

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Marily Saar

**TEENINDUSKVALITEET JA SELLEGA SEOTUD
TEGURID**

SPORTLAND EESTI AS TARTU KAUPLUSTE NÄITEL

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendajad: doktorant Kaisa Kase

professor Maaja Vadi

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2015. a.

Juhtimise õppetooli juhataja Maaja Vadi

(õppetooli juhataja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TEENINDUSE JA TEENINDUSKVALITEEDI OLEMUS JA SEDA KIJUNDAVAD TEGURID	7
1.1. Teeninduse ja teeninduskvaliteedi olemus ning määratlus	7
1.2. Teeninduskvaliteeti kujundavad tegurid	15
1.3. Teeninduskvaliteedi roll müügitulemustes.....	25
2. TEENINDUSKVALITEEDI JA TEENINDAJATE MÜÜGITULEMUSTE VAHELINE SEOS NING NEID KIJUNDAVAD TEGURID SPORTLAND EESTI AS TARTU KAUPLUSTE NÄITEL	32
2.1. Sportland Eesti AS iseloomustus, uurimismetoodika ja valim	32
2.2. Sportland Eesti AS Tartu kaupluste teenindajate teeninduskvaliteedi vaatluse tulemused	45
2.3. Sportland Eesti AS Tartu kaupluste teenindajate arvamused teeninduskvaliteedist ja seda kujundavatest teguritest	59
KOKKUVÕTE.....	72
VIIDATUD ALLIKAD	78
LISAD	84
Lisa 1. Vaatlusplaan	84
Lisa 2. Intervjuu	88
SUMMARY	91

SISSEJUHATUS

Praeguses kiiresti muutavas ja arenevas, rohkete ettevõtetega maailmas on üha olulisemaks muutunud teenindussektori osakaal. Teenindussektori kiire areng ja kasv on endaga kaasa toonud suurema nõudluse kvaliteetsema teenuse pakkumise järele. Kuna paljud ettevõtted pakuvad sarnaseid või samu tooteid ja teenuseid, siis tuleb klientide rahulolu suurendamise ja nende juurdevõitmise nimel näha palju vaeva. Kliendid on need, kelle käitumise ja tegutsemise tulemusena kujuneb välja ettevõtte positsioon ja kasumlikkus turul ning nende lojaalsena hoidmise nimel tuleb pingutada ja välja selgitada olulisemad tegurid, mis neile antud ettevõtte juures meeldivad ja nad jälle sinna tagasi toovad. Teenindusettevõtete juures mängivad kvaliteedi kujundamisel olulist rolli teenindaja käitumine ja hoiakud. Personal on ettevõttele üheks kõige olulisemaks teguriks ja nende kvaliteetne tegutsemine ja oskused võivad muuta kogu süsteemi paremini toimivaks. Klienditeenindaja on inimene, kes loob kliendile esmamulje ettevõttest ning kannab edasi ettevõtte eesmärgid ja missiooni. Seega on väga oluline leida enda juurde sellised töötajad, kes aitaksid toetada ettevõtte eesmärgid ning pingutaksid nende nimel. Heal ja edukal teenindajal peaksid olema oskused, mis aitavad viia kliendid ostu sooritamiseni ja kordusostudeni. Kõik see on õpitav ja arendatav ning ettevõtte peaks pingutama selle nimel, et iga tema teenindaja oleks nimetatud oskuste ja omadustega, sest kvaliteetne klienditeenindus mängib tänapäeval väga olulist rolli.

Kvaliteetsema teeninduse pakkumine on tänapäeval oluline just seetõttu, et see võimaldab ettevõtetel eristuda konkurentidest ja saada seeläbi püsiv konkurentsieelis ning suurendada oma efektiivsust. Kvaliteetsest teenindusest saadav kasu hõlmab endas suuremat klientide rahulolu, klientide püsimist ettevõtte juures, positiivset suusõnalist kommunikatsiooni ettevõtte aadressil, vähendab tööjõu volavust, laiendab turuosa, kasvatab kasumlikkust, aitab parandada ettevõtte majandustulemusi ning teenindajate

müügitulemusi. (Ladhari 2009: 308) Seega on turul edukamad just need ettevõtted, kes pööravad suuremat rõhku kvaliteetsemale teenuse pakkumisele ning klientide rahulolu suurendamisele. Teenuste kasutamine sõltub suuresti teeninduse efektiivsusest ja kvaliteedist. Selleks, et luua oma ettevõtte kõrvale võimalikult stabiilne ja lojaalne klientuur, tuleks keskenduda tarbijaskonna rahulolu suurendamisele. Kuna kvaliteetne teenindus võimaldab ettevõtetel suurendada oma kasumlikkust ja klientide püsimist ettevõtte juures, siis on selle abil võimalik suurendada ka teenindajate individuaalseid müügitulemusi.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja teenindajate teeninduskvaliteedi ja müügitulemuste vahelised seosed ning neid kujundavad tegurid Sportland Eesti AS Tartu kaupluste näitel. Töö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi vaatluse Sportland Eesti AS Tartu poodide klienditeenindajate seas, et näha, kuidas erinevate müügitulemustega teenindajad kliente teenindavad ning kas nende teeninduskvaliteet erineb oluliselt. Lisaks sellele viis autor läbi ka intervjuu vaatluses osalenud teenindajate seas, et saada teada, missugused on need tegurid, mis kujundavad töötajate klienditeeninduse taset nende endi hinnangul. Läbiviidud vaatluse ja intervjuu tulemused koondatakse ühtseks tervikuks ning nende põhjal tehakse järeldused ja soovitused, kuidas muuta antud ettevõtte teeninduskvaliteeti paremaks. Peamiste uurimisülesannetena toob autor välja:

1. anda ülevaade teenuse, teeninduse ja teeninduskvaliteedi mõistetest ning analüüsida teeninduskvaliteeti kujundavaid tegureid;
2. anda ülevaade teeninduskvaliteedi rollist müügitulemustes;
3. teoorias väljatoodu põhjal koostada empiirilise uurimuse plaan;
4. selgitada välja, kuidas erineb Sportland Eesti AS Tartu kaupluste igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajate teenindus igakuiselt madalamate müügitulemustega teenindajatest;
5. selgitada välja, missugused tegurid kujundavad Sportland Eesti AS igakuiselt kõrgemate ja igakuiselt madalamate müügitulemustega teenindajate teeninduskvaliteeti nende endi hinnangul;
6. analüüsida Sportland Eesti AS teenindajate vaatluse ja intervjuu tulemusi teooriast tulenevate mõistete ja teguritega ning vastavalt sellele anda hinnang ning teha järeldused teenindajate teeninduskvaliteedi kohta.

Antud töö jaguneb kaheks peatükiks. Esimene neist on teoreetiline tagapõhi, kus keskendutakse teenuse, teeninduse ja teeninduskvaliteedi mõistetele. Teises peatükis on esitatud ülevaade olulisematest teenindajate teeninduskvaliteeti kujundavatest teguritest, mille alusel on hiljem koostatud ka empiirilise osa jaoks vajaminev intervjuu ettevõtte töötajatega. Teoreetilise osa kolmanda peatüki juures keskendutakse teeninduskvaliteedi ja müügitulemuste vahelisele seosele. Autor annab ülevaate teenindajate poolt pakutud kvaliteedist, selle mõjust tarbijatele ning nende ostukäitumisele.

Töö empiirilises osas esitab autor kõigepealt ülevaate uuritavast ettevõttest. Seejärel keskendutakse ettevõtte töötajate küsitlemise ning vaatluse läbiviimise protseduuridele ja esitatakse ülevaade valimist ning selle koostamisest. Teises peatükis tuuakse kõigepealt välja teeninduskvaliteedi vaatluse tulemustele ning võrreldakse saadud tulemusi teoorias väljatooduga. Autor soovib teada saada, kuidas erineb igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajate teenindus igakuiselt vähem müüke tegevate teenindajate teenindusest. Lõpetuseks toob autor välja intervjuu tulemused teeninduskvaliteeti kujundavate tegurite kohta igakuiselt suuremaid ning väiksemaid müüke tegevate teenindajate seas. Intervjuuks vajalikud küsimused koostati töö teoreetilise osa teise peatüki alusel. Uurimistulemuste paremaks mõistmiseks on koostatud joonised ja tabelid. Ka selles peatükis tehakse analüüs ning järeldused ja antakse omapoolsed soovitused, mida saaks töötajad ning ettevõtte teha teisiti, et tõsta teeninduskvaliteedi taset.

Töö koostamiseks ja vaatluse ning intervjuu läbiviimiseks oli töö autoril vaja läbi töötada Sportland Eesti AS teenindusstandard, ametikirjeldus ning müügi- ja teenindusjuhend, et saada aimu, milline peab õige Sportland Eesti AS teenindaja olema ja kuidas käituma ning võrdlema seda teoorias väljatoodud omaduste ja oskustega. Vaatlusplaani koostamisel olid autorile abiks teoreetiline pool, Sportland Eesti AS ametikirjeldus ning Maaja Vadi raamatus „Müügisuhtlemine“ välja toodud teenindaja hindamisleht. Lisaks sellele pidas töö autor kirjavahetust Sportland Eesti AS personalispetsialistiga, et saada olulist informatsiooni ettevõtte arengu ja iseloomustuse kohta ning suhtles ka Sportland Eesti AS Tartu kaupluste juhatajatega, kes jagasid ettevõtte kohta üldist informatsiooni ja olid valimi koostamisel abiks. Intervjuu küsimustiku koostamisel lähtuti teoorias väljatoodud teguritest.

1. TEENINDUSE JA TEENINDUSKVALITEEDI OLEMUS JA SEDA KUJUNDAVAD TEGURID

1.1. Teeninduse ja teeninduskvaliteedi olemus ning määratlus

Teenindus ja teeninduskvaliteet on mõisted, millega puutume kokku igapäevaselt, sest paljud inimestega kokkupuutuvad ametid on rohkemal või vähemal määral teenindusametid. Teenust kasutades puutuvad tarbijad üldjuhul kokku teenindajatega, kelle tegutsemise tulemusena kujuneb neil arvamus pakutavast teenusest. Teenindajad on need, kes läbi teenindusprotsessi jätavad klientidele kas positiivse või negatiivse mulje ettevõttest ja teenindustasemest. Selle põhjal, kas tarbijad hindavad pakutavat teenindust heaks või halvaks, kujuneb nende arvamus ettevõtte teeninduskvaliteedi kohta. Teenuse, teeninduse ja teeninduskvaliteedi mõisted on seega omavahel tugevalt seotud ning teenindus ja teeninduskvaliteet moodustavad ühe olulise osa terviklikust teenusest. Seega ei saa teeninduskvaliteedist rääkides kõrvale jätta ka teenuse ja teeninduse mõisteid. Töö autor toobki käesolevas peatükis välja nende kolme mõiste definitsioonid ja olemuse ning omavahelise seose, tuginedes erinevate autorite käsitlustele.

Kõigepealt peatub autor teenuse mõiste juures, mida on läbi aegade paljude autorite poolt defineeritud mitmeti. Kõige laiemas tähenduses võib teenuse alla paigutada kogu inimtegevuse, öeldes, et iga inimtegevus on oma olemuselt tegelikult teenus, mis võib tähendada ka kellegi teise teenindamist või teenuse osutamist oma huvides. (Tooman 2003: 66) Käesoleva töö autori arvates on seesugune definitsioon liiga lai ja üldine ning väga mitmeti mõistetav. Teenuse kohta ei ole konkreetselt midagi öeldud ning iga inimtegevuse liigitamine teenuse mõiste alla on segadust tekitav. Grönroos (2008: 300) on teenuse (*service*) defineerinud kui protsessi, kus keegi (teenust pakkuv ettevõtte või

isik) teeb midagi selle nimel, et aidata teist osapoolt (klient) tema igapäevastes tegevustes. Ta toob teenuse mõiste kohta mõned head näited. Näiteks peseb ja triigib pesupesija puhtaks klientide tööriided ning võimaldab neil seeläbi minna tööle puhaste riietega; restoranid pakuvad töönimestele võimalust nende juures lõunatada, mille tulemusena saab töötaja naasta tööpostile värskemana. Seega on Grönroosi definitsiooni kohaselt teenus niisugune inimtegevus, kus on olemas kaks osapoolt ehk teenust pakkuv ettevõtte või isik ning teenuse saaja.

Samamoodi nagu Grönroos on ka Zhao (2009: 35-36) väitnud, et teenust (*service*) võib pidada tegevuseks ja selle tegevuse tulemuseks, mida pakub üks osapool (teenindusettevõtte) teisele ning mis loob väärtust ja kasu klientidele teatud ajal ja kohas. See ei hõlma mitte ainult toimingut, vaid ka immateriaalset protsessi. Ta kirjutab, et teenus on immateriaalne ja suhteliselt kiiresti kaduv tegevus, mille eesmärgiks on luua kliendi rahulolu, kuid mis ei vii interaktiivse tarbimise juures alati materiaalse omamiseni. Lisaks toob Zao välja ka teenuse omadused, milledeks on heterogeensus; seda toodetakse, jagatakse ja tarbitakse samaaegselt; seda ei saa hoida laos ja teenusel puudub võimalus omandiõigust üle anda. Kuigi see protsess võib olla seotud füüsilise tootega, on lõppkokkuvõttes kogu tulemus immateriaalne ja sellega ei kaasne omandiõiguse ülekandmist mis tahes tootmisteguritele.

Kuna teenuse pakkumisega käib käsikäes ka teenindus, siis toob töö autor järgmisena välja teeninduse mõiste. Teenindus (*service*) tuleb ladinakeelsetest sõnadest *servio* ja *servo*. *Servio* tähendab kellegi teenistuses olemist, allumist ja valmisolekut teenindamiseks. *Servo* tähendab tähelepanemist, järgimist, silmas pidamist. (Schumann 2012: 9) Väga palju segadust tekitab asjaolu, et inglise keeles kasutusel oleval sõnal *service* on eesti keeles palju erinevaid tähendusi (teenus, teenindus, teenistus jne). Paljud inimesed mõistavad, et teenus on see, mida kliendile pakutakse ning teenindus see, kuidas seda tehakse. Mõistagi kasutatakse neid kahte mõistet tihtipeale koos, sest teenust pakutakse üldjuhul samaaegselt teenindusega. Näiteks võime tuua linnaliinibussid. Kui klient kasutab bussi, et igapäevaselt tööle minna, siis kasutab ta ettevõtte poolt pakutavat teenust. Teenust kasutades puutub ta kokku ka teenindusega ehk suhtleb bussijuhiga või näeb eemalt tema suhtumist ja käitumist klientidega.

Tegemist on tervikliku protsessiga, mille käigus kujuneb välja tarbija arvamus teenust pakkuva ettevõtte kohta.

