

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Heli Melk

**MÜÜGIPERSONALI EMOTSIONAALSUSE TAOTLUSE  
SEOS TULEMUSLIKKUSEGA SPORTLAND EESTI AS  
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele .....

Anne Aidla

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2017. a

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

.....

Heli Melk

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus.....	5
1. Emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse seoste käsitlemise teoreetilised alused müügitöö kontekstis.....	9
1.1. Müügitöös kasutatava emotsionaalsuse taotluse määratlemine ja tähtsus.....	9
1.2. Müügitöö tulemuslikkuse määratlemine ja mõjutamine.....	16
1.3. Emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelised seosed müügitöös.....	23
2. Emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelised seosed Sportland Eesti AS- is.....	31
2.1 Ettevõtte, uurimismetoodika ja valimi tutvustus.....	31
2.2 Müügipersonali emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse tase.....	43
2.3 Järeldused ja ettepanekud müügipersonali emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelistest seostest.....	50
Kokkuvõte.....	56
Viidatud allikad.....	61
Lisad.....	68
Lisa 1. Bakalaureusetöö ankeet Sportland Eesti AS kaupluste klienditeenindajatele....	68
Lisa 2. Varasemad teadustööd emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse mõõdikute kohta.....	71
Lisa 3. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused erinevate muutujate osas vanuse järgi.....	74
Lisa 4. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused erinevate muutujate osas tööstaaži järgi.....	74
Lisa 5. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse näitajate osas soogruppide järgi.....	74

Lisa 6. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse näitajate osas vanuse järgi .....	75
Lisa 7. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse näitajate osas haridustaseme järgi .....	75
Lisa 8. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse näitajate osas emakeele järgi .....	75
Lisa 9. Ühefaktorilise dispersioonanalüüs tulemused tulemuslikkuse näitajate osas tööstaaži järgi .....	76
Summary .....	77

## SISSEJUHATUS

Läbi aegade on tehtud erinevaid uuringuid teenindusvaldkonnas. Uuritud on meeskonnatööd, isiksuseomadusi, motivatsiooniteooriaid, töörahulolu, erinevaid seoseid hoiakute ja teiste teenindust puudutavate tegurite vahel jpt. See näitab, et teenindustaseme parandamine või tõstmine on ettevõtete jaoks oluline. Käesoleva teema aktuaalsus põhineb asjaolul, et varasemalt, autorile teadaolevalt, Eestis emotsionaalsuse taotluse seoseid tulemuslikkusega uuritud ei ole.

Leitud on, et emotsionaalsuse taotlus võib tulemuslikkust mõjutada (Chu et al. 2012: 910-911). Kuid varasemate Eestis läbiviidud teadustööde analüüsist selgub, et antud teema on uus nii Eesti ettevõtetele kui ka käesolevas töös uuritavale ettevõttele - Sportland Eesti AS'le. Teeninduse valdkonnas on aga konkurentsi eeliseks vaja leida uusi võimalusi, kuidas eristuda või olla veelgi paremad teeninduskvaliteedi osas. Emotsionaalsuse taotlus oleks uus lähenemine klienditeeninduse valdkonnas, millele võiks tähelepanu pöörata.

Antud bakalaureusetöö keskseteks mõisteteks on emotsionaalsuse taotlus ja tulemuslikkus. Emotsionaalsuse taotluse all mõeldakse kui palju peab klienditeenindaja oma reaalseid tundeid teesklema või varjama, et oma töökohustusi täita. Uuritakse, kuidas klienditeenindajate emotsionaalsuse taotlus, kui hingestatult ta oma töösse või tööprotsessi suhtub, mõjutab tema tulemuslikkust - müüginumbreid.

Töös võetakse aluseks Grandey et al. (2013: 14) emotsionaalsuse taotluse definitsioon ja teooria, mis toetub Hochschild'i (1983: 7) definitsioonile, et emotsionaalne töö on oma tunnete ja eneseväljenduste kontrollimine, reguleerimine eelkõige parema isikliku eesmärgi, müügitulemuste, nimel, arvestades ka ettevõtte nõudmisi. Tulemuslikkuse osas lähtutakse Bovaird, Löffler'i (2009: 155) definitsioonist, kus tõlgendatakse tulemuslikkust kui finantsinformatsiooni - müüginumbritena ja Viswesvaran'i (2001:

113) definitsioonist, et tulemuslikkus on personali individuaalne käitumine müügitöös, mida on võimalik mõõta ja hinnata.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud Sportland Eesti AS klienditeenindajate tulemuslikkuse tõstmiseks arvestades võimalikku seost müügipersonali emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahel. Uuringu tulemustest teeb töö autor vastavad järeldused ning ettepanekud klienditeenindajate tulemuslikkuse näitajate parandamiseks, läbi mille paraneb ka ettevõtte kasumlikkus.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- määratleda emotsionaalsuse taotlus müügitöös, selgitada selle sisu ja tähtsus;
- määratleda tulemuslikkus, selgitada selle sisu ja tähtsus;
- anda ülevaade erinevate emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse teoreetiliste lähenemiste vahelistest seostest;
- tutvustada uuritavat ettevõtet ja valimit ning empiirilises osas kasutatavat meetodikat;
- viia läbi ankeetküsitlus Sportland Eesti AS klienditeenindajate seas leidmaks nende müügitöös kasutatava emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse taset;
- teha järeldusi uuringust, seostada tulemused teoreetiliste seisukohtadega;
- teha ettepanekuid Sportland Eesti AS tulemuslikkuse parandamiseks arvestades klienditeenindajate emotsionaalsuse taotlust.

Autori panus on läbi uurimuse anda ülevaade emotsionaalsuse taotluse seostest tulemuslikkusega ning teha vastavaid ettepanekuid, läbi mille võiksid ettevõtete töötajad oma tulemuslikkust parandada. Tänu antud uuringule saavad teenindajad või nende juhendajad analüüsida oma müügi- ning teenindusprotsessi ja parandada eelkõige enda teenindustaset, suurendades seeläbi nii enda kui ka ettevõtte sissetulekuid. Tuginedes uurimistulemustele saab ettevõtte läbi viia erinevaid koolitusi, mida võiks, peaks järgima klienti teenindades. Ettevõtete eesmärk on eelkõige kasumi teenimine, seega otsitakse pidevalt võimalusi kuidas oma kasumit suurendada ning antud teema oleks teenindusvaldkonnas neile kindlasti abiks.

Bakalaureusetöö jaguneb kaheks, teoreetiliseks ja empiiriliseks, peatükiks. Teoreetiline osa jaguneb omakorda kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis määratletakse müügitöös kasutatav emotsionaalsuse taotlus ning tuuakse välja selle olulisus. Teises alapeatükis määratletakse tulemuslikkuse näitajad ning mis neid mõjutavad. Kolmas alapeatükk käsitleb emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelisi seoseid. Empiiriline osa jaguneb samuti kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis tutvustatakse uuritavat ettevõtet, uurimismetoodikat ja valimit. Teises alapeatükis tuuakse välja klienditeenindajate emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse tase ning uuringu tulemused. Viimases alapeatükis teeb töö autor uurimistulemustest järeldused ja ettepanekud müügipersonali emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelistest seostest klienditeenindajate tulemuslikkuse näitajate parandamiseks.

Bakalaureusetöö empiirilise osa jaoks vajaliku näitaja, emotsionaalsuse taotluse, mõõtmiseks kasutatakse varasemalt välja töötatud Tepeci, Pala (2016: 100) ankeeti ja mõõdikut. Antud ankeet käsitleb käesolevat tööd arvestades kõige õigemaid aspekte, on mitmekülgne ning positiivses võtmes. Täpsemalt sisaldab ankeet kolme erinevat emotsionaalsuse taotluse faktorit: pinnapealset tegutsemist, põhjalikku tegutsemist ja loomulikku tegutsemist. Tulemuslikkust mõõdetakse klienditeenindajate müüginumbritega, milleks on tehingute arv, müüdüd toodete arv ja tehingute summa.

Läbiviidud uuringus osales kokku 95 klienditeenindajat ning nendest 93 vastust saab autor oma töös arvestada, kuna olid täidetud kõik uurimuse läbiviimiseks vajalikud punktid. Uuring viidi läbi Sportland Eesti AS'ile kuuluvate Sportlandi kaupluste klienditeenindajatega. Kokku osales uuringus 21 Sportlandi kauplust üle Eesti.

Autor soovib tänada oma juhendajat Anne Aidlat, kellelt saadi asjalikku tagasisidet bakalaureustöö kirjutamisel. Veel tänab autor Sportland Eesti AS teenindusjuhti Nelli Nilsonit, kes oli toetas käesoleva töö empiirilise osa jaoks uuringu läbiviimist. Nelli Nilson aitas läbi viia bakalaureusetöö ankeetküsitlust ning temalt saadi uuringu teostamiseks vajalikud tulemuslikkuse andmed. Autor soovib tänada ka uuringus osalejaid, kolleege Sportland Eesti AS kauplustest ja kõiki teisi toetajaid, kes aitasid kaasa käesoleva töö valmimisele.

Käesolevat bakalaureusetööd emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse kohta iseloomustavad järgnevad märksõnad: emotsionaalsuse taotlus, pinnapealne tegutsemine, põhjalik tegutsemine, loomulik tegutsemine, müügitulemuslikkus, ülesandepõhine tulemuslikkus, kontekstuaalne tulemuslikkus, klienditeenindus, müügitöö.



# 1. EMOTSIONAALSUSE TAOTLUSE JA TULEMUSLIKKUSE SEOSTE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED MÜÜGITÖÖ KONTEKSTIS

## 1.1. Müügitöös kasutatava emotsionaalsuse taotluse määratlemine ja tähtsus

Käesolevas alapeatükis selgitatakse mõistet emotsionaalsuse taotlus. Tuuakse välja klienditeeninduse kontekstis, millised tegurid kuuluvad emotsionaalsuse taotluse alla ning selgitatakse nende tähtsust. Lisaks käesoleva töö põhimõiste olulisusele müügiotsessis tuuakse välja sellega seonduvad või seda mõjutavad tegurid. Autor toob välja kvaliteetse teeninduse ja hea klienditeenindaja omadused, mis on otseselt seotud emotsionaalsuse taotlusega müügiotsessis.

Teema üheseks mõistmiseks selgitab autor lahti peamised mõisted, mis antud teemat puudutavad. Üheks selliseks mõisteks on emotsionaalsuse taotlus, mis tuleneb inglisekeelsest mõistest „*emotional labor*“. Antud terminit võib tõlgendada kui klienditeenindaja taotlust või püüdlemist tööalaste emotsionaalse käitumise nõuetele vastamiseks ning mille puhul on eneseväljendusoskus, kas hingestatud või mitte.

Emotsionaalsuse taotlust on Grandey et al. (2013: 14) defineerinud kui emotsioonide juhtimise ja kontrollimise protsessi, et vastata tööalastele emotsionaalse käitumise nõuetele. Sarnaselt on mõistet defineerinud ühed esmaautoritest Morris, Feldman (1996: 987), kes mõistsid emotsionaalsuse taotlust, kui ettevõtte poolt soovitud emotsioonide, jõupingutuse, planeerimise ja kontrolli väljendamist kliendisuhtluse ajal. Teenindavalt personalilt eeldatakse müügiotsessi ajal oma emotsioonide valitsemist ja seda olenemata kliendi iseloomust ja käitumisest. Oskust nii enda kui teiste emotsioone ära tunda ja juhtida on emotsionaalsuse taotluse juures tähtsa osakaaluga.

Emotsionaalse taotluse mõiste hõlmab töös kahte põhilist strateegiat: põhjalik tegutsemine - tuleneb inglise keelsest väljendist „*deep acting*“ ja pinnapealne

tegutsemine “*surface acting*“. Põhjaliku ja pinnapealse tegutsemise all mõeldakse, kas klienditeenindaja on vastavalt hingega müügiotsessi juures või mitte (Hochschild (1983: 7). Lisaks kahele põhilisele strateegiale on olemas kolmas, mida küll enamikes varasemates uuringutes otseselt ei käsitleta - loomulik tegutsemine „*genuine acting*“. Loomulik tegutsemine on kombinatsioon sobivatest emotsioonidest mida teenindaja tegelikkuses tunneb ja mida ta peab tööalaselt väljendama (Tepeci, Pala 2016: 96).

Emotsionaalsuse taotluse definitsioonile pani aluse Hochschild (1983: 7), kelle määratlusest arenesid välja mitmed teiste autorite emotsionaalsuse taotluse definitsioonid ja kelle määratlusele toetuvad enamik edasisi uurimusi. Ta väitis, et teenindav personal peab teenindamise ajal väljendama teatud emotsioone. Sealhulgas emotsioone, mida nad tegelikkuses ei pruugi tunda ja kogeda. Toodi välja kaks mõistet, mis kuuluvad emotsionaalsuse taotlemise alla: põhjalik ja pinnapealne tegutsemine.

Mitmete autorite (Hochschild 1983: 7; Grandey et al. 2013: 14; Morris, Feldman 1996: 987) määratlustes on mainitud tunnete ja eneseväljenduse kontrollimine kliendisuhtluse ajal. Veel tuuakse välja emotsionaalsuse taotluse juhtimist ettevõtte eesmärkide täitmiseks (Grandey et al. 2013: 14; Morris, Feldman 1996: 987; Zapf 2002: 238). Sarnasus erinevate autorite definitsioonidest on, et emotsionaalsuse taotlus saab toimida kliendisuhtluse ajal ning on põhiliselt seotud eneseväljenduse, tunnete kontrollimisega. Erinevus tuleb välja selles, kas töötaja täidab endale püstitatud eesmäärke, ettevõtte eesmäärke või mõlemaid ning vastaspoole mõjutamises. (vt tabel 1.1)

**Tabel 1.1.** Emotsionaalsuse definitsioonid

Allikas	Emotsionaalse tööjõu definitsioon
Hochschild (1983: 7)	Tunnete juhtimine läbi näoilme ja miimika.
Grandey et al. (2013: 14)	Tunnete ja eneseväljenduse reguleerimine parema isikliku eesmärgi nimel, arvestades ettevõtte eesmäärke.
Ashforth, Humphrey (1993: 88)	Oodatav emotsioon, mida töötaja väljendab kliendisuhtluse ajal.
Morris, Feldman (1996: 987)	Ettevõtte poolt soovitud emotsioonide, jõupingutuse, planeerimise ja kontrolli, väljendamine kliendisuhtluse ajal.
Zapf (2002: 238)	Teise isiku käitumise, emotsioonide või hoiakute mõjutamine läbi kontrollitud, teatud reeglitele alluva eneseväljenduse.

Allikas: autori koostatud tabelis olevate allikate põhjal

Hochschild (1983: 4) väitis, et kuigi emotsionaalsuse taotlemine pakub võimalusi eneseväljenduse parandamiseks, siis teisalt võib see kahjustada teenindaja isiklikku heaolu. Ta uuris, kuidas stjuardessid läbi emotsionaalsuse taotluse manasid näole võltsnaeratuse isegi siis, kui tegemist oli ebaviisaka kliendiga ning leidis, et selline emotsionaalsuse taotlus on teenindavale personalile stressirohke.

Emotsionaalsuse taotluse stressi tekitavat seost klienditeenindajatele on leitud ka teiste autorite töödest. Grandey et al. (2013: 13-14) leidsid, et selline pinnapealne tegutsemine ja emotsioonide taotlemine, mida tegelikkuses ei kogeta, põhjustab tihti negatiivseid tagajärgi töötaja heaolule. Nimetatud autorid keskendusid oma töös pinnapealsele ja põhjalikule tegutsemisele emotsionaalsuse taotlemisel, jättes tahaplaanile loomupäraselt tuntavad emotsioonid.

Klienditeenindajate positiivsed ja siirad emotsioonid klientide hoidmiseks, püsikliendisuhete loomiseks ja müügitulemuste parandamiseks, on suuresti ettevõtte nõudmistel põhinevad. Usutakse, et läbi emotsionaalsuse taotluse paraneb teenindaja tööjõudlus ja seeläbi ka ettevõtte tulemuslikkus. (Grandey et al. 2013: 9-10) Negatiivseid tagajärgi emotsionaalsuse taotlemisel leidsid oma töös ka Gabriel, Diefendorff (2015: 1814-1818), kuid teatud olukordi ja tegureid arvesse võttes selgus nende uuringus ka antud mõiste positiivseid külgi.

Uurimised viisid Grandey et al. (2003: 91) peamiselt läbi pinnapealse ja põhjaliku tegutsemise viie-punktilise Likert-tüüpi skaala põhjal. Emotsionaalset dissonantsi ja emotsionaalset pingutust uurisid autorid Kruml, Geddes (2000: 20-21) skaala põhjal. Tulemusena selgus, et kõik kolm tegurit on eraldi vaadeldavad emotsioonid ning reaalseid emotsioone kogetakse teeninduses rohkem kui pinnapealse ja põhjaliku tegutsemisega taotletud emotsioone. Antud järeldused on kooskõlas Ashforth, Humphrey (1993: 94) uuringuga, et loomulike emotsioonide kogemine on üks emotsionaalsuse taotlemise strateegiatest.

Emotsionaalsuse taotluse mõõtmisele, kus asetatakse rõhku diskreetsetele tunnetele emotsionaalsuse taotlemisel keskendub Glomb, Tews (2004: 12-16) uuring. Nende DEELS - skaala sisaldab kolme alaskaalat: ehtsat eneseväljendust, teesklemist ja allasurumist. Täpsemalt hindab antud skaala emotsionaalse eneseväljenduse sagedusi.

Näiteks kui tihti väljendatakse tööl tundeid, mida tegelikkuses ei tunta või kui sageli väljendatakse oma reaalseid tundeid jne. (Glomb, Tews, 2004: 7) Antud uuringus keskendutakse emotsionaalsuse taotlusele, mis hõlmab ehtsat, võltsi ja allasurutud nii positiivseid kui ka negatiivseid väljundeid. Uuringu tulemused kinnitasid diskreetsete tunnete (DEELS - skaala) toetusele emotsionaalsuse taotlusel. Teeseldud väljendused DEELS- skaalal üheks emotsionaalse kurnatuse põhjustajaks. Seega need, kes kõige rohkem väljendavad ennast teeseldud emotsioonidega ja suruvad maha oma tegelikke tundeid kogevad kõige rohkem emotsionaalset kurnatust.

Emotsionaalsuse taotluse seosele heaoluga keskendub oma töös ka Zapf (2002: 264). Ta toob välja, et eelnevad empiirilised uuringud on näidanud nii emotsionaalsuse taotluse negatiivseid kui ka positiivseid seoseid teenindava personali tervisliku seisundiga. Peamised negatiivsed seosed tulid välja emotsionaalsest dissonantsist ehk ebakõlast. Nii positiivseid kui ka negatiivseid seoseid leiti aga emotsioonide väljendamise sagedusest ja reguleeritud emotsionaalsuse taotlusest - näiteks nõue olla tundlik.

Zapf (2002: 237, 262) leidis, et juhtkonna ja sotsiaalse toetuse olemasolu vähendab emotsionaalsuse taotluse muutujate, läbipõlemise ja tööga rahulolu, mõju teenindavale personalile. Veel toob autor välja emotsionaalsuse taotluse ebaselge iseloomu. Esineb nii positiivseid tagajärgi nagu näiteks tööga rahulolu ja isiklik saavutus kui ka negatiivseid tagajärgi nagu emotsionaalse kurnatus, depressioon jt psühhosmaatilised kaebused.

Uuringud on näidanud, et just emotsionaalne dissonants, ebakõla, on see, mis põhjustab emotsionaalset kurnatust ja töökohaga rahulolematust. Seega võiksid ettevõtted otsustada, kas nad on nõus leppima emotsionaalse dissonantsi tagajärgedega või nad soovivad selle teguri negatiivseid mõjusid vältida. Täpsemalt tutvustab autor eri võimalusi negatiivseid mõjusid vältida edaspidi. Zapf (2002: 262-264) toob veel välja mõned emotsionaalsuse taotluse kasutegurid: emotsionaalsuse taotlus vähendab töökoha võimalikke kahjulikke mõjusid, toob esile positiivseid emotsioone ning emotsioonid vastavad teenindatavate inimeste vajadustele ja ootustele.

Grandey et al. (2013: 6) toovad välja ka emotsionaalsuse taotluse kolm tegurit: emotsionaalsuse taotlus kui ametinõuded - fookus pigem sotsioloogia, emotsioonide

näitamine - fookus organisatsiooniline käitumine ja intrapsüühilised (individuaalsed, sisemised) protsessid - fookus psühholoogia. (vt tabel 1.2)

**Tabel 1.2.** Emotsionaalsuse taotluse kolm erinevat tegurit ja esmaallikad

<b>Tegurid</b>	<b>Ametinõuetele vastamine</b>	<b>Emotsioonide väljendamine</b>	<b>Individuaalne, sisemine protsess</b>
<b>Emotsionaalsuse taotluse definitsioon</b>	Nõuab teatud emotsioonide esitlemist- vastutasuks suurem palk.	Eneseväljendus, kus vastavalt tööle on kindlad nõutud emotsioonid (teadlikult tekitatud).	Hallatakse teadlikult oma emotsioone teistega suhtlemisel.
<b>Esmaallikad</b>	Hochschild (1983)	Rafaeli, Sutton (1987) Ashforth, Humphrey (1993)	Morris, Feldman (1996) Grandey (2000)
<b>Kontseptsioon</b>	Emotsioonid tööl, juhtkonnas = taotletud isiklike motiivide jaoks.	Emotsionaalne harmoonia = tunded, eneseväljendus ja emotsionaalsed ootused kattuvad.	Pinnapealne tegutsemine = eneseväljendamise maha surumine väljendatakse seda, mida töökohal oodatakse - võlts.
	Emotsionaalsuse taotluse tööd = tuleb sageli suhelda avalikkusega, tuleb teiste tundeid esile kutsuda, juhtkond kontrollib emotsioone.	Emotsionaalne mitte normidele vastavus = eneseväljendus ei sobi kokku ootustega.	Põhjalik tegutsemine = muuta oma tundeid vastavalt töökoha ootustele (ümbersuunata, - hinnata).
	Tunnete/ Väljenduse reeglid = normid kuidas end teiste ees tunda/ väljendada.	Autentsus = millises ulatuses eneseväljendus peaks olema ehtne.	Emotsionaalne dissonants = pingeseisund, esineb lahknevus tunnete ja väljenduse vahel.
<b>Metoodika</b>	Kvalitatiivne uuring, intervjuud, vaatlus.	Kliendi-, vaatlejahinnang väljendusrikkale käitumisele.	Eneseanalüüs.
<b>Järeldused</b>	Emotsionaalsuse taotlus on toimiv ettevõttele, aga mittetoimiv töötajatele.	Emotsionaalsuse taotlus on toimiv nii ettevõttele kui ka töötajatele. Mittetoimiv ülepingutatud juhtudel ja mitteautentsetel juhtudel.	Emotsionaalsuse taotlus kui põhjalik tegutsemine on toimiv nii ettevõttele kui ka töötajatele. Pinnapealne tegutsemine, dissonants on mittetoimivad.

Allikas: autori koostatud Grandey et al. (2013: 6) põhjal.

Esimeste teadlaste seas olid Ashforth ja Humphrey (1993: 89-90), kes väitsid, et pinnapealne tegutsemine emotsionaalsuse taotlemisel võib põhjustada emotsionaalset dissonantsi ja ebaloomulikku käitumist. Lisaks pinnapealsele ja põhjalikule

tegutsemisele väitsid autorid, et on olemas ka kolmas vorm emotsionaalsuse taotlemisel ja selleks on spontaanne, tõeline emotsionaalsuse taotlemine. Nad olid seisukohal, et teatud juhtudel vastavad ettemääratud emotsionaalsuse taotlemise emotsioonid töötajate tegelikele tunnetele. Autorid leidsid ka emotsionaalsuse taotluse kasuliku poole, et see aitaks koostööd, kliendisuhtlust muuta prognoositavaks ja sellega vähendaks töötaja ebakindlust tööl.

