

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Marti Mägi

**TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE SÜSTEEMI *SOFT*-  
KOMPONENTIDE RAKENDAMINE OPERATIIVSEL  
TASANDIL MÜÜGIORGANISATSIOONIS**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peeriala majandusarvestus

Juhendaja: Tarmo Kadak, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8382 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Marti Mägi .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 179200TABB

Üliõpilase e-posti aadress: martimagi12@gmail.com

Juhendaja: Tarmo Kadak, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
KASUTATUD LÜHENDITE LOETELU .....	6
SISSEJUHATUS.....	7
1. TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE OLEMUS .....	10
1.1. Southwestern Advantage tutvustus.....	10
1.2. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi roll organisatsioonides.....	11
1.2.1. <i>Hard</i> -komponentide ülevaade.....	12
2. TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISSÜSTEEMI <i>SOFT</i> -KOMPONENTIDE TEOREETILINE TAUST .....	14
2.1. Professionaalne usaldus .....	14
2.2. Missioonitunne .....	15
2.3. Tunnustus ja väärtustamine .....	16
2.4. Pühendumine .....	18
2.5. Töökeskkond ja -kultuur .....	19
2.6. Eesmärgistamine.....	20
2.7. Professionaalne areng.....	22
2.8. Kaasamine ja praktiline õppimine.....	23
2.9. Southwestern Advantage TJS <i>soft</i> -komponendid.....	24
3. EMPIIRILISE UURINGU OSA .....	25
3.1. Andmed ja meetodika .....	25
3.1.1. Ankeetküsitluse ülesehitus .....	26
3.2. Uuringu tulemused .....	27
3.2.1. Tulemused <i>soft</i> -komponentide lõikes.....	27
3.2.2. Korrelatsioonanalüüs .....	29
3.2.3. Oodatud tulemused.....	30
3.2.4. Üllatavad tulemused .....	31

3.2.5. Püstitatud hüpoteesi tulemus.....	34
3.3. Läbiviidud uuringu järeldused ning ettepanekud.....	36
KOKKUVÕTE.....	38
SUMMARY.....	40
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	42
LISAD.....	48
Lisa 1. Ankeetküsitlus .....	48
Lisa 2. SWA „ <i>Purpose and Values</i> “ – missioon ja väärtused.....	51
Lisa 3. <i>Commitment</i> – pühendumine SWA-s.....	52
Lisa 4. Müügipüramiid SWA-s.....	53
Lisa 5. Karjääriredel SWA-s .....	54
Lisa 6. Korrelatsiooni seoste hindamise skaala.....	55
Lisa 7. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Professionaalne usaldus).....	56
Lisa 8. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Missioonitunne) .....	57
Lisa 9. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Tunnustus ja väärtustamine).....	58
Lisa 10. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Pühendumine).....	59
Lisa 11. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Töökeskkond ja -kultuur).....	60
Lisa 12. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Eesmärgistamine).....	61
Lisa 13. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Professionaalne areng).....	62
Lisa 14. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Kaasamine ja praktiline õppimine) .....	63
Lisa 15. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika (komponentide summa).....	64
Lisa 16. Lihtlitsents.....	65

# LÜHIKOKKUVÕTE

Antud uurimistöö eesmärgiks on välja selgitada, kas ja kuidas mõjutab TJS *soft*-komponentide kasutamine Southwestern Advantage Euroopa divisjoni müügitulemusi. Valimisse kuuluvad 40 müügijuhti. Uurimistööks vajalikud andmed kogutakse ankeetküsitluse teel. Müügibaaside 2019. aasta müügitulemused pärinevad iga aasta müügidirektorite poolt koostatud kokkuvõtvast failist. Autor kasutab 2019. aasta tulemusi, sest see oli viimane traditsioonile USA müügisuvi. 2020. aastal said koroonapandeemia tõttu USA-sse müüma minna vaid ligikaudu 4% kogu SWA Euroopa divisjoni müügi jõust. Seega tulemused ei oleks tavaolukorraga võrreldavad. Gruppidevahelisi erinevusi kontrollitakse Anova dispersioonanalüüsiga. Kõik müügitiimid on jagatud kolme gruppi: madala, keskmise ning kõrge tulemuslikkusega.

Püstitatakse üks uurimishüpootees: müügi grupid, kes kasutavad tulemuslikkuse juhtimise *soft*-komponente intensiivsemalt, saavutavad keskmiselt paremaid müügitulemusi.

Tulemustest selgub, et müügitiimid, kus kasutatakse TJS *soft*-komponente intensiivsemalt, saavutavad keskmiselt paremaid müügitulemusi.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk kirjeldab, millega SWA tegeleb, milline on ettevõtte missioon ning Euroopa divisjoni koosseis. Ühtlasi, milline on tulemuslikkuse juhtimissüsteemide kasu üldiselt organisatsioonidele. Töö teine peatükk kirjeldab kaheksat tulemuslikkuse juhtimise *soft*-komponenti ning seob need SWA juhtimiskultuuriga ning annab ülevaate, kuidas antud komponente ettevõttesiseselt rakendatakse. Kolmas peatükk võtab kokku, kuidas näeb välja andmete kogumine ning annab ülevaate uurimismeetoditest. Peatükk keskendub veel tulemustele ning nende lahtimõtestamisele. Kuna tegu on otsemüügi ettevõttega, siis avab autor palju ettevõttesiseseid juhtimismeetodeid, toetudes muuhulgas ka kogemusele, ning kirjeldab olulisemaid nüansse.

Järeldusena tuuakse välja, et müügijuhtide grupid, kes rakendavad intensiivsemalt tulemuslikkuse juhtimise süsteemi komponente, saavutavad keskmiselt paremaid müügitulemusi.

Võtmesõnad: tulemuslikkuse juhtimise süsteemid, mitterahalised tulemusnäitajad, *soft*-tulemusnäitajad, müügitiimide tulemuslikkus.

## **KASUTATUD LÜHENDITE LOETELU**

TJS – tulemuslikkuse juhtimise süsteem

SWA – Southwestern Advantage

E1 – Euroopa divisjoni nimetus

PC – üks ühele vestlus

PMS – Performance Management System

## SISSEJUHATUS

Juhtimisarvestus on protsess, mille käigus kaardistatakse, mõõdetakse, analüüsitakse, valmistatakse ette ja interpreteeritakse informatsiooni, mis aitab ettevõtte juhtkonnal teha lähtuvalt organisatsiooni eesmärgist, peamiselt kasumlikkusest, kasulikke otsuseid (IMA, 2008). Juhtimisarvestus kui tööriist on üks olulisemaid komponente, millega juhtkond igapäevases tegevuses arvestama peab, et tagada ettevõttesisene efektiivsus, mis omab suurt rolli konkurentsivõime säilitamisel.

Ettevõtte efektiivsust saab mõõta nii rahaliste kui mitterahaliste mõõdikute abil. Rahalised mõõdikud kajastuvad eelkõige kasumiaruandes, bilansis, rahavoogude aruandes ning kokkuvõtlikus majandusaastaaruandes, mis annab objektiivse hinnangu ettevõtte finantstervisest (Stobierski, 2020). Ettevõtte finantstervise mõõdikute tõlgendamist nimetatakse suhtarvuanalüüsiks. Suhtarve klassifitseeritakse üldiselt viies kategoorias: likviidsussuhtarvud (lühiajaline maksevõime), efektiivsuse suhtarvud (varade kasutus), kapitali struktuuri suhtarvud (laenukapitalikasutus ja finantsvõimendus), rentaabluse suhtarvud (kasumlikkus) ning aktsiate väärtusnäitajad (ettevõtte turuväärtuse hindamine investeerimisotsusteks). (Alver, Reinberg 2002) Finantsanalüüsi eesmärk on hinnata ettevõtte sooritust, toetudes mineviku ja oleviku rahanduslikule seisule, ja selle info abil hinnata ettevõtte tulevikus oodatavat finantsolukorda (Tearu, Krumm 2005).

Tihe konkurents ja globaliseerumine mõjutavad tugevalt ettevõtete tegevust ning see paneb juhte otsima üha uusi võimalusi, tagamaks stabiilset kasvu (Ristovska, 2014). Sellest olenevalt on püütud leida uusi viise, kuidas muuta organisatsioone efektiivsemaks. Üks nendest viisidest on tulemuslikkuse juhtimise süsteemid (edaspidi TJS, inglise keeles *Performance Management Systems*, PMS).

Efektiivsel TJS-il on kolm põhilist osa. Esimene on süsteemi struktuur, mis suures pildis ei muutu. See tuleneb ettevõtte sisemisest initsiatiivist saada paremaks. TJS teine osa – rakendamine – hõlmab endas uute tegevuste ja vahe-eesmärkide väljatöötamist ning edastamist alamüksustele. Kolmas TJS-i põhisammas on toimiva süsteemi tulemuste kogumine ning järelduste tegemine. Need kolm moodustavad TJS-i skeleti. Skeletile lisaks on TJS-il lihased, milleks on *soft*-komponendid, mis on kriitilised, et TJS oleks efektiivne. (Kadak 2011) Organisatsioon vajab tugiprintsiipe, et püsida konkurentsivõimeline ning jätkusuutlik (Waal 2007). Organisatsioonide

produktiivsus ja kasumlikkus on mõjutatud nii *hard*-komponentidest, kuid ka *soft*-komponentidest. TJS aitab organisatsioonides ühendada operatiivsed eesmärgid suure visiooni ning pikaajaliste strateegiliste verstapostidega (Martinez, 2005).

Käesoleva töö raames otsustas autor keskenduda TJS *soft*-komponentidele Southwestern Advantage'i ettevõttes. Ettevõtte tegevus on täielikult suunatud tudengite eluliste oskuste arendamisele läbi väljakutsuva vahetusprogrammi, mil tudengid teevad otsemüüki ja saavad juhtimiskoolitust. Valdavalt on SWA-s Z- ja Y-generatsiooni esindajad – seda tuleb edasise töö huvides arvestada. *Soft*-komponentide kasuks otsustas autor, kuna SWA-s ei eksisteeri väljatöötatud ning formaalset TJS-i, küll aga esinevad *soft*-osad, mille najal on ettevõtte üles ehitatud. Uuritava ettevõtte valis autor isikliku siduvuse tõttu. Antud töö sisu võib leida praktilise rakenduse SWA-s kui tööriist, et parandada müügitiimide tulemusi.

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, kas intensiivsem TJS *soft*-komponentide kasutamine mõjutab E1 müügitiimide suvemüügi tulemuslikkust. Valimiks on 2000. aastate algul loodud Euroopa divisjoni 40 müügijuhti aastal 2019.

Eesmärgist johtuvalt on bakalaureusetöö autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas mõjutavad erinevad TJS *soft*-komponendid suve müügitulemusi?
2. Milliseid TJS mõõdikuid rakendavad müügijuhid SWA-s enim?

Eesmärgi saavutamiseks võrdleb autor müügitulemuste alusel moodustatud gruppide TJS *soft*-komponentide tasemeid omavahel. Sellisel viisil selgub, kas SWA müügitiimid, kes rakendavad intensiivsemalt mitterahalisi TJS komponente, on müügitulemustes edukamad. Autor jaotas müügitulemuste alusel kõik müügitiimid kolme kategooriasse:

1. Madalate müügitulemustega
2. Keskmiste müügitulemustega
3. Kõrgete müügitulemustega.

Töö autor püstitas hüpoteesi: Müügijuhtide poolt juhitud SWA müügibaasid, kes kasutavad mitterahalisi TJS *soft*-komponente intensiivsemalt, saavutavad *per face* keskmiselt paremaid müügitulemusi. Hüpoteesi paikapidavust kontrollitakse Anova ühefaktorilise dispersioonanalüüsiga.



Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk tutvustab SWA ettevõtet ja selle missiooni ning Euroopa divisjoni koosseisu. Ühtlasi, milline on tulemuslikkuse juhtimissüsteemide kasu üldiselt organisatsioonidele ning eristab *hard*- ja *soft*-komponente.

Töö teine peatükk kirjeldab kaheksat tulemuslikkuse juhtimise *soft*-komponenti ning seob need SWA juhtimiskultuuriga ning annab ülevaate, kuidas antud komponente ettevõttesiseselt rakendatakse.

Kolmas peatükk võtab kokku, kuidas näeb välja andmete kogumine ning annab ülevaate uurimismeetoditest. Lisaks sellele, keskendub peatükk veel tulemustele ning nende lahtimõtestamisele ja seejärel pakub autor välja ettepanekuid edaspidisteks uuringuteks. Kuna tegu on otsemüügiettevõttega, siis avab autor palju ettevõttesiseseid juhtimismeetodeid, toetudes muuhulgas ka kogemusele, ning kirjeldab olulisemaid nüansse.

Soovin tänada oma juhendajat Tarmo Kadakut koostöö, abi ja kannatlikkuse eest!

# 1. TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE OLEMUS

Töö esimeses peatükis annab autor lühiülevaate SWA tegevusest ning missioonist, ühtlasi demograafilisest eripärast, mida edasise töö raames arvesse võetakse. Ühtlasi on kaetud TJS roll organisatsioonides ning selle eesmärkidest ja kuidas püstitada häid võtmemõõdikuid. Viimases alapeatükis on välja toodud, milline erinevus on TJS *hard*- ja *soft*-komponentidel.

## 1.1. Southwestern Advantage tutvustus

Southwestern Advantage (SWA) on vanim otsemüügiettevõtte Ameerika Ühendriikides. 1855. aastal loodud ettevõtte on tudengitele suunatud ettevõtlusprogramm, mille läbi õpitakse lisaks müügiioskusele ka juhtimist, turundust, investeerimist ja palju muid eluks vajalikke oskuseid läbi praktilise kogemuse. Igal aastal võtab programmist osa üle 1500 tudengi üle maailma 200 erinevast ülikoolilinnakust. Tudengid müüvad ükselt uksele hariduslikke raamatuid ning veebilehtede ja telefoniäppide kasutusõigust. Ettevõtte missiooniks on olla parim organisatsioon, aitamaks noortel inimestel arendada vajalikke oskuseid ja karakterit, et saavutada nende elueesmäärke. (Southwestern Advantage...)

Tegu on valdavalt nooremapoolse müügiorganisatsiooniga ning väärtuste puhul on keskseks pigem pehmed jooned. E1 divisjonis on kokku ligi 600 inimest, nendest 28 müügijuhi, üheksa ringkonna müügijuhti ja kolm direktorit, kõik alla 40 aasta vanad. Nooremad, kes tulevad esimest aastat või on mänedžeri rollis, on tugevas enamuses Z-põlvkonna esindajad. Z-põlvkonna esindajad on eelkäijatest rohkem majanduslikult kindlustatud, kõrgemalt haritud ning multikultuursemad (Fry, Parker 2018). *Zoomer*'eid iseloomustavad mitmed käitumuslikud ja paradigmaatilised muutused, mis puudutavad karjäärivalikuid ning töökoha heaolu. Esiteks, teevad aastatel 1997-2012 sündinud töökoha valikul otsuseid mitte niivõrd ettevõtte toote ja teenuse kvaliteedi põhjal, vaid võtab otsustamisprotsessis arvesse ka eetikat, igapäevapraktikaid ning ettevõtete sotsiaalset panust. Ühtlasi hindavad kõrgelt karjäärivõimalusi ning stabiilsust. Üheks stabiilsuse vajaduse stiimuliks peetakse 2008. aasta ülemaailmset majanduskriisi, millest taastumine võttis pikki aastaid. Z-generatsioon on väga identiteediteadlik ning hindavad mitmekesisuse olulisust mitte ainult rassi- ja soolõikes, vaid ka isiksustes ning orientatsioonides. (Gomez *et al.*)

## 1.2. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi roll organisatsioonides

TJS on läbi ajaloo defineeritud mitmeti. Aguinis (2013) on defineerinud seda kui indiviidide ja meeskondade arendamist läbi teatud mõõdikute kaardistamise ja kontrollimise ning nende ühildamist organisatsiooni eesmärkidega. Varasem praktika ettevõtte edukuse hindamiseks, oli analüüsida finantsnäitajaid. Hiljem jõudsid nii suurettevõtted kui ka teadlased järeldusele, et finantsanalüüs on minevikuvaatav ning annab ülevaate lühiajaliselt. Töötamaks välja tulevikustrateegiaid, ning, püstitamaks uusi eesmärke, vajavad ettevõtted aga tulevikusuunitlusega hindamissüsteeme. Hakati välja töötama süsteeme, mis hõlmasid nii finantsarvestust kui ka mitterahaliste näitajate analüüsi. (Eremina 2017)

Hamlin ja Stewart (2011) pakkusid välja neli TJS põhieesmärki: täiendada individuaalset ja tiimi efektiivsust ja tulemuslikkust; arendada organisatsiooni efektiivsust; arendada teadmisi, oskuseid ja pädevust ning parendada töötajate potentsiaali ja isiklikku arengut. Kadaku (2014) sõnul on varasemad uuringud näidanud, et ettevõtted, kus kasutatakse tasakaalustatud TJS-i, on edukamad kui ettevõtted, kus seda ei kasutata. Küll aga sõltub paljuski sellest, kuidas on TJS üles ehitatud. Kuna iga organisatsiooni TJS on omanäoline, tuleb lahti seletada, milles seisneb SWA TJS. Kuna SWA-s ei ole välja töötatud terviklikku TJS süsteemi, keskendub autor vaid tugifunktsioonidele *soft*-komponentide näol. Tuleb välja selgitada välja, millised on *soft*-mõõdikud, mis mõjutavad müügimeeskondade käekäiku enim.

