

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Ester Marjapuu

**KLIENDITEENINDUSE PÕHIMÕTETE KUJUNDAMINE  
EESTI KOHALIKES OMAVALITSUSTES**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks  
ärijuhtimise erialal

Juhendaja: prof. Maaja Vadi

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ „ .....2012.a.

..... õppetooli juhataja

.....  
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
(töö autori allkiri)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	5
1.KLIENDITEENINDUSE PÕHIMÕTETE TEOREETILINE KÄSITLEMINE KOHALIKE OMAVALITSUSTE KONTEKSTIS.....	8
1.1.Klienditeeninduse määratlemine ja roll.....	8
1.2.Teenindust mõjutavad tegurid.....	15
1.3.Teeninduse põhimõtted Eesti kohalikes omavalitsustes .....	25
2.EMPIIRILINE UURING KLIENDITEENINDUSE PÕHIMÕTETEST EESTI SUURIMATES KOHALIKES OMAVALITSUSTES .....	40
2.1.Organisatsioonide tutvustus, uurimismetoodika ja valim .....	40
2.2.Linnaavalitsuste teenindamise dokumendid ja juhtide hinnangud klienditeeninduse põhimõtete rakendamise praktikast .....	45
2.3.Töötajate hinnangud ning arvamused klienditeeninduse põhimõtete rakendamise praktikast .....	53
2.4.Järeldused ja ettepanekud klienditeeninduse põhimõtete kujundamisest kohalikes omavalitsustes .....	64
KOKKUVÕTE .....	73
VIIDATUD ALLIKAD .....	76
LISAD.....	85
Lisa 1. Ankeet.....	85
Lisa 2. Intervjuu küsimused .....	88
Lisa 3. Linnavalitsuste hinnangute keskväärtused ja standardhälbed teenindamist puudutavate väidete osas .....	88
Lisa 4. Linnavalitsuste hinnangute keskväärtused ja standardhälbed enesetäiendamist ja koolitust puudutavate väidete osas .....	89
Lisa 5. Linnavalitsuste hinnangute keskväärtused ja standardhälbed asutuses valitsevatele klienditeeninduse eesmärke puudutavate väidete osas .....	89
Lisa 6. Linnavalitsuste hinnangute keskväärtused ja standardhälbed töörahalolu puudutavate valdkondadega .....	90

Lisa 7. Linnavalitsuste hinnangute keskvaärtused ja standardhälbed klienditeenindust toetava dokumentatsiooni vajalikkusele väidete osas .....	90
Lisa 8. Kogu valimi hinnangute keskvaärtused ja standardhälbed kõikide väidete osas .....	91
Lisa 9. Korrelatsiooni (Spearman) test klienditeenindustegurite omavaheliste seoste leidmiseks .....	92
Lisa 10. Kruskal-Wallise test linnavalitsuste vastuste erinevuste võrdlemiseks.....	93
Lisa 11. Kruskal-Wallise test linnavalitsuste vastuste erinevuste võrdlemiseks .....	94
Lisa 12. Kruskal-Wallise test linnavalitsuste vastuste erinevuste võrdlemiseks .....	95
Lisa 13. Kruskal-Wallise test vastuste erinevuste võrdlemiseks demograafiliste tunnuste lõikes .....	96
Lisa 14. T-test klienditeenindaja ideaalomaduste keskvaärtuste kohta, demograafiliste tunnuste lõikes .....	97
Lisa 15. Regressioonimudelite parameetrid klienditeeninduse väidete ja ideaal teenindaja omaduste lõikes.....	98
Lisa 16. Regressioonimudelite parameetrid klienditeeninduse väidete ja demograafiliste tunnuste lõikes .....	98
Lisa 17. Linnavalitsuste dokumentide väljavõtted .....	99
Lisa 18 Intervjuude vastused .....	102
SUMMARY .....	105

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval on raske leida ametit või tööd, mis ei sisaldaks ühel või teisel moel teenindustegevust. Teenindus on rohkem kui lihtsalt kliendiga tegelemine. Teenindus on teenuste pakkumine, kus kliendi rahulolu tagatakse teenindajapoolse positiivse suhtumise, viisakus ja teenindusvalmiduse kaudu. Teeninduse väärtustamine organisatsioonis tähendab tegelikult inimese väärtustamist. Kõrgetasemeline teenindus ei teki iseenesest, vaid on sihipärase töö tulemus. Teenindus on üks prioriteete, mille tasemele ja arendamisele tuleks tähelepanu pöörata.

Ühiskonnaelu ja edukust määrab mitte niivõrd tehnoloogia kui võrd suhted inimeste vahel, hoolivus ja valmisolek teiste inimeste teenindamiseks (Wilenius 1998:12). Grönroos (2000:34) ütleb, et teenindamise väärtustamine ühiskonnas tähendab tegelikult inimeste väärtustamist, see on hüve, mille pakkumist ja kasutamist tuleb õppida. Eesmärgiks tuleb võtta kliendikesksus, see tähendab sellise mõttelaadi ja hoiakute omaksvõtmist, mis võimaldavad pakkuda inimestele nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid hüvesid. Teadlikult tuleb orienteeruda klientide vajadustele, vastavate teenuste arendamisele ning nende paremale teenindamisele.

Kohalikud omavalitsused püüavad olla atraktiivsed meelitamiseks ligi mobiilseid tootmistegureid (tööjõudu ja kapitali), pakkudes korrastatud elu- ja ettevõtluskeskkonda, mida võib käsitleda ka kohaliku avaliku hüvena. Piirkonnad, kuhu lisandub investeringuid (kapitali) ja nende kaudu töökohti, kasvavad oma teenimisvõimet, sest maksumaksjate arv kasvab. See omakorda annab võimaluse arendada (investeerida rohkem infrastruktuuridesse ja inimestesse, palgata paremaid spetsialiste), aidata kaasa heaolu kasvule oma territooriumil, olla konkurentsivõimeline ja jätkusuutlik (Ulst 2005: 313-314).

Kliendikesksusest saame rääkida siis kui teame täpselt, kuidas olla kasulik oma teenusega igale üksikule kliendile ja kuidas organisatsioonis valitsevad klienditeeninduse põhimõtted

mõjutavad teenindust. Seetõttu vajavad kohalikud omavalitsused organisatsioonisiseste klienditeeninduse põhimõtete uuringuid, kuna teenindusprotsesse ja neid mõjutavaid tegureid tundmata ei ole tõhus klienditeenindus võimalik. Oluline on mõista klienditeenindust mõjutavaid tegureid, et suurendada klientide üldist rahulolu ning vähendada võimalike negatiivseid kogemusi. Teema on aktuaalne, kuna seni ei ole veel uuritud, kuidas teenindust reguleerivad dokumendid ja asutusesised klienditeeninduse põhimõtted on mõjutanud Eesti kohalike omavalitsuste klienditeenindust. Tänapäeva ühiskond on järjest arenev kliendikeskseks ja selleks, et tihedas majanduskonkurentsises ellu jääda, on arukam ja jätkusuutlikum konkureerida hea teeninduse ning huvitava ja omanäolise teenusega. Seetõttu on kindlasti edukamad need kohalikud omavalitsused, kelle juhid teadvustavad ja väärtustavad tõsiasja, et tõelise edu pandiks on eristumine ja kliendikesksus.

**Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas suunata klienditeenindust seda mõjutavate tegurite vahendusel Eesti kohalikes omavalitsustes.**

Tulenevalt püstitatud eesmärkidest täidab töö järgmisi ülesandeid:

- süstematiseerida erinevad teoreetilised lähenemised klienditeenindusele ja klienditeenindust mõjutavatele teguritele;
- süstematiseerida ja analüüsida klienditeeninduse põhimõtete eripärasid kohalike omavalitsuste kontekstis;
- iseloomustada uuritavaid kohalikke omavalitsusi ja analüüsida nende klienditeenindust toetavat dokumentatsiooni;
- viia läbi kohalike omavalitsuste töötajate ja juhtide hulgas klienditeeninduse põhimõtete uuring ja analüüs;
- uuringu tulemusena teha ettepanekuid kohalike omavalitsuste klienditeeninduse põhimõtete tugevdamiseks ja arendamiseks.

Magistritööl on praktiline väärtus linnavalitsuste juhtidele, mõistmaks teenuste kvaliteedi ja klienditeeninduse mõjutegureid, teenindusprotsessi toimimist, teenindustrateegiatega koostamise aluseid ja kliendikeskset teeninduskorraldust, et seeläbi luua parimat teenindust oma asutustes.

Käesolev magistritöö sisaldab nii teoreetilist kui ka empiirilist osa. Esimeses osas kirjeldatakse erinevaid teemaga seotus teoreetilisi lähenemisi. Määratletakse klienditeeninduse uurimiseks vajalikke teooriaid ja selgitatakse välja klienditeeninduse põhimõtete eripärasid Eesti kohalike omavalitsuste kontekstis. Teine osa kirjeldab uuritavaid kohalikke omavalitsusi, võrdleb ja analüüsib neis eksisteerivaid klienditeenindust toetavaid dokumente ning töötajate seas viiakse läbi uuring. Uurimismeetodina kasutatakse kvantitatiivset ja kvalitatiivset lähenemist. Kvantitatiivse uuringu läbi viimiseks kasutatakse ankeetküsimustikku, mis on välja töötatud teoreetilisele osale tuginedes. Kvalitatiivse uuringu raames viiakse läbi intervjuud uuringus osalevate kohalike omavalitsuse juhtide ja personalijuhtidega, et välja selgitada uuritavate omavalitsuste personali ja juhtkonna hulgas valitsevaid klienditeeninduse põhimõtteid. Analüüsitakse klienditeenindustegurite vahelisi seoseid ning vaadeldakse uuringu tulemusi erinevate asutuste lõikes. Eelneva analüüsi ja läbi viidud intervjuude põhjal tehakse järeldusi asutustes valitsevate klienditeeninduse põhimõtete kohta. Magistritöö lõpus tehakse uuritavate kohalike omavalitsuste juhtidele ettepanekuid klienditeenindust mõjutavate tegurite suunamiseks.

Magistritöö autor tänab kõik küsitluses ja intervjuudel osalejaid. Samuti tänab autor Pärnu linnavalitsuse personalijuhti Jaanika Tohvi, Haapsalu linnavalitsuse linnasekretäri Erko Kalevit, Tartu linnavalitsuse personalijuhti Egle Läänit ja Viljandi personalijuhti Terje Metsanurme, kes leidsid oma kiire töö kõrvalt aega jagada ankeetküsitlusi oma asutuse töötajatele. Parimad tänusõnad kuuluvad juhendajale professor Maaja Vadi'le, kelle toetav ja motiveeriv suhtumine ning juhendamine aitasid märkimisväärselt kaasa töö valmimisele.

# 1. KLIENDITEENINDUSE PÕHIMÕTETE TEOREETILINE KÄSITLEMINE KOHALIKE OMAVALITSUSTE KONTEKSTIS

## 1.1. Kliente teeninduse määratlemine ja roll

Tänapäeval toimub klientide teenindamine enamikul tööaladel ja sellesse on kaudselt kaasatud kõik töötajad. Vaatamata sellele, kas luuakse materiaalseid või mittemateriaalseid väärtusi, on tähtsamaks muutunud see, mis on ehitatud nende väärtuste ümber ja selleks on teenindus (Henkoff, Sample, 1994: 48). Kohalike omavalitsuste ülesanne on oma haldusterritooriumi elanikele pakkuda erinevaid teenuseid ja kuna kohalike omavalitsuste teenistujad tegutsevad muutunud ja muutavas keskkonnas, siis nende tegevus on avalikkuse üha rangema kontrolli all, samuti on rangemad neile esitatavad nõudmised.

Teeninduse mõistet on kirjanduses kasutatud ja defineeritud mitmel viisil. Inglise keeles sai sõna *service* oma praeguse tähenduse 1925. a paiku. Nagu paljude teiste sõnade puhul, leiame algupära ka siin ladina keelest. Kõigepealt sõna *servio*, mis tähendab kellegi teenistuses olla, alluda, olla teenindamisvalmis. Teine lähtekoht on sõnal *servo*, mis märgib tähelepanemist, järgimist, silmas pidamist jne. (Næssén 2002: 12). Tooman (2003: 64) on oma väitekirjas öelnud, et kui inglise keeles on kasutusel üks sõna *service* väga mitmete asjade kohta, siis eesti keeles on lugu mõneti keerukam, sest selle ühe sõna asemel on kasutusel mitmeid erinevaid ja erinevalt tõlgendatud sõnu – teenus, teenindus, teenindamine. Siia juurde veel sõnad teenija, teenindaja, klienditeenindaja ja teenistuja.

Teenuse ja teeninduse mõiste seletamisega on tegelenud mitme põlvkonna teadlasi (vt tabelit 1), ent tänaseni ei leita kõikide poolt tunnustatud ühtset määratlust. Kõige laiem



definiitsioon püüab hõlmata kogu inimtegevust. Perens (1998: 11) defineerib teenust: “Kõik inimlike vajaduste rahuldamise eesmärgil tehtud tegevused on teenused, kui nad sooritatakse inimese vaimse või füüsilise tööjõuga, olles või mitte olles samal ajal kokkupuutes materiaalse maailmaga“. Berry *et al* (1980) kohaselt on teenus heterogeenne, seetõttu on seda raske standardiseerida ja selle üle on raske kvaliteedi kontrolli saavutada. Kotleri (1991: 7) definiitsioon teenusest on, et teenus on tegevus või eelis, mida üks osapool võib teisele pakkuda. Teenusel ei ole esemelist vormi ja ta ei saa olla kellegi omand. Grönroos (1998: 5) juhib omalt poolt teenuse kolmele iseloomulikule tunnusele: teenus on protsess, mitte tootmistgevuse tulemus; teenus on lahutamatu teenindusprotsessist; klient võtab osa teenindusprotsessist ja sellega mõjutab teenuse kvaliteeti. Samuti väidavad Booms ja Nyquist (1981), Batenson (1977) ja Sasser (1978), et teenus on teenindusprotsessist ja kliendist lahutamatu ning Berry (1980), Langeard (1981) ja Sasser (1976), et teenus on mittemateriaalne - seda ei saa ladustada. Eiglier (1975) ja Judd (1968) lisavad veel eelnevale, et teenust ei ole võimalik kaitsta patendiga (Booms, *at al*; Berry, *et al*; Eiglier, *et al* viidatud Zeithaml *et al* 1985: 35 vahendusel).

**Tabel 1.** Teenuse käsitus erinevate teenindusuurijate seisukohalt (autori koostatud Booms, *et al* 1985:35 alusel).

Teenuse tunnus	Batenson	Berry	Bitner	Booms	Grönroos	Henkoff	Kotler	Langeard	Nyquist	Perens	Sample	Sasser
mittemateriaalne	√	√		√	√		√	√		√		√
heterogeenne	√	√	√		√	√				√	√	
teenindusprotsessist ja kliendist lahutamatu	√			√	√				√	√		√

Grönroosi (1990: 27) kohaselt on teenindus suuremal või vähemal määral mittemateriaalne tegevus või tegevuste seeria, mis tavaliselt (kuid mitte alati) toimub kliendi ja teenindaja või füüsilise ressursi vahelises suhtlemises või toodete/teenuste tootjate süsteemis klientide probleemidele lahenduse pakkumisel.

Järgnevalt käsitleb autor, kuidas määratleda erinevaid kliendi definiitsioone, et selgitada kliendi olemust. Grönroos (2000: 34) definiitsioon kliendist: „Niipea, kui kliendisuhted on

tekinud, on kliendid ja neid tuleb kohelda vastavalt, vaatamata sellele, kas nad ostavad midagi või mitte“. Klientidele antavad nimetused võivad väga tugevasti sõltuda teenindustevõtte eripärast ning pakutavate teenuste ja vastastikuste tegevuste iseloomust (näiteks patsiendid, reisijad, ostjad, kasutajad, tellijad, külastajad, külalised jne). Kõikide nende kui kliendid ühiseks tunnuseks on see, et nad on teenindustevõttega seotud mingisuguste vastastikuste tegevuste kaudu. Nad annavad midagi ettevõttele (nt raha, kuid mitte alati) ja saavad selle eest vastu mingi väärtuse (nt teenuse või kauba) (Tooman: 2003: 57).

Buchmani (2002: 9) järgi on klient inimene, kellel on probleem, mille lahendamise eest on ta nõus maksma kellelegi teisele ja tal on võimalus valida, keda ta soovib oma probleemi lahendada. Mitteärilistes ja heategevusorganisatsioonides ei kutsuta mõningatel juhtudel teenusetarbijaid klientideks. Näiteks politsei ülesanne on teenindada avalikkust ja neil on kliendid, kes küll otseselt ei osta nende teenust, kuid tasuvad selle eest kaudselt maksude näol. Sedasama saab öelda ka kohalike omavalitsuste kohta.

Kui tavaliselt mõistetakse klientide all inimesi, kes tulevad ettevõttesse nii-öelda väljast, siis kliendi mõiste juures on oluline selgitada ka ettevõtte sisemise kliendi mõistet ning rolli. Paljud uurijad, eriti aga Grönroos (1999, 2000) on sisemise kliendi ja tema teenindamisele väga suurt tähelepanu pööranud. Ettevõtte sisemisteks klientideks on kõik töötajad ning selleks, et saaks toimuda välimiste klientide hea teenindamine, tuleb eelkõige väga hästi teenindada sisemisi kliente. Sisemiste klientide kehv teenindamine on üheks sagedasemaks põhjuseks, miks tekivad vead välimiste klientide teenindamisel, põhjustades nende rahulolematust ning kahandades klientide poolt tajutava teeninduse kvaliteeti. Mcobal, Christopher, Knox ja Payne (2001:55) arvates sisemise klienditeeninduse puhul tuleb meeles pidada ja arvesse võtta kahte aspekti. Esiteks, iga töötaja igas osakonnas on ettevõtte siseklient ja/või sisepersonal. Ettevõtte eesmärk on töötada nii efektiivselt kui võimalik, et olla kindel et iga osakond ja töötaja tagab ning saavutab kõrge kvaliteedi siseteeinduses. Teiseks, kogu meeskonna töö lähtub organisatsiooni missioonist, strateegiatest ja eesmärkidest. Oluline on, et töötajad teaksid, mida neilt nende töökohal oodatakse. Grönroos (1990: 227-228) märgib, et kõige tähtsam siseklienditeeninduses on see, kas juhtkond toetab igat üksikut alljuhti ja töötajat. Töötajad on rahulolevamad, kui

ülemused keskenduvad samuti nende probleemide lahendamisele, mitte rangelt reegleid ja eeskirju rõhutades.

Klienditeenindust mõistetakse kui juhtimisfilosoofiat, mis määrab tee ja viisid, kuidas äritegevust juhtida. Tegevuse fookuses on klient oma soovide ja vajadustega, mitte protsess ise. Süsteemi peaks juhtima nii, et kliendid saaksid just sellise teenindustaseme, mida nad vajavad. Selliselt toimiv süsteem viib kliendid rahuloluni, kindlustab ettevõttele äritegevuse jätkumise ja kasumi (Tulvi, 2004: 27). Johnson *et al* (1993) defineerivad klienditeenindust kui protsessi, mille käigus täidetakse klientide tellimused, luues klientides arusaam organisatsioonist, millega on kerge ja meeldiv koostööd teha.

Grönroos (2000: 46) ütleb, et teenindus on üldisemas mõistes teenusega kaasas käiv nähtus. Teenus on protsess, sisaldades immateriaalseid tegevusi, kuid mitte alati ei leia aset suhtlus kliendi ja teenusepakkuja vahel. Teenus on pakutav lahendus kliendi probleemidele. Samuti defineerib teenindust kui protsessi Lovelock (1996: 28-49) ja ta on liigitanud klienditeeninduse nelja tüüpi erinevaks protsessiks:

- 1) isikule suunatud – siin on tegemist teenusega, mille korral teenindaja poolt teostatav on suunatud tarbijale ehk isikule endale (nt juukselõikus, kirurgi lõikus, restoranid, fitness jne). Klient kaasatakse aktiivselt teenuse osutamise protsessi ja see on kliendile nähtav;
- 2) omandile suunatud – see on samuti kliendile nähtav teenus, kuid selle teenuse käigus hoolitsetakse kliendi omandi eest (nt. autoteenindus, rõivaparandus, tankimine, majahoidja teenus, jaemüük, korteri remont jne). Selles teenuses ei pruugi klient ise vahetult osaleda, pigem jõuab temani tulemus;
- 3) teadvusele suunatud – see teenusegrupp hõlmab nähtamatuid tegevusi, mis on suunatud kliendi teadvusele ehk isikule endale, selle mõjutamisele ja arengule (nt. vabaaja tegevused, reklaam, haridus, religioon, nõustamine, kunst jne). Selles teenuse puhul ei pruugi inimene alati ise kohal olla, seda on võimalik ka eemalt edastada nt telekommunikatsiooni vahendite kaudu (muusika, visuaalne ettekujutus, hääleline jne);

4) varale suunatud – tegemist on kliendi kasu seisukohalt nähtamatu klienditeeninduse vormiga, mis on suunatud kliendi varale (nt. kindlustus, pangateenused, turvateenused, investeerimised, juriidiline teenus, meditsiiniline diagnoos jne).

Isikutele suunatud teenuste korral kutsub teenuse osutamine tarbijale esile füüsilisi ja psüühilis-emotsionaalseid muutusi. Seetõttu on lõpptulemuse kõrval väga oluline teenuse osutamise protsess. Varale suunatud teenuse korral on tarbija huvitatud esmajoones teenuse lõpptulemusest. Mida tugevamalt on aga teenuse osutamisse kaasatud inimene, seda tähtsam on teenuse kvaliteedi hindamisel teenuse osutamise protsessi ja inimestevaheliste kontaktide kvaliteet.

Teeninduskultuur on klienditeeninduse käsitluses oluline mõiste. Üheks esimeseks, kes defineeris teeninduskultuuri mõistet, oli Grönroos (1990: 244). Ta märgib et teeninduskultuuris tunnustatakse head teenindust ning kus nii sisemiste kui ka välimiste klientide maksimaalset head teenindamist peetakse loomulikuks eluviisiks ja igapäev üheks kõige tähtsamaks normiks. Teeninduskultuuri ei saa luua vaid normidega, selle aluspõhjaks peavad olema sügavad väärtused. Schneider ja Bowen (1995: 239) on oma teeninduse juhtimise alastes töödes teeninduskultuuri käsitlenud alates 1970-ndate aastate keskpaigast, märkides, et teenindusorganisatsioonide tegevuse efektiivsuses on määrava tähtsusega organisatsioonikultuur. Organisatsioonikultuur väljendab seda, millisel määral organisatsiooni liikmed jagavad ühiseid norme ja väärtusi (joonis 1).



**Joonis 1.** Teeninduskultuuri mudel (autori koostatud). Allikas: Schneider, Bower (1995: 239)

Schneider ja Bowen (1995: 236) pakuvad välja teeninduskultuuri kujundava raamistiku. Nad väidavad, et teeninduskultuuri võtmeks on terviklik teenindussüsteem, mille peamisteks ühenduslülideks on: 1) koordineerimistasand - teeninduse logistika, juhtkonnapoolne põhiväärtuste omaksvõtmine ja käitumisnormid, teeninduse koordineerimine, töötajate kaasamine; 2) piiritlev tasand - töötajate värbamine, koolitamine, tunnustamine, teenindusahel, tegevuste ja inimressursside juhtimine; 3) klienditasand - klientide ootused, vajadused ja võimed.

Zerbe ja Dawn (1998: 165) uurimustulemused näitavad, et teeninduskultuur mõjutab otseselt töötajate teeninduskäitumist, rõhutades, et teeninduskultuur on kõige olulisemaks teguriks teeninduskäitumise kujunemisel. Teeninduskultuur on olulisel kohal ka L.L. Berry ja A. Parasuramani (1993: 25) töödes. Nad näitavad, et teenindusettevõtte edu võtmeks on klientidele orienteeritud organisatsioonikultuur. Teeninduskultuur väljendub organisatsiooni ja tema töötajate igas üksikus tegevuses. Normann (1984: 46) iseloomustab oma töödes uue kultuuriga ettevõtet, kus tulevad eriti ilmekalt välja mitte lihtsalt organisatsioonikultuur, vaid ka teeninduskultuuri iseloomustavad faktorid. Teeninduse korraldamise süsteemi keskmeks on seatud kultuuri ja filosoofia kontseptsioon, mille järgi väärtused ja eetika on ettevõtte edukuse peamised mõjutegureid.

Kliendi osalemine teenindusprotsessi eeldab, et me räägiksime ka teenuse kvaliteedist – eelkõige seda kuidas teenuse kasutaja seda kvaliteeti tajub. Majandusteadlaste, Brady, Cronin (2001:34) arusaam teenuse kvaliteedi ja kliendi rahulolu kohta on enamasti ühesugune. Nii kliendi rahulolu kui ka teenuse kvaliteedi mõiste põhineb kliendi eelnevate ootuste ja tajutud või kogetud teenuse võrdlemisel, st kas ootused leidsid kinnitust või mitte. Seega teenuse kvaliteedi hindamine on pragmaatiline ja üldine, kuid rahulolu saab käsitleda kui emotsionaalset ja samas abstraktset tegevust.

Juran (1999: 872) väite kohaselt on kvaliteetne see teenus, mis vastab kliendi ootustele. J.Juran määratleb teeninduse kvaliteeti kahes tähenduses: 1) vigade puudumises (suunatud protsessile); 2) teenuse omaduses, mis vastab kliendi ootustele ja rahuldab tema vajadusi (suunatud tulemusele). Et teenus on immateriaalne, siis pole piisavalt objektiivseid aluseid, mille järgi teenuse kvaliteeti määratleda. Seetõttu lähtutakse kvaliteedi määratlemisel

subjektiivsematest kriteeriumitest, näiteks teenindaja sõbralikkus ja abivalmidus, mida erinevad kliendid hindavad vastavalt isiklikule arusaamale nendest omadustest. Perens (1998: 92) väitel sisaldab teenuse kvaliteet mitmeid enda vahel seotud osasid, sh protsessi ehk teenindamise kvaliteeti, mis ei ole suunatud teenuse turundamisele või tootmisele vaid teeninduspersonali ja kliendi vahetule suhtlemisele ja konkreetsele teenindusolukorrale.

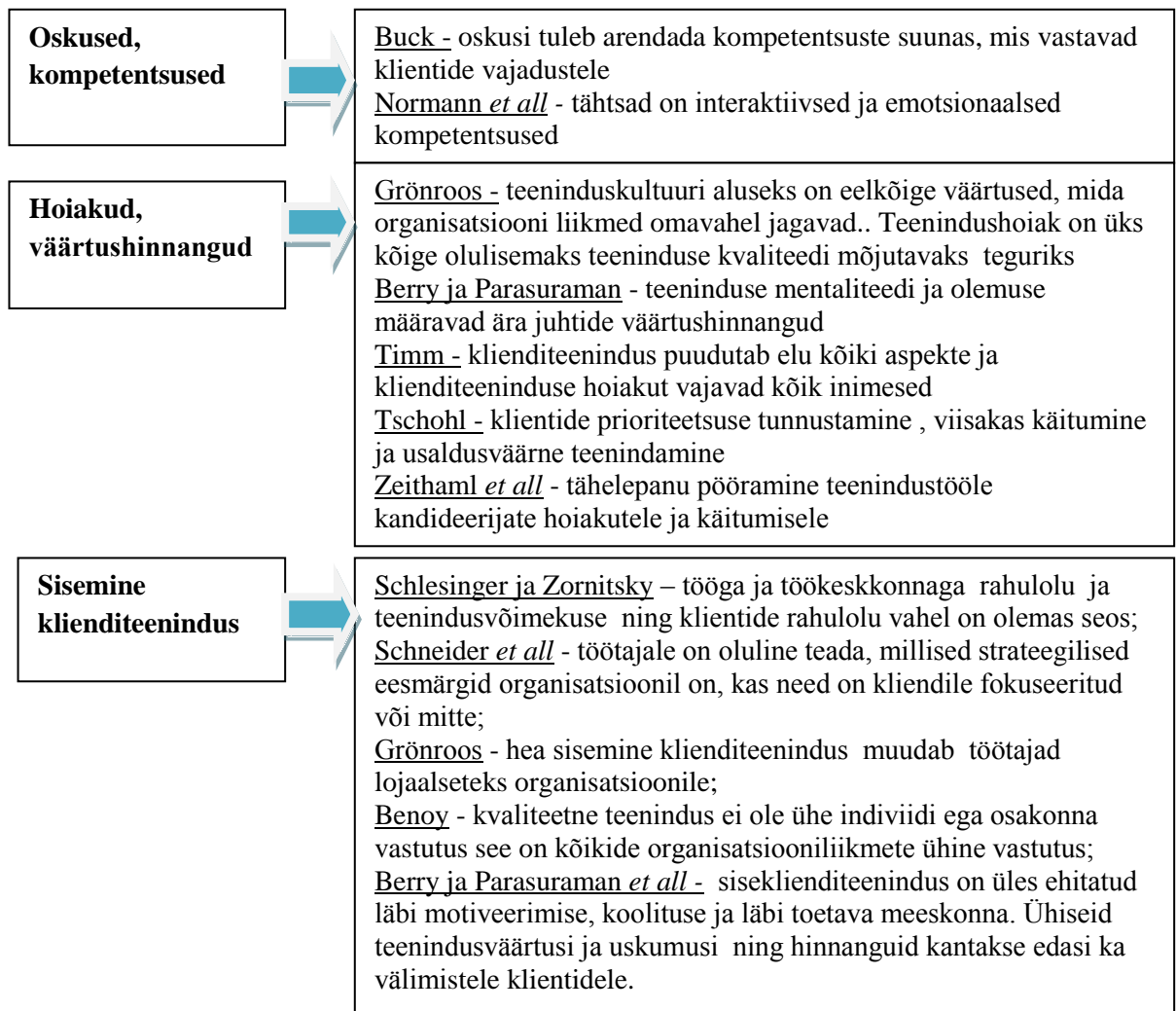
Vavra, (2002: 5) alusel tajub klient teeninduskvaliteeti erineval moel – ta võib rahul olla toodete/teenuste ja teenindusega üldiselt, spetsiifiliste toodetega ning erinevate tehingute läbiviimisega (näiteks teenindamisega kohapeal, kaebuste käsitlemisega, külastuseelse või -järgse käitumisega jne). Tegelikult mõjutab aga iga detail klienditeekonnal tema terviklikku kogemust ja ka üldist rahulolu. Seega tuleb organisatsioonides pöörata suurt tähelepanu sellele, et kõik detailid sel teekonnal toetaksid kliendi terviklikku positiivset kogemust ja rahulolu.

Alapealkirja kokkuvõtteks võiks öelda, et klienditeeninduse kvaliteet sõltub eelkõige organisatsioonis valitsevast teeninduskultuurist ja seal esinevatest väärtushinnangutest ning ka sisemisest klienditeenindusest. Klienditeenindust ei saa luua vaid normidega, selle aluspõhjaks peavad olema teenindusväärtused. Eelkõige saab kõik alguse ettevõtte siseselt, kuidas juhtkond suhtub teenindusse, sh ka enda alluvatesse, sest töötajate rahulolu peegeldub klienditeeninduses. Oluline on, et töötajad teavad mida neilt oodatakse ja kogu meeskonna töö lähtub ettevõtte missioonist, eesmärkidest ja strateegiatest. Vaadeldes neid aspekte kohalike omavalitsuste tasandilt, mis on oma olemuselt poliitilised asutused, kus juhtkond vahetub regulaarselt, siis erinevad need oluliselt äriettevõtetest. Sellises, pidevalt muutuvast töökeskkonnas, kus juhtkond sageli vahetub ja uus juhtkond toob kaasa uued põhimõtted, väärtused ning kui sageli edasi ei mindagi eelnevalt püstitatud eesmärkidega, siis töö autori arvates selline situatsioon ei soodusta püsivate klienditeenindusväärtuste ja põhimõtete kujundamist. Äriettevõtluses me saame väita, et tasemel klienditeenindus on suurepärane vahend konkurentsivõitluses, kuid kas seda põhimõtet kantakse ka kohalikes omavalitsustes, kelle teenused on suuresti antud regioonis monopoolsed, kus inimestel puudub võimalus valida antud teenuse puhul parimat teenindust.

## 1.2. Teenindust mõjutavad tegurid

Kliendina kogeme me iga päev kas head teeninduskultuuri või selle puudumist. Me teame oma kogemuse põhjal hästi, kuidas kehv teenindus võib tuju rikkuda, põhjustada lootusetust ja stressi ning kuidas hea teenindus võib tõsta tuju ja töövõimet terveks päevaks. Seega võib autor oma kogemuse põhjal teenindamiskultuuri pidada üheks inimeste elukvaliteeti mõjutavaks faktoriks. Eelnimetatud autori väiteid on kinnitanud ka Berry (1995:45): „Teeninduskultuur on seotud inimeste elukvaliteedi küsimustega“.

Oluline on mõista, kas me saame sõnast kliendikeskne teenindus oma ettevõtetes ühtemoodi aru ja teame neid tegureid, mis klienditeenindust mõjutavaid. Analüüsisid erinevaid klienditeenindust mõjutavaid tegureid tuli autor järeldusele, et indiviidi tasandil mõjutavad teenindaja käitumist indiviidi isiksuseomadused, väärtushinnangud, hoiakud ning oskused. Neist mõjuteguritest on kõige kergemini kontrollitavad ja kujundatavad oskused. Isiksuseomaduste ja väärtushinnangute kujunemine on pikaajalisem ning nende kindlakstegemine teenindajate valikul eeldab põhjalikku valikuprotsessi. Organisatsiooni seisukohalt on olulisemad teenindajate hinnangute ja hoiakute sobivus organisatsiooni missioonis ja klienditeenindusstrateegiates väljendatud hinnangutega. Kuigi kliendi rahulolu tuleneb suuresti kokkupuutest teeninduspersonaliga, avaldab olulist mõju kogu organisatsiooni käitumine, kuna organisatsioonisiseseid suhteid inimeste vahel sh. juhtide suhtumine töötajatesse kanduvad üle kliendisuhetesse. Seega on teenindaja jaoks olulisteks organisatsiooni keskkonna mõjutuste kandjaks mitte ainult välimised- vaid ka sisemised kliendid.

