetsialistid. Mitmetes juhtimisalastes uuringutes on kinnitust leidnud ka fakt, et vabatahtliku tööjõu voolavuse korral mõjutavad töölt lahkunud inimesed negatiivselt sinna jäänuid (Brockner *et al.*, 1985; Krackhardt & Porter, 1985; Sunder *et al.*, 2017, lk 392). See viitab sotsiaalsete sidemete olulisusele kollektiivis – inimesed eelistavad töötada ettevõttes, kus nad kogevad head tiimiõhkkonda ning selle lõhkumine võib mõjuda inimeste hoidmisele negatiivselt. Seda kinnitavad ka Tanwar ja Prasad (2017), kes on toonud välja, et töötajad eelistavad töötada

organisatsioonides, kus tuntakse muret töötajate heaolu pärast, pakutakse autonoomiat ja sõbralikku meeskondlikku atmosfääri. Dabirian *et al.* (2017, lk 201) uuring toetas eelnevat ja täiendas, et inimesed soovivad end siduda ettevõtetega, kus on inimkeskne organisatsioonikultuur ja lähenemine probleemidele lähtub meeskonnast. Vähenenud tööjõu olukorras langeb juhtidele suur vastutus säilitada/püüda suurendada järelejäänud demoraliseeritud tiimi efektiivsust, millega kaasneb järelejäänud müügiinimestele suurem surve, mis suurendab selliste töötajate töölt lahkumise kavatsusi (Sunder *et al.*, 2017, lk 385).

Lisaks eelmainitule on Katsikea jt (2015, lk 369), leidnud, et müügijuhtide ametist lahkumise kaalutluse üks peamised tegureid on madal töörahulolu, mida kujundab ootuste ebaselgusest ja rollikonfliktist tulenev kõrge tööstress. Siinkohal on oluline arvestada, et igal töötajal on roll ka väljaspool tööd (vanem, elukaaslane, pereliige, õppur jt) ning võimalus olla kooskõlas oma kõigi identiteetidega saab aidata töötajate tööstressi vähendada. Töö ja vaba aja tasakaalule suunatud strateegiad aitavad organisatsioonil oma tööandjabrändi rikastada, mis omakorda suurendab töötajate ettevõttes hoidmise määra (Tanwar & Prasad, 2016, lk 191). Lai & Gelb (2019, lk 14) toovad välja ka müügispetsialistide tunnustamise ning isikliku arengu olulisuse: tuleb välja, et mõlemad neist teguritest korreleeruvad madalama töölt lahkumise kavatsusega. Seda leidu toetavad veel mitmed varasemadki uuringud, mis rõhutavad töötajate koolitamise ja arengu tähtsust kui olulist väärtust töötajate hoidmise ja pühendumise kujundamisel (Tanwar & Prasad, 2017; Hadi & Ahmed, 2018). Hadi & Ahmed (2018, lk 3) on välja pakkunud, et see võib olla tingitud asjaolust, et arengusse panustava ettevõtte puhul tunnevad töötajad organisatsiooni ees suuremat kohustust, "makstes" tagasi ettevõttele lojaalseks jäädes.

Pikalt usuti, et tegurid, mis panevad inimesi ettevõtetest lahkuma on needsamad, mis motiveerivad töötajaid töökohale jääma. Alles hiljuti on hakatud vaatama neid kahte poolt eraldi. Mitmed teadlased on nüüd tõestanud, et töötajate voolavus ja töötajate hoidmine ei ole ühe mündi kaks erinevat poolt (George, 2015, lk 103) või täpsemalt öeldes, nagu on viidanud Reitz ja Anderson (2011, lk 323) "põhjused, miks inimene tööle jääb, ei ole vastandid põhjustele, miks sama inimene võib ettevõttest lahkuda". Uurides tegureid, mis kujundavad professionaalide ettevõttes hoidmist (inglise keeles *retention*), pakub George (2015, lk 114) välja peamised tegurid: juhtimisstiil, toetus juhilt, meeldiv/lõbus töökeskkond, paindlikkus, piisav kogus ressursse, tiimitunnetus, hoolivad ja sõbralikud kolleegid ning head arengu- ja karjäärivõimalused. Näib, et professionaalsed töötajad jäävad tõenäolisemalt organisatsioonidesse, kus (George, 2015, lk 116):

- juhtimisstiili peetakse sobivaks;

- on meeldiv töötada;
- tunnetatakse, et ressursid on piisavad;
- on teatud paindlikkus oma töö korraldamisel;
- inimesed tunnevad end osana tiimist, mis koosneb sõbralikest ja hoolivatest kolleegidest, kes on nende jaoks saadaval;
- on võimalus õppida uusi oskusi ja/või saada edutatud.

Töökoha tasandil jäävad professionaalsed töötajad suurema tõenäosusega positsioonile, kus (George, 2015, lk 116):

- neil on piisavalt autonoomiat;
- töötajal on võimalik olla töökoormuse kujundamisel paindlik;
- palgaotsused on läbipaistvad ja õiglased;
- üksikisikutel on võimalus oma töö osas kaasa rääkida ja tööülesandeid kujundada;
- on sobiv töö- ja eraelu tasakaal.

Konkreetsemalt müügivaldkonna kontekstis on töötajate hoidmise strateegiaid käsitlenud Lai & Gelb (2019), kes uurisid müügispetsialistide pühendumist organisatsioonile läbi hügieeni- ja motivatsioonitegurite kontseptsiooni. Kooskõlas George (2015) leidudega leidsid ka nemad (Lai & Gelb, 2019, lk 13-14), et tõenäolisemalt on oma töökohale pühendunud töötajad, kes:

- tunnevad end väärtustatuna;
- tajuvad, et töö annab neile võimaluse isiklikuks arenguks;
- leiavad, et organisatsiooni protseduurid ja müügipraktikad ühilduvad talle oluliste väärtustega;
- tunnevad, et neile makstav töötasu on õiglane ja motiveeriv.

Lisaks osutusid töörahulolu kontekstis olulisteks teguriteks (Lai & Gelb, 2019, lk 13-14):

- tööandja maine;
- tugiteenuste kvaliteet (kasutatavad rakendused ja töövahendite kaasaegsus, transpordivahendid);
- tööülesannete keerukus;
- müügitöö hulk;
- kliendid, kellega kokku puututakse.

Eeltoodud tegurid toovad esile peamised (müügi)töötajate organisatsioonis hoidmist stabiliseerivad ja destabiliseerivad elemendid, millele on viidanud hiljutised asjakohased uuringud. Leiud viitavad, et töötajate hoidmisele suunatud praktikad peaksid käsitlema töötajate hoidmise stabiliseerivaid ning destabiliseerivaid elemente eraldiseisvatena, mitte vastandlikena. Samas peab nentima – nagu on rõhutanud ka Lai & Gelb (2019, lk 15) – et tegurite defineerimine üksi ei viita kõigile ühtselt sobiva müügiprofessionaalide hoidmise strateegia loomisele. Nad viitavad (*Ibid.*), et müügispetsialistide grupp ei ole homogeenne, vaid varieeruvust võivad kujundada nii generatsioonilised kui ka tulemuslikkusest tulenevad erisused.

1.3. Erinevused juhtide ja alluvate seas seoses töötajate hoidmisega

Juhtimispraktikate nn “mustale kastile” ehk teguritele, mis mõjutavad protsessi inimeste juhtimise ja organisatsiooni tulemuste vahel, on teaduskirjanduses hakatud tähelepanu pöörama alles hiljuti. Stavrou ja Ierodiakonou (2016, lk 846) on öelnud, et töötajate arusaamad organisatsiooni juhtimistegevustest ei pruugi alati olla kooskõlas sellega, mida töötajad oma ettevõttelt ootaksid või enda vääriliseks peaksid, mistõttu mängib töötajate hoidmisele suunatud praktikate rakendamise edukuses olulist rolli ka see, kui palju juhtide ja alluvate tööga seotud arusaamad ja ootused omavahel ühtivad. Stavrou ja Ierodiakonou (*Ibid.*, lk 863) uuring tõestas, et lahkavumuste vähendamine on töötajate ja ettevõtete tulemuste saavutamisel võtmetähtsusega: mida madalamad on juhtide ja alluvate vaheliste arusaamade erinevused, seda suurem on töötaja rahulolu oma töö ja vaba aja kujundamisel ning seda paremad on ettevõtte tulemused, mis puudutavad töötajate eemalolekut ja töötajate motivatsiooni. Juhtide ja eesliinitöötajate ootuste ja arusaamade lahknevus võib olla potentsiaalseks takistuseks ka töötajate hoidmisel (Choy & Kamoche, 2021, lk 1385).

Juhtide ja töötajate vaheliste ebakõlade kujundajatena on teadlased toonud välja mitmeid tegureid, nagu suhtlus (Schnake *et al.*, 1990), töö iseloom (Evans *et al.*, 2002), juhtimispraktikad ning demograafilised erinevused (Lu *et al.*, 2016). On hädavajalik, et juhtkond oskaks märgata tegureid, mis vallandavad töötajate soovi organisatsioonist lahkuda ning leida viise olukorra lahendamiseks. Choy ja Kamoche (2021, lk 1385) on soovitanud, et juhid peaksid oma alluvate osas olema tähelepanelikud ja empaatilised, mis võib viia rahulolevama töötajaskonnani ja parandada töötajate tootlikkust ja klienditeeninduse kvaliteeti. Seetõttu on tähtis, et juhid peaksid oma

alluvatega avatud kahepoolseid vestluseid, mis võimaldaksid töötajate muresid täielikult mõista ning seeläbi nende rahulolu kujundada.

Üheks võimaluseks nende lahkarmuste ületamiseks pakub turundus- ja juhtimisalane kirjandus välja sisemise turunduse (inglise keeles *internal marketing*) kontseptsiooni: Wieseke jt (2009, lk 138-139) kohaselt on juhid tugevate töötajate ja organisatsiooni vaheliste suhete loomisel asendamatud ning sisemise turunduse protsesside produktiivsed tagajärjed saavutatakse läbi juhtide pideva isikliku kontakti töötajatega. Töö (*Ibid.*, lk 139) rõhutab keskastme juhtide (sh müügijuhtide) kriitilist, kuid sageli tähelepanuta jäetud rolli organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel, mis seisneb juhi eeskujus oodatava käitumise demonstreerimisel ja juhi võimetes kanda organisatsiooni väärtusi edasi oma tiimiliikmetele. Keskastme juhid on strateegia rakendamisel olulised, kuna nad sünteesivad teavet, kujundavad arusaamu sellest, kuidas organisatsiooni antud teavet tõlgendatakse ning viivad ettevõtte strateegiad vastavusse konkreetse rakendamise kontekstiga (Floyd & Wooldridge, 1992).

1.4. Kontseptuaalne raamistik

Arvatakse, et sisemine turundus on üks tõhusamaid vahendeid töötajate rahulolu suurendamiseks (Al-Borie, 2012). Kontseptsioon tugineb ideele, mille kohaselt peaks ettevõtte juhtkond käsitlema oma töötajaid kui sisemisi kliente – teadvustades, et töötajad ootavad, et juhtimispraktikad pakuksid neile võimalust töörahuloluks läbi suurema kliendirahulolu ja selle tulemusena saavutatava kõrgema tulemuslikkuse (Bohnenberger *et al.*, 2019). On leitud, et sisemise turunduse kontseptsioonide edukas rakendamine aitab meelitada ligi, arendada ja motiveerida kvalifitseeritud töötajaid, panustades kõrgesse teenuse osutamise standardisse (Berry & Parasuraman, 1992). Teadlased Rosenblunth ja Peters (1992, viidatud Ewing & Caruana, 1999, lk 18) on koguni väitnud, et klientide vajadused peaksid tulema töötajate järel teisena, sest klientide vajadused rahuldatakse edukalt alles siis, kui töötajate omad on rahuldavalt täidetud.

On vaieldud, kas tegu on personalijuhtimise või turundusvaldkonna kontseptsiooniga. Bohnenberger jt (2019, lk 18) pakuvad välja, et kuivõrd teema sisaldab elemente nii personalijuhtimisest kui ka turundustegevustest, võib kontseptsiooni seostada mõlema valdkonnaga. Oma töös pakuvad nad välja mudeli (*Ibid.*, lk 14), kuidas sisemist turundust strateegiliselt ning valdkondadeülevalt organisatsioonis rakendada: nad pakuvad turunduse

vastutusvaldkondadena välja sisekommunikatsiooni, väliskommunikatsiooni ning sisemise turu-uuringu, mille komponentideks on siseklientide segmenteerimine ning töötajate vajaduste kaardistamine. Bohnenberger jt (2019, lk 18) koguni julgustavad personali- ja turundusprofessionaalne neid kahte valdkonda eraldavat piiri ületama, et leida võimalusi, kuidas ühes või teises valdkonnas toimivaid kontseptsioone teineteise valdkondadesse üle tuua ja seeläbi uusi teadmisi luua (*Ibid.*). See ühtib magistritöö eesmärgiga leida sisemise turunduse rakenduslike lähenemiste seast viise müügijuhtide tänaste teadmuslünkade adresseerimiseks ja efektiivsemate juhtimispraktikate loomiseks. Konkreetse töö kontekstis on kontseptsiooni kasutamine õigustatud, kuivõrd on viidatud juhtimise olulisele rollile sisemise turunduse strateegiate rakendamisel (Wieseke *et al.* 2009, lk 138-139) ning sisemise turunduse seotusest kõrgema teeninduskvaliteediga (Berry & Parasuraman, 1992), mis pakub selgitust, kuidas sisemised, töötajatele orienteeritud turundusstrateegiad on laiemalt seotud müügijuhtide ja müügispetsialistide ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Töö keskendub sisemise turunduse ülesandele sisekliente ehk töötajaid “arendada ja motiveerida, rahuldades nende vajadusi ja soove”, asetades fookusesse müügispetsialistide rahulolule stabiliseerivalt ja destabiliseerivalt mõjuvad aspektid lähtuvalt tööandja brändi väärtuspakkumise teooriast.

Berthon jt (2005, lk 151) sõnustab liigitub tööandja bränding (inglise keeles *employer branding*) üheks sisemise turunduse komponendiks ning selle all peetakse silmas "ettevõtte olemasolevatele ja tulevastele töötajatele suunatud jõupingutuste summat, mis kinnitab, et konkreetne töökoht on ihaldusväärne" (Lloyd, 2002, viidatud Berthon *et al.*, 2005, lk 153). Esmakordselt määratlesid tööandja brändi väärtuspakkumise alused Ambler ja Barrow (1996), kes avasid tööandja brändi kui kolmemõõtmelist kontseptsiooni, mille terviklikkuse komponentideks olid funktsionaalsed, majanduslikud ja psühholoogilised kasud. Berthon *et al.* (2005) arendasid kontseptsiooni edasi, valideerides tööandja pakutavate väärtuste hindamiseks viiemõõtmelise mudeli “EmpAt”. Mudel defineerib tööandja poolt pakutavate väärtuste viis dimensiooni:

1. **Sotsiaalne dimensioon**, mille hulka kuulub muuhulgas nii positiivne ja lõbus töökeskkond kui ka head suhted juhtide ja kolleegidega; kolleegide toetav ning julgustav suhtumine.
2. **Huvitavuse dimensioon**, mille fookuseks on põnev töökeskkond, uudsete tööpraktikate rakendamine ja uuenduslike toodete ja/või teenuste pakkumine, edumeelne mõtlemine, töötaja loovuse väärtustamine ja rakendamine organisatsioonis.
3. **Rakenduslik dimensioon**, kus väärtustatakse võimalust rakendada kõrgkoolis omandatud teadmisi, teiste õpetamist, organisatsiooni sotsiaalset vastutustunnet ning kliendikesksust, aksepteerimist ning ühtekuuluvustunnet.

4. **Arenguvõimaluste dimensioon**, mis hõlmab nii karjäärivõimalusi kui ka võimalusi isiklikuks arenguks, häid koolitusvõimalusi, rahulolu iseendaga ja enesekindlustust konkreetses ettevõttes töötamisest, samuti tajutavat tunnustust/lugupidamist juhtkonnalt.
5. **Majanduslik dimensioon**, mis keskendub majanduslikule kindlustundele ning headele võimalustele ametikõrgenduseks, keskmisest kõrgemale töötasule ning üldiselt atraktiivsele motivatsioonipaketile.

Dabirian *et al.* (2017) läbiviidud uuringuga lisandusid eelpool väljatoodud väärtustele veel kaks mõõdet: juhtimise ning töö- ja vaba aja tasakaalu dimensioonid.

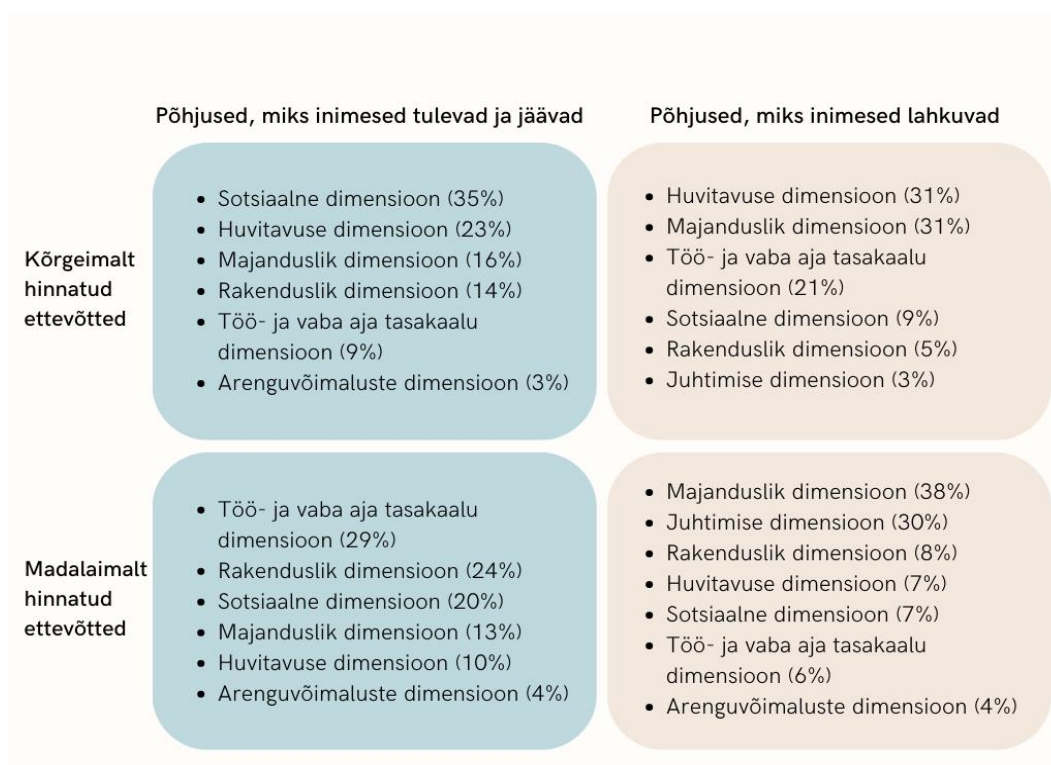
6. **Juhtimise dimensioon** viitab leidudele, mille kohaselt mõjutab töötajate ettevõttesse jäämise või lahkumise otsust pigem ülemuste suhtumine kui konkreetne ettevõtte. Juhi suhtumisel võib olla nii oluline positiivne või negatiivne mõju, mis kandub edasi töötajate isiklikku ellu, mõjutades nende suhtlust pereliikmete ja kaaslastega.
7. **Töö ja vaba aja tasakaalu dimensioon** keskendub töötajate identiteedile. Dabirian *et al.* (*Ibid.*, lk 201) sõnul soovivad töötajad identifitseerida enama, kui vaid töötajana (nt vanem, sõber, reisihuviline, klubi liige). See tähendab, et tasakaal töö ja vaba aja vahel aitab töötajail olla kooskõlas kõigi oma identiteetidega, vältides rollikonfliktidest tingitud stressi.