Doherty ja Horne (2002) on välja toonud üheksa peamist nõuet, mille alusel püstitada tulemusmõõdikuid:

1. võrreldavus – kasutada sama metoodikat erinevatel perioodidel, tekitamaks objektiivset võrdlusmomenti;
2. selgus – hea tulemusmõõdik on selgelt defineeritud ja arusaadav;
3. kontrollitavus – tulemusmõõdiku saavutamine peab olema kontrollitav;
4. mitmekülgsus – tulemusmõõdikuid ei tohi määratleda valikuliselt;
5. täielikkus – hea tulemusmõõdik on mitmekülgne ning võimaldab hinnata tõhususe, mõjususe jt kriteeriume;
6. motiveerivus – tulemusmõõdik on töötajate ja üksuste suhtes piisavalt nõudlik, kuid mitte utoopiline. Mõõdik peab olema saavutatav;
7. aktsepteeritus – kõik osapooled ja huvigrupid mõistavad mõõdikut vajalikkust ning võtavad selle omaks;

8. ligipääsetavus – õigustatud huvilistel peab olema ligipääs mõõtmise tulemustele;
9. integreeritus – tulemusmõõdikud ei tohi omavahel konkureerida ning peavad lähtuma organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest.

Armstrong (1999) leiab, et tulemusmõõdikud peavad objektiivsuse huvides olema seotud tegelike tulemustega. Ta jätkab, et tulemusmõõdikuid saab rakendada nii indiviidi, üksuse kui ka terve ettevõtte vaates.

### 1.2.1. *Hard*-komponentide ülevaade

Tulemuslikkuse juhtimisest on palju kirjutatud, üks lähedane kontseptsioon on juhtimiskontrolli süsteemid (*Management Control System* – MCS). Otley (1999) on juhtimise kontrollisüsteeme kirjeldanud analoogselt läbi viie osa: ettevõtte sihid, strateegia ja plaan, eesmärkide püstitamine, tasu- ning motivatsioonistruktuurid ning tagasisidestamine.

Efektiivsel TJS-il on kolm põhilist osa. Esimene on süsteemi struktuur, mis suures pildis ei muutu. Ajas muutuvad vaid seatud eesmärgid. TJS-il hõlmab endas nii ajalist kui ka protsessi suunda. See tähendab, et TJS pärineb organisatsiooni soovist jõuda kaugemale, kui nad praegu on. Ning protsessisuund tähendab, et konkreetsetel ajahetkedel on alanud tegevus eesmärkide suunas. Selle süsteemi osaga on seotud paljud organisatsioonisisised üksused, kelle tegevus on koordineeritud ja ühesuunaline, saavutamaks organisatsiooni suurt eesmärki. TJS-i teine osa – rakendamine – kätkeb endas tegevusplaanis kokkulepitud uusi võtmetegureid ja vahe-eesmärkide väljatöötamist ning edastamist alamüksustele. Tavaline praktika on, et TJS-i raames ei muudeta kogu süsteemi korraga, vaid väikeseid osasid sellest. Neid konkreetseid plaanitavaid muudatusi ja tegevusetappe tuleb pidevalt organisatsiooni sees ülevalt alla edastada. Kolmas TJS-i põhisammas on toimiva süsteemi tulemuste kogumine ning järelduste tegemine. (Kadak 2011)

Vajadusel viiakse süsteemi sisse muudatused ning sama ring hakkab algusest peale. TJS on protsess, mitte lõpptulemus, seetõttu ongi TJS esimene osa peaaegu statsionaarne – muutub ainult taotletav eesmärk. Lisaks kolmele põhisambale, on TJS-l ka *soft*-osad, mida kasutatakse TJS sisenditena. Pehmed väärtused on kriitilised, et TJS oleks toimiv. *Soft*-komponentide hulka kuuluvad näiteks kultuur ja väärtused, treening ning juhtkonna huvi paremaks saada, IT-lahendused ja muu infrastruktuur. (*Ibid*) Kuna SWA-s ei ole formaalset TJS välja töötatud, kuid

selgelt eksisteerivad *soft*-komponendid, ei ole antud töö raames tuumstruktuuri *hard*-komponente arvesse võetud, vaid keskendutakse ainult toetavatele *soft*-komponentidele ehk tugistruktuurile.

## 2. TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISSÜSTEEMI *SOFT*- KOMPONENTIDE TEOREETILINE TAUST

Järgnevalt annab autor ülevaate kaheksast TJS *soft*-komponendist, arvestades varasematest uuringutest, küsitlustest ning artiklitest selgunut, ja seob need SWA otsemüügimüügi juhtimismudelisse. Järgnevad komponendid on sisendiks küsitluse koostamisel, millele autor ootab vastust SWA müügijuhtidelt.

### 2.1. Professionaalne usaldus

Horisontaalse ja vertikaalse usalduse olulisuse üle kollektiivis on viimastel aastakümnetel palju vaieldud. Juhtimine ja professionaalne usaldus ei ole permanentne – selle nimel on vaja juhtidel pidevalt tööd teha. Usaldus on ajas muutuv protsess, mis sõltub suuresti meeskonna arengust, tiimisisest volavusest ning sellest, kui kaua on koostöö kestnud. (Gersick 1988; Mann 2004; Pirola-Merlo, Mann 2004; Tuckman, Jensen 1977) Lisaks esineb erinevusi eri põlvkondade määndžeride ja professionaalide eelistustes, mida nad peavad oluliseks ja mida mitte (Sessa *et al.* 2007). Kahjuks ei esine väga palju informatsiooni konkreetset Z-generatsiooni juhtimise kohta, sest suurem osa uuringuid on läbi viidud beebibuumerite, X-põlvkonna ja milleeniumilaste seas. Autor näeb, et selle peamine põhjus on see, et Z-generatsiooni on tööalised olnud veel vähe aega ning konkreetseid tendentse ei ole suudetud nii laialdaselt tuvastada. Küll aga viidi 2004. ja 2011. aastal Suurbritannias läbi küsitlus kõigis ettevõtetes, kus on vähemalt viis töötajat, valimis vastavalt aastatele 1432 ja 1550 organisatsiooni, et välja selgitada, kuidas mõjutab professionaalne usaldus töötajate tulemuslikkust, produktiivsust kui ka toote ja teenuse kvaliteeti. Statistilise mudeli abil jõuti järeldusele, et kollektiivid, kus juhtide vastu oli suurem usaldus, esines kõigil nelja mõõdikul positiivne seos. (Brown *et al.* 2016) Sarnase tulemuseni jõudis 2018. aastal Soomes läbi viidud kvalitatiivne uuring, mille käigus uuriti, kuidas mõjutab usaldus eri põlvkondade esindajaid. Uuringus selgus, et usaldus tekib suhete loomisest organisatsioonis. Eri põlvkondadel on erinevad lähenemised: beebibuumeritele meeldib, kui juht arvestab nende isiklike vajadustega. Seevastu X-generatsioon otsib eelkõige mentorlust ja oskuste arendamist. Ühtlasi ootavad X-põlvkonna esindajad, et neid usaldataks ja et nad saaksid töö eest hästi tasustatud. (Shrivastava, 2018) Noorim generatsioon, kelle esindajaid on SWA-s enim, ei salli mikromanageerimist, aga vajavad tugevat juhtimist ja suunamist (Joyner, 2000).

SWA-s on professionaalne usaldus absoluutne nurgakivi, kuna tegemist on otsemüügiettevõttega. El üks direktor lisas, et üldiselt bakalaureusetudengitel on kogemusi teenindussektorist või mõnedest lihtsamatest suvetöödest. Konkreetselt müügitööga on kokku puudunud marginaalne osa õppuritest, mistõttu on uut informatsiooni väga palju, mida on tarvis omandada, et suvel edukas olla. Usalduse olemasolu teeb õppimisprotsessi oluliselt lihtsamaks. Keskkonnas, kus valitseb usaldamatus, on raskem õppida, sest arusaamatuste korral võivad inimesed tunda hirmu küsimise ees. Võib-olla on see küsimus rumal ja ma jään teiste ees rumalaks? SWA on olnud selle hirmu osas ennetava lähenemisega, sellest räägitakse juba värbamisprotsessis. Eelnevast lähtuvalt, leidis autor professionaalse usalduse üheks SWA-le sobivaks TJS *soft*-komponendiks. Theodore Roosevelt on öelnud: „Inimesi ei huvita, kui palju sa tead kuni nad teavad kui palju sa hoolid.“ (Goodreads...). Konkreetsest tsitaadist lähtuvad paljud SWA müügijuhid ja mäenedžerid *coach*’imisel.

## 2.2. Missioonitunne

Organisatsiooni missioon on avalik loosung, mis viitab organisatsiooni suunale ja/või eesmärgile (Oxford Advanced...). Lühidalt, miks konkreetne ettevõtte eksisteerib. Kuigi missiooniloosungil on palju häid külgi, seal hulgas kindel ja konkreetne suund, millele otsustamisel toetuda, on sellel praktilikal ka teatavad kitsaskohad. Ei ole haruldane, et püstitatud missioon on vaid õhku täis lause ning tegelikkuses kättesaamatu, mis mõjub töötajatele demoraliseerivalt. (Chen 2020)

Google’i otsingumootor pakub loendamatu linkide, mis aitavad head missiooniloosungit püstitada. NASA missiooniks on olla teaduse, tehnoloogia, lennunduse ja kosmoseavastuse eestvedaja, et suurendada Maa teadmisi, innovatsiooni ning majanduslikku elujõudu (NASA...). John Nemo (2014) avaldatud artiklis kirjeldab autor 1962. aasta presidendi visiiti NASA kosmosejaama. Tollane president John F. Kennedy oli küsinud koristajalt, et mis on tema ülesanne NASAs. Koristaja vastas: „Härra president, ma aitan inimest Kuule viia.“ Kriitiliselt suhtudes, ei saa kindel olla, kas täpselt nii oli või mitte. Küll aga on tegemist ilmeka näitega, kuidas hästipüstitatud missioon võib inimesi motiveerida.

Jim Stengel (2011) kirjutas raamatus „Grow“ 10-aastase empiirilise uuringu tulemustest: tugeva missiooni ja visiooniga ettevõtted suudavad saavutada kolmekordselt paremaid finantstulemusi

kui vähemõjuva eesmärgiga konkurendid. Lisaks finantstulemustele, on tugeval missioonil, mille alusel liigub kogu organisatsiooni igapäevategevus, veel häid omadusi. Maailma ühe juhtiva audiitorfirma, Ernst & Young-i (2020) aastal läbiviidud küsitluse kohaselt nõustasid 73% juhtidest, et tähendusrikas eesmärk aitab ettevõtetel majanduse „tormistel vetel“ hakkama saada. Nooremad põlvkonnad tahavad töötada ettevõtetes, kus on eristuv eesmärk ja sotsiaalne panus. Küsitluse kohaselt arvestavad kolm neljandikku Y-põlvkonna vastanutest töökoha valimisel, kas ettevõtte missioon on sotsiaalse väärtusega (Cone Communications 2016). Küsitluses osalenud 12000-st gümnaasiumiõpilasest ning tudengist vanuses 16-23 üle maailma, näevad ligi pooled, et nad tahaksid töötada ettevõttes, millel on konkreetne eesmärk ja missioon. Pelgalt raha ei ole enam piisav. (Dell Technologies, 2018)

SWA missiooniks, nagu varasemalt mainitud, on olla parim organisatsioon, aitamaks noortel inimestel arendada vajalikke oskuseid ja karakterit, et saavutada nende elueesmäärke. Müügimeeskonnad eraldi missioone ei sõnasta, oluline on, kas müügijuht näeb vaeva, et pidevalt edutada terve SWA suunda ja väärtuseid meeskonnasiseselt. Selleks on erinevaid mooduseid, neist põhiline, on alustada kõiki kokkusaamisi, seminare ning koosolekuid väärtuste ja missiooni lugemisega. (Lisa 2) Autor näeb, et missioon on mitmel põhjusel oluline osa SWA TJS-ist. SWA-s on suurem enamus Z- ja Y-põlvkondade esindajad. See tuleneb sellest, et programmis osalemiseks peab noortel olema aktiivne tudengistaatus (tingitud tööviisatüübist). Ringkonna müügijuhtidel, kes enam ise USA-s müümas ei käi, see tingimus puudub. Teiseks, lähtuvalt eeltoodud kirjandusest, saab öelda, et tugev missioonitunne on suureks motivaatoriks ning ühendajaks, eriti noorte seas. See aitab üle saada müügitööga kaasnevatest raskustest ja keerulistest perioodidest. Ka ülemaailmne Covid-19 pandeemia on selleks hea näide, SWA on 2021. aastal endiselt tugevalt motiveeritud ja lähedustele orienteeritud. Selline suhtumine on edasiviiv jõud ning suure kaaluga.

### **2.3. Tunnustus ja väärtustamine**

Väärtustele põhinev juht teeb otsuseid ja juhib meeskonda, tuginedes eetilisele ning moraalsele tõekspidamisele. Individuaalsed tipuväärtused kujunevad elu vältel, mõjutatuna keskkonnast ja kasvatuselt, ning need kanduvad edasi juhtimisstiili ehk väärtustele põhinev juhtimine saab alguse indiviidi põhiväärtustest. Kuigi tugevad juhid võivad muuta plaane ja strateegiaid, ei muuda nad kunagi oma printsiipe ja eetilisi tõekspidamisi, sest need on kogu juhtimise vundamendiks. (Bano



*et al.* 2020) Luthans (2000) leiab, et üks lihtsamaid viise, kuidas tõsta töötajate produktiivsust, on lisaks rahalistele stiimulitele kasutada mitterahalisi motivaatoreid. Läbiviidud küsitlusest selgus, et töötajad hindavad väga kõrgelt isiklikku ja spetsiifilist tunnustust või lihtsat tänusõna. Luthans jätkab, et tunnustusel peaks organisatsioonides olema keskne roll, sest sellel puudub lisatasu ning selle sisseviimiseks ei pea tegema lisainvesteeringuid. Tööjõu instituudiga (IZA) koostöös läbiviidud küsitlusest selgus, et spontaanne tunnustus mõjutab positiivselt esitlust. Lisaks toovad autorid välja, et tunnustus töötab kõige paremini siis, kui seda kogevad mitte üks, vaid mitu inimest grupist. Nad jaotasid töötajad kaheksasteks gruppideks ning tunnustasid parimat kolme, mis tõi kaasa parema soorituse kui sama eksperiment, erinevusega, et tunnustati kõiki või tunnustati ainult parimat. Samas ei saa selle alusel põhjanevaid järeldusi teha, kuna viimasel väitel ei esinenud statistilist olulisust. (Bradler *et al.* 2014)

Kuigi esmapilgul võib tunduda, et sõprussuhete loomine kollektiivis kindlasti tõstab tulemuslikkust, siis Ameerika Ühendriikides läbiviidud uuring iseloomustas selgelt, et sõbrunemine töökohal võib kaasa tuua ka erinevaid katsumusi. Suurimaks murekohaks tõid autorid eelkõige segavad faktorid, mis takistavad fokuseeritud töötamist. (Methot *et al.* 2015) Selleks võivad olla planeerimata ka pinnapealsed jutuajamised. Päeva lõikes võib see olla märkamatu ajakadu, kuid pikas perspektiivis võib see mõjutada projektide valmimist arvestatavas matus. Lõppkokkuvõttes, on sõprussuhetel autorite silmis siiski positiivne mõju tulemuslikkusele. Argumenteeritakse, et lähisuhted kolleegidega toovad kaasa suurema usalduse ning motivatsiooni (*Ibid.*). Sarnase lõpptulemini jõudsid ka Aucklandi ülikooli teadurid. Kuigi sõprussuhted on vabatahtlikud, siis on neil positiivne mõju nii suhtumisele tööülesannetesse kui ka sooritusele. Sõpradest kolleegid rikastavad töökeskkonda ning on riski väärt (Morrison, Cooper-Thomas 2015).