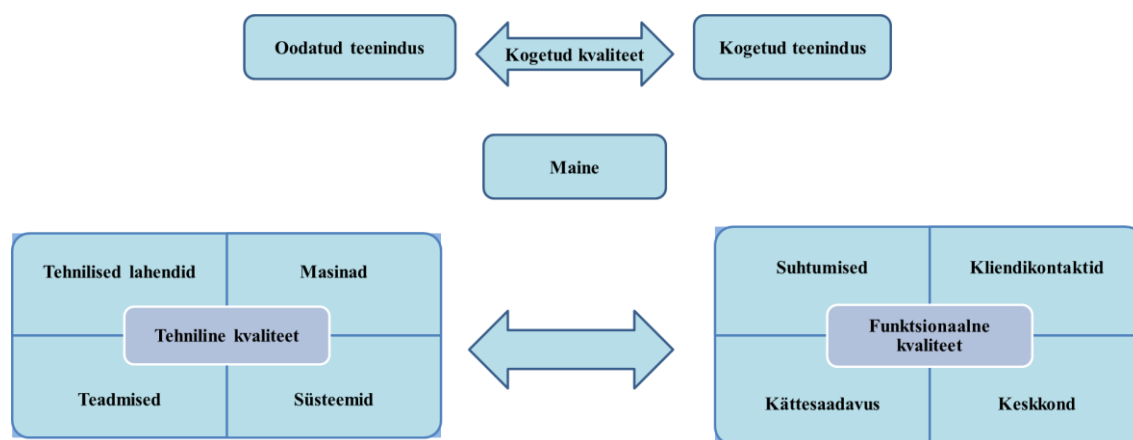
Selleks, et ettevõtted saaksid pakkuda klientidele kvaliteetset teenust koos hea teenindusega, peab ettevõttes olema olemas ka teeninduskultuur, kus ettevõtte ja selle töötajate esmaseks prioriteediks on klient oma soovide ja vajadustega. Teeninduskultuuri peetakse põhiliseks väärtuse loomise allikaks nii ettevõttele kui ka selle klientidele (Ostrom *et al* 2010: 5). Teeninduskultuuris tunnustatakse hea teenuse olemasolu ning head teenuse osutamist tarbijatele ning kus klientide maksimaalselt head teenindamist peetakse loomulikuks eluviisiks ja igaühe üheks kõige tähtsamaks normiks. Teeninduskultuuri aluspõhjaks peavad olema sügavamad väärtused, kombed ning käitumisnormid. Lisaks sellele lisab tugev teeninduskultuur töötajatele positiivsust, et seeläbi pakkuda klientidele paremat teenindust. (Hoang *et al* 2010: 3) Seega võib öelda, et hea teeninduskultuur võib meid viia parema ning kvaliteetsema teenuse osutamiseni.

Teeninduskvaliteet (*service quality*) on muutunud üheks olulisemaks teguriks teenindusettevõtetes. Teeninduskvaliteeti võib defineerida kui tarbijate ettekujutust sellest, kuidas teenindus vastab või ületab klientide ootusi ning teeninduse kvaliteeti saab mõõta tarbijate ettekujutuste, ootuste, rahulolu ja kliendi hoiakute kaudu (Nandan 2010: 98; Brown *et al* 1991: 1). Tarbijate hinnang ettevõtte teeninduskvaliteedi kohta tuleneb sageli just nende oma kogemuste põhjal suhtlusest või kokkupuutest firmaga ning informatsioonist, mida nad on lugenud või teistelt kuulnud. Lisaks sellele mõjutavad klientide rahulolu teeninduskvaliteediga paljuski ka juhtimisega seotud aspektid nagu näiteks ettevõtte struktuur, filosoofia ja ärikultuur. Näiteks tugev sisemine teeninduskultuur aitab tõenäoliselt kaasa kvaliteetsemale teenuse osutamisele, mis omakorda toob kaasa parema hinnangu teeninduskvaliteedi kohta. (Brown *et al* 1991: 23)

Kvaliteetne teenindus toob ettevõttele palju eeliseid, võimaldades sellel eristuda konkurentidest, suurendades müüki ja turuosa, pakkudes võimalusi ristmüügiks, parandades kliendisuhteid ja seeläbi suurendades kogu ettevõtte mainet. See kõik toob endaga kaasa rahulolu ja aitab säilitada häid suhteid klientide ja töötajatega ning võib vähendada kokkuvõttes ka tööjõu voolavust. Kuna uusi kliente meelitab ennekõike just

positiivne suusõnaline ehk inimeselt inimesele leviv kommunikatsioon, mängib positiivse esmamulje loomine klientidele väga olulist rolli. Klientide rahulolu on üheks olulisemaks aspektiks teenust pakkuvate organisatsioonide seas ja on tugevalt seotud kogu teenuse kvaliteediga. (Arasli *et al.* 2005: 42) Edvardsson (1998: 145) väidab, et klientide nägemus teenust pakkuva ettevõtte töötajatest, nende kogemustest, teadmistest ja oskustest, pühendumisest ja valmisolekust teenindada, mõjutab tarbijate tajutavat kvaliteeti. Ta lisab, et teenuse saaja tahab olla kindel, et teenust pakutakse nii nagu kokku sai lepitud ning see, mida saadakse, vastab lubatule ja ootustele. Teenindajad peavad tekitama kliendis usaldust ja tunde, et teenust pakkuva ettevõtte on võimeline ja pädev pakkuma soovitud teenust ja teenindust.

Teeninduskvaliteeti on uurinud ja kirjeldanud erinevate koolkondade esindajad. Põhjamaade koolkonna käsitlustes võrdleb klient teenuse kogemise ajal tegelikult tajutavat kvaliteeti oma ootustega ning selle võrdluse tulemuseks on tajutud kvaliteet (Tooman 2003: 73). Tajutud kvaliteet jaotatakse kaheks: tehniliseks (väljund) ja funktsionaalseks (protsess) (vt joonis 1). Tehniline kvaliteet tähendab seda, mida klient saab suheldes ettevõttega, olgu see siis eine restoranis või konsultandi poolt väljapakutud lahendus. Funktsionaalne kvaliteet on see, kuidas lõpptulemus toimetatakse tarbijani ehk kuidas kliendiga suhtlevad töötajad käituvad. See puudutab nii psühholoogilisi kui käitumuslikke aspekte ehk kuidas teenindajad täidavad oma kohustusi, mida nad ütlevad kliendile ja kuidas kogu teenus saab tarbijani toimetatud. (Caruana, 2002: 813)



Joonis 1. Christian Grönroosi kvaliteedimudel (Grönroos 1984: 40).

Tehniline kvaliteet on siin siis tulemus ehk väljund, mida on mõningatel juhtudel võimalik objektiivselt mõõta ja hinnata (Tooman 2003: 73). Näiteks toa ja voodi puhtus ja korrasolek hotelli külastades, eine meeldivus restoranis, ühistranspordi kiirus ja ajast kinnipidamine, auto korrasolek pärast remonti jne. Tehnilist kvaliteeti iseloomustavad oskusteave, tehniliste probleemide lahendamisvõime, masinlikud oskused jms. Kuid tehniline kvaliteet ei kata siiski kõiki klientide poolt tajutava kvaliteedi aspekte. Teeninduses toimub teenuse pakkuja ja kliendi vahel arvukalt vastastikuseid tegevusi, mis mõjutavad klientide poolt tajutavat kvaliteeti. Seetõttu on oluline ka teenuse funktsionaalne kvaliteet, mis seostub sellega, kuidas toimub kliendi teenindamine. (Grönroos 1984: 39) Kvaliteeti iseloomustavad tunnused funktsionaalse kvaliteedi korral on teenindamisele orienteeritud mõttelaad ja põhihoiakud, kontakti kättesaadavus, töötajate käitumine, viisakus, usaldatavus, empaatia, abivalmidus, personali väljanägemine, teeninduskoha kujundus jms. (Tooman 2003: 73) Grönroosi mudeli üks oluline osa on ka teenuse pakkuja maine, mis mõjutab positiivselt nii tehnilise kui ka funktsionaalse kvaliteedi hindamist.

Mõne teenuse puhul võib tehnilist kvaliteeti olla raske hinnata. Näiteks tervishoiu teenust kasutades võib patsiendil olla raske hinnata arsti või õe tehnilist pädevust (mida) ning ravi tulemust. Kang (2006: 39) väidab, et kui tarbijatel puudub võime hinnata tehnilist kvaliteeti, tuginevad nad funktsionaalsele kvaliteedile (kuidas). Patsient ei oska anda hinnangut selle kohta, kas arst teeb tema kallal õigeid toiminguid ning kas sissevõetud rohud tõesti aitavad, kuid selle eest oskab ta hinnata teenuse osutamise kvaliteeti ehk kuidas temaga antud olukorras käituti ja suheldi ning informatsiooni jagati. Vastavalt sellele võib kujuneda patsiendil hinnang kogu teenuse osutamise protsessile. Siinkohal võib tuua seose Christian Grönroosi tehnilise ja funktsionaalse kvaliteedi ning teenuse ja teeninduse mõistete vahel. Võime tõmmata paralleele just tehnilise kvaliteedi ja teenuse ning funktsionaalse kvaliteedi ja teeninduse vahel.

Ameerika koolkonna esindajad Parasuraman, Zeithaml ja Berry on loonud teenuste oodatud ja tegeliku kvaliteedi vaheliste lõhede mudeli ehk GAP mudeli (vt joonis 2). Need lõhed on tingitud paljudest lahknevustest ja lünkadest, mis võivad esineda organisatsioonisiselt. Välja on toodud viis vajakajäämist ehk lahknevust, mis organisatsioonides esinevad (Lewis *et al.* 2007: 12; Shahin, Samea 2010: 2):

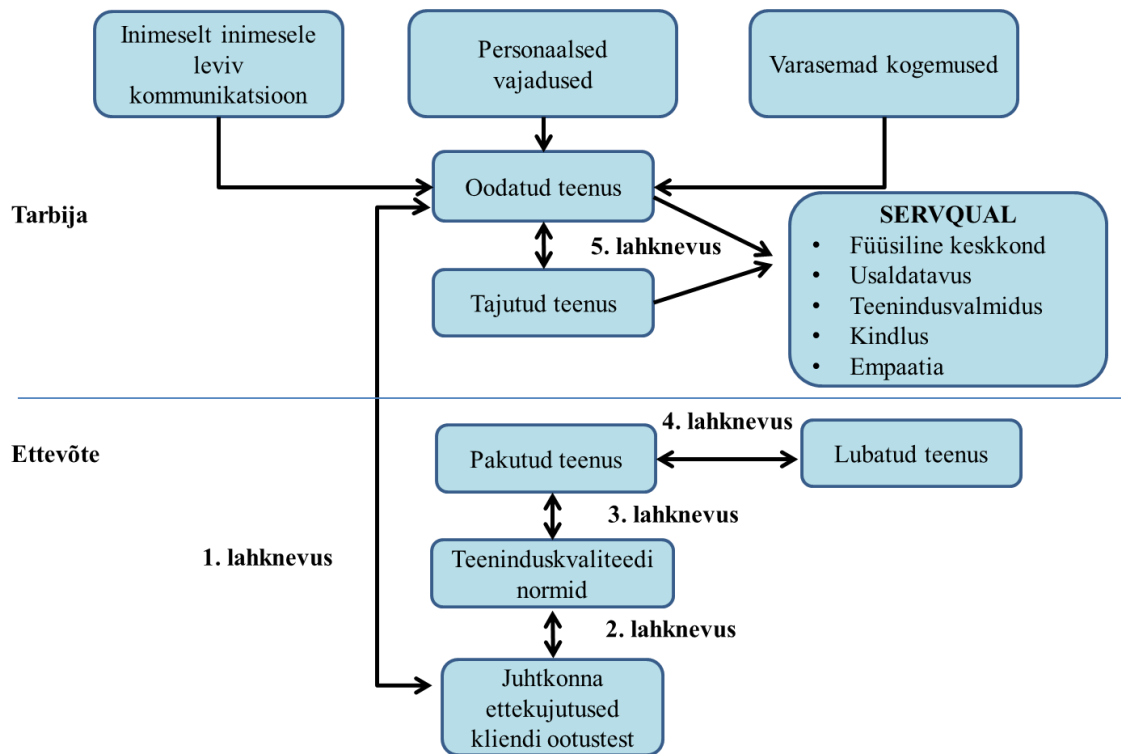
1. Teenindusettevõtte juhtkonna arusaamad kliendi ootustest ja soovidest erinevad klientide tegelikest soovidest ehk lahknevus kliendi ootuste ja juhtkonna poolt määratletud kvaliteedi vahel.
2. Teenindusettevõtte juhtkonna erinev arusaamine tarbija ootustest ja teenuse kvaliteedi näitajatest ehk püüeldavat kvaliteeti ei ole väljendatud konkreetselt mõõdetavate kriteeriumitega.
3. Lahknevus määratud ja tegelikult osutatud teenuse kvaliteedi vahel. Teenus, mis on tarnitud on erinev juhtkonna poolt kirjeldatud teenusest ehk ettevõttel ja teenindajatel puudub kvaliteedi tagamiseks vajalik potentsiaal.
4. Erinevus teenuse osutamise ja kommunikatsiooni vahel ehk tegelik kvaliteet ei ole kooskõlas klientidele turundussuhtluse teel edastatud infoga.
5. Erinevus tarbijate ootuste ja tegeliku pakutava kvaliteedi vahel ehk tarbija ootused teenuse suhtes erinesid pakutud teenusest. Siinjuures võib lõhe olla ka positiivne ehk kui klient sai parema teeninduse osaliseks kui ta lootis.

Parasuraman, Zeithaml ja Berry töötasid lähtuvalt GAP mudelist 1985. aastal välja teenuse kvaliteedi mõõtmise meetodika SERVQUAL (vt joonis 2). Kvaliteediraamistikku SERVQUAL kasutatakse peamiselt teenuspõhistes organisatsioonides. Kuigi see kontseptsioon töötati välja eelkõige teenuse kvaliteedi mõõtmiseks, saab selle abil uurida ka klientide rahulolu, sest klientide rahulolu on teenuse kvaliteedist tugevalt mõjutatud. Mudel koosnes algselt kümnest komponendist, mille abil analüüsitakse teeninduse oodatud ja tegelikku kvaliteeti ja nende vahelist lõhet. Pärast oma mudeli empiirilist kontrollimist täiustasid autorid mudelit ühendades mõned komponendid, mille tulemusena sisaldas uus kvaliteedimudel viit dimensiooni (Robledo 2001: 24):

1. füüsiline keskkond (*tangibles*) – teenindusettevõtte hoone, seadmed, sisustus, personali välimus, teenust tutvustavad reklaamvoldikud;
2. usaldatavus (*reliability*) – teenuse täpne ja korrektne osutamine, asjaajamine, kliendi probleemide kiire lahendamine;
3. teenindusvalmidus (*responsiveness*) – soov kliente aidata ja nende probleeme lahendada, soov pakkuda kiiret teenindust;
4. kindlus (*assurance*) – teenindava personali professionaalsus, sõbralikkus ning võime tekitada usaldust ja kindlustunnet;

5. empaatia (*empathy*) - kliendist hoolimine, personaalse tähelepanu osutamine kliendile ja tema probleemidele.

Joonisel 2 on välja toodud Parasuramani, Zeithamli ja Berry poolt välja töötatud GAP mudel, millele töö autor lisas viienda lahknuse juurde ka SERVQUAL mudeli.



Joonis 2. GAP ja SERVQUAL mudel (Parasuraman *et al* 1985: 44; Robledo 2001: 24); autori täiendatud.