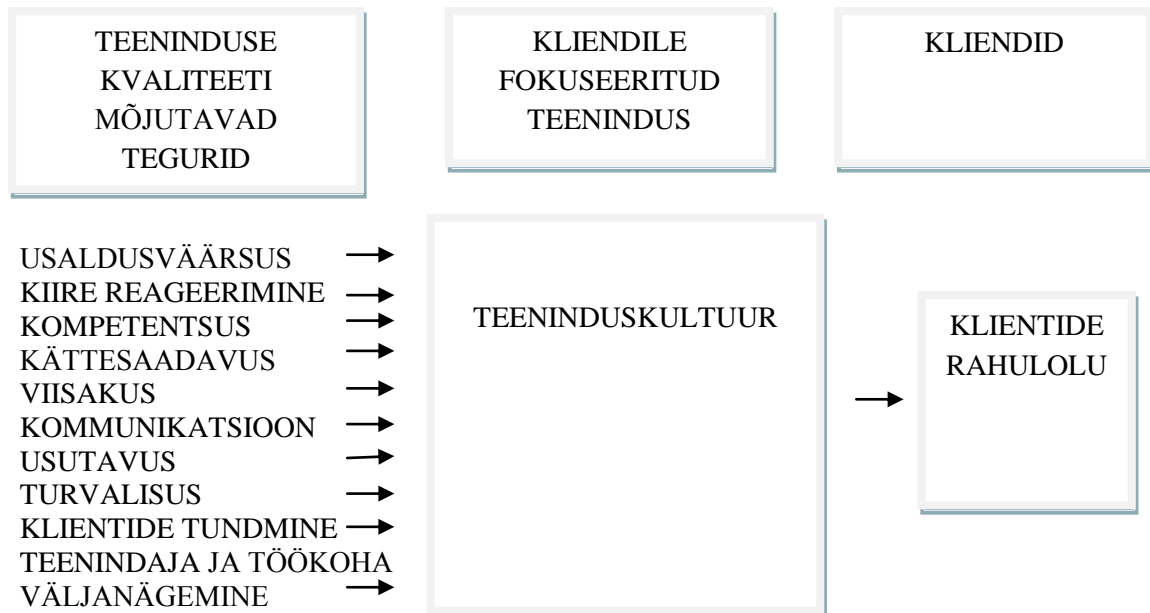


**Joonis 2.** Klienditeenindust mõjutavate tegurid (autori koostatud). Allikad: (Buck 1997: 10; Grönroos 1999: 233, 2000: 340; Berry, Parasuraman 1991: 5; Normann 2000: 107; Tschohl 2002: 233; Zeithaml 2000: 21; Timm 2001: 4; Benoy 1996: 54; Schneider 2005: 1018; Schlesinger, Zornitsky 1991: 141).

Ameerika turundusteadlane Berry (1985: 23) summeeris ühe uurimustöö tulemusena kümme teeninduse kvaliteeti kõige rohkem mõjutavat tegurit (vt. joonis 3). Oluline on, et klienti teenindatakse määratud ajal ja õigesti juba esimesel korral - teenindatakse kohe ja kiiresti. Tähtsad komponendid teeninduses on teenindaja ja töökoha väljanägemine ning teenindaja teadmised, oskused, samuti viisakas, sõbralik ja lugupidav käitumine. Vajalik on suhelda kliendile arusaadavas keeles, kuna avalikud teenused võivad sageli olla küllaltki keerulised ja sisaldada mõisteid, millest klient ei pruugi aru saada. Kindlasti peab klient tundma ennast turvaliselt, avalikus sektoris on selleks eelkõige konfidentsiaalsuse



tagamine. Klientidele orienteeritud organisatsiooni jaoks on tähtis klientide erisoovide tundma õppimine ja neist aru saamist ning igale kliendile individuaalse tähelepanu pööramist.



**Joonis 3.** Klienditeeninduses tajutavad ja kvaliteeti mõjutavad tegurid (autori koostatud Berry (1985: 23) vahendusel)

Klienditeenindaja kui isiksus on koos oma omadustega kas rohkem või vähem sobiv teenindajaks. Igal isiksusel on oma individuaalsed omadused, need omadused näitavad inimese eeldusi ja võimeid tegevustes osalemiseks sh klienditeenindus tööle sobivust. Vadi (2004: 59-60) järgi kujunevad individuaalsed omadused kolme teguri mõjul: 1) sotsiaaldemograafilised tunnused, nagu iga, sotsiaalmajanduslik olukord, perekonna seisund, ajaloolised seaduspärasused; 2) pädevus ja asjatundlikkuse tunnused, mille moodustavad võimed ja sobivuse näitajad. Tõise tegevuse seisukohalt avalduvad need eelkõige ametinõuetele vastavuses; 3) psühholoogilised ja bioloogilised tunnused, mille kujundavad isiksuse omadused, hoiakud, väärtushinnangud, tunded ja tajud.

Seni on maailmas uuritud isiksuse omaduste seoseid mitmetes töö ja organisatsiooniga seotud valdkondades. Näiteks on otsitud isiksuseomaduste seoseid ameti, töökohta ja töögrupiga (Lievens *et al.* 2001). Tulemused näitavad, et teatud tüüpi isiksuseomadustega inimesed sobivad rohkem konkreetse ametisse, töökohta, töögruppi ning organisatsiooni

kui teised. Seega, kui on kindlaks tehtud, missugused isiksuseomadused on olulised klienditeeninduse seisukohast, siis on seda informatsiooni võimalik arvesse võtta näiteks personalivalikul, omavahelise kommunikatsiooni parandamisel, koolituste läbiviimisel jne.

Lisaks isiksuseomadustele avaldavad klienditeenindusele mõju teenindaja väärtushinnangud ja ka organisatsioonis valitsevad väärtushinnangud. Schwartz (1987: 551) väärtusteooria alusel on väärtused: uskumuste kontseptsioonid, mis on seotud soovitava lõpptulemuse või käitumisega ja ületavad kindlaid situatsioone; juhivad käitumisviisi või sündmuste valikut ja arengut ning on järjestatavad suhtelise tähtsuse alusel. Grönroos (2000: 361) väidab, et teeninduskultuuri kontekstis muutuvad eriti oluliseks eetilised väärtused, mis omakorda loovad väärtusi ka majanduslikus mõistes. Organisatsiooni, kus eksisteerivad ühiselt jagatud väärtused, iseloomustavad vähemalt kolm tunnust: 1) ühiselt jagatud väärtused on selgeks juhiseks igapäevaste tööülesannete täitmisel; 2) juhid kulutavad palju aega nende väärtuste arendamiseks ja võimendamiseks; 3) ühiselt jagatud väärtused on töötajate hulgas tugevalt kinnistunud.

Payne (1993: 241) väitel on majandusteaduses väärtuste kontseptsioonil oluline roll, olles laiemas plaanis vajalik eelkõige seonduvalt tarbimisotsustega. Samas ei piisa vaid ühistest jagatud väärtustest, nende tähendust tuleb ka ühtemoodi mõista ja ühiselt teadvustada. Berry ja Parasuraman (1991: 5) juhivad tähelepanu sellele, et teeninduse mentaliteedi ja olemuse panevad paika teeninduse juhtimine ja juhtide väärtushinnangud. Kvaliteetne teenindus kujuneb inspireeriva juhtimise, kliendikeskse teeninduskultuuri, informatsiooni ja tehnoloogia efektiivse kasutamise ning teiste organisatsiooni sees kujunevate tegurite koosmõju tulemusena. Koene, Vogelaar ja Soeten (2002: 196) kontrollisid juhtide käitumise mõju organisatsiooni kliimale ja jõudsid järeldusele, et organisatsiooni sisene õhkkond, atmosfäär ja juhi enda klienditeenindust väärtustav käitumine (st. tegeleb teenuse planeerimisega ja tasustab head teenindust) mõjutab teenindamise kvaliteeti ja klientide rahulolu. Juhi käitumine on võtmehhanism selles, milline klienditeeninduskliima on organisatsioonis kinnistunud.

Organisatsioonis eksisteeriv kultuur võib klientidele (nii sisemistele kui välimistele) orienteerituse asemel rõhutada hoopis bürokraatlikku rutiini, mis on probleemiks avalike teenuste puhul. Kui organisatsioonis valitseb bürokraatia, siis sellisel juhul ei saa rääkida

teeninduskultuurist ega organisatsioonis eksisteerivatest ühistest kõrgetest eetilistest väärtustest, mille puhul klient ennast hästi ja väärtustatuna tunneks (Payne 1993: 241). Organisatsiooni ja kliendi jaoks ei ole väärtused üheselt mõistetavad. Väärtuse olemus kliendi jaoks väljendub rahulolus, mida ta teenust või toodet tarbides saab, ja hinda, mida ta selle eest maksab. Nagle ja Hogan'i (2006:116) järgi on väärtused psühholoogilised. Psühholoogilised väärtused keskenduvad ostu või teenuse psühholoogilisele aspektile ja neid on tihti raske hinnata või mõõta. Selliseid väärtusi nimetatakse kõrgema taseme väärtusteks (hingerahu, turvalisus jne) ning on kliendi eesmärkide kindlateks koostisosadeks. Psühholoogilist kasu ei saa objektiivselt tõlkida majanduslikuks väärtuseks, see sõltub iga inimese subjektiivsetest eelistustest.

Organisatsioon koosneb oma personali näol paljudest isiksustest koos oma omaduste, väärtushinnangute ja hoiakutega, mistõttu võib organisatsiooniliikmete väärtuste vahel tekkida ka konflikte. Tiko ja Pints (1997: 7) on öelnud, et väärtuskonfliktid ehk eetilised vastuolud sünnivad siis, kui isikute individuaalsed ja juhtkonna poolt kehtestatud väärtused viivad sama probleemi vastandlike lahendusteni. Need võivad põhjustada ka vastuolu, kui tuleb valida kahe ühevõrra hea ja õige lahenduse vahel.

Jarvinen (2001: 59) kohaselt mõjutavad klienditeeninduse kvaliteeti suuresti teenindajate kompetentsus. Kompetentsus ehk pädevused sisaldavad üldisemaid oskusi, mida inimesed vajavad ja arendavad terve elu jooksul. Individuaalne kompetentsus tähendab endas selliste oskuste arendamist nagu toimetulek erinevates olukordades, loovus, enesekindlus, suhtlemisoskused, kohanemisvõime jne. Buck (1997: 10) rõhutab, et oskusi tuleb arendada selliste kompetentsuste suunas, mis vastavad paremini klientide vajadustele. Normann (2000: 107), Barlow ja Maul (2000: 103) juhivad tähelepanu sellele, et teeninduses on kõige tähtsamad interaktiivsed ja emotsionaalsed kompetentsused ning nende arendamine, kuna need jäävad inimesega kogu eluks ja nad saavad neid kasutada kõikides elu- ja töösituatsioonides. Mitmed autorid kasutavad selliste oskuste iseloomustamiseks terminit pehmed oskused. Evenson (1999); Ganzel (2001) ja Talwar (2001) mõtlevad pehmete oskuste all nii personaalseid kui ka interpersonaalseid oskusi, mis suurendavad inimeste võimet suhtlemiseks teiste inimestega, enesekindlust, vastutustunnet, sotsialiseeritust, ennast paremini turundada jne.

Klienditeenindust mõjutavad kaudselt ka juhtide oskused, Paul E. Madlock (2008: 63) uuringute tulemustega on leitud, et juhi suhtlemiskompetents on märkimisväärne töötajate organisatsiooniga samastumise ennustaja. 2006. aastal läbiviidud uuringus leiti positiivne seos liidrite motiveeriva keelekasutuse ehk suhtlemiskompetentsi ja nende alluvate tööalase rahulolu vahel. Vastavalt juhtide käitumisest oleneb liidri karisma tajumine.

Tooman (2003: 133) kasutab oma väitekirjas mõistet teeninduspädevus, mis tähendab teeninduses töötaja seisukohast olulist loomuomaduste ja harjumuste kogumit ning suutlikkust teisi inimesi teenindada. Buchanan (2002: 47) kasutab terminit holistlik (terviklikkusest lähtuv) pädevus, mis tähendab seda, et inimene peab maast- madalast õppima terviklikult mõistma töö, teenindusprotsessi ja ettevõtte tegevuse eesmärgid ning sisu.

Klienditeenindust tegevate töötajate seas tuleb pöörata tähelepanu nende orienteeritust teenindamisele. Selle puudumisest tingitud käitumine on Grönroosi (2000: 340) väitel klientide poolt tajutava halva kvaliteedi kõige sagedasemaks põhjuseks. Ta peab töötajate koolitamist üheks peamiseks ülesandeks holistliku vaateviisi arendamisel, samuti iga inimese rolli suhetes teiste töötajate, teenindusprotsessi ning klientidega. Selleks, et töötajad, kui klienditeenindajad oleksid motiveeritud ning teenindusele orienteeritud mõtlemisega, peavad neil olema teadmised kliendisuhete kujunemisest ja teenindusettevõtte funktsioneerimisest. Töötajad peavad teadma, milline on nende roll terviklikus tööprotsessis ja kliendisuhete arendamisel ning mida neilt konkreetselt oodatakse.

Hoiak on samuti üks klienditeenindust mõjutavatest teguritest. Hoiak on valmidus positiivselt või negatiivselt reageerida inimestele, situatsioonidele ja nähtustele ümbritsevas keskkonnas. Hoiak seisneb ühede käitumisviiside eelistamises, millega kaasneb hinnang antud tegevusele. Sellest lähtuvalt võib öelda, et hoiakuid väljendatakse, kasutades sõnu meeldib ja ei meeldi. Hoiak koosneb kolmest komponendist: kognitiivne, emotsionaalne ja käitumuslik (Vadi 2002: 44). Mõnikord kõrvutatakse hoiakuid väärtustega, kuid üldjuhul käsitletakse väärtusi olemuselt üldisemateks. Hoiakud on palju spetsiifilisemad ja orienteeritud konkreetsele eelistusele. Hoiakud juhivad teadmisi ja tegutsemist ning nende muutmise tulemusel muutub ka käitumine (Normann 2000: 108). Grönroos (2000:367) väidab, et hoiakuid saab harva muuta, kui puuduvad teadmised.

Tschohl (2002: 233) jagab teenindushoiakud kaheksaks alahoiakuks: klientide prioriteetsuse tunnustamine; positiivne suhtumine; vastuste otsimine; orientatsioon inimestele; orientatsioon probleemide ennetamisele ja tekkinud probleemi lahendamisele; kliendi ootuste ja vajaduste mõistmine; viisakas käitumine kliendiga ja usaldusväärne teenindamine. Üha sagedamini viidatakse uuringute tulemustele, millest on selgunud hoiakute määrav tähtsus inimeste töölevõtmisel Zeithaml, Bitner (2000: 21). Talwar (2001: 96) ütleb, et tööandjad pööravad teenindustööle kandideerijate hoiakutele ja käitumisele rohkem tähelepanu kui ühelegi teisele aspektile.

Teenindushoiakut vajab iga töötaja ja ka klient selleks, et ta mõistaks teeninduses toimuvat ja suudaks ise tõhusamalt teenindusprotsessi osaleda (Grönroos 2000: 312). Timm (2001: 4) ütleb, et klienditeenindus puudutab elu kõiki aspekte ja teeninduse oskust vajavad kõik inimesed. Neid oskusi – võimet luua väärtusi – on võimalik arendada. Kõige rohkem sõltub see hoiakust ning soovist omandada uus mõtteviis ja sellele vastav käitumine. Toomani (2003: 136) kohaselt on teenindushoiaku kujundamisel kõige suuremaks probleemiks, et selle (nii nagu ka teenindusliku mõttekultuuri) kujundamist ei ole sageli eesmärgiks seatudki ning tihti puudub ka selle arendamist toetav ja soodustav keskkond. Kui vastav keskkond puudus kodus või koolis, siis täiskasvanud inimese väärtushinnangud ja hoiakud juba välja kujunenud. Hoiakute muutmine on keerukas ja aeganõudev protsess. Negatiivselt võib teenindushoiaku kujunemist mõjutada see, kui teenindamisest kui tööst üldse ei räägita.

Teenindajate hoiakute mõju kliendi rahulolule on uurinud Rucci, Kirn ja Quinn (1998: 90) Ameerika jaekaubandusketis Sears. Nende uuringute tulemusena on leidnud kinnitust, et teenindajate rahulolu ja käitumist kujundab ühelt poolt rahulolu oma konkreetse tööga ja teiselt poolt hoiak ettevõtte kui terviku arengu suhtes. Kui töötingimused ja maht on töötajatele sobivad ning töö on neile uhkuse ja saavutustunde allikas, siis on nad motiveeritud ja teevad oma tööd paremini.

Põhilist hoiakut, mis on omane neile, kes juhivad ükskõik millist hea klienditeenindusega olevat organisatsiooni on Oakland (2006: 38) väljendanud järgmiselt: „Ma tahan isiklikult mõista, kes on minu kliendid ja millised on nende vajadused ja ootused, ning kas ma teen kõik vajaliku selleks, et saavutada nende täielik rahulolu“. Selline hoiak peaks algama

päris tipust, juhatuse esimehest või peadirektorist. Seejärel peaks see nõrguma allapoole, et selle omandaksid kõik töötajad. See juhtub siis, kui juhid näitavad eeskujut, sest sõnad muutuvad mõttetuks, kui töötajad juhtide tegevusest näevad, et need tegelikult ei usu ega kavatsen teha seda, mida nad räägivad.

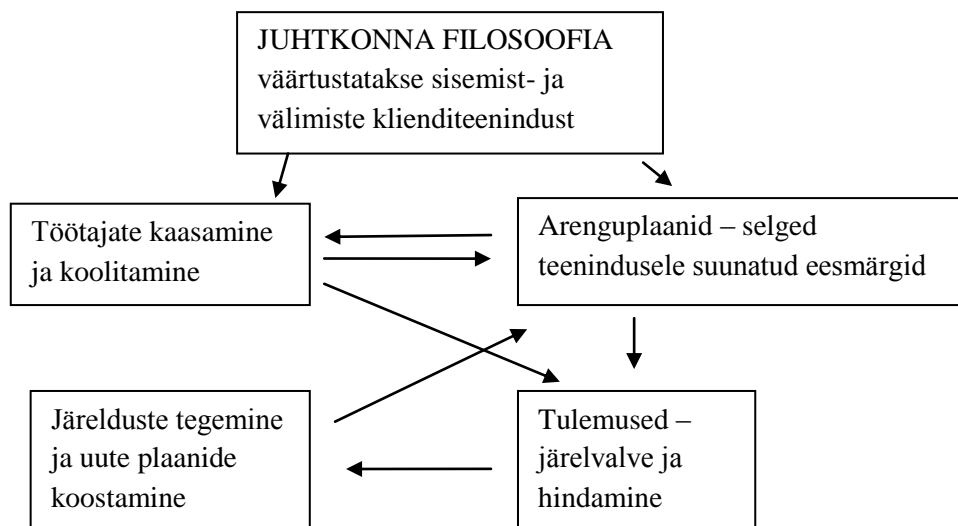
Isiksuseomadustele, väärtushinnangutele ja hoiakutele lisaks mõjutab teenindaja käitumist motivatsioon. Mõiste „motivatsioon“ pärineb ladinakeelsest sõnast *movere* (liikuma). Motivatsioon on kogum tegevust esilekutsuvaid impulsse, mis omakorda ajendavad inimesi ühtedele või teistele toimingutele. Teises tegevuses võib motivatsiooni allikatena vaadelda: töö eest saadav tasu; töökeskkond, mille moodustavad füüsiline keskkond, suhete ja suhtlemisega seotud tegurid; töö sisu – inimese eneseteostuse ja enesest lugupidamise võimalused, huvitatavus, loomingulisus (Vadi 2002: 40). Mayo (2001: 170) väidab, et motiveeritud töötajad annavad oma parima. Kuigi oma osa mängivad isiklik innukus, väärtused ja asjaolud, mõjutab motivatsiooni peamiselt inimeste töökeskkond. Keskkond ühendab endas põhikultuuri – organisatsiooni väärtused, rituaalid, protsessid ja süsteemid – mille loovad liidrid ja juhid.

Üks osa motivatsiooni juhtimisest on üldise organisatsiooni nn mikrokliima kujundamine ja selle suunamine. Edukaid ettevõtteid iseloomustab meie tunne ja tugev organisatsioonikultuur. Taolistes firmades jagavad töötajad ühtseid arusaamu, võtavad endale meelsasti vastutuse, on tulemusrikkad, mis omakorda genereerib motivatsiooni. Ifinedo (2004: 164) on omakorda öelnud, et rahulolevat ja motiveeritud töötajat on lihtne kaasata, ta on sel juhul tööle pühendunud ja entusiastlik organisatsiooni eesmärkide täitmise suhtes. Motivatsioon on oluline mõjutusvahend inimeste töö kvaliteedi parendamisel.

Töömotivatsiooni ehk tahet pingutada, panustada parema tulemuse nimel saab kujundada erinevate töökeskkonnas olevate motivatsioonifaktorite kaudu (Herzberg *et al* 1967: 78). Malmberg (2005: 24), ütleb et motivatsioon peab tulema inimese enda seest, keegi teine ei saa seda tema eest üles leida. Mayo (2004: 52) on välja öelnud oma seisukoha, et organisatsiooni juhtidel on võimalik luua selline keskkond, mis aitab inimesel ennast kergemini motiveerida. Motiveerituse alustaladeks peetakse meeskonnatööd, positiivset õhkkonda ja paindlikku töökeskkonda. Pikaajaline motivatsioon pole võimalik lühiajalise

motivatsioonita, mille allikaks on töökaaslased, nendega kogemuste vahetamine, tagasiside saamine ja andmine ning hea suhe ülemustega. Schlesinger ja Zornitsky (1991:141) poolt läbi viidud uuringu tulemused näitasid, et tööga rahulolu ja teenindusvõimekuse (võime teenindada kliente) ning klientide rahulolu vahel on olemas seos. Selleks, et suurendada töötajate teenindusvõimekust aitab tugevalt kaasa tööga rahulolu ja motiveeritus, mis sama hästi lubab ennustada paremat teenindajate rahulolu.

Schneider *et al* (2005: 1018) rõhutavad, et töötajale on oluline teada, millised strateegilised eesmärgid organisatsioonil on, kas need on kliendile fokuseeritud või mitte? Ühesõnaga, kas juhtkond annab töötajatele edasi selg signaali, et kvaliteetne teenindus on hinnatud ja premeeritud. Ta väidab, et organisatsiooni juhtkond on hea klienditeeninduse eelkäija. Kuidas juhtkonna kliente väärtustav filosoofia on aluseks teeninduseesmärkide seadmiseks ja töötajate kaasamiseks illustreerib joonis 4.



**Joonis 4.** Klienditeeninduse mudel (autori koostatud). Allikad: Grönroos 1999: 233; Berry, Parasuraman 1991: 5; Tschohl 2002: 233; Zeithaml 2000: 21; Mayo 2001: 170; Schneider 2005: 1018; Schlesinger, Zornitsky 1991: 141.

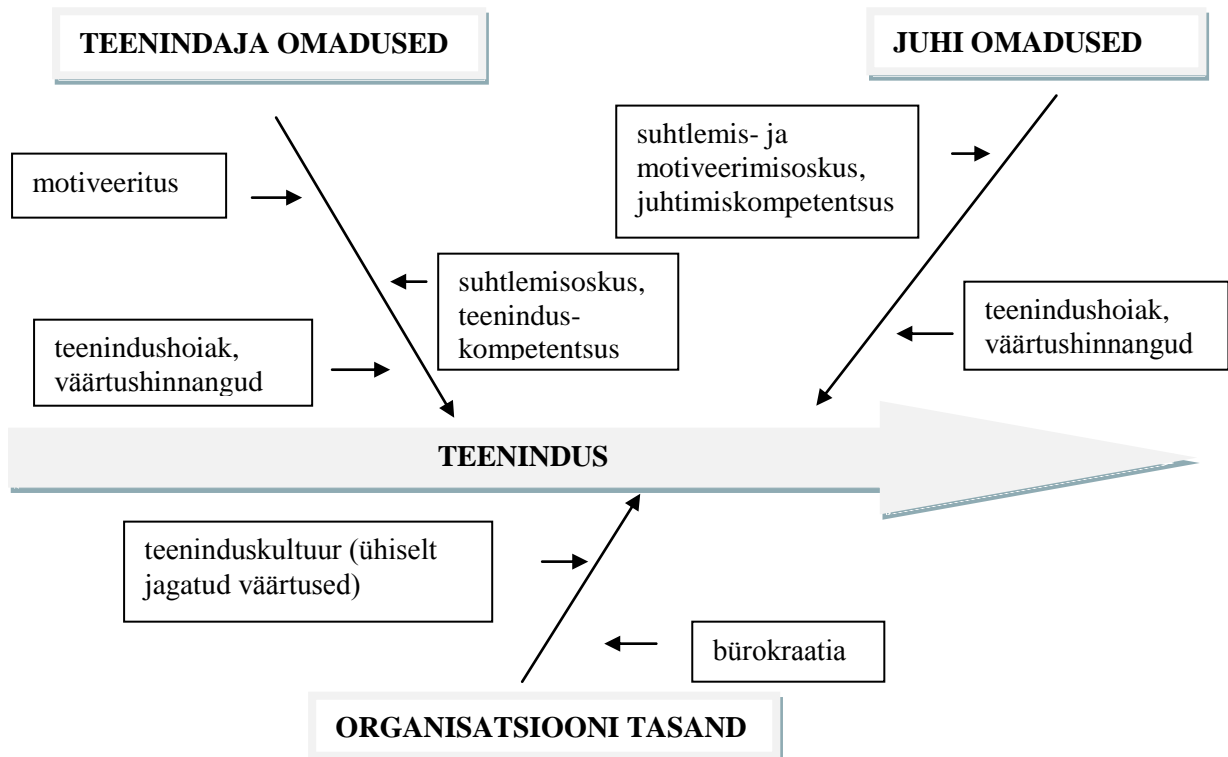
Benoy (1996: 54) leiab, et kvaliteetne teenindus ei ole ainult ühe indiviidi ega osakonna vastutus, vaid see on kõikide organisatsiooniliikmete ühine vastutus. See, kuidas klienditeenindus välimistele klientidele välja paistab, saab alguse sisemisest klienditeenindusest. Grönroos (1981) defineerib sisemist klienditeenindust kui ostmist oma kolleegidelt. Berry ja Parasuraman (1991:151) ütlevad, et sisemine klienditeenindus on

protsess, kus rahuldatakse oma töötajate vajadusi, läbi nende motiveerimise, arendamise jne. Samuti väidavad Kotler ja Armstrong (1991: 47), et siseklienditeenindus on üles ehitatud läbi motiveerimise ja koolituse ning läbi toetava meeskonna.

Berry, Parasuraman (1991: 62) ja Foreman, Money (1995: 758) märgivad, et sisemine klienditeenindus koosneb töötajatest, kes on kui sisemised kliendid, olles üheaegselt nii kliendid kui ka klienditeenindajad ja moodustades koos ühtse süsteemi. Nende ühisel koostoimel edastatakse oma ühiseid teenindusväärtusi ja uskumusi ning hinnanguid edasi ka välimistele klientidele. Kotler (1991: 47) väidab, et kui töötajad tajuvad sisemist klienditeenindust organisatsioonis hästi ja nende vajadused on rahuldatud, siis see motiveerib neid ka välimist klienti paremini teenindama. Grönroos (1990) ja Varey (1995: 41) ütlevad, et läbi sisemise klienditeeninduse parandamise on võimalik muuta töötajate hoiakuid ja käitumisi. Joseph (1996: 55) ütleb, sisemine teenindus rõhutab, et organisatsioon saab säilitada head klienditeenindust läbi töötajate motivatsiooni, mobiliseerimise, valikute ja juhtimise, mille käigus paranebki teenindus välimisele kliendile. Veel tõdeb Grönroos, et hea siseklienditeenindus muudab töötajad lojaalseteks organisatsioonile.

Teenindust mõjutavad mitmed tegurid (vt joonis 5) ja nende mõju on sarnane kõikidele organisatsioonidele, olgu tegemist erasektori või avaliku sektoriga. Fountain (2001-58) uuringud on näidanud, et avaliku sektori organisatsioonidel puudub sageli detailne arusaamine klienditeenindusest ja neid mõjutavatest teguritest ning samuti puuduvad teadmised, kuidas parandada avalikku teenust. Houston *et al* (2000), Buelens ja Broeck (2007: 65) vahendusel, uuringute tulemused näitavad, et erasektori juhtkond väärtustab majanduslikku tulu kõrgemalt kui avaliku sektori juhtkond.





**Joonis 5.** Teenindust mõjutavad tegurid (autori koostatud). Allikas: Grönroos (200: 312), Jarvinen (2001: 59), Koene *et al* (2002: 196), Madlock (2008: 63), Mayo (2001: 170).

Taylor *et al* (1997, viidatud Sommerville 2011: 4 vahendusel) ütlevad, et avaliku sektori juhtidel on mitmeid väljakutseid, mida erasektoril ei ole. Avaliku sektori juhid peavad arvestama lisaks majanduslikule olukorrale ka poliitilisele – ja sotsiaalsele keskkonnale. Nimetatud väljakutsed võivad negatiivset mõju avaldada avaliku sektori juhtimisele ja klienditeeninduse arengule. Regulaarselt vahetuv juhtkond avalikus organisatsiooni tekitab omakorda ebastabiilse olukorra, mis loob soodsa võimaluse väärtuskonfliktide tekkimiseks, kuna töötajad ei pruugi piisavalt kiiresti uue juhtkonna väärtushinnangutega kohaneda.

### 1.3. Teeninduse põhimõtted Eesti kohalikes omavalitsustes

Eesti põhiseadus annab mõistele "kohalik omavalitsus" kolm põhimõtteliselt erinevat tõlgendust. Nendeks tõlgendusteks on: 1) haldusterritoriaalne üksus; 2) kohaliku omavalitsuse organ või organid; ja 3) riigisisene detsentraliseeritud juhtimise ja kogukondliku elu korraldamise vorm. Kohaliku omavalitsuse korralduse seaduse (RT I, 1993) kohaselt on kohalik omavalitsus

põhiseaduses sätestatud omavalitsusüksuste – valla või linna- demokraatlikult moodustatud võimuorganite õigus, võime ja kohustus seaduste alusel iseseisvalt korraldada ja juhtida kohalikku elu, lähtudes valla- või linnaelanike õigustatud vajadustest ja huvidest ning arvestades valla või linna arengu iseärasusi. Euroopa kohaliku omavalitsuse harta (RT II 1994, 26, 95) järgi tähendab kohalik omavalitsus kohalike võimuorganite õigust ja võimet seaduse piires ja kohalike elanike huvides korraldada ja juhtida valdavalt nende vastutusalasse kuuluvat ühiskonnaelust.

Ulst (2005:188) kohaselt on kohalikul omavalitsusel täita nii poliitiline kui ka majanduslik funktsioon. Poliitiliseks funktsiooniks võib pidada detsentraliseeritud juhtimise teostamist eesmärgiga otsustada iseseisvalt kohaliku elu küsimusi. Majanduslikuks funktsiooniks võib pidada kohaliku elu arengu tagamist ja elanikele avalike teenuste osutamise tagamist soodsaimal viisil.

Kohalikud omavalitsused on omavalitsuslikud kogukondlikkuse printsiibil põhinevad haldusüksused. Seetõttu on teooriates sageli kasutusel ka avaliku halduse mõistet. Sõna “haldus” on tulnud soomekeelsest sõnast “*hallinto*”, mis tähendab valitsemist. Teatud juhtudel saabki mõistet “haldus” samastada mõistega “valitsemine”. Samuti saab teatud juhtudel mõistet “haldus” samastada mõistega “administreerimine”. Laiemas tähenduses on haldus iga korraldav, eesmärgistatud tegevus (Merusk, Koolmeister 1995: 7). Sootla (1997) järgi ei ole haldus igasugune korraldav ja eesmärgistatud tegevus, vaid niisugune tegevus, mida saab käsitleda kui ühiskondlikku suhet, s.t. tegevust sotsiaalse vormi tasandil. Avalik haldus on reeglina seotud avaliku võimu teostamisega ning peab edukaks toimimiseks moodustama organisatsiooniliselt, funktsionaalselt ja õiguslikult süsteemse terviku. Nii on ka avalik haldus kohalike omavalitsuste funktsioonide teostamise vorm (*Ibid*).

Kohalikud omavalitsused pakuvad oma haldusterritooriumil elanikele väga laiaulatuslikke teenuseid ja neid teenuseid nimetakse avalikeks teenusteks, mis sõltuvad suurel määral seadustest. Autor peab antud töö raames oluliseks defineerida avaliku teenuse ja avaliku teenistuja mõisteid. Avalik teenus on avalike ülesannete täitmisel ja üldistes huvides osutatud teenus, mis on suunatud avalike hüvede pakkumisele, avalike ülesannetega kaasneva kohustuse täitmisele või põhiõiguste, vabaduse ja huvide kaitsele. Avaliku teenuse osutamise kohustuse võib ametiasutus panna teenust pakkuvale üksusele üleriigiliselt või piirkondlikult (ESTERM 2006). Avaliku teenistuses töötajaid nimetatakse teenistujateks ja avaliku teenistuse seadus ütleb, et avalik teenistuja on isik, kes teeb palgalist tööd riigi või kohaliku omavalitsuse ametiasutuses. Riigi teeninduses

olev isik on riigiteenistuja ja kohaliku omavalitsusüksusega teenindussuhetes olev isik on kohaliku omavalitsuse teenistuja.

Riigile ja kohalikule omavalitsusele tuleneb avaliku teenuse osutamise kohustus seadusandlusest. Oluliseks seaduseks siinkohal on põhiseadus. Põhiseadusele toetuvad teised seadusaktid, mis käsitlevad juba detailsemalt avalikke teenuseid ning fikseerivad ka vastutava subjekti kohaliku omavalitsuse või riigi näol (Altnurm 2002: 8). Vabariigi valitsuse 4.augusti 1998. aasta määrusega nr 174 kinnitati „Teeninduseeskiri“, milles on sätestatud organisatsiooni kohustused teenuse täitmise tähtaja, teenuste nõuetele vastavuse, järelevalve, vastutuse, hinna, arvelduse korra jpm kohta (Riigi Teataja 1998), kuid selles ei ole ühtegi sätet ega soovitus selle kohta, kuidas tuleb inimesi teenindada.