SWA-s on sõprussuhetel suur roll, kuna müügihooaeg on väga intensiivne ja võib tuua esile tugevaid emotsionaalseid väljakutseid, varieerudes õnne- ja rahuolutunde ning stressi- ja pingeemotsioonide vahel. Kui nende küsimustega kellegi poole pöörduda ei ole, võib müügihooaeg väga lühikeseks jääda. See väljendub ka SWA põhiväärtustes: „*Developing a lasting relationship with our team and in treating team members like family members*“. Eesti keeles on mõte selles, et juhid kasvavad oma inimestega kokku ning austavad neid kui oma pereliikmeid. Autor leiab, et tunnustus ja väärtustamine on üks SWA alustalasi ning moodustab ühe TJS-i *soft*-komponendi. Kolm asja, mida propageeritakse palju kui SWA edutegureid: *work hard, study hard and be teachable*. Eduteguriteks on tugev tööeetika, pidev enesetäiendamine ning õpetatav

olemine – ühtlasi selekteeritakse nende alusel värbamisprotsessis praktiliste ülesannete ning intervjuude käigus mittesobivad kandidaadid välja. Kuna kogemematusel tulenevalt on uut informatsiooni väga palju, on tunnustus ja väärtustamine kriitiline, et üles ehitada tudengite enese- ja meelekindlus, talumaks müügistöega kaasnevaid pikki töötunde, äraütlemisi ning harjuda tulemuspalgaga.

## 2.4. Pühendumine

Pühendumise teemadel on peavoolumeediasse jõudnud palju murettekitavat statistikat. Globoforce (2011) poolt läbiviidud küsitluse käigus selgus, et 38% töötajatest plaanivad töölt ära tulla. 2018. aastal ei ole seis parem, West Monroe (2018) viis 2000 töötava ameeriklase seas läbi küsitluse ning vastustes leiti, et 59% töötajatest valiksid uue – meelepärasema – töökohta. Samas küsitluses tuli esile karastav fakt: need, kes oleksid valmis ära minema, ei otsi tegelikult uut töökohta, vaid on valmis haarama paremast võimalusest, kui see tekiks. Samast küsitlusest tuleb välja ka see, et nooremad generatsioonid näevad ennast konkreetse ettevõttega seotuna vähem kui vanemad, X-põlvkonna esindajad (*Ibid.*). Tomic *et al.* (2018) leidis, et töötaja lojaalsus on positiivselt seotud teenuse kvaliteediga. Teenuse kvaliteet on samasuunaliselt seotud kulude vähendamisega ning kulude vähendamine suurendab ettevõtte tulemuslikkust. Selle mudeli alusel on pühendumine tugevalt seotud sooritusega. Kui arvesse võtta SWA põhiväärtused, siis seal on järjekorras esimene: „Vankumatu pühendumine, tegutsedes rikkumatult ja austusega, et me teeme seda, mida oleme lubanud teha.“ (Lisa 2, punkt 1)

Suur osa tudengite koolitamisest sõltub pühendumisest. Väljavõte treeningjuhendist: „Kõige olulisemad lubadused on need, mis me anname iseendale. Igaüks peab otsustama, mida nad suvelt tahavad nii rahalises mõttes kui kogemusena. Me saame anda nõu, kuidas sinna jõuda, kuid pühendumine peab tulema südamest ja olema lubadus iseendale. Suve lõppedes on selge, kas Sa täitsid endale antud lubaduse või mitte. Ja päeva lõpuks, ei ole sa vastakuti oma müügijuhi, vanemate või sõbraga, vaid iseendaga!“ (Lisa 3)

Treeningmanuaal on kokku pandud kõigi müügijuhtide poolt, kellele antud küsimustik oli suunatud ning toetub üle 160-le aastale kogemusele müügi- ja juhtimisvaldkonnas. Pühendumine TJS komponendina õigustab end mitmel põhjusel. Autor toetub siin nii isiklikule kogemusele kui saadud treeningule. Esiteks, tegu on sesoone tööga. Müügiperiood kestab juunist augustini,

lähtuvalt ülikoolide suvevaheaja kuupäevadest. Ilmestamaks, toob autor välja võrdluse kahe tudengi vahel: tudeng, kes on muus keskkonnas (väljaspool SWA-d) üheksa kuud ja seejärel tuleb müüma kolmeks kuuks ning tudeng, kes üheksa kuud töötab eesmärkide kallal, täiendab end koolitustel ja müügiseminaridel, värbab (sellega kaasneb tiimijuhtimise boonus) ning on kaasatud müügisuve tööpiirkonna planeerimisel, on tulemus ette näha. Teiseks, müügitöö on väga väljakutsuv ja mitmetahuline, sellest on tingitud ka võimalus vastavaks teenistuseks tulemuspalga näol. Sellele lisaks on oluline müügijuhi enda pühendumine ning lojaalsus, sest kui müügijuht pikemat visiooni ei näe, mõjutab see tugevalt, millise meelestusega on inimesed tema baasis.

## **2.5. Töökeskkond ja -kultuur**

Organisatsiooni kultuur on isiklik tõlgendus praegusest juhtkonnast või juhtidest, kes on varasemalt ettevõtte eesotsas olnud. Kui kultuuriga teadlikult ei tegeleta, siis kujunevad igal ettevõttel ja organisatsioonil vaikimisi käitumismustrid, mis hakkavad iseloomustama, kuidas ettevõtte töötab. (Barrett 2006) Titiev (1959) on väitnud, et selleks, et organisatsioonikultuur oleks efektiivne, on seda vaja pidevalt õppida ja järjepidevalt täiendada. See tähendab, et organisatsioon selgitab välja oma identiteedi: kes me oleme, mis on meie standardid, kuidas me asju teeme. Selle protsessi käigus tekib isiksus ja eripära, mida mitte ühelgi teisel organisatsioonil ei ole. Konkreetne identiteet mõjub organisatsioonile hästi, sest inimesed otsivad kindlat suunda. Kui see organisatsioonil eksisteerib, annab see konkurentide ees suure eelise. Kotter ja Heskett (1992) on uurinud organisatsioonikultuuri mõju pikaajalisele tulemuslikkusele. Autorid leidsid ligi kümneaastase perioodil läbi viidud uuringus, et organisatsioonid, kus oli suur tähelepanu sisekultuuri arendamisel, suutsid käivet sel perioodil kasvatada ligi kaheksakordseks. Ning samal perioodil suutsid ettevõtted, kes ei tegelenud aktiivselt organisatsioonikultuuri edendamise, kasvatada käivet vaid 1% (Gallagher *et al.* 2008).

SWA on otsemüügiettevõtte, mille kohta spetsiifilist kirjandust on raske leida. Organisatsioonikultuurist sõltub nii teeninduskvaliteet kui ka müügitulemused. Uuring viidi läbi 95-e erinevalt opereeriva ja omanikeringiga auto teenindus- ja müügisalongis kuueaastasel perioodil ning tulemused olid veenvad – organisatsioonikultuur mõjutab positiivselt nii teenindustaset kui ka müügitulemusi. (Boyce *et al.* 2015) See ilmestab, et müügitiimide tulemuslikkus on selgelt mõjutatud organisatsioonikultuurist ja töökeskkonnast.

Kuigi käesolev uuring on eelkõige fokuseeritud ühe aasta müügitulemusele, on eelnevatest uuringutest näha, et pikaajaline tulemuste järjekindlus on ülekantav ka lühemale perioodile. SWA püstitatakse igal hooajal uus suund, 2021. aastal on selleks „Inspireeriv kultuur“. Sellest tulenevalt püstitatakse strateegilisi eesmärke, mis aitavad müügijuhtidel töökeskkonda teha ligitõmbavaks. Näiteks saavad müügijuhid kasutada erinevaid võimalusi (auhindadega võistlused, välisesinejatega seminarid, enesearengu eelarve, koosveedetud aeg jne), et inimesed tunneksid end töökeskkonnas hästi. Kultuur on põhjus, miks inimesed jäävad lojaalseks ka siis, kui tööiseloorm on väga väljakutsuv – mis SWA-s seda kindlasti on. Töökeskkond ja -kultuur on autori silmis üks TJS-i tugikomponentidest, kuna igal müügibaasil on midagi eripärast: ühised traditsioonid, hüüdlused, müügi- ja värbamisstiil, harjumused, nägemus SWA-st jne. Mõned tudengid tulevad SWA-sse, sest see on võimalus reisida ja maailma näha, osad tulevad selleks, et end täiendada, kolmandad tulevad potentsiaalse teenistuse pärast ja neljandaid kõnetavad sootuks muud väärtused. Omanäolisus soosib SWA siseste müügitiimide vahelist konkureerimist nii müügis, mis on antud töö põhiorhk, kui ka värbamises, sest inimesed suhestuvad konkreetsetesse juhtidesse ja tiimidesse oma isiklike loomujoonte põhjal.

## 2.6. Eesmärgistamine

Eesmärkide seadmine on väga tulemuslik lihtsates töökeskkondades, kus tulemus on üheselt mõõdetav. Keerulisemates keskkondades on mitmetasemeliste eesmärkide seadmine on keerukam. Kui eesmärkide püstitamisega ei ole täie tõsidusega suhtunud, võivad eesmärgid mõjuda demoraliseerivalt. Õigete eesmärkide seadmine võib suurendada töötajate motivatsiooni ning sooritust. (Goerg 2015) Müügitiimid on eduka ettevõtte nurgakivi, sest müügiinimesed on otsene vahelüli ettevõtete ja klientide vahel. (Churchill *et al.* 2000) 1960-ndatel aastatel avaldas Edwin Locke (1968) motivatsiooni ja eesmärkide seadmise teooria. Hiljem on Locke ja Latham (2002) leidnud järjepidevalt, et konkreetsete eesmärkide püstitamine tõstab tulemuslikkust ning motiveerib inimesi endast parimat andma. Ferreira (2017) leidis, et töökeskkonnas on kaheksa motivaatorit: 1) iseseisvus, 2) vastutus, 3) konkurents, 4) väljakutsed, 5) vajalikud oskused, 6) isiklik ja karjäärialane rahulolu, 7) au töö vastu, 8) isiklikud eesmärgid. Ühtlasi selgus, et suurimateks mõjuriteks on just isiklikud eesmärgid. Küll aga on tegemist ravimitööstuse müügikonsultantidega ning valim ei ole täielikult ülekantava ja üldistava omadusega. Samas autorid leiavad, et teatav universaalne väärtus uuringul esineb, sest müügitiimide motiveerimine ja heaolu on juhtkondade seas laialt levinud eesmärk. (*Ibid.*) Eesmärkide seadmine innustab

müügitiime rohkem pingutama, ärgitab keskendumata ja tööülesandeid prioritseerima (Goerg 2015). Eesmärkide täitmine sõltub mitmetest teguritest, üks olulisematest on tagasiside. Tagasisidestamise viis on samuti keskne, sest konstrueerimata tagasiside ei ole motiveeriv, vaid tekitab vastumeelsust. Vastumeelsus eesmärkide saavutamisel tulemuslikkusele kaasa ei aita. Seega, tagamaks suurima tõenäosuse, et inimesed saavutaksid eesmärke, on vaja konstruktiivset tagasiside ning stiimulit, mis motiveeriks inimesi eesmärkide poole püüdlema. (Kurose 2013) Antud artikkel on kirjutatud eesmärkidest ja motivatsioonist töökohas, kuid autor näeb selles praktilisi nõuandeid ka ülikooliõpilastele (*Ibid.*). SWA on nii õppimis- kui ka töökeskkond, sest kõik programmis osalejad on tudengid, kuid vahetusprogramm hõlmab endast intensiivset tööd otsemüügi näol.

Uuringu kohaselt ainult 51% ettevõtetest püüavad seada ühiseid eesmärke ja neist vaid 6% vaatavad neid perioodiliselt üle. Paljud organisatsioonid on lõksus, sest, seades aastaseid eesmärke ning vaadates neid vaid aasta lõpus, mõjub see organisatsioonile halvavalt. Seevastu, organisatsioonid, kus eesmärke vaadatakse üle kord kvartalis, näitavad kolmekordset kasvu tulemuslikkuses. Ühtlasi vähendavad eesmärkide püstitamine ja nende pidev üle vaatamine tööjõuvoolavust. (Garr 2011)

Tulenevalt SWA missioonist, püstitatakse mitmetasemelisi eesmärke nii müügitulemuste kui ka emotsionaalsete võitude osas. Üks pool on tudengite teenistus ja tulemuslikud sihid. Müügijuhid ja mäenedžerid aitavad seada tulemuseesmärgi (ühikutes), millel on konkreetne rahaline väärtus. Seejärel jagatakse see kolme kuu peale ära ning sellest selgub, mitu klienti on päevas vaja, et eesmärgini jõuda. Kuna aga kliendid ja müüdüd ühikud on kontrollimatud, püstitatakse vastavalt eesmärgile kontrollitava tööstatistika sihid. Kõigepealt töötunnid, siis mitut inimest on vaja päevas näha, mitmele on vaja teha demonstratsioon, mitmega maha istuda ja mitu neist lõpuks ostavad. Müügiühikute ülevaade on toodud lisades. (Lisa 4) Siis muutub eesmärk hoomatavaks ja reaalseks. Teine pool, pikas perspektiivis oluliselt tähtsam, on see, millised oskused tudengid omandavad ning milliseks nad selles õpirotsessis inimestena kasvavad. Autor lisas eesmärkide seadmise TJS-i komponendiks eelkõige, sest see kinnistab, kuhu tudeng suvega jõuda tahab, nii rahaliselt kui inimesena. Eesmärgistamine on oluline osa suveks ettevalmistusest, kuid olulisem sellest, on, kas neid eesmärke vaadatakse enne suve üle ja pannakse paiga sammud, kuidas selleni jõuda. Vastasel juhul on eesmärk vaid number paberil. Seetõttu püstitas autor eesmärgistamise komponendi jaoks kolm küsimust, mis hõlmavad eesmärkide seadmist, eesmärkide kättesaadavaks tegemist läbi vahe-eesmärkide ning tagasisidestamist müügijuhi poolt.

## 2.7. Professionaalne areng

Arthur (1994) leiab, et organisatsioonid, kes on arengule suunatud ning panustavad töötajate pühendumisele, kogesid kõrgemat tulemuslikkust, kui need, kes olid kontrollivad. Võimalus oskusi ja teadmisi täiendada, karjääriredelil üles ronimine ning õppimisvõimalused on prioriteetidid eelkõige noorte seas. Alla 25-aastased hindavad karjäärialast arengut ning õppimisvõimalusi kõige tähtsamaks efektiivsuse teguriks, sama näitaja on teisel kohal alla 35-aastaste töötajate seas. (Hackbarth *et al.* 2014) Kemelgor ja Meek (2008) leidsid, et ettevõtted, kus on väga madal tööjõuvoolavus (0-2%), rakendavad järgmisi praktikaid: positiivse töökeskkonna loomine, rohkem vabadust ja paindlikkust, oodatakse töötaja panust ja võimalust kasvada. Hayton (2003) lisab, et ettevõtted, kes tahavad välja paista uuemeelsuse ning ettevõtlikkusega, peavad eesrindlikumalt investeerima organisatsiooni kõige asendamatumasse ressursi – töötajatesse. Kasutades vastavaid viise, saavad organisatsioonid hoiduda madalast töömoraalist ja tulemuslikkusest ja viljeleda kõrge efektiivsusega töötajaid (Kemelgor, Meek 2008).

Professionaalsel treeningul, koolitusvõimalustel ja personaalsel arengul on kriitiline roll, et alla 35-aastaseid töötajaid hoida ning häid tulemusi saavutada. Seetõttu on professionaalne enesetäiendusvõimalus üks SWA TJS *soft*-komponent. Otsemüügikarjääri algusaastatel nagu igal teisel karjääriredelil tehakse selgeks põhitõed: enesehäälestuse olulisus, müügiprintsiibid ja töögraafikusse sisseelamine. Ühtlasi õpitakse esimesel aastal suunama oma suhtumist ja uskumusi. Kuna esimesel aastal on uut informatsiooni väga palju, ei suudeta kõike kohe rakendada. Seega võivad esimese aasta tudengid saavutada väga häid tulemusi, kuid suurim kasv tuleb tavaliselt rahaliselt mittemõõdetavates joontes. Teisel ja kolmandal aastal õpitakse müügitööd professionaalsemalt võtma. Tudengid saavad esimesed kokkupuuted tiimijuhtimise, delegeerimise ja inimeste motiveerimisega. Kolmandal aastal juba arvestatav müügioskus, süsteemsus inimestega töötamisel ja väljaõpetamisel. Siin on suur panus juhtimiskoolitusel, mis SWA-s on silmapaistavatel ja ambitsioonikatel mäenedžeridel iga nädal 60-90 minutit 5-15 liikmelistes gruppides. Töötatakse läbi erinevaid juhtimisõpikuid ning tõmmatakse paralleele, kuidas neid teadmisi karjäärialaselt rakendada. Ühtlasi esimesed õppetunnid juhina ja kuidas töötada nooremate mäenedžeridega, sellega suureneb ka vastutus. Üha enam liigutakse iseseisvuse poole, sellega kaasneb julgus suuremaid otsuseid vastu võtta. Neljandal aastal põhirõhk juhtimisoskuse lihvimisel ja kuidas visiooni müüa inimestele, kuidas läbi viia *onboard'* imise protsessi ja ehitada usaldust läbi suurema grupi inimeste. Edaspidi juba müügijuhi roll ja nii edasi. Musternäide

karjäärilist SWA-s on toodud töö lisades. (Lisa 5) Küll aga ei ole see kivisse raiutud, paljud tudengid saavutavad müügijuhi rolli juba 3. või 4. müügiaastal.

Lisaks juhtimiskoolitusele on tungivalt soovituslik osaleda ka iganädalastel seminaridel, mis hõlmavad endas lisaks müügi- ja värbamisteemadele ka elulisi valdkondi, seal hulgas toitumine, investeerimine, harjumused jne. Üleüldine kasvule meelestatud SWA-s väljendub müügitiimide lõikes erinevalt: loetakse palju raamatuid, kuulatakse taskuhäälinguid, jagatakse ideid, tehakse ühiseid väljakutseid, püstitatakse kõrgemaid eesmärke, töötatakse visiooniga, praktiline õppimine läbi värbamise ja koduriigi müügitöö jne.

## 2.8. Kaasamine ja praktiline õppimine

Töötajate kaasamine on mõjutatud paljuski sellest, milline on organisatsiooni juhtkonna nägemus juhtimisest. Hea juht huvitub oma inimestest ja võtab nendega suhtlemiseks aega (Kasak, 2020). Tugev töötajate kaasamisvõte on *coaching*, sest inimestega üks ühele töötamine toob endaga kaasa kõrgema tulemuslikkuse (Olivero *et al.* 1997). Otseülemustel on ka administratiivne roll, et veenduda, et töötajad mõistavad tööülesandeid ja täidavad neid vastavalt kokkulepitud ajagraafikus. Küll aga tuleb suurem väärtus eelkõige *coaching*'ust, mille abil on efektiivne arendada ka noori juhte (Breevaart *et al.* 2014). *Coaching*'u iva seisneb selles, et töötaja, keda *coach*'itakse, leiab ise tee sinna, kuhu ta tahab jõuda. *Coach*'i ülesanne on oma teadmiste ja oskustega inimest suunata õigele teele, olles aktiivne kuulaja ning küsides õigeid küsimusi. (Mosca *et al.* 2010) Anne M. Mulcahy, endine Xerox'i tegevjuht on öelnud: „Töötajad on ettevõtte kõige suurem vara.“ (Azquotes...). Kaasatud töötajatega ettevõtete müügitulemus on oluliselt kõrgem kui neil, kelle töötajad ei ole nii kaasatud. Töötajate kaasamine ning tulemuslikkus töökeskkonnas on oluline. (Harter *et al.* 2013)

Kaasamine ja praktiline õppimine väljendub SWA-s mitmeti. *Coaching* on üks kõige olulisemaid juhtimisvõtteid, mida rakendatakse SWA-s intensiivselt. Tavapärane on, et nädalas korra kohtub tudeng otsemänedžeriga. Müügijuhtidel on aga erinevad lähenemised: mõned teevad aeg-ajalt ise kõigiga PC-sid, mõned vaid siis, kui selleks on konkreetne vajadus või põletav probleem. Autor keskendub antud töös ainult müügitulemustele, kuid võrdväärne osa SWA-s edukaks olemiseks on värbamisel. Värbamine hõlmab endas lisaks tutvustavate presentatsioonide ning intervjuuprotsesside läbiviimist ka tiimivalitute väljatreenimist ja *coach*'imist. See on

professionaalne protsess, mis annab suure eelise müügitulemuse kasvatamiseks. Noorte väljakoolitamine on samuti suur boonus, sest lisaks muule kinnistab treeningmaterjal palju tehnilist materjali, hoiab heas ajagraafikus koduriigis ning aitab suhtumist parandada. Noorte treenimine on positiivne kohustus, mis sunnib inimestega töötama ja säilitab sooja müügikätt. Et müügijuhi kohustus on aidata müügitiimil saavutada häid tulemusi, aitab nii värbamine kui koduriigi müük tudengite tulemuslikkust tõsta läbi praktilise õppimise. Praktilise õppimise käigus saavad tudengid palju õppetunde nii emotsionaalselt, vaimselt kui ka tehniliselt. Nõrkuskohtade tuvastamine enne sesoonset müügisuve on end läbi SWA ajaloo korduvalt tõestanud. See on kriitiline, et saavutada häid müügitulemusi.

## **2.9. Southwestern Advantage TJS *soft*-komponendid**

Autori poolt loodud SWA TJS tugistruktuur koosneb kaheksast *soft*-komponendist: 1) professionaalne usaldus, 2) missioonitunnetus, 3) tunnustus ja väärtustamine, 4) pühendumine, 5) töökeskkond ja -kultuur, 6) eesmärgistamine, 7) professionaalne areng, 8) kaasamine ja praktiline õppimine. Käesolev TJS tugistruktuur on mõjutatud nii varasemalt läbiviidud uuringutest, küsitlustest kui ka kirjanduslikust taustast. Iga ettevõtte on omanäoline, mistõttu kohandas autor komponente SWA otsemüügiorganisatsiooni konteksti. SWA taust ulatub aastasse 1855, seega paljud edutegurid pärinevad aastatepikkusest praktilisest õppimisest. Ühtlasi on komponendid mõjutatud autori müügitreeningust ning on arvesse võetud müügijuhtide levinud võtteid ja veendumusi.



### 3. EMPIIRILISE UURINGU OSA

Antud peatükis selgitab autor uuringu andmeid ja metoodikat ning ankeetküsitluse ülesehitust. Ühtlasi analüüsib kvantitatiivse uuringu käigus saadud tulemusi ning toob välja järeldused ning ettepanekud edasisteks uuringuteks.

#### 3.1. Andmed ja metoodika

Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada, kas intensiivsem TJS *soft*-komponentide kasutamine mõjutab E1 müügitiimide suvemüügi tulemuslikkust. Uurimiseesmärgist lähtuvalt on autori uurimismeetod ankeetküsitlus. Ankeetküsitluse koostamiseks töötas autor läbi kirjanduse teemadel, mis puudutavad ettevõtete töötajate tulemuslikkust. Ühtlasi, kuna SWA on otsemüügiettevõtte, oli kirjanduse läbitöötamisel paralleelsuunaks müügitiimide motiveerimine ning millised komponendid mõjutavad müügikonsultante kõige rohkem. SWA müügihooaeg on keskmiselt kaksteist nädalat (juuni-august), eranditega kuni septembri lõpuni. Arvestatud on 2019. aasta müügisuve tulemusi müügibaaside arvestuses. Autor otsustas 2019. aasta tulemuste kasuks, kuna see oli viimane traditsiooniline müügisuvi USA-s. 2020. aastal alanud koroonapandeemia tõttu oli palju viisaprobleeme ning Ameerika Ühendriikides müüs tavapärase suurusjärgus 600 europlase asemel vaid ligi 20. Asenduseks leiti teistele müügitöövõimalused koduriikides ning Suurbritannias. Müügitiimid on tulemuslikkuse alusel jagatud kolme gruppi: madalad, keskmised ning kõrged. Müügitulemusesse on arvestatud kõik tudengid, kes käisid 2019. aastal Põhja-Ameerikas müümas ning lõpetasid suve. Tudengid, kes suve lõpuni ei teinud, tulemusesse ei arvestatud, sest küsimustik on suunatud suuresti müügijuhi ning mänedžeride arendamisele. Mänedžeriks on võimalik aga saada ainult nendel tudengitel, kes teevad suve lõpuni ning paistavad silma nii töökuses, suhtumises kui ka müügitulemuses. Võrdluses olnud tulemused on müügibaaside aritmeetilised keskmised, sest müügitiimid on väga erineva suurusega.

*Soft*-komponentide ja müügitulemuste omavaheliste seoste leidmiseks kasutas autor Pearsoni korrelatsioonikordajat, andmete analüüs viis läbi MS Excel'is. Kuna bakalaureusetöö hüpotees ja uurimisküsimused eeldavad kolme grupi vahelist võrdlust, on kasutatud Anova ühesuunalist dispersioonanalüüsi iga *soft*-komponendiga eraldi kui ka põhihüpoteesi kontrollimiseks.

### 3.1.1. Ankeetküsitluse ülesehitus

TJS-i *soft*-komponentide kasutuse väljaselgitamiseks koostas autor küsitluse SWA müügijuhtidele ja –direktoritele. Ankeet on koostatud Google Forms keskkonnas ning on inglise keeles, sest Euroopa divisjonis on lisaks Eesti tudengitele esindatud ka Läti, Leedu, Poola ja Slovakkia üliõpilased. Üldkogumi moodustas 40 müügijuhti, vastuseid tuli 37. Pallant (2001) on kirjutanud, et valim suurusega 30 ja enam on analüüsi jaoks piisav.

Ühtlasi arvestas autor isiklikust kogemusest lähtuvalt, mida peetakse oluliseks SWA siseselt. Kuna tegu oli ettevõttesisesega küsitlusega, siis edastas autor ankeedi meiliteel. Küsitlused saatis autor välja 6. aprill 2021 ning laekumata vastuste puhul võttis müügijuhtidega eraldi ühendust 10. aprillil. Ankeet koosnes 20-st küsimusest, millele vastajad andsid hinnangu Likerti skaalal 1-7 („1“ – ei nõustu üldse, „7“ – nõustun täielikult). Autori kasutatud küsitlus on töö lisades. (Lisa 1) Autor koostas küsimustiku vastavalt, et iga vastus oleks sisend kindlale TJS *soft*-komponendile. Säilitamiseks objektiivsust, ei teadnud ankeedile vastanu küsimustele vastates, mis komponendile konkreetne küsimus vastab.

Tabel 1. Sisendküsimuste arv küsimustikus *soft*-komponentidele

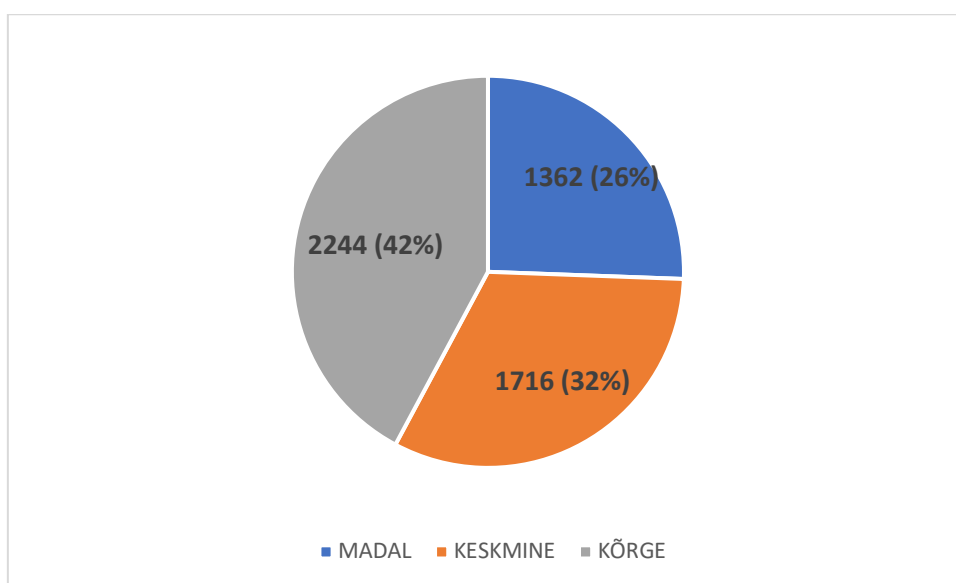
Tulemuslikkuse juhtimissüsteemi <i>soft</i> -komponent	Sisendküsimuste arv komponendile
1. Professionaalne usaldus	2
2. Missioonitunne	1
3. Tunnustus ja väärtustamine	3
4. Pühendumine	3
5. Töökeskkond ja -kultuur	2
6. Eesmärgistamine	3
7. Professionaalne kasv	3
8. Kaasamine ja praktiline õppimine	3

Allikas: Autori koostatud

Ankeedi lõpus olid küsimused müügijuhi nime ja riigi kohta, et kokku viia müügijuhtide hinnangud nende juhitud tiimi müügitulemustega. Tiimide müügitulemused pärinevad kokkuvõtvast failist, mille koostavad iga müügihooaja lõpus E1 divisjoni müügidirektorid.

### 3.2. Uuringu tulemused

Küsitlus koosnes 20st küsimusest, mis olid grupeeritud esindama erinevaid TJS *soft*-komponente. Ühte komponenti esindas 1-3 küsimust, komponente oli kokku kaheksa. Müügitiimid on jagatud meeskondade tulemuse alusel kolme tulemuskategooriasse: madalad, keskmised ja kõrged. Jooniselt 1 on näha grupeeritud müügitiimide keskmisi tulemusi. Tulemused on toodud SWA siseselt kokku lepitud müügiühikutes, igale müüdü ühikule vastab konkreetne rahaline väärtus, millest kujuneb tudengite teenistus. Kuna müügitiimide suurused on väga erinevad, siis kasutatud on iga grupi müügitulemuste aritmeetilist keskmist.



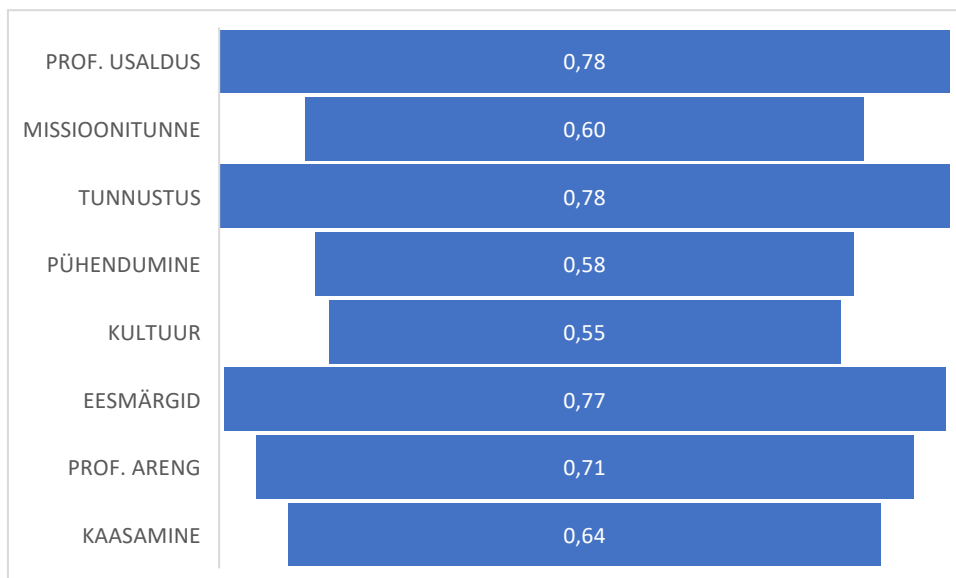
Joonis 1. Madala, keskmise ja kõrge tulemuslikkusega gruppide keskmised müügitulemused müügiühikutes

Allikas: autori koostatud

#### 3.2.1. Tulemused *soft*-komponentide lõikes

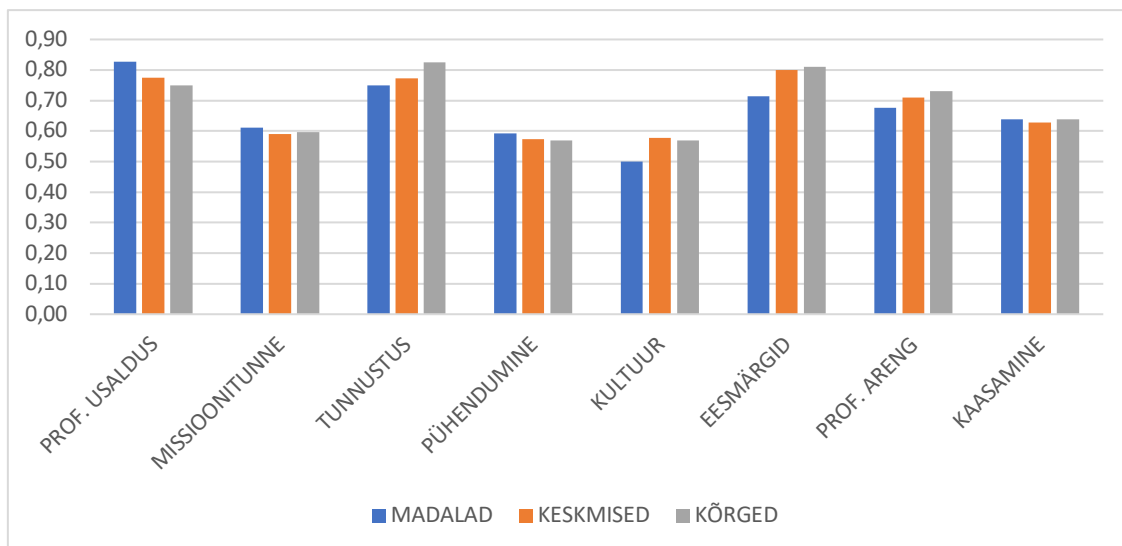
Selles alapeatükis on välja toodud eraldiseisvate komponentide analüüs müügibaaside lõikes.