Kirjanduses on neid seitset mõõdet nimetatud ka tööandja brändi võtmekomponentideks (Maheshwari *et al.* 2017, lk 746). Allpool olev joonis (vt Joonis 1) toob välja kõik seitse mõõdet, mis määravad tööandja atraktiivsuse:



Joonis 1. Tööandja atraktiivsuse seitse dimensiooni
Allikas: autori koostatud, Dabirian *et al.*, (2017, lk 200 ainetel)

Kuigi kõik seitse väärtust on töötajatele olulised, selgus Dabirian jt (2017) uuringust ka see, et mitte kõik neist ei ole töötajatele samaväärselt tähtsad. Joonis 2 toob esile erinevate dimensioonide osatähtsused tööjõu voolavuse puhul.



Joonis 2. Tööandja atraktiivsuse väärtuspakkumiste valentsid ja kaalud kõrgeimalt ja madalaimalt hinnatud ettevõtete näitel

Allikas: autori koostatud, Dabirian *et al.*, (2017, lk 202 ainetel)

Kooskõlas George (2015) ning Reitz ja Anderson (2011) seisukohtadega, täheldasid ka Dabirian jt (2017), et väärtused, mis panevad inimesi ettevõtetest lahkuma ei ole samad, mis motiveerivad töötajaid töökohale jääma: Joonis 2 illustreerib, et kui võrrelda kõige kõrgema ja kõige madalama reitinguga töökohti, tuuakse ettevõtte puhul stabiliseerivate ja destabiliseerivate teguritena esile erinevaid tööd puudutavaid dimensioone. Universaalsete stabiliseerivate ja destabiliseerivate tegurite kontekstis on kõige väärtuslikum info eeltoodud maatriksi kahes väljas: teadmine selle osas, milliseid väärtusi parimate ettevõtete puhul kõige enam hinnatakse ning teadmine sellest, millised panevad neid ka kõige kehvemini hinnatud ettevõtetest lahkuma. Uuring hõlmas ettevõtteid kõikvõimalikest tegevusaladest. Hinnatud väärtused kõrgemalt ja madalamalt tunnustatud ettevõtte seas on küllatki erinevad, mispärast on Dabirian jt (*Ibid.*, lk 203) ka ise nentinud, et tõenäoliselt on nii igas valdkonnas kui ka tööstusharuspetsiifiliselt töötajatel oma eripärad. Näiteks toovad nad välja, et IT-ettevõtetes, kus nõudlus on eelkõige kõrgelt kvalifitseeritud ja lojaalsete spetsialistide järele koheldakse töötajaid tõenäoliselt teisiti kui

hotellinduses, mida iseloomustab suur hooajalisus ning kõrge tööjõu volavuse määr. Seetõttu soovivad nad tulevikus tegureid hinnata täpsemalt valdkonna- või tööandjaspetsiifikast lähtuvalt, keskendudes üht tüüpi töötajatele (Dabirian *et al.*, lk 204).

Sellest lähtuvalt keskendutakse käesolevas magistritöös kitsamalt Eesti ettevõtetes töötavatele müügispetsialistidele, et defineerida nende organisatsioonis hoidmise stabiliseerivad ning destabiliseerivad tegurid. Leidude analüüsimisel toetutakse Dabirian jt (*Ibid.*, lk 200) väljatoodud tööandja brändi võtmekomponentide väärtusskeemile, mis aitavad intervjueritavate poolt väljatoodud tegureid struktureeritud viisil analüüsida ning neid konkreetsemalt sisemise turunduse strateegiate konteksti asetada.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Magistritöö teises peatükis antakse ülevaade empiirilise uurimuse metoodikast ning kirjeldatakse uurimisprotsessi detailsemalt. Peatükk jaguneb alapeatükkideks, mis käsitlevad uuringu disaini ja valimit ning andmekogumist ning kasutatud analüüsimeetodit.

2.1. Uuringu disain ja valim

Uuringu disaini võib käsitleda kui uurimistöö plaani, mille roll on läbi struktureeritud ülesehituse hoida koos kõiki uurimisprojekti läbiviimiseks tarvilikke elemente. Uuringu disain loob loogilise baasi andmete kogumiseks, töötlemiseks ja analüüsiks. (Akhtar, 2016)

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja stabiliseerivad ja destabiliseerivad tegurid Eesti müügispetsialistide ettevõttes hoidmisel. See teadmine saab sisendiks tänaste müügijuhtide töötajate hoidmisega seotud pädevuste arendamisel: kui müügitiimide juhid mõistavad, millised tööga seotud aspektid toimivad töötajate jaoks stabiliseerivatena ja millised destabiliseerivatena, aitab see juhtidel olla oma töös edukam ning luua paremaid tööandjastrateegiaid töötajate organisatsioonis hoidmiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

- Millised tegurid stabiliseerivad müügispetsialistide ettevõttes hoidmist?
- Millised tegurid destabiliseerivad müügispetsialistide ettevõttes hoidmist?
- Kuidas erinevad arusaamad stabiliseerivatest ja destabiliseerivatest teguritest müügispetsialistide ja müügijuhtide seas?

Lähtuvalt huvist tugineda võimalikult palju sihtrühma kogemustele ja seletustele uuritava teema kohta, kasutas autor magistritöö eesmärgi täitmiseks kvalitatiivset lähenemisviisi, mis on sobivaim viis, kui uurimustöö eesmärgiks on põhjalikult või sügavuti mõista inimeste käitumist ning selle tagamaid (Edmonds & Kennedy, 2016, lk 141). Selleks otsustas autor kasutada poolstruktureeritud intervjuusid, mis võimaldavad avada subjektiivseid vaatenurki ja koguda põhjalikke kirjeldusi inimeste endi kogetust. Lisaks võimaldab see formaat täiendavalt uurija enda küsimustele arutada

ka intervjueeritava poolt tõstatatud teemasid (Evans & Lewis, 2018). Lähtuvalt eesmärgist mõista erinevusi juhtide ning spetsialistide vahel kaasati vastajad valimisse müügijuhi-müügispetsialisti diaadidena (Choy & Kamoche, 2021). Selline lähenemisviis võimaldab valimi tasakaalustatust nii tegevusalade kui ka juhtide-spetsialistide esindatuse lõikes. Müügijuhina käsitleti vähemalt ühe alluvaga müügivaldkonnas töötavaid tiimijuhte, kelle kohustuste hulka kuulub muuhulgas nii tiimi komplekteerimine kui ka müügispetsialistide igapäevatöö juhtimine ning mentorlus. Müügispetsialistidena kvalifitseerusid spetsialistid, kelle igapäevatöö panustab ettevõtte müügieesmärkide saavutamisesse, aga kellel puudub seejuures kohustus müügitöö kõrvalt tiimi juhtida. Koguvalimi hulgas peetakse silmas tegevusalade varieeruvust – st, et intervjueeritavad oleksid kaasatud erinevatest müügivaldkondadest.

Konkreetsed vastajad valiti kasutades omaotsustusliku valimi strateegiat, kaasates intervjueeritavaid, kes olid autorile kõige kättesaadavamad. Omaotsustusliku valimi puhul on autor vaba oma äranägemise järgi intervjueeritavaid kaasama, otsustades kes sobivad kõige paremini, et uuringu läbiviija saaks seatud uurimisküsimustele vastused. Samas peab arvestama, et omaotsustuslik seab piiranguid tulemuste laiendamisel tervele rahvastikule. (Maul 2018, lk 914) Vastajate leidmisel tugines autor oma professionaalsetele sidemetele, täiendades valimit lumepallimeetodil. Valimisse kuuluvate isikute taustandmed on esitatud Lisas 1. Lisa 1 tabelis on kajastatud intervjueeritavate taustandmed, mh tegevusvaldkond, tööstaaž valdkonnas, staaž ettevõttes ning positsioon (juht või spetsialist).

2.2. Andmekogumine ja analüüsimeetod

Andmed koguti poolstruktureeritud intervjuude kaudu, mis viidi läbi nii müügispetsialistide kui ka müügijuhtidega perioodil 30.03.2023–12.04.2023. Lisades 2 ja 3 on vastavalt välja toodud intervjuuküsimused nii müügijuhtidele kui ka -spetsialistidele, mis koostati lähtuvalt uurimisküsimustest ja uurimuse eesmärgist. Choy ja Kamoche (2021, lk 1378) eeskujul küsiti müügijuhtidelt küsimusi, mis käsitlevad esindatava organisatsiooni püüdlusi töötajate hoidmisel ja töörahulolu kujundamisel ning küsimusi, mis puudutavad müügispetsialistide tagasiside nende tegevustele. Samuti küsiti müügispetsialistide lahkumisjuhtumite ja neid kujundanud tegurite kohta. Müügispetsialistidelt küsiti küsimusi, mis puudutavad nende kogemusi müügivaldkonnas, esindatava organisatsiooni püüdlusi töötajate hoidmisel ja töörahulolu kujundamisel ning müügispetsialistide tagasisidet nende tegevustele. Samuti uuriti müügispetsialistide

otsustusprotsessi seoses teguritega, mis mõjutavad otsust organisatsioonis jätkata või ettevõttest lahkuda. (Choy & Kamoche, 2021, lk 1378) Intervjueerimine lõpetati, kui saavutati teoreetiline küllastus ja täiendavaid andmeid ei leitud (Glaser & Strauss, 1968).

Kõik 10 spetsialistidega läbi viidud intervjuud toimusid videointervjuudena Google Meets keskkonnas. Intervjuude kestus oli vahemikus 20-42 minutit ning kõik vestlused salvestati intervjuueeritavate nõusolekul. Intervjueeritavate huvide kaitseks kasutatakse analüüsisiosas vastavalt rollile kas pseudonüüme “Juht” või “Spetsialist” ning tähti A, B, C, D ja E, mis tähistavad erinevaid ettevõtteid. Transkribeerimiseks kasutas autor veebipõhise kõnetuvastuse programmi, mis põhineb TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogiatel ja mudelitel (Olev & Alumäe, 2022). Transkriptsioonid on puhastatud kujul ning link nii uuringu instrumendile kui ka lähteandmetele on saadaval Lisas 4.

Intervjuude käigus kogutud andmete analüüsimeetodiks on kvalitatiivne sisuanalüüs. Hsieh & Shannon (2015, lk 1279-1281) toovad välja, et selle meetodi abil saab võimalikuks andmete sisu interpreteerimine läbi teemade või muustrite identifitseerimise. Analüüsiprotsessi esimeses faasis töötas autor tekstid mitmekordselt läbi ning markeeris tekstiosad vastavalt uurimisküsimustest lähtuvatele võtmekontseptsioonidele. Teiseks tööosaks oli andmete analüüsimine, milles autor lähtus induktiivsest lähenemisviisist: induktiivne analüüs võimaldab tuvastada sagedaid, domineerivaid või olulisi teemasid, ilma, et seaks leidudele struktureeritud meetoditest lähtuvaid piiranguid (Thomas, 2003). Keerulised andmed saavad tähenduse toormaterjalist kokkuvõtlike teemade või kategooriate arendamise kaudu (*Ibid.*)

Intervjuuandmetest koondas autor uuringu instrumendiks olevasse kodeerimistabelisse nii stabiliseerivatele kui ka destabiliseerivatele teguritele viitavad tsitaadid ja esitas need risttabelis (Lisa 4). Seejärel kategoriseeriti defineeritud kategooriad vastavalt magistritöö esimeses peatükis kirjeldatud Berthon *et al.* (2005) ja Dabirian *et al.* (2017) arendatud seitsmemõõtmelisele kontseptuaalsele raamistikule.

3. UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU

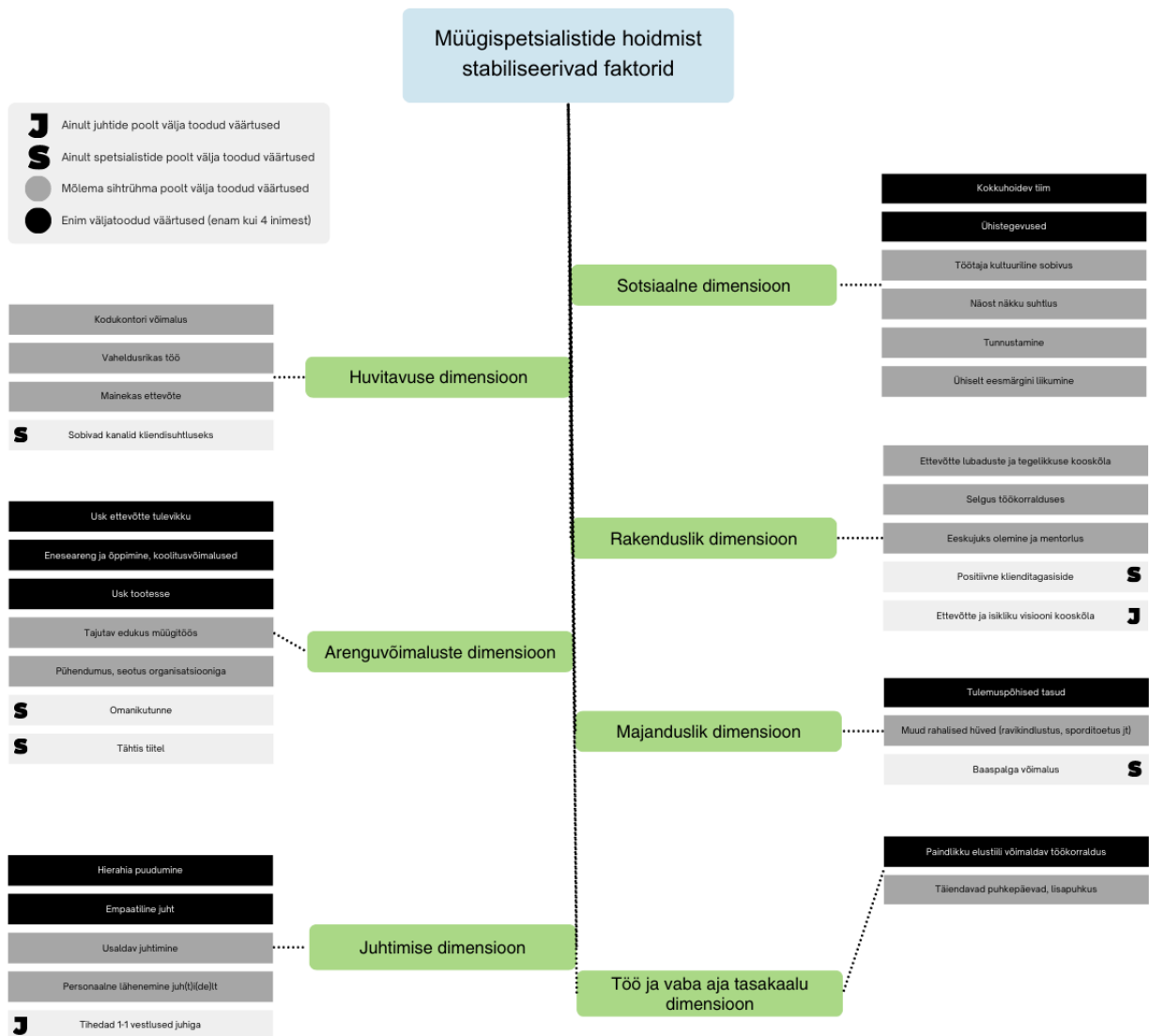
Käsolevas peatükis toob autor välja kvalitatiivse uuringu tulemused, analüüsib neid lähtuvalt 1. peatükis avatud kontseptuaalsele raamistikule ning kõrvutab leide magistritöös välja toodud teoreetiliste käsitlustega. Viimases alapeatükis esitab autor tulemuste põhjal järeldused ning ettepanekud müügijuhtidele, millele müügispetsialistide juhtimisel töötajate pikaajalisuse kontekstis keskenduda.

3.1. Uuringu tulemused

3.1.1. Intervjueeritavate kirjeldus

Uuringu valimisse olid kaasatud müügijuhtide-müügispetsialistide diaadid viiest eri valdkonnas tegutsevast Eesti ettevõttest: esindatud tegevusalade seas olid esindatud nii finants- ja kindlustustegevus, haridus, rohetehnoloogia, sport kui ka metsamajandus. Intervjueeritavate seas oli rohkem mehi (7) kui naisi (3). Vastanud kuuluvad vanusegruppi 19-35 ning vastajate kogemus müügivaldkonnas ulatus 6 kuust kuni 14 aastani. Vastajate täielik taustandmete jaotus on välja toodud töö lõpus Lisas 1. Autor mõistab, et kümnest intervjuust koosnev valim ei loo esinduslikku alust üldistamiseks, kuivõrd aga kvalitatiivsed uuringud aktsepteerivad tõlgendusi epistemoloogilisest vaatenurgast, ei ole käesoleva töö eesmärk esitada ja kinnitada teooriaid, vaid mõista, mida on Eesti müügispetsialistid ning nende juhid pidanud oluliseks seoses töötajate hoidmisega välja tuua. Autori üldistused põhinevad nii analoogiatel (intervjueeritavate seisukohtade sarnasused) kui ka konkreetsetel näidetel, mida intervjueeritavad on ise välja toonud. Konkreetsetel näidetel tuginevaid järeldusi illustreerib autor otseste viidetega intervjuutekstidele.

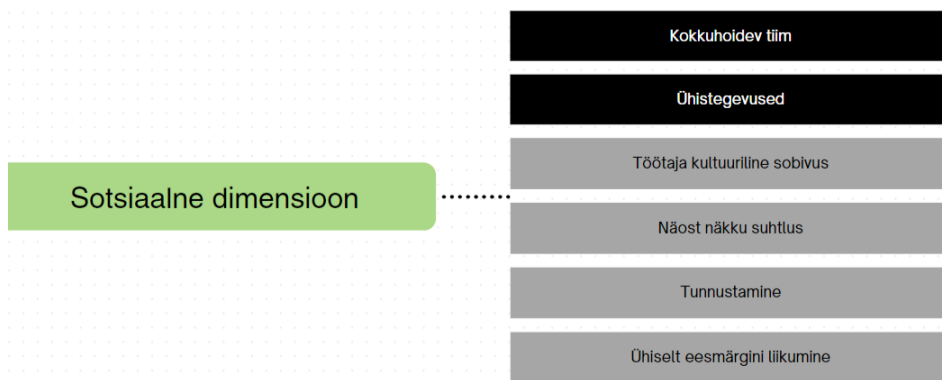
3.1.2. Müügispetsialistide hoidmist stabiliseerivad tegurid



Joonis 3. Müügispetsialistide hoidmist stabiliseerivad faktorid

Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian et al., (2017, lk 200-201 ainetel)

Müügispetsialistide hoidmist stabiliseerivate faktorina tõid juhid ja spetsialistid esile 32 erinevat tegurit, millest vastastikku tunnustatud olid 25. Kõige olulisemate stabiliseerivate teguritena (mainitud enam kui nelja intervjuueeritava poolt) tulid intervjuueeritavate öeldust esile kokkuhoidev tiim, ühistegevused, usk ettevõtte tulevikku, eneseareng ja õppimine, usk tootesse, tulemuspõhised tasud, hierarhia puudumine, empaatiline juht ning paindlikku elustiili võimaldav töökorraldus. Antud peatükis käsitletakse lähemalt ainult tunnuseid, mida müügijuhid ja -spetsialistid tunnustasid vastastikku, erinevusi on lähemalt käsitletud peatükis 3.1.4.