Avaliku võimu teostajatelt nõutakse teeninduspõhimõtete järgimist ning 1999. aastal võeti Riigikogu avaliku teenistuse seaduse lisana vastu avaliku teenistuse eetikakoodeks (edaspidi ATEK), mis on avaliku võimu teostajatelt nõutavate väärtuste ja põhimõtete kogum. Riigikantselei ülesandeks on koordineerida avaliku teenistuse eetika ühtsete põhimõtete väljatöötamist ning läbi koolituse ja avaliku teenistuse eetika-alase informatsiooni levitamise. Eesti avaliku teenistuse arendamisel lähtutakse kolmest põhilisest väärtusest: avalik teenistus peab olema usaldusväärne, asjatundlik ja pühendunud. Avaliku võimu teostamine eeldab ühiskonna usaldust ametnike suhtes, ametnikelt seaduspärast ja eetilist käitumist ning tegutsemist avalikes huvides. Avaliku teenistuse eetikakoodeks (RT 1999) ütleb:

- avaliku võimu teostajat iseloomustab ausus ning austus avalikkuse ja kaastöötaja vastu;
- ametnik on inimestega suheldes viisakas ja abivalmis;
- ametnik on väarikas, vastutustundlik ja kohusetundlik;
- ametnik kindlustab pideva enesetäiendamisega endast parima andmise avalikus teenistuses.

Eeloleva saavutamiseks peaks avalik teenistus kandma järgmisi väärtusi: erapooletus; seaduslikkus; avatus/läbipaistvus; otstarbekus; võrdsus; vastutustundlikkus; õiglus; usaldusväärsus ja väarikus. Erinevas sõnastuses on eelnimetatud väärtusi väljendanud nii

Euroopa Liit kui ka Majandusarengu Koostöö ja Arengu Organisatsioon (edaspidi OECD). Eesti avaliku teenistuse süsteem kannab eetilisi väärtusi, mis on omased pikemaajalise demokraatia traditsiooniga õigusriikide avalikele teenistustele (OECD 2000). Eetikakoodeksid ja põhiväärtused moodustavad ainult ühe osa avaliku teenistuse eetika infrastruktuurist. Infrastruktuuriks võib nimetada neid meetmeid, mis peaksid aitama ära hoida soovimatut käitumist ja edendada kiiduväärset klienditeenindust. Terviklik avaliku teenistuse eetika infrastruktuur hõlmab kolme funktsiooni: juhtimist, juhiste andmist ja kontrolli (OECD/PUMA 1999).

Eetikakoodeksi vastuvõtmisel ei planeeritud sellesse seaduse jõudu. Saarniit (2003: 31-33) kohaselt jäi Riigikogu aruteludes peale seisukoht, et seaduse ja eetikakoodeksi õiguslik jõud on erinev, kuid praktikas on asi kujunenud teistsuguseks. Eetikakoodeksit on kasutatud ametist vabastamise ja distsiplinaarkaristuse alusena ning ka Riigikohtu halduskollegium on oma 10.04.2001.a. otsuses nr 3-3-1-13-01 selgelt väljendanud seisukohta, et „teenistuskohustuste täitmisel peab teenistuja lähtuma ka avaliku teenistuse seaduse lisas 1 toodud avaliku teenistuse eetikakoodeksist“. Seega võib öelda, et eetikakoodeksi õiguslik jõud on suurem kui esialgu kavandati. Riigikogu istungi sõnavõttudes toodi eetikakoodeksi praktikas rakendamiseks välja kaks peamist võimalust: 1) koodeksi järgimise kohustuse kaasamine ametivande teksti ja 2) koodeksi kasutamine atesteerimisel. Esimene neist rakendusmehhanismidest ka töötab: iga uus ametisseastuv ametnik peab alla kirjutama ametivande tekstile, mis on ära toodud avaliku teenistuse seaduses §28 punkt 1 ja see on: „Tean, et avaliku teenistuse eetikakoodeksi ja teenistuskohustuste rikkumise eest on seadus kehtestanud vastutuse“.

2009. aastal viis TNS emori läbi uuringu „Rollid ja hoiakud avalikus teenistuses“, mille tellijaks oli Riigikantselei (2009: 17-38). Tulemused näitasid, et iga kolmas ametnik oli osalenud avaliku teenistuse eetika alasel koolitusel ja uuringu tulemustest selgus, et eetikakoolitusel käinute ja mitte käinute väärtuste, hoiakute ja põhimõtete vahel on üsna selge erisus. Praktiliselt kõikide eetikanormide rikkumist ja ametnikule ebasobivat käitumist puudutavate küsimuste puhul eristusid koolitust saanute hinnangud – st ollakse veendunud, milline käitumine on ametnikule ebasobiv või väga raske rikkumine. Uuringu tulemustest selgus, et eetikakoolitustel käinute ja mitte käinute hinnangud ei erine aga laiemalt avaliku teenistuse väärtuste hindamisel, mis näitab, et väärtushinnangud ei ole ühe

koolitusega kujundatavad. Uuringuga järel dati, et koolitus saab pakkuda tuge pigem praktiliste kaasuste käsitlemisel ning seeläbi tulevikukäitumise kujundamisel, mitte niivõrd muuta inimese väärtushinnanguid või avaliku teenistuse kui terviku mainet.

Avaliku teenistuse eetikakoodeksile lisaks on klienditeenindust toetavateks dokumentideks teenindusstandardid, mis määravad töötajatel selge sihi asutustes järgitavatest klienditeeninduspõhimõtetest ja need sarnanevad oma olemuselt eetikakoodeksile. Brymer (2000: 429) kohaselt on teenindusstandardid käitumise ja teenindajate väljanägemise reeglid, mis on vajalikud klientide ootustele vastamiseks ja ületamiseks. Disney (2003: 53) defineerib aga teenindusstandardit järgmiselt: „teenindusstandardid ehk teeninduse väärtused on tegevuskriteeriumid, mis tagavad teeninduse pideva sarnase edastamise“.

Aruandes „Pealinnaregiooni omavalitsuste avalike teenuste standardite koostamise lähteülesanne“ on öeldud Harjumaa Omavalitsuste Liidu poolt (2009: 4), et teenindusstandard on organisatsioonisisene kokkulepe organisatsiooni väärtusi edasikandva ja kliendikesksust väljendava teeninduse tagamiseks klientidele. Teenindusstandard on universaalne ning vaid teenindusest, mitte teenusest lähtuv normatiiv. Merkuljeva (2008: 10) ütleb, et pärast teenindusstandardite väljatöötamist on tähtis, et kõik töötajad, kes teenindusse on kaasatud, oleksid koolitatud ja informeeritud sellest, mida neilt oodatakse nii klientide kui juhtkonna seisukohalt, sest standardid võivad olla ka aluseks töötajate hindamisel. Uue teenindaja töölevõtmisel selgitatakse neile teenindusstandardite põhjal, kuidas on ettevõttes tavaks käituda. See tagab uute töötajate kiire sulandumise kollektiivi.

Berry ja Parasuraman (1991: 164-165) toonitavad, et reeglid ja standardid on vajalikud, kuid need ei tohi ära võtta võimalusi töötajate personaalseks arenguks ja loovuseks. Laiemas tähenduses mõjutab rutiinne ja vaid normidele tuginev töö teeninduse kvaliteeti. Tschohl (1997: 137) lisab, et standardiseerimine ja võimu tsentraliseerimine tagab kõrge teenindustaseme, kuid bürookraatlikud mehhanismid mõjutavalt negatiivselt spontaanset käitumist. Seadustele lisaks täiendavad reeglid kohalikes omavalitsustes võivad suurendada bürokraatiat veelgi väidab Fountain (2001: 65). Kui juhid annavad teenistujaile õiguse toimida oma parema äranägemise kohaselt, on teenindajad valmis

enam vastutust enda peale võtma. Raub (2007: 185) lisab omalt poolt, et teenindajatele suurema tegevusvabaduse andmine hõlbustab teeninduses ettetulevatest vigadest taastumise ja nende silumise ning võib viia teeninduskvaliteedini, mis ületab kliendi ootused. Wuest (2001: 52) on öelnud, et teenindusstandardid on täpselt nii head kui reaalne teenindussoorituse tase ettevõttes. Kuigi teeninduse teemast lähtuvalt on loodud ettevõttes teenindussoorituse standardid, ei pruugi personal nende järgi käituda. Nendes ettevõtetes, kus teenindusjuhid on eeskujuks töötajatele ja oskavad neid motiveerida, saavutavad suurema tõenäosusega suurepärase teenindustaseme.

Aru (2001: 51-57) väidab, et uue avaliku halduse mudeli kontekstis on soovitatav avaliku sektori töötajate otseste tööülesannete kõrval hinnata ka selliseid aspekte, kuivõrd suudavad töötajad seletada organisatsiooni reeglite ja protseduuride taga olevat loogikat ning nende formuleerimise põhjuseid ning kuidas nad mõistavad ning arvestavad oma töös poliitilisel tasandil vastuvõetud otsuseid. Oluline on, et töötajate jaoks oleksid organisatsioonis kehtestatud reeglid õiglased ja mõttekad ning, et kehtestatud normid toetaksid teeninduseesmärke.

Kui teenindusstandarditega pannakse organisatsioonis paika normid üleüldiseks klienditeenindust toetavaks käitumiseks, siis teenusstandard lähtub konkreetsest teenusest. Näiteks Harjumaa Omavalitsuste Liit (2009: 4) kohaselt on teenusstandard kohaliku omavalitsuse üksuste vahel kooskõlastatult kehtestatud norm, millega määratakse kindlaks omavalitsuse elanike vajaduste rahuldamist tagava teenuste kvaliteedi miinimumnõuded, ehk millise tasemega teenust omavalitsus ja selle elanik võib oodata. Avalike teenusstandardite kehtestamise põhiidee seisneb selles, et teenuse tarbijad ehk kliendid ja avalikku teenust pakkuva organisatsiooni personal teavad ja teadvustavad endale, millistele nõuetele peab pakutav teenus vastama (vt tabel 2). Standardid peavad olema asjakohased, mõõdetavad ning suunatud just sellele aspektile, mis on kõige tähtsam konkreetse teenuse tarbijale. Teenusstandardid tuleb avalikustada ning nende kinnipidamist kontrollida, tulemused avaldada ja klientidele kättesaadavaks teha. (Rahandusministeerium 2000: 2-3). Närep (2004: 2) väitel on teenusstandardite koostamine ja rakendamine üks osa asutuse tegevuse eesmärgipäraseks muutmisel. Teenusstandardid on üheks kvaliteedijuhtimise ja tulemusjuhtimise põhimõtete rakendamise eelduseks ja tingimuseks. Teenusstandardid

aitavad muuta kohalike omavalitsuste organite tööd tõhusamaks ning lihtsustada organisatsioonide juhtimist ja kontrolli (sh avalikkuse poolset) ning nende kehtestamine aitab kaasa asutuse avatuse suurendamisele, avalike teenuste kättesaadavuse parandamisele ja nende kvaliteedi tõstmisele.

**Tabel 2.** Teenusstandardi kasu teenuse erinevatele osapooltele

Teenusstandard	ORGANISATSIOONILE	TÖÖTAJALE	KLIENDILE
EESMÄRK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muuta tegevused eesmärgipäraseks</li> <li>• Suurendada omavalitsuse avatust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anda selge ülevaade, millistele nõuetele teenus peab vastama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parandada teenuse kvaliteeti ja kättesaadavust</li> <li>• Anda ülevaade, millistele nõuetele teenus peab vastama</li> </ul>
TULEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lihtsustab juhtimist ja kontrolli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lihtsustab teenindamist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julgustab andma tagasisidet</li> </ul>

Allikas: Harjumaa Omavalitsuse Liit (2009: 5); Rahandusministeerium (2002: 2); Närep (2004:2) (autori koostatud)

Vastavalt standarditele EVS-EN 45020: 2008 on standard: „Konsensuse alusel koostatud ja tunnustatud asutuse poolt vastu võetud normdokument, milles tuuakse välja reeglid, juhtnõõrid ja omadused tegevuste või nende tulemuste kohta üldiseks ja korduvaks kasutamiseks“. Ametlikult koostatakse ja avaldatakse standardeid kolmel standardimistasandil – rahvusvahelisel, riiklikul ja regionaalsel tasandil standardid (Harjumaa Omavalitsuste Liit 2009: 5). Vabariigi Valitsuse 19.septembri 2000.a. istungi protokolliga nr 43 kiideti heaks avalike teenuste standardid ja nende koostamise juhtnõõrid. Eesmärgiga kehtestada teenusstandardid kõikidele riigiasutuse poolt pakutavatele, asutusest väljapoole suunatud iseloomuga avalikele teenustele (nt ehituslubade väljastamine, sotsiaaltoetuste maksmine jne). Teenusstandardid tuleb avalikustada ning teenuse tarbijaid peab pidevalt teavitama tulemustest – kas teenustele kehtestatud miinimumnõuetest on /ei ole suudetud kinni pidada. (Rahandusministeerium 2000: 2). Lumiste (2008: 15) märgib, et standardiseerimise kaudu on võimalik vähendada lõhet kliendi ootuste ja pakutava teenuse kvaliteedi vahel, luues ühtlasemad tingimused teenindusprotsessi toimimiseks. Teenuste kvaliteedi ülesehitamine sõltub nõudlusest regulaarselt osutavate teenuste järele. Standardiseerimise protsess hõlmab regulaarselt osutavaid teenuseid.

Sureshander *et al* (2002) seisukoht on, et tippjuhtide eestvedamisel ja visioonil on mõju teeninduskvaliteedile. Ka Boshoff ja Allen (2000) on veenvalt argumenteerinud, et kuigi tippjuhtkond ise vahetult teenindusega ei tegele on nende luua selged organisatsiooni eesmärgid, mis tagaksid efektiivse klienditeeninduse. Jenkins (1991) ütleb, et teeninduse parandamise katsete ebaõnnestumine on tingitud peaaesjalikult tippjuhtkonna puudulikust juhtimisest. Selleks, et klienditeenindust hästi juhtida, on teenindusele orienteeritud asutused välja töötanud oma organisatsiooni klienditeenindusstrateegia. Nimetatud strateegia kujutab endast dokumenti, milles on sätestatud kohalike omavalitsuste peamised klienditeeninduse arengusuunad, strateegilised eesmärgid ja tegevused nende saavutamiseks (Peppers & Rogers, 2004: 23).

Berry ja Parasuraman (1991) on öelnud, et teeninduse mentaliteedi ja olemuse määravad ära juhtide väärtushinnangud ning kvaliteetne teenindus kujuneb inspireeriva juhtimise, kliendikeskse teeninduskultuuri, teenindussüsteemi disaini, informatsiooni ja tehnoloogia efektiivse kasutamise ning teiste tegurite koosmõju tulemusel. Kõigil tugevatel teenindusorganisatsioonidel on olemas selge ja konkurentsivõimeline teenindusstrateegia. Selline teenindusstrateegia on juhiseks ja teenäitajaks ning sellest lähtutakse avaliku sektori poliitikas ja protseduurides. Teenindusstrateegia on ühtlasi nii missioon, eesmärk, kui ka suunanäitaja, mis seob organisatsiooni liikmeid ühistel põhjustel.

Haljaste *et al* (2007:141-142) ütlevad, et strateegia koostamine on arengu kavandamise kõige kesksam osa. Strateegia tuleneb olukorra analüüsist ning on tegevuskava koostamise peamine alus, kuna vastavalt strateegiale planeeritakse edasisi tegevusi ning erinevate strateegiate korral rakendatakse sellest lähtuvalt erinevaid tegevusi. Strateegia loomiseks tulebki kõigepealt püstitada strateegilised eesmärgid ning siis otsustada, kuidas on kõige parem eesmärkideni jõuda. Teenindusstrateegia sisu mõjutavad mitmed erinevad tegurid. Avaliku sektori organisatsioonide puhul võivad nendeks olla avalik arvamus, erinevate huvigruppide sekkumine, organisatsiooni ja juhtide väärtushinnangud, juhtimisstiil ning riskitaluvus.



Aru (2005: 8-9) on toonud välja avaliku sektori spetsiifika, mis muudavad omavalitsustes teenindusstrateegiate ellu viimise keeruliseks:

- 1) avaliku sektori organisatsioonidel on väga erinevad sihtgrupid – äri sektoris põhineb edu kindlalt piiritletud sihtgrupi huvidele suunatud tegevustel, demokraatlik valitsemine aga peab arvestama kõigi ühiskonna huvigruppide huve;
- 2) lühi- ja pikaajaliste plaanide vastuolulisus – korraliste valimiste tsüklid sunnivad poliitikut orienteeruma lühiajalistele eesmärkidele, mis ei pruugi kokku langeda pikaajaliste strateegiliste suundadega;
- 3) huvigruppide suur mõju otsustamisprotsessis – otsustamine on poliitiline, mistõttu ei saa alati valida parimat lahendust;
- 4) meedia mõju – strateegia eeldab uudsete lahenduste otsimist, rakendamist ja riskimist. See võib aga tähendada ebaõnnestumisi, mille võimendamisest on huvitatud ajakirjandus;
- 5) kliendi määratlemise raskused – kas selleks on konkreetse teenuse saaja või teenuse eest maksja, st maksumaksja. Näiteks ehitusloa tühistamise vajadus, siis siin tekib küsimus, keda käsitletakse kliendina ja kelle huvidest lähtudes tehakse konkreetseid otsuseid?;
- 6) tegevuse tulemuslikkuse hindamine on avalikus sektoris keeruline – avaliku sektori tulemuse hindamise kriteeriumid on omavahel vastusolus (nt finantsnäitajad, mida on kerge hinnata, kuid samas tuleb kasutada ka säästlikkuse ning tasuvusega vastuolus olevaid kriteeriume nagu sotsiaalse õigluse suurendamine ja võrdsuse säilitamine).

Eelpool toodud loetelu põhjal ei pruugi autori arvates klienditeenindusstrateegia loomine ja elluviimine olla kohalikele omavalitsustele kerge ülesanne. See nõuab põhjalikku läbimõtlemist, kuid samas on ka üks teadaolevaid viise eesmärgipärasemalt ja kliendikeskselt toimiva avaliku sektori saavutamiseks.

Selleks, et kliente tasemel teenindada on oluline mõista klientide vajadusi ja välja selgitada neid häirivaid tegureid ning nende rahulolu. Selleks on vaja vaadelda, kuidas kohalikes omavalitsustes on juurutatud kliendi tagasisidesüsteem ja kaebuste menetlemine. Klient

võib kohaliku omavalitsusega rahul olla erineval moel – ta võib rahul olla teenuste ja klienditeenindusega üldiselt, spetsiifiliste teenustega, erinevate tehingute läbiviimisega (näiteks teenindamisega kohapeal, kaebuste käsitlemisega, saadud teenusega jne), külastuseelse või -järgse käitumisega jne (Vavra, 2002: 5). Tegelikult mõjutab aga iga detail klienditeekonnal tema terviklikku kogemust ja seega ka üldist rahulolu. Seega tuleb kohalikes omavalitsustes pöörata suurt tähelepanu sellele, et kõik detailid sel teekonnal toetaksid kliendi terviklikku positiivset kogemust ja rahulolu.

Kliendirahulolu suurendamiseks kohalikes omavalitsustes on mitmeid viise. Eelkõige on selleks erinevat tüüpi klientide määramine, klientide mõistmine – nende käest objektiivse tagasiside saamine, mõistmaks mida kliendid vajavad ja soovivad, millega nad on ja millega pole rahul. Tagasiside on oluline ka klienditeenindusstrateegiate ja teenusstandardite väljatöötamiseks ning töötajate kurssi viimiseks kliendirahulolu uuringute tulemustega.

Kliendirahulolu kasvatamiseks vajavad omavalitsused klientidelt tagasiside süsteemi. Tagasiside süsteemi loomise aluseks tuleb Heide *et al* (1999: 112) hinnangul organisatsiooni juhtidel leida vastused järgmistele olulistele küsimustele: mida peavad kliendid tähtsaks teenuste ja teenindamise hindamisel; kas organisatsioonil on olemas asjakohased, usaldusväärsed vahendid klientide rahulolu mõõtmiseks ja hindamiseks? On väga soovitatav, et kohalikud omavalitsused töötaksid välja kliendi tagasiside süsteemi, mida saab kasutada kui üht olulist organisatsiooni strateegilise arengu vahendit. Luua tuleb selline tagasiside süsteem, mis funktsioneerib kui terviklik ja pidev protsess. Ühest aastaringelt periooditi kasutatavast kliendiküsitluslehest on vähe kasu (Tooman 2007: 7). Niisama oluline kui on informatsioon klientide rahulolust, on kohaliku omavalitsuse jaoks tähtis teada, millega kliendid rahul ei ole ja kuidas nad sel juhul käituvad (Sirkel 2001: 59). Ekslikult arvatakse, et kui kaebused puuduvad, siis on kliendid teenusega rahul. Tegelik olukord võib olla hoopis teistsugune.

Erinevates riikides korraldatud uuringud on näidanud, et keskeltläbi esitab sajast rahulolematust kliendist kaebuse vaid neli, ülejäänud ei väljenda oma rahulolematust. Mõnede klientide arvates ei paranda pretensioon olukorda, nad ei soovi selle esitamiseks

raisata oma aega või veelgi rohkem lasta rikkuda oma tuju (Tooman, Mae 1999: 177). Tschohl (2002: 303-307) märgib, et klientidel on õigus kaevata, kui nad millegagi rahul ei ole. Teenindajate kohustuseks on teha neile kaebamine lihtsaks. Kaebused on väärtuslik tagasiside ning neid tuleb osata teeninduse parandamiseks ja järgnevate kaebuste ennetamiseks kasutada. Klienditeenindaja, kelle poole klient pöördub, on kohustatud leidma lahendusi ja vastutab selle eest. Kaebuste menetlemine toimub seaduse järgi ja Eesti kohalikes omavalitsustes toimub seadustega kaebuste menetlemine lähtudes Haldusmenetluse seadusest.

Teenindustöös on vead ja probleemid mõnikord paratamatud ning seda eelkõige teenindamisega kaasnevate väga erinevate subjektiivsete tegurite tõttu, näiteks väsimus, eksimus või kliendi halb tuju, kolleegi väär tegutsemine, kliendi poolt soovitu puudumine või selle soovi täidetamatus jms. Grönroos (2000: 117) peab väga tähtsaks seda, et teenistujad mõistaksid, miks tekivad vead teeninduses ja miks on nende kohustuseks nende vigade kõrvaldamine ja probleemide lahendamine. Buchanan (2002: 183) ütleb, et probleemide lahendamise oskuse puudumine on sageli uute probleemide ja vigade tekke ning klientide rahulolematuse suurenemise põhjuseks.

Schneider *et al* (1998) on öelnud, selleks, et kohalikud omavalitsused saaksid tööle võtta õigeid inimesi, tuleb kõigepealt selgeks teha, millised peaksid olema ametikohale sobivate inimeste isikuomadused, teadmised, oskused ja hoiakud ning seejärel teha jõupingutusi nende leidmiseks (Schneider *et al* 1998, viidatud Babakus ja Karatepe (2003: 275) vahendusel). Berry ja Parasuraman (1991: 152) nimetavad seda võitluseks talentide pärast, mõeldes sellega konkurentsi teravnemist parimate töötajate saamiseks. Nad ütlevad, et paljudel asutustel ei ole ettekujutust, milliseid töötajaid nad vajavad. Kehva teeninduskvaliteedi peamiseks põhjuseks on aga enamasti valesti valitud töötajad.

Sõltuvalt töö iseloomust kasutatakse teenindusettevõtetes uute töötajate värbamiseks väga mitmesuguseid meetodeid, alates traditsioonilistest intervjuudest ja lõpetades mitmesuguste isikuomadusi ja –oskusi mõõtvate keerukate testidega. Valiku üheks määravamaks kriteeriumiks peetakse seda, kuidas töötaja saab lisada väärtust klientide teenindamisse, samuti on oluline tema sobivus meeskonda. Kõrge teeninduskultuuriga

asutuses valmistatakse uut töötajat põhjalikult tööleasumiseks ette ning erilist tähelepanu pööratakse seejuures teenindusega sobivate hoiakute arendamisele (Tooman 2003: 124). Reichheld (1996) väidab, et mitte iga inimene ei sobi teenindajaks ja seetõttu on tähtis välja valida selleks sobivaid töötajaid ja siis neid hoida.

Grönroos 1990, 2000; Normann 2000; Zeithaml, Bitner 2000: 295; Perens 1998: 160 jt rõhutavad vajadust järjest kõrgemate nõuete esitamiseks tööle kandideerijatele. Teenindusettevõtete reaalne praktika kinnitab, et personali valikul on järjest otsustavamaks muutunud mitte ainult tehniline kompetentsus, vaid isikuomadused, teenindushoiak ja suhtlusvõime. Zeithaml ja Bitner (2000: 296) on väitnud, et potentsiaalsete uute töötajate väärtused ja motivatsioon toetavad organisatsiooni teeninduskultuuri ja eetikat ning ei baseeru vaid tehnilistele oskustele, mida saab ka hiljem omandada – palju olulisemad on psühholoogilised omadused.

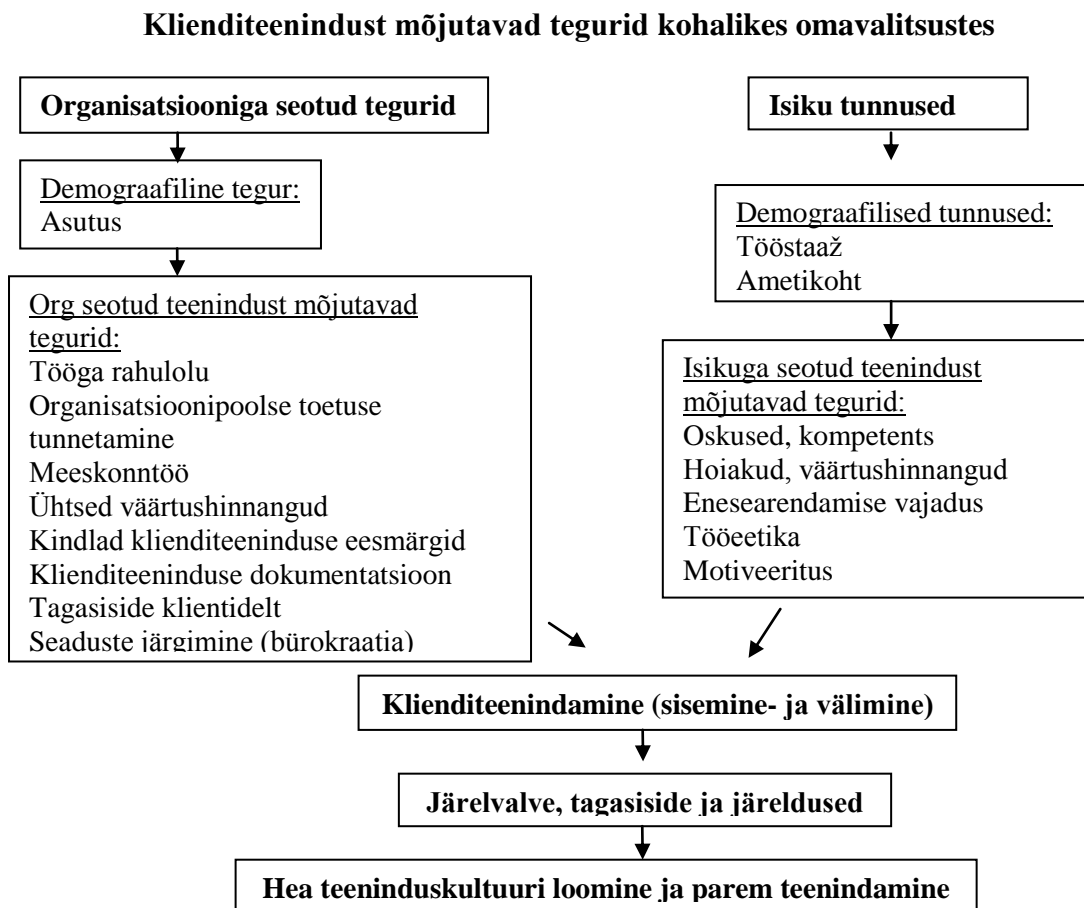
Ban (2001: 8) ütleb, et avalikus teenistuse ja erasektori puhul on töötajate tööle võtmise puhul paljuski erinevusi. Alustuseks ei ole avalikus sektoris enamasti tegu kahepoolsete töösuhetega, kuigi avalik teenistuja töötab konkreetsetes asutuses, ei piirdu tema teenistussuhe selle organisatsiooniga, vaid on seotud riigivõimuga üldisemas mõttes. Enamasti leitakse, et avaliku teenistuse personalijuhtimises on teatud ulatuses vajalik eriregulatsioone. Arvestada tuleb avalike teenistujate laiemat tegutsemisulatust võrreldes erasektori töötajatega, vajadust tegutseda paljude, sageli ka vastuoluliste eesmärkide ja huvide tingimustes. Avaliku teenistuse alane seadusandlus seab avalikule sektorile sageli rangemad piirid kui erasektoris kehtivad tööseadused. Davidson (2007:7) lisab veel omalt poolt, et avalik sektor teab et nad ei suuda võistelda erasektori palgataseme ja neis pakutavate boonustega, kuid neil on omad unikaalsed motivaatorid, mis meelitavad tööle kandideerijaid, nagu näiteks avalikus sektoris töötamisest uhkuse tundmine ja spetsiifiliste kogemuste omandamine.

Paljud teenindusettevõtted on mõistnud intellektuaalse kapitali väärtust ja vajadust selle arendamiseks. Inimressursside arendamise vajadusele on suurt tähelepanu pööranud paljud teeninduse uurijad nagu Grönroos (1990, 2000); Berry, Parsauraman (1991); Zeithaml, Bitner (2000); Normann (2000); Barnes (2001), Timm (2001) jt. Teenindusettevõttes

kasutatakse valdavalt kõiki neidsamu inimressursside arendamise viise ja võimalusi, mida traditsiooniliselt on kasutatud juba mitmeid aastakümneid – ametijuhendite koostamine, tööle värbamise protseduurid ja karjääri planeerimise reeglite väljatöötamine, motiveeriva tulemuspalga rakendamine jms.

Personali arendamise oluliseks osaks on töötajate teadmiste, oskuste ja võimete arendamine peamiselt koolituste kaudu. (Abdullah 2009: 488). Koolitamine on organisatsiooni poolt läbi viidav süstemaatiline protsess, mille eesmärgiks on parandada töötajate töö tulemuslikkust, tagada nende teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute püsiv vastavus ametikohal esitatavatele nõuetele, asutuse vajadustele ja ootustele ning parandada seeläbi organisatsiooni tulemuslikkust (Bramley 1987: 3). Teadmiste juhtimise seisukohast on väga tähtis, et kohalikud omavalitsused julgustaksid inimesi järjepidevaks enesetäiendamiseks ja personaalseks arendamiseks. Berry ja Parasuraman (1991: 161) rõhutasid juba 1991. aastal teenindusettevõtete õppivateks organisatsioonideks muutmise tähtsust ning vajadust suurendada investeeringuid töötajate koolitamiseks. Nad pidasid oluliseks tähelepanu pööramist nii formaalsele õppimisele kui ka praktilisele treeningule. On vajalik, et õpiksid kõik – nii juhid kui töötajad. Williams ja Buswell (2003: 200) öelnud et haridus ja koolitused on võtmetegurid teeninduse kvaliteedi ja kultuuri muutmisprotsessis.

Joonisel 6 on kokkuvõtlikult välja toodud klienditeenindust mõjutavad tegurid kohalikes omavalitsustes



**Joonis 6.** Klienditeeninduse põhimõtteid mõjutavad tegurid kohalikes omavalitsustes (autori koostatud). Allikas: Peppers & Rogers 2004: 23, Berry & Parasuraman 1991: 161

Kohalike omavalitsuste eripära seisneb eelkõige selles, et tegevused on määratletud läbi seaduse nõuete. Eestis valitsevad seadused on klienditeeninduse perspektiivist täna liiga üldised ega reguleeri, kuidas tuleb teenindada. Lähtudes erinevatele teooriatele, on käesoleva töö autor arvamusel, et klienditeeninduse kujundamiseks avaliku sektori organisatsioonis on eelkõige vaja juhtkonnal välja töötada kindlad klienditeeninduse eesmärgid, julgustada töötajaid enesearendamisele ja luua meeldiv töökeskkond. Kõige olulisemateks temadeks klienditeeninduse kujundamisel avaliku sektori kontekstis on:

1. Kindlate klienditeeninduse eesmärkide seadmine – töötajatele on selged ettevõttes järgitavad klienditeeninduspõhimõtted;
2. Klienditeenindust toetava dokumentatsiooni väljatöötamine;
3. Töötajate arengule orienteeritud töökultuuri loomine – koolitused ja edasiõppimise soodustamine organisatsiooni poolt;
4. Töö tähtsuse tunnetamine juhtide poolt – töö tulemuslikkusest tagasiside andmine ja ühtse meekonnatunde loomine.

Klienditeenindamise kujundamiseks on avaliku sektori organisatsioonidel vaja välja töötada klienditeenindusstrateegiad või –standardid. Need annavad töötajatele signaali, et juhtkond väärtustab klienti. Töötajatele võimaldavad kirja pandud klienditeeninduse põhimõtted seada selge suuna igapäevases töös klientidega, tekib kindlustunne hakkama saada ka rasketes teenindussituatsioonides. Teenindusstandarditega määratletud kindlad klienditeeninduse kriteeriumid võimaldavad organisatsioonidel hinnata klienditeeninduse taset nii organisatsiooni siseselt kui väliselt. Seatud kriteeriumeid on võimalik võtta kliendi rahulolu uuringute ja klienti teenindava ametniku arenguvestluse aluseks.

Töötajatele on oluline, et juhtkond väärtustaks nende tööd ja enesetäiendamise soovi. Juhtkonna soe ja toetav suhtumine oma töötajatesse ja nende arengusse peegeldub välises klienditeeninduses. Selleks vajavad alluvad oma ülemustelt tagasisidet oma tööle. Organisatsioonikultuuri ja personali arengusse tehtavad investeeringud tulevad tagasi paranenud suhete näol asutuse siseselt. Kuna avaliku sektori eelarve ei ole otseselt seotud klienditeeninduse tasemega, siis sageli on juhtkond arvamusel, et organisatsioonikultuur on sügavalt selle organisatsiooni siseküsimus ja väljapoole seisjatesse see ei puutu. Sellest tulenevalt leitakse, et organisatsioonikultuuri arendamisega tegelemine ei kuulu esmaste valdkondade hulka.

