



Saskia Laisaar

KOOLITUSPROJEKTI HINDAMINE ETTEVÕTTES PÕLDMA KAUBANDUSE AKTSIASELTS

LÕPUTÖÖ

Ringmajanduse ja tehnoloogia instituut
Moetööstuse õppekava
Juhendaja: Liina Maasik

Tallinn 2024

SISUKORD

LIHTLITSENTS.....	3
SISSEJUHATUS.....	4
1. TEENINDUSKOOLITUSTE TULEMUSLIKKUSE	
HINDAMISE TEOREETILINE RAAMISTIK.....	7
1.1 Koolituste korraldamise võimalused	8
1.2 Teeninduskvaliteet ja konkurents kaubandusettevõttes....	17
1.3 Kaubandusettevõtete tulemuslikkus.....	23
2. EMPIIRILISE UURIMISTÖÖ METOODIKA	26
3. KOOLITUSPROJEKTI ANALÜÜS JA TULEMUSED	29
3.1 Ettevõtte Põldma Kaubanduse Aktsiaseltsi tutvustus	29
3.2 Kaupluste majandustulemuste analüüs enne ning pärast projekti	30
3.3 Koolitusprojekti küsitluse analüüs.....	35
3.4 TULEMUSED JA JÄRELDUSED	48
KOKKUVÕTE	52
SUMMARY.....	54
VIIDATUD ALLIKAD.....	56
LISAD	60
Lisa 1. Uuringu küsimustik	60

LIHTLITSENTS

Mina, Saskia Laisaar annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

- 1) reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada ja teha üldsusele kättesaadavaks Tallinna Tehnikakõrgkooli digiarhiivi DSpace kaudu;
- 2) reprodutseerimiseks pärast piirangu lõppu juhul, kui instituudi direktori korraldusega on kehtestatud lõputöö avaldamisele tähtajaline piirang.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi.

Autorideklaratsioon

Mina, Saskia Laisaar tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja ja iseenda varasematele teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autori/te/le ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

(allkirjastatud digitaalselt)

Juhendaja Liina Maasik

Töö vastab lõputööle esitatavatele nõuetele.

(allkirjastatud digitaalselt)

Lõputöö on kaitsmisele lubatud instituudi direktori korraldusega.

(allkirjastatud digitaalselt)

(kuupäevad digiallkirjades)

SISSEJUHATUS

Tänapäevases kiiresti arenevas ühiskonnas, kus nõudlus kaubale pidevalt suureneb, kasvab ka turg iga-aastaga. Ettevõtete arv Eestis oli 2021. aastal 127 357, mis on 27,2% kasvanud võrreldes eelneva aastaga. Sisekaubandus on ettevõtete arvu ja müügitulu poolest Eesti suurimaks majandusharuks, mis hõlmab endas nii hulgi- kui ka jaekaubandust. Kaubandusettevõtete müügitulu oli 2023. aasta III kvartalis 8,03 miljardit eurot. Selline majanduse kiire areng ja kasv on kaasa toonud suurema nõudluse kvaliteetsema teenuse pakkumise järele. (Statistikaamet, Sisekaubandus, 2024) (Statistikaamet, Ettevõtete majandusnäitajad, 2023)

Teeninduskvaliteet on hetkel aktuaalseks teemaks ühiskonnas ning sellega puututakse igapäevaselt kokku kõigis majandusvaldkondades. Teeninduskvaliteedist saab mõelda, kui tarbijate ettekujutusest: millele teenindus vastab ja kas see ületab kliendi ootusi. Teeninduse kvaliteeti mõõdetakse tarbijate ettekujutuste, ootuste, rahulolu ja hoiakute kaudu (Nandan, 2010). Teeninduskvaliteet on kui firma visiitkaart, mis aitab kliente säilitada või paraku ka eemale lükata. Tänapäeval oodatakse kõrgemat teeninduskvaliteeti ning ettevõtted peavad pakkuma klientidele aina suuremat väärtust. Palju on kasutusele võetud ka erinevaid tehisintellektuaalseid võimalusi, mis aitavad teeninduse kitsaskohti avastada ja lahendada. Lõputöös on võetud aluseks Põldma Kaubanduse Aktsiaselts, kelle eesmärk on pakkuda klientidele lisaks maailmakuulsatele moebrändidele ka suurepärase personaalset teenindust. Sellise teenindusvormiga soovitakse muuta kliendi jaoks kogu ostuprotsess lihtsamaks ja mugavamaks. (Künnapas, 2023)

Head klienditeenindust peetakse eduka ettevõtte üheks oluliseks alustalaks. Ettevõtte Esto AS on loonud pidevaks klienditeeninduse arendamiseks strateegia, mille eesmärk on olla kliendile kättesaadav läbi erinevate suhtlus- ja sotsiaalmeediakanalite ning pidevalt kasutatakse ka mõõdikuid ettevõtte edukuse mõõtmiseks ja klientidelt tagasiside saamiseks. Lisaks on osa ESTO strateegiast kaasaegsete tehnoloogiate kasutamine, milleks on kõnerobot ja ka *live*-vestlusaken, kus on kliendil võimalik lihtsasti klienditoega suhelda. Klienditeenindus on ajas päris palju muutunud. Kui varasemalt piisas sellest, klienditeenindaja järgis standardseid teenindus- ja müügiprotsessi etappe, teadis toodet või teenust ja oskas ka vajadusel olla kuulaja rollis. Nüüdseks on klienditeeninduses töötades vaja ka teatud määral psühholoogilisi oskusi ja head eneseregulatsioonioskust. Klienditeenindaja peab olema teadlik oma emotsionaalsest seisundist selleks, et koheneda ja osata vastu võtta erinevaid teenindussituatsioone ning nendele vastavalt käituda ja reageerida. Samuti on olulisteks märksõnadeks silmapaistvus ja meeldejäätavus. Lisaks teeninduse pakkumine lähtuvalt klienditüüpidest, mida võib võtta ka mingil määral kui personaalset teenindust, ning üks olulisemaid on hinnangute vaba suhtlus kliendiga. (ESTO, 2023) (Maandi, 2023)

Töötajate koolitamine on oluline, et tagada pidev areng ja pädevus. Koolitused annavad töötajatele uusi teadmisi ja oskusi, mis aitavad neil oma tööd paremini teha ning seeläbi on võimalik suurendada ka ettevõtte tulemuslikkust. Tänapäevases pidevalt arenevas ühiskonnas tuleks panna koolitustele suurt rõhku, kui on soov ettevõtet arendada. Läbiviidud uuringust selgus, et aastaks 2020 moodustas tööturust lausa 70% Y-generatsioon ehk 1980.-2002. aastal sündinud inimesed, kes peavad arengut üheks peamiseks motivatsiooniallikaks. Kuna suurema osa kollektiivist moodustab just see generatsioon, peab ettevõtte mõistma nende psühholoogilisi alustalasid ja võimaldama enese arendamiseks võimalusi, et töötajad oleksid ka edaspidi motiveeritud ning teeksid tööd pühendumusega. (Ojastu, Ratsionaalne emotsionaalsus, 2019)

Koolituste vajalikkus on ettevõtetes suur, kuid see teema on probleemne lähtudes eeltoodule. On täheldatud, et paljud suure tööjõu voolavusega ettevõtted Eestis ei pane oma töötajate koolitamisele piisavalt rõhku, sest seda peetakse just vahetuva personali tõttu ressursside raiskamiseks. Siinkohal puudubki aga ettevõtte juhtkonna ja töötajate vahel kooskõla, sest kui suur osa personalist on mõtteviisiga, et pidevalt tuleb areneda, aga samas ettevõtte koolitusi ei poolda, siis paratamatult töötajad vahetuvadki. CV keskuse poolt läbiviidud küsitlus näitas, et lausa 85% vastanutest otsib endale uut töökohta või on valmis hea pakkumise korral töökohta vahetama. (CV-online, 2021) (Ojastu, Ratsionaalne emotsionaalsus, 2019)

Kuna turul esinev konkurents ettevõtete vahel on suur, tuleb klientide säilitamiseks olla silmapaistev ja konkuretsivõimeline. Kvaliteetsema teeninduse pakkumine on tänapäeval just see väärtus, millega on võimalik paremini klientideni jõuda. Ettevõtte kõrge teeninduskvaliteet on see, mis suurendab klientide rahulolu ja ka lojaalsust. Lisaks on see tihedalt seotud ka ettevõtte kuvandi ja mainega. Hea maine, mis on saavutatud suurepärase teeninduse pakkumisel võib ettevõtet konkurentidest eristada, mis annab neile koheselt eelise ja sellega on võimalik ka uusi kliente meelitada. (Ojastu, Ratsionaalne emotsionaalsus, 2019)

Lõputöö probleem seisneb selles, et analüüsitava ettevõttes Põldma Kaubandus AS ei ole senimaani teenindust sellisel viisil arendatud ja analüüsitud. Samas oodatakse, et teenindajad teeksid tööd pühendumusega. Et püsida konkurentsist ja suurendada klienditeenindajate teenindusoskusi käivitati projekt, mille raames viidi läbi ettevõttes teeninduskoolitused. Pärast koolitusi soovib ettevõtte aru saada, kas klienditeenindajate teenindusoskused ning müügitulemused on tõusnud ning kas ettevõtte peaks koolitustega jätkama.

Sellest tulenevalt esitatakse lõputöös küsimus:

Kuidas projekt on mõjutanud koolitustel osalejate teenindusvalmidust ning müügitulemusi?

Lõputöö eesmärk on hinnata Põldma Kaubanduse Aktsiaseltsis teeninduskoolituste projektis osalenud teenindajate teenindusvalmiduse ja müügitulemuste muutust, et teha ettepanekuid koolitusprojektiga jätkamiseks ning ettevõtte konkurentsivõime tõstmiseks.

Töö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

1. Kirjeldada teoreetiline raamistik teeninduskvaliteedi, konkurentsi ja teenindajate koolitamise seostest kaubandusettevõtetes.
2. Kirjeldada sobiv metoodika, koostada uurimisinstrument ja viia läbi küsitlus koolitusprojektis osalenud teenindajatega ning analüüsida müügitulemusi.
3. Analüüsida saadud tulemusi ning teha ettepanekuid koolitusprojektiga jätkamiseks ning ettevõtte konkurentsivõime tõstmiseks.

Eesmärgi täitmiseks viin läbi kvantitatiivse uuringu. Uuringu läbiviimiseks kasutan küsitlust, mille saadan kõikidele projektis osalejatele ehk nelja kaupluse müügikonsultantidele. Valimiks on teenindajad, kes läbisid koolitused.

Küsitlus koosneb avatud ja suletud küsimustest, sealhulgas 5 pallisel Likerti skaalal küsimustest. Küsitluse eesmärgiks on aru saada, kuidas on projekt osalejate teenindusoskustele mõjunud, kas sellest oli kasu ning milline on nende enda tagasiside koolitustele.

Teise instrumendina kasutatakse dokumendivaatlust, kus kogutakse esmaseid andmeid ettevõtte järgmiste näitajate kohta: käive, konversiooni määr, käive arve kohta, müük külastaja kohta, müük tükiliselt, lisamüük. Ettevõtte töötajate ühisest süsteemist on võimalik leida kaupluste tulemusi erinevatel perioodidel ning seeläbi saab neid analüüsida, et aru saada kuidas on kaupluste tulemused muutunud ning kas koolitustelt saadud teadmisi rakendatakse.

Andmete analüüsimine toimub kasutades kirjeldavat statistikat ja statistikutena tuuakse välja keskmised ja standardhälbed. Lisaks saadakse avatud vastustest tekst, mille puhul kasutatakse sisuanalüüsi. Tulemused esitatakse tabelite ja joonistena.

1. TEENINDUSKOOLITUSTE TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

Teenindusega tuleb igal toodet-teenust pakkuval ettevõttel igapäevaselt kokku puutuda ning see on ka eduka toimise üheks alustalaks. Selleks, et teeninduskvaliteet oleks ettevõttes piisaval tasemel on vajalik teeninduskoolituste olemasolu. Sellisel viisil on võimalik kliendile pakkuda rahuldavat teenindust ning suureneb ka tõenäosus, et klient pöördub positiivse kogemuse saamise järel veel ettevõtte poole tagasi. Seega võib öelda, et nii teenindus kui koolitused peavad olema ettevõttes omavahel seotud, sest töötajaid peab eelnevalt koolitama, et teenindus saaks üldse edukalt toimuda. Järgnevates peatükkides tuleb juttu koolitustest ja nende korraldamise võimalustest. Lisaks kaubandusettevõtete konkurentsist ja teeninduskvaliteedist.

Hea teenindus ja selles suunas töötajate koolitamine on hetkel aktuaalseks teemaks. Kuna ühiskond on pidevalt arenemas ning turul toimivate ettevõtete arv kasvab, tuleb aina rohkem rõhku panna töötajate koolitamisele, et seeläbi teenindus paraneks. Eestis on loodud ka mitmeid teeninduse parendamisele suunatud organisatsioone. Siinkohal saab tuua näite ettevõttest Hea teenindus OÜ, mis lõi aastal 2003 „Kiida Teenindajat” kampaania, mille eesmärk on kutsuda üles inimesi hea teeninduse eest ettevõtteid tunnustama. Lisaks toimub palju nendepoolseid koolitusi ning kord aastas märtsi kuus on ka üle-riigiline Parima Teenindaja konkurss. (Hea teenindus, 2024)

Teenindus on protsess, mis toimub müügiga seotud olukorras ja sellel on kaks osapoolt: üks osapool on teise nõ teenistuses, seejuures pannes tähele ja pidades silmas tema soove- vajadusi. Mõiste „teenindus” pärineb aastast 1925, kui see sõna viitas esialgu jooksupoisile, keda peeti tähtsusetuks inimeseks ja temasse suhtuti seetõttu üleolevalt. Sõna „teenindus” tuleneb ladinakeelsetest sõnadest „*servio*”, mis tähendabki kellegi teenistuses olema ning „*servo*”, mille all mõistetakse tähelepanemist ja silmas pidamist. (Næssén, 2001)

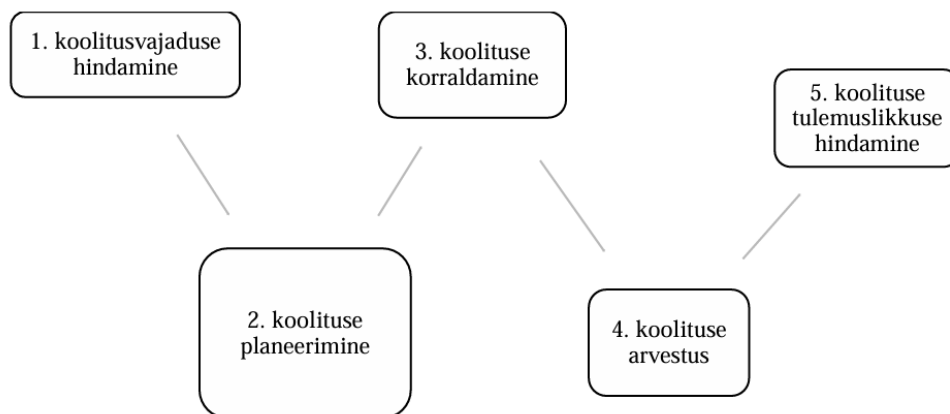
Koolitust defineeritakse kui õppimis- ja arendustegevust, mis on süsteemne. Selle eesmärk on tagada, et ettevõtte töötajate teadmised, oskused ja muu vastaksid järjepidevalt ametikoha nõuetele ja organisatsiooni vajadustele. (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002)

1.1 Koolituste korraldamise võimalused

Alapeatükis antakse ülevaade ettevõtetes kasutatavate koolituste olemusest, vajalikkusest ja erinevatest meetoditest. Lisaks tuuakse välja koolituste toimumise etapid ning koolituste hindamismeetodid. Aina kiiremini muutuv keskkond nõuab inimestelt saada kiiremaks ja pidevalt arenevaks õppijaks (Einberg, et al., 2020), mistõttu on õppimisoskus muutunud üheks olulisemaks kompetentsiks nii üksikisiku kui ka organisatsiooni tasandil (Gorobinski, et al., 2017).

Töötajate koolitamise ja arendamisega tuleb kokku puutuda kõigil ettevõtetel (Alas, 2005). Personali arendamine peab toimuma plaanipäraselt ja süstematiseeritult, mille käigus arendatakse iga töötaja teadmisi ja oskusi (Joosepson, 2022). Koolitustel on õppimise kiirendamisel oluline ja täiendav roll (Armstrong, Armstrong`s Handbook of Human Resource Management Practice, 2020). Koolitatud töötajad on tihti ka lojaalsemad ning rohkem pühendunud, mis aitab omakorda ettevõtetel vähendada voolavlust ja värbamisega seotud kulusid. Uutel töötajatel on tänu koolitustele võimalik ka kiiremini ja hõlpsamini kohaneda, olles oma ametikohal edukamad. Kui ettevõtte töötajaskond on multikultuurne, muudavad koolitused samuti sisseelamise lihtsamaks (Reponen, 2022). Motiveeritud ja pädevate töötajate tööd näevad koheselt kliendid, kelle rahulolu kasvab (Einberg, et al., 2020). Teadlased ja personalispetsialistid on järeldanud, et töötajate koolitamist võib pidada oluliseks ettevõtte investeerimisvormiks, mis loob lisaväärtust ja suurendab tootlikkust. Töötajate koolitamisel võivad ettevõtetel olla selleks erinevad motiivid. Lisaks on olemas koolitamiseks väga palju erinevaid koolitusmeetodeid ja- vorme. (Maršíková & Šlaichová, 2015).

Koolituste läbiviimise protsess on jaotatud etappideks: olukorra hindamine, eesmärkide seadmine, tegevuse planeerimine, läbiviimine, saavutatu kohta informatsiooni kogumine ja tulemuste hindamine. Eeltoodud koolitustegevuse etappide järjestus on välja toodud joonisel 1. (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002):



Joonis 1. Koolitustegevuse viis etappi (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002)

Koolitustegevuse esimeseks etapiks on koolitusvajaduse hindamine. Koolitusvajaduse hindamise eesmärgiks on selgitada välja: miks, keda, mis teemal ja kuidas koolitada. Koolituste eesmärgiks on tavaliselt kõrvaldada, kas ettevõttes tekkinud probleem, viia läbi vajalikke muudatusi või valmistada töötajaid selleks ette, parandada asutuse hetkelist olukorda või lihtsalt säilitada- parandada töötajate kvalifikatsiooni. Koolitusvajaduse hindamisel ei saa vaadelda ainult organisatsiooni kui tervikut, vaid tuleb vaadelda kõiki positsioone ning läheneda kuni madalaimal ametipositsioonil oleva töötajani. Hindamisel tuleb arvesse võtta kolme tasandi vajadusi: asutust, osakonda, teenistujat. (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002)

Koolitusvajaduse hindamisel on levinumateks meetoditeks:

- töötajaskonna koolitusvajaduse analüüs;
- töötajate isikliku arengu kavad;
- töötajate arenguveestluste tulemused;
- eelneva aasta koolitustaotluste analüüs. (Lõhmus, Simson, & Vigla, 2002)

Töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamise aluseks võtta iga-aastast arenguveestlust või lasta koostada kirjalik ankeet. Saadud tulemusi saab omakorda võrrelda asutuse eesmärkidega ja selle põhjal otsustada, milliseid muutusi tahetakse saavutada. On oluline, et töötajatele antakse võimalus ise analüüsida hetkelist olukorda ja oma arenguvajadusi ise avaldada, sest just arenguvõimaluste puudumine on üks olulisemaid põhjuseid, miks töötajad lahkuvad. (Lõhmus, Simson, & Vigla, 2002)

Nagu jooniselt 1 on näha, on koolitustegevuse teiseks etapiks koolituse planeerimine. Selle juures tuleb kindlasti arvesse võtta järgnevaid punkte:

- maksumus- koolitustega seotud maksumused, teostamine, kohalesõit jms;

- kvaliteet- projekti nõuetele vastavuse määr määrab kvaliteedi, näiteks võib koolitus toimuda ka tootmishoones, kui on tegemist kiirkorralise informatsiooni edastamisega. Kui on aga vaja järk-järgulist koolitamist, ei pruugi taoline variant tõhusaks osutuda;
- ressursid- arvestada tuleb inimeste, eelarve, hoonete-seadmete, süsteemide, abivahendite, materjalidega;
- risk- koolitus võib olla riskantne kui teatud aspektid on ebamäärased. Tuleb mõelda riskijuhtimise peale. Selleks peavad olema vastavad isikud, kes tuvastavad ja kavandavad valikuvõimalusi võimaliku riski vähendamiseks või kõrvaldamiseks;
- ulatus – tuleb määrata sihtrühm ja projekti parameetrid;
- sidusrühmad – tuleb määrata sisemised või välised inimesed: keda koolitustulemus mõjutab, kas nad seda kasutavad, toetavad vms;
- aeg- aja piiramiseks tuleb koostada koolitusega seotud tegevuste hinnangulised kestvused. (Willis, 2014)

Koolitused võivad olla erineva intensiivsusega, kesta alates paarist tunnist kuni paari päevani. Koolituse sisu võib varieeruda tööülesannetest, töösuhetest, uudsetest lahendustest- tehnoloogiast kuni üldse millegi muuni. Koolituse intensiivsus ja sisu ettevõtetes sõltub mitmetest asjaoludest:

- organisatsioonis toimuvate muutuste ulatus ja kiirus;
- tulemuslikuks tööks vajalike oskuste olemasolu;
- organisatsiooni töötajate võime muutustega kohaneda;
- töötajate karjääri planeerimise motivatsioon;
- juhtkonna osalemine koolitustel;
- juhtkonna suhtumine koolitustel osalemisesse. (Alas, 2005)

Selleks, et saavutada võimalikult hea tulemus töötajate arendamisel ning teha seda ettevõtte jaoks optimaalsete kulutustega, peab koolitustegevus olema:

- terviklik ja süsteemne;
- selgelt eesmärgistatud;
- seotud organisatsiooni kui terviku arenguga;
- arvestama organisatsiooni kultuuri ja selle vajadust;
- kaasama kõiki sihtrühmi. (Einberg, et al., 2020)

Teadusallikateks kasutatakse tihti mõistet „*training methods*” nii koolitusvormide kui ka meetodite puhul. Koolitusvormid ja koolitusmeetodid on aga kaks erinevat mõistet, kuigi need on omavahel tihedalt seotud. Koolitusvormid viitavad sellele, kuidas koolitus või õppeprotsess on korraldatud. Koolitusmeetodid aga sellele, kuidas koolitus või õppeprotsess toimub. Koolitusmeetodid hõlmavad koolituse ajal kasutatavaid meetodeid

ja tehnikaid, millega edastatakse töötajatele uusi teadmisi ja oskusi. Näiteks võib koolitusmeetodiks olla loeng, arutelu, praktiline harjutus, meeskonnatöö jne. Seega kokkuvõtvalt võib öelda, et koolitusvormid määratlevad seda, kuidas koolitus toimub, kuid koolitusmeetodid määratlevad, kuidas informatsiooni edastamine koolitusel toimub. (Tabassi & Bakar, 2009), (Martin, Kolomitro, & Lam, 2013), (Lussier & Hendon, 2014)

Enimkasutatavateks õppevormideks on:

- statsionaalne õpe- selle puhul moodustab iseseisev töö 15-50% õpingute kogumahust;
- mittestatsionaalne õpe- iseseisva töö maht enam kui 50% koolituste kogumahust;
- töökohapõhine õpe- õppevorm, kus ettevõttes või asutuses toimuva praktika osakaal on vähemalt kaks kolmandikku õppekava mahust;
- päevane õpe- see on õppevorm, mille sihtrühmaks on üliõpilased, kellele õpingud on põhitegevus ning kus õppetöö toimub regulaarselt igal õppenädalal;
- kaugõpe- on õppevorm, kus õppetöö toimub sessioonide kaupa kehtestatud korras, sealjuures on iseseisva töö osakaal üldjuhul suurem;
- tsükliõpe- õppevorm, mille puhul õppetöö toimub vaid teatud päevadel nädalas/kuus. (Päeva- ja sessioonõpe, perioodõpe, kuupäev puudub) (Õppimine, kuupäev puudub)

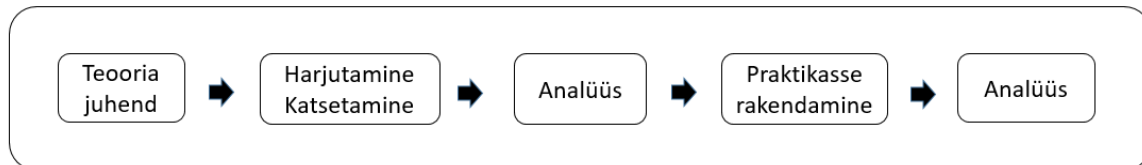
Koolitusvorme on väga palju erinevaid. On neid, mis on seotud pigem töökeskkonnaga, teistega puututakse rohkem kokku aga haridust pakkuvates institutsioonides. Teadmistega seotud koolitused annavad vormi valikuks kõige vabamad käed, oskustega seotud koolituse puhul on kasulikum valida, kas praktilised tegevused või koolitaja juhendamist soodustav koolitusvorm, näiteks sisekoolitus. (Toompere, Randpõld, & Nurk, 2002)

Veel hiljaaegu oli koolituste pakkumine kõikidele töötajate gruppidele liiga kalliks tegevuseks. Koolitamine nõudis enamjaolt füüsilist kohalolekut, mis tõi omakorda kaasa tööst eemaloleku ja sageli kaasnesid sellega ka suured kulutused. Tänapäevaks on toimunud aga koolitustega seoses erinevad muutused:

- üha rohkem kasutatakse eksperte nii arendus- ja koolitustegevuste läbiviimisel kui ka koolituste sisu arendajatenä;
- digitaalsete lahenduste olemasolu on avanud piiramatud võimalused enesearendamiseks kõikidele ettevõtte töötajatele;
- kasutusel on lai valik info edastamise viise- tekstid, videod, audiod, virtuaalne-liitreaalsus;
- oluline roll on õppesse mängulisuse toomine, üha enam kasutatakse ka simulatsioone;

- arendustegevused muutuvad aina interaktiivsemaks, sest ainult teooriaga uued oskused ei kinnistu. Oluline on harjutamine, katsetamine, analüüsimine ning enesevaatlus. Koolituse läbimise järel tuleb õpitu ka kohe praktikas rakendada. (Einberg, et al., 2020)

Väga oluline on siduda koolitus praktikaga, sel viisil on talletuvad teadmised paremini ning uued oskused saab kohe kasutusse võtta. Joonisel 2 on näha, millised peaksid olema sammud selleks, et koolitusi siduda praktikaga.