Tooman (2003: 227) väidab, et SERVQUAL-mudelit peetakse kõige rohkem kasutatud ja ka kritiseeritud teeninduskvaliteedi mõõtmise ja hindamise mudeliks maailmas. SERVQUAL on instrument, mille abil saab mõõta, kuidas kliendid tajuvad teeninduse kvaliteeti. Ta kirjutab, et mudeli autorid eeldasid, et teeninduskvaliteet on ootuste ja kogemuste võrdlus. Seetõttu keskendub SERVQUAL eelkõige teeninduskvaliteedi ühele lahknusele (5. lahknusele), milleks on erinevus oodatud ja kogetud teeninduskvaliteedi vahel. Teeninduskvaliteeti defineeritakse mudelis kui aritmeetiliselt väljendatavat erinevust kliendi ootuste ja kogemuste vahel.

Kuigi kvaliteedile on hakatud üha suuremat tähelepanu pöörama kõikjal, siis reaalses elus ei tehta kvaliteedi loomiseks ja selle tõstmiseks siiski piisavalt jõupingutusi.

Kvaliteedist räägitakse küll palju, kuid samas ei peeta selle tõstmist ka hädavajalikuks, arvatakse, et see läheb liiga kulukaks, vähendab tootlikkust jne. Tooman (2003: 75) on välja toonud Ameerika kvaliteediguruks tituleeritud Philip Crosby mõtte, et kvaliteet ei maksa midagi. Kuigi see midagi ei maksa, maksab aga kvaliteedi puudumine ja kõik tegevused, mis takistavad asju esimese korraga õigesti tegemast. Lisaks tuleks seada kvaliteet vaieldamatuks nõudeks igas teenindusettevõttes, mis tähendab seda, et kõik inimesed peavad tegema oma tööd paremini kui siiani. Lähtekohaks teenuste kvaliteedi mõistmisel ning vastavate tegevuste kavandamisel on kliendi arusaamad ja nõudmised teenuste osas. Tarbijad tajuvad kvaliteeti väga erinevalt ning see võib erinevatele klientidele tähendada täiesti erinevaid asju.

Kvaliteedijuhtimises on välja toodud kaks ideed, kuidas juhtida oma organisatsiooni paremini. Esimene neist puudutab kliente. Kui ettevõtte oskab näha, kes on tema kliendid ja mis neile meeldib ning sellest lähtuvalt pakkuda kogu aeg seda, mida oodatakse, tullakse kindlasti antud ettevõtte juurde tagasi, räägitakse sellest teistele positiivselt ning muudetakse seeläbi kogu ettevõtte palju edukamaks. (Peters 1999: 7) Kliendid hindavad kvaliteeti seejuures läbi usaldusväarsuse ehk tarbija teab, mida ta saab ning saab seda alati ühtemoodi. (Ku *et al.* 2013: 439) Teine idee puudutab tõhusust. Kui ettevõtte suudab välja selgitada kõige tõhusama viisi kuidas toota toodet või teenust, lõpetab sealjuures materjalide ja aja raiskamise, ebakvaliteetsete toodete asendamise ja ebarahuldavate teenuste osutamise, suudab teenust pakkuv ettevõtte olla palju edukam. Mida lihtsam on teenindusprotsess ning mida lihtsamad on seda ümbritsevad ja toetavad protsessid, seda tõenäolisem on asju õigesti teha ja vigu vältida. Kui ettevõtte teab, et midagi läheb valesti ning teab, kuidas seda kõike korda teha nii, et need samad vead enam ei tekiks, saame öelda, et oma teeninduskvaliteeti muudetakse üha paremaks. (Peters 1999: 7)

Kokkuvõtteks tuli selles peatükis välja, et teenus, teenindus ja teeninduskvaliteet on mõisted, mis üldjuhul moodustavad ühtse terviku ehk ettevõtte ei saa klientidele pakkuda teenust ilma teeninduseta. Selleks, et võita tarbijate usaldus ja tekitada neis rahulolu tunne, tuleb teenust pakkuval ettevõttel pakkuda oma klientidele läbi teenindajate kvaliteetset teenindust. Seega saame öelda, et teenus on see, mida tarbija saab ja teenindus see, kuidas ta seda saab. Teeninduskvaliteet seevastu kujutab endast

hinnangut saadud teenindusele ehk see kas vastab või ületab kliendi ootusi. Tarbijate arusaama kujunemisel mängib olulist rolli oodatud teenindus ja kogetud teenindus ning just nendest lähtuvalt tekib kliendil kas rahulolu või rahulolematu antud ettevõtte ja selle teeninduse suhtes. Edasisi ostuotsuseid tehes tuginebki klient oma hinnangutele. Seega saab teeninduskvaliteeti pidada viimaseks lüliks, mis on teenindusettevõtte ja tarbija arusaama kujunemise vahel ning edasises töös tuginetakse teeninduskvaliteedile kui tarbijate ettekujutusele sellest, kuidas teenindus vastab või ületab klientide ootusi.

1.2. Teeninduskvaliteeti kujundavad tegurid

Klienditeenindus on paljudes teenindusettevõtetes väga olulisel kohal, kuna see toetab kliendi hinnangut ja rahulolu antud firmaga. Seega võib klienditeenindust pidada vahendiks lõppeesmärgi saavutamisel ning see peab olema kvaliteetselt korraldatud. Kvaliteetne klienditeenindus on ka oluliseks eeliseks konkurentsivõitluses. Kuna kliendid on muutunud üha teadlikumaks erinevatest võimalustest, siis oodatakse kõrget kvaliteeti mitte ainult toodetelt, vaid ka teenindamiselt. Paljud ettevõtted pakuvad tarbijatele sarnaseid teenuseid ja kliendil on raske neid eristada ning selle tulemusena pöörduakse sageli just selle ettevõtte poole, kes pakub lisaks teenusele ka olulist lisaväärtust. Need firmad, kes pakuvad oma klientidele keskmisest kõrgemat teenindust ja usaldusväarsust, on arvatavasti ka tulutoovamad ja edukamad. Mida tuleb aga teha, et panna oma töötajad kvaliteetset teenindust pakkuma? Neid olulisi tegureid on kindlasti mitmeid ja mitmeid, mis motiveerib töötajat kvaliteetsemalt oma tööd tegema. Käesolevas magistritöös keskendutakse just teeninduskvaliteedile ja seda kujundavatele teguritele teenindajate seisukohast lähtuvalt ehk vaatluse alla võetakse need aspektid ja tegurid, mis töötajate arvates paneb neid kvaliteetsemalt tööle. Seega püütakse selles peatükis olulisemad neist ka teoreetiliselt välja tuua.

Kui töötajad on ettevõttele lojaalsed ja motiveeritud, on sellega loodud eeldused kõrge tasemega teenindamiseks ja klientide rahuloluks. Kui töötajad ei soovi teha oma tööd korralikult ja pühendunult ning ei samasta isiklikke eesmärke firma eesmärkidega, pole kasu ka erinevatest tegevuskavadest, poliitikatest ja strateegiatest. Kõrge teenindustasemega ettevõtetes selgitatakse töötajatele firma eesmärke, strateegiaid ja poliitikaid ning vajadusel kirjutatakse need „lahti“ iga ametikoha tarvis, lähtudes

eesmärkidest ja ülesannetest, mida konkreetne töötaja peab teenindamise protsessis täitma. (Tulvi 2013: 451) Teoorias tundub see kõik üsnagi lihtne, kuid realselt nõuab kõrge teenindustaseme saavutamise üsnagi suurt tööd ja pingutust.

Salmela-Aro ja Nurmi (2004: 472) on oma artiklis väitnud, et motivatsioon mängib väga olulist rolli töötaja töö kvaliteedis. Nad kirjutasid, et motiveeritud töötaja oskab suunata oma käitumist erinevates olukordades ning suunata ja kontrollida oma jõupingutusi ja muuta oma käitumist positiivses suunas. Teenindustöötajate ootused parema elukvaliteedi osas on tunduvalt kõrgemad kui varem. Töötajad tahavad üha rohkem ise kontrollida oma teadmiste ja oskuste arendamist, nad soovivad, et tööandjad kohtleksid neid kui isiksusi ja partnereid, mitte vahendeid töö ära tegemiseks. (Tooman 2003: 101) Seega ei tohiks ettevõtte omanikud seada oma töötajatele liigseid raame ja piiranguid, sest suurem vabadus annab teenindajatele võimaluse ennast hoopis teisest küljest näidata, end rohkem avada ning asjadele loovamalt läheneda.

Hartline ja Ferrell (1996: 53-56) valisid välja viis tegurit, mis mõjutavad nii positiivselt (enesetõhusus, tööga rahulolu ja kohanemisvõime) kui ka negatiivselt (rollikonfliktid ja rollide ebaselgus) töötaja töötegemise kvaliteeti:

- Töötajate enesetõhusus (*employee self-efficacy*) – töötajate usk oma võimetusse ja tööga seotud ülesannetesse. See mõjutab inimeste motiveeritust ja tegutsemist ning paneb nad viima lõpuni oma eesmärgid.
- Töötajate rahulolu tööga (*employee job satisfaction*) – millist rahulolu tunneb inimene seoses oma tööga. Oma tööga rahulolev töötaja teenindab tõenäoliselt kliente meelsamini kui see, kes teeb oma tööd vastumeelselt või kohustusest.
- Töötajate kohanemisvõime (*employee adaptability*) – töötajate võime kohaneda ettevõtte ja selle muutustega. Müügiinimese tulemuslikkuse ja kohanemisvõime vahel on väga tugev seos ning töötajate kohanemisvõime on seotud klientidele teenuse pakkumise kvaliteediga.
- Rollikonflikt ja rolli ebaselgus (*role conflict and role ambiguity*) – tekib siis, kui töötaja ootused ei lange kokku tegeliku rolliga ning oma rollist puudub selge arusaamine. Rollikonfliktid ja rolli ebaselgus vähendavad töötajate enesetõhusust, tööga rahulolu, uskumusi ja kohanemisvõimet ning seeläbi kannatavad ka teenindaja ja kliendi vahelised suhted.

Töötajate tööle pühendumist ja nende töösooritust mõjutab oluliselt juhtide suhtumine oma personali. Head töötaja ja juhtkonna vahelist suhet võib pidada organisatsiooni eduteguri võtmeks. Juht peab olema eeskujuks oma töötajatele ja motiveerima neid nii, et kõik saaksid pingutada parimal võimalikul moel, et saavutada seeläbi kogu organisatsiooni eesmärgid. (Gill 2008: 98-99) Usaldus juhi ja tema alluvate vahel mängib motivatsiooni kujunemisel väga olulist rolli. Gill (*Ibid*: 101-102) viis läbi uuringu, mille tulemusena selgus, et kui juhid soovivad võita oma töötajate usaldust, tuleb neil endil üles näidata usaldust oma töötajate vastu. Ta tõi välja, et ettevõtte juhid peaksid looma meeskonnatööks sobiliku keskkonna, sest just meeskonnatöö on see, mis suurendab vastastikust mõistmist. Lisaks soovitas Gill juhtidele, et tuleb tasustada ja premeerida oma töötajad nende pingutuste ja aja eest õiglaselt; kõiki töötajaid tuleb kohelda samaväärselt ja tuleb respektierida nende arvamust; suhelda oma alluvatega igal võimalikul moel, sest just see tekitab neis usaldust oma tööandja vastu; tuleks käituda nagu mentor ehk tuleb olla töötajatele eeskujuks oma käitumisega. Kõik see kokku loob positiivse töötaja ja juhi vahelise suhte. Seega järeldame sellest, et hea juht kohtleb oma alluvaid nii, et nad tunneks end ettevõttes olulisena.

Hea eestvedaja/juhi tunnuseks peetakse oma mõjuvõimu jagamist töötajatega ehk töötajate võimustamist. Võimustamine tähendab kõige üldisemalt võimu üleandmist kellelegi sellisele, kellel seda mingis olukorras ei ole ehk ettevõttes madalamal positsioonil töötavatele inimestele. Juhataja annab töötajatele kohustused ja õiguse kasutada oma oskusi ja teadmisi ning tegutseda sellel eesmärgil, et töö saaks õigesti tehtud. (Burdett 1991: 23-25) Töötajate vabastamine kohustusest järgida ettekirjutisi ja poliitikaid ning andes töötajatele vabaduse võtta vastutus oma ideede, otsuste ja tegude üle on võrreldav sellega, et ettevõttes vabastatakse varjatud ressursid, mis muidu jääks kättesaamatuks nii individuaalsel kui ka organisatsioonilisel tasandil. Kuna kliendid soovivad kiiret reageeringut, siis tekitab neis pahameelt, kui teenindamise käigus kõlavad teenindaja suust sellised väljendid „Kahjuks on see meie reeglite vastu!“ või „Ma pean oma juhatajalt järgi küsima“. Võimustatud töötaja on palju enesekindlam ning avab ja rakendab oma võimeid rohkem ja paremini (Bowen, Lawler 1992: 413-415). Võimustamise tagajärjel suureneb töötajate kompetentsus ja tööle pühendumine ning ollakse palju entusiastlikumad ja kiiremad klientide teenindamisel ning seega suureneb ka klientide rahulolu ja paraneb arusaam teeninduskvaliteedist. (Hartline,

Ferrell 1996: 56) Seega on võimustamine vajalik, et töötajad hakkaksid võtma oma töös vastutust ning läbi seesuguse motivatsiooni suudaksid pühenduda ka kvaliteetsema teeninduse pakkumisele.

Teiseks oluliseks teeninduskvaliteeti kujundavaks teguriks võib pidada informatsiooni liikumist ettevõttes. Info jagamise oluline põhjus on töötajates tekitatav kindlustunne. Kui inimene teab oma kohta ja kohustusi organisatsioonis, siis kujuneb tal oma töö kohta sisemine kindlus- ja seisunditunne. Kui töötaja jäetakse tähelepanuta, väheneb tema kohusetunne ja tulemuslikkus ning seeläbi kannatab kogu organisatsioon. Mida rohkem informatsiooni töötajad saavad firma kohta, selle eesmärkide ja toimuvate sündmuste kohta, seda rohkem tunnevad nad end firma osana ja seda rohkem on nad võimelised otsustama, mis töötab ja mis ei tööta organisatsiooni eesmärkide kasuks. Töötajate informeerimine ei ole aga ainult teabe jagamine. Kui töötajatele räägitakse firmas toimuvast, hakatakse end tundma selle osana ning kogetakse firma hoolitsust ja arvestamist oma personaliga. Nii on töötajatel kergem end firmaga samastada. (Rohelaan 2002: 18) Seega ei tohiks teenindajate tööd puudutav ning aitav informatsioon kuskil infosulus kinni olla. Sisekommunikatsiooni korraldamine peaks olema igas ettevõttes mingil määral olemas, sest olulise informatsiooni kinnihoidmine või mitteedastamine võib tekitada segadust ja valestitõlgendamist. Paljudes ettevõtetes on olemas teadetetahvlid, mõnedes töötajatele mõeldud töömeilid ning mõnel isegi spetsiaalne inimene, kes olulisi uudiseid ja materjale töötajatega jagab. Seega on olemas mitmeid toimivaid võimalusi informatsiooni jagamiseks ning iga ettevõtte peaks leidma endale neist just sobivaima.