Käesoleva töö teoreetilise osa põhjal võib kokkuvõtvalt öelda, et klienditeenindust mõjutavad väga mitmed tegurid, millega juhtimisel on vaja arvestada. Organisatsioonis valitsevate klienditeenindust mõjutavate tegurite mõistmine ja jälgimine on oluline igale kohalikule omavalitsusele, kes on eeskujuks kogu regioonile, mida esindatakse. Omavalitsuse juhtkonnal tuleb arvestada, et organisatsiooni toimivus on inimeste ja süsteemide summa, et organisatsiooni tulemuslikkus sõltub inimeste tulemuslikkusest.

## **2. EMPIIRILINE UURING KLIENDITEENINDUSE PÕHIMÕTETEST EESTI SUUREMATES KOHALIKES OMAVALITSUSTES**

### **2.1. Organisatsioonide tutvustus, uurimismetoodika ja valim**

Entsüklopeedia Eesti (2012) ütleb, et terminil „kohalik omavalitsus” ei tohiks mingil juhul rõhk olla sõnal „valitsus”. Kohaliku omavalitsuse puhul tuleks õigupoolest rõhutada sõna „oma”. See on elanike OMAvalitsus. Kohaliku omavalitsuse olemuse paremaks mõistmiseks tuleks kohalikku omavalitsust lugeda kui kohalikku omavalitsemist, kus kogukonnal peab olema võimalus iseseisvalt korraldada oma kohalikku elu. Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus (RT 1993) kohaselt rajaneb kohalik omavalitsus järgmistel põhimõtetel:

1. kohaliku elu küsimuste iseseisev ja lõplik otsustamine ja korraldamine;
2. igapäevaste seaduslike õiguste ja vabaduste kohustuslik tagamine linnas;
3. seaduste järgimine oma ülesannete ja kohustuste täitmisel;
4. linnaelanike õigus osaleda kohaliku omavalitsuse teostamisel;
5. vastutus oma ülesannete täitmise eest;
6. tegevuse avalikkus;
7. avalike teenuste osutamine soodsaimatel tingimustel.

Kuna kohalikud omavalitsused pakuvad oma elanikele laiaulatuslikke teenuseid siis on neis oluline uurida klienditeeninduse põhimõtteid. Tänapäeva kiirelt muutuv keskkonnas on teenindusorganisatsiooni arendamine ja juhtimine mõeldamatu ilma teeninduspõhimõtteid tundmata. Teenindamise kvaliteedi ja teenindust mõjutavate tegurite uuringud on kaasaegses ühiskonnas väljakutseks. Antud töö raames uuritakse nelja Eesti kohalikku omavalitsust ehk linna.



Linn on avalik-õiguslik juriidiline isik, keda esindavad seaduste ja omavalitsusüksuse põhimääruse alusel ning kehtestatud korras oma pädevuse piires volikogu, volikogu esimees, linnavalitsus ning linnapea või nende poolt volitatud esindajad. Linnal on avalik-õigusliku juriidilise isikuna iseseisev eelarve, arveldusarve pangas ja oma sümboolika. Magistritöös analüüsitakse Haapsalu, Pärnu, Tartu ja Viljandi linnavalitsustes kehtivaid klienditeeninduse põhimõtteid. Töö raames valitakse magistritöö uurimiseks suuremad Eesti linnavalitsused põhjusel, et saada esinduslikumat valmit, mille põhjal teha üldisemaid järeldusi Eesti kontekstis laiemalt.

**Tabel 3.** Organisatsioonide arvulised näitajad

	<b>Tartu</b>	<b>Pärnu</b>	<b>Viljandi</b>	<b>Haapsalu</b>
<b>elanike arv</b>	98 522	42 435	19 107	11 168
<b>pindala</b>	38,8 km <sup>2</sup>	32,2 km <sup>2</sup>	14,7 km <sup>2</sup>	10,6 km <sup>2</sup>
<b>üksused</b>	11 osakonda	6 osakonda 4 teenistust	5 ametit kantselei sisekontrolör peaarhitekt	7 osakonda kantselei raamatupidamine
<b>Volikogu liikmeid</b>	49	33	27	21
<b>LV liikmeid</b>	5	4	8	3
<b>linnapea</b>	1	1	1	1
<b>abilinnapead</b>	4	3	2	2
<b>töötajaid</b>	284	128	53	41
<b>elanike arv ühe ametniku kohta</b>	346,9	331,5	360,5	272,4

Allikas: autori koostatud

Magistritöökõs valitud linnavalitsused on oluliselt erinevad nii rahvaarvu, kui ka suuruse poolest (vt tabelit 3). Tartu ja Pärnu on pindalalt enam-vähem võrdsed, kuid Tartu linna rahvaarv on Pärnu omaga võrreldes kahekordne. Kaks teist linna, Viljandi ja Haapsalu on eelnevatega võrreldes olulisemalt väiksemad linnad nii pindalalt, kui rahvaarvult. Ühe ametniku kohta on kõige enam linnakodanikke teenindada Viljandi linnavalitsusel, kus ühe ametniku kohta on 360,5 linnakodanikku. Kõige väiksema koormusega on Haapsalu linnavalitsuse töötajad, kus ühe ametniku kohta on 272,4 elanikku. Volikogu ja linnavalitsuse liikmeid võrreldes teistega on oluliselt rohkem Viljandil. Seega on Viljandi linna arengu ja juhtimise otsustamisse kaasatud enam liikmeid kui teistel linnadel.

Uuring viidi läbi perioodil detsembr kuni aprill ja detailsemalt kajastab uuringu plaani joonis 7. Linnavalitsuste ametnike klienditeenindushoiakute, -omaduste ja teenindust toetavate dokumentide vajalikkuse analüüsimiseks kasutati ankeetküsitlust. Ankeetküsitluse läbiviimiseks saavutati eelnev kokkulepe vastava kohaliku omavalitsuse personalijuhiga. Kokkulepe sisaldas luba ankeetküsimuste läbiviimiseks ja levitamiseks.

Detsember	Jaanuar	Veebruar	Märts	Märts	Aprill
Ankeedi koostamine ametnikele ja juhtkonnale intervjuu küsimused	Küsimistiku saatmine linnavalitsustele ametnikele	Andmealuse loomine ja ankeetküsitlus - tulemuste andmete sisestamine	Intervjuude läbiviimine Haapsalu, Pärnu, Tartu ja Viljandi juhtide ja personalijuhtidega	Teenindust mõjutavate tegurite ankeedi, dokumentide ja intervjuude sisu analüüs	Andmete süntees ja võrdlus teooriaga ning ettepanekute tegemine klienditeeninduspõhimõtete kujundamiseks

**Joonis 7.** Uuringu läbiviimise plaan (autori koostatud)

Valim ankeetküsimustiku läbiviimiseks moodustati uuritavate linnavalitsuse ametnikest. Uuringu läbiviimise aeg oli 16-31. jaanuar 2012.a. Ankeetküsimustik koostati e-Formulari keskkonnas ja personalijuhtide abiga saadeti ankeet täitmiseks kõigile asutuse ametnikele. Küsitlusperioodi jooksul saadeti ametnikele kaks meeldetuletust ankeetide täitmiseks. Täidetud ankeete laekus tagasi 142 ja tagasilaekunud ankeetide määraks osutus 28,6% (vt tabel 4). Oodatust kehvemaks osutus täidetud ankeetide laekumine Tartu linnavalitusest, mis viis ka üldise täitmismäära madalale.

**Tabel 4.** Valimi suurus linnavalitsuste lõikes.

	üldkogum	valim	% üldkogumist
Haapsalu	39	15	38,5
Pärnu	124	56	45,2
Viljandi	54	21	38,9
Tartu	280	50	17,9
<b>kokku</b>	<b>497</b>	<b>142</b>	<b>28,6</b>

Allikas: Autori koostatud

Autori koostatud ankeet koosnes 55 küsimusest, mis on loodud teooriale tuginedes. Esimese osa moodustasid küsimused klienditeenindust mõjutavatest teguritest. Teise osaga küsitakse vastajate arvamust, millised on nende meelest klienditeenindajate ideaalsed omadused ja kolmanda osa moodustavad ülddemograafilised andmed. Klienditeenindust puudutavatele väidetele hinnangu andmiseks on kasutatud neljapunktilist Likerti skaalat, vastused on vahemikus 1 (nõus) kuni 4 (ei ole nõus). Klienditeenindaja omaduste hindamisskaala on viie-palline (5 on kõige kõrgem ja 1 kõige madalam hinnang). Demograafilised andmed sisaldavad teavet vastanute tööstaaži, ametikoha ja linnavalitsuse kohta. Uurimuses kasutatud küsimustik on esitatud töö lisa 1.

Uuringus kasutatakse kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimismeetodeid. Andmed töödeldakse andmetöötlusprogrammiga SPSS Statistics 16.0 ja tabelarvutusprogrammiga Excel. Tegurite omavaheliste seoste ning tegurite ja sotsiaaldemograafiliste tunnuste vaheliste seoste määramiseks tehakse korrelatsiooni- ja regressioonianalüüs. Korrelatsioonisõltuvus tähendab ühe tunnuse keskmise muutlikkust teise tunnuse muutudes (Tooding 2006: 230). Järjenumbrite ehk Spearmani korrelatsioonikordaja mõõdab monotoonese seose tugevust. Sõltuvust nimetatakse monotoonseks, kui ühe tunnuse kasvamine toob kaasa teise tunnuse kasvamise ning ühe tunnuse kahanemine toob kaasa teise tunnuse kahanemise. Klienditeenindust mõjutavate väidete vahelise korrelatsioonianalüüsi tulemused on esitatud lisa 9. Järelduste tegemise aluseks võeti usaldusnivoo  $p < 0,05$  ja  $p < 0,01$ . Regressioonianalüüs uurib klienditeeninduse väidete seost sotsiaaldemograafiliste näitajaga eesmärgiga hinnata ja prognoosida klienditeeninduse väidete keskväertus sotsiaaldemograafilise näitaja fikseeritud väärtusel. Regressioonivõrrand kirjeldab statistilist seost klienditeeninduse väidete ja sotsiaaldemograafiliste näitajate ning klienditeenindaja omaduste hinnangute vahel. Enam kasutatav meetod lineaarse regressioonimudeli parameetrite leidmiseks on vähimruutude meetod (OLS). Regressioonianalüüsi tulemused on toodud lisades 15 ja 16.

Demograafiliste tunnuste lõikes hinnatakse vastuste erinevusi Kruskal-Wallise mitteparameetrilise testiga. Analüüsis kirjeldatakse detailsemalt antud testi põhjal statistilisi olulisi erinevusi. Kruskal-Wallise tulemused on toodud lisades 10-13.

Dokumendi sisuanalüüsi läbiviimise meetodina kasutatakse olemasolevatest regulatsioonidest kõige laiemas mõistes linnavalitsuste klienditeenindusega seostuvate osade välja otsimist. Dokumentide tekstidest otsitakse üles olulisimad tekstiosad, mis kirjeldavad linnavalitsuste teenuse, teeninduse ja personali arendusega seonduvat ning võrreldakse neid kvantitatiivse uuringtulemustega.

Analüüsitakse järgmisi dokumente:

1. Pärnu linna arengukava aastani 2025;
2. Pärnu linnavalitsuse sisekorraeeskiri „Head tavad“ 2010;
3. Arengustrateegia „Tartu“ 2030;
4. Tartu linnavalitsuse töökorralduse reeglid 2010;
5. Tartu linnavalitsuse teenindusmudel 2005;
6. Haapsalu linnavalitsuse töösisekorraeeskiri 2010;
7. Haapsalu linna arengukava 2012-2017;
8. Viljandi linna arengukava 2011-2015;
9. Viljandi linna sisekorraeeskiri 2008.

Intervjuude läbiviimine on vajalik määratlemaks olukord linnavalitsuste klienditeeninduses. Intervjuud toovad välja linnavalitsuste klienditeeninduse puudused ja tugevused ning üldised vajadused muudatusteks. Intervjueeritavate isikute valikul lähtutakse kahest peamisest põhimõttest: 1) et intervjueeritav puutuks kokku klienditeenindusvaldkonnaga; 2) et intervjueeritav tunneks asutuse personali värbamise protsessi.

Autori koostatud intervjuude küsimustik (lisa 2) koosneb 6 küsimusest ja personalijuhilt küsitakse üks lisaküsimus, millistele oskustele ja isiksuseomadustele pööratakse asutuses töötajate tööle värbamisel tähelepanu.

Küsitlused viidi läbi poolstruktureeritud intervjuudena. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 19-23 märts 2012.a. Kokku küsitleti igast linnavalitusest kahte inimest. Seitse intervjuud toimusid silmast-silma, üks intervjuu viidi läbi e-mail vahendusel, viimase põhjuseks vastaja haigestumine. Intervjuu algul tutvustas autor lühidalt uuringut ja selle eesmärki,

edasise etapina järgnes küsitlus, mille käigus said vastajad esitada oma arvamusi ja seisukohti intervjuerija poolt esitatud küsimustele ja välja tuua olulisemad momendid. Intervjuerija osaks oli esitada etteantud küsimusi teema kohta ning esialgselt välja koorunud fakte intervjuu käigus täpsustada. Intervjuude lõpus tänati vastajaid ja intervjuud salvestati diktofoniga. Intervjuude täistranskriptsioone intervjueritavate soovil töös välja ei tooda, lisas 18 kaardistatakse olulisemad märksõnad intervjuudest ja peatükis 2.2. esitatakse intervjuudest väljavõtteid kaldkirjas. Intervjueritavaid ei esitleta nimedena vaid numbritena V1, V2 ... V8 (V – vastaja).

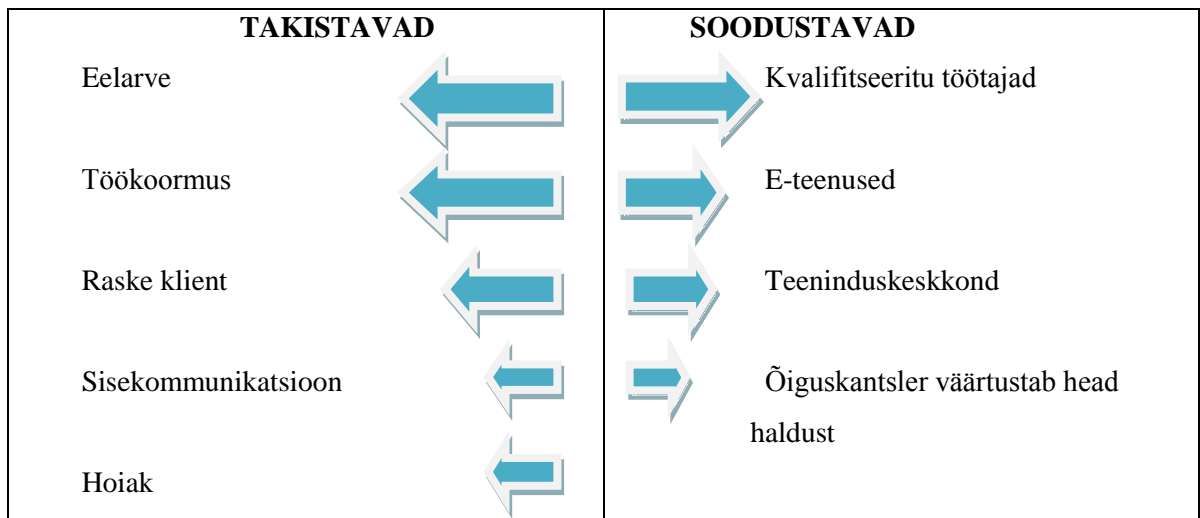
## **2.2. Linnavalitsuste teeninduse dokumendid ja juhtide hinnangud klienditeeninduse põhimõtete rakendamisele**

Empiirilise uuringu esimeses etapis tutvustab autor linnavalitsuste juhtide ja personalijuhtide hinnanguid asutustes valitsevast klienditeeninduse hetke tasemest. Samuti vaadeldakse intervjueritavate arvamusi: mis takistab või toetab head teenindust nii organisatsiooni, kui ka indiviidi tasandil; milliste dokumentidega saaks reguleerida asutuses klienditeenindust – kas selleks nähakse ka vajadus; kuidas julgustatakse erinevates linnavalitsustes töötajaid enesetäiendamisele ja arengule ning millistes valdkondades vajavad asutuste töötajad koolitusi, et teenindada kliente veel paremini; Töös vaadeldakse ja analüüsitakse ka asutuste erinevusi ja sarnasusi.

Viis intervjueritavat kaheksast hindasid oma asutuse klienditeeninduse taset heaks, kaks väga heaks ja üks hindas taset rahuldavaks. Rahuldav hinnang anti Pärnu klienditeenindusele. *„Miks? ... kindlasti peamiselt teenindajad infolauas, neil ei ole õigeaegset infot käes, mida jagada õigel ajal. Töö korraldusega probleemid – meeskonnatöö. Kui keegi on hädas, siis ega keegi appi ei lähe“.* (V4)

Avaliku sektori teenindust soodustavateks teguriteks individuaalsel ehk isiku tasandil võib eelkõige pidada töötajate üldist kõrget haridustaset (vt joonis 8). Samuti töötajate professionaalsust, suuri kogemusi ja kompetentsust. *„Töötajate üldine haridustase on kõrge, suur enamus töötajaid on kõrgharidusega, mis ise annab juba klienditeeninduseks*

vajalikud raamid, millest alla poole ei minda. See on avaliku sektori üldine spetsiifika“.  
(V6).

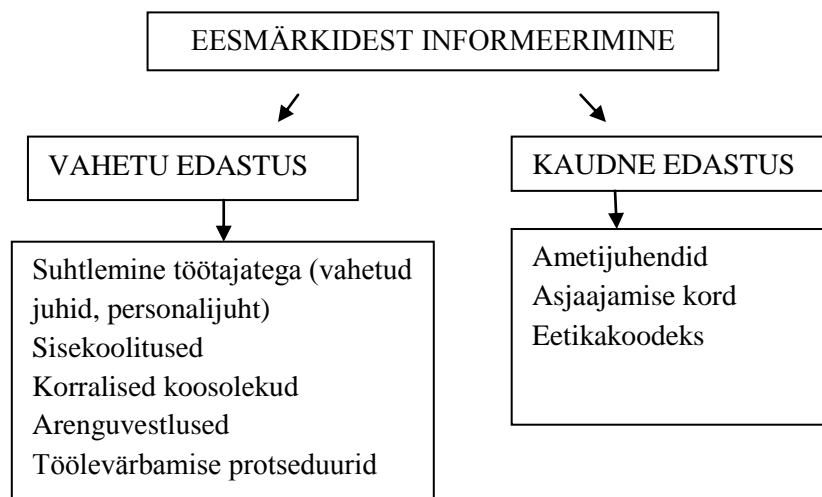


**Joonis 8.** Kohalike omavalitsuste klienditeenindust takistavad ja soodustavad tegurid (autori koostatud, intervjuude põhjal)

Organisatsiooni tasandil näevad linnavalitsuste juhid klienditeeninduse suurimate takistustena eelarveliste vahendite nappust ja töötajate vähesusest tingitud ametnike suurt koormatust. Eelarve vähendamise vajadused on sundinud koondama töötajaid, mis on tõstnud alles jäänud töötajate töökoormust märgatavalt. Probleme töötajate suure töökoormuse üle kurtsid suuremate linnade, Tartu ja Pärnu intervjueeritavad. Väiksema linna jaoks on probleemiks vahel see, et vastava ala spetsialiste on asutuses sageli ainult üks, mis ei võimalda ametniku puhkuseasendajaks leida vastava kompetentsusega spetsialisti. Eelnevast tulenevalt võivad vahel venida teatud tööprotsessid ja kliendi rahulolu väheneda. Eelarve vähenemine mõjutab suuresti veel üldiseid probleme, näiteks tänavaaugud jms, mis samuti tekitavad linnakodanike rahulolematust. Pärnus takistab klienditeenindust sisekommunikatsiooni reeglite puudumine ja vähene info liikumine. Tartu linnavalitsuse probleemiks on osutunud vahele ka see, et tööruumid asuvad erinevates hoonetest ja tööruumid on sobimatud klientide teenindamiseks. Veel on Tartu probleemiks töötajate valitsev hoiak. „... me ei ole klienditeenindajad. Ma ei tea, kas see on protest, et me ei järgi vahel reegleid, kuid mulle tundub, et töötajatel valitseb hoiak - meie ei ole teenindajad!“ (V5)

Organisatsiooni tasandil soodustavad avaliku sektori teenindamist hästi arenenud E-teenused, mis kiirendavad teenindust ja säästavad klientide ajaressursse. Seetõttu enamus kliente ei satugi linnavalitsustesse ja nn silmast-silma teeninduskontakti ei toimu. Klienditeenindust soodustavaks on osutunud ka see, et õiguskantsler on hakanud rääkima heast haldusest ning suunab ametnikke lähtuma oma töös hea halduse tavadest.

Organisatsiooni tasandil mõjutavad veel klienditeenindust kindlate teeninduseesmärkide ja -dokumentatsiooni olemasolu või selle puudumine. Kuidas aga peaks toimuma töötajate informeerimine asutuse klienditeeninduse eesmärkidest, seda illustreerib allolev joonis 9. Intervjueeritavad pakkusid välja erinevaid võimalusi. Valdavalt pakuti välja eesmärkide edastamiseks erinevaid vahetu suhtluse vorme. Eelkõige pakuti välja, et juhtkond sõnastab eesmärgid ja siis delegeerib need läbi vahetute juhtide alluvatele. Kaudsed edastuse vormid on peaaesjalikult uute töötajate tööle värbamise protseduuride üheks osaks, kus uustulnukatele tutvustatakse asutuse eesmärke, andes neile lugemiseks sisekorraeeskirja, eetikakoodeksit jms dokumente, kuid hiljem võivad töötajad unustavad nende sisu. Intervjueeritavad olid seda meelt, et aeg-ajalt oleks vaja staažikatele töötajatele asutuse eesmärke meelde tuletada ja nende täitmist ka kontrollida.

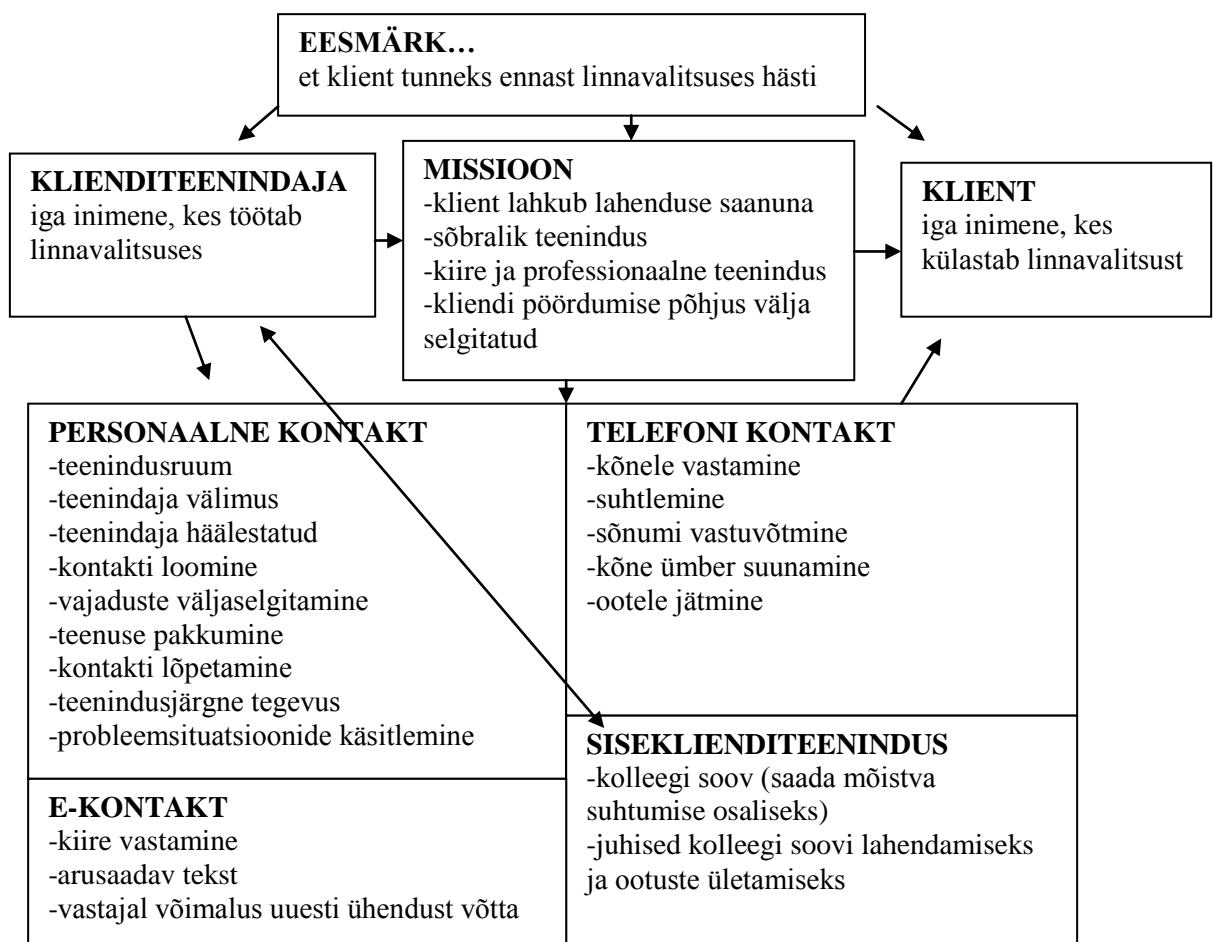


**Joonis 9.** Töötajate informeerimise võimalused avalikus sektoris (autori koostatud, intervjuude põhjal)

Täiendava klienditeenindust toetava dokumentatsiooni välja töötamise vajalikkust näevad eelkõige suuremad linnad nagu Pärnu ja Tartu. Pärnu linna intervjueeritavad arvasid, et klientide teenindus peaks olema reglementeeritud ja eriti kasu oleks sellest, kui see kõik koos ühiselt välja töötatakse. Tartu linnavalitsus on uuritavatest linnadest ainus, kellel on välja töötatud teenindusmudel, mille sisukokkuvõtet näitab joonis 10. Nimetatud dokument töötati välja oma asutuse siseselt nn „ajurünnaku“ vormis ja kõikidel töötajatel saadeti töös olev kavand laiali tutvumiseks ning ettepanekute tegemiseks. Seega oli kõigil asutuse töötajatel võimalus osaleda nende teenindusmudeli loomisel.

Väiksemate linnade juhtkond ei näe vajadust täiendavate reeglite loomiseks oma alluvatele. „Meil on see ahel nii lühike, et kui klient tuleb siia siis ta läheb spetsialisti juurde, järgmine on juba osakonnajuhataja või aselinnapea. Kuna ahel on nii lühike, siis informatsioon liigub nii kiiresti ja probleemid lahendatakse kohapeal ning kiiresti ära“.

(V1)



**Joonis 10.** Teenindusmudeli komponendid (autori koostatud Tartu teenindusmudeli põhjal)



Isikuga seotud teenindust mõjutavaks teguriks on suhtlemisoskus ja teeninduskompetentsus ning samuti töötajate vajadus enesearengu ja täienduste järele. Küsimusele, millistes valdkondades vajaksid Teie asutuse töötajad koolitusi, et teenindada kliente veel paremini, mainiti kõige sagedamini ära suhtlemise, suhtlemistehnikate ja esinemise koolitusi. Vajadust nähakse sisemise meeskonna koolituste järele, koolitusi meediaga suhtlemiseks ja töötajate eneseabi koolitusi, kus töötajad õpiksid ennast hoidma, vältimaks läbipõlemist. Ollakse ka arvamusel, et aeg-ajalt peaks üle kordama klienditeeninduse põhimõtted. Ühisel seisukohal on pea kõik intervjuueeritavad, et koolitused peaksid toimuma treeningute vormis. „*Kõik on ju haritud inimesed ja kuivad loengud ei anna midagi, see on liiga lihtne ja keegi ei kuula, sest ta ju teab seda kõike*“. (V5) Koolituste võimaldamist töötajatele takistab suuresti eelarveliste vahendite puudus. Uuritavatest linnavalitsustes oli Viljandi ainus, kelle eelarvesse oli planeeritud käesolevaks aastaks raha töötajate koolitamiseks. Lisaks otsivad Viljandi ja Tartu linnavalitsused täiendavaid välisrahastuse võimalusi, et oma töötajaid koolitada. Valdavalt saab välisrahastust kasutada spetsialistide oskuste arendamiseks. Ühe intervjuueeritava arvamus oli, et: „*Hoiaksin need asjad seotud, sest spetsialisti teatud taseme tõus annab plussi ka kliendiga suhtluse kvaliteedile*“. (V6)

Kuigi linnavalitsustel puuduvad rahalised võimalused töötajate koolitamisteks, siis tasuta info või õppepäevadel käimist töötajatele ikka võimaldatakse. Samuti ei tehta takistusi, kui töötajad soovivad ennast oma raha eest täiendada. Viljandi linnavalitsus korraldab ka ühiskoolitusi oma sõpruslinnadega, et töötajad näeksid teist keskkonda ja kuidas sealsed koolitused käivad. Sellistele ühiskoolitustele pääsevad ka spetsialistid, mitte ainult juhtkond. Pärnu linnavalitsuses on küll toimunud koolitusi aga need koolitused on seni olnud juhtkonnale, mitte spetsialistidele. „*Üks asi on finantsid aga meie asutuse juhtkond ei arva, et ametnikule oleks koolitusi vaja*“. (V3)

Üldiselt on linnavalitsuste juhtidele väga tähtis, et nende töötajad saaksid ennast täiendada. Juhtkond toetab töötajate arengut igati ja ka töötajate enda huvid on koolituste osas suured. Paraku on huvid suuremad, kui seda on pakutavad võimalused. Pärnu linnavalitsuse kaks intervjuueeritavat on aga ühel meele, et nende asutuses töötajaid eriti enesearengule ei julgustata ja juhid ei pea vajalikuks tegeleda personali arendamisega.

Uute töötajate tööle värbamine on avalikele asutustele sageli probleemiks, kuna ei suudeta töötajatele pakutava palga osas konkureerida erasektoriga. Linnavalitsuste personalijuhtidelt küsiti, millistele oskustele ja isiksusomadustele pööratakse Teie asutuses töötajate tööle värbamisel tähelepanu, et kas oluliseks peetakse ka teenindajaks sobivaid omadusi. „Põhiliselt vaatame, et ta oleks meie pakutud palgaga nõus, see kõlab küll küüniliselt aga nii see on. Kõrgema astme spetsialistide kohad on täitmata, sest nad ei ole nõus meie palga astmega“. (V5) Valdavalt pööratakse tähelepanu tööle kandideerijate puhul, et uus töötaja sobiks meeskonda. „Muidugi on erialane pädevus oluline, kui tihti peale vaadatakse empaatiavõimet ehk rohkemgi, sest ametialane oskus on omandatav. Meie palgatase ei ole nii kõrge, et me saaks palgata oma ala keskmikkegi. Me otsime inimesi, kes sobiks meeskonda ja keda oleks võimalik välja koolitada“. (V2) Eesliini töötaja puhul vaadatakse kindlasti, et inimene oleks hea suhtlemisoskusega. Samuti hinnatakse koostööoskust, iseseisva otsustamise oskust, korrektsust ja täpsust. Üldiselt võib öelda, et töötajate tööle värbamisel pööratakse uuritavates linnavalitsustes tähelepanu nendele isikuomadustele, mis sobivad teenindajale.

Läbi viidud intervjuude kokkuvõtteks võib öelda, et organisatsiooni tasandiga seotud teenindust mõjutavate tegurite osas on positiivne see, et asutuste juhtkonnad peab oluliseks nii klientide teenindamist, kui hoolimist oma töötajate arengu eest. Ainukeseks erandiks on osutunud selles Pärnu linnavalitsus, kus autori arvates esinevad asutusesisesed pinged. Üldised probleemid, nagu eelarve vahendite nappus ja töötajate suur töökoormus esineb kõikides uuritavates asutustes. Isikuga seotud teenindust mõjutavate tegurite osas esineb samuti sarnasus kõikide asutuste osas, kus teenindust soodustava faktorina võib ära täheldada kompetentsete spetsialistide olemasolu. Sarnasusi võib märgata ka töötajate koolitusvajaduste osas.

Teise osana käesolevas peatükis käsitleti dokumendianalüüsi tulemusi. Kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil läbi viidud dokumendianalüüsi eesmärgiks oli analüüsida, millisel määral toetavad linnavalitsuste arengudokumendid ja sisekorraeskirjad klienditeenindust ning millised on ametnikele suunatud tegevused. Üheski neljas uuritavas asutuses ei olnud

klienditeenindusstrateegiat. Tartu linnavalitsus oli uuritavatest ainus, kel oli välja töötatud klienditeenindusstandardid, mis kannab Teenindusmudeli nime.

Linnavalitsuste arengukavasid analüüsid selgus, et klienditeenindust ja personali arendamist puudutavaid tekste kajastati kõikide asutuste puhul väga vähesel määral (vt lisa 17). Haapsalu linna arengukava strateegilistes arengusuundades on seatud eesmärgiks avalike teenuste arendamine ja kvaliteedi parandamine. Samuti on eesmärgiks parandada kodanike teenindamise tingimusi linnavalitsuse administratiivhoones ning korraldada regulaarseid koolitusi linnavalitsuse töötajatele.

Pärnu linnavalitsuse arengukavast selgub, et eesmärgiks on seatud personali koolitamine professionaalse taseme tõstmiseks. Pärnule on eesmärgiks veel regulaarne töökeskkonna ja töötajate töörahulolu hindamine. Puuduste analüüs ja tegevuste kavandamine nende vähendamiseks. Käesoleva magistritöö kirjutamise ajaks oli Pärnu linnavalitsuse ametnike rahulolu uuring läbi viidud 2011.a. ühe Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži bakalaureuse tudengi poolt. Nimetatud uuring aga ei ole avalikuks kasutuseks ning sellega tutvuda ei olnud võimalik. Pärnu linnavalitsuse eesmärgiks on läbi koolituste tagada avatud ja kaasav organisatsioonikultuur ning töötajate väärtustamine.