Joonis 2. Koolituste sidumine praktikaga. (Einberg, et al., 2020)

Digitaalsete vahendite populaarsuse suurenemine ei tähenda aga seda, et kontaktis toimuvad arendustegevused nagu juhendamine, mentorlus, arengupartnerlus ning füüsilises ruumis toimuvad koolitused ja oskuste treeningud oleksid täielikult kadumas. Koolituse planeerimisel tuleb lihtsalt valida vastavalt olukorrale sobiv koolitusvorm. Tabelis 1 on näha kahte koolitusvormi- digitaalset koolitust ja vahetut klassiruumis toimuvat koolitust. Tabelis on näha, milline on vormide sisu, millisele sihtgrupile on need sobilikud ning millised on vormile omased tingimused.

Tabel 1. Sobivaima koolitusvormi valik. (Einberg, et al., 2020)

Vorm	Sisu	Sihtgrupp	Millega arvestada loomisel ja edastamisel
Digitaalne koolitus	Tehnilised oskused Kohustuslikud koolitused Lihtsad teemad Kestvad, korduvkasutatavad materjalid.	Suured grupid Geograafiliselt hajusalt paiknevad või mobiilsed töötajad.	Mittestandardsete materjalide valmistamine võtab rohkem aega Kõrged ettevalmistuskulud Madalad kulud osalejateni toimetamisel Ei vaja treenereid ja koolitusruume kohapeal.

Tabel 1. Sobivaima koolitusvormi valik.

Vahetu klassiruumis toimuv ja kombineeritud koolitus	Suhtlemise, mõjutamise ja juhtimisega seotud oskused Mõtteviisi ja suhtumise arendamine Kiireloomuline ja ootamatu koolitusvajadus Keerukad teemad Kiiresti muutuv ja arenev teemakäsitus ja materjalid.	Väikesed grupid Uued töötajad Uuel alal alustajad Geograafiliselt lähestikku asuvad töötajad.	Mittestandardsete materjalide valmistamiseks kulub vähem aega Madalamad koolituse ettevalmistamise kulud Potentsiaalselt kõrgemad kulud osalejatele viimisel Vajab koolitusruume.
---	--	--	--

Nii kutsehariduse kui ka töötajate koolitamise õppimisvormid toimuvad sarnaselt omandamise, arendamise ning kogemuse edasiandmise tulemusena. Tabelis 2 tutvustatakse enim kasutatavaid koolitusmeetodeid kutsehariduses ja töökeskkonnaga seotud koolituste valdkonnas. Koolitusvaldkonna üheks oluliseks vormiks on ka täiendkoolitused, mis võivad olla nii tööalase kui ka töövälise enesetäiendamise eesmärgiga. Täiendkoolitust kirjeldatakse kui väljaspool igasuguseid tasemeõppeid toimuvat õppetegevust, mis toimub õppekava alusel ning see on eesmärgistatud ja varasemalt organiseeritud. Täiendkoolitused hõlmavad endas nii kutsealast, ametialast kui ka erialast teadmiste ja oskuste omandamist ning täiendamist. Selle alla läheb lisaks veel individuaalne enesetäiendamine õppematerjalidega, erinevatel kursustel osalemine, juhendajaga või juhendamisel õppimine, reisimine õppimise eesmärgil, kolleegide omavaheline tööalane nõustamine ja omandatud teadmiste jagamine. Seejuures lepatakse õppekava koostades kokku, millised teadmised, oskused või hoiakud õppija õppeprotsessi tulemusel omandama peab (Täiendkoolitus, kuupäev puudub). Eesti Hariduse Infosüsteemi andmetel on Täiskasvanutele täienduskoolitusi pakkuvaid kutseõppeasutusi, kõrgkoole ja erakoolitusasutusi ligi 1200.

Tabel 2. Koolitusmeetodid (Armstrong, Armstrong`s Handbook of Human Resource Management Practice, 2020)

Meetod	Omadused	Millistel koolitusvormidel kasutatakse
Töökohal toimuv koolitamine	Kasutatakse igapäevases praktikas, mis on osa koolitusprogrammist.	Demostreerimine, juhendamine, töö rotatsioon, menterlus, nõustamine, seminarid, abistamine/assisteerimine.
Töökohaväline koolitamine	Kasutatakse traditsioonilistes õppeasutustes peetavatel koolitustel.	Loengud, arutelud, avastamise meetodid, seminarid, simulatsioonid, vestlused, rollimängud, juhtumiuuringud, ajurünnakud, meeskonna loomine, mängulised õppimisvõimalused.
Töökohal toimuv ja töökohaväline koolitamine	Toimitakse edasi ülalnimetatud viisidel.	Infotunnid, küsimuste ja vastuste vormid, õppeüritused, ülesannete delegeerimine, tutvumine soovitatud kirjandusega, e-õpe, interaktiivsed videod, multimeedia haridus.

Koolituste läbiviimiseks on võimalik kasutada väga erinevaid meetodeid. Neid saab jagada ka vastavalt sellele, kus õppetegevused toimuvad. Mõned meetodid kombineeritakse omavahel või need võivad ka sõltuda üksteisest. Meetodi valik oleneb koolitusprogrammi konkreetsetest vajadustest ja eesmärkidest. Koolituste olemasolu ja läbiviimine on aga ettevõtte tasandil oluliseks väärtuseks, mida peaks võimalikult palju töötajatele võimaldama. Palju on neid ettevõtteid, kus moodustab töökohal toimuv koolitus 85% kõigist arenguga seotud tegevustest (Armstrong & Taylor, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 2020).

Töötajate arengule panustamine sisaldab endas tegevusi kolmes peamises alavaldkonnas (Salumaa, Talvik, & Saarniit, 2007):

- töötajatele arenguks vajalike tingimuste loomine;
- arenguestlused ja tagasisidestamine;
- täiendkoolituste pakkumine.

Arenguks vajalike tingimuste loomine oleneb suuresti juhi ja töötaja vahel tehtud kokkulepetest, kuid arendustingimused loob siiski kokkuvõttes juht töötajale (Aron, 2018). Personalipoliitikas peetakse üheks olulisemaks arengutegevuseks iga-aastaselt läbiviidavat töötajatele suunatud arenguestlust (Salumaa, Talvik, & Saarniit, 2007), mille eesmärkideks peetakse töötaja pädevuse hindamist, arenguplaani koostamist ja kaasa aitamist adekvaatse enesehinnangu kujunemisele nii töötaja kui ka juhi osas (Arenguestluse korraldus, 2024). Kitsaskohtade esile kerkimisel on parandamise üheks võimaluseks täiendkoolituste pakkumine töötajatele. Koolituste läbiviimisel on suur mõju kogu ettevõtte kujunemisele: töötajad saavad omandada oma tööks vajalikke uusi teadmisi ja oskusi ning ühtlasi jagatakse koolitustel saadud informatsiooni ka töökaaslastega (Bloisi, 2007). Koolituste edu seisneb suuresti kava läbimõtlemisses ja vastavusse viimises sellega, mida nii koolitusel osalev töötaja kui ka ettevõtte tegelikult vajab (Kritšmann-Lekštedt, 2017).

Ettevõtted arendavad enda töötajaskonda, et viia läbi muudatusi, jõuda eesmärkideni ja täiustada organisatsiooni olemust. Arendamisvajaduse põhjuseks võib olla nii töötajate struktuuriga kui ka uudsete tehnoloogiliste lahendustega seotud muutused. Kuna järjest on suurenemas vajadus aina targemate, laiahaardelisemate, vastutustundlikumate ning ideeküllasemate töötajate järele, nõuab see järjepidevat koolitamist ja arendamist (Türk, 2005).

Oluline osa koolituste läbiviimise järel on nende hindamine. Koolitus- ja arendustegevused on üsna keeruliselt mõõdetavad. Olemas ei ole ühte lihtsat meetodit, mis annaks koheselt teavet tegevuste efektiivsusest ja mõjust töötajatele ning ettevõttele. Hindamine ja mõõtmine on aga siiski väga olulised etapid koolituste läbiviimisel, et näiteks otsustada ettevõtte finantsiliste investeeringute üle, abistada koolitajaid programmi ülesehituse optimeerimisel tulevikuks ja mõista paremini arendustegevustel saavutatud tulemuste väärtust (Einberg, et al., 2020). Vabaühenduste Liidu endine koolitusjuht Elina Kivinukk on toonud välja, et hindamist tuleks pidada koolituste lahutamatuks osaks, sest saadud tagasiside on oluline mõlemale osapoolale, nii koolitajatele kui ka osalejatele. (Kivinukk, 2009)

Kõige levinum meetod koolitus- ja arendustegevuse hindamiseks on Donald Kikerpatricku 4-tasemeline mudel, mis on kergesti mõistetav. Mudelit tuleks tuua juba koolitus- ja arendustegevuse planeerimise etappi. Antud mudeli neli tasandit on järgmised:

Tase 1 on õppija enda reaktsioon ja õpirahulolu, millega kogutakse tagasisidet, et hinnata, kuidas on osalejad rahul koolituse, koolitaja ja ka programmiga. Mõõdetakse tagasiside küsitlustega nii skaalade abil kui ka vabas vormis vastatavate küsimustega. Viiakse läbi nii paberil, elektrooniliselt kui ka vestluse vormis.

Tase 2 on õpitu võrreldes seatud õpieesmärkidega. Selle puhul uuritakse, kas osalejad saavutasid koolitusel osaledes seatud eesmärgid uute teadmiste, oskuste ja hoiakutega seoses. Mõõdetakse testide, ülesannete, töösoorituste jälgimisega.

Tase 3 puhul uuritakse, kuidas on koolitused mõjunud osaleja töötulemustele ja kas koolitusel saadud teadmisi rakendatakse ka pärast koolitust praktikas. Mõõdetakse töösooritusi pikema aja jooksul jälgides. Lisaks kasutatakse enesehindamise vorme, kompetentside hindamist, tulemuste juhtimise vahendeid.

Tase 4 näitab seda, millist kasu sai organisatsioon ja kas koolitus mõjutas ka organisatsiooni tasandi tulemusi. Mõõdetakse võrreldakse seatud eesmärkidega, näiteks müügi kasv, tootlikuse tõus, kõrgem kliendirahulolu jne. (Einberg, et al., 2020)

Teiseks levinumaks hindamismeetodiks on The Bersin ja Associatesi mõju hindamise raamistik, mis kirjeldab erinevaid mõõtmise valdkondi. Valdkonnad sisaldavad palju erinevaid mõõdikuid, mida saab kasutada oma mõõtmislahenduse loomisel.

Tabel 3. Bersini mõju hindamise raamistik. (Einberg, et al., 2020)

Tegevusmõõdikud või tulemuslikkuse võtmenäitajad				
Rahulolu			Õppimine	
VASTUVÕTT	KASUTATAVUS	KASUTEGUR	KOOSKÕLA	SAAVUTUSED
Kas sa jõudsid soovitud sihtgrupini?	Kui hästi lahendab arendustegevus töötajate konkreetseid probleeme?	Kui kuluefektiivne see oli? Missugune oli kasutegur?	Kui hästi olid programmi ärilised või organisatsiooni vajaduste seotud prioriteedid defineeritud?	Kui hästi see vastas tellija konkreetselt määratud ootustele? <i>Näiteks: vastavusnõuete järgimise paranemine, müügitulu kasv, toote turundamise aeg, koolituse läbimise aeg jne.</i>
Kas arendustegevus läbiti nii nagu kavandatud?	Kui hästi see seostub spetsiifiliste tööteemade ja probleemidega?	Kuidas see on võrdluses teiste samalaadsete programmide ja arendustegevustega?	Kui hästi mõistsid äriüksused programmi kasulikkust võrreldes muude investeeringutega?	
Kes ei läbinud ja miks?	Kas osalejad soovivad seda programmi oma kolleegidele?	Kui hästi see kasutas õppijate aega?		
Otsese mõju mõõdikud				

Tabel 3. Bersini mõju hindamise raamistik.

INDIVIDUAALNE TULEMUSLIKKUS	ORGANISATSIOONI TULEMUSLIKKUS
Näitajad, mida küsitakse õppijatelt ja nende juhtidelt, et hinnata tulemuste paranemist.	Üldised organisatsiooni või personalijuhtimise mõõdikud, mis on juba paika pandud (näiteks pühendumus, voolavus). Võib läbi viia ka sihtotstarbelisi uuringuid.

Koolituste olemasolu mängib väga suurt rolli ettevõtte tegevuses ja toimimises. Koolitused on vajalikud töötajatele, et arendada nende oskusi, suurendada efektiivsust ning kujundada organisatsiooni olemust (Joosepson, 2022). Läbi töötajate koolitamise on võimalik omakorda arendada ka ettevõtte tõhusust. Koolituste läbiviimiseks peab siiski olema organisatsioonil ka selleks koolitusvajadus ning koolitusvajadust on võimalik erinevatel meetodite abil hinnata. On olemas kolm peamist mõjutajat, mille tõttu ettevõtted koolitusvajaduse analüüsi teevad: tulemuslikkusega seotud probleemid; uued süsteemid ja tehnoloogiad; automaatsed või harjumuspärased treeningud.

1.2 Teeninduskvaliteet ja konkurents kaubandusettevõttes

Alapeatükis on kirjeldatud teeninduse ja teeninduskvaliteediga seonduvad teemad. Teenindusega puututakse kokku igapäevaselt, kas siis olles ise toodet või teenust pakkuja rollis või teise osapoolena kliendi rollis. Teenindajad on just see osa ettevõttest, kes jätab kliendile esmase mulje, kujundades seeläbi klientide arvamusi, eelistusi ja seeläbi muutes konkurentsitingimusi. Kaubandusettevõtete vahel esinev konkurents on tihe ning, et üldse turul silma jääda, mängib teeninduskvaliteet selles suurt rolli.

Teeninduskvaliteet on muutunud üheks olulisemaks alustalaks kaubandusettevõttes. Teeninduskvaliteedi mõistet kirjeldatakse kui pakutava toote või teenusega seotud omaduste kogumit, mis väljendub kliendi poolt eeldatava omaduste taseme ja tegelikult tajutud omaduste taseme erinevuses. See tähendab, et klient võrdleb tema poolt kogetud toodet või teenust ettekujutuses oleva ideaalse või soovitud kogemusega. (Peter & R., 2001)

TNS Emori suunajuht Agne Kinks on välja toonud varasemalt läbiviidud uuringute põhjal, et ettevõtte kõrget teeninduskvaliteeti võib pidada isegi tähtsamaks kui mainet. Seejuures peavad kliendid oluliseks nii teenuse ja teeninduse kvaliteeti, teenindaja oskusi aga ka hinna ja kvaliteedi suhet. Väiksema tähtsusega on aga üldjuhul teeninduse kiirus ning teenindajate initsiatiivikust (Vilk, 2014). Anne Oja on väitnud, et kui turul eksisteerib palju

sarnaseid tooteid ja teenuseid pakkuvaid ettevõtteid, siis eelistab klient tõenäoliselt just seda ettevõtet, kus panustatakse kõrgele teeninduskvaliteedile. (Oja, 2005)

Teenindusega seonduvad kvaliteedijuhtimise põhimõtteid sõnastatakse erinevates kirjanduslikes materjalides ja loodud mudelites natuke erinevalt ning ka järjekord ei ole sama. Põhimõtted aga omavahel kattuvad, need sobivad eri valdkondade ettevõtetele ja need on ka lihtsasti mõistetavad. Põhimõteteks on:

- ettevõtte orienteeritus tulemustele;
- kliendikesksus;
- eesmärkide ühtsus ja nende eestvedamine;
- töötajaskonna arendustegevus ja kõigi kaasamine;
- protsessikeskne lähenemisviis;
- süsteemne lähenemisviis juhtimisele;
- järjepidev õppimine, arenemine, innovatsioonide kasutuselevõtt ja parendamine;
- tõsiasjadel põhinev otsustamine;
- ettevõtete vaheline partnerlus;
- vastutustundlik käitumine ühiskonnas. (Bärg, 2017)

Igal ettevõttel tuleb arendada enda omadustele ja vajadustele vastav kvaliteedipoliitika ning strateegia koos abinõudega, mis on vajalikud selle kasutusele võtmiseks. (Bärg, 2017)

Üks kõige olulisemaid ja rohkem kasutusel olevamaid teeninduskvaliteedi mudeleid on SERVQUAL mudel. Sellega mõõdetakse kliendirahulolu ja ka klientide lojaalsust ettevõttele. SERVQUAL tuleneb sõnast „teeninduskvaliteet“ (Wang, Luor, Luarn, & Lu, 2015). Parasuraman, Zeithaml ja Berry töid aastal 1988 välja esialgu kümme teenusekvaliteediga kattuvat dimensiooni, mille tulemusena arendati üheksakümne seitsme punktiga uuringuvahend. Vahendi järjepidev arendamine andis lõpuks tulemuseks skaala kahekümne kahe punktiga viies mõõtmes, mis on välja toodud järgmiselt:

1. Füüsilised esemed- ehitised, personali välimus ja varustus.
2. Usaldusväärsus- võime täita lubatud teenust usaldusväärselt ja täpselt.
3. Reageerimisvõime- valmisolek kliente aidata ja pakkuda kiiret teenindust.
4. Kindlustunne- teave, töötajate viisakus ja nende võime äratada usaldust ja enesekindlust.
5. Empaatiavõime- hoolivus ja individuaalse tähelepanu osutamine kliendile. (Dawson, Findlay, & Sparks, 2020)

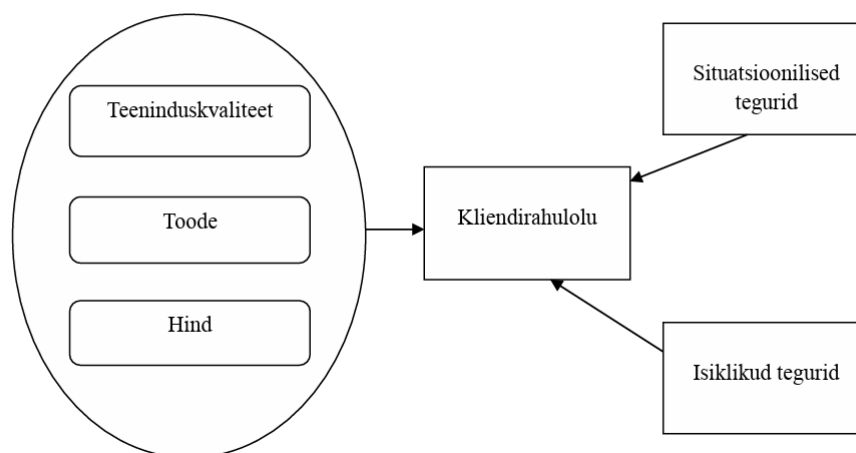
Teiseks pidevalt kasutatavaks kliendirahulolu mõõtmismeetodiks on NPS ehk *Net Promoter Score* mudel. NPS mudeli looja Frederick Reichheldi idee seisnes selles, et klientidega läbiviidav küsimustik peab olema võimalikult lihtne, selge ja koosnema ideaalis vaid ühest küsimusest. Jõuti järeldusele, et klientidelt tuleb küsida järgenev küsimus: „Kui

tõenäoliselt sa soovitaksid ettevõtet oma sõbrale või kolleegile?” Sellega saab organisatsioon koheselt mõista oma suhteid klientidega ning kas kliendid on ettevõttele lojaalsed. (Reichheld, 2003)

Edasi on võimalik klientide vastuseid jagada kategooriatesse: soovitajad, passiivsed ehk ükskõiksed ning mittesovitajad. Kliendid vastavad küsimusele 10-palli skaalal ning tulemused jagunevad järgnevalt:

1. Hinne 0 kuni 6 on mittesovitajad. Tegemist on nende klientidega, kes võivad ettevõtte mainet hoopis kahjustada. Tõenäoliselt pöörduvad nad järgmisel korral ostu sooritades konkurentide poole.
2. Hinne 7 kuni 8 on ükskõiksed kliendid. Nad pole küll otseselt lojaalsed, kuid passiivselt lojaalsed, keda saab meelitada ostu sooritama näiteks allahindluste või reklaamidega.
3. Hinne 9 kuni 10 on soovitajad, keda võib pidada ettevõtte kõige lojaalsemateks klientideks. Nad eelistavad konkurentide tootele või teenusele antud ettevõtet ja ühtlasi soovitavad seda meelsasti ka oma perele, kolleegidele ja sõpradele. (Reichheld, 2003)

Joonisel 3 on näha tegureid, mis mõjutavad kliendirahulolu ning skeemilt on näha ka teeninduskvaliteedi roll selles. Toode, hind ning teeninduskvaliteet mängivad ühiselt olulisemat rolli kliendiheaolus. Sinna juurde tulevad lisaks situatsioonilised tegurid ning isiklikud tegurid. Situatsioonilised tegurid on seotud sündmuste ning hetkeseisust tulenevate oludega, mis valitsevad teenuse või teeninduse pakkumise hetkel. Isiklike tegurite alla võib lugeda kliendi enda emotsiooni ja tuju antud hetkel, tema enda eelistusi ning mõtteviisi.



Joonis 3. Kliendirahulolu mõjutavad tegurid (Arokiasamy & Tat, 2014)

Jaemüügiettevõtetest moodustavad 40% toidupoed, neile järgnevad mootorkütuse müüjad ja järgmisena tulevad majatarbeid, kodumasinaid ning ehitusmaterjale pakkuvad ettevõtted (Elmik, 2017). KPMG juhtimisnõustamise ja tehnoloogianõustamise juhi Tarmo Toigeri sõnul oli aasta 2022 kaubandusele väljakutseid täis, keeruliseks osutus ka 2023. aasta ja raskused sektoris jätkuvad siiani, mille tulemuseks on turu konkurentsi suurenemine. Kaubanduspinna maht elaniku kohta on samuti jätkuvalt kasvamas, mis tähendab seda, et jaekettidel tekib juurde järjest rohkem kaupluseid, mis ei suuda müügieesmärke täita. Enamik suuri kaubakette avasid uusi kaupluseid lootuses kasvatada nii käivet kui ka kasumit. Toidukaupluste ketide vahel võimendas konkurentsi loomulikult ka Lidli uute kaupluste avamine ning tarbijate suur huvi kiirelt laieneva jaeketi vastu. (Toiger, 2023)

Ettevõtete vahelist konkurentsi turul hoiab kontrolli all Konkurentsiamet. Nende poolt teostatakse pidevat konkurentsijärelevalvet ning selle eesmärgiks on tagada turul ausa konkurentsi olemasolu. Peamine osa nende tööst on suunatud just konkurentsiseadusevastase tegevuse tuvastamisele. Konkurentsiseadusega reguleeritakse enamjaolt ettevõtjate tegevust. Konkurentsiseaduse järgi on turgu valitseval positsioonil need ettevõtjad, kellel on võimalik arvestataval määral tegutseda turul sõltumatult konkurenttettevõtetest, tarnijatest, klientidest ja kellele kuulub kaubaturul vähemalt 40% saadavast käibest. Turgu valitseva positsiooni omamine ei ole kuidagi keelatud, kuid lubatud ei ole seisundi kuritarvitamine, mille alla kuulub näiteks:

- liialt kõrge või vastupidi madala hinna küsimine;
- mõjuva põhjenduseeta keeldumine ostmisest või tarnimisest;
- ettevõtte partnerite ebavõrdne või ebaaus kohtlemine. (Konkurentsijärelevalve, 2024)

Turu edukaks toimiseks on ettevõtete vahelise konkurentsi olemasolu siiski väga oluline. Seetõttu on koostatud teatud keelud, mida ei ole ausa turu eesmärgil ettevõtetel lubatud omavahel kokku leppida:

- konkurentide kokkulepped või omavaheline omakasupüüdlik koostöö (näiteks ettevõtjate koostöö riigihangetel või informatsioonivahetus);
- erinevatel tasanditel tegutsevate ettevõtete (näiteks tarnija ja jaemüüja) kokkulepped (näiteks turustuskokkulepetes sisalduvad piirangud);
- ettevõtete vaheline ühenduste ja liitude loomine, mis piirab konkurentsi. (Konkurentsijärelevalve, 2024)

Konkurents on ühiskonnas eksisteerinud juba sajandeid ning selle juured ulatuvad kaugele minevikku. Konkurentsi mõistet on aja jooksul seletatud mitmeti.

Üks konkurentsi mõiste on järgnev. Konkurents aga ka majanduslik võistlus on mitmete majandusüksuste üheaegne tegevus, millega soovitakse saavutada seatud eesmärgid, kuid mille tegevus välistab teatud ulatuses teisi majandusüksuseid ning nende huvisid. (Mereste, 2003)

Konkurentsiseaduses on samuti toodud välja konkurentsi mõiste, mis on järgmine:

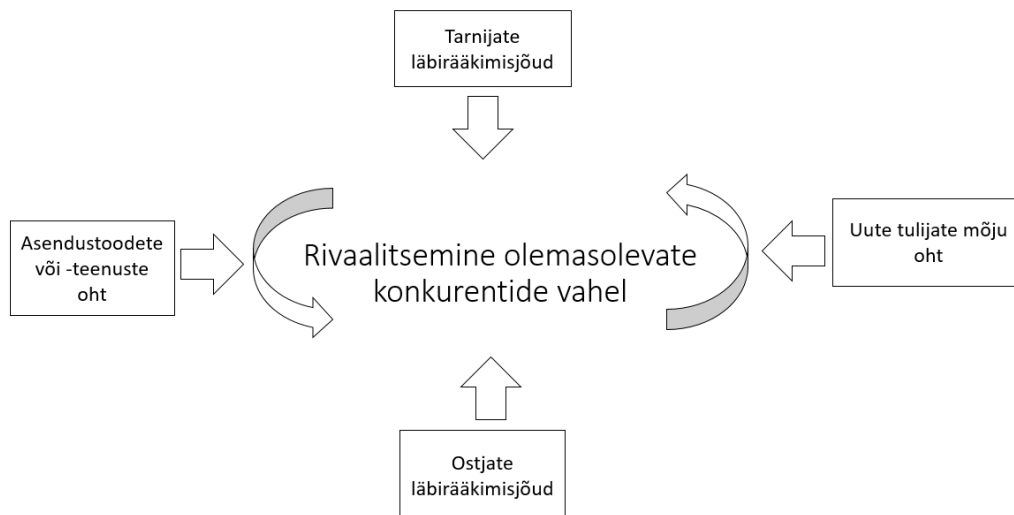
Konkurents on ettevõtlusega tegelevate füüsiliste ning juriidiliste isikute ja nendevaheliste liitude, assotsiatsioonide ja muude ühenduste selline võistlus, mis soodustab:

- valikuvabadust ja tegevusvabadust;
- kaupade, teenuste ja tehnoloogiliste lahenduste uuendamist;
- kaupade ning teenuste nõudluse ja pakkumise vastavust;
- turu intensiivistumist ja selleks valmisoleku tõusu. (Riigikogu, 2001)

Konkurentsi ei saa siiski käsitleda ühtse sisu või mõistena. Konkurents koosneb erinevatest osadest, mis kirjeldavad nii käitumist, struktuuri kui ka protsessi, kõik need kokku moodustavad konkurentsi tervikuna. Konkurentsi saab süstematiseerida kolme peamise aspekti abil:

- konkurents on tagajärgedega;
- konkurents avaldub osapoolte käitumises ja turuprotsessi kulgemises;
- konkurentsi edukaks toimimiseks vajatakse sobivat turustruktuuri ja konkurentsieelduseid. (Sepp, 1998)

Majandusteadlase Michael E. Porteri sõnul on valdkondades viis aspekti, mis kujundavad konkurentsi turul. Esilekerkivam konkurentsi mõjutav aspekt määrab turu kasumlikkuse ja muutub ettevõtete jaoks strateegia väljatöötamisel etapis olulisemaks punktiks (Morales, 2023). Esimeseks ja üldjuhul kõige olulisemaks Porteri aspektiks on juba turul eksisteerivate ettevõtete vahel toimiv konkurents. Järgmiseks aspektiks on tarnijate ja ostjate omavaheline läbirääkimisvõime, mille all mõistetakse seda, kuidas nad mõjutavad hinnatasemeid. Viimaseks kaheks konkurentsi aspektiks on asendustoodete või asendusteenuste olemasolu ja turule sisenejate mõju olemasolevatele ettevõtetele.



Joonis 4. Porteri 5 aspekti, mis kujundavad konkurentsi. (Morales, 2023)

Konkurentsi eksisteerimine kaubandusettevõtete vahel on ühiskonna jaoks olulise tähtsusega, sest see kindlustab klientide jaoks madalamad hinnatasemed, laiemad valikuvõimalused ning parema kvaliteedi. Kaubandusettevõtete poolt vaadates on samuti konkurents olulise tähtsusega, millele viitavad järgnevad aspektid:

- konkurents on ettevõtete jaoks funktsioonide valikul oluliseks mõjuteguriks. Kaubandusettevõtte saab ennast seeläbi määratleda, kujundada oma olemust, erineda konkurentidest ning kokkuvõttes on võimalik suurendada ka konkurentsivõimet;
- konkurents on kaubandusettevõtte strateegiate väljatöötamise aluseks. See tähendab, et eeskujuks saab võtta konkurentide strateegiaid ja tulevikuplaane. Stateegia kujundamisel on konkurentettevõtete surve olulise tähtsusega;
- konkurents kui oluline jõud turul. Ettevõttel on võimalik konkurentsivõimet suurendada võttes arvesse konkurentide asukohti, kliente, kuvandeid ja turundustrateegiaid. (Siimon, Kaubandus: põhimõisted ja -seosed, 2014)

Tänapäeval esinev konkurents turul nõuab ettevõtetel enda teeninduskvaliteedi arendamist ja parendamist, et kliendid oleksid just neile lojaalsed. Samas on konkurents reguleeritud ning selle ausa toimise eest vastutab Konkurentsiamet. Konkurentsi olemasolu ulatub juba kaugele minevikku ning selle olemasolu on siiani väga oluline. Teeninduskvaliteeti ja klientide lojaalsust on võimalik mõõta ka erinevatel meetoditel, nagu NPS ehk *Net Promoter Score* ja SERVQUAL mudel.

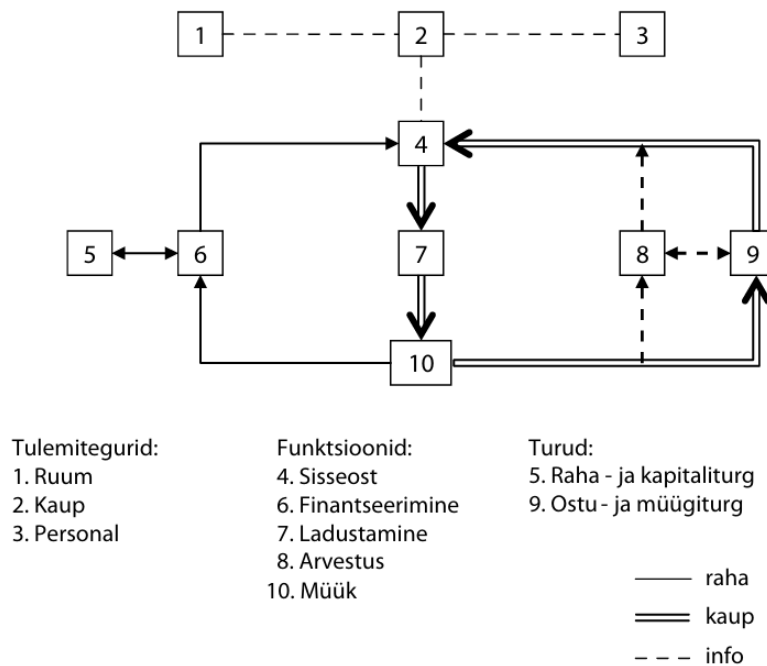
1.3 Kaubandusettevõtete tulemuslikkus

Järgnevas alapeatükis tuleb juttu kaubandusettevõtte olemusest ja selle tulemuslikkusest. Kaubandusettevõtted hõlmavad endas nii hulgi-kui ka jaekaubandust. Kaubandus üldse on üks olulisemaid majandusharusid Eestis ning selle müügitulu oli 2023. aasta neljandas kvartalis 8,24 miljardit eurot (Statistikaamet, Sisekaubandus, 2024). Kaubandusettevõtte asutamine on enamjaolt sarnane nagu teiste valdkondade ettevõtete puhul. Erinevused tulenevad kaubanduse iseärasustest, tingimustest ja võimalustest valikute tegemisel (Siimon, Kaubandusteaduse alused, 1996). Organisatsioonidel tuleb panna palju rõhku enda tulemuslikkusele. Ettevõtete jaoks on efektiivsuse küsimus olulisel kohal, sest just sellest sõltub nende hakkamasaamine ja toimimine ärimaailmas, kus konkurents on tihe. Ettevõtte edukuse ja konkurentsivõime määratlemiseks kasutatakse erinevaid mõõdikuid. Kaubanduse pika arenemise jooksul on ettevõtjat defineeritud mitmeti. Teoreetiliselt võib kaubandusettevõtjat defineerida järgmiselt (Schenk, 1991): kaubandusettevõtja on isik, kes korraldab kaubandustehinguid kaubandusettevõttes.

Kaubandusettevõtte mõisteid on samuti mitmeid. Kaubandusettevõtet majandusuuringutes seletatakse järgnevalt:

- tegemist on kaubandusettevõtlusega tegeleva majandusüksusega, mis on tunnistatud juriidiliseks isikuks seaduses ettenähtud korras;
- tegemist on iseseisva institutsiooniga, mille põhitegevuseks on kaubaga müügirotsessi läbimine;
- tegemist on majandusüksusega, kus viiakse läbi kaubandustehinguid.

Kaubandusettevõtet saab põhjalikumalt avada kaubandusettevõttele suunatud mudelite ja printsiipide kaudu. Mudelis (joonis 5) on reaalse ettevõtte lihtsustatud mudel, mis illustreerib iseseisvat institutsiooni, kelle põhitegevuseks on kaupade müük, kuid kes täidab ka teisi ettevõttele omaseid funktsioone, nagu sisseost, ladustamine, finantseerimine ja arvestus. Ettevõtte tegutseb kaupade ostu- ja müügiturgudel, raha- ja kapitaliturul ja on ka tööandja rollis. Ettevõtte siseselt ringleb kolm voogu: raha, kaup ning informatsioon. (Siimon, Kaubandus: põhimõisted ja -seosed, 2014)



Joonis 5. Kaubandusettevõtte mudel. (Siimon, Kaubandus: põhimõisted ja -seosed, 2014)

Kaubandusettevõtte spetsiifikat on võimalik seletada kahest aspektist võttes arvesse selle tegureid ning printsiipe:

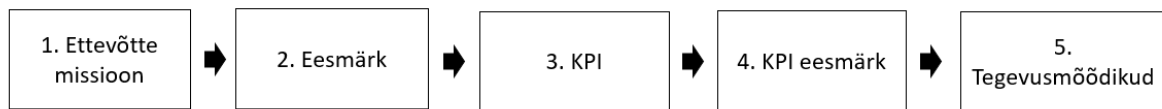
- võrreldes tootmis- ja teenindusettevõttega. Seda näitavad tulemitegurid: kaubandusettevõtte jaoks on nendeks ruum ja kaup;
- roll turu- ja käsumajanduses.

Tulemuslikkus on ettevõtte poolt seatud tulemuste saavutamine, mis see hõlmab endas ka hinnangut toimimisele ja töötajate töösoorituste tasemele (Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, 2006). Majandus- ja strateegia teadlane Michael Porter on toonud välja, et tegevuste efektiivsuse aluseks on nende järjepidev arendamine ja muutmine. Porteri arvates viitab tõhusus ka konkurentidega samade tegevuste läbiviimisele, kuid tehes neid paremini või veelgi efektiivsemalt. (Porter, 1996)

KPI (*key performance indicator*) on tulemuslikkuse võtmenäitaja, mis aitab mõista, kuidas läheb ettevõttel seatud eesmärkidega võrreldes. KPI-d iseloomustavad neli peamist komponenti:

- valitud mõõdikud;
- ettevõtte eesmärkidega seotus;
- eesmärk on aru saada, kuidas ettevõttel läheb;
- aitab langetada otsuseid. (Bankiir, 2012)

Et täita kõiki eelnevalt väljatoodud komponente, peab ettevõtte koostama mõõdikute raamistiku (joonis 6). Tabelina tuuakse välja, milline on ettevõtte missioon ja eesmärgid. Seejärel valitakse, millised saavad olema KPI mõõdikud, mida hakatakse kasutama tulemuste mõõtmiseks. Edasi otsustatakse, millised saavad olema numbrilised eesmärgid, mida saab KPI mõõdikutega mõõta. Viimasena tuuakse välja tegevusmõõdikud ehk tegevused, millega toetatakse ja mõjutatakse tulemusmõõdikuid.



Joonis 6. Ettevõtte mõõdikute raamistik. (Bankiir, 2012)

Et kirjeldada ettevõtte edukust ja võrrelda kaubandusettevõtte konkurentsivõimet kasutatakse tulemuslikkuse hindamisel erinevaid mõõdikuid:

Konversiooni määr (1)- arvutatakse nii päevade kui ka kuu põhiselt igas kaupluses individuaalselt. See näitab, mitu ostu sooritatakse külastanud klientide kohta.

$$conversion\ rate = \frac{ostude\ arv}{k\ulastajate\ arv}, \quad (1)$$

Käive arve kohta (2)- arvutatakse kuu põhiselt iga kaupluse kohta. See näitab, milline on keskmine ostusumma.

$$sale\ per\ invoice = \frac{k\aeve}{ostude\ arv}, \quad (2)$$

Müük külastaja kohta (3)- arvutatakse nii päeva kui ka kuu põhiselt iga kaupluse kohta. See näitab, milline on keskmine müük summaliselt ühe külastaja kohta.

$$sale\ by\ visitor = \frac{k\aeve}{k\ulastajate\ arv}, \quad (3)$$

Lisamüügi näitaja- arvutatakse nii päeva kui ka kuu põhiselt. See näitab kui palju on müügikonsultandid teostanud lisamüüki ehk pakkunud tooteid juurde. Lisamüük algab alates kahest tootest arvel. Lisamüügi näitaja väljendab seda, mitu toodet on keskmiselt korraga müüdud.

Kaubandusettevõtteid peetakse majandusüksuseks, kus täidetakse erinevaid funktsioone, nagu kaupade müük, sisseost, ladustamine, finantseerimine ja arvestus. Ettevõtte tulemuslikkus ehk tegevuste efektiivsus on oluline osa kaubandusettevõtte tegevuses, aluseks on nende järjepidev arendamine ja muutmine. Tulemuslikkuse mõõtmiseks kasutatakse tulemuslikkuse võtmenäitajaid ehk KPI-d.

2. EMPIIRILISE UURIMISTÖÖ METOODIKA

Järgnevas peatükis antakse ülevaade lõputöö metoodikast, kuidas viidi läbi uuring ning milliseid meetodeid kasutati. Lõputöö on koostatud ettevõtte Põldma Kaubanduse Aktsiaseltsi baasil. Ettevõtte oli uuringust huvitatud, sest tegemist oli esmakordse projektiga ning sooviti teada, millised olid muutused ning kas peaks sellega ka tulevikus jätkama.

Töötajate koolitamine on oluline, et tagada nende professionaalne areng ja tõsta pädevust. Koolituse tulemusena saavad töötajad uusi teadmisi ja oskusi, mis aitavad neil oma tööd paremini teha ning seeläbi suurendatakse ka ettevõtte tulemuslikkust. Tänapäevases arenevas ühiskonnas tuleks eriti koolitustele panustada, et ka ettevõtte areneks.

Probleem seisneb selles, et analüüsitava ettevõttes Põldma Kaubandus AS ei ole senimaani teenindust sel viisil arendatud ja analüüsitud. Samas oodatakse, et teenindajad teeksid tööd pühendumusega. Et püsida konkurentsias ja suurendada klienditeenindajate teenindusoskusi käivitati projekt, mille raames viidi läbi ettevõttes teeninduskoolitused.

Empiirilise uurimuse eesmärk on hinnata Põldma Kaubanduse Aktsiaseltsis teeninduskoolituste projektis osalenud teenindajate teenindusvalmiduse ja müügitulemuste muutust, et teha ettepanekuid koolitusprojektiga jätkamiseks ning ettevõtte konkurentsivõime tõstmiseks.

Empiirilise uurimuse eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

1. Kirjeldada sobivat metoodikat, koostada uurimisinstrument ja viia läbi küsitlus koolitusprojektis osalenud teenindajatega ning analüüsida müügitulemusi.
2. Analüüsida kogutud andmeid ning teha ettepanekuid koolitusprojektiga jätkamiseks ning ettevõtte konkurentsivõime tõstmiseks. Andmed on informatsiooni taastõlgendatav esitus formaliseeritud kujul, mis sobib edastuseks, tõlgenduseks või töötamiseks.

Tegemist on kvantitatiivse uurimusega, milles käsitletakse lühidalt öeldes teavet, mida on võimalik väljendada arvude kujul (Lagerspetz, 2017) ning kasutatakse deduktiivset strateegiat, mis hõlmab endas teooriat, hüpoteese või uurimisküsimusi, hüpoteeside kinnitamist või ümberlükkamist andmete põhjal ning lõpuks üksikjuhu kohta kehtivaid tulemusi (Deduktiivne strateegia ja lineaarne uuringuprotsess, 2024). Kogu uurimusprotsess viidi läbi ettevõtte Põldma Kaubanduse Aktsiaseltsi näitel.

Andmete kogumiseks kasutati kahte meetodit: küsitlust ja dokumendivaatlust. Küsitluse läbiviimiseks kasutati küsimustikku, mis koostati eelnevalt kokku pandud teooria põhjal. Küsimustik koosnes 23 küsimusest, mille hulgas olid avatud ja suletud vastustega küsimused, 5 pallisel Likerti skaalal põhinevad küsimused ja arvamusküsimused. Likerti skaala ehk astmik on küsimusetüüp, mida kasutatakse hoiakute mõõtmiseks (Lagerspetz,

2017). Avatud küsimusi oli küsimustikus kaks- kirjeldamaks, milliseid konkreetseid muutusi on märgatud pärast koolitusprojekti tiimiliikmete teeninduses ning miks peaks või ei peaks koolitusprojektiga ka tulevikus jätkama. Esimesed küsimused olid demograafilised- küsiti vastajate vanust, haridustaset, tööstaaši ning ametinimetust. Edasi küsiti vastajatelt ettevõttepoolsete täiendkoolituste ning nende vajalikkuse kohta, millised probleemid on kõige rohkem esinevad ning kuidas neid lahendatakse. Viimane küsimuste blokk hõlmas täielikult läbiviidud koolitusprojekti. Uuriti projekti ootuste ning tegelikkusele vastavuse kohta. Lisaks millised olid osalemise takistused ja motivaatorid. Viimaks paluti hinnata koolituste mõju teenindusoskustele, kauplusele endale ning kas koolitusega jätkamine oleks vajalik.

Küsitluse valimiks olid Denim Dream kaupluste töötajad, kes läbisid koolitused. Lõplikuks valimi suuruseks kujunes 18 vastajat ja tegemist oli sihtvalimiga. Sihtvalimit ehk strateegilist valimit kasutatakse käsitledes mõnda spetsiifilist teemat, seega saab kindlaks teha inimesed või inimgrupid, kes teemaga mingil viisil kokku puutuvad (Lagerspetz, 2017). Tegemist oli esmaste andmete kogumisega ehk uurija kogus need andmed ise. (Andmekogumine, andmeanalüüs ja tulemuste esitamine kvantitatiivuuringu, 2024)

Andmete analüüsimisel kasutatakse kirjeldavat statistikat ja statistikutena tuuakse välja keskmised väärtused ja standardhälbed. Tulemusi hinnatakse lähtuvalt keskväärtusest, mille tarbeks arvutati välja teemade keskmiste keskmised. Standardhälbe abil iseloomustatakse mõõtetulemuse hajuvust (TEHNIKAÜLIKOOL, 2024). Samuti analüüsiti avatud küsimustega vastuseid, mille puhul kasutati sisuanalüüsi.

Teise andmete kogumise meetodina kasutati dokumendivaatlust ehk dokumentide ja erinevate kirjalike allikatega tutvumist, mille käigus koguti 4 kaupluse müügiandmeid kahel kuul: september 2023 ja märts 2024, sest koolitusprojekti toimumisperioodiks oli 2023. aasta september- detsember. Tegemist on teiseste andmetega, mis koguti spetsiaalselt antud uuringu tarbeks ettevõtte müügisüsteemist. Teiseste andmete näol on tegemist allikatega, mis esitavad ja analüüsivad teavet, mis on empiirilise uurimise ja tähelepanekute teel kogutud mõnest esmasest allikast (Lagerspetz, 2017). Tegemist oli samuti sihipärase valimiga ning kasutatakse tulemusnäitajaid.

Kaupluste müügitulemusi ning küsitluse tulemusi võib pidada usaldusväärseks ettepanekute tegemisel, sest müügitulemused pärinevad ettevõtte müügisüsteemist, mis arvutatakse välja automaatselt ning need näitavad koheselt iga kaupluse isiklikku arengut. Samuti koosnes küsitluse valim vaid projektis isiklikult osalenud inimestest, kes olid lähedalt näinud projektiga kaasnenud muutusi ja arengut.

Andmete analüüsimisel kasutati eelnevalt välja toodud tulemusnäitajaid, mis iseloomustsid kõige paremini ettevõtte tulemusi.

Nii küsimustiku kui dokumendivaatlusega kogutud andmeid esitatakse töös joonistena.

3. KOOLITUSPROJEKTI ANALÜÜS JA TULEMUSED

Käesolevas peatükis antakse ülevaade ettevõtte Põldma Kaubanduse Aktsiiseltsist ja seal läbiviidud koolitusprojektist. Lisaks analüüsitakse projektis osalenud kaupluste tulemusi enne ning pärast koolitust ja tuuakse välja kvalitatiivse uuringu tulemused. Nendest tulenevad tehakse järeldused eelnevates peatükkides käsitletud teoreetilistele alustele.

3.1 Ettevõtte Põldma Kaubanduse Aktsiaseltsi tutvustus

Põldma kaubanduse AS näol on tegemist 1995. aastal ettevõtja Heinar Põldma poolt asutatud pereettevõttega, mille alla kuuluvad ettevõtte asutatud poed. Poed asuvad nii Eestis, Lätis, Leedus kui ka Poolas ning neid on kokku üle 120. Ettevõtte eesmärgiks on pidevalt areneda, seda läbi müükide suurendamise aga ka enda töötajate teadmiste ja oskuste laiendamise. Ettevõtte põhiväärtusi on neli: ausus, hoolivus, areng ja avatus. ("Saame tuttavaks", 2024)

Põldma Kaubanduse käive oli 2024. aasta I kvartalis 13 300 040 €. Sama aasta kvartalis kuulus ettevõtte 311 töötajat. Põldma Kaubanduse käive moodustas 2019 aastal turuosast ca 4 protsenti.

Ettevõtte on maaletoojaks suurele hulgale brändidele, milleks on Guess, Tommy Hilfiger, Pepe Jeans, Calvin Klein, Tommy Jeans, Calvin Klein Jeans, Mustang, Tom Tailor, Pierre Cardin, Camel Active, Molly Bracken jne. Lisaks pakutakse kauplustes ettevõtte enda kaubamärgi Denim Dream tootevalikut. Ettevõtte tegevusalaks on tekstiili, rõivaste, jalatsite ja nahktoodete vahendamine; jaemüük muudes spetsialiseerimata kauplustes; rõivaste jaemüük spetsialiseeritud kauplustes. Ettevõtte üldine sihtgrupp on kõik inimesed, olenemata soost ja vanusest. Kui aga hakata vaatama iga kauplust eraldi, siis on igal kauplusel oma sihtgrupp. Näiteks on Camel Active suunatud rohkem vanemale generatsioonile ning Calvin Klein rõhutab rohkem noorema generatsiooni tänavastiili. Guess on aga omakorda väga naiselikkust rõhutav bränd. Kaupluste tootevalikus on nii pükse, teksapükse, särke, kampsuneid dressipluuse, ülerõivaid, jalanõusid, kotte, peakatteid, ehteid ja muid aksessuaare. Lisaks toodetele pakutakse ka vajadusel õmblusvõimalusi, juhul kui toodet on vaja parandada, lühendada. Mudelite valik on samuti mitmekesine, eriti teksapükste puhul.

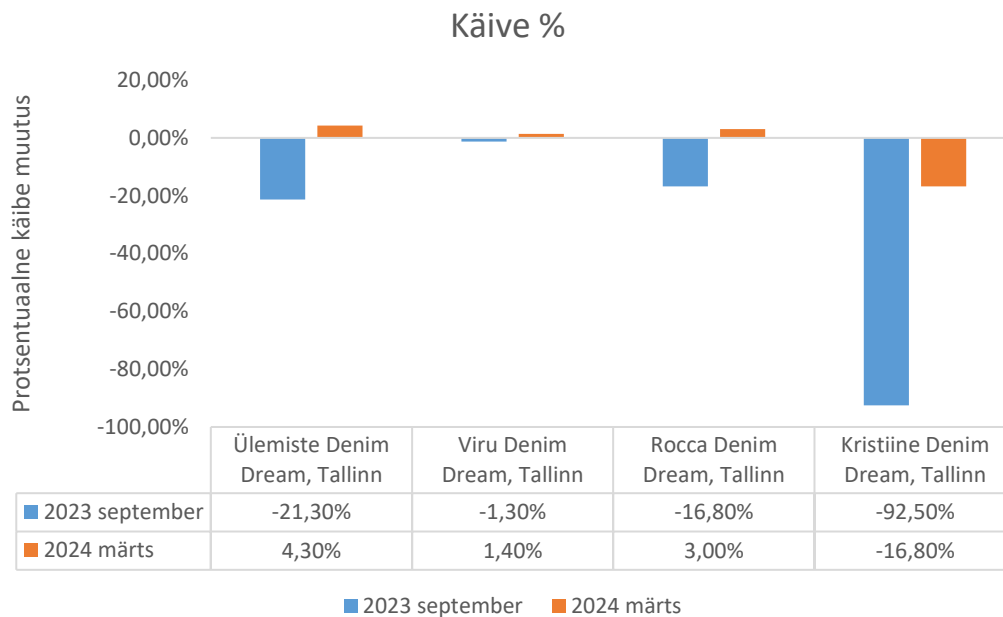
Põldma Kaubanduse AS oli 2020. aastal enda valdkonna top kolme seas. Peamisteks konkurentideks võibki pidada näiteks teisi bränditooteid pakkuvaid kaupluseid, nagu Gant, Apranga Grupi kuuluvaid kaupluseid jms.

3.2 Kaupluste majandustulemuste analüüs

Koolitusprojekt viidi läbi ajavahemikus september 2023- detsember 2023. Projektis osales neli Tallinna suurimat Denim Dream kauplust: Kristiine, Viru, Rocca al Mare ja Ülemiste. Arusaamaks, kuidas on mõjutanud koolitusprojekt kaupluste tulemusi, analüüsiti kaupluste majandustulemusi projekti alguses ning kaks kuud pärast projekti lõppu. Analüüsitavateks kuudeks olid 2023. aasta september ja 2024. aasta märts. Analüüsitakse majandustulemusi, milleks on käive, konversiooni määr, käive arve kohta, käive külastaja kohta, müük tükiliselt ja lisamüük.

Joonisel 7 on näha kaupluste käibeid protsendina, mis näitab, kas kuu käive on kasvanud või langenud võrreldes eelneva aastaga sama ajaga. Analüüsitud on perioodi september 2023 ja märts 2024, sest see oli koolitusprojekti toimumise ajaperiood. Septembrikuu kaupluste tulemustest on näha, et käibe protsent oli kõigil negatiivne.

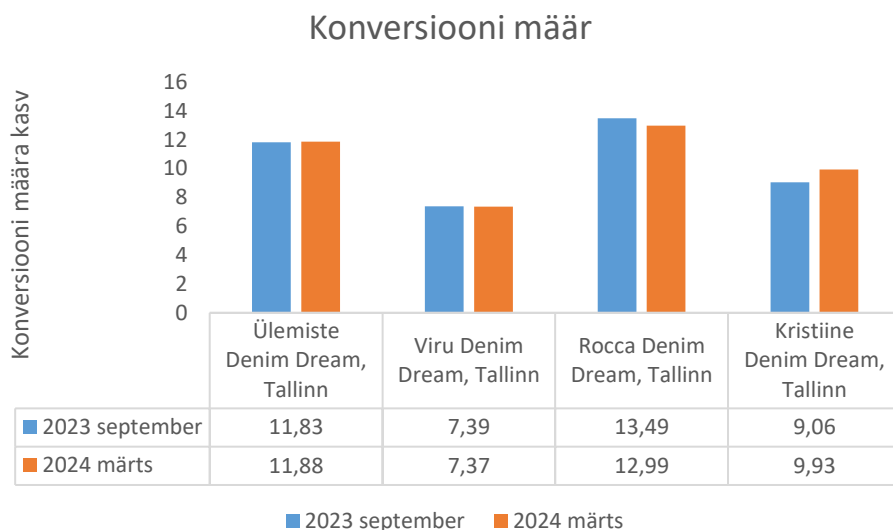
Vaadates edasi 2024. aasta märtsikuu näitajaid on näha, et enamus kauplustest on saavutanud positiivse käibeprotsendi. Kuigi Kristiine kauplus on siiani miinuses, on siiski tulemust kõige rohkem parandatud ning võrreldes 2023 aasta septembrikuuga on näitaja 75,70% võrra kasvanud. Ülemiste kaupluse käibe protsent on kasvanud 25,60% võrra, olles seejuures saavutanud kõige parema näitaja võrreldes teiste kauplustega. Rocca al Mare kaupluse käibe protsent on kasvanud 19,80% võrra ning Viru kauplus on kasvanud 2,70% võrra. Muutus võrreldes septembrikuuga on kokkuvõttes märgatav, sest kui veel lisaks vaadata, et 2023 aasta septembris oli kaupluste näitajate keskmiseks -32%, siis märtsi näitajate keskmiseks oli juba -2%.



Joonis 7. Käibe muutus.

Järgmise mõõdikuna analüüsitakse konversiooni määra, mis on näha joonisel 8. Kõige madalam näitaja oli septembrikuus Viru keskuse kauplusel ja parima tulemuse on saavutanud Rocca al Mare kauplus. Siin võib olulist rolli mängida ka kaupluse asukoht. Kui Viru keskus asub kesklinnas, mida külastab rohkem turiste kui muid Tallinna piirkondi, võib külastajatele klienditeeninduse pakkumine olla keerulisem, samas ei saa seda otseselt väita, sest seda ei ole töös uuritud.

Vaadates märtsikuu tulemusi on näha, et muutus võrreldes septembrikuuga on olnud minimaalne. Kõige madalama tulemusega Viru kaupluse näitaja on langenud võrreldes septembriga 0,02 võrra. Rocca al Mare näitaja on samuti langenud 0,5 võrra. Kristiine ja Ülemiste kauplus on seevastu oma näitajat tõstnud 0,87 ja 0,05 võrra. Kui aga võrrelda omavahel mõlema kuu kaupluste näitajate keskmisi on väikest tulemuste paranemist näha: septembris oli keskmiseks 10,44 ning märtsis 10,54. Kokkuvõttes on konversiooni määr küll tõusnud, kuid kahe kuu võrdluses on see olnud minimaalne muutus.

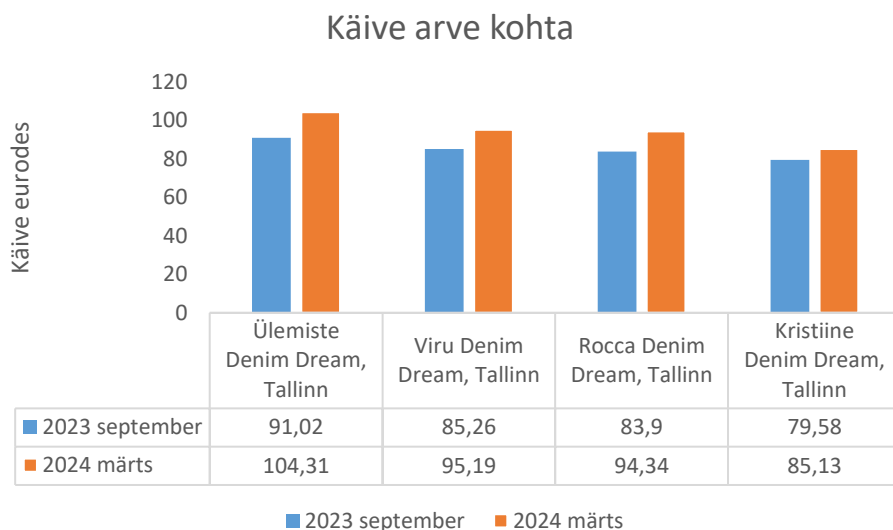


Joonis 8.

Kuigi muutust oli käivete osas natuke rohkem näha kui konversiooni määras, olid näitajad kauplustes kokkuvõttes kasvanud. Suuri muutusi protsentuaalses käibes ja konversioonis ei ole, kuid väike paranemine võib viidata asjaolule, et oste sooritatakse rohkem tänu heale teeninduskvaliteedile ja müügikonsultandid rakendavad koolitustelt saadud teadmisi oma töös. Lisaks konversiooni määrale on ettevõtte jaoks olulised ka klientide ostudega seotud tulemused, mida saab siduda ka konversiooni määra ja käibe kasvuga. Need näitavad, kuidas klient käitub kauplusesse sattudes ja kas kaupluse töötajad suudavad tema käitumist ka mõjutada ostu suunas.

Joonisel 9 on toodud välja, milline on külastajate keskmine ostusumma kuus. Septembris oli väikseim näitaja Kristiine kauplusel ja suurim ostusumma oli Ülemiste kauplusel. Siinkohal võib olla mõjutajaks ka kaupluste suurus, sest suuremal kauplusel on ka tootevalik suurem. Samas võimaldab laiem valik ka teenindajatel lisamüüki lihtsamini sooritada. Kuna Kristiine kauplus on teistest väiksem ning Ülemiste kauplus kõige kaubarohkem, võib see mõjutada natuke ka ostukorvi suurust. Üldiselt on kaupluste ostukorvi summad kaupluste lõikes pigem sarnased ning jäävad 80-90 euro vahele.

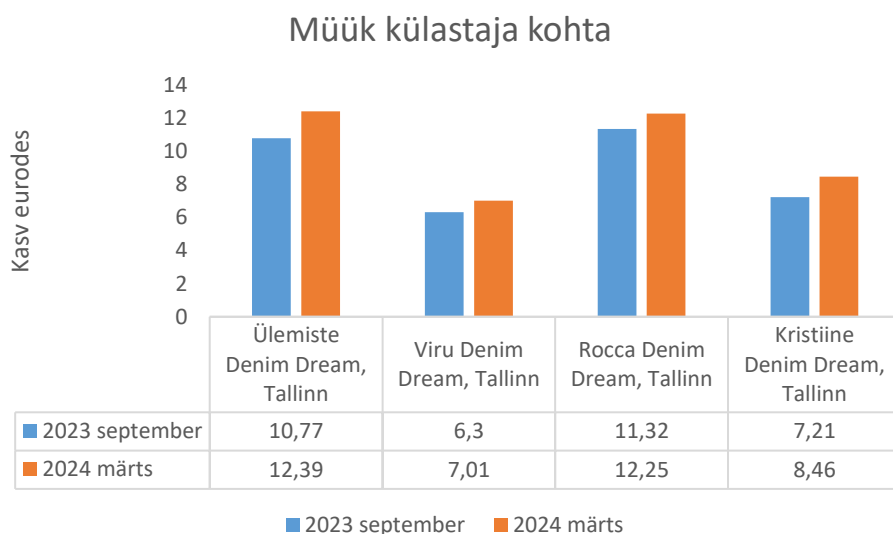
Kõigi kaupluste keskmine ostusumma on 2024. aasta märtsis võrreldes 2023. aasta septembrikuuga kasvanud. Kristiine kaupluses on kasv 5,55 euro võrra. Viru kaupluses on näitaja kasvanud 9,95 euro võrra. Rocca al Mare kaupluses on keskmine ostusumma tõusnud lausa 9,93 euro võrra. Kõige suurem kasv on Ülemiste kaupluses 13,29 eurot. Ka keskmisi omavahel võrreldes on näha selget tulemuste tõusu: septembris oli keskmiseks ostukorvi summaks 84,94 eurot ning märtsi keskmine on 94,74 eurot.



Joonis 9.

Lisaks käibele arve kohta on joonisel 10 välja toodud kaupluste tulemused- summaliselt külastaja kohta toodetud käibe suurus. Kõige madalam näitaja oli septembris Viru kauplusel. Kõige kõrgema tulemusega oli Rocca al Mare kauplus.

Märtsiks on kõikide kaupluste näitajad tõusnud. Viru ning Rocca al Mare kauplustes on muutus väiksem kui Kristiine ja Ülemiste kauplustes. Viru kaupluse näitaja on võrreldes 2023. aasta septembriga kasvanud 0,71 euro võrra ja Rocca al Mare kaupluse on tõus olnud 0,93 eurot. Kristiine kaupluse näitaja on kasvanud 1,25 euro võrra ning jällegi on Ülemiste näitaja võrreldes septembriga kõige rohkem muutunud, tõus on 1,62 eurot. Võrreldes omavahel ka kuude keskmisi, on tulemuste tõus selgelt näha: septembri näitajate keskmiseks oli 8,9 eurot ning märtsi keskmine on 10,02 eurot.

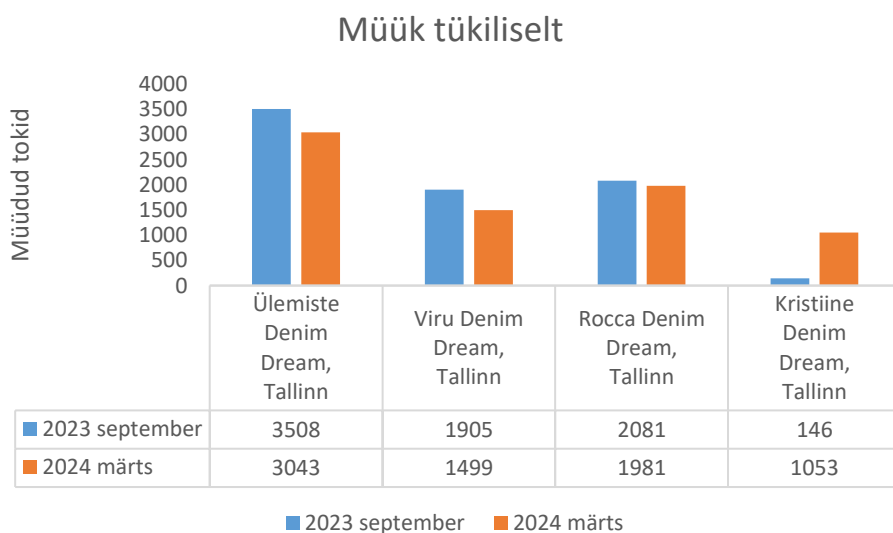


Joonis 10.

Nii käibes arve kohta kui käibes külastaja kohta on toimunud muutused septembri ja märtsi tulemustes. Kuna mõlemad näitajad on kõikidel kauplustel tõusnud, võib see olla seotud sellega, et teeninduskvaliteet on paranenud ning müügikonsultandid jõuavad suuremal arvul klientideni. Lisaks võib keskmise ostukorvi tõus vihjata sellele, et pannakse suuremat fookust kallimatele toodetele klientidega suheldes ning lisamüüki sooritades. Käive ja müük kliendi kohta võivad sõltuda kindlasti ka majanduslikest tingimustest, mis panevad kliendid käituma erinevalt. Selles töös ei ole majanduslike tingimusi analüüsitud ja seega otsest seost siin tekitada ei ole võimalik.

Viimasteks näitajateks analüüsis on valitud tükiline müük ja lisamüük. Joonisel 11 on näha kaupluste tükilist müüki. Septembris oli väikseima tükilisega müügiga Kristiine kauplus. Kõige suurema tükilise müügiga oli Ülemiste kauplus. Siinkohal mõjutab Ülemiste kaupluse tükilist müüki, nagu ka eelnevate mõõdikute juures ilmes, kindlasti ka kaupluse suurus, sest antud kaupluse tootekogused on kõige suuremad.

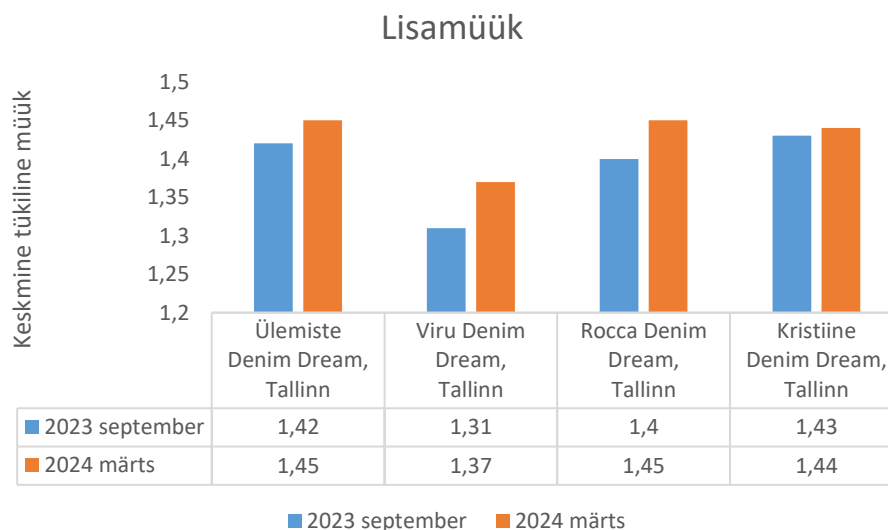
Võrreldes märtsi septembriga, on näha, et enamus kaupluste tükiline müük on langenud. Rocca al Mare kaupluse tükiline müük on langenud 100 tüki võrra. Viru ja Ülemiste kaupluste muutus on pigem suur, nende tükiline müük on langenud üle 400 tüki võrra. Ainukesena on kasvatanud tükilist müüki Kristiine kauplus 907 tüki võrra. Võrreldes omavahel ka kuude keskmisi on tulemused järgmised: septembri keskmiseks oli 1910 tükki ning märtsi keskmine on 1894 tükki, kust on näha ka näitajate keskmiste langust.



Joonis 3.

Kui nüüd viimaks vaadata joonisel 12 väljatoodud kaupluste lisamüügi tulemusi, siis 2024. aasta märtsi tulemustes võrreldes 2023. aasta septembriga on näha arengut kõigis kauplustes, kuigi muutused on pigem minimaalsed. Kuigi võib öelda, et see näitaja on kõige otsem mõõdik klienditeenindajate teenindusmuudatuse hindamiseks ja peaks

näitama, kuidas on müügikonsultandid koolitusprojekti omandatud oskusi praktikasse rakendanud. Näeme, et kõigi kaupluste näitajate tõus on olnud ligikaudu 0,01. Võrreldes kuude näitajate keskmisi on tulemused järgmised: septembri näitaja oli keskmiselt 1,39 toodet tšekkide kohta ning märtsi keskmiseks on 1,42 toodet.



Joonis 42. Keskmine tükiline lisamüük.

Nagu lisamüügi tulemustest selgub, on koolitusprojekti abil müügikonsultandid parendanud oma lisamüügi oskusi ja on tehtud rohkem lisamüüki kui enne koolitusprojekti. Samas kui tükilise müügi näitajad on suures languses, vihjab see sellele, et väiksem osa kliente jõuab ostuotsuseni, aga samas nendega, kes ostavad, viiakse läbi lisamüük. Kuna koolitusprojekti osad teenindajad ei osalenud, sest nad olid ettevõttesse alles tulnud, siis võib arvata, et kui kõik oleksid esimese koolitusprojekti läbinud, oleksid võinud müügitulemused lisamüügi osas olla ka suuremad.

Kokkuvõttes saab öelda, et müügitulemused on üldiselt paranenud, kuigi suurt hüpet ei ole toimunud. Kas see muutus on olnud otseselt seotud koolitusprojekti läbiviimisega ja teenindajate kvalifikatsiooni tõusuga ei saa päris kindlalt väita. Samas otsene viide on lisamüügi tulemuste tõus ning tarbija kohta müüdnud eurode hulk, mis on tõusnud. Seega saab öelda, et esimesed ilmingud koolituse mõjust on olemas. Kindlasti on siin probleemiks see, et kui müügikonsultandid kauplustest lahkuvad, ei pruugi müügitulemuste tõus olla püsiv. Kindlasti võib olla mõjutajaks ka keeruline majanduslik olukord, mis paneb kliendid käituma ettevaatlikumalt ning nende mõjutamine lisamüügi osas ei pruugi olla väga lihtne.

3.3 Koolitusprojekti küsitluse analüüs

Koolitusprojekti tagasisideuuring viidi läbi veebiküsitluse vormis ajavahemikus 24.03.2024-04.04.2024. Küsitlus saadeti projektis osalenud ettevõtte töötajate e-mailile.

Projektis osalenuid oli kokku 23 ning nendest vastas küsimustikule 18 osalejat. Küsitluse läbiviimise tegi keerulisemaks see, et mitmed osalejad on nüüdseks ettevõttest edasi liikunud.

Küsimustiku esimesed neli küsimust olid demograafiliste andmete kogumiseks, et aru saada, milline on keskmine projektis osaleja. Küsiti osalejate vanust, tööstaaži, haridustaset ja ametinimetust. Vastustest selgus, et suurem osa ehk 15 vastanut oli vanuses 18-24. Lisaks oli kaks vastajat vanuses 24-30 ning üks vastaja üle 40 aasta vanune.

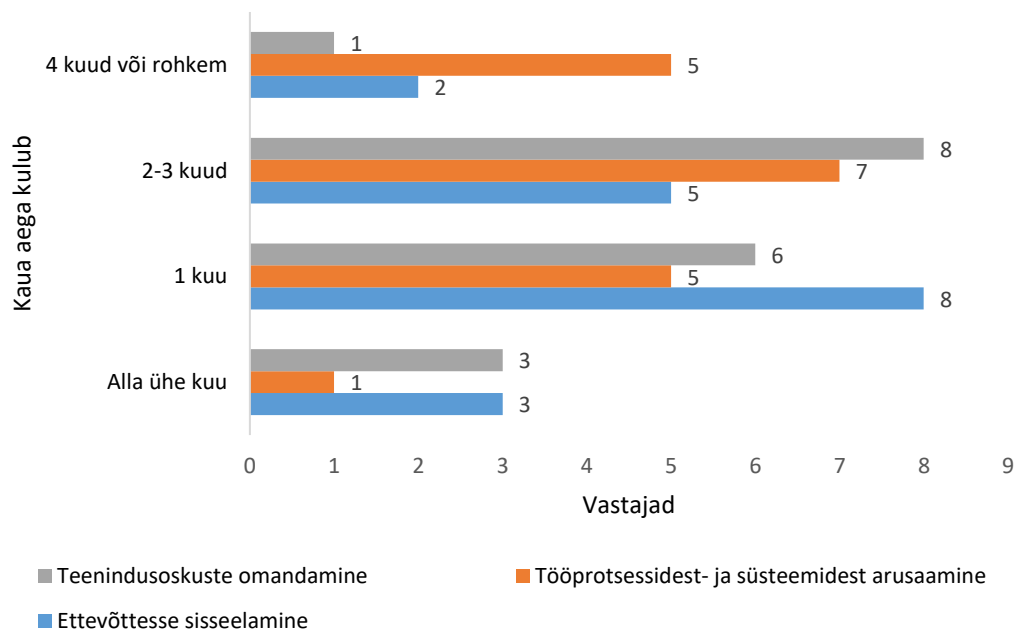
Kõige rohkem oli alla aastase tööstaažiga vastajaid, keda oli kokku 8. Edasi tuli 1-2 aastase tööstaažiga töötajaid, keda oli kokku kuus. Vastajatest kaks osalejat oli 3-4 aastase tööstaažiga ning rohkem kui viie aastase tööstaažiga oli üks vastaja. Vastustest selgub, et enamik vastanutest on pigem uued töötajad, mis võib olla suure tööjõu liikuvuse põhjuseks.

Vastajate haridustase jagunes järgmiselt. Suurem osa ehk 11 vastajat olid keskharidusega. 6 vastajat olid kõrgharidusega või omandasid kõrgharidust. Vastajatest üks oli kutseharidusega.

Kaupluste tiimid moodustavad suuremal osal müügikonsultantidest ning koolitusprojekt oli samuti peamiselt neile suunatud. Seda oli ka vastustest näha, sest lausa 15 vastajat olid müügikonsultandid. Osalejatest vaid üks vastaja oli asetäitja ametikohal ning kaks vastajat olid kaupluse juhatajad.

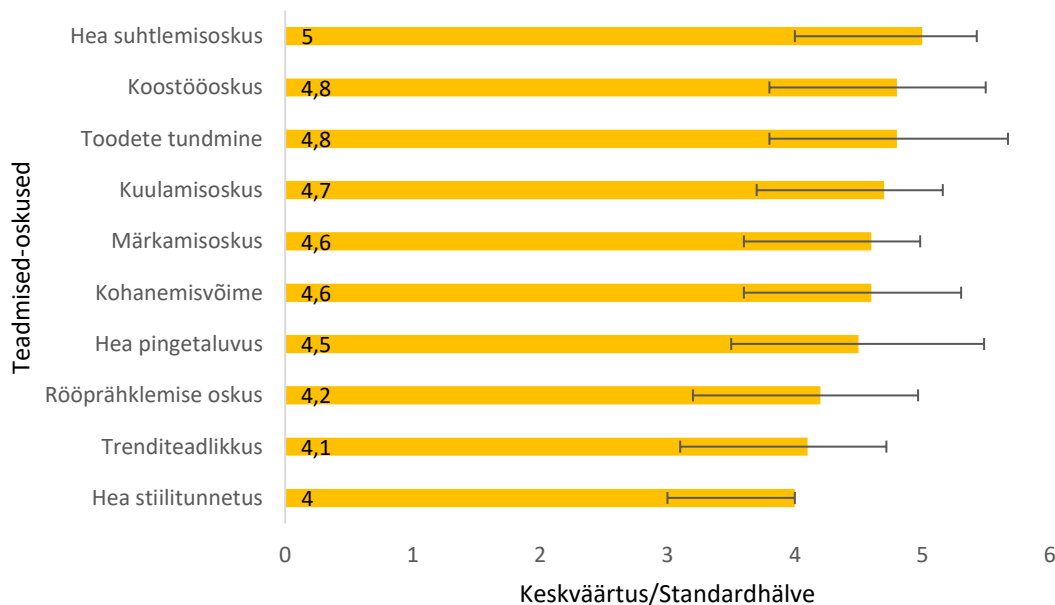
Järgmisena küsiti projektis osalejatelt ettevõttes tööle asumise kohta, et aru saada, kaua võttis neil aega, et ettevõttesse sisse elada, aru saada tööprotsessidest- ja süsteemidest ning omandada teenindusoskused. Vastustest selgub, et kõige rohkem ehk kaheksa vastajat vastas, et ettevõttesse sisseelamiseks kulub 1 kuu. Samas viis inimest vastas, et kulub 2-3 kuud ning ülejäänud viis valis kas alla ühe kuu või rohkem kui 4 kuud kulub selleks aega. Selgub, et valdavalt kulub ettevõttesse sisseelamiseks 1-3 kuud. Harvematel juhtudel kulub sisseelamiseks kas alla kuu või rohkem kui kolm kuud. Et tööprotsessidest- ja süsteemidest aru saada on seitse töötajat vastanud, et selleks kulub 2-3 kuud, kuid nagu vastustest selgub, võib paljudel uutel töötajatel kuluda selleks ka 4 kuud või rohkem, sest koguni viis töötajat olid selliselt vastanud. Samas vastajatest kuus valis, et arusaamiseks kulub vähem kui 2 kuud. Seostades omavahel tööprotsessidest- ja süsteemidest arusaamist ning vastajate demograafilisi andmeid, selgub, et kõik vanemas vanusegrupis olijad on vastanud, et arusaamiseks kulub rohkem kui 2 kuud. Siinkohal tekib küsimus, et kas vanemas vanuses uutel töötajatel on antud protsesside selgeks saamine aeganõudvam? Teenindusoskuste omandamiseks on valinud enamus ehk 14 vastajat, et selleks kulub aega 1-3 kuud. Harvemal juhul kulub omandamiseks kas rohkem või vähem

aega. Kokkuvõttes võib öelda, et sisseelamine on uute töötajate jaoks kiireim protsess ning tööprotsessidest- ja süsteemidest arusaamine võtab kõige rohkem aega. Tööprotsessidest- ja süsteemidest arusaamiseks kulub rohkem aega kui sisseelamiseks ja teenindusoskuste omandamiseks, mis viitab sellele, et vastavad koolitused tuleksid töötajatele kasuks, et protsessi kiirendada.



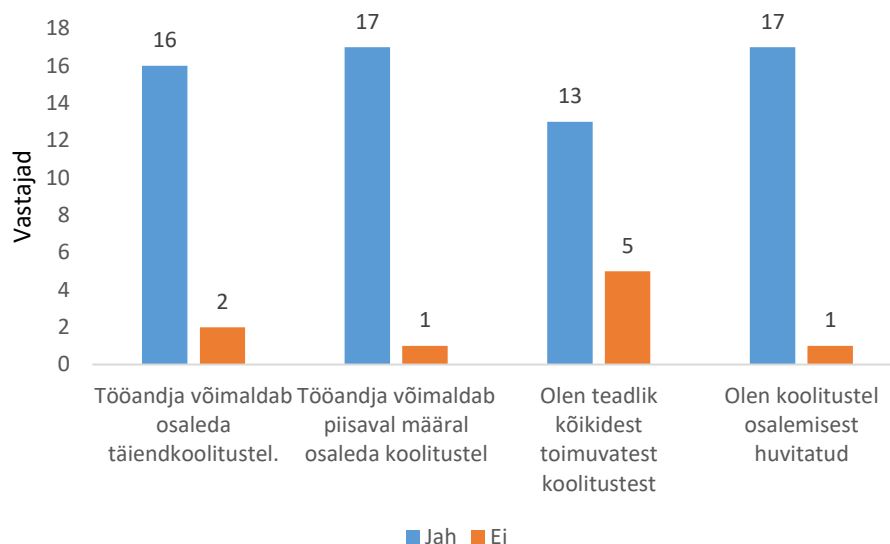
Joonis 5. Uute töötajate sisseelamisprotsess.

Järgmisena uuriti projektis osalejatelt, millised on kõige vajalikumad oskused- teadmised nende ametis. Oskusi on üldiselt hinnatud väga kõrgelt vastajate poolt, sest üldiseks keskväärtuseks on ($m=4,53$). Joonisel 14 on näha, et kõige olulisemateks oskusteks peetakse head suhtlemisoskust, koostööoskust ning toodete tundmist, sest nende puhul on keskmised tulemused väga kõrged, suhtlemisoskuse keskmiseks on lausa 5. Oma töös on väga vajalikeks oskusteks vastajad pidanud veel kuulamisoskus, märkamisoskus ja kohanemisvõime, mida hindasid vastajad samuti väga kõrgete keskmiste hinnetega. Nagu jooniselt on näha, siis ikkagi suurema osa keskmisest on kõrgemad kui üldine keskväärtus ja tundub, et tegemist on tööks väga oluliste oskustega just teenindusettevõtteid silmas pidades. Vaadates ka hinnangute standardhälbeid, selgub, et enamik vastajatest on ühel meelel ning pigem esineb väike hajuvus, sest kõikide oskuste standardhälbed jäävad alla ühe ja keskmine standardhälve ($SD=0,6$). Kõrgeima standardhálbega on multitaskimise ehk rööprähklemise oskus. Võib öelda, et üldiselt tulevad vastajate arvates kõik teadmised- oskused töös kasuks.



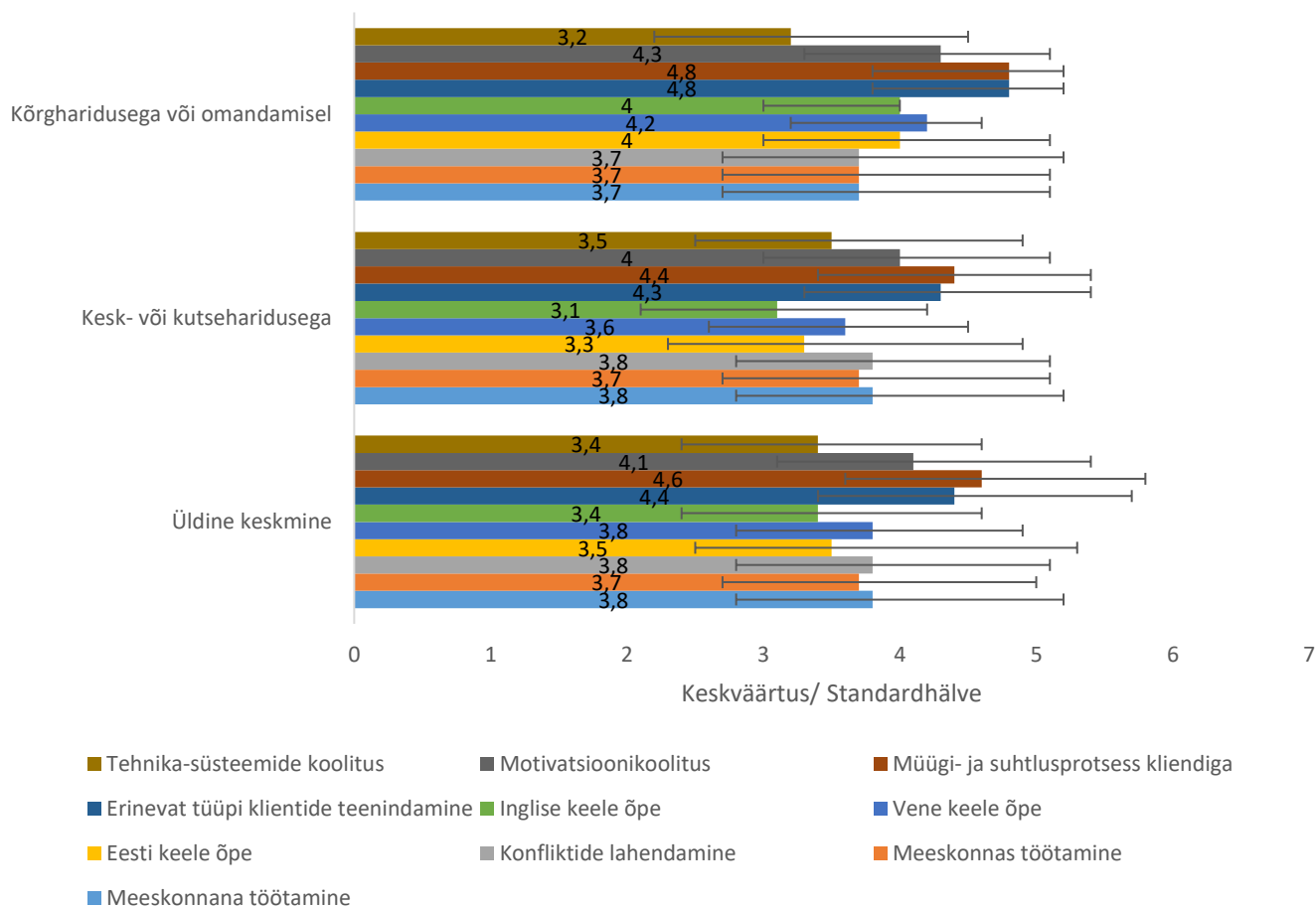
Joonis 6. Olulised teadmised- oskused ametis.

Järgmisena uuriti osalejatelt täiendkoolitustel osalemise sageduse kohta ettevõttes. Kuskil 16-17 vastajat kinnitab, et tööandja võimaldab neil osaleda täiendkoolitustel ja seda piisaval määral ning ollakse ka koolitusel osalemisest huvitatud. Veidi madalamad tulemused on seoses teadlikkusega kõikidest toimuvatest koolitustest. Vastajatest viis väidab, et ei ole teadlik kõikidest ettevõttepoolsetest koolitustest. Võrreldes tulemusi demograafilise infoga selgub, et kõik kes on vastanud, et ei ole piisavalt teadlikud toimuvatest koolitustest, on kas alla aastase või 1-2 aastase tööstaažiga. Seega saab öelda, et koolituste kohta teabe edastamine on hetkel kitsaskoht, millega ettevõtte peaks tegelema. Üldine ja püsiv huvi koolitustel osalemise osas on kõrge ning seda peaks ettevõtte ka edaspidi ära kasutama. Üks vastajatest tõi välja ka kommentaari seoses koolitustel osalemisega: *//Väga tihti on koolitused samal päeval, kui toimub kaubaliigutamine, kujundus, inventuur vms, mille tõttu kannataks kauplus, kui otsustatakse koolituse kasuks.//*



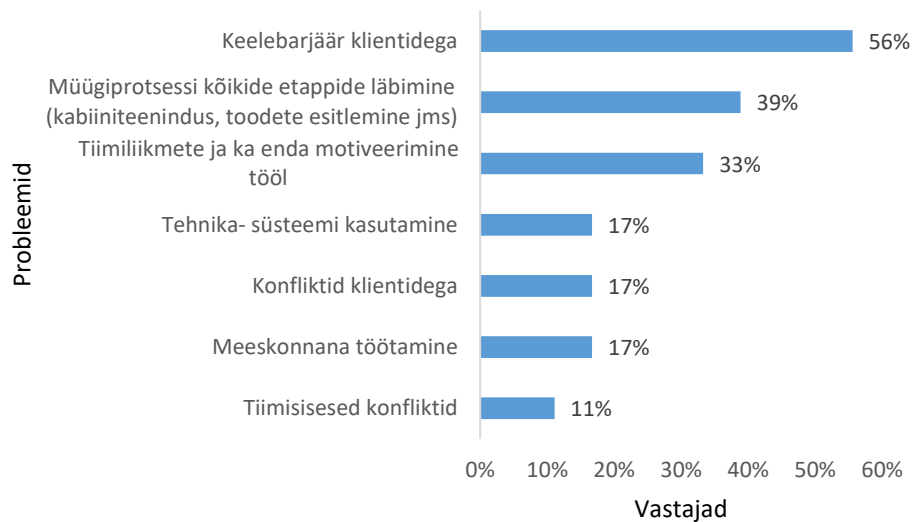
Joonis 7. Täiendkoolitustel osalemise sagedus ja võimalused.

Osalejatel paluti hinnata, millised täiendkoolitused on neile vajalikud, et tööülesannetega toime tulla. Täiendkoolituste vajalikkust hinnatakse pigem madalalt, koolituste keskvärtuseks on ($m=3,8$). Vastustest selgub, et kõige olulisemateks koolitusteks peetakse neid, mille teemaks on müügi- ja suhtlusprotsess kliendiga ning kuidas erinevat tüüpi kliente teenindada, nende keskmised hinnangud on kõrgeimad. Oluliseks täiendkoolituseks peetakse ka motivatsiooniga seotud koolitusi. Ülejäänud koolitused jäid kas koolituste üldise keskvärtuse piirile või sellest madalamale. Võrreldes koolituste hinnanguid erinevate haridustasemetega selgus, et keskhariduse või kutseharidusega vastajate keskmiseks hinnanguks oli 3,7, kui seejuures kõrgharidusega või veel pooleli oleva kõrgharidusega vastajate keskmiseks oli 4. Siinkohal võib arvata, et ehk on kõrgharidusega vastajad rohkem motiveeritud erinevatel täiendkoolitustel osalemistest. Koolituste hajuvus on samas seevastu pigem suur, pea kõik standardhälbed on üle ühe. Kõrgeim standardhälve on eesti keele õppel ($SD=1,6$), mis võib tuleneda sellest, et eesti keelt emakeelena kõnelevad vastajad ei vaja antud koolitust, kuid samas need, kes emakeelena mõnda teist keelt räägivad tunnevad, et vajaksid seda. Kõige madalama standardhålbega ($SD=0,9$) koolitus on aga huvitaval kombel vene keele õpe.



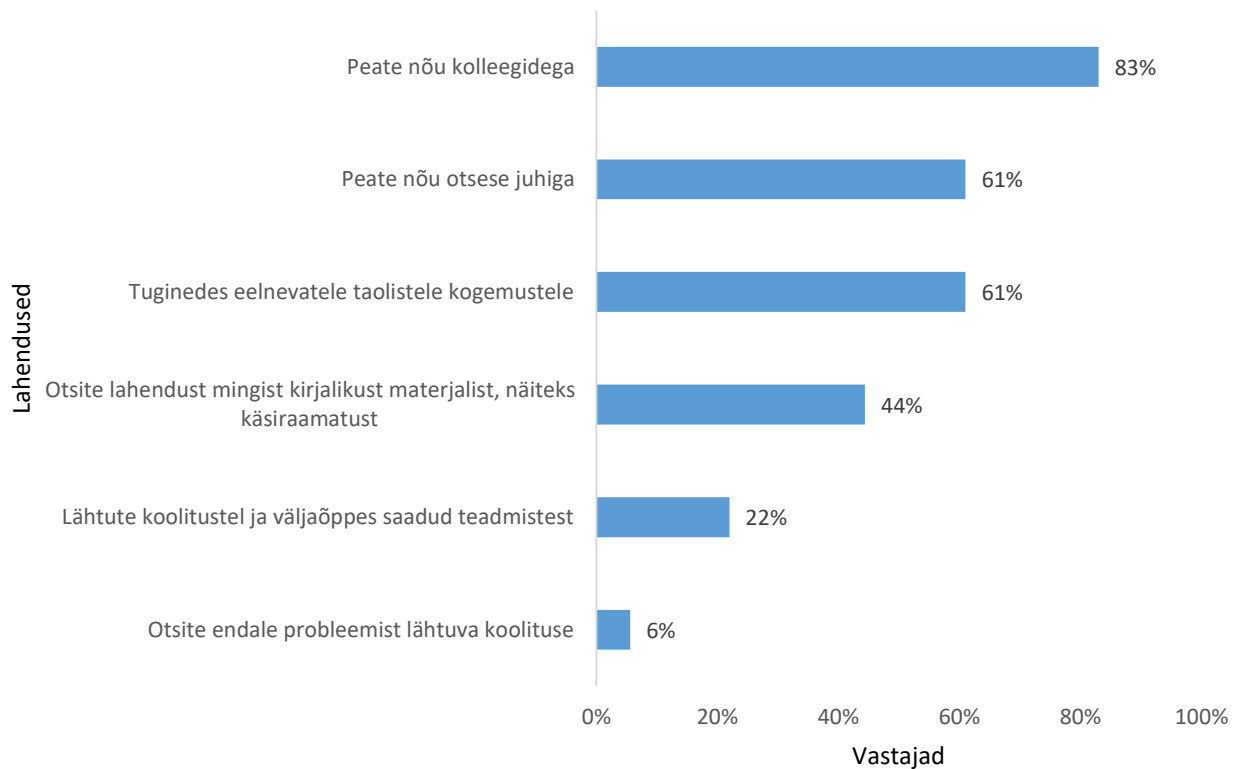
Joonis 8. Täiendkoolituste vajalikkus.

Järgnevalt paluti koolitustel osalejatel välja tuua kolm töös kõige sagedamini esinevat probleemi. Kõige sagedamini esinevaks probleemiks osutus keelebarjäär klientidega, mille valis 56% vastanutest. Huvitan on seejuures asjaolu, et täiendkoolituste vajalikkuse küsimuse juures (joonis 17) olid inglise-vene- ning eestikeele õpped ühed kõige ebapopulaarsemad täiendkoolituste variandid. Kui probleem on aga tihti esinev, peaks just eelistama ka vastavaid koolitusi. Järgmisena on kõige rohkem esinevamateks probleemideks veel müügiprotsessi kõikide etappide läbimine ning tiimiliikmete ja ka enda motiveerimine. Neid probleeme esineb kuskil 30-40 protsendil vastanutest. Siinkohal on probleemide esinemine ning eelnevas küsimuses välja pakutud täiendkoolituste populaarsus rohkem omavahel kooskõlas. Väljapakutud täiendkoolitused seoses müügi- ja suhtlusprotsessiga ning motivatsiooniga on vastajate arvates ühed kõige olulisemad. Lisaks paluti vastajatel täiendavalt tuua välja probleeme, mis võivad töös ette tulla: *//Keelatakse tööl rääkide emakeeles//, //Kõrgema positsiooni ebainimlik suhtumine//, //Tehnika on tihti katki//, //Ei oska inglise keelt//.*



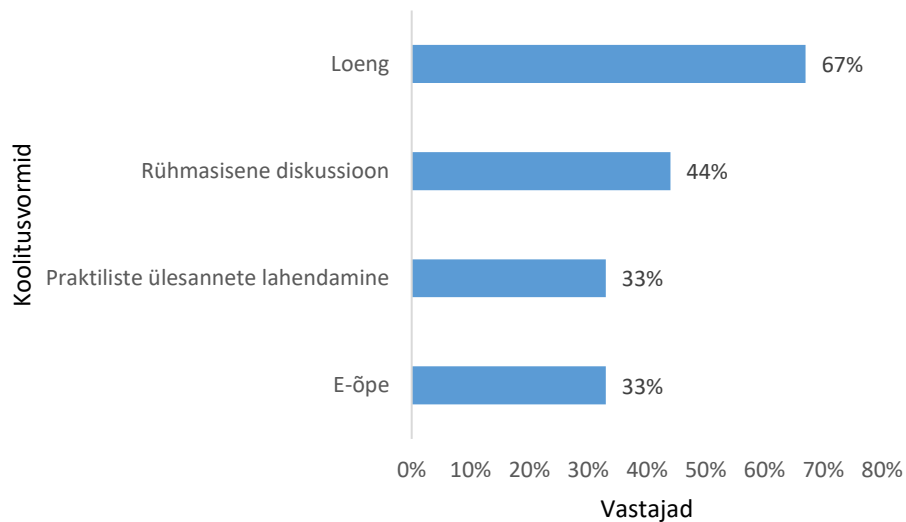
Joonis 9. Enim töös esinevad probleemid.

Järgmisena uuriti projektis osalejatelt, millised on peamised meetodid, mida nad probleemide lahendamisel kasutavad, paluti välja tuua kolm peamist. Jooniselt 19 on näha, et kõige rohkem peavad ettevõtte töötajad probleemide lahendamiseks nõu kolleegidega. Mis on väga hea viis probleemide lahendamiseks, sest kui kolleeg on läbinud täiendkoolituse, võib taoline infovahetus kasuks tulla. Võrdselt 61% vastajatest valis, et lahendavad probleeme pidades nõu otsese juhiga või tuginedes varasemalt esinenud taoliste probleemidele. Viimane on väga hea meetod, sest see näitab, et töötajad mõtlevad läbi eelneva tegevuse ehk analüüsitakse oma käitumist. Vaid kuskil 28% valis meetodiks, kas lähtumise koolitustelt saadud teadmistest või lähtuvalt probleemist vastava koolituse otsimise. Viimane võib näiliselt vihjata kas sellele, et pole piisavalt koolitusi, mis aitaksid probleeme lahendada või ei ole olemasolevatest piisavalt kasu. Otsides seoseid kasutatavate lahenduste ja vastajate haridustasemetes tuli välja, et kõik kõrgharidusega või kellel on see omandamisel, peavad väga palju nõu nii kolleegide kui juhtidega. Võib eeldada, et nende eesmärk on nõ targematelt õppida ja teiste arvamusi enne tegutsemist kuulda.



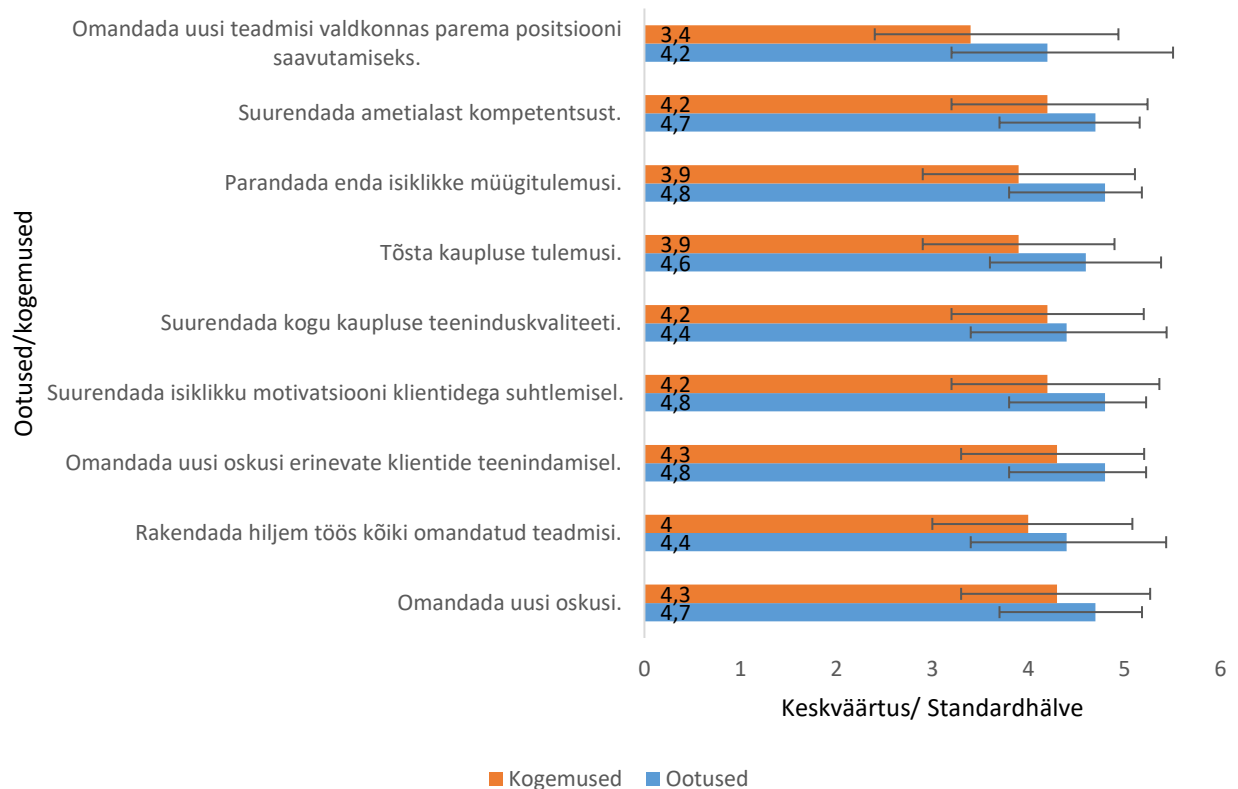
Joonis 10. Probleemide lahendamise meetodid.

Koolitusprojektis osalejatel paluti valida neile kõige meelepärased koolitusvormid. Vastustest selgub, et 67% vastanutest eelistab loengut koolitusvormina. Teisel kohal on rühmasisene diskussioon, mille kasuks otsustas 45% vastanutest. Huvitav on siikohal see, et vaid 33% vastajatest eelistas praktiliste ülesannete lahendamist. Antud koolitusprojektist peaks olema just kõige rohkem kasu, kui saab koheselt teooriat praktikas harjutada. Võrreldes koolitusvormide valikut vastanute vanusega, jäi silma asjaolu, et kõik e-õppe eelistajad olid nooremas vanuses vastajad. Kuna tänapäeva ühiskonnas liigutakse aina rohkem digitaalsete lahenduste poole, eelistab noorem generatsioon ka seetõttu e-õpet. Kõik vanemas vanusegrupis ehk 24-30 ja 40 ning rohkem eelistasid kõiki teisi koolitusvorme. Siiski kuna koolitusvormidena on kõige populaarsemad loeng ning rühmasisene diskussioon, saab tulevikus neid pigem eelistada.



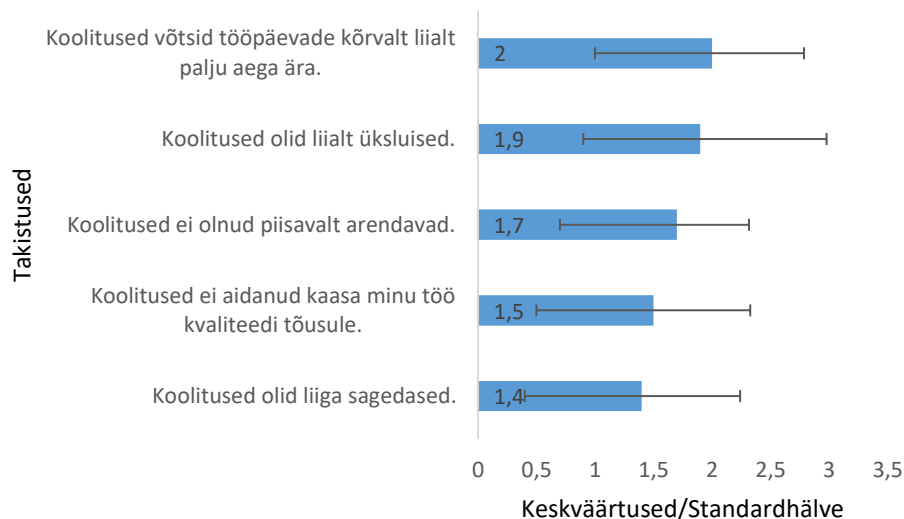
Joonis 11. Koolitusvormide valik.

Vastajatelt uuriti, millised olid nende ootused koolitustele ja millise kogemuse nad läbides koolitused tegelikkuses said. Projektist oodati kõige rohkem enda müügitulemuste parandamist, motivatsiooni kasvu klientidega suhtlemisel ning erinevat tüüpi klientide teenindamise oskuste omandamist. Nimetatud ootustele andsid vastajad kõige kõrgemad keskmised hinnangud. Samuti oodati koolitusprojektist ametialase kompetentsuse suurendamist, uute oskuste omandamist ning kaupluse müügitulemuste tõstmist, nende kriteeriumite tulemused olid ka keskmiste keskmist tulemust arvestades pigem väga kõrged. Huvitav on tulemustest näha, et kõige vähem oluliseks peeti isiklikku arengut, kaupluste müügitulemuste tõusu ning isikliku positsiooni saavutamist valdkonnas. Nende keskmiste juures näeme, et need jäävad alla üldise keskmise. Seega saab öelda, et töötajad pigem ei oska seostada isiklike kompetentside tõusu ettevõtte müügitulemuste tõusuga. See võib kujuneda pigem probleemiks, kui tahetakse oma isiklike kompetentse tõsta, kuid seda ei seostata ettevõtte arenguga. Kokkuvõttena saame ootuste kohta öelda, et pigem on need olnud kogetuga võrreldes veidi kõrgemad. Kui nüüd vaadata ootuste seotust koolitusprojektis kogetuga, siis näeme ikka mõningasi erinevusi. Nagu jooniselt 21 näha, on olnud kõikides aspektides ootus koolitusele kõrgem, kui tegelikult kogetu ning koolitused ei vastanud osalejate tegelikele ootustele. Kui võrrelda omavahel ootuste ja tegelikkuse hinnangute keskmiseid, on näha üsna suurt vahet, sest ootuste keskvaartuseks on ($m=4,6$), kuid tegelikkusel on selleks vaid ($m=4$). Ka standardhälbe järgi on näha, et ootuste hajuvus on pigem väike ning jääb enamjaolt alla ühe, kuid tegelikkuse puhul on hajuvus suurem, sest hälbed ulatuvad kuni 1,5ni.



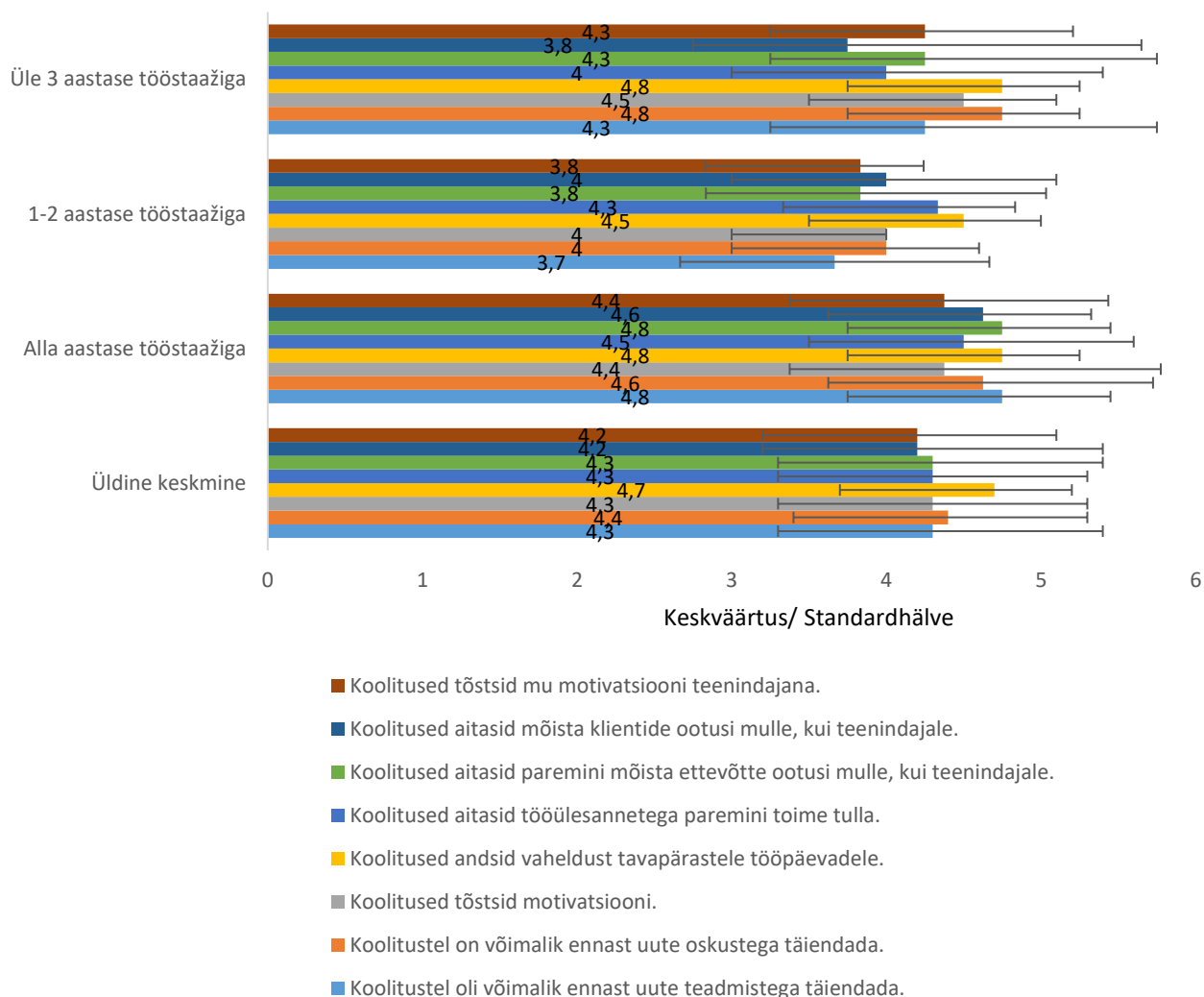
Joonis 12. Koolituse ootused ja tegelikkuse võrdlus.

Järgnevalt paluti hinnata, millised olid osalejate jaoks takistused koolitusprojektis osalemisel. Üldiselt hinnati takistusi pigem madalalt, sest väidete üldiseks keskväärtuseks on ($m=1,7$). Kõige kõrgemalt hinnatud takistusteks olid järgmised: koolitused võtsid tööpäevade kõrvalt liialt palju aega ära ning need olid liialt üksluised. Antud väidete keskmine jääb samuti ülespoole keskväärtust. Väite „koolitused ei olnud piisavalt arendavad“ keskmine on võrdne üldise keskmisega. Väidete standardhälvete järgi on hajuvus pigem väike ning jääb enamjaolt alla ühe. Kõige suurema hajuvusega ($SD=1,1$) on väide „koolitused olid liialt üksluised“ ehk selle väitega ei olda ühel meelel. Küsimustikus oli võimalik ka iseseisvalt küsimust täiendada ning üks vastajatest tõi välja: *//Ei olnud takistusi, kuid võiks rohkem koolitusi olla.//*



Joonis 13. Koolitusprojekti osalemise takistused.

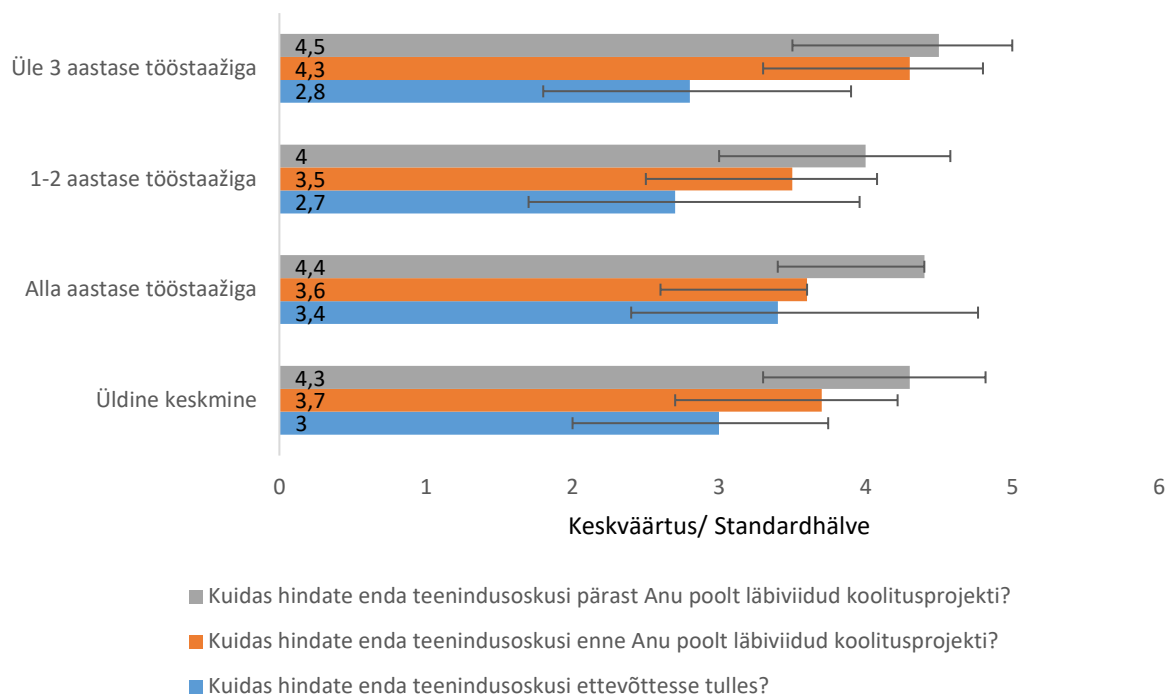
Osalejatelt uuriti, mis motiveeris neid koolitusprojekti osalema. Vastajad pidid motivatsiooniallikaid hindama skaalal. Üldiselt mingit erilisust välja ei tule ja kõik väited on vastajate jaoks kõrged motivatsiooniallikad, sest väidete keskvärtuseks on ($m=4,3$). Tulemustest selgub, et vastajaid motiveeris kõige rohkem koolitusprojekti osalema see, et koolitused andsid vaheldust tavapärasele tööpäevadele. Antud motivaatori keskmine on suurem kui üldine keskmine. Oluliselt motiveeris vastajaid ka see, et koolitustel oli võimalik ennast uute oskustega täiendada. Ka selle väite keskmine oli suurem kui üldine keskmine. Ülejäänud väidete keskmised olid kas võrdsed või väiksemad üldisest keskmisest. Motivatsiooniallikate standardhälbed on üldiselt pigem kõrged, sest enamik jäävad üldisest keskmisest ($SD=0,9$) ülespoole. Kõige suurema hajuvusega on järgmised väited: „koolitused aitasid mõista klientide ootusi mulle, kui teenindajale“, „koolitused aitasid paremini mõista ettevõtte ootusi mulle, kui teenindajale“ ja „koolitustel oli võimalik ennast uute teadmistega täiendada“. Kõige väiksema hajuvusega oli väide „Koolitused andsid vaheldust tavapärasele tööpäevadele“. Võrreldes hinnanguid vastajate tööstaažiga selgub, et uued töötajad, kes on alla ühe aastase tööstaažiga on väiteid kõrgemalt hinnanud kui need vastajad, kelle tööstaaž on vähemalt üks aasta.



Joonis 142. Koolitustel osalemise motivaatorid.

Osalejatel paluti hinnata enda teenindusoskusi ettevõttesse tulles, enne koolitusprojekti ning pärast koolitusprojekti. Nagu jooniselt 23 on näha, siis kõige madalamalt hinnati oma teenindusoskusi ettevõttesse tulles, sest antud keskmine jääb alla üldise keskväärtsuse ($m=3,7$). Enne koolitusprojekti on vastajate teenindusoskused juba paranenud võrreldes sellega, kui ettevõttega alles liituti. Kõige kõrgemalt on hinnatud oma teenindusoskusi pärast koolitusprojekti. Vastajate teenindusoskuste tõus kolmes etapis on olnud märkimisväärne. Kõige suuremat standardhälvet võrreldes üldise standardhällbega ($SD=0,7$) ongi näha just seal, kus hinnati teenindusoskusi ettevõttesse tulles, mille põhjuseks võib olla töötajate erinevad töökogemused ehk mõni vastajatest võis tulla täielikult ilma eelneva kogemusega. Kõige väiksem hajuvus on pärast koolitusprojekti. Võrreldes hinnanguid vastajate ametikohtadega, on näha, et just juhatajad ja asetäitjad on oma teenindusoskusi hinnanud kõrgemalt. Siinkohal võib olla mõjutajaks suurem kogemustebaas ning tööstaaž klienditeeninduses. Analüüsides hinnanguid vastajate tööstaažiga eristub huvitav asjaolu. Miskipärast hindavad uued ehk alla aastase

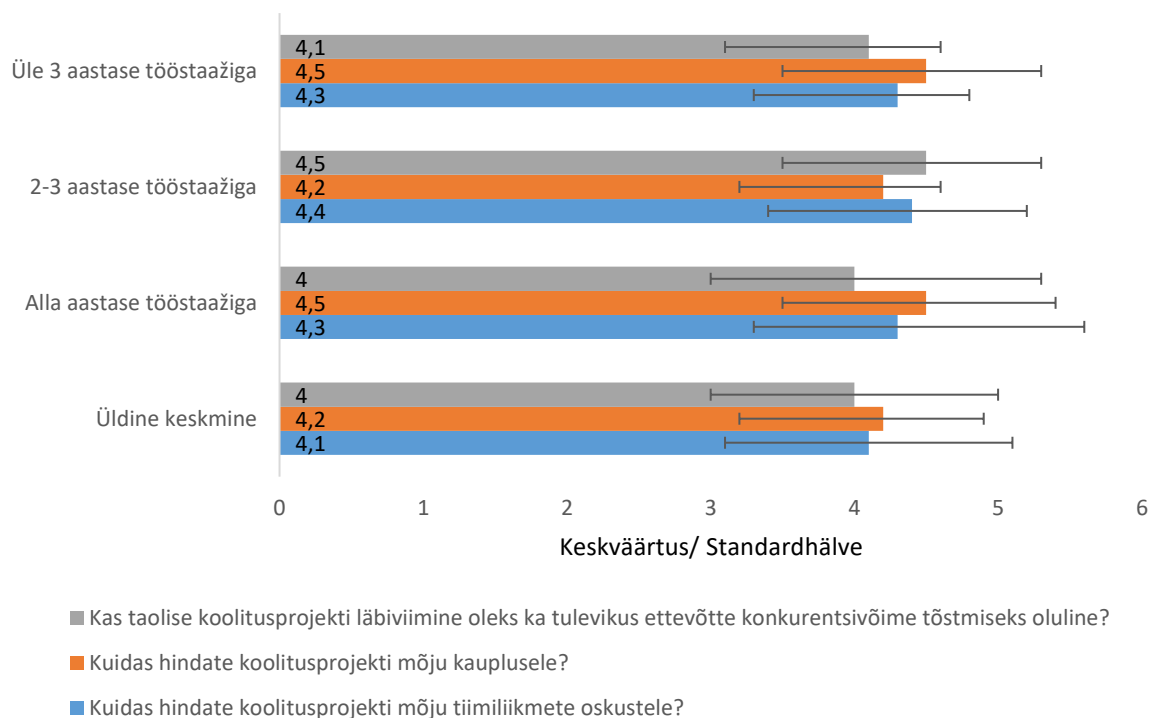
tööstaažiga töötajad enda teenindusoskust kõrgemalt kui need, kelle tööstaaž on üle ühe aasta.



Joonis 15. Vastajate hinnang teenindusoskustele.

Osalejatelt uuriti koolitusprojekti mõju kohta tiimiliikmetele ja kauplusele ning paluti hinnata skaalal, kas taolise koolitusprojekti läbiviimine oleks ka tulevikus ettevõtte konkurentsivõime tõstmiseks oluline. Konkurentsivõime aspekt toodi välja juba teooriaosas, et see mõjutab oluliselt ettevõtte tegutsemist turul ning selle suurendamine on ettevõtte seisukohalt olulise tähtsusega. Jooniselt 24 on näha, et vastajad on hinnanud kõrgemalt koolitusprojekti mõju nii kauplusele tiimiliikmetele. Nende keskmised võrduvad või jäävad ülespoole üldist keskväärtust ($m=4,1$), kuid tulevikus koolitusprojekti läbiviimise olulisust hinnati madalamalt ning selle keskmine jääb alla üldise keskmise. Viimasel küsimusel on ka kõige suurem standardhälbe hajuvus võrreldes teiste küsimustega ning see on jääb ka ülespoole keskmist standardhälvet ($SD=0,8$). Järelikult on tekitanud küsimus vastajatest vastakaid mõtteid. Võimalik, et kaheldakse selles, et kas koolitusprojekt toob ikkagi kasu ettevõtte konkurentsivõimele. Küsimust analüüsiti vastajate tööstaažiga ning selgus, et grupp 1 ehk alla aastase tööstaažiga töötajad vastasid pigem madalalt, sest keskmine jääb alla üldise keskmise. Samas on esimese grupi standardhälve väga suur ehk seal oli ilmselt palju eriarvamusi. Ka grupp 3 ehk rohkem kui viie aastase tööstaažiga vastajad hindasid pigem madalalt ning nende keskmine oli sama mis esimesel grupil, kuid standardhälve oli madal, seega oldi pigem sarnasel arvamusel. Grupp 2 ehk 1-2 aastase tööstaažiga osalejad hindasid küsimusi kõige kõrgemalt, sest

nende keskmine jäi ainukesena ülespoole üldist keskmist. Standardhälve oli madal, seega olid vastajad sarnasel arvamusel.



Joonis 16. Koolitusprojekti mõju ja olulisus tulevikuks.

Viimaks küsiti vastajatelt, et kas koolitusprojektiga peaks ka tulevikus jätkama. Vastustest selgub, et suurem osa ehk 83% vastajatest otsustas, et tulevikus peaks siiski koolitusprojektiga jätkama, vaid 17% vastajat olid jätkamine vastu. Osalejatel paluti ka vastust põhjendada. Koolitusprojekti kohta toodi välja, et koolituspäevad muudavad tööpäevad põnevaks ning aitavad hoida fookust. Tänu koolitustele said töötajad paremini keskenduda oma müügitulemustele, püstitasid eesmärgi ning otsisid nendele lahendusi. Samuti toodi välja, et koolitusprojekt oli midagi täiesti teistsugust, mis andis palju inspiratsiooni ja energiat. Koolitused aitasid väga palju kaasa kaupluste tulemustele ja ka teenindajate enesekindlusele ning teeninduskvaliteedile. Kuna koolitusprojekt hõlmas väga palju praktikat, oli võimalik uusi oskusi ning teooriat kinnistada. Koolitusprojekti kohta toodi välja ka mõningaid näpunäiteid. Nimelt peaks ühel koolitajal olema korraga vähem kauplusi, et mõju teenindajatele oleks suurem ja sel viisil saaks igasse töötajasse põhjalikumalt süveneda. Kokkuvõttes toimuks ka märgatavam areng. Koolitusprojekti soovitatakse kauplustele, kus on palju uusi liikmeid või uus tiimijuht.

3.4 TULEMUSED JA JÄRELDUSED

Järgnevalt tehakse järeldused ning ettepanekud lähtudes ettevõtte majandustulemustest ning koolitusprojekti analüüsist. Omavahel seostatakse majanduslikud näitajad

ajaperioodil september 2023- märts 2024 ning koolitusprojekti küsitluse tulemused. Saab öelda, et majandustulemuste analüüsist on näha väikseid muutusi näitajate tõusu suunas, kuid ei saa päris kindlalt väita, et tõus on otseselt seotus koolitusprojektiga. Samas (Schenk, 1991) on teoreetiliselt välja toonud, et organisatsioonide jaoks on tõhususe küsimus äärmiselt oluline, kuna sellest sõltub nende toimetulek ja eksisteerimine konkurentsitihedas ärimaailmas. Tulemustest selgus, et konversioonimäär on võrreldes protsentuaalse käibe tõusuga olnud tagasihoidlikumas tõusus, kuid iga jaeettevõtte jaoks on alati käive väga oluline. Siin näeme, et üldine käive on olnud positiivses liikumises. Lisaks on oluliseks käibega seotud tulemuseks see, et kui perioodi alguses olid kõikide kaupluste käivete protsendid miinuses, siis märtsis oli negatiivne vaid ühe kaupluse näitaja. Kui käive on kasvanud, viitab see sellele, et kaupluste töötajad viivad läbi kvaliteetsemat teenindust ning annavad endast rohkem klientidega suhtlusprotsessis olles. Kuna ka projektis osalenud kaupluste käive arve kohta oli projekti algsega võrreldes kõikidel kauplustel kasvanud, näitab see tegelikult juba suurt muutust töös.

Tõusu on näidanud vaadeldud perioodil ka teised majandusnäitajad, mida analüüsiti ning erinevate kaupluste vahel ilmneb mõningane vahe. Oluliseks tuleb pidada seda, et muutus on olnud ka käibes arve kohta ning kogumüügis ostja kohta. Nende näitajate põhjal võime öelda, et on siiski ilmnenud seos teeninduse ja müügiandmete vahel ehk siis teeninduskoolitus on tekitanud muutused reaalses käibes, mida arvestatakse iga ostja kohta. Ka Armstrong (Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, 2006) on välja toonud, et tulemuslikkus on soovitud tulemuste saavutamine, sealjuures tuleb arvestada, et see hõlmab endas hinnangut organisatsiooni toimimisele ja töötajate töö tegemisele. Seega saame siin öelda, et teenindajad on hakanud rakendama koolitusprojektis omandatud oskusi. See väljendub ka lisamüügi tõusus. Siit näeme, et koolitusprojektis omandatud isikliku müügi kogemusi on hakatud töösse rakendama. Kui vaadata, et septembri lisamüügi näitajat, oli keskmiselt 1,39 toodet tšekkide kohta ning märtsi keskmiseks on 1,42 toodet. Kuna lisamüük on väga oluline osa müügi protsessist ning ka koolitusprojektiga üritati osalejaid selles osas suunata, näitabki tegelikult tulemuste paranemine arengut selles osas. Ainukese näitajana on kolmel kauplusel neljast langenud tükiline müük, kuid kuna ülejäänud näitajad on vastupidiselt tõusuteel, võib üldist pilti lugeda ikkagi positiivseks.

Koolitusprojektis osalejate küsitlusest selgus, et koolitustel osalemise huvi on tegelikult väga suur. Vaadates ka koolitusprojektis osalemise takistusi ja motivaatoreid selgub, et takistusi on pigem vähe ja inimesed on väga kõrge motivatsiooniga asunud koolitusprojektis osalema. Kõige suuremaks motivaatoriks peetakse seda, et koolitused andsid töötajatele vaheldust tavapärasele tööpäevadele. Võttes arvesse ka osalejate enda teenindusoskuste hinnanguid enne ja pärast projektis osalemist näha teenindusoskuste

tõusu. Lisaks peavad osalejad koolitusprojekti mõju enda tiimiliikmete teenindusoskustele ja kauplusele positiivseks, sest üldised keskmised olid 4,1 ja 4,2. Kõige olulisemaks küsimuseks on aga kindlasti see, et kas ikkagi peaks koolitusprojektiga tulevikus jätkama? Tulemustest tuli välja, et 83% ehk suurem osa soovib koolitustega ka tulevikus jätkata. Kokkuvõttes oli koolitusprojektist, osalejate arvates, kasu nii nendele endale, tiimikaaslastele kui ka kauplusele ning jätkamine võib aidata saavutada veelgi paremaid müügitulemusi.

Kui nüüd vaadata teenindusprojekti tulemusi, siis saab öelda, et enamik osalejaid on saanud hea kogemuse, mida peetakse oma igapäevase töö tegemisel oluliseks. On näha, et teenindajad on hakanud rakendama koolitusprojektis õpitud teenindusvõtteid, mis avaldab mõju ka müügitulemustele. Ka (Oja, 2005) on välja öelnud, et suur osa turul olevatest ettevõtetest pakub samalaadseid teenuseid ning tooteid, siis pöördub klient suurema tõenäosusega just selle ettevõtte poole, kus on kõrgem teeninduskvaliteet.

Tehtud tööst saab järeldada seda, et koolitusprojekt on siiski kasu toonud nii kaupluste müügitulemustele kui ka kauplustesiseselt töötajate teenindusoskustele ning üldisele teenindusvalmidusele. Siiski on teatud aspekte projekti juures, mida saaks veel muuta, et tulemused veelgi paremad oleksid. Nagu vastajad ise välja tõid, siis ühel koolitajal võiks olla korraga vähem kauplusi, keda koolitada, et mõju teenindajatele personaalselt oleks suurem. Samuti oleks sellisel juhul koolitajal võimalik igale tiimiliikmele pühendada rohkem aega ja tähelepanu. Kindlasti peaks eelisjärjekorras koolitusprojektis osalema need kauplused, kus tiimis on suuremal osal uued töötajad või uued tiimijuhid. Lisaks oli üks projektis osalemise suurimaks miinuseks see, et koolitused olid veidi üksluised. Seega tuleks panna rõhku erinevatele koolitustegevustele, koolituse läbiviimise meetoditele ning koolitusteamade mitmekesisusele.

Järeldused	Ettepanekud
Müügitulemustes on näha muutusi, kuigi muutused ei ole toimunud kõikides kauplustes võrdselt.	Selgitada töötajatele teeninduse ning müügitulemuse vahelisi seoseid igapäevases töös, tuues välja koolituste vajalikkus ettevõtte arengut ning konkurentsivõimet arvestades.
Koolitusprojekt on ettevõttes esmane kogemus, kuid on enamikele töötajatele meeldinud ja andnud positiivse sisendi edaspidideks töösoorituseks ning töötajad peavad teeninduskoolitusi vajalikuks.	Planeerida edaspidi koolitusi vastavalt töötajate ootustele ning vajadustele, lähtudes personaalsetest oskustest.

Enamik vastajatest pidasid koolitusprojekti kasulikuks ja arendavaks, mis mõjutas teenindajate isklikku teenindustaseme muutust, aga tõstis ka ettevõtte üldist teenindusvalmidust ning konkurentsivõimet.	Jätkata koolitusprojekti korraldamist teenindajate teenindusvalmiduse ja arengu toetamiseks ning planeerida koolitused selliselt, et teenindajatel oleks koolituste aeg ette teatatud piisava ajavaruga.
Töötajate ootused koolitusprojektile olid kõrgemad kui tegelik kogemus.	Koolitusprojekti ülesehitust peaks täiendama mitmekülgsemaks ning lisama juurde praktilisi ülesandeid ja omavahelisi võistlusi, võib olla täiendada ka teoreetilist lähenemist. Samuti tuleks valida osalejate vanusest ja kogemusest lähtuvad koolitusvormid ja meetodid.

Kokkuvõttes võib öelda, et lõputöö uurimusküsimusele „Kuidas projekt on mõjutanud koolitustel osalejate teenindusvalmidust ning müügitulemusi?“ saadi vastus. Enamik kaupluste müügitulemustest on saavutanud uurimisperioodi lõpuks tõusu, mis on omakorda näitajaks sellele, et ka teenindajate teenindusvalmidus on paranenud. Ka küsitlusest selgus, et osalejad ise tunnevad teenindusoskuste paranemist koolitusprojekti jooksul. Koolitusprojekti võib pidada edukaks ning see aitas kaasa kaupluste müügitulemuste ja teeninduskvaliteedi arengule. Lisaks said koolitustes osalejad uusi oskusi, mida sai koheselt ka praktikasse viia. Nii kaupluste kui ka tiimiliikmete areng aitab omakorda kaasa ka ettevõtte konkurentsivõime parendamisele.

Lõputöö eesmärgiks oli hinnata Põldma Kaubanduse Aktsiaseltsis teeninduskoolituste projektis osalenud teenindajate teenindusvalmiduse ja müügitulemuste muutust, et teha ettepanekuid koolitusprojektiga jätkamiseks ning ettevõtte konkurentsivõime tõstmiseks. Lõputöö eesmärk ja ülesanded on täidetud ning tulemused- ettepanekud saab esitada ettevõttele.

KOKKUVÕTE

Koolituspuudus ja vajalikkus on ettevõtetes aktuaalseteks teemadeks. Antud lõputöö on koostatud hindamaks analüüsitavas ettevõttes Põldma Kaubanduse Aktsiiseltis läbiviidud koolitusprojekti.

Lõputöö aktuaalsus seisneb selles, et ettevõttes pole siiani koolitusi sel viisil arendatud ja analüüsitud, kuid töötajatelt oodatakse pühendumist töösse. Et parendada töötajate teenindusoskusi ning suurendada ka kogu ettevõtte konkurentsivõimet, käivitati antud koolitusprojekt, mis viidi läbi 2023. aasta septembrist kuni detsembrini. Kuna projekt on ettevõttes esmane kogemus, soovitakse teada saada, milliseid muutusi tõi see kaasa ning kas ka tulevikus jätkata.

Sellega seoses on püstitatud eesmärgiks hinnata Põldma Kaubanduse Aktsiiseltis teeninduskoolituste projektis osalenud teenindajate teenindusvalmiduse ja müügitulemuste muutust, et teha ettepanekuid koolitusprojektiga jätkamiseks ning ettevõtte konkurentsivõime tõstmiseks.

Lõputöö uurimisküsimuseks on: kuidas on projekt mõjutanud koolitustel osalejate teenindusvalmidust ning müügitulemusi?

Küsimusele vastuse saamiseks viidi läbi uurimus, mis hõlmas kahte uurimismeetodit: küsitlust ja dokumendivaatlust. Dokumendivaatluses võrreldi omavahel kahe kuu kaupluste tulemusi: kuu, mil koolitusprojekt algas ehk september 2023 ning kaks kuud pärast koolitusprojekti lõppu ehk märts 2024. Kaupluste tulemused võeti ettevõtte müügisüsteemist. Tulemustest selgus, et enamik kaupluste näitajad on saavutanud võrreldes koolitusperioodi algusega tõusu. Kui käive oli enne kõikidel kauplustel negatiivne, on pärast koolitusperioodi tõusnud enamik kauplustel positiivse näitajani. Lisaks on tõusnud kaupluste lisamüügi näitaja, müük külastaja kohta ja käive arve kohta. Suurimat langust on näha tükilises müügis kuu kohta, kus kolmel kauplusel neljast oli see uuringuperioodi jooksul langenud.

Küsitlus viidi läbi küsimustiku vormis ettevõtte töötajate seas, kes osalesid teeninduskoolitustel. Valimiks oli 18 vastajat. Küsitluse vastustest selgus, et 94% vastajatest on koolitustel osalemisest huvitatud, millega saab ettevõtte arvestada koolituste korraldamisel. Lisaks tuli välja, et vastajate arvates on tõusnud nende teenindusoskused ja teenindusvalmidus koolitusperioodi jooksul ning projekt mõjus kokkuvõttes hästi nii tiimiliikmetele kui ka kauplustele. Ka müügitulemuste tõus näitab omakorda teenindusvalmiduse paranemist. Koolitusprojektiga jätkamist pooldas 83% vastajatest. Uuringu tulemuste põhjal toodi välja ettepanekuid seoses koolitusprojektiga:

- Selgitada töötajatele teeninduse ning müügitulemuse vahelisi seoseid igapäevases töös, tuues välja koolituste vajalikkus ettevõtte arengut ning konkurentsivõimet arvestades.
- Planeerida edaspidi koolitusi vastavalt töötajate ootustele ning vajadustele, lähtudes personaalsetest oskustest.
- Jätkata koolitusprojekti korraldamist teenindajate teenindusvalmiduse ja arengu toetamiseks ning planeerida koolitused selliselt, et teenindajatel oleks koolituste aeg ette teatatud piisava ajavaruga.
- Koolitusprojekti ülesehitust peaks täiendama mitmekülgsemaks ning lisama juurde praktilisi ülesandeid ja omavahelisi võistlusi, võib olla täiendada ka teoreetilist lähenemist. Samuti tuleks valida osalejate vanusest ja kogemusest lähtuvad koolitusvormid ja meetodid.

Lõputöös püstitatud ülesanded ja eesmärk said täidetud- toodi välja muutused nii kaupluste tulemuses kui ka töötajate teenindusoskustes. Töö alguses esitatud küsimusele leiti vastus. Teenindajate teenindusvalmidus on tõusnud ning see on omakorda mõjutanud müügitulemusi kasvu suunas. Lisaks tehti ettepanekuid koolitusprojektiga jätkamiseks ja ettevõtte konkurentsivõime tõstmiseks. Koolituste läbiviimine on ka tulevikus oluline, et tagada töötajate pidev areng ja pädevus.

SUMMARY

The title of following graduation thesis is Evaluation of the Training Project in Company Põldma Kaubanduse AS. The purpose of this thesis is to evaluate the changes in the service readiness and sales results of the employees, who participated in the service training projects, in order to make suggestions for continuing the training project and increasing the company's competitiveness. The training project was conducted from September 2023 to December of the same year.

Põldma Kaubanduse AS is a family business founded in 1995 by entrepreneur Heinar Põldma, which includes the stores established by the company. The stores are located in Estonia, Latvia, Lithuania and Poland, and there are more than 120 of them in total. The company's goal is to constantly develop, by increasing sales, but also by expanding the knowledge and skills of its employees. The company has four core values: honesty, care, development and openness. The company is an importer of a large number of brands, such as Guess, Tommy Hilfiger, Pepe Jeans, Calvin Klein, Tommy Jeans, Calvin Klein Jeans, Mustang, Tom Tailor, Pierre Cardin, Camel Active, Molly Bracken, etc. In addition, the stores offer the company's own product range, called Denim Dream.

To achieve the aim of the thesis a study was carried out in the company, which included two research methods: survey and document observation.

The document observation compared the results of the stores of two months: September 2023 and March 2024. The results of the stores were taken from the company's sales system. The results revealed that most of the store's indicators have achieved an increase compared to the beginning of the training period. If the turnover in all stores was negative before, after the training period, most of the stores have increased to a positive indicator. In addition, the indicator of additional sales of stores, sales per visitor and turnover per invoice has increased. The only decrease can be seen in unit sales per month, where three out of four stores had a decrease during the study period.

The survey was conducted in the form of a questionnaire among company employees who participated in service training. The sample consisted of 18 respondents. The answers to the survey revealed that 94% of respondents are interested in participating in trainings, which the company can take into account when organizing trainings. In addition, it turned out that according to the respondents, their service skills have improved during the training period, and the project overall had a good effect on both the team members and the stores. 83% of the respondents were in favor of continuing with the training project. Based on the results of the study, suggestions were made regarding the training project:

- Involve more trainers so that one trainer has fewer stores and it is possible to delve deeper into the development of each store.
- To plan future trainings according to the expectations and needs of the employees, planning the trainings with sufficient reserve in advance.
- Continuing with the training project contributes to the development and stability of the quality of work.
- The structure of the training project should be made more versatile and practical tasks and competitions should be added, there may also be theory.

Answers were found to the research question posed in the thesis and the goal was fulfilled - changes were brought out both in the results of the stores and in the service skills of the employees. In addition, proposals were made to continue with the training project and increase the company's competitiveness. Conducting trainings will also be important in the future to ensure the continuous development and competence of employees.

VIIDATUD ALLIKAD

"Saame tuttavaks". (2024). Kasutamise kuupäev: 28. 04. 2024. a., allikas Denim Dream: <https://www.denimdream.com/EE/et/Poldma-Kaubanduse-AS>

Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine. Käsiraamat*. Tallinn: Külim. Kasutamise kuupäev: 06. 02. 2024. a.

Andmekogumine, andmeanalüüs ja tulemuste esitamine kvantitatiivuuringus. (2024). Kasutamise kuupäev: 28. 04. 2024. a., allikas Tartu Ülikool: https://sisu.ut.ee/teadustoo_alused/andmekogumine-andmeanaluus-ja-tulemuste-esitamine-kvantitatiivuuringus/

Arenguvestluse korraldus. (09. 05 2024. a.). Kasutamise kuupäev: 01. 03. 2024. a., allikas Arenguvestlused ettevõttes: <https://arenguvestlus.weebly.com/arenguvestluse-korraldus.html>

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited. Kasutamise kuupäev: 01.03. 2024. a.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong`s Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. Kasutamise kuupäev: 21. 01. 2024. a.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Kasutamise kuupäev: 21. 01. 2024. a., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. Allikas: https://www.google.ee/books/edition/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_M/g7zEDwAAQBAJ?hl=et&gbpv=1&dq=Armstrong%27s+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice&printsec=frontcover

Arokiasamy, A. R., & Tat, H. H. (2014). Assessing the relationship between service quality and customer satisfaction in the malaysian automotive insurance industry. *ResearchGate*, 1023-1030. Kasutamise kuupäev: 07. 02. 2024. a.

Aron, A. (2018). *STRATEEGILISTEL AMETIKOHTADEL TÖÖTAVATE TÖÖTAJATE ARENGUPROGRAMMI KOOSTAMINE OÜ-S EESTI KESKKONNAUURINGUTE KESKUS*. Tallinn. Kasutamise kuupäev: 28. 01. 2024. a.

Bankiir, M. (26. 02. 2012. a.). KPI – mis asi see veel on? *Leanway*. Kasutamise kuupäev: 14. 04. 2024. a.

Bloisi, W. (2007). *Management and organisational behaviour*. Maidenhead: McGraw-Hill Education. Kasutamise kuupäev: 01. 03. 2024. a.

Bärg, P. (2017). *Neljamõõtmeline teenindus*. Tallinn: KlienditeenindusKeskus. Kasutamise kuupäev: 06. 02. 2024. a.

CV-online. (18. 06. 2021. a.). Uuring: 85%inimestest on valmis töökohta vahetama. *Tööelublogi*. Kasutamise kuupäev: 10. 01. 2024. a.

Dawson, J., Findlay, A., & Sparks, L. (2020). *The Retailing Reader*. London: Publisher Routledge. Kasutamise kuupäev: 27. 02. 2024. a.

Deduktiivne strateegia ja lineaarne uuringuprotsess. (2024). Kasutamise kuupäev: 28. 04. 2024. a., allikas Tartu Ülikool: https://sisu.ut.ee/teadustoo_alused/akadeemiline-petturlus/

- Einberg, R., Evert, H., Gorobinski, E., Jõeorg, K., Kraav, E., Kütt, M., . . . Viinapuu, I. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Pare. Kasutamise kuupäev: 06. 02. 2024. a.
- Elmik, L. (20. 06. 2017. a.). *Kaubanduses tihe konkurents*. Kasutamise kuupäev: 07. 02. 2024. a., allikas Swedbank: <https://blog.swedbank.ee/ettevotlus/kaubanduses-tihe-konkurents>
- ESTO. (9. 11. 2023. a.). Mida tähendab suurepärase klienditeenindus ja kuidas ESTO sellesse panustab? *Ärileht*. Kasutamise kuupäev: 10. 01. 2024. a.
- Gorobinski, E., Kadakas, M., Kase, K., Kraav, E., Kütt, M., Lindjärv, P., . . . Tamme, H. (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Pare. Kasutamise kuupäev: 28. 01. 2024. a.
- Hea teenindus. (2024). Kasutamise kuupäev: 19. 02. 2024. a., allikas <https://www.heateenindus.ee/konkurss/>
- Joosepson, J.-E. (02. 05. 2022. a.). *Koolitusvajaduste väljaselgitamine Lääne-Virumaa metallivaldkonna ettevõtetes*. Kasutamise kuupäev: 06. 02. 2024. a., allikas Dspace.ttkk: <https://dspace.ttkk.ee/items/cb512aa6-397a-4fd0-a5f2-439be498daab>
- Kivinukk, E. (03. 2009. a.). Soovitused koolituse hindamiseks. *Hea kodanik*. Kasutamise kuupäev: 22. 02. 2024. a.
- Konkurentsijärelevalve. (2024). Kasutamise kuupäev: 01. 03. 2024. a., allikas Konkurentsiamet: <https://www.konkurentsiamet.ee/konkurentsijarelevalve-ja-koondumised/konkurentsijarelevalve/konkurentsijarelevalve-tutvustus>
- Kritšmann-Lekštedt, A. (23. 03. 2017. a.). Kuidas hinnata töötajate ja organisatsiooni koolitusvajadust? *Edasi*. Kasutamise kuupäev: 28. 01. 2024. a.
- Künnapas, H. (21. 06. 2023. a.). Tehisintellekt aitab tagasiside järgi lahkujaid märgata. *Kaubandus*. Kasutamise kuupäev: 31. 01. 2024. a.
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid*. Tallinn: TLÜ Kirjastus. Kasutamise kuupäev: 28. 04. 2024. a.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2014). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Singapore: Sage Publications. Kasutamise kuupäev: 28. 01. 2024. a.
- Lõhmus, M., Simson, L., & Vigla, H. (2002). *Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. Käsiraamat*. Tallinn: OÜ Vastus. Kasutamise kuupäev: 23. 02. 2024. a.
- Maandi, K. (13. 03. 2023. a.). Klienditeenindus on muutunud: 5 oskust, millele tähelepanu pöörata. *Kaubandus*. Kasutamise kuupäev: 10. 01. 2024. a.
- Maršíková, K., & Šlaichová, E. (02. 03. 2015. a.). *PERSPECTIVES OF EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT: METHODS AND APPROACHES*. Kasutamise kuupäev: 28. 01. 2024. a., allikas Dspace.tul.cz: <https://dspace.tul.cz/server/api/core/bitstreams/36f2687f-1971-412f-b2b4-8353aa783a10/content>
- Martin, B. O., Kolomitro, K., & Lam, T. (02. 2013. a.). *Training Methods: A Review and Analysis*. Toronto: Sage Publications. Kasutamise kuupäev: 28. 01. 2024. a.
- Mereste, U. (2003). *Majandusleksikon I*. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus. Kasutamise kuupäev: 01. 03. 2024. a.

- Morales, J. (31. 10. 2023. a.). *Mis on Porteri 5 jõudu? Mudeli selgitus, näide, alternatiivid ja palju muud*. Kasutamise kuupäev: 07. 02. 2024. a., allikas MindOnMap: <https://www.mindonmap.com/et/blog/porters-five-forces/>
- Næssén, L.-O. (2001). *Parem teenindamine: kuidas enesearenduse kaudu saavutada klientide rahulolu*. Tallinn: Avita kirjastus. Kasutamise kuupäev: 19. 02. 2024. a.
- Nandan, S. (01. 2010. a.). Determinants of Customer Satisfaction on Service Quality: a Study of Railway Platforms in India. *Journal of Public Transport*, lk 97-113. Kasutamise kuupäev: 31. 01. 2024. a., allikas Sience Direct.
- Oja, A. (2005). *Klienditeeninduse valguses ja varjus*. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS. Kasutamise kuupäev: 19. 02. 2024. a.
- Ojastu, A. (2019). *Ratsionaalne emotsionaalsus*. Tallinn: Kirjastus Pilgrim. Kasutamise kuupäev: 13. 12. 2023. a.
- Ojastu, A. (2019). *Ratsionaalne emotsionaalsus*. Tallinn: Kirjastus Pilgrim. Kasutamise kuupäev: 13. 12. 2023. a.
- Peter, H., & R., W. J. (2001). *Delivering Satisfaction and Service Quality: A Customer-based Approach for Libraries*. Chicago: American Library Association. Kasutamise kuupäev: 22. 02. 2024. a.
- Porter, M. E. (November 1996. a.). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. Kasutamise kuupäev: 07. 02. 2024. a.
- Päeva- ja sessioonõpe, perioodõpe*. (kuupäev puudub). Kasutamise kuupäev: 06. 02. 2024. a., allikas Tallinna Ülikool: <https://www.tlu.ee/paeva-ja-sessioonope-perioodope>
- Reichheld, F. F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review. Kasutamise kuupäev: 28. 02. 2024. a.
- Reponen, E. (01. 02. 2022. a.). *Työpaikan kulttuurinen moninaisuus kannattaa*. Kasutamise kuupäev: 28. 01. 2024. a., allikas Tempo: <https://tempo.humak.fi/tyopaikan-kulttuurinen-moninaisuus-kannattaa/>
- Riigikogu. (2001). *Konkurentsiseadus*. Tallinn: Riigiteataja. Kasutamise kuupäev: 01. 03. 2024. a.
- Salumaa, T., Talvik, M., & Saarniit, A. (2007). *Personalijuhtimine koolis*. Tallinn: Merlecons ja Ko. Kasutamise kuupäev: 28. 01. 2024. a.
- Schenk, H.-O. (1991). *Marktwirtschaft des Handels*. Wiesbaden. Kasutamise kuupäev: 07. 02. 2014. a.
- Sepp, J. (1998). *Konkurentsipoliitika*. Tallinn: Tartu Ülikooli Kirjastus. Kasutamise kuupäev: 07. 02. 2014. a.
- Siimon, A. (1996). *Kaubandusteaduse alused*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. Kasutamise kuupäev: 07. 02 2024. a.
- Siimon, A. (2014). *Kaubandus: põhimõisted ja -seosed*. Tartu: AS Atlex. Kasutamise kuupäev: 07. 02 2024. a.
- Statistikaamet. (2023). *Ettevõtete majandusnäitajad*. Kasutamise kuupäev: 10. 01. 2024. a., allikas EESTI STATISTIKA: <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/majandus/ettevotete-majandusnaitajad>

Statistikaamet. (2024). *Sisekaubandus*. Kasutamise kuupäev: 10. 01. 2024. a., allikas EESTI STATISTIKA: <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/majandus/sisekaubandus>

Tabassi, A. A., & Bakar, A. H. (07. 2009. a.). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. Kasutamise kuupäev: 28. 01. 2024. a.

TEHNIKAÜLIKOOL, T. (2024). *FÜÜSIKALISTE SUURUSTE MÕÕTMINE. MÕÕTMISVEAD, MÕÕTEHÄLBED JA MÕÕTEMAÄRAMATUS FÜÜSIKA PRAKTIKUMIDES*. Kasutamise kuupäev: 28. 04. 2024. a., allikas Haldus. Taltech: https://haldus.taltech.ee/sites/default/files/2021-04/FUUSIKALISTE_SUURUSTE_MOOTMINE_MOOTMISVEAD_MOOTEHALBED_J.pdf

Toiger, T. (4. 10. 2023. a.). *Jaekaubandus on valmis konsolideerimiseks*. Kasutamise kuupäev: 07. 02. 2024. a., allikas KPMG: <https://kpmg.com/ee/et/blogs/home/posts/2023/10/jaekaubandus-on-valmis-konsolideerimiseks.html>

Toompere, P., Randpõld, A., & Nurk, M. (2002). *Koolitusjuhi käsiraamat*. Tallinn: Riigikantselei. Kasutamise kuupäev: 28. 01. 2024. a.

Täiendkoolitus. (2024). Kasutamise kuupäev: 07. 02. 2024. a., Allikas: Haridus- ja Teadusministeerium: <https://www.hm.ee/kutse-ja-taiskasvanuharidus/taiskasvanuharidus/taienduskoolitus>

Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. Kasutamise kuupäev: 01. 03. 2024. a.

Wang, Y. L., Luor, T., Luarn, P., & Lu, H. P. (2015). *Contribution and Trend to Quality Research—a literature review of SERVQUAL model from 1998 to 2013*. Taipei. Kasutamise kuupäev: 27. 02. 2024. a.

Vilk, U. (21. 04 2014. a.). Kuidas sünnib tarbija ostuotsus? *Kaubandus*. Kasutamise kuupäev: 22. 02. 2024. a.

Willis, H. T. (2014). *Templates for Managing Training Projects*. Alexandria: ATD Press. Kasutamise kuupäev: 01. 03. 2024. a.

Õppimine. (kuupäev puudub). Kasutamise kuupäev: 06. 02. 2024. a., allikas Haridus- ja Teadusministeerium: <https://www.hm.ee/korgharidus-ja-teadus/korgharidus/oppimine#oppekoormus-ja-vorm>

LISAD

Lisa 1. Uuringu küsimustik

Lugupeetud küsimustikule vastaja!

Olen Tallinna Tehnikakõrgkooli tehnoloogia ja ringmajanduse instituudi moetööstuse eriala neljanda kursuse üliõpilane. Koostan lõputööd teemal „Koolitusprojekti hindamine ettevõttes Põldma Kaubanduse AS“. Küsimustiku eesmärk on saada tagasisidet suuremates Denim Dream kauplustes Anu Ehrliche poolt läbiviidud koolitusprojekti kohta. Küsimustikuga peaks selguma müügikonsultantide teenindusoskuste ja teenindusvalmiduse muutus.

Tulemuste põhjal on võimalik teha ettepanekuid koolitusprojektiga jätkamiseks ning ettevõtte konkurentsivõime tõstmiseks.

Küsimustik on anonüümne, uurimuse käigus kogutud andmeid kasutatakse üldistatud kujul uurimistulemuste esitamiseks ning ei edastata kolmandatele osapooltele.

Küsimustikule vastates esile kerkivatele küsimustele vastan meeledi.

Saskia Laisaar

slaisaar@tktk.ee

1. Teie vanus

- ☐ Alla 18
- ☐ 18-24
- ☐ 24-30
- ☐ 30-40
- ☐ Üle 40

2. Teie haridustase

- ☐ Põhiharidus
- ☐ Keskkharidus
- ☐ Kutseharidus
- ☐ Kõrgharidus
- ☐ Muu.....

3. Teie tööstaaž Põldma Kaubanduses

- ☐ Alla 1 aasta
- ☐ 1-2 aastat
- ☐ 3-4 aastat
- ☐ 5-6 aastat
- ☐ 7 ja rohkem aastat

4. Teie ametinimetus

- ☐ Müügikonsultant
- ☐ Asetäitja
- ☐ Juhataja

5. Palun hinnake lähtuvalt isiklikust kogemusest kui palju aega kulub Teil:

	Alla ühe kuu	1 kuu	2-3 kuud	4 kuud või rohkem
Sisseelamiseks ettevõttesse				
Tööprotsessidest- süsteemidest arusaamiseks				
Teenindusoskuste omandamiseks				

6. Palun hinnake, milliseid teadmisi- oskusi peate kõige vajalikumaks oma ametis?

1 – ei ole vajalik, 2 – pigem ei ole vajalik, 3 – nii ja naa, 4 – pigem vajalik, 5 – vajalik

Jrk nr	Teadmised-oskused	1	2	3	4	5
1.	Hea suhtlemisoskus					
2.	Hea pingetaluvus					
3.	Heastiilitunnetus					

4.	Multitaskimise ehkrööprähklemise oskus					
5.	Kohanemisvõime					
6.	Toodete tundmine					
7.	Hea kuulamisoskus					
8.	Trenditeadlikkus					
9.	Märkamisoskus					
10.	Koostööoskus					

7. Palun hinnake millised täienduskoolitused on teile vajalikud, et oma tööülesannetega hästi toime tulla.

1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõus, 5 – nõus

Jrk nr	Koolitusvaldkond	1- ei ole nõus	2- pigem ei ole nõus	3- nii ja naa	4- pigem nõus	5- nõus
1.	Meeskonnana töötamine	1	2	3	4	5
2.	Meeskonnas töötamine	1	2	3	4	5
3.	Konfliktide lahendamine	1	2	3	4	5
4.	Eesti keele õpe	1	2	3	4	5
5.	Vene keele õpe	1	2	3	4	5
6.	Inglise keele õpe	1	2	3	4	5
7.	Erinevat tüüpi klientide teenindamine	1	2	3	4	5

8.	Müügi- ja suhtlusprotsess kliendiga	1	2	3	4	5
9.	Motivatsiooni- koolitused	1	2	3	4	5
10.	Tehnika- süsteemide koolitus	1	2	3	4	5

Kui eespool jäi mõni oluline koolitusvaldkond nimetamata, mida vajate oma tööülesannete täitmisel, siis palun nimetage neid:

.....

8. Hinda alltoodud väiteid täiendkoolitusel osalemise sageduse ja võimaluste kohta Põldma Kaubanduses.

Jah- nõustun, Ei- ei nõustu

Jrk nr	Väide	Jah	Ei
1.	Tööandja võimaldab osaleda täiendkoolitustel.		
2.	Tööandja võimaldab piisaval määral osaleda koolitustel.		
3.	Olen teadlik kõikidest toimuvatest koolitustest.		
4.	Olen koolitustel osalemisest huvitatud.		

Soovi korral kommenteeri eelpool toodud vastuseid:

.....

9. Millised on Teie töös kõige sagedamini esinevad probleemid?

☐ Meeskonnana töötamine

☐ Tiimisisised konfliktid

- ☐ Konfliktid klientidega
- ☐ Keelebarjäär klientidega
- ☐ Müügiprotsessi kõikide etappide läbimine (kabiiniteenindus, toodete esitlemine jms)
- ☐ Tiimiliikmete ja ka enda motiveerimine tööl
- ☐ Tehnika- süsteemi kasutamine
- ☐ Muu_____

10. Kuidas lahendate töös ettetulevaid probleeme? Palun valige kolm kõige peamist meetodit probleemide lahendamisel

- ☐ Tuginedes eelnevatele taoliste kogemustele
- ☐ Peate nõu otsese juhiga
- ☐ Peate nõu kolleegidega
- ☐ Lähtute koolitustel ja väljaõppes saadud teadmistest
- ☐ Otsite lahendust mingist kirjalikust materjalist, näiteks käsiraamatust
- ☐ Otsite endale probleemist lähtuva koolituse
- ☐ Muu_____

11. Milliseid koolitusvorme eelistate, kui peaksite endale koolitust valima?

- ☐ E-õpe
- ☐ Loeng
- ☐ Rühmasisene diskussioon
- ☐ Praktiliste ülesannete lahendamine
- ☐ Muu_____

12. Palun hinnake, millised olid Teie ootused enne läbi viidud koolitusprojekti.

1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõus, 5 – nõus

Jrk nr	Väide	1	2	3	4	5

1.	Omandada uusi oskusi.	1	2	3	4	5
2.	Rakendada hiljem töös kõiki omandatud teadmisi.	1	2	3	4	5
3.	Omandada uusi oskusi erinevate klientide teenindamisel.	1	2	3	4	5
4.	Suurendada isiklikku motivatsiooni klientidega suhtlemisel.	1	2	3	4	5
5.	Suurendada kogu kaupluse teeninduskvaliteeti.	1	2	3	4	5
6.	Tõsta kaupluse tulemusi.	1	2	3	4	5
7.	Parandada enda isiklike müügitulemusi.	1	2	3	4	5
8.	Suurendada ametialast kompetentsust.	1	2	3	4	5
9.	Omandada uusi teadmisi valdkonnas parema positsiooni saavutamiseks.	1	2	3	4	5

13. Palun hinnake, kas ootused vastasid ka tegelikkusele pärast koolitusprojekti.

1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõus, 5 – nõus

Jrk nr	Väide	1	2	3	4	5
1.	Omandasin uusi oskusi.	1	2	3	4	5
2.	Rakendan hiljem töös kõiki saadud teadmisi.	1	2	3	4	5
3.	Omandasin uusi oskusi erinevate klientide teenindamisel.	1	2	3	4	5
4.	Suurendasin isiklikku motivatsiooni klientidega suhtlemisel.	1	2	3	4	5
5.	Suurenes kaupluse teeninduskvaliteet.	1	2	3	4	5
6.	Kaupluse tulemused tõusid.	1	2	3	4	5
7.	Enda isiklikud müügitulemused paranesid.	1	2	3	4	5

8.	Suurendasin ametialast kompetentsust.	1	2	3	4	5
9.	Omandadasin uusi teadmisi valdkonnas parema positsiooni saavutamiseks.	1	2	3	4	5

14. Millised olid peamised takistused koolitusel osalemisel?

1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõus, 5 – nõus

Jrk nr	Väide	1	2	3	4	5
1.	Koolitused võtsid tööpäevade kõrvalt liialt palju aega ära.	1	2	3	4	5
2.	Koolitused ei olnud piisavalt arendavad.	1	2	3	4	5
3.	Koolitused olid liiga sagedased.	1	2	3	4	5
4.	Koolitused olid liialt üksluised.					
5.	Koolitused ei aidanud kaasa minu töö kvaliteedi tõusule.	1	2	3	4	5

Soovi korral too välja mõni muu takistus:

.....

15. Mis Teid motiveeris koolitusprojektis osalema?

1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõus, 5 – nõus

Jrk nr	Väide	1	2	3	4	5
1.	Koolitustel oli võimalik ennast uute teadmistega täiendada.	1	2	3	4	5
2.	Koolitustel on võimalik ennast uute oskustega täiendada.	1	2	3	4	5
3.	Koolitused tõstsid motivatsiooni.	1	2	3	4	5

4.	Koolitused andsid vaheldust tavapärastele tööpäevadele.	1	2	3	4	5
5.	Koolitused aitasid tööülesannetega paremini toime tulla.	1	2	3	4	5
6.	Koolitused aitasid paremini mõista ettevõtte ootusi mulle, kui teenindajale.	1	2	3	4	5
7.	Koolitused aitasid mõista klientide ootusi mulle, kui teenindajale.	1	2	3	4	5
8.	Koolitused tõstsid mu motivatsiooni teenindajana.	1	2	3	4	5

16. Kuidas hindate enda teenindusoskusi ettevõttesse tulles?

1 – väga halb, 2 – halb, 3 – keskmine, 4 – hea, 5 – väga hea

1	2	3	4	5

17. Kuidas hindate enda teenindusoskusi enne Anu poolt läbiviidud koolitusprojekti?

1 – väga halb, 2 – halb, 3 – keskmine, 4 – hea, 5 – väga hea

1	2	3	4	5

18. Kuidas hindate enda teenindusoskusi pärast Anu poolt läbiviidud koolitusprojekti?

1 – väga halb, 2 – halb, 3 – keskmine, 4 – hea, 5 – väga hea

1	2	3	4	5

19. Kuidas hindate koolitusprojekti mõju tiimiliikmete oskustele?

1 – väga halb, 2 – halb, 3 – keskmine, 4 – hea, 5 – väga hea

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

--	--	--	--	--

20. Kuidas hindate koolitusprojekti mõju kauplusele?

1 – väga halb, 2 – halb, 3 – keskmine, 4 – hea, 5 – väga hea

1	2	3	4	5

21. Palun kirjeldage, milliseid konkreetseid muutusi olete märganud pärast koolitusprojekti tiimilikmete teeninduses?

.....

22. Kas taolise koolitusprojekti läbiviimine oleks ka tulevikus ettevõtte konkurentsivõime tõstmiseks oluline?

1 – ei ole oluline, 2 – pigem ei ole oluline, 3 – nii ja naa, 4 – on oluline, 5 – on väga oluline

1	2	3	4	5

23. Kas peaks koolitusprojektiga ka tulevikus jätkama?

Jah	Ei

Palun põhjendage miks:

.....