Näitena töid Ashforth ja Humphrey (1993: 94) välja meditsiinitöötaja olukorras, kus ta näeb vigastatud last, sellises olukorras on loomulik, inimlik, et ta tunneb sümpaatiat ja muret. Seega on hea klienditeeninduse kvaliteet seotud ka inimeste reaalsete emotsioonide tundmise ja siirusega. Sõbralik ja viisakas suhtumine teistesse, antud juhul teenindatavasse persooni, toob välja sõbraliku suhtumise ka teises pooles. Nimetatud autorid leidsid, et eelkõige aitaks see vähendada piinlike inimsuhete probleeme ning vältida teenindaval personalil ebameeldivaid olukordi.

Järgnevalt tutvustatavas uuringus sooviti teha kindlaks, kas siirate emotsioonide kogemine erineb ettevõtte poolt soovitud pinnapealse ja põhjaliku tegutsemise emotsioonide kogemisele. Teiseks eesmärgiks oli autoritel uurida väärtuste, eelistuste ja hetkeolude seoseid pinnapealse ja põhjaliku tegutsemisega ning väljenduvate emotsioonidega. Tulemused toetavad emotsionaalsuse taotluse kolmemõõtmelist struktuuri, mis eraldab pinnapealse ja põhjaliku tegutsemise ning loomulikult tuntavad emotsioonid. Veel leidsid antud autorid emotsionaalsuse taotlemise negatiivseid mõjusid nagu emotsionaalne dissonants ja läbipõlemine. (Diefendorff et al. 2003: 340)

Nii Diefendorff et al. (2003: 340) teadustöö kui ka Ashforth, Humphrey (1993: 88) käsitus näitab, et lisaks pinnapealsele ja põhjalikule tegutsemisele tuleks eraldi vaadelda loomulikult tuntavaid emotsioone. Kui loomulikult tuntavad emotsioonid ei anna soovitud tulemust, siis kasutatakse teisi tegutsemise variante - pinnapealset tegutsemist, kus surutakse oma tõelised emotsioonid alla või põhjalikku tegutsemist, kus proovitakse oma emotsioone muuta neid ka realselt tundma hakates. Sellest võib järeldada, et pinnapealset ja põhjalikku tegutsemist emotsionaalsuse taotlemisel kasutatakse kompenseerimisstrateegiana. Antud strateegiat kasutatakse kui spontaanselt kogetavaid emotsioone esitleda ei saa.

Emotsionaalsuse taotluse negatiivsete mõjude vähendamiseks ja kliendisuhtluse parandamiseks peaks olema teatud ettekirjutused. Rafaeli ja Sutton (1987: 32-33) nagu ka Ashforth ja Humphrey (1993: 88-110) olid seisukohal, et olemas peaksid olema väljendamise reeglid, kuna ettevõtte ei reguleeri otseselt sisemist emotsionaalset seisundit vaid väljapaistvaid emotsioone. Autorid leidsid, et teenindaval personalil tuleb tihti manada näole naeratus, mis tegelikult ei tundugi nii raske olevat, kuid kui seda teha terve päev, siis võib siiski mõjuda stressitekitavalt. Nad viitavad emotsioonidele, mida tegelikkuses ei kogeta, aga mis on kooskõlas ettevõtte käitumisreeglitele emotsioonide väljendamise kohapealt ning on arvamusel, et emotsionaalsuse taotlus on osa töö tulemuslikkusest.

Tuginedes erinevatele uurimustele võib väita, et emotsionaalsuse taotlusel on teenindusprotsessis oluline roll parema teeninduse saavutamises. Eriti kehtib see kliendikesksetes kauplustes ja teeninduskohtades, kus lähtutakse kliendi vajadustest ning ollakse kliendile orienteeritud. Mõningal määral tuleb emotsionaalsuse taotluse olulisus välja ka näiteks vähem kliendile orienteeritud teeninduskohtades - näiteks toidukaupluses. Kassas olles, otseselt klienditeenindamisega ei tegeleta, vaid sisestatakse kliendi valitud tooted, kuid ka neile on ettevõtte poolt teatud regulatsioonid emotsionaalsuse taotlusel ette määratud.

Lisaks emotsionaalsuse taotluse olulisusele kvaliteetsel teenindamisel on olulised teised tegurid, mis mõjutavad kliendi arvamust heast teenindusest. Hea teeninduse esmaseks tunnuseks on klienditeenindaja viisakus ja kompetentsus, mis näitavad teenindaja austust kliendi vastu ning pädevust vastava valdkonna kohta. Teiseks peaks hea teenindus olema usaldusväärne, kus kliendile jagatakse alati asjakohast ning õiget informatsiooni ning lähtutakse kliendi vajadustest, mis tähendab individuaalset lähenemist ja arusaamist kliendi soovidest. Hea teeninduse puhul ei kiirustata, kuid vastavalt olukorrale tegutsetakse siiski asjakohaselt ja kiirest ehk et mitte kliendi aega raisata. Viimaseks võiks välja tuua veel selle, et hea teenindus on kliendi jaoks kättesaadav ja mugav. (Bitran, Lojo, 1993: 3-4)

Eelnevalt väljatoodud kvaliteetse teeninduse tegurite täitmisel kasutatakse ettevõtte poolt nõutud emotsionaalsuse taotlust. Lisaks kirjeldatud punktidele võivad teeninduskvaliteeti mõjutada ka teised kaudsed tegurid, näiteks klienditeenindaja

käitumisjooned. Hea klienditeenindaja on positiivne, viisakas, asjakohane ning professionaalne. Eelnevale lisaks võiks heal klienditeenindajal olla soov areneda ja õppida. (Goodman, 2000: 5) See kõik tähendab, et teenindaja täidab oma olekuga hea teeninduse ülesandeid, kus nagu eelnevalt mainitud tuleb olla tähelepanelik kliendi suhtes, tegutseda põhjalikult ja kiirelt ning eelkõige olla professionaalne.

Tuginedes eelnevatele punktidele on näha emotsionaalsuse taotluse seost nii kvaliteetse teeninduse kui ka hea teenindaja põhitõdedega. Emotsionaalsuse taotluse ettevõtte poolt kehtestatud reeglid võtavad arvesse sarnaseid käitumisjooni. Kuna emotsionaalsuse taotlus on ettevõttele eesmärgiks kui parema teeninduse saavutamise vahendina.

Eelnevalt kirjeldas töö autor emotsionaalsuse taotluse mõistet ja varasemaid teadustöid seoses nimetatud mõistega klienditeeninduse seisukohalt. Selgus, et emotsionaalsuse taotlusel on mitmemõõtmeline struktuur - on nii positiivseid kui ka negatiivseid mõjusid. Peatüki alguses toodi välja käesoleva töö põhimõiste emotsionaalsuse taotluse definitsioonid ning nende olulisus.

## **1.2. Müügitöö tulemuslikkuse määratlemine ja mõjutamine**

Käesolevas alapeatükis käsitletakse antud bakalaureusetöö teist põhimõistet - tulemuslikkust. Tuuakse välja erinevate autorite tulemuslikkuse definitsioonid, antakse ülevaade tulemuslikkuse määratlemise ja mõjutamise kohta, selgitatakse, milliseid andmeid lähtuvalt ettevõtte olemusest oleks mõistlik kasutada ning kirjeldatakse tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise olulisust.

Tulemuslikkust võib kõige üldisemalt defineerida kui eesmärgi täitmiseks mingi töö tegemist või kohustuste täitmist. Seda saab mõista kui millegi sooritamist, saavutamist kindlal ajaperioodil ning mis on tõenduslikult ka jälgitav. (Armstrong 2014: 393) Tulemuslikkuse analüüsimisel teenindusvaldkonnas on aga oluline, et tulemusmõõdikud oleksid võimalikult objektiivsed.

Objektiivsete mõõdikute puhul on võimalik teha järeldusi tulemuslikkuse hindamisel olenemata ajahetkest, mil mõõtmine on teostatud ning see on sõltumatu uurija isikust (Bovaird, Löffler 2009: 155). Objektiivsete mõõdikute näitena toob autor välja näiteks



finantsinformatsiooni, mis on dokumentaalselt tõestatud ja mida on võimalik analüüsida - antud bakalaureuse töös oleks selleks müügitehingute arv, tehingute suurus jt.

Vaadates tulemuslikkust aga teenindajate käitumise ja tegevuse kohapealt, saab tulemuslikkust mõõta lähtudes ülesandepõhisest tulemuslikkusest (*task performance*) ja kontekstuaalsest tulemuslikkusest (*contextual performance*). (Motowidlo, Scotter 1994: 475)

Ülesandepõhist tulemuslikkust defineeritakse kui käitumismudelit, mis on otseselt seotud töötajate tehniliste oskuste ja teadmistega, mida kasutatakse tööülesannete täitmisel ning mis toetavad ettevõtte põhilisi protsesse (Borman, Motowidlo 1997: 99). Ülesandepõhist tulemuslikkus näitab veel töötaja tööülesannete planeerimise- ja organiseerimise oskus, kus vaadatakse ka töötaja tööülesannete tulemuslikkust ning tulemustele orienteeritust. (Koopmans et al. 2013: 7)

Kontekstuaalset tulemuslikkust määratletakse kui psühholoogilist ja sotsiaalset käitumismustrit tööülesannete täitmisel. Siin mõeldakse koostööd kaastöötajatega, teiste aitamist ülesannete täitmisel ning ettepanekute või soovitude andmist ettevõtte töötulemuste paremaks toimimiseks. (Scotter et al. 2000: 527) Kontekstuaalne tulemuslikkus näitab, kuidas töötaja soovib ennast arendada ja oma teadmiste ning oskustega ajaga kaasas käia. Lisaks veel kuidas kasutatakse ära teadmisi keeruliste olukordade lahendamisel ning uute protsesside loomisel. (Koopmans et al. 2013: 7)

Koopmans et al. (2013: 14-24) uurisid oma teadustöös tulemuslikkuse näitajate omavahelisi seoseid. Läbiviidud analüüsis leiti tulemuslikkuse näitajate, ülesande- ja kohanemisvõimelisuse tulemuslikkuse, omavahelisi seoseid. Selles uuringus jäeti välja küll kontekstuaalne tulemuslikkus, kuid Koopmans et al. (2013: 23) teooria kohaselt käsitleb kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus sarnaseid või isegi samu näitajaid, mis kontekstuaalne tulemuslikkus. Uuring viidi läbi Hollandis teenindava personali ja lihttööliste seas, kus töötajad pidid iseenda tulemuslikkust hindama.

Kui eelnevalt kirjeldatud töös jäeti kontekstuaalne tulemuslikkus välja ning uuriti sarnast kohanemisvõimelisuse tulemuslikkust, siis järgnevad autorid toovad esile just kontekstuaalse tulemuslikkuse olulisuse. Borman, Motowidlo (1997: 107-108) leidsid,

et ülesandepõhine tulemuslikkus on seotud rohkem tehniliste oskuste ja tööülesannete täitmiseks vajalike teadmistega. Kontekstuaalne tulemuslikkus on seotud kolleegide, juhendajate ja ka klientide koostoime mõjuga. Veel leiti kontekstuaalsel tulemuslikkusel seost olevat käitumisega - enesedistsipliiniga, püsivusega ja pingutuste tegemisega. Sellest lähtuvalt jõuti tulemusteni, et isiksuse mõju on suurem kontekstuaalsele tulemuslikkusele kui ülesandepõhisele tulemuslikkusele. Seda seetõttu, et esimese näitaja puhul mängivad olulist rolli iseloomujooned nagu: koostöövalmidus, usaldusväärsus, sisemine kontroll ja tööle organiseeritus.

Tulemuseni, et isiksusel on oluline roll kontekstuaalse tulemuslikkuse edenemisel jõudsid ka Motowidlo, Scotter (1996: 528-530), kes uurisid inimsuhete hõlbustamist ja tööle pühendumist kui kahte erinevat kontekstuaalse tulemuslikkuse tahku. Ekstravertsus ja sotsiaalsus mängivad olulisemat rolli inimsuhete lihtsustamises ja seega kontekstuaalse tulemuslikkuse edenemisel. Antud uuringust tuli välja ülesandepõhise tulemuslikkuse erinevus inimsuhete hõlbustamise seisukohalt, kuid mitte tööle pühendumise kohapealt. See viitab vajadusele kaasata motiveerivaid elemente tööle pühendumiseks ülesandepõhise tulemuslikkuse kohapealt: ülesannete täitmisel esitada professionaalsust, motivatsiooni ja teha seda efektiivselt. Kontekstuaalsele tulemuslikkusele oleks motivatsiooniks heade töösuhete säilitamine ja kaastöötajate aitamine tööülesannete täitmisel, mis tähendaks häid suhtlemisoskusi.

Motowidlo, Scotter (1994: 478) varasem uuring käsitles ülesandepõhise- ja kontekstuaalse tulemuslikkuse erinevusi ning nende arvates tuleks kahte mõistet kindlasti eraldi käsitleda. Selles uuringus leiti samuti, et ülesandepõhine ja kontekstuaalne tulemuslikkus aitavad kumbki iseseisvalt kaasa üleüldisele tulemuslikkusele. Kogemus avaldab rohkem mõju ülesandepõhilisele kui kontekstuaalsele tulemuslikkusele ning vastupidiselt esimesele avaldavad iseloomuomadused rohkem mõju kontekstuaalsele kui ülesandepõhisele tulemuslikkusele. Need tulemused tõestavad järjekordselt, et käesolevad näitajad on erinevad ja et neid tuleks eraldi vaadelda ning et tulemuslikkus üldiselt on väga mitmemõõtmeline.

Ülesandepõhist ja kontekstuaalset tulemuslikkust on veel uuritud ka lähtuvalt nende mõjust edutamisele või edukusele. Scotter et al. (2000: 532-534) leidsid kontekstuaalse

tulemuslikkuse olulisuse kohapealt, et see on seotud töötajate karjääri ja tasustamisega. Seda küll rohkem mitteametlike näitajate, juhendajate ootuste ja järelduste, puhul vastupidiselt ülesandepõhisele tulemuslikkusele, kuid töötajate ja nende juhendajate seisukohalt on see väga oluline. Mõlemad tulemuslikkuse näitajad on seotud eduga karjääri tegemisel, ühel neist avaldab rohkem mõju juhendajate ja kaastöötajate arvamus ja isiksuse iseenda iseloomu jooned. Kui kontekstuaalne tulemuslikkus pälvib rohkem tähelepanu mitteametlikul edul ja tunnustust kolleegide poolt siis ülesandetulemuslikkus pälvib edu ametlikul tunnustamisel.

Erinevatest uuringutest selgub, et tulemuslikkuse parandamisel on olulisel kohal nii töötaja isiksuseomadused, käitumine tööjuures ja kolleegidega läbisaamine kui ka ülesannete sooritamise efektiivsus ja professionaalsus. Eduka karjääri tagamiseks ei piisa pelgalt vaid tööülesannetega hästi hakkama saamisest, vaid tähtis on ka kolleegidega läbisaamine ja suhtlemisoskus. Sellest järeldub, et tulemuslikkus on mitmemõõtmeline ja tulemuslikkuse uurimiseks subjektiivsete andmetega, tuleks kaasata erinevaid tegureid, et saada objektiivsemaid tulemusi.

Tulemuslikkus on küllaltki lai mõiste ja käesoleva töö autor toob välja erinevate autorite seisukohti. Üheks sarnaseks jooneks mitme autori määratluses võib nimetada üht ja küllaltki olulist tegurit- tulemuslikkust peaks saama mõõta ja hinnata (Bovaird, Löffler 2009: 155; Viswesvaran 2001: 113). Tuuakse välja eesmärkide täitmiseks tehtavat tööd, käitumist (Armstrong 2014: 393; Alagaraja, Shuck 2015: 23). Erinevad väljatoodud tulemuslikkuse definitsioonid jagunevad kahte rühma: objektiivsed ehk finantsandmed ja subjektiivsed ehk käitumispõhised andmed. (vt tabel 1.3)

**Tabel 1.3.** Tulemuslikkuse definitsioonid

Allikas	Tulemuslikkuse definitsioon
Armstrong (2014: 393)	Eesmärgi täitmiseks tehtava töö või kohustuste täitmine kindlal ajaperioodil.
Bovaird, Löffler (2009: 155)	Finantsinformatsioon, mis on dokumentaalselt tõestatud ja võimalik analüüsida.
Viswesvaran (2001: 113)	Personali individuaalne käitumine, mida on võimalik mõõta ja hinnata.
Alagaraja, Shuck (2015: 23)	Iseseisev käitumine, mille tulemuseks on ettevõtte eesmärkide täitmine.
Yahaya et al. (2012: 66)	Töölaste oskuste, motiveerituse ja töökeskkonna koosmõju tulemus.

Allikas: autori koostatud tabelis olevate allikate põhjal

Erinevad autorid lähtuvad tulemuslikkuse tõlgendamisel erinevatest seisukohtadest. Tulemuslikkust tõlgendatakse nii oskuste kui ka motiveerituse kohapealt. Tõlgendatakse kui personali individuaalset käitumist ja individuaalset finantsinformatsiooni, millele avaldavad mõju kaastöötajad, üldine töökeskkond jt tegurid. See kinnitab veelkord, et tulemuslikkuse andmete uurimisel tuleks lähtuda ettevõttest ning tööülesannete, ametikirjelduse jt aspektide seisukohast.

Ülesandepõhise ja kontekstuaalse tulemuslikkuse juures tulid välja erinevad tegurid, millest need sõltuvad ja mida mõjutavad. Individuaalse tulemuslikkuse all toovad Yahaya et al. (2012: 66) ja Viswesvaran (2001: 114) oma töödest välja, et tulemuslikkust mõjutavad töötaja oskused ja teadmised, tööalane motivatsioon, tahe pingutada ning töö keskkonna mõjud. Sellest järeldub, et tulemuslikkust mõjutab palju töötaja isiksus, oskused ja tahe edasi areneda ja oma tööd teha.

Eelnevas alapeatükis sai välja toodud, et emotsionaalsuse taotlust, autorile teadaolevalt, Eestis varasemalt uuritud ei ole. Tulemuslikkust on käsitletud aga rohkemates uuringutes ning esmalt toob autor välja lühida kokkuvõtliku tabeli, temale teadaolevatest töödest, mis käsitlevad tulemuslikkuse uurimist Eestis. (vt tabel 1.4)

**Tabel 1.4.** Varasemad uuringud tulemuslikkuse kohta Eestis

<b>Allikas</b>	<b>Töö sisu</b>	<b>Töö liik</b>
Hern (2015: 6)	Juhi suhtes tajutud usaldus ja selle seos individuaalse tulemuslikkusega.	Magistritöö
Kalamees (2014: 5)	Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine majutusettevõttes.	Magistritöö
Keldo (2014: 5)	Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse seos töö tulemuslikkusega tööstus- ja kaubandusettevõtte näitel.	Magistritöö
Mäekala (2014: 5)	Vee- ettevõtete finantsiline tulemuslikkus Eestis.	Bakalaureusetöö
Oru (2014: 6)	Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine laevandusettevõttes (AS Tallink Grupp näitel).	Bakalaureusetöö
Pari (2016: 4)	Eesti autoesinduste finantsilise tulemuslikkuse hindamine.	Bakalaureusetöö
Raudam (2015: 5)	Kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamine jaekaubandusettevõtte näitel.	Magistritöö
Satsi (2015: 4)	Hinnaregulatsioonile alluva ettevõtte finantsiline tulemuslikkus ja sellele tuginev põhjendatud tulukus.	Magistritöö
Stepanov (2016: 60)	Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamine AS Tridens näitel.	Magistritöö

Allikas: autori koostatud tabelis olevate allikate põhjal

Eelnevast tabelist lähtub oma uuringutes subjektiivsetest tulemuslikkuse andmetest kaks autorit. Hern (2015: 54-59) uurib seoseid töötaja individuaalse tulemuslikkuse ja vahetu juhi suhtes tajutud usalduse vahel. Tulemuslikkuse kohapealt lähtutakse antud töös, vastavalt töö iseloomule, ülesande tulemuslikkusest, mida käsitleb ka käesoleva töö autor ja kohanemisvõimelisuse tulemuslikkusest. Leiti, et juhi suhtes tajutud usaldusele peaks töötajate tulemuslikkuse parandamise eesmärgil rohkem tähelepanu pöörama. Sarnase lähenemisega uuris oma magistritöö raames Keldo (2014: 14-15), kes käsitles tööstressi ja organisatsioonilise pühendumise seost tulemuslikkusega. Tulemuslikkuse mõistet kasutatakse antud töös kirjeldamiseks, kuivõrd hästi täidab töötaja oma tööga seotud ülesandeid (Caillier 2010: 140). Tuginetakse lisaks teistele autoritele ka Yahaya et al. (2012: 66) ja Viswesvarani (2001:111) definitsioonidele. Tugevaid seoseid uuritavate tegurite vahel käesolevas töös ei leitud.

Neli autorit käsitlesid oma töödes tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise aspekte. Esimene neist Kalamees (2014: 69-71), uuris tulemuslikkuse hindamist ja juhtimist ning nende süsteemide täiendamist. Antud magistritöös selgitati rohkem milliste aspektide kaudu tulemuslikkust üldse hinnatakse ja mis on tulemuslikkuse juhtimise kasutegurid. Leiti, et uuritavatel ettevõtetel, kes rakendavad strateegiaid tulemuslikkuse parandamiseks ning mõõdavad ettevõtte tulemuslikkust on tulemuslikkuse suurendamise võimalused paremad. Teises töös uuris Stepanov (2016: 60-62) tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamist. Ta leidis, et tulemuslikkuse hindamine peab parandama ettevõtte juhtimist ja looma selleks vastavad eeldused. Tulemuslikkuse hindamist kasutatakse aga eesmärgipäraseks tulemuslikkuse juhtimiseks.

Pari (2016: 9) tõi oma töös samuti välja, et kõige parem tulemuste hindamisesüsteem on selline, kus hinnatakse nii finantsilisi kui ka mittefinantsilisi tulemusi. Teiseks toob töö autor välja, et hinnata tuleks nii tulevikku kui ka tagasivaatavaid näitajaid ning võrreldakse tulemuste subjektiivseid ja objektiivseid külgi. Sarnaselt Pari (2016: 9) tööle, käsitles oma bakalaureusetöös Oru (2014: 44-48) nii finantsilisi kui ka mittefinantsilisi (personali oskused, teadmised, kliendisuhete kvaliteet jt) andmeid. Leiti, et ettevõtte tulemuslikkuse parandamise seisukohalt on tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine väga olulised.

Ülejäänud uuringud tulemuslikkuse kohta eelneva tabeli (vt tabel 1.4) põhjal viidi Eestis objektiivsete ehk finantsandmete uurimisega. Mäekala (2014: 14 - 43), kes hindas Eesti vee-ettevõtte finantsilist tulemuslikkust tõi välja, et tulemuslikkuse mõõtmise meetmed olenevad palju kontekstist. Seega tuleb vastavalt soovitud tulemustele ja ettevõttele kasutada sobilikke mõõtmisvahendeid. Antud autor hindas ettevõtte finantsilist tulemuslikkust ja jõudis järeldusteni, et see on piisaval tasemel.

Raudam (2015: 5-79) lähtus tulemuslikkuse uurimisel Rust et al. (2004: 82) seisukohtadele, et tulemuslikkus turundustegevusest väljendub erinevate finantsnäitajate kaudu. Leiti, et atmosfääri muutmisega ei pruugi alati finantsilised näitajad paraneda, kuid mõju tulemuslikkusele on siiski olemas. Satsi (2015: 60-63) leidis, et tulemuslikkuse analüüsimist on eelkõige vaja ettevõtte eesmärkide toimimisel, planeerimisel, kui ka parandamisel. Kasumieesmärgile orienteeritud ettevõttes on finantsandmete analüüsi tähtsus suur. Uuriti ettevõtte kaalutud keskmist kapitali kulukuse määra.

