

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Aleksandra Sadovskaja

**EMOTSIONAALSE INTELLIGENTSUSE MÕJU TÖÖ  
TULEMUSLIKKUSELE ETTEVÕTTE APRANGA OÜ NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Lektor Virve Siirde

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Aleksandra Sadovskaja .....

Üliõpilase kood: 104220

Üliõpilase e-posti aadress: s.sadovskaja@gmail.com

Juhendaja lektor Virve Siirde arvamus:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

ABSTRAKT .....	2
SISSEJUHATUS .....	3
1. EMOTSIONAALSE INTELLIGENTSUSE TEOREETILISED KÄSITLUSED .....	6
1.1 Emotsionaalse intelligentsuse ajalugu .....	6
1.2 Emotsionaalse intelligentsuse mudelid .....	7
1.2.1 Salovey-Mayer mudel .....	7
1.2.2 Golemani mudel .....	9
1.2.3 Bar-On mudel .....	11
1.3 Emotsioonide mõju töö tulemuslikkusele .....	14
1.4 Emotsionaalse intelligentsus meeskonnas .....	15
1.5 Emotsionaalse intelligentsuse uuringu vajadus klienditeenindusvaldkonnas .....	16
1.6 Emotsionaalse intelligentsuse põhimõtete kriitika .....	17
2. EMOTSIONAALSE INTELLIGENTSUSE MÕJU UURING ETTEVÖTTES APRANGA ..	19
2.1 Ettevõtte Apranga ülevaade .....	19
2.2 Emotsionaalse intelligentsuse mõju uuring ja metoodika .....	21
2.3 Uuringu tulemused .....	24
3.3. Järeldused ja ettepanekud. ....	33
KOKKUVÕTE .....	35
VIIDATUD ALLIKAD .....	38
SUMMARY .....	40
LISAD .....	42
Lisa 1 Emotsionaalse intelligentsuse kompetentsid .....	42
Lisa 2 Mudelite sarnasused ja erinevused .....	43
Lisa 3. Küsimustik .....	44

## **ABSTRAKT**

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada emotsionaalse intelligentsuse olulisust Eesti klienditeenindusettevõttes ning tõestada, et antud teemale tähelepanu pööramine võib positiivselt mõjutada töötajate tulemuslikkust ning vastata sellistele uurimisküsimustele nagu: „Kui oluliseks peavad töötajad emotsioone oma elus?“ ja „Kuidas töötajate emotsionaalne intelligentsus mõjutab töö tulemuslikkust?“

Eesmärgi saavutamiseks koostati teemakohane küsimustik. Küsimused olid valitud lähtudes kolmest Emotsionaalse intelligentsuse mõõtmismudelist, millest olid välja valitud kompetentsid, mis autori arvates aitavad analüüsi läbi viia. Tulemuste Uuringu läbi viimiseks oli kasutatud kvantitatiivne uuring. Exceli programmis koostati diagrammid, mille põhjal olid analüüsitud erinevad aspektid ning selle vahelised seosed.

Ettevõtte Apranga 237 töötajatele saadeti elektroonselt ankeetküsimustiku, mis koosnes 17 valikvastustega küsimusest, millele vastas 95 töötajat.

Tulemuste analüüsist selgitas töö autor välja, et Apranga kollektiivil on arenenud emotsionaalse intelligentsuse aspektid nagu meeskonnatöö oskus, stressitaluvus, empaatia ja eneseteadvus. Samuti järeldas autor, et töötajad peavad rohkem tähelepanu pöörama oma emotsioonide juhtimisoskusele ning Apranga juhtkond peab rohkem informeerima töötajaid karjäärivõimalustest, sest see aitab motiveerida viimaseid oma töökvaliteeti parandama.

Võtmesõnad: emotsionaalne intelligentsus, tulemuslikkus, emotsioonide mõju, klienditeenindus, stress, empaatia

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval heade tulemuste saavutamiseks inimesed rakendavad erinevaid meetmeid. Paljude inimeste eesmärgiks on hea karjääri tegemine või oma äri ehitamine. Selleks, et olla elus edukas ei piisa ainult erialasest haridusest. Meie kiiresti arenevas sajandis väga oluline kriteerium on iseseisvus ja sõltumatus. Iga aasta maailmas antakse välja sadu uusi raamatuid ja luuakse palju koolitusfirmasid, mis õpetavad inimesi liidriteomadusi ning aitavad püstitada ja saavutada eesmärke.

Kuna erinevad inimesed tajuvad erinevalt ning igale iseloomutüübile tuleb rakendada eripärast juurdeminekut. Suur osa inimese otsustest ja tegudest põhineb emotsioonidele ning selleks, et teha loogilist ja õiget vastust on tarvis oma emotsioone kontrollida. Viimastes aastakümnetes sai populaarsuse emotsionaalse intelligentsuse kontseptsioon nagu alternatiiv traditsioonilisele intelligentsusele. Psühholoogid, teiste distsipliinide esindajad ning paljude ettevõtete liidrid tunnistavad, et emotsionaalne intelligentsus on väga tähtis elus.

Bakalaureusetöö autor valis emotsionaalse intelligentsuse teema kõigepealt sellepärast, et kuna Eesti organisatsioonised juhtkond ei pööra eriti tähelepanu inimeste emotsioonidele. Samuti tänapäeval töövõtmisel rohkem ja rohkem pööratakse tähelepanu mitte inimeste tehnilistele oskustele, vaid isiku- ja liidriomadustele. Uuringu käigus tehtud analüüsid ja järeldused võivad tulevikus ajendada ettevõtteid korraldada samalaadseid koolitusi ja uuringuid.

Teema vahetult puudutab autori poolt valitud spetsialiseerumist, milleks on juhtimine ja töökorraldus. Juhtimine vaheltult puudutab inimestega suhtlemist, seetõttu teema puudutab nii psühholoogilisi aspekte, kui ka erinevaid juhtimisega seotud küsimusi. Samuti valitud teema võib positiivselt mõjutada üliõpilase tulevikku, kuna tänu töö kirjutamise jooksul saadud teadmistele võib oma emotsionaalset intelligentsust arendada. See aitab õppida juhtima oma emotsioone ning kasutada seda õigel ajal õiges kohas.

Uurimisprobleemiks on tänase klienditeenindusvaldkonna ebapiisav tähelepanu emotsionaalsele keskkonnale. Autori kogemusest võib väita, et töökollektiivides ei pöörata eriti tähelepanu sellele, kuidas käituvad töötajad erinevates situatsioonides, eriti stressilistes. Kuna

klienditeenindusvaldkonnas tihti töötavad noored, peamiselt tudengid, kes soovib lisaraha. Nendel ei ole piisavalt elukogemust probleemide lahendamiseks. Mõnikord töötajad võivad võtta raske situatsiooni südamesse, mis tekitab negatiivseid emotsioone, mis, omakorda võib põhjustada rahulolematust oma tööga.

Autor arvab, et nii klienditeenindajad, kui firma juhtkond ei pea piisavalt oluliseks, et emotsioonid võivad mõjutada töötajate motivatsiooni ja töö tulemuslikkust üldiselt.

Autori ülesanneks on hinnata selle sfääri töötajate oskust kasutada ja juhtida oma emotsioone tööl ning välja selgitada kui oluliseks peab juhtkond töötajate positiivset töökeskkonda ja motiveerimist korralikult täita oma ülesandeid. Samuti läbi viidud uuringu põhjal on vajalik teha eeldusi emotsionaalse intelligentsuse teooria aktuaalsust tulevikus.

Uurigu tulemuseks on vastata järgmistele küsimustele:

- Kui oluliseks peavad töötajad emotsioone oma elus?
- Kuidas ettevõtte töötajad tulevad toime stressiga?
- Kuidas töötajate emotsionaalne intelligentsus mõjutab töö tulemuslikkust?

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada emotsionaalse intelligentsuse olulisust ettevõttes ning tõestada, et antud teemale tähelepanu pööramine võib positiivselt mõjutada töötajate tulemuslikkust.

Töö koostamisel täidetakse järgmised ülesanded:

- Teemakohase erialakirjanduse lugemine
- Küsimustiku koostamine, selle parandamine ja täiendamine
- Küsimustikule vastuste analüüsimine kvantitatiivse meetodi abil ning järelduste ja ettepanekute tegemine

Uurimisobjektiks on ettevõtte Apranga OÜ erinevate kaupluste töötajad.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis on esitatud teoreetilised andmed emotsionaalsest intelligentsusest. Selles osas räägitakse inimestest, kes esimesena püüdsid näidata emotsioonide tähtsust elus ning korraldasid uuringuid. Lisaks on toodud erinevate autorite teemakohased mudelid ning võrreldatud mudelite erinevused ja sarnasused.

Kuna emotsionaalse intelligentsuse teema on suhteliselt noor, oli see palju korda kritiseeritud. Teemakohane erinevate autorite kriitika on samuti toodud teoreetilises osas. Teoreetilise osa koostamisel on kasutatud vene, eesti ning inglise keelne kirjandust.

Teises peatükis annab autor ülevaade firmast Apranga, kirjeldab erinevate ametipositsioonidega töötajate tööülesanded ja toob peamised nõudmised vastavalt erinevatele ametile.

Samuti teises peatükis bakalaureusetöö autor kirjeldab põhjalikult analüüsimisprotsessi, kvantitatiivsete meetodite olemust ning põhjendab meetodi valikut. Antud peatükis on kirjeldatud kõik etapid, kuidas töö koostaja valis teemat, uurimisküsimust, kuidas autor töötas välja küsimused ja viis läbi analüüsi.

Järgmisena kirjeldatakse ankeetküsimustikku tulemusi. Töö koostajaa esitab diagramme, kus on kajastatud seosed erinevate aspektide vahel. Lõpuks autor teeb analüüsi põhjal järeldusi ja ettepanekuid ning annab oma hinnangu Apranga ettevõtte emotsionaalse intelligentsusele ja soovitusi meeskonnale.

Töö autor soovib väljendada tänu Apranga personalijuhile Ivi Regot kes jagas küsimustikku kaupluste vahel ning töötajatele, kes leidsid aega vastata küsimustikule. Samuti töö autor tänab juhendajat Virve Siirdet, kes aitas bakalaureusetöö kirjutamise ajal nõuannetega.

# **1. EMOTSIONAALSE INTELLIGENTSUSE TEOREETILISED KÄSITLUSED**

Käesolevas peatükis kirjeldab autor emotsionaalse intelligentsuse teooria olemasolu ning selle mõju tulemuslikkusele hindamise vajadust.

## **1.1 Emotsionaalse intelligentsuse ajalugu**

Juba alates 40-st aastatest viidi läbi uuringuid, mille eesmärgiks oli leida seos õppeasustustes saadud tulemuste ja tuleviku elu edukuse vahel. Iga kord uuringu tulemused ei näidanud reeglipärasust: mõned inimesed olid edukad, teised – mitte, ühed kulutavad palju aega eesmärkide saavutamiseks, teistel unistused täituvad väga kiiresti. Järeldus on üks: hinded koolis ei ole näitaja kuidas inimene saab hakkama elu probleemide lahendamisega.

Esmakordselt Harvardi Ülikooli psühholoog Howard Gardner oma raamatus „Frames of mind“ pakkus idee, et sellised traditsioonilised intelligentsuse tüübid nagu IQ (intelligentsuskvoot, mille järgi mõõdetakse vaimseid võimekuid) on võimatu täielikult selgidata inimeste kogtiniivseid võimeid (Gardner 1993). Tema esitles mitmekülgse intellekti idee, mis hõlmas nii isikutevahelist (võime mõista kavatsused, motivatsiooni ja teiste inimeste soove), kui ka isikusiseset intellekt (võime mõistma, oma tundeid, hirme ja motivatsiooni).

Emotsionaalne intelligentsus (EI) ehk on emotsionaalne andekus on võime oma ja teiste inimeste emotsioone mõista, tajuda ja juhtida (Coleman 2008). Teooriaga hakkasid esmakordselt tegelema Peter Salovey ja Jack Mayer aastal 1990 ning nad alustasid emotsionaalse intelligentsuse mõõtmise programmiga. Mõiste „emotsionaalne intelligentsus“ äratas huvi ühelt poolt, teiselt poolt, aga tekitas palju kriitikas professionaalses seltskonnas. Ühelt poolt see on kergemeelne intellekti versioon, teiselt poolt emotsioonide juhtimine olulisus on absoluutselt ilmne.



Ainult viimasel ajal ilmus teaduslik mudel, mis seletab kuidas palju sellest, mis me teeme võib olla tehtud emotsioonide mõjul (Goleman 1995, 508). Mayer ja Salovey defineerivad emotsionaalset intelligentsust kui võimet teadvustada enda ja teiste tundeid ja emotsioone, oskust tundeid üksteisest eristada ning kasutada saadud informatsiooni juhtimaks oma mõtlemist ja tegevust (Jones 1997, 36).

Oma populaarsuse emotsionaalse intelligentsuse teema sai tänu USA psühholoogile ja Daniel Golemani raamatule „Emotsionaalne intelligentsus“ aastal 1995. Selle raamatu põhimõtteks on näidata kui tähtsad on sellised isiksuseomadused nagu algatusvõime, empaatia, kohanemine ja veenvus. Inimestele on antud võimekused, mis aitavad elu elada. Nendest peamine koht on emotsioonidel.

## **1.2 Emotsionaalse intelligentsuse mudelid**

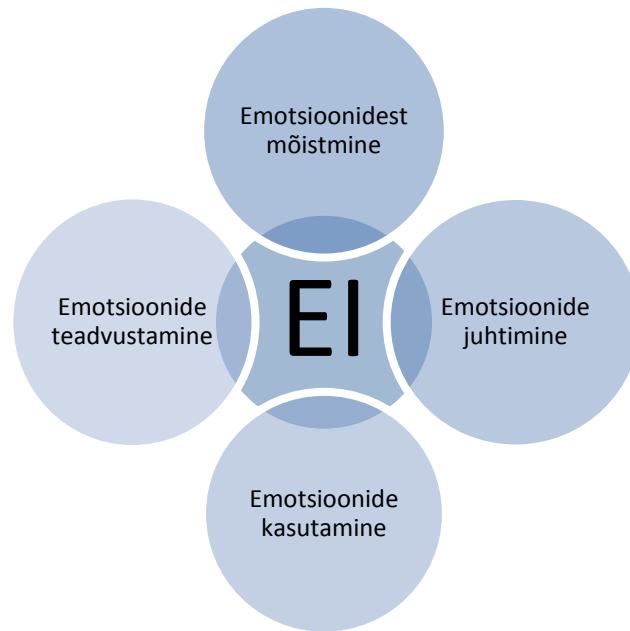
Emotsionaalne intelligentsus on noor ja arenev valdkond, seetõttu selle uurimisel tekkivad erinevad mudelid ja käsitlused. Käesolevas osas on esitatud enim levinud emotsionaalse intelligentsuse mõõtmismudelid, mis aitavad avada mõiste sisu. Vastavalt Rakenduspsühholoogia Entsüklopeediale on olemas kolm peamist kontseptuaalset mudelit: Salovey-Mayeri mudel, Golemani mudel ja Bar-On mudel (Spielberger 2004).

### **1.2.1 Salovey-Mayer mudel**

Mayer ja Salovey defineerivad emotsionaalset intelligentsust kui võimet teadvustada enda ja teiste tundeid ja emotsioone, oskust tundeid üksteisest eristada ning kasutada saadud informatsiooni juhtimaks oma mõtlemist ja tegevust (Jones 1997). Mudeli autorid toovad esile neli emotsionaalse intelligentsuse oskust: emotsioonide teadvustamine ja hindamistäpsus, emotsioonide mõistmine, juhtimine ning emotsioonide kasutamine mõtetegevuses (vt. Joonis 1). Kõik mudeli komponendid on võrdse olulisusega ning iga osa puudutab nii isiklikke, kui ka teiste inimeste emotsioone.