Üheks tähtsaks motivatsiooniteguriks ja teenindajate teeninduskvaliteeti mõjutavaks teguriks võib pidada personali arendamist ja koolitamist. Inimressursi arendamine annab organisatsioonis märku, et soovitakse investeerida oma töötajate haridusse. Personali koolitamine aitab suurendada töötajates kohusetunnet ning võib laiendada võimalusi karjääriliseks arenguks. (Fill, Mullins 1990: 13) Paljud ettevõtted ja organisatsioonid on aru saanud, et eduka toimetuleku juures on oluliseks kujunenud koolitada töötajail ka suhtlemisoskust, vastutustunnet jms isiksuse omadusi, mida peetakse ettevõttes väärtuslikuks. Hea suhtlemisoskus on vajalik, et olla edukas just klienditeeninduses ning hea kuulamisoskus, inimsuhted, kirjaliku ja suulise

eneseväljendamise oskused aitavad töötajal oma tööd teha tõhusalt ja suurendavad kokkuvõttes kogu töö kvaliteeti. (Smith 2005: 513) Seega on arendamise ja koolitamise juures oluliseks kujunenud lisaks töötajate teadmistele ja oskustele ka hoiakud ja väärtused.

Väga oluliseks peetaksegi arendamist ja koolitamist just teenindussektoris, kus selle mõju töötajate võimekusele, teeninduse kvaliteedile, töötajate ja tarbijate rahulolule ja kogu organisatsiooni tulemuslikkusele mängib väga olulist rolli. Seega on välja selgitatud, et teenindajate koolitamine mõjutab organisatsiooni tulemusi positiivselt. Koolitamine aitab parandada töötajate distsiplineeritust ja oskusi. Selle tulemusena tõuseb teeninduskvaliteedi tase ning hakatakse ka tarbijatest paremini aru saama. Vähene rõhk töötajate arendamisele muudab ka teeninduskvaliteedi taset, sest teenindajad ei suuda kiiresti muutuvast ettevõtluskeskkonnas tarbijaid mõista ning nende vajadustest aru saada. (Yoo, Park 2007: 911) Arendamist ja koolitamist võib pidada kui investeringut firma tulevikku ning iga ettevõtte võiks tegeleda töötajate regulaarse süstemaatilise arendamisega. Yoo ja Parki artiklist lähtuvalt võime järeldada, et töötajate koolitamise ja arendamisega tagatakse organisatsiooni edukas tegevus ja konkurentsivõimelisus arenevas töömaailmas. Iga väiksema edasiminek ja uuendus võib olla ettevõtte arengule olulise tähtsusega.

Üheks heaks näiteks võib siinkohal tuua McDonald' si poolt läbiviidud uuringu. Aastaid tagasi korraldas tuntud kiirsöögikoht oma töötajatele klienditeeninduskursuse, et parandada seeläbi klientide kogemusi ettevõttes. Kursuse eesmärgiks oli parandada töötajate teadmisi menüüst ja tehnikast, muuta teenindajad rohkem külalislahkemaks, suunata nad rohkem klientidega suhtlema ning abi pakkuma ja samuti muuta töötajad teadlikumaks McDonalds'i rollist kogukonnas. Hiljem kasutati pimeostjaid, kes pidid testimat, kuidas töötajate suhtumine ja oskused on muutunud ning tulemuseks oli asjaolu, et teenindajad olid muutunud palju sõbralikumaks ja suhtlesid klientidega senisest enam. Selle kõige tulemusena suurenes ettevõtte käive ja paranes arusaam teeninduskvaliteedist. (McDonald's serves up... 2007: 23, 24, 26) Teeninduse kvaliteeti saabki hinnata just selle järgi, kuidas kliendid võrdlevad oma ootusi ja kogatud teenindust. Vahetu suhtlus teenindajaga mängib hinnangu andmise juures väga olulist rolli. Klientide rahulolu suurendamine meeldiva ning rõõmsameelse suhtluse kaudu on

tähtis põhimõte ning seega on ülimalt oluline hoida oma töötajaid võimalikult motiveerituna.

Lisaks eelnevale saab töötajaid paremini tööle panna ka sisemiste motivatsioonivahendite kaudu, mis väljendub tunnustuses ja tähelepanus. Tunnustussüsteemid mängivad töötajate enesehinnangu ja töö kvaliteedi toimimise juures väga olulist rolli. See on üks funktsioonidest, kuidas juhid suudavad töötajaid motiveerida ja mõjutada nende käitumist, et saavutada suuremat organisatsioonilist tõhusust. Kui ettevõttes rakendatakse tõhusat tunnustamissüsteemi, luuakse ka soodne töökeskkond, mis paneb töötajad tõhusamalt oma tööd tegema. Selle kõige tulemusena suureneb kogu ettevõtte tulemuslikkus. (Danish, Usman 2010: 160) Kui töötaja on teinud head tööd ja ära teeninud tunnustuse, soovib ta seda ka saada. Tunnustusega tunneb inimene end alahinnatuna, tuju langeb, energiat ei jätku jne. Paljud inimesed töötavad tunnustuse pärast rohkem kui raha pärast, kuid tuleb mees pidada seda, et tunnustus peaks olema siiras – see ei ole meelitamine, vaid siiras kiituseavaldus. (Rohelaan 2002: 20) Siira ja hea kavatsusega tunnustamisest võidab nii see inimene, keda tunnustatakse, kui ka kliendid, sest teenindaja kannab positiivset emotsiooni neile edasi.

Tunnustusprogrammid hoiavad töötajate vaimu kõrgel, tõstavad nende moraali ning loovad seose tulemuslikkuse ja motivatsiooni vahel. Põhieesmärgiks tunnustamise juures on ennekõike tööga rahulolu ja pühendumise suurendamine, mille tulemusena suureneb ka teenindaja töötegemise soov. Kui ettevõtte märkab ja tunnustab oma töötajaid, on ka personali töövõime ja –tulemus kõrgemad. (Danish, Usman 2010: 160) Ka Chikungwa ja Chamisa (2013: 220) väitsid, et töötulemuste eest tunnustamine võib tõsta personali jõupingutusi ja väljundit, et täita paremini organisatsiooni eesmärke ja toetada väärtusi. Nad väitsid, et ettevõtte juhtkond peab aru saama, et töötajaid hea töö eest kiita on igati loomulik ning sellised sõnad nagu „Hea töö! Hästi tehtud! Täna sind! või Ma tõesti hindan seda!“ on väga motiveerivad ning panevad töötajad oma tööd palju efektiivsemalt tegema. Läbi selle on võimalik luua emotsionaalne side töötaja ja organisatsiooni vahel.

Selleks, et ettevõtted saaksid oma töötajaid premeerida või tunnustada on vajalik töösoorituse hindamine. Seda võib pidada üheks märkimisväärseks töötulemust parandavaks teguriks töötajate jaoks. Töösoorituse hindamist kasutatakse kõige sagedamini selleks, et määrata kindlaks töötajate töö vastavus juhtide poolt seatud eesmärkidele ning selgitada välja probleemsed kohad, mis vajaksid arendamist ja parandamist, et uued püstitatud eesmärgid saaksid täidetud (Boice, Kleiner 1997: 197). Töösoorituse hindamist kasutatakse mitmel eesmärgil: tasustamise; distsipliini kujundamise; koolitamise; nõustamise; läbirääkimiste eesmärgil, et arutada paranenud tulemuslikkust; töökeskkonna parandamise ja moraali tõstmise eesmärgil; ootuste ja kohustuste selgitamisel; üles- ja allapoole suunatud kommunikatsiooni tõhustamisel; arenguvõimaluste väljaselgitamise ja organisatsiooni eesmärkide kohta arusaamade parandamise eesmärgil jne. Lühidalt öeldes võib töösoorituse hindamist nimetada „imerohuks“. (Wilson, Western 2001: 93)

Töösoorituse hindamine on üks olulisemaid personali tõhusa kujundamise ja rakendamise eeltingimusi. See põhineb peamiselt töötajate töö tulemuste ja nende käitumise hindamisel. Töötajate töösoorituse hindamine ning tagasiside andmine võimaldab tõsta personali enesehinnangut ja kindlusetunnet, taotleda endale väärilist tööd ja tasu ning aitab parandada senist tegevust. (Türk 2001: 17) Töötajad on rahul töösoorituse hindamise süsteemiga, kui nähakse, et on olemas usaldus ja juhid toetavad oma alluvaid ning kui ettevõtte pakub oma töötajatele tagasisidet eriti sellistes valdkondades nagu oskuste arendamine ja tulemuslikkuse tasustamine. (Whiting *et al.* 2008: 224) Kui ettevõtte kaasab ka töötajad hindamissüsteemide väljatöötamisse, mõistavad inimesed, et nad on organisatsioonile olulised ning nende arvamusi võetakse kuulda. Tervikuna võib see kõik mõjuda ettevõttele vägagi hästi siis, kui juhtkond ja töötajad üksteise huve tunnustavad ja aktsepteerivad ning näevad diskussiooni arendamises mõlemapoolset kasu. Töötajate kaasamine otsustusprotsesside ja süsteemide väljatöötamisse on tulemuslik siis, kui juhtkond usaldab oma töötajaid ja vastupidi.

Töötaja vaatenurgast lähtuvalt võivad töösoorituse hindamise tulemused mõjutada tulevasi suhteid ja kogu edasist tööd organisatsioonis. Positiivse hinnangu tulemusena paranevad töötaja suhted organisatsiooniga, töötaja võib saada palgakõrgendust või teisi

preemiaid ja autasusid ning tema töötulemused võivad paraneda. Negatiivse hinnangu saanud töötaja tunneb aga alandust ning halvimal juhul võib oma suhte organisatsiooniga sootuks lõpetada. (Caggiano *et al* 1995: 32) Seega võib hindamine muutuda motivatsioonivahendist kergesti demotivatsioonivahendiks eriti just siis, kui hindamise alused ei ole objektiivsed ja tasakaalus. Kui töösoorituse hindamise protsess on ametlik ja struktureeritud, aitab see töötajatel tõenäoliselt selgemalt aru saada oma rollist ja vastutusest ettevõttes ning suunata inimesi parema tulemuslikkuseni ehk kvaliteetsema teeninduseni. Ettevõtetel on aga võimalus saada selgem ülevaade oma töötajate oskustest ja pingutustest ning vastavalt sellele osatakse välja töötada tasustamissüsteemid.

Ettevõtted saavad oma töötajaid kvaliteetsemalt tööle panna nii rahaliselt kui ka mitterahaliselt ning üheks oluliseks põhjuseks, miks inimesed tööd teevad, on selle eest saadav rahaline hüvitis. Kahjuks võib tööülesannetele ja tulemustele mittevastav tasu viia paljudel juhtudel töökoha vahetuseni või motivatsiooni languseni. Rahalisi töötasustamise võimalusi on ettevõtetes mitmeid: kindel kuupalk, tunnipalk, tükitöötasu, erinevad lisatasud, tulemustasu ja kombineeritud töötasu. Paljud ettevõtjad on kujundanud tasustamissüsteemi selliselt, et personalile makstakse põhipalka ning preemiat tulemuslikkuse eest ehk tulemustasu, mis aitab toetada organisatsiooni strateegiaid ja eesmärke konkurentsitihedas ühiskonnas. (Ismail *et al.* 2011: 170-171)

Enamik ettevõtteid maksab müügiinimestele kombineeritud palka ja komisjonitasusid. Tüüpiliseks on kujunenud kombinatsioon, kus 70% töötasust moodustab põhipalk ning 30% on ergutavad tasud. Komisjonitasu põhimõte on, et teenindaja saab mingi kindla protsendi käibest ning see osa lisatakse põhipalgale. Nimetatud tasu mõjub atraktiivsena just suurema tootlikkusega töötajale, sest nad teavad, et pingutus saab õiglaselt tasustatud. Samas esineb seesugusel tasustamisel ka puuduseid. Näiteks liigset tasu varieeruvust ehk tasu sõltub suuresti tarbijate ostujõust. Lisaks sellele võivad töötajad keskenduda seeläbi pigem suurema väärtusega toodete müümisele ning võivad kõrvale jätta väiksemat tulu toovate asjade müümise, mis omakorda segab mõningal määral klientidele pühendumist. Lisaks komisjonitasule on levinud ka müügipersonalile makstavad ühekordsed lisatasud, mida antakse silmapaistva soorituse eest (eeskujulik ja viisakas teenindamine) ning mitmesugused müügivõistluste preemiad, mis võivad olla

rahalised või mitterahalised. Mõningatel juhtudel kasutatakse müügipersonali tasustamisel ka staaži järgi tasustamist, kuid antud süsteem võib tekitada suuri vastuolusid vähem staažikamate, kuid edukate müüjate seas. (Dessler 2011: 464-470)

Tõenäoliselt pole ühelgi töötajal päris ükskõik, kui palju ta palka saab. Samavõrd on igale ettevõttele oluline küsimus, kuidas maksta töötajatele nii, et inimesed oleksid motiveeritud ning ka ettevõtte kulud oleksid kontrolli all. Lihtsamate tööde puhul on palk tavaliselt üks peamistest motivaatoritest. Tööde keerukuse kasvades muutub teiste motivaatorite roll üha tähtsamaks. (Antson 2003) Motivatsiooni ja palga vahel on olemas suhteliselt tugev seos. Töötajad peavad uskuma, et hüved on jaotatud õiglaselt ning kõik on kooskõlas õiglusteooriaga. Hüved peavad olema hinnatavad, tulemuslikkuse püüdluseid tuleb pidada mõistlikuks ja tasu saadakse siis, kui eesmärk on saavutatud. (Glassman *et al.* 2010: 231) Kui töötaja näeb, et äsja tööle asunud inimene saab temast suuremat palka või on tasustamissüsteemides suur erinevus, võib langeda tema motivatsioon ning kannatada saab töötulemus ehk klienditeenindaja puhul kannatab tema teenindamise tase. Samal tasemel ja sama tööd tegevate inimeste tasustamine peab toimuma ühte moodi ehk kõiki tuleb motiveerida võrdselt. Seega võib ebaõiglane palga maksmine endaga kaasa tuua negatiivsed hoiakud ja käitumise, tekitada rahulolematust ning takistada tööle pühendumist. Kui töötaja aga näeb, et ettevõtte kohtleb iga oma alluvat õiglaselt, tekitab see temas hea tunde ning arvatavasti suureneb ka tööle pühendumine.

Kokkuvõtteks toob töö autor välja tabeli 1.1, kus on kirja pandud selles peatükis käsitletud teeninduskvaliteeti kujundavate tegurite positiivsed ja negatiivsed mõjud. Tegurid on tabelisse paigutatud tähestikulises järjekorras.

Tabel 1.1. Teeninduskvaliteeti kujundavate tegurite positiivsed ja negatiivsed mõjud.