Tulemuslikkuse uuringute kohapealt võib öelda, et tööd jagunevad kaheks. Uuritakse finantsilist tulemuslikkust ning tulemuslikkust töötajate rahulolu, klientide rahulolu, läbipõlemise jt subjektiivsetest aspektidest, kus tuginetakse peamistele käesoleva töö autori väljatoodud algallikatele (vt tabel 1.3).

Erinevused subjektiivsete andmetega töödes tulenevad ka tulemuslikkuse hindamise meetoditest, kas töötaja hindab iseenda tulemuslikkust, hindab tulemuslikkust tema otsene ülemus või kaastöötaja. Enamik autoreid kasutab oma tulemuslikkuse andmete analüüsimisel subjektiivseid andmeid, kuna objektiivsete andmete kättesaadavus on keerulisem ja ettevõtte ei soovi üldjuhul oma finantsandmeid avaldada (Jaramillo et al. 2005: 705-714).

Subjektiivsete andmete uurimisega võib esile kerkida probleem, kus personal hindab enda tulemuslikkust kas siis kõrgemalt või madalamalt tegelikkusele. Viswesvaran (2001: 111) oli samal arvamusel, et iseenda tulemuslikkuse hindamisel on mõningane oht selleks, et töötaja ei hinda ennast õiglaselt. Tulemuslikkuse andmete õigsuse tagab täielikult objektiivsete andmete kasutamine, mis muidugi kõigil juhtudel kahjuks ei ole võimalik ja tuleb leppida subjektiivsete andmete uurimisega. Kuid ka subjektiivsete

andmete puhul on erinevaid võimalusi andmete õigsuse tagamiseks, näiteks töötaja ei hinda ennast ise, vaid seda teeb kaastöötaja, juhendaja jne.

Teise aspektina toob autor välja, et uuringud Eestis on teostatud viimase kolme aasta jooksul seega võib öelda, et tulemuslikkuse uurimise tähtsusele on Eestis tähelepanu pöörama hakatud alles hiljuti. Kuid erinevatest tulemuslikkust käsitlevatest töödest on välja tulnud, et tulemuslikkuse uurimine, juhtimine, jälgimine on ettevõtte ja selle töötajate tulemuste parandamise seisukohalt oluline. Oluline eesmärkide täitmise kohapealt ja järelduste tegemiseks, kas oleks vajadus midagi muuta, teisiti teha.

Käesolevas alapeatükis anti ülevaade tulemuslikkuse erinevate tegurite olulisusest analüüsi ja järelduste tegemisel. Objektiivsema tulemuse saavutamiseks tuleks arvestada erinevate tulemuslikkuse näitajatega. Kõige objektiivsema tulemuse annavad loomulikult objektiivsed andmed, milleks on näiteks finantsandmed. Kuid milliseid andmeid uuringusse kaasata tuleks välja selgitada lähtuvalt uuritava ettevõtte iseloomust kui ka sellest, millised andmed oleksid töö autorile kättesaadavad ja tagaksid realistlikud tulemused.

### **1.3. Emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelised seosed müügitöös**

Käesolev alapeatükk tutvustab emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelisi seoseid. Antakse ülevaade varasematest uuringutest ja tulemustest emotsionaalsuse taotluse seosest tulemuslikkusega. Kirjeldatakse, millistest näitajatest on varasemad autorid antud teema uurimisel lähtunud ja mida oluliseks pidanud. Tuuakse välja ka käesoleva teemaga seotud olulisemad mõisted ning nende omavahelised seosed.

Antud punktis käsitleb töö autor teadustöid, mis on varasemalt läbiviidud emotsionaalse taotluse seosest, mõjust tulemuslikkusele. Kuna teema on uudne ja veel vähe uuritud, siis materjali palju antud teema kohta ei ole. Erinevus tuleb sisse ka tulemuslikkuse tõlgendamisel ja uurimismeetodites - kas uuritakse tulemuslikkust töötaja seisukohast, kliendivaatest või juhtkonna arvamuse põhjal.

Enamik autori poolt leitud varasemad autorid on uurinud emotsionaalsuse taotluse seost tulemuslikkusega kahe peamise teguri põhjal - pinnapealne ja põhjalik tegutsemine.

Seost kahe põhimõiste, emotsionaalsuse taotlus ja tulemuslikkus, vahel käsitletakse eraldi ka mõlema emotsionaalsuse taotluse teguri põhjal. Uuritud on nii pinnapealse tegutsemise kui ka põhjaliku tegutsemise seoseid, mõju erinevatele tulemuslikkuse näitajatele. (vt tabel 1.5)

**Tabel 1.5.** Leitud seosed emotsionaalsuse taotluse tegurite ja tulemuslikkuse vahel.

Allikas	Pinnapealne tegutsemine	Põhjalik tegutsemine
Chen et al. (2012: 833-840)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negatiivne seos tööga rahuloluga</li> <li>Positiivne seos läbipõlemisega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negatiivne seos läbipõlemisega</li> <li>Positiivne seos tööga rahuloluga</li> </ul>
Goodwin et al. (2011: 542-544)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seos tööjõu volavusega</li> <li>Seos emotsionaalse kurnatusega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negatiivne seos tööjõu volavusega</li> <li>Negatiivne seos emotsionaalse kurnatusega</li> </ul>
Lin, Chang (2015: 451-453)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaldab mõju tulemuslikkusele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei avalda mõju tulemuslikkusele</li> <li>Emotsionaalne kurnatus ei mõjuta tulemuslikkust</li> </ul>
Shin et al. (2015: 741-743)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rohkem emotsionaalselt kurnatud</li> <li>Vähem emotsionaalselt pühendunud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vähem emotsionaalselt kurnatud</li> <li>Rohkem emotsionaalselt pühendunud</li> </ul>
Wang et al. (2016: 808-809)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negatiivne seos kohanduva käitumisega</li> <li>Negatiivne seos tulemuslikkusega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positiivne seos kohanduva käitumisega</li> <li>Positiivne seos tulemuslikkusega</li> </ul>
Groth et al. (2009: 965-969)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mõjutab negatiivselt klientide hinnangut teenindusele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mõjutab positiivselt klientide hinnangut teenindusele</li> </ul>
Seeger-Guttmann, Medler-Liraz (2016: 361-368)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mõjutab negatiivselt klientide ostusooritamist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mõjutab positiivselt klientide ostusooritamist</li> </ul>
Tepeci, Pala (2016: 99-102)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei ole seoses läbipõlemisega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On aidanud ennetada emotsionaalset kurnatust läbipõlemisel</li> </ul>

Allikas: autori koostatud tabelis olevate allikate põhjal.

Chen et al. (2012: 833-840) uurisid emotsionaalsuse taotluse seost teenindava personali afektiivse ja käitumusliku tulemuslikkusega. Leiti, et pinnapealne käitumine on negatiivses seoses tööga rahuloluga ja positiivses seoses läbipõlemisega. Tööprotsessi süvitsi läbi viimine on aga vastupidi positiivses seoses tööga rahuloluga ning negatiivses seoses läbipõlemisega. Lisaks seostele tööga rahuoluga ja läbipõlemisega, toodi välja üksteist mõjutavaid tegureid tööjõu emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse ning töövõimekuse vahel. Chen et al. (2012: 827) tõid veel välja, et juhendaja toetus võib mõjutada emotsionaalsuse taotluse suhet tööga rahulolu ja läbipõlemise vahel. Siit võib järeldada, et teenindajad, kes kasutavad emotsionaalsuse taotluse puhul pigem põhjalikku tegutsemist kogevad vähem selle negatiivset mõju.



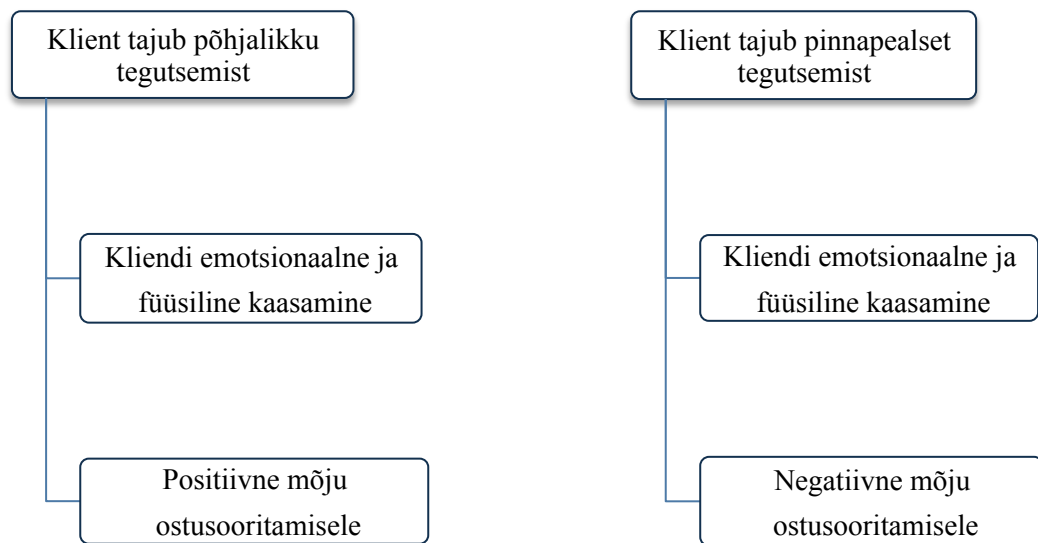
Teised autorid, kes leidsid samuti põhjaliku tegutsemise puhul väiksemat negatiivset mõju tulemuslikkuse näitajate suhtes olid Goodwin et al. (2011: 542-544). Antud töös uuriti emotsionaalsuse taotluse strateegiate suhet ettevõtte tulemustega - töötajate üldise töö tulemuslikkuse ja tööjõu voolavusega. Tulemused näitavad, et pinnapealne suhtlus on otseselt seotud tööjõu voolavusega ja emotsionaalse kurnatusega ning seda, et pinnapealne tegutsemine ja töö tulemuslikkus on kaudselt seotud töötaja tunnete ja emotsioonidega. Põhjalik tegutsemine ei olnud antud tulemustega seoses. Ling, Chang (2015: 451-453) uuring kinnitas samuti, et pinnapealne tegutsemine on otseselt seotud töö tulemuslikkusega ning mõjutab töö tulemuslikkust läbi pinnapealsest tegutsemisest tuleneva emotsionaalse kurnatuse mõjul.

Kirjeldatud uuringute puhul tuleb välja, et emotsionaalsuse taotlus võib läbi töötajate mõjutada ka ettevõtte tulemuslikkust ning seetõttu on kasulik viia läbi erinevaid koolitusprogramme teenindajate emotsionaalsuse taotluse arendamiseks. Tuleks tähelepanu juhtida emotsionaalsuse kontrolli ja suhtlemisstrateegiatele, mis aitaksid vältida emotsioonide maha surumist ning kasutada töös rohkemal määral põhjaliku tegutsemise strateegiat. Tepeci, Pala (2016: 99-102) töös leiti samuti, et töötajale keskendunud emotsionaalsuse taotlemine on aidanud üheselt ennetada emotsionaalset kurnatust läbipõlemisel. Seega on töötajale keskendunud emotsionaalsuse taotlemine aidanud üheselt ennetada emotsionaalset kurnatust läbipõlemisel peale tööle keskendunud emotsionaalsuse taotlemise. Lisaks leidsid Tepeci, Pala (2016: 103) oma töös, et põhjalik ning loomulik tegutsemine mõjutab positiivselt teenindajate isiklikke saavutusi.

Emotsionaalse kurnatuse seost emotsionaalsuse taotluse strateegiatega on käsitletud ka töötajate loovuse aspektist. Shin et al. (2015: 741-743) leidsid, et töötajad, kes kasutasid rohkem põhjalikku tegutsemist osutusid vähem emotsionaalselt kurnatuks ja rohkem emotsionaalselt oma ettevõttele pühendunumateks ning see tulenes töötajate kõrge tasemelisest loovusest. Personal, kes kasutas rohkem pinnapealset tegutsemist kannatas rohkem emotsionaalse kurnatuse all ja oli vähem emotsionaalselt pühendunud ning selle põhjuseks on töötajate madal loovus. Siit võib järeldada, et emotsionaalsuse taotlemine on üheks alustalaks loovate töötajate olemasoluks teenindusettevõtetes ning näitab vajadust töötajate loovuse arendamiseks tõstmaks nende väärtust.

Järgnevast teadustööst tuli samuti välja vajadus juhendajate toetusele ning teenindava personali koolitamisele emotsionaalsuse taotluse kohapealt. Wang et al. (2016: 808-809) uuringu analüüsi tulemused näitasid, et müüjate põhjalik tegutsemine on positiivselt seotud kohanduva käitumise ja töö tulemuslikkusega. Samas müüjate pinnapealne tegutsemine oli negatiivses seoses kohanduva käitumise ja töö tulemuslikkusega. Lisaks leiti, et emotsionaalsuse taotlemise strateegiad ja töö tulemuslikkus on osaliselt põhjustatud kohanduvast käitumisest. Antud uuringu tulemused aitavad parandada näiteks personalijuhtide tööd. Nõuanded aitavad neil teha valikuid personali valimisel ja anda müüjatele nõu, kuidas kliendisuhtlusel kasutada põhjalikku tegutsemist näidates ka kohanduvat käitumist, vähendamaks võimalikult palju pinnapealse tegutsemise kahjulikku mõju.

Selgub, et klienditeenindajad on teadlikud emotsionaalsuse taotlusest, kuid vähesed uuringud on emotsionaalsuse taotlust uurinud just kliendi poolt tajutavana, erandid on näiteks Grayson (1998: 136-143), Groth et al. (2009: 965-969) ja Seger-Guttmann, Medler-Liraz (2016: 361-368). Viimased autorid leidsid, et nii füüsiline kui ka emotsionaalne kaasamine on seotud kliendi ostusooritamisega ning seda mõjutas, kas klient tajus klienditeenindaja siirast - põhjalikku tegutsemist või ebasiirast - pinnapealset tegutsemist. Kahe emotsionaalsuse taotluse strateegiaga, pinnapealne ja põhjalik tegutsemine, kursis olevad kliendid märkisid seda, et kui teenindaja oli siiras ja nad tundsid põhjalikku tegutsemist teenindamisel, siis see mõjutas neid positiivselt antud toodet ostma. Aga kui neile mingi toode meeldis ja nad tunnetasid teenindaja pinnapealset, ebasiirast tegutsemist, siis neil kadus soov antud toodet osta. (Seger-Guttmann, Medler-Liraz, 2016: 369) Antud järeldused aitavad leida asjaolusid, mis mõjutavad kliendi osaluse kaasamist, kas siis tugevnemise või nõrgenemise poole. (vt joonis 1)



**Joonis 1.** Põhjaliku ja pinnapealse tegutsemise seos ostusooritamisega

Allikas: autori koostatud Seger-Guttmann, Medler-Liraz (2016: 362) näitel.

Lähtuvalt kliendist uurisid emotsionaalsuse taotluse teooriaid ka Groth et al. (2009: 965-969). Leiti sarnaselt eelnevale uurimusele, et teenindajate emotsionaalsuse taotlus mõjutab erinevalt klientide hinnanguid nende teenindamisele. Kliendi mõistmisel, et töötaja kasutab emotsionaalsuse taotluse strateegiaid võivad intensiivistada nende hinnangu mõju.

Kliendist lähtuvalt kirjeldatud töödest on näha, et ebaseiiras, pinnapealne tegutsemine võib muuta kliendi ostusooritamist ehk siis selle ärajätmist isegi kui klient on juba investeerinud aega esimete proovimisele. Kui klienditeenindaja ei ole siiras ja teeskleb positiivseid emotsioone siis mõjutab see negatiivselt kliendi ostusooritamist. Siit järeldub, et uuringud on leidnud negatiivset mõju pinnapealse tegutsemise ja positiivset mõju põhjaliku tegutsemise puhul klientide rahulolu ja tajutud teenuse kvaliteeti suhtes.

Eelnevalt kirjeldas töö autor emotsionaalsuse taotluse seost, mõju tulemuslikkuse näitajate vahel kahte erinevat emotsionaalsuse taotluse tegurit eraldi silmas pidades. Järgnevalt vaadatakse emotsionaalsuse taotluse seoseid tulemuslikkusega üldiselt ja ilma erinevaid tegureid välja toomata. (vt tabel 1.6)

**Tabel 1.6.** Leitud seosed emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahel

<b>Allikas</b>	<b>Leitud seosed emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse kohta</b>
Chu et al. (2012: 910-911)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kliendisõbralik teenindaja kogeb vähem emotsionaalset ebakõla</li><li>• Individualist kogeb rohkem emotsionaalset ebakõla</li></ul>
Kinman et al (2011: 848-849)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seos emotsionaalsuse taotluse ja läbipõlemise vahel</li><li>• Seos emotsionaalsuse taotluse ja tööga rahulolu vahel</li><li>• Seos emotsionaalsuse taotluse ja isiklike saavutuste vahel</li></ul>
Lee (2016: 1343-1345)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seos emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahel</li><li>• Töötajate vanuse seos tööga rahuloluga</li><li>• Töötajate vanuse seos tulemuslikkusega</li></ul>

Allikas: autori koostatud tabelis olevate allikate põhjal.

Üha enam uuringuid kinnitavad, et emotsionaalne taotlus erinevate teenindajate, klienditeenindajate seas avaldab neile endile kahjulikku mõju. Chu et al. (2012: 910-911) uuringu tulemused kinnitasid emotsionaalsuse taotluse, emotsioonide ebakõla ja emotsioonide pingutuse kahemõõtmelist struktuuri. Kliendisõbralikel töötajatel, kellel on suurem positiivne mõju, kogevad vähem emotsionaalset ebakõla, kui individualistid, kellel on suurem negatiivne mõju enda rohkem pingutama avaldumises, et kehtestada emotsionaalsuse taotlust.

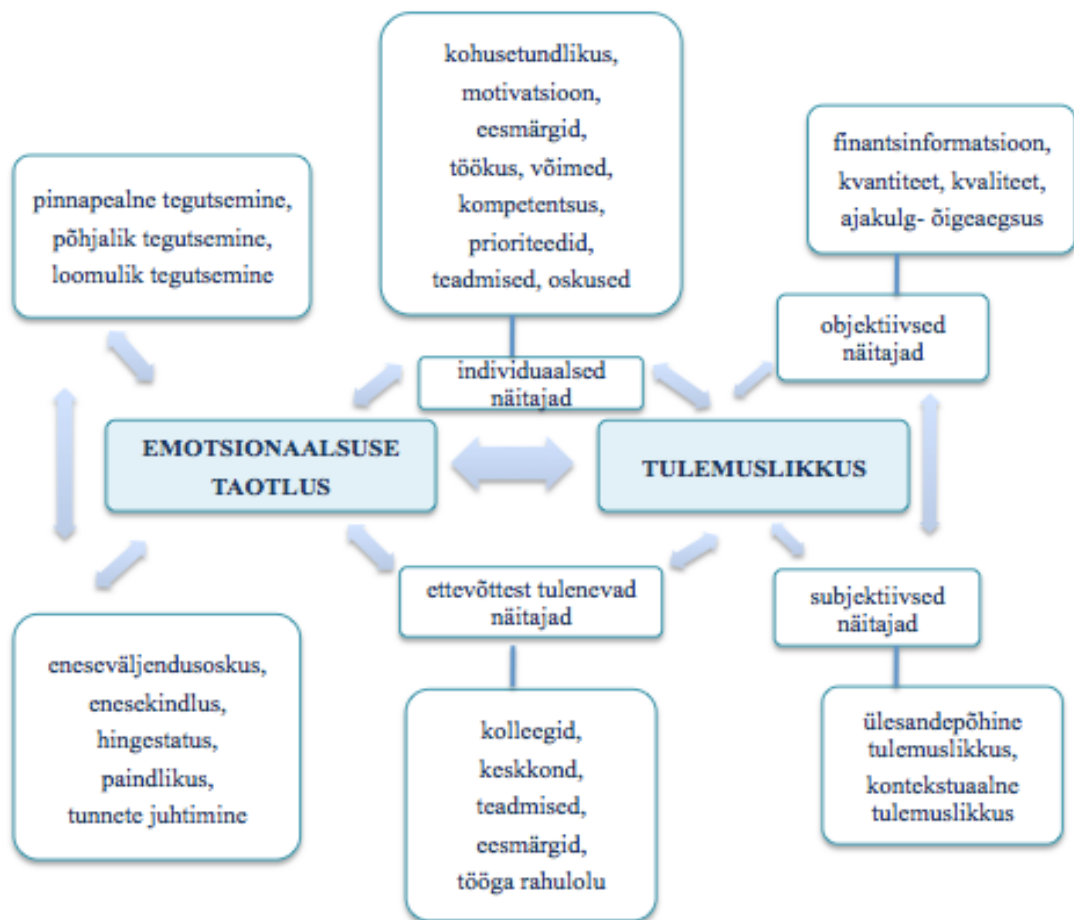
Kinman et al. (2011: 848-849) töös leiti olulised seosed emotsionaalsuse taotluse ja kõikide teiste tulemuste vahel- positiivne seos leiti emotsionaalsuse taotluse ja isiklike saavutuste vahel. Leiti mõned trendid selle kohta, et sotsiaalne toetus levendab emotsionaalsete nõudmiste negatiivset mõju emotsionaalsele kurnatusele, isiklikele saavutustele ja tööga rahulolule. Rohkem kogenud õpetajate seas on emotsionaalse taotluse kasutamine kõrgem. Antud uuring rõhutab, et on vajadus koolitusprogrammide järele, et tõsta teadlikust õpetamise emotsionaalsete nõudmiste kohta ja leida viise kuidas suurendada emotsioonide reguleerimisoskusi ka vähemkogenenumatel töötajatel.

Veel kirjeldatakse emotsionaalsuse taotluse oskuse arendamist töökogemuse ja vanusega. Lee (2016: 1343-1345) leidis, et töötajate vanus on positiivselt seotud tööga rahuloluga tööpostil ja tulemuslikkuse saavutamise, mis nõuab emotsionaalsuse taotlemist. Antud uuringu tulemusel tehti mitmeid ettepanekuid: näiteks, et avaliku sektori ettevõtted peaksid rohkem pakkuma võimalusi eakamatele töötajatele või siis oma töötajaskonda hoidma ning madalamate palkade tõttu võiksid nad kompensatsiooniks pakkuda erinevaid erisoodustusi, lisaväärtusi. Järeldus, et vanemad

töötajad on oma tööga rohkem rahul ja leivad et see on neile välja kutsuv. Nad oskavad paremini oma emotsioone reguleerida ja väljendada kui nooremad töötajad. Vähem kasutatakse ka pinnapealset tegutsemist ning ollakse teadlikud, et töö tulemuslikkuse nimel on vajalik emotsionaalsuse taotlemine.