- Emotsioonide teadvustamine ja hindamistäpsus (vt. Joonis 1)

Emotsioonid on meie jaoks signaal meie maailma, nii välis- kui sisemaailma olulistest sündmustest. On oluline täpselt identifitseerida nii enda emotsioone, kui teiste inimeste omasid. See kujutab ennast oskus defineerida emotsioone vastavalt füüsilise seisundile, mõtetele, välimusele ja käitumisele. Peale seda, see hõlmab võime täpselt avaldama enda emotsioone ja sellega seotud nõuded teistele inimestele. Oma emotsioone teadvustavad inimesed on realistid – mitte ülearu enesekriitilised ega naiivselt lootusrikkad. Pigem on nad enda suhted ausad ja nad on suutelised ka oma nõrkuste üle naerma. (Goleman, Boyatzis, McGee 2003, 56)



Joonis 1. Salovey – Mayeri emotsionaalse intelligentsuse mudel

Allikas: (Mayer, Salovey 1997)

- Emotsioonide mõistmine

Kuna emotsioonid ei ole juhuslikud sündmused, nende mõistmine kajastab emotsiooni allika defineerimisoskust, emotsioonide klassifitseerimisoskust, emotsioonide ja sõnade vahelisi seoste leidmisoskust ning oskust mõjutada emotsioonide edasiarendamist.

- Emotsioonide juhtimine

Kuna emotsioonid sisaldavad informatsiooni ja mõjutavad mõtteviisi on oluline kasutada emotsioone loogilisi järeldusi tegemisel, erinevate ülesannete lahendamisel, otsuse tegemisel või oma käitumisviisi valimisel. Selleks on vaja arvama emotsioonidega sõltumata sellest, kas nad on soovitatav või mitte. Emotsioonide juhtimise abil saab adapteeruda keskkonnas kasutades enda ja teiste inimeste emotsioone

- Mõtetegevuses emotsioonide kasutamine

Meie tundmisviis mõjub sellele, kuidas me mõtleme ja millest me mõtleme. Emotsioonid suunavad meie tähelepanu olulistele sündmustele, valmistavad meid erinevatele tegevustele ja mõjuvad meie mõtlemisviisi. See oskus aitab aru saada kuidas on võimalik mõelda palju efektiivsem, kasutades emotsioone. Emotsioone juhtides inimene saab näha maailma teiselt vaatenurgalt ja lahendada probleeme kiiremini ja kergemini (Bar-On 2006)

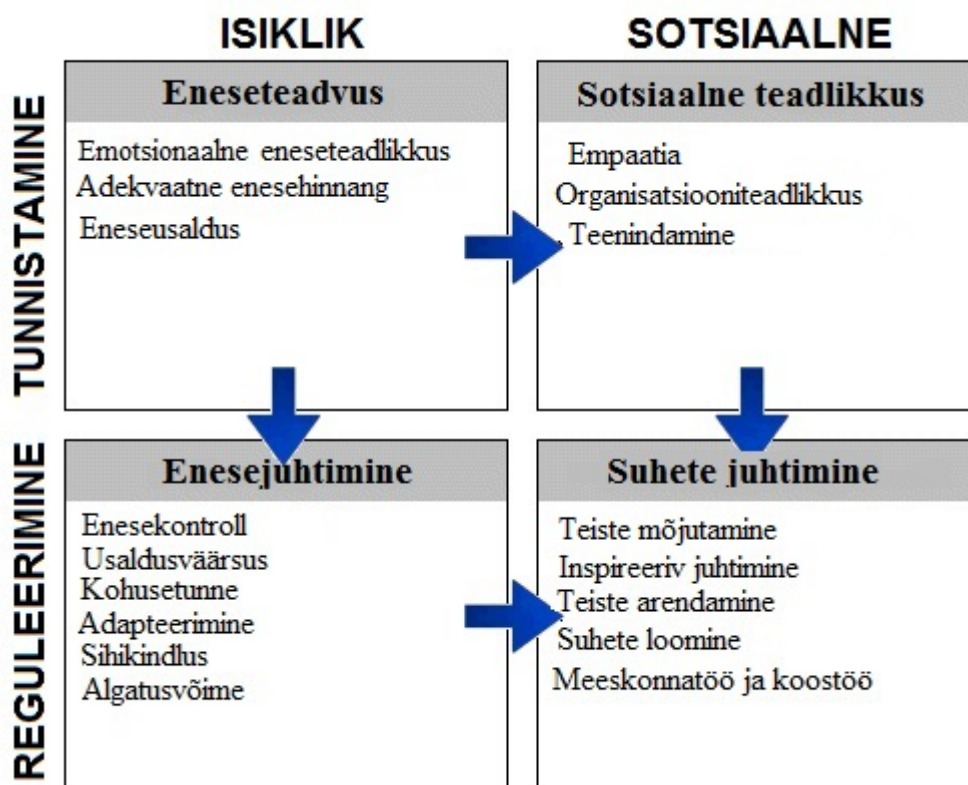
Mayer ja Salovey mudelis kajastatud tunnused on need, mille baas on igal inimesel olemas ning inimeste emotsionaalse intelligentsuse tase sõltub vaid enesearendamise ja õppimise soovist. Mudelite autorid ühendasid igas punktis nii isiklikke kui ja inimestevahelisi aspekte.

## 1.2.2 Golemani mudel

Golemani mudel oli esitatud 1998 aastal ning see käsitleb emotsionaalset intelligentsust nagu oskuste nimekirja, mis mõjutavad tulemuslikkust.

Golemani mudel oli aastate jooksul täiendatud ning viimane variant on esitatud tema raamatus „Loomulik juhtimine emotsionaalse intelligentsuse jõuga“ (kaasautorid R. Boyatzis ja A. McKee). Tema poolt on loodud 2x2 maatriks, mis koosneb 17 kompetentsist (vt. Joonis 2), mis on emotsionaalse intelligentsuse kriteeriumid (Mersino 2005).

Esiteks jagab Goleman mudeli kaheks osaks, üks neist iseloomustab isiklike kompetentsid, teine – sotsiaalseid. Tekseks tuleb jagunemine reguleerimiseks ja tunnistamiseks. Golemani arvates need tunnused on vajalikud nende inimestele, kes tagab olla tööl ja elus liider ning neid saab arendada. Inimese emotsionaalset intelligentsust saab parandada ja arendada (Goleman 1997)



Joonis 2: Golemani emotsionaalse intelligentsuse mudel

Allikas: (Goleman, Boyatzis, McGee 2003)

- Eneseteadvus (vt Joonis 2)

Eneseteadvuseks nimetatakse psühholoogias teadlikkust enese psüühikast ja kehast (2006) Emotsionaalse intelligentsuse suhtes eneseteadlikkus on häälestumine oma sisemistele signaalidele, siseseisundile suunatud tähelepanu ja enda emotsioonide äratundmine

tekkemomendil. Samuti on oluline adekvaatselt ennast hinnata. See tähendab positiivsete külgede teada ja negatiivseid külge ja piirangute aktsepteerimist. Eneseusaldus on oskus raskeid ülesandeid täita ja tuua esile oma tugevaid külgi.

- Sotsiaalne teadlikkus

Sotsiaalse teadlikkuse mõiste all mõeldakse võimet näha ja mõista teiste seisukohti ning väärtustada erinevaid gruppe ja neis osaleda. Selleks inimene peab olema empaatiline ehk oskama teadvustada, mõista ja hinnata teiste inimeste emotsioone. Empaatiat ei ole sama mis kaastunne, kuid teatud määral empaatiavõimet peetakse kaastunde eeltingimuseks.

Organisatsiooniteadlikkust nimetatakse oluliste sotsiaalsete võrgustike teadvustamine, organisatsioonikultuuri tajumine, võtmesuhete mõistmine ning teenindamine tähendab, et inimene kuulab ja mõistab kliendi, sõltumata sellest kas tema on teie organisatsiooni seest või väljast. Inimene arvab ette kliendi soove ja tagab kõrge prioriteedi kliendi rahuldamiseks.

- Enesejuhtimine

Enesejuhtimine on väga lai mõiste – selle alla mahutatakse kõikvõimalikke teemasid ja valdkondi, alates teraapiast ja lõpetades esoteerikaga. Selle alla kuulub oma emotsioone reguleerimine, agressiivsete impulsside ohjamine, agressiooni, vaenulikkuse ja irratsionaalse käitumise kontrollimine ehk enesekontroll. Teiseks on usaldusväarsus – isiku oskus täita ja oma ülesandeid igapäevases ja äraarvamata olukordades. Järgmiseks on kohusetunne ehk ausus ja edasipüüdlikkus on oma ülesannete täitmisel.

Oluline on adapteerimine, mis on keskendumisvõime säilitamine, väljakutsete vastuvõtmine, ebapüsivate muutustega kohanemine, oma mõtlemise kohandamine, sihikindlus ehk kõrgete isiklike standardite omamine, võimaluste otsimine töötulemuste parandamiseks, mõõdetavate eesmärkide püstitamine, riskidega arvestamine. Viimasena valis mudeli autor algatusvõimet. Selle all mõistetakse on algatusvõime võimalustest kinni haaramine, paremate tulevikuvõimaluste loomine, bürokraatia ja reeglite vastu astumine.

- Suhete juhtimine

Suhete juhtimine on oskus usaldusväärseid suhteid luua ja olemasolevaid suhteid säilitada erinevate viiside abil. Näiteks, teiste mõjutades, veenvate ja kaashaaravate mõtete ja ideede edastamides. Selleks, et inimestevahelised suhted oleksid head juhtimine peab inspireerida, selle jaoks on vaja tegutseda ühtse eesmärgi sõnastamise viisil, mis innustab inimesi selle poole püüdlma.

Samuti hea liider peab oskama tunnetama teiste arenguvajadusi, abistada neid ning omada huvi teiste inimeste tegevuse vastu. Oluline on õigeaegse ja konstruktiivne tagasiside andmine, juhendamine ja nõustamine.

Selleks, et suhteid juhtida on vaja neid luua oskama ehk säilitada ja arendada ulatuslike ulatuslike mitteformaalsete suhtevõrgustikke, vastastikku kasulike suhete selekteerida, kontakti luua ja hoida kontakti, säilitamida töökaaslastega isiklike suhteid.

Meeskonna – ja koostöö - inimestevahelise usalduse loomine, meeskonnaliikmetevahelise aktiivse suhtlemise õhutamise, jagatud identiteedi loomine, sõbraliku kollegiaalse õhkkonna loomine, ülesannete delegeerimine, vaimse ja identiteeditunde tekitamine (Goleman, Boyatzis, McGee 2003)

Vastavalt Golemani teooriale emotsionaalse intelligentsuse omadused ei ole kaassündisud, vaid õpitud võimed, mida saab arendada selleks, et saavutada parimaid tulemusi. Goleman arvab, et isikud on sündinud üldise emotsionaalse intelligentsusega, mis määrab nende potentsiaali õppimise emotsionaalne pädevust. Samuti mudeli autor usub, et iga inimene on sündinud üldise emotsionaalse intelligentsusega ning elu jooksul seda saab arendada ja täiendada.

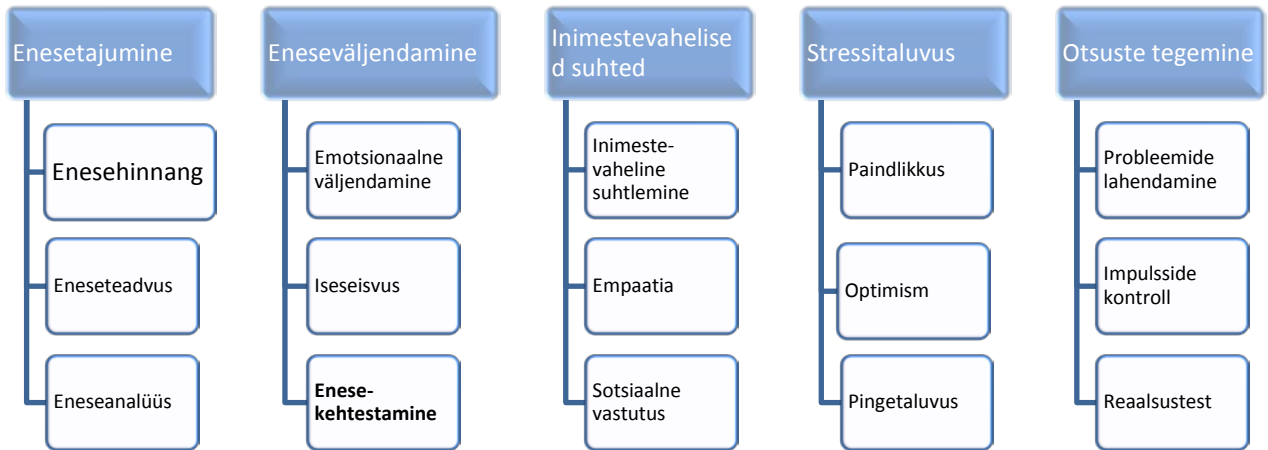
### **1.2.3 Bar-On mudel**

Aastal 1996 psühholoog Reuven Bar-On esitles oma EQ mudeli, kus olid üles loetud punktid emotsionaalse intelligentsuse hindamiseks. Bar-On (1997) defineerib emotsionaalset intelligentsust kui multi-faktorilist kogumit emotsionaalsetest, personaalsetest ja sotsiaalsetest võimetest, mis mõjutavad inimeste üldist võimet aktiivselt ja tõhusalt igapäevase elu ja pingetega toime tulla (Slaski, Carwright 2002). Praegu on antud mudel tundud nagu „Bar-Oni Emotsionaalse intelligentsuse mudel“, mis täielikult seletab emotsionaalse intelligentsuse olemust ja koosneb viiest üldosast ning 15 alaosast (vt. Joonis 3) (Bar-On 1997).

- Enesetajumine (vt. Joonis 3)

Enesetajumise all mõistetakse inimese tugevaid ja nõrku külgete tundmine, oma potentsiaali mõistmine ja selle rakendamine, jätkuv enesearendamine, oma võimete ja talentide rakendamine parimal viisil. Bar on jagab enesetajumine kolmeks osaks. Esiteks on enesehinnang ehk ennast lugu pidamine, mõistates oma tugevamaid ja nõigemad külgi. Teiseks on eneseteadvus – kaldumus pidevalt ennast arendada ja parandada oma eesmärgi saavutamise teel ning viimaseks on eneseanalüüs – oskus ära tunda ja saada oma emotsioonidest aru. Samuti see on emotsioonide tekkepõhjuste kindlaks tegemine ning emotsioonide mõju enda ja teiste mõtetele arusaamine.

## Emotsionaalne intelligentsus



Joonis 3. Bar-On emotsionaalse intelligentsuse mudel

Allikas: (Bar-On, 2006)

- Eneseväljendamine

Eneseväljendamine on esiteks emotsionaalne väljendamine ehk oskus avalikult ja efektiivselt väljendada enda tundeid sõnaliselt ja mittesõnaliselt. Samuti see on sõltumatus- oskus olla teiste inimeste emotsioonidest sõltumatu. Tähendab ka autonoomsust otsuste tegemisel, planeerimisel ja ülesannete täitmisel.

Eneseväljendamise kolmeks aspektiks on enesekehtestamine. See on oma vajaduste väljendamine ja nende eest seismine positiivsel, hinnanguvabal ja mitteagressiivsel viisil, kahjustamata teist suhtluspoolt ja arvestades ka tema õiguste ning vajadustega.