Tartu linna arengukava strateegiliste suundade üheks tegevuseks on samuti nagu Pärnulegi personali professionaalse taseme tõstmine läbi koolituste. Lisaks erialaste kompetentside tõstmisele panustab linnavalitsus juhtimisoskuste täiustamisele, et tagada avatud ja kaasav organisatsioonikultuur ning töötajate väärtustamine (täpselt sarnane sõnastus Pärnuga). Viljandi linnavalitsuse arengukava strateegiline peaesmärk on juhinduda inimesekesksusest, mida võib vaadelda ka kliendikesksusena. Teine lõik sisaldab nagu eelnevaiki linnavalitsusi, asutuse juhtide ja teenistujate vajadustele vastava koolitussüsteemi loomine. Lisaks eelnevale olid kõik linnavalitsust ära märkinud e-teenuste arenduse.

Arengukavade analüüsi kokkuvõtteks võib öelda, et nimetatud dokumentide tegevustes on oodatust vähem rõhku pandud teenindamisele. Kõik linnavalitsused väärtustavad töötajate koolitusi, samas ei olnud ühegi linnavalitsuse koolituste juures märgitud klienditeenindusalaseid koolitusi. Pärnu, Viljandi ja Tartu linna arengukavades puudusid

konkreetselt sõnastatud klienditeeninduse alased eesmärgid. Pärnu töökeskkonnale ja töötajate väärtustamisele suunatud eesmärk on sisemise teeninduse arengueesmärgil positiivne nähtus, mis teooriale lähtudes peaks positiivselt mõju avalduma välisele klienditeenindusele. Haapsalu arengukavas teenindusalaseid eesmärke oli vähe, kuid olemasolevad olid konkreetsemalt sõnastatud klienditeeninduse suunaga.

Haapsalu linna töösisekorraeeskiri (vt. lisa 17) on dokument, mida antakse esimesel tööpäeval tutvumiseks kõigile uutele töötajatele. Ainuke lause, mis selles viitas klienditeenindusele oli: „teenistuses olevad isikud on kohustatud oma käitumises juhinduma Avaliku teenistuse eetikakoodeksist, mis on Avaliku teenistuse seaduse lisa“ (Haapsalu LV 2010: 1). Pärnu linna töösisekorraeeskiri „Head tavad“ (2010: 3) antakse samuti esimesel päeval lugemiseks uutele töötajatele. Nimetatud dokument on Pärnu linnavalitsuses kõige enam teeninduseks käitumisjuhiseid andev dokument. Dokumendis kirjutatakse, et ametnik on eelkõige linnakodaniku teenistuses ja ametnikud tegutsevad meeskonnana ühise eesmärgi nimel. Ametnik tegutseb alati kliendikeskselt nii organisatsiooni sees kui väljas. Dokumendis on täismahus välja kirjutatud Avaliku teenistuse eetikakoodeks. Lisaks eelnevale seitse kriteeriumit ametniku väljanägemise ja töökoha heakorra kohta ning suunis ametitelefonile vastamiseks.

Viljandi linna sisekorraeeskiri (2008: 2) annab juhiseid teenistuja teenistuskohustuste täitmiseks: „tegema seda täpselt, õigeaegselt, kohusetundlikult, otstarbekalt ja omakasupüüdmatult, pidades silmas avalikke huve“. Ametnik järgib ametnikele kohaseid korrektseid käitumismaneere nii omavahelises suhtlemises kui ka suhtlemisel kodanikega. Tartu töökorralduse reeglid (2010: 1) puudutavad põgusalt seda, kuidas ametnik täidab oma töökohustusi, ta teeb seda ausalt, väärilt, asjatundlikult, erapooletult, õigeaegselt, kohusetundlikult, parimal võimalikul viisil ja lähtudes avalikust huvist, järgides nii omavahelises suhtlemises kui ka suhtlemises kodanikega käitumismaneere, mis on kirjeldatud Tartu Linnavalitsuse Teenindusmudelis.

Tartu linnavalitsus on uuritavatest ainuke, kes on välja töötanud klienditeenindusstrateegia, mis kannab Teenindusmudeli nime. Nimetatud dokumendis on defineeritud kliendi ja klienditeeninduse mõisted. Töötati välja neli klienditeeninduse missiooni versiooni (vt lisa 17), millele võiks toetuda iga Tartu linnavalitsuse ametnik. Standardis on põhjalikult

lahtikirjutatud klienditeeninduse protsessid järgmises valdkonnades: personaalne kontakt, telefonikontakt, e-kontakt ja siseklienditeenindus. Lisaks eelnevale on Tartu Linnavalitsuse ettevõtlusosakonna koordineerida projekt „Tartu hea teenindusega linn“. Projekti eesmärk on suunata tähelepanu klienditeenindusele ja teenindajatele, propageerida hea teeninduse põhimõtteid ning väärtustada teenindaja ametit. Eesmärgi saavutamiseks korraldatakse erinevaid klienditeeninduse ja teenindajate arendamisele suunatud ettevõtmisi. Nimetatud projekt on suunatud küll kogu linna haarava kampaaniana, kuid linna teeninduse üheks osaks kuulub ka linnavalitsus.

Dokumendianalüüsi kokkuvõtteks võib öelda, et ametnikele suunatud selgemad klienditeeninduse põhimõtted valitsevad hetkel Tartu linnavalitsusel. Pärnu linnavalitsus on lahti kirjutanud olulisemad teenindust puudutavad punktid oma sisekorraeskirjas. Väga vähe on klienditeeninduseesmärkide ja teenindust puudutavate punktide kirjapanemisele rõhku pannud Haapsalu ja Viljandi linnavalitsused.

### **2.3. Töötajate hinnangud ning arvamused klienditeeninduse põhimõtete rakendamise praktikast**

Empiirilise uuringu teises etapis tutvustab autor töötajate hinnanguid ja arvamusi klienditeeninduse erinevatele teguritele. Ühe osana käsitleti töötajate hinnanguid klienditeenindust puudutavatele väidetele. Klienditeenindust puudutavad väited kajastavad teenindust mõjutavaid tegureid, mis on seotud isikutega – nende hoiakute ja väärtushinnangutega.

Klientide teenindamisega seotud väidetele anti kõrgeid hinnanguid, mida näitavad vastajate hinnangute keskvärtused tabelis 5. Eriti tunnevad vastajad vastutust meeskonnaliikmetena käituda nii klientide, kui ka kolleegidega lugupidavalt ning soovitakse mõista klientide soove ja vajadusi. Kuigi üldine hinnangute nivoo on kõrge, erinevad vähesel määral linnavalitsuste antud hinnangud (vt lisa 3). Teistest erinesid Viljandi linnavalitsuse vastajad, paistes silma neljale väitele antud kõrgema hinnangu keskvärtuste osas. Neile meeldib lahendada klientide probleeme, kliente teenindatakse kiiresti ja hästi. Viljandi vastajad tunnevad võrreldes teiste linnavalitsuste vastajatega vähem hirmu jääda hätta probleemses teenindussituatsioonis ja väidetavalt ei valmista neile raskusi, ka nn „rasket“

klienti teenindada. Tartu ja Haapsalu vastajata seas on enam neid, kes peavad vahel pingutama, et kliendiga sõbralik olla. Kui kõrgemametnikule ja vanemametnikule ei valmista reeglina raskusi „rasket“ klienti teenindada, siis probleemiks osutub see eelkõige nooremametnikele (vt lisa 13).

**Tabel 5.** Keskväärtused klienditeenindust puudutavate väidete osas (väikseim keskvärtus tähistab kõrgemat väitega nõustumist) (autori arvutused)

	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	<b>A8</b>
<b>Keskmine</b>	1,58	1,33	1,97	2,56	1,75	3,19	2,70	1,16
<b>St hälve</b>	0,66	0,52	0,82	0,85	0,55	0,75	0,66	0,66
<b>N</b>	142	142	142	142	142	142	142	142

A 1 Mulle meeldib lahendada klientide probleeme

A 2 Ma soovin mõista, millised on kliendi vajadused

A 3 Mulle ei valmista raskusi ka "rasket" klienti teenindada

A 4 Vahel on mul tunne, et ma peam selleks pingutama, et kliendiga sõbralik olla

A 5 Ma teenindan kliente kiiresti ja hästi

A 6 Ma tunnen hirmu, et ei suuda probleemses teenindussituatsioonis tasakaalukaks jääda

A 7 Ma arvan, et ametialane pädevus on tähtsam heast teenindusest

A 8 Ma tunnen meeskonnaliikmena vastutust käituda nii klientide kui ka kolleegidega lugupidavalt

Märkus: Väidetele anti hinnang 4-palline skaalal, 1 on nõus ... 4 ei ole nõus

Töötajad, kes tunnevad, et vahel on vaja selleks pingutada, et klienti sõbralikult teenindada, on see tõenäoliselt tingitud hirmust keerulises teenindussituatsioonis hätta jääda, eelkõige „raske“ kliendiga (vt korrelatsioonianalüüsi lisa 9). Kui kasvab hirm probleemses teenindussituatsioonis hakkama saamiseks, siis tugevneb ka tunne, et sõbralik klienditeenindamine vajab enam pingutust ( $r=0,39^{**}$ ). Korrelatsioonianalüüsi tulemuste põhjal saab teha veel järelduse ( $r=-0,35^{**}$ ), et kui töötajatelt vähendada hirmutunnet, probleemses teenindussituatsioonis hakkama saamiseks, siis väheneb ka probleem teenindada „rasket“ klienti. Ka tööga rahulolu ja „raske“ kliendi teenindamise vahel on tugev korrelatiivne ( $r=0,31^{**}$ ) seos, seos on positiivne, millest saab järeldada, et tööga rahulolu kasvades kasvab ka töötajate enesehinnang ja seeläbi võime probleemse kliendiga hakkama saamiseks.

Teises osas käsitleti töötajate hinnanguid koolituste ja enesearengu vajadustele ning nende võimaluste realiseerimiseks asutustes. Siin osas vaadeldi hinnanguid nii isiku, kui ka organisatsiooni tasandilt.

Enesetäiendamise- ja koolitusvajaduste ning –soovide osas näitavad keskvaartused tabelis 6, et vastajad peavad koolitusi vajalikeks. Töötajate jaoks on õppimine ja enda täiendamine oluline. Üldiselt võib tulemuste põhjal väita, et töötajad soovivad ennast enam täiendada, kui seda linnavalitsuste võimalused täna võimaldavad. Intervjuudest juhtidega selgus, et asutustel puuduvad eelarvelised vahendid töötajate koolitamiseks, samas töötaja soovidele õppida oma raha eest, tulla igati vastu. Suurim erinevus linnavalitsuste lõikes esines Viljandi ja Pärnu vahel (keskväärtuste erinevus 0,90) (vt lisa 4). Pärnu töötajad on oma asutuse pakutavate võimaluste osas kriitilisemad. Samuti selgus Pärnu intervjuueeritavatega, et asutuse juhtkond on jätnud personali arenguvajadused tahaplaanile. Samas selgub uuringust, et Pärnu vastajatele võrreldes teiste linnavalitsuste vastajatega on õppimine ja enesetäiendamine oluliselt olulisem. Pärnu vastajad vajavad ka enam teadmisi klienditeeninduspõhimõtetest. Viimase põhjus võib peituda ka selles, et Pärnus ei ole töötajatele teenindusalaseid koolitusi korraldatud ka varasematel majanduslanguse eelsetel aastatel, teisalt kui teiste linnavalitsuste staažikamad töötajad on nimetatud koolitustel osalenud.

Teadmisi klienditeeninduspõhimõtetest vajavad ka teiste linnavalitsuste töötajad. Vajadus teadmiste järele klienditeeninduspõhimõtetest on erinev tööstaažiti (vt lisa 13). Tööstaaži kasvades väheneb vajadus teeninduspõhimõtete järele. Korrelatsioonianalüüs näitab positiivset seost teenindussituatsioonis esineva hirmu tunde ja klienditeeninduspõhimõtete teadmiste vajaduse vahel ( $r=0,19^*$ ). Mida suuremaks osutub asutuses töötajate hirm probleemses teenindussituatsioonis tasakaal kaotada, seda suuremat vajadust tuntakse klienditeeninduspõhimõtete järele.

**Tabel 6.** Keskväärtused koolituste ja enesetäiendusvajadusi puudutavate väidete osas (väikseim keskvärtus tähistab kõrgemat väitega nõustumist) (autori arvutused).

	<b>B1**</b>	<b>B2*</b>	<b>B3</b>	<b>B4**</b>	<b>B5</b>	<b>B6</b>
<b>Keskmine</b>	2,68	2,30	1,38	1,38	2,89	2,16
<b>St hälve</b>	0,87	0,79	0,54	0,52	0,83	0,72
<b>N</b>	142	142	142	142	142	142

- B 1 Mul on oma asutuses piisavad võimalused enda täiendamiseks ja arendamiseks  
 B 2 Selleks, et kliente hästi teenindada vajan ma enam teadmisi klienditeeninduspõhimõtetest  
 B 3 Ma pean koolitusi vajalikeks  
 B 4 Minu jaoks on oluline õppida ja ennast pidevalt täiendada  
 B 5 Minu asutuses julgustatakse mind järjepidevaks enesetäiendamiseks ja personaalseks arendamiseks  
 B 6 Ma vajan enam teadmisi ja oskusi, kuidas käituda probleemse kliendi/ koostööpartneri /kolleegiga

Märkus: Kruskal-Wallise testiga hinnati väidete võrreldavaid tulemusi linnavalitsuste lõikes (vt lisa 10) ja tärniga tähistatud väidete osas esines linnavalitsuste vahel olulisi erinevusi: statistiliselt oluline erinevus nivool  $p < 0,05$  tähistatakse „\*“ ja statistiliselt oluline erinevus nivool  $p < 001$  tähistatakse „\*\*“.

Väidetele anti hinnang 4-palline skaalal, 1 on nõus ... 4 ei ole nõus

Järgnevalt uuriti ühe klienditeeninduse osana linnavalitsuste teeninduste eesmärke, asutustes valitsevaid väärtushinnanguid ja töötajate toetust või mitte toetust oma asutuses valitsevatele hinnangutele. Organisatsiooniga seotud teenindust mõjutavaks oluliseks teguriks on ühtsete väärtushinnangute jagamine või mitte jagamine, siis siin selgitatigi välja kuidas suhestuvad omavahel juhtkonna, töötaja ja organisatsiooni eesmärgid ja väärtushinnangud.

Linnavalitsuste klienditeeninduse eesmärkide osas on vastajad arvamusel, et avalikul teenistusel peavad olema kindlad klienditeeninduse eesmärgid (vt tabel 7). Samuti on töötajatele oluline, et juhtkond väljendaks selgelt, et kliendikeskset teeninduskultuuri väärtustatakse ning ka tagasidet klientidelt vajatakse, sest see aitab edaspidiseid vigu teeninduses vältida. Seda, et asutustes on kindlad klienditeeninduse eesmärgid ei olda üheselt nõus. Suurim erinevus teeninduseesmärkide osas on Pärnu ja Tartu vastajate hinnangutel, kus Tartu vastajate meelest on nende asutuse klienditeeninduse eesmärgid selged, Pärnu töötajatele on need aga ebaselged (hinnangute vahe 0,68) (vt lisa 5). Korrelatsioonianalüüsi tulemusena saab teha järelduse, et kui juhtkond väljendab selgelt ja



toonitab regulaarselt, et kliendid on nende poolt väärtustatud, siis töötajad teadvustavad seda kui asutuse kindlaid klienditeeninduse eesmärke ( $r=0,32^{**}$ ).

**Tabel 7.** Keskväärtused linnavalitsustes valitsevate klienditeeninduse eesmärke puudutavate väidete osas (Väikseim keskvärtus tähistab kõrgemat väitega nõustumist) (autori arvutused).

	C1*	C2	C3**	C4**	C5**	C6	C7
<b>Keskmine</b>	2,15	1,65	2,30	2,13	2,69	1,54	1,61
<b>St hälve</b>	0,76	0,63	0,87	0,84	0,83	0,59	0,63
<b>N</b>	142	142	142	142	142	142	142

C 1 Minu asutuse missioon/visioon ja hoiakud toetavad klienditeenindust

C 2 Mulle on oluline, et juhtkond väljendaks selgelt, et väärtustatakse kliendikeskset teeninduskultuuri

C 3 Minu asutuses on kindlad klienditeeninduse eesmärgid

C 4 Ma toetan oma asutuses valitsevaid väärtushinnanguid

C 5 Minu ja juhtkonna hinnangut vahel on sageli vastuolusid

C 6 Avalikul teenistusel peavad olema kindlad klienditeeninduse eesmärgid

C 7. Ma pean oluliseks tagasisidet klientidelt, see aitab mul vigu ennetada

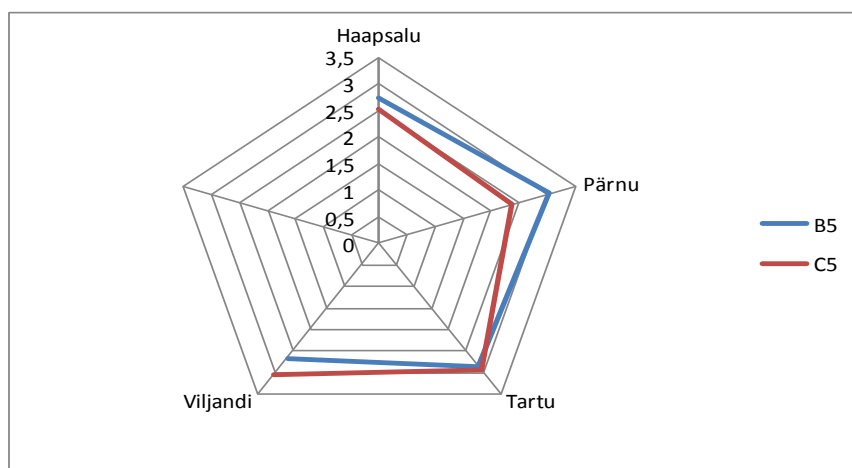
Märkus: Kruskal-Wallise testiga hinnati väidete võrreldavaid tulemusi linnavalitsuste lõikes (vt lisa 11) ja tärniga tähistatud väidete osas esines linnavalitsuste vahel olulisi erinevusi: statistiliselt oluline erinevus nivool  $p<0,05$  tähistatakse „\*“ ja statistiliselt oluline erinevus nivool  $p<001$  tähistatakse „\*\*\*“.

Väidetele anti hinnang 4-palline skaalal, 1 on nõus ... 4 ei ole nõus

Linnavalitsustes valitsevaid juhtide väärtushinnanguid töötajad pigem ei toeta. Väärtushinnangute toetuse osas esineb linnavalitsuste lõikes olulisi erinevusi. Siingi on suurem erinevus Pärnu ja Tartu vahel (0,57), kus Pärnu vastajad sagedamini ei toeta oma asutuse väärtushinnanguid, samas kui Tartu ja ka Viljandi töötajad toetavad meelsamini. Pärnu vastajate ja nende juhtkonna hinnangute vahel tajutakse ka suuremaid vastuolusid, kui teistes linnavalitsustes. Korrelatsioonianalüüs (vt lisa 9) näitab, et kui töötajate ja juhtkonna hinnangute erimeelsused vähenevad, siis kasvab töötajate soov lahendada klientide probleeme ja teenindamine sujub kiiresti ja hästi ( $r=-0,29^{**}$ ). Veel esineb tugev positiivne seos ( $r=0,50^{**}$ ) selles, kui juhtkonna julgustus oma töötajate enesearengu soovide osas kasvab siis kasvab ka töötajate toetus asutuses valitsevatele väärtushinnangutele. Samuti näitavad korrelatsiooni analüüsi tulemused seost klientide probleemide lahendamise soovis ja juhtkonna selgelt väljendatud teeninduseesmärkide

osas. Kui juhtkonna väärtushinnangud muutuvad kliendikesksemaks ja nad hakkavad teeninduskultuuri enam väärtustama, siis kasvab ka asutuse töötajate soov lahendada klientide probleeme ( $r=0,32^{**}$ ).

Joonis 11 illustreerib linnavalitsuste keskväärtuste erinevusi juhtkonna ja töötajate hinnangute ning selle vahel, kas asutuses julgustatakse töötajaid enesearengule. Jooniselt on näha olulisi erinevusi kahe linnavalitsuse antud hinnangute osas. Pärnu vastajad väidavad, et nende asutuses pigem neid ei julgustata järjepidevale enesetäiendamisele ja arengule, ning Pärnus on töötajate ja juhtkonna hinnangute vahel sageli vastuolusid. Viljandil on tulemus vastupidine, nende hinnang juhtkonna enesearenemise toetamisele on kõrgem ja valdav enamus vastajatest väidab, et nende ja juhtkonna väärtushinnangute vahel ei ole vastuolusid. Teistel vaadeldavatel linnadel on kahe eelneva väite hinnangud sarnasemad. Järeldus sellel autori arvates on see, et Viljandis on võrreldes teiste linnavalitsustega oluliselt parem asutuse sisene õhkkond. Juhid on suutnud luua ühtse kokkuhoidva meeskonna. Pärnus on olukord vastupidine, juhtkonna ja töötajate vahel valitseb suur lõhe. Ülejäänud kaks linnavalitsust on kahe eelmise äärmuse vahepealsed ja neis valitseb stabiilne, kuid mitte väga tugeva ühtsustundega meeskond.



**Joonis 11.** Klienditeenindust mõjutavate tegurite hinnangute keskväärtuste võrdlused linnavalitsuste lõikes. (4-palline skaala, 1 on nõus ... 4 ei ole nõus. Väikseim keskväärtus tähistab kõrgemat väitega nõustumist) (autori koostatud).

B 5 Minu asutuses julgustatakse mind järjepidevaks enesetäiendamiseks ja personaalseks arendamiseks

C 5 Minu ja juhtkonna hinnangut vahel on sageli vastuolusid

Tööga rahulolu ja teenindajate teenindamise kvaliteedi ja kliendi rahulolu vahel on olemas seos, seda on näidanud uuringute tulemused, mis on läbi viidud Schlesingeri ja Zornitsky (1991: 141) poolt. Seega klienditeenindust mõjutava teguri ühe osana käsitletakse töötajate tööga rahulolu ehk kuidas tunnetatakse organisatsioonipoolset toetust ja millisena tajutakse meeskonnatööd oma asutuses.

Tööga rahulolu väidete analüüs (tabel 8) näitab, et üldine rahulolu oma töö valdkondadega on rahuldav ja seda, et oma töö pakub rahuldust hinnati keskmiselt kõrgemalt (1,79). Kõige vähem rahul on töötajad oma palgaga, mis nende hinnangul sageli ei vasta tehtud tööpanusele. Rahulolevamad olid oma palgaga kõrgemametnikud (vt lisa 13).

Heaks ei saa pidada antud hinnanguid linnavalitsustes toimivale meeskonnatööle ja oma juhtide usaldamisele. Eelnimetatud valdkondades esineb linnavalitsuste lõikes hinnangute olulisi erinevusi. Suurimad erinevused esinesid Viljandi ja Pärnu antud hinnangute vahel (vt lisa 6). Viljandi töötajad on keskmisest enam rahul oma asutuse meeskonnatööga ja seal usaldatakse ka keskmisest enam oma juhte, seevastu Pärnu vastajad ei ole valdavalt nõus väitega, et nende asutuses toimib mõnus ja ladus meeskonnatöö (erinevus Viljandiga 0,81). Samuti ei usalda Pärnu töötajad oma asutuse juhte (erinevus 0,83).

Töötajad oleksid enam rahul, kui nende juhid annaksid tehtud töö tulemuslikkuse kohta tagasisidet. Keskmise hinnangu andsid töötajad sellele väitele, et nad oleksid töökohal õnnelikumad, kui juhtkond arvestaks enam ka nende isiklike vajadustega (2,13). Samas kui usaldus juhtide vastu väheneb suureneb töötajate vajadus, et juhtkond arvestaks nende isiklike vajadustega ( $r=-0,31^{**}$ ). Keskmise hinnangu (2,01) andsid vastajad ka sellele, et vahel neile tundub, nagu nende tööd ei väärtustata piisavalt. Töötajate tajuvad oma töö väärtustamist läbi töötasu ehk siis palga vähenemine vähendab ka töötajate tunnet, et tema tehtud töö on piisavalt väärtustatud, nende vahel esineb tugev korrelatiivne seos ( $r=-0,45^{**}$ ).

**Tabel 8.** Keskväärtused töörahulolu puudutavate väidete osas (Väikseim keskväärtus tähistab kõrgemat väitega nõustumist) (autori arvutused).

	D1**	D2**	D3**	D4	D5	D6	D7
<b>Keskmine</b>	1,79	2,43	2,41	2,01	3,01	1,99	2,13
<b>St hälve</b>	0,61	0,79	0,84	0,84	0,77	0,76	0,82
<b>N</b>	142	142	142	142	142	142	142

D 1 Minu töö pakub mulle rahuldust

D 2 Minu asutusest toimib mõnus ja latus meeskonnatöö

D 3 Ma usaldan oma asutuse juhte

D 4 Vahel mulle tundub, et minu tööd ei väärtustata piisavalt

D 5 Minu töötasu on vastavuses minu tööpanusega

D 6 Ma oleksin oma tööga enam rahul, kui minu juht annaks minu töö kohta tulemuslikkuse tagasisidet

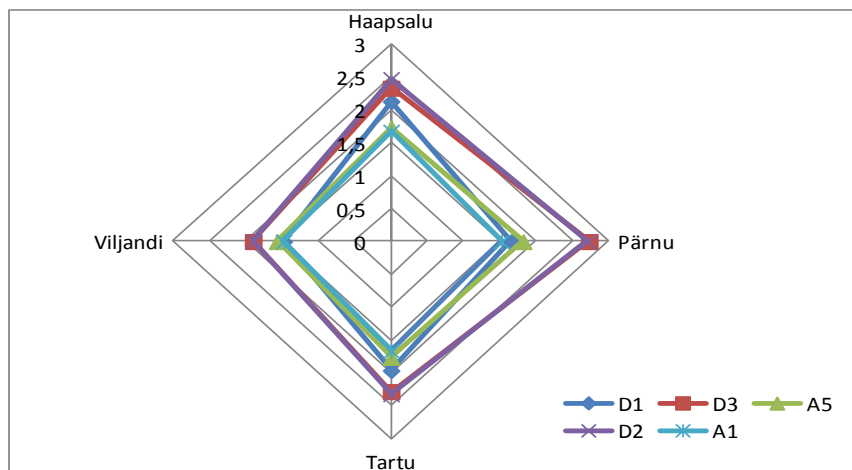
D 7 Ma oleksin oma töökohal õnnelikum, kui juhtkond arvestaks enam ka minu isiklike vajadustega

Märkus: Kruskal-Wallise testiga hinnati väidete võrreldavaid tulemusi linnavalitsuste lõikes (vt lisa 11) ja tärniga tähistatud väidete osas esines linnavalitsuste vahel olulisi erinevusi: statistiliselt oluline erinevus nivool  $p < 0,05$  tähistatakse „\*\*“ ja statistiliselt oluline erinevus nivool  $p < 0,001$  tähistatakse „\*\*\*“.

Väidetele anti hinnang 4-palline skaalal, 1 on nõus ... 4 ei ole nõus

Koene *et al* (2002: 196) uuringud juhtide käitumise mõjule organisatsiooni kliima kujunemisel jõuti järeldusele, et organisatsioonisisene õhkkond, meeskonnatöö ja juhtide klienditeenindust väärtustav käitumine (sh tasu hea teenindamise eest) mõjutab töötajate teenindamise kvaliteeti. Käesoleva uuringuga selgus, et kui asutusesisene meeskonna koostöö nõrgeneb, siis sellega langeb ka töötajate väärtustatuse tunne ( $r = -0,36^{**}$ ), samuti rahulolu oma tööst. Selleks, et töötajad tunneksid ennast tööl väärtustatuna on neile oluline saada tagasisidet oma tehtud tööle. Nagu juba eelnevalt mainiti ei ole töötajad valdavalt rahul oma töötasuga. See on probleemiks kõikidele linnavalitsustele, et töötajatele ei suudeta maksta kõrgemat palka kui nad tegelikult ootavad. Selleks, et seda rahulolematust töötajates vähendada aitab asutuse õhkkonna meeldivamaks muutmine. Seda näitas ka korrelatsioonianalüüs, et kui paraneb asutuse sisene meeskonnatöö, siis kasvab ka töötajate rahuloluhinnang oma töötasule ( $r = 0,32^{**}$ ).

Eelolevaid väiteid kinnitab ka allolev joonis 12, kus on välja toodud erinevate linnavalitsuste keskväärtuste võrdlused. Viljandi linnavalitsuse vastajad, kes on oma tööga ja oma meeskonnaga enam rahul, on enam rahul ka oma töötasuga ning keskmised hinnangud klientide teenindamisele on kõrgemad võrreldes teiste uuritavate linnavalitsustega.



**Joonis 12.** Klienditeenindust mõjutavate tegurite hinnangute keskväärtuste võrdlused linnavalitsuste lõikes. (4-palline skaala, 1 on nõus ... 4 ei ole nõus. Väikseim keskväärtus tähistab kõrgemat väitega nõustumist) (autori koostatud).

- A 1 Mulle meeldib lahendada klientide probleeme
- A 5 Ma teenindan kliente kiiresti ja hästi
- D 1 Minu töö pakub mulle rahuldust
- D 2 Minu asutusest toimib mõnus ja ladus meeskonnatöö
- D 3 Ma usaldan oma asutuse juhte

Organisatsiooni tasandilt mõjutab klienditeenindust asutustes välja töötatud teenindust toetava dokumentatsiooni olemasolu või selle puudumine. Viimase osana käsitleti töötajate seisukohti teenindust toetava dokumentatsiooni vajalikkusest.

Klienditeenindust toetavate reeglite kirja panemist ja teenindusstandardite vajalikkuse väidete hinnangud näitavad, et üldiselt linnavalitsuse töötajad ei pea täiendavaid dokumente ega reegleid vajalikeks. Töötajad ei arva, et neil oleks lihtsam kliente teenindada, kui teenustel oleks kindlad standardid või, et käitumisnormid tuleks kirja panna seadustesse (vt tabel 9). Seda, et avalik teenistus peaks välja töötama klienditeenindust toetava dokumentatsiooni, selle väite osas esines linnavalitsuste

hinnangute lõikes oluline erinevus. Suurim erinevus (0,42) esines Tartu ja Pärnu vastajate vahel ning Pärnu vastajate seas oldi enam arvamusel, et teenindust toetav dokumentatsioon on vajalik. Tartu vastajad on sellest vastupidisel arvamusel. Tartu vastajate negatiivne suhtumine dokumentatsiooni võib tingitud olla arvamusel, et nemad on ei ole teenindajad, vaid on spetsialistid (eelolev väide tugineb Tartu intervjuueeritava ütlusele).

**Tabel 9.** Keskväärtused klienditeenindust toetava dokumentatsiooni vajalikkuse väidete osas (Väikseim keskvärtus tähistab kõrgemat väitega nõustumist) (autori arvutused).

	E1	E2	E3	E4*	E5	E6	E7
<b>Keskmine</b>	2,90	2,35	2,42	2,36	2,28	1,71	3,01
<b>St hälve</b>	0,72	0,83	0,72	0,76	0,73	1,08	1,23
<b>N</b>	142	142	142	142	142	142	142

E 1 Klienditeeninduse käitumisnormid tuleb kirja panna seadustesse

E 2 Mul on lihtsam kliente teenindada, kui teenusele on olemas kindlad standardid

E 3 Ma arvan, et igasugused reeglid, mõjutavad negatiivselt spontaanset käitumist

E 4 Avalik teenistus peab välja töötama klienditeenindust toetava dokumentatsiooni

E 5 Asutuse juhtkond peab kontrollima teenindusstandardite järgimist

E 6 Ma olen lugenud avaliku teenistuse eetikakoodeksit

E 7 Ma olen osalenud avaliku teenistuse eetika alasel koolitusel

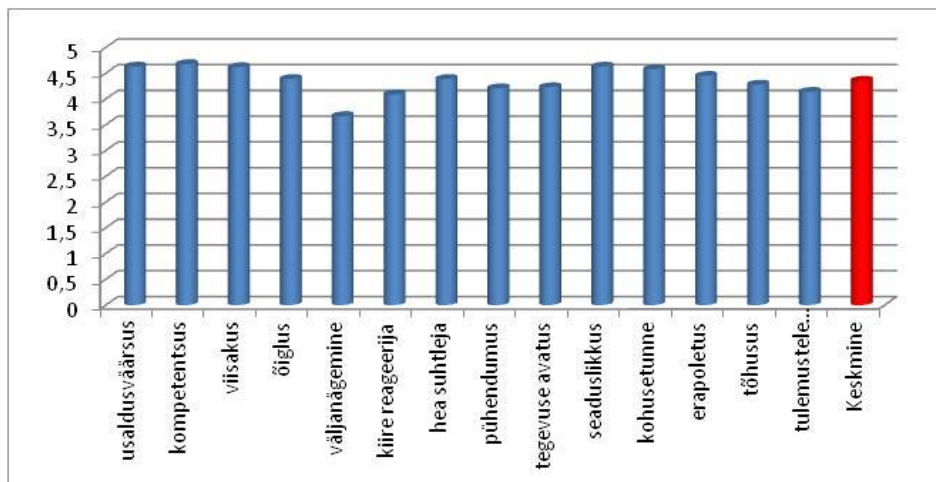
Märkus: Kruskal-Wallise testiga hinnati väidete võrreldavaid tulemusi linnavalitsuste lõikes (vt lisa 12) ja tärniga tähistatud väidete osas esines linnavalitsuste vahel olulisi erinevusi: statistiliselt oluline erinevus nivool  $p < 0,05$  tähistatakse „\*“

Väidetele anti hinnang 4-palline skaalal, 1 on nõus ... 4 ei ole nõus

Üle poolte vastajatest ei ole ka nõus, et juhtkond peaks kontrollima teenindusstandardite järgimist ja alla poolte arvab, et igasugused reeglid mõjutavad negatiivselt spontaanset käitumist. Üle poolte töötajatest on enda väitel lugenud eetikakoodeksit, kuid eetikaalasel koolitusel on osalenud vähesed. Eetikaalasel koolitusel on osalenud  $\frac{3}{4}$  Tartu vastajatest. Kuigi on töötajate suhtumine negatiivne toetava dokumentatsiooni vajalikkuse osas, näitab korrelatsioonianalüüs (vt lisa 9), kui standardid on välja töötatud, peab juhtkond ka jälgima nende täitmist.

Ankeedi teises osas paluti vastajatel anda 5 pallisel skaalal hinnang klienditeenindaja omadustele. Eesmärgiks oli välja selgitada isikuga seotud teenindust mõjutavaid tegureid ehk milliseid teenindaja omadusi vastajad oluliseks peavad ja kas nende omadustele

antavate hinnangute ja vastajate enda teenindushoiaku vahel esineb seoseid. Üldiselt hinnati erinevaid teenindaja omadusi kõrgelt, keskmine hinnang kõikidele omadustele kokku oli 4,36 (vt lisa 14). Erinevatele omadustele antavate hinnangute keskväärtusi illustreerib ka joonis 13, kus nähtub, et üle 4,5 palliseid hinnanguid on antud viiele omadusele: usaldusväarsus; kompetentsus/teenust tundev; viisakus; seaduslikkus ja kohusetundlikkus. Kõige madalam hinnang anti teenindaja väljanägemisele (3,67).



**Joonis 13.** Hinnang klienditeenindaja omaduste keskväärtuste kohta (kogu valimi antud hinnang) (hinnang 5-pallisel skaalal: 5 kõrgeim hinnang ja 1 madalaim hinnang).

Märkus: Punane sammas joonisel näitab kõikide omaduste keskmist hinnangut

Linnavalitsuste lõikes andsid kõikidele teenindaja omadustele kokku kõrgeima hinnangu Haapsalu linnavalitsuse vastajad ja madalaima hinnangu Tartu vastajad. Tööstaaži lõikes andsid kõrgeima hinnangu kõikidele teenindaja omadustele üle 20 aastase staažiga töötajad ja ametikohtade lõikes kõrgemametnikud.

Regressioonianalüüsi (vt lisa 15) tulemuste põhjal saab öelda, et pühendunud töötajatele on oluline, kui juhtkond väljendaks selgelt kliendikeskset teenindushoiakut ja pühendunud töötajad peavad oluliseks kindlaid klienditeeninduse eesmärke. Samuti pakub pühendunud töötajale tema töö rohkem rahulolu ja nad peavad ka oluliseks, et juhtkond jälgiks teenindusstandardite järgimist. Tulemustele orienteeritud töötajatele on oluline, et nende tööd väärtustataks ja neil on lihtsam klienti teenindada, kui teenustel on olemas kindlad standardid, mille täitmist juhtkond ka kontrollib. Kompetentsed ja teenust tundvad töötajad

peavad samuti oluliseks, et teenusel oleks kindlad standardid, mille täitmist juhtkond kontrollib.

## **2.4. Järeldused ja ettepanekud klienditeeninduse põhimõtete kujundamisest kohalikes omavalitsustes**

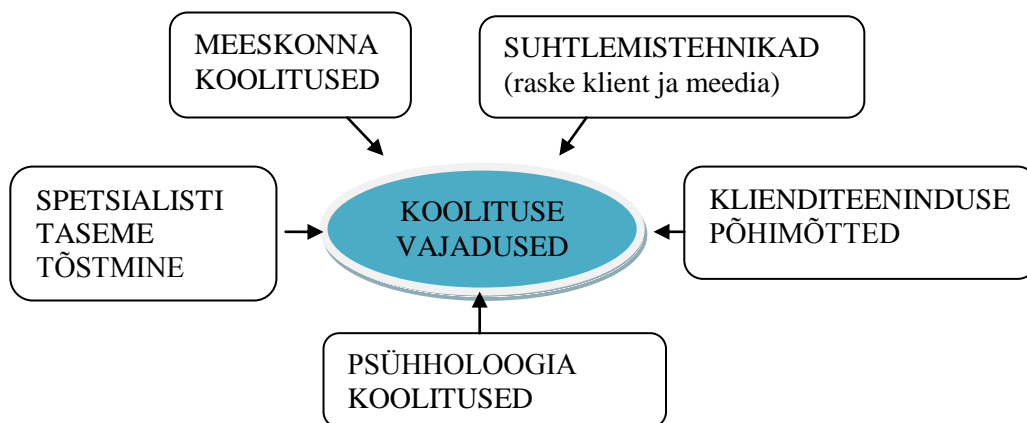
Ankeetküsimustest selgunud tulemuste, läbi viidud intervjuude ja dokumendianalüüsi põhjal saab autor teha järeldusi kohalike omavalitsuste klienditeeninduste kohta ning teha uuritavatele linnavalitsuste juhtidele ettepanekuid klienditeeninduspõhimõtete kujundamiseks.

Klienditeenindustaseme hindamise aluseks kohalikes omavalitsustes võeti intervjuueeritavate subjektiivsed hinnangud, mille tulemusel võib uuritavate linnavalitsuste teenindustaset pidada üldiselt heaks. Samuti võib heaks pidada ankeetküsimustiku põhjal läbiviidud uuringu tulemuste hinnanguid klientide teenindamisele, millega saab väita, et linnavalitsuste töötajad soovivad klienti hästi teenindada. Uuringust selgus, et suurimaks probleemiks klientide teenindamisel on hirm jääda hätta probleemses teenindussituatsioonis. Selleks, et töötajate hirmutunnet vähendada ütleb Buck (1997: 10), et klienditeeninduses tulevate probleemide lahendamiseks tuleb töötajate oskusi arendada selliste kompetentsuste suunas, mis vastavad teeninduses ettetulevatele probleemide lahendamiskustele. Abdullah (2009:488) on öelnud, et personali arendamise protsessi oluliseks osaks on oskuste ja võimete arendamine koolituste kaudu ning Berry ja Parasuraman (1991:161) peavad oluliseks koolituste juures tähelepanu pööramist mitte ainult formaalsele õppimisele vaid ka praktilisele treeningule. Viimasel seisukohal olid ka käesoleva uuringu intervjuueeritavad.

Linnavalitsustes läbiviidud intervjuude põhjal selgus, et enamustel asutustel puuduvad rahalised finantsid töötajate koolituseks. Koolituste vajalikust tunnistati, kuid võimalused seavad omad piirangud. Viljandi linnavalitsus oli ainus, kes käesoleval aastal oma töötajatele koolitusi plaanib. Aktiivsemad otsivad ka võimalusi leida täiendavaid rahalisi vahendeid erinevate projektide kaudu. Intervjuude põhjal selgitati välja ka valdkonnad, milles töötajad koolitusi vajavad. Linnavalitsuste koolitusvajadusi näitab joonis 14, kus on



näha, et vajadused esinevad peamiselt viies valdkonnas. Enam mainitud koolitusvajadust nähakse suhtlemise ja suhtlemistehnikate omandamise järele ning põhirõhk peaks olema asetatud raske kliendi teenindamisele ja meediaga suhtlemisele. Lisaks vajavad linnavalitsuse töötajad asutuse siseseid meeskonnakoolitusi, vaja oleks üle korrata klienditeenindusepõhimõtted ja spetsialistide täiendkoolitustel on samuti oluline osa klientide paremaks teenindamiseks. Viimasena mainitud koolitusvaldkond on ka see, kus on võimalik taotleda välisrahastust. Klientide paremaks teenindamiseks on oluline enesega toimetulev teenindaja/töötaja. Selleks vajavad töötajad koolitusi, mis parandavad nende individuaalseid kompetentsusi ehk siis selliste oskuste arendamist nagu erinevates situatsioonides toimetulek, enesekindlus, kohanemisvõime jne (Jarvinen 2001: 59). Enesearengukoolituse vajadust töötajatele on maininud intervjueeritav: „...et iseendaga selles virrvarris toime tulla, et mitte läbi põleda. Klient tuleb sageli probleemiga ja et ametnik, ei jääks nendesse probleemidesse kinni vaid, suudaks sellest välja tulla“. (V1)



**Joonis 14.** Koolitusvajadused intervjuude andmete põhjal (autori koostatud)

Intervjueeritavad väitsid veel, et suurimateks probleemideks on osutunud majanduslangusest tingitud töötajate koondamised, mis on märgatavalt tõstnud töökoormust. Sellest tingituna tehniliste tööde mahu kasvud jätavad vähem aega suhtlemiseks klientidega. Samas on jälle linnavalitsuste e-teenused hästi arenenud ja arendustegevused selles valdkonnas jätkuvad. See omakorda aitab vähendada töötajate koondamisest tingitud töömahtude kasvu, kuna järjest enam on klientidel võimalik oma probleemid lahendada nn kodust lahkumata.

Üheks klienditeenindust mõjutavaks oluliseks teguriks on töötajate tööga rahulolu, seda on näidanud Schlesinger *at al* (1991: 141) uuringud, et tööga rahulolu ja teenindusvõimekuse vahel on olemas seos. Samuti näitab käesolev uuring, et kui tööga rahulolu kasvab, kasvab ka töötajate enesehinnang ja seeläbi võime probleemse kliendiga hakkama saamiseks. Lisaks suurendab tööga rahulolu ühtne meeskonnatöö. Kotler (1991: 47) väidab, et kui töötajad tajuvad sisemist klienditeenindust organisatsioonis hästi ja nende vajadused on rahuldatud, siis see motiveerib neid ka välismist klienti hästi teenindama. Antud uuringu tulemused näitasid, et töötajad ei ole valdavalt rahul oma asutuse meeskonnatöoga. Suurem rahulolu oma meeskonnatöö osa oli Viljandi vastajate seas, samuti võis täheldada Viljandi linnavalitsuse vastajate antud kõrget hinnangut klientide kiirele ja kvaliteetsele teenindamisele.

Halba meeskonnatööd tajuvad töötajad ka selles, kui neil on vastuolusid enda ja asutuse juhtkonna hinnangute vahel. Hinnangute vastuolud suurendavad ka juhtide usaldamatust. Seda näitavad ilmekalt Pärnu vastajate tulemused, kuna neil on probleeme oma asutuse juhtide usaldamisega ja sagedased on töötajate ning juhtkonna vaheliste hinnangute vastuolud. Suured vastuolud väärtushinnangute vahel ja usaldamatus juhtide vastu võivad ka olla põhjuseks, miks Pärnu vastajad tunnevad, nagu juhtkond ei julgusta nende enesearendamise soove. Lisaks on Pärnu vastajate seas võrreldes teistega vähem neid, kes toetavad oma asutuse juhtide väärtushinnanguid. Tuginedes Ingleharti (1997: 7) teooriale võib selle põhjal teha järelduse, et Pärnu töötajate ja juhtkonna hinnangute vahel esineb väärtushinnangute konflikte.

Selleks, et asutustes meeskonnatööd parandada on juhtidel vaja ühtekuuluvustunnet suurendada. Seda on võimalik saavutada läbi ühisürituste korraldamise ja meeskonnatöö õhutamise läbi ühise koostöö. Usaldust juhtide ja töötajate vahel aitab ka tõsta see, kui juhid annaksid töötajatele tehtud töö tulemuslikkuse kohta tagasisidet ja toetaksid oma töötajate enesearengu vajadusi.

Tööraahulolu väidete osast selgus veel, et töötajad ei ole valdavalt rahul oma töötasuga. See on probleemiks kõikidele linnavalitsustele, et töötajatele ei suudeta maksta kõrgemat palka kui nad tegelikult ootavad. Selleks, et seda rahulolematust töötajates vähendada aitab asutuse õhkkonna meeldivamaks muutmine. Tulemused näitasid, et kui paraneb asutuse sisene meeskonnatöö, siis kasvab ka töötajate rahuloluhinnang oma töötasule. Sellest võib järeldada, et töötajad hindavad oma asutuse mõnusat õhkkonda ja meeskonnatööd kõrgelt. Kui seltskond on meeldiv ollakse valmis töötama ka väiksema palga eest.

Uuringu tulemuste põhjal selgus, et töötajatele on oluline juhtkonna enda suhtumine klientide teenindamisse. Kui juhtkonna väärtushinnangud muutuvad kliendikeskseks ja nad väljendavad oma suhtumist selgelt ka alluvatele, mida alluvad tajuvad eelkõige läbi sisemise klienditeeninduse, siis kasvab ka töötajate soov lahendada klientide probleeme hästi. Schneider *et al* (2005: 1018) väited kinnitavad käesolevaid tulemusi, et organisatsiooni juhtkond oma väärtushinnangutega on hea klienditeeninduse eelkäija. Töötajatele on oluline teada, millised eesmärgid organisatsioonil on, kas need on kliendile fokuseeritud või mitte? Seda, et avalikul teenistusel peavad olema kindlad klienditeeninduse eesmärgid arvavad pea kõik uuringus osalenud vastajad. Samas selgub tulemustest, et asutustes puuduvad selged klienditeeninduse eesmärgid. Ainukesena uuritavatest linnavalitsustest olid olemas selged ja kirja pandud teeninduse eesmärgid Tartul.

Boshoff ja Allen (2000) väidavad, et kuigi tippjuhtkonna ülesanne ei ole ise vahetult teenindusega tegeleda, on nende luua selged organisatsiooni eesmärgid, mis tagaksid efektiivse klienditeeninduse. Kuigi klienditeeninduse eesmärkide seadmine on juhtkonna luua, siis selleks, et eesmärgid oleksid ka töötajatele üheselt arusaadavad on hea kaasata neid eesmärkide sõnastamisse. Läbi sellise ühtse koostöö on võimalik suurendada ka nn „meie“ tunnet ja parandada meeskonnatööd ning usaldust. Tulemuste põhjal saab teha veel järelduse, et kui juhtkond väljendab selgelt ja toonitab regulaarselt, et nii sisemised, kui ka välimised kliendid on nende poolt väärtustatud, siis töötajad teadvustavad seda kui asutuse kindlaid klienditeeninduse eesmärke.

Antud uuringust selgus - töötajad ei arva, et avalik teenistus peaks välja töötama klienditeenindust toetava dokumentatsiooni. Samamoodi ei arva nad, et teenusele seatud standardid lihtsustaksid kuidagi neil klientide teenindamist. Intervjuud väiksemate linnade juhtidega näitasid samuti, et väikses linnavalitsuses puudub vajadus täiendavate reeglite järele. Pigem võib liigne reglementeerimine vähendada juhtkonna ja töötajate vahelist usaldust. Kui vaadelda linnavalitsuste dokumentatsiooni, siis uuritavatel väikestel linnavalitsustel puudub praktiliselt klienditeenindust reguleeriv materjal. Kõige vähem oma asutuse dokumentides on märgitud klienditeenindust suunavaid punkte Viljandil, samas näitavad käesoleva uuringu tulemused just Viljandi linnavalitsuses kõige paremini toimivat meeskonnatööd, nii sisemises teeninduses kui ka valmisolekus teenindada hästi välimist klienti. Seetõttu käesoleva uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et dokumentatsioon iseenesest ei motiveeri töötajaid paremale klienditeenindamisele. Ka Wuest (2001: 52) väidab, et asutustes loodud teenindussoorituse standardid ei kindlusta seda, et personal ka nende järgi käituks. Tartu linnavalitsus, kellel on uuritavatest asutustest ainukesena loodud teenindusstandardid, siis vaatamata sellele on just Tartu vastajate seas arvamus, et avalikul teenindusel ei ole vaja välja töötada klienditeenindust toetavat dokumentatsiooni. Intervjuu põhjal selgub, et selle põhjuseks on protest, et töötajad ei pea ennast teenindajateks, kuid autori arvates võib see väljenduda ka protestina juhtkonna vastu ehk ühtse toetava meeskonnatunde puudumises.

Kuigi Närep (2004: 2) väidab, et teenindusdokumentatsiooni koostamine ja rakendamine on üks osa asutuse eesmärgipäraseks muutmisel, see aitab muuta asutuste tööd tõhusamaks ja lihtsustada organisatsioonide juhtimist ning kontrolli. Samuti aitab avalike teenuste kättesaadavust parandada ja nende kvaliteedi tõsta. Siis käesoleva uuringu tulemuste põhjal saab öelda, et dokumentatsioon võib küll lihtsustada asutuse juhtimist ja kontrolli, kui see ei ole iseseisvalt peamiseks teeninduse parendamise vahendiks.

Töötajad peavad tagasisidet klientidelt oluliseks. See on ka arusaadav, kuna nad soovivad mõista klientide vajadusi ja soove, siis peetakse nii tagasisidet kui ka kindlaid eesmärke vajalikeks. Kuigi tagasisidet klientidelt peetakse tähtsaks, ei ole kliendirahulolu küsitlusi uuritud asutustes läbi viidud (va. Tartu 2005.a.). Nagu juba eelnevalt on korduvalt rõhutatud, tekitavad probleemsed teenindussituatsioonid töötajatele raskusi. Seetõttu on

töötajatele kliendi tagasiside oluline, et selle läbi õppida ja ennast parandada. Buchanan (2002: 183) on öelnud, et probleemide lahendamise oskuse puudumine on sageli uute probleemide ja vigade tekke ning klientide rahulolematuse põhjuseks. Selleks, et probleemide lahendamise oskusi oleks võimalik parandada on vaja eelkõige selgeks saada, millistes klienditeenindamise valdkondades esinevad nõrkused ja probleemid.

Vaadeldes uuringu tulemusi isikuga seotud teenindust mõjutavate tegurite lõikes (vt tabel 10), siis suurimaks probleemiks osutusid töötajate oskused hakkama saamisel probleemsituatsioonides. Teine probleem esines selles, et töötajate soov ennast arendada on suurem, kui asutused seda võimaldavad. Organisatsiooniga seotud olulisemad puudused ilmsid vähesed meeskonnatöös, väärtushinnangute vastuoludes, eesmärkide puudumises, organisatsioonipoolse toetuse väheses tunnetamises ja klientide tagasiside puudumises.

**Tabel 10.** Uuringu tulemusena selgunud klienditeenindust mõjutavad probleemid, organisatsiooni- ja isiku tasandi lõikes (autori koostatud).

<b>ORGANISATSIOONIGA SEOTUD TEGURID</b>	<b>ISIKUGA SEOTUD TEGURID</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-väärtushinnangute vastuolud</li> <li>-organisatsioonipoolse toetuse vähene tunnetamine</li> <li>-ühtne meeskonnatöö puudub</li> <li>-selgete teeninduseesmärkide puudumine</li> <li>-kliendilt tagasiside puudub</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-probleemsituatsioonide lahendamiseoskuse vajadus</li> <li>-enesearendamise vajadus suurem, kui võimalused</li> </ul>

Alapealkirja kokkuvõtteks võiks öelda, et suuremad linnavalitsused, kus töötajaskond ületab üle saja töötaja ja asutuse struktuur on keerulisem, info liikumine seetõttu aeglasem, vajavad ehk enam täiendavat teenindust puudutavat reeglistikku. Samas näitasid käesoleva uuringu tulemused, et formaalne dokumentatsioon ei motiveeri töötajaid paremale teenindusele, seega puudub reeglistikul mõte, kui seda tehakse nn tegemise pärast ja töötajad neis reeglites kajastuvat ei toeta. Seetõttu on dokumentatsioonist olulisem juhtkonna enda suhtumine klientidesse ja selle suhtumise näitamine alluvatele. Eelkõige tuleb juhtkonnal endal seada eesmärgiks klientide väärtustamine, sealhulgas enda personal ja selle areng.

Käesolevas töös välja toodud parandamist vajavad valdkonnad on omavahel tihedalt seotud, seetõttu ettepanek ühele valdkonnale avaldub soodsat mõju ka teisele valdkonnale. Joonisel 15 välja toodud valdkondade parandamine suurendab töötajate rahulolu ja selle läbi paraneb välimiste klientide teenindamine.

JÄRELDUSED	ETTEPANEKUD			
	HAAPSALU	PÄRNU	VLJANDI	TARTU
<b>Töötajad vajavad teadmisi ja oskusi kuidas käituda probleemses teenindussituatsioonis</b>	Töötajatele praktilised koolitused: Suhtlustehnikad Hakkama saamine probleemse kliendi/kolleegiga Psühholoogia/enseabi koolitused			
<b>Juhtkonna ja töötajate hinnangute vahel vastuolud ning juhtide mitteusaldamine</b>	<u>Organisatsioonipoolse toetuse suurendamine:</u> Pidev tagasiside andmine töötulemuste kohta Töölaliste saavutuste tunnustamine	<u>Organisatsioonipoolse toetuse suurendamine:</u> Lugupidamine ja usaldus töötajate vastu Püüda tagada stabiilsus töökeskkonnas Pidev tagasiside andmine töötulemuste kohta Töölaliste saavutuste tunnustamine	<u>Organisatsioonipoolse toetuse suurendamine:</u> Pidev tagasiside andmine töötulemuste kohta Töölaliste saavutuste tunnustamine	
<b>Meeskonnatöö mittetoimivuse tunnetamine</b>	<u>Ühtekuuluvustunde suurendamine:</u> Ühisürituste korraldamine Meeskonnatöö õhutamine, koostöö Töötajate usaldamine		<u>Olemasoleva ühtekuuluvustunde säilitamine ja vajadusel suurendamine:</u> Ühisürituste korraldamine Meeskonnatöö õhutamine, koostöö	<u>Ühtekuuluvustunde suurendamine:</u> Ühisürituste korraldamine Meeskonnatöö õhutamine, koostöö Töötajate usaldamine
<b>Selgete klienditeeninduse eesmärkide puudumine</b>	<u>Klienditeeninduse eesmärkide sõnastamine:</u> Töötajate kaasamine eesmärkide sõnastamisele Eesmärgid üheselt arusaadavad Juhtide eeskuju			<u>Olemasolevate eesmärkide kaasajastamine</u> Töötajate kaasamine Juhtide eeskuju
<b>Tagasiside vajadus klientidelt</b>	<u>Leida võimalusi klientidelt tagasiside küsimiseks:</u> Kliendirahulolu uuringud Tagasisidevorm kodulehel			

**Joonis 15.** Ettepanekud klienditeenindust mõjutavate tegurite suunamiseks uuritavates linnavalitsustes.

Kuna hea klienditeenindus oleneb väga paljudest teguritest ja ühe teguri muutus mõjutab teist, siis on selle positiivseks mõjutamiseks ka mitmeid võimalusi. Klienditeeninduse esimene eesmärk peaks linnavalitsustes algama oma asutuse õhkkonna paremaks muutmisest, ühtse meeskonna loomisest ja/või selle hoidmisest. Ühtset meeskonnatunnet saab luua läbi meeskonnakoolituste, kui ka läbi ühisürituste. Seejärel tuleks arengukavasse kirja panna põhilised punktid klienditeeninduse eesmärkidest. Eesmärgid seatakse küll juhtkonna poolt, kuid on läbi arutatud alluvatega. Probleemseid teenindussituatsioone ja hirne „raske“ kliendi teenindamisest üle saamiseks aitab pigem mitte reeglistiku loomine vaid praktiliste koolituste võimaldamine. Koolituste vajadusest aru saamine ja selle tähtsuse teadvustamine ning kindlateks eesmärkideks võtmine, aitab kergemini leida ka rahalisi vahendeid nende elluviimiseks. Täiendavaid koolitusrahaseid võiksid otsida ka need linnavalitsused, kes seda tänaseks veel ei teinud ei ole.

Käesoleva töö juures oli tulemuste tõlgendamise kitsendavaks asjaoluks see, et autor ei viinud paralleelselt läbi uuritavates linnavalitsustes klientide rahulolu küsitlust. Ka ei olnud uuritavates linnades läbi viidud vastavaid uuringuid varem. Tartu linnavalitsuse tellimisel viidi 2005.aastal küll läbi kliendirahulolu uuring Tartu elanike seas, kuid autor ei pidanud vajalikuks antud uuringu tulemusi antud töö võrdlemisel kasutada. Peamiseks põhjuseks oli eelkõige see, et antud uuring oleks osutunud vanaks võrdlemaks seda käesoleval aastal läbi viidud töötajate küsitlusega ja teiseks põhjuseks oli, et ülejäänud kolmel linnavalitusel puudus võrdlusmoment sootuks. Intervjuus Tartu linnavalitsuse juhiga ja tema poolne selgitus toonasest uuringu tulemustest ning tänaseks toimunud muutustest nende asutuses: *„Töötajate teeninduskompetentsid on väga kõrged ja jääb mulje, kui suure teeninduspotentsiaaliga teeninduskollektiivist. Kui tänasesse päeva vaadata, siis vahepeal on eelarve vähenemine toimunud, mistõttu on töötajaid koondamiste läbi vähendatud. Selle tulemusena võib öelda, et keskmiselt on töötajatele tööülesandeid juurde tulnud, millega seoses võib näha mõningaid probleeme, mida 2005.aastal ei olnud. Kui üks töötaja on haige või koosolekul, siis kliendil ei ole võimalik vajaliku ametnikuga selle tõttu kontakti saavutada. Kaudselt arenguid hinnates võib täna olla probleeme, mida 2005.a. ei olnud.*

*Sarnased arengud on toimunud aga ka teistes linnavalitsustes ja samuti erasektoris, siis sarnane positsioon on ka teiste teenusepakkujate juures“.(V6)*

Probleemiks töös osutus ka mõistete mitmekesisus, kus kirjandusallikates võis sama tähendusega mõistetena kohata nii kohaliku omavalitsust, avaliku haldust kui ka avaliku sektorit. Kirjeldatud erinevate mõistete paljusus tekitas olukorra, kus käesolevas töös kohalikele omavalitsustele omistatud järeldused laienesid kogu avalikule sektorile.



## KOKKUVÕTE

Kõrgetasemeline teenindus ei teki üleöö, vaid on sihipärase töö tulemus. Kliendile orienteeritud teeninduse väärtustamine on inimeste väärtustamine ja selle arendamisele tuleb pöörata pidevalt tähelepanu. Klienditeeninduse edukuse määravad kõik organisatsioonides töötavad inimesed. Organisatsiooni sisemised suhted peegelduvad välimistele klientidele, seetõttu on juhtkonna luua toimiv ühtne rahulolev meeskond, kes teenindab kliente rõõmuga.

Käesoleva töö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas suunata klienditeenindust seda mõjutavate tegurite vahendusel. Eesti kohalikes omavalitsustes. Selleks anti töö esimese osa raames teoreetilist ülevaadet ja analüüs teenindust mõjutavatest teguritest ning kajastati kohalike omavalitsuste eripärasid.

Teoreetilises osas selgus, selleks, et klienti tasemel teenindada on vaja tunda klienditeenindust mõjutavaid tegureid. Samuti on juhtkonnal vaja tunda klienditeeninduse taset oma organisatsioonis. Klienditeenindust mõjutavaid tegureid on mitmeid, ühed tegurid, mis teenindust mõjutavad on teenindaja isikuomadused, hoiakud, väärtushinnangud, oskused ja motivatsioon. Organisatsiooni tasandil mõjutavad teenindust juhtide hoiakud ja väärtushinnangud ning nende sobivus töötajate hoiakute ja hinnangutega, mis kõik kokku moodustavad tervikuna organisatsioonikultuuri. Kui organisatsiooni juhtkond on võtnud omaks kliendikesksed (sh sisemise kliendi suhtes) väärtushinnangud ja neid kantakse oma eeskuju ning käitumisega edasi alluvatele, kes neid omaks võttes realiseerivad tulemused klienditeenindusse. Koene, Vogelaar ja Soeten (2002: 196) ütlevad, et juhtide käitumine on võtmemehhanismiks sellele, milline klienditeeninduse kliima on organisatsioonis kinnistunud.

Kohalike omavalitsuste eripära eraettevõtluse kõrval seisneb eelkõige selles, et omavalitsuste eesmärk ei ole teenida kasumit ja omavalitsuste pakutavad teenused on piirkonnas monopoolsed ning need teenused sõltuvad seadustest. Nimetatud printsiibid on üsna olulised, mis mõjutavad suuresti kohalike omavalitsuste teenindust ja nende mõju on head teenindamist pärssiv ja piire seadev. Piire seadev väljendub selles, et ametnik ei saa lähtuda mitte alati kliendi soovist vaid peab eelkõige jälgima seadust. Sellest tulenevalt võivad bürokraatlikud piirangud mõjutavad negatiivselt kliendi suhtumist.

Töö empiirilises osas viidi läbi Eesti neljas (Haapsalu, Pärnu, Tartu ja Viljandi) linnavalitsuses töötajate ankeetküsitlus ning intervjuueriti nelja juhti ja nelja personalijuhti. Täiendavalt viidi läbi ka dokumendianalüüs. Ankeetküsitlus koosnes 55 etteantud valikvastusest ja saadeti personalijuhtide abiga täitmiseks töötajatele. Intervjuud toimusid poolstruktureeritud intervjuu vormis silmast silma kohtumistena, va üks, mis vastaja haigestumise tõttu viidi läbi e-posti vahendusel. Dokumendianalüüsiks koguti materjalid linnavalitsuste kodulehelt, sisekorraeskirjad saadi personalijuhtidelt.

Uuringu tulemuste analüüsides selgus, et linnavalitsuste töötajad soovivad mõista klientide soove ning vajadusi, olles igati valmis teenindama klienti parimal viisil. Suurimaks probleemiks töötajate jaoks osutusid probleemsed situatsioonid teeninduses, kus vahel tuleb probleeme lahendada keerulise ja kiusliku kliendiga. Sageli tunnevad töötajad hirmu, et ei suuda sellises situatsioonis tasakaalukaks jääda. Seetõttu vajavad töötajad enam teadmisi ja praktilisi oskusi, kuidas käituda probleemse kliendi, kuid vahel ka kolleegi või koostööpartneriga. Intervjuudest juhtidega selgus, et suurima klienditeeninduse takistusena nähti eelarve nappust, mis ei võimalda pakkuda töötajatele vajalike koolitusi. Probleemiks osutus ka töötajate koondamistest tingitud töökoormuse kasv alles jäänud töötegijatele. Klienditeenindust soodustavateks teguriteks linnavalitsustes on töötajate üldine kõrge haridustase ja nende suured töökogemused. Samuti soodustab klientide paremat teenindamist arenev e-kesksus.

Ankeetküsitluse tulemuste põhjal saab öelda, et töötajad soovivad ennast enam täiendada kui seda linnavalitsuste võimalused täna võimaldavad. Intervjuudest juhtidega selgus, et asutustel puuduvad eelarvelised vahendid töötajate koolitamiseks, samas töötajate

soovidele õppida oma raha eest, tullakse igati vastu, võimaldades vabasid päevi koolituste osalemiseks. Linnavalitsuste klienditeeninduse eesmärkide osas on vastajad arvamusel, et avalikul teenistusel peavad olema kindlad klienditeeninduse eesmärgid. Samuti on töötajatele oluline, et juhtkond väljendaks selgelt, et kliendikeskset teeninduskultuuri nende poolt väärtustatakse. Klientidelt vajatakse ka tagasidet, sest see aitab edaspidiseid vigu teeninduses vältida. Seda, et asutustes on kindlad klienditeeninduse eesmärgid, ei olda üheselt nõus.

Töötajate tööga rahulolu on üks olulisi teenindust mõjutav tegureid ja töörahulolu puudutavate väidete analüüs näitas, et üldine rahulolu oma töö valdkondadega on rahuldav ja seda, et oma töö pakub rahuldust hinnati keskmiselt kõrgemalt. Kõige vähem rahul on töötajad oma palgaga, mis sageli ei vasta tehtud tööpanusele. Heaks ei saa pidada ka antud hinnangut linnavalitsustes toimivale meeskonnatööle ja oma juhtide usaldamisele. Töötajad oleksid enam rahul, kui nende juht annaks tehtud töö tulemuslikkuse kohta tagasisidet. Keskmise hinnangu andsid vastajad ka sellele, et vahel neile tundub, nagu nende tööd ei väärtustata piisavalt. Töötajate tajuvad oma töö väärtustamist läbi töötasu ehk siis palga vähenemine vähendab ka töötajate tunnet, et tema tehtud töö on piisavalt väärtustatud.

Töötajate töörahulolu ja klientide teenindamise vahel esinesid antud uuringus mitmed korrelatiivsed seosed. Kui töötajad on rahul oma tööga siis soovivad nad ka enam mõista kliendi soove ja vajadusi, samuti töörahulolu kasvades suureneb töötaja võime teenindada „raske“ klienti. Klienditeenindust toetavate teenindusstandardite vajalikkuse väidetele antavad hinnangud näitavad, et üldiselt linnavalitsuse töötajad ei pea täiendavaid dokumente või reegleid vajalikeks. Töötajad ei arva, et neil oleks lihtsam kliente teenindada, kui teenustel oleks kindlad standardid või, et käitumisnormid tuleks kirja panna seadustesse.

Läbi viidud uuringu ja intervjuude tulemuste põhjal sai autor teha järeldusi asutustes valitsevate klienditeeninduspõhimõtete kohta ning teha ettepanekuid uuringus osalenud linnavalitsuste juhtidele klienditeenindust mõjutavate tegurite kujundamiseks. Autor pidas vajalikuks klienditeenindust mõjutavate tegurite optimeerimist läbi järgmiste ettepanekute:

1. Praktilised koolitused töötajatele (Haapsalu, Pärnu, Tartu, Viljandi);
2. Organisatsiooni poolse toetuse suurendamine (Haapsalu, Pärnu, Tartu, Viljandi);
3. Ühtekuuluvustunde suurendamine (Haapsalu, Pärnu, Tartu);
4. Klienditeeninduseesmärkide sõnastamine (Haapsalu, Pärnu, Viljandi);
5. Leida võimalusi klientidelt tagasiside küsimiseks (Haapsalu, Pärnu, Tartu, Viljandi).

Autori arvates on olulisem ühtekuuluvustunde ja toetuse suurendamine linnavalitsustes, püüdes tagada asutuses stabiilset töökeskkonda ja anda töötajatele tagasisidet töötulemuste kohta ning usaldada töötajaid enam. Lisaks on vaja juhtidel tähtsustada töötajate koolitusi, eeskätt praktilisi koolitusi probleemsetes situatsioonides käitumiseks ja olukorra lahendamiseks.

Käesoleva uuringu tulemused annavad autori hinnangul pildi uuritavates linnavalitsustes valitsevate teeninduspõhimõtete kohta ning võimaldavad kujundada positiivsemalt meelestatud töökollektiivi, kelle meeskonnaliikmed teenindavad nii sisemisi kui ka välimisi kliente rõõmuga ja pingevabamalt. Uuringu tulemused võiksid huvi pakkuda ka teistele linnavalitsuste juhtidele, kuna asutuste sisesed probleemid ja teeninduse kitsaskohad on kohalikes omavalitsustes sarnased.

Kindlasti ei ole käesoleva töö näol tegu lõpliku ja täiusliku lahendiga, seda enam, et uuringus puudus olulise osana klientide rahulolu uuring, kuid uuringu põhjal tehtud analüüs aitab linnavalitsuste juhtidel mõista ja tähelepanu pöörata klienditeenindust mõjutavate tegurite tundmise vajalikkusele - täitmaks organisatsiooni põhieesmärki, teenindada linnakodaniku võimalikult hästi.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abdullah, H.** Definitions of HRD: Key Concepts from a National and International Context. – European Journal of Social Sciences, 2009, Vol.10, No 4, pp 486-495.
2. **Altnurm, R.** Avalike teenuste lepinguline delegerimine kolmandale sektorile. Tallinn, Tänapäev, 2002: 80 lk.
3. **Aru, H.** Strateegiline juhtimine avalikus sektoris. Eesti Vabariigi Riigikantselei, Eesti Haldusjuhtimise instituut. 2001: 61 lk.
4. Avaliku teenistuse seadus. Riigi Teataja 1996. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/742925>].
5. **Babakus, E.; Karatepe, O., M.,** The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 31, No. 3, 2003: 272-286 lk.
6. **Barlow, J., Maul, D.,** Emotional value: taking customer service to a new level. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2000: 322 lk.
7. **Barnes, B.,R.; Morris, D.,S.** Revising quality awareness through internal marketing: An exploratory study among French and English medium-sized enterprises. Total Quality Management. Vol.11, No.4. 2000: 473-483 lk.
8. **Barnes, J.G.** Secrets of Customer Relationship Management: it's all about how you make them feel. New York: McGraw-Hill. 2000: 336 lk.
9. **Berry, L.L., Parasuraman, A.** Building a New Academic Field: The Case of Service Marketing. Journal of Retailing. 1993, Vol. 69, No. 1, 13-60 lk.
10. **Boshoff, C., & Allen, J.** The influence of selected antecedents on frontline staff's perception of service recovery performance. International Journal of Service Industry Management, 2000: 11(1), 63-90 lk.

11. **Brady, M., Cronin, J. J.** Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. – Journal of Marketing, Vol. 65, July, 2001: 34-49 lk.
12. **Bramley, P.** Effective Training. – Journal of European Industrial Training. 1989, Vol.3, pp 2-33.
13. **Buck, B.** Introduction and Summary of the Workshop. Qualification challenges in the partner countries and Member States. Report. Proceedings of the 1st workshop on curriculum innovation. Sept. 1996. Turin. Luxemburg. Office for Official Publications of the European Communities, 1997: 7-20 lk.
14. **Buchanan, R.W.** When Customers think we don't care. Ending actions that self-destructed companies, customer service and jobs. Roseville: McGraw-Hill Australia Pty Ltd, 2002.
15. **Buelens, M., Broek, H.** An Analysis of Difference in Work Motivation Between Public and Private Sector Organization. Public Administration Review, 2007, January/February 66-74 lk.
16. **Davidson, G.** Recruiting and staffing in the public sector. Results from the IPMA- HR Research Series. 2007: 12 lk.
17. **Entsüklopeedia Eesti.** Omavalitsuse Terminoloogia 2012. [[http://www.estonica.org/et/Riik/Kohalik\\_omavalitsus:\\_m%C3%B5iste,\\_koht\\_avalikus\\_halduses\\_ja\\_ajalooline\\_areng/Omavalitsuse\\_terminoloogia/](http://www.estonica.org/et/Riik/Kohalik_omavalitsus:_m%C3%B5iste,_koht_avalikus_halduses_ja_ajalooline_areng/Omavalitsuse_terminoloogia/)].
18. **Evenson, R.** Soft Skills, Hard Sell. Making Education & Career Connections, Mar99, Vol. 74 Issue 3, 1999: 29-32 lk.
19. **Foreman, S.,K.; Money, A.,H.** Internal marketing: Concept, measurement and application. Journal of Marketing Management. Vol.11, No.3. 1995: 755-768 lk.
20. **Fountain, J.** Paradoxes of public sector customer service. Governance: An International Journal of Policy and Administration, 14(1) 2001: 55-73 lk.
21. Haapsalu linnavalitsus. Töösisekorraeeskiri. Haapsalu linnapea 13.mai 2010.a. käskiri nr 62.
22. **Ganzel, R.** Hard Training for Softskills. Training, Jun 2001, Vol. 38, issue 6, 2001: 56-64 lk.

23. **Grönroos, C.** Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service. Toronto, Lexington Books, 1990: 231 lk.
24. **Grönroos, C.** Service Marketing Theory: Back to Basics. Helsinki. OY Casa Security ab 1998.
25. **Haljaste, K-L.,** Kesksaik, A., Noorkõiv, R., Pirso, A., Sepp, V. Arengukaval põhinev kohaliku omavalitsuse arengutegevus. Arengukava, kui Euroopa Liidu struktuuritoetuste aruka kasutamise eeldus. Tallinn-Tartu, Ilo 2007.
26. **Harjumaa Omavalitsuste Liit** (ERKAS Valduse OÜ) Pealinnaregiooni omavalitsuste avalike teenuste standardite koostamise lähteülesanne. Tallinn, 2009: 85 lk.
27. **Heide, M., Grønhaug, K., Engset, M.** Industry specific measurement of consumer satisfaction: experiences from the business travelling industry. – Industrial Marketing Management, 1999, No.28, pp119-130.
28. **Henkoff, R., Sample, A.** Service is everybody business. Fortune 1994: 48-57 lk.
29. **Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B B.** The motivation to work. New York: (etc.), Wiley. 1967: 115 lk.
30. **Ifinedo, P.** Motivation and Job Satisfaction among Information Systems Developers- Perspectives from Finland, Nigeria and Estonia: A Preliminary Study. In Vasilecas, O., Caplinskas, A., Wojtkowski, W., Wojtkowski, W., G., Zupancic, J. and Wryczw, S. (Eds.), Proceedings of the 13th. International Conference on Information Systems Development: Advances in Theory, Practice Methods, and Education, 2004 No. 9- 11, pp. 161-172 lk.
31. **Jarvinen, A.** Vet under review in Finland: the Impact of VET on secondary education. European Journal of Education, Mar 2001, Vol. 36, issue 1 55-66 lk.
32. **Johnson, J. C, Wood, D.F, Wardlow, D.L & Murphy, P.R,** Contemporary Logistics. New York: Macmillan Publishing Company 1993: 311 lk.
33. **Joseph, B.,W.** Internal marketing builds service quality. Journal of Health Care Marketing. 1996, Vol. 16, No.1. 54-59 lk.
34. **Juran, J.** Quality Control Handbook, 5th ed. New York: McGraw Hill, 1999

35. **Koene, B., A., S., Vogelaar, A., L., W., Soeters, J., L.** Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in a chain organization. *Leadership Quarterly*, Vol. 13, 2002, 193-215 lk.
36. **Kotler, P.** *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control.* Prentice-Hall International 1991: 455 lk.
37. **Lievens, F.** Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective. *Applied Psychology*. 2001. Vol. 50, Issue 1, p.30, 22p.
38. **Lovelock, C.H.** *Service Marketing.* US: Published by Prentice Hall, Inc. A Simon and Schuster Company Upper Saddle River, NJ 07458, 1996, 660 lk.
39. **Lumiste, R.** Standardiseerimispoliitika teenuste kvaliteedi kujundmisel. Tallinna Tehnikaülikool. 20.03.2008.
40. **Malmberg, K.** Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda? Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda. 2005: 168 lk.
41. **Mayo, A.** Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda. 2004: 281 lk.
42. **Mayo, A.** Ettevõtte inimväärtus. Tallinn: Pegasus, 2001, 257 lk.
43. **McDobal, M., Christopher, M., Knox, S.; Payne, A.** *Creating a company for customers: how to built and lead a market-driven organization.* London: Prentice Hall, 2001: 214 lk.
44. **Merkuljeva, T.** Teenindusstandardid ja nende koostamine. Teeninduskvaliteedi Instituut. [[http://www.tki.ee/files/index.php?page\\_79&lang\\_1](http://www.tki.ee/files/index.php?page_79&lang_1)] 25.01.2008.
45. **Merusk, K.; Koolmeister, I.** Haldusõiguse õpik. Tallinn 1995: 189 lk.
46. **Nagel, Thomas T.; Hogan, John E.** Hind: strateegia ja taktika kasumliku kasvu käsiraamat. Tallinn, Raamatutrükikoda, 2006: 400 lk.
47. **Normann, R.** *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business.* Third Edition. Chichester, UK. John Wiley & Sons, Ltd. 1984: 143 lk.
48. **Normann, R.** *Service Management Strategy and Leadership in Service Business.* 3th edition. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd 2000: 234 lk.
49. **Närep, K.** Teenusstandardite rakendamine avalikus sektoris. Avalike teenuste arendus- ja koolituskeskus, 2004: 6 lk.



50. **Næssén, L.O.** Parem teenindamine: Kuidas enesearenduse kaudu saavutada klientide rahulolu. Tallinn, Avita, 2002: 119 lk.
51. **Oakland, J.S.** Terviklik kvaliteedijuhtimine, teooria ja praktika. Tallinn: Külim. 2006: 483 lk.
52. OECD/PUMA kogumik nr 14: Avaliku teenistuse eetika, aktuaalsed probleemid ja praktika, e.k. 1999.
53. OECD Building Public Trust: Ethics Measures in OECD Countries. Paris: OECD. 2000.
54. **Paul E. Madlock.** The Link Between Leadership Style, Communicator Competence and Employee Satisfaction. Journal of Business Communication, Volume 45, Nr 1, January 2008: 61-78 lk.
55. **Payne, A.** The Essence of Service Marketing. New York: Prentice Hall. 1993: 253 lk.
56. **Parasuraman, A.** Customer service in business-to-business markets: an agenda for reaserch. Journal of Business & Industrial Markenting, 1998, Vol. 13, No. 4/5, pp. 309-321 lk.
57. **Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L.** A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 1985, Vol. 49, Issue 4, Fall85, p 41-50 lk.
58. **Perens, A.** Teenuste marketing. Tallinn Külim 1998: 168 lk.
59. **Peppers, D & Rogers, M.** Managing Customer Relationships. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2004: 560 lk.
60. Pärnu linnavalitsus. Pärnu linnavalitsuse sisekorraeeskiri „Head tavad“ 2010.
61. **Raub, S.** Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behaviour in the hospitality industry. Intenational Journal of Hospitality Managemant, 2007, Vol. 27, No. 2, pp. 179-186 lk.
62. Rahandusministeerium. Avalike teenuste standardid ja nende koostamise juhtnöörid. Vabariigi Valitsus, [<http://www.fin.ee/index.php?id=7327>] 2000: 13 lk.
63. Riigikantselei. Strateegiline juhtimine avalikus sektoris. Tallinn 2001: 61 lk.
64. Riigikantselei, TNSemor. Rollid ja hoiakud avalikus teenistuses. 2009: 46 lk.

65. Riigi Teataja. Avaliku teenistuse seadus 1999.  
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/13276914>].
66. Riigi Teataja. Euroopa kohaliku omavalitsuse harta 1994.  
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/13104622>].
67. Riigi Teataja. Teeninduseeskirja kinnitamine 1998.  
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/25641>].
68. Riigi Teataja. Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus 1993.  
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/1048161>].
69. **Reichheld, F.F.** Learning from customer defections. Harvard Business Review, 1996, Vol.74, Issue 2, 56-67 lk.
70. **Rucci, J.A., Kirn, S.P., Quinn, R.T.** The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. Harvard Business Review, January- February 1998: 82-98 lk.
71. **Saarniit, L.** Eesti avaliku teenistuse eetikakoodeksi rakendamine. Avaliku teenistuse aastaraamat, Riigikantselei, 2003: 31-33 lk.
72. **Schneider, B., Bowen, D.** Winning the Service game. Boston, USA: Harvard Business Schooli Press, 1995: 295 lk.
73. **Schneider, B., Ehrhart, M., G.** Understanding organization-customer links in service setting. Academy of Management Journal 2005, Vol. 48, No.2. 1017-1032 lk.
74. **Schwartz, S.** Toward a psychological structure of human values. – Journal of personality and social psychology, 53, 3, 1987: 550-562 lk.
75. **Siirde, V.,** Strateegiline juhtimine avalikus sektoris Tallinn 2000: 61 lk.
76. **Sirkel, R.** Turundusuuringud. Tallinn: Ilo. 2001: 76 lk.
77. **Sommerville, K., Elliott, C.** Strategies to improve client service: Exempars in the Canadian federal government. The Innovational Journal: The Public Sector Innovational Journal, Volume 16 (2), 2001: 1-17 lk.
78. **Sootla, G.** Eesti haldussüsteemi kujundamise kontseptuaalsed lähtepunktid OECD riikide reformikogemuste kontekstis”, Tallinn 1997
79. **Sureshander, G.S.** The Relationship Between Management’s Perceptons of Total Quality Service and Customer Perceptions of Service Quality. Total Quality Management, 2002, 13 (1), 69-88lk.

80. **Talwar, j. P.** Contradictory. Assumptions in the Minimum-Wage Workplace. Journal of Contemporary Ethnography. Feb 2001, Vol. 30, issue 1, 2001: 92-124 lk.
81. Tartu linnavalitsus. Tartu linnavalitsuse töökorralduse reeglid. 19.10.2010.a. linnapea käskkiri nr 216.
82. **Timm, P.R.** Customer Service. Career Success Through Customer Satisfaction. Second Edition. Upper Saddle River, New York: Prentice Hall, 2001: 281 lk.
83. **Tiko, A. Pints, P.** Inimkäsitlused ja eetika sotsiaaltöö lähtekohana. [[http://www.Tlu.ee/files/arts/1421/R\\_EETb088bd8f7cd45ec516681fe8ea0d9b21.pdf](http://www.Tlu.ee/files/arts/1421/R_EETb088bd8f7cd45ec516681fe8ea0d9b21.pdf)] 05.04.2008.
84. **Tooding, L.-M.** Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2007: 390 lk.
85. **Tooman, H.** Teenindusühiskond, teeninduskultuur ja klienditeenindusõppe kontseptuaalsed lähtekohad. Tallinn Pedagoogikaülikool, 2003: 368 lk.
86. **Tooman, H.** Eesti Turismiettevõtete Kvaliteediprogramm. Taru Ülikooli Pärnu Kolledž 2007: 14 lk.
87. **Tooman, H., Mae, A.** Inimeselt inimesele: Turismi-, hotelli- ja teenindusala käsiraamat. Tallinn: Avita. 1999: 234 lk.
88. **Tschohl, J.** Achieving Excellence Through Customer Service. 3rd edition. Minneapolis, Minnestota USA, Best Sellers Publishing, 2002: 337 lk.
89. **Tulvi, A.** Klienditeenindus aitab eristuda. Äripäev, nr 219. 2004: 18 lk.
90. **Ulst, E.** Kohaliku omavalitsuse jätkusuutlikkuse hindamise teoreetilised alused – Eesti arengu jätkusuutlikkuse regionaalsed probleemid. Kollektiivne monograafia. Vastutavad toimetajad. J. Reiljan ja K. Ukrainski, Tartu Ülikooli Kirjastus, 2005, 307-323 lk.
91. **Vadi, M.** Müügisuhtlemine. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2002: 243 lk.
92. **Vadi, M.** Organisatsiooni käitumine, Tartu Ülikooli Kirjastus, 2004: 339 lk.
93. **Varey, R.,J.** Internal Marketing: A review and some interdisciplinary research challengers. Internal of Service Industry Management. Vol. 6, No.1. 40-63 lk.
94. **Vavra, T. G.** Customer Satisfaction Measurement Simplified: A Step-by-Step Guide for ISO 9001 : 2000 Certificat, 2002: 307 lk.

95. Viljandi linnavalitsus. Viljandi linnavalitsuse sisekorraeeskiri. Linnapea käskkiri nr Ü-10, 12.06.2008.
96. **Wilenius, R.** Freedom of educational ideas. T. Kuurme, S.Priimägi (eds) Competing for the future: Education in contemporary societies. Tallinn: Tallinna Pedagoogika ülkooli kirjastus, 2002: 9-19 lk.
97. **Williams, C., Buswell, J.** Service Quality in Leisure and Tourism. London: Cromwell Press, 2003: 230 lk.
98. **Wuest, B.S.** Service Quality Concepts and Dimension Pertinent to Tourism, Hospitality, and Leisure. Ed. By J.Kandampully, C. Mok, B. Sparks. Binghamton: The Haworth Hospitality Press, 2001, 51-66 lk.
99. **Zeithaml, V.,A., Bitner, M.,J.** Services marketing: Integrating customer focus across the firm. Columbus, OH: McGraw Hill, 2005, 4nd ed: 708 lk.
100. **Zeithaml, V.,A., Parasuraman, A., Berry, L.L.** Problems and Strategies in Service Marketing. Journal of Marketing. Spring 1985. Vol. 40. 33-46 lk.
101. **Zerbe, W., Dawn, D.** Promoting employee service behaviour: The role of perceptions of human resource management practices and service culture. Canadian Journal of Administrative Sciences, 1998, Jun 98, Vol. 15, Issue 2, 165-186 lk.

## Lisa 1. Ankeet

### Hea vastaja!

Pöördun Teie poole seoses Eesti kohalike omavalitsuste klienditeeninduse põhimõtete uuringuga. Uuringusse on kaasatud neli Eesti omavalitsust: Haapsalu, Pärnu, Tartu ja Viljandi. Küsitluse eesmärgiks on saada väärtuslikku informatsiooni kliendikeskse asutuse loomiseks. Käesoleva küsimustikuga püüan välja selgitada nimetatud asutuste ja töötajate tänaseid klienditeeninduse hoiakuid ja teenindust toetavate dokumentide vajalikkust. Teie arvamus on väga oluline, seetõttu palun leida pisut aega ja head tahtet vastata alljärgnevatele küsimustele. Küsitlusest saadud andmed on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse üksnes üldistatud kujul magistritöö koostamisel.

Ankeet koosneb kolmest osast. Esimene osa koosneb viiest plokist, millega mõõdetakse nelja-pallisel skaalal klienditeenindushoiakuid. Teine osa mõõdab viie-pallisel skaalal klienditeenindaja omandusi ja kolmas osa sisaldab vastaja demograafilisi andmeid.

### I osa

I plokk	Nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
A1 Mulle meeldib lahendada klientide probleeme	1	2	3	4
A2 Ma soovin mõista, millised on kliendi soovid ja vajadused	1	2	3	4
A3 Mulle ei valmista raskusi ka „rasket“ klienti teenindada	1	2	3	4
A4 Vahel mul on tunne, et ma pean selleks pingutama, et kliendiga sõbralik olla	1	2	3	4
A5 Ma teenindan kliente kiiresti ja hästi	1	2	3	4
A6 Ma tunnen hirmu, et ei suuda probleemses teenindussituatsioonis tasakaalukaks jääda	1	2	3	4
A7 Ma arvan, et ametialane pädevus on tähtsam heast teenindusest	1	2	3	4
A8 Ma tunnen meeskonnaliikmena vastutust käituda nii klientide kui ka kolleegidega lugupidavalt	1	2	3	4
<b>II plokk</b>				
B1 Mul on oma asutuses piisavad võimalused enda täiendamiseks ja arendamiseks	1	2	3	4
B2 Selleks, et klienti hästi teenindada vajan ma enam teadmisi klienditeeninduspõhimõtetest	1	2	3	4
B3. Ma pean koolitusi vajalikeks	1	2	3	4
B4. Minu jaoks on oluline õppida ja ennast pidevalt täiendada	1	2	3	4
B5 Minu asutuses julgustatakse mind järjepidevaks enesetäiendamiseks ja personaalseks arendamiseks	1	2	3	4
B6. Ma vajan enam teadmisi ja oskusi, kuidas käituda probleemse kliendi/koostööpartneri/kolleegiga	1	2	3	4

<b>III plokk</b>	<b>Nõus</b>	<b>Pigem nõus</b>	<b>Pigem ei ole nõus</b>	<b>Ei ole nõus</b>
C1. Minu asutuse missioon/visioon ja hoiakud toetavad klienditeenindust	1	2	3	4
C2. Mulle on oluline, et juhtkond väljendaks selgelt, et väärtustatakse kliendikeskset teeninduskultuuri	1	2	3	4
C3. Minu asutuses on kindlad klienditeeninduse eesmärgid	1	2	3	4
C4. Ma toetan oma asutuses valitsevaid väärtushinnanguid	1	2	3	4
C5. Minu ja juhtkonna hinnangute vahel on sageli vastuolusid	1	2	3	4
C6. Avalikul teenistusel peavad olema kindlad klienditeeninduse eesmärgid	1	2	3	4
C7. Ma pean oluliseks tagasisidet klientidelt, see aitab mul vigu ennetada	1	2	3	4
<b>IV plokk</b>				
D1. Minu töö pakub mulle rahuldust	1	2	3	4
D2. Minu asutuses toimib mõnus ja ladus meeskonnatöö	1	2	3	4
D3. Ma usaldan oma asutuse juhte	1	2	3	4
D4. Vahel mulle tundub, et minu tööd ei väärtustata piisavalt	1	2	3	4
D5. Minu töötasu on vastavuses minu tööpanusega	1	2	3	4
D6. Ma oleksin oma tööga enam rahul, kui minu juht annaks minu töö kohta tulemuslikkuse tagasisidet	1	2	3	4
D7. Ma oleksin oma töökohal õnnelikum, kui juhtkond arvestaks enam ka minu isiklike vajadustega	1	2	3	4
<b>V plokk</b>				
E1. Klienditeeninduse käitumisnormid tuleb kirja panna seadustesse	1	2	3	4
E2. Mul on lihtsam kliente teenindada, kui teenusele on olemas kindlad standardid	1	2	3	4
E3. Ma arvan, et igasugused reeglid, mõjutavad negatiivselt spontaanset käitumist	1	2	3	4
E4. Avalik teenistus peab välja töötama klienditeenindust toetava dokumentatsiooni	1	2	3	4
E5. Asutuse juhtkond peab kontrollima teenindusstandardite järgimist	1	2	3	4
E6. Ma olen lugenud avaliku teenistuse eetikakoodeksit	1	2	3	4
E7. Ma olen osalenud avaliku teenistuse eetika alasel koolitusel	1	2	3	4

## II osa Klienditeenindaja omadused

Hinnake 5-pallisel skaalal, kui oluliseks peate avaliku sektori klienditeenindaja järgmisi omadusi (kus 5 on kõige kõrgem ja 1 kõige madalam hinnang).

F1 Usaldusväärsus, ausus	1	2	3	4	5
F2 Kompetentsus, teenust tundev	1	2	3	4	5
F3 Viisakus, vastutulelikkus	1	2	3	4	5
F4 Õiglus	1	2	3	4	5
F5 Väljanägemine	1	2	3	4	5
F6 Kiire reageerija	1	2	3	4	5
F7 Hea suhtleja	1	2	3	4	5
F8 Pühendumus	1	2	3	4	5
F9 Tegevuse avatus, läbipaistvus	1	2	3	4	5
F10 Seaduslikkus	1	2	3	4	5
F11 Kohusetundlikkus	1	2	3	4	5
F12 Erapooletus	1	2	3	4	5
F13 Tõhusus	1	2	3	4	5
F 14 Tulemustele orienteeritus	1	2	3	4	5

## III osa Demograafilised andmed

Staaž linnavalitsuses 1. alla 1.a. 2. 1-5-a. 3. 6-10.a. 4. 11-20.a. 5. üle 20.a.

Ametikoht 1. kõrgemametnik 2. vanemametnik 3. nooremametnik 4. abiteenistuja

Töökoht 1 Haapsalu LV 2. Pärnu LV 3. Tartu LV 4. Viljandi LV

## Lisa 2. Intervjuu küsimused

1. Milline on Teie arvates klienditeeninduse tase Teie asutuses täna
- 2.a. Mis takistab ja soodustab Teie asutuses head klienditeenindust
- 2.b. Millistele oskustele ja isiksuseomadustele pööratakse Teie asutuses töötajate tööle värbamisel tähelepanu (küsimus personali töötajatele)
3. Millistes valdkondades vajaksid Teie asutuse töötajad koolitusi, et teenindada kliente veel paremini
4. Kuidas julgustatakse Teie asutuses töötajaid esetäiendamisele ja arengule (või pole see kombeks)
5. Kuidas peaks toimuma töötajate informeerimine asutuse klienditeeninduse eesmärkidest
6. Milliste dokumentidega saaks reguleerida Teie asutuses klienditeenindust (kas näete selleks vajadust)

**Lisa 3.** Linnavalitsuste hinnangute keskvaärtused ja standardhälbed teenindamist puudutavate väidete osas (\*4-palline skaala, 1 on nõus ... 4 ei ole nõus. Väikseim keskvaärtus tähistab kõrgemat väitega nõustumist)

	Haapsalu LV			Pärnu LV			Tartu LV			Viljandi LV		
	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N
A1	1,67	0,49	15	1,52	0,66	56	1,66	0,65	50	1,48	0,75	21
A2	1,42	0,64	15	1,21	0,41	56	1,42	0,56	50	1,33	0,48	21
A3	1,80	0,76	15	2,00	0,85	56	2,08	0,78	50	1,76	0,83	21
A4	2,40	1,06	15	2,63	0,84	56	2,38	0,78	50	2,90	0,77	21
A5	1,73	0,59	15	1,82	0,54	56	1,76	0,56	50	1,57	0,51	21
A6	3,13	0,99	15	3,18	0,77	56	3,16	0,71	50	3,33	0,66	21
A7	2,67	0,82	15	2,68	0,72	56	2,66	0,52	50	2,90	0,70	21
A8	1,00	0,00	15	1,23	0,43	56	1,16	0,37	50	1,10	0,30	21

A 1 Mulle meeldib lahendada klientide probleeme

A 2 Ma soovin mõista, millised on kliendi vajadused

A 3 Mulle ei valmista raskusi ka "rasket" klienti teenindada

A 4 Vahel on mul tunne, et ma pean selleks pingutama, et kliendiga sõbralik olla

A 5 Ma teenindan kliente kiiresti ja hästi

A 6 Ma tunnen hirmu, et ei suuda probleemses teenindussituatsioonis tasakaalukaks jääda

A 7 Ma arvan, et ametialane pädevus on tähtsam heast teenindusest

A 8 Ma tunnen meeskonnaliikmena vastutust käituda nii klientide kui ka kolleegidega lugupidavalt

Märkus. \*sama ka edaspidi



**Lisa 4.** Linnavalitsuste hinnangute keskvaartused ja standardhälbed enesetäiendamist ja koolitust puudutavate väidete osas

	Haapsalu LV			Pärnu LV			Tartu LV			Viljandi LV		
	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N
B1	2,60	0,83	15	2,95	0,90	56	2,68	0,74	50	2,05	0,80	21
B2	2,47	0,74	15	2,07	0,81	56	2,46	0,73	50	2,38	0,81	21
B3	1,47	0,52	15	1,27	0,45	56	1,50	0,54	50	1,33	0,73	21
B4	1,73	0,59	15	1,18	0,37	56	1,54	0,54	50	1,28	0,46	21
B5	2,73	0,70	15	3,05	0,98	56	2,84	0,68	50	2,67	0,80	21
B6	2,33	0,72	15	1,98	0,82	56	2,26	0,60	50	2,29	0,64	21

- B 1 Mul on oma asutuses piisavad võimalused enda täiendamiseks ja arendamiseks  
 B 2 Selleks, et kliente hästi teenindada vajan ma enam teadmisi klienditeeninduspõhimõtetest  
 B 3 Ma pean koolitusi vajalikeks  
 B 4 Minu jaoks on oluline õppida ja ennast pidevalt täiendada  
 B 5 Minu asutuses julgustatakse mind järjepidevaks enesetäiendamiseks ja personaalseks arendamiseks  
 B 6 Ma vajan enam teadmisi ja oskusi, kuidas käituda probleemse kliendi/ koostööpartneri /kolleegiga

**Lisa 5.** Linnavalitsuste hinnangute keskvaartused ja standardhälbed asutuses valitsevatele klienditeeninduse eesmärke puudutavate väidete osas

	Haapsalu LV			Pärnu LV			Tartu LV			Viljandi LV		
	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N
C1	1,87	0,64	15	2,41	0,85	56	2,04	0,67	50	1,90	0,63	21
C2	1,67	0,49	15	1,62	0,59	56	1,70	0,71	50	1,57	0,68	21
C3	2,27	0,70	15	2,62	0,86	56	1,94	0,79	50	2,29	0,85	21
C4	2,07	0,70	15	2,45	0,89	56	1,88	0,75	50	1,95	0,74	21
C5	2,53	0,74	15	2,37	0,82	56	2,94	0,77	50	3,05	0,74	21
C6	1,53	0,52	15	1,48	0,54	56	1,64	0,69	50	1,43	0,51	21
C7	1,60	0,63	15	1,52	0,63	56	1,84	0,62	50	1,33	0,48	21

- C 1 Minu asutuse missioon/visioon ja hoiakud toetavad klienditeenindust  
 C 2 Mulle on oluline, et juhtkond väljendaks selgelt, et väärtustatakse kliendikeskset teeninduskultuuri  
 C 3 Minu asutuses on kindlad klienditeeninduse eesmärgid  
 C 4 Ma toetan oma asutuses valitsevaid väärtushinnanguid  
 C 5 Minu ja juhtkonna hinnangut vahel on sageli vastuolusid  
 C 6 Avalikul teenistusel peavad olema kindlad klienditeeninduse eesmärgid  
 C 7. Ma pean oluliseks tagasisidet klientidelt, see aitab mul vigu ennetada

**Lisa 6.** Linnavalitsuste hinnangute keskväärtused ja standardhälbed tööra hulolu puudutavate valdkondadega

	Haapsalu LV			Pärnu LV			Tartu LV			Viljandi LV		
	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N
D1	2,13	0,52	15	1,66	0,55	56	1,96	0,61	50	1,48	0,60	21
D2	2,47	0,52	15	2,71	0,83	56	2,32	0,71	50	1,90	0,77	21
D3	2,33	0,82	15	2,73	0,82	56	2,28	0,81	50	1,90	0,70	21
D4	2,07	0,96	15	1,98	0,86	56	1,98	0,80	50	2,14	0,85	21
D5	3,07	0,80	15	3,11	0,76	56	3,00	0,76	50	2,76	0,83	21
D6	2,20	0,86	15	2,05	0,67	56	1,84	0,77	50	2,00	0,89	21
D7	2,20	0,86	15	1,96	0,74	2,14	2,14	0,88	50	2,48	0,75	21

D 1 Minu töö pakub mulle rahuldust

D 2 Minu asutusest toimib mõnus ja ladus meeskonnatöö

D 3 Ma usaldan oma asutuse juhte

D 4 Vahel mulle tundub, et minu tööd ei väärtustata piisavalt

D 5 Minu töötasu on vastavuses minu tööpanusega

D 6 Ma oleksin oma tööga enam rahul, kui minu juht annaks minu töö kohta tulemuslikkuse tagasisidet

D 7 Ma oleksin oma töökohal õnnelikum, kui juhtkond arvestaks enam ka minu isiklike vajadustega

**Lisa 7.** Linnavalitsuste hinnangute keskväärtused ja standardhälbed klienditeenindust toetava dokumentatsiooni vajalikkusele väidete osas

	Haapsalu LV			Pärnu LV			Tartu LV			Viljandi LV		
	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N	keskmine	St hälve	N
E1	2,60	0,63	15	2,86	0,77	56	3,06	0,62	50	2,86	0,79	21
E2	2,27	0,80	15	2,29	0,87	56	2,48	0,68	50	2,29	1,07	21
E3	2,33	0,72	15	2,46	0,74	56	2,46	0,71	50	2,29	0,72	21
E4	2,40	0,51	15	2,18	0,61	56	2,60	0,86	50	2,24	0,89	21
E5	2,27	0,46	15	2,18	0,72	56	2,46	0,79	50	2,14	0,73	21
E6	1,87	1,19	15	1,93	1,14	56	1,56	0,95	50	1,76	1,14	21
E7	3,53	0,86	15	3,11	1,25	56	2,68	1,38	50	3,14	1,20	21

E 1 Klienditeeninduse käitumisnormid tuleb kirja panna seadustesse

E 2 Mul on lihtsam kliente teenindada, kui teenusele on olemas kindlad standardid

E 3 Ma arvan, et igasugused reeglid, mõjutavad negatiivselt spontaanset käitumist

E 4 Avalik teenistus peab välja töötama klienditeenindust toetava dokumentatsiooni

E 5 Asutuse juhtkond peab kontrollima teenindusstandardite järgimist

E 6 Ma olen lugenud avaliku teenistuse eetikakoodeksit

E 7 Ma olen osalenud avaliku teenistuse eetika alasel koolitusel

**Lisa 8.** Kogu valimi hinnangute keskvaärtused ja standardhälbed kõikide väidete osas.

	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	<b>A8</b>
<b>Keskmine</b>	1,58	1,33	1,97	2,56	1,75	3,19	2,70	1,16
<b>St hälve</b>	0,66	0,52	0,82	0,85	0,55	0,75	0,66	0,66
<b>N</b>	142	142	142	142	142	142	142	142
	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>	<b>B5</b>	<b>B6</b>		
<b>Keskmine</b>	2,68	2,30	1,38	1,38	2,89	2,16		
<b>St hälve</b>	0,87	0,79	0,54	0,52	0,83	0,72		
<b>N</b>	142	142	142	142	142	142		
	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>	<b>C7</b>	
<b>Keskmine</b>	2,15	1,65	2,30	2,13	2,69	1,54	1,61	
<b>St hälve</b>	0,76	0,63	0,87	0,84	0,83	0,59	0,63	
<b>N</b>	142	142	142	142	142	142	142	
	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>	
<b>Keskmine</b>	1,79	2,43	2,41	2,01	3,01	1,99	2,13	
<b>St hälve</b>	0,61	0,79	0,84	0,84	0,77	0,76	0,82	
<b>N</b>	142	142	142	142	142	142	142	
	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	
<b>Keskmine</b>	2,90	2,35	2,42	2,36	2,28	1,71	3,01	
<b>St hälve</b>	0,72	0,83	0,72	0,76	0,73	1,08	1,23	
<b>N</b>	142	142	142	142	142	142	142	

**Lisa 9.** Korrelatsiooni (Spearman) test klienditeenindustegurite omavaheliste seosted leidmiseks

Väide	Väide	r			r			r			r	
A1	A3	0,455**	A2	A3	0,292**	A3	A6	-0,349**	B5	C3	0,484**	
	A4	-0,187*		A4	-0,181*		A7	-0,213**		C4	0,499**	
	A8	0,343**		A5	0,391**		A8	0,297**		C5	-0,478**	
	B3	0,216**		A8	0,275**		B6	-0,233**		D2	0,470**	
	C2	0,318**		B4	0,297**		C2	0,251**		D3	0,513**	
	C3	0,318**		C2	0,307**		D1	0,308**		D4	-0,373**	
	C4	0,249**		C3	0,307**		E6	0,182*		B1	C3	0,332**
	C5	-0,208*		C6	0,256**						C4	0,328**
	C6	0,243**		C7	0,383*						C5	-0,373**
	E5	0,183*		D1	0,261**							
A5	A6	-0,247**	A6	A7	0,214*	D1	C1	0,209*	D2	D3	0,639**	
	A7	-0,183*		B2	0,191*		C6	0,204*		D4	-0,360**	
	A8	0,338**		C2	-0,201*		D2	0,217**		D5	0,297**	
	B1	0,222**		C3	-0,201*		D3	0,172*		B1	0,324**	
	C2	0,367**		C4	-0,167*					E1	0,281**	
	C3	0,367**	B2	B4	0,299**	D4	D5	-0,452**	D3	C3	0,583**	
	C4	0,278**		B3	0,329**		D6	0,310**		C4	0,659**	
	C5	-0,289**		E2	0,237**		D7	0,327**		C5	-0,686**	
	C6	0,256**	A4	A6	0,389**	C4	-0,304**	D4		-0,434**		
	D1	0,249**		B4	-0,309**	C5	0,262**	D5		0,321**		
	D3	0,296**		C7	-0,215*	B1	-0,375**	D6		-0,221**		
	E1	0,186*				B5	-0,373**	D7		-0,307**		
	C2	C6	0,320**	E1	C3	0,225**	B3	B4	0,331**	E5	E2	0,391**
		C7	0,436**		C4	0,263**	B6	C7	0,215*		B6	0,179*
C3	C4	0,645**	D2		0,281**	C1	B5	-0,373**	C2		0,249**	
	C5	-0,549**	D3		0,309**	C4	C5	-0,667**	C6		0,208**	
			E2		0,346**		C6	0,211*				

Märkus. \*\* korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$ ,  
\* korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

**Lisa 10.** Kruskal-Wallise test linnavalitsuste vastuste erinevuste võrdlemiseks

Väide	asutus	Mean R	Hii-ruut	p	Väide	asutus	Mean R	Hii-ruut	p	
<b>A1</b>	Haapsalu	80,0	3,34	0,34	<b>B1</b>	Haapsalu	68,2	15,95	0,00	
	Pärnu	67,7				Pärnu	83,4			
	Tartu	76,6				Tartu	70,7			
	Viljandi	63,4				Viljandi	44,0			
<b>A2</b>	Haapsalu	78,8	4,61	0,20	<b>B2</b>	Haapsalu	80,5	8,20	0,04	
	Pärnu	64,4				Pärnu	60,4			
	Tartu	76,8				Tartu	79,7			
	Viljandi	72,7				Viljandi	75,1			
<b>A3</b>	Haapsalu	62,5	3,89	0,34	<b>B3</b>	Haapsalu	78,7	6,99	0,07	
	Pärnu	72,5				Pärnu	64,8			
	Tartu	77,7				Tartu	80,1			
	Viljandi	60,6				Viljandi	63,9			
<b>A4</b>	Haapsalu	64,3	6,90	0,08	<b>B4</b>	Haapsalu	93,9	20,59	0,00	
	Pärnu	74,6				Pärnu	58,0			
	Tartu	63,4				Tartu	82,4			
	Viljandi	87,7				Viljandi	65,5			
<b>A5</b>	Haapsalu	69,9	3,09	0,38	<b>B5</b>	Haapsalu	93,9	6,56	0,09	
	Pärnu	75,8				Pärnu	58,0			
	Tartu	71,9				Tartu	82,4			
	Viljandi	60,3				Viljandi	65,5			
<b>A6</b>	Haapsalu	72,0	0,81	0,85	<b>B6</b>	Haapsalu	79,2	7,19	0,07	
	Pärnu	71,0				Pärnu	61,2			
	Tartu	69,1				Tartu	77,6			
	Viljandi	78,0				Viljandi	79,1			
<b>A7</b>	Haapsalu	69,5	1,71	0,64						
	Pärnu	70,4								
	Tartu	69,4								
	Viljandi	81,0								
<b>A8</b>	Haapsalu	60,0	5,58	0,13						
	Pärnu	76,5								
	Tartu	71,4								
	Viljandi	66,8								

**Lisa 11.** Kruskal-Wallise test linnavalitsuste vastuste erinevuste võrdlemiseks

Väide	asutus	Mean R	Hii-ruut	p	Väide	asutus	Mean R	Hii-ruut	p
<b>C1</b>	Haapsalu	58,3	10,37	0,02	<b>D1</b>	Haapsalu	92,0	17,12	0,00
	Pärnu	83,3				Pärnu	64,3		
	Tartu	66,9				Tartu	81,5		
	Viljandi	60,4				Viljandi	52,3		
<b>C2</b>	Haapsalu	75,0	0,72	0,87	<b>D2</b>	Haapsalu	74,8	19,05	0,00
	Pärnu	70,9				Pärnu	85,8		
	Tartu	73,4				Tartu	65,2		
	Viljandi	66,2				Viljandi	45,9		
<b>C3</b>	Haapsalu	71,6	17,37	0,00	<b>D3</b>	Haapsalu	68,4	17,04	0,00
	Pärnu	86,4				Pärnu	86,4		
	Tartu	55,1				Tartu	65,3		
	Viljandi	70,4				Viljandi	48,8		
<b>C4</b>	Haapsalu	70,0	12,14	0,01	<b>D4</b>	Haapsalu	73,1	0,73	0,87
	Pärnu	84,9				Pärnu	69,6		
	Tartu	60,0				Tartu	70,5		
	Viljandi	64,2				Viljandi	77,7		
<b>C5</b>	Haapsalu	63,6	17,32	0,01	<b>D5</b>	Haapsalu	73,6	2,98	0,40
	Pärnu	57,0				Pärnu	76,2		
	Tartu	82,6				Tartu	70,7		
	Viljandi	89,3				Viljandi	59,5		
<b>C6</b>	Haapsalu	73,0	1,70	0,64	<b>D6</b>	Haapsalu	81,5	3,62	0,31
	Pärnu	68,9				Pärnu	75,5		
	Tartu	76,3				Tartu	64,1		
	Viljandi	65,9				Viljandi	71,3		
<b>C7</b>	Haapsalu	71,0	12,47	0,05	<b>D7</b>	Haapsalu	74,5	6,56	0,09
	Pärnu	65,5				Pärnu	64,0		
	Tartu	85,2				Tartu	71,8		
	Viljandi	55,3				Viljandi	88,9		

**Lisa 12.** Kruskal-Wallise test linnavalitsuste vastuste erinevuste võrdlemiseks

Väide	asutus	Mean R	Hii-ruut	p	Väide	asutus	Mean R	Hii-ruut	p	
<b>E1</b>	Haapsalu	54,3	5,68	0,13	<b>E5</b>	Haapsalu	70,9	4,17	0,24	
	Pärnu	69,5				Pärnu	66,2			
	Tartu	79,5				Tartu	79,9			
	Viljandi	70,0				Viljandi	66,0			
<b>E2</b>	Haapsalu	69,8	2,19	0,53	<b>E6</b>	Haapsalu	75,0	3,68	0,30	
	Pärnu	68,2				Pärnu	77,6			
	Tartu	77,9				Tartu	64,2			
	Viljandi	66,4				Viljandi	70,1			
<b>E3</b>	Haapsalu	67,5	1,86	0,60	<b>E7</b>	Haapsalu	83,9	4,73	0,19	
	Pärnu	73,9				Pärnu	74,6			
	Tartu	73,9				Tartu	63,2			
	Viljandi	62,3				Viljandi	74,1			
<b>E4</b>	Haapsalu	74,1	8,60	0,04						
	Pärnu	62,8								
	Tartu	83,3								
	Viljandi	64,8								

**Lisa 13.** Kruskal-Wallise test vastuste erinevuste võrdlemiseks demograafiliste tunnuste lõikes

Väide	staaž	Mean R	Hii-ruut	p	Väide	amet	Mean R	Hii-ruut	p			
<b>A1</b>	alla 1. a	75,3	2,91	0,02	<b>A3</b>	kõrgemametnik	67,1	6,93	0,03			
	1-5. a	68,5				vanemametnik	67,8					
	6-10. a	65,0				nooremametnik	92,3					
	11-20. a	77,5			<b>C2</b>	kõrgemametnik	64,2	6,05	0,05			
	üle 20. a	65,6				vanemametnik	73,0					
<b>A7</b>	alla 1. a	78,5	16,03	0,00	<b>D5</b>	kõrgemametnik	46,1	11,71	0,00			
	1-5. a	76,7				vanemametnik	76,9					
	6-10. a	92,8				nooremametnik	67,1					
	11-20. a	63,4			<b>E4</b>	kõrgemametnik	93,1	8,64	0,01			
	üle 20. a	52,9				vanemametnik	66,7					
<b>B4</b>	alla 1. a	92,4	10,85	0,03	<b>E7</b>	kõrgemametnik	56,9	6,56	0,04			
	1-5. a	67,0				vanemametnik	71,0					
	6-10. a	55,0				nooremametnik	86,7					
	11-20. a	75,9			<b>B5</b>	alla 1. a	53,2	8,94	0,05			
	üle 20. a	75,8				1-5. a	76,0					
<b>B5</b>	6-10. a	89,2	12,09	0,02	<b>D4</b>	11-20. a	66,9	13,31	0,01			
	11-20. a	66,9				alle 1. a	107,9					
	üle 20. a	64,5				1-5. a	74,5					
	<b>D4</b>	alle 1. a				107,9	13,31			0,01	6-10. a	65,3
		1-5. a				74,5					11-20. a	66,9
6-10. a		65,3	üle 20. a	63,2								
11-20. a		66,9	<b>D6</b>	alle 1. a	101,7	13,31		0,01				
üle 20. a		63,2		1-5. a	64,2							
<b>D6</b>	alle 1. a	101,7	13,31	0,01	6-10. a	85,5						
	1-5. a	64,2			11-20. a	65,0						
	6-10. a	85,5			üle 20. a	71,0						
	11-20. a	65,0										
	üle 20. a	71,0										



**Lisa 14.** T-test klienditeenindaja ideaalomaduste keskväärtuste kohta, demograafiliste tunnuste lõikes (hinnang 5-pallisel skaalal: 5 kõrgeim hinnang ja 1 madalaim hinnang)

asutus	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	Keskmine
Haapsalu	4,87	4,93	4,87	4,67	3,87	4,20	4,60	4,00	4,20	4,67	4,73	4,47	4,33	4,07	<b>4,46</b>
Pärnu	4,64	4,61	4,66	4,52	3,79	4,09	4,43	4,34	4,30	4,57	4,55	4,52	4,20	4,20	<b>4,39</b>
Tartu	4,56	4,70	4,50	4,18	3,44	4,08	4,28	4,10	4,04	4,68	4,60	4,32	4,32	4,06	<b>4,28</b>
Viljandi	4,62	4,62	4,62	4,38	3,76	4,05	4,43	4,29	4,52	4,62	4,52	4,57	4,38	4,24	<b>4,40</b>
<b>töötajate staaž</b>															
alla 1.a	4,36	4,64	4,36	4,18	3,64	4,27	4,45	4,36	4,18	4,55	4,45	4,45	4,27	4,00	<b>4,30</b>
1-5.a	4,77	4,79	4,82	4,41	3,90	4,13	4,54	4,26	4,33	4,79	4,72	4,44	4,46	4,28	<b>4,47</b>
6-10.a	4,82	4,68	4,64	4,41	3,68	4,14	4,50	4,27	4,23	4,64	4,64	4,68	4,18	4,05	<b>4,40</b>
11-20.a	4,43	4,51	4,43	4,30	3,42	4,00	4,15	4,02	4,09	4,45	4,40	4,25	4,13	4,00	<b>4,18</b>
üle 20.a.	4,88	4,94	4,88	4,76	3,94	4,12	4,65	4,53	4,47	4,88	4,88	4,82	4,47	4,47	<b>4,62</b>
<b>ametikoht</b>															
kõrgemametnik	4,90	4,81	4,86	4,38	3,90	4,00	4,52	4,38	4,48	4,81	4,67	4,76	4,43	4,29	<b>4,51</b>
vanemametnik	4,58	4,62	4,55	4,37	3,66	4,07	4,35	4,19	4,21	4,59	4,55	4,39	4,23	4,15	<b>4,32</b>
nooremametnik	4,68	4,79	4,68	4,58	3,47	4,26	4,47	4,16	4,16	4,58	4,63	4,47	4,47	4,05	<b>4,39</b>
<b>Hinnangute keskmine</b>	<b>4,63</b>	<b>4,68</b>	<b>4,62</b>	<b>4,39</b>	<b>3,67</b>	<b>4,09</b>	<b>4,39</b>	<b>4,21</b>	<b>4,23</b>	<b>4,63</b>	<b>4,58</b>	<b>4,45</b>	<b>4,28</b>	<b>4,14</b>	<b>4,36</b>

F1 Usaldusväarsus, ausus

F2 Kompetentsus, teenust tundev

F3 Viisakus, vastutulelikus

F4 Õiglus

F5 Väljanägemine

F6 Kiire reageerija

F7 Hea suhtleja

F8 Pühendumus

F9 Tegevuse avatus, läbipaistvus

F10 Seaduslikkus

F11 Kohusetundlikkus

F12 Erapooletus

F13 Tõhusus

F14 Tulemustele orienteeritud

**Lisa 15.** Regressioonimudelite parameetrid klienditeeninduse väidete ja ideaalteenindaja omaduste lõikes

Omadus	Väide	Regressioonikordaja	t	Regressioonikordaja standardhälve	Vea tõenäosus	R
<b>F2</b>	E2	-0,289	-2,389	-0,246	0,02	0,292
	E4	0,330	2,373	0,257	0,02	
<b>F8</b>	C2	-0,303	-2,258	-0,205	0,03	0,306
	C6	-0,356	-2,594	-0,225	0,01	
	D1	-0,262	-1,995	-0,170	0,05	0,278
	E2	-0,251	-2,168	-0,221	0,03	0,314
	E5	-0,287	-2,255	0,223	0,03	
<b>F9</b>	A7	0,253	1,918	-0,170	0,05	0,179
	E2	-0,255	-2,133	-0,215	0,03	0,280
	E5	-0,265	-2,003	-0,197	0,05	
<b>F14</b>	C6	-0,427	-2,921	0,146	0,00	0,310
	C2	-0,250	-1,742	0,143	0,08	
	D4	-0,225	-1,938	0,116	0,05	0,176
	E2	-0,281	-2,446	-0,232	0,02	0,283
	E5	-0,261	-1,954	-0,190	0,05	

**Lisa 16.** Regressioonimudelite parameetrid klienditeeninduse väidete ja demograafiliste tunnuste lõikes

Väide		Regressioonikordaja	t	Regressioonikordaja standardhälve	Vea tõenäosus	R
<b>A1</b>	staaž	0,038	0,069	0,047	0,42	0,171
	amet	0,199	0,169	0,100	0,05	
	asutus	-0,024	-0,032	0,630	0,70	
<b>A4</b>	staaž	-0,099	-1,630	0,061	0,11	0,162
	amet	-0,092	-0,708	0,130	0,48	
	asutus	0,088	1,072	0,082	0,29	
<b>A7</b>	staaž	-0,148	-3,191	0,046	0,00	0,275
	amet	-0,087	-0,882	0,099	0,38	
	asutus	0,079	1,264	0,062	0,21	
<b>B2</b>	staaž	-0,113	-2,003	0,056	0,05	0,206
	amet	0,062	0,514	0,120	0,61	
	asutus	0,093	1,231	0,076	0,22	
<b>C5</b>	staaž	-0,096	-1,687	0,057	0,09	0,324
	amet	-0,041	-0,335	0,122	0,74	
	asutus	0,288	3,755	0,077	0,00	

**Lisa 17** Linnavalitsuste dokumentide tekstiosade väljavõtted

<b>Dokument</b>	<b>Haapsalu</b>	<b>Pärnu</b>	<b>Tartu</b>	<b>Viljandi</b>
<b>Arengukava</b>	<p>-Linna poolt osutatavate avalike teenuste arendamine ja kvaliteedi parandamine</p> <p>-Parandada kodanike teenindamise tingimusi linnavalitsuse administratiivhoones</p> <p>-Korraldada regulaarselt koolitusi ja infopäevi linnavalitsuse ja allasutuste töötajatele</p> <p>-Arendada e-teenuseid</p>	<p>-Pidev ja eesmärgipärane ametnike koolitamine, mille eesmärgiks on personali professionaalse taseme tõstmine. Lisaks erialaste kompetentside tõstmisele panustab linnavalitsus juhtimisoskuste täiustamisele, et tagada avatud ja kaasav organisatsioonikultuur ning töötajate väärtustamine.</p> <p>-Töökeskonna terviklik regulaarne analüüs, töötajate töökeskonna ja rahulolu hindamine, puuduste analüüs ja tegevuste kavandamine nende vähendamiseks.</p> <p>-Laialdasemad e -teenused linnakodanikele ja linna külalistele. Erinevate andmebaaside süsteem ja nende arendamine.</p>	<p>- Personali professionaalse taseme tõstmine läbi koolituste. Lisaks erialaste kompetentside tõstmisele panustab linnavalitsus juhtimisoskuste täiustamisele, et tagada avatud ja kaasav organisatsioonikultuur ning töötajate väärtustamine.</p> <p>-Paberivaba asjaajamise arendamist ning e- ja m-teenuste laiendamist.</p> <p>Märksõnad on linnainfo kättesaadavus ja mugav asjaajamine hea teenindusega linnas.</p>	<p>-Strateegiline peaesmärk - juhindub inimesekesksusest</p> <p>-Linnavalitsuse ja linna asutuste juhtide ja teenistujate vajadustele vastav koolitussüsteem</p> <p>-Kohalike omavalitsuste teenuseportaali töölerakendamine</p>
<b>Sisekorra-eeskiri</b>	<p>-Teenistuses olevad isikud on kohustatud oma käitumises juhinduma Avaliku teenistuse eetikakoodeksist, mis on Avaliku teenistuse seaduse lisa</p>	<p>-Ametnik on eelkõige linnakodaniku teenistuses.</p> <p>-Linnavalitsus on kutsutud ellu korraldama kohaliku elu kodanike huvides. Seetõttu ei suhtu ükski ametnik kodaniku pöördumisse tõrjuvalt, vaid püüab tema probleemile lahenduse leida</p> <p>-Ametnikud töötavad kui üks meeskond ja tegutsevad ühise eesmärgi nimel</p>	<p>Töötaja täidab oma tökohustusi ausalt, väärikalt, asjatundlikult, erapooletult, õigeaegselt, kohusetundlikult, parimal võimalikul viisil ja lähtudes avalikust huvist, järgides nii omavahelises suhtlemises kui ka suhtlemises kodanikega käitumismaneere, mis on kirjeldatud Tartu Linnavalitsuse teenindusmudelil.</p>	<p>-Teenistuja peab oma teenistuskohustusi täitma täpselt, õigeaegselt, kohusetundlikult, otstarbekalt ja omakasu-püüdmatult, pidades silmas avalikke huve</p> <p>-Ametnik järgib ametnikele kohaseid korrektseid käitumismaneere nii omavahelises suhtlemises kui ka suhtlemisel</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ametniku käitumise üheks aluseks on avaliku teenistuse eetikakoodeks (NB! täismahus välja kirjutatud)</li> <li>-Ametnik tegutseb alati kliendi keskselt nii organisatsiooni sees kui väljas</li> <li>-Telefonile vastates öeldakse alati asutuse ja oma nime, et luua vastuvõtul eeldused viisakaks suhtluseks</li> <li>-Heakord ja väljanägemine (7 kriteeriumit välja toodud)</li> </ul>		kodanikega.
<b>Teenindus-standard</b>			<p>Defineeritud mõisted klient ja klienditeenindus.</p> <p>Et pakkuda linnakodanikele väärilist teenindust, töötati välja järgmised missiooni versioonid, millele võiks Tartu Linnavalitsuses toetuda iga töötaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Et klient lahkuks lahenduse saanuna, isegi juhul kui vastus on eitav</li> <li>-Pakkuda klientidele sõbralikku ja tulemuslikku teenindust</li> <li>-Kliendi kiire ja professionaalne teenindamine</li> <li>-Klient peab saama oma probleemile konkreetse lahenduse selleks, et tal ei oleks vajadust</li> </ul>	

			<p>antud küsimuses uuesti pöörduda. Ametnik peab olema suuteline välja selgitama pöördumise põhjuse.</p> <p>Standardis on lahtikirjutatud klienditeeninduse protsessid järgmises valdkonnades: personaalne kontakt, telefonikontakt, e-kontakt ja siseklienditeenindus</p>	
--	--	--	--	--

## Lisa 18. Intervjuude vastused

	Küs 1	Küsimus 2a	Küsimus 2 b	Küsimus 3	Küsimus 4	Küsimus 5	Küsimus 6
V*1	hea	<u>Takistab:</u> eelarvelised nappused. Otseselt teenindamise protsessile takistavaid tegureid ei ole. <u>Soodustab:</u> E-teenused hästi arenenud. Kiirendab protsessi		Meeskonnatöökoolitus ed ja psühholoogilised koolitused, et töötajad oskaksid ennast hoida – ei põleks läbi	See on meile väga tähtis, et töötajad saaks ennast täiendada	Suhtlemine töötajatega, meid ei ole siin palju	Ei näe vajadust. Meil on ahel nii lühike, et informatsioon liigub kiiresti
V2	hea	<u>Takistab:</u> linna eelarve, mitte otseselt teenindamise mõttes. Pigem üldised probleemid – tänavaaugud tekitavad rahulolematu linnakodaniku <u>Soodustab:</u> head spetsialistid	Vaadatakse meeskonda sobivust. Ametialased oskused on omandatavad ja tippspetsialiste me nii kui nii ei suuda palgata	Sisemist meeskonnakoolitust	Absoluutselt, ei ole takistusi tehtud	Ametijuhendid, töölevärbamise protseduurid. Pidev koolitamine. Igakuised koosolekud	Ei näe täna vajadust täiendavate reeglite kehtestamiseks. Kui üldiselt vaadata, võiks ju olla reglementeeritud, kuid ,see ei toimiks meil täna
V3	hea	<u>Takistab:</u> suur koormus, aja puudud, ametnike vähesus <u>Soodustab:</u> head ruumid/teeninduskeskkond		Suhtlemis- ja esinemiskoolitus	Eriti ei julgustata	Personaaltöötaja vahendusel	Igal juhul peaks olema
V4	rahuldav	<u>Takistab:</u> sisekommunikatsiooni reeglite puudumine, absoluutselt puudub info liikumine <u>Soodustab:</u> hea väljaõppega ja	Kahjuks ei kasutata teste, mis näitab ära, kes on hea klienditeenindaja. Oleneb ametikohast, vaadatakse ka suhtlemisoskust	Suhtlemine ja suhtlemistehnikad	Juhid ei tegele personali arendamisega. Konkreetset arendustegevust ei toimu	Juhtkond peab eelkõige aru saama, et eesmärged on vaja. Töötajatele edastada sisekoolituste kaudu.	Reeglite raamistik võiks kirjas olla – mitte just sõnasõnalt aga vaja oleks

		kogemustega töötajad					
V5	hea	<u>Takistab:</u> hoiak, meie ei ole klienditeenindajad (mingi protest). Tööruumid ja tingimused. <u>Soodustab:</u> oleme e-kesksed, kiirendab protsesse. Kõrgemalt poolt – õiguskantsler on hakanud rääkima heast haldusest	Eesliini puhul vaatame, et ta oleks hea suhtleja. Kõrgema astme spetsialisti puhul vaatame, et ta oleks meie pakutud palgaga nõus (kõlab küüniliselt aga nii see on)	Peaks aeg-ajalt kordama klienditeeninduse põhimõtteid. Koolitused treeningu vormis, mitte loengud. Taotleme projektidest rahasid koolitusteks	Erilisi sihte ei ole. Koolitusi me hetkel ei suuda rahastada. Kes aga vähegi õppida tahab, siis aega ta saab, isegi kui meie ei suuda rahastada. Väljaspool tööaega võib kasutada ruume õppimiseks	Juhtkonna toel, liiguks ülalt alla. Arenguvestlustel seatakse uueks aastaks uued eemärgid (need kes on seotud teenindamisega)	Teenindusmudel on olemas, kuid see vajab üle vaatamist ja kaasajastamist. Koostamisel loodi töögrupid ja kavand saadeti kõigile töötajatele laiali – kõigil oli võimalik oma panus teenindusmudeli loomisse panna.
V6	väga hea	<u>Takistab:</u> töötajate vähendamine ja koondamine. Sisemised pinged mõningates valdkondades <u>Soodustab:</u> töötajate üldine kõrge haridustase. E- kesksus kõrge		Spetsialisti teatud taseme tõus annab plussi ka kliendiga suhtluse kvaliteedile. Taotleme raha projektidega, mõlema eesmärgiks spetsialistide taseme tõstmine	Juhid soodustavad töötajate arengut. Koolitustaotlusi tagasi ei lükata, vaba päeva saab, kui töö võimaldab	Tööle värbamise protseduuri üks osa. Ilmselt konkreetse ülemuse ülesanne hinnata.	Teenindusmudel on välja töötatud, see on 6.a. vana. Mingi perioodi järel peaks toimuma kontroll ja eemärkide ümber mõtestamine. Oleks vaja kaasajastada.
V7	hea	<u>Takistab:</u> puhkuse asendused, kui ei ole vastava kompetentsusega töötajat asenduseks. Raske klient ka vahest <u>Soodustab:</u> Koolitatud töötajad		Suhtlemine ja eelkõige suhtlemine meediaga. Plaanis on suurem koolituspakett läbi viia. Eelarves on koolitusrahad selleks olemas. Täiendavalt taotletakse ka välisrahastust	Juhtkond toetab töötajate arengut igati. Tehakse ka ühiskoolitusi partnerlinnadega ja ka tavaametnikele, mitte ainult juhtkonnale	Juhid delegeerivad allapoole ja sõnastavad alluvatele eesmärgid.	Ei näe vajadust. Struktuur on väike ja me suudame seda hallata.

V8	väga hea	<u>Takistuseks:</u> raske klient aga üldjuhul on neid harva. <u>Soodustab:</u> professionaalsed ja suurte kogemustega amenikud. Eesliini töötajad on ka saanud suhtluskoolitusi	Ametikohale vastava erihariduse olemasolu ja sobivust olemasoleva meeskonnaga. Suhtlemisoskust, korrektsust ja täpsust	suhtlemiskoolitused	Töötajatel on suur huvi arenguks ja enesetäiendamisele ja juhtkond toetab seda	Eesmärgiks on asjaajamisest väljuvate dokumentide õigeaegne ja sihipärane kohalejõudmine ja klientide teavitamine. Asjaajamise kord, eetika koodeks. Tööle värbamisel tutvustatakse ja kitsaskohtadele juhivad tähelepanu vahetud juhid	Asjaajamise kord ja eetika koodeks juba reguleerivad. Täiendava dokumendi järele vajadust ei näe.
----	----------	--	--	---------------------	--	---	---

\* V -intervjueeritav



## **SUMMARY**

### **DEVELOPMENT OF CUSTOMER SERVICE PRINCIPLES IN ESTONIAN LOCAL GOVERNMENTS**

A high level of services does not appear overnight but is the result of systematic efforts. Valuing of customer-centred service is valuing of people and its development should be under constant attention. Success of customer service depends on all people employed by an organisation. Relations within an organisation are reflected on external clients, therefore the leadership has to create a functioning team-oriented and satisfied team which gladly provides services to clients.

The objective of this paper was to identify methods for directing factors which influence customer service in Estonian local governments. For that purpose a theoretical overview and analysis of factors influencing the provision of services were performed in the first part of the paper and peculiarities of local governments were described.

The theoretical part made it clear that provision of services to customers according to adequate standards assumes the knowledge of factors which influence customer service. The leadership also has to be aware of the customer service standards in the organisation. There are several factors influencing customer service; one group of factors influencing the service consists of the individual characteristics, attitudes, values, skills and motivation of a person providing the service. On the organisational level the service is influenced by the attitudes and values of leadership and their compatibility with the attitudes and values of employees, which all together constitute the organisational culture. If the leadership of an organisation has adopted customer-centred values (including with respect to internal customers) and imparts them to their subordinates with their example and behaviour, the latter will express them in the

customer service. According to Koene, Vogelaar and Soeten (2002: 196), leadership behaviour is the key mechanism for the establishment of the customer service climate in an organisation.

The peculiarity of local governments as compared to private businesses consists above all in the facts that local government agencies are not profit-oriented, they are the sole providers of their services in their area and their services are based on legislation. The above-mentioned principles are rather important and have a significant effect on the services of local governments; these principles also inhibit and set limits to the provision of good services. Setting limits is mainly manifested by the fact that an official cannot always proceed from the wishes of the customer but has to follow the law above all. The resulting bureaucratic limitations may have a negative effect on the attitude of the client.

The values and principles of public service are regulated by the Public Service Code of Ethics adopted by the Riigikogu in 1999 as an Annex to the Public Service Act. Public service has to proceed from such values as: impartiality, following the law, openness/transparency, efficiency, equality, helpfulness, fairness, reliability and dignity. Another peculiarity of local governments is that their priority is the public interest, i.e. following the requirements of laws and regulations, and only after that an official may rely on his or her inner beliefs and opinions.

The second, empirical part of the paper is based on the results of a questionnaire survey conducted among employees of four Estonian town and city governments (Haapsalu, Pärnu, Tartu and Viljandi) and interviews with four leaders and four personnel managers. Also an analysis of documentation was performed. The questionnaire consisted of 55 multiple-choice questions that could be answered online through a web link that was sent to employees with the help of personnel managers. Interviews were conducted in the form of half-structured interviews through personal meetings, except one that was performed by e-mail due to the illness of the respondent. Materials for the analysis of documentation were gathered from the web sites of town and city governments, internal procedure rules were received from personnel managers.

According to the results of the analysis of the survey, employees of town and city governments make efforts to understand the wishes and needs of customers and are

ready to provide as good services as possible to customers. The most important problem for employees was the occurrence of problematic situations in the provision of services – sometimes problems have to be solved with a complicated and spiteful customer. The employees are often afraid that they cannot remain composed in such a situation. Therefore the employees need more knowledge and practical skills for coping with a problematic customer but sometimes also with a colleague or with a cooperation partner. According to interviews with leaders, the limited budget was seen as the greatest obstacle to the improvement of customer service as it does not allow to offer the necessary training to employees. Another problem was the increase of the work burden of employees as a consequence of making staff redundant. The factors favourable to customer service in town and city governments are the generally high level of education and work experience of the staff. Also the developing online services contribute to the improvement of customer service.

We can state based on the results of the questionnaire survey that employees would like to acquire more further training than town and city governments can currently afford. According to interviews with leaders, government agencies do not have budgetary resources for the provision of training to the staff but welcome any initiatives of the employees to finance their studies themselves, by allowing them to take days off for participation in training events. With respect to aims of the customer service of town and city governments, in the opinion of the respondents, public service must have definite objectives for its customer service. It is also important for employees to get clear messages from the leaders about valuing their customer-centred service culture. Also getting feedback from customers is important to help to avoid mistakes in the provision of services in the future. The respondents did not quite agree that government agencies have definite objectives of customer service.

Job satisfaction of employees is one of the most important factors influencing the provision of services, and the analysis of statements related to job satisfaction showed that employees are in general satisfied with different areas of their work, and the statement about being satisfied with the job was rated as higher than average. The employees are least satisfied with their salary which often does not conform to their work input. Evaluation of the team work functioning at the town or city government and

of trusting the leaders cannot be regarded as good either. The employees would be more satisfied if their leaders gave them feedback about their work performance. The respondents gave a medium rating also to the statement that they sometimes felt that their work was not sufficiently appreciated. The employees perceive appreciation of their work through the salary, i.e. decrease in the salary also decreases the feeling of the employees that the work done by them is sufficiently appreciated.

There were several correlations between the job satisfaction of the employees and provision of services to customers in this survey. Employees who are satisfied with their job also wish to understand better the wishes and needs of customers, and with an increase in job satisfaction an employee can provide better services to „difficult“ customers. Rating of statements on the need to have service standards to support customer service show that employees of town or city governments generally do not regard additional documents or rules necessary. The employees do not think that having definite service standards or establishment of a code of conduct with a law would make it easier for them to provide services to customers.

The author could draw conclusions on the basis of the survey and the interviews conducted about the customer service principles predominant in a government agency and make suggestions to leaders of the town or city governments which participated in the survey for the development of factors which influence customer service. The author regarded it necessary to optimise factors influencing customer service through the following suggestions:

1. Organisation of practical training events for employees.
2. Increasing of support on the part of the organisation.
3. Improvement of the sense of unity.
4. Formulation of the objectives of customer service.
5. Finding opportunities for getting feedback from customers.

In the opinion of the author the improvement of the sense of unity and support in town and city governments are the most important factors in making efforts to ensure a stable work environment in a government agency, provide feedback to employees about their

performance, and trust the employees more. In addition, the leaders have to value more highly the training of employees, above all practical training on behaviour in problematic situations and solving the situations.

The author regards the results of this survey valuable as they provide an overview of the service principles predominant in the town and city governments surveyed and make it possible to develop a more positively disposed working team whose members provide services to internal and external customers gladly and with less tension. The results of the survey could be interesting also other leaders of town and city governments as the internal problems and bottlenecks in services are similar in local governments.

This paper is surely not a final and perfect solution, the more so that it did not include a customer satisfaction survey; however, the analysis based on the survey will help leaders of town and city governments to understand and pay attention to the need to be aware of factors influencing customer service, in order to achieve the main goal of the organisation – to provide as good services as possible to citizens.