Erinevatest emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse varasematest töödest tulevad välja antud teemaga seonduvad põhilisemad mõisted. Emotsionaalsuse taotluse kohapealt on nendeks põhjalik ja pinnapealne tegutsemine. Tulemuslikkuse kohapealt on kõige olulisemaks finantsinformatsioon, ülesandepõhine tulemuslikkus ja kontekstuaalne tulemuslikkus. Finantsinformatsioon on põhilisi tulemuslikkuse näitajaid tulemuspalgapõhistes ettevõtetes, kuid oluliseks peetakse ka seda kuidas müügipersonal oma teisi tööülesandeid sooritab, milliseid teadmisi ta selleks kasutab - ülesandepõhine tulemuslikkus ja kuidas tehakse koostööd kaastöötajatega - kontekstuaalne tulemuslikkus. (vt joonis 2)

Seega võib öelda, et varasematest uuringutest on välja tulnud mitmeid kesksete märksõnadega seonduvaid tegureid, mis on antud töö kontekstis olulised- mõni rohkem, mõni vähem. Andmaks lugejale kokkuvõtliku ülevaate eelnevalt kirjeldatud varasemalt välja tulnud erinevate tegurite seostest ja mõjudest emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahel, toob autor antud mõisted välja mõistekaardil. (vt joonis 2)



**Joonis 2.** Mõistekaart

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil.

Varasemate teadustööde emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse seose analüüsi põhjal võib öelda, et enamik autoreid on leidnud emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelisi seoseid. Seoseid on leitud erinevaid tegureid ja uurimismetoodikaid kasutades, kuid tulemused on küllaltki sarnased. Uurijad leiavad, et emotsionaalsuse taotlus avaldab enamjaolt negatiivset mõju teenindava personali heaolule kui ka tulemuslikkusele. (vt tabel 1.5; 1.6)

## **2. EMOTSIONAALSUSE TAOTLUSE JA TULEMUSLIKKUSE VAHELISED SEOSSED SPORTLAND EESTI AS- is**

### **2.1 Ettevõtte, uurimismetoodika ja valimi tutvustus**

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade uuritava ettevõtte olemusest. Tutvustatakse uuritava ettevõtte klienditeenindajate tööiseärasusi ja üldist töö olemust. Tuuakse välja varasemad uuringud Sportland Eesti AS näitel. Kirjeldatakse läbiviidud uurimismetoodikat ja mõõdikuid. Antakse ülevaade milliste tegurite põhjal valiti käesoleva bakalaureusetöö empiirilise osa jaoks üldkogum ning kirjeldatakse valimit.

Sportland Eesti AS on tegutsenud Eestis alates 2003 aastast, kui loodi antud ärinimi. Kuid Eesti turul tegutseti juba 1997 aastast alates. Esimesed kauplused ei kuulunud juriidiliselt Sportland Eesti AS'le vaid AS Jalajälje ja AS Fifaa alla, kelle tegevusvaldkonnaks oli spordikaupade hulgimüük, mitte jaemüük. (Türk 2006: 14-15) Hetkel on Eestis tegutseva ettevõtte nimi Sportland Eesti AS, mis kuulub Eestis, Lätis ja Leedus tegutseva Sportland International Group AS alla. Aastal 2013 omandas Sports Direct International läbirääkimiste käigus 60- protsendilise osaluse Sportland International Groupis (Saar 2015: 32). Erinevate organisatsioonide alla kuulumine ei ole aga mõjunud ettevõtte põhiväärtustele, milleks on alati olnud kvaliteetse teeninduse ja kvaliteetsete bränditoodete pakkumine spordi- ja vabaajakaupade müümisel.

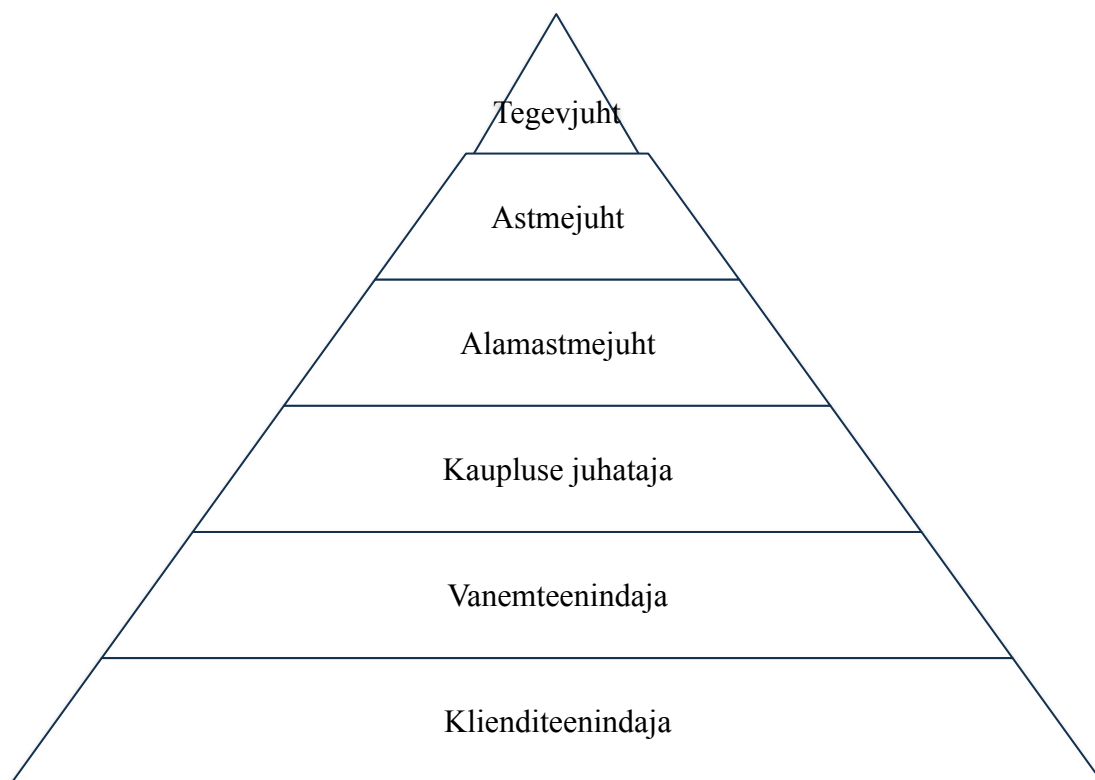
Esialgelt avati kolm sportlandi kauplust Eesti suuremates linnades Tallinnas, Tartus ja Pärnus. Ettevõtte on aastatega palju kasvanud ning aastaks 2017 on neil üle Eesti 33 kauplust. Kauplused jagunevad erineva kontseptsiooni ja brändide alusel viite erinevasse kaupluste gruppi: Sportland - 23 kauplust, Sportland Outlet - kolm kauplust, Timberland - kolm kauplust, O'Neill - üks kauplus ja Sports Direct - kolm kauplust (Sportland ... 2017). Käesolev bakalaureusetöö käsitleb Sportlandi nimeliste kaupluste klienditeenindust.

Ettevõtte peamiseks tegevuseks on spordi- ja vabaajabrändide jaemüük. Lisaks müügitegevusele osaletakse erinevate spordiürituste korraldamises ja toetamises. Ära ei ole unustatud ka Eesti sportlasi, kelle tegemistele ja spordikarjääri edenemisele elatakse kaasa. Võib öelda, et ettevõtte tähtsustab suurel määral Eesti spordikultuuri arengutoetades Eesti sportlasi ja erinevaid spordiüritusi ning pakub kvaliteetset teenust spordi- ja vabaajakaupade müümisel. Eelnevaid tegevusvaldkondi ilmestavad hästi ettevõtte missioon, visioon ja slogan (Türk 2006: 19):

- missioon: Muuta noorte inimeste elu huvitavamaks, paremaks ja emotsionaalsemaks läbi meie poolt pakutavate toodete ning teenuste;
- visioon: Olla maailma parima spordi ja vabaaja elustiile müüv ja marketeeriv jaekaubanduskeskkond;
- slogan: Be 1st.

Uuritav ettevõtte peab kõiki töötajaid võrdselt olulisteks. Teadvustatakse, et just klienditeenindaja on see, kes kujundab ettevõtte maine kliendi silmis. Tänu sellele, et klienditeenindaja rolli tähtsustatakse on ettevõttes palju staažikaid töötajaid ning ka neid kes ettevõttesiseselt on ametiastmetel karjääri teinud. Võib öelda, et ambitsioonikale inimesele on Sportland Eesti AS hea tööpakkujaks, kuna ettevõtte toetab personali arengut ning ettevõttesiseselt on võimalik ametiastmetel tõusta (vt joonis 3).





**Joonis 3.** Sportland Eesti AS ametiastmed

Allikas: autori koostatud isikliku teabe põhjal.

Ettevõtte on toetav ka oma personali arengu poole pealt ning panustab palju erinevate teeninduse ja valikus olevate brändide koolituste toimimisele. Koolituste vajalikkus seisneb selles, et nii uued kui ka vanad töötajad oleksid kursis uute suundade ja toodetega ning kinnitaksid vanu teadmisi ja oskusi. See muudab teeninduskvaliteedi ainult paremaks ning tarbija saab toodete ning teenuste kohta ajakohast ning õiget informatsiooni.

Enesearendamise olulisust ei vaadata ainult ettevõtte vaid ka teenindava personali seisukohalt. Ettevõtte klienditeenindajatele on nende teadmised ja oskused teenindusvaldkonnas väga olulised, kuna tegemist on tulemuspalgapõhise ettevõttega. Klienditeenindaja peab valdama kõige uuemat informatsiooni müüdavate kaupade või teenuste kohta ning see võib määrata tema isikliku sissetuleku. Heaks teenindamiseks on vaja arendada nii suhtlemisoskust kui ka omandada vajalikke teadmisi kaubast, teenusest.

Lisaks koolitustele on igal klienditeenindajal kohustus läbi lugeda Sportland Eesti AS klienditeenindajate ametikirjeldus. Ametikirjelduses on välja toodud tööülesanded, mida klienditeenindaja täitma peab, tagamaks head teenindusekvaliteeti ning ettevõtte maine hoidmiseks (Sportland ... 2016: 1-3):

Klienditeeninduse protsess:

- klienditeenindaja on alati valmis klienti teenindama;
- teenindusprotsessi ajal on teenindaja heatujuline, rõõmsameelne, viisakas ja positiivse ellusuhtumisega;
- teenindaja märkab ja tervitab igat kauplusesse sisenevat klienti;
- kliendi teenindamiseks ollakse alati valmis, vajadusel katkestatakse muud tegevused;
- teenindaja selgitab alati välja kliendi vajadused;
- sobilik lahendus või toode leitakse vastavalt kliendi vajadustele;
- klienditeenindaja on abivalmis, vastab kliendi küsimustele ning vajadusel nõustab klienti;
- kliendile edastatakse kõige uuem info;
- ostusoorituse korral kindlasti tänada klienti;
- kliendiga kontakti lõpetamine on alati positiivne, soovides näiteks "Head päeva".

Muud tööülesanded:

- teenindaja on kursis kassa ja andmebaaside süsteemidega;
- klienditeenindaja tunneb tooteid ja teenuseid;
- teenindaja täiendab, kinnitab oma teadmisi toimuvatel koolitustel;
- klienditeenindaja hoolitseb müügisaali korrashoiu ja puhtuse eest;
- kaupade väljapanekud vastavad juhenditele ja on atraktiivsed.

Järgnevalt tutvustab töö autor varasemaid uuringuid Sportland Eesti AS näitel, kus viiakse läbi ka antud töö empiirilise osa uuring. Ülevaade uuringutest on tehtud andmebaasi Dspace, Tartu Ülikooli elektrooniliste materjalide hoidla, andmete põhjal. Saadud andmete põhjal on Tartu Ülikooli tudengid antud ettevõttes eelnevalt läbi viinud

kolm bakalaureusetöö empiirilist uuringut ja ühe magistritöö empiirilise uuringu. Dspace ei sisalda aga varasemaid uurimistöid ja teistes Ülikoolides läbi viidud uuringuid, seega võib olla neid uuringuid rohkem. Üks uurimistöo uuring, mille teostas käesoleva töö autor aastal 2016 on samuti läbi viidud Sportland Eesti AS näitel.

Adur (2016: 34-43) uuris bakalaureustöös Sportlandi püsikliendiprogrammi. Bakalaureusetöö tulemusena leiti kasutusel oleval kliendikaardiprogrammil mitmeid puudusi ning vana kliendikaardiprogrammi puudustest tulenevalt on antud töö autor püstitanud töö eesmärgiks välja töötada Sportland Eesti AS püsikliendiprogrammi uued põhimõtted, mida töö tulemusena, arvestades töö teoreetilises ja empiirilises osas selgunud seisukohti ka tehti. Samal aastal viidi läbi ettevõttes ka teine uuring. Uurimistöös, kus käesoleva töö autor uuris klienditeenindajate kohanduva käitumise seost nende tulemuslikkusega, töötati välja ettepanekud müügipersonali töö kvaliteedi ja tulemuslikkuse parandamiseks (Melk, 2016). (vt tabel 2.1)

Kõige varasem autorile teadaolev uuring viidi Sportland Eesti AS näitel läbi aastal 2006. Antud uuringus uuris Türk (2006: 67-68) missiooni, visiooni olemust ja mõju uuritavale ettevõttele. Töö tulemusena jõuti järeldusele, et hästi sõnastatud missioon ja visioon on tugevaks aluseks jaekaubandusettevõtte kontseptisooni, strateegia ja müügikeskkonna loomisel ning kujundamisel. Järgmised kaks uurimust teostati teeninduskvaliteedi ja kliendikogemuse juhtimise kohta. (vt tabel 2.1)

Saar (2015: 45-71) uuris antud ettevõtte klienditeenindajate teeninduskvaliteedi ja müügitulemuste vahelisi seoseid ning neid kujundavaid tegureid. Tehti järeldused leitud teoreetilisest seisukohtadest ja empiirilisest osast ning anti soovitusel kuidas muuta Sportland Eesti AS teeninduskvaliteeti paremaks. Kliendikogemuse juhtimist uuris Tuunas (2013: 44-50) oma bakalaureustöös ning selleks viidi läbi manipulatsioonid lõhna ja muusikaga Timberlandi kaupluses ning sellest lähtuvalt küsitleti kuidas tajuvad kliendid antud kogemust. Töö tulemuseks selgub uuritavate näitajate mõju klientidele ning autor annab omapoolsed soovitusel külastaja positiivseks kogemuseks, milliseid lõhnu ja muusikat kauplustel praktiseerida tuleks. (vt tabel 2.1)

**Tabel 2.1.** Varasemad uuringud Sportland Eesti AS näitel

<b>Allikas</b>	<b>Töö sisu</b>
Adur (2016: 4-6)	Töötatakse välja Sportland Eesti AS püsikliendiprogrammi uued põhimõtted - määratleda püsiklientidele pakutavaid soodustusi, nende andmise tingimusi ning koguda kliendiinfot.
Melk (2016: 33-35)	Uuriti kuivõrd klienditeenindajate kohanduv käitumine on seotud nende tulemuslikkusega ning töötati välja vastavad ettepanekud arvestades kahe teguri võimalikku seost, et töökvaliteeti ja klienditeenindajate tulemuslikkust parandada.
Türk (2006: 67-68)	Missiooni, visiooni olemuse ja mõju uurimine antud ettevõttele. Leiti, et hästi sõnastatud missioon ja visioon on tugevaks aluseks jaekaubandusettevõtte kontseptisooni, strateegia ja müügikeskkonna loomisel ning kujundamisel.
Saar (2015: 72-77)	Uuriti teeninduskvaliteeti ja sellega seotud tegureid - eesmärgiga välja selgitada Sportland Eesti AS näitel teenindajate teeninduskvaliteedi ja müügitulemuste vahelised seosed ning neid kujundavad tegurid. Anti soovitusi teeninduskvaliteedi parandamiseks.
Tuunas (2013: 44-50)	Kliendikogemuse juhtimine, selgitati kas sensoorse kogemuse mõjutamine lõhna ja muusikaga avaldab mõju Timberlandi kauplustest saadud emotsionaalsele kogemusele ja tehti vastavad soovitusel ettevõttele.

Allikas: autori koostatud tabelis olevate allikate põhjal.

Käesoleva töö autor toob kokkuvõttena välja, et emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse seost Sportland Eesti AS näitel varasemalt uuritud ei ole ning seega on teema ettevõtte jaoks huvipakkuv ja aktuaalne. Kuna antud ettevõtte on kasumieesmärgil tegutseja, siis varasemalt uuritavatest uuringutest tuleb välja ühine joon. Selleks on ettevõtte tulemuslikkuse parandamine, kas siis kliendiprogrammi, organisatsioonikultuuri, strateegiate, teeninduskvaliteedi, lõhna ja muusika või käesolevast tööst klienditeenindajate teenindusprotsessi, emotsionaalsuse taotluse kaudu.

Empiirilise osa moodustab Sportland Eesti AS kauplustes läbiviidav küsitlus ja selle tulemuste analüüs. Küsitlus viiakse läbi Sportlandi kaupluste klienditeenindajatega. Valikust jääb välja Ülemiste sportlandi kauplus, kuna seal kasutatakse piirkonniti ühist müüki ning puuduvad isiklikud müügitulemused. Klienditeenindajate arv kauplustes annab uurimuseks ja järelduste tegemiseks piisava valimi. Kuna ankeetküsitlus viiakse läbi anonüümselt, siis usub autor, et tegemist on usaldusväärsete andmetega. Tulemuslikkuse andmed on saadud Sportland Eesti AS teenindusjuhi Nelli Nilsoni käest ning tegemist on objektiivsete andmetega seega on need vägagi usaldusväärsed.

Käesoleva bakalaureusetöö üldkogumiks oli 171 Sportland Eesti AS klienditeenindajat, kes töötasid ettevõttes uuritava perioodil, september - detsember 2016 aastal. Uurimus viidi läbi ettevõttele kuuluvate Sportlandi kaupluste klienditeenindajatega. Ettevõttele kuuluvate brändikaupluste nagu näiteks Timberland ja O'Neill klienditeenindajad jäid üldkogumist välja. Ankeetküsimustikule vastas kokku 95 klienditeenindajat, kellest arvestatavaid vastajaid oli 93, mis teeb 97,89% vastajatest ning 54,39% üldkogumist. Kahe mitte arvestatava klienditeenindaja ankeedis olid küll täidetud kõik uurimuse läbiviimiseks vajalikud lahtrid, kuid viga olid mõlemal tehtud koodis, millega töö autor viis kokku ankeetküsitluse andmed vastavate tulemuslikkuse andmetega. (vt tabel 2.2)

**Tabel 2.2.** Sportland Eesti AS kauplustes läbiviidud uuringus osalejate valim üldkogumist

Tunnus	Vastajate arv	Vastajatest (%)	Üldkogumist (%)
Arvestatavaid vastajaid	93	97,89	54,39
Vastajaid	95		
Üldkogum	171		

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Sportland Eesti AS kauplustes läbiviidud uuringus selgus, et suurem osa osalejatest olid naissoost klienditeenindajad (74,19%) ning enamikul teenindajatest on emakeeleks eesti keel (78,49%). Kaupluste tausta teades töötabki ettevõttes klienditeenindajana rohkem naissoost töötajaid. Peaaegu pooled klienditeenindajad on vanuses 24 aastat või nooremad (48,39%). Ilmselt tulenevalt klienditeenindajate noorest east on ka suurem osa klienditeenindajatest põhi- või keskharidusega (56,99%). Eelnevaga võib seostada ka seda, et enim klienditeenindajatest on Sportlandi kauplustes töötanud ühe aasta või vähem (38,74%). Kuid suhteliselt sama palju klienditeenindajaid, kes on ettevõttes töötanud aasta või vähem on märkinud tööstaažiks kaks kuni neli aastat (32,26%). Enim klienditeenindajatest töötavad ettevõttes täiskohaga (44,09%), kuid on päris palju neid, kes on tööle pühendunud poole kohaga (34,41%). Väiksema töökoormuse kõrvalt jääb noorel inimesel aega pühendada õpingutele, kuid samas on võimalus teenida endale ise sissetulekut ja täiendada ennast tööalaste kogemustega. Enim uuringus osalejatest töötab Harjumaal (47,31%) ning teine suur osa Tartumaal (25,81%). See tulemus sõltub ka sellest, et Harjumaal kui Tartumaal asub rohkem Sportlandi kaupluseid kui teistes

haldusüksustes. Kaupluste lõikes võib välja tuua kõige aktiivsema osalejaskonnaga kaupluse, milleks on Sportland Rocca Al Mare kauplus (10,75%) ja kõige väiksema aktiivsusega kaupluse Sportland Haapsalu, kus ei olnud ühtegi osalejat. (vt tabel 2.3)

**Tabel 2.3.** Sportland Eesti AS kauplustes läbiviidud uuringus osalejate sotsiaaldemograafilised andmed

Tunnus	Kategooria	Vastajate protsent (%)	Vastajate arv
Sugu	Mees	25,81	24
	Naine	74,19	69
Vanus	24 või noorem	48,39	45
	25-29	26,88	25
	30 ja vanem	24,73	23
Haridustase	Põhi-, keskharidus	56,99	53
	Kutseharidus	25,81	24
	Kõrgharidus	17,20	16
Emakeel	Eesti keel	78,49	73
	Vene keel	21,51	20
Tööstaaž	1 aasta või vähem	38,71	36
	2-4 aastat	32,26	30
	5-7 aastat	12,90	12
	8 aastat või rohkem	16,13	15
Töökoormus	Täiskoht	44,09	41
	Kolmveerand kohta	20,43	19
	Pool kohta	34,41	32
	Veerand kohta	1,08	1
Kauplus	Sportland Viru	6,45	6
	Sportland Kristiine	7,53	7
	Sportland Rocca Al Mare	10,75	10
	Sportland Mustakivi	4,30	4
	Sportland Järve	6,45	6
	Sportland Viimsi	2,15	2
	Sportland Lõunakeskus	7,53	7
	Sportland Tartu Kaubamaja	7,53	7
	Sportland Eeden	5,38	5
	Sportland Zeppelin	5,38	5
	Sportland Pärnu Keskus	2,15	2
	Sportland Kaubamajaks	6,45	6
	Sportland Narva Astri	4,30	4
	Sportland Narva Fama	6,45	6
	Sportland Kuressaare	3,23	3
	Sportland Jõhvi	3,23	3
	Sportland Rakvere	1,08	1
	Sportland Haapsalu	0,00	0
	Sportland Running	4,30	4
	Sportland Tennis	2,15	2
Sportland Football	3,23	3	

<b>Tunnus</b>	<b>Kategooria</b>	<b>Vastajate protsent (%)</b>	<b>Vastajate arv</b>
Haldusüksus	Harjumaa	47,31	44
	Tartumaa	25,81	24
	Pärnumaa	8,60	8
	Ida-Virumaa	13,98	13
	Saaremaa	3,23	3
	Läänemaa	0,00	0
	Lääne-Virumaa	1,08	1

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Järgnevalt tutvustab töö autor varasemaid meetodeid, mis on käesoleva töö uurimisprobleemi uurimiseks kasutatud. Tuuakse välja töö fookus ja selleks kasutatavad mõõdikud. Lisana kaasas olevas tabelis on enamik autoreid kasutanud emotsionaalsuse taotluse mõõtmiseks erinevate autorite poolt varasemalt välja töötatud mõõdikuid. Ühine joon tuleb välja sellest, et enamik autoreid mõõdab emotsionaalsuse taotlust kahe põhifaktori põhjal - pinnapealne ja põhjalik tegutsemine (vt lisa 2).

Käesoleva bakalaureusetöö küsitlusankeet hõlmab emotsionaalsuse taotluse mõõtmise osa Tepeci, Pala (2016: 100) ankeedi põhjal ja sotsiaaldemograafilisi tunnuseid (vanus, sugu, haridus, jt). Antud ankeet osutus valituks, kuna sealne mõõdik tundus kõige mitmekülgsem, oli positiivses võtmes, küsimusi oli piisavalt ning need sobisid uuritava ettevõtte olemusega. Tepeci, Pala (2016: 100) emotsionaalsuse taotluse mõõdik käsitleb emotsionaalsuse taotluse erinevaid aspekte, näiteks kui süvenenult teenindaja oma müügiprotsessi läbi viib, kas pinnapealsemalt või põhjalikult. Lisaks eelnevale kahele tegurile oli antud ankeedi valikul veel üks oluline aspekt. Nimelt, erinevalt paljude teiste autorite ankeetidele, sisaldas Tepeci, Pala (2016: 100) ankeet kolmandat olulist tegurit - loomulikku tegutsemist. Käesoleva töö autori arvates on see üks olulisematest teguritest, kuna teenindaja ei pea pingutama põhjaliku või pinnapealse tegutsemise nimel vaid tema emotsionaalsuse taotlus tuleneb loomuliku, siira tegutsemise teel.