- Inimestevahelised suhted

Inimestevaheline suhtlemine - oskust pidevalt arendada ja säilitada teineteist rahuldavaid suhteid, mida iseloomustatud usalduse ja kaastundega. Emotsionaalse intelligentne inimene on impaatiline, mida Bar-On iseloomustab nagu võimet tajuda teiste emotsioone, tundmusi, tundeid ja vajadusi ning tunda vastutust inimeste eest ehk sotsiaalne vastutus – soov tegutseda ühiskonna, oma sotsiaalsete rühmade ja teiste inimeste heaks.

- Otsuste tegemine

Otsuste tegemisel peab inimene, vastaval Bar- On mudelile (vt. Joonis 3) omada järgmiseid oskusi: probleemide lahendamine – võime leida lahendus situatsioonides, mis toovad

kaasa emotsioone. Probleemide lahendamine tähendab ka oskust emotsioonide mõjust arusaamine otsuste tegemisele.

Teiseks on reaalsustest – võime jääda objektiivseks nähes asju sellistena, nagu nad tegelikult on. See võime hõlmab endas oskust ära tunda olukordi, kus emotsioonid või isiklikud eelarvamused võivad ajendada inimest olema vähem objektiivne.

Kolmandaks on impulsside kontroll ehk võime impulssile või kiusatusele vastu seista või seda edasi lükkata. Samuti tähendab hooletu käitumise ja otsuste tegemise vältimist.

## 5. Stressitaluvus

Stressitaluvus on isikuomaduste kogum, mis võimaldab isikul ülekoormusega, tahteline ja emotsionaalne stressiga toime tulla ilma kahjulikku mõjuta teiste inimeste tegevusele ja ome tervisele. Selleks, et stressiga toime tulla on vaja olla paidlik ehk adapteerida uutele ja äraarvamatutele emotsioonidele, ideedele ning dünaamilistele asjaoludele. Üheks oluliseks omaduseks on pingetaluvus – stressiliste või raskete situatsioonidega toimetulek ning uskumine, et situatsiooni võib mõjutada positiivselt.

Stressi võib vältimida juhul, kui suhtuda igase asjasse optimistlikult. Optimism on kalduvus olla lootusrikas, väärtustades pigem positiivset osa situatsioonist kui negatiivset (Slaski, Cartwright 2002). Positiivne suhtumine aitab rasketes situatsioonides jääda objektiivseks ning lahendada kiiresti probleeme või teha raske otsuse.

Esitatud emotsionaalse intelligentsuse käsitlused on enim tuntumad lähenemised, mis aga ei viita sellele, et just need avavad oma olemuselt kõige täpsemalt emotsionaalse intelligentsuse mõistet. Tegemist on fenomeniga, mille mõistmine sõltub sellest, kuivõrd korrektselt on see mõiste defineeritud ja määratletud.

Analüüsides erinevaid mudeleid autor tegi järelduse, et mudelitel on olemas kaks sarnasust: intra- ja interpersonaalne orientatsioon ( vt. Lisa 2). Samas nende orientatsioonide alla on autorid paugutanud erinevad aspektid. See tõstab esile käsitluste, mis rõhutab kontseptsiooni keerukust, kuna selle kaudu võib kirjeldada toimuvaid protsesse erinevatest vaatenurkadest lähtudes.

Töödeldes läbi erinevaid mudeleid autor koostas tabeli, kus on kajastatud emotsionaalse intelligentsuse kompetentsid, mille järgi oli koostatud küsimustik ja tehtud uuring. Autori arvamusel valitud kompetentsi abil võib teha järeldusi ning analüüsida uurimisvaldkonda milleks on klienditeenindus.(vt. Lisa 1)

### 1.3 Emotsioonide mõju töö tulemuslikkusele

Emotsioonide jhihtimisoskus ja stressitaluvus mõjuvad kindlasti töö tulemuslikkust (Bredberry 2014).

Nagu Daniel Golemas kirjutas oma raamatus „Emotsionaalne intelligentsus tööl“ – tööreeglid muutuvad kogu aeg. Tänapäeval et olla edukas oma töökohal, teha karjääri või lihtsalt jääda oma töökohal kõige tähtsamad ei ole teie tehnilised oskused ja kui kiiresti te lahendate erinevaid ülesanded. Oluline on see, kui hästi me saame läbi iseendaga ja teiste inimestega (Goleman 1999, 3). Selline väide on tõesti õige, kuna paljud tehnilised oskused praegu saab vahetada arvutitega ja erinevate seadmetega. Hädavajalikuks jäävad liidrite ja meeskonnatöö oskused. Nende oskuste abiga inimene saab ühendada teiste inimeste oskusi ja suunata neid kiire ja kvaliteetse ülesannete täitmise saavutamisele.

Tihti juhtub nii, et inimesed hindavad emotsioone alla ning ei arvesta selle mõju tööle. Kuigi emotsioonid ja meeleolud võivad tunduda ettevõtte tegevuse seisukohalt vähetähtsad, on neil tegelikult töötegemisele arvestatav mõju (Goleman, Boyatzis, McGee 2003, 28). Näiteks läheneva olulise ülesande tähtaeg võib koondada terve inimese energiat ja tähelepanu ning muuta teda kergesti ärritavaks ja närviliseks. Paha tuju mõjub omakorda negatiivselt ülesannete täitmisele. Negatiivsed emotsioonid- eelkõige pidev pahameel, ärevus või mõtetuse tunnetamine – häirivad tugevasti tööd, tömmates meie tähelepanu käsilolevalt ülesandelt kõrvale (Goleman, Boyatzis, McGee 2003, 28).

„Kui palju mõjutab emotsionaalse intelligentsus teie professionaalset edu? Lühike vastus: palju!“ See on tõhus viis suunata oma energia ühes suunas suurepärase tulemusega. TalentSmart testis emotsionaalset intelligentsust, toetades 33 olulistele tööoskustele ning uuring näitas, et emotsionaalne intelligentsus on kõige tugevam tulemuslikkuse ennustaja ning seletab 58% edukust kõikides töötüüpides (Bradberry 2014).

Töötajad, kes alistuvad oma emotsioonidele (eriti negatiivsetele) ohustavad terve kollektiivi, kuna nende negatiivne suhtumine asjadesse võib tekitada kollektiivis pingelist õhkkonda. Samuti selles olukorras motiveerimine töötajatel kahaneb ning töö tulemuslikkus alaneb.

Üheks oluliseks aspektiks on oskus võtta vastu juhtkonna kriitikat või soovitusi rahulikult. Paljudel inimestel kaob motivatsioon peale tõsist vestlust ülemusega. Inimene kõrge emotsionaalse intelligentutega oskab rakendada soovitusi parema tulemuste saavutamiseks.



Stress ei nõrgenda ainult vaimseid võimeid, vaid vähendab ka inimeste emotsionaalset intelligentsust Goleman, Boyatzis, McGee 2003, 29).

Emotsionaalse intelligentsed inimesed oskavad ennast valitseda ning korraldada koostöö ümbritsevatega inimestega. Emotsioonide mõistamisest ja selle juhtimisoskust sõltub edu töös ja isiklikkus elus (Goncharov, 2013).

Organisatsioon, kus domineerivad negatiivsed emotsioonid on palju raskem jääda jätkusuutlikuks tänapäeval turul, kus on erinevates valdkondades väga tihe konkurents. Negatiivsed emotsioonid nagu hirm, vihasus, stress, kurbus ja süütunne aga suurendavad ennustatavust töökoha korrapäratust (Lee, Allen 2002).

Ideaalne töökond on see, kus inimene tegeleb asjadega, mis temale meeldivad. Tegelikuses selline olukord juhtub harva, tihedam on töö kindel teenimisviis äraelamiseks. Seetõttu paljudel inimestel tekib rahulolematust tööga, mis võib inimestel stressi tekitada. Probleem on selles, et iga väike probleem võib kaasa tuua suurt kahju nii iga töötajale kui ka tervele organisatsioonile.

Kõige emotsionaalne intelligentsus ei ole iseenesest usaldusväärne edu töö näitaja. Kuigi see on kompetentsite põhi, mis on edu jaoks vädavajalikud.

Emotsionaalne kompetentsus on seotud emotsionaalse intelligentsuse ning selle põhjal loodud. Määratud emotsionaalse intelligentsuse tase on vajalik selleks, et õppida konkreetset emotsioonidega seotud kompetentsust. Näiteks, oskus täpselt tuvastada mis teine inimene tunneb annab võimaluse arendada neid aspekte nagu inimeste mõjutamine ning nende innustamine. Seetõttu inimestel, kellel on parem emotsioonide juhtimisoskus, on lihtsam arendada neid kompetentseid nagu eestvedamine ja stressitaluvus. Just emotsionaalse kompetentsite analüüs on vajalik eduka töö prognoosimiseks.

## **1.4 Emotsionaalse intelligentsus meeskonnas**

Tänapäeval rohkem väärtustatakse neid töötajaid, kes on algatusvõimeline, ei karda pakkuda uusi ideid ja on alati valmis meeskonnatöök. Nende inimestel peab olema väga suur motivatsioon, mis aitab edasi liikuda, sõltumata ebaõnnestumistest ja takistustest.

Kui rühmal puudub kooskõla või koostöövõime, siis kannatab selle all nii otsuse kvaliteet kui ka selle langetamise kiirus. Cambridge'i ülikoolis tehtud uuring näitas, et ka need rühmad, mis koosnevad väga tarkadest inimestest, langetavad halbu otsuseid, kui rühm killustub nääkluste, riivaalitsemissel või võimumängude tõttu (Goleman, Boyatzis, McGee 2003, 193).

Emotsionaalselt intelligentsel meeskonnal on kollektiivne empaatia, mis on kõigi suhtlemisoskuste alus. Empaatia – on on võime tajuda teiste emotsioone, tundmusi, tundeid ja

vajadusi. See määrab organisatsioonis kindlaks teised rühmad, kes aitavad kaasa meeskonna edule, ja et soodustada nende rühmade häid töösuhteid, on vaja pidevalt ka vastavalt käituda. Meeskondade empaatia ei piirdu siiski lihtsalt kena olemisega, vaid see tähendab terve süsteemi tefelike vajaduste väljaselgitamist ja nende saavutamist nii, et kõik osapooled oleksid edukamad ja tulemustega rahul (Goleman, Boyatzis, McGee 2003, 198). Meeskondades, kus on kollektiivis head suhted ja arusaamine töö tulemused on paremad.

Samuti nagu üksikisikute puhul, tugineb ka meeskonna iga EQ võime rühma teistele EQ oskustele ja kujuneb välja harjutamise käigus, muutudeski harjumuspäraseks. Ehk teisisõnu, kui meeskonnaliikmed hakkavad oma emotsioone teadvustama, panevad tähele rühma meeleleolusid ja vajadusi, siis suhtuvad nad tavaliselt üksteisesse empaatiaga. Selline empaatia võib positiivsete normide loomisele ja säilitamisele ning parema suhtlemiseni muu maailmaga. Meeskonna tasandil on teiste emotsioonide äratundmine – eelkõige empaatia – organisatsiooni teiste osadega tõhusate suhete loomise ja hoidmise alusmüüriks (Goleman, Boyatzis, McGee 2003, 193).

Meeskonnatööl on sama palju negatiivseid potentsiaale, kui positiivseid. Kõik sõltub selles, milline keskkond on tiimis. Hea liider näeb gruppiliikmetel ainult häid potentsiaale, oskab rakendada iga töötajate oskusi õiges kohas ja suhtleb teiste inimestega positiivselt ja julgelt. Selleks, et olla esimene oma meeskonnas, tuleb unustada kõik oma muresid ja probleeme, mis ei ole seotud tööga ning püüda positiivselt töötada kuni eesmärgi saavutamiseni.

## **1.5 Emotsionaalse intelligentsuse uuringu vajadus**

### **klienditeenindusvaldkonnas**

Iga ettevõtte edu turul määratleb klientide vajaduste täitmine. Vead, mis on tehtud klientide teenindamisel maksavad palju. See ei ole üksik püsiklient vaid samuti teised klientid, kelleni jõudsid negatiivsed arvamused. Professionaalne ja kõrgesasemeline klientide teenindamine nõuab stressitaluvust ning oskust saada oma emotsioonidele vastu.

Kõigist ettevõtluse aspektidest on heatasemeline hoolitsus klientide eest – see kõigi teenindsettevõtete pühim ülesanne – vahest kõige rohkem mõjutatav meeleolu nakkavusest.

Klienditeenindusega seotud töökohad on üldiselt tuntud rohke stressi poolest, kus tugevad emotsioonid voogavad vabalt mitte üksnes kliendilt teenindajale, vaid ka teenindajalt kliendile. Äri seisukohalt on klientideenindajate halb tuju muidugi äärmiselt negatiivne. Esiteks on ebaviisakus nakkav, tekitades rahulolematuid või isegi vihaseid kliente – sõltumata sellest, kas mingi teenuseda seotud konkreetne küsimus lahendati hästi või mitte. Teiseks teenindavad

tõredad töötajad kliente halvasti, mõnikord lausa kohutavate tagajärgedega: kardioloogiaosakondades, kus õed olid pidevalt rusunud meeleolus, oli patsientide suremus neli korda suurem, kui teistes sarnastes osakondades (Goleman, Boyatzis, McGee 2003, 30).

## 1.6 Emotsionaalse intelligentsuse põhimõtete kriitika

Emotsionaalse intelligentsuse teemat ja Golemani teooriat on palju kritiseeritud. Peamiselt on kaheldud selles, kas emotsionaalsel intelligentsusel on midagi ühist intelligentsusega, mis viitab võimele asjadest kiiresti ja õigesti aru saada. Arvatakse, et tegu on pigem emotsionaalse kompetentsusega või viitega eesmärgipärasele käitumisele, mis teadlikult püüab inimeste emotsioone mõista ja nendega midagi ette võtta. Samuti heidetakse EI mõiste kasutajatele ette, et puudub emotsionaalse intelligentsuse korrektne diagnoosimise vahend. Teadlased ütlevad, et emotsionaalne intelligentsus on teaduses tarbetu mõiste, kuna sellega seotud omadused on kirjeldatud ühelt poolt isiksuse omadustena (mõõdetavad näiteks isiksuse viiefaktorises mudelis), samas võime ära tunda teise kavatsusi ja emotsioone on seotud üldise võimekusega ehk IQ (Intelligentsuskvoot).

Enamik EI-d mõõtvaid küsimustikke põhineb inimese enda arvamusel, kuidas ta teiste ja enda emotsioonide juhtimisega hakkama saab. See ei kajasta uuringute järgi tegelikku ehk objektiivset sooritust. Muuhulgas ka Eestis on uuritud. Minu arvates on „Emotsionaalne intelligentsus’ halb raamat, milles pole kuigi palju uut. Isegi emotsionaalse intelligentsuse mõiste on laenatud“. Selle võtsid aktiivsele kasutusele Peter Salovey ja John Mayer, kes aga psühholoogide seas ei saavutanud kuigi suurt edu. Selgus, et reaalne võime teiste emotsioone ära tunda ei kattunud kuidagi inimese enda hinnanguga oma võimele. Võib öelda, et inimese enda arvamust oma kompetentside kohta ei saa tegeliku võime uurimiseks kasutada (Juri Allik).

Paljud inimesed arvavad, et emotsioonid ainult segavad eduka karjääri tegemist, kuid edukate inimeste arvamusel on hea karjääri tegemine, toedates ainult professionaaletele teadmistele, on väga raske. Vastavalt teadusuuringutele vaimsetest võimetest sõltub ainult 10-20% karjäärikasvu. Ülejäänud osa sõltub emotsionaalsest intelligentsusest.

Paljud meist tihti saavad aru, et kuldne medal või cum laude lõputunnistus ei ole alati eduka karjääri garantii. Tihti juhtub, kui me kohtume oma klassikaaslasi, kellel olid kehvad tulemused, kellest said edukad ettevõtjad ja juhatajad.