Joonis 3a. Müügispetsialistide hoidmist stabiliseerivad faktorid – sotsiaalne dimensioon
Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian et al., (2017, lk 200-201 ainetel)

Sotsiaalne dimensioon käsitleb tööandja poolt pakutavate väärtuste dimensiooni, mille hulka kuulub muuhulgas nii positiivne ja lõbus töökeskkond kui ka head suhted juhtide ja kolleegidega; kolleegide toetav ning julgustav suhtumine (Dabirian *et al.*, 2017). Seoses sotsiaalse sfääriga töid intervjueeritavad esile kuut tegurit: kokkuhoidev tiim, ühistegevused, töötaja kultuuriline sobivus, näost näkku suhtlus, tunnustamine ning ühiselt eesmärgini liikumine (vt Joonis 3a).

Neist olulisematena tõusevad esile kokkuhoidev tiim ja ühistegevused. Nende tegurite stabiliseerivat mõju on kinnitanud ka eelnevad uuringud, kelle sõnutsi eelistatakse töötada organisatsioonides, kus pakutakse sõbralikku meeskondlikku atmosfääri (Tanwar & Prasad, 2017) ja inimesed tunnevad end osana tiimist (George, 2015). Nii spetsialistide kui ka juhtide jutust joonistub välja, et suhted töökohal on müügispetsialistidele äärmiselt olulised: ootus on, et kolleegid pole mitte pelgalt töökaaslased, vaid head sõbrad, kellega on tugev isiklik side ning meeldiv aega veeta ka väljaspool töiseid tegemisi.

(Spetsialist B): “Aga see *personal level connection* [tugev isiklik side] on vajalik, et nad jääksid. See puudutab väga palju ka *retentionit* [töötajate hoidmist], et kui palju sa nendega päris elus läbi saad, et sa oled nendega *actually* [tõeliselt] sõber. See mõjutab palju, et nad tunneksid, et nad kuuluvad kuhugi: et nad said uusi tutvavaid ja sõpru, mitte et sa oled lihtsalt nende tiimiliige.”

(Juht E): “Väga suur osa, tuumik, ongi teinud sedasama asja terve aeg koos. Nad reisivad koos, nad on eraldi ettevõtteid loonud koos, sellist asja on väga palju. Lõõpimine ja puid alla käib ka kogu aeg, aga samas on väga toetav ka. ... See vana seltskond ongi parimad sõbrad: need on need vennad, kellega nad käivadki reisidel, pidudel ja sünnipäevadel, lapse katsikutel ja kõikjal mujal.”

Ühistegevuste puhul tuuakse olulisena välja reise, motivatsiooni- ja arengupäevi, koolitusi, koosolekuid ning üks-ühele vestlusi, mis kõik annavad võimalusi suhelda nii tööalastel, aga ka isiklikel teemadel. Peamiselt ühendavad töötajaid vabas õhkkonnas koos veedetud rõõmsad hetked, aga selleks võivad olla ka ühised läbielamised. (Juht E): “Väga palju on läbi elatud just vanemal seltskonnal koos. ... stressirikkaid olukordi on olnud – nii meediast või välisfaktoritest, turukukkumisi ja kõike muud, raskeid aegu ja palju nõudmisi – et siis praeguseks on kõik see vana seltskond nii läbipõimunud oma kogemustega.”

Enamus spetsialistidest tõid välja, et kuigi töö toetab paindlikkust ja kodukontorist töötamist (ja seda väärtust väga hinnatakse), siis nende esimene eelistus on sellegipoolest kontoris kohal käia ning klientide ning kolleegidega näost näkku kohtuda. Kui kolleegide osas on lähtepunkt juba eelmainitud kokkuhoidvas tiimis ja omavahelistes tihedates sõprussidemetes, siis lisaks toodi välja, et ka klientidega võiks rohkem näost näkku suhtlust olla. (Spetsialist A): “Aga samas, mida ma tean, et kui /konkurendi nimi/ võrrelda, siis neil on olemas teeninduslett: inimene saab näost näkku suhelda ja mõned kliendid tahavad just seda. ... Kui oleks võimalus, siis ma oleksin nõus leti taga töötama. Mulle meeldib suhelda.”

Töötaja kultuuriline sobivus on toodud välja eraldi tunnuseks, kuid reaalelulistel olukordades on see väga tihedalt seotud arusaamaga kokkuhoidvast tiimist: kui müügispetsialist tunnetab, et tema kolleegid on “inimesed nagu tema”, kellega tajutakse jagatavat ühiseid väärtusi, on sel töötajate organisatsioonis püsimisele stabiliseeriv mõju. Samuti toodi stabiliseerivana välja tunnustamist, mille all peetakse silmas kiitust nii klientidelt, kolleegidelt kui ka juhtidelt. Ühiselt eesmärgini liikumise all pidasid nii juhid kui spetsialistid silmas seda, et müügispetsialistidele on oluline tunda, et ettevõttel on selge missioon ning eesmärk, mille suunas nii müügitiim kui ka selle juht (ning laiem juhtkond) ühiselt tegutsevad. Juht(kond) peab olema vaimne liider, keda tunnetatakse olevat eeskujuks ning kes tegutseb ülejäänud tiimiga sünkroonis, õlg-õla kõrval.



Joonis 3b. Müügispetsialistide hoidmist stabiliseerivad faktorid – huvitavuse dimensioon
Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

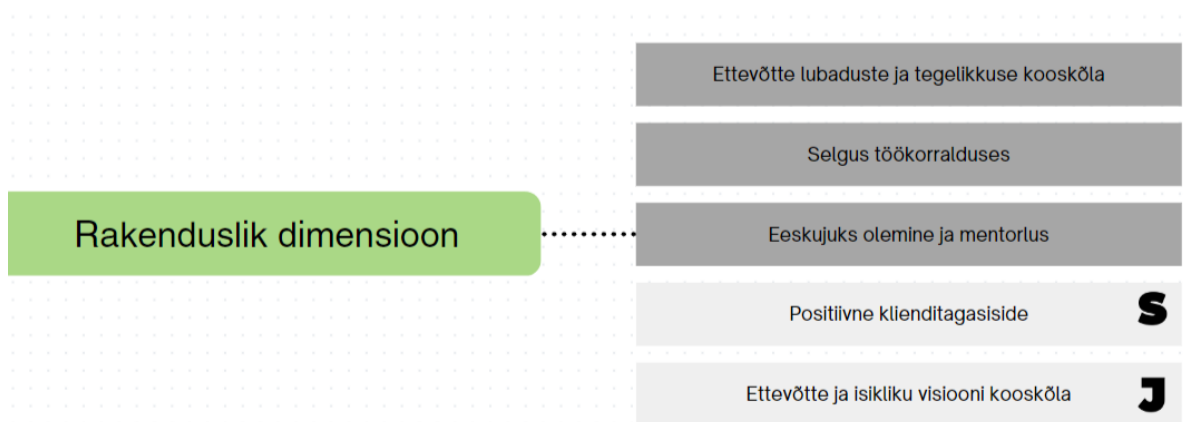
Huvitavuse dimensioon keskendub põnevale töökeskkonnale, uudsete tööpraktikate rakendamisele ja uuenduslike toodete ja/või teenuste pakkumisele, edumeelsele mõtlemisele, töötaja loovuse väärtustamisele ja selle rakendamisele (Dabirian *et al.*, 2017). Selle sfääriga seoses töid intervjueeritavad välja võimalust töötada kodukontorist, töö vaheldusrikkust, ettevõtte kõrget mainet ning kanalite sobivust kliendisuhtluseks (vt Joonis 3b).

Ettevõtte hea maine olulisust töörahulolu kujundamisel täheldasid ka Lai ja Gelb (2019, lk 14). Prestiigi all mõistetakse nii seda, kui töötatakse koos tuntud ja hinnatud valdkonnaspetsialistidega, aga ka seda, kui ettevõtte on kõrgete äritulemustega või oma valdkonna turuliider. (Juht D): “Ja tituleeritud nimed, võib-olla. Spordis nii-öelda Eestis tuntud nimed. Näiteks meil on Sportlane 1 – korvpalli olümpiavõitja, Sportlane 2, Sportlane 3. Sellised olümpiasportlased nagu kes...” (Intervjueriija): “Kellega koos töötada siis nagu?” (Juht D): “Täpselt.”

Võimalus olla oma töö korraldamisel paindlik on olulise väärtusena toonud välja ka George (2015, lk 114). Lisaks kodukontorile kui töökeskkonda puudutavale aspektile töid nii juhid kui ka spetsialistid paindlikkust välja laiemas kontekstis, rõhutades müügitöö paindlikkust nii ajalises kui ka ruumilises mõttes. See tähendab, et ühest küljest on müügitöö paindlik, sest seda võib teha kust iganes (ka kodukontorist, ka mujalt), kuid teisalt ka seda, et kuna enamasti on palk tulemuspõhine, siis on võimalik ka ajaliselt ise valida, kui palju ning millistel tundidel tööd teha soovid – seda tegurit käsitletakse pikemalt seoses töö ja vaba aja tasakaalu dimensiooniga. Kuigi kodukontori võimalust toodi välja ainult kolme intervjueeritava poolt, nendib üks vastanud juhtidest, et kuivõrd see on müügisektoris tänaseks juba sedavõrd iseenesestmõistetav, ei pruugigi inimesed seda taibata välja tuua.

(Juht A): “Aga üldiselt jah, ikkagi suurem enamus eelistab kodus töötamist ja ettevõtte seda ka pakub. Ja see on kindlasti üks asi, mida tänapäeval hinnatakse, aga see on meie jaoks kuidagi juba nii iseenesestmõistetavaks kujunenud, et nagu ei tulegi selle peale, et seda boonuse või hüvena välja tuua.”

Töö vaheldusrikkust kui stabiliseerivat tegurit tunnustavad samuti mõlemad osapooled. Nii juhid kui ka spetsialistid leidsid, et müügispetsialistidel on huvitavam, kui lisaks müügikõnedele mahub päevaplaani ka muid tegevusi, nagu juhtimise/mentorlusega seotud tegevused, koostöölabirääkimised, lepingute ettevalmistamised ja reklaami tegemine.



Joonis 3c. Müügispetsialistide hoidmist stabiliseerivad faktorid – rakenduslik dimensioon
Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian et al., (2017, lk 200-201 ainetel)

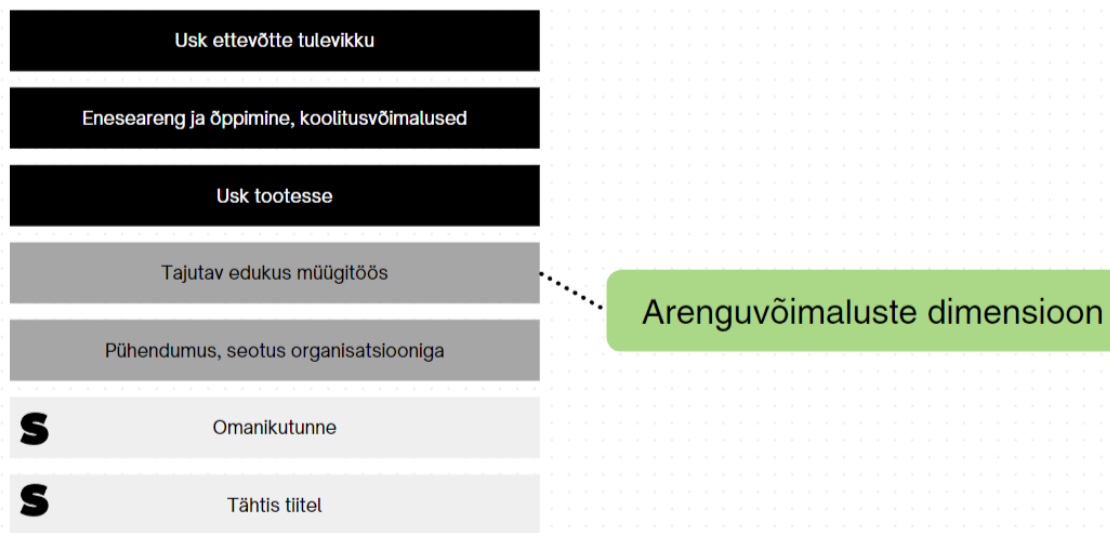
Rakenduslik dimensioon keskendub teguritele, mis puudutavad spetsialisti eneseteostust: võimalust rakendada kõrgkoolis omandatud teadmisi, teistele mentoriks olla, organisatsiooni sotsiaalset vastutustunnet ning kliendikesksust, aktsepteerimist ning ühtekuuluvustunnet (Dabirian *et al.*, 2017). Seoses rakendusliku dimensiooniga tõid intervjueeritavad esile viit tegurit: ettevõtte lubaduste ja tegelikkuse kooskõla, selgus töökorralduses, eeskujuks olemine ja mentorlus, positiivne klienditagasiside ning ettevõtte ja isikliku visiooni kooskõla (vt Joonis 3c). Ükski neist teguritest ei osutunud sedavõrd oluliseks, et seda oleks toonud välja enam kui neli intervjueeritavat. Viimased kaks neist olid vastavalt tunnustatud kas ainult müügispetsialistide (3) või müügijuhtide (1) poolt.

Ettevõtte lubaduste ja tegelikkuse kooskõla osas pidasid intervjueeritavad silmas, et kui müügispetsialistide ootused tööle ja töökeskkonnale on tegelikkusega vastavuses, mõjub see

töötajate hoidmisele stabiliseerivalt. See puudutab nii kollektiivi kui ka töö iseloomu, ootusi müügispetsialistidele.

(Juht C): “Ma pole muidugi teises startup-ettevõttes töötanud, aga nii palju kui mu tuttavatega rääkinud olen, siis see ongi selline kaootiline vahepeal või pole süsteeme paigas võrreldes *established* [väljakujunenud] firmaga. Ehk siis see on oluline, et sa saad aru sellest. Mulle öeldi ka seda kohe, kui ma tulin, et asjad pole alati paigas nii, nagu peaksid olema või ei ole ideaalseid süsteeme loodud, ehk siis peabki ise lahendusi pakkuma, ise töötama nende kallal ja ise olema nagu kreatiivne.”

Nii juhid kui spetsialistid tõid stabiliseeriva tegurina välja töökorralduse selguse. Selgus töökorralduses tähendab, et müügispetsialistid peavad tajuma, et nende tööks on olemas plaan ja vajalik ettevalmistus, näiteks kontaktide või müügiskripti näol. Samuti tunnustati vastastikku ühe stabiliseeriva elemendina eeskujuks ja mentoriks olemist. Et eeskujudena tuuakse traditsiooniliselt esile kõige edukamaid müügispetsialiste, võib see olla seotud efektiga, mida on täheldatud ka teistes temaatilisest uuringutes: Sunder jt (2017, lk 391) leidsid, et tööandjale jäävad tõenäolisemalt truuks väga kõrgete ja väga madalate eesmärkide saavutajad. See võib viidata, et kõrgete eesmärkide saavutamine ja sellest lähtuv müügispetsialisti eeskujuks toomine täiendavad teineteist, kujundades stabiilsust töötajate hoidmisele. Lisaks on täheldanud nii Lai & Gelb (2019, lk 13) kui ka George (2015, lk 114), et tõenäolisemalt on oma töökohale pühendunud töötajad, kes tunnevad end väärtustatuna.



Joonis 3d. Müügispetsialistide hoidmist stabiliseerivad faktorid – arenguvõimaluste dimensioon
Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

Arenguvõimaluste dimensioon hõlmab nii karjäärivõimalusi kui ka võimalusi isiklikuks arenguks, häid koolitusvõimalusi, rahulolu iseendaga ja enesekindlustust konkreetsetes ettevõttes töötamisest, samuti tajutavat tunnustust/lugupidamist juhtkonnalt (Dabirian *et al.*, 2017). Selle dimensiooniga seotult töid müügijuhid ja -spetsialistid esile kaheksat erinevat väärtust, millest olulisematena toodi esile usku tootesse, usku ettevõtte tulevikku ning enesearengut, õppimis- ja koolitusvõimalusi. Vastastikku olid tunnustatud ka tegurid tajutav edukus müügitöös ja seotus organisatsiooniga. (vt Joonis 3d)

Nii müügijuhid kui ka -spetsialistid käsitlesid usku tootesse ja usku ettevõtte tulevikku teineteisest eraldiseisvatena: kui esimesel juhul peetakse silmas, et müügispetsialiste kõnetab toode või teenus, mille müümisega ta tegeleb, siis teisel juhul on oluline, et ettevõtte kui terviku tegevus oleks mõtestatud ning perspektiivika väljavaatega.

(Juht D): “Ja ma arvan tegelikult seda, et ka see toode ise. Nagu, millele ma olen mõelnud hästi palju, et seesamune laps või noor, kes tuleb täna trenni tänu temale – kui temast sirgub näiteks uus Gerd Kanter või mingisugune tervislike eluviiside propageerija või sealt tuleb uus treener, kes jagab mingisugust uut väärtust uutele noortele ja kasvatab tublid ja ägedad noored sportlased või lihtsalt tervislikud inimesed – siis juba see on see, mis võiks selle kaalukaasi keerata spordiklubi poole pigem kui mõne teise ettevõtte poole. Et see toode just.”

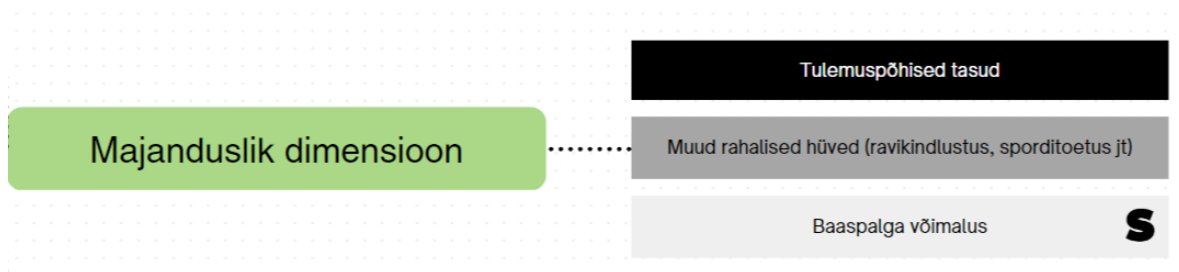
(Spetsialist C): “Aga pikaajalises võtmes niikuinii head inimesed ei taha sinuga olla, kui nad näevad, et see on nagu vaibuv teema ja juhtkond ei tegele sellega, et ennast arendada, et konkurendist ette jõuda. Sest head inimesed tahavad olla seal, kus ettevõtte ongi 10 aasta pärast *unicorn* [erakapitalil põhinev idufirma, mille väärtus on üle 1 miljardi], kosmoserakett, turuliider. See on see, mida head inimesed tahavad teha.”

Isikliku arengu ja uute oskuste õppimise võimaluse kui stabiliseeriva teguri väärtust toovad esile mitmed teadustööd (George, 2015; Lai & Gelb, 2019; Tanwar & Prasad, 2017; Hadi & Ahmed, 2018). Käesolevas töös oli eneseareng ja õppimine ning koolitusvõimalused tegur, mida tõid esile kõik intervjueritud müügispetsialistidest ning kõik peale ühe müügijuhi. See näib olevat üks peamisi tegureid, miks spetsialistid üldse müügivaldkonna oma tööks on valinud – nad tunnevad, et müügitöö paneb neid proovile ning sellel ametialal on alati midagi uut õppida. Samuti peeti oluliseks, et ettevõtte toetaks spetsialistide arenguhuvi läbi erinevate koolituste. Kui Hadi & Ahmed (2018, lk 3) on välja pakkunud, et arengusse panustava ettevõtte puhul tunnevad töötajad organisatsiooni ees suuremat kohustust, “makstes” tagasi ettevõttele lojaalseks jäädes, siis uurimuses läbiviidud intervjuudest paistab olevat enesearengu ja õppimise taga pigem arengusoovist kui võlgu-olemise-tundest kantud motiiv. Õppimist mõtestatakse lähtuvalt soovist omandada uusi teadmisi ja oskusi, mida saab tulevikus ka teistes ettevõtmistes rakendada.

(Spetsialist C): “... Need oskused, mis ma siit saan selle arvelt, et kuna ma teen täiesti uut, täiesti erinevat asja – hästi palju on siin B2B-maastikul sellist revolutsioonilist tööd, mis me teeme – siis ma tunnen, et juba nende oskuste mõttes on see kindlasti väärt, et ma saan ju tulevikus ükskõik kuidas neid oskusi kasutada.”

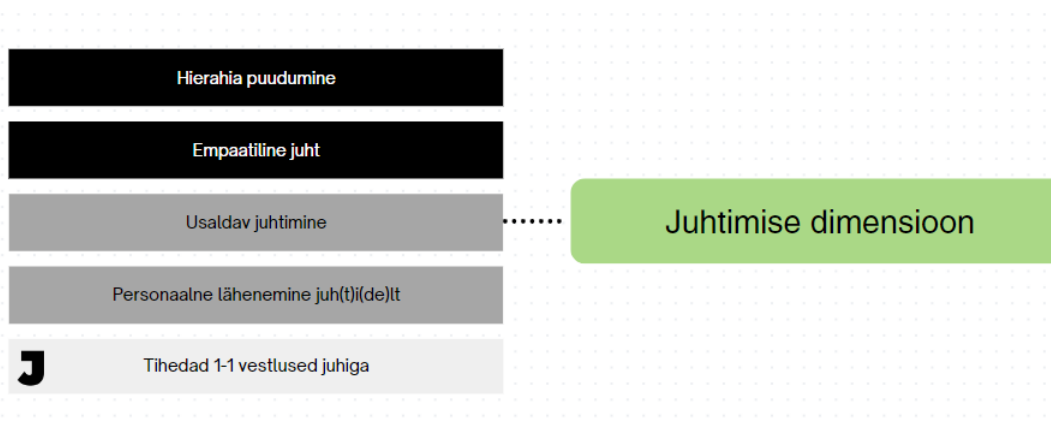
Nii müügijuhtide kui ka -spetsialistide tasandil toodi välja seost müügieduga. Mõlemad pooled tunnustavad, et kui müügispetsialist tajub end olevat oma töös edukas, siis on ta ka motiveeritum jätkama. Samuti nähakse stabiliseerivana, kui töötaja on ettevõttega tihedalt seotud ja pühendunud. Pühendumist loob ettevõttekultuur, kus fokuseeritakse lubaduste andmisele ja nende täitmisele (kommunikatsioon; mittesiduvate nn lojaalsuslepingute kirjalik allkirjastamine), vastutuse andmisele ning mentorlussuhetele.

(Spetsialist B): “... Kui inimesel on endal tiimiliikmed, siis ta enda *retention* [töökohas püsimine] on ka suurem. (Naerab). See on kõik omavahel seotud. Pluss kui ta rohkem ise peab vastutama, siis ta on rohkem *bought in* [emotsionaalselt investeeritud] ise enda müügis ka. Peab eeskuju olema ja kõik see.”



Joonis 3e. Müügispetsialistide hoidmist stabiliseerivad faktorid – majanduslik dimensioon
Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

Majanduslik dimensioon keskendub majanduslikule kindlustundele ning headele võimalustele ametikõrgenduseks, keskmisest kõrgemale töötasule ning üldiselt atraktiivsele motivatsioonipaketile (Dabirian *et al.*, 2017). Selles dimensioonis näevad stabiliseerivate teguritena nii müügijuhid kui ka müügispetsialistid tulemuspõhiseid tasusid ning muid rahalisi hüvesid. Võimalus teenida head palka motiveerib töötajaid ning kuna teenimismudelid on tulemustel põhinevad, siis on see ka heaks motivaatoriks end pidevalt arendada: spetsialistid hindavad, et aja möödudes ja oskuste arenedes lähevad teenimisvõimalused aina paremaks. Seepärast võib tulemuspõhist tasusüsteemi pidada oluliseks töötajate hoidmisele suunatud stabiliseerivaks teguriks. Täiendavat stabiilsust aitavad luua muud rahalised hüved nagu võimalus optsioonideks, sporditoetus, tervisekindlustus. (Juht A): “... Et sellised rahalised hüvitised, mis tegelikult väga palju, noh, eriti tänasel päeval, kus töötajatel või üldse nagu inimestel jääb vähem raha kätte. Et siis sellised rahalised hüvitised on nende puhul väga tähtsad.”



Joonis 3f. Müügispetsialistide hoidmist stabiliseerivad faktorid – juhtimise dimensioon
Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

Juhtimise dimensioon viitab leidudele, mille kohaselt mõjutab töötajate ettevõttesse jäämise või lahkumise otsust pigem ülemuste suhtumine kui konkreetne ettevõtte (Dabirian *et al.*, 2017). Ka George (2017) täheldas oma teadustöös, et professionaalsed töötajad jäävad tõenäolisemalt organisatsioonidesse, kus juhtimisstiili peetakse sobivaks. Intervjueeritavad on mõiste “sobiv juhtimisstiil” sisustanud läbi viie stabiliseerivat teguri, millest vastastikku tunnustasid nii juhid kui ka spetsialistid nelja: hierarhia puudumine, empaatiline juht, usaldava juhtimine ning juhi personaalne lähenemine (vt Joonis 3f).

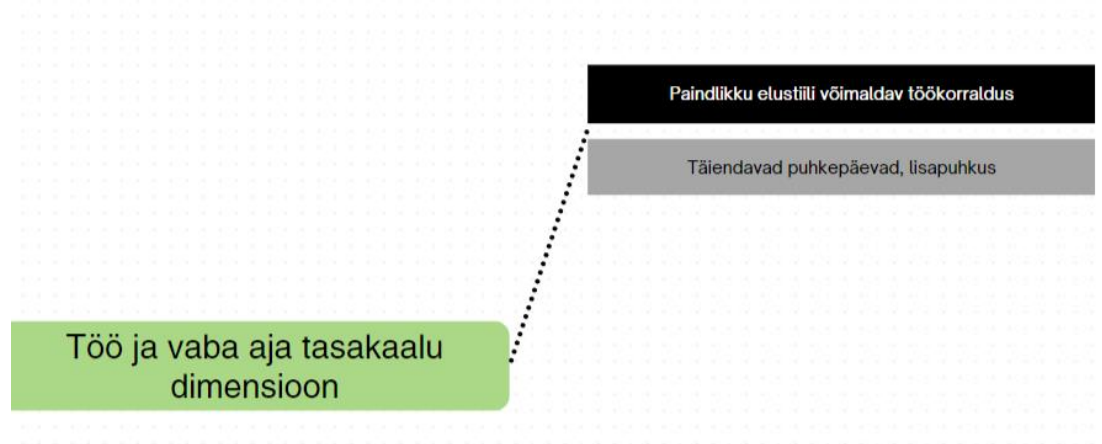
Hierarhia puudumise all peetakse silmas, et spetsialistid tahavad tunda, et neid võetakse kui võrdne võrdsega: suhetes juhtidega ei tohiks olla liigset formaalsust, ka müügispetsialistide sõnal peaks olema otsustusprotsessis kaalu ning käsuliin ei peaks tulema ülevalt alla, vaid pigem sooviksid spetsialistid näha, et fookussuunad pandaks paika koos ning seejärel jagatakse, kes millega tegelema asub. (Juht E): “Ja see ongi vast seesama vahetu suhtlemine juhtkonna ja noorte vahel. Seal ei ole mingeid pjedestaale, inimestel on lihtsalt erinevad rollid, ja siis on okei olnud tulla ütlema, et “Kuule, räägime sellest, see ei ole päris okei.””

(Spetsialist C): “Juhtkond ei saa olla selline inimene, et “Kuule, sa pead sa seda tegema,” või nõudma, et tee seda, tee toda. Kui juhtkond on selline, et annab sulle autonoomsuse toimetada selliselt, nagu sa soovid, aga lihtsalt eesmärk on see ja anna siis endast parim, et seda eesmärki saavutada ja meie ülesanne on nagu rohkem aidata.”

Lisaks on oluline, et juht oleks empaatiline ja usaldav. Empaatiline juht oskab kuulata, olla erinevates olukordades mõistev, tabada ära, kui kellelgi on mõni tööalane või eraeluline probleem, luua tiimis mugavat õhkkonda ning uurib, kuidas ta saaks spetsialistidele abiks olla. Empaatiline

juht on avatud suhtumisega erinevatesse müügistiilidesse, võttes mentorluses pigem nõuandva rolli. Usaldava juhtimise all peetakse silmas, et juht annab vabaduse inimestel olla oma tegemistes autonoomne ega ole liigselt kontrolliv, kuniks kokkulepitud eesmärgid on saavutatud. (Juht E): “... Me anname väga palju vabadust ja me anname võimaluse inimesel ise oma nädala eesmärgid saada, kui vaja on reede vabaks võtta, siis pannagi vastavalt sellele, et neljapäevaks saavad oma asjad tehtud.” (Spetsialist A): “Et ikkagi usaldavad töötajaid, et kui ma ütlen, et mul laps on haige ja ma liinil ei saa olla paar päeva, aga tegelen oma kirjadega ja ei võta haiguslehte, siis nad tulevad vastu ja usaldavad. See on ka tegelikult väga tähtis asi, sest mõned tööandjad ei tee nii.”

Müügispetsialistidele on oluline tunda, et nende eesmärkide saavutamist toetatakse nii nagu neile vaja. Selle all peetakse silmas nii personaliseeritud tagasiside, personaalset tähelepanu müügitulemuste parandamisel (müügikõnede kuulamine, ühine analüüsimine), nõudmiste kohandamist, võimalust igal hetkel oma juhi poole pöörduda.



Joonis 3g. Müügispetsialistide hoidmist stabiliseerivad faktorid – töö ja vaba aja tasakaalu dimensioon

Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

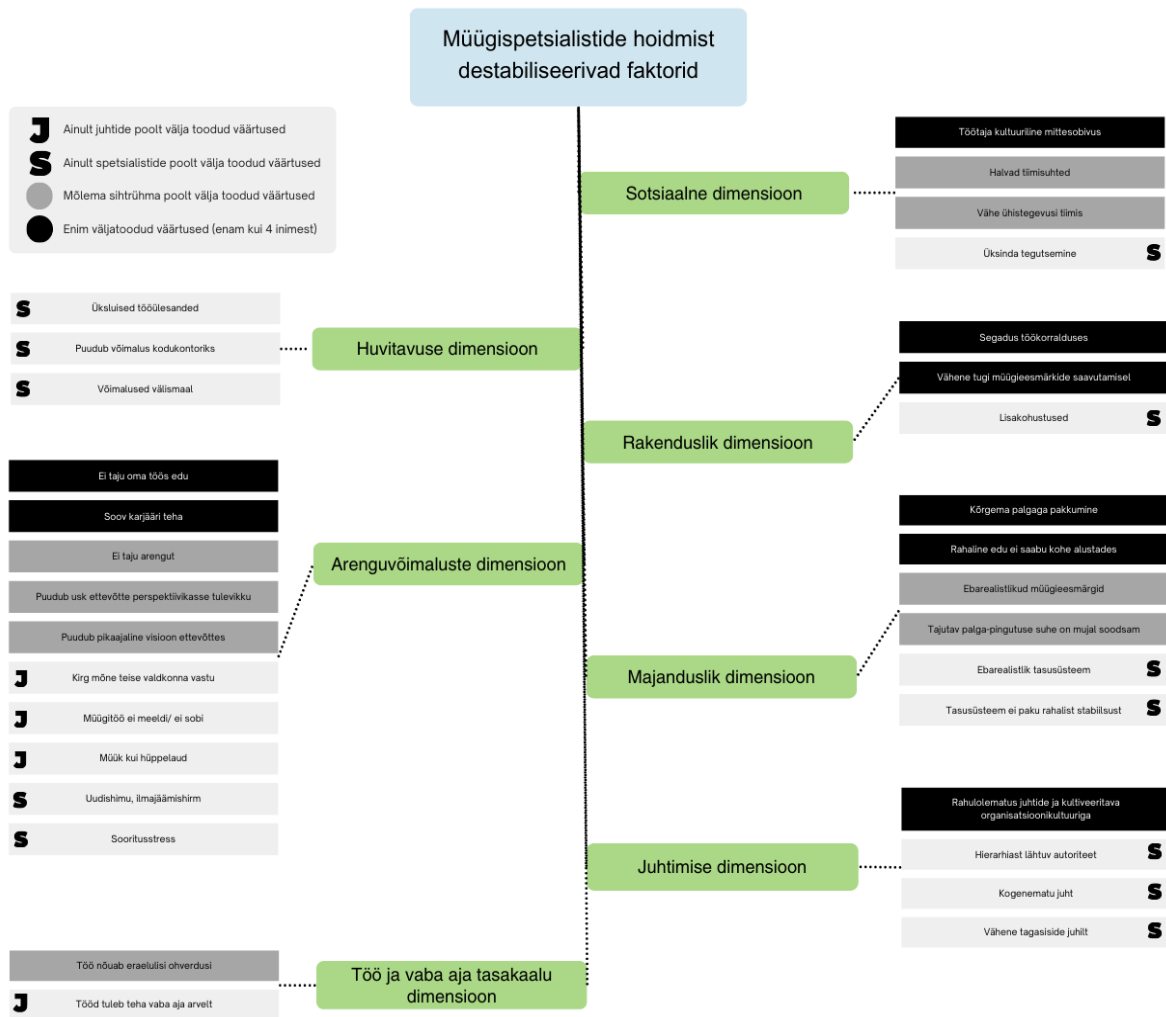
Töö ja vaba aja tasakaalu dimensioon keskendub töötaja soovile identifitseerida enama, kui vaid töötajana (nt vanem, sõber, reisihuviline, klubi liige). See tähendab, et tasakaal töö ja vaba aja vahel aitab töötajail olla kooskõlas kõigi oma identiteetidega, vältides rollikonfliktidest tingitud stressi. (Dabirian *et al.*, 2017) Selle sfääriga seoses tõid intervjueritavad esile kaht stabiliseerivat tegurit, milleks on paindlikku elustiili võimaldav töökorraldus ning täiendavad puhkepäevad ja lisapuhkus.

Paindliku elustiili all mõistetakse nii ajalist kui ka ruumilist paindlikkust. Nii juhid kui spetsialistid tajuvad, et vabadusel olla paindlik on töötajate hoidmisele stabiliseeriv mõju, sest see võimaldab neil sättida töötunde ja tegutsemiskohta oma muude tegemiste ja huvide järgi. See viitab samuti Dabirian *et al.* (2017) viidatud töötajate soovile vältida rollikonflikte. Intervjueeritavad hindavad, et nad ei pea töö nimel ohverdama oma rolli reisihuvilise või õppurina. (Juht E): “Mõned reisisid jälle see aasta kuskil poolteist kuud. Jaanipäevapuhkus on nädal vaba. Nüüd lähme reisile aprillis – nädal vaba – maksame palgana kinni, need, kes ei, kes ei ole *commisioni* [ainult tulemuspõhise tasusüsteemi] peal.” (Spetsialist D): “Mul siin kooli ja teiste tegemiste kõrvalt suht pean sättima asju, kuidas ma ise jõuan. Aga ka see näiteks, et kui ma tahan, siis saan kodus teha ja kui tahan, siis saan kontorist teha, et vahet ei ole, kus ma seda teha saan. See on ka kindlasti üks väga hea asi.”

Samal põhjusel on olulised ka täiendavad puhkepäevad ja lisapuhkus. Lisaks paindlikule töökorraldusele aitavad vabad päevad samuti paremini töötaja erinevaid rolle ühildada, näiteks olla kooskõlas oma rollis lapsevanemana. (Spetsialist A): “Kindlasti need vaba päeva võimalused, tervisepäevad, lapsepäevad – kui laps läheb kooli näiteks – need kõik, neid päevi on palju. Jah, see on väga tähtis, kuna meil on lapsed kõikidel.”

Kokkuvõtvalt võib öelda, et uurimuse leiud toetavad mõtet, mille kohaselt võimalus oma kõigi identiteetidega kooskõlas olla saab aidata töötajate rollikonfliktist tulenevat tööstressi vähendada.

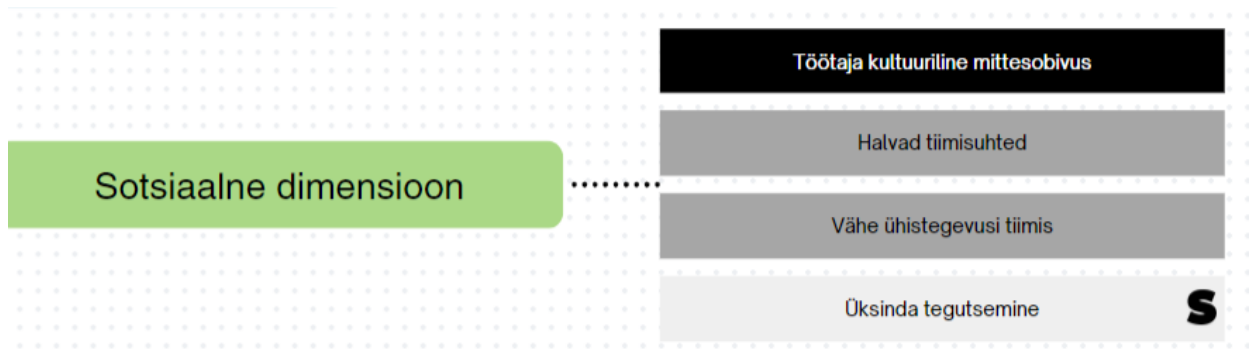
3.1.3. Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivad tegurid



Joonis 4. Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivad faktorid

Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivate faktorina tõid juhid ja spetsialistid esile 32 erinevat tegurit, millest vastastikku tunnustatud olid pooled ehk 16 tegurit. Kõige olulisemate destabiliseerivate teguritena (mainitud enam kui nelja intervjuueritava poolt) tõusid intervjuueritavate öeldust esile töötaja kultuuriline mitesobivus, segadus töökorraldusel, vähene tugi müügieesmärkide saavutamisel, oma töös edu mitte tajumine, soov karjääri teha, kõrgema palgaga pakkumine, vajadus rahalise edu saavutamiseks kannatlik olla ning rahulolematus juhtide ning nende kultiveeritud organisatsioonikultuuriga. Antud peatükis käsitletakse lähemalt ainult tunnuseid, mida müügijuhid ja -spetsialistid tunnustasid vastastikku, erinevusi on lähemalt käsitletud peatükis 3.1.4.



Joonis 4a. Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivad faktorid – sotsiaalne dimensioon
Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

Sotsiaalne dimensioon. Seoses sotsiaalse sfääriga töid intervjueeritavad esile nelja tegurit: töötaja kultuuriline mitesobivus, halvad tiimisuhted, vähe ühistegevusi tiimis ning üksinda tegutsemine.

Kuigi mitmed uurimistööd on leidnud (Reitz ja Anderson, 2011; George, 2015; Dabirian *et al.*, 2017), et väärtused, mis panevad inimesi ettevõtetest lahkuma ei ole samad, mis motiveerivad töötajaid töökohale jääma, siis kõik neli sotsiaalses dimensioonis väljatoodud tegurit olid otseselt vastandlikud sellele, mida tajuti tööd stabiliseerivate teguritena. Kui töötajate hoidmiseks peetakse oluliseks, et töötaja sobituks kultuuriliselt tiimi, et tiimisuhted oleksid kokkuhoidvad, oleks palju ühistegevusi ning eesmärkideni liigutakse ühiselt, siis töid intervjueeritavad välja, et kui nendes tegurites esineb puudujääke, toimivad nad destabiliseerijatena.

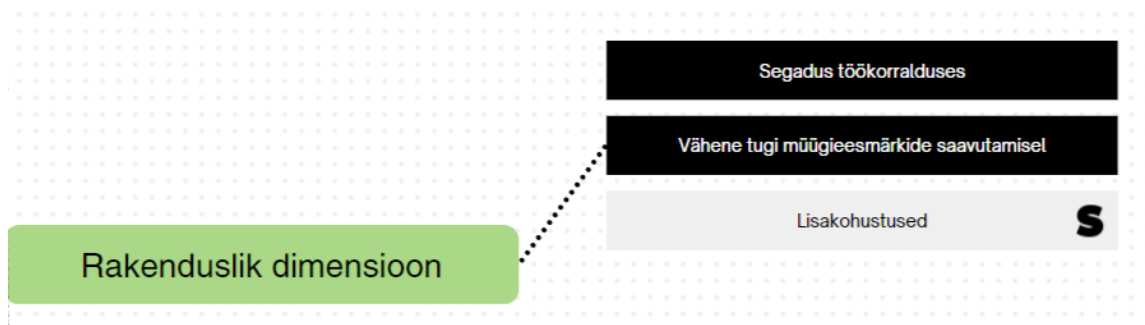
(Juht E): “Vahepeal me oleme *desperate* [meeleheitlikud] lihtsalt sellepärast, et meil on mingit kohta vaja täita ja võtame kellegi sellepärast, et tal on mingi kompetents olemas. Aga ta peab kultuuriline *fit* [kultuuriliselt sobiv isik] olema ikkagi, sest muidu saad pärast võib-olla kolme või nelja uut inimest otsima hakata või uuesti neid motiveerima hakata, sest keegi on täielik energiavampiir nende jaoks.”

(Spetsialist A): “Kui mulle ei meeldi need inimesed, kellega ma töötan – ma just rääkisin sellest, et kui vahetatakse kõik meeskond ära – ja kui ei klapi minuga, siis ma ei saa tööd teha. Minu jaoks kõige tähtsam on inimesed ja mitte nagu töökoht iseenesest.”



Joonis 4b. Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivad faktorid – huvitavuse dimensioon
Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

Huvitavuse dimensioon. Huvitavuse dimensiooni ehk töökeskkonda ja selle innovaativsust puudutava sfääriga seotud destabiliseerivaid tegureid tõid välja vaid spetsialistid, tuues esile kolme faktorit: üksluised tööülesanded, kodukontori võimaluse puudumine ja võimalused välismaal (vt Joonis 4b). Kuna ükski neist teguritest ei pärvinud tunnustamist juhtide poolt, on neid lähemalt käsitletud järgnevas, erinevustele fokuseeritud peatükis.



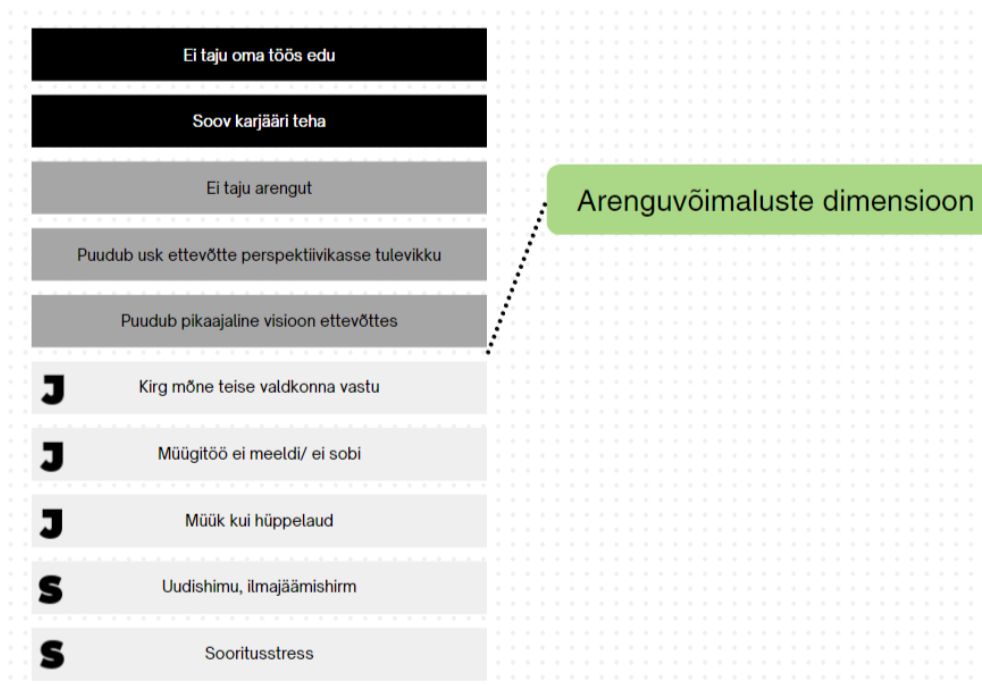
Joonis 4c. Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivad faktorid – rakenduslik dimensioon
Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

Rakenduslik dimensioon. Selle sfääriga seoses toodi esile kolme destabiliseerivat tegurit (vt Joonis 4c): segadus töökordades, vähene tugi müügieesmärkide saavutamiseks ning lisakohustused (tunnustatud vaid spetsialistide poolt, käsitletud lähemalt peatükis 3.1.4.).

Töökordade segaduse all mõistsid nii juhid kui ka spetsialistid seda, et müügispetsialistidele peab olema tajutav, et ettevõtte on olemas plaan ja lähenemine tööle on struktuurne ning samuti seda, et rahaasjad oleksid lahti selgitatud. Viimast on välja toonud ka George (2015, lk 116) et töötajad jäävad tõenäolisemalt ettevõttesse, kus palgaotsused on läbipaistvad ja õiglased.

(Intervjueriija): “Ja sa tunnend, et kas see on mingi asi, mille pärast potentsiaalselt keegi võiks tahta ära ka minna või mõelda, et muru on kuskil rohelisem või?” (Juht E): “Jah, ma olen nõus sellega. Kui ma näen, et inimesed on segaduses, kuidas nad palka saavad, mis kuul, mille ajal, mille pärast...Meil *commision*-süsteemid [palgapõhimõtted] ja asjad on piisavalt, nagu kompleksed.”

Vähene tugi müügieesmärkide saavutamiseks hõlmas endas erinevaid destabiliseerivaid faktoreid: kehvad tehnilised lahendused, ebapiisav väljaõppeline ettevalmistus, müügikontaktide puudus, kolleegide venitamine tööülesannetes, juhi vähene tähelepanu ja tagasiside. Need kõik takistavad müügispetsialistidel oma eesmärkide edukat saavutamist ja on seetõttu nende organisatsioonis hoidmisele destabiliseeriva iseloomuga.



Joonis 4d. Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivad faktorid – arenguvõimaluste dimensioon

Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

Arenguvõimaluste dimensioon. Selles sfääris toodi esile 10 erinevat tegurit, millest vastastikku olid tunnustatud viis: oma töös edu mitte tajumine, soov karjääri teha, vähene areng, puuduv usk ettevõtte perspektiivikasse tulevikku ning pikaajalise ettevõttega seotud visiooni puudumine. Ülejäänud viit tegurit (kirg mõne teise valdkonna vastu; müügitöö mittemeeldivus/mittesobivus; müük kui hüppelaud; uudishimu ja ilmajäämishirm; sooritusstress) käsitletakse järgmises, erinevustele keskenduvast peatükis. (vt Joonis 4d)

Sarnaselt sotsiaalses dimensioonis väljatöötatud väärtustele on ka vastastiku tunnustatud arenguvõimaluste dimensiooni destabiliseerivad tegurid suuresti vastandlikud sellele, mida tajuti stabiliseerivana. Näiteks, kui eelmises peatükis käsitleti, et töötaja hoidmisele mõjub stabiliseerivalt, kui müügispetsialist tunneb end olevat oma töös edukas, siis edukuse tunde mitte tajumine on käsitletud kui üks destabiliseerijatest. Ebaedu tulemuseks on nii moraalilangus, aga ka majanduslik ebastabiilsus, mis süvendab ebaedust tulenevat destabiliseerivust. (Juht E): “... mõnel ei tulnud müük välja lihtsalt, paaril. Nagu tõesti peaga vastu seinat tegid: iga päev olid kohal ja iga päev tegid, aga nii mannetu oli see. Nägid, et tema ei naudi seda ja klient ei naudi seda.”

(Spetsialist E): “Kunagi oli see süsteem, et põhipalka ei olnud. See tähendab, et kui sa kuus teed mingid tehingud, siis saad palka, aga kui ei tee, siis oled täiesti 0 peal. Too hetk võib-olla oligi, et kui hästi palju tuli sisse, siis hästi palju läks välja ka: nad ei saanud hakkama, sest nad polnud kunagi müügitööd varem teinud ja kui panidki nulli, siis tõmbab moti maha, et kas ma ikka olen õiges kohas.”

Mitmed uuringud on tunnustanud, et töötajate hoidmisele ning pühendumisele mõjub stabiliseerivalt, kui nad tajuvad, et töökoht võimaldab õppida uusi oskusi ja/või saada edutatud (George, 2015) ning kui töötajad tajuvad, et töö annab neile võimaluse isiklikuks arenguks (Lai & Gelb, 2019). Neile vastandlikuna võib täheldada ka samade elementide puudumise destabiliseerivat mõju – kui müügispetsialistid ei taju, et nende organisatsioonis oleks häid võimalusi karjääri teha või puudub arengutunne, võivad need olla töötajate hoidmisele destabiliseerivad.

(Spetsialist A): “Meil on selline olukord, et kui sa oled spetsialist, siis sa rohkem ei saa. No lihtsalt ei saa. Siis sinu jaoks peab olema mingi teine amet välja mõeldud. Ja kõik. No lihtsalt, mitte kuskile ei ole võimalust areneda, kõik. (Naerab). Vanemspetsialist ja kõik. Tegelikult on sul vaja siis valida juba teine valdkond, et mitte müüma, vaid siis riske hindama või siis hoopis kahjukäsitlejaks saata.”

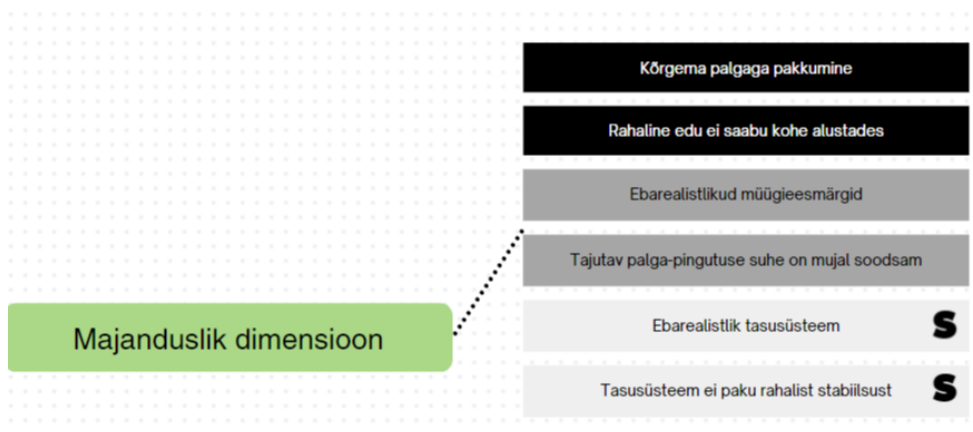
(Juht D): “Kõik otsime vahest midagi uut ja et meie õppimiskõver oleks ikka kõveram kui pigem sirge.”

Lisaks eelnevatele tõid nii juhid kui spetsialistid välja, et töötajate hoidmist destabiliseerib, kui müügispetsialistidel puudub usk ettevõtte perspektiivikasse tulevikku. Intervjueeritavad tõid välja,

et kui müügispetsialist ei tunne, et ettevõtte eesmärk teda kõnetab ning juhtkond oleks ettevõtte missiooni vedamisel piisavalt aktiivne, muudab see tööd spetsialisti jaoks ebaatraktiivsemaks.

(Intervjueerija): “Kui sa mõtleksid praegu hüpoteetiliselt, et kui tekiks mingeid probleeme, siis milliste probleemide kohaselt sa kaaluksid ettevõtte vahetamist?” (Spetsialist C): “Mhm. Ma ütleks, et see oleks ilmselt siis, kui juhtkond ise ei tundu, et nad jaksaksid sellega enam tegeleda või..Noh jah, kui nad ei viitsiks tegeleda, kui nad ei vasta ja tiimis on ka selline..”

Puuduva pikaajalise visiooni all on nii spetsialistid kui ka juhid pidanud silmas väärtuspakkumise kommunikeerimist ettevõttes: nii juhid kui spetsialistid tunnevad, et töötajate hoidmisele mõjub destabiliseerivalt, kui juhtkond ei ole suutnud selgitada pikaajalisi võimalusi ettevõttes ja aidata spetsialistidel näha, millised võiksid olla võimalused siis, kui nad jäävad organisatsiooni kauemaks. (Juht C): “Aga kui seda suuremat pilti ei ole, siis isegi kui on lühiajaliselt müüke palju ning teenitakse hästi, ..., siis kui sa teenid nagu palju aga seal pole nagu selline suur pikk perspektiiv või sa ei näe visiooni, et siis pigem see visioon või perspektiiv kaalub üle selle.”



Joonis 4e. Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivad faktorid – majanduslik dimensioon
Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

Majanduslik dimensioon. Selle sfääriga seoses toodi esile kuut destabiliseerivat tegurit (vt Joonis 4e): kõrgema palgaga pakkumine, rahaline edu ei saabu kohe alustades, ebarealistlikud müügieesmärgid, tajutav palga-pingutuse suhe on mujal parem, ebarealistlik tasusüsteem ning tasusüsteem, mis ei paku rahalist stabiilsust (viimased kaks tunnustatud vaid spetsialistide poolt, käsitletud lähemalt peatükis 3.1.4.).

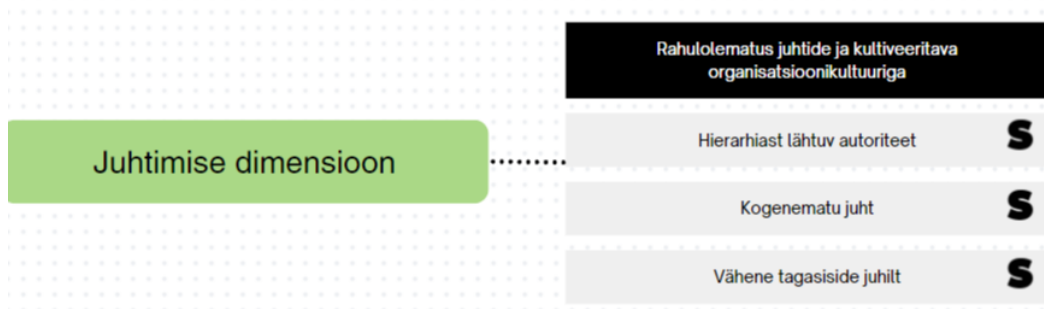
Nagu on käsitletud nii George (2015) kui ka Lai & Gelb (2019), siis töötajad on organisatsioonile pühendunud, kui nad tunnevad, et neile makstav töötasu on õiglane ja motiveeriv. Sama efekti

on täheldada ka käesolevas uurimuses: kui müügispetsialistidele terendab kõrgema palgaga pakkumine (võrdväärse töö eest) või üldine palga-pingutuse suhe näib mujal olevat parem, on see töötajate hoidmisele destabiliseeriv. (Spetsialist A): “Ehk siis mõned lihtsalt küsisid rohkem raha, nendele ei andnud ja siis nad läksid /konkurendi nimi/ juurde, sest see pakkus rohkem. Kõik.” (Juht B): “Aga kui sul on juba veidi ebamugav ja veidi ei meeldi ja ei jaksa seal koputada, et veits saan vähem raha, pole hullu, siis nende jaoks on vähem ka okei.” (Spetsialist D): “Ma käisin tegelikult ühes teises firmas ka mingi aeg töövestlusel, aga sinna ma ei saanud. Seal oli lihtsalt väga-väga motiveeriv tasu.” Intervjueerija: “Okei. Tasusüsteem, sellest ei saa ikka ümber, jah?” (Spetsialist D): “Jah. Et seal oli struktuur oli sellesuhtes sama, nagu samasugune töö täpselt.”

Olulise destabiliseerijana toodi välja, et müügitöoga alustades ei saabu rahaline edu kohe alustades ning mitte kõik spetsialistid ei jaksa seda edu ära oodata.

(Spetsialist E): “Kunagi oli see süsteem, et põhipalka ei olnud. See tähendab, et kui sa kuus teed mingid tehingud, siis saad palka, aga kui ei tee, siis oled täiesti 0 peal. ... Ma arvan, et ongi see, et ei jõua ära oodata kuni tehingu saad. Siis hakkadki endale mingeid muid mõtteid peas mõtlema. Ja kui siis sa oled juba seal kolm-neli kuud nulli pannud, siis hakkavadki muud mõtted tekkima. Kas ma üldse olen õiges kohas? Kas on õige asi?” (Juht C): “*Learning curve* [õpikõver] on pikem, vähemalt mingi 3-4 kuud, aga samas selle 3-4 kuu jooksul sa ei näe tulemust ka ja ei teeni seda, mille jaoks võib-olla tulid sinna. Ehk siis sellepärast paljud inimesed andsid alla.”

Destabiliseeriva tegurina tõid intervjueeritavad vastastikku esile ka ebarealistlikud müügieesmärgid. Ebarealistlikud müügieesmärgid viivad intervjueeritavate sõnutsi suure soorituspingeni ning läbipõlemiseni.



Joonis 4f. Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivad faktorid – juhtimise dimensioon
Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

Juhtimise dimensioon. Seoses juhtimisega seotud väärtustega töid intervjueeritavad destabiliseerivate teguritena esile nelja faktorit: rahulolematust juhi ja juhtide kultiveeritava organisatsioonikultuuriga, hierarhiast lähtuvat autoriteeti, juhi kogemematust ning vähest tagasisidet (vt Joonis 4f). Mõlemal tasandil aktsepteeritud tegur oli neist vaid esimene, mille puhul mõistsid nii juhid kui spetsialistid, et juhtide kehtestatud reeglid, organisatsiooni otsustusprotsessid ja igapäevaste tööülesannete korraldus peavad olema mõlemapoolselt tunnustatud. Lisaks töid juhid välja, et spetsialistid ootavad nende kohalolu ja toetust.

Ainult spetsialistide tõstatatud juhtimisdimensiooni puudutavad destabiliseerivad tegurid on lähemalt käsitletud järgmises peatükis.



Joonis 4g. Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivad faktorid – töö ja vaba aja tasakaalu dimensioon
Allikas: autori koostatud, dimensioonid liigitatud Dabirian *et al.*, (2017, lk 200-201 ainetel)

Töö ja vaba aja tasakaalu dimensioon. Seoses töö ja vaba aja tasakaalu sfääriga töid intervjueeritavad destabiliseerivate teguritena välja selle, kui töö nõuab eraelulisi ohverdusi ning ka selle, kui tööd tuleb teha vaba aja arvelt (vt Joonis 4g). Viimane neist oli tunnustatud vaid juhtide poolt ning müügispetsialistid seda destabiliseeriva tegurina välja ei toonud.

Eraeluliste ohverduste all mõisteti näiteks seda, kui töö nõuab pikalt välismaal viibimist: see ei pruugi kõigile sobida, sest kui Eestisse jäävad maha sõbrad, elukaaslased, teised olulised inimesed, võib see osutada liiga suureks ohverduseks.

(Intervjueerija): Kas seal on veel mingeid tegureid, mis kujundavad seda perspektiivi, et mujal võiks parem olla?” (Spetsialist B): “Sõbrad-tuttavad väljaspool /ettevõtte B nimi/, ma arvan. Ikkagi ju kutsuvad sind kuhugi, suviti sind pole. Sõbrad kutsuvad, et tule teeme hoopis seda ja “siin on palju *chillim* [rahulikum]” ja mida iganes. Välised tegurid ikkagi mõjutavad palju. Pluss vahepeal on kellelgi poiss-tüdruk kogu aeg Eestis, see on ka mingi asi.”

Nagu juba eelnevas peatükis käsitleti, siis on oluline arvestada, et igal töötajal on roll ka väljaspool tööd (vanem, elukaaslane, pereliige, õppur jt) ning võimalus olla kooskõlas oma kõigi identiteetidega saab aidata töötajate tööstressi vähendada (Dabirian *et al.*, 2017).

3.1.4. Erinevused müügijuhtide ja müügispetsialistide arusaamades

	Ainult juhtide poolt väljatoodud tegurid	Ainult spetsialistide poolt väljatoodud tegurid
Stabiliseerivad tegurid	<ol style="list-style-type: none"> 1. iganädalased 1-1 vestlused juhtide ja alluvate vahel 2. ettevõtte ja isikliku visiooni kooskõla 	<ol style="list-style-type: none"> 1. kliendisuhtluseks sobivad kanalid 2. omanikutunne 3. tähtis tiitel 4. positiivne klienditagasiside 5. baaspalga võimalus
Destabiliseerivad tegurid	<ol style="list-style-type: none"> 1. kirm mõne teise valdkonna vastu 2. müügitöö mittemeeldivus/mittesobivus 3. müük kui hüppelaud 4. tööd tuleb teha vaba aja arvelt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. üksinda tegutsemine 2. üksluised tööülesanded 3. kodukontori võimaluse puudumine 4. võimalused välismaal 5. uudishimu ja ilmajäämishirm ettevõtteväliste võimaluste osas 6. sooritusstress 7. lisakohustused 8. ebarealistlik tasusüsteem 9. tasusüsteem, mis ei paku rahalist stabiilsust 10. hierarhiast lähtuv autoriteet 11. kogenematu juht 12. juhi vähene tagasiside

Joonis 5. Vastastikuse tunnustuseta stabiliseerivad ja destabiliseerivad tegurid

Allikas: autori koostatud

Tööst selgub, et juhtide ja spetsialistide arvamused stabiliseerivate tegurite hulgas lähevad vähem lahku kui destabiliseerivate tegurite hulgas. Stabiliseerivate tegurite hulgas tõid juhid ja spetsialistid esile seitset tegurit, mida vastastikku ei tunnustatud. Stabiliseerivad tegurid, mida tunnustasid spetsialistid, kuid mitte nende juhid oli viis: kliendisuhtluseks sobivad kanalid, omanikutunne, tähtis tiitel, positiivne klienditagasiside ning baaspalga võimalus. Stabiliseerivate teguritena, mida tunnustasid juhid, kuid mitte müügispetsialistid ise, toodi esile kahte tegurit, iganädalased 1-1 vestlused juhtide ja alluvate vahel ning ettevõtte ja isikliku visiooni kooskõla. (vt Joonis 5)

Destabiliseerivate tegurite hulgas tõid juhid ja spetsialistid esile 16 tegurit, mida vastastikku ei tunnustatud. Neist enamik olid tõstatatud spetsialistide poolt (12), mis viitab sellele, et kui töötajate hoidmisele stabiliseerivalt mõjuvate tegurite osas on juhtidel hea arusaam sellest, millised aspektid müügispetsialistide hoidmisele kaasa aitavad, siis on mitmeid aspekte, mille destabiliseerivast iseloomust müügijuhtidel täna arusaam puudub. Destabiliseerivateks teguriteks, mida tunnustasid spetsialistid, kuid mitte nende juhid, on üksinda tegutsemine, üksluised tööülesanded, kodukontori võimaluse puudumine, võimalused välismaal, uudishimu ja ilmajäämishirm ettevõtteväliste võimaluste osas, sooritusstress, lisakohustused, ebarealistlik tasusüsteem, tasusüsteem, mis ei paku rahalist stabiilsust, hierarhiast lähtuv autoriteet, kogematu juht ning juhi vähene tagasiside. Teguritena, mida tunnustasid juhid, kuid mitte müügispetsialistid ise, toodi esile nelja destabiliseerivat tegurit, milleks olid kirk mõne teise valdkonna vastu, müügitöö mittemeeldivus/mittesobivus, müük kui hüppelaud, töö tegemine vaba aja arvelt. (vt Joonis 5)

3.2. Arutelu

Väärarusaamad töötajate hoidmist kujundavatest kontseptsioonidest võivad kahjustada nii müügijuhtide tööd kui ka ettevõtteid laiemalt, julgustades juhte rakendama ebatõhusaid tööandjastrateegiaid, mis tegelikult tööjõu volavust ei mõjuta, mis ei ole kulutõhusad või koguni toetavad valede inimeste organisatsioonis hoidmist, seejuures võtmetöötajaid eemale peletades. Seetõttu keskendutakse käesolevas peatükis lähemalt teguritele, mille olid toonud välja spetsialistid, kuid mis jäid nende juhtide poolt tõstatamata (vt Joonis 5), leidmaks seeläbi võimalusi Eesti müügijuhtide teadmistelünga täitmiseks ning töötajate hoidmisele suunatud praktikate arendamiseks.

Kliendisuhtluseks sobivad kanalid. Ühe müügispetsialisti intervjuust oli võimalik mõista, et töötaja hoidmisele mõjub stabiliseerivalt, kui ettevõtte kliendisuhtluseks valitud kanalid ühtivad sellega, mida spetsialist peab mõistlikuks ning väärtustloovaks. Seda toetavad varasemad teadustööd (George, 2015; Lai & Gelb, 2019), mis on leidnud, et kui organisatsiooni protseduurid ja müügipraktikad ühilduvad talle oluliste väärtustega ettevõttele on (müügi)töötajad ettevõttele pühendunumad.

(Spetsialist A): “Tulemuste mõttes: isegi kui ma räägin telefoni teel, siis ma saan rohkem müüa, kui ma lihtsalt suhtlen meilitsi. Inimene lihtsalt ei viitsi lugeda, mis ma seal kirjutan, mis pakkumised meil on ... Ta lihtsalt vaatab, et manuses arve on olemas ja kogu moos. Aga kui ma helistan ... Siis ta ütleb, et: “Ja-jah, ma juba ammu mõtlesin, et on vaja,” ja siis ta kohati võtab ära.”

Näiteks toodud tsitaadi toel võib öelda, et müügispetsialist seostab kliendisuhtluseks sobivaid kanaleid võimalusega tajuda oma töös edukust ning rohkem teenida, mis olid samuti tunnustatud kui töötajate hoidmist stabiliseerivad tegurid.

Omanikutunne. Ühe müügispetsialisti intervjuust tuli välja, et töötajate hoidmisele stabiliseerivana võib mõjuda ka ettevõtte suhtes tuntav omanikutunne. Spetsialist C: “Ma ei vaata ennast nagu töötaja rollis, vaid ma olen pigem nagu ettevõtja. Et minu ettevõtte siis nagu tegelekski nagu enda ettevõtte kasvatamisega, et ma olen nagu suht sellise ettevõtliku *mindsetiga* [suhtumisega].”

Seda väärtust saab toetada nii vastava keskkonna loomise (iseseisvuse ja usalduse kultuur), aga ka tuleviku kasvuvõimalustele suunatud boonuste (nt optioonide) pakkumise.

(Spetsialist C): “Kui juhtkond on selline, et annab sulle autonoomsuse toimetada selliselt, nagu sa soovid, aga lihtsalt eesmärk on see ja anna siis endast parim, et seda eesmärki saavutada ja meie ülesanne on nagu rohkem aidata. Mulle tundub, et *ettevõtte C nimi*/ see ongi toimiv. Ja sellepärast mulle seal hästi meeldib.”

(Spetsialist C): “Et ilmselt ongi midagi sellist, et palk on nagu normaalne, aga siis selle kõrvalt on mingisugused boonused, et kui saadki mingisuguseid hästi suured diilid käima, et siis on väga hästi. Või teine variant on ju, et kui tõesti õnnestub – optioonidega on siis võimalik seda teha –

ja tulevikus ettevõtte lähebki *unicorniks* [erakapitalil põhinev idufirma, mille väärtus on üle 1 miljardi] välja, siis on võimalik endale rahapatakas sealt saada. Aga ma ei tunne, et see oleks kõige optimaalsem, et hiigelsummasid kogu aeg töötajatele maksta. Pigem tuleviku kasvuvõimaluste osas mingeid boonuseid pakkuda.”

Tähtis tiitel. Kuigi mitte esmatähtis tegur, siis tuleb nentida, et ka tähtis tiitel võib töötajate hoidmisele stabiliseerivalt mõjuda. Üks müügispetsialistidest tõi välja, et koos tiitliga võib kaasneda ka suurem vastutustunne.

(Spetsialist A): “Nüüd minu kolleeg just praegu sai vanemspetsialistik nelja aastaga ja tema jaoks see oli küll saavutus. Tema oli väga rahul, et tal on nüüd tiitel vanemspetsialist. Tema jaoks oli see väga suur motivatsioon ja kohe – kust, ma ei tea – tuli vastutustunne. Nüüd ma olen vanem, nüüd pean õigem olema ja vot selline. See psühholoogiliselt nii mõjutab.”

Arenemist karjääriredelil või kõrgemat tiitlit võib samuti käsitleda kui ettevõtte panust töötaja arengusse, mistõttu on võimalik sedagi tegurit selgitada Hadi & Ahmed (2018, lk 3) teooriaga lojaalsusest. Nad on välja pakkunud, et arengusse panustava ettevõtte puhul tunnevad töötajad organisatsiooni ees suuremat kohustust, “makstes” tagasi ettevõttele lojaalseks jäädes (Hadi & Ahmed, 2018).

Positiivne klienditagasiside. Lai & Gelb (2019) sõnutsi on oma töökohale pühendunud töötajad, kes tunnevad end väärtustatuna. Üks viis selleks on positiivne tagasiside klientidelt: intervjuudest selgus, et klientide tänulikkus ning kiidusõnad on üks viise, kuidas müügiinimesed tunnevad end väärtustatuna. Müügispetsialistide sõnutsi saab klientidega palju nalja, positiivne klienditagasiside annab neile jõudu ja motivatsiooni edasi tegutseda ning on suur rahulolu kuulda, kui müügispetsialist on kellelegi oma töös tõeliselt abiks olnud.

(Spetsialist D): “Ja siis ongi, et helistad neile, uurid miks nad ära läksid ja küsid, kas midagi teist ei taha proovida. Siis nad ongi, et: “Aa, ma ei teadnudki, et seda ka saab. Väga hea, tulen proovin.” Ja siis kui hakkabki lapsele näiteks meeldima ja ta hakkab trennis käima. See on ikkagi kõige parem tunne, kui saad kellegi välja aidata ja abiks olla kellelegi.”

Baaspalga võimalus ja tasusüsteem, mis ei paku rahalist stabiilsust. Spetsialistid tõid intervjuudes baaspalga võimaluse välja kui stabiliseeriva teguri ning rahalist stabiilsust

mittepakkuva tasusüsteemi kui destabiliseeriva teguri. Neid kahte tegurit võib käsitleda ühe mündi erinevate külgedena, kuna rahalist stabiilsust mittepakkuva tasusüsteemi all mõistsid müügispetsialistid seda, et kui palk on täielikult tulemuspõhine ja tulemused on kehvad, on suur oht, et püsikulud jäävad katmata. Baaspalga võimalust nähakse kui alternatiivi selle murekoha adresseerimiseks, aidates kujundada müügispetsialistide hoidmist organisatsioonis.

(Spetsialist E): “Ma arvan, et võib-olla näiteks, kui tööl väga hästi ei lähe ja raha ei tule iga kuu nii palju sisse, siis hakkad ikka mõtlema, et laenuid saaksid makstud... Sellised asjad võib-olla hakkavad mõtlema panema, et kas oled ikka õiges kohas. Et ikka ennast saaksid ära elatada. Igapäevased sellised kulutused, onju.”

(Spetsialist E): “Kunagi oli see süsteem, et põhipalka ei olnud. See tähendab, et kui sa kuus teed mingid tehingud, siis saad palka, aga kui ei tee, siis oled täiesti 0 peal. Too hetk võib-olla oligi, et kui hästi palju tuli sisse, siis hästi palju läks välja ka: nad ei saanud hakkama, sest nad polnud kunagi müügitööd varem teinud ja kui panidki nulli, siis tõmbab moti [motivatsiooni] maha, et kas ma ikka olen õiges kohas. Aga nüüd on suht vastupidi, et põhipalk on inimestel juures ja siis nad on kauem siin.”

Ebarealistlik tasusüsteem. Samuti tajusid spetsialistid destabiliseerivana seda, kui tasusüsteem on loodud viisil, et see isegi ei võimalda motiveerivat tasu teenida. Seejuures on oluline, et kui toodet on keerulisem müüa, peaks ka palk sellega vastavuses olema. (Spetsialist C): “Müügiinimesi nad saavad motiveerida niimoodi, et nad pakuvad neile ..., Et isegi, kui sa müüd seda konkurentsist kehvemat toodet natukene aega, siis saad normaalse palga vähemalt.”

Üksinda tegutsemine. Kui nii juhid kui ka spetsialistid tunnustasid, et ühiselt eesmärgi suunas liikumine on müügispetsialistide hoidmise stabiliseeriv tegur, siis seoses destabiliseerijatega juhid spetsialistide üksinda tegutsemise tunnet välja ei toonud. Samas võib öelda, et kui üksinda tegutsemise vastandiks olevale stabiliseerivale tegurile piisavalt keskenduda, suudavad juhid ohjata selle teguri destabiliseerivat iseloomu. Üksinda tegutsemise destabiliseerivuse all mõistsid müügispetsialistid, et end on raske distsiplineerida ning segajatest eemaldada. Samuti toodi välja üksinda tegutsemise sotsiaalset aspekti: tööd teha on lihtsam, kui töökohal on sõpru, kellega on meeldiv suhelda. Nii võib üheks üksinda tegutsemise vastandlikuks mõjaks pidada ka kokkuhoidvat tiimi, mille stabiliseerivat iseloomu tunnustasid nii juhid kui ka spetsialistid.

Ükslused tööülesanded. See tegur oli välja toodud ühe müügispetsialisti poolt, kes leiab, et mida üksluisem ja vähem vaheldusrikas müügitöö on, seda raskem on müügispetsialiste hoida. Sarnaselt eelnevale tegurile oli ka üksluiste tööülesannete vastandina käsitlev vaheldusrikas töö vastastikku tunnustatud stabiliseeriv tunnus, mis võib anda alust arvata, et kuigi sarnaselt spetsialistidele ei tajunud juhid ükslused tööülesandeid kui destabiliseerivat tunnust, pööratakse sellele oma töös siiski tähelepanu kui stabiilsust kujundavale elemendile.

Kodukontori võimaluse puudumine. Sarnaselt eelnevale kahele tegurile võib ka kodukontori võimaluse puudumist kui destabiliseerivat tegurit käsitleda nn “mündi teise poolena” ehk vastandina kodukontori võimaluse stabiliseerivusele. Nagu käsitletud peatükis 1.3.2, siis kodukontorit võib tõlgendada nii otseselt, aga ka kaudselt kui laiema võimalusena olla nii ajalises kui ka ruumilises mõttes oma töös paindlik. Paindlikkuse suhtes tunnustasid juhid ja spetsialistid vastastikku nii kodukontori võimaluse kui ka paindlikku elustiili võimaldava töökorralduse stabiliseerivust, mistõttu võib arvata, et kuigi juhid seda destabiliseerivana välja ei toonud, pööratakse paindlikkusele siiski töötajate hoidmisel tähelepanu. Seda enam, et üks juhtidest tõi välja, et kodukontor on tänapäeval müügitöös juba sedavõrd iseenesestmõistetavaks kujunenud, et seda ei pruugigi hüve või boonuseks välja tuua. See võib tähendada, et kodukontori iseenesestmõistetavuse tõttu ei pruugitud selle puudumist ka destabiliseerijana välja tuua.

Võimalused välismaal. Kuigi intervjuudest paistab, et ettevõtted teevad palju pingutusi, et müügispetsialistidele nii ajalise kui ka ruumilise paindlikkust pakkuda, toovad müügispetsialistid sellegipoolest välja, et võimalus töötada välismaal võiks potentsiaalselt panna neid kaaluma alternatiivseid töökohti. Sellel teguril polnudki otseselt pistmist müügitöö meeldivuse või mittemeeldivusega, vaid Eesti kui elukeskkonnaga üleüldisemalt. (Spetsialist A): “Et kui ma unistan... siis võib-olla ma kaalun Saksamaale kolimist ja siis saaksin seal töötada.” (Spetsialist E): “Kui tegeleda mingite inimestega soojal maal, käid paadireisidel ja räägid nendele...Teine keskkond, jah, midagi sellist.”

Uudishimu ja ilmajäämishirm. Üks spetsialistidest, kes on kogu oma senise professionaalse müügikarjääri (5,5 aastat) veetnud ühes ettevõttes, toob destabiliseeriva tegurina esile ka uudishimu ja nn ilmajäämise hirmu (inglise keeles *fear of missing out* ehk *FOMO*). Ta väidab, et üheks lahkumise põhjuseks võib potentsiaalselt olla ka mõte, et tänasele töökohale on alternatiive, mis võivad olla sama head või paremadki. Uudishimu alternatiivi osas ja ilmajäämishirm tekitavad nii lahkumismõtteid kui takistavad vastu võtmast liiga pikaajaliselt siduvaid leppeid.

Sooritusstress. Üheks destabiliseerivaks teguriks, mida tunnustasid spetsialistid, kuid mitte müügijuhid on sooritusstress. Sooritusstressi kui destabiliseeriva teguri tõi välja üks müügispetsialistidest, kelle öeldust selgub, et sooritusstress puudutab nii väga halbade, aga ka väga heade müügitulemustega müügispetsialiste:

(Spetsialist B): “Keegi, kes ei müü, tal on omamoodi *pressure* [pinge] ja raske, aga jällegist, kui sa hästi müüd, sul tekivad uued *pressured* [pinged]. Nagu öeldakse, siis palju raha on probleeme ja vähe raha on probleeme, see on täpselt see. Võin ju müüa 10 000 suvega, aga see ei tähenda, et ma nüüd lähen 100% müün uuesti. Mul on see *pressure* [pinge], et ma ei saa ju sitemini nüüd teha – kõik asjad läksid nii hästi ja kas ma suudan teha uuesti sama hästi. Alati sa pead ennast ületama ja kogu aeg on eneseületus.”

Kui Sunder jt (2017, lk 391) leidsid, et tööandjale jäävad tõenäolisemalt truuks väga kõrgete ja väga madalate eesmärkide saavutajad ning tõenäolisemad lahkujad on eelkõige tulemustelt keskmised müügispetsialistid, siis käesolevad leiud võivad viidata, et tänu sooritusstressile võib ka nende gruppide hoidmine keeruliseks osutuda. Seepärast on oluline, et juhid oskaksid sooritusstressi ära tunda ning rakendada strateegiaid, mis aitavad pingeid maandada.

Lisakohustused. Lai & Gelb (2019, lk 13-14) on leidnud, et töörahulolu oluline komponent on tugiteenuste kvaliteet (kasutatavad rakendused ja töövahendite kaasaegsus, transpordivahendid). Heal tasemel tugiteenuste roll tuli esile ka käesolevas uurimuses, kus ühe müügispetsialisti sõnutsi ei meeldiks talle, kui töökohas oleksid kehvad andmebaasid ning lisaks müügitööle peaks tegelema ka kontaktide otsimisega.

Hierarhiast lähtuv autoriteet. Kui hierarhia puudumist peeti üheks kõige olulisemaks müügispetsialistide hoidmise stabiliseerivaks teguriks, siis hierarhiast lähtuvat autoriteeti kui eelneva vastandit ükski juhtidest destabiliseerivana välja ei toonud. Samas võib öelda, et kui stabiilsuse tagamiseks juhid juba tegelevad sellega, et luua vaba õhkkonda, kus väärtustatakse igäihe arvamust ning spetsialistidel on võimalus end puudutavates otsustes kaasa rääkida, siis on hoolitsetud ka selle eest, et hierarhiast lähtuvast autoriteedist ei kujuneks töötajate hoidmist destabiliseeriv faktor.

Kogenematu juht. Üks müügispetsialistidest tõi välja, et töötajate hoidmise kontekstis on väga oluline ka see, kui hästi juht oma alluvat mõista oskab: mida kogenematum on juht, seda vähem lähtutakse konkreetse inimese vajadustest ning rakendatakse strateegiaid, mis ei pruugi konkreetsele inimesele relevantseid olla.

(Spetsialist B): “Võib-olla see asi, nagu, et miks ma ütlesin, et vanemad juhid suudavad paremini hoida, on see, et alguses nooremad tiimijuhid – nagu mina olin – arvavad, et kõik inimesed on samasugused. Et kõiki saad sama puuga lüüa ja kõigil mõjub sama asi: kõik peaksid müüma samamoodi nagu sina, kõik peaksid tegema samamoodi nagu sina, kõiki saad koolitada samamoodi kui sina, et kui üks on üli *driven* [motiveeritud], siis arvavad, et kõik teised on samamoodi. Aga inimesed on väga erinevad ja see tuleb kogemusega, et õpid seda tundma ja aru saama, kellega üldse tegu on.”

Juhi vähene tagasiside. Vastandina personaalsele lähenemisele kui stabiliseerivale tegurile töid spetsialistid välja ka juhi vähest tagasisidet kui töötaja hoidmise destabiliseerijat. Müügispetsialistid tahavad näha, et nende tulemuste saavutamisele aidatakse kaasa läbi individuaalsete tegevuste ning personaalse tagasiside.

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Arutelu kokkuvõtteks võib öelda, et Eesti müügijuhid on küllaltki teadlikud teguritest, mida Eesti müügispetsialistid enda ettevõttes hoidmisele stabiliseerivaks peavad. Kõige olulisemate stabiliseerivate teguritena nimetasid nii müügijuhid kui ka -spetsialistid mõlemad, et müügispetsialistide hoidmiseks on oluline kokkuhoidev tiim, ühistegevused, usk ettevõtte tulevikku, eneseareng ja õppimine, usk tootesse, tulemuspõhised tasud, hierarhia puudumine, empaatiline juht ning paindlikku elustiili võimaldav töökorraldus. 32 stabiliseeriva teguri seast olid vastastikku tunnustatud kõik peale seitsme teguri, neist vaid spetsialistide poolt välja toodud oli viis: kliendisuhtluseks sobivad kanalid, omanikutunne, tähtis tiitel, positiivne klienditagasiside ning baaspalga võimalus. Arusaam nende aspektide mõjust müügispetsialistide hoidmisele võib anda tänastele müügijuhtidele täiendavaid võimalusi oma väärtuslike tiimiliikmete organisatsioonis hoidmiseks. Teadlikkus müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivate aspektide osas oli juhtide seas kesine. Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivate faktorina töid juhid ja spetsialistid kokku esile samuti 32 erinevat tegurit, millest vastastikku tunnustatud olid vaid pooled ehk 16 tegurit. Kõige olulisemate destabiliseerivate teguritena tõusid intervjuueeritavate öeldust

esile töötaja kultuuriline mittedsobivus, segadus töökorraldusel, vähene tugi müügieesmärkide saavutamisel, oma töös edu mitte tajumine, soov karjääri teha, kõrgema palgaga pakkumine, kannatlikkus rahalise edu saavutamisel ning rahulolematuse juhtide ning nende kultiveeritud organisatsioonikultuuriga. Tänapäevaste juhtide teadmislünga ning kõige olulisemate arenguvõimaluste kontekstis on uuringu kõige väärtuslikumad leiud peatükis 3.2. avatud destabiliseerivaid tegureid, mida nimetasid vaid spetsialistid ja mitte nende juhid, ning millele vastandlikud tegurid ei olnud esile toodud stabiliseerivate teguritena. Just need on tänapäevaste kõige tõenäolisemad müügispetsialistide hoidmist takistavad tegurid, mis on tänapäevaste müügijuhtide “pimedas nurgas”. Nendeks teguriteks olid: vajadustele mitte vastav tulemusüsteem, võimalused välismaal, uudishimu ja ilmajäämishirm, lisakohustused ja kogematu juht. Koos seni teadvustamata stabiliseerivate teguritega võivad arusaamad nende tegurite rollist anda juhtidele mitmekülgsema arusaama müügispetsialistide töörahulolu kujundavatest aspektidest ning luua võimalusi efektiivsemate siseturundusstrateegiade loomiseks ning rakendamiseks.

Eeltoodust lähtuvalt pakub töö autor välja ka konkreetseid soovitusi, mis saaksid müügijuhtide tänapäevaste töötajate hoidmise alaseid teadmisi täiendada, aidates luua edukamaid sisemise turunduse strateegiaid:

1. Müügispetsialistid seostavad kliendisuhtluseks sobivaid kanaleid võimalusega tunda end oma töös edukana ning rohkem teenida, mis omakorda on tegurid, mis müügispetsialistide hoidmisele stabiliseerivalt mõjuvad. Oluline on, et kollektiivile loodud tingimused toetaksid müügispetsialistide edukust ja arvestaksid nende eelistusi kanalite valikul.
2. Tulemuspõhine palgasüsteem on üks müügispetsialistide peamisi motivaatoreid, sest teenimine sõltub otseselt oma panusest. Küll aga on oluline, et palgasüsteem sisaldaks lisaks tulemustasudele ka baaspalga võimalust, mis aitab luua stabiilsust elamis- ja püsikulude katmisel.
3. Ka müügivaldkonnas on läbimõeldud karjäärimudel oluline: kas müügispetsialistidel on omas valdkonnas erinevaid tasemeid, mille poole püüelda? Tähtsama tiitli suunas liikumine võib olla motiveeriv ning luua suuremat pühendumist.

4. Spetsialistid soovivad teha oma töös enamat, kui vaid müügikõnesid. Seepärast on oluline leida viise, kuidas müügitöösse vaheldusrikkust tuua – selleks sobivad näiteks koostöölabirääkimised, juhtimise/mentorlusega seotud tegevused, lepingute koostamised, kaasamine turundustegevustesse.
5. Tähtis on mõista, et inimesed on erinevad ning kõigile ei sobi sarnane juhtimise-, müügi- ja/või koolitusstiil. Meeskonna inimeste individuaalne tundmaõppimine, personaalne suhtlus ja regulaarselt oma lähenemistele tagasiside küsimine aitab luua müügijuhi ja müügispetsialisti vahel suuremat usaldust ja seeläbi koostööd lihtsustada.
6. Müügispetsialiste motiveerib ühiselt eesmärgi suunas liikumine ning see „nõudmine“ kehtib nii kolleegidele kui ka juhile. Ootus on, et hierarhiliste üles-alla suhete asemel tegutseb juht spetsialistidega õlg-õla kõrval, kuulab ära kõigi tiimiliikmete mõtted ning usaldab spetsialiste tööprotsesse puudutavatesse otsustesse kaasata.
7. Müügispetsialiste ei ole mõistlik liigselt raamidesse suruda – võimalus nii ajaliselt kui ka ruumiliselt paindlik olla on üks müügitöö tegemise suurimaid motivaatoreid. Võimalus ühildada oma tööalast identiteeti oma rolliga õpilase, lapsevanema või reisihuvilisena aitab müügispetsialistidel end oma töökohas rahulolevana hoida.

Magistritöö vastab küsimustele, millised tegurid stabiliseerivad ning destabiliseerivad müügispetsialistide hoidmist Eesti ettevõtetes ning kuidas arusaamad neist teguritest erinevad müügijuhtide ning müügispetsialistide seas. Töö leiud kinnitavad mitmeid varasemates töödes väljatoodud professionaalide ettevõttes hoidmist kujundavaid tegureid (George, 2015; Tanwar & Prasad, 2017; Dabirian et al., 2017; Hadi & Ahmed, 2018; Lai & Gelb, 2019). Samuti on magistritöö leiud kooskõlas Reitz ja Anderson (2011, lk 323) väitega, mille kohaselt "põhjused, miks inimene tööle jääb, ei ole vastandid põhjustele, miks sama inimene võib ettevõttest lahkuda". Kuigi leidus destabiliseerivaid tegureid, mis olid otseselt vastandlikud stabiliseerivatele teguritele, siis leidus ka unikaalseid tegureid, millele vastandlike tegureid välja ei toodud.

Magistritöö ei püüdle andma ülevaadet, milline on vabatahtliku tööjõu volavuse määr müügivaldkonnas võrreldes teiste sektoritega või kuidas on töötajate hoidmisega seotud individuaalsete müügispetsialide tulemuslikkus. Lai & Gelb (2019, lk 15) on viidanud, et müügispetsialistide grupp ei ole homogeenne ning lähtuvalt nii generatsioonilistest kui ka

tulemuslikkusest tulenevatest erisustest võib grupisiselt olla üsna palju varieeruvust. See püstatab huvitavaid võimalusi alternatiivseteks või täiendavateks uuringuteks, käsitledes probleemi läbi generatsiooniteooriast või müügispetsialistide tulemuslikkusest lähtuva prisma. Samuti tuleb arvesse võtta, et konkreetse magistritöö leiud osutusid oluliseks kontekstis, kus Eesti müügisektorit iseloomustab kõrge tööhõive, mõõdukas optimism tuleviku osas ning oma alternatiive hinnatakse globaalsel skaalal. On võimalik, et tööturu tingimustes, kus nõudlus tööjõu järele väheneb ning spetsialistid tajuvad olevat vähem alternatiivseid valikuid, on müügispetsialistide hoidmist stabiliseerivad ja destabiliseerivad tegurid erinevad.

Autorile teadaolevalt on antud töö esimene omataoline Eestis, mis käsitles töötajate hoidmist keskendudes just müügispetsialistidele, luues valdkonda uut väärtust. Samuti on uuenduslik lähenemine uurida juhte ja spetsialiste paralleelselt, võimaldades tuvastada tänaseid ebakõlasid, mille eiramine võib viia töötajate seas madala töörahulolu, madala motivatsiooni ning suurema tööjõu voolavuseni. Lahkarvamuste vähendamine on võtmetähtsusega, sest mida madalamad on juhtide ja alluvate vaheliste arusaamade erinevused, seda paremad on ettevõtte tulemused, mis puudutavad töötajate motivatsiooni, kohalolu ja organisatsioonis püsimist (Stavrou & Ieordiakonou, 2016; Choy & Kamoche, 2021).

KOKKUVÕTE

Hiljutised uuringud näitavad, et Eesti inimesed on tööturul aina liikuvamad. Kui ettevõttest lahkub oskuslik müügispetsialist, töötab see ettevõtte kasvule ja edule vastu: müügispetsialistide hoiakutel ja käitumisel on oluline mõju klientide arusaamale toote ja teenuse kvaliteedist, kaubamärgi mainest ja äritulemustest. Seega on müügispetsialistide hoidmine ja rahulolu ettevõtete jaoks kriitiline, et püsida jätkuvalt eduka ja konkurentsivõimelisena. Aitamaks Eesti ettevõtetel oma müügispetsialiste edukamalt organisatsioonis hoida, sai käesoleva magistritöö eesmärgiks välja selgitada peamised tegurid, mis kujundavad müügispetsialistide soovi oma tööandja juurde jääda või sealt lahkuda. Töö käsitles eraldi nii müügijuhtide kui ka -spetsialistide perspektiivi, võimaldades tuvastada võimalikke väärarusaami, mis võivad kahjustada tänaste müügijuhtide töötajate hoidmisele suunatud praktikaid ning seeläbi julgustada juhte rakendama ebatõhusaid siseturundusstrateegiaid, mis tegelikult tööjõu voolavust ei mõjuta.

Uurimiseesmärgi saavutamiseks avas autor esmalt tööjõu voolavuse teemal varasemalt avaldatud uuringuid, andes nende põhjal ülevaate tööjõu voolavust mõjutavatest stabiliseerivatest ning destabiliseerivatest teguritest ning protsessi mõjusfäärist müügijuhi töös. Töö tugineb sisemise turunduse ideele, mille kohaselt peaks ettevõtte oma esmaste klientidena käsitlema omaenda töötajaid, kes saavad klientide vajadusi rahuldada vaid siis, kui nende endi vajadused on rahuldavalt täidetud. Sisemise turunduse kontseptsiooni edukas rakendamine aitab arendada ja motiveerida kvalifitseeritud töötajaid, panustades kõrgesse teenuse osutamise standardisse. Keskendudes sisemise turunduse ülesandele töötajaid arendada ja motiveerida, rahuldades nende vajadusi ja soove, asetab magistritöö oma uurimuse keskmesse müügispetsialistide rahulolule stabiliseerivalt ja destabiliseerivalt mõjuvate tegurite tuvastamise. Selleks viis autor läbi 10 intervjuud Eesti müügijuhtide ja -spetsialistidega, mis käsitlevad esindatava organisatsiooni püüdlusi töötajate hoidmisel ja töörahulolu kujundamisel ning müügispetsialistide tagasiside nendele tegevustele. Uuringu tulemused visualiseeriti kahe skeemina, millel esitatakse nii stabiliseerivad kui ka destabiliseerivad tegurid.

Stabiliseerivate teguritena tõid intervjueeritavad esile 32 tegurit, millest vastastikku olid tunnustatud 15. Kõige olulisemate stabiliseerivate teguritena tõid nii müügijuhid kui ka -spetsialistid välja, et müügispetsialistide ettevõttes püsimiseks on oluline kokkuhoidev tiim, ühistegevused, usk ettevõtte tulevikku, eneseareng ja õppimine, usk tootesse, tulemuspõhised tasud, hierarhia puudumine, empaatiline juht ning paindlikku elustiili võimaldav töökorraldus. Stabiliseerivaid tegureid, mis olid tunnustatud vaid spetsialistide poolt, toodi välja viis: kliendisuhtluseks sobivad kanalid, omanikutunne, tähtis tiitel, positiivne klienditagasiside ning baaspalga võimalus. Arusaam nende aspektide mõjust müügispetsialistide hoidmisele võib anda tänastele müügijuhtidele täiendavaid võimalusi oma väärtuslike tiimiliikmete organisatsioonis hoidmiseks.

Müügispetsialistide hoidmist destabiliseerivate teguritena tõid juhid ja spetsialistid kokku esile samuti 32 erinevat tegurit, millest vastastikku tunnustatud olid vaid pooled ehk 16 tegurit. Kõige olulisemate destabiliseerivate teguritena tõusid intervjueeritavate öeldust esile töötaja kultuuriline mittesobivus, segadus töökorraldusel, vähene tugi müügieesmärkide saavutamisel, oma töös edu mitte tajumine, soov karjääri teha, kõrgema palgaga pakkumine, kannatlikkus rahalise edu saavutamisel ning rahulolematuse juhtide ning nende kultiveeritud organisatsioonikultuuriga. Destabiliseerivate tegurite kontekstis on kõige väärtuslikumad leiud, mida nimetasid vaid spetsialistid ja mitte nende juhid, ning millele vastandlikud tegurid ei olnud esile toodud stabiliseerivate teguritena. Nendeks teguriteks olid: vajadustele mitte vastav tulemusüsteem, võimalused välismaal, uudishimu ja ilmajäämishirm, lisakohustused ja kogenematu juht. Just need on tänased kõige tõenäolisemad müügispetsialistide hoidmist takistavad tegurid, millest müügijuhtidel teadmine puudub. Töö leiud kinnitavad mitmeid varasemates töödes väljatoodud professionaalide ettevõttes hoidmist kujundavaid tegureid (George, 2015; Tanwar & Prasad, 2017; Dabirian et al., 2017; Hadi & Ahmed, 2018; Lai & Gelb, 2019). Samuti on magistr töö leiud kooskõlas Reitz ja Anderson (2011, lk 323) väitega, mille kohaselt "põhjused, miks inimene tööle jääb, ei ole vastandid põhjustele, miks sama inimene võib ettevõttest lahkuda". See tähendab, et kuigi nimetatud tegurite hulgas leidis destabiliseerivaid tegureid, mis olid otseselt vastandlikud stabiliseerivatele teguritele ja vastupidi, siis toodi välja ka unikaalseid tegureid.

Töö suurim väärtus seisneb lähenemises uurida juhte ja spetsialiste paralleelselt, mis võimaldab tuvastada ebakõlasid spetsialistide soovide ja vajaduste ning tänaste juhtide praktiseeritud strateegiatega vahel. Lahkarvamuste vähendamine on võtmetähtsusega, sest mida madalamad on juhtide ja alluvate vaheliste arusaamade erinevused, seda paremad on ettevõtte tulemused, mis

puudutavad töötajate motivatsiooni, kohalolu ja organisatsioonis püsimist. Lähtuvalt tuvastatud ebakõladest esitab autor peatükis 3.3. välja ka ettepanekud, mida müügijuhid peaksid töötajatele suunatud siseturundusstrateegiate kontekstis tänasest enam teadvustama.

Autor leiab, et käesolevas magistritöös kajastatud tulemused aitavad tõsta Eesti müügijuhtide töötajate hoidmisega seotud pädevusi, aidates neil seeläbi luua paremaid siseturundusstrateegiaid müügispetsialistide organisatsioonis hoidmiseks. Madalam tööjõu volavus toob pideva töö ümberkorraldamise, uute inimeste otsimise ja koolitamise arvelt müügitiimide juhtidele kaasa enam vaba ajaressursi inimeste arendamiseks. Eesti ettevõtetele toob see kaasa majanduslikku kasu läbi otseste ja kaudsete töötaja asendamisega seotud kulude vähenemise ja organisatsiooni tegevuse jätkuvuse.

SUMMARY

IDENTIFYING STABILIZING AND DESTABILIZING FACTORS OF SALES SPECIALISTS' RETENTION

Mariann Reinmann

Recent studies show that Estonian people are increasingly more mobile on the labor market. When a skilled sales professional leaves a company, it works against the company's growth and success: the attitudes and behavior of sales professionals have a significant impact on customers' perception of product and service quality, brand image and business results. Thus, the retention and satisfaction of sales professionals is critical for companies to remain successful and competitive. In order to help Estonian companies keep their sales specialists in the organization more successfully, the aim of this master's thesis was to identify the main factors that shape the desire of sales specialists to stay with or leave their employer. Further, the thesis investigated the perspective of both sales managers and sales specialists, making it possible to reveal any misconceptions that can harm the retention practices of sales managers used today, encouraging managers to implement ineffective internal marketing strategies that have no actual effect on employee turnover. Based on the research objective the author set following research questions:

- Which factors stabilize the retention of sales specialists in the company?
- Which factors destabilize the retention of sales professionals in the company?
- How do perceptions of such stabilizing and destabilizing factors differ among sales professionals and sales managers?

To achieve the research goal, the author first reviewed relevant literature on the topic of employee turnover, giving an overview of the stabilizing and destabilizing factors affecting employee turnover and its sphere of influence in the work of the sales manager. The conceptual framework is based on the approach of internal marketing. According to the concept of internal marketing, a company should treat its own employees as its primary customers, who can satisfy the customers'

needs only if their own needs are satisfactorily met. Successful implementation of the internal marketing concept helps to develop and motivate qualified employees, contributing to a high standard of service delivery. Focusing on the task of internal marketing to develop and motivate employees by satisfying their needs and desires, the master's thesis is focused on identifying the stabilizing and destabilizing factors of job change among Estonian sales professionals.

The author conducted 10 interviews with Estonian sales managers and specialists. Interviewees were asked about their organization's efforts to retain employees and create job satisfaction, sales specialists' feedback on the aforementioned activities and any factors triggering their intention to leave. The results of the study were visualized in two diagrams, which present the reader with both stabilizing and destabilizing factors affecting sales specialists' job change.

As stabilizing factors, the interviewees brought out 32 factors, of which 15 were mutually recognized. As the most important stabilizing factors, both sales managers and sales specialists recognized a close-knit team, joint activities, belief in the future of the company, self-development and learning, high product-belief, performance-based earnings, a nonhierarchical organization culture, an empathetic manager and a work arrangement that enables a flexible lifestyle. Five stabilizing factors, which were recognized only by specialists, but not by their managers were: suitable channels for customer communication, a sense of ownership, an important title, positive customer feedback and the possibility of a base salary in addition to the performance-based earnings. Understanding the impact of these aspects on sales professional retention can provide sales leaders with additional insights to improve the internal marketing strategies aimed at higher employee retention.

Sales managers and specialists also brought out 32 different destabilizing factors, of which only half – 16 factors – were recognized mutually. According to the interviewees, the most important destabilizing factors were the employee's cultural incompatibility, confusion in the work environment, lack of support in achieving sales goals, not perceiving success in one's work, the desire to pursue another career, a higher salary, a long learning period before achieving financial success, and dissatisfaction with managers and the organizational culture they convey. In the context of destabilizing factors, the most valuable findings are the factors that were named only by sales specialists themselves, and not by their managers, and for which the opposing factors were not highlighted as stabilizing factors. These factors were: an earnings system that does not meet the needs of sales specialists, out-of-state opportunities, fear of missing out, additional

responsibilities and an inexperienced manager. These are the barriers to retaining sales professionals today that sales managers are unaware of.

The analysis confirms a number of factors presented in the previous studies (George, 2015; Tanwar & Prasad, 2017; Dabirian et al., 2017; Hadi & Ahmed, 2018; Lai & Gelb, 2019). Also, the findings of the master's thesis are consistent with Reitz and Anderson's (2011, 323) statement that "... the factors embedding or constraining an employee to remain at the current job are significantly different than the absence of turnover factors". Although among the mentioned factors there were destabilizing factors that were directly opposed to the stabilizing factors and vice versa, unique factors were also brought out.

Based on what is stated above, the author considers the research questions answered and the aim of the thesis fulfilled. The greatest value of the work lies in the approach to research employee turnover perception at different hierarchical levels in the organization, making it possible to identify inconsistencies between the wishes and needs of specialists and the strategies practiced by their managers. Reducing differences is key: the lower the differences in perceptions between managers and their subordinates, the better the company's results in terms of employee motivation, attendance and retention. Based on the identified inconsistencies, in chapter 3.3. the author puts forward suggestions to sales managers that can improve the internal marketing strategies aimed at their employees, thus minimizing the dysfunctional turnover in an organization.

The author believes that the results reflected in this master's thesis help to increase the competences of Estonian sales managers related to employee retention, thereby helping them to create better internal marketing strategies for retaining sales specialists in the organization. A lower level of employee turnover allows sales managers more free time for people development. For Estonian companies, this brings economic benefits through the continuity of the organization's activities and reduction of direct and indirect costs related to the costs related to high employee turnover.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342.
- Ahmed, Z., Sabir, S., Khosa, M., Ahmad, I., & Bilal, M. (2016). Impact of employee turnover on organisational effectiveness in the telecommunication sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 11, 88–96.
- Akhtar, D. M. (2016). Research design. Research Design. *Research in Social Science: Interdisciplinary Perspectives*. Retrieved from Research in Social Science: Interdisciplinary Perspectives.
- Al-Borie, H. M. (2012). Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: A study of teaching hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82-94.
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206.
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 19(0), a1396. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1396>
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing management*, 1(1), 24-34.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle-Lorente, F. J. (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22.
- Brockner, J., Davy, J., & Carter, C. (1985) Layoffs, self-esteem, and survivor guilt: Motivational, affective, and attitudinal consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 229-244.

- Choy, M. W., & Kamoche, K. (2021). Identifying stabilizing and destabilizing factors of job change: A qualitative study of employee retention in the Hong Kong travel agency industry. *Current Issues in Tourism*, 24(10), 1375-1388.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons* 60(2), 197-205
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675-693
- DeConinck, J. B. (2011). "The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXXI No. 1, pp. 21-34.
- Edmonds, W. A., & Kennedy, T. D. (2016). *An applied guide to research designs: Quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage Publications.
- Evans, C., & Lewis, J. (2018). Analysing semi-structured interviews using thematic analysis: Exploring voluntary civic participation among adults. *SAGE Research Methods Datasets*.
- Evans, K. R., Schlacter, J. L., Schultz, R. J., Gremler, D. D., Pass, M., & Wolfe, W. G. (2002). Salesperson and sales manager perceptions of salesperson job characteristics and job outcomes: A perceptual congruence approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 30-44.
- Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-29.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee relations*, 37(1), 102-121.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1968). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Weidenfeld and Nicolson.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
<http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Gutmann, P. (2016). *Tackling trends in turnover*. Mercer Webcast Series. Kasutatud 12. jaanuar 2023 <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/gl-2016-webcast-talent-tackling-trends-in-turnover-mercer.pdf>

- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative sciences*, 8(3), 44.
- Harhara, A. S., Singh, S. K. & Hussain, M. (2015). Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 493-504.
- Harvard Business Review (2017). *How to Predict Turnover on Your Sales Team*. Kasutatud 1. mai 2023 <https://hbr.org/2017/07/how-to-predict-turnover-on-your-sales-team>
- Heil, P. (2019). *Kuidas vähendada personalivoolavust?* Brandem koduleht. Kasutatud 15. jaanuar 2023 <https://brandem.ee/blogi/kuidas-vahendada-personalivoolavust-0>
- Heil, P. (2019b). *Personalivoolavus maksab tööandjatele üle kahe miljardi*. Brandem koduleht. Kasutatud 15. jaanuar 2023 <https://brandem.ee/blogi/personalivoolavus-maksab-tooandjatele-ule-kahe-miljardi>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- JDH Group. (2011). *Employee turnover cost calculator*. Ohio: JDH Group.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., & Morgan, R. E. (2015). Why people quit: Explaining employee turnover intentions among export sales managers. *International Business Review*, 24(3), 367-379.
- Krackhardt, D., & Porter, L. M. (1985) When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stayers' attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 30, 242-261.
- Kutsekoda (2020). *Eesti tööturg täna ja homme 2019-2027*. Kasutatud 23. jaanuar 2023 <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2020/05/T%C3%B6%C3%B6j%C3%B5uprognos-2019-2027-terviktekst.pdf>
- Lai, C. J., & Gelb, B. D. (2019). Another look at motivating—and retaining—salespeople. *Journal of Business Strategy*, 40(4), 11-17.
- Lee, S. (2018). Employee turnover and organizational performance in US federal agencies. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 522-534.
- Lee, T.-H., Gerhart, B., Weller, I., & Trevor, C. O. (2008). Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51, 651–671.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

- Mahadi, N., Woo, N. M., Baskaran, S., & Yaakop, A. Y. (2020). Determinant factors for employee retention: should I stay. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(4), 201-213.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- Matanda, M. J. & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organizational outcomes: the moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9/10), 1030-1055.
- Maul, A. (2018). Judgment Sampling. In: B. Frey (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*. (914) Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc
- Mensele, C., & Coetzee, M. (2014). Job embeddedness, organisational commitment and voluntary turnover of academic staff at a higher education institution in South Africa. *South African Journal of Labour Relations*, 38(1), 9–30. <https://doi.org/10.25159/2520-3223/5898>
- Mokgojwa, D. M. (2019). The development of a talent risk management tool for academic staff in South African higher education institutions [avaldamata doktoritöö]. North West University.
- Niederman, F., Sumner, M. & Maertz, C. P. Jr. (2007). Testing and extending the unfolding model of voluntary turnover to IT professionals. *Human Resource Management*, 46(3), 331-347.
- Olev, A., & Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic Journal of Modern Computing*, 10(3), 409-421.
- Packer, E. (2022). Strategies Retail Managers Use to Retain High-Performing Salespeople [avaldamata doktoritöö]. Walden University. Kasutatud 3. jaanuar <https://www.proquest.com/openview/0453cfb0ce4e80d09827b44a320d83c2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Rapp, A. A., Petersen, J. A., Hughes, D. E., & Ogilvie, J. L. (2020). When time is sales: the impact of sales manager time allocation decisions on sales team performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(2), 132-148.
- Reitz, O. E., & Anderson, M. A. (2011). An overview of job embeddedness. *Journal of Professional Nursing*, 27(5), 320-327.
- Rosenbluth, H. F., & Peters, D. M. (1992). *The customer comes second: And other secrets of exceptional service*. William Morrow & Company.

- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Schnake, M. E., Dumler, M. P., Cochran, D. S., & Barnett, T. R. (1990). Effects of differences in superior and subordinate perceptions of superiors' communication practices. *The Journal of Business Communication* (1973), 27(1), 37-50.
- Sunder, S., Kumar, V., Goreczny, A., & Maurer, T. (2017). Why do salespeople quit? An empirical examination of own and peer effects on salesperson turnover behavior. *Journal of Marketing Research*, 54(3), 381-397.
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review* 17, 186-206
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review* 46 (2), 389-409
- Thomas, D. R. (2003). A general inductive approach for qualitative data analysis.
- Uğural, M. N., Giritli, H., & Urbański, M. (2020). Determinants of the turnover intention of construction professionals: A mediation analysis. *Sustainability*, 12(1), 1–12. <https://doi.org/10.3390/su12030954>
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of marketing*, 73(2), 123-145.
- Wynen, J., Van Dooren, W., Mattijs, J., & Deschamps, C. (2019). Linking turnover to organizational performance: the role of process conformance. *Public Management Review*, 21(5), 669-685.

LISAD

Lisa 1. Vastajate taustandmed

Tabel 1. Vastajate taustandmed

Intervjueeritav	Sugu	Vanus	Tegevus- valdkond	Staaž ettevõttes	Staaž müügi- valdkonnas (aastates)	Intervjuu toimumise aeg	Intervjuu kestus (minutites)
Juht A	naine	25	finants- ja kindlustus- tegevus	5 aastat	10	30.03.2023	24
Juht B	naine	26	haridus	7 aastat	7	03.04.2023	28
Juht C	mees	27	rohe- tehnoloogia	3 kuud	6	05.04.2023	28
Juht D	mees	26	sport	1 aasta	4	02.04.2023	25
Juht E	mees	32	metsa- majandus	1,5 aastat	14	04.04.2023	41
Spetsialist A	naine	35	finants- ja kindlustus- tegevus	9 aastat	12	04.04.2023	42
Spetsialist B	mees	26	haridus	5,5 aastat	5,5	30.03.2023	37
Spetsialist C	mees	23	rohe- tehnoloogia	4 kuud	5	01.04.2023	31
Spetsialist D	mees	19	sport	6 kuud	0,5	12.04.2023	25
Spetsialist E	mees	27	metsa- majandus	3,5 aastat	6	06.04.2023	20

Allikas: autori koostatud

Lisa 2. Intervjuu kava müügijuhtidele

Taustandmed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nimi 2. Sugu 3. Vanus 4. Praegune töökoht 5. Aastad/kuud praegusel töökohal 6. Aastad/kuud valdkonnas 7. Milline on Teie tiimi müügispetsialistide keskmine tööstaaž?
Küsimused, mis puudutavad töötaja organisatsiooni tänaseid püüdlusi töötajate hoidmisel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuidas Teie juhina tunnete: kui keeruline on häid müügispetsialiste tiimis paigal hoida? 2. Kui oluline on Teie arvates ettevõtte edu ja konkurentsieelise saavutamiseks oma inimesi hoida? 3. Kui teadlikult teeb Teie ettevõtte aktiivseid pingutusi, et oma inimesi organisatsioonis hoida? 4. Milliseid tegevusi on teie ettevõttes tehtud, et mõista, milliseid väärtuseid tänased töötajad oma töökoha juures kõige rohkem väärtustavad? Millised väärtuseid on Teie tiimiliikmed eeltoodud tegevuste käigus välja toonud? 5. Millistele väärtustele Teie ettevõtte oma inimeste hoidmisel keskendub? 6. Millised tegevused aitavad sinu arvates töötajate hoidmisele Teie organisatsioonis kõige enam kaasa?
Stabiliseerivad tegurid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potentsiaalne müügispetsialist kaalub veel, kas Teie tiimiga liituda või mitte. Millised väärtused töö ja organisatsiooni juures võiks olla liituva inimesi jaoks kõige otsustavamad, et just Teie tiimi/organisatsiooni kasuks otsustada? 2. Millised on omadused, mida arvate Teie tiimi müügispetsialiste oma töö puhul kõige enam väärtustavat?
Destabiliseerivad tegurid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Millised tööelu puudutavad aspektid paneksid Teie tiimiliikmeid mõtlema organisatsioonist lahkumisele? 2. Kui saate teada, et teie tiimiliige soovib lahkuda, siis millised on tegevused lahkuda soovivate töötajatega? 3. Kui on juhtunud, et keegi Teie tiimiliikmetest on organisatsioonist lahkunud, siis mida on lahkumise põhjustena välja toodud?
Lisaks	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kas sooviksite intervjuu lõpetuseks midagi omalt poolt veel lisada või kommenteerida?

Lisa 3. Intervjuu kava müügispetsialistidele

Taustandmed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nimi 2. Sugu 3. Vanus 4. Praegune töökoht 5. Aastad/kuud praegusel töökohal 6. Aastad/kuud valdkonnas
Küsimused, mis puudutavad töötaja organisatsiooni tänaseid püüdlusi töötajate hoidmisel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuidas tunnetate töötajate organisatsioonis hoidmisega seotud probleematikat oma ettevõttes, tegevusvaldkonnas? 2. Kui oluline on Teie arvates ettevõtte edu ja konkurentsieelise saavutamiseks oma inimesi hoida? 3. Kui teadlikult teeb Teie ettevõtte aktiivseid pingutusi, et oma inimesi organisatsioonis hoida? 4. Millistele väärtustele Teie ettevõtte oma inimeste hoidmisel keskendub? 5. Millised tegevused aitavad sinu arvates töötajate hoidmisele Teie organisatsioonis kõige enam kaasa?
Stabiliseerivad tegurid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Millised väärtused tööandja puhul olid teile kõige olulisemad, otsustades asuda tööle oma tänasele positsioonile? 2. Tooge välja kolm-neli omadust, mida te täna oma töö puhul kõige enam väärtustate.
Destabiliseerivad tegurid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tooge välja kolm-neli omadust, millekohaste probleemide pärast kaaluksite töökohavahetust. 2. Milline võiks olla pakkumine mõnelt teiselt ettevõttelt, mis paneks sind oma tänaselt positsioonilt lahkumist tõsiselt kaaluma? 3. Kui on juhtunud, et mõni Teie kolleegidest (müügispetsialist) on organisatsioonist lahkunud, siis mida on nad lahkumise põhjustena välja toonud?
Lisaks	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kas sooviksite intervjuu lõpetuseks midagi omalt poolt veel lisada või kommenteerida?

Lisa 4. Uuringu instrument ja lähteandmed

Link kodeerimistabelile:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1SxEQQ3KZakAsf3Oq0mPq9wAgavnEJ2KW/edit?usp=sharing&ouid=107834950001740675464&rtpof=true&sd=true>

Link intervjuusalvestistele:

https://drive.google.com/drive/folders/1HSxygHaeLLKek4TaeE15Xkg0T1iIk_a?usp=share_link

Link puhastatud transkriptsioonidele:

https://drive.google.com/drive/folders/13SXJ2JhAVfaILu4nf6sEr-Q6x30y_-Pc?usp=share_link

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Mariann Reinmann

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Müügispetsialistide ettevõttes hoidmist stabiliseerivad ning destabiliseerivad tegurid“, mille juhendaja on Kristjan Jasinski,
 - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
 2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.
-

09.05.2023

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