Emotsionaalsuse taotluse mõõtmiseks olid esialgses valikus veel kahes töös kasutatud väiteid. Groth et al. (2009: 974) väited jäid tööst välja, kuigi olid sarnased Tepeci, Pala (2016: 100) väidetega, aga nende küsimustik oli mõeldud rohkem analüüsiks iga konkreetse kliendisuhtluse järel. Teine küsimustik, mis tööst välja jäi oli Chu,

Murmann'i (2006: 1184, 1186) uuring, kuna seal jäi segavaks faktoriks väidete negatiivne alatoon ning aspekt, et neile vastamine poleks võib-olla nii meelepärane.

Järgnevalt tõlgiti eelnevalt kirjeldatud ja valituks osutunud Tepeci, Pala (2016: 100) ankeedi väited inglise keelest eesti keelde. Tõlkimise teostas töö autor. Kontrolliks edastas töö autor vastavalt inglise keelse väite paralleelselt eesti keelse väitega oma juhendajale, kes tegi tõlkimisel omapoolsed märkused ja parandused lähtuvalt väidete terminoloogiast ning tagastas need töö autorile. Tulenevalt parandustest vaatas töö autor need veelikord üle ja tegi vastavad omapoolsed korrektuurid. Seejärel, kui väidete keelises korrektsuses ja õigsuses tundus kõik korras olevat, pandi kokku lõplik küsitlusankeet.

Küsitlusankeedi puhul teostati ka kontrolluuring. Töö autor palus oma tuttavalt küsitlusankeet täita ning anda tagasisidet ankeedi täitmiseks vajaliku kirjelduse ja väidete arusaadavuses. Lisaks sellele palus autor tagasisidet ankeedi täitmiseks kuluvale ajakulule ning üldisele muljele.

Kontrolluuringu teostas Piret Pärn, kes on omandanud magistrikraadi kommunikatsioonijuhtimises ning töötab arendusosakonna juhatajana AS Reach- U's. Piret Pärn tõi esimese asjana välja, et emotsionaalsuse taotluse mõistet tuleks selgemalt sõnastada - täpsemalt öeldes lihtsamalt ja lugejale arusaadavamalt. Veel toodi välja, et teema on huvitav ning lisati omapoolseid ettepanekuid, mida võiks käesoleva teema puhul veel analüüsida. Ettepanekud näiteks selles osas, et kui sagedasti teenindaja oma reaalseid tundeid varjab.

Kuna ankeedi kontrolltäitmist teostas selles valdkonnas pädev inimene, siis tegi töö autor tema kommentaaridest vastavad järeldused ning teostati ankeedis ka vastavaid parandusi. Näiteks muudeti mõiste emotsionaalsuse taotluse esialgne kirjeldus lugejasõbralikumaks ja keeleliselt lihtsamaks. Kõrvale jäi emotsionaalsuse taotluse sageduse analüüsimiseks tehtud ettepanek, kuna töö autorile tundus, et teenindaja ei pruugi osata hinnata kui tihti ta pinnapealset, põhjalikku või loomulikku tegutsemist kasutab. Seejärel oli lõplik ankeet täiesti valmis ja avati veebikeskkonnas asuv uuring Sportlandi kaupluste teenindajatele.



Emotsionaalsuse taotlust uuritakse kolme erineva faktori põhjal, milleks on: faktor 1 - pinnapealne tegutsemine, faktor 2 - põhjalik tegutsemine ja faktor 3 - loomulik tegutsemine. (Tepeci, Pala 2016: 100) Esimese faktori alla kuuluvad esimene, neljas, seitsmes, kümnes ja kolmeteistkümnes väide. Teise faktori alla kuuluvad teine, kolmas, viies, kaheksas ja üheteistkümnes väide. Ülejäänud kuues, üheksas ja kaheteistkümnes väide kuuluvad kolmanda faktori alla. (vt lisa 1)

Emotsionaalsuse taotluse skaalal oli kokku 13 väidet, millele vastajad andsid hinnangu seitsme-punktilise Likert-tüüpi skaalal: 1 – „pole üldse nõus“, 2 – „enamasti pole nõus“, 3 – „pigem pole nõus“, 4 – „nii ja naa“, 5 – „pigem nõus“, 6 – „enamasti nõus“ ja 7 – „täiesti nõus“.

Tulemuslikkuse analüüsimisel on varasemalt enamasti kasutatud subjektiivseid andmeid. Objektiivsete mõõdikute näitena toob autor välja näiteks finantsinformatsiooni, mis on dokumentaalselt tõestatud ja mida on võimalik analüüsida - antud bakalaureuse töös oleks selleks müügitehingute arv, tehingute suurus jt. Leitud uuringutest, kasutas objektiivseid andmeid ainult üks teadustöö (Seeger-Guttmann, Medler-Liraz 2016: 356-373). (vt lisa 2)

Tulemuslikkuse kohapealt võtab käesoleva töö autor arvesse finantsandmed. Tegemist on unikaalse võimalusega, tänu koostööle ettevõttega, et töö autor saab teostada uuringu objektiivsete andmetega. Tulenevalt ettevõtte spetsiifikast, et tegemist on tulemuspalgapõhise ettevõttega, jäeti ankeedist välja eelnevas tulemuslikkuse näitajate peatükis välja toodud ülesandepõhine ja kontekstuaalne tulemuslikkus.

Tulemuslikkuse mõõtmise osa finantsiliste näitajate puhul võtab arvesse klienditeenindajate isiklike tehingute arvu, isikliku müük (müüdnud toodete arv kviitungil) jt. Tulemuslikkuse andmete arvutamisel lähtus autor uurimisperioodi september-detsember 2016 töökoormuste erinevustest. Arvutati välja keskmised tulemuslikkuse näitajad ühe tunni kohta, mis tagab kõige usaldusväärsema tulemuse.

Emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse andmete analüüsil kasutati selleks tarbeks loodud koodsüsteemi. Koodsüsteemi loomine oli vajalik uuringus osalejate andmete konfidentsiaalsuse tagamiseks, kuna kasutati konkreetsete inimeste müügitulemusi,

mille põhjal on võimalik välja arvutada klienditeenindaja kuupalk. Ettevõtte lepingust lähtuvalt aga ei tohi töötaja oma palganumbreid avalikustada, seega tundus koodsüsteemi loomine töö autorile sellises olukorras kõige mõistlikum. Loodud süsteem toimis koostöös Sportland Eesti AS teenindusjuhi Nelli Nisloniga.

Töö autor sai teenindusjuhilt klienditeenindajate andmed koodidega ning koos ankeedi lingiga saatis teenindusjuht juhatajatele teise koodide tabeli, kus oli vastavalt koodile teenindaja nimi. Ankeeti täites tuli ankeedile lisada oma nime taga asuv kood, et oleks võimalik emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse andmed omavahel kokku viia.

Ankeetküsitlus viidi läbi Google Forms veebikeskkonnas. Klienditeenindajatele edastas vajaliku info ankeedi täitmise kohta vastava kaupluse juhataja. Juhatajad said vajaliku informatsiooni töö autori ja teenindusjuhi koostöös valminud kirjast. Uurimisperioodiks oli 03.03.2017 - 19.03.2017 ehk 17 päeva, mis tundus olevat piisavalt pikk periood, et kõik klienditeenindajad jõuaksid ankeedile vastata. Ettevõttega koostööd tehes saadi ka luba, et teenindajad võivad võimalusel täita ankeeti tööajast.

Analüüsiks koostab autor tagastatud küsimustike põhjal koondtabeli ning kuna tegemist on seoste uurimisega viiakse läbi korrelatsioonanalüüs tarkvarapaketi SPSS programmiga. Autor kasutab uurimustulemuste analüüsiks korrelatsioonanalüüsi, mis võimaldab selgitada statistiliste seoste olemasolu, tugevust, suunda ja olulisust. Kasutatakse Spearmani korrelatsioonikordajat, mis on sobilik antud andmete puhul. Lisaks korrelatsioonanalüüsile vaadatakse erinevate näitajate ja gruppide vahelisi erinevusi. Selleks viiakse läbi ühefaktoriline dispersioonanalüüs. Kogu analüüs teostatakse olulisuse nivool 0,05.

Koostatud koondtabelis teostati, eelnevalt analüüsimisele, vajalikud arvutused - leiti vastavalt töötundidele keskmised müüginäitajad ning kolme uuritava faktori üldnäitajad. Lisaks arvutustele tõsteti kokku osad sotsiaal-demograafiliste andmete gruppide sisesed vahemikud, kuna nendes vahemikes oli mõni üksik vastaja. Kokku tõsteti vanuse variantidest 19 ja nooremate ning 20 - 24 aastaste vahemikud ning analüüsiks jäi grupp 24 ja nooremad. Kuna tööstaaži gruppidest selgus, et päris pikaageid töötajaid on vähe, tõsteti kokku grupid tööstaažiga 8 - 10 aastat ja 11 ja rohkem aastat ning analüüsiti 8 ja rohkem aastat tööstaaži vahemikku. Haridustaseme

kuus gruppi ühendati kokku kolmeks grupiks: põhi- ja keskharidus, kutseharidus ja kõrgharidus. Kokku tõsteti variandid põhiharidus ja keskharidus ning kõrghariduse alla kuuluvad bakalaureusekraad ja magistrikraad. Vastusevariant muu tõsteti keskhariduse alla, kuna kõik vastajad, kes olid selle valiku teinud kommenteerisid seda kui kõrgharidus omandamisel, seega hetkeseisuga neil keskharidus.

Seejärel analüüsib autor saadud tulemusi ning seostuvust teoreetiliste alusteadmistega. Tehakse vastavad järeldused emotsionaalsuse taotluse seostest tulemuslikkusega Sportland Eesti AS näitel ning antakse vastavalt tulemustele ettepanekuid ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks.

## **2.2 Müügipersonali emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse tase**

Käesolevas alapeatükis tuuakse välja teenindava personali emotsionaalsuse taotluse seosed tulemuslikkusega Sportlandi kaupluste klienditeenindajate uuringu näitel. Esmalt antakse ülevaade reliaablusanalüüsi tulemustest, kas uuritavate faktorite usaldusväärsus on piisav, et konkreetseid väiteid vastavate faktorite alla liigitada. Järgnevalt tuuakse välja ülevaade kirjeldavast statistikast, et näha, millised hinnangud on antud erinevate näitajate suhtes. Selgitamaks statistiliselt olulisi seoseid tuuakse välja korrelatsioonitabel ning hinnangute statistiliselt oluliste erinevuste jaoks dispersioonanalüüs.

Töö autor viis läbi reliaablusanalüüsi, et näha, kui usaldusväärsed on uuritavate faktorite näitajad ning kas konkreetseid väiteid saab erinevate faktorite alla liigitada. Reliaablusanalüüsi tulemused näitavad, et kolme emotsionaalsuse taotluse faktorit saab üldistada ehk siis väited sobivad neile vastava faktori alla. Cronbach'i  $\alpha$  on vastavalt 0,82; 0,72 ja 0,64. Rahuldavaks loetakse üldiselt, kui sisemine usaldusväärsus  $\alpha > 0,7$  (Tavakol, Dennick 2011: 54). Käesolevate näitajate puhul loetakse rahuldavaks ka faktor 3 Cronbach'i  $\alpha$  - 0,64 tulemus, kuna Tepeci, Pala (2016: 100) originaalis loeti rahuldavaks Cronbach'i  $\alpha$  - 0,54. Põhjendusena, tuuakse Tepeci, Pala (2016: 100) artiklis välja, et isegi 0,54 Cronbach'i  $\alpha$  on piisavalt usaldusväärne algstaadiumis oleva uurimisteema puhul.

Järgnevalt antakse ülevaade käesoleva töö kirjeldava statistika kohta, mis annab ülevaate erinevate muutujate hinnangute kohta. Emotsionaalsuse taotluse muutujate kirjeldavast statistikast on näha, et klienditeenindajad hindavad kõige kõrgemalt loomulikku tegutsemist (6,13 punkti) ja kõige nõrgemalt pinnapealset tegutsemist (3,86 punkti). Sama tulemus tuleb välja ka mediaani vaadates, kus kõrgeim hinnang (6,33 punkti) on loomulikule tegutsemisele ja madalaim (3,86 punkti) pinnapealsele tegutsemisele. Miinimum ja Maksimum näitajad olid esimese faktori, pinnapealse tegutsemise, puhul üks ja seitse ning seal oli ka kõige suurem standardhälve (1,37). Teiste faktorite puhul miinimum näitajad tõusid ning kõige kõrgemalt hinnati miinimum näitaja suhtes loomulikku tegutsemist (4 punkti). (vt tabel 2.4)

**Tabel 2.4.** Kirjeldav statistika erinevate emotsionaalsuse taotluse muutujate lõikes

<b>Muutujad</b>	<b>Miinimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmeetiline keskmine</b>	<b>Standardhälve</b>	<b>Mediaan</b>
Faktor 1 - pinnapealne tegutsemine	1,00	7,00	3,86	1,37	3,86
Faktor 2 - põhjalik tegutsemine	1,40	7,00	5,14	1,06	5,20
Faktor 3 - loomulik tegutsemine	4,00	7,00	6,13	0,72	6,33

Märkused: seitsme-punktiline Likert-tüüpi skaala

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete baasil

Korrelatsioonanalüüsist selgub, kas erinevate muutujate vahel on olemas statistiliselt olulisi seoseid. Korrelatsioonanalüüsist näeme, et antud bakalaureustöö põhimuutujate, emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse, vahel esineb korrelatsioon. Seosed on emotsionaalsuse taotluse kolmanda faktori - loomulik tegutsemine ja tulemuslikkuse näitajate vahel. Loomulik tegutsemine on seotud keskmise müügi, keskmiselt müüdud toodete arvu kui ka keskmiselt sooritatud müükide arvuga. Teiste kahe faktori, pinnapealse tegutsemise ja põhjaliku tegutsemise, suhtes seost tulemuslikkuse näitajatega välja ei tulnud. Lisaks põhimuutujate vahel esinevatele seostele on seosed kahe muutujagrupi siseselt. Pinnapealne tegutsemine on seotud põhjaliku tegutsemisega ning põhjalik tegutsemine on otseses seoses loomuliku tegutsemisega. Keskmise müügisumma suurus on aga otseselt seotud keskmiselt müüdud toodete ja keskmiselt sooritatud müükide arvuga. (vt tabel 2.5)

**Tabel 2.5.** Korrelatsioonanalüüsi tulemused erinevate muutujate vahel

	I	II	III	Keskmine müük (€/h)	Keskmine müüdüd tooted (tk/h)	Keskmine kviitungite arv (tk/h)
I	1,00	0,30**	-0,10	0,06	0,02	-0,02
II		1,00	0,47**	0,12	0,08	0,11
III			1,00	0,20*	0,24*	0,27*
Keskmine müük (€/h)				1,00	0,87**	0,88**
Keskmine müüdüd tooted (tk/h)					1,00	0,97**
Keskmine kviitungite arv (tk/h)						1,00

\* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool  $p < 0,05$

\*\* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool  $p < 0,01$

Märkused:

I- faktor 1- pinnapealne tegutsemine

II- faktor 2- põhjalik tegutsemine

III- faktor 3- loomulik tegutsemine

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil

Järgnevalt sooviti teada saada, kuivõrd emotsionaalsus on rohkem iseloomulik teatud taustatunnustega inimestele. See on oluline, et ettevõttes saaks vajadusel taustatunnustest sõltuvalt suunata emotsionaalsusega seotud teavitamist, koolitamist jms.

Vaadates soogruppide erinevusi erinevate emotsionaalsuse taotluse muutujate osas on näha, et statistiliselt oluline erinevus esineb nii teise kui ka kolmanda muutuja grupi suhtes. Erinevus esineb põhjalikus tegutsemises, kus naissoost klienditeenindajad kasutavad rohkem põhjalikku tegutsemist kui meessoost klienditeenindajad. Teine erinevus esineb loomulikus tegutsemises, kus samuti kasutavad emotsionaalsuse taotlusel loomulikku tegutsemist rohkem naissoost klienditeenindajad kui meessoost. (vt tabel 2.6)

**Tabel 2.6.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused erinevate muutujate osas soogruppide järgi

	Soogruppide keskmine (standardhälve)		F-statistik	Olulisuse tõenäosus
	Mees	Naine		
Faktor 1- pinnapealne tegutsemine	4,33 (1,65)	3,70 (1,23)	3,94	0,05
Faktor 2- põhjalik tegutsemine	4,77 (1,46)	5,27 (0,85)	4,22	0,04*
Faktor 3- loomulik tegutsemine	5,83 (0,90)	6,23 (0,62)	5,64	0,02*

Märkused: seitsme-punktiline Likert-tüüpi skaala

\* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil

Vaadates haridustaseme gruppide vahelisi erinevusi emotsionaalsuse taotluse muutujate suhtes, selgub statistiliselt oluline erinevus haridustaseme ja põhjaliku tegutsemise vahel. Analüüsist selgub, et põhi-, kesk- ja kõrghariduse omandanud klienditeenindajate põhjaliku tegutsemise kasutamine ei erine. Erineb aga põhi- ja keskhariduse ning kutsehariduse omandanud teenindajate põhjaliku tegutsemise kasutamine. Kutsehariduse omandanud teenindajate seas on põhjaliku tegutsemise kasutamine kõrgem ning põhi- ja keskhariduse omandanud teenindajate seas madalam. (vt tabel 2.7)

**Tabel 2.7.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused erinevate muutujate osas haridustaseme järgi

	Haridustaseme keskmine (standardhälve)			F-statistik	Olulisuse tõenäosus	LSD test
	Põhi-, keskharidus	Kutseharidus	Kõrgharidus			
I	3,79 (1,37)	3,98 (1,17)	3,93 (1,71)	0,18	0,83	
II	4,95 (1,00)	5,60 (0,93)	5,09 (1,26)	3,30	0,04*	kutseharidus > põhi- ja keskharidus
III	6,01 (0,76)	6,39 (0,51)	6,13 (0,76)	2,42	0,09	

Märkused: seitsme-punktiline Likert-tüüpi skaala

\* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool  $p < 0,05$

I- faktor 1- pinnapealne tegutsemine

II- faktor 2- põhjalik tegutsemine

III- faktor 3- loomulik tegutsemine

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil

Emotsionaalsuse taotluse muutujate ja emakeele vahelisi erinevusi analüüsidest selgub statistiliselt oluline erinevus emakeele gruppide ja põhjaliku tegutsemise kasutamise vahel. Analüüsist on näha, et emakeelena vene keelt kõnelevad klienditeenindajad kasutavad rohkem põhjalikku tegutsemist, kui emakeelena eesti keelt kõnelavad teenindajad. (vt tabel 2.8)

**Tabel 2.8.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused erinevate muutujate osas emakeele järgi

	Emakeele keskmine (standardhälve)		F-statistik	Olulisuse tõenäosus
	Eesti keel	Vene keel		
Faktor 1- pinnapealne tegutsemine	3,80 (1,44)	4,10 (1,08)	0,76	0,39
Faktor 2- põhjalik tegutsemine	5,00 (1,09)	5,68 (0,74)	7,04	0,01**
Faktor 3- loomulik tegutsemine	6,10 (0,77)	6,22 (0,51)	0,41	0,52

Märkused: seitsme-punktiline Likert-tüüpi skaala

\* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool  $p < 0,05$

\*\* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool  $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil

Vaadates töökoormuse gruppide erinevusi emotsionaalsuse taotluse erinevate muutujate suhtes näeme statistiliselt olulist erinevust erinevate töökoormuse gruppide ja põhjaliku tegutsemise vahel. Selgub, et täiskohaga teenindajad kasutavad rohkem põhjalikku tegutsemist kui kolmveerand ja poole kohaga teenindajad. Analüüsi tulemusena selgub, et põhjaliku tegutsemise kasutamine on kõrgem täiskohaga töötavate ja madalam kolmveerand kohaga töötavate teenindajate vahel ning kõrgem täiskohaga töötavate ja madalam poole kohaga töötavate teenindajate vahel. Kolmveerand ja poole kohaga töötavate põhjaliku tegutsemise kasutamises erinevusi ei esine. (vt tabel 2.9)

**Tabel 2.9.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused erinevate muutujate osas töökoormuse järgi

	Töökoormuse keskmine (standardhälve)			F- statistik	Olulisuse tõenäosus	LSD test
	Täiskoht	Kolmveerand kohta	Pool kohta			
Faktor 1- pinnapealne tegutsemine	4,00 (1,56)	3,88 (1,20)	3,73 (1,20)	0,36	0,70	
Faktor 2- põhjalik tegutsemine	5,50 (0,96)	4,96 (1,14)	4,89 (0,89)	4,16	0,02*	täiskoht > kolmveerand kohta; täiskoht > pool kohta
Faktor 3- loomulik tegutsemine	6,19 (0,72)	6,04 (0,73)	6,10 (0,74)	0,31	0,74	

Märkused: seitsme-punktiline Likert-tüüpi skaala

\* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil

Ühefaktoriline dispersioonanalüüs emotsionaalsuse taotluse erinevate muutujate osas viidi läbi ka teiste tegurite osas. Teguriteks olid vanus ja tööstaaž. Loetletud tegurite ja emotsionaalsuse taotluse erinevate näitajate vahel statistiliselt olulist erinevust ei selgunud. (vt lisa 3, 4)

Järgnevalt viiakse kirjeldava statistika analüüs läbi tulemuslikkuse näitajate kohta. Tulemuslikkuse näitajate kirjeldavast statistikast on näha, et ühe klienditeenindaja keskmine müük tunnis on keskmiselt 81,75 € ja 2,30 toodet. Keskmiselt sooritatakse ühes tunnis 1,70 müüki ehk siis peaaegu kaks müüki tunnis. Klienditeenindajate keskmise müügi miinimumi (23,82€/h) ja maksimumi (162,47 €/h) vahe on peaaegu seitsmekordne, millest tuleneb ka suur standardhälve (28,69). Küllaltki suured erinevused on ka tunnis müüdüd toodete ja teostatud müükide vahel. Keskmine tunnis müüdüd toodete miinimum on 0,97 ja maksimum 5,71 ning keskmine müükide arv vastavalt 0,70 ja 3,02. (vt tabel 3.1)



**Tabel 3.1.** Kirjeldav statistika erinevate tulemuslikkuse muutujate lõikes

<b>Muutujad</b>	<b>Miinumum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmeetiline keskmine</b>	<b>Standard hälve</b>	<b>Mediaan</b>
Keskmine müük (€/h)	23,82	162,47	81,75	28,69	79,90
Keskmine müüdüd tooted (tk/h)	0,97	5,71	2,30	0,74	2,16
Keskmine kviitungite arv (tk/h)	0,70	3,02	1,70	0,49	1,61

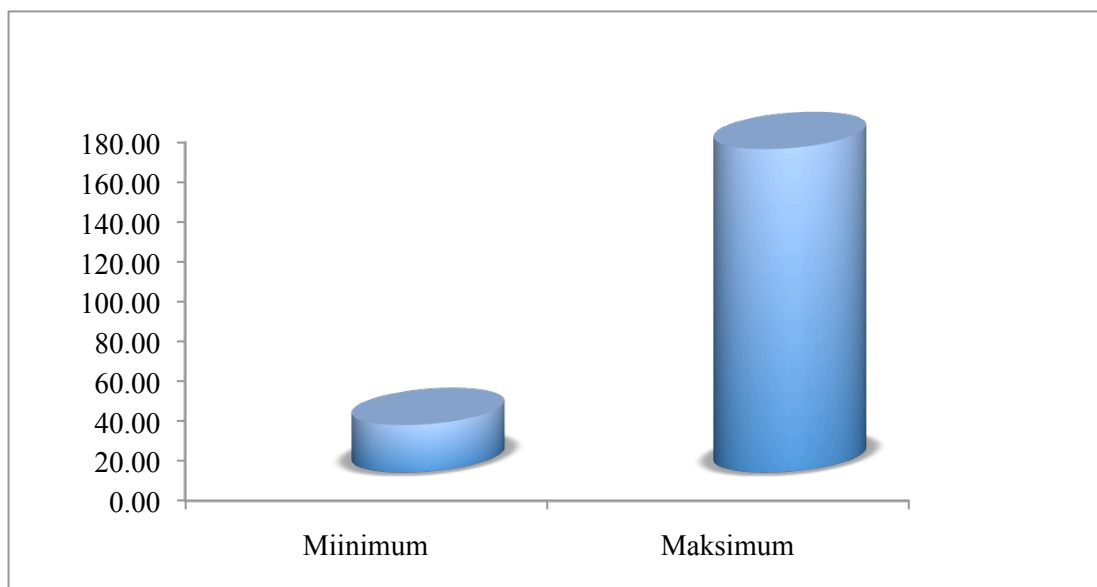
Märkused: seitsme-punktiline Likert-tüüpi skaala

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete baasil

Tulemuslikkuse näitajatega viidi läbi ka dispersioonanalüüs. Ühefaktoriline dispersioonanalüüs tulemuslikkuse näitajatega teostati tegurite, soogrupid, vanus, haridustase, emakeel ja tööstaaž vahel. Eelnevalt nimetatud tegurite järgi statistiliselt olulist erinevust tulemuslikkuse näitajate osas välja ei tulnud. Tulemuslikkuse näitajate ja töökoormuse vahelise erinevuse analüüs jäeti tegemata, kuna rohkem töötavad teenindajad saavad võimaluse ka rohkem teenida. (vt lisa 5, 6, 7, 8, 9)

Tööst jäeti välja ka emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse näitajate osas haldusüksuste ja kaupluste dispersioonanalüüsi tabelid, kuna seal statistiliselt olulist erinevust analüüsida ei saanud. Põhjuseks, et osadest kauplustest oli üks kuni kaks vastajaid, siis üldistada ning erinevusi nende põhjal leida ei saa.

Analüüsides tulemusena selgus, et Sportlandi kaupluste klienditeenindajate seas on emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahel seos. Seos leiti loomuliku tegutsemise ja tulemuslikkuse näitajate vahel. Seosed leiti ka erinevate tulemuslikkuse näitajate vahel. Uuringust tuli välja ka keskmise müügi miinimumi ja maksimumi seitsmekordne erinevus. (vt joonis 3)



**Joonis 3.** Keskmise müügi (€/h) miinimum ja maksimum näitajad

Allikas: Autori koostatud tabel 3.1 põhjal

Lisaks leitud seostele tuli välja emotsionaalsuse taotluse muutujate suhtes mitmeid statistiliselt olulisi erinevusi. Kokkuvõtliku ülevaate leitud statistiliselt oluliste seoste ja erinevuste ning tehtud järelduste kohta annab autor järgnevas alapeatükis.

### **2.3 Järeldused ja ettepanekud müügipersonali emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelistest seostest**

Käesolevas peatükis tehakse järeldused ja ettepanekud klienditeenindajate emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelistest seostest Sportland Eesti AS kaupluste klienditeenindajate vahel läbi viidud uuringu näitel. Tuuakse välja milliseid statistiliselt olulisi seoseid ja erinevusi leiti ning mis võisid olla nende põhjuseks. Tehakse vastavad ettepanekud, arvestades uurimistulemusi, kuidas võiksid Sportland Eesti AS klienditeenindajad oma tulemuslikkust läbi emotsionaalsuse taotluse parandada.

Läbiviidud uuringus selgus, et emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelised seosed uuritavate kaupluste klienditeenindajate vahel on olemas. Täpsemalt tuli välja emotsionaalsuse taotluse ühe teguri, loomuliku käitumise, seos tulemuslikkusega. Varasematest uuringutest leidsid ka Grandey et al. (2013: 9-10), et emotsionaalsuse taotluse kasutamine parandab teenindaja tööjõudlust ja seeläbi ka ettevõtte

tulemusnäitajaid. Tepeci, Pala (2016: 103) tõid samuti välja, et põhjalik ning loomulik tegutsemine mõjutavad positiivselt teenindajate isiklike saavutusi. Sellest võib järeldada, et klienditeenindajad, kes kasutavad emotsionaalsuse taotlusel loomulikku tegutsemist ja siiraid emotsioone sooritavad rohkem müügitehinguid ning nende müüginumbrid on rahaliselt suuremad. Antud tulemus vastab varasemalt läbiviidud uuringute tulemustele, kus leiti põhjaliku või loomuliku tegutsemise positiivset seost tulemuslikkusega (vt tabel 1.5; 1.6).

Autori arvates on antud tulemus vägagi positiivne ning näitab, et klienditeenindajad peaksid rohkem teeninduses kasutama loomulikku tegutsemist, teisel juhul põhjalikku tegutsemist ning vältima pinnapealset tegutsemist. Diefendorff et al. (2003: 340) kui ka Ashforth, Humphrey (1993: 88) tähtsustavad samuti loomulikku tegutsemist. Nad leiavad, et kui loomulikult tuntavad emotsioonid ei anna soovitud tulemusi alles siis tuleks kasutada teisi tegutsemise variante nagu põhjalikku ja pinnapealset tegutsemist. Seega võib öelda, et loomulik tegutsemine emotsionaalsuse taotlusel on tähtsusetult esimesel kohal.

Teine huvitav fakt selgus tulemuslikkuse näitajate kirjeldava statistika analüüsimisel, kus tuli välja, et klienditeenindajate tulemuslikkuse näitajate miinimumi ja maksimumi vahe on mitmekordne. Sellest võib järeldada, et suured erinevused müüginumbrites tulenevad, kas emotsionaalsuse taotluse erinevate tegurite kasutamisest, vähesest töökogemusest, teiste tööülesannete sooritamisest või isiksuseomadused. Täpsemalt mõtleb töö autor selle all, et teenindajad, kes hindavad ja ka kasutavad müügiprotsessis loomulikku tegutsemist või põhjalikku tegutsemist viivad lõpuni rohkem müügitehinguid kui need, kes tegutsevad pinnapealsemalt ning ei tekita kliendis piisavalt usaldusväarsust. Eelnevaga samale tulemusele jõudsid oma uuringus ka Seger-Guttmann, Medler-Liraz (2016: 369), kes viisid läbi kliendiuringu ning kus selgus, et ebasiira käitumise puhul kadus klientidel soov toodet osta. Töötajate isiksuseomaduste nagu näiteks koostöövalmidus, usaldusväarsus, organiseeritus jt mõju tulemuslikkusele leidsid oma uuringutes ka Scotter et al. (2000: 532-534), Motowidlo ja Scotter (1996: 528-530). Töökogemuse ja tööülesannete sooritamise puhul leidsid Yahaya et al. (2012: 66) ja Viswesvaran (2001: 114), et tulemuslikkust mõjutavad töötaja oskused ja teadmised ning tööalane motivatsioon pingutada ehk tööülesandeid täita.

Veel toob autor välja erinevused tööülesannete täitmisel. Klienditeenindajate prioriteet number üks on klientide teenindamine, kuid neil on palju ka teisi tööga seonduvaid ülesandeid. Teenindaja peab hoidma müügisaali korras, panema kaupa välja, täitma puuduvaid numeratsiooni auke ja teostama elemendi kontrolli. Teostades näiteks elemendi kontrolli, ei pruugi teenindaja klienti märgata või on kliendile ise vähem märgatavam. Otsides puuduolevaid tooteid või pannes uut kaupa välja on teenindaja sunnitud viibima kohati laos ning tänu sellele võib samuti jääda mõni klient märkamata. Ka pühendumus teostada teisi tööülesandeid hästi võib sellisel juhul kahjuks tulla samadel põhjustel, et klient jääb märkamata. Tulemuseni, et osad klienditeenindajad märkavad klienti paremini, sealjuures ka teiste tööülesannete täitmisel ning et see mõjutab nende müügitehinguid jõudis oma töös ka Saar (2015: 47), kes viis samuti uuringu läbi Sportland Eesti AS'is. Põhjuseid, miks müügitulemused nii erinevad on võib leida ka selles, et osad teenindajad on julgemad kliendile lähenemises, teadlikumad kauba suhtes ja oskavad tuua välja rohkem kliendile olulisemat informatsiooni jt.

Selgus, et naissoost klienditeenindajad kasutavad emotsionaalsuse taotlusel rohkem põhjalikku ja loomulikku tegutsemist kui meessoost klienditeenindajad. Siit võib järeldada, et naissoost klienditeenindajad on rohkem avatumad ja nende eneseväljendusoskused on paremad kui meessoost klienditeenindajatel. Ka erinevatest psühholoogiavaldkonna uuringutest on leitud erinevusi soorolli käitumisel ja tegutsemisel. Mehed on rohkem ratsionaalsemad ning naised emotsionaalsemad. Leitud on ka, et naised suudavad verbaalset, analüütilist ja emotsionaalset informatsiooni enda kasuks paremini ära kasutada kui mehed. (Tallermaa 2015: 36)

Haridustaseme analüüsimisel selgus, et põhjalikku tegutsemist kasutavad kõige rohkem kutsehariduse omandanud klienditeenindajad. Sellest võib järeldada, et kutsehariduse, kui rohkem praktilise hariduse, omandanud klienditeenindajad on läbinud erinevaid praktikume, kas siis klienditeenindamise valdkonnas või teistes valdkondades. Ilmselt see annab neile rohkem kogemust ja enesekindlust põhjalikuks tegutsemiseks. Kinman et al. (2011: 848-849) uuringu tulemused kinnitavad samuti, et rohkem kogunud ja praktikat saanud töötaja seas on emotsionaalsuse taotluse kasutamine kõrgem ning osatakse paremini emotsioone reguleerida.

Emakeelena vene keelt kõnelevad ning suurema töökoormusega teenindajad kasutavad samuti põhjalikku tegutsemist rohkem, kui eesti keelt kõnelevad ja väiksema koormusega teenindajad. Keeleliste erinevuste poole pealt võib järeldada, et vene keelt kõnelevad teenindajad on temperamentsemad ja rohkem avatumad, kui eesti keelt kõnelevad teenindajad. (Realo et al. 2009: 237-239) Seega julgevad ja väljendavad end põhjalikumalt just vene keelt kõnelevad teenindajad kui eesti keelt kõnelevad teenindajad, kes ilmselt loomu poolest on vähem emotsionaalsemad ja rahulikumad.

Suurema töökoormuse ja põhjaliku tegutsemise osas saab järeldada, et teenindajad, kes viibivad rohkem aega tööl, saavutavad ka rohkem tööalast enesekindlust ja teadmisi ning oskavad oma käitumist paremini juhtida, kui harvem tööl olevad teenindajad, mis on ootuspärane. Lee (2016: 1343-1345) leidis ka, et rohkem kogenumad ja tööl olnud inimesed oskavad paremini oma emotsioone reguleerida ja väljendada ning kasutatakse vähem pinnapealset tegutsemist.

Erinevatest varasematest uuringutest tuli välja emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelisi seoseid. Sarnaselt käesoleva töö uurimistulemustele leidsid ka teised autorid põhjalikul ja loomulikul tegutsemisel olevat positiivne seos tulemuslikkusega. Pinnapealse tegutsemise kohapealt leiti valdavalt negatiivseid seoseid tulemuslikkusega. (vt tabel 1.5; 1.6) Siit järeldub käesoleva läbiviidud uuringu positiivne tulemus, et just loomulik tegutsemine on seotud tulemuslikkusega ning et klienditeenindajad hindavad loomulikku ning järgmisena põhjalikku tegutsemist kõrgemalt kui pinnapealset tegutsemist. Kuigi uuringu tulemused olid ettevõtte seisukohalt head, siis käesoleva töö autori arvates on alati arenguruumi ja võimalus olla veelgi paremad. Sellest lähtuvalt toob autor välja omapoolsed ettepanekud Sportland Eesti AS kaupluste klienditeenindajatele, arvestades käeoleva bakalaureusetöö uurimistulemusi. (vt tabel 3.2)

**Tabel 3.2.** Autori ettepanekud Sportland Eesti AS klienditeenindajatele arvestades bakalaureusetöö uurimistulemusi.

Statistiliselt olulised seosed ja erinevused	Ettepanekud
<p>Emotsionaalsuse taotluse kolmas faktor, loomulik tegutsemine, on otseselt seotud teenindajate müügitulemustega. (vt tabel 2.5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julgustada ja motiveerida teenindajaid rohkem kasutama loomulikku tegutsemist ja koolitada neid selles osas, millega tegu</li> <li>• Anda teada, et ka varasematest uuringutest on välja tulnud loomuliku tegutsemise positiivne seos isiklike tööalaste saavutustega (Tepeci, Pala 2016: 103)</li> <li>• Informeerida teenindajaid, milliseid negatiivseid tagajärgi võib kaasa tuua pinnapealne tegutsemine (vt tabel 1.5; 1.6)</li> <li>• Erinevate tootekoolituste läbiviimine, et teenindaja tunneks ennast kliendile informatsiooni jagamisel enesekindlalt</li> <li>• Koolituste läbiviimine erinevate teenindusprotsesside osas</li> <li>• Selgitada välja põhjus, miks teenindaja ei kasuta loomulikku tegutsemist ning püüda leida sellele lahendus</li> <li>• Toetada neid, kes ei ole nii enesekindlad loomuliku tegutsemise kasutamises ja kellel on tekkinud juba negatiivseid tagajärgi seoses emotsionaalse taotluse kasutamisega - luua toetusgrupid</li> <li>• Kollektiiv sh kõrgemal ametiastmel olevad töötajad sisendaksid klienditeenindajatesse usku- usku õnnestumisse</li> <li>• Vastavalt klienditeenindajate tegutsemisele neid kiita, toetada ning vajadusel nõu anda</li> <li>• Teenindajad, kellel loomulik tegutsemine hästi välja tuleb paluda oma oskusi ka teistega jagada</li> <li>• Luua töökeskkonnas vastav positiivselt meelestatud õhkkond, et saavutada kergemini loomulikku tegutsemist</li> </ul>
<p>Naissoost teenindajad kasutavad rohkem põhjalikku ja loomulikku tegutsemist kui meessoost töötajad. (vt tabel 2.6 )</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutvustada uuringute tulemusi, et loomulik tegutsemine on seotud paremate müüginumbrite saamisega (vt joonis 2)</li> <li>• Informeerida meessoost töötajaid loomuliku ja põhjaliku tegutsemise kasutegurite osas</li> <li>• Tuua välja praktilisi näiteid erinevate olukordade kohta ning viia läbi üldisi praktilisi treeninguid, rollimänge mida meessoost töötajad saaksid kasutada põhjaliku ja loomuliku tegutsemise arendamiseks</li> </ul>
<p>Kutsehariduse omandanud teenindajad kasutavad rohkem põhjalikku tegutsemist kui põhi- ja keskhariduse omandanud teenindajad. (vt tabel 2.7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julgustada põhi- ja keskharidusega teenindajaid olema enesekindlamad</li> <li>• Põhi- ja keskhariduse omandanud teenindajatele tuua välja praktilisi näiteid põhjaliku tegutsemise kasulikkusest</li> <li>• Kutsehariduse omandanud teenindajad võiksid jagada praktilisi teadmisi, oskusi teiste teenindajatega</li> </ul>
<p>Emakeelena vene keelt kõnelevad teenindajad kasutavad rohkem põhjalikku tegutsemist</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toetada ja julgustada rohkem emakeelena eesti keelt kõnelevaid töötajaid olema avatumad ja väljendusrikkamad</li> <li>• Jälgida emakeelena vene keelt kõnelevate klienditeenindajate teenindusprotsessi eneseväljendusoskuste parandamiseks</li> </ul>

Statistiliselt olulised seosed ja erinevused	Ettepanekud
kui emakeelena eesti keelt kõnelevad teenindajad. (vt tabel 2.8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eesti keelt kõnelevad teenindajad võiksid püüda olla rohkem südamlikumad ja otsekohesemad (Pajusalu et al. 2010: 209)</li> <li>• Vene keelt kõnelevatele teenindajatele on teietamine alati austav ja positiivne, siit võiksid ka eesti keelt kõnelevad teenindajad seda põhimõtet rakendada (Keevallik 1998: 541-553)</li> </ul>
Täiskohaga teenindajad kasutavad rohkem põhjalikku tegutsemist kui poole ja kolmveerand kohaga teenindajad. (vt tabel 2.9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Täiskohaga teenindajaid võiksid jagada kasulikke näpunäiteid, kuidas paremini põhjalikku tegutsemist kasutada</li> <li>• Väiksema koormusega teenindajatele pakkuda erinevaid võimalusi, kuidas oma enesekindlust põhjalikuks tegutsemiseks suurendada</li> <li>• Toetada ja motiveerida väiksema koormusega teenindajaid rohkem põhjalikku või loomulikku tegutsemist kasutama ning olema enesekindlamad</li> </ul>

Allikas: autori koostatud uurimistulemuste ja töös viidatud allikate põhjal

Bakalaureusetöö uurimistulemusena selgus, et klienditeenindajate loomulik tegutsemine on seotud nende tulemuslikkuse näitajatega. Seega tuleks autori arvates rohkem tähelepanu juhtida teenindajate loomulikule tegutsemisele ning vältida pinnapealset tegutsemist. Pinnapealne tegutsemine ehk teeseldud väljendused on ka üheks emotsionaalse kurnatuse põhjuseks (Glomb, Tews 2004: 7). Eelnevas teoreetilises peatükis kirjeldati samuti, et läbi emotsionaalsuse taotluse paraneb teenindaja tööjõudlus ja seeläbi ka ettevõtte tulemuslikkus (Grandey et al. 2013: 9-10). Siin aitavad kaasa erinevad koolitused eneseväljenduse ja enesekindluse tõstmiseks, mida toodi välja ka erinevates varasemates uuringutes (Kinman et al. 2011: 848-849; Wang et al. 2016: 808-809 jt). Müügitulemuste suurte erinevuste suhtes tuleks rohkem tähelepanu pöörata klientide teenindamisele ja nende märkamisele. Erinevad erinevused põhjaliku tegutsemise kasutamises tulid välja nii soogruppide, hariduse, emakeele ja töökoormuse gruppides. Ka siin võib üldise nimetajana välja tuua parema enesekindluse ja eneseväljendusega klienditeenindajad julgevad ja kasutavad rohkem põhjalikku tegutsemist.

## KOKKUVÕTE

Käesolev bakalaureusetöö käsitles emotsionaalsuse taotluse seost tulemuslikkusega. Peamiselt mõisteti emotsionaalsuse taotluse all klienditeenindaja püüdlemist tööalastele emotsionaalse käitumise nõuetele mida nad ise ei pruugi tunda ja kogeda. Emotsionaalsuse taotlust määratleti enamasti kahe põhilise faktori põhjal, milleks olid pinnapealne ja põhjalik tegutsemine. Antud Hochschild'i (1983: 7) ja Grandey et al. (2013: 14) definitsioonid olid aluseks enamikele emotsionaalsuse taotlust käsitlevatele uuringutele.

Lisaks kahele põhilisele faktorile on olemas kolmas faktor, mis oli enamikest uuringutest kõrvale jäetud, kuid autori arvates mitte vähem tähtsam - loomulik tegutsemine. Seega põhineb emotsionaalsuse taotlus kolme faktori põhjal. Pinnapealse ja põhjaliku tegutsemise all teenindusprotsessis mõeldakse, kas teenindaja väljendab ennast siiralt ja on hingega teenindusprotsessi juures või teeskleb ja on võlts. Loomuliku tegutsemise puhul on tegemist tööalaselt ettemääratud emotsioonide väljendamisega, mida teenindaja ka tegelikkuses tunneb.

Teoreetilises osas selgus emotsionaalsuse taotluse mitmemõõtmeline struktuur. Nimelt võib emotsionaalsuse taotlus avaldada nii positiivset kui negatiivset mõju teenindaja heaolule. Leiti, et pinnapealne tegutsemine on stressi tekitav, emotsionaalselt kurnav, läbipõlemist põhjustav ning ka töökohaga rahulolematuse põhjuseks. Positiivsed seosed avalduvad enamasti põhjalikku ja loomulikku tegutsemist kasutavatel teenindajatel, kes kogevad vähem tööga seonduvat stressi, läbipõlemist ja rahulolematust. Erinevatest uuringutest tuli välja, et emotsionaalsuse taotlusel on oluline roll parema teeninduse saavutamisel. See on hea koostöö eelduseks kliendi ja teenindaja vahel ning aitab vältida ebameeldivaid olukordi.

Tulemuslikkuse puhul on tegemist väga laia mõistega. Seda saab määratleda nii subjektiivsete kui ka objektiivsete andmetega ning erinevad autorid lähtusid



tulemuslikkuse tõlgendamisel erinevatest seisukohtadest. Peamiselt uuriti tulemuslikkust teenindusvaldkonnas subjektiivsete näitajate, kas töötajate rahulolu, klientide rahulolu, läbipõlemise, ülesannete täitmise jt põhjal. Objektiivsete näitajate puhul uuriti finantsilist tulemuslikkust. Kõige üldisemalt mõisteti tulemuslikkuse all eesmärgi täitmiseks tehtavat tööd ning ühiseks jooneks oli, et tulemuslikkus peab olema mõõdetav ning hinnatav. Käesolevas töös mõõdeti tulemuslikkust objektiivsete andmetega - mis andsid kõige ausama tulemuse tulemuslikkuse hindamiseks. Töös käsitleti erinevaid finantsandmeid nagu näiteks teostatud müügitehingute ja müüdüd toodete arv ning müügitehingud rahalises väärtuses.

Emotsionaalsuse taotluse seoseid tulemuslikkusega uurides leiti erinevaid uuringuid, mis tõestasid, et emotsionaalsuse taotlus on tulemuslikkusega seotud. Teenindajad, kes kasutasid rohkem põhjalikku tegutsemist osutusid vähem emotsionaalselt kurnatuks ja rohkem tööle pühendunumateks. Põhjalik tegutsemine avaldas positiivset mõju ka klientidele ning nende ostusooritamisele, vastupidiselt pinnapealsele tegusemisele, kus isegi toote meeldivuse korral jäeti ostutehing katki. Enamikes uuringutes tuli välja, et emotsionaalsuse taotlus avaldas negatiivset mõju teenindava personali heaolule ja tulemuslikkusele. Seega tuleks rohkem tähelepanu juhtida emotsionaalsuse kontrollile, mis aitaks vältida tunnete maha surumist ning kasutada pinnapealse tegutsemise asemel põhjalikku tegutsemist või loomulikku tegutsemist.

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilises osas oli ülesandeks läbi viidud uuringu põhjal selgitada välja emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse seosed Sportland Eesti AS'le kuuluvate Sportlandi kaupluste klienditeenindajate seas. Ettevõtte tegevusvaldkonnaks on spordi- ja vabaajabrändide müük, samuti tegeleb ettevõtte mitmete spordiürituste korraldamisega üle Eesti. Sportland Eesti AS peab oluliseks kvaliteetset klienditeenindust ning oma personali, kuna teenindajad on need, kes määravad ettevõtte maine kliendi silmis. Sellest lähtuvalt sobis antud ettevõtte käesoleva bakalaureusetöö teema uurimuse läbi viimiseks väga hästi.

Uuringu läbiviimiseks koostas töö autor ankeetküsitluse, mis koosnes kahest osast. Küsimustiku esimene osa sisaldas Tepeci, Pala (2016: 100) ankeedi põhjal koostatud väiteid. Väited olid vastavalt emotsionaalsuse taotluse kolme faktori põhjal - pinnapealse -, põhjaliku -ja loomuliku tegutsemise kohta. Vastaja pidi valida iga väite

kohta seitsme palli süsteemis tema jaoks sobivaima vastusevariandi. Küsitluse teine osa sisaldas sotsiaal-demograafilisi tunnuseid. Lisaks ankeetküsitluse kahele osale, sisaldas ankeet, andmete konfidentsiaalsuse tagamiseks, lahtrit kuhu klienditeenindajad pidid sisestama neile vastava koodi, mis olid eelnevalt Sportland Eesti AS teenindusjuhi poolt neile edastatud. Koodide abil viidi kokku vastastajate ankeedi vastused nende tulemuslikkuse andmetega - nii ei näinud töö autor vastajate nimesid. Klienditeenindajate müügiandmed, müüdud toodete arv, tehingute arv, tehingute summa, küsis autor Sportland Eesti AS teenindusjuhilt.

Uuringu tulemusi analüüsid selgus, et suurem osa 93'st osalejast olid naissoost klienditeenindajad, kelle emakeeleks on eesti keel ning kes on vanuses 24 aastat või nooremad. Ilmselt noorest vanusest tulenevalt tuli välja, et suurem osa klienditeenindajatest on põhi- või keskharidusega ning töötanud ettevõttes ühe aasta või vähem. Lisaks sellele, et kõige rohkem vastajaid oli ettevõttes töötanud aasta või vähem oli peaaegu teine sama palju vastajaid töötanud ettevõttes kaks kuni neli aastat.

Kirjeldav statistika tõi välja, et klienditeenindajad hindasid kõige kõrgemalt loomulikku tegutsemist ja kõige nõrgemalt pinnapealset tegutsemist, mis on vägagi positiivne tulemus. Huvitav fakt selgus ka tulemuslikkuse näitajate osas, kus tuli välja keskmise müügi miinimumi ja maksimumi seitsmekordne erinevus. (vt joonis 3) Suured erinevused selgusid ka klienditeenindajate keskmiselt tunnis müüdud toodete arvu ja teostatud tehingute seas. Sellest võib järeldada, et suured erinevused müüginumbrite osas on seotud emotsionaalsuse taotluse erinevate faktorite kasutamisega, vähese töökogemusega või teiste tööülesannete täitmisega.

Emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse vahelisi seoseid uurides selgus, et käesoleva bakalaureusetöö põhimuutujate, emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse, vahel on korrelatsioon. Korrelatsioonanalüüsist tuli välja, et seosed on emotsionaalsuse taotluse kolmanda faktori - loomulik tegutsemine ja tulemuslikkuse näitajate vahel. Sellest võib järeldada, et teenindajad, kes on teenindusprotsessis siiramad ja loomulikud viivad rohkem müügitehinguid lõpuni.

Uuringu tulemused emotsionaalsuse taotluse tasemel näitasid, et naissoost klienditeenindajad kasutavad emotsionaalsuse taotlusel rohkem põhjalikku ja

loomulikku tegutsemist kui meessoost klienditeenindajad. Neile on loomuomasem siiram ja põhjalikum käitumine. Haridustaseme analüüsimisel selgus, et põhjalikku tegutsemist kasutavad kõige rohkem kutsehariduse omandanud klienditeenindajad. Siin võib mõjutajaks olla kutsehariduses saadav praktika ning kutsehariduse omandanud teenindajad on julgemad ja teadlikumad kuidas paremini teenindusprotsessi läbi viia. Emakeelena vene keelt kõnelevad ning suurema töökoormusega teenindajad kasutavad samuti põhjalikku tegutsemist rohkem, kui eesti keelt kõnelevad ja väiksema koormusega teenindajad.

Käesoleva bakalaureusetöö tulemusena sooviti anda ettevõttele tagasisidet kuidas klienditeenindajad saaksid läbi emotsionaalsuse taotluse tulemuslikkuse näitajaid parandada. Selleks koostas autor erinevate statistiliselt oluliste seoste ja erinevuste põhjal ettepanekute tabeli. Kokkuvõtvalt tehti ettevõttele, teenindavale personalile kui ka teistel ametiastmetel olevatele töötajatele järgnevalt välja toodud ettepanekuid.

Julgustada ja motiveerida teenindajaid rohkem kasutama loomulikku tegutsemist, koolitada neid selles osas millega on tegu ning tuua välja loomuliku tegutsemise positiivset seost tööalaste saavutustega. Teiseks informeerida teenindajaid negatiivsetest tagajärgedest, mida võib kaasa tuua pinnapealne tegutsemine. Toetada neid, kes ei ole nii enesekindlad loomuliku või põhjaliku tegutsemise kasutamises ning luua vastav positiivselt meelestatud töökeskkond. Viia läbi erinevaid tootekoolitusi, et teenindaja tunneks ennast kliendile informatsiooni jagamisel enesekindlamana. Selgitada välja põhjus, miks teenindaja ei kasuta loomulikku tegutsemist ning püüda leida sellele lahendus. Korraldada praktilisi treeninguid, rollimänge loomuliku ja põhjaliku tegutsemise arendamiseks. Kokkuvõtvalt julgustada teenindajaid olema rohkem enesekindlamad, väljendusrikkamad, avatumad, südamlikumad ja loomulikumad.

Käesolevas töös ei kaasatud tulemuslikkuse näitajate uurimisse ülesandepõhist ja kontekstuaalset tulemuslikkust, mis võiksid olla üheks töö edasiarendamise võimaluseks. Sellisel juhul oleksid kaasatud nii objektiivsed kui ka subjektiivsed tulemuslikkuse andmed, mis annaksid veelgi põhjalikuma ülevaate emotsionaalsuse taotluse seostest tulemuslikkusega. Teiseks võimaluseks on uurida emotsionaalsuse taotlust kliendi poolt tajutavana, mis annaks tagasisidet klientide seisukohast. Saadavad

tulemused võivad anda huvitavaid ja täiendavaid tulemusi ning parandada seeläbi veelgi teenindajate ning ettevõtte tulemuslikkust.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adur, A.** Sportland Eesti AS uue püsikliendiprogrammi põhimõtete väljatöötamine. TÜ majandusteaduskond, 2016, 70 lk. (bakalaureusetöö)
2. **Alagaraja, M., Shuck, B.** Exploring Organizational Alignment-Employee Engagement Linkages and Impact on Individual Performance: A Conceptual Model. *Human Resource Development Review*, 2015, Vol. 14, No. 1, pp. 17-37, DOI: 10.1177/1534484314549455
3. **Armstrong, M.** A handbook of human resource management practice. London, Kogan Page, 2014, 406 p. [[https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong%27s%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice\\_1.pdf](https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong%27s%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf)] 05.12.2016
4. **Ashforth, E. B., Humphrey, H. R.** Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management: The Academy of Management Review*, 1993, Vol. 18, No. 1, pp. 88-115, DOI: 10.5465/AMR.1993.3997508
5. **Bitran, R., Lojo, M.** A Framework for Analyzing Service Operations, *European Management Journal*, 1993, Vol. 11, No. 3, pp. 271-282. URL: <http://hdl.handle.net/1721.1/47924>
6. **Borman, C. W., Motowidlo, J. S.** Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 1997, Vol. 10, No. 2, pp. 99-109. DOI: [http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
7. **Bovaird, T., Löffler, E.** Public management and governance. London, New York, Routledge, 2009, 374 p. [[http://inovasi.lan.go.id/uploads/download/1475428233\\_eBook-Public-Management-and-Governance-Tony-Bovaird.pdf](http://inovasi.lan.go.id/uploads/download/1475428233_eBook-Public-Management-and-Governance-Tony-Bovaird.pdf)] 04.09.2016
8. **Caillier, J.G.** Factors Affecting Job Performance in Public Agencies. *Public Performance & Management Review*, 2010, Vol. 34, No. 2, pp. 139-165. DOI: DOI: 10.2307/41104055

9. **Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., Zhong, A. J.** Chinese hotel employees in the smiling masks: roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, Vol. 23, No. 4, pp. 826-845. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.579918>
10. **Chu, H. K., Baker, A. M., Murrmann, K. S.** When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, Vol. 31, pp. 906-915. DOI: 10.1016/j.ijhm.2011.10.009
11. **Chu, H. K., Murrmann, K. S.** Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 2006, Vol. 27, pp. 1181-1191. DOI: doi:10.1016/j.tourman.2005.12.011
12. **Diefendorff, M. J., Croyle, H. M., Grosserand, H. R.** The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 2003, Vol. 66, pp. 339–357. DOI: 10.1016/j.jvb.2004.02.001
13. **Gabriel, S. A., Diefendorff, M. J.** Emotional Labor dynamics: A momentary approach. *Academy of Management Journal*, 2015, Vol. 58, No. 6, pp. 1804–1825. DOI: 10.5465/amj.2013.1135
14. **Glomb, M. T., Tews, J. M.** Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 2004, Vol. 64, pp. 1-23. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00038-1
15. **Goodman, G. S.** *Monitoring, Measuring, and Managing Customer Service*. HB Printing, 2000, 166 p.
16. **Goodwin, E. R., Groth, M., Frenkel, J. S.** Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behaviour*, 2011, Vol. 79, pp. 538-548. DOI: 10.1016/j.jvb.2011.03.001
17. **Grandey, A. A.** When "The show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 2003, Vol. 46, No. 1, pp. 86-96. DOI: 10.2307/30040678
18. **Grandey, A. A., Diefendorff, M. J., Rupp, E. D.** *Emotional Labor in the 21st Century: Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*. New York, London: Routledge Taylor & Francis Group, 2013, pp. 4-14.

[[http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136232596\\_sample\\_492589.pdf](http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136232596_sample_492589.pdf)]  
21.10.2016

19. **Grayson, K.** Customer responses to emotional labour in discrete and relational service exchange. *International Journal of Service Industry Management*, 1998, Vol. 9, No. 2, pp. 126 - 154. DOI: 10.1108/02683940910928847
20. **Groth, M., Thurauf, H. T., Walsh, G.** Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, 2009, Vol. 52, No. 5, pp. 958-974. DOI: 10.5465/AMJ.2009.44634116
21. **Hern, P.** Juhi suhtes tajutud usaldus ja selle seos individuaalse tulemuslikkusega. TÜ majandusteaduskond, 2015, 92 lk. (magistritöö)
22. **Hochschild, A. R.** The managed heart : commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press, 1983, 327p. [<https://caringlabor.files.wordpress.com/2012/09/the-managed-heart-arlie-russell-hochschild.pdf>] 04.01.2017
23. **Jaramillo, F., Mulki, J.P., Marshall, G.W.** A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 2005, 58, pp. 705-714, DOI: 10.1016/j.jbusres.2003.10.004
24. **Kalamees, T.** Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine majutusettevõttes. TÜ majandusteaduskond, 2014, 85 lk. (magistritöö)
25. **Keevallik, L.** Sinatamisest ja teietamisest koolilaste arvamuse põhjal. *Keel ja Kirjandus*, 1998, Nr. 8, lk. 541-553. [<https://liu.se/ikk/medarbetare/leelo-keevallik/dokument/1.413462/Sinatamisest.pdf>] 29.03.2017
26. **Keldo, K.** Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse seos töö tulemuslikkusega tööstus- ja kaubandusettevõtte näitel. TÜ ettevõttemajanduse instituut, 2014, 104 lk. (magistritöö)
27. **Kinman, G., Wray, S., Starnge, C.** Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: the role of workplace social support. *An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 2011, Vol. 31, No. 7, pp. 843–856. DOI: 10.1080/01443410.2011.608650

28. **Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., de Vet, H. C. W.** Development of an Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2013, Vol. 62, No. 1, pp. 6-28. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17410401311285273>
29. **Kruml, M. S., Geddes, D.** Exploring the dimensions of emotional labor: The Heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 2000, Vol. 14, No. 1, pp. 8-49. DOI: 10.1177/0893318900141002
30. **Lee, J. H.** Effects of public-service employee age and performance of emotional labor on job pride. *Social behavior and personality*, 2016, Vol. 44, No. 8, pp. 1339–1348. DOI: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1339>
31. **Ling, W. Y., Chang, P. W.** Physician Emotional Labour and Job Performance: The Mediating Effects of Emotional Exhaustion. *Journal of Health Management*, 2015, Vol. 17, No. 4, pp. 446–457. DOI: 10.1177/0972063415606281
32. **Melk, H.** Müügipersonali kohanduva käitumise seos tulemuslikkusega Sportland Eesti AS näitel. TÜ majandusteaduskond, 2016, 52 lk. (uurimistöo)
33. **Morris, J. A., Feldman, D. C.** The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21, No. 4, pp. 986-1010. DOI: 10.5465/AMR.1996.9704071861
34. **Motowidlo, J. S., Scotter, V. R. J.** Evidence That Task performance should be distinguished from Contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 1994, Vol. 79, No. 4, pp. 475-480, DOI: 10.1037/0021-9010
35. **Motowidlo, J. S., Scotter, V. R. J.** Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol. 81, No. 5, pp. 525-531, DOI: 10.1037/0021-9010.81.5.525
36. **Mäekala, R.** Vee- ettevõtete finantsiline tulemuslikkus Eestis. TÜ ettevõtetemajanduse instituut, 2014, 62 lk. (bakalaureusetöö)
37. **Oru, E.** Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine laevandusettevõttes (AS Tallink Grupp näitel). TÜ ettevõtetemajanduse instituut, 2014, 63 lk. (bakalaureusetöö)
38. **Pajusalu, R., Vihman, V., Klaas, B., Pajusalu, K.** Eestlaste ja venelaste suhtluskäitumine: sina, teie ja keegi veel. *Eesti Rakenduslingvistika Ühingu aastaraamat*, 2010, Nr. 6, lk. 207-224, DOI: 10.5128/ERYa6.13 Viidatud R,



- Rathmayr. Métadiscours Et Réalité Linguistique: L'Exemple De La Politesse Russe. *Pragmatics*, 1999, Vol. 9, No. 1, DOI: DOI: 10.1075/prag.9.1.06rat vahendusel.
39. **Pari, M.** Eesti autoesinduste finantsilise tulemuslikkuse hindamine. TÜ majandusteaduskond, 2016, 62 lk. (bakalaureusetöö)
  40. **Rafaeli, A., Sutton, I. R.** Expression of Emotion as Part of the Work Role. *The Academy of Management Review*, 1987, Vol. 12, No. 1, pp. 23-37, DOI: 10.5465/AMR.1987.4306444
  41. **Raudam, J.** Kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamine jaekaubandusettevõtte näitel. TÜ majandusteaduskond, 2015, 108 lk. (magistritöö)
  42. **Realo, A., Allik, J., Lönnqvist, J., Verkasalo, M., Kwiatkowska, A., Kõõts, L., Kütt, M., Barkauskiene, R., Laurinavicius, A., Karpinski, K., Kolyshko, A., Sebre, S., Renge, V.** Mechanisms of the National Character Stereotype: How People in Six Neighbouring Countries of Russia Describe Themselves and the Typical Russian. *European Journal of Personality*, 2009, No. 23, pp. 229–249, DOI: 10.1002/per.719
  43. **Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V., Srivastava, R.K.** Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 2004, Vol. 68, No. 4, pp. 76-89, DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721
  44. **Saar, M.** Teeninduskvaliteet ja sellega seotud tegurid Sportland Eesti AS Tartu kaupluste näitel. TÜ majandusteaduskond, 2015, 98 lk. (magistritöö)
  45. **Satsi, M.** Hinnaregulatsioonile lluva ettevõtte finantsiline tulemuslikkus ja sellele tuginev põhjendatud tulukus. TÜ majandusteaduskond, 2015, 88 lk. (magistritöö)
  46. **Scotter, V. R. J., Motowidlo, J. S., Cross, C. T.** Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vol. 85, No. 4, pp. 526-535. DOI: 10.1037/0021-9010.85.4.526
  47. **Seger-Guttman, T., Medler-Liraz, H.** Does emotional labor moderate customer participation and buying? *The Service Industries Journal*, 2016, Vol. 36, No. 7-8, pp. 356-373. DOI: 10.1080/02642069.2016.1219724
  48. **Shin, I., Hur, W., Oh, H.** Essential precursors and effects of employee creativity in a service context: Emotional labor strategies and official job performance. *Career*

- Development International, 2015, Vol. 20, No. 7, pp. 733 - 752. DOI: 10.1108/CDI-10-2014-0137
49. Sportland Eesti AS teenindaja ametikirjeldus, 2016, 3 lk.
50. Sportlandi kauplused. Sportland Eesti AS [<http://sportland.ee/kauplused/>]. 15.02.2017
51. **Stepanov, I.** Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamine AS Tridens näitel. TÜ majandusteaduskond, 2016, 75 lk. (magistritöö)
52. **Zapf, D.** Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 2002, Vol. 12, pp. 237-268, DOI: 10.1016/S1053-4822(02)00048-7
53. **Tallermaa, T.** Kütid versus korilased: Meeste ja naiste erinev tähelepanuvõime. *Psühholoogia sinule*, 2015, lk 35-36. [[http://www.tallermaa.ee/uploads/7/6/7/2/76723277/2015\\_05\\_naised-mehed.\\_tt.pdf](http://www.tallermaa.ee/uploads/7/6/7/2/76723277/2015_05_naised-mehed._tt.pdf)]. 28.03.2017
54. **Tavakol, M., Dennick, R.** Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2011, No. 2, pp. 53-55, DOI: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd
55. **Tepeci, M., Pala, T.** The effects of job-focused and employee-focused emotional labor on burnout in the hospitality industry in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 2016, Vol. 10, No. 2, pp. 95-105. DOI: 10.20460/JGSM.20161024359
56. **Tuunas, K.** Kliendikogemuse juhtimine läbi sensoorse kogemuse kaupluse Timberland näitel. TÜ ettevõtetmajanduse instituut, 2013, 73 lk. (bakalaureusetöö)
57. **Türk, K.** Missioon ja visioon jaekaubanduses Sportland Eesti AS näitel. TÜ sotsiaalteaduskond, 2006, 131 lk. (bakalaureusetöö)
58. **Viswesvaran, C.** Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. Sage Publications, 2001, Vol. 1, pp. 110-126. [<http://www.sagepub.com/northouseintro2e/study/chapter/handbook/handbook7.1.pdf>]. 15.10.2016.

59. **Wang, X., Wang, G., Hou, C. W.** Effects of Emotional Labor and Adaptive Selling Behavior on Job Performance. *Social Behavior and Personality*, 2016, Vol. 44, No. 5, pp. 801-814. DOI: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2016.44.5.801>
60. **Yahaya, A., Yahaya, N., Ma'alip, H., Ramli, J., Md Kamal, M.** The Relationship Between the Occupational Stress, Organizational Commitment, and Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior. *Archives Des Sciences*, 2012, Vol. 65, No. 3, pp. 55-73, [<http://eprints.utm.my/25126/1/1.pdf>]. 15.10.2016

## LISAD

### Lisa 1. Bakalaureusetöö ankeet Sportland Eesti AS kaupluste klienditeenindajatele

Hea vastaja!

Kirjutan bakalaureusetööd teemal „Müügipersonali emotsionaalsuse taotluse seos tulemuslikkusega Sportland Eesti AS näitel“. Varasemalt ei ole antud teemat autorile teadaolevalt Eestis uuritud, seega annab teie vastus väärtuslikku infot selle kohta, kuid võrd erinevate klientide puhul oma emotsionaalsuse taotlemine on kasutoov.

Selgituseks:

Termini “emotsionaalsuse taotlus” (*ingl. k emotional labor*) all peab autor silmas, kui palju peab klienditeenindaja oma reaalseid tundeid teesklema või varjama, et oma töökohustusi täita.

Väited on kõik koostatud kliendisuhtluse, klienditeenindamise situatsioonide kohta ning küsimuste sarnasus on meetoodilistel kaalutlustel taotluslik. Küsimustele vastamine võtab aega umbes 10-15 minutit. Uuringus osalejatele ei kaasne lisakulusid ja kohustusi ning teile tagatakse täielik anonüümsus.

Kui teil tekib uuringuga seotud küsimusi või ettepanekuid, vastan meeleldi.

Heli Melk

Ettevõtte majanduse bakalaureuseõpe

Telefon: +372 55618762; E-mail: heli.ingver@gmail.com

Küsitluse täitmisel palun märkige iga väite puhul teile sobivaim hinnang. Palun veenduge, et olete andnud hinnangu kõikidele väidetele.

	Täiesti nõus	Enamasti nõus	Pigem nõus	Nii ja naa	Pigem pole nõus	Enamasti pole nõus	Pole üldse nõus
1. Klientidega suheldes pean oma tegelikke tundeid varjama.	7	6	5	4	3	2	1
2. Ma mõtlen positiivsetest asjadest samal ajal, kui end tööks valmis sean.	7	6	5	4	3	2	1
3. Kui ma näitan emotsioone, mida ma tegelikult ei tunne, pean ma rohkem keskenduma oma käitumisele.	7	6	5	4	3	2	1
4. Minu käitumine							

	Täiesti nõus	Enamasti nõus	Pigem nõus	Nii ja naa	Pigem pole nõus	Enamasti pole nõus	Pole üldse nõus
klientidega suheldes erineb sellest, kuidas ma end tegelikult tunnen.	7	6	5	4	3	2	1
5. Kui ma end tööks valmis sean, siis ma sisendan endale, et sellest tuleb üks hea päev.	7	6	5	4	3	2	1
6. Klientidega suhtlemisel olen ma siiralt külalislahke.	7	6	5	4	3	2	1
7. Klientidega sobival viisil tegelemiseks olen pidanud teesklema.	7	6	5	4	3	2	1
8. Ma püüan tegelikkuses kogeda emotsioone, mida ma pean klientidega suhtlemisel näitama.	7	6	5	4	3	2	1
9. Ma tunnen tegelikult ka neid emotsioone, mida on vaja näidata, et oma tööd hästi teha.	7	6	5	4	3	2	1
10. Väljendamaks tööõigeid emotsioone, olen pidanud teesklema.	7	6	5	4	3	2	1
11. Kui ma teesklen klientidega suhtlemisel, et olen õnnelik, hakkab ma ka tegelikkuses nii tundma.	7	6	5	4	3	2	1
12. Ma usun, et ma olen klientidega suheldes väga siiralt külalislahke.	7	6	5	4	3	2	1
13. Klientidega tegelemisel ma teesklen emotsioone, mida ma välja näitan.	7	6	5	4	3	2	1

**NB!!** Palun märkige siia enda nime taga olev number (tabel lisana kaasas):

Palun tõmmake ühele sobivale vastusele ring ümber.

1. Sugu:

- 1) Mees
- 2) Naine

2. Vanus:

- 1) 19 või noorem
- 2) 20-24
- 3) 25-29
- 4) 30 või vanem

3. Haridustase (valige kõrgeim võimalik variant):

- 1) Põhiharidus
- 2) Keskharidus
- 3) Kutseharidus
- 4) Kõrgharidus, bakalaureuse kraad
- 5) Kõrgharidus, magistrikraad
- 6) Muu, palun täpsustage? \_\_\_\_\_

4. Emakeel

- 1) Eesti keel
- 2) Vene keel
- 3) Muu

5. Mitu aastat olete töötanud praeguses ettevõttes:

- 1) 1 aasta või vähem
- 2) 2-4 aastat
- 3) 5-7 aastat
- 4) 8-10 aastat
- 5) 11 aastat või rohkem

6. Teie töökoormus hetkel on:

- 1) 1 - täiskoht
- 2) 0,75 - kolmveerand kohta
- 3) 0,5 - pool kohta
- 4) 0,25 - veerand kohta

7. Kauplus, kus hetkel töötate:

- 1) Sportland Viru
- 2) Sportland Kristiine
- 3) Sportland Rocca Al Mare
- 4) Sportland Mustakivi
- 5) Sportland Järve
- 6) Sportland Viimsi
- 7) Sportland Lõunakeskus
- 8) Sportland Tartu kaubamaja
- 9) Sportland Eeden
- 10) Sportland Zeppelin
- 11) Sportland Pärnu Keskus
- 12) Sportland Kaubamajakas
- 13) Sportland Narva Astri
- 14) Sportland Narva Fama
- 15) Sportland Kuressaare
- 16) Sportland Jõhvi

- 17) Sportland Rakvere
- 18) Sportland Haapsalu
- 19) Sportland Running
- 20) Sportland Football
- 21) Sportland Tennis

8. Kommentaarid: kui tekkis mingeid mõtteid, ettepanekuid ankeedi või antud teema kohta.

---



---



---

Tänu vastamise eest!

**Lisa 2.** Varasemad teadustööd emotsionaalsuse taotluse ja tulemuslikkuse mõõdikute kohta.

Allikas	Emotsionaalsuse taotluse mõõdikud	Tulemuslikkuse mõõdikud
Chen et al. (2012: 832-837)	Ankeetküsitlus; Eneseanalüüs: Pinnapealse ja põhjaliku tegutsemise analüüsis kasutati Diefendorff et al. (2003) poolt loodud vastavalt seitsme- ja nelja kirjega skaalat. Viidi läbi faktoranalüüs (CFA). Hinnanguks kasutatakse seitsme-punktilist skaalat.	Ankeetküsitlus; Eneseanalüüs: Tööga rahulolu kohta Cammann et al. (1983) kolme-kirje skaala ja läbipõlemise kohta Salmela-Aro et al. (2009) 21-kirje skaala; Juhendajate analüüs teenindava personali kohta: Töö üldine tulemuslikkus, Motowidlo, Scotter (1996) loodud kolme- kirje skaala põhjal. Hinnanguks kasutatakse seitsme-punktilist skaalat.
Chu et al. (2012: 909-910)	Ankeetküsitlus; Teenindava personali eneseanalüüs: Emotsionaalsuse taotlus mõõdeti Chu, Murrmann (2006) 19-kirje skaalal - põhines Kruml, Geddes (2000) loodud kahe-faktori mudelil: sisaldas 11-kirjet mõõtmaks emotsionaalset dissonantsi ja kaheksat-kirjet mõõtmaks emotsionaalset pingutust. Hinnanguks kasutatakse seitsme-punktilist Likert-tüüpi skaalat.	Ankeetküsitlus; Eneseanalüüs: Tööga rahulolu mõõdeti Töö diagnostika uuringute Hackman, Oldham (1975) viie-kirje skaalal ja emotsionaalset kurnatust autori koostatud The Maslach läbipõlemise portfelli (Maslach, Jackson, 1981) seitsme-kirje skaalal. Hinnanguks kasutatakse seitsme-punktilist Likert-tüüpi skaalat.
Goodwin et al. (2010: 541-542)	Ankeetküsitlus; Eneseanalüüs: Emotsionaalsuse taotlust mõõdeti Brotheridge, Lee (1998) loodud pinnapealse tegutsemise nelja-kirje ja põhjaliku tegutsemise kolme-kirje skaalal. Hinnanguks kasutatakse viie-punktilist skaalat.	Ankeetküsitlus; Juhendajate hinnang teenindavale personalile: üldist töökohustuste täitmist mõõdeti autori täiendatud Williams, Anderson (1991) kahe-kirje ja Brown (2002) ühe-kirje skaala põhjal; Tööjõu volavuse andmed saadi ettevõttelt (periood 9 kuud) - kasutati binaarset mõõdet (kas tööil või lahkunud).
Groth et	Ankeetküsitlus; Teenindava personali	

Allikas	Emotsionaalsuse taotluse mõõdikud	Tulemuslikkuse mõõdikud
al. (2009: 963-965)	eneseanalüüs: Pinnapealse ja põhjaliku tegutsemise mõõtmiseks kasutati Grandey (2003) kuue-kirje skaalat, kus vastavalt kolm väidet ühe ja kolm teise teguri kohta. Väidete fookus seisnes selles, et väidetele tuli anda hinnang just lõpetatud kliendisuhtluse põhjal seitsme-palli skaalal; Kliendiuring teenindaja kohta: muudeti eelneva kuue-kirje skaala väiteid nii, et need sobiksid kliendile vastamiseks teenindaja emotsionaalsuse taotluse tajumise kohta (kliendikeskse müügi tajumine, teeninduse kvaliteet, kliendilojaalsuse taotlemine, kliendi tunnetus teenindaja pinnapealse ja põhjaliku tegutsemise kohta)	
Kinman et al (2011: 846-847)	Ankeetküsitlus; Eneseanalüüs: Emotsionaalsuse taotlust mõõdeti Zapf et al. (1999) viie- emotsionaalse ebakõla kirje skaalal. Skaala uuris kui tihti peavad teenindajad oma töös kasutama emotsionaalsuse taotlust. Hinnanguks kasutatakse viie-punktilist skaalat.	Ankeetküsitlus; Eneseanalüüs: Väited tulemuslikkuse kohta mõõdeti läbipõlemise põhjal The Maslach läbipõlemise portfelli (Maslach, Jackson, 1986) 22-kirje skaalal ja tööga rahulolu Warr et al. (1979) 15-kirje skaala põhjal. Hinnanguks kasutatakse seitsme-punktilist skaalat.; Sotsiaalset toetust analüüsi Ybema, Smulders (2002) kaheksa-kirje skaala põhjal. Hinnanguks kasutatakse viie-punktilist skaalat.
Lee (2016: 1342-1343)	Ankeetküsitlus; Avaliku sektori töötajate eneseanalüüs: Emotsionaalsuse taotlemise kohta kasutati Guy et al. (2008) emotsioonide näitlemise (sarnane pinnapealse tegutsemisega) GNM Emotsionaalsuse taotluse küsimustikku, mis põhines 12-kirje skaalal. Hinnanguks kasutatakse seitsme-punktilist Likert-tüüpi skaalat.	Ankeetküsitlus; Eneseanalüüs tulemuslikkuse kohta, mil määral töötajad leiavad, et nende töö on huvitav, kasulik ja väljakutseid pakkuv viidi läbi Guy et al. (2008) GNM Emotsionaalsuse taotluse küsimustiku seitsme-kirje skaala põhjal. Hinnanguks kasutatakse seitsme-punktilist Likert-tüüpi skaalat.
Lin, Chang (2015: 450-451)	Ankeetküsitlus meditsiinitöötajate hulgas; Eneseanalüüs: emotsionaalsuse taotlust mõõdeti de Castro et al. (2006) skaala põhjal, mis sisaldas viite-kirjet pinnapealse tegutsemise kohta ja nelja-kirjet põhjaliku tegutsemise kohta. Hinnanguks kasutatakse kuue-punktilist Likert-tüüpi skaalat.	Ankeetküsitlus; Eneseanalüüs: Emotsionaalset kurnatust mõõdeti The Maslach läbipõlemise portfelli (Maslach, Jackson, 1986) viie-kirje skaala põhjal. Hinnanguks kasutatakse viie-punktilist Likert-tüüpi skaalat ning töö tulemuslikkust lasti meditsiinitöötajatel ise mõõta viie-kirje skaala põhjal ja hinnanguks kasutatakse kuue-punktilist skaalat.



Allikas	Emotsionaalsuse taotluse mõõdikud	Tulemuslikkuse mõõdikud
Tepeci, Pala (2016: 98-99)	Ankeetküsitlus; Hotellindust õppivate tudengite eneseanalüüs: Emotsionaalsuse taotlust mõõdeti Chu, Murrmann (2006) 19- kirje kolme faktori skaala põhjal. üheksa-kirjet pinnapealse -, viis-kirjet põhjaliku - ja viis-kirjet loomuliku tegutsemise kohta. Hinnanguks kasutatakse seitsme-punktilist Likert-tüüpi skaalat.	Ankeetküsitlus; Eneseanalüüs: Tulemuslikkust läbipõlemise põhjal mõõdeti The Maslach läbipõlemise portfelli (Maslach, Jackson, 1986) 22-kirje skaala põhjal. Hinnanguks kasutatakse viie-punktilist Likert-tüüpi skaalat.
Seeger-Guttmann, Medler-Liraz (2016: 364)	Intervjuud (avatud küsimused) klientidega; Emotsionaalsuse taotlus - kliendi taju teenindaja pinnapealse, põhjaliku tegutsemise kohta, teenindajate strateegiate kohta mõõdeti Näring et al. (2007) 11-kirje skaala põhjal. Hinnanguks kasutatakse viie-punktilist Likert-tüüpi skaalat.; Kliendi osalust, teadlikkust klienditeenindamise käitumise kohapealt ja mõju ostusooritamisele mõõdeti CEE ja CPE skaalade põhjal. CEE sisaldas nelja kirjet teenindaja meeldivuse kohapealt ja CPE oli esemete arv, mida klient proovikabiinis proovis.	Objektiivsed andmed ja kliendianalüüs. Tulemuslikkus - ostusooritust mõõdeti arvete kogusumma näol, mõõdeti ka klientide osalust (palju riideid prooviti).
Shin et al. (2014: 739-741)	Ankeetküsitlus; Stjuardesside eneseanalüüs: Emotsionaalsuse taotlus - pinnapealset tegutsemist mõõdeti Diefendorff et al. (2003) nelja-kirje skaala põhjal, mis pärines Grandey (2003) ja Kruml, Geddes (2000) töödest, põhjalikku tegutsemist mõõdeti Diefendorff et al. (2003) kolme-kirje skaala põhjal. Hinnanguks kasutatakse viie-punktilist Likert-tüüpi skaalat.	Ankeetküsitlus; Eneseanalüüs: Emotsionaalset kurnatust mõõdeti The Maslach läbipõlemise portfelli (Maslach, Jackson, 1981) nelja-kirje skaala põhjal. Tulemuslikkus - ametlik ettevõtte hinnang ning juhendajate hinnang teenindajate töö kvaliteedi, kliendi rahulolu ja panusest ettevõtte toimimise kohta. Sarnane Harris et al. (2007) tööle.
Wang et al. (2016: 806-807)	Ankeetküsimustik; Eneseanalüüs: Põhjalikku ja pinnapealset tegutsemist analüüsiti Groth et al. (2009) skaala põhjal ning adaptiivset müügikäitumist analüüsiti Jaramillo et al. (2007) skaala põhjal. Hinnanguks kasutatakse seitsme-punktilist Likert-tüüpi skaalat.	Ankeetküsimustik; Eneseanalüüs: hinnangut oma panuse kohta töös mõõdeti Wang et al. (2011) skaala põhjal.

Allikas: autori koostatud tabelis olevate allikate põhjal

**Lisa 3.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused erinevate muutujate osas vanuse järgi

	Vanuse keskmine (standardhälve)			F-statistik	Olulisuse tõenäosus
	24 aastat või noorem	25-29 aastat	30 aastat või vanem		
Faktor 1- pinnapealne tegutsemine	3,89 (1,47)	3,82 (1,31)	3,85 (1,28)	0,03	0,98
Faktor 2- põhjalik tegutsemine	4,96 (1,16)	5,17 (1,04)	5,47 (0,78)	1,81	0,17
Faktor 3- loomulik tegutsemine	6,13 (0,80)	6,11 (0,74)	6,14 (0,51)	0,02	0,98

Märkused: seitsme-punktiline Likert-tüüpi skaala

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil

**Lisa 4.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused erinevate muutujate osas tööstaaži järgi

	Tööstaaži keskmine (standardhälve)				F-statistik	Olulisuse tõenäosus
	1 aasta või vähem	2-4 aastat	5-7 aastat	8 aastat või rohkem		
Faktor 1- pinnapealne tegutsemine	3,61 (1,47)	4,32 (1,17)	3,98 (1,25)	3,45 (1,45)	2,06	0,11
Faktor 2- põhjalik tegutsemine	4,98 (1,10)	5,15 (1,14)	5,30 (0,96)	5,39 (0,88)	0,62	0,60
Faktor 3- loomulik tegutsemine	6,08 (0,78)	6,07 (0,74)	6,19 (0,66)	6,29 (0,58)	0,40	0,76

Märkused: seitsme-punktiline Likert-tüüpi skaala

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil

**Lisa 5.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse näitajate osas soogruppide järgi

	Soogruppide keskmine (standardhälve)		F-statistik	Olulisuse tõenäosus
	Mees	Naine		
Keskmine müük (€/h)	73,03 (25,90)	84,79 (29,16)	3,06	0,08
Keskmine müüdüd tooted (tk/h)	2,22 (0,92)	2,33 (0,70)	0,36	0,55
Keskmine kviitungite arv (tk/h)	1,59 (0,50)	1,73 (0,48)	1,59	0,21

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil

**Lisa 6.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse näitajate osas vanuse järgi

	Vanuse keskmine (standardhälve)			F-statistik	Olulisuse tõeäosus
	24 aastat või noorem	25-29 aastat	30 aastat või vanem		
Keskmine müük (€/h)	81,93 (25,16)	84,08 (29,63)	78,89 (34,68)	0,19	0,82
Keskmine müüdud tooted (tk/h)	2,37 (0,73)	2,34 (0,67)	2,13 (0,83)	0,82	0,44
Keskmine kviitungite arv (tk/h)	1,73 (0,44)	1,72 (0,47)	1,60 (0,61)	0,61	0,55

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil

**Lisa 7.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse näitajate osas haridustaseme järgi

	Haridustaseme keskmine (standardhälve)			F-statistik	Olulisuse tõeäosus
	Põhi-, keskharidus	Kutseharidus	Kõrgharidus		
Keskmine müük (€/h)	78,12 (29,12)	89,21 (28,43)	82,60 (27,04)	1,25	0,29
Keskmine müüdud tooted (tk/h)	2,24 (0,76)	2,41 (0,71)	2,35 (0,72)	0,46	0,63
Keskmine kviitungite arv (tk/h)	1,64 (0,48)	1,81 (0,49)	1,72 (0,53)	0,99	0,38

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil

**Lisa 8.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse näitajate osas emakeele järgi

	Emakeele keskmine (standardhälve)		F-statistik	Olulisuse tõeäosus
	Eesti keel	Vene keel		
Keskmine müük (€/h)	81,29 (29,11)	83,47 (27,73)	0,10	0,77
Keskmine müüdud tooted (tk/h)	2,33 (0,73)	2,20 (0,77)	0,49	0,49
Keskmine kviitungite arv (tk/h)	1,70 (0,48)	1,69 (0,54)	0,01	0,95

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil

**Lisa 9.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüs tulemused tulemuslikkuse näitajate osas tööstaaži järgi

	Tööstaaži keskmine (standardhälve)				F-statistik	Olulisuse tõenäosus
	1 aasta või vähem	2-4 aastat	5-7 aastat	8 aastat või rohkem		
Keskmine müük (€/h)	80,21 (29,39)	83,81 (21,60)	73,52 (26,57)	87,92 (40,18)	0,64	0,59
Keskmine müüdüd tooted (tk/h)	2,28 (0,79)	2,36 (0,62)	2,06 (0,55)	2,42 (0,95)	0,62	0,60
Keskmine kviitungite arv (tk/h)	1,70 (0,44)	1,73 (0,45)	1,54 (0,43)	1,77 (0,71)	0,57	0,63

Allikas: autori koostatud kogutud andmete baasil

## **SUMMARY**

### THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND JOB PERFORMANCE OF SALES PERSONNEL BASED ON THE EXAMPLE OF SPORTLAND EESTI LTD

Heli Melk

Throughout times, various studies have been conducted in the services sector. Topics have included teamwork, different relationships between attitudes, and other aspects relating to service provision, personal characteristics, motivational theories, job satisfaction, etc. This indicates that it is important for the companies to improve their customer service level. The relevance of this topic is based on the fact that, in Estonia, the relationship between emotional labor and job performance has not been studied before, according to the information available to the author.

It has been established, that emotional labor can influence performance (Chu et al. 2012: 910-911). However, the analysis of scientific research conducted in Estonia indicates that this topic is new to Estonian companies in general, as well as to the company subject to this research – Sportland Eesti Ltd. To gain a competitive advantage in the services sector, it is important to find new ways to differentiate oneself or to be even better in terms of quality of service. Emotional labor would constitute a new approach in the customer service sector that might attract attention.

Emotional labor and performance are the two central concepts of this bachelor thesis. Emotional labor refers to how much a customer service representative must pretend or hide his or her true feelings in order to fulfil the work duties. The focus is on studying, how the performance of customer service representatives, as measured by sales volume, is influenced by their emotional labor, or how personally they take their job or the work process.

The basis of this work is the definition and theory of emotional labor as presented by Grandey et al. (2013: 14), grounded on the definition by Hochschild (1983: 7), stating that emotional labor is management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display; mainly aimed at obtaining a better personal goal, sales performance, on behalf of, considering the company's demands. Performance is mainly based on the definition by Bovaird, Löffler (2003: 139), whereby performance is captured by financial information such as sales numbers, and the definition of Viswesvaran (2001: 113), whereby performance is the individual behaviour of personnel in sales work, that can be measured and assessed.

The purpose of this bachelor thesis is to make suggestions how to increase the performance of customer service representatives of Sportland Eesti Ltd, while taking into consideration the possible relationship between the emotional labor of sales personnel and their performance. The author draws appropriate conclusions from the results of the study and makes proposals on how to improve the performance indicators of sales personnel, resulting in higher profitability of the company.

Following research tasks have been defined for achieving the goal:

- define the emotional labor in sales work, explain its content and relevance;
- define the performance, explain its content and relevance;
- give an overview of the relationships between various theoretical approaches to emotional labor and performance;
- introduce the company that has been studied, and the sample, and the methodology used in the empirical part;
- conduct a questionnaire survey among the customer service representatives of Sportland Eesti Ltd with the aim of establishing the level of their emotional labor applied in sales work and their performance;
- draw conclusions from the study, relate the results to theoretical statements;
- make proposals of how to improve the performance of Sportland Eesti Ltd while considering the emotional labor of customer service representatives.

As the result of the study, the author contributes by giving an overview of the relationship of emotional labor to performance, and by making appropriate proposals,

that could enable the employees to improve their performance. As a result of this study, customer service representatives or their managers can analyse their sales and service process, and enhance their own level of service, thus increasing the income of both themselves as well as their company.

Emotional labor was mostly defined based on two main aspects, which were surface acting and deep acting. The given definitions by Hochschild (1983: 7) and Grandey et al. (2013: 14) formed the basis of most studies focusing on emotional labor. The third aspect of emotional labor – genuine acting – was used less widely. Furthermore, it was established that emotional labor can influence the wellbeing of customer service representatives both positively and negatively. It was established that surface acting causes stress, is emotionally exhausting, causes burnout, as well as constitutes a reason for job dissatisfaction. Positive influences are mainly displayed among those customer service representatives who apply deep and genuine acting, experiencing less job-related stress, burnout and dissatisfaction. It emerged from various studies, that emotional labor has a significant role in attaining better service level. It forms a prerequisite for cooperation between the customer and the customer service representative, as well as helps to prevent unpleasant situations.

Performance has a variety of meanings. It can be defined both through subjective as well as objective data. In most cases, performance in service sector was studied based on subjective criteria such as employee satisfaction, customer satisfaction, burnout rate, fulfilment of tasks etc. In case of objective criteria, financial performance was studied. In the broadest terms, performance was seen as the work done for achieving a particular goal, and it had to be measurable and assessable.

Various studies were found when studying the relationships and influences of emotional labor to performance, proving that emotional labor is linked to performance. Customer service representatives who applied deep acting more widely, turned out to be less emotionally exhausted and more dedicated to work. Deep acting had positive influences also on customers and their conduct of purchase, as opposed to surface acting whereby purchasing was not completed even when the product was appealing. In most studies, it was evident that emotional labor influenced negatively the wellbeing and performance of service personnel. Therefore, more attention should be directed at controlling the

emotions, which would enable to avoid disguising of feelings and to use deep acting or genuine acting instead of surface acting.

For conducting the study, the author compiled a questionnaire consisting of two parts. First part of the questionnaire contained statements that were defined on the basis of a previously compiled questionnaire by Tepec, Pala (2016: 100). Statements touched upon surface acting, deep acting and genuine acting, according to the three aspects of emotional labor. In the context of service process, surface acting and deep acting refer to whether the customer service representative expresses herself of himself sincerely and takes the service process wholeheartedly or is pretending and fake. Genuine acting refers to expressing the emotions as prescribed by the job, that are actually felt by the customer service representative.

The questionnaire dealt with the most relevant aspects considering the study in question, it had a wide scope and it was positive. For each statement, the respondent had to choose the most appropriate answer on a seven-point scale. The second part of the questionnaire contained socio-demographic characteristics. In addition to the two parts, and for ensuring the confidentiality of the data, the questionnaire also contained a cell where customer service representatives had to enter a personal code provided to them beforehand by the Sportland Eesti Ltd service manager. The codes allowed to connect the answers to the questionnaire with each individual's performance data – that way the author of the study did not see the names of respondents. Performance was measured by sales numbers of customer service representatives, including the number of purchases, the number of products sold and the sum of purchases. Data was obtained from the service manager of Sportland Eesti Ltd.

Analysing the results of the study, it became evident that the greater part of 93 participants were female customer service representatives, who's mother tongue was Estonian and who were 24 years old or younger. Majority of the customer service representatives had primary or secondary education and had worked in the company for one year or less, which can most probably be attributed to their young age. However, while most of the respondents had worked for the company one year or less, there was almost as large a number of those who had worked for the company between two and four years.



When studying the relationships between emotional labor and performance, it was discovered that there is a correlation between the two main subjects of this thesis – the emotional labor and performance. The analysis of correlation revealed that links existed between the third aspect of emotional labor – the genuine acting – and indicators of performance. Thus, it can be concluded, that those customer service representatives, who are more sincere and genuine in the service process, close more purchases.

Study results regarding the emotional labor indicated that female customer service representatives apply deep acting and genuine acting more widely than male customer service representatives when applying emotional labor. It seems they are naturally better at genuine and deep acting. Analysing the level of education, it appeared that deep acting is most widely applied by those customer service representatives who have acquired vocational education. Practical training obtained at vocational school might be the influencer here and those representatives who have acquired vocational education are more daring and knowledgeable on how to carry out service process better. Representatives speaking Russian as their mother tongue and having more working hours also apply deep acting more than those representatives who speak Estonian and have fewer working hours.

As a summary, following proposals were made to the company, service personnel and employees on other positions. Encourage and motivate customer service representatives to apply genuine acting more widely, to train them on this concept, as well as to outline the positive impact of genuine acting on the work related achievements. Secondly, to inform customer service representatives about the negative consequences that can result from surface acting. To support those, who are not as confident in applying genuine or deep acting and to establish appropriate positive-minded working environment. Perform a variety of product training sessions that the service personnel would feel more confident sharing customer information. To find out the reason why the service personnel does not use the genuine acting and try to find a solution. Organize practical exercises, role playing to develop deep and genuine acting. On the whole, to encourage customer service representatives to be more confident, eloquent, open, warm and genuine.

Keywords: emotional labor, surface acting, deep acting, genuine acting, sales performance, task performance, contextual performance, customer service, sales.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Heli Melk,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „MÜÜGIPERSONALI EMOTSIONAALSUSE TAOTLUSE SEOS TULEMUSLIKKUSEGA SPORTLAND EESTI AS NÄITEL”,

mille juhendaja on Anne Aidla,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **17.04.2017**