Karjääri rohkem mõjutab suhtlemisoskus, usaldust äratamisoskus, otsustusvõime ja oma ja teiste emotsioonide juhtimisoskus. Seda oskuste kompleksi teadlased nimetavad

Emotsionaalseks intelligentsuseks. Emotsionaalne intelligentsus muutub tööelus üha määravamaks. Eestvedamisprotsess põhineb liidri ja järgija emotsionaalsel suhtel (Tourigny, Dougan, 2004). Juhid peavad olema võimelised looma suhteid inimestega organisatsioonis mitte ainult ratsionaalsel alusel, vaid ka emotsionaalsel baasil (Diggins, Kandola 2004). EI abil inimesteks saavad tõelised liidrid, kes õpib püstitada ja saavutada eesmärke. Liidril ei ole kohustuslik kõrge IQ, emotsionaalse intelligentsuse abil tema saab ümbritseda ennast targate inimeste, kes hakkab tema kasuks töötama. Läänes eksisteerib selline väide: „ IQ annab sulle tööd, EI - karjääri.“ Ainult emotsionaalselt intelligentne inimene oskab tunnistada oma hirmusid, juhtida oma emotsioone ja teisi inimesi mõista.

„ Emotsionaalne intelligentsus – on midagi sarnast oksüümoroniga (vastandväljendus on kõnekujund ehk troop, mis stiilivõttena ühendab vastandlikke mõisteid). Samuti öeldakse, et „intelligentsust“ ei saa rakendada uuritava teooriale ning peaks rakendada mõistet nagu „emotsionaalne kompetentsus“( Shabanov, Aleshina 2014). Oma raamatus „Emotsionaalse intelligentsuse aabits“ autor Andrejeva kirjutab, et EI teooria kriitika ei ole tõsikindel. Esiteks, kliinilise eksperimentide tulemused näitavad, et efektiivse otsuse tegemine on võimatu. Teiseks „intelligentsust“ ei saa määratleda nagu „kompetentsust“, kuna need on erinevad mõistet (Andrejeva 2012, 34)

Kuna emotsionaalse intelligentsuse põhimõtte on suhteliselt uus, mõned teadlased jätkavad teema kritiseerimist. Samal ajal inimesed, kes tegevad emotsionaalse intelligentsusega, viivad läbi uuringuid, mis tõestaksid emotsionaalse intelligentsuse olemust. Näiteks, uurimustulemused näitavad, et kõrgema emotsionaalse intelligentsusega tippjuhtide töö tulemuslikkus on parem, kui madala emotsionaalse intelligentsusega tippjuhtide (Carmeli 2003). Lisaks eksisteerivad empiirilised uurimused, et osakonnad, mida juhtisid kõrge emotsionaalse intelligentsuse tasemega juhid, teenisid 20% suuremaid sissetulekuid (Watkin 2000). Kõik see tõstab esile liidrite ja juhtide emotsionaalse intelligentsuse olulisust organisatsiooni tulemuslikkuse kujunemisel.

## **2. EMOTSIONAALSE INTELLIGENTSUSE MÕJU UURING ETTEVÕTTES APRANGA**

Käesolevas peatükis antakse ülevaade ettevõtte Aprangast, läbiviidud uuringu meetodikast ning saadud tulemustest. Samuti tulemuste analüüsi põhjal teeb bakalaureusetöö autor järeldusi ja ettepanekuid.

### **2.1 Ettevõtte Apranga ülevaade**

Uuringu läbi viimiseks oli valitud jaekaubandusettevõtte Apranga OÜ, kes opereerib palju kauplusi mitmes riikides.

Apranga OÜ kuulub suurele kontsernile Apranga Group, mis on üks suurematest liidritest jaekaubandusvaldkonnas Balti riikides. Alates 1992. aastal alustas ettevõtte oma tegevust, avades poodi Leedus oma brändi all „Aprangos“. Firma hakkas edukalt arenema ning 2000. aastal hakkas Apranga frantsiisettevõtetega tegelema ning esimene pood Baltikumis oli „Mango“.

Apranga peamisteks printsiipideks on:

- Pidevalt klientide arvu suurendama, muutades tooteid vastavalt tarbijate aktuaalsetele nõuetele ning võimalustele.
- Me pidame lugu meie püsiklientidest ning alati otsime erinevaid võimalusi nende vajaduste rahuldamiseks.
- Me teame, et on alati parim viis klienti teenindama ning meie eesmärgiks on niimodi tegutseda.

Apranga Group areneb 6 kettkauplust või poodi erinevate profiilidega.

1. ZARA – frantsiisikauplused Balti riikides.

2. Pere Mood - APRANGA

3. Noorte mood – kett Aprangos Galerija Leedus ja Moskito Lätis ning frantsiisikauplused Mango, Mexx, Bershka, Pull & Bear, Stradivarius, Promod, Dshop ja s.Oliver kettkauplus.

4. Ärimood – kett City, frantsiikauplused Strellson, Marella, Coccinelle, Penny Black ja Massimo Dutti.

5. Luksusriided, jalanõud ja aksessuaarid – Burberry, Emporio Armani, Hugo Boss, MaxMara, Marina Rinaldi, Ermenegildo Zegna, kett Mados Leedus ja kettikauplused Nude Lätis ja Eestis, Tommy Hilfiger

6. ALDO – jalanõud ja aksessuaarid

Praegu on Apranga grupil 152 poodi, müügipinda on kokku 70 400 ruutmeetrit. Eestis Apranga opereerib 15 kauplust ning see arv kogu aeg kasvab. Kauplused asuvad Tallinnas ja Tartus. Viimastel aastatel avati Tallinnas 2 kauplust Apranga OÜ nime all. Viimasena oli avatud luksuslik pood Burberry kesklinnas suvel 2012 ning suur kahekorruseline pood Debenhams Rocca al Mare keskused sügisel 2013. Plaanis on avada poodi Aldo sügisel 2014 asukohaga Viru keskuses.

Uuringu läbi viimise momendil töötab Aprangas poodides Eestis 237 töötajaid.

Apranga Grupi võib nimetada edukaks ettevõtteks. Kulumieelne ärikasum (EBITDA) oli 3,4 miljonit eurot ja kasvas võrreldes eelmise aasta esimese kolme kuuga 17,9% .Ettevõtte jaekäive kasvas aastaga 12,3% 38,5 miljoni euroni.

Töötamine Apranga kauplustes korraldatud nii, et poodides on juhataja, tema assistent ning töötajad, mille arv sõltub poe suurusest. Näiteks, väikesed kauplused Promod, mis asub Ülemiste keskuses koosneb kollektiiv 6st inimesest ning Viru keskuses asuvas poes Zara töötajate arv on 32 inimest. Samuti suveks võetakse klienditeenindajaid juurde, kuna töömaht selles hooajas suureneb. Apranga poodide vahel toimub aktiivne suhtlemine ja koostöö ning vajaduste korral suure koormuse tõttu võivad töötajad abistada teise kaupluse töötajaid. Sellised situatsioonid juhtuvad, näiteks, suure uue kauba mahu vastuvõtmisel.

Kuna Apranga Group peamine kontor asub Leedus, selle firma töötajad on huvitatud, et Eestis äri toimiks edukalt. Selleks, umbes kord kuus Tallinna kauplusi külastavad tootejuht, brändijuht ning teised Apranga töötajad. Need annavad oma tagasiside iga kaupluse kohta ning soovitusi ja ettepanekuid poodide juhatajatele.

Juhataja peamised ülesanded:

- Tagada enese ja meeskonna kõrge klienditeenindustase
- Meeskonna koolitamine
- Käibeemärkide täitmine
- Müükide analüüs
- Tihe koostöö tegevjuhiga ja ostumeeskonnaga
- Esmaklassilise üldmulje tagamine kaupluses

Juhatajalt eeldatakse:

Eesti, inglise keelt väga heal tasemel ning vene keele oskust suhtlustasandil

- Juhtiva töö kogemust
- Kõrgharidust
- Head arvutikasutusoskust
- Orienteeritust eesmärkide saavutamisele
- Meeskonna juhtimisoskust
- Väga head analüüsioskust

Juhataja - assistent täidab juhataja ülesanded vastavalt koormusele töökohal. Assistenti ameti konkurss toimub avalikult, aga tavaliselt valitakse välja Apranga töötajatest, kuna tema on juba piisavalt koolitanud ning üldiselt ülesannetega kursis.

Klienditeenindaja peamised ülesanded:

- Klientide sõbralik teenindamine müügisaalis
- Kaupade tundmine ja aktiivne pakkumine kliendile
- Kaupade vastuvõtmine laos ja väljapanek müügisaalis

Nõudmised klienditeenindajale:

- Teenindusaldis
- Meeldiv ja julge suhtleja
- Orienteeritud meedkonnatööl
- Moeteadlik
- Rõõmsameelne ja leidlik
- Eesti keel taal tasemel ning eesti, inglise ja soome keel suhtlustasandil

Bakalaureusetöö autoril on üheaastane töökogemus ning töötas tema klienditeenindajana ning juhataja-assistendina. Autori arvates need klienditeenindajad, kes on töötanud Apranga poodides kauem kui 4 kuud on juba kursis juhatajate ülesannete ning vajaduste korral võib aidata assistendi või otseselt juhatajaid ülesandeid täita.

## **2.2 Emotsionaalse intelligentsuse mõju uuring ja meetoodika**

Uuringu eesmärgi saavutamuseks kasutatud meetodiks oli kvantitatiivne uurimismeetod. Kvantitatiivuuringu põhieesmärgiks on saada statistiliselt usaldusväärseid andmeid järelduste tegemiseks. Kvaliteedi määrab valimi suurus ja küsimuste arv. Kvantitatiivse uuringu läbi viimiseks autori poolt oli koostatud küsimustik. Küsimuste koostamiseks olid kasutatud EI mudelite analüüs, kajastatud teooria osas.

Ankeetküsimustiku kasutamine on üks levinumaid töö analüüsi meetode, kuna võimaldab koguda lühikese aja jooksul palju struktureeritud informatsiooni.

Bakalaureusetöö autori poolt koostatud küsimustik oli saadud kontrolliks juhendajale, kes andis tagasiside küsimustiku ülesehituse ja küsimuste loogilisuse kohta. Teiseks sammuks autor tegi küsimustikus parandusi. Mõned küsimused olid ära võetud ning lisatud nende asemel teised, mis olid bakalaureusetöö teemaga rohkem seotud. Lõplik küsimustik koosnes 17 vabavormilistest küsimusest. Ettepoole jäid küsimused, mis olid üldse emotsioonidega ja stressiga seotud, edasi järgnesid küsimused, mis puudutavad klienditeenindusvaldkonda. Kõige lõpus olid üldistatud küsimused, mille järgi autor sai gruppeerida saadud tulemused.

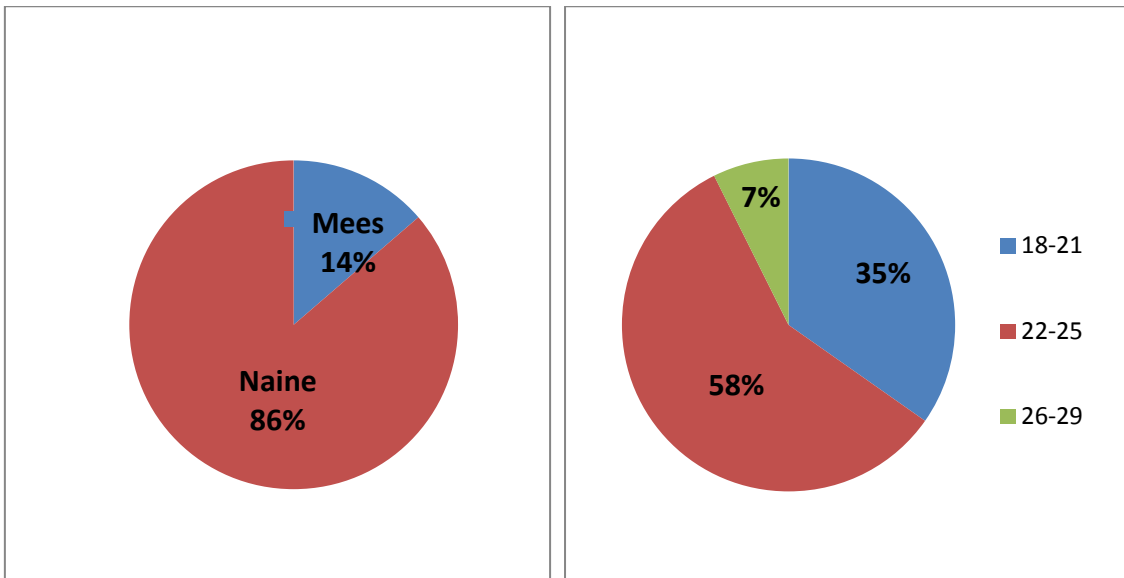
Järgmisena autor kontakteerus firma personalijuhiga, kellega oli eelnevalt kokku leppinud ning kelle abil küsimustik oli saadud valitud ettevõtte töötajatele. Küsimustik oli elektroonselt saadetud töötajatele 4. märtsil ja õnneks, paljud töötajad operatiivselt reageerisid ning nädala pärast oli saadud soovitatav vastuste arv. Lõpuks saabus 95 tagasisidet, mis on 41 % kaupluste töötajatest.

Töö autor valis sellised küsimused, mis annaksid vastuse nende poolt valitud uurimisküsimusele. Seejärel hakkas vastuste analüüsimine, kasutades nende leidmiseks programmi Microsoft Excel. Selle abil koostas autor liigendtabeli (Pivot Table). Selle abil võib kokku võtta, analüüsida, uurida ja aruandena esitada nii oma töölehel kui ka välisandmete allikas leiduvaid andmeid. Tulemused esitatakse tabelites. Järgmisena olid koostatud joonised küsimuste kohta, mille põhjel toimus järgnev analüüs. Tuginedes statistiliste andmetele leidis töö autor vastuse enda poolt valitud uurimisküsimusele.

Selleks, et lihtsustada uuringu analüüsi, küsimustikus olid esitatud üldistatud küsimused, nagu töötajate vanus, sugu ja ametipositsioon ettevõttes.

Andme töötlemine näitas, et enamus vastajatest olid naised, nende arv 82, mis moodustas 86% vastajatest ning ainult 14% meest, kelle arv on 13 inimest (vt Joonis 4). Kuna küsitleti ainult need Apranga töötajaid, kes töötab poodides, 35% vastajatest olid inimesed, kes eeldetavasti töötab ülikoli kõrvalt. Enamus Apranga töötajatest sattusid vanuselise vahemikku 22-25 aastat. Töötajaid kes olid valinud vanust 26-29 aastat oli ainult 7% vastajatest (vt Joonis 4).

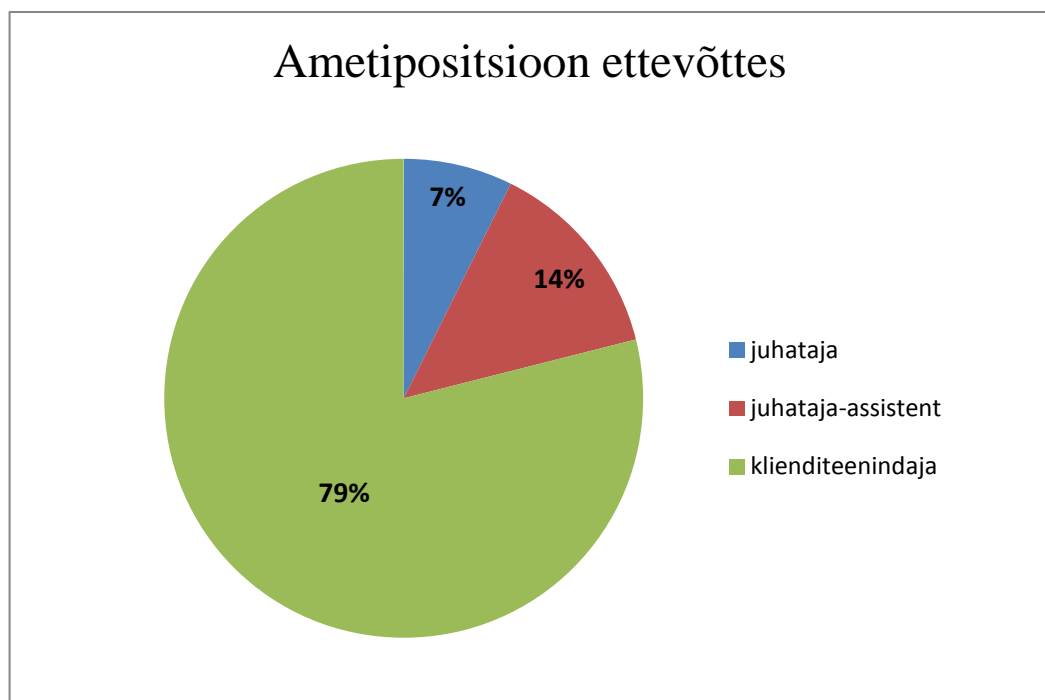




Joonis 4: Vastajate sooline ja vanuseline jaotus

Allikas: (autori koostatud joonis)

Tulemuste analüüsidest selgus, et 75 inimest ehk 79% vastajatest olid klienditeenindajad, 13 inimest ehk 14% juhataja-assistedid ning ülejäänud 7 inimest ehk 7% juhatajad (vt. Joonis 5).

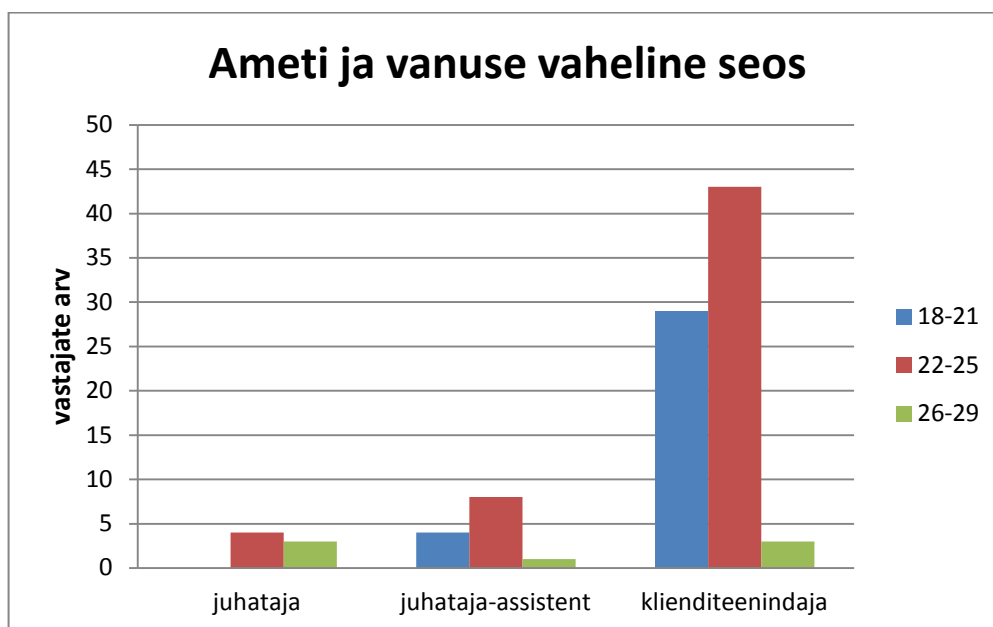


Joonis 5: Vastajate ametipositsiooni jaotus

Allikas: (autori koostatud joonis)

## 2.3 Uuringu tulemused

Apranga personalijuht saatis elektrooniliselt ankeetküsimustik 237 töötajatele ning tagasiside oli saadud 95 inimestelt.



Joonis 6: Vastajate ameti ja vanuse vaheline seos

Allikas: (autori koostatud joonis)

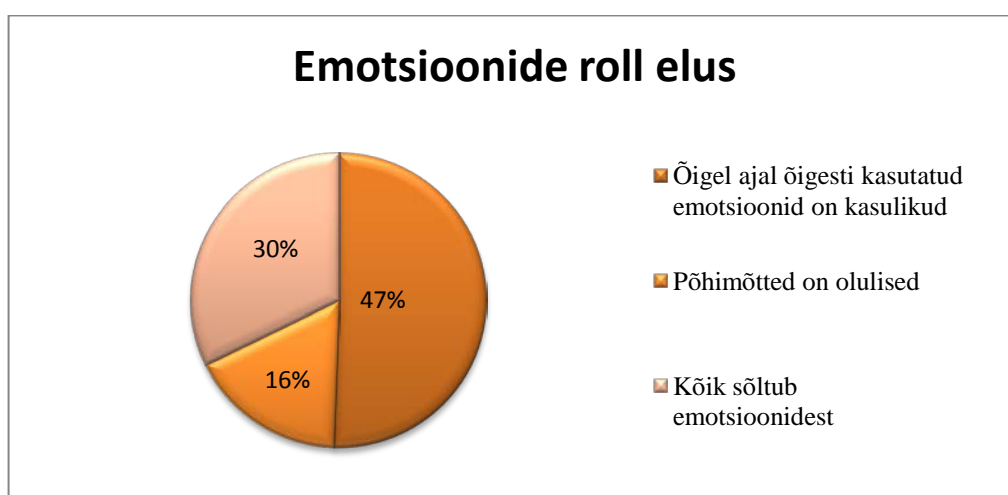
Nagu tulemustest on näha, paljud töötajad, kelle ametiks on juhataja või juhataja-assistent on vanusega 22 aastat ja rohkem (vt Joonis 6). See on loogiline, ametikõrgendus toob kaasa kohustuste ja töömahu suurenemist ning töötada kooli kõrvalt juba ei saa. Samuti see on kogemuse küsimus ning üliõpilased, kes ainult alustasid oma karjääriteed ei oma piisavalt kompetentsust ja kogemusi teisi inimesi juhtida.

Uuringu tulemusena oli vaja välja selgitada Apranga töötajate oskust kasutada ja juhtida oma emotsioone ning kuidas mõjub töötajate emotsionaalne intelligentsus nende töö tulemuslikkusele. Uuringu läbi viimiseks jagas autor küsimusi vastavatele kompetentsustele:

- Emotsioonide juhtimine
- Eneseteadvus
- Stressitaluvus
- Meeskonnatöö oskused
- Empaatia

Antud kategooriad aitasid välja uurima seoseid erinevate omaduste ja oskuste vahel ning teha seejärel järeldusi.

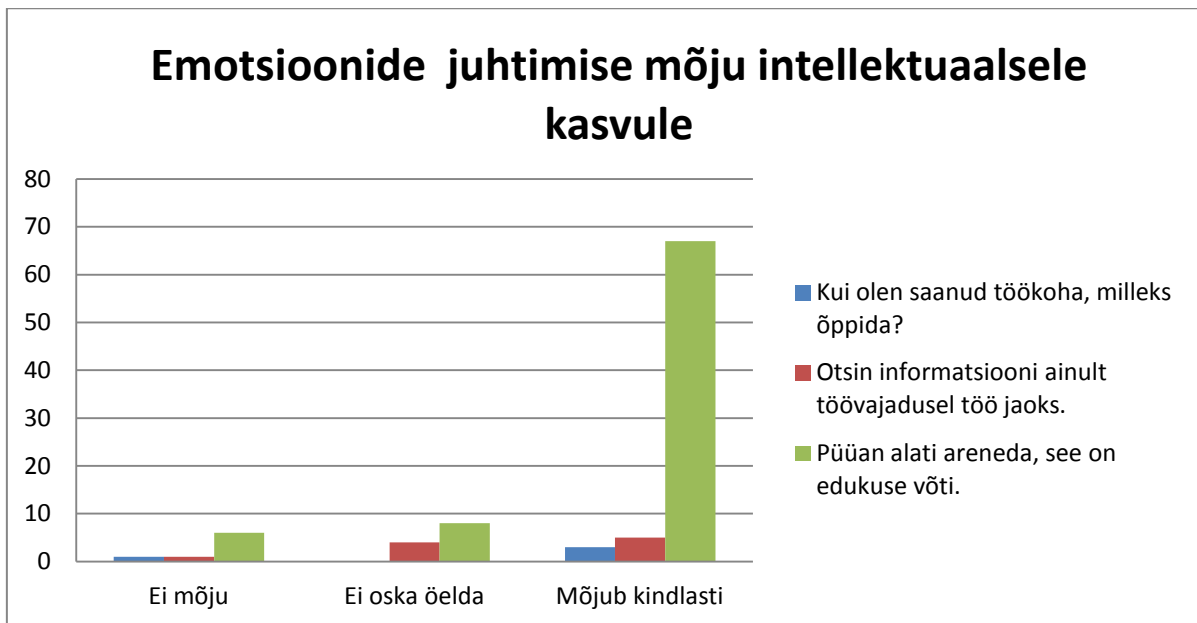
Analüüsi esimeseks peamiseks küsimuseks oli inimeste arvamus emotsioonide tähtsuse kohta elus. Kõigepealt on näha, et suurem osa klienditeenindajatest ettevõttes (47%) Apranga OÜ arvavad, et emotsioonid ja loogilised põhimõtted peavad olema tasakaalus ning õigel ajal õiges kohas kasutatud emotsioonid võivad positiivselt mõjutada töö tulemuslikkust. Võib samuti väita et inimesed hindavad üle emotsioonide tähtsust ning võivad näidata üleliigset emotsionaalsust (30%)(vt. Joonis 7). Sellest järeldub, et oskus rakendada ja juhtida emotsioone paljudel inimestel puudub. See tähendab, et mitte inimesed kontrollivad oma emotsioone, vaid emotsioonid juhtivad inimesi. Vastavalt Bar-On emotsionaalse intelligentsuse mudelile emotsioonide juhtimisoskus on kõrge emotsionaalse intelligentsuse aluseks. Need inimesi, kes kõige rohkem väärtustab loogikat ja kindlaid põhimõtteid on vähe, ainult 16% (vt. Joonis 7).



Joonis 7. Emotsioonide roll elus

Allikas: (autori koostatud joonis)

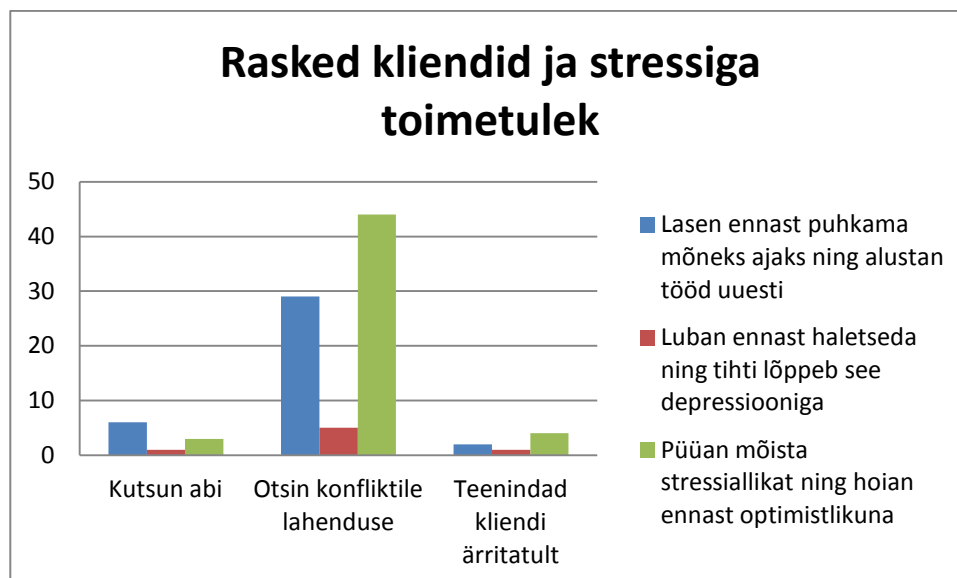
Järgmiseks sammuks analüüsis autor kuidas inimesed, kes püüab alati areneda hindab emotsioonide mõjutamist intellektuaalsele kasvule. Positiivseks aspektiks võib nimetada seda, et 67 töötajat (vt. Joonis 8), kes püüavad alati areneda on nõus väitega, et emotsioonid mõjuvad intellektuaalset kasvu. Vastajate hulgast olid ka need, kelle jaoks ei ole silmaringi arendamine vajalik, kui see inimene on endale töökoha leidnud. Selle põhjuseks võib olla see, et nõuded klienditeeninduses töötamiseks on piisavalt madalad. Tihti piisab ainult eesti, vene ja inglise keelest suhtlustasandil ning põhiharidusest.



Joonis 8: Vastajate seos arendamise ja emotsioonide juhtimise vahel

Allikas: (autori koostatud joonis)

Teooria osas käsitletud Salovey-Mayer emotsionaalse intelligentsuse mudelis esimeses osas oli öeldud, et „on oluline täpselt aru saada nii enda emotsioone, kui teiste inimeste omad“. See kujutab ennast oskus defineerida emotsioone vastavalt füüsilise seisundile, mõtetele, välimusele ja käitumisele. Need inimesed, kes on avatud uutele teadmistele ja kogu aeg püüab arendada, pideval puutuvad oma elus mitmekülgse kirjandusega, suhtlevad inimestega erinevatest valdkondadest saavad väärtustamatu kogemuse, mille saab tulevikus elus rakendada. Järelduseks on teiste inimestega suhtlemine ilma probleemideta ja emotsioonide juhtimisoskus.

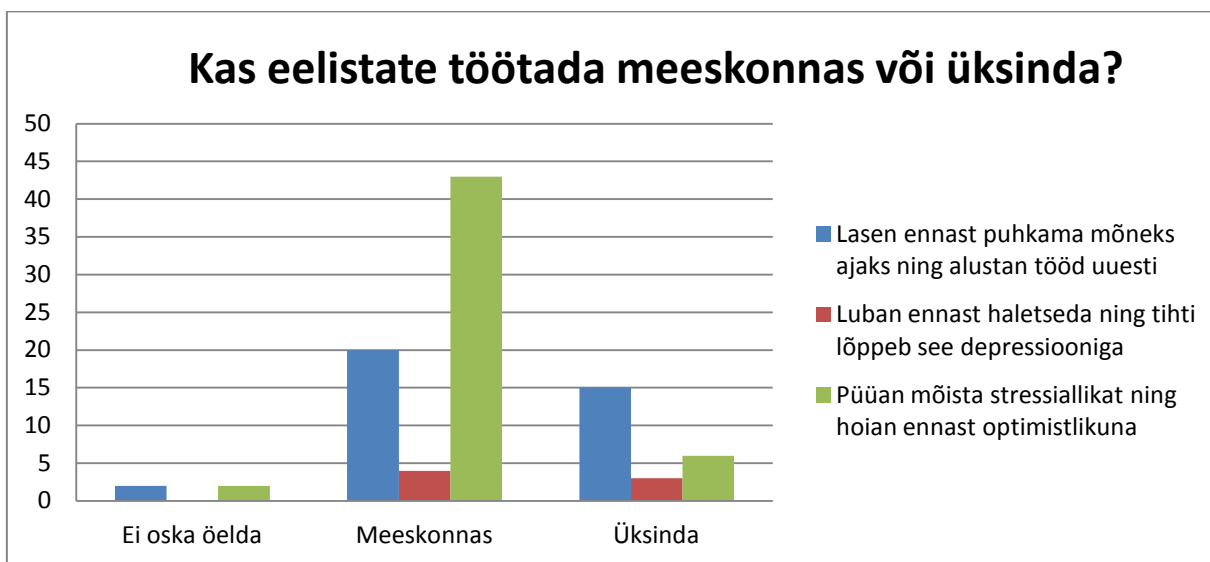


Joonis 9: Rasked kliendid ja stressiga toimetulek

Allikas: (Autori koostatud joonis)

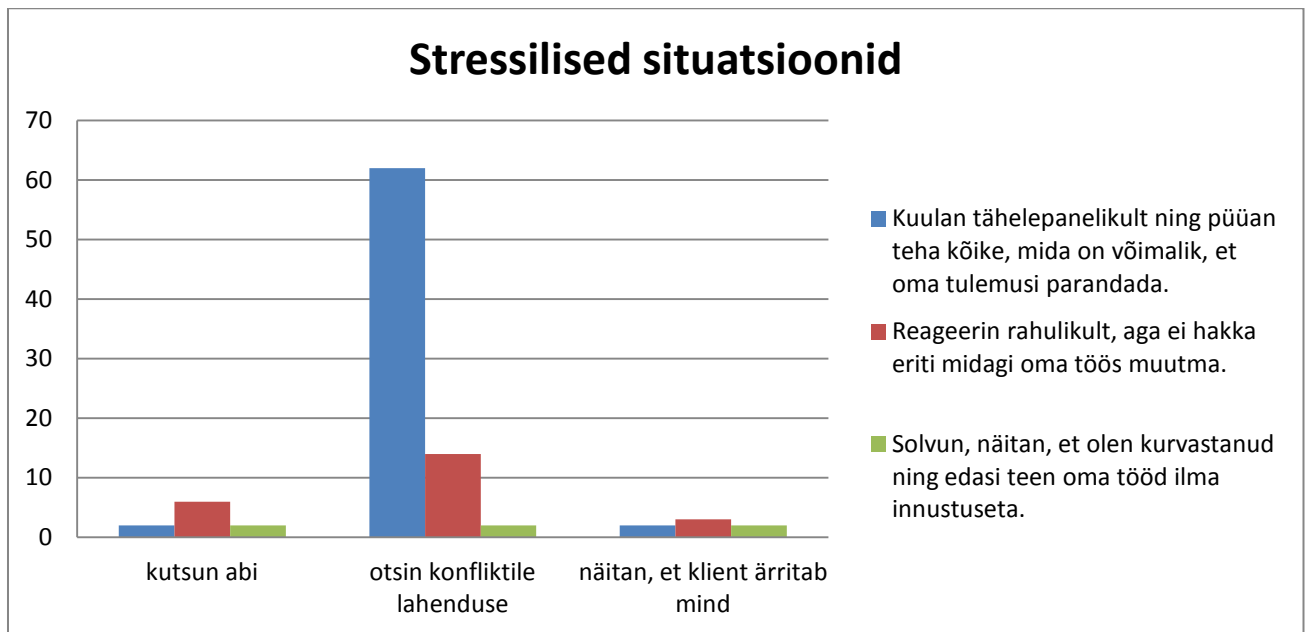
Järgmisena selgitas bakalaureusetöö autor välja kui palju ja millist mõju toob kaasa stressiga toimetulekuoskus klienditeeninduses, kui tegemist on raskete klientidega. Joonis 9 näitab, et 45% ehk 44 töötajaid on püüavad hoida ennast optimistlikuna ning samuti see on need, kes vihase kliendiga puutumisel otsib konfliktile lahenduse. 31% vastajatest stressilistes olukorras jätavad järele oma tööd mõneks ajaks kuid on optimistid, kui tegemist on stressiga. Jooniselt 9 on näha, et optimistidest ainult 7% esponentidest ei oska rasket kliendi teenindada ning inimesi, kes näeb rohkem negatiivsust või jatab oma asju järele on 11%. Lähtudest tulemustest võib öelda, et optimism mõjub stressiliste situatsioonides käitumisele.

Joonisel 10 arutab autor meeskonnatöö oskuse sõltuvust stressitaluvusest. Meeskonnatöö tihti toob kaasa stressi, kuna juhtub, et inimesed ei saa aru, et nende arvamused võivad teiste omadest erineda. Tulemustest järeldub, et Aprangas on rohkem neid töötajaid (45%), kes eelistab töötada meeskonnas ning stressilistes situatsioonides püüavad olla optimistid (vt. Joonis 10). Need töötajad toovad kindlasti kauplustele head tuju nii teiste töötajatele kui ka klientidele. See omakorda tõstab töö tulemuslikkust üldiselt. Samuti on ka 15% inimesi, kes eelistab töötada üksinda ja stressilistes olukordades laseb ennast puhkama. Sellised inimesed on tavaliselt rahulikud, teevad korralikult ja regulaarselt oma tööd, aga ei ole väga algatusvõimelised. Plussiks on see, et töötajaid, kes ennast haletseb ning mõnikord kannatab depressionist on ainult 7% (vt. Joonis 10). Üldtaustas selline tulemus tundub väikseks, aga samuti nendel inimestel võivad tulevikus tekkida probleemid nii tööl kui ka isiklikus elus.



Joonis 10: Vastajate meeskonnatöö oskuse ja stressitaluvuse vaheline seos

Allikas: Allikas: (autori koostatud joonis)



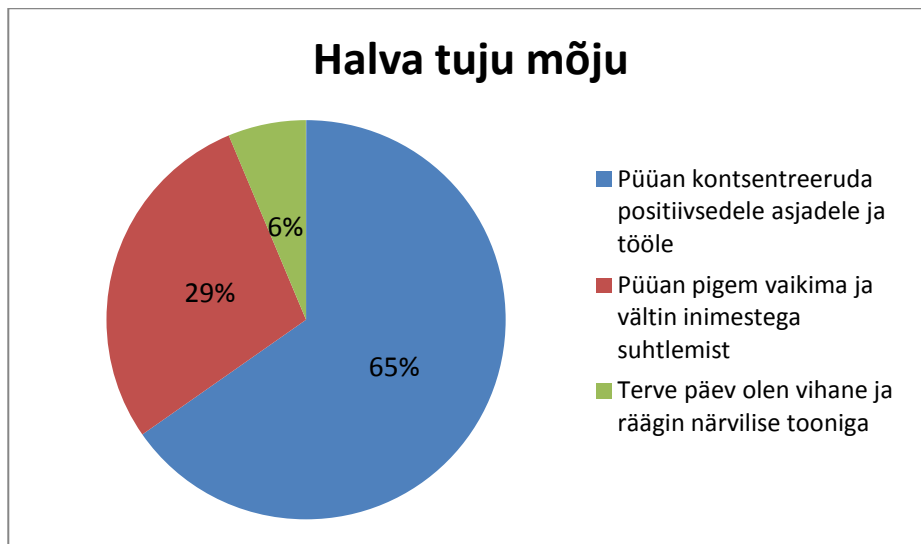
Joonis 11: Käitumine stressilistes situatsioonides

Allikas: (autori koostatud joonis)

Töö autor käsitles neid aspekte, mis konkreetselt puudutavad uuritava valdkonda, milleks on klienditeenindus. Uuritav valdkond on vahetult seotud stressiga, kuna mitte kunagi ei saa ennustada milline klient tuleb ning kuidas tema hakkab käituma. Juhtub, et kliendid arvavad, et nendel on alati õigus ning käituda saab nii nagu soovid. Situatsioonis, milles klient käitub ebaviisakalt ja mõnikord isegi karjub, suheldes töötajatega, tähtis on olla rahulik ja püüda leida küsimustele vastused. Isegi ebaoluline töötaja eksimus võib põhjustada kaebuste tekkimist. Tulemuseks on tihti ebaameeldiv vestlus ülemusega, mis on samuti stress.

Vastused on kajastatud 11 joonisel ning suurem osa töötajatest klienditeeninduses oskavad õigesti käituda sellistes situatsioonides, mis on väga tüüpilised antud tegevusvaldkonnas. Kuna klienditeenindaja on „poe nägu“ peab ta käituda sellisel moel, et püsiklientide arv suurenes. Küsitluse tumelustest on näha, et Apranga töötajad on sellest informeeritud.

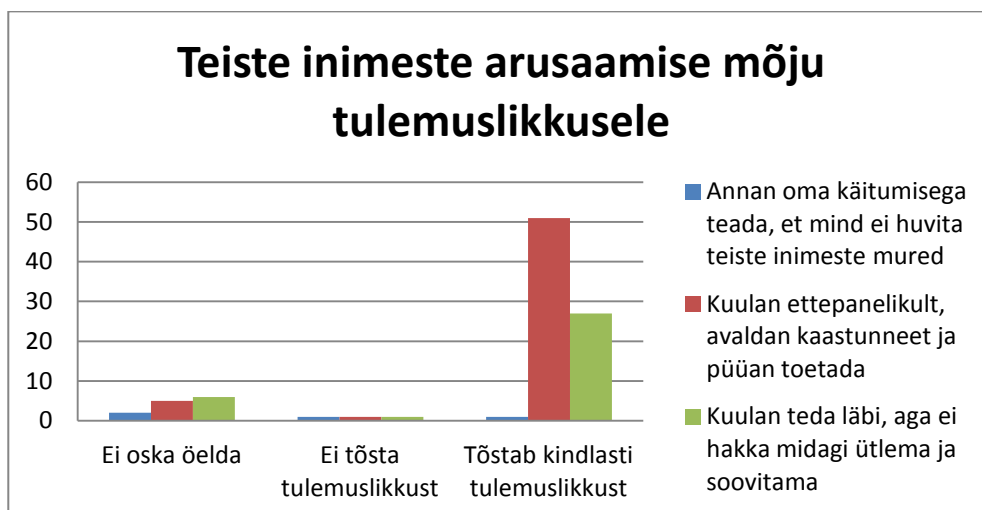
Uuringu läbi viimisel oli välja selgitatud, et 65% töötajatest otsivad rahulikult konfliktile lahenduse ning juhtkonna rahuldamatuse korral kuulavad tähelepanelikult ning püüavad teha kõike, mida on võimalik, et oma tulemusi parandada. Teoorias oli öeldud, et üheks oluliseks aspektiks on oskus võtta vastu juhtkonna kriitikat või soovitusi rahulikult. Tavaliselt kriitika on stress, mida tuleb õigesti vastu võtta. Positiivseks aspektiks on see, et töötajad püüavad olla iseseisvad ning abi kutsuvad ainult 9,5% vastajatest. Töötajatest on ka need, kes reageerib pahasele kliendile ärritatult, aga selliseid inimesi on väha, ainult 7% (vt Joonis 11).



Joonis 12: Halva tuju mõju töö tulemuslikkusele

Allikas: (autori koostatud joonis)

Positiivseks aspektiks võib nimetada Apranga kollektiivi oskust jätta oma probleeme koju ning tööle tulles kontsentreerumist positiivsetele asjadele ja tööle. Need, kes käitub õigesti on 62 inimest, mis 65% vasjajatest. 29% inimest püüavad silma alla mitte sattuma ning on vaiksed ja vältivad suhtlemist. Väike osa on inimesi, kellel on halva tuju korral närvilise toon ja on kohe näha, et see inimene on vihane. Neid on ainult 6 % ehk 6 inimest. Toedades joonisel 12 kajastatud tulemustela võib väita, et kollektiiv Aprangas on optimistlik mis on terve ettevõtte jaoks suureks plussiks vt. Joonis 12).

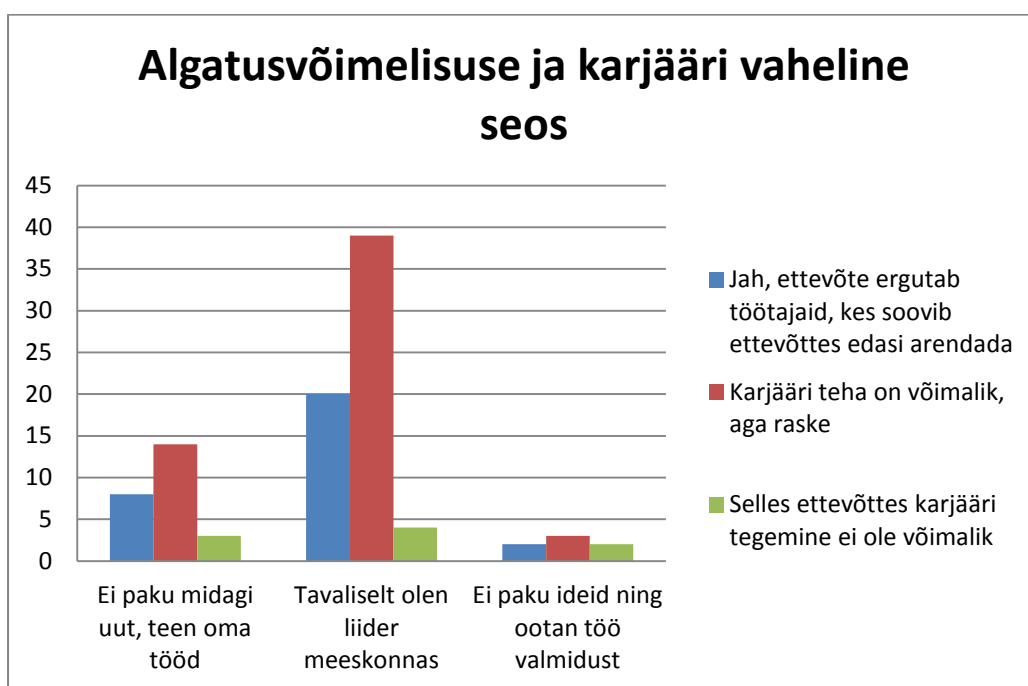


Joonis 13: Vastajate empaatia ja selle mõju tulemuslikkusele

Allikas: (autori koostatud joonis)

Teooria osas oli väidetud, et emotsionaalselt intelligentsetel meeskonnal on kollektiivne empaatia, mis aitab kaasa meeskonna edule. Järgmisena oli analüüsitud inimeste empaatiavõime ning nende arvamused teiste inimsete arusaamise kohta. 54% töötajatest alati kuuluvad kaastöötajate muresid ja probleeme ning püüavad aidata ning samuti nemad arvavad, et see võib tulevikus mõjutada töö tulemuslikkusele (vt. Joonis 13). Võib öelda, et enamus töötajatest on empaatilised inimesed ning kõrge stressitaluvusega. Osa töötajaid, kes arvab, et inimene peab hakkama saama iseseisvalt ning ei kaasa teisi oma probleemidesse, neid on 28% (vt. Joonis 13).

Jooniselt 14 on näha, et meeskonnaliidreid, kes arvavad, et ettevõtte ergutab töötajaid, kes soovib ettevõttes edasi arendada on 21%. Juhtimine eeldab vastutust ja tekitab kohustusi ning inimene, kes on valmis vastutada tulemuse eest tavaliselt saavutab rohkem ning tema jaoks karjääri tegemine on lihtsam.



Joonis 14: Vastajate algatusvõimelisuse ja karjääri vaheline seos

Allikas: Allikas: (autori koostatud joonis)

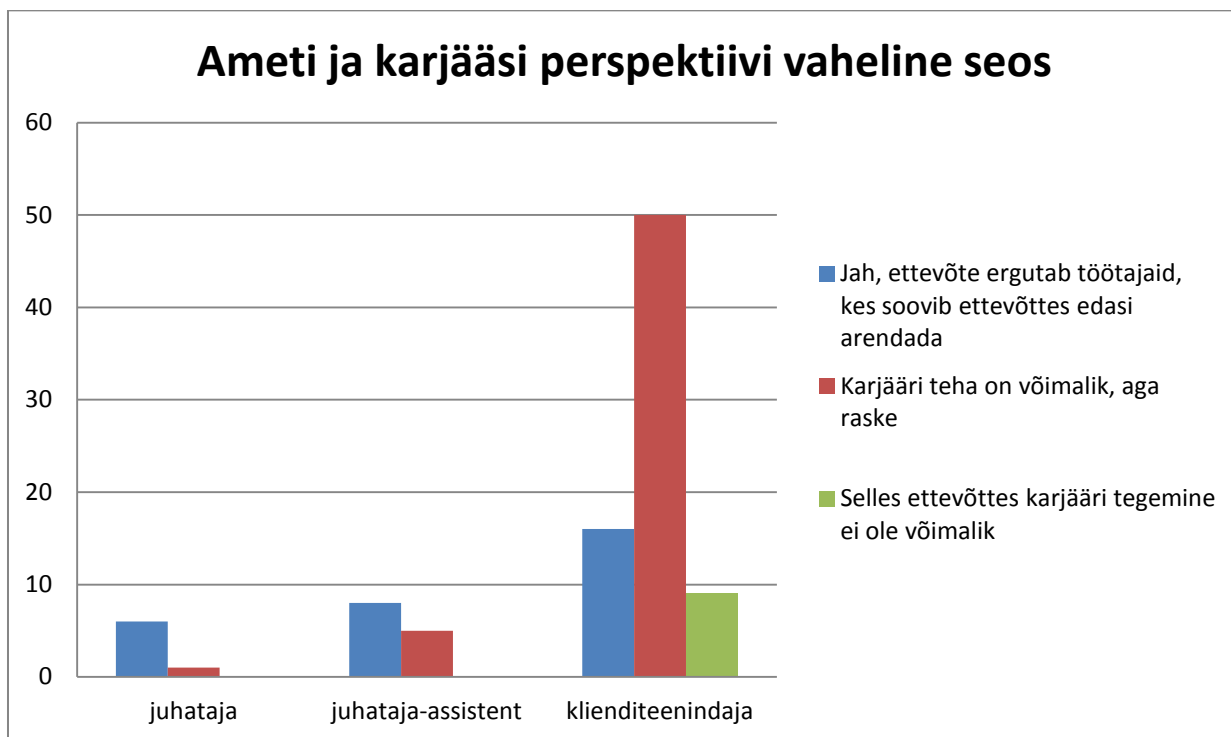
Karjääri perspektiiv ettevõttes Apranga OÜ ei tundu väga positiivne (vt Joonis 14), kuna 59% vastajatest ütlesid, et tegemise võimalused on madalal tasandil ning 32% vastasid, et see on lihtne ning ettevõtte toetab neid, kes soovib arendada. Sellele tulemusele on olemas loogiline seletus (vt Joonis 14).

Uurimisobjektiks olid valitud Apranga OÜ töötajad ning suurem osa vastajatest olid klienditeenindajad. Selle valdkonna suur probleem on pidev kaadrite voolavus, kuna töö klienditeenindajana ei nõua palju teadmisi ja kõrgharidust ning tihti valitakse suveks või õppeajaks selleks, et lisaraha teenida. Selleks, et töötada poe juhatajana või tema assistendina on



vaja juhtimisoskust ja soovitavalt ka kõrgharidus. Seetõttu paljud töötajad arvavad, et karjääri tegemine ettevõttes on raske või ei ole võimalik.

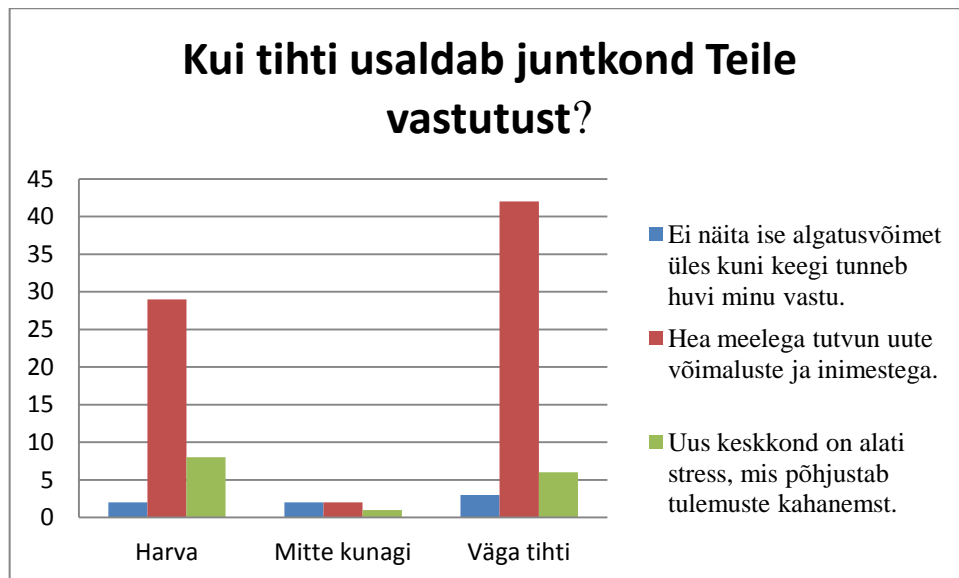
Uuringu läbiviimisel autor vestles mõndade töötajatega ning mõned arvavad, et vahel juhtivale ametile võetakse juhtkonna tuttavaid või sõpru. Tegelikult see on probleem paljudes ettevõttes nii Eestis kui ka välismaal.



Joonis 15: Vastajate ameti ja karjääri arvamuse vaheline seos

Allikas: Allikas: (autori koostatud joonis)

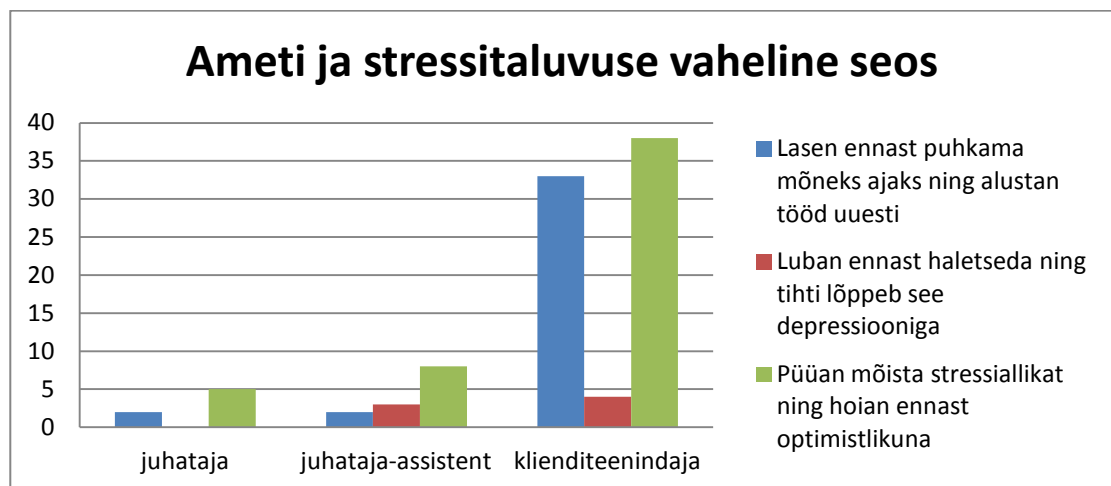
Autor eeldas, et rohkem hindavad karjääri positiivselt juhatajad või juhataja assistendid ning analüüsi tulemused tõestasid seda arvamust. Juhatajatest 86% , assistentidest 62% ning klienditeenindajatest ainult 21% arvavad, et ergutab töötajaid kes soovib ettevõttes edasi arendada (vt Joonis 15). Ainult 14% juhatajate ja 38% assistentide jaoks karjääri tegemine on võimalik, aga raske. Samas kui 12% klienditeenindajatest arvab, et ametikõrgendus ei ole üldse Aprangas võimalik (vt. Joonis 15). Emotsionaalse intelligentsuse seisukohast on see sealsustest – võime jääda positiivseks ja objektiivseks nähes asju sellistena, nagu nad tegelikult on.



Joonis 16: Vastajate juhtkonna poolt usalduse ja adapteerimise vaheline seos

Allikas: (autori koostatud joonis)

Järgmisena analüüsis autor kuidas mõjub adopteerimisoskus töö tulemuslikkusele. Apranga töötajatest 77% (vt Joonis 16) adopteerivad uue keskkonda ilma probleemideta ning hea meelega tutvuvad uute võimaluste ja inimestega. Nendest 58% on liidrid, kuna juhtkond tihti usaldab neile vastutust ühe või teise ülesande eest. Ainult 16% vastajatest kannatavat stressist, mis on uue keskkonna pool luuakse. Võib väita, et Apranga töötajad on suure stressitaluvusega, mis ei ole võimalik ilma emotsioonide juhtimisoskuseta (vt Joonis 16).



Joonis 17: Ameti ja stressitaluvuse vaheline seos

Allikas: (autori koostatud joonis)

Viimasena uuris autor välja kuidas sõltub Apranga töötajate amet nende stressiga toimetulekust. Kõige stressitaluvad töötajad on juhatajad, sest 70% püüavad mõista stressiallikat ning hoiavad ennast optimistlikuna ning 30% juhatajatest lasevad ennast puhkama. Kõige

rohkem sõltuvad stressist inimesed on klienditeenindajad, kuid nende arv on suhteliselt väike, ainult 4 inimest, mis on 5% teenindajatest. Juhataja – assistentidel on näitajad samuti head, 62 % nendest on optimistid, 23% lasevad ennast puhkama stressilistel momendil ning 15%, mis on ainult 3 inimest, keda stress mõjutab negatiivselt vt. Joonis 17).

### **3.3. Järeldused ja ettepanekud.**

Tulenevalt saadud tulemustest võib väita, et emotsionaalse intelligentsuse tase on päris kõrgel tasemel, sõltumata sellest, et suurem osa töötajatest on noored.

Esiteks bakalaureusetöö autor uuris välja, et Apranga töötajatel on hea meeskonnatöö oskus ning kuna see toob kaasa stressi, nendel, kes eelistab töötada rühmades on stressiga toimetulek parem. Kuna stressitaluvus ja meeskonnatööoskus on emotsionaalse intelligentsuse kompetentsid, see tõestab, et EI tase on paljudel töötajatel kõrge.

Tänapäeval rohkem väärtustatakse neid töötajaid, kes on alati valmis meeskonnatööks, algatusvõimeline, ei karda pakkuda uusi ideid. Nendel inimestel on suur motivatsioon, mis aitab edasi liikuda, sõltumata ebaõnnestumistest ja takistustest ning sellised. Motiveeritud töötajad on iga ettevõtte tugev külg ning kollektiiv, mis koos lahendab probleeme kiiresti võib tuua Apranga ettevõttele rohkem kasumit.

Töö tulemuslikkuse mõjub inimeste ellusuhtumine. Seda on näha joonisel 9 ning nendel, kes näeb positiivseid aspekte erinevates situatsioonides on rohkem iseseisvad ning suudavad klientidega seotud probleemidega hakkama saama.

Samuti optimism aitab saada ametikõrgentuse, seda on näha viimasel joonisel 17, sest ei ole mitte ühtegi juhatajat, kes annab negatiivsetele emotsioonidele nende tööle mõjutada.

Paljud Apranga töötajad püüavad jääda optimistlikud erinevates situatsioonides ning raske klientidega kokku puutumisel oskavad lahendada tekkivaid probleeme. Kuna kliendid on antud firma kasumiallikas ning nad oskavad hinnata head teenindust, uuritava ettevõtte juhtkond võib olla uhke oma töötajate üle, sest selline suhtimine tõstab töö tulemuslikkust.

Töötajate emotsionaalse intelligentsus on suhteliselt kõrgel tasemel ning enamus arvab, et eneseareng erinevates valdkondades on vajalik ning emotsioonide juhtimine mõjub intellektuaalsele kasvule.

Tähelepanu võivad Apranga töötajad pöörata oma emotsioonide kasutamiskeskkonnale. Paljud töötajad hindavad oma emotsioone alla ning ei arva, et õigesti kasutatud emotsioonid võivad aidata otsuse tegemisel või probleemide lahendamisel, positiivselt mõjutades töö tulemuslikkusele.

Võttes arvesse erinevate küsimuste vastuseid ning antud hinnanguid töö autor tegi järeldust, et Apranga juhtkond peaks näidata klienditeenindajatele, et karjääri tegemise võimalus antud ettevõttes on reaalne, kuna see võib motiveerida teenindajaid täitma oma ülesanded innustusega ning eesmärgi nimer, mis omakorda tõstab töö tulemuslikkust kauplustes ning toob tulevikus ettevõttele kasumit.

Bakalaureusetöö autor arvab, et kui suurendada töötajate motiveerimist töö Apranga juhtkond peab uurida kui paljud töötajad näevad perspektiivis jääda ettevõttes ning nende jaoks, kes soovib antud ettevõttes arendada või karjääri teha, korraldada koolitusi, mis on suunatud liidrite oskuste ja eestvedamise arendamisele.

Kuigi Apranga ettevõtte meeskonda võib nimetada empaatiliseks, on piisavalt suur osa töötajatest, kes ei pea oluliseks toetada kolleegi olukorras, kui ta soovib jagada oma muresid ja probleeme. Antud teema nõuab töötajate tähelepanu, sest parandades oma suhtumist teiste inimeste probleemidesse võib positiivselt mõjutada nii meeskonda atmosfääri kui ka ettevõtte tulemuslikkusele tervikuna.

Järelduseks bakalaureusetöö autor otsustas prognoosida, et tulevikus emotsionaalse intelligentsuse teema hakkab saavutama populaarsust. Meie elame praegu informatsiooni sajandil ning paljud tehnilised erialad varsti on asendatud arvutitega ja erinevate masinatega. Seetõttu kuna inimeste vahel konkurents hakkab kasvama, võivad need, kes omab neid omadusi, mis aitavad ettevõttele arenema ja kasvama. Autori arvamus on selline, et kümne aastat hiljem emotsionaalne intelligentsus saab ühest olulisematest kriteeriumitest tööle värbamisel ja valiku tegemisel.

Tänapäeval kuna emotsionaalse intelligentsuse teema on päris noor, see ei ole veel väga põhjalikult uuritud, erinevate testide sooritamisel tulemused võivad teine teist erinema. Kuigi juba praegu uuringute tulemused näitavad, et emotsionaalne intelligentsuse tase otseselt mõjub töö tulemuslikkusele ja eesmärkide saavutamisele.

Tugines saadud tulemustele töö läbiviija arvab, vaatamata sellele, et emotsionaalse intelligentsuse teema ei ole tuttav paljudele inimestele, nende käitumine ja arvamused tekitavad positiivseid järeldusi. Selleks, et suurendada töö tulemuslikkust on vaja tõsta oma emotsionaalset intelligentsust ja inimene peab ise selles olema huvitatud. Kõik sõltub meist. Samuti autor arvab, et Eestis tulevikus tuleb korraldada erinevaid koolitusi, mis on põhendatud emotsionaalse intelligentsuse teooriale, kus inimestele selgitatakse tõelist emotsioonide tähtsust elust.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada emotsionaalse intelligentsuse mõju töö tulemuslikkusele Apranga firma kauplustes ning välja selgitada töötajate suhtumust emotsioonidele ja selle juhtimisoskust.

Tulemuste saavutamiseks olid täidetud järgmised ülesanded:

- Erinevate autorite seisukohtade läbi töötamine, kolme peamiste mudelite võrdlemine ning sarnasuste ja erinevuste ette toomine.
- Küsimustikku koostamine vastavalt teoreetilistele andmetele ning kvantitatiivse uuringu läbi viimine.
- Uuringu tulemuste analüüsimine, seoste hindamine ning järelduste ja ettepanekute tegemine.

Küsimustikule vastasid jaekaubandusettevõtte Apranga OÜ töötajad. Kokku vastasid 95 inimest.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osas. Esimeses osas tuuakse ajalooline ülevaade emotsionaalse intelligentsuse põhimõtetest ning põhjalikult kirjeldatakse kolm peamist EI mudelit. Edaspidi nende mudelite analüüsi põhjal teeb autor üldist tabelit, mille järgi koostatakse küsimustikku. Tooria lõpus on toodud emtsionaalse intelligentsuse teooria kriitika ning järelduseks on autori hinnang teema kritiseeriumile.

Teises osas annab autor ülevaade uuritavast ettevõttest ning töötajate peamistest tööülesannetest ja nõudmistest. Samuti antud osas esitatud detailne analüüs koos jooniste, diagrammide ja selgitustega. Tulemuste analüüsidis leidis töö autor Apranga töötajate tugevamaid ja nõrgemaid külgi. Erinevate oskuste vahel seoste leidmisel oli märganud, et üldine emotsionaalse intelligentsuste tase on töötajatel kõrgel tasemel ning enamustes töötajates on vajalikuid oskused ja teadmised.

Uuring oli läbi viidud toetades järgmistele viiele punktile, mis olid autori poolt valitud nagu kõige sobivamad klienditeenindusvaldkonda situatsiooni analüüs.

- Emotsioonide juhtimine
- Eneseteadvus
- Stressitaluvus

- Meeskonnatöö oskused
- Empaatia

Töö eesmärgi saavutamiseks autor vastas küsimustele:

- Kui oluliseks peavad töötajad emotsioone oma elus?

Selgus, et Apranga töötajad peavad oluliseks emotsioone oma elus, aga vahel ei oska neid rakendada situatsioonides, millal õige emotsioonide kasutamise abil võib kergelt lahendada probleeme ja teha otsusi.

- Kuidas ettevõtte töötajad tulevad toime stressiga?

Bakalaureusetöö uuring näitas, et enamuse Apranga töötajatest oskavb stressiga toime tulla ning rasketes situatsioonides õigesti käituda.

- Kuidas töötajate emotsionaalne intelligentsus mõjutab töö tulemuslikkust?

Soov ja motiveerimine ennast arendada on paljudele vastajatele omane ning võib väita, et töötajad on nõus sellega, et emotsioonide kasutamine mõjub töö tulemuslikkusele.

Vaatamata sellele, et töö klienditeenindusvaldkonnas on stressiline, suurem osa töötajatest oskavad stressiga toime tulla ning vajaduse korral aidata teistele. Paljud püüavad jääda optimistlikud erinevates situatsioonides ning raske klientidega kokku puutumisel oskavad lahendada tekkivaid probleeme. Klienditeeninduses on kõige oluliseks oskuseks on stressitaluvus, kuna sellest otseselt seotud klientide tagasiside ning see mõjub ettevõtte kasumile.

Tulemustest selgus, et neid, kellel juhivatel ametipositsioonidel on inimestel suurem stressiga toimetulek. Inimestel selle oskusega on ametikõrgenduse saada lihtsam. See tõestab, et stressitaluvus mõjub töö tulemuslikkusele.

Meeskonnatöö oskus firmas Apranga on arenenud ning nendel, kes eelistab töötada meeskonnas on rohkem kogemust probleemide lahendamises ja stressiga toimetulekus. Hea meeskonnatöö tekitab ettevõttes positiivset keskkonda ja motiveerib töötajaid teha oma tööd korralikult ning see toob ettevõttele kasumi.

Apranga ettevõttes töötajad hea meelega kuulavad ja aitavad teine teist, aga suur osa nendest ei pea oluliseks midagi kollegidele soovitana ning arvab, et inimene peab probleemisega ise hakkama saama.

Samuti uuring näitas, et töötajate jaoks karjääri võimalused on madalad. Põhjuseks võib olla suur konkurents ametikohtadele ja teenindajate ebapiisav haridus.

Autor tegi ettepaneku Apranga juhtkonnale näidama klienditeenindajatele karjääri tegemise võimaluse reaalsust, kuna motiveeritud teenindajaid täitma oma ülesanded innustusega ning eesmärgi nimel, mis omakorda tõstab töö tulemuslikkust.

Järelduseks võib samuti oelda, et kuigi emotsionaalse intelligentsuse teema ei ole veel väga laialt uuritud, tänapäevased testid ja uuringud näitavad huvitavaid tulemusi. Kuna meie

elame informatsiooni sajandil, kus palju töötajaid asendatakse arvutiteta ning inimeste vaheline konkurents iga aastaga kasvab. Sellepärast tööle saab see inimene, kes omab oskusi, mis soodustavad ettevõtte kasvu.

Võttes arvesse uuringutulemusi autor järeldas, et Apranga ettevõtte töötajatel on emotsionaalse intelligentsuse tase suhteliselt kõrgel tasemel ning see mõjub positiivselt ni töötajate töö kui ka ettevõtte tulemuslikkust, kuigi mõned aspektid peavad arendamist ja täiendamist.

Kokkuvõtteks võib öelda, et emotsionaalselt intelligentne ettevõte võib saavutada püstitatud eesmäärke, olla edukas ja jääda ellu meie konkurentsi täis maailmas.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Allik, J. (Kuupäev puudub) Emotsionaalne kirjaoskus <http://psych.ut.ee/~jyri/ee/ei.htm>
- Bar-On, (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence, *Psicothema* 2006. Vol. 18, pp. 13-25
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Bradberry, T (2014). Emotional Intelligence – EQ, *Forbes*, American business magazine
- Bradberry, T (2014) How Successful People Stay Calm, *TalentSmart* company.
- Caruso D., Salovey P. (2004), *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. Josses-Bass, San Francisco
- Carmeli, A. (2003) The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 8, pp. 788-813.
- Coleman, A. (2008). *A Dictionary of Psychology* (3 ed.). Oxford University Press.
- Diggins, C., Kandola, P. (2004). Emotional intelligence: the key to effective performance. *Human Resource Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 33-35.
- Eesti entsüklopeedia <http://entsyklopeedia.ee/artikkel/eneseteadvus1>
- Frost P. (2003), *Mürgised emotsioonid. Kuidas osavõtlikud juhivad tulevad toime valu ja konfliktidega*. Väike Vanker
- Goleman, D. (1999), *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books
- Goleman, D. (1995), *Emotional intelligence, Why it can matter more than IQ*, Bantam Books
- Goleman, D., Boyatzis, R., McGee, A. (2003) *Loomulik juhtimine emotsionaalse intelligentsuse jõuga*, Väike Vanker
- Goncharov, M. (2013). Emotional intelligence and competence  
[http://www.b17.ru/article/emotional\\_intelligence\\_and\\_competence/](http://www.b17.ru/article/emotional_intelligence_and_competence/)
- Jones, M. (1997). Unconventional Wisdom. *Psychology Today*, Sep/Oct, pp. 34-36



- Lee, K., Allen, N. (2002). *Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions*. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Mersino, A. (2005) “A Framework for Applying Emotional Intelligence to Project Management”, [http://eq4pm.typepad.com/eq4pm/2005/12/the\\_focus\\_of\\_th.html](http://eq4pm.typepad.com/eq4pm/2005/12/the_focus_of_th.html)
- Salovey, P., Mayer J.D. (1997), What is emotional intelligence? In P. Salovey and D.J. Stuyter, *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*, pp 3-31, Basic Books, New York, NY,
- Shabanov, S, Aleshina, A (2014). *Эмоциональный интеллект. Российская практика*, Манн, Иванов и Фербер
- Slaski, M., Cartwright, S. (2002). *Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers*. *Stress and Health*, Vol. 18, pp. 63-68
- Tourigny, L., Dougan, W. (2004). Leadership, emotions and moral integrity. *Ninth Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values*, August 3-6, New Orleans, USA.
- Watkin, C. (2000). Developing Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, Issue 2, pp. 89-92.

## **SUMMARY**

# **THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON JOB PERFORMANCE ON BASIS OF APRANGA OÜ.**

Aleksandra Sadovskaja

Nowadays most of the organization are taking those employees who are able to understand and use one's own and other's people emotions, manage relationship and drive to success. These competences are the base of emotional intelligence.

The aim of this survey is to evaluate emotional intelligence level in customer service organization and find out how different skills influence on job performance. After three main models of EI were analyzed, author brought out five competences, which could characterize emotional intelligence on concrete area.

- Emotion management
- Self - awareness
- Stress management
- Teamwork
- Empathy

Research results proved Apranga workers high emotional intelligence level and good teamwork and collaboration skills. Also there are ability to cope with stress at work despite that customer service is stressful field.

Consultants and managers should pay attention to ability to condole and help others, because part of employees are not willing to give an advise or help in problem solving.

Emotionally intelligent organization can be made through organizational strategies, self awareness and self management tools, through development programmes. through leadership skills.

So what has been concluded from the whole research is that emotional intelligence is linked at every point of workplace performance. In the earlier time EI was not given much

emphasis and instead of that IQ is given more importance. People with IQ level are preferred within the organizations but now the scenario has been changed and organizations prefer those employees who are emotionally stable.

## LISAD

### Lisa 1 Emotsionaalse intelligentsuse kompetentsid

<b>EI kompetents</b>	<b>Kompetentsi selgitus</b>
Emotsioonide juhtimine	Emotsioonide kirjeldamine või peegeldamine, emotsioonide suunamine, tunnete reguleerimine nii, et oleks tagatud emotsionaalne ja intellektuaalne areng, oma tunnetega arvestamine, ebamugavate tunnete taltsutamine ning meeldivate võimendamine
Eneseteadvus	Oma tunnete äratundmine, impulsside ohjamine, agressiivse käitumise kontrollimine, oma tunnete mõjuulatuse tajumine
Stressitaluvus ja optimism	Raskete ja probleemilise situatsioonides õige käitumine, ebaõnnestumistele vaatamata positiivse ellusuhtumise säilitamine, positiivne suhtumine igapäevasesse ellu, raskes olukorraga kohandamine
Meeskonnatöö oskused	Inimestevahelise suhete loomine, teiste inimeste inspireerimine, kuulamisoskus, ülesannete delegerimisoskus
Empaatia	Teiste inimeste emotsioonide teadvustamine, mõistmine ja hindamine

Joonis16:

Allikas:

## Lisa 2 Mudelite sarnasused ja erinevused

<b>Mudel</b>	<b>Sarnasus</b>	<b>Erinevused (Peamised mõisted)</b>
Salovey-Mayer mudel	Isiklikud tunnused Inimestevahelised tunnused	Emotsioonide juhtimine Emotsioonide mõistmine Mõtetegevuses emotsioonide kasutamine Emotsioonide teadvustamine ja hindamistäpsus.
Golemani mudel		Eneseteadvus Sotsiaalne teadlikkus Enesejuhtimine Suhete juhtimine
Bar-On mudel		Enesetajumine Eneseväljendamine Inimestevahelised suhted Otsuste tegemine Stressitaluvus

Joonis:

Allikas:

## Lisa 3. Küsimustik

Lugupeetud Apranga OÜ töötaja,

Olen Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna tudeng ja kirjutan bakalaureusetööd teemal „Emotsionaalse intelligentsuse mõju töö tulemuslikkusele Apranga ettevõtte näitel“.

Oleksin väga tänulik, kui aitaksite kaasa lõputöö valmimisele täites küsitluse järgmiselt lingilt: [link küsimustikule](#)

Küsimustikule vastamiseks kulub maksimaalselt 10 minutit. Küsitlus on anonüümne.

Ette tänades,

Aleksandra Sadovskaja

1. Kui olulist rolli Teie elus mängivad emotsioonid?

- Otsuse tegemisel juhindun peamiselt emotsioonidest
- Emotsioonid ei ole üldse olulised, peamine on kindlad põhimõtted ja põhjendatud arvamus.
- Õigel ajal ja õiges kohas kasutatud emotsioonid võivad positiivselt mõjutada edukust.

2. Kuidas, Teie arvates, emotsioonid ning nende juhtimine mõjub Teie intellektuaalsele kasvule?

- Mõjub kindlasti
- Ei mõju
- Ei oska öelda

3. Kui oluline on saada uusi teadmisi erinevatest valdkondadest sõltumata jooksva elu edukusest?

- Püüan alati areneda, see on edukuse võti.
- Kui olen saanud töökoha, mida otsinud olen, milleks õppida?
- Otsin informatsiooni ainult valdkonnas, millega töö on seotud ning ei kaldu sellest kõrvale teiste asjadele.

4. Kuidas Teie tulete toime stressiga?

- Püüan mõista stressiallikat ning hoian ennast optimistlikuna
- Lasen ennast puhkama mõneks ajaks ning alustan tööd uuesti
- Luban ennast haletseda ning tihti lõppeb see depressiooniga

5. Kuidas, Teie arvates, teiste inimeste arusaamine muudab töö tulemuslikkust?

- Tõstab kindlasti tulemuslikkust
- Ei tõsta tulemuslikkust
- Ei oska öelda

6. Kas eelistate töötada meeskonnas või üksinda?

- Meeskonnas, sest „üks pea on hea aga kaks on veel parem“
- Üksinda, kuna teen üksinda paremini ning vastutan oma vigade eest ise.
- Ei oska öelda

7. Kirjeldage oma meeskonnatöö oskust

- Meeskondades, kus ma olen töötanud, tihti olin liider ning koos oleme palju saavutanud.
- Meeskonnatöö jooksul istun vaikselt ning ei paku ideid ning ootan, kuni töö on valmis.
- Ei paku midagi uut, teen tööd, mida antakse.

8. Kuidas Teie reageerite, kui kaastöötaja jutustab oma probleemidest töööl?

- Annan oma käitumisega teada, et mind ei huvita teiste inimeste mured
- Kuulan ettepanelikult, avaldan kaastunneet ja püüan toetada
- Kuulan teda läbi, aga ei hakka midagi ütlema ja soovitama

9. Kui tihti usaldab juhtkond Teile vastutust ühe või teise ülesande eest?

- Väga tihti
- Harva
- Mitte kunagi

10. Kuidas halb tuju mõjutab Teie tööpäeva?

- Terve päev olen vihane ja räägin närvilise tooniga
- Püüan pigem vaikima ja vältin inimestega suhtlemist
- Püüan kontsentreeruda positiivsele asjadele ja tööle

11. Kuidas Teie reageerite, kui juhtkond teatab, et Teie töö tulemused võiksid olla paremad?

- Solvun, näitan, et olen kurvastanud ning edasi teen oma tööd ilma innustuseta.
- Reageerin rahulikult, aga ei hakka eriti midagi oma töös muutma.
- Kuulan tähelepanelikult ning püüan teha kõike, mida on võimalik, et oma tulemusi parandada.

12. Kirjeldage oma käitumist raske kliendiga kokku puutumisel, kus klient näitab oma rahulolematust ja isegi hakkab karjuma

- Rahulikult püüan leida konfliktile lahenduse
- Ei hakka midagi ette võtma, kutsun abi
- Tegelen kliendiga sellisel moel, et ta saaks aru, et ärritab mind

13. Kas te arvate, et ettevõttes kus te töötate on teie jaoks karjääri tegemine perspektiivne?

- Jah, ettevõtte ergutab töötajaid, kes soovib ettevõttes edasi arendada
- Karjääri teha on võimalik, aga raske
- Selles ettevõttes karjääri tegemine ei ole võimalik

14. Hinnake oma adopteerimist uues keskkonnas

- Hea meelega tutvun uute võimaluste ja inimestega.
- Uus keskkond on alati stress, mis põhjustab tulemuste kahanemist.
- Ei näita ise algatusvõimet üles kuni keegi tunneb huvi minu vastu.

15. Milline on Teie ametipositsioon ettevõttes?

- Klienditeenindaja
- Juhataja- assistent
- Juhataja
- Muu

16. Teie sugu

- Mees
- Naine

17. Teie vanus