Kui kõrvale jätta tiimidevaheline konkureerimine ja võtta kõikide tiimide keskmine (vt joonis 2) siis müügijuhid hindasid kõige kõrgemalt professionaalse usalduse, tunnustuse ja väärtustamine komponente (võrdselt 0,78) ning eesmärgistamise komponenti (0,77). See tendents tähendab, et müügitiimides üleüldiselt pööratakse eelkõige tähelepanu neile komponentidele. Müügijuhid on seevastu madalamalt hinnanud kultuuri (0,55), pühendumist (0,58) ja missioonitunnet (0,6) ning sellest peegeldub, et need komponendid tiimides saavad vähem tähelepanu.



Joonis 2. Kõikide tiimide keskmised hinnad komponentidele  
Allikas: autori koostatud

Jooniselt 3 on näha, et komponentidele antud hinnangud kõiguvad kõrgete, keskmiste ning madalate müügitulemustega meeskondade lõikes vahemikus 0,5-0,83. Suurimad vastuste erinevused müügibaaside lõikes esinesid eesmärgistamise (0,1) ning töökeskkonna ja -kultuuri (0,08) komponentides. Sellest selgub, et just madalama ja keskmise tulemuslikkusega müügitiimides peavad müügijuhid rohkem vaeva nägema eesmärkide püstitamise, vaheeesmärgistamise ja tagasisidestamisega. Ühtlasi muutma oma baasikultuuri eripärasemaks. Need mõlemad komponendid on olnud ka viimased kaks aastat SWA hooaja teemadeks: *Growth Year* (2020) ning *Inspiring Culture* (2021). Erinevused olid minimaalsed (kuni 0,02) missioonitunde, pühendumise ning kaasamise ja praktilise õppimise komponentides. See tähendab, et kõik müügitiimid hindasid küllaltki sarnaselt nende komponentide sisendküsimusi. Autor tõlgendab, et nendel komponentidel ei esine SWA-s nii suurt mõju tulemuslikkusele.



Joonis 3. *Soft*-komponentide ülevaade madala, keskmise ning kõrge tulemuslikkusega tiimide lõikes

Allikas: autori koostatud

Statistilised olulisused ning hinnangute keskmised on välja toodud püstitatud hüpoteesi tulemuste alapeatükis (3.3) tabelis 3.

### 3.2.2. Korrelatsioonanalüüs

Järgnevalt annab autor ülevaate kõigi komponentide seosest müügitulemustesse. Korrelatsioonid on kättesaadavad tabelist 2. Korrelatsioonide tugevuse mõõdutabel on toodud töö lisades. (Lisa 6) Korrelatsioonanalüüsist selgub, et kahel komponendil (professionaalne areng ja tunnustus ja väärtustamine) kaheksast on väga tugev positiivne seos, kahel tugev positiivne (töökeskkond ja -kultuur ning eesmärgistamine) ja kaasamisel ja praktilisel õppimisel väga nõrk positiivne seos tiimide müügitulemustesse. Ühtlasi, nähtub, et professionaalsel usaldusel on väga tugev negatiivne seos, pühendumisel tugev negatiivne ning missioonitundel keskmine negatiivne seos müügitulemustesse.

Tabel 2. *Soft*-komponentide seos müügitulemustesse (skaala -1;1)

<i>SOFT-KOMPONENT</i>	SEOS MÜÜGITULEMUSTESSE (-1;1)
Professionaalne usaldus	-0,96
Missioonitunne	-0,55
Tunnustus ja väärtustamine	1,00
Pühendumine	-0,87
Töökeskkond ja -kultuur	0,75
Eesmärgistamine	0,86
Professionaalne areng	0,97
Kaasamine ja praktiline õppimine	0,11
<i>Soft</i> -komponendid KOKKU	0,96

Allikas: autori koostatud

### 3.2.3. Oodatud tulemused

Täielik positiivne (1,00) korrelatsioon esines tunnustuse ja väärtustamise komponendi ning müügitulemuste vahel. Tunnustus ja väärtustamine on SWA-s kesksel kohal, sest suurem enamus tudengeid ei ole müügitööd varem teinud. Läbi väärtustamise tekib tudengi ja müügijuhi vahel usaldus ning tunnustus aitab üles ehitada noorte enesekindlust ja -usku. Enesekindlus müügitöös on kriitiline, sest see aitab üle saada sadadest äraütlemistest tingitud kahtlustest. Eneseusk on ka kriitiline, seetõttu on tavapärane praktika SWA-s, et kui tudeng ei ole kahel järjestikusel päeval mitte midagi müünud, siis minnakse töövarjupäevale ja vaadatakse, kuidas töötab mõni vanem mäenedžer või müügijuht. Tihtipeale, mõistavad noored, et tegelikult ei tee kogenumad müügiinimesed tehniliselt midagi teistmoodi, vaid vahe tuleb suhtumisest ja enesekindlusest. Selle oma silmaga nägemine annab usku, et ka nemad suudavad müüa. Müügijuhid saavad ehitada nooremate enesekindlust ja -usku läbi väikeste kontrollitavate õigesti tehtud asjade märkamise ja nende esile toomisega.

Professionaalne arengul ja müügitulemuste vahel oli väga tugev positiivne korrelatsioon (0,97). Professionaalne kasv ja õppimisvõimalused on suured Z- ja Y-põlvkonna stiimulid, et anda endast parim. On oodatav, et müügigrupid, kes on väga arengule suunitletud, toovad paremaid müügitulemusi kui need, kes seda nii palju ei propageeri. SWA-s on iganädalased miitingud, mis on suunatud müügi, värbamise, juhtimise kui ka harjumuste ja teiste eluliste oskuste parendamiseks. Seminaride teemad on seinast seina ja igale maitsele leiab midagi. Mõned on

tehnilised, mõned motiveeriva ja inspireeriva sisuga, kolmandad keskenduvad praktikale jne. Kutsutakse ka külalisesinejaid ja vilistlasi esinema ja rääkima SWA järgsest karjäärist. Müügimeeskonnad, kus osaletakse miitingutel rohkem ning kus viiakse läbi kasulikke juhtimiskoolitusi, toovad ka paremaid müügitulemusi.

Eesmärgistamine on samuti oluline TJS *soft*-komponent, millel on tugev positiivne seos (0,86) müügitulemustesse. Eesmärgistamist õpetatakse tudengitele juba värbamisprotsessis. Eesmärkide püstitamine ei tule üldiselt tudengitele üllatusena, sellega on kokkupuude olemas juba varasemalt läbi spordi ja akadeemiliste sihtide. Küll aga leiab autor, et nii põhjalikku protsessi ei ole noored varem läbi viinud: eesmärkide tasemed (madal, keskmine ja kõrge eesmärk) ja tüübid (emotsionaalsed, rahalised ja tulemuseesmärgid), eesmärkide vahe-eesmärgistamine ning mis peamine – eesmärkide tagasisidestamine müügijuhi poolt. Konkreetne inimene, kes hoiab tudengi progressil ja edusammudel silma peal. Müügibaasid, kus müügijuht juhib eesmärgistamise protsessi rohkem, saavutavad müügitiimide lõikes paremaid suvetulemusi. Ühtlasi esines eesmärgistamise komponendis kõige suurem erinevus: madala tulemuslikkuse tiimid andsid keskmiselt hindeks 0,71, keskmised 0,77 ning kõrge tulemuslikkuse tiimid 0,81.

Tugevuselt järgmine positiivne seos (0,75) esines töökeskkonna ja -kultuuri komponendi ning müügitulemuste vahel. Autor näeb, et müügibaaside omanäolisus on suur ühendav jõud. Müügitöö on väljakutsuv – positiivne ja toetav keskkond aitab raskustest üle saada. On tavapärane, et kui suvel grupijuht ei müü hästi, siis ei müü ka ülejäänud meeskond hästi. Läbi toetava kultuuri, kus inimesed veedavad palju aega ka väljaspool tööd, tekivad tugevad emotsionaalsed sidemed ja usaldus. Müügigrupid, kus on edasiviiv organisatsioonikultuur, suudavad saavutada kõrgemaid müügitulemusi. Hinnangud olid järgnevad: madala tulemuslikkusega tiimid 0,5, keskmised 0,58 ning kõrged 0,57.

#### **3.2.4. Üllatavad tulemused**

Üllatuslikult, väga tugev negatiivne seos esineb professionaalsel usaldusel (-0,96) ja tugev negatiivne seos pühendumisel (-0,87) müügitulemustesse. Keskmine negatiivne seos (-0,55) esineb veel baaside missioonitundes tulemustesse. Sellised tulemused võivad olla põhjustatud küsimuste erinevalt mõistmiselt.

Professionaalse usalduse komponendi sisendiks olid kaks küsimust: „Meie baasis on täielik professionaalne usaldus“ ning „Ma alati leian oma inimeste jaoks aega, kui neil on töölaseid küsimusi“. Autor saatis küsitlused müügijuhtide meilile ning sai ka mõned vastused ja kommentaarid küsimustiku kohta. E1 müügirekordi omanik, kes on ühtlasi ka piirkonna müügijuht, vastas, et kohati oli küsimustele vastamine keeruline, sest tegemist ei ole jah/ei vastustega, vaid „oleneb olukorrast“ situatsioonidega. Küll aga on märgata suuri erinevusi hinnetes, tulemuslikkusest kõige madalamad tiimid andsid keskmiselt hindeks 0,83, keskmised 0,78 ning kõrged 0,75. Kui vaadata komponendi sisse, siis esines sisendküsimustes suurim erinevus just töölase küsimustele aja leidmisel. Kõrgete müügitulemuslikkusega tiimide müügijuhid leiavad vähem aega oma inimeste töölase küsimustele vastamiseks kui madalate ja keskmiste tulemustega tiimide müügijuhid. Üks võimalik interpreteerimisviis on see, et kõrge tulemuslikkusega tiimide müügijuhid annavad oma inimestele rohkem iseseisvust ning lasevad müügiinimestel ise vastusteni jõuda. Kuigi kirjandus seda tugevalt toetab, ei esinenud professionaalse usalduse komponendis oodatavat tulemust.

Keskmine negatiivne seos esines tiimide missioonitundes. See võib olla tingitud sellest, et missioonikomponendil oli vaid üks sisendküsimus: „Meie baasis on tugevalt juurdunud missioonitunne.“ Ühtlasi, missiooni kui sellist ei püstitata üldiselt müügibaasiseselt, sest sellisel juhul hakkavad tiimid liikuma eri suundades ja edutama erinevaid missiooniloosungeid. SWA-s on kasutusel moto: *keep it stupid simple*. Kuna müügiinimesed täidavad eri aegadel eri rolle, siis kui kõik hakkavad oma missiooni püstitama, läheb see keeruliseks ja lõpptulemina puudub missioonitunne tervel organisatsioonil. Seetõttu on missioon tervel SWA-l läbivalt sama: olla parim organisatsioon, aitamaks noortel inimestel arendada vajalikke oskuseid ja karakterit, et saavutada nende elueesmärke. Oluline on veel arvesse võtta, et vastuste erinevused on minimaalsed, vastavalt madala, keskmise ja kõrge tulemuslikkuse gruppides 0,61, 0,59 ja 0,6 (skaala 0-1). Sealt tekib küll negatiivne seos, kuid objektiivselt vaadates ei saa põhjanevaid järeldusi teha.

Kolmas ootamatu tulemus oli pühendumise tugev negatiivne seos keskmistesse müügitulemustesse. Antud komponendil oli kolm sisendküsimust: „Kas oled mõelnud SWA-st ära minna viimase aasta jooksul?“ (otse müügijuhile); „Meil on palju ühisüritusi oma müügibaasiga“ ning „Müügitiimi mänedžerid töötavad väljaspool SWA-d müügihooajavälisel ajal“. Siin võib üks põhjus olla, et 2020. aasta oli tervele SWA-le väga väljakutsuv Covid-19 pandeemia tõttu. Kuigi organisatsioon on tugev ja 2020. aastale reageeris juhtkond väga edukalt ja läbipaistavalt, leides



alternatiive ning võimalusi, kuidas inimesi müüma aidata, on tõsiasi, et USA-sse jõudis müüma vaid ligikaudu 4% E1 kogu müügi jõust. Alternatiividena väljatöötatud kodumaade müügi võimalused ning Suurbritannia ei olnud traditsioonilisest müügitulemustest kaugelt mitte lähedal. Seal võib argumenteerida, et ettevalmistusperiood oli tavapärasest palju lühem, teadmisi konkreetsetes piirkonnas vähem ning muutuvaid tegureid oluliselt rohkem. Nendel põhjustel keskendus antud töö traditsioonilisele müügiaastale USA-s (viimane oli 2019). Autor tõlgendab, et teatud lojaalsuse ning pühendumise kõikumine löömine pandeemia tingimustes on oodatav. Samas, tuleb ka pühendumise komponendi juures arvesse võtta, et erinevused vastustes, sarnaselt missioonitundega, olid väga väikeses ulatuses (0,02). Madala tulemuslikkuse tiimidel olid vastuste keskmine hinne 0,59, keskmistel 0,573 ning kõrgetel 0,569.

Viimane komponent oli kaasamine ja praktiline õppimine, kus ei esinenud märgatavat seost müügitulemustesse (0,11). Antud komponendi sisendküsimusteks olid *coaching*-kohtumiste sagedus müügi juhiga, müügitöö tegemine koduriigis väljaspool SWA müügi hooaega ning kui aktiivselt värbavad noored juhid. Küsimustikust selgus, et kõrge tulemuslikkusega tiimides teevad müügi juhid keskmiselt rohkem üks ühele kohtumisi mänedžeridega (hinnangud kõrgemast alates: 0,72; 0,82; 0,9). (Lisa 12) Küll aga esines pöördseos viimase kahe küsimuse osas. Viimased kaks küsimust puudutavad just SWA suvemüügi hooaja välist aega (september-mai). Madala suvetulemuslikkusega tiimid teevad rohkem koduriigi müüki, aga vähem värbamist (hinnangud vastavalt 0,64 ja 0,56) Keskmised müügitimid teevad koduriigi müüki ja värbamist peaaegu võrdselt (vastavalt 0,54 ja 0,53) ning kõrge tulemuslikkusega tiimides tehakse vähem kodumaal aktiivset müügitööd, kuid värvatakse rohkem (vastavalt 0,42 ja 0,6). Autor leiab, et põhjus, miks koduriigis müügitöö tegemine ei ole prioriteet kõrge tulemuslikkusega tiimides, on see, et kui suvel on teenistus suurem, siis ei pea sügisest kevadeni sissetuleku pärast muretsema. Lisaks on võimalus, et kui noored, kes on juba korra edukalt müügisuve ära teinud, võetakse mänedžeriprogrammi, mis annab võimaluse ise hakata tiimi värbama ja välja koolitama. Kui väljakoolitatud tiim on järgmisel suvel edukas ja saavutab häid tulemusi, saab tiimijuht selle eest boonust. Lühidalt: koduriigi müügitöö ja värbamine võivad mõlemad olla täiskoormusega töökohad sügisest kevadeni. Kõrge tulemuslikkusega tiimid keskenduvad pigem värbamisele, madala tulemuslikkusega tiimid pigem koduriigi müügile.

### 3.2.5. Püstitatud hüpoteesi tulemus

Tabelist 2 selgub (ülalpool), et *soft*-komponentide kogusummal esineb väga tugev positiivne seos müügitulemustesse (0,96). See tähendab, et madalate müügitulemustega tiimide *soft*-komponentide summa on madalam kui keskmiste ja kõrgete tulemustega müügitiimides. Vaatamata sellele, et komponentide lõikes esines empiirilise uuringu käigus teatud vasturääkivusi läbitöötatud teooriale, järeldub, et müügijuhid, kes rakendavad intensiivsemalt TJS-i, saavutavad paremaid tulemusi. (Tabel 3, eelviimane rida) Küll aga, testides tiimidevaheliste vastuste erinevust, ei esinenud statistilist olulisust (P-väärtus 0,44). Seega tuleb vastu võtta nullhüpotees. Samuti ei esinenud ühegi *soft*-komponendi puhul müügigruppide vahel statistilist olulisust. Kõige suurem erinevus müügitiimide vahel esines eesmärgistamise ning tunnustuse ja väärtustamise komponentide, P-väärtused vastavalt 0,06 ning 0,21. Kõige väiksem erinevus oli viimase, kaasamise ja praktilise õppimise komponendi puhul, mil P-väärtus oli koguni 0,98. Sama fenomen esines ka missioonitunde (P-väärtus 0,96) ning pühendumise (P-väärtus 0,95) *soft*-komponentide puhul.

Tabel 3 ilmestab, et kolme komponendi puhul (tunnustus ja väärtustamine, eesmärgistamine ning professionaalne areng) on suund müügitulemustesse ühesuunaline. Ehk selle põhjal saab järeldada, et kui madalate tulemustega müügitiimid tahavad tulemuslikkust läbi TJS-i tõsta, tuleks rohkem panustada tunnustamise ja väärtustamise komponendile. Seal hulgas siis müügiinimeste tunnustamine hea töö eest, rakendada rohkem väärtustele põhinevat juhtimisstiili ning rohkem sõprussuhteid müügibaasides. Nendest esimene ning teine ei vaja üldse rahalist investeeringut, samuti saab sõprussuhete loomisele läheneda loominguiliselt. SWA-s on tavapärane, et veedetakse palju aega koos ka väljaspool töö aega. Kuid siin on võimalik, et tuleb teha ka väiksemaid rahalisi investeeringuid pindade rentimise, snäkkide-jookide jms näol. Tunnustuse ja väärtustamise komponendil on selge mõju SWA müügitiimide tulemuslikkusele.

Teine *soft*-komponent, millel on ühesuunaline mõju müügitulemustele, on eesmärgistamine. Komponent koosneb kolmest tegurist: ühikueesmärkide seadmine suveks, vahe-eesmärkide seadmine ning eesmärkide tagasisidestamine. Tõstmaks madalamate müügibaaside tulemuslikkust, tasuks rohkem keskenduda kolmele eesmärgistamise tegurile, sest seal esineb ühesuunaline seos müügitulemustesse.

Kolmas ühesuunalise seosega komponendi professionaalse arengu sisenditeks oli kasvule orienteeritus üleüldiselt, iganädalaste juhtimiskoolituste kasulikkus ning müügiseminaridel osalemine. Et saavutada paremaid tulemusi müügitiiimide lõikes, tuleks propageerida müügiinimestele kasvule orienteeritust läbi enesearengu ja väljakutsete (raamatute lugemine, sport, värbamine, hea ajaplaneerimine jne). Ühtlasi rohkem tähelepanu pöörata *leadership*-miitingute ettevalmistamisele, et need oleks läbi mõeldud ja aitaksid noortel juhtidel õpitud teadmisi päriselt rakendada. Viimaks, on oluline, et kõik tiimiliikmed osaleksid aktiivselt iganädalastel müügiseminaridel, sest nende mitmekülgse tõttu, aitab see kaasa ka kõrgete suvetulemuste saavutamisele. Ühtlasi, kuna edukatel tudengitel on võimalik nendel seminaridel ise esineda ja teisi õpetada, annab see oluliselt juurde enesekindlust ning arendab avaliku esinemise oskust.

Tabel 3. *Soft*-komponentide hinnangud tiimide lõikes ning P-väärtused

KOMPONENT	MADALA TULEMUSEGA TIIMID	KESKMISE TULEMUSEGA TIIMID	KÕRGE TULEMUSEGA TIIMID	P-VÄÄRTUS
Professionaalne usaldus	0,83	0,78	0,75	0,36
Missioonitunne	0,61	0,59	0,60	0,96
Tunnustus ja väärtustamine	0,75	0,77	0,82	0,21
Pühendumine	0,59	0,57	0,57	0,95
Tiimikultuur	0,50	0,58	0,57	0,51
Eesmärgistamine	0,71	0,80	0,81	0,06
Professionaalne areng	0,68	0,71	0,73	0,46
Kaasamine ja praktiline õppimine	0,64	0,63	0,64	0,98
KOKKU	5,31	5,43	5,49	0,44
KESKMINE MÜÜGITULEMUS	1362	1716	2244	-

Allikas: autori koostatud (Lisad 7-14)

### 3.3. Läbiviidud uuringu järeldused ning ettepanekud

Läbiviidud uuringu hüpotees oli, et müügijuhtide poolt juhitud SWA müügibaasid, kes kasutavad mitterahalisi TJS *soft*-komponente intensiivsemalt, saavutavad *per face* keskmiselt paremaid müügitulemusi. Käesoleva töö tulemustest selgus, et SWA müügitiimid, kes kasutavad TJS-i *soft*-komponente intensiivsemalt, suudavad saavutada kõrgemaid müügitulemusi kui tiimid, kus TJS-i komponente hinnati madalamalt. Tuleb arvesse võtta, et madala, keskmise ja kõrge tulemuslikkusega grupe võrreldes, ei esinenud vastustes statistilist olulisust. Kuigi vastavat analüüsi pole varasemalt läbi viidud, vastas tulemus ootustele.

Ühtlasi selgus uuringust, et kaheksast TJS *soft*-komponendist hindavad SWA müügijuhid tervikuna kõige kõrgemalt professionaalset usaldust (0,78), tunnustust ja väärtustamist (0,78) ning eesmärgistamist (0,77). Võrreldes madala, keskmise ja kõrge tulemuslikkusega tiimide *soft*-komponentide kasutust, selgub, et kõige suurem erinevus esineb eesmärgistamisel (0,1), töökeskkonnal ja -kultuuril (0,08) ning tunnustusel ja väärtustamisel (0,07). Seega, saavutamaks kõrgemaid müügitulemusi, peaksid müügijuhid tegelema intensiivsemalt eesmärkide seadmise, vahe-eesmärgistamise ning tagasisidestamisega. Ühtlasi on eduteguriks teistest eristuv töökeskkond ja -kultuur ning tunnustus ja väärtustamine.

Üllatavaks tulemuseks oli see, et professionaalse usalduse ning pühendumise *soft*-komponentidel esines tugev negatiivne seos müügitulemustesse. Ehk kõrgema professionaalse usalduse ja pühendumisega müügibaasides on madalamad müügitulemused. Väga vähene erinevus (<0,02) tiimide lõikes esines missioonitunde, pühendumise ning kaasamise ja praktilise õppimise komponentides. See tähendab, et kõik kolm tulemuslikkuse alusel jaotatud müügitiimide grupid vastasid üsna sarnaselt.

Autor näeb, et läbiviidud uuring on üldine sissejuhatus edasisteks teadustöödeks. Esiteks, leiab autor, et kuna antud töö oli koostatud kaheksa *soft*-komponendi kohta, siis see võis olla liiga suur väljakutse ühe korraga. Et töötada välja efektiivne tööriist SWA müügijuhtidele, mis aitaks tulemusi parandada, oleks kindlasti vaja müügijuhtide ja -direktorite sisendit. Millised komponendid nende arvates kõige rohkem müügitulemusi mõjutavad? Sealt leida ühisosa ning selle alusel uurida igat komponenti eraldi.

Teiseks, antud uuring oli suunatud vaid ühele müügisuvele. Edasiste uuringute jaoks võiks kaaluda mitme müügiaasta võrdlust, et saaks uurida trende.

Kolmandaks, sarnase suunaga uuringut võiks läbi viia teistes SWA müügidivisjonides. E1 müügidivisjonis on ligikaudu 600 müügiinimest. Terves SWA müügi jõud on 1500-2000 tudengit, kes müüvad Põhja-Ameerikas ükselt uksele raamatuid. Lisaks E1 divisjonile on SWA-s veel USA ning Highlandersi (peamiselt bulgaarlased) divisjonid. Sellega tekiks võrdlusmoment terve ettevõtte siseselt ning joonistuvad välja konkreetsemad edutegurid.

Neljandaks, kaasata paralleelselt müügitulemustega ka müügitöö statistikat. Müügitöö statistika all peab autor silmas müügi püramiidis (Lisa 4) esindatud kontrollitavaid faktoreid: töötunnid, koputuste arv, müügidemonstratsioonid, peredega mahaistumised, klientide arv ning müüdü ühikut (tulemus). Antud töö edasiarendus võiks arvestada ka kergemini kontrollitavaid mõõdikuid. SWA-s õpetatakse, et müük on numbrite mäng. Seega kujuneks tööstatistikast kindlasti mitmed edutegurid välja.

Viimaseks edasiarenduseks pakub autor välja tulemusmõõdikute mitmekesistamise. Müügi juhtide töö on kahe suunaline: müügitulemused ning müügi tiimide kasv. Müügi tiimi kasvu all peab autor silmas uute tudengite värbamist ja väljakoolitamist. SWA missioon on anda noortele inimestele vajalikud teadmised ja oskused, et saavutada oma elu eesmärgid. Et seda efektiivselt teha, on vaja programmi inimestele tutvustada, neid trennida ning seejärel nendega koos müügisuvi teha. Sellisel juhul on missiooni kõik osad täidetud. Seega üks võimalik edasine suund on võtta lisaks müügitulemustele arvesse ka müügi tiimide suuruse kasvu ning võrrelda neid vastavate TJS *soft*-komponentidega, mis võivad paljuski samastuda antud töös kasutatud komponentidega.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli võrrelda müügiorganisatsiooni madala, keskmise ning kõrge tulemuslikkusega müügibaase ning nende TJS *soft*-komponentide kasutust, et välja selgitada, kas intensiivsem *soft*-komponentide kasutamine toob kaasa kõrgemaid müügitulemusi. Eesmärgini jõudmiseks kasutati ankeetküsimustikku, millele andsid vastuse 37 müügijuhti 40-st. Müügitiimide tulemused pärinesid E1 müügidirektorite poolt koostatud ülevaatliskust andmebaasist, mis pannakse kokku pärast iga müügisuve. Uuringutulemustest lähtuvalt oleks võimalik välja töötada juhtimisarvestuse tööriist SWA müügijuhtidele, et tõsta müügitiimide tulemuslikkust ning ettevõtte käivet, juhtides tähelepanu suurematele erinevustele *soft*-komponentides. Antud töö teoreetilises osas anti lühiülevaade SWA-st, TJS kasust organisatsioonidele ning *hard*- ja *soft*-komponentide jaotusest. Kuna iga ettevõtte TJS on erinev, sidus autor varasematest empiirilistest uuringutest ja kirjandusest selgunu SWA juhtimismudelisse ja -meetoditesse.

Selle alusel jäi sõelale kaheksa *soft*-komponenti, mis mõjutavad SWA müügitiimide tulemusi. Nendeks komponentideks olid: professionaalne usaldus, missioonitunne, tunnustus ja väärtustamine, pühendumine, töökeskkond ja -kultuur, eesmärgistamine, professionaalne areng ning kaasamine ja praktiline õppimine.

Sellest lähtuvalt püstitas autor uuringu hüpoteesi: müügijuhtide poolt juhitud SWA müügibaasid, kes kasutavad mitterahalisi TJS *soft*-komponente intensiivsemalt, saavutavad *per face* keskmiselt paremaid müügitulemusi.

Hüpotees pidas paika, intensiivsem *soft*-komponentide kasutus E1 müügibaasides toob kaasa paremad müügitulemused. Küll aga selgus Anova dispersioonanalüüsist, et erinevused kolme grupi vahelistes vastustes ei olnud statistiliselt olulised.

Lisaks hüpoteesile püstitas autor kaks uurimisküsimust:

1. Kuidas mõjutavad erinevad TJS *soft*-komponendid suve müügitulemusi?
2. Millised TJS mõõdikuid rakendavad müügijuhid ettevõttes SWA-s enim?

Korrelatsioonanalüüsist selgub, et kahel komponendil (professionaalne areng ja tunnustus ja väärtustamine) kaheksast on väga tugev positiivne seos, kahel tugev positiivne (töökeskkond ja -kultuur ning eesmärgistamine) ja kaasamisel ja praktilisel õppimisel väga nõrk positiivne seos tiimide müügitulemustesse. Ühtlasi, nähtub, et professionaalsel usaldusel on väga tugev negatiivne seos, pühendumisel tugev negatiivne ning missioonitundel keskmine negatiivne seos müügitulemustesse. Kõige üllatavam tulemus oli professionaalse usalduse komponent, sest selle puhul oli vastuste erinevus suur ning seos müügitulemustesse negatiivne. Kuigi pühendumisel ja missioonitundel oli samuti negatiivne seos, olid seal erinevused vastustes väga väikesed. Taas tuleb märkida, et Anova dispersioonanalüüsi käigus selgus, et ühegi komponendi lõikes ei esine tiimidevahelistes erinevates vastustes statistilist olulisust.

SWA müügijuhid tervikuna hindasid kaheksast komponendist kõige kõrgemalt professionaalset usaldust, tunnustust ja väärtustamist ning eesmärgistamist. Kui jagada müügitiimid madala, keskmise ning kõrge tulemuslikkusega gruppideks, tuleb välja, et suurimad erinevused on eesmärgistamise, töökeskkonna ja -kultuuri ning tunnustamise ja väärtustamise komponentides. See tähendab, et nendes TJS-i osades on arvestatav erinevus hinnangutes.

Autor näeb antud töö on üldine sissejuhatus edasisteks ettevõttesisesteks uuringuteks SWA-s, aitamaks välja töötada juhtimisarvestuse tööriista, mis aitab tõsta SWA müügibaaside tulemuslikkust nii suvemüügis kui potentsiaalselt ka värbamises. Ühtlasi, saavad kolmandad osapooled antud tööst mõtteid ammutada müügitiimide efektiivsuse tõstmiseks läbi mitterahaliste TJS komponentide.

# **SUMMARY**

## **IMPLEMENTING OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM (PMS) SOFT COMPONENTS ON OPERATIONAL LEVEL IN SALES ORGANISATION**

Marti Mägi

The purpose of this research was to compare low, average and high production sales teams and their usage of PMS soft components to understand if using soft components more intensely will result in higher production. To reach this goal, the author used a questionnaire and involved sales leaders and directors. The author reached out to 40 sales leaders and directors and received 37 answers. The results of sales teams are originated from an overall database which is constructed by sales directors after every selling season. The outcome of this research could be an input to a potential management accounting tool for SWA salesleaders to raise the production of sales bases and company's revenue by taking notice of the difference in the usage of PMS soft components. The theoretical part of this research gives a short overview of SWA, PMS's benefits to an organization and general difference of hard and soft components. Since every PMS is different, the author tailored the results of previously conducted empirical researches and literature to SW Advantage's leadership model and methods.

Based on the literature, total of eight components were distinguished that impact the production of sales bases in SWA: professional trust, mission statement, recognition and value based leadership, commitment, organizational culture, goal setting, professional growth, engagement and practical learning.

Based on that, the author set up a hypothesis: sales bases led by sales leaders, who use non-financial PMS components more, achieve greater per face sales results.

The hypothesis was confirmed: the more intense usage of PMS soft components in E1 sales bases have a positive impact on the sales results. It is important to mention that the hypothesis was checked by the analysis of variance (ANOVA) and it proved that there is no statistical difference between the answers of the groups.

In addition to the hypothesis, the author set up two research questions:



1. How do different PMS soft components affect the sales results?
2. Which PMS indicators are most commonly applied in sales bases in SWA?

The correlation analysis proved, that two components (professional growth; recognition and value based leadership) out of eight have a very strong positive relation, two (organizational culture and goal setting) have strong positive relation and one (engagement and practical learning) has a very weak positive relation to the results of sales teams. Also, it indicates that the professional trust has a very strong negative relation, commitment has a strong negative relation and mission statement has an average negative relation to the sales results. The most unexpected outcome was that professional trust had considerably different answers among the teams, and also showed a very strong negative relation to sales teams' production. Although the components of commitment and mission statement also showed a negative relation, the differences in answers were marginal. It has to be noted again, that no statistical importance among the soft components was proved during this research.

The sales leaders of SWA as a whole rate the professional trust, recognition and value based leadership and goal setting the highest. Meaning that these components are used the most. If divided into teams based on results (low, average and high), it occurs that the most noticeable difference among the teams is in three components: goal setting; organizational culture; recognition and value based leadership. It means that in these parts of PMS, there is a considerable difference in sales leaders' answers.

The author sees this research as a general introduction to future studies in SWA to assist the development of a performance management tool that would help the sales teams to achieve greater results not only during the selling season, but potentially, also, in recruiting. In addition, third parties may gather ideas from this paper, to raise the effectiveness of sales bases through non-financial performance indicators.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- About Our Program*. Southwestern Advantage. Kättesaadav: <https://southwesternadvantage.com/about-our-company-products/>, 2. mai 2021.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. 3rd ed. Boston, MA: Pearson.
- Alver, J., Reinberg, L. (2002). *Juhtimisarvestus*. 2. tr. Tallinn: Deebet.
- Anne. M. Mulcahy. Azquotes. Kättesaadav: <https://www.azquotes.com/quote/208513>, 2. mai 2021.
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 7th ed. London: Kogan Page, 429-437.
- Arthur, J.B. (1994). *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. Academy of Management Journal. Vol. 37, No. 3, 670-687. Kättesaadav: [https://www.jstor.org/stable/256705?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/256705?seq=1#metadata_info_tab_contents), 3. mai 2021.
- Barrett, R. (2006). *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. Kättesaadav: <http://www.hatemshiba.com/media/58ca7fff4bbca.pdf>, 2. mai 2021.
- Boyce, A.S., Nieminen, L.R.G., Gillespie, M.A., Ryan, A.M., Denison, D.R. (2015). *Which Comes First, Organizational Culture of Performance? A Longitudinal Study of Causal Priority with Automobile Dealerships*. Journal of Organizational Behavior. Vol. 36, No. 3, 339-359.
- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., Non, A. (2016). *Employee Recognition and Performance: A Field Experiment*. Management Science. IZA Discussion Papers. Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn. No. 8311. Kättesaadav: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/101910/1/dp8311.pdf>
- Breevaart, K., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O., Espevik, R. (2013). *Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 87, No. 1, 138–157. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/271081230\\_Which\\_comes\\_first\\_organizational\\_culture\\_or\\_performance\\_A\\_longitudinal\\_study\\_of\\_causal\\_priority\\_with\\_automobile\\_dealerships](https://www.researchgate.net/publication/271081230_Which_comes_first_organizational_culture_or_performance_A_longitudinal_study_of_causal_priority_with_automobile_dealerships), 3. mai 2021.
- Brown, S., Gray, D., Mchardy, J., Taylor, K. (2015). *Employee Trust and Workplace Performance*. Journal of Economic Behavior and Organization. No. 27. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/276365844\\_Employee\\_Trust\\_and\\_Workplace\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/276365844_Employee_Trust_and_Workplace_Performance), 3. mai 2021.
- Chen, J. (2020). *Mission Statement*. Investopedia. Kättesaadav: <https://www.investopedia.com/terms/m/missionstatement.asp>, 3. mai 2021.

- Churchill, G.A., Ford, N.M., Walker, O.C., Johnston, M.W., Tanner, J.F. (2000). *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control*. 6th ed. Auckland: Irwin/MacGraw-Hill International Edition.
- Cone Communications. (2016). *Millennial Employee Engagement Study*. Kättesaadav: [https://static1.squarespace.com/static/56b4a7472b8dde3df5b7013f/t/5819e8b303596e3016ca0d9c/1478092981243/2016+Cone+Communications+Millennial+Employee+Engagement+Study\\_Press+Release+and+Fact+Sheet.pdf](https://static1.squarespace.com/static/56b4a7472b8dde3df5b7013f/t/5819e8b303596e3016ca0d9c/1478092981243/2016+Cone+Communications+Millennial+Employee+Engagement+Study_Press+Release+and+Fact+Sheet.pdf), 1. mai 2021
- Doherty, T., Horne, T. (2002). *Managing public services: implementing changes: A Thoughtful Approach to the Practice of Management*. London ja New York: Routledge.
- Dell Technologies. (2018). *Gen-Z: The future has arrived (Executive summary)*. Kättesaadav: <https://www.delltechnologies.com/en-us/collaterals/unauth/sales-documents/solutions/gen-z-the-future-has-arrived-executive-summary.pdf>, 3. mai 2021
- Ernst & Young. (2020). *How can purpose reveal a path through disruption?* Kättesaadav: [https://www.ey.com/en\\_gl/purpose/how-can-purpose-reveal-a-path-through-disruption](https://www.ey.com/en_gl/purpose/how-can-purpose-reveal-a-path-through-disruption), 2. mai 2021.
- Ferreira, T.S. (2017). *Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance*. *Tourism & Management Studies*. Vol. 13, No. 1, 60-65. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/320690799\\_Motivational\\_factors\\_in\\_sales\\_team\\_management\\_and\\_their\\_influence\\_on\\_individual\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/320690799_Motivational_factors_in_sales_team_management_and_their_influence_on_individual_performance), 1. mai 2021.
- Fry, R., Parker, K. (2018). *Early Benchmarks Show 'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet*. Kättesaadav: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/11/15/early-benchmarks-show-post-millennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet/>, 2. mai 2021.
- Gallagher, S., Brown, C., Brown, L. (2008). *A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success*. *Employment Relations Today*. Vol. 35, No. 1, 25-31. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/227995656\\_A\\_strong\\_market\\_culture\\_drives\\_organizational\\_performance\\_and\\_success](https://www.researchgate.net/publication/227995656_A_strong_market_culture_drives_organizational_performance_and_success), 3. mai 2021.
- Garr, S.S. (2011). *High-impact performance management: Maximizing performance coaching*, Bersin & Associates.
- Gersick, C.J. (1988). *Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development*. *Academy of Management Journal*. Vol. 31, No. 1, 9–14.
- Globoforce. (2011). *The Impact of Recognition on Employee Retention*. Kättesaadav: [http://go.globoforce.com/rs/globoforce/images/WorkforceMoodTracker\\_September2011\\_FINAL\\_ONLINE.PDF](http://go.globoforce.com/rs/globoforce/images/WorkforceMoodTracker_September2011_FINAL_ONLINE.PDF), 2. mai 2021.
- Goerg, S.J. (2015). *Goal Setting and Worker Motivation: Individual work goals can increase a worker's performance, but they need to be chosen wisely*. World of Labor (IZA).

- Kättesaadav: <https://wol.iza.org/uploads/articles/178/pdfs/goal-setting-and-worker-motivation.pdf>, 3. mai 2021.
- Hackbarth, N., Weisser, D., Wright, H. (2014). *Employee Engagement Trends Report*. Quantum Workplace. Kättesaadav: <https://marketing.quantumworkplace.com/hubfs/Website/Resources/PDFs/2014-Employee-Engagement-Trends-Report.pdf?hsCtaTracking=58fc9b46-a749-4077-90f8-483494c998fc%7Cab8d2f14-ee56-4edf-9813-566b534a9119>, 3. mai 2021.
- Hamlin, B., Stewart, J. (2011). "What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain". *Journal of European Industrial Training*. No. 3, Vol. 35, 199-220.  
Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090591111120377/full/html>, 2. mai 2021.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., Plowman, S.K. (2013). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. Gallup. Kättesaadav: <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/04/2012-Q12-Meta-Analysis-Research-Paper.pdf>, 3. mai 2021.
- Hayton, J.C. (2003). *Strategic human capital management in SME's: An empirical study of entrepreneurial performance*. *Human Resources Management*. Vol 42, No. 4, 375–391.  
Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/229761457\\_Strategic\\_Human\\_Capital\\_Management\\_in\\_SMEs\\_An\\_Empirical\\_Study\\_of\\_Entrepreneurial\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/229761457_Strategic_Human_Capital_Management_in_SMEs_An_Empirical_Study_of_Entrepreneurial_Performance), 4. mai 2021.
- Institute of Management Accountants – IMA. (2008). *Definition of management accounting*. United States of America: Institute of Management Accountants, IMA. Kättesaadav: <https://www.imanet.org/-/media/6c984e4d7c854c2fb40b96bfbe991884.ashx?as=1&mh>, 2. mai 2021.
- Stengel, J. (2011). *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*. New York: Crown Business.
- Joyner, T. (2000). *Gen X-ers focus on life outside the job, fulfilment*. *Secured Lender*. Vol. 56, No. 3, 64-68.
- Kadak, T. (2011). *Creation of a Supportive Model for Designing and Improving the Performance Management System of an Organisation. Case studies*. Doktoritöö. Taltech. Tallinn.
- Kadak, T. (2014). Projected and Actual Benefits from the Performance Management Systems. 2014 International Conference on Accounting, Auditing, and Taxation (ICAAT 2014), 11-12 December 2014, Tallinn Estonia. Ed. J. Alver. DEStech Publishing, 166–173.
- Kasak, K. (2020). *Kuidas värvata ja hoida parimaid inimesi?* Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

- Kemelgor, B.H., Meek, W.R. (2008). *Employee Retention in Growth-Oriented Entrepreneurial Firms: An Exploratory Study*. Journal of Small Business Strategy. Vol 19, No. 1, 74-86.  
Kättesaadav:  
[https://www.researchgate.net/publication/267779005\\_Employee\\_Retention\\_in\\_Growth-Oriented\\_Entrepreneurial\\_Firms\\_An\\_Exploratory\\_Study/link/54f483450cf2ba6150634037/download](https://www.researchgate.net/publication/267779005_Employee_Retention_in_Growth-Oriented_Entrepreneurial_Firms_An_Exploratory_Study/link/54f483450cf2ba6150634037/download), 3. mai 2021.
- Khushnuma Bano, K., Ishrat, A., Mishra, KK. (2020). *Transforming Organization Through Value-Based Leadership*. International Journal of Scientific and Technology Research. Vol. 9, No. 1, 2834-2842.
- Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kurose, C. (2013). *MOTIVATION, BEHAVIOR, AND PERFORMANCE IN THE WORKPLACE: Insights for Student Success in Higher Education*. Kättesaadav:  
[https://gsehd.gwu.edu/sites/default/files/documents/PUBLISHED\\_Kurose.pdf](https://gsehd.gwu.edu/sites/default/files/documents/PUBLISHED_Kurose.pdf), 2. mai 2021.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. American Psychologist. Vol. 57, No. 9, 705-717.  
Kättesaadav:  
[https://www.researchgate.net/publication/254734316\\_Building\\_a\\_Practically\\_Useful\\_Theory\\_of\\_Goal\\_Setting\\_and\\_Task\\_Motivation\\_A\\_35Year\\_Odyssey](https://www.researchgate.net/publication/254734316_Building_a_Practically_Useful_Theory_of_Goal_Setting_and_Task_Motivation_A_35Year_Odyssey), 2. mai 2021.
- Locke, E.A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior & Human Performance. Vol. 3, No. 2, 157–189.
- Luthans, K. (2000). *Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance*. Journal of Leadership & Organizational Studies. Vol. 7, No. 1, 31-39. Kättesaadav:  
[https://www.researchgate.net/publication/250961590\\_Recognition\\_A\\_Powerful\\_but\\_often\\_Overlooked\\_Leadership\\_Tool\\_to\\_Improve\\_Employee\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/250961590_Recognition_A_Powerful_but_often_Overlooked_Leadership_Tool_to_Improve_Employee_Performance), 4. mai 2021.
- Mann, L. (2004). *Leadership, Management, and Innovation in R&D Project Teams*. Westport, CT: Praeger.
- Martinez, V. (2005). *What is the Value of Using Performance Management Systems?*  
Kättesaadav:  
[https://www.researchgate.net/publication/228900654\\_What\\_is\\_the\\_value\\_of\\_using\\_performance\\_management\\_systems](https://www.researchgate.net/publication/228900654_What_is_the_value_of_using_performance_management_systems), 2. mai 2021.
- Methot, J., Lepine, J., Podsakoff, N., Christian, J. (2015). *Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and Their Associations with Job Performance*. Personnel Psychology. 1-45. Kättesaadav:  
[https://library.pcw.gov.ph/sites/default/files/Methot\\_et\\_al-2015-Personnel\\_Psychology.pdf](https://library.pcw.gov.ph/sites/default/files/Methot_et_al-2015-Personnel_Psychology.pdf), 3. mai 2021.
- Morrison, R.L., Cooper-Thomas, H.D. (2015). *Friendship Among Coworkers (peatükk)*. M. Hojjat & A. Moyer kirjutatud raamatus: *The Psychology of Friendship*. New York: Oxford University Press.

- Mosca, J.B., Fazzari, A., Buzza, J. (2010). *Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching*. Journal of Business and Economics Research. Vol 8, No. 5, 115-130. Kättesaadav: <https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/724/709>, 2. mai 2021.
- Nemo, J. (2014). *What a NASA Janitor Can Teach Us About Living a Bigger Life*. The Business Journals. Kättesaadav: <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2014/12/what-a-nasa-janitor-can-teach-us.html>, 2. mai 2021.
- Olivero, G., Bane, K.D., Kopelman, R.E. (1997). *Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency*. Public Personnel Management. Vol. 26, No. 4, 461-469. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/279449781\\_Executive\\_Coaching\\_as\\_a\\_Transfer\\_of\\_Training\\_Tool\\_Effects\\_on\\_Productivity\\_in\\_a\\_Public\\_Agency](https://www.researchgate.net/publication/279449781_Executive_Coaching_as_a_Transfer_of_Training_Tool_Effects_on_Productivity_in_a_Public_Agency), 1. mai 2021.
- Otley, D. (1999). *Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research. – Management Accounting Research*. Vol.10, No. 4, 363–382. Kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500599901154>, 4. mai 2021.
- Our Mission and Values*. NASA. Kättesaadav: <https://www.nasa.gov/careers/our-mission-and-values>, 2. mai 2021.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Oxford University Press. Kättesaadav: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/mission-statement?q=mission+statement>, 3. mai 2021.
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival manual*. Buckingham: Open University Press, 172-173.
- Pirola-Merlo, A., Mann, L. (2004). *The Relationship between Individual Creativity and Team Creativity: Aggregating across People and Time*. Journal of Organizational Behaviour. Vol. 25, No. 2, 235–257.
- Quotes*. Goodreads. Kättesaadav: <https://www.goodreads.com/quotes/34690-people-don-t-care-how-much-you-know-until-they-know>, 2. mai 2021.
- Ristovska, K., Ristovska, A. (2014). *The Impact of Globalization on the Business*. Economic Analysis. Vol. 47, No. 3-4, 83-89. Kättesaadav: <https://core.ac.uk/download/pdf/33812244.pdf>, 3. mai 2021.
- Gomez, K., Mawhinney, T., Betts, K. *Welcome to Generation Z*. Kättesaadav: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>, 3. mai 2021.
- Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J., Brown, H. (2007). *Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors*. The Psychologist-Manager Journal. Vol 10, No. 1, 47-74. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/254310878\\_Generational\\_Differences\\_in\\_Leader\\_Values\\_and\\_Leadership\\_Behaviors](https://www.researchgate.net/publication/254310878_Generational_Differences_in_Leader_Values_and_Leadership_Behaviors), 3. mai 2021.

- Shrivastava, P., Ikonen, M., Savolainen, T. (2018). *Trust, Leadership Style and Generational Differences at Work – A Qualitative Study of a Three-Generation Workforce from Two Countries*. Nordic Journal of Business, Vol. 66, No. 4, 257-276. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/323476466\\_Trust\\_Leadership\\_Style\\_and\\_Generational\\_Differences\\_at\\_Work\\_-\\_A\\_Qualitative\\_Study\\_of\\_a\\_Three-Generation\\_Workforce\\_from\\_Two\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/323476466_Trust_Leadership_Style_and_Generational_Differences_at_Work_-_A_Qualitative_Study_of_a_Three-Generation_Workforce_from_Two_Countries), 3. mai 2021.
- Stobierski, T. 2020. *13 Financial Performance measures managers should monitor*. Kättesaadav: <https://online.hbs.edu/blog/post/financial-performance-measures>, 2. mai 2021.
- Tearu, A., Krumm, E. (2005). *Ettevõtte finantsjuhtimine*. Tallinn: Pegasus.
- Titiev, M. (1959). *Introduction to Cultural Anthropology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., Tomic, M. (2018). *An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance*. Economic Research. Vol. 31, No. 1, 827-846. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/324431576\\_An\\_empirical\\_study\\_of\\_employee\\_loyalty\\_service\\_quality\\_cost\\_reduction\\_and\\_company\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/324431576_An_empirical_study_of_employee_loyalty_service_quality_cost_reduction_and_company_performance), 3. mai 2021.
- Trinity Capital. *Finantsaruandluse analüüs*. Kättesaadav: <https://www.rahendus.ee/et/finantssuhtarvud>, 3. mai 2021.
- Tuckman, B., Jensen, M.A.C. (1977). *Stages of Group Development Revisited*. Group and Organization Studies. Vol. 2, No. 4, 419-427.
- Waal, A.A. (2007). *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioural Approach*. Palgrave Macmillan.
- West Monroe. (2018). *Keeping Employees Loyal in a Tight Labor Market*. Kättesaadav: <https://www.westmonroe.com/perspectives/report/keeping-employees-loyal-in-a-tight-labor-market>, 3. mai 2021.
- Eremina, G. (2017). *Системы оценки эффективности деятельности: принципы создания и применения, освещение в научной литературе*. Всероссийский научно-исследовательский институт труда, Москва.

# LISAD

## Lisa 1. Ankeetküsitlus

Hello, fellow bookpeople!

I am Marti Mägi, bookkid from Estonia! I am graduating this year from Taltech and writing my Bachelor's thesis about the effectiveness of E1 sales bases and which PMS (Performance Management Systems!!) are used.

PMS means different components (mission, goal-setting, professional development, trust etc) and how these affect the production of E1 bases.

Your input really is critical and can benefit your base growth in coming years.

It takes approximately 5-7 minutes (just like a quick sitdown) to answer the question.

PS! It is anonymous - I ask for your name just in case if any additional context or clarification is needed.

Vastajad andsid vastuseid järgnevatele küsimustele skaalal 1-7 („1“ – do not agree at all; „7“ – agree perfectly).

- 1. We have complete professional trust in our base.**
- 2. I always find time for my people, whenever they have work-related questions.**
- 3. Our base is strongly mission driven.**
- 4. We have value-based leadership in our base.**
- 5. Have You considered leaving SWA in the last year?**



## **Lisa 1 järg**

- 6. Our base spends a lot of time outside of work.**
- 7. Our base is well known in E1 for a specific feature. (Force in US is a possible example).**
- 8. We value each other as friends in our base.**
- 9. I share recognition every time for good work.**
- 10. We often have base events (gamenights, parties, Zoom-parties, Christmas, baseday etc) in our base.**
- 11. I always help my people set specific unit goals for the summer.**
- 12. I help my people set specific steps on how to achieve goals.**
- 13. I give consistent feedback on my peoples' goals.**
- 14. Our base is very growth oriented.**
- 15. We have well-organised and beneficial leadership meetings.**
- 16. Our managers always attend the SM-meetings.**
- 17. I have a PC with our base managers at least once a month.**
- 18. Managers in my base do home country sales during offseason. (except recruiting)**
- 19. All our managers are active recruiters.**
- 20. Managers in our base work outside of SWA or E1 ventures during offseason.**

## **Lisa 1 järg**

**Name (avatud vastus)**

**Country**

- a) Estonia
- b) Latvia
- c) Lithuania
- d) Poland
- e) Slovakia

**Additional ideas (avatud vastus)**

## Lisa 2. SWA „Purpose and Values“ – missioon ja väärtused

# Purpose & Values

**At The Southwestern Family of Companies, our mission is to be the best organization in the world at helping people develop the skills and character they need to achieve their goals in life. As part of that pursuit, we believe in:**

1. An uncompromising commitment to operating with integrity and doing what we say we're going to do
2. Leading by example because you can't teach what you don't know and you can't lead where you won't go
3. Setting goals, using positive self-talk and never limiting ourselves in what we can accomplish
4. The power of serving others
5. Giving with little regard for what we might get back
6. Being coachable and in continual and never-ending personal and professional growth
7. Seeing people not just as who they are but also for who they can become
8. The power of an entrepreneurial spirit and in helping people reach their ultimate potential
9. Taking action and operating with a sense of urgency
10. Being good stewards of our resources and being accountable to our partners for our results
11. Focusing on what is right and not who is right
12. The power of faith and believing we are strong enough to overcome any obstacle
13. Choosing a great attitude and always finding a way instead of an excuse
14. Being customer-focused, service-minded and in doing the right thing for our customers and team members, we are blessed by the efforts of those before us and we want to pay it forward
15. Self-discipline and that successful people form the habit of doing the things they know they should be doing, and becoming the best version of themselves
16. Working to recognize others over seeking recognition for ourselves; we help people feel valued
17. Having an intentional focus on selling and that each person is responsible for the growth of the company
18. Using principles to guide our decision-making
19. Developing a lasting relationship with our team and in treating team members like family members
20. Most of all, we believe in building people. We know that we are not what is important, but what we do is important. We take pride in being the best in the world at recruiting, training and motivating elite sales forces. We carry a special reverence for our heritage of those who came before us and we work with intentional responsibility for those who will come after us. We believe in the power of legacy, the power of shared ownership and we never take for granted what we have here as a Family of Companies. We help people achieve their goals in life. We build character.

**We build people — and we truly believe we can change the world.**



## Lisa 3. Commitment – pühendumine SWA-s















As an independent dealer, you are the "President and Chief Executive Officer" of your company. That sounds pretty important, and it is; because your company's net profit depends on the decisions you make. Southwestern can offer suggestions based on the experiences of more than 155 years, but you must make the decision to apply the suggestions and principles to your business.

The most important commitments are those we make ourselves. Each of you must decide what you want from the summer in terms of monetary rewards and experience. We can give you suggestions on how to reach your goals, but the commitment must come from your heart and be a promise you make to yourself. When the summer is over, whether or not you've kept your commitments to yourself will be obvious. And, after all, it isn't your Sales Manager, parents or a friend you must face and please... it's you!

The material contained in the next few pages is intended as a suggested means of operating your business this summer. In order to succeed in any endeavor, most people seek advice from professionals in that field. For instance, if you wanted to build a championship basketball team, you'd probably like to talk with someone who had won several FIBA championships. Someone who has coached a number of championship teams probably knows a lot about the problems you might face, how to recruit players, what type of defense works best in different situations, how many hours of practice the team needs before a game, the importance of team spirit and personal attitude. The same principles apply here.

The suggestions here are based on years of experience and the conclusions of many successful summers. These suggestions have an excellent track record and have produced many championship teams, but it's up to you to use them. You must make the commitment to yourself. You must decide.

### SOUTHWESTERN CORPORATE FAMILY:

 <b>Southwestern Consulting</b> Provides 1 on 1 accountability coaching and sales consulting to help companies grow their revenues and increase sales. We exist to help salespeople achieve their goals in life.	 <b>Southwestern Real Estate</b> A residential real estate brokerage built to provide an outstanding client experience. Founded and led by principled alumni of Southwestern Advantage.	 <b>Southwestern Advantage</b> Southwestern has assisted college students from all over the world offset their educational expenses through selling educational products to families to offset their educational expenses.	 <b>3RD HOME</b> 3RD HOME is an exclusive club allowing its members access to exotic destinations and the ability to expand the current usage and value of their second home investment.
 <b>Southwestern Investment Group</b> A full-service investment and financial services firm that offers conservative and comprehensive retirement planning through Raymond James Financial Services, Inc.	 <b>Wildtree</b> An exciting direct sales company whose gourmet culinary blends, infused Grapeseed oils, dressings and sauces are sold through home Tasting parties.	 <b>Great American Opportunities</b> One of the oldest, largest and most respected fund-raising companies in America. GAO has successfully raised over \$5 billion for schools and non-profit organizations since 1975.	 <b>Southwestern Tax Services</b> Southwestern Tax Services is part of the Southwestern Company and dedicated to providing Income Tax Preparation Services to Southwestern Advantage book dealers.
 <b>Global Educational Concepts</b> As a designated sponsor of Work and Travel programs through the US State Department, GEC recruits international students to come to America for work, travel and training.	 <b>Tasty Selections</b> A manufacturer of high quality frozen bakery products. Tasty Selections services grocery retailing, foodservices and fundraising industries.	 <b>ThinkingAhead</b> A leading International executive search and recruiting services firm for specialty positions and fields recruiting for client companies from small private businesses to Fortune 100 companies.	 <b>Southwestern Publishing Group</b> A well-known, respected and award-winning cookbook publishing company for non-profits, companies and individuals.
			 <b>Southwestern Travel</b> We are dedicated to providing unique travel experiences. We emphasize adventures that broaden horizons and provide a means of self-exploration.

Video: "Salesman" a short movie  
<https://youtu.be/rXpqTCuEUP4>

## Lisa 4. Müügipüramiid SWA-s

Your summer can look

like this

Units
Customers
Sitdowns
Demos
Calls
Hours



...or like this.

## Lisa 5. Karjääriredel SWA-s



### The 5 Year Plan For Excellence

The Southwestern Advantage program can be thought of as an equivalent to an Advanced Degree in emotional intelligence, with skills and experience necessary for success in any venture in life.

The skills one learns with Southwestern Advantage are not unique – if they were, by definition, they would be of marginal, limited use and not applicable elsewhere. It's just that one acquires so many skills, and so quickly here. Why the Southwestern difference? It comes down to the quality of training and quality of experience. To truly gain full advantage from all that one can learn here, regardless of profession, there is a 5-Year Plan for Excellence:

#### **SUMMER # 1**

- Exposed to the principles of sales – schedule
- Communication skills + attitude & belief
- The importance of self-talk

#### **SUMMER # 2**

- Learn to sell – one can truly say that one has learned something when one can repeat the results in a new environment
- Exposed to the principles of management:
  - Expectations
  - Power of example
  - Importance of communications
  - Delegation

#### **SUMMER # 3**

- Improve sales performance + learn to manage FYs
- Exposed to the management of managers
- Exposed to the principles of leadership:
  - Clarity of objectives
  - Decisiveness
  - Duplicability
  - Integrity

#### **SUMMER # 4**

- Improve sales and management
- Learn to manage managers
- Learn to lead

#### **SUMMER # 5**

- Improve sales, management, and leadership
- Money-summer:
  - Significant savings to put one ten years ahead of peers financially
  - Down-payment on a home
  - Establish a retirement fund and a stock portfolio

## Lisa 6. Korrelatsiooni seoste hindamise skaala

-1 ... -0,9 – väga tugev negatiivne seos

-0,9 ... -0,7 – tugev negatiivne seos

-0,7 ... -0,3 – keskmine negatiivne seos

-0,3 ... -0,2 – nõrk negatiivne seos

-0,2 ... -0,1 – väga nõrk negatiivne seos

-0,1 ... 0,1 – seos puudub

0,1 ... 0,2 – väga nõrk positiivne seos

0,2 ... 0,3 – nõrk positiivne seos

0,3 ... 0,7 – keskmine positiivne seos

0,7 ... 0,9 – tugev positiivne seos

0,9 ... 1 – väga tugev positiivne seos

## Lisa 7. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Professionaalne usaldus)

Anova: Single Factor (Prof. usaldus)						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
MADALAD	24	19,83333333	0,82638889	0,02772746		
KESKMISED	26	20,16666667	0,77564103	0,03542735		
KÕRGED	24	18	0,75	0,0410628		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,07268085	2	0,03634043	1,04550932	0,35686081	3,12576424
Within Groups	2,46785969	71	0,03475859			
Total	2,54054054	73				

Allikas: autori koostatud

	1. TRUST	2. WORKQ
MADALAD	0,79	0,86
KESKMISED	0,71	0,85
KÕRGED	0,74	0,76

Allikas: autori koostatud



## Lisa 8. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Missioonitunne)

Anova: Single Factor (Missioonitunne)						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
MADALAD	12	7,33333333	0,61111111	0,03703704		
KESKMISED	13	7,66666667	0,58974359	0,03525641		
KÕRGED	12	7,16666667	0,59722222	0,02251684		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,00291157	2	0,00145578	0,04590801	0,95518893	3,27589799
Within Groups	1,07816952	34	0,03171087			
Total	1,08108108	36				

Allikas: autori koostatud

3. MISSION	
MADALAD	0,61
KESKMISED	0,59
KÕRGED	0,60

Allikas: autori koostatud

## Lisa 9. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Tunnustus ja väärtustamine)

Anova: Single Factor (Tunnustus ja väärtustamine)						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
MADALAD	36	27	0,75	0,04365079		
KESKMISED	39	30,16666667	0,77350427	0,02702804		
KÕRGED	36	29,66666667	0,82407407	0,02848325		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,10339827	2	0,05169914	1,57204076	0,21233441	3,08038686
Within Groups	3,551756885	108	0,03288664			
Total	3,655155155	110				

Allikas: autori koostatud

	4. VALUELEAD	8. FRIENDS	9. RECO
MADALAD	0,74	0,78	0,74
KESKMISED	0,71	0,85	0,77
KÕRGED	0,79	0,88	0,81

Allikas: autori koostatud

## Lisa 10. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Pühendumine)

Anova: Single Factor (Pühendumine)						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
MADALAD	36	21,3333333	0,59259259	0,11022928		
KESKMISED	39	22,3333333	0,57264957	0,1005773		
KÕRGED	36	20,5	0,56944444	0,10376984		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,01141687	2	0,00570843	0,05450105	0,94698355	3,08038686
Within Groups	11,3119065	108	0,10473987			
Total	11,3233233	110				

Allikas: autori koostatud

	5. QUIT	10. EVENTS	20. WORKOUT
MADALAD	0,64	0,63	0,51
KESKMISED	0,55	0,65	0,51
KÕRGED	0,46	0,64	0,61

Allikas: autori koostatud

## Lisa 11. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Töökeskkond ja -kultuur)

Anova: Single Factor (Töökeskkond ja -kultuur)						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
MADALAD	24	12	0,5	0,09178744		
KESKMISED	26	15	0,57692308	0,053846154		
KÕRGED	24	13,6666667	0,56944444	0,04810789		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,08790521	2	0,04395261	0,683788002	0,50799386	3,12576424
Within Groups	4,56374644	71	0,06427812			
Total	4,65165165	73				

Allikas: autori koostatud

	6. FREETIME	7. SPECFEA
MADALAD	0,50	0,50
KESKMISED	0,65	0,50
KÕRGED	0,58	0,56

Allikas: autori koostatud

## Lisa 12. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Eesmärgistamine)

Anova: Single Factor (Eesmärgistamine)						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
MADALAD	36	25,6666667	0,71296296	0,04223986		
KESKMISED	39	31,1666667	0,7991453	0,02511621		
KÕRGED	36	29,1666667	0,81018519	0,04151235		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,20584848	2	0,10292424	2,86066717	0,06157688	3,08038686
Within Groups	3,88574311	108	0,0359791			
Total	4,09159159	110				

Allikas: autori koostatud

	11. SETGOALS	12. STEPGOALS	13. FEEDBACKG
MADALAD	0,71	0,79	0,64
KESKMISED	0,83	0,86	0,71
KÕRGED	0,89	0,88	0,67

Allikas: autori koostatud

### Lisa 13. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Professionaalne areng)

Anova: Single Factor (Prof. areng)						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
MADALAD	36	24,3333333	0,67592593	0,03007055		
KESKMISED	39	27,6666667	0,70940171	0,03613735		
KÕRGED	36	26,3333333	0,73148148	0,04329806		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,05637689	2	0,02818844	0,77245848	0,46441084	3,08038686
Within Groups	3,94112061	108	0,03649186			
Total	3,9974975	110				

Allikas: autori koostatud

	14. GROWTHORI	15. BENEMEET	16. ATTENDSM
MADALAD	0,71	0,69	0,63
KESKMISED	0,78	0,65	0,69
KÕRGED	0,81	0,74	0,65

Allikas: autori koostatud

## Lisa 14. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika ning sisendhinnangud (Kaasamine ja praktiline õppimine)

Anova: Single Factor (Kaasamine ja praktiline õppimine)						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
MADALAD	36	23	0,63888889	0,09285714		
KESKMISED	39	24,5	0,62820513	0,08254611		
KÕRGED	36	23	0,63888889	0,10079365		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,0028875	2	0,00144375	0,01572693	0,98439834	3,08038686
Within Groups	9,91452991	108	0,0918012			
Total	9,91741742	110				

Allikas: autori koostatud

	17. PCMONTHLY	18. HOCSALES	19. RECRUIT
MADALAD	0,72	0,64	0,56
KESKMISED	0,82	0,54	0,53
KÕRGED	0,90	0,42	0,60

Allikas: autori koostatud

## Lisa 15. Anova dispersioonanalüüsi kirjeldav statistika (komponentide summa)

Anova: Single Factor (Komponentide summa)						
SUMMARY						
<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>		
MADALAD	240	160,5	0,66875	0,06775482		
KESKMISED	260	178,666667	0,68717949	0,05813616		
KÕRGED	240	167,5	0,69791667	0,06608118		
ANOVA						
<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	0,10457814	2	0,05228907	0,81916898	0,44119875	3,00794229
Within Groups	47,0440705	737	0,06383185			
Total	47,1486486	739				

Allikas: autori koostatud



## Lisa 16. Lihtlitsents

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina, **Marti Mägi**

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi *soft*-komponentide rakendamine operatiivsel tasandil müügiorganisatsioonis,**

mille juhendaja on **Tarmo Kadak, PhD.**

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

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

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

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

---

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