Tegurid	Positiivne mõju	Negatiivne mõju
Arendamine ja koolitamine	Töötajate regulaarne arendamine ja koolitamine annab võimaluse karjääriliseks arenguks, suurendab kohusetunnet ja vastutustunnet ning parandab suhtlemisoskust, parandab distsiplineeritust ning kokkuvõttes paraneb teeninduskvaliteedi tase.	Kui ettevõtte ei tegele oma töötajate arendamisega või ei paku koolitusi, siis ei saa töötajad pakkuda ka kvaliteetset teenindust kiiresti muutuv ja konkurentsitihedas töömaailmas, sest ei olda kursis muutustega.
Informatsiooni liikumine	Pidev informatsiooni jagamine ja liikumine erinevate allüksuste vahel, suusõnaline info levitamine, teadetetahvlite ning töömeilide olemasolu tekitab töötajates kindlustunnet.	Infosulgude olemasolu, olulise teabe mitteedastamine ja sisekommunikatsiooni puudumine vähendavad töötajate kohusetunnet ning tulemuslikkust.
Juhi suhtumine	Usaldus alluvate suhtes, meeskonnatöök sobiliku keskkonna loomine, võrdne kohtlemine, töötajate arvamuste respekterimine, mentoriks olemine, töötajate võimustamine ja võimu delegerimine suurendavad töötajate töökvaliteeti.	Mittesuhtlemine oma töötajatega, ebavõrdne kohtlemine, vahetu suhtluse puudumine, töötajate mitteusaldamine ning töötajate arvamusega mittearvestamine vähendab töötajate motivatsiooni ning pühendumist.
Tunnustamine	Hea töö eest tunnustuse jagamine tõstab töötajate enesehinnangut ja töökvaliteeti; tõhus tunnustussüsteem soodustab soodsat töökeskkonda ning tõstab moraali ja hoiab vaimu kõrgel. Lisaks suureneb pühendumus ja töötegemise soov.	Tunnustusetu tunneb inimene end alahinnatuna, tuju langeb, ei ole energiat ning väheneb motivatsioon, mille tulemusena ei tehta ka oma tööd efektiivselt.
Töösoorituse hindamine	On vajalik eelmiste tegurite arendamiseks ja parandamiseks. Töötulemuste hindamine ning tagasiside andmine võimaldab tõsta enesehinnangut ja kindlustunnet. Kindlasti tuleks ka töötajad kaasata hindamissüsteemide väljatöötamisse.	Negatiivse hinnangu saanud töötaja võib tunda alandust ning ebaõiglust ja seeläbi võib langeda tema motivatsioon ning töötegemise soov.
Töötasu	Õiglane ning tulemustele vastav tasu võib motiveerida töötajaid oma tööd efektiivsemalt tegema.	Ebaõiglane ning töötulemustele mittevastav tasu võib viia motivatsiooni languseni, mille tulemusena kannatab ka töötegemise kvaliteet.

Allikas: (Hartline, Ferrell 1996: 53-56; Gill 2008: 98-99; Burdett 1991: 23-25; Rogers *et al* 1994: 15; Fill, Mullins 1990: 13; Yoo, Park 2007: 911; Danish, Usman 2010: 160; Rohelaan 2002: 18-20; Chikungwa, Chamisa 2013: 220; Boice, Kleiner 1997: 197; Türk 2001: 17; Caggiano *et al* 1995: 32; Ismail *et al.* 2011: 170-171) autori koostatud.

Selles peatükis tõi autor välja olulisemad tegurid, mis rohkemal või vähemal määral aitavad kujundada teenindajate teeninduskvaliteeti. Selleks, et töötajad saaksid pühenduda täielikult oma tööle ning tegeleda klientide vajaduste rahuldamise ja väljaselgitamisega, tuleks neid vastavalt innustada ja motiveerida. Kõige olulisemateks teguriteks, mille edukas rakendamine ja käsitlemine aitaks kaasa teenindajate teeninduskvaliteedi täiustamisele ja parandamisel on oma rollist selge arusaamine, informatsiooni hea ja kiire liikumine, teenindajate arendamine ja koolitamine, juhtide positiivne suhtumine oma töötajatesse, tunnustuse jagamine hea töö eest, töösoorituse hindamine ning õiglane tasustamine. Oluline on, et töötajad tunneksid, et ettevõtte pingutab ja teeb omalt poolt kõik, et motiveerida neid kliente veelgi kvaliteetsemalt teenindama.

1.3. Teeninduskvaliteedi roll müügitulemustes

Nagu juba eelnevast kahest peatükist selgus, siis teenuseid pakkuvatel organisatsioonidel ja teenindusel on väga suur osa tänases ühiskonnas. Inimesed saavad väga harva mööda saata päeva teenindusprotsessis osalemata. Näiteks puututakse peaaegu igapäevaselt kokku panga poolt pakutavate teenustega, käiakse toidupoes või kasutatakse telefonifirmade poolt pakutavaid teenuseid jne. Ühenduslüliks klientide ja teenust pakkuva ettevõtte vahel on klienditeenindajad. Just nemad on need, kellega kliendid puutuvad kõige esimesena kokku, kui sisenevad kaubanduskeskusesse või mõnda teise teenust pakkuvasse ettevõttesse. (Rafaeli 1989: 245) Seega saavadki teenindajad läbi oma käitumise ja hoiakute mõjutada ja suunata tarbija arusaama ja ostukäitumist. Kuna häid töötajad võib pidada üheks peamiseks konkurentsieeliseks teenindusele orienteeritud ettevõtete seas, siis tuleks personali käitumine ja tegutsemine viia kooskõlla organisatsiooni strateegiliste eesmärkide ja väärtustega, et töötajad saaksid pingutada nii enda kui ka kogu ettevõtte eesmärkide nimel. Kuna teeninduskvaliteet mõjutab suuresti ettevõtte tulemuslikkust, siis oletab töö autor, et see võib avaldada mõju ka teenindajate individuaalsetele müügitulemustele. Käesolevas peatükis toobki autor välja teeninduskvaliteedi rolli teenindajate müügitulemuste kujunemisel.

Hea teenindaja leidmine oma ettevõttesse on üks olulisemaid nüansse, sest teeninduse kvaliteeti saavadki kliendid kirjeldada just läbi vahetu suhtluse ettevõtte esindajaga. Näiteks võib tuua tarbijate kogemusi igapäevaelust, kus restoranis lõunatades naaseb kelner korduvalt laua juurde tagasi, et küsida, kas kõik on korras ja kuidas toit maitseb või riiete poodi külastades pakub ja kommenteerib klienditeenindaja võimalikke valikuid ning toob erinevaid rõivaid oma meeldivuse järgi proovimiseks. Need näited illustreerivad igapäevaseid olukordi, kus tähelepanu tase võib ületada kliendi normaalseid ootusi. Kas see pealesunnitud „teenus” on tervitatav või peetakse ülepakutuks, sõltub inimeste erinevusest ja olukordadest. (Ku *et al.*, 2013: 437) Klienditeenindajad võivad oma töös teha ka vigu. Seega tuleb teenindamisel väga oluliselt jälgida oma emotsioone ja käitumist, sest üks väiksemgi vale otsus või tegevus võib riivata kliendi tundeid ning viia ta ostuotsusest loobuma (Lovelock, Wirtz 2011: 280).

Palju on uuritud seoseid teenindajate poolt pakutava teeninduse, tarbijate käitumise ja ettevõtte eesmärkide vahel. Seega tekitabki küsimusi just see, kuidas avaldab töötajate käitumine ja tegutsemine mõju nii nende, kui ka kogu ettevõtte tulemuslikkusele. Kuidas saab teenindaja avaldada kliendile mõju, et viimane sooritaks ostu? Selleks on teenindajal vaja veenmisoskust, häid teadmisi ja enesekindlust, sest inimsuhted on need, mis mängivad teenindajate töö tõhususe juures suurt rolli. (Rafaeli 1989: 245-246) Selleks, et kliendid sooritaksid ostu ning suurendaksid seeläbi ka teenindajate ja kogu ettevõtte müüki, peavad nad olema rahul teenuse ja selle osutamisega. Kliendid eeldavad, et head teenindust pakkuv teenindaja on heade teadmiste ja oskustega, paindlik ja valmis kohandama oma käitumist, et rahuldada klientide muutuvaid soove ja vajadusi. Töötajad peavad olema võimelised ära tundma klientide vajadused ja kui nad seda ei suuda, võivad põhjustada sellega klientides rahulolematust. Seega saavad teenindajad oma käitumise, teadmiste ja oskustega väga suures osas mõjutada oma töö tulemuslikkust. (Tsaar *et al.* 2004: 441-442) Ka Kwornik (*et al.* 2009: 581) uuris suhet teenindajate tulemuslikkuse ja teeninduskvaliteedi vahel. Tema uuringu tulemustest selgus, et töötajate müügitulemuste ja teeninduskvaliteedi vahel on olemas oluline seos.

Siinkohal võib esitada küsimuse, et missugune hea teenindaja ikkagi olema peab. Hsuan-Hsuan Ku on oma artiklis (2003: 437) kirjutanud, et hea teenindaja on kõigist klientidest ja nende muredest huvitatud, ta on hea suhtleja, meeldiv ja avatud, rõõmsameelne, oskab kuulata ja nõu anda jne. Kuna kogu teenindusprotsess sõltub kliendi isiksusest lähtuvalt, tuleb olla võimalikult tähelepanelik, et ära tunda see õige aeg ja hetk, millal ja kuidas kliendile abi pakkuda, et vältida liigset pealetükkivust. Kliendil, kes tuleb poodi kindla ostusooviga, kuid lahkub sealt tühjade kätega, sest temaga ei soovitud või tahetud tegeleda, võib tekkida negatiivne hoiak selle ostukoha suhtes ning võib sinna tagasi naasta väiksema tõenäosusega. Lisaks mõjutab klientide mittemärkamine või tahtmatus teenindada negatiivselt ka töötajate müügitulemusi.

Ühe olulise aspektina teeninduskvaliteedi puhul võib välja tuua teenindaja võime näha seda, kui klient on teenuses pettunud ja oskuse vastav olukord võimalikult efektiivselt lahendada. Klient pettub teenuses, kui ta ei saa, mida ta on lootnud või kui pakutav teenus või teenindus ei vasta tema ootustele. Sellises olukorras saab teenindaja kuldse võimaluse suhelda klientidega ja näidata oma suutlikkust olukord lahendada mõlemale osapoolle meelepärasel viisil. Professionaalne lähenemine negatiivsete intsidentide ja tarbijate kaebuste korral on viinud kliendisuhete tugevnemiseni ja kliendi arvamuse paranemiseni ettevõtte teeninduskvaliteedist. Teiselt poolt võib ebaprofessionaalne lähenemine põhjustada kliendis veel suuremat rahulolematust ja viia isegi koostöö lõppemiseni. Lisaks sellele võivad tekkida negatiivsed kuulujutud teenusepakkuja aadressil, mille tulemus võib olla ettevõttele ja ka konkreetsele teenindajale kahjustava toimega. (Edvardsson 1998: 145) Kui paraneb ettevõtte teeninduskvaliteet, kasvab tõenäoliselt ka klientide rahulolu. Suurenenud kliendirahulolu suurendab tarbijate pühendumust ja kavatsust jääda seotuks antud ettevõttega, loob rohkem vastastikku kasulikke suhteid teenindaja ja tarbija vahel, suurendab tarbijate tolerantsi teenuse ebaõnnestunud pakkumise korral ja suurendab positiivse jutu levitamist klientide seas. (Arasli *et al.* 2005: 42)

Teenindajate suhtumine, käitumine ja hoiakud võivad nii positiivselt kui ka negatiivselt mõjutada tarbijate arusaama teeninduskvaliteedist. Üheks põhiliseks negatiivseks mõjutajaks on just töötajate stress (konfliktid, ebaselgus) ja rahulolematust, mille tulemusena ei suuda või jaksu teenindajad pakkuda head teenindust. (Hartline, Ferrell

1996: 53) Singh (1993: 12-15) suutis empiirilisel tõestada, et rollide ebaselgus ettevõttes vähendab oluliselt töötajate rahulolu ja tulemuslikkust. Ta väitis, et kui kliendid puutuvad kokku teenindajaga, kellel on ebamäärane ja vastuoluline arusaam oma rollist organisatsioonis ja kelle rahulolu oma tööga on selle tulemusena vähenenud, langeb ka tarbijate arvamus teeninduskvaliteedi kohta. Kliendid on aga rohkem rahulolevamad teenuse pakkumisega, kui töötajatel on tahe, võime ja pädevus nende probleemide lahendamiseks. Töötajate võime kohaneda tarbijate erivajadustega ning nõudmistega muudab klientide silmis ka teeninduskvaliteeti paremaks. Seega on jõutud järeldusele, et teenindajate sõbralikkus, entusiasm ja tähelepanelikkus mõjutab positiivselt tarbijate ettekujutust teeninduskvaliteedist ja tugevdab suhteid kliendi ja teenindaja vahel. (Hartline, Ferrell 1996: 53)

Järgmisena toob töö autor välja tabeli 1.2, kus on ära märgitud klienditeenindaja omadused, mis suuremal või vähemal määral mõjutavad teeninduskvaliteedi taset kliendi silmis. Need omadused koondati ühtseks tervikuks, et oleks paremini näha, milliseid omadusi peavad teeninduskvaliteeti käsitlevad autorid teenindajate juures kõige olulisemaks ning ära on toodud ka igat omadust käsitlenud autorid. Omadused ja autorid on tabelisse paigutatud tähestikulises järjekorras.

Tabel 1.2. Kvaliteetse teeninduse pakkumiseks vajalikud klienditeenindaja omadused ja neid omadusi käsitlenud autorid.

Omadused	Autorid
Avatus ja meeldivus	Ku (2003: 437)
Enesekindlus	Bowen, Lawler (1992: 413-415) Rafaeli (1989: 245-246)
Hea kuulamis- ja suhtlemisoskus	Ku (2003: 437)
Kompetentsus (teadmised, oskused, kogemused)	Edvardsson (1998: 145) Smith (2005: 513) Tsaar <i>et al.</i> (2004: 441-441) Yap <i>et al.</i> (2007: 909)
Paindlikkus	Tsaar <i>et al.</i> (2004: 441-441)
Pühendumine	Edvardsson (1998: 145) Gill (2008: 98-99) Hartline, Ferrell (1996: 56)
Rõõmsameelsus	Ku (2003: 437)
Usaldusväarsus	Yap <i>et al.</i> (2007: 909)
Valmisolek ja tahe teenindada	Edvardsson (1998: 145) Yap <i>et al.</i> (2007: 909)
Viisakus (tähelepanelikkus ja sõbralikkus)	Yap <i>et al.</i> (2007: 909)
Võimeline märkama kliendi pettumust	Edvardsson (1998: 145)

Allikas: autori koostatud.

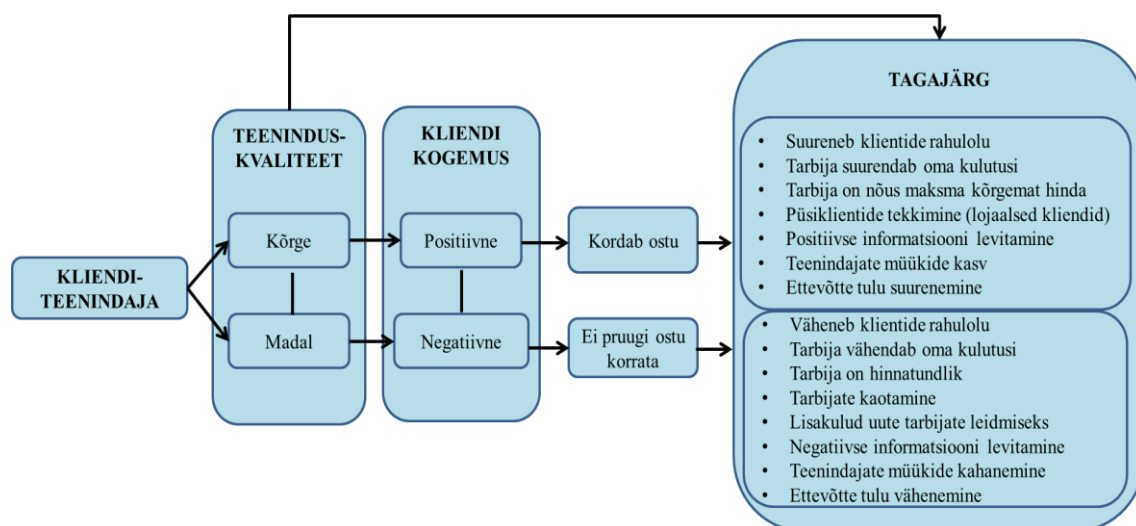
Selleks, et kliendil tekiks usaldus teenindaja suhtes, tuleb teenindajal näidata üles valmisolekut ja tahet antud klienti teenindada ning tema vajadusi mõista. Head teadmised, oskused ja kogemused näitavad ära, kui pädev teenindaja on, sest kliendid märkavad koheselt, kas teenindaja oskab tema probleeme lahendada või mitte. Lisaks tuleb olla hea kuulaja ning suhtleja, sest need omadused aitavad paremini klienti mõista ja tema soovidest aru saada. Olulised on ka teenindaja enesekindlus ja pühendumine, sõbralikkus, meeldivus, rõõmsameelsust, avatust ning viisakus, sest kõik need omadused on olulised selleks, et pakkuda kliendile võimalikult head teenindust ja toetavad oluliselt teeninduskvaliteedi taseme paranemist. Kui teenindajal on olemas suurem osa nendest omadustest, suudab ta suurema tõenäosusega suunata kliendi ostu sooritamiseni ning suurendada seeläbi ka oma müügitulemusi.

Selleks, et teenindajad saaksid luua ettevõtte juurde lojaalseid kliente ja jõuda oma tegutsemise ja käitumisega müügini, tuleb neil tekitada klientides rahulolu tunne, sest teeninduskvaliteedi ja kliendirahulolu vahel on väga tugev seos. Klientidel, kes on rahul pakutud teenindusega, tekib emotsionaalne reaktsioon ning sellest tulenevalt suureneb nende soov ettevõtte või kindla teenindaja juurde tagasi pöörduda. (Yee *et al* 2008: 8) Ka Zeithaml (1996: 33) väitis, et mida lojaalsemaks kliendid muutuvad, seda tõenäolisem on, et nad jätkavad ostmist sama ettevõtte või inimese juurest. Ta lisas, et hea teeninduskvaliteet soodustab püsiklientuuri väljakujunemist ning aitab seeläbi suurendada ka müügitulemusi. Lisaks on teenindajatel võimalik läbi kõrgetasemelise teeninduse mõjutada klientide ostuotsuseid, mis omakorda aitab kaasa individuaalsete müügitulemuste suurenemisele (Yee *et al* 2008: 7).

Üheks oluliseks mõjuteguriks tarbijate ootuste osas on hind. Paljud kliendid usuvad, et mida rohkem nad maksavad, seda parem peab olema ka teenindus, kuid samas nad ei usu, et madalamate hindadega peaks kaasas käima puudulik või täiesti olematu teenindus. Parasuraman viis läbi uuringu, mille tulemusena selgus, et kui makstakse rohkem, oodatakse ka teenindajatelt rohkemat. Kuna kliendid maksavad tänapäeval teenuste ja kaupade eest suurt raha, siis oodatakse vastutasuks ka head teenindust. Kui teenindus ei vasta ootustele või on madal, tekitab see tarbijates usaldustunde kadumise ja soovi mitte enam antud teeninduse osaliseks saada. (Parasuraman *et al.* 1991: 40) Tarbijad, kes on ettevõtte, teenindava personali ja kogu teenuse osutamise protsessiga rahul, on valmis maksuma ka kõrgemat hinda, sest väärtustavad seda, mida neile pakutakse. (Zeithaml *et al* 1996: 33) Lisaks ostab rahulolev ja lojaalne klient tõenäoliselt sagedamini ja rohkem ning kliendirahulolu suurenemine võib parandada kogu ettevõtte mainet. Rahulolematud kliendid seevastu teostavad oma ooste harvem ja väiksemates kogustes. (Yee *et al* 2008: 8) Seega saame ka siit järeldada, et mida kvaliteetsemat teenindust teenindajad pakuvad, seda tõenäolisem on suurendada ka oma müügitulemusi. Hea ja positiivne teenindus tekitab klientides rahulolu ja usalduse tunde ning viib suurema tõenäosusega kliendi ostu sooritamiseni ning hiljem ka kordusostudeni.

Kokkuvõtteks toob töö autor välja joonise 3, kus on näha, kuidas teenindajate poolt pakutud teeninduskvaliteet mõjutab tarbijate ostukäitumist. Teenindaja poolt pakutud

teeninduskvaliteedi tagajärge täiendas autor Ladhari (2009: 308) poolt välja toodud kvaliteetsest teenidusest saadava kasuga. Nimelt väitis ta, et kvaliteetsest teenidusest saadav kasu hõlmab endas suuremat klientide rahulolu, klientide püsimist ettevõtte juures, positiivset suusõnalist kommunikatsiooni ettevõtte aadressil, vähendab tööjõu voolavust, laiendab turuosa, kasvatab kasumlikkust, aitab parandada ettevõtte majandustulemusi ning suurendada teenindajate müügitulemusi.



Joonis 3. Teeninduskvaliteedi mõju tarbijate ostukäitumisele (Zeithaml *et al* 1996: 33); autori täiendatud Ladhari (2009: 308) põhjal.

Jooniselt on näha, et klienditeenindaja saab tarbijatele pakkuda kas kõrget või madalat teeninduskvaliteeti. Vastavalt sellele kujuneb kliendi hinnang teenidusele ja kogu ettevõttele. Kui klient satub kõrge teeniduskvaliteedi osaliseks, kujuneb tema hinnang positiivseks ning see aitab tugevdada üldkokkuvõttes tema suhet ettevõtte ja teenindajaga. Klient võib suurendada oma kulutusi ning tõsta seeläbi teenindajate müügitulemusi ja ettevõtte tulu. Kui kogetakse aga madalat teeniduskvaliteeti, nõrgenevad klientide suhted ettevõtte ja selle töötajatega. Tarbija võib vähendada oma kulutusi ja ostukoguseid ning selle tulemusena vähenevad ka teenindajate müügitulemused ja kogu ettevõtte tulu. Seega võib selle peatüki kokkuvõtteks öelda, et teenindajate teeniduskvaliteedi tase võib väga oluliselt mõjutada nende individuaalseid müügitulemusi. Mida kvaliteetsemalt kliente teenindatakse, seda suurema tõenäosusega naaseb see klient sama ettevõtte ja teenindaja juurde.

2. TEENINDUSKVALITEEDI JA TEENINDAJATE MÜÜGITULEMUSTE VAHELINE SEOS NING NEID KUJUNDAVAD TEGURID SPORTLAND EESTI AS TARTU KAUPLUSTE NÄITEL

2.1. Sportland Eesti AS iseloomustus, uurimismetoodika ja valim

Sportlandi ajalugu sai alguse 1997. aastal, kui kolmes Eesti suuremas linnas Tallinnas, Tartus ja Pärnus avati esimesed kolm kauplust. Juriidiliselt kuulusid kauplused AS Jalajälje ja AS Fifaa alla, mis tegelesid spordikaupade hulgimüügiga. (Türk 2006: 14) Tänu majanduse kiirele arengule ja turuolukorra muutumisele sai 2000. aastaks selgeks, et samamoodi kui eelnevad kolm aastat enam jätkata ei saa. Edasiliikumiseks oli vaja läbi viia strateegilisi muutusi. Sellest lähtudes määratleti 2000. aastal ärivaldkond, sõnastati missioon ja visioon ning töötati välja *slogan*. Samuti võeti selgelt plaani laiendada ettevõtte tegevust väljapoole Eestit, selleks rajati 22. juunil aastal 2000 Sportland International AS. Olulised muutused toimusid veel 2003. aastal, mil Sportland International AS ärinimi muudeti Sportland Eesti AS-ks ja loodi katusorganisatsioon Sportland International Group AS. (*Ibid*: 15) Praegu tegutseb Sportland International Group lisaks Eestile ka Lätis ja Leedus ning omab kokku 84 poodi.

2013. aastal toimus järjekordne suur muudatus, mille käigus saavutas Suurbritannia spordikaupade müüja Sports Direct International kokkuleppe Sportland International Groupiga ning omandas enamusosaluse (60-protsendilise) Sportland International Grupis. Sportland Eesti AS personalispetsialist Eneli Veermäe (2014) ütleb, et Sports Directi eesmärgiks on oma turuosa veelgi suurendada, tuues siinsetesse kauplustesse

müügile oma kaubamärke, sest Baltikumist tuleva tellimuste mahu järgi nähakse siinsel turul nende kaupade järgi kindlat nõudlust. Sports Directi kogemuse ja finantstoega loodab Sportland oma tootevalikut veelgi laiendada, tuua oma poodidesse sisse rohkem innovatsiooni ning tugevdada positsiooni Baltikumis. Ta lisab, et tänu sellele muutusele hakati rohkem rõhku panema ka teeninduskvaliteedile. Nimelt hakati põhjalikumalt jälgima teenindajate suhtumist ning käitumist müügisaalides. Eesmärgiks on tõsta ettevõtte teenindajate tase üheks parimaks kogu Baltikumis. Rohkem hakati korraldama teenindusalaseid koolitusi ning jagati näpunäiteid, kuidas olla parem teenindaja, mida tohiks teha ja mida mitte.

Sportland Eesti AS omab 30 kauplust üle Eesti ning opereerib Eesti turul järgmiste kontseptsioonidega: Sportland, mille märksõnadeks on sport, vabaaeg, parimad brändid, elustiilid, emotsioon, kohalikud kangelased; Outlet, mida iseloomustavad sõnad sport, vabaaeg, parimad brändid, parim hind; Timberland, mis on suurte traditsioonidega vabaajajalatsite ja rõivaste bränd ning fokuseeritud pigem meestele; O'Neill, mille eesmärgiks on pakkuda kvaliteetseid surfi/lumelaua teemalisi vabaaja/harrastusriideid ja laia tootevalikut ning suurendada igal aastal toodete läbimüüki rääkides Oneilli lugu! (Sportland Eesti AS teenindusstandard 2011) 30st kauplusest 22 esindavad kaubamärki Sportland ning Outlete on üle Eesti kolm (Tallinnas üks pood, Tartus üks ning Lääne regioonis üks). Timberlandi kaubamärki esindavad neli poodi ning O'Neilli ainuke pood asub Tallinnas. Lisaks avati 2014. aastal suur Sports Directi kauplus Tallinnas.

Kuna Sportland Eesti AS peab väga oluliseks kvaliteetset teenuse pakkumist, siis on paika pandud ka klienditeenindaja profiil ehk milline võiks ja peaks olema üks õige spordipoe teenindaja. Sportlandi klienditeenindajal peaks olema sportlik ellusuhtumine ja ta võiks tegeleda aktiivselt spordiga. Teenindajal peab olema soov töötada omasugustega ehk peab olema valmis töötama rõõmsameelses, nooruslikus ja sportlikus kollektiivis. (Sportland Eesti AS müügi- ja teenindusjuhend) Nii nagu ka teoorias sai välja toodud Hsuan-Hsuan Ku (2003: 437) seisukoht, mille kohaselt peab hea teenindaja olema hea suhtleja, meeldiv, avatud ja oskama kliente kuulata ning vajadusel ka nõu anda, on ka Sportland öelnud, et hea teenindaja peab olema hea suhtleja, oskama ennast väljendada ja kliente kuulata ja lähtuvalt sellest ka nõu anda. Selleks, et Sportlandi teenindaja suudaks pakkuda head teenindust, peab ta olema rõõmsameelne,

optimistlik ja empaatiavõimeline, aus, kohusetundlik ja olema piisavalt julge, et võtta vajadusel enda peale vastutus. Väga oluline on ka kõrge saavutusvajaduse olemasolu ja asjaolu, et teenindajale meeldiks töötada meeskonnas, sest vajadusel tuleb üksteist abistada. Lisaks sellele peab töötaja olema hea pingetaluvuse ja enesekontrolliga ning olema valmis arenemiseks ja õppimiseks. (Sportland Eesti AS müügi- ja teenindusjuhend) Kõik need kriteeriumid näitavad, et ettevõtte keskendub võimalikult heade töötajate leidmisele ning kvaliteetse teeninduse pakkumisele.

Sportland Eesti AS on oma teenindusstandardis välja toonud, et edukas müük eeldab võimalikult täiusliku informatsiooni kogumist ostja kohta, tema probleemide väljaselgitamist, toote seostamist konkreetse probleemiga, ostja veenmist, et toode suudab antud probleemi lahendada ja lõpuks ostujärgse rahulolu garanteerimist, mis moodustabki eduka äritegevuse aluse. Selleks, et konkurentsisis püsida, võita uusi kliente ning kinnistada olemasolevaid ei piisa enam rikkalikust kaubavalikust ja soodsast asukohast. Edu võtmeks on kujunenud teeninduse kvaliteet ja efektiivsus. See kujutab endast tiptasemel klienditeenindajat – tema hoiakuid, oskusi, teadmisi ja praktilisi kogemusi. (Sportland Eesti AS teenindusstandard 2011)

Ettevõtte on oma teenindusstandardis (2011) öelnud, et teenindajate käitumine algab hoiakutest ja realiseerub läbi oskuste. Teenindushoiak saab alguse teenindusmõttelaadist. Kui mõttelaad on mitteteeninduslik, siis ilmselt ei saa eksisteerida ka teenindushoiakut, mis paneb omakorda aluse teenindusvalmidusele. Kui puudub teenindushoiak, puudub ka teenindusvalmidus ja tahe pakkuda kvaliteetset teenindust. Väitsid ju ka Hartline ja Ferrel (1996: 53), et teenindajate suhtumine, käitumine ja hoiakud mõjutavad tarbijate arusaama teeninduskvaliteedist kas siis positiivselt või negatiivselt. Seega on ettevõtte välja toonud klienditeenindaja kuus olulisemat hoiakut (vt tabel 2.1) ilma milleta ei suudaks teenindaja pakkuda klientidele kvaliteetset teenindust. Välja toodud hoiakud kattuvad suures osas teooria kolmandas peatükis välja toodud tabelis 1.2 olevate hea klienditeenindaja omadustega. Hoiakud on kirja pandud tähestikulises järjekorras.

Tabel 2.1. Sportland Eesti AS kuus olulisemat klienditeenindaja hoiakut.

Hoiakud	Kirjeldus
Ausus ja usaldusväärsus	Teenindaja on aus ja jagab usaldusväärset infot. Tuleb kuulata klienti ning tegutseda kliendi vajadustest lähtuvalt. Kliendile ei tohi anda katteta lubadusi.
Abivalmidus	Kliendile tuleb alati abi pakkuda ja näidata üles hoolivust. Vajadusel tuleb klienti õpetada ja abistada.
Aktiivsus	Kliendiga kontakti loomisel tuleb olla aktiivne ja tunda nende vastu huvi. Tuleb osata õppida rasketest olukordadest ja teha kõik, et neid järgmine kord ennetada. Tuleb käituda nii, et klient tunneks end ettevõttesse oodatuna.
Empaatia	Kliendile tuleb näidata hoolivust. Tuleb mõista nende meeleolu ja tuleb osata panna ennast ostja olukorda. Tuleb osata kliendiga koos kaasa mõelda.
Rõõmsameelsus	Alati peab olema heas tujus, avatud suhtlemisega ning särav. Oma tööd tuleb teha rõõmuga ja kliente teenindada viisakalt.
Viisakus	Klienti tuleb kohelda viisakalt. Tuleb meeles pidada elementaarsed viisakusnormid ja neid igapäevatoös rakendada. Kontakt tuleb lõpetada tänamisega ning kliendile tuleb väljendada soovi teda taas teenindada.

Allikas: (Sportland Eesti AS teenindusstandard 2011: 36-37) autori koostatud.

Sportland Eesti AS personalispetsialisti Eneli Veermäe (2014) sõnul on personalipoliitika üks põhiülesandeid olnud püsiva töötajaskonna tagamine ning selle saavutamiseks vajalike tasustamissüsteemide väljatöötamine. Ettevõtte hindamis- ja töötasustamissüsteem on tugevalt seotud müügitulemuste ning ettevõtte eelarvelise kasumiplaaniga. Veermäe lisas, et hetkel on ettevõttes sisse seatud individuaalne tulemustasu süsteem ehk iga teenindaja teenib töötasu vastavalt oma sooritusele. Sellise tasustamisega soovitakse motiveerida töötajaid rohkem pingutama ning müüma. Samas mõjutab Sportlandis kasutusel olev hindamis- ja tasustamissüsteem muutuvates turutingimustes oluliselt töötajate töötasu struktuuri. Aruandeaastaks seatud müügi- ja kasumiplaanide täitmine on lisaks töötajate töösooritusele mõjutatud ka tarbijate muutuvast ostukäitumisest. Sästmisele orienteerituse suurenemine ning tarbimisele orienteerituse vähenemine mõjutab ettevõtte müügi käivet ning seeläbi ka kasumlikkust.

Tööstaaži üle kahe aasta peetakse ettevõttes pikaajaliseks staažiks, kuna tavateenindajate hulgas on tööjõu volavus viimasel ajal väga suur. Sportland Eesti AS töötajaskond on suhteliselt noor ning enamus teenindajatest töötab ettevõttes kõrgkooli kõrvalt. See kõik on võimalik just tänu paindlikule töögraafikule, mille koostamisel

teenindajate soovidega arvestatakse ning neid ka aktsepteeritakse. (Veermäe 2014) Seega soodustab Sportland Eesti AS oma töötajate õpinguid ning ollakse arvamusel, et õppimine töö kõrvalt ei ole mingiks takistuseks. Paraku võib koolis käivate inimeste palkamist pidada üheks oluliseks tööjõu voolavuse põhjuseks, sest paljud koolis käivad teenindajad lõpetavad kooliaasta lõppedes lepingu ning suunduvad muid väljakutseid otsima.

Veermäe (2014) lisab, et ettevõtte püüab oma töötajaid võimalikult palju motiveerida läbi tasustamissüsteemi, müügivõistluste ning erinevate koolituste. Igal aastal korraldatakse koolitusi, et töötajad kurssi viia uute toodete ja tehnoloogiatega ning nende muutustega. Töötajad saavad osaleda erinevatel brändikoolitustel ning ka erialastel teeninduskoolitustel. Enamasti toimuvad koolitused sügisel ja kevadel, mil tuuakse poodi uued kollektsioonid ning pood seatakse uueks hooajaks valmis. Koolitused on vajalikud, et teenindajad oleksid pädevad ning oskaksid jagada erinevate toodete kohta õiget ja vajalikku informatsiooni. See kõik näitab, et ettevõtte on huvitatud oma töötajate teadmistest ning soovitakse oma töötajatesse investeerida, et seeläbi muuta nad pühendunumaks ja paremaks teenindajaks.

Magistritööks vajalike andmete kogumisel kasutas töö autor kvalitatiivset lähenemist ehk viis läbi intervjuu ja vaatluse ettevõtte teenindajate seas. Selle lähenemise eeliseks võib pidada paindlikkust, sest uurijal on võimalik vaatlusprotsessi või vastamisprotsessi sekkuda ning vajadusel teenindajat abistada asjadest arusaamisel. Peamise puudusena võib aga välja tuua usaldusväärsuse, sest inimesed ei pruugi käituda nii nagu nad seda tavaolukorras teevad või vastata seda, mida tegelikult mõtlevad. Empiirilise osa jaoks informatsiooni kogumiseks osutus valituks vaatlusmeetod just seetõttu, et selle kaudu on võimalik jälgida teenindajate tööd ja käitumist vastavalt olukorrale. Vaatlusega on võimalik jälgida, kuidas teenindajad teatud olukordades käituvad või kliente teenindavad, millise entusiasmiga nad seda teevad ning mõningal määral näha ka kliendi reaktsiooni saadud teenindusele. Peale vaatlust tuli autoril läbi viia ka intervjuu, sest see võimaldas kõige paremini selgeks teha, missugused tegurid on seotud teeninduskvaliteediga ning kuidas need tegurid teeninduskvaliteedi kujunemisel rolli mängivad.

Vaatluse puhul kasutas autor avalikku vaatlust ehk kõik vaatlusalused olid teadlikud sellest, et neid vaadeldakse. Selleks, et vaatlust võimalikult efektiivselt läbi viia, tuli koostada vaatlusplaani. Plaani koostamise aluseks võttis töö autor Maaja Vadi poolt esitatud müüja tegevuse hindamislehe 2002. aastal ilmunud raamatust „Müügisuhtlemine“ ning täiendas seda teooria kolmandas peatükis välja toodud hea teenindaja omadustega ja Sportland Eesti AS ametikirjelduses välja toodud teenindaja tööülesannetega. Nendele kolmele allikale tuginedes leidis autor kriteeriumid, mille alusel oleks kõige objektiivsem ja parem teenindajate teenindust hinnata ja analüüsida. Autor toob siinkohal välja tabeli 2.2, kus on täpsemalt kirja pandud, millistest allikatest vaatlusplaani erinevate punktide koostamisel lähtuti. Tähelepanu ja teenindamise punkti väljatöötamisel tugineti põhiliselt Sportland Eesti AS ametikirjeldusele ja teoorias väljatoodule, töö tundmise punkti korral Vadi raamatu hindamislehele ja teooriale ning üldise suhtumise hindamispunkti väljatöötamisel „Müügisuhtlemine“ raamatu hindamislehele ja Sportland Eesti AS ametikirjeldusele.

Tabel 2.2. Vaatlusplaani koostamise alused.

Vadi (2002: 236-237)	Sportland Eesti AS ametikirjeldus	Teoorias väljatoodu
<ul style="list-style-type: none"> • Töö tundmine: <ul style="list-style-type: none"> - teadmised toodetest; - iseseisvus töös. • Üldine iseloomustus: <ul style="list-style-type: none"> - välimuse korrektsus ja riietumine. • Üldine suhtumine: <ul style="list-style-type: none"> - suhtumine ettevõtte varadesse ja tööruumidesse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teenindamine: <ul style="list-style-type: none"> - emotsioon teenindamisel; - suhtlemine kliendiga; - teenindamise kiirus. • Tähelepanu: <ul style="list-style-type: none"> - klientide märkamine; - abi pakkumine. • Üldine suhtumine: <ul style="list-style-type: none"> - töökoha ja müügisaali korrashoid ning kaupade väljapanek. • Üldine iseloomustus: <ul style="list-style-type: none"> - kõnekeel, keelekasutus, kehakeel ja žestid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tähelepanu: <ul style="list-style-type: none"> - klientide märkamine; - abi pakkumine. • Töö tundmine: <ul style="list-style-type: none"> - teadmised toodetest ja teenustest. • Teenindamine: <ul style="list-style-type: none"> - suhtlemine kliendiga (sõbralikkus, viisakus); - emotsioon teenindamisel.

Allikas: autori koostatud.

Kuna Sportland Eesti AS-is tasustatakse teenindajaid tulemuspõhiselt ehk igakuiste müükide alusel, otsustas töö autor vaatluses ka sellele tugineda. Vaatluse eesmärgiks oli

välja selgitada, kuidas teenindavad kliente väiksemate müügitulemustega teenindajad ning kuidas teevad seda igakuiselt kõrgemate müügitulemustega teenindajad. Kas nende teenindajate teenindus erineb oluliselt või on väiksemate müügitulemuste põhjuseks midagi muud. Kuna tarbijate hinnangut teeninduskvaliteedist mõjutavad paljuski klienditeenindaja käitumine ja suhtumine, siis tuli ka vaatluses just sellele keskenduda ning protokollid punktid välja töötada. Vaatluse käigus uuriti, kuidas teenindajad kliente märkavad, neid teenindavad, nendega suhtlevad ja kuidas müük teostatakse. Vaatlusplaani (vt lisa 1) sisaldab üldistavaid küsimusi, teenindaja hindamist ning kogu teenindusprotsessi iseloomustust.

Nagu eelnevalt mainitud sai, lähtuti vaatlust koostades ja läbi viies paljuski Sportland Eesti AS teenindaja ametikirjeldusest ning teenindusstandardist, kus on välja toodud teenindajate peamised tööülesanded, töötulemused ja kvaliteet. Selleks, et vaatlusplaanis vaadeldavatele õiglast hinnangut anda, lähtutigi ametikirjelduses välja toodud punktidest ja teoorias kirjapandule ning uuriti lisaks teenindusstandardis välja toodud sisekorra eeskirju. Teenindajate peamised tööülesanded Sportland Eesti AS-is on järgmised (Sportland Eesti AS teenindaja ametikirjeldus 2014):

- Positiivse õhkkonna loomine kaupluses – klienditeenindaja on müügisaalis olles alati teenindusvalmis ja kliendi jaoks olemas. Klienditeenindaja on positiivse ellusuhtumisega, rõõmsameelne ning heatujuline.
- Kontakti loomine kliendiga – igat kauplusesse sisenevat klienti märgatakse ning tervitatakse viisakalt. Kliendi sisenemisel kauplusesse katkestatakse kõrvalised tegevused ning ollakse valmis teenindamiseks.
- Teenindusprotsessi teostamine vastavalt protseduuridele (kliendi küsimustele vastamine, kliendi nõustamine, probleemide lahendamine) – teenindaja on abivalmis ja viisakas, kliendile on loodud vajalikud tingimused klienti huvitava kaubaga tutvumiseks ja kauba valimiseks.
- Kliendi vajaduste väljaselgitamine, toodete tutvustamine, kliendi nõustamine ostuprotsessis ja talle sobiva toote müümine – kliendi vajadused selgitatakse välja klienti küsitledes ja teda tähelepanelikult ning aktiivselt kuulates. Kliendi vajadustest lähtuvalt leitakse kliendile sobilikud lahendused/tooted.
- Kliendi teenindamine kaupluse kassas – klienditeenindaja tunneb kassa funktsioone ja kasutab neid sihipäraselt.

- Kontakti positiivne lõpetamine – kontakti lõpetamisel tänab teenindaja klienti ostu eest ning lõpetab kontakti positiivse sooviga ning sooja naeratusega.
- Pakutavate toodete tundma õppimine, uue informatsiooni läbitöötamine ja omandamine, andmebaasi haldamine – klienditeenindaja tunneb tooteid ja teenuseid, on uute toodete infoga kursis, orienteerub andmebaasis. Täiendab end jätkuvalt ja osaleb koolitustel.
- Kaupade atraktiivse väljapaneku tagamine, töökoha ja müügisaali korrashoid – tooted on müügiks ettevalmistatud. Kindlustatud on töökohas ja müügisaalis tervikuna puhtus ja kord.

Vaatlusplaan koosneb viiest põhipunktist, mis hõlmab enda all mitut erinevat küsimust. Vaatlust alustati kuupäeva, vaatluse aja, töötaja tööstaži, vanuse ja soo kirjapanemisega ning seejärel hakati jälgima vaatlusaluse tööd. Kuna hea teeninduse pakkumise juures mängib väga olulist rolli just klientide märkamine ehk tähelepanu olemasolu, siis otsustas autor ka vaatluse puhul selle punkti sisse tuua. Töö autor soovis teada saada, kas teenindaja märkab enda ümber olevaid kliente ning kui kiiresti ta seda teeb. Kas klient saab tervituse osaliseks juba poodi sisenedes või jääb ta sellest üldse ilma. Lisaks hinnati ka teenindaja abi pakkumist klientidele ning vaadati, kas seda tehakse sobival hetkel. Väga oluline on ka kliendi poole pöördumine ehk unustada ei tohiks elementaarseid viisakusreegleid ning tuleks olla võimalikult meeldiv.

Seejärel üritas autor välja uurida, kuidas vaatlusalune tunneb oma tööd. Vaatlusplaani järgmine punkt hõlmaski teenindajate teadmisi toodete kohta ning oskust anda kliendile vajalikku nõu. Oluline oli jälgida, kas teenindaja oskab kliendile selgeks teha toodete erinevused ning tehnoloogiad ja suudab seda teha piisavalt veenvalt. Jälgiti, kas teenindaja teab, kus tooted poes asuvad ning oskab kliendi õige tooteni juhatada. Lisaks keskendus autor selle punkti juures ka tööga hakkama saamisele. Vaadati, kas vaatlusalune vajab juhendamist või tehakse kõike iseseisvalt. Kui teenindaja tunneb oma tööd hästi, tal on toodetest ja teenustest hea ülevaade, suudab ta pakkuda ka kliendile head ja kvaliteetset teenindust.

Järgmiseks vaatles autor teenindamist ehk millise emotsiooniga teenindaja klientide poole pöördub ja kuidas nendega suhtleb. Teoorias keskenduti just sellele, et hea

teenindaja on hea suhtleja, meeldiv ja avatud, peab oskama kuulata ja nõu anda. Seega tuli ka teenindamise punkti juures hinnangu andmisel sellest lähtuda. Tähelepanu pöörati just teenindaja emotsioonile ning viisakusele. Jälgiti ka teenindusprotsessi kiirust ehk kui kiiresti kliente teenindatakse. Kuna väga oluline on klienti mitte segadusse ajada, siis tuleks tema probleemidele ja vajadustele suhteliselt kiiresti lahendus leida. Ei tohiks keskenduda väga paljudele erinevatele toodetele ning kindlasti tuleks klient alati lõpuni ära kuulata. Muidugi tuleb siinkohal ära mainida, et hinnangu andmisel lähtuti alati konkreetsest olukorrast, sest mõnel juhul märkas autor, et klient ise soovis saada võimalikult palju ja erinevat informatsiooni.

Lõpetuseks soovis autor vaatluse käigus teada saada, kuidas suhtub vaadeldav teenindaja üldiselt oma töösse ehk kas lisaks klientide teenindamisele tegeletakse ka muude töödega või ollakse keskendunud siiski vaid müügile. Ütleb ju Sportlandi ametikirjelduski, et teenindaja kohustuseks on lisaks teenindamisele tagada ka müügisaali ning kogu ümbritseva keskkonna korrashoid ja puhtus. Lõpetuseks pandi kirja ka teenindaja üldine iseloomustus ehk kirjeldati tema riietust ja välimust, kõne ja keelekasutust ning analüüsiti kehakeelt ja žeste, sest esinduslik väljanägemine ja hoiak on väga oluliseks esmamulje loojaks.

Vaatlusperioodi alustati 15. märtsil 2014. aastal ning lõpetati 04. aprillil 2014. aastal. Ühel päeval vaadeldi korraga kahte inimest ning iga inimese vaatlemisele pühendati poolteist tundi. Vaatlust üritati läbi viia igal korral enam-vähem samal ajal ehk alustati enamasti kahe ja kolme vahel peale lõunat ning lõpetati sellest tulenevalt kas viie või kuu ajal õhtul. Nendel kellaaegadel käib poodides tõenäoliselt kõige rohkem inimesi ja seega oli autoril suurem võimalus näha vaatlusaluseid rohkem kliente teenindamas. Pärast vaatlust lepitati iga teenindajaga kokku ka intervjuus osalemine, millega olid kõik vaatluses osalenud nõus.

Selleks, et keskenduda ka teeninduskvaliteeti kujundavatele teguritele, tuli autoril vaatlusaluste teenindajate seas läbi viia ka intervjuu, mille eesmärgiks oli välja selgitada, millised tegurid ja kuidas on seotud teenindajate teeninduskvaliteedi kujunemisega. Püüti teada saada, mida võiks ettevõtte teha teisiti, et teenindajad oleksid tasemel ja pakuksid veelgi ideaalsemat teenindust. Autor viis ettevõtte teenindajate seas läbi poolstruktureeritud intervjuu ehk koostas eelnevalt intervjuu plaani ning pani kirja

põhiküsimused. Intervjuud eelistati küsimustikule just seetõttu, et erinevaid mõisteid ja küsimusi teenindajatele põhjalikumalt ja arusaadavamalt selgitada. Lisaks võimaldab seesugune andmete kogumise meetod küsida ka täiendavaid lisaküsimusi nii intervjuerijal kui ka intervjueritaval ning vajadusel lisada põhjendusi ja täiendavaid selgitusi. Samuti ei ole intervjueritaval võimalik teemast kõrvale kalduda või küsimusele vastamata jätta, mida küsimustiku puhul paraku juhtuda võib.

Ka intervjuu korral keskendus autor eraldi igakuiselt kõrgemaid ning igakuiselt madalamaid müüke tegevatele teenindajatele. Intervjuu küsimustiku väljatöötamisel olid abiks teooria teises peatükis välja toodud tegurid, mille põhjal koostati intervjuu läbiviimiseks vajaminevad küsimused (vt lisa 2) ja plaan. Tabelis 2.3 on ära toodud autorid, kelle kirjandusele tuginedes valiti intervjuuplaani punktide koostamiseks vajalikud tegurid. Intervjuu aeg ja koht lepidi osalistega kokku suusõnaliselt. Intervjuud alustades selgitati kõigile osalistele selle eesmärgi ning olulisust ja tagati iga intervjueritava anonüümsus. Kõik intervjuud viis autor läbi sarnaselt ning kogu vestluse käigus tehti märkmeid ja lisaks salvestati vestlused ka diktofonile. Kõik intervjuud kestsid tund kuni poolteist, olenevalt teenindajate soovist rohkem ja põhjalikumat informatsiooni jagada. Intervjuusid alustati 20. veebruaril 2015. aastal ning lõpetati 16. märtsil 2015. aastal.

Tabel 2.3. Intervjuuplaani punktide koostamiseks kasutatud teeninduskvaliteeti kujundavad tegurid ja neid käsitlevad autorid.

Tegur	Autorid
INFORMATSIOONI LIIKUMINE	Rohelaan (2002: 18)
JUHTIDE SUHTUMINE	Gill (2008: 98-99) Burdett (1991: 23-25) Hartline, Ferrell (1991: 56)
MOTIVEERIMINE 1. arendamine ja koolitamine; 2. tunnustus ja tähelepanu; 3. töösoorituse hindamine.	1. Fill, Mullins (1990: 13) Smith (2005: 513) Yoo, Park (2007: 911) 2. Chikuanwa, Chamisa (2013: 220) 3. Danish, Usman (2010: 160) 4. Boice, Kleiner (1997: 197) Caggiano <i>et al.</i> (1995: 32) Türk (2001: 17) Whiting <i>et al.</i> (2008: 224) Wilson, Western (2001: 93)
TÖÖTASU	Dessler (2011: 464-470) Glassman <i>et al.</i> (2010: 231) Ismail <i>et al.</i> (2011: 170-171)

Allikas: autori koostatud.

Intervjuu küsimused jaotati gruppideks ehk intervjuus keskenduti neljale olulisemale tegurile: informatsiooni liikumine, motiveerimine, juhtide suhtumine ning töötasu. Selleks, et intervjuu liiga pikaks ei veniks, koondati motiveerimise alla kõik teoorias põhjalikumalt kirjeldatud tegurid nagu personali arendamine ja koolitamine, tunnustus ja tähelepanu ning töösoorituse hindamine. Kokku hõlmas intervjuu 13 küsimust. Sissejuhatuses uuriti teenindajatelt, mis on need tegurid, mis paneks nende arvates just ideaalse teenindaja oma tööd võimalikult hästi tegema. Edasi liiguti kindlate tegurite juurde. Kuna informatsiooni liikumine ettevõttes mõjutab oluliselt ka teenindajate tööd, siis järgmisena peatuski autor just selle teguri juures. Sooviti intervjuueeritava arvamust selle kohta, kuidas peaks informatsioon ettevõttes liikuma ning kas ollakse rahul selle liikumisega Sportland Eesti AS-is.

Töötajate motiveerimine läbi koolituste, arendamise, tunnustuse ja preemiade kaudu on väga oluline. Selle efektiivne rakendamine aitab tõsta töötajate motivatsiooni ning lähtuvalt sellest ka teeninduskvaliteedi taset. Seega keskenduti intervjuu järgmistes

punktides just neile teguritele. Töö autor soovis teada saada, kuidas mõjutab töötajate motiveerimine intervjueeritavate arvates teeninduskvaliteedi taset ning milliseid motiveerivaid vahendeid kasutab Sportland Eesti AS oma töötajate motiveerimiseks ning kas need panevad oma tööd paremini tegema. Keskenduti ka juhtide suhtumisele. Juhtide all peeti siinkohal silmas vahetuid juhte ehk kaupluste juhatajaid, kellega teenindajad igapäevaselt kokku puutuvad. Siin paluti teenindajatel tuua ka mõni hea näide olukorrast, kus juhatajapoolne käitumine on mõjutanud intervjueeritavat või mõnda kaastöötajat teeninduskvaliteedi kujunemisel. Lõpetuseks keskendus autor tasustamisele, sest Sportland Eesti AS peab oma töötajate ühe olulise motiveeriva vahendina just tulemuspõhist tasustamist. Küsiti teenindajate arvamust tulemustasustamise kohta ja kas sellega ollakse üldjoontes rahul.

Kuna empiirilises osas keskendutakse just kõrgemate ja madalamate müügitulemustega teenindajatele ja nende võrdlemisele, siis saigi valimisse valitud igast poest kaks töötajat, kes on oma müükides tagasihoidlikumad ja kaks teenindajat, kes on müükide poolest kõige silmapaistvamad. Selleks paluti juhatajatel välja tuua vastavate gruppide teenindajate nimed. Lähtudes saadud nimekirjast tehti juhuslik valik, kuid püüti vaadata ka seda, et uuringusse ei satuks kõik ühe soo esindajad. Vaatluse ja intervjuu eesmärgiks oli kindlaks teha, kas need töötajad, kes igakuiselt oma müükides teistest tunduvalt edukamad on, teevad selle nimel ka rohkem pingutusi ning pakuvad kvaliteetsemat teenindust või saavutatakse hea müügitulemus tänu millelegi muule. Vaatlusaluste ja intervjueeritavate valimiseks kasutas autor eesmärgistatud valimit ehk uuritavate valimisel lähtuti uurimisküsimusest ja vaadati, et valimisse satuks võrdselt suurema müügiga teenindajaid ning neid, kes on igakuiselt müükides tagasihoidlikumad. Üldkogumi suuruseks on kogu Sportland Eesti AS Tartu Sportlandi poodides töötavate teenindajate hulk, milleks on 48 inimest. Valimisse võeti neist 16 ehk igast poest (Zeppelin, Eeden, Tartu Kaubamaja ja Lõunakeskus) neli teenindajat. Nii püüti saavutada info kvaliteetsus ja parem eesmärgi saavutamine. Vaatlustulemused ja intervjuu on anonüümsed ning ühegi teenindaja nimi kusagil ei kajastu. Teenindajad (teenindaja 1, 2, 3, 4) ja poed (pood A, B, C, D) on nummerdatud ning seda on tehtud täiesti juhuslikult (A1, A2, A3, A4, B1, B2, B3, B4, C1, C2, C3, C4 ning D1, D2, D3, D4).

Kõigepealt analüüsib töö autor vaatluses ja intervjuus osalenud teenindajate soolist, vanuselist, tööstaaži ja koormuse järgset jaotust (vt tabel 2.4). Selgub, et Sportland Eesti AS Tartu poodide töökollektiiv on suhteliselt noor, sest vaatluses osalenute keskmiseks vanuseks tuli 24 aastat. Kõige noorem valimisse sattunu oli 19aastane ning kõige vanem 34aastane. Suhteliselt noor töötajaskond on tingitud just sellest, et ettevõttes töötab palju inimesi, kes käivad töö kõrvalt ka koolis.

Vaatlusalustest ja intervjueeritavatest 69% moodustasid naised ning 31% mehed. Seesugune osakaal on tänu sellele, et Tartu Sportlandi poodides töötab kokku 30 naisteenindajat ning 18 meesteenindajat ehk naiste osakaal on tunduvalt suurem. Viimastel aastatel on hakanud meeste osakaal küll oluliselt suurenema, kuid jääb siiski alla naisteenindajate arvule. Lisaks sellele saadi tööd tehes teada, et väga paljud teenindajad töötavad ettevõttes kas poole kohaga või kolmveerand koormusega kohaga, mis on tingitud sellest, et töötatakse kooli või mõne teise töökoha kõrvalt. Kokku töötab Tartus täiskohaga 23, 0,5 koormusega 13 ja 0,75 koormusega 12 teenindajat. Neist sattus valimisse 50% täiskohaga, 31% poole kohaga ning 19% kolmveerand koormuselise kohaga töötavat teenindajat.

Tabel 2.4. Vaatlusaluste sooline ja vanuseline ning tööstaaži ja koormuse järgne jaotus.

Sugu				Töökoormus				
Naine		Mees		Poole kohaga	Kolmveerand kohaga	Täiskohaga		
69%		31%		31%	19%	50%		
Vanus				Tööstaaž				
19-22	23-26	27-30	31-...	...-6 kuud	7 k-1 a	üle 1a-2 a	üle 2a-3 a	3 aastat-...
37%	44%	13%	6%	22%	33%	17%	6%	22%

Allikas: autori koostatud

Tabelist 2.4 on näha, et vaatlusaluste ja intervjueeritavate tööstaaž on võrdlemisi väike. 33% teenindajatest on ettevõttes töötanud rohkem kui pool aastat, kuid vähem kui aasta ning 22% on tööle asunud vähem kui poole aasta jooksul ehk neli vaadeldavat teenindajat on Sportland Eesti AS Tartu Sportlandi poodidega liitunud viimase poole aasta jooksul. See omakorda näitab, et tööjõu voolavus antud ettevõtte teenindajate seas

on võrdlemisi suur. Samas sattus valimisse ka teenindajaid, kes on ettevõttega seotud olnud juba päris pikalt. Nimelt on kolm teenindajat töötanud Sportlandis üle aasta ning üks teenindaja rohkem kui kaks aastat. 22% vaatlusalustest on teenindajaametit pidanud juba üle kolme aasta. Vaatlusalustest kõige staažikam töötaja on ettevõttega olnud seotud juba 12 aastat. Samuti selgus, et valimisse sattus kuus igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajat, kes on ettevõttes töötanud rohkem kui üks aasta. Samas võib siinkohal ära tuua, et neli valimisse sattunud igakuiselt madalamate müügitulemustega teenindajat on ettevõttega liitunud viimase poole aasta jooksul ning kaks viimase aasta jooksul. Rohkem kui aasta on igakuiselt väiksemate müügitulemustega teenindajatest tööl olnud vaid kaks inimest. Seega võib järeldada, et staažikamate töötajate müügitulemused on igakuiselt suuremad kui vähemstaažikamatel.

2.2. Sportland Eesti AS Tartu kaupluste teenindajate teeninduskvaliteedi vaatluse tulemused

Sportland Eesti AS teenindajate teeninduskvaliteedi uurimiseks otsustas autor läbi viia vaatluse kõigis Sportlandi Tartu poodides. Enne vaatluse alustamist tutvustas töö autor end igale vaatlusalusele ning küsis luba vaatlemiseks. Selgitati vaatluse eesmärki ning seda, kuidas informatsiooni edasises töös kasutatakse. Kõik 16 valimisse sattunud olid vaatlusega nõus, kui olid kindlad, et nende nime kusagil ei avalikustata. Enne igat vaatlust püüdis töö autor suhelda vaatlusalustega igapäevastel teemadel, et sulatada jää, mis algselt võis tekkida. Pärast vaatluse lõppu tänas vaatleja igat teenindajat ning andis teada, et hiljem tuleks igal vaatluses osalenul osaleda ka intervjuus, mis puudutab teeninduskvaliteeti kujundavaid tegureid.

Teoorias selgus, et kvaliteediraamistiku SERVQUAL mudeli korral analüüsitakse teeninduse oodatud ja tegelikku kvaliteeti viie olulisema komponendi alusel. Üheks selleks komponendiks peetakse füüsilist keskkonda, mis hõlmab personali ja ettevõtte välimust. (Yap *et al.* 2007: 909) Kuna klientide esmamulje kujunemise juures mängib kindlasti olulist rolli teenindajate välimus, siis ei jäänud see välja ka vaatlusest. Vaatlusplaani viimane punkt hõlmas teenindajate üldist iseloomustust ehk autor keskendus vaatlusaluste riietumisele, välimusele, kõnele, keelekasutusele ning kehakeelele. Kuna Sportland Eesti AS teenindusstandardis on kirjas, et teenindaja

välimus on see, mis jätab külastajale mulje nii klienditeenindajast endast kui ka ettevõttest, siis on töö juures kohustuslik kanda selleks ettenähtud tööriideid, olla hoolitsetud välimusega, et meeldida nii endale kui ka teistele. Ettevõtte on paika pannud, et kanda tuleks spordi või vabaaja jalanõusid või kinniseid sandaale ning alati tuleb kanda rinnas nimesilti nii, et see oleks kliendile nähtav.

Vaatlust läbi viies kandsid kõik vaatlusalused Sportlandi poolt ettenähtud t-särki ning mõningatel juhtudel ka dressipluusi. Kõigil töötajatel olid jalas pikad teksapüksid või treeningpüksid. Ettevõtte on paika pannud, et tööpüksid võiksid olla ühevärvilised ning talveperioodil on keelatud kanda lühikesi- või põlvpükse. Seega pidasid kõik vaatluses osalenud sellest kinni ning riietusid vastavalt eeskirjadele. Vaatlusalused kandsid enamasti treening- või jooksujalanõusid ning mