

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Helena Kirs

**SISEMISE TURUNDUSE TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE
ETTEVÕTTE LHV NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE, peeriala teenuste
turundus ja juhtimine

Juhendaja: Olev Tõru, MBS

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8933 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Helena Kirs

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 166079BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: helena.kirs@online.ee

Juhendaja: Olev Tõru, MBSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	3
SISSEJUHATUS	4
1. SISEMISE TURUNDUSE OLEMUS.....	6
1.1. Sisemise turunduse roll ettevõttes	6
1.2. Sisekommunikatsiooni roll ettevõttes.....	8
1.3. Organisatsioonikultuuri loomise ja hoidmise meetmed	11
1.4. Sisemise turunduse rakendamise võimalused.....	13
2. LHV ÜLEVAADE JA UURIMISMETOODIKA KIRJELDUS	17
2.1. Ettevõtte lühikirjeldus.....	17
2.2. Ettevõtte senised siseturunduslikud tegevused.....	18
2.3. Uurimismeetodite ja valimite kirjeldus	20
3. UURINGU ANALÜÜS.....	22
3.1. Kvalitatiivsel meetodil läbi viidud uuringu tulemused ja analüüs	22
3.2. Kvantitatiivsel meetodil läbi viidud uuringu tulemused ja analüüs	26
3.3. Uuringute vahelised seosed	38
3.4. Järeldused ja ettepanekud	40
KOKKUVÕTE	43
SUMMARY.....	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	47
LISAD	50
Lisa 1. Süvaintervjuu küsimused.....	50
Lisa 2. Ankeetküsitlus	52
Lisa 3. Lihtlitsents	60

LÜHIKOKKUVÕTE

Lõputöö uurimisprobleem seisneb sisekommunikatsiooni väheses koordineerituses, mis tuleneb jagatud vastutusest. Töö eesmärk on välja selgitada kui tulemuslik on juhtide ja töötajate hinnangul LHV sisemine turundus ja sisekommunikatsioon.

Töös kasutatakse uuringu läbiviimiseks kvantitatiivset ja kvalitatiivset meetodit. Probleemsete kohtade väljaselgitamiseks kasutatakse kvalitatiivse meetodina süvaintervjuud, mis on teooriale juhindudes kokku pandud. Määratlemaks probleemi ulatust ettevõttes kasutatakse kvantitatiivse meetodina ankeetküsitlust. Lõputöö raames viiakse läbi LHV töötajate seas küsitlus, mille põhjal selgitatakse välja, kas töötajad on ettevõtte senise sisemise turundusega rahul ning kas see on piisav töötajate hoidmiseks ja motiveerimiseks.

Läbiviidud intervjuudest ning ankeetküsitlusest selgus, et üldine olukord ettevõtte sisemises turunduses on hea, kuid sisekommunikatsioon ei toimi oma maksimaalses potentsiaalis. LHV vajab sisekommunikatsiooni koordinaatorit, kes suudaks ettevõttesisese kommunikatsiooni süsteemselt toimima panna ning kes viiks selle uuele tasemele.

Töö jaguneb kolmeks peatükiks. Esimene peatükk koosneb teoreetilisest osast, mis annab ülevaate sisemisest turundusest. Teine peatükk annab lühiülevaate ettevõtte, selle senistest siseturunduslikest tegevustest ning uurimismeetoditest. Kolmas peatükk keskendub intervjuude ja küsitluse andmete analüüsile, järeldustele ja ettepanekutele.

Võtmesõnad: sisemine turundus, sisekommunikatsioon, ettevõtte kultuur, kultuuri loomine ja hoidmine, LHV.

SISSEJUHATUS

Lõputöö teema osutus valituks seetõttu, et autor töötab käsitlevas ettevõttes ning igapäevaselt näeb ja puutub kokku sisemise turunduse kitsaskohtadega. Sisemise turunduse strateegia eesmärk on innustada ettevõtte töötajaid avaldama arvamust ja tegema ettepanekuid (Amangala, Wali 2013). Sisemine turundus lähtub loogikast, et täpselt nii nagu ettevõtte tahab oma kliente kaasata, informeerida ja lojaalsust suurendada, tahab ta seda teha ka oma töötajate puhul. Kui ettevõttes töötajaskond pidevalt vahetub, inimesed ei ole motiveeritud või informeeritud, siis ei ole ettevõtte võimeline oma kliente hästi teenindama. (Kuusik *et al.* 2010, 34)

Valitud teema on autori arvamusel väga ajakohane ning aktuaalne, sest LHV töötajaskond on viimaste aastate jooksul kasvanud ligi 500-liikmeliseks ning autor tunnetab igapäevatoos kuidas ettevõttesisene informatsioon ei jõua kõikide töötajateni maksimaalsel määral. (Kirs 2019)

Lõputöö uurimisprobleem seisneb sisekommunikatsiooni väheses koordineerituses, mis tuleneb jagatud vastutusest. LHV-s reguleerivad sisemise turunduse ja sisekommunikatsiooni toimimist büroo, turundus- ja personaliosakond. (*Ibid*)

Lõputöö eesmärk on välja selgitada kui tulemuslik on juhtide ja töötajate hinnangul LHV sisemine turundus ja sisekommunikatsioon. Püstitatud eesmärgi saavutamiseks on vaja täita järgmised uurimisülesanded:

- analüüsida sisemise turunduse teoreetilisi käsitlusi;
- koguda andmeid LHV töötajatelt ning analüüsida juhtidelt ja töötajatelt saadud vastuseid;
- teha järeldusi ning pakkuda LHV-le lahendusi sisemise turunduse edendamiseks.

Uurimisteemale tuginedes püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Kui tulemuslik on ettevõtte senine sisemine turundus ja sisekommunikatsioon?
2. Kas LHV senine sisemine turundus on piisav töötajate hoidmiseks ja motiveerimiseks?
3. Kuidas toimib ettevõtte sisekommunikatsioon?

4. Millisel määral ühtivad LHV juhtide ja töötajate arvamused ettevõtte sisemise turunduse kohta?

Uuringu läbiviimiseks kasutatakse töös kvalitatiivset ja kvantitatiivset meetodit. Kvantitatiivse meetodi puhul viiakse läbi internetikeskkonnas Google Forms küsitlus, et LHV töötajatelt ettevõtte sisemise turunduse toimimise kohta tagasisidet saada. Küsitluse analüüsi põhjal selgitatakse välja, kas töötajad on ettevõtte senise sisemise turunduse ja sisekommunikatsiooniga rahul ning kas see on piisav töötajate motiveerimiseks ja hoidmiseks. Kvalitatiivse meetodina kasutatakse eelnevalt autor poolt kursusetöö raames läbiviidud intervjuusid kuue LHV juhiga, mille eesmärgiks oli teada saada juhtide seisukohti ja arvamusi ettevõtte sisemise turunduse kohta.

Töö jaguneb kolmeks peatükiks. Esimeses peatükis antakse ülevaade sisemisest turundusest üldiselt. Teises peatükis antakse lühiülevaade ettevõttest, selle senistest siseturunduslikest tegevustest ning kirjeldatakse uurimismeetodit ja valimit. Kolmas peatükk keskendub uuringu analüüsile, kus autor analüüsib läbiviidud intervjuude ja küsimustiku andmeid, leiab uuringute vahelisi seoseid ning lisab uuringute kohta tehtud järeldused ja ettepanekud.

Autor tänab töö valmimisel abis olnud juhendajat Olev Tõru ning uuringus osalenud LHV juhte ja töötajaid.

1. SISEMISE TURUNDUSE OLEMUS

1.1. Sisemise turunduse roll ettevõttes

Sisemise turunduse mõiste võeti kasutusele 1970. aastatel, et parandada organisatsioonides teenuste kvaliteeti (ELSamen, Alshurideh 2012, 84). Sisemine turundus ei ole uus mõiste ega olnud ka siis, kui antud termin teenuste turunduse kirjanduses esmakordselt kasutusele võeti (Grönroos 2000, 330–331). Sisemine turundus on kvalifitseeritud töötajate ligimeelitamine, motiveerimine, arendamine ja hoidmine läbi nende vajaduste rahuldamise. Sisemine turundus on filosoofia, mille kohaselt koheldakse töötajaid sisemiste klientidena. (Ahmed, Rafiq 2002, 16)

Sisemise turunduse strateegia eesmärk on julgustada ettevõtte töötajaid avaldama arvamust ning tegema ettepanekuid (Amangala, Wali 2013). Tänapäeval tegutsevad organisatsioonid dünaamilises, mitmemõttelises ja väljakutsuvas keskkonnas. Selle konteksti üks olulisemaid tunnuseid on pidevad muutused, mis toimuvad sotsiaalses, kultuurilises, poliitilises, majanduslikus ja rahvusvahelises olukorras. Keskkonnadünaamika ja kasvav konkurents sunnivad organisatsioone pingutama, et muutuda konkurentsivõimelisemaks ja tundlikumaks klientide rahulolu suhtes. (Javadein *et al.* 2011, 364)

Tervikliku turunduse üks tähtsamaid komponente on sisemine turundus, mille aluseks on põhimõte „müü oma toode kõigepealt maha oma töötajatele ja küll nemad siis aitavad seda ka kliendile müüa“. Sisemise turunduse eesmärk on töötajate värbamine, koolitamine ning motiveerimine lähtuvalt parimast kliendi soovide rahuldamisest. Sisemine turundus peaks algama eelkõige turundusega ja teenindusega lähemalt seotud inimestest, näiteks müügiinimestest ja klienditeenindajatest. Alles seejärel tuleb sisemise turunduse teine etapp, kus turunduse põhimõtteid selgitatakse kõigile ettevõtte töötajatele. (Kuusik *et al.* 2010, 34)

Sisemine turundus lähtub loogikast, et täpselt nii, nagu ettevõtte tahab oma kliente kaasata, informeerida ja lojaalseks muuta, tahab ta seda teha ka oma töötajate puhul. Kui ettevõttes

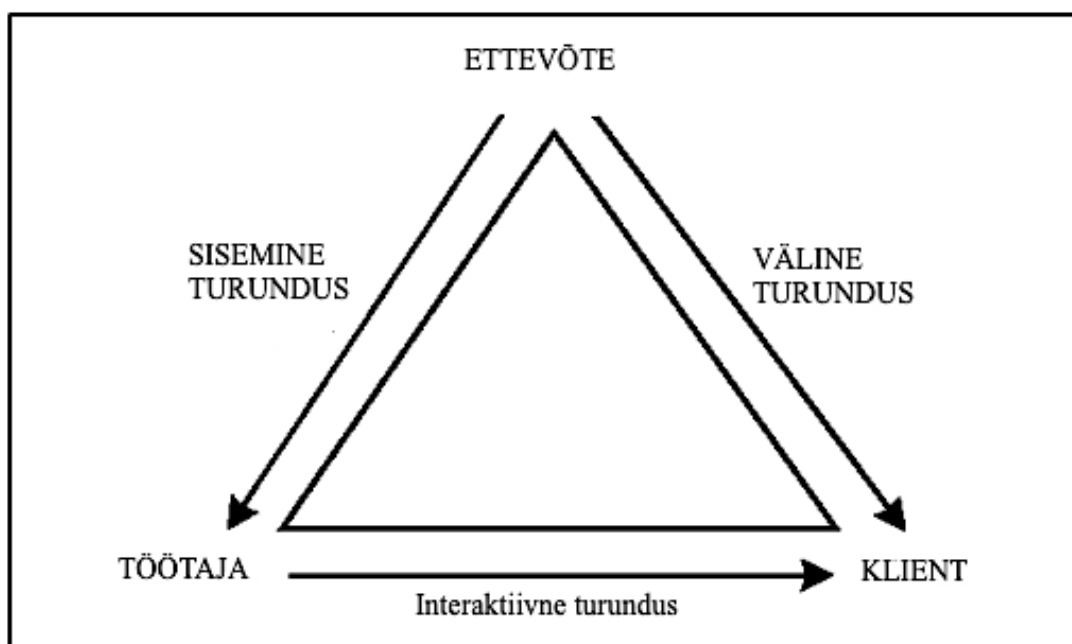
töötajaskond pidevalt vahetub, inimesed ei ole motiveeritud või informeeritud, siis ei ole ettevõtte võimeline oma kliente hästi teenindama. (Kuusik *et al.* 2010, 34)

Sisemises turunduses keskendutakse inimestevahelistele, headele suhetele kõigil organisatsiooni tasanditel nii, et teenustele ja klientidele orienteeritud mõttemaailm luuakse esmalt klientidega kokkupuutuvate töötajate vahel, kes omakorda toetavad sisemistes teenindusprotsessides teisi töötajaid. (Grönroos 2000, 332–333)

Ettevõttesisese turunduskeskkonna moodustavad ettevõtte allüksused ning erinevad osakonnad. Peale turundusosakonna kuuluvad ettevõtte sisemisse turunduskeskkonda veel finantsosakond, ostuosakond, müügiosakond, tootmisosakond, tippjuhtkond jpt. (Kuusik *et al.* 2010, 64)

Sisemine turundus hõlmab endas kahte tüüpi juhtimisprotsesse - suhtumise juhtimist ning kommunikatsiooni juhtimist. Esiteks tuleb juhtida töötajate hoiakuid ja nende motivatsiooni klientide teadlikkuse ja teeninduse suhtes. Seda võib nimetada sisemise turunduse hoiaku juhtimise aspektiks, mis on sageli organisatsiooni sisemise turunduse domineeriv osa, mille abil rakendatakse konkurentsieelist. Teiseks vajavad juhid ja abipersonal teavet, et nad saaksid täita oma ülesandeid juhtidena ning teenuspakkujatena sise- ja välisklientidele. Nad vajavad teavet töökorralduse ning kaupade ja teenuste omaduste kohta, näiteks reklaamikampaaniate kohta. Samuti peavad nad juhtkonnaga suhtlema oma vajaduste ja nõuete osas, esitama oma seisukohti ning järeldusi selle kohta, mida kliendid soovivad. Seda nimetatakse sisemise turunduse kommunikatsiooni haldusaspektiks. (Grönroos 2000, 334–335)

Kotleri ja Kelleri (2006) sõnul vajavad teenused kolme tüüpi turundust: sisemist, välimist ja interaktiivset (vt Joonis 1) (Javadein *et al.* 2011, 365).



Joonis 1. Teenuste turundus
Allikas: Javadein *et al.* (2011)

Väline turundus toimub eelkõige ettevõtte ja kliendi vahel ning see hõlmab klientidele osutatavate teenuste ettevalmistamist, hinnakujundust, teenuste levitamist ning reklaamimist. Interaktiivne turundus toimub töötaja ja kliendi vahel, millega selgitatakse personali osavust kliendile teenuse osutamisel ning mis puudutab peamiselt personali käitumist kliendi suhtes. Sisemine turundus on turundus ettevõtte ja töötaja vahel. Sisemise turundusega motiveeritakse ning koolitatakse ettevõtte töötajaid. Kotleri ja Armstrongi (1990) sõnul on sisemine turundus tähtsam, kui väline turundus. (Javadein *et al.* 2011, 365)

1.2. Sisekommunikatsiooni roll ettevõttes

Dan Lattimore ja Otis Baskini (2014) sõnul on sisekommunikatsioon kommunikatsioonisüsteem organisatsiooni liikmete vahel. Sisemine suhtlus toimub mõlemal viisil ning igal liikmel on vabadus protsessis osaleda. Antud seletusega nõustub ka Cornellison (2014), kelle meelest on sisekommunikatsioon suhtlus organisatsiooni ja tema liikmete vahel. Julia Wood (2014) sõnul on sisekommunikatsioon organisatsiooni liikmete suhtlus, mille käigus arutatakse organisatsioonis eksisteerivate probleemide üle. Kokkuvõtvalt on ettevõttesisene kommunikatsioon protsess, mida koordineerivad kõik organisatsiooni liikmed. Sisekommunikatsiooni eesmärk on ülesannete ja

teabe jagamine ning eesmärgi kooskõlastamine organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Adam, Kartikawangi 2018, 22).

Organisatsiooni arenguks ning püsima jäämiseks on eelkõige vajalik ettevõttesisene infovahetus, suhtlemine ja kommunikatsioon. Info liikumist peetakse oluliseks tööga rahulolu komponendiks, mistõttu saab väga tihti just see küsimus rahuloluküsitlustes madalaid hinnanguid. (Saska 2017)

Organisatsioonikommunikatsiooni iseloomustavad kolm järgnevat tunnust (Past 2008, 60):

1. organisatsioonikommunikatsioon toimub avatud süsteemis, mis mõjutab kommunikatsiooni ja mida kommunikatsioon mõjutab;
2. kommunikatsioon hõlmab sõnumeid, nende edasiandmist, eesmärki, suunda ja inimesi;
3. kommunikatsiooni tulemusel mõjutab organisatsioon sihtgruppide hoiakuid ja käitumist.

Tõhus sisekommunikatsioon võib tõsta ettevõtte mainet ja usutavust, sest selle esmasteks kujundajateks on ettevõtte töötajad. (White *et al.* 2010, 3)

Ettevõttesisene infovahetus on alati kahepoolne ning sisaldab info väljaandmist ja selle vastuvõtmist. Infovahetuse puhul on väga oluline asjaolu, et info saaja sõnumit mõistaks. Selle arusaamiseks on abiks info andjale tagasiside, mis näitab, kuivõrd esialgne sõnum info saajale kohale jõudis. Info liikumise kvaliteeti on võimalik jälgida parameetrite abiga ning kvaliteedi parameetriteks on (Saska 2017):

- õigeaegne, st kas konkreetne aeg või ajavahemik;
- minimaalsete moonutustega;
- kontrollitav ja jälgitav;
- ratsionaalne;
- kahe-suunaline.

Suhtlemine on üks funktsionaalsetest valdkondadest, mida organisatsioon kasutab probleemide lahendamiseks või ennetamiseks. See on objektiiv, mille kaudu vaadatakse organisatsiooni ja selle sotsiaalset keskkonda konkreetse valdkonna vaatenurgast. (Vos, Schoemaker 2004,19)

Suurtes firmades on olemas kommunikatsioonidivisjonid, kuhu kuuluvad suhtekorraldusjuht, turundusjuht, brändijuht ja vahel ka sisekommunikatsiooni juht oma meeskonnaga. (Past 2008, 290–291)

Selleks, et sisekommunikatsioon toimiks oma maksimaalses potentsiaalis, peavad kõik kriteeriumid olema täidetud. Sisekommunikatsiooni kvaliteedi kriteeriumeid on kokku viis (Vos, Schoemaker 2004, 62–64):

- selgus – töötajatele mõeldud teave peab olema selge ning sisekommunikatsiooni tööriistad peavad olema kasutajasõbralikud;
- keskkonnaga arvestav – tuleb arvestada nii sise- kui väliskeskkonnaga;
- järjepidavus – sidusus peab olema personaliosakonnaga ja muude kommunikatsioonitegevustega;
- reageerimisvõime – suhtlemisoskus soodustab reageerimisvõimet ning suhtlus aitab kaasa sisemistele ettekujutustele välistest muutustest;
- tõhusus ja efektiivsus – sisekommunikatsiooni osas tuleb teha siseauditeid ning lisaks tuleb hinnata ka sisepilti.

Info edastamise kanaleid on kokku kolm: suulised, kirjalikud ja elektroonilised. Suulisteks kanaliteks on koosolekud, videokonverentsid, telefonivestlused, silmast-silma kõnelemine ja erinevad üritused. Kirjalikud kommunikatsioonikanalid on paber kandjal olevad protokollid, memod, siselehed, kirjad, seinalehed, plakatid ning voldikud. Elektrooniliste kanalite hulka kuuluvad e-kirjad, siseveeb ehk Intranet ja paljud muud programmid, tänu millele saab kiiresti infot väga paljude inimesteni levitada. (Saska 2017)

Kommunikatsioonikanali valik sõltub väga suurel määral töötajatest ja nende ootustest. Suur osa töötajaid eelistavad kasutada e-posti, vaatamata asjaolule, et nad saavad päevas väga palju e-kirju. E-kirjad on nii saatjale, kui ka vastuvõtjale väga mugav viis info jagamiseks, kuid delikaatsete andmete jagamiseks ei ole see kõige kindlam moodus. E-kirjad sobivad suurepäraselt olukordadeks, kui on suurele hulgale inimestele vaja kiirelt teadaandeid välja saata. Teised inimesed eelistavad jällegi e-kirjadele hoopis silmast-silma kohtumisi, sest nende inimeste jaoks on oluline kiire tagasiside saamine. Lisaks meeldib neile info saamisel näha ka teise inimese emotsioone ja käitumist. (White et al. 2010, 7–8)

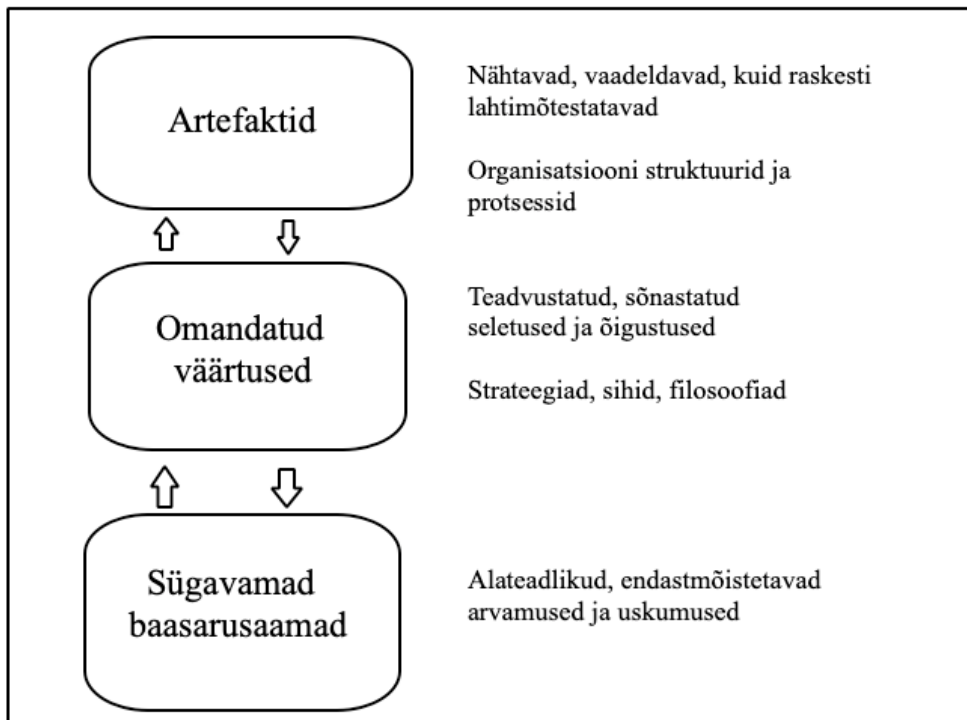
1.3. Organisatsioonikultuuri loomise ja hoidmise meetmed

Organisatsioonikultuuri olulisust kirjeldas esmakordselt Elliott Jacques oma 1951. aasta raamatus (Denison *et al.* 2014, 4). Kultuuri peetakse organisatsiooni üheks tähtsaimaks osaks, sest see hoiab organisatsiooni koos ning aitab vastu seista määramatusele ja kaosele. Kultuur ühendab, liidab, kuid ka eristab ettevõtteid. Organisatsioonikultuur on oluline mehhanism ettevõttes, tänu millele suudavad inimesed ettevõttega samastuda, üksteist mõista ning üheselt mõelda. Traditsioonid on kultuuri hoidmisel väga tähtsad, sest läbi nende suudetakse edasi kanda ettevõtte väärtuseid. (Roots 2002, 22)

Organisatsioonikultuuri korral on iseloomulik tõsiasi, et selle puhul ei räägita tõsikindlastest teadmistest, vaid hoopis arvamustes ja uskumustest, väljakujunenud hoiakutest ning stereotüüpidest. (Roots 2002)

Kultuur ja juhtimine on justkui ühe mündi kaks poolt, kuna ettevõtet luues peavad juhid looma ka kultuuri. Kõik töötajad peavad mõistma organisatsiooni kultuuri ning olema selle osa. Juhid peavad suurepäraselt kokku sobima organisatsioonikultuuriga, sest kui nemad seda ei mõista ja edasi ei kannu, siis ei kandu see edasi ka töötajatele. Organisatsioonikultuuri mõistmine on oluline kõikidele töötajatele, kuid see on hädavajalik juhtide jaoks juhul, kui nad soovivad organisatsiooni edukalt juhtida. (Schein 2004, 34)

Edgar Scheini peetakse funktsionalistliku organisatsiooniteooria üheks juhtivamaks suurkujuks. Schein on loonud mudeli, milles on kujutatud organisatsioonikultuuri ülesehitust kolmekihilisena (vt Joonis 2).



Joonis 2. Edgar Scheini organisatsioonikultuuri mudel

Allikas: Schein (2004)

Sheini organisatsioonikultuuri mudeli välise ehk pindmise kihi moodustavad artefaktid ehk tehiskeskkond. Tehiskeskkonnas võib eristada füüsilisi (ehitised, kunst, disain, riietus, välimus), käitumuslikke (traditsioonid, kombed, kommunikatsioonivormid, karistused) ning verbaalseid ilminguid (seletused, metafoorid, nimed, naljad, müüdid, kangelased). Väline tase on nähtav, kuuldav, hoomatav ning sellel on vahetu emotsionaalne mõju. (Roots 2002)

Scheini organisatsioonikultuuri mudeli teine tase on omaks võetud väärtused. Oluliseks väärtuseks on kindlasti ajalooline traditsioon, millega organisatsiooni liikmed põhjendavad paljusid oma tehiskeskkonna elemente. Organisatsiooni ametlikud väärtused peavad olema kirjas organisatsioonilistes dokumentides, kust saab lugeda milline on organisatsiooni missioon, visioon, väärtused, tegevusprintsüübid ning millised on töötajate eetikakoodeksid. Antud dokumendid peavad olema kõikidele organisatsiooni töötajatele kättesaadavad. (*Ibid*)

Püüdes mõista organisatsioonikultuuri sügavamat taset, milleks on ühised, sõnades väljendamatad baasarusaamad, läheneb Schein neile ajaloolises võtmes. Tema hinnangul tuleb võtit otsida organisatsiooni loojate või selle hilisemas arengus tõelise läbimurde kindlustanud liidrite uskumustest, arvamustest ja väärtustest (Schein 1999, 19). Kui asutajate väärtused ja uskumused

on lahkuminevad sellest, mida organisatsiooni tegevuskeskkond nõuab või need on ebaadekvaatsed, siis kukub kogu üritus läbi ning kultuuri ei tekigi. (*Ibid*)

Organisatsioonikultuur muutub pidevalt läbides erinevaid etappe ning seetõttu on muutustega seotud probleemid nendel etappidel erinevad. Organisatsiooni kujunemisjärgus kipub kultuur olema positiivne kasvujõud, mida tuleb välja töötada ja arendada. Organisatsiooni keskmises elus muutub kultuur mitmekesisemaks. Otsustamine, milliseid kultuuri omadusi tuleb muuta või säilitada, muutub üha raskemaks strateegiliseks probleemiks, millega juhid silmitsi seisma peavad. Kultuur võib muutuda ka uute inimeste tööle tuleku põhjusena. Olemasolevad ideed, uskumused ning väärtused tuleb aegajalt üle vaadata ning seejuures mõelda, kas neid on vajalik uuendada (Alvesson 2002, 174). Kultuuri on mõistlik teatud aja tagant uuendada, kuid seda väga läbimõeldult ning väikeste sammude kaudu. (Schein 2004, 323)

1.4. Sisemise turunduse rakendamise võimalused

Sisemise turunduse peamine eeldus põhineb arusaamal, et rahulolevate klientide saamiseks on esmalt vaja, et organisatsiooni töötajad oleksid rahulolevad. (Sadiq Sohail 2018). Ilma sisemise turunduse rakendamiseta on väga keeruline ette kujutada, kuidas ettevõtetel oleks võimalik rahuldada oma sisemiste klientide ehk töötajate vajadusi. Järjest rohkem on levinud arusaam, et ettevõtted, kes kasutavad järjekindlalt sisemise turunduse meetodeid, on ka väga head tööandjad (Vasconcelos 2008, 1258).

Paljud organisatsioonid ning mitmed teadlased on tunnistanud asjaolu, et sisemisel turundusel on oluline roll töötajate organisatsioonilisele pühendumusele ning klientide rahulolule. Algselt töötati sisemine turundus välja väliste klientide rahulolu saavutamiseks. (Bohnenberger *et al.* 2019, 8)

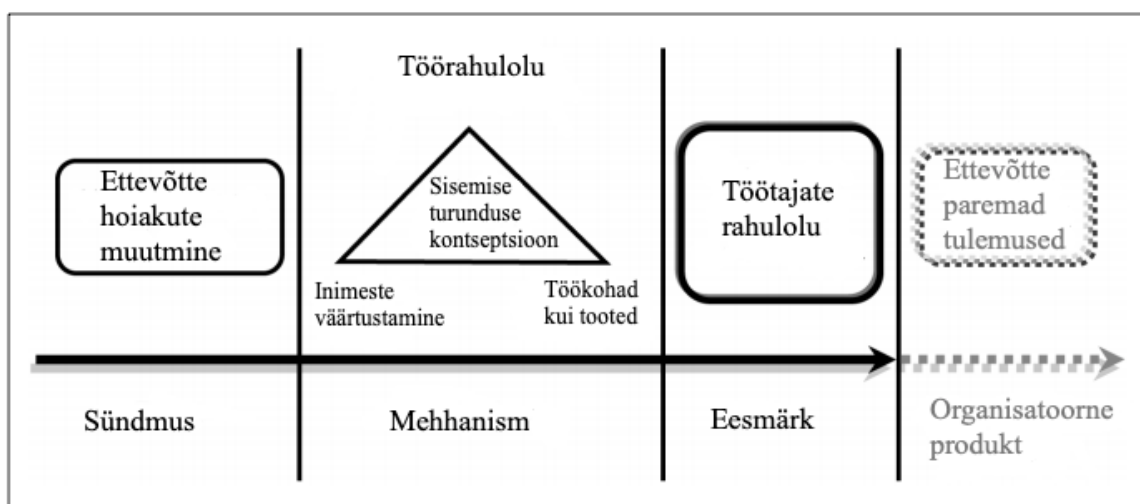
Grönroos on kirja pannud kolm situatsiooni, kus sisemise turunduse rakendamine on vajalik (Grönroos 2000, 336–337):

1. luues ettevõtte teeninduskultuuri ja teenustele orienteeritust töötajate seas;
2. säilitades töötajate seas teenustele orienteeritust;
3. juurutades uusi kaupu, teenuseid ning välist turunduskampaaniat või võttes kasutusele töötajatele suunatud uusi tehnoloogiaid ja süsteeme.

Sisemise turunduse rakendamist tuleb suunata neljale sihtgruppile: tippjuhtkonnale, keskastmejuhtidele, klienditeenindajatele ja abistavale personalile (Grönroos 2000, 339–340).

Enamus sisemise turunduse programme keskenduvad tänapäeval kommunikatsioonile, sealhulgas sõnumite väljatöötamisele ja kohale toimetamisele. Näiteks veendakse töötajaid järgima ettevõtte tegevusala ja põhiväärtusi, muutes nende suhtumist ja hoiakuid ning lootes, et töötajad suudavad mingil hetkel oma käitumist muuta selle tulemusena, et nad on näinud või kuulnud ettevõtte poolt jagatud sõnumeid. (Schultz 2004, 118)

Vasconcelos on välja töötanud mudeli, mis näitab, miks on ettevõttel oluline eesmärgiks seada töötajate rahulolu tõstmise (vt Joonis 3). Mudeli sündmuse osas tuleb ettevõttel esimese sammuna muuta hoiakuid selliselt, et ettevõtte hakkaks esmalt väärtustama oma sisemisi kliente ehk töötajaid. Eesmärk on saavutada töötajate rahulolu läbi nende vajaduste ja soovide teadvustamise. Eesmärgini jõudmiseks tuleb kasutada sisemise turunduse kontseptsiooni. Kui ettevõtte on panustanud töötajate vajaduste rahuldamisele ning on loonud neile paremad töötingimused, siis paranevad ka töötajate rahulolu kasvades ettevõtte tulemused. Seda näitab ka Joonis 3, kus sisemise turunduse eduka rakendamise lõpptulemus on tähistatud halli punktiirjoonega. (Vasconcelos 2008, 1252)



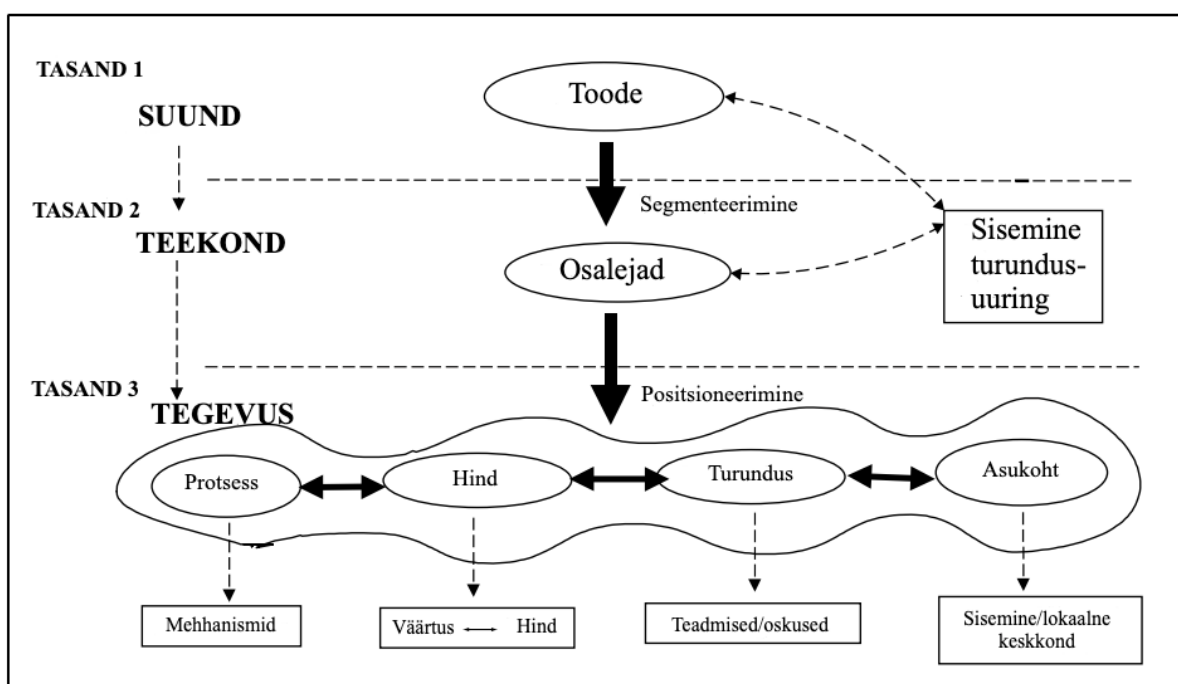
Joonis 3. Töötajate rahulolu loomine töökohal läbi sisemise turunduse kontseptsiooni
Allikas: Vasconcelos (2008)

Töötajate käitumine ja suhtumine on peamised põhjused, mis võivad ettevõtte mainet positiivsemaks muuta või hoopis kahjustada. See tähendab, et ettevõtte töötajad vastutavad suurel

määräl ettevõtte toimimise eest. Sisemine turundus on justkui visioon teenuseid pakkavas organisatsioonis, soovides muuta oma töötajaid ettevõtte püsiklientideks. Kui ettevõtte suudab rahuldada sisemise kliendi ehk töötaja vajadusi, siis suudab ettevõtte suurepäraselt oma töötajate kaudu rahuldada ka välise kliendi vajadusi. (Benea 2008, 25)

Sisemise turunduse rakendamine tagab, et motivatsioon on juhtide esmaseks prioriteediks. Antud lähenemine tähendab, et töötajate motiveerimine ei ole ainult personaliosakonna vastutusala, vaid selle eest peavad vastutama ettevõtte kõik juhid, sõltumata nende osakonnast. (Benea 2008, 29)

Ahmed ja Rafiq on loonud sisemise turunduse rakendamise protsessi mudeli, mis koosneb kolmest tasandist ning mida kasutatakse eelkõige töötajate motiveerimiseks (vt Joonis 4). Mudelit iseloomustavad kolm strateegilist tasandit: suund, teekond ja tegevus. (Ahmed, Rafiq 2002, 37)



Joonis 4. Mitmetasandiline sisemise turunduse rakendamise protsess
Allikas: Ahmed, Rafiq (2002, 37)

Esimene tasand ehk suund keskendub sisemise turunduse üldise suuna paika panemisele. Antud tasand nõuab ettevõtte võimekuse mõistmist ning väliste võimaluste hindamist. Teine tasand ehk teekond hõlmab endas kõikide alternatiivsete suundade kaalumist ja võimalike takistuste hindamist. Teisel tasandil on tähtis osa segmenteerimisel ning osalejate kaasamisel. Viimane ehk

kolmas tasand on tegevus, mis on tingitud esimesel tasandil võetud suunast ning teisel tasandil vastuvõetud valikutest. (Ahmed, Rafiq 2002, 37)

Esimese tasandi ehk suuna eesmärk on välja valida toode, mis määrab sisemise turunduse rakendamise protsessi edasise suuna. Ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks tuleb muuta töötajate hoiakuid ja käitumist. Mudeli teisel tasandil ehk teekonnal selgub millised töötajad kaasatakse sisemise turunduse rakendamise protsessidesse ning millisel viisil. Selleks tuleb esmalt välja selgitada töötajate vajadused ning kui antud samm on tehtud, siis tuleb alustada töötajate segmenteerimisega. Kolmandal ehk tegevuse tasemel tegeleb ettevõtte väljavalitud toote positioneerimisega. Selleks kasutatakse protsessi ehk osalejate kaasatuse olemust, hinda ehk kulutuste suurust sisemise turunduse programmidele, turundust ehk töötajate seas oskuste ja teadmiste välja selgitamist ning asukohta ehk tegureid, mis mõjutavad ettevõtte tegevust. (Ahmed, Rafiq 2002, 38–44)

2. LHV ÜLEVAADE JA UURIMISMETOODIKA KIRJELDUS

2.1. Ettevõtte lühikirjeldus

LHV Pank, mis on algselt loodud investeerimisühinguna LHV Direct ning hiljem on tegutsenud ka nime all AS Lõhmus, Haavel & Viisemann, on 1999. aastal loodud Eesti kapitalil põhinev pank. LHV Pank on AS LHV Group tütarettevõtte. Samasse gruppi kuulub ka AS LHV Varahaldus, mis haldab aktsiafonde ja pensionifonde. (LHV Pank kodulehekülg 2019)

Ettevõtte omanikeks on kaks endist Hansapanga asutajat Rain Lõhmus ja Andres Viisemann ning hulk Eesti investoreid. LHV Panga teenuseid kasutab üle 192 000 kliendi ning LHV juhitud pensionifondidel on üle 176 000 kliendi. Ettevõtte on esindatud Eestis ja Ühendkuningriikides. (*Ibid*)

LHV on suurim kodumaine finantskontsern, mille missioon on aidata luua Eesti kapitali. Ettevõtte visioon on Eesti, kus inimesed ja ettevõtted julgevad suurelt mõelda, ette võtta ja tulevikku investeerida. LHV soovib oma väärtustelt olla lihtne, toetav ja tulemuslik. (*Ibid*)

Ettevõttes töötab 2019. aasta oktoobrikuu seisuga kokku 416 inimest. 367 inimest töötab Panga all, 26 Varahalduse, 24 Finance ning 3 inimest töötab Inglismaa filiaalis. (Ettevõtte siseinfo)

LHV on saanud järgnevaid tunnustusi: Peresõbralik tööandja, Unistuste tööandja 2015, Atraktiivne tööandja 2017, Atraktiivne IT-tööandja 2017, Parima teenindusega pank Eestis 2019, Aasta maaklerfirma 2019 ning TOP tööandja finantssektoris 2019. Lisaks eelnevale on LHV-d 2019. aastal auhinnatud ka Peresõbraliku Tööandja kuldmärgisega. (LHV Pank kodulehekülg 2019)

2.2. Ettevõtte senised siseturunduslikud tegevused

LHV-s reguleerivad sisemise turunduse ja sisekommunikatsiooni toimimist büroo, turundus- ja personaliosakond. Lisaks aitavad sisemise turunduse edukale toimimisele kaasa ka kõik ettevõtte töötajad.

Ettevõttes on kasutusel personalipoliitika dokument, mille eesmärgiks on tagada LHV eesmärkide täitmiseks vajaliku personali värbamise, arendamise, koolitamise ning motiveerimise (LHV Pank personalipoliitika 2019).

LHV-s on sisekommunikatsiooni meetmetest kasutusel siseveeb ehk Intranet, kuhu on kogu töötajaid puudutav info kokku koondatud. Lisaks siseveebile kasutatakse ettevõttesisesel suhtlusel ka e-kirja, suhtluskanalit Slack ja LHV Facebook'i gruppi. LHV töötajaid hoitakse alati kõige toimuvaga kursis. Näiteks saadab personaliosakond e-kirja teel ülevaatlikke infokirju ning juhatuse liikmed saadavad lõppenud kuu ülevaateid. Mõlemad meetmed on väga tõhusad ning töötajate poolt head tagasisidet saanud.

Ettevõtte hoolib väga oma töötajatest ning peab oluliseks asjaolu, et kogu kollektiiv oleks kokkuhoidev ja üksteisele toeks. LHV soovib, et kõik töötajad tunneksid, märkaksid ning tunnustaksid üksteist. Kui ettevõttega liitub uus inimene, siis tal palutakse kirjutada endast lühikirjeldus ning see postitatakse koos pildiga Intranetti, et kõik töötajad oleksid uutest inimestest koheselt teadlikud. Samuti on siseveebis kalender, kuhu on märgitud kõikide töötajate sünnipäevad.

Siseveebis on eraldi välja toodud koht, kus kõik töötajad saavad oma kolleege kiita ja tunnustada, kas anonüümselt või oma nime alt. Kõiki tunnustusi esitletakse üks kord aastas aastalõpu galal.

LHV-s on väga lai sümboolika valik, kuid personaliosakond saab pidevalt töötajatelt juurde uusi ideid, milliseid tooteid valikusse lisada. LHV-l on kindlad värvitoonid ja kujundus, mida alati kasutatakse. Tänu sellele on väga lihtne mõista, kui tegemist on LHV poolt reklaamitud toote või teenusega. LHV töötajate seas on väga populaarsed LHV logodega spordiriided, sest suur osa töötajaid naudivad spordi tegemist. Lisaks kuuluvad populaarsete toodete hulka ka vihmavarjud, helkurid, termostassid ja LHV logodega dressipluusid, mida võib igapäevaselt LHV-s ringi liikudes töötajatel näha.

LHV on väga uhke oma pikaajaliste töötajate üle ning seetõttu on ettevõttes kasutusel tööstaaži kingitused, et näidata töötajatele ettevõttepoolset tänulikkust. Tööstaaži kingitusi jagatakse töötajatele, kes on ettevõttes olnud viis, kümme ja 15. aastat.

Ettevõtte soodustab ja väärtustab inimeste pidevat professionaalset arengut, luues töötajatele enesetäiendamist soodustava keskkonna ja oskusteabe omandamise võimalused. Arendustegevus toimub koostöös juhtide ja alluvate vahel. Töötajate individuaalse arengu kavandamine ja töösoorituse hindamine toimub iga-aastase arenguvestluse käigus. (LHV Pank personalipoliitika 2019)

Töötajate motiveerimisel peab LHV tähtsaks õiglase, motiveeriva ja arusaadava tasustamissüsteemi olemasolu ja erinevaid töötajatele mõeldud soodustusi. Soodustuste võimaldamisel lähtutakse põhimõttest toetada tervise ja töövõime säilitamist ning isikliku elu olulisi sündmusi. Näiteks pakub LHV töötajatele sportimisvõimaluste ja taastusravi võimaluse kompensatsioonini. Lisaks sellele kompenseerib ettevõtte ka igal kalendriaastal töötajale kulutused, mis on seotud hambaraviga. LHV töötajatele, kes kasutavad tööülesannete täitmisel prille, kompenseeritakse prillide või muude nägemisteravust korrigeerivate abivahendite soetamist ning silma laseroperatsiooni kindla summa ulatuses. Töötaja, kes kasutab töö tegemisel LHV telefoninumbrit, hüvitab ettevõtte mobiiltelefoni kasutamise kulud. Ettevõtte toetab töötaja heaolu terviklikult pöörates tähelepanu ka vaimsele tervisele. Töötajale võimaldatakse vajaldusel psühholoogilist nõustamist, kas isikliku või tööalase probleemi lahendamiseks. Lisaks eelnevale võimaldatakse ettevõtte töötajale ka mitmeid muid soodustusi, sealhulgas vabu päevi erinevate sündmuste puhul ning kõiki töötajaid motiveeritakse LHV-sse tööle soovitama ka uusi inimesi. Kui töötaja poolt LHV-sse tööle soovitatud inimene läbib edukalt katseaja ning jätkab tööd LHV-s, maksab ettevõtte soovitajale ühekordset motiveerivat lisatasu. Täiendavalt on töötajatele ette nähtud soodustingimused LHV teenuste kasutamisel. (*Ibid*)

LHV-s korraldatakse aastas kaks suurt ühisüritust – suvepäevad ning aastalõpu gala. Samuti peetakse jõulude ajal meeles töötajate lapsi, korraldades neile laste jõulupidu. Lisaks sellele võimaldatakse töötajatel osa võtta uue töötaja sisseelamisprogrammist ehk Onboardingust, Hackatonist ehk ideedekonkursist, Tartu kontori sünnipäevapeost, talvekontorist, tervisenädalast ning paljudest teistest huvitavatest üritustest. (*Ibid*)

2.3. Uurimismeetodite ja valimite kirjeldus

Empiirilises uurimuses on meetoditel uurija töös alati keskne roll. Uurimistöös tähendab jälgimine andmete kogumist vaatluse abil, küsimine tähendab aga seda, et kasutatakse kas intervjuumeetodit või ankeetküsitlust. (Hirsjärvi *et al.* 2005, 170–171) Küsitluseks nimetatakse andmekogumise meetodit, mis kasutab küsimustikke või intervjueerimist, et üles märkida vastajate sõnalist käitumist. (Ghauri, Grønhaug 2004, 105)

Kvalitatiivsetes uurimustes on intervjuu põhiline meetod. Intervjuu eeliseks teiste andmekogumise meetodite ees on paindlikkus ning võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida. Intervjuu üheks peamiseks eeliseks on asjaolu, et tavaliselt nõustuvad uuritavad uurimuses osalema. Lisaks on võimalik intervjueeritavaid ilma suurema vaevata kätte saada olukorras, kui soovitakse andmeid täiendada. (Hirsjärvi *et al.* 2005, 192)

Äriuuringute ühed kõige populaarsemad andmekogumise meetodid on ankeedid ja küsimustikud. Küsimustike põhilised tüübid on kirjeldavad ja/või analüütilised (Ghauri, Grønhaug 2004, 105). Küsitlusuurimuste eeliseks peetakse tavaliselt asjaolu, et nende abil saab koguda suure andmestiku: uurimusega võib haarata palju inimesi ja esitada neile rohkeid küsimusi. Tavaliselt kasutatakse kolme tüüpi küsimusi (Hirsjärvi *et al.* 2005, 182–187):

1. **avatud küsimusi**, kus esitatakse ainult küsimus ning jäetakse tühi koht vastuse kirjutamiseks;
2. **valikvastustega küsimusi**, kus uurija on koostanud nummerdatud vastusevariandid, mille hulgas vastaja tähistab risti või ringiga, kas ühe vastusevariandi või mitu vastusevarianti vastavalt talle antud juhtnööridele;
3. **astmestikel ehk skaaladel põhinevat küsimustüüpi**, kus esitatakse erineva tugevusastmega väiteid, millest vastaja valib endale sobivaima, näiteks Likerti skaala.

Probleemsete kohtade väljaselgitamiseks kasutas autor kvalitatiivse meetodina süvaintervjuud. Määratlemaks probleemi ulatust ettevõttes kasutatakse kvantitatiivse meetodina ankeetküsitlust.

Kvalitatiivse meetodina viis autor eelnevalt kursusetöö raames läbi kuus intervjuud LHV valitud juhtide seas, mille eesmärgiks oli teada saada juhtide seisukohti ja arvamusi LHV sisemise turunduse kohta. Autor intervjueeris eelkõige teemaga seotud osakondade juhte. Intervjuude läbiviimiseks valmistas autor ette 25 küsimust (vt Lisa 1), mis andsid juhtidele võimaluse rääkida

põhjalikult enda seisukohast seoses LHV sisemise turundusega. Intervjuude ajad leppis autor kokku ettevõttesiseses suhtluskanali Slack'i teel. Intervjuud toimusid ajavahemikul 27. september–16. oktoober 2019. Kõik intervjuud olid autoril planeeritud oktoobrikuu esimesele nädalale, kuid autori haigestumise tõttu tuli intervjuude toimumise aegu muuta. Kõik intervjuud toimusid erinevatel tööpäevadel. Intervjuud LHV kuue juhiga viidi läbi individuaalintervjuudena LHV kontoris. Autor lindistas intervjuud üles telefonis oleva salvestusrakendusega. Intervjuude keskmine pikkus oli keskel läbi 30 minutit. (Kirs 2019)

Ankeetküsitluse uuringu eesmärk oli uurida LHV töötajate arvamusi ettevõtte senise sisemise turunduse ja sisekommunikatsiooni kohta. Töötajate seisukohtade väljaselgitamiseks kasutas autor kvantitatiivset meetodit ning viis läbi küsitluse internetikeskkonnast Google Forms.

Küsimustik loodi teooriale põhinedes ning selle aluseks kasutas töö autor Reval Hotel Groupi töörahulolu ankeeti, mida kohandas vastavalt ettevõttele. Autori poolt loodud küsimustik sisaldas küsimusi töötaja enda töö, organisatsiooni, juhtkonna, töökaaslaste, sisemise turunduse ja sisekommunikatsiooni ning hüvede kohta (vt Lisa 2).

Küsimustikus oli kaheksa küsimust, millest kuus olid valikvastustega ning kaks olid avatud küsimused, kus vastajatel oli jäetud valikuvõimalus, kas nad soovivad antud küsimustele vastuseid anda. Lisaks oli küsimustikus 53 skaalaküsimust, mille mõõtmiseks kasutati Likerti skaalat. Küsimustiku teises osas keskendus autor demograafiale. Vastajatelt küsiti nende sugu, vanust, tööstaaži ning organisatsiooni, kus nad töötavad.

Enne küsimustiku välja saatmist edastas autor selle testgrupile vastamiseks. Testgruppi kuulus viis inimest, kes edastasid autorile ettepanekuid muudatuste osas. Pärast saadud tagasisidet viis autor sisse parandused ning edastas küsimustiku LHV Eesti üksuste töötajatele e-posti teel. Küsimustik oli üleval 12 päeva, mis on autori meelest piisav aeg, et saavutada püstitatud valimi eesmärk. Küsitluse kogu valimi moodustasid 413 LHV Eesti üksuste töötajat. Töö edukaks analüüsimiseks soovis autor saada koguvalimist ligi 50% ehk 206 vastajat. Küsimustikule vastasid kokku 214 töötajat, mis on 51,8% kogu LHV Eesti üksuste töötajatest. Autori arvamusel on saadud vastuste arv piisav, et teha objektiivne analüüs.

3. UURINGU ANALÜÜS

3.1. Kvalitatiivsel meetodil läbi viidud uuringu tulemused ja analüüs

Kvalitatiivsel meetodil läbi viidud küsitluse andmed pärinevad eelnevalt autori poolt kirjutatud kursusetööst. (Kirs 2019) Autor viis intervjuud läbi teemaga seotud kuue LHV juhi seas individuaalintervjuudena. Intervjuud toimusid ajavahemikul 27. september – 16. oktoober 2019.

Autor soovis sissejuhatava küsimusena intervjueeritavatel uurida, mida tähendab sisemine turundus nende jaoks. Intervjueeritavad nr 1 ja 2 olid arvamusel, et sisemine turundus on info liikumine osakondade vahel. Intervjueeritava nr 3 hinnangul on sisemine turundus hoopis emotsiooni tekitamine sisemisele kliendile läbi kindla loo rääkimise. Ülejäänud intervjueeritavad nr 4, 5 ja 6 olid ühel meelel, et sisemine turundus on tööandja turundus ettevõttes sees ning lisaks on see seotud ka väga suurel määral brändi turundamisega. (Kirs 2019)

Järgmise küsimusena uuris autor intervjueeritavatel, kuidas tuleks nende arvates luua ja hoida organisatsioonikultuuri. Antud küsimusele vastasid kõik intervjueeritavad üsna sarnaselt. Intervjueeritavate meelest on kultuuri loojateks töötajad ise ning kultuur kujuneb välja siis, kui ettevõtet luuakse. Kultuuri ei ole võimalik vahepeal uuesti kujundada, vaid seda saab läbi väikeste sammude muuta. Kultuuri aitavad eelkõige hoida ettevõtte väärtused ning traditsioonid. Lisaks eelnevale lisas intervjueeritav nr 6, et traditsioonid on kultuuri hoidmisel väga olulisel kohal, näiteks on LHV-s traditsiooniline korraldada igal aastal suvepäevad, aastalõpu gala ning Tartu kontori sünnipäevapidu. (*Ibid*)

Kolmanda küsimusena uuris autor intervjueeritavatel, kas LHV-s töötamine tekitab neis uhkustunnet. Antud küsimusele vastasid kõik intervjueeritavad positiivselt. Intervjueeritavad tunnevad uhkustunnet just seetõttu, kuna LHV on väga eestimaine ja omanäoline ning samas ka väga ambitsioonikas. Intervjueeritav nr 3 lisas, et LHV suudab omalaadsete ettevõtete seas väga hästi eristuda, mida tõestavad ka väga paljud tunnustused, mida ettevõtte saanud on. Näiteks Peresõbralik tööandja, Atraktiivne tööandja 2017, Parima teenindusega pank Eestis 2019, TOP 1

tööandja finantssektoris 2019 ning lisaks eelnevale on LHV-d 2019. aastal auhinnatud ka Peresõbraliku Tööandja kuldmärgisega (LHV Pank kodulehekül 2019). (*Ibid*)

Küsimusele „Kas ja kuidas aitab kaasa töö LHV-s Sinu isiklikule arengule?“ sai autor väga palju huvitavaid ning erinevaid vastuseid. Näiteks võimaldab intervjueeritava nr 1 sõnul LHV-s töötamine tegeleda ka enda arendamisega selliselt, et see ei ole otseselt seotud tema töökohustustega. Intervjueeritava nr 2 sõnul on talle oma töös väga palju vabadust antud ning seetõttu on tal võimalik katsetada erinevaid ideid ja seeläbi näha, kas ja kuidas neid ellu viia. Intervjueeritava nr 4 meelest on ettevõttel mõõdetamatu roll tema isiklikule arengule, sest töö, mida ta LHV-s teeb on kõige suurema vastutusega töö tema elus. Intervjueeritavad nr 3 ja 5 on arenenud tänu väljakutsetele, mis on suutnud nende mõttelaadi muuta. LHV-s töötamine annab intervjueeritavale nr 6 kogemuse kuidas väga kiiresti kasvavas ettevõttes edukalt üle saada probleemidest ning takistustest piiratud ressursidega. (*Ibid*)

Uurides intervjueeritavatelt, millest sõltub nende tahe ilmutada initsiatiivi, andsid kõik intervjueeritavad üsna sarnase vastuse. Nimelt sõltub initsiatiivi ilmutamise tahe suurel määral juhi tagasisidest ning intervjueeritavatest endast. (*Ibid*)

Autor uuris intervjueeritavatelt, millise hinnangu annavad nad LHV sisemisele turundusele ning sisekommunikatsioonile. Intervjueeritavad andsid ettevõtte sisemisele turundusele positiivse, kuid sisekommunikatsioonile negatiivse hinnangu. Intervjueeritavate sõnul on ettevõtte töötajad LHV suured austajad ning sellest tulenevalt toimub turundus justkui iseenesest. Sisekommunikatsiooni osas oldi arvamusel, et see ei toimi süsteemselt ning intervjueeritavad arvasid, et sisekommunikatsioon saaks toimida oma maksimaalses potentsiaalis juhul, kui ettevõttesse võetakse tööle sisekommunikatsiooni koordinaator. Intervjueeritavad nr 3 ja 4 tõid välja asjaolu, et kuna ettevõtte on lühikese ajaga väga suureks kasvanud, siis sisemine turundus ja sisekommunikatsioon saaks toimida suurepäraselt juhul, kui LHV-l oleks inimene, kes võtaks hingeasjaks edendada sisekommunikatsiooni toimimist. (*Ibid*)

Küsimusele „Millised siseturundusvahendite ja sisekommunikatsiooni meetmed on Sinu meelest kõige tõhusamad?“ vastas suur osa intervjueeritavatest, et kõige tõhusamad on üritused. Peale ürituste on tõhusad ka näost-näku suhtlus ning tegevused, mis toimuvad mänguliselt. Kõige tõhusam sisekommunikatsiooni meede LHV-s on intervjueeritavate sõnul ettevõtte siveveeb ehk Intranet, sest sinna on suudetud kokku koondada kogu informatsioon, mis puudutab kõiki LHV

töötajaid. Lisaks Intranetile kasutatakse väga suurel määral ettevõttesisese suhtluse puhul ka e-kirja. Intervjueeritav nr 3 sõnul on töötajate poolt suurepäraselt tagasisidet saanud personaliosakonna poolt e-kirja teel saadetud ülevaatlilikud infokirjad ning juhatuse liikmete poolt saadetud lõppenud kuu ülevaated. Intervjueeritav nr 2 lisas, et pehmem suhtlus toimub ettevõttes läbi suhtluskanali Slack'i ning LHV Facebook'i grupi. (*Ibid*)

Uurides intervjueeritavatelt, kui tähtis roll on ettevõtte sümboolikal LHV-s, sai autor kõikidelt vastuse, et LHV-s on ettevõtte sümboolikal väga oluline roll. Sümboolika valik on ettevõttes lai, kuid personaliosakond saab pidevalt töötajatelt uusi ideid, mida veel toodete loetellu lisada. (*Ibid*)

Küsimustele „Kas Sinu arvates on ühistel üritustel oluline roll ettevõtte sisemises turunduses?“ ning „Kas oled rahul ettevõtte poolt korraldatud ühisüritustega?“ vastasid kõik intervjueeritavad jaatavalt. Intervjueeritavate sõnul peab igal üritusel olema kindel kontseptsioon, sõnum ja eesmärk. Lisaks peavad kõik üritused olema korraldatud läbimõeldult. Intervjueeritav nr 4 lisas, et personal peab mõistma olukorda, kui üritus enam ei toimi ning oskama selle õigel ajal ja õigel viisil ära lõpetada. Ettevõtte poolt korraldatud ühisüritustest toodi esile aastalõpu gala, millel on kõikide töötajate jaoks selgelt mõistetav eesmärk ja sõnum. Nõrga poolena tõid intervjueeritavad välja suvepäevad ning lisasid, et suvepäevadel võiks toimuda kontseptuaalne muutus. Lisaks toodi nõrga poolena välja ka kehva üritustega seotud kommunikatsiooni. Intervjueeritav nr 3 lisas, et on mures, et juhtkond ning tiimijuhid ei võta enam üritustest nii aktiivselt osa, kui varem. Jättes sellega töötajatele mulje, et juhtkonna jaoks on isiklik aeg väärtuslikum, kui kolleegidega koos veedetud aeg. (*Ibid*)

Autor uuris intervjueeritavatelt, millistena näevad nemad sisemisi suhteid LHV-s. Antud küsimusele vastasid kõik intervjueeritavad, et ettevõtte sisemised suhted on head ja sõbralikud. Intervjueeritavad nr 2 ja 6 tõid välja asjaolu, et kui nemad ettevõttesse tööle asusid, siis nende jaoks oli üsna harjumatu olukord, kus ettevõttes ei tohtinud üksteist teietada vaid tuli sinatada. Antud asjaolu on intervjueeritavate meelest positiivne ning näitab, et LHV ei eelista formaalseid suhteid, vaid soovib, et kõik suhted oleksid kõikide töötajate vahel vabad ja sõbralikud. (*Ibid*)

Küsimusele „Läbi milliste allikate saad põhilise informatsiooni LHV-s toimuva kohta?“ sai autor väga üllatavad vastused. Intervjueeritavate sõnul omavad nad piisavat informatsiooni ettevõttes toimuva kohta ainult tänu sellele, millises osakonnas nad töötavad. Intervjueeritavad tõid välja asjaolu, et tegelikult suur osa ettevõtte töötajatest ei oska õiget infot üles leida ning tihti jääb

seetõttu vajalik info paljudel nägemata. Kõige enam saadakse põhiline informatsioon ettevõttes toimuva kohta Intraneti ja inimeste kaudu. (*Ibid*)

Uurides intervjueeritavatelt, kas nende meelest on LHV töötajad uuendustele vastuvõtlikud, vastasid pooled intervjueeritavad jaatavalt ning pooled eitavalt. Intervjueeritav nr 2 põhjendas oma jaatavat vastust sellega, et tema meelest on kõik ettevõttes töötavad inimesed oma väärtustelt sarnased ning seetõttu on kõik töötajad ka uuenduste osas pigem vastuvõtlikud. Intervjueeritava nr 6 sõnul suhtuvad töötajad esmalt uuendustesse skeptiliselt, kuid kui nad mõistavad, miks uuendused vajalikud on, siis ollakse uuenduste osas vastuvõtlikud ning mõistetakse nende vajadust. Intervjueeritava nr 1 meelest ei ole LHV töötajad uuendustele vastuvõtlikud seetõttu, et ettevõtte töötajad on saavutanud mugavustsooni ning nad ei soovi sellest väljuda. (*Ibid*)

Küsites intervjueeritavatelt, kuidas motiveeritakse ettevõttes töötavaid inimesi ning milline on LHV motivatsioonisüsteem, sai autor erinevaid vastuseid. Intervjueeritavad olid kõik ühel meelel, et LHV motivatsioonisüsteem on suurepärase, sealhulgas oskab ettevõtte pakkuda finantsilist kompensatsiooni, näiteks hambaravi ja prillide kompensatsiooni näol. Lisaks eelnevale suudab ettevõtte motiveerida töötajaid ka pehmemate motivaatoritega nagu näiteks ühiste ürituste korraldamisega. Intervjueeritava nr 4 sõnul on LHV oma soodustuste ja hüvede mõttes Eestis esirinnas, sealhulgas on LHV töötajate võimalus talvekontori kasutamiseks tema sõnul hüvede lipulaev. (*Ibid*)

Küsimusele „Kas LHV pöörab rõhku oma töötajate järjepidevale koolitamisele ja arendamisele?“ vastasid kõik intervjueeritavad sarnaselt. Ettevõtte võimaldab töötajatel end järjepidevalt koolitada ja arendada. Intervjueeritava nr 3 meelest võiksid aga LHV tiimijuhid töötajatele tagasisidet anda rohkem konstruktiivsemalt ning huvi tundes. Intervjueeritav nr 5 tõi suurepärase näidetena välja head tagasisidet saanud juhtide väliskoolitused ning uute töötajate sisseelamisprogrammi ehk Onboardingu. (*Ibid*)

Uurides intervjueeritavatelt, kas LHV on nende meelest sissepoole või väljapoole suunatud, sai autor vastuseks, et LHV on mõlemat. Intervjueeritava nr 2 arvamusel kujundavad ettevõtte inimesed LHV brändi ning seeläbi kommunikeerivad seda ka väljapoole. Intervjueeritava nr 4 meelest on ettevõtte suutnud väga läbipaistev olla ning ainult usaldus, ausus ja maine on märksõnad, tänu millele ettevõtte veel püsib. Intervjueeritava nr 6 meelest tahab LHV olla atraktiivne klientidele ning ettevõtte saab seda olla ainult siis, kui on seda ka oma töötajatele. (*Ibid*)

Küsimusele „Kuidas tunnetad Sina juhtkonna poolset tuge?“ vastasid kõik intervjueeritavad, et nemad tunnetavad seda maksimaalselt. Intervjueeritava nr 2 meelest tunnevad kõik LHV juhatuse liikmed huvi selle vastu, mis ettevõttes seepool toimub. Intervjueeritav nr 6 lisas, et ettevõtte juhtkond on väga suunav, abivalmis, vajadusel alati toeks ning murede korral leitakse alati aega vestlemiseks. (*Ibid*)

Uurides intervjueeritavatelt, kas nende meelest kaasatakse LHV töötajaid otsustamisprotsessidesse, sai autor kõikidelt intervjueeritavatelt positiivse vastuse. Ettevõttes ollakse arvamusel, et nii suurel määral, kui on võimalik töötajaid otsustamisprotsessidesse kaasata, siis seda ka tehakse. Otsuste korraldamisse kaasatakse alati erinevaid osakondi ning antud spetsialiteedi pealt otsused ka langetatakse. Intervjueeritav nr 6 lisas, et kui inimesed otse juhatuse poole pöörduda ei julge, siis saab oma ideid tutvustada ka läbi ideedekonkursi ehk Hackatoni, kus võetakse alati kõikide mõtteid kuulda. Kui ideed on mõistlikud ja argumenteeritud, siis püütakse need alati ka ellu viia. (*Ibid*)

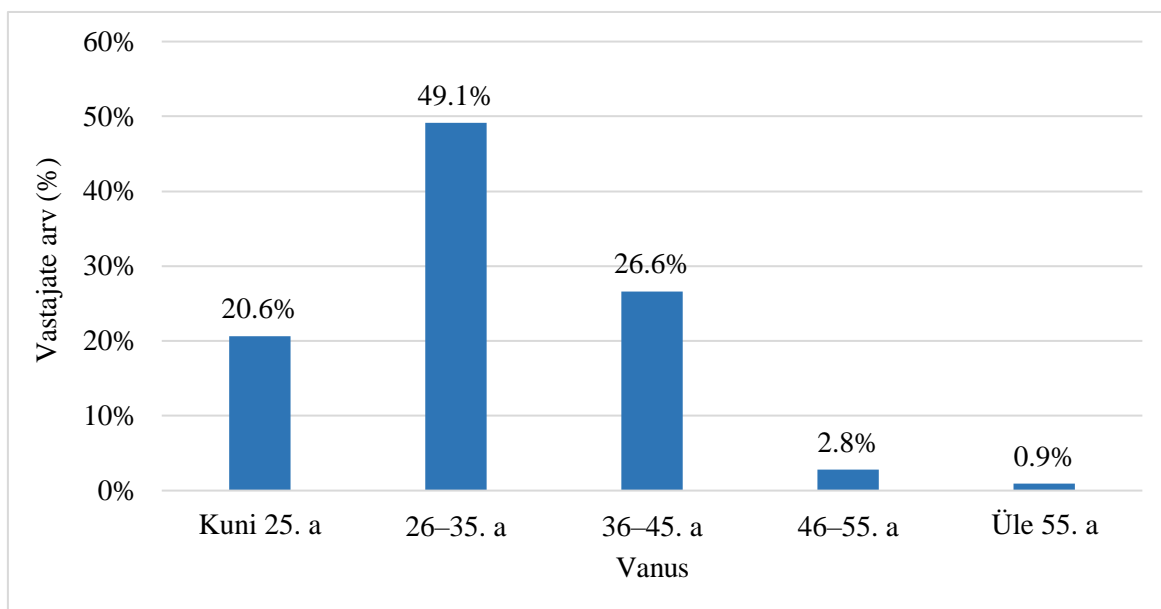
Küsimusele „Kas Sinule teadaolevalt on LHV-s töötajatele kättesaadavad materjalid sisemise turunduse kohta?“ vastasid intervjueeritavad, et kogu sisemist turundust puudutavad materjalid on kättesaadavad ettevõtte sisedokumentides ning Intranetis. (*Ibid*)

Viimase küsimusena soovis autor kõikidelt intervjueeritavalt teada, mida nemad saavad otseselt teha selleks, et kõik LHV töötajad tahaksid endast parima anda. Intervjueeritavad nr 1 ja 5 arvasid, et selleks, et kõik töötajad tahaksid endast parima anda ning oleksid õnnelikud ja rahul, tuleb osata oma tiimi õigesti juhtida. Intervjueeritavad nr 2, 4 ja 6 saavad olla eeskujuks teistele töötajatele tehes oma tööd võimalikult hästi ning motiveeritult. Intervjueeritav nr 3 meelest tuleb kaasata enda usku võimalikult palju inimesi, kelle sõna juhtkonna tasemel loeb. (*Ibid*)

3.2. Kvantitatiivsel meetodil läbi viidud uuringu tulemused ja analüüs

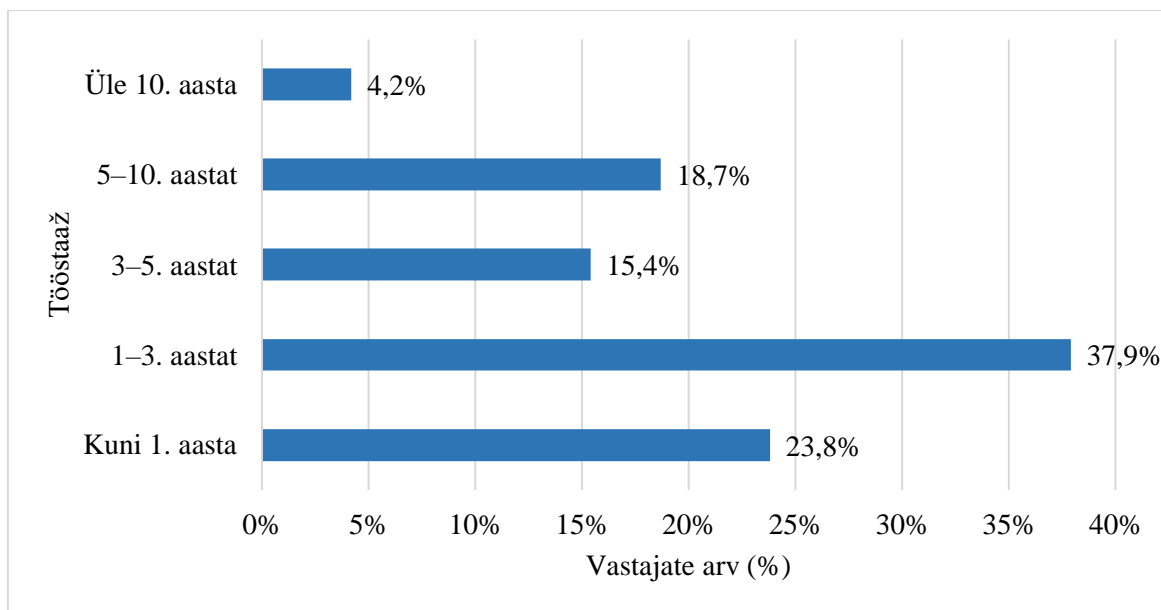
Küsimustikule vastas 133 naist (62,1%) ning 81 meest (37,9%). Tulemustest saab järeldada, et naisterahvad on aktiivsemad vastajad ning tunnevad rohkem huvi ettevõttes toimuva kohta. Vastanutest 194 töötab LHV Pangas (90,7%), 11 LHV Varahalduses (5,1%) ning 9 vastanut töötab LHV Finance's (4,2%). Ligi pooled ehk 105 vastajat kuulusid vanusegruppi 26–35. aastat (vt

Joonis 5), mis ei ole autori meelest üllatav, sest antud vanusegrupp on aktiivsem ning tunneb rohkem huvi selle vastu, kuidas ettevõtte toimib. 57 vastajat (26,6%) olid vanuses 36–45. aastat. Kuni 25. aastaseid vastajaid oli kokku 44 (20,6%). Kuus vastajat (2,8%) olid vanuses 46–55. aastat ning kaks vastanut olid üle 55. eluaasta.



Joonis 5. Vastajate vanuseline jaotus
Allikas: Autori koostatud Lisa 2 alusel

Kõige aktiivsemalt vastasid küsimustikule töötajad, kes on ettevõttes töötanud alla ühe ning 1–3. aastat (vt Joonis 6). Kokku vastas küsimustikule 81 töötajat (37,9%) tööstaažiga 1–3. aastat. Kuni 1. aasta ettevõttes töötanud vastajaid oli 51 (23,8%). Tööstaažiga 5–10. aastat oli vastajaid kokku 40 (18,7%) ning 33 vastajat (15,4%) on ettevõttes töötanud kokku 3–5. aastat. Küsimustikule vastas ka üheksa töötajat (4,2%), kes on ettevõttes töötanud üle 10. aasta. Tulemustest saab järeldada, et töötajad, kes on ettevõttes olnud kuni kolm aastat, on palju aktiivsemad, avaldavad rohkem arvamust ning teevad entusiastlikumalt kõiges kaasa. Positiivselt üllatav oli autori jaoks asjaolu, et küsimustikule vastanute seas oli üheksa vastajat, kes on ettevõttes juba üle kümne aasta töötanud.



Joonis 6. Vastajate tööstaaž

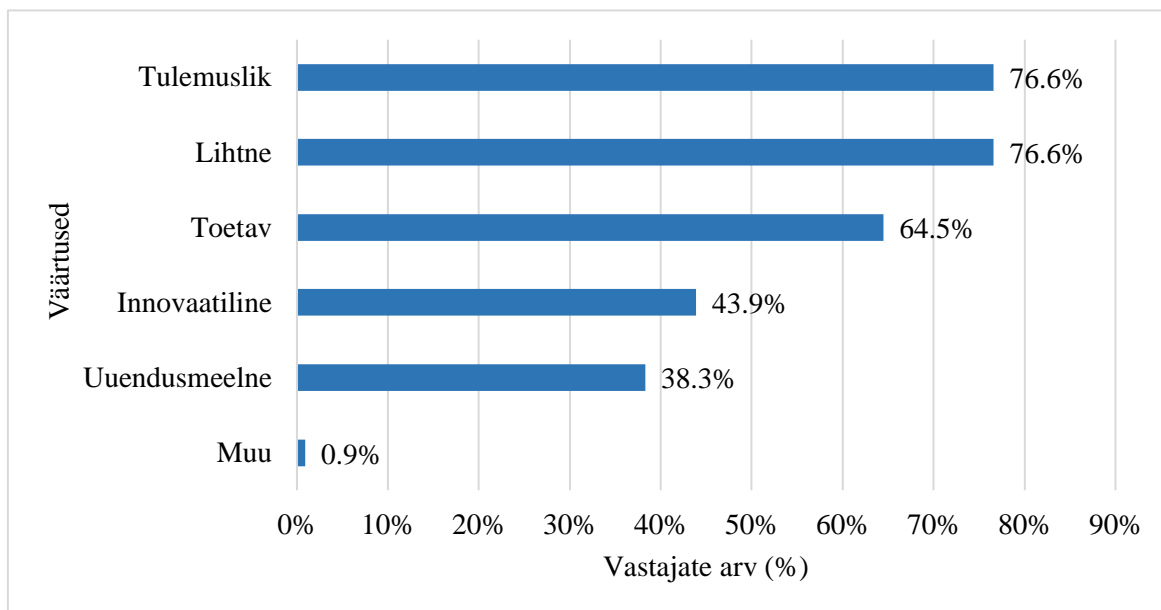
Allikas: Autori koostatud Lisa 2 alusel

211 vastajat (98,6%) on uhked, et nad töötavad LHV-s, kuid 3 vastajat (1,4%) antud uhkustunnet teadmata põhjustel tunda ei saa. Positiivne on asjaolu, et kolmveerand vastajatest tunnevad uhkustunnet selle üle, et nad saavad sellises ettevõttes töötada.

Paludes LHV töötajatel kolme märksõnaga iseloomustada LHV-d kui tööandjat, sai kõige rohkem vastuseid iseloomustus, et LHV on tööandjana arengule suunatud. Seda arvasid 175 töötajat (81,8%). Teisele ja kolmandale kohale jäid võrdselt märksõnad usaldusväärne ning uuemeelne, 156 vastusega (72,9%). Kolm iseloomulikku märksõna, mis iseloomustab LHV-d tööandjana on seega töötajate arvamusel arengule suunatud, usaldusväärne ning uuemeelne. 76 vastaja (35,5%) meelest on LHV tööandjana ihaldatud, 66 vastaja (30,8%) meelest aga lisaks eelnevale ka julgustav. Antud küsimusele said vastajad ka ise vastusevariante välja mõelda ning töötajad arvasid lisaks, et LHV on tööandjana ka nutikas, nooruslik, innovatiivne, oma peaga mõtlev ning järjest rohkem bürokraatlik.

Selleks, et sisemine turundus toimiks tulemuslikult, peavad töötajad olema teadlikud ettevõtte olemusest, vaadetest ning eesmärkidest. Seetõttu soovis autor teada, kas vastajad on teadlikud ettevõtte väärtustest. LHV väärtused on kirjas juhtimise poliitikas, mis on kõikidele LHV töötajatele kättesaadav. Ettevõtte väärtused on: lihtne, toetav ja tulemuslik. Väga meeldiv on asjaolu, et samad märksõnad said ka töötajate seas kõige kõrgemad hinnangud (vt Joonis 7). 164

vastaja (76,6%) meelest on LHV väärtusteks tulemuslik ja lihtne. Lisaks kuulub 138 vastaja (64,5%) meelest LHV väärtuste hulka ka märksõna toetav. 94 vastajat (43,9%) arvavad, et LHV väärtus on olla innovaatiline, 82 vastaja (38,3%) meelest väärtustab LHV uuendusmeelsust. Kahe vastaja (0,9%) meelest on LHV väärtusteks olla julge ning kodumaine. Tulemusest võib järeldada, et kolmveerand vastajatest on teadlikud LHV väärtustest, kuid veerand vastajatest peaksid uuesti ette võtma ettevõtte juhtimise poliitika ning end antud informatsiooniga kurssi viima.



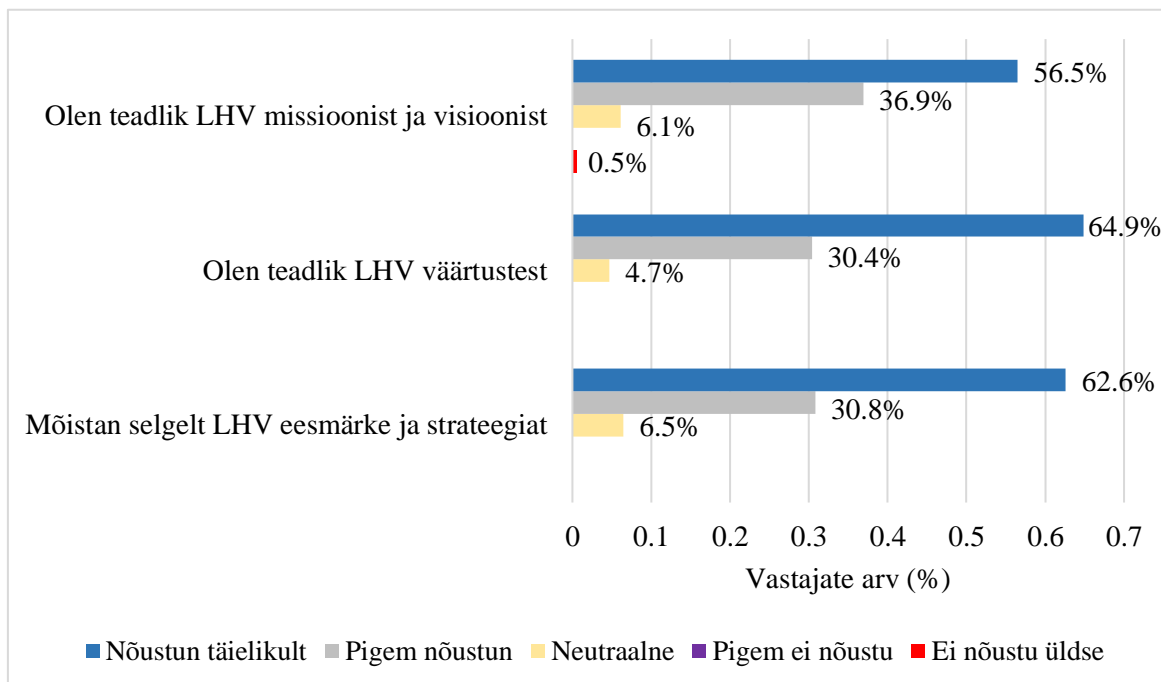
Joonis 7. LHV väärtused

Allikas: Autori koostatud Lisa 2 alusel

Autor uuris LHV töötajatelt 53 skaalaküsimusega organisatsiooni, juhtkonna ja töökaaslaste, töö, sisekommunikatsiooni ning hüvede kohta. Antud väidete mõõtmiseks kasutati Likerti 5-palli skaalat, kus “1” tähendas, et töötaja ei nõustu üldse antud väitega ning “5” määras täielikku nõustumist.

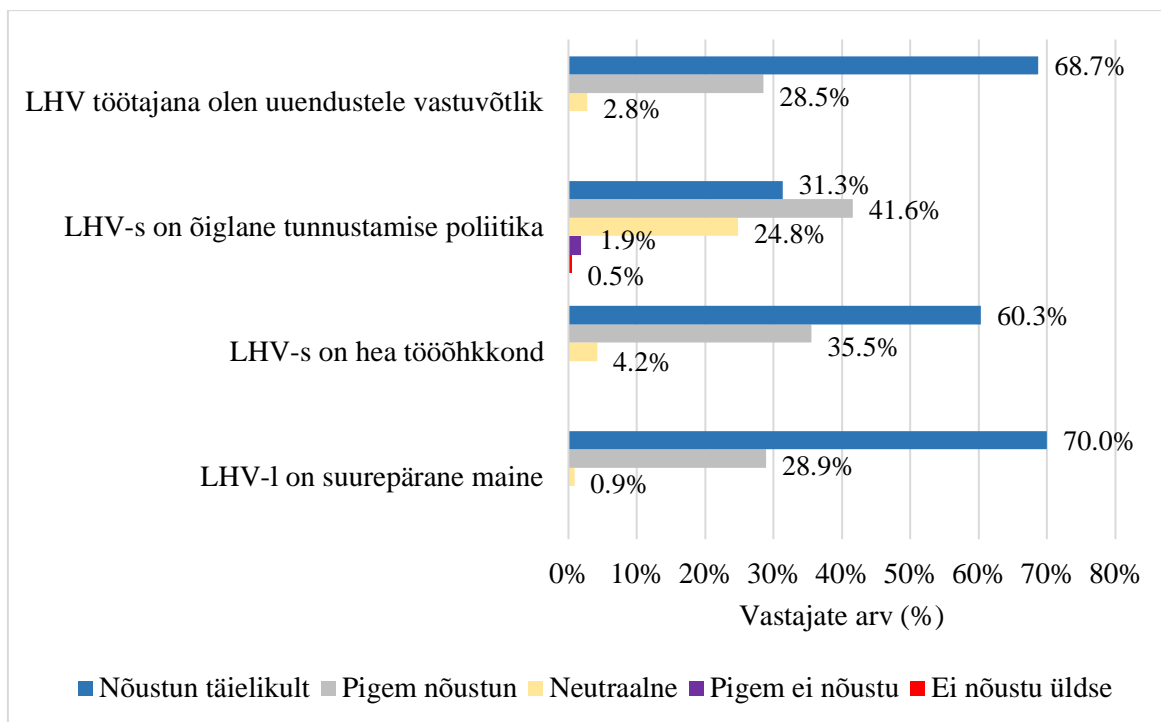
Esimeses skaalaküsimuste plokis keskendus autor ettevõttele ning uuris töötajatelt, kui teadlikud on nad LHV missioonist, visioonist, väärtustest, eesmärkidest ning strateegiast (vt Joonis 8). Vastanutest 200 (93,4%) on teadlikud LHV missioonist ja visioonist. Üks vastaja (0,5%) ei saanud antud väitega nõustuda, aga kuna tegemist oli uuema töötajaga, kes on ettevõttes alla aasta töötanud, siis on see autori meelest inimlik. 214-st vastajast 204 (95,3%) on teadlikud LHV väärtustest ning 10 vastajat (4,7%) on antud väite puhul jäänud neutraalseks. LHV eesmarke ja strateegiat mõistavad selgelt 200 vastanut (93,4%) ning neutraalseks on jäänud 14 vastanut (6,5%).

Kokkuvõtvalt on autori meelest väga positiivne asjaolu, et suur enamus LHV töötajaid on ettevõtte missioonist, visioonist, eesmärkidest, väärtustest ja strateegiast teadlikud. Sellest võib järeldada, et ettevõtte sisemine turundus on selles osas teinud suurepärase tööd.



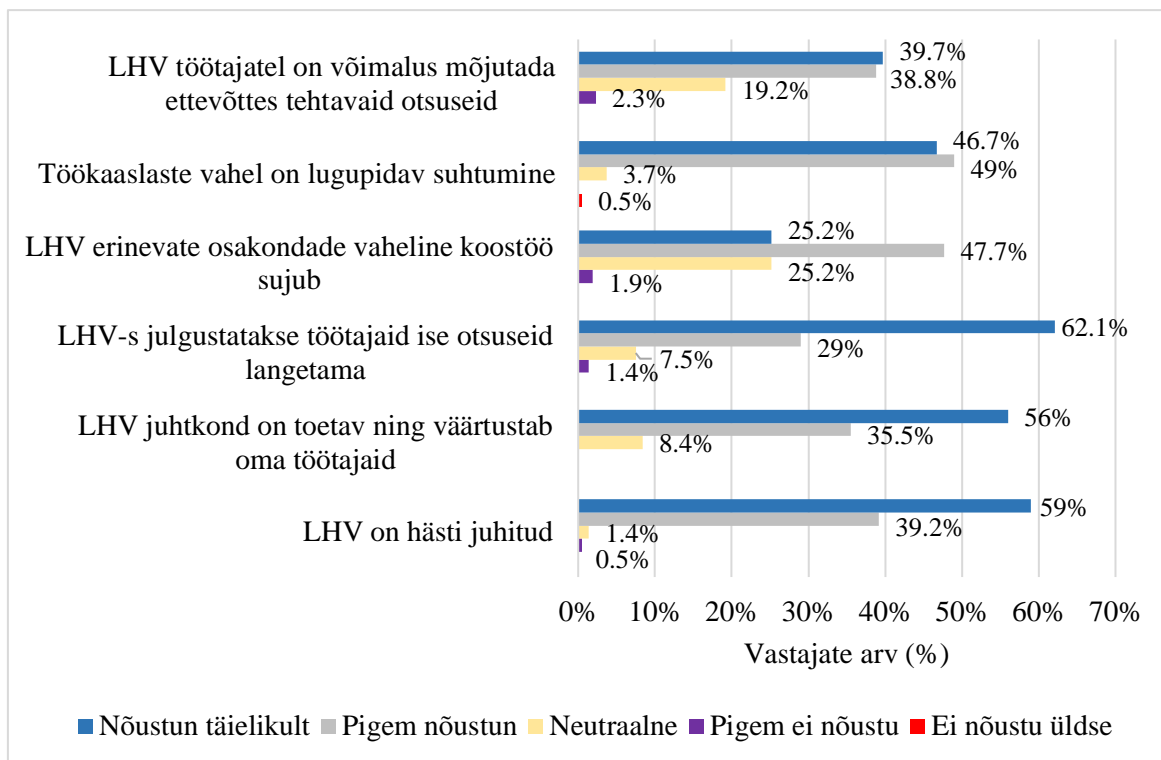
Joonis 8. Ettevõtte töökultuur
Allikas: Autori koostatud Lisa 2 alusel

Järgmisena uuris autor, milline on ettevõtte sisemine keskkond (vt Joonis 9). 205 vastajat (95,8%) on arvamusel, et LHV-s on hea tööõhkkond. Lisaks arvavad peaaegu kõik vastanud ehk 212 inimest (99%), et LHV-l on suurepärase maine. 156 vastaja (72,9%) meelest on lisaks eelnevale ettevõttes ka õiglane tunnustamise poliitika, kuid viis inimest nii ei arvanud. 208 vastajat (97,2%) on LHV töötajatena uuendustele vastuvõtlikud. Vastustest võib järeldada, et LHV töötajad on rahul tööõhkkonna ning tunnustamise poliitikaga. Lisaks on nende meelest ettevõttel kõigele eelnevale lisaks ka suurepärase maine.



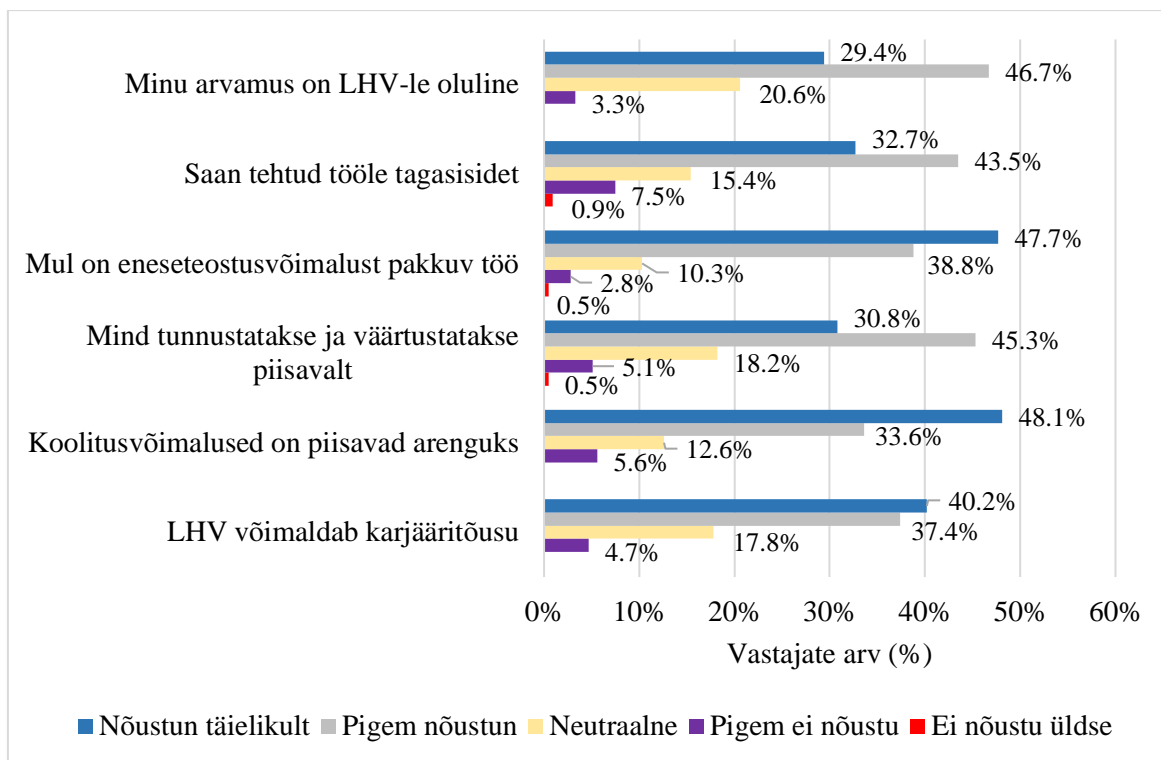
Joonis 9. LHV organisatsioonina
Allikas: Autori koostatud Lisa 2 alusel

Teine skaalaküsimuste plokk keskendus juhtkonnale ja kolleegidele. 210 vastanut (98,1%) nõustus väitega, et LHV on hästi juhitud, kuid üks vastaja (0,5%) nii ei arvanud (vt Joonis 10). LHV juhtkond on 196 vastaja (91,5%) arvamusel toetav ning töötajaid väärtustav. 195 töötajat (91,1%) nõustus väitega, et ettevõttes julgustatakse töötajaid ise otsuseid langetama. Antud väitega ei nõustunud 3 vastajat (1,4%). Uurides vastanutelt, kas ettevõttes sujub erinevate osakondade vaheline koostöö, vastasid 156 töötajat (72,9%) väitele positiivselt ning neli (1,9%) negatiivselt. 168 vastanu (78,5%) meelest on ettevõtte töötajatel võimalus mõjutada LHV-s tehtavaid otsuseid. 41 vastanut (19,2%) soovis antud väite puhul neutraalseks jääda ning viis vastanut (2,3%) antud väitega ei nõustunud. Kokkuvõtvalt võib öelda, et ettevõtte on hästi juhitud, LHV juhtkond arvestab töötajate arvamusega, ettevõtte erinevate osakondade vaheline koostöö sujub ning kõiki LHV töötajaid julgustatakse alati ise otsuseid langetama.



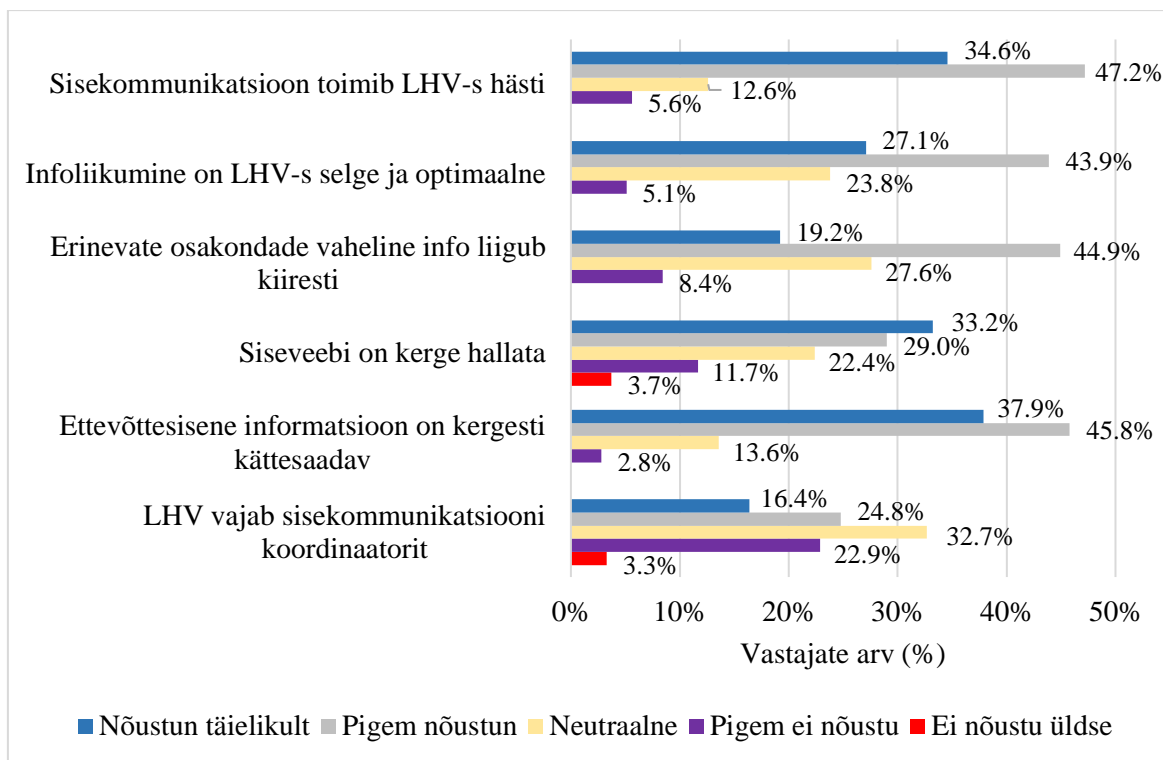
Joonis 10. Ettevõtte juhtkond ja kolleegid
Allikas: Autori koostatud Lisa 2 alusel

Kolmas skaalaküsimuste plokk sisaldas väiteid ettevõttes töötamise kohta. 185 vastajat (86,4%) nõustus väitega, et neil on eneseteostusvõimalust pakkuv töö, kuid 7 vastajat (3,3%) antud väitega ei nõustunud (vt Joonis 11). 163 töötajat (76,2%) saab alati tehtud tööle tagasisidet, kuid kaks töötajat (0,93%) seda kahjuks ei saa. 163 vastajat (76,2%) nõustub väitega, et nende arvamus on LHV-le oluline, kuid seitse vastajat (3,3%) väitega ei nõustunud. Ligi kolmveerand vastajatest nõustus väitega, et ettevõttes on koolitusvõimalused piisavad arenguks ning tänu sellele võimaldatakse LHV-s ka karjääritõusu. Ligi 5% vastanutest ei pea koolitusvõimalusi LHV-s arengule piisavaks. Vastanutest 163 (76,2%) nõustuvad väitega, et neid tunnustatakse ja väärtustatakse piisavalt, kuid 12 vastajat (5,6%) antud väitega ei nõustunud. Kokkuvõtvalt võib järeldada, et suurem osa töötajaid tunnevad, et LHV-s on võimalik tänu koolitustele areneda ning seeläbi tõusta ka karjääriredelil. Ettevõttes esineb väheseid töötajaid, kes on LHV suhtes negatiivselt meelestatud ning kes ei saa piisavalt tunnustust ega tagasisidet tehtud tööle.



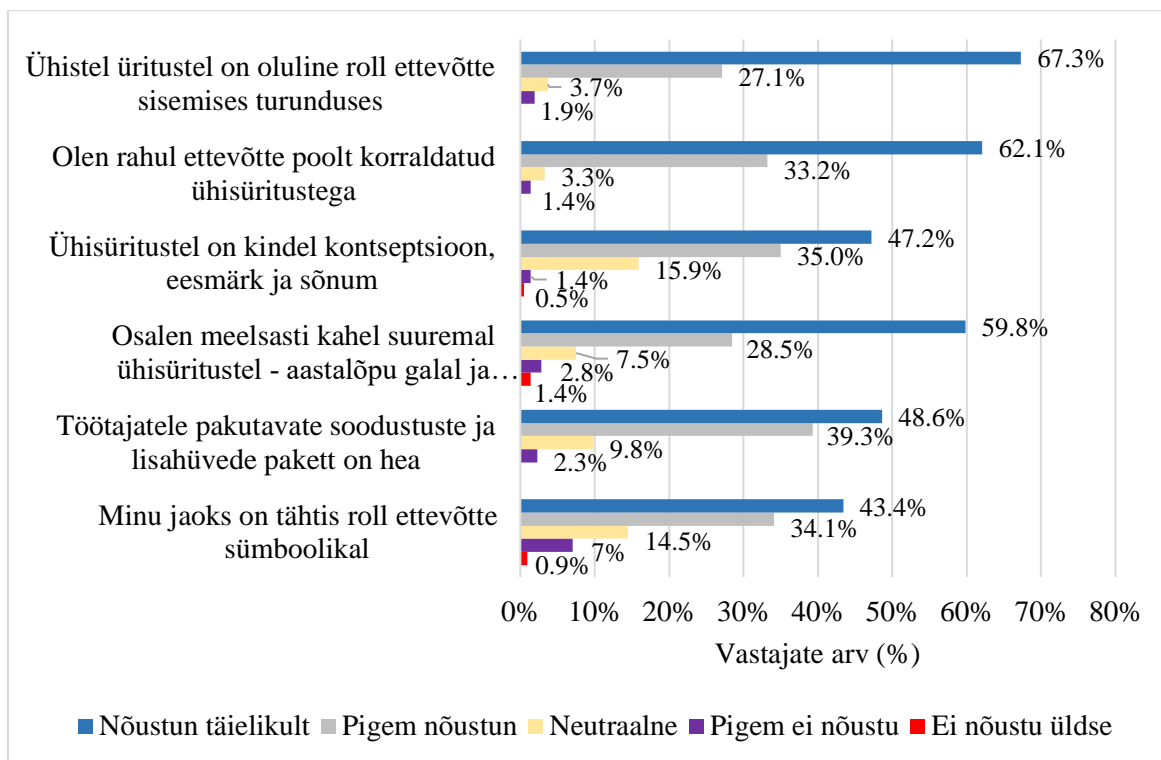
Joonis 11. LHV-s töötamine
Allikas: Autori koostatud Lisa 2 alusel

Küsimustiku osas, mis keskendus sisekommunikatsioonile, soovis autor uurida kuidas suhtuvad LHV töötajad sisekommunikatsiooni toimimisse. 175 vastaja (81,8%) meelest toimib sisekommunikatsioon LHV-s hästi, kuid 12 vastajat (6,4%) antud väitega ei nõustunud (vt Joonis 12). Kõikide sisekommunikatsiooni väidete puhul esines positiivseid vastuseid rohkem, kui negatiivseid. Väga paljud töötajad jäid ka neutraalseks, kuid selgus, et üldine arvamus sisekommunikatsiooni osas on pigem hea. Vastajatest 33 (15,4%) tõid välja asjaolu, et siseveeb on raskesti hallatav, millega nõustub ka töö autor. Vastustest võib järeldada, et LHV töötajate meelest toimib sisekommunikatsioon pigem hästi. Töötajad on arvamusel, et kui ettevõttes oleks sisekommunikatsiooni koordinaator, siis toimiks sisekommunikatsioon oma maksimaalses potentsiaalis.



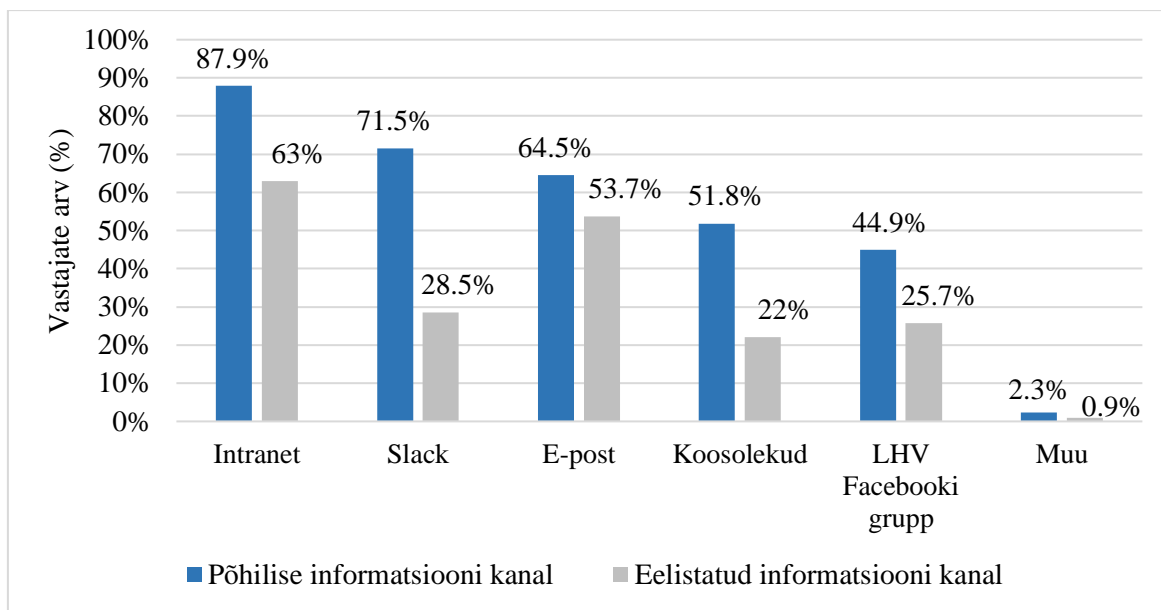
Joonis 12. Sisekommunikatsioon LHV-s
Allikas: Autori koostatud Lisa 2 alusel

Küsimustiku eelviimasel plokis keskendus autor töandja poolt pakutavate hüvedele ja üritustele (vt Joonis 13). Kolmveerand ehk 202 vastajat on seisukohal, et ühistel üritustel on oluline roll ettevõtte sisemises turunduses. Antud väitega ei nõustunud neli töötajat. 166 vastaja (77,6%) meelest on ettevõtte sümboolika olemasolul tähtis roll, kuid 17 vastajat (7,9%) sellega ei nõustunud. LHV töötajatest 189 (88,3%) osaleb meelsasti kahel suuremal üritusel ehk aastalõpu galal ning suvepäevadel. Kahjuks ei soovi vastanutest 3 inimest (1,4%) ühisüritustel osaleda, kuid autori meelest on antud arv niivõrd väike, et ettevõtte selles osas veel muret tundma ei peaks. Kokkuvõtvalt selgus, et ühisüritustel on oluline roll sisemises turunduses ning töötajate meelest on üritused korraldatud kindla kontseptsiooni, eesmärgi ja sõnumiga. Ettevõtte poolt töötajate motiveerimiseks välja mõeldud soodustuste ja lisahüvede pakett sai vastanute poolt positiivse tagasiside ehk ettevõtte on suutnud ürituste ja hüvede osas välja mõelda toimivad ja motiveerivad lahendused.



Joonis 13. Hüved ja üritused LHV-s
Allikas: Autori koostatud Lisa 2 alusel

Ettevõtte töötajad saavad põhilise informatsiooni LHV-s toimuva kohta siseveebi ehk Intraneti, Slacki ja e-posti kaudu (vt Joonis 14). Intranetist saab informatsiooni kätte 188 vastanut (87,9%), sellele järgneb 153 vastusega (71,5%) suhtluskanal Slack ning kolmas põhiline koht, mille kaudu 138 vastajani (64,5%) informatsioon jõuab on e-kiri. Koosolekud ning LHV Facebooki grupp ei ole niivõrd populaarsed kohad, kus infot jagada, kuid ka nende kaudu jõuab suurel määral informatsioon siiski töötajateni. Vastajad lisasid, et saavad informatsiooni ka oma juhilt ning kolleegidelt. Positiivne on asjaolu, et põhilised informatsiooni kanalid kattuvad eelistatud informatsiooni saamise kanalitega. Üle poolte LHV töötajatest ehk 135 vastajat eelistab infot saada läbi Intraneti. Sellele järgneb e-post 115 vastusega (53,7%) ning kolmanda allikana soovitakse 61 vastusega (28,5%) tähtis info kätte saada Slacki teel. Kaks vastajat (0,9%) soovisid, et põhiline informatsioon jõuaks nendeni igakuise uudiskirja ning uuendatud Intraneti teel, mida saaks kasutada ka näiteks mobiiltelefonis.



Joonis 14. Põhilised ja eelistatud informatsiooni saamise kanalid LHV-s
Allikas: Autori koostatud Lisa 2 alusel

Pooled vastanutest ehk 109 töötajat on arvamisel, et LHV-s on töötajatele kättesaadavad materjalid sisemise turunduse kohta, kuid 105 töötajat (49,1%) seda ei arva. Ettevõttes on antud materjalid töötajatele kättesaadavad, kuid need ei ole ühtses failis ning võimalik on asjaolu, et küsimustikule vastanud 105 töötajat ei ole suutnud neid materjale üles leida Intraneti keerukuse tõttu.

Küsimustiku vastajatel oli avatud küsimusena võimalik kirjutada, mis neile enim ettevõtte sisemises turunduses meeldib. Arvamusi kogunes kokku 87 ning autor valis välja viis arvamust, mis on järgnevalt avaldatud muutmata kujul:

1. *“LHV ühisüritused, kaasatus, ühise LHV kultuuri ja “meie” tunde tekkimine.”*
2. *“Töötajate motiveerimine mitmete ürituste ning hüvedega.”*
3. *“Kõige rohkem meeldib nõ “tervislik” atmosfäär kollektiivis, sest et me veedame keskmiselt 40 tundi nädalas just tööl ja kolleegidega. Atmosfäär kollektiivis sõltub suuremas osas meie üritustest, mis toimuvad meil keskmiselt iga kuu ja see toetab omaltpoolt meie tiimi spiriti. Meeldivad väga LHV koolitused (k.a. inglise/eesti/vene keele tunnid).”*
4. *“Vahepeal tuli e-postile HR-i infokiri, mida pole enam tükk aega tulnud, kuid see oli väga hea. Võiks tulla tihedamini ning hõlmata rohkem teemasid. Onboarding ja ühisüritused on ka väga toredad.”*

5. *“Kõik üritused on alati väga suurejooneliselt korraldatud (näiteks gala ja suvepäevad).”*

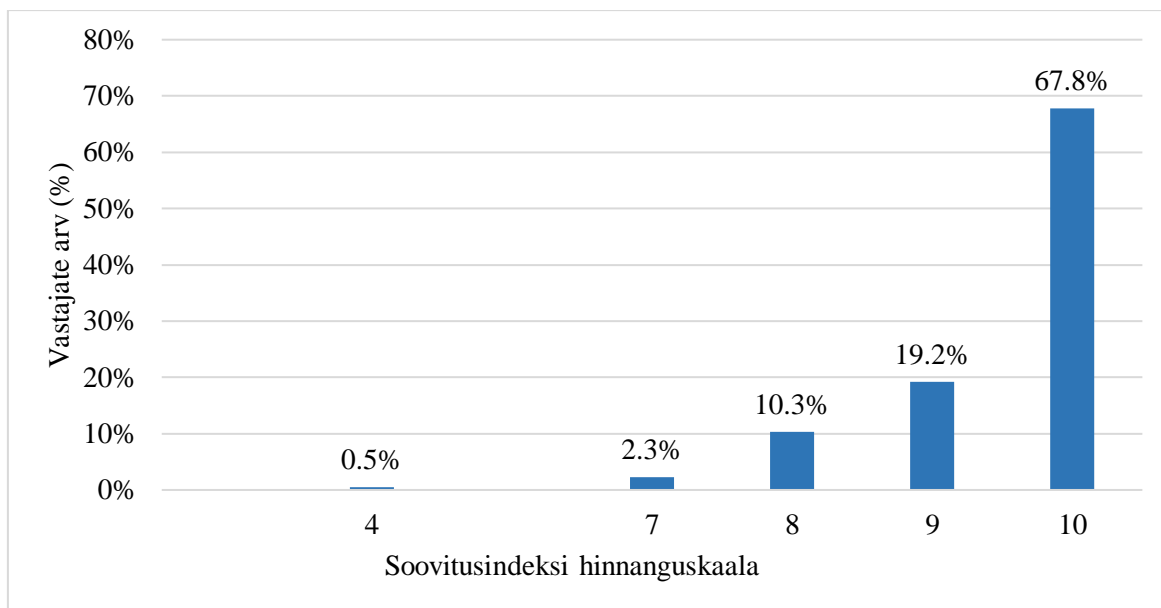
Võttes kokku arvamused sisemise turunduse kohta, töid vastajad välja positiivsete aspektidena, ettevõtte väärtustab töötajaid, ühisüritused on korraldatud läbimõeldult, motivatsioonisüsteem töötajate motiveerimiseks toimib, töötajaid osatakse suunata ning lisaks on ettevõttes lai sümboolika valik.

Samuti oli avatud küsimusena võimalik välja tuua LHV sisemise turunduse puudujäägid ning vastajate poolsed parendusettepanekud. Antud küsimusele vastasid 56 inimest ning järgnevalt on autor avaldanud muutmata kujul neist viis arvamust:

1. *“Siseveeb on aegunud – võiks uuendada. Raske on asju leida, nüüd on õnneks juba pähe kulunud, kus midagi asub.”*
2. *“Võibolla isegi mitte nii väga ürituste kohta, vaid pigem on kasin siseinfo liikumine inimeste liikumiste osas, väga tihti tuleb üllatusena, kes on näiteks positsiooni vahetanud või kes on lahkunud. Natukene paremaks on läinud kuu kokkuvõtte lisamine inimeste statistika poolelt. Aga kui on toimunud liikumine maja sees, siis seda ei kajastata.”*
3. *“Sisekommunikatsioon võiks olla hallatud kellegi poolt, sest on tunda, et vahepeal kaob info ära ning täna sel päeval ei ole ma kindel, kas HR suudab mu küsimustele vastata.”*
4. *“Info võiks paremini nõ ametlikke kanaleid pidi liikuda (sh osakonna koosolekud vms). Rohkem kuuleb panga uudiseid ikka kohvinurgas ja osakonna koosolekuid ei tehta. Tööstaaži boonused on küll toredad, aga aasta eest tööle asunule eriti motiveerivad ei ole kuna paistavad olevat nii hoomamatus kauguses. Võiks olla lisaks ka iga-aastane bonus.”*
5. *“Võiks olla ehk koordineeritum. Personaliosakonna poolt võiks tulla rohkem infot selle kohta, mis tehtud ning mis teoksil. Miks mitte ka juhtkonna ja juhtide või osakondade tegevusi rohkem töötajateni tuua, et inimesed teaksid rohkem, mis majas toimuma ning kes mida teeb. Siin on väga palju arenemisruumi, vajab vist eraldi inimest lausa.”*

Kokkuvõtteks väljatoodule tehti parendusettepanekuid siseveebi parendamise, info liikumise, motivatsioonisüsteemi ning ürituste kohta.

Lõpetuseks soovis autor vastajatelt uurida, kui tõenäoliselt nad soovivad LHV-d oma tuttavatele, pereliikmetele ja sõpradele (vt Joonis 15). Selle teada saamiseks kasutas autor NPS soovitusindeksit, kus hinnanguskaalal 0–10 on soovitajad need, kes on märkinud 9–10, neutraalsed on vastajad, kes märkisid 7–8 ning 0–6 on mittesoovitajad. (NICE Satmetrix kodulehekülj 2019)



Joonis 15. Soovitusindeks LHV-s
Allikas: Autori koostatud Lisa 2 alusel

Küsimustiku analüüsis selgus, et LHV-d ei soovita üks inimene (0,5%), neutraalseid soovitajaid oli kokku 27 (12,6%) ning ettevõtte soovitajaid on kokku 186 inimest (87%) (vt Joonis 15). Uuringu tulemusena selgus, et soovitusindeks LHV-s on 86,5%, mis on autori meelest väga hea tulemus.

3.3. Uuringute vahelised seosed

LHV-s töötamine tekitab juhtides ja töötajates väga suurt uhkustunnet ning seda just seetõttu, et ettevõtte on omanäoline, eestimaine ja lisaks ka väga ambitsioonikas. Kogu vastanute arvust ei saa uhkustunnet teadmatutel põhjustel tunda ainult kolm töötajat. Üleüldist arvamust see autori meelest ei mõjuta ning terviklik pilt LHV-st on suurepärane.

Juhid andsid ettevõtte sisemisele turundusele positiivse hinde, kuid sisekommunikatsioonile negatiivse hinde. Küll aga hindasid töötajad sisekommunikatsiooni positiivselt. Nende sõnul on infoliikumine LHV-s selge ja struktureeritud, kuid tõid välja ka asjaolu, et ettevõtte vajab sisekommunikatsiooni koordinaatorit. Juhtide sõnul ei toimi ettevõttesisene kommunikatsioon süsteemselt ning on väga selgelt näha, et on vaja inimest, kes võtaks sisekommunikatsiooni edendamise enda südameasjaks. Kes näeks seeläbi nõrku kohti ning oskaks kogu ettevõttesisest kommunikatsiooni süsteemselt toimima panna. Töötajate meelest ei ole ettevõtte siseveeb väga

kergesti hallatav ning lisaks siseveebile toodi välja nõrga kohana info liikumise ja ürituste korraldamise.

Juhtide ja töötajate sõnul on ühisüritused LHV-s väga tähtsal kohal, kuid juhtide poolt toodi välja asjaolu, et korraldatud üritused peaksid olema eesmärgistatud, ürituse konseptsioon ja sõnum peaksid olema selged ning kõikidele töötajatele arusaadavad. Töötajate meelest justkui oleks kõikidel ühisüritustel kindel kontseptsioon, eesmärk ja sõnum. Juhtide sõnul on ainuke ühisüritus aastalõpu gala, mis on suurepäraselt läbimõeldud ning kõik töötajad mõistavad selgelt ürituse sõnumit. Nõrga kohana toodi välja töötajate ja juhtide poolt suvepäevad, millel võiks toimuda kontseptuaalne muutus. Ankeetküsitluse tulemusena selgus, et kõik töötajad osalevad meelsasti kahel suuremal ühisüritusel – aastalõpu galal ning suvepäevadel.

Siseturundusvahendite ja sisekommunikatsiooni meetmetest peavad juhid kõige tõhusamaks üritusi ning LHV siseveebi ehk Intraneti ja e-kirju. Sisekommunikatsiooni meetmetest kasutavad töötajad kõige enam Intraneti, Slacki ja e-posti, kuid sooviksid informatsiooni saada enim Intranetist ja e-posti teel.

Informatsiooni liikumine toimub juhtide meelest üldjuhul hästi, kuid see toimiks veel paremini juhul, kui ettevõttel oleks sisekommunikatsiooni koordinaator. Lisaks arvasid intervjuueeritavad juhid, et kogu tähtis info, mis puudutab kõiki töötajaid oleks vaja koondada mugavalt ühte kohta kokku.

Töötajate ja juhtide sõnul on sümboolikal ettevõttes väga tähtis roll. Sümboolika valik on LHV-s üsna lai, kuid pidevalt saab personaliosakond uusi mõtteid juurde, mida veel toodete loetellu lisada. Töötajate sõnul tekitab ettevõtte logodega toodete kandmine neis ühtsustunnet ning rõõmu.

Juhtide meelest kaasatakse kõiki töötajaid alati otsustamisprotsessidesse nii palju, kui on võimalik. Samal meelel olid ka ankeetküsitlusele vastanud töötajad. Nende sõnul on ettevõtte töötajatel võimalus mõjutada ettevõttes tehtavaid otsuseid ning töötajaid julgustatakse alati ise otsuseid langetama.

Sisemised suhted LHV-s on juhtide ja töötajate meelest väga sõbralikud ja head. Ettevõtte sisemine suhtlus ei ole formaalne, vaid on vaba ja sõbralik ning lisaks toimib suurepäraselt vastastikune

suhtumine. Lisaks eelnevale valitseb kolleegide vahel lugupidav suhtumine ning kunagi ei jäeta kedagi oma murega üksinda.

Kogu vastajaskond tunnetab ettevõtte juhtkonna poolset tuge maksimaalselt. Juhtide sõnul on juhtkond väga abivalmis ja suunav ning mure korral leitakse alati aega, et maha istuda ja rääkida. Töötajate sõnul väärtustab juhtkond oma töötajaid ning on alati väga toetavad.

Juhtide meelest ei tule LHV töötajad loomult koheselt uuendustega kaasa, vaid pigem tuleb neile selgitada miks uuendused on kasulikud ja kui seda mõistetakse siis alles vaikselt hakatakse uuendusi vastu võtma. Töötajate sõnul jällegi ollakse uuendustele vastuvõtlikud ning vajadusel tullakse alati kõigega kaasa.

Kogu sisemist turundust puudutavad materjalid on juhtide sõnul sisedokumentides ning Intranetis üleväl ning kõikidele töötajatele lugemiseks kättesaadavad. Ankeetküsitlusele vastanutest pooled on juhtidega samal meelel, kuid teine pool nii ei arvanud. Töötajate sõnul ei ole materjalid ühtses failis ning seetõttu ei suudeta kõiki materjale koheselt üles leida.

Ankeetküsitlust läbi viies selgus, et üle kolmveerand töötajate soovib ettevõtet oma tuttavatele, pereliikmetele ja sõpradele. Uuringu tulemusena on soovitusindeks LHV-s 86,5%, mis on autori meelest väga suurepärase tulemus.

Juhtide ja töötajate üldine seisukoht ettevõtte sisemise turunduse kohta on positiivne. Küll aga toimiks sisemine turundus ja sisekommunikatsioon veel paremini, kui ettevõttes oleks inimene, kes oskaks kogu ettevõtte sisekommunikatsiooni süsteemselt toimima panna ning kes viiks selle uuele tasemele.

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Läbiviidud intervjuude ja küsitluse põhjal võib järeldada, et ankeetküsitlusele vastanud töötajad näevad ettevõtte sisemist keskkonda positiivses valguses, kui juhid. Autori arvamusel on see igati mõisteta, sest kogu töötajaskond ei puutu igapäevaselt kokku sisekommunikatsiooni kitsaskohtadega. Autori poolt intervjuueeritavateks valitud kuus juhti puutuvad igapäevaselt kokku

sisemise turundusega ning just seetõttu näevad nemad suuremaid murekohti ja suhtuvad olukorda tõsisemalt.

LHV võib uhke oma inimeste üle olla, sest kõik töötajad ning juhid tunnevad ettevõttes töötamise üle suurt uhkustunnet ja soovivad kindlasti ettevõtet ka oma sõpradele, tuttavatele ja pereliikmetele. Soovitusindeksi protsent on lausa 86,5%, mis on töö autori meelest väga suurepärase tulemus.

Sisemine turundus toimib vastanute meelest suurepäraselt ning see on piisav töötajate hoidmiseks ja motiveerimiseks. Seevastu ei toimi sisekommunikatsioon vastanute meelest oma maksimaalses potentsiaalis. Infoliikumine on küll selge ja struktureeritud, kuid see võiks toimida veel paremini.

Ettevõtte poolt korraldatud ühisüritused on kõikide jaoks tähtsad, kuid juhtkond peaks leidma aja ning üle vaatama kõikide ürituste kontseptsioonid, eesmärgid ja sõnumid. Aastalõpu gala on suurepärase näide, mille puhul on olemas kindel kontseptsioon ja sõnum, mida kõik töötajad mõistavad. Suvepäevade puhul ollakse aga arusaamal, et antud üritusel võiks toimuda kontseptuaalne muutus.

Siseturundusvahendite ja sisekommunikatsiooni meetmetest on kõige tõhusamad üritused ja ettevõtte siseveeb ehk Intranet. Tähtsat informatsiooni saavad ettevõtte töötajad läbi Intraneti, Slacki ja e-posti, kuid soovitakse saada pigem läbi Intraneti ning e-posti.

Sisemised suhted LHV-s on sõbralikud ja soojad. Töötajad ja juhid peavad oluliseks asjaolu, et sisemised suhted ei ole formaalsed, vaid vabad ja sõbralikud, läbi mille toimib suurepäraselt ka vastastikune suhtumine. Töötajaid proovitakse alati otsustamisprotsessidesse kaasata nii suurel määral, kui see võimalik on.

Sümboolikal on ettevõttes tähtis roll ning personaliosakonnal on soovituslik toodete valikusse veel uusi tooteid juurde lisada. Kindlasti tuleks toodete valikuid aegajalt ka muuta, et ettevõttes säiliks töötajatel põnevus ning ühtsustunne ettevõtte logoga tooteid kandes.

Kogu sisemist turundust puudutavad dokumendid on ettevõttel soovituslik paigutada mugavalt ühte kohta kokku. Seejuures tuleb kommunikeerida töötajatele kust on täpsemalt võimalik antud dokumente lugeda.

Kõik lõputöö eesmärgi täitmiseks püstitatud uurimisküsimused said vastused. Kokkuvõttes on mõlemad osapooled ühel arvamusel, et üldine olukord sisemises turunduses on hea, kuid ettevõtte vajab sisekommunikatsiooni koordinaatorit, kes suudaks ettevõttesisese kommunikatsiooni süsteemselt toimima panna ning kes viiks selle uuele tasemele.

Selleks, et ettevõtte sisemine turundus ning eelkõige sisekommunikatsioon toimiks oma maksimaalses potentsiaalis, tegi autor järgnevad omapoolsed ettepanekud:

1. Ettevõttel on soovituslik tööle võtta sisekommunikatsiooni koordinaator, kelle ülesanne oleks sisekommunikatsioon panna oma maksimaalses potentsiaalis toimima.
2. Üle tuleb vaadata kõikide ühisürituste kontseptsioonid, eesmärgid ja sõnumid.
3. Siseveeb tuleb muuta töötajatele kasutajasõbralikumaks ning arusaadavamaks, seejuures tuleks kogu töötajaid puudutav info paigutada Intranetis mugavalt ühte kohta kokku.

Autor loodab, et intervjuudest ja ankeetküsitlusest saadud tagasiside, autori analüüs ning järelduste ülevaade on ettevõttele piisav sisend parenduste elluviimiseks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärk oli välja selgitada kui tulemuslik on juhtide ja töötajate hinnangul LHV sisemine turundus ja sisekommunikatsioon. Püstitatud eesmärk sai täidetud ning kõik eesmärgi täitmiseks püstitatud uurimisküsimused said vastused. Töö tulemuseni jõudmiseks kasutas autor empiirilises osas kvalitatiivse meetodina intervjuud ning kvantitatiivse meetodina ankeetküsitlust, et välja selgitada juhtide ja töötajate arvamusi ning seisukohti LHV sisemise turunduse ning sisekommunikatsiooni kohta.

Lõputöö on koostatud kolme peatükina. Esimeses peatükis andis autor ülevaate sisemisest turundusest. Teine peatükk andis lühiülevaate ettevõttest, selle senistest siseturunduslikest tegevustest ning uurimismeetoditest. Lõputöö viimases peatükis keskendus autor intervjuude ja küsitluse andmete analüüsile, järeldustele ja ettepanekutele.

LHV on suurim kodumaine finantskontsern, mille missioon on aidata luua Eesti kapitali. Ettevõtte visioon on Eesti, kus inimesed ja ettevõtted julgevad suurelt mõelda, ette võtta ja tulevikku investeerida. LHV on oma väärtustelt lihtne, toetav ja tulemuslik.

Läbiviidud intervjuude ja ankeetküsitluse käigus selgus, et üldjoontes toimib ettevõtte sisemine turundus tulemuslikult. Mõningaid kitsaskohti esineb, kuid need on kergesti lahendatavad. Töötajad näevad ettevõtte sisemist keskkonda positiivsemas valguses, kui juhid, kuid see on autori meelest igati mõistetav, sest intervjuueeritavad juhid puutuvad oma igapäevatoos kokku sisekommunikatsiooni kitsaskohtadega. Uuringu tulemusena on mõlemad osapooled ühel arvamusel, et ettevõtte vajab sisekommunikatsiooni koordinaatorit, kes suudaks ettevõttesisese kommunikatsiooni süsteemselt toimima panna ning kes viiks selle uuele tasemele.

Autor tegi omapoolsed ettepanekud selleks, et ettevõtte sisemine turundus ning eelkõige sisekommunikatsioon toimiks oma maksimaalses potentsiaalis. Ettepanekud olid järgmised:

1. Ettevõttel on soovituslik tööle võtta sisekommunikatsiooni koordinaator, kelle ülesanne oleks sisekommunikatsioon panna oma maksimaalses potentsiaalis toimima.

2. Üle tuleb vaadata kõikide ühisürituste kontseptsioonid, eesmärgid ja sõnumid.
3. Siseveeb tuleb muuta töötajatele kasutajasõbralikumaks ning arusaadavamaks, seejuures tuleks kogu töötajaid puudutav info paigutada Intranetis mugavalt ühte kohta kokku.

Autor on arvamusel, et intervjuudest ja ankeetküsitlusest saadud tagasiside, analüüs ning järelduste ülevaade on ettevõttele oluline sisend probleemsete kohtade teadvustamiseks ning parenduste tegemiseks.

Käesoleva lõputöö edasiarendamise võimalusena näeb autor keskendumist põhjalikumalt ettevõtte sisekommunikatsioonile. Sealhulgas tuleks süvendatult uurida ettevõtte sisekommunikatsiooni kanaleid, mis toetavad igapäevaselt töötajate tööprotsesse ja koostööd. Lisaks tuleb uurida kuidas ja millised sisekommunikatsioonikanalid toetavad organisatsioonisisest kommunikatsiooni ja koostööd kõige enam.

SUMMARY

EVALUATION OF INTERNAL MARKETING EFFECTIVENESS ON THE EXAMPLE OF COMPANY LHV

Helena Kirs

The subject for this thesis was selected because the author works for the company in question where sees and encounters shortcomings in internal marketing daily. Internal marketing proceeds as per the same logic that, in precisely the same way the company wants to include, inform and increase the loyalty of its customers, it also needs to do the same when it comes to its employees. If a company's workforce is in a continuous state of flux, where people are not motivated or informed, the company is unable to provide a good service to their customers as well.

The thesis research problem consists a lack of coordination involving internal communication, which is so due to shared responsibility.

The purpose of the thesis was to determine the effectiveness of LHV's internal marketing. In order to achieve the set goal, the following research tasks had to be fulfilled:

- analyzing the theoretical approaches to internal marketing;
- collecting the data from LHV's employees, and analyzing the answers received from executives and employees;
- drawing conclusions and offering LHV solutions for promoting internal marketing.

Based on the research topic, the author posed the following research questions:

1. How effective is the company's current internal marketing and internal communication?
2. Has LHV's internal marketing thus far been sufficient to retain and motivate its employees?
3. How does internal communication work within the company?
4. To what extent the opinions of LHV's executives and employees coincide when it comes to the company's internal marketing?

In order to reach the result of the work, the author used interviews as the qualitative method in the empirical part and a questionnaire as the quantitative method, in order to determine the opinions of executives and employees regarding LHV's internal marketing and internal communication.

The thesis is composed of three chapters. In the first chapter, the author provides an overview of internal marketing. In the second chapter, the author provides a brief overview of the company, its current internal marketing activities, and research methods. In the last chapter of the thesis, the author focuses on the analysis of the data obtained from interviews and surveys, drawing conclusions and making proposals.

During the conducted interviews and questionnaires, it was concluded that, overall, the company's internal marketing is functioning effectively. There are some shortcomings, but these are something which can be rather easily resolved. Employee's view of the company's internal working environment is in a more positive light than the executives do, although the author finds this is also completely understandable since the interviewed executives encountered the shortcomings in internal communication during their everyday work. As a result of the survey, both parties are in agreement that the company needs an internal communications coordinator; someone who is able to ensure the systematic functioning of the internal communication system and take it to the next level.

The author made her suggestions so, that the company's internal marketing and internal communication would function at their maximum potential. The suggestions were as follows:

1. It is recommended that the company should hire an internal communications coordinator, whose task would be to ensure that internal communication functions are carried out at its maximum potential.
2. The concepts, objectives, and messages of all joint events need to be reviewed.
3. The Intranet should be made more user-friendly and easier to understand for employees, whereas all information available for employees should be conveniently consolidated in a single location within the Intranet.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Adam, E., Kartikawangi, D. (2018) *The Analysis of the Use of Communication Technology to the Effectiveness of Internal Communication*. Vol 7, No 1. Jurnal InterAct. Kättesaadav: <http://ojs.atmajaya.ac.id/index.php/fiabikom/article/view/1406>, 03. november 2019.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002). *Internal marketing – Tools and concepts for customer-focused management*. Butterworth-Heinemann Publications: Oxford, 11. oktoober 2019.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications, 03. november 2019.
- Amangala, E., Wali, A. F. (2013). *Internal Marketing Strategy and Employee Performance*. – *European Journal of Business and Management*, 11. oktoober 2019.
- Benea, M. C. (2008). *Internal marketing and performance in services organizations*. Kättesaadav: http://www.google.ee/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDUQFjAC&url=http%3A%2F%2Ffacta.fih.upt.ro%2Fpdf%2F2008%2FACTA-2008-1-02.pdf&ei=G_UAU8mFOsbhywOt2YGICw&usg=AFQjCNH-CDY4I8-AivcV-Krq3sXr6paYDA&bvm=bv.61535280,d.bGQ, 10. oktoober 2019.
- Bohnenberger, M. C., Damacena, C., Schmidt, S. (2019). *Internal Marketing: A Model for Implementation and Development*. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/329969603_Internal_Marketing_A_Model_for_Implementation_and_Development, 11. november 2019.
- Denison, D., Kotrba, L., Nieminen, L. (2012). *Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 04. november 2019.
- ELSamen, A. A., Alshurideh, M. (2012). *The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company*. – *International Journal of Business and Management*. No. 84, 84-95, 11. oktoober 2019.
- Ghauri, P., Grønhaug, K. (2004). *Äriuringute meetodid*. Tallinn: Külim, 15. november 2019.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach (2 tr.)*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 03. november 2019.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina, 15. november 2019.
- Intervjueritav nr 1. LHV töötaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 26. september 2019.

- Intervjueeritav nr 2. LHV töötaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 30. september 2019.
- Intervjueeritav nr 3. LHV töötaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 16. oktoober 2019.
- Intervjueeritav nr 4. LHV töötaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 04. oktoober 2019.
- Intervjueeritav nr 5. LHV töötaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 17. oktoober 2019.
- Intervjueeritav nr 6. LHV töötaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 01. oktoober 2019.
- Javadein, S. R., Rayej, H., Estiri, M., & Ghorbani, H. (2011). *The role of internal marketing in creation of sustainable competitive advantages. Trends in Applied Sciences Research*, 10. oktoober 2019.
- Kirs, H. (2019). *LHV sisemine turundus juhtide hinnangul*. (Kursusetöö). Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn, 02. november 2019.
- Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 04. oktoober 2019.
- LHV Pank. *Avaleht*. Kättesaadav: <http://www.lhv.ee/>, 02. november 2019.
- LHV Pank. (2019). *LHV Pank personalipoliitika 2019*. [Erakogu], 02. november 2019.
- NICE Satmetrix. (2019). *What is Net Promoter?* Kättesaadav: <https://www.netpromoter.com/know/>, 23. november 2019.
- Past, A. (2008). *Juhtimine ja suhtekorraldus*. Tallinn: Pegasus, 03. november 2019.
- Roots, H. (2002). *Organisatsioonikultuuri tüübid*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus, 03. november 2019.
- Sadiq Sohail, M. (2018). *The Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction and Customer Satisfaction: Empirical Evidence form Restaurant Industry of Saudi Arabia*, 23. oktoober 2019.
- Saska, E (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE. Kättesaadav: <https://ellu.keskraamatukogu.ee/book/9789949818532/personalijuhtimise-kasiraamatu-kolmas-valjaanne>, 12. november 2019.
- Schein, E, H. (2004). *Organizational Culture and Leadership 3rd edition*. San Francisco: Jossey-Bass, 23. november 2019
- Schultz, D. E. (2004). *Building an internal marketing Management calculus*. Kättesaadav: http://www.google.ee/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.agora-imc.com%2Fimages%2FInteractive_Marketing_04.pdf&ei=n0zmUt2qC8f80QWnooH4Bw&usg=AFQjCNEEpR0kni1T4F_mY2FGvSJ3nhWMnQ&bvm=bv.59930103,d.d2k, 23. oktoober 2019.

- Vos, M., Schoemaker, H. (2004). *Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communication Quality*. Utrecht: Lemma Publishers, 03. november 2019.
- Vasconcelos, A. F. (2008). *Broadening even more the internal marketing concept*. – European Journal of Marketing. Vol. 42, No. 11/12, pp. 1246-1264, 03. november 2019.
- White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2010). *Internal Communication, Information Satisfaction and Sense of Community: The effect of personal influence*. Journal of Public relations research, Kättesaadav: https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/White_Vanc_Stafford.pdf, 02. november 2019.

LISAD

Lisa 1. Süvaintervjuu küsimused

Intervjuu küsimused LHV juhtidele

1. Mida tähendab sisemine turundus Sinu jaoks?
2. Kuidas tuleks Sinu arvates luua ja hoida organisatsiooni kultuuri?
3. Kas LHV-s töötamine tekitab Sinus uhkustunnet? Kui jah, siis mis täpsemalt tekitab?
4. Kas ja kuidas aitab kaasa töö LHV-s Sinu isiklikule arengule?
5. Millest sõltub Sinu tahe ilmutada initsiatiivi?
6. Kuidas hindad LHV sisemist turundust?
7. Millised siseturundusvahendite meetmed on Sinu meelest kõige tõhusamad?
8. Kui tähtis roll on ettevõtte sümboolikal LHV-s?
9. Kas Sinu arvates on ühistel üritustel oluline roll ettevõtte sisemises turunduses?
10. Kas oled rahul ettevõtte poolt korraldatud ühisüritustega? Too välja nõrgad ja tugevad küljed.
11. Millistena näed Sina sisemisi suhteid LHV-s?
12. Mida tähendab sisekommunikatsioon Sinu jaoks?
13. Millised sisekommunikatsiooni meetmed on Sinu meelest kõige tõhusamad?
14. Millise hinnangu annad LHV sisemisele kommunikatsioonile?
15. Kas tunned, et omad piisavat informatsiooni LHV-s toimuvast? Palun põhjenda oma vastust.
16. Läbi milliste allikate saad põhilise informatsiooni LHV-s toimuva kohta?
17. Kas Sinu arvates on LHV töötajad vastuvõtlikud uuendustele?
18. Milline on LHV motivatsioonisüsteem ning kuidas motiveeritakse LHV-s töötavaid inimesi?
19. Kas LHV pöörab rõhku oma töötajate järjepidevale koolitamisele ja arendamisele? Kuidas see väljendub?

Lisa 1 järg

20. Kas LHV on Sinu arvates sissepoole või väljapoole suunatud? Palun põhjenda oma arvamust.
21. Kuidas tunnetad Sina juhtkonna poolset tuge?
22. Kas LHV töötajaid kaasatakse otsustamisprotsessidesse?
23. Kas Sa tunnetad, et LHV töötajatele lähenetakse kui klientidele, kellele tahetakse oma toodet müüa?
24. Kas Sinule teadaolevalt on LHV-s töötajatele kättesaadavad materjalid sisemise turunduse kohta?
25. Mida saad Sina otseselt teha selleks, et kõik LHV töötajad tahaksid endast parima anda?

Lisa 2. Ankeetküsitlus



LHV sisemise turunduse tulemuslikkuse hindamine

Lugupeetud LHV töötaja,

Tallinna Tehnikaülikooli teenuste turunduse ja juhtimise eriala tudengina kirjutan lõputööd teemal "Sisemise turunduse tulemuslikkuse hindamine ettevõtte LHV näitel". Palun Sinu abi, et analüüsida ettevõtte sisekeskkonda.

Palun vastata kõikidele küsimustele võimalikult ausalt ja avameelselt. Küsimustikule vastamine on anonüümne ning võtab aega kuni 10 minutit. Kogutud andmeid kasutatakse ainult lõputöö kirjutamisel üldistatud kujul.

Küsimustele vastamisel vali sobivaim vastusevariant/-variandid.

Tänan Sind panuse eest!

Helena Kirs

* Kohustuslik

Kas LHV-s töötamine tekitab Sinus uhkustunnet? *

- Jah
- Ei

Milline on LHV tööandjana? Palun vali kuni kolm kõige enam iseloomulikku märksõna järgmisest loetelust: *

- Usaldusväärne
- Arengule suunatud
- Uuemeelne
- Ihaldatud
- Julgustav
- Muu: _____

Lisa 2 järg

Millised on LHV väärtused? *

Tulemuslik

Lihtne

Innovaatiline

Toetav

Uuendusmeelne

Muu: _____

Meie organisatsioon *

Palun hinda 5 punkti skaalal (kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustud täielikult) kas nõustud all olevate väidetega.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
LHV-l on suurepärase maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LHV-s on hea tööühikond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LHV hoolib oma töötajatest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mõistan selgelt LHV eesmärgid ja strateegiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen teadlik LHV väärtustest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen teadlik LHV missioonist ja visioonist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LHV-s on õiglane tunnustamise poliitika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LHV töötajana olen uuendustele vastuvõtlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 2 järg

Juhtkond ja töökaaslased *

Palun hinda 5 punkti skaalal (kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustud täielikult) kas nõustud all olevate väidetega.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
LHV on hästi juhitud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LHV juhtkond on toetav ning väärtustab oma töötajaid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhtkond tuleb toime probleemide lahendamisega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu juht tunnustab oma alluvaid hea töö eest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu juht arvestab oma alluvate arvamusega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu juht oskab hästi probleeme lahendada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu juht toetab mind piisavalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LHV-s julgustatakse töötajaid ise otsuseid langetama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LHV erinevate osakondade vaheline koostöö sujub	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töökaaslaste vahel on lugupidav suhtumine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LHV töötajatel on võimalus mõjutada ettevõttes tehtavaid otsuseid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 2 järg

Minu töö *

Palun hinda 5 punkti skaalal (kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustud täielikult) kas nõustud all olevate väidetega.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Tunnen end oma töökohal motiveerituna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hommikul tõustes lähen hea meelega tööle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intensiivselt töötamine paneb mind hästi tundma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu arvamus on LHV- le oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu töö pakub piisavalt võimalusi isiklikuks kasvuks ja arenguks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind tunnustatakse ja väärtustatakse piisvalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul on eneseteostusvõimalust pakkuv töö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul on võimalus osaleda minu tööks vajalikel koolitustel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koolitusvõimalused on piisavad arenguks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma saan tehtud tööle tagasisidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu hariduse, kogemuse ja tööga toimetulek vastab minu töötasule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LHV võimaldab karjäärirõusu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 2 järg

Sisekommunikatsioon *

Palun hinda 5 punkti skaalal (kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustud täielikult) kas nõustud all olevate väidetega.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Oman piisavat informatsioon LHV-s toimiva kohta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisekommunikatsioon toimib LHV-s hästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõttesisene informatsioon on kergesti kättesaadav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siseveebis olev informatsioon on piisav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siseveebi on kerge hallata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen teadlik asjadest, mis mind tööalaselt puudutavad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erinevate osakondade vaheline info liigub kiiresti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infoliikumine LHV-s on selge ja optimaalne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LHV vajab sisekommunikatsiooni koordinaatorit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 2 järg

Hüved *

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Minu meelest on ühistel üritustel oluline roll ettevõtte sisemises turunduses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen rahul ettevõtte poolt korraldatud ühisüritustega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ühisüritustel on kindel eesmärk, kontseptsioon ja sõnum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte ühiseid ettevõtmisi korraldatakse piisavalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osalen meelsasti kahel suuremal ühisüritustel - aastalõpu galal ja suvepäevadel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talvekontori võimalus on motiveeriv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idee-hackaton on hea võimalus kaasa mõelda LHV tuleviku suunal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uue töötaja sisseelamisprogramm Onboardingu näol on vajalik ja uuele töötajale kasulik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LHV motivatsioonisüsteem on minu jaoks arusaadav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötajatele pakutavate soodustuste ja lisahüvede pakett on hea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen rahul pakutavate hüvedega (spordi, hambaravi ja prillide toetus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LHV 5., 10. ja 15. aasta tööstaaži kingitused on motiveerivad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on tähtis roll ettevõtte sümbolilikal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 2 järg

Läbi milliste allikate saad põhilise informatsiooni LHV-s toimuva kohta? *

Slack

Intranet

Koosolekud

E-post

LHV Facebooki grupp

Muu: _____

Millistest kanalitest eelistaksid enam infot saada? *

Slack

Intranet

Koosolekud

E-post

LHV Facebooki grupp

Muu: _____

Kas Sinule teadaolevalt on LHV-s töötajatele kättesaadavad materjalid sisemise turunduse kohta? *

Jah

Ei

Mis meeldib Sulle enim ettevõtte sisemises turunduses?

Sisemise turunduse eesmärk on töötajate suunamine, motiveerimine, koordineerimine kliendikesksuse ning strateegiate efektiivse rakendamise suunas. Läbi sisemise turunduse saab töötajaid mõjutada saavutama ettevõtte eesmarke kiiremini ja efektiivsemalt.

Teie vastus: _____

Kas LHV sisemises turunduses esineb puudujääke? Kui esineb, siis palun too puudujäägid välja ning oodatud on ka Sinu parendusettepanekud.

Teie vastus: _____

Kui tõenäoliselt soovivad LHV-d oma tuttavatele, pereliikmetele ja sõpradele? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei soovita Soovitan kindlasti

Lisa 2 järg

Demograafia

Lõpetuseks mõned küsimused Sinu enda kohta.

Sugu *

Mees

Naine

Vanus *

kuni 25.a

26 - 35.a

36 - 45.a

46 - 55.a

Üle 55.a

Organisatsioon *

AS LHV Pank

AS LHV Varahaldus

AS LHV Finance

Tööstaaž *

Kuni 1. aasta

1 - 3. aastat

3 - 5. aastat

5 - 10. aastat

Üle 10. aasta

Tagasi

Saada ära

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina _____ Helena Kirs _____ (sünnikuupäev: 11.07.1997)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

_____ Sisemise turunduse tulemuslikkuse hindamine ettevõtte LHV näitel _____

mille juhendaja on _____ Olev Tõru _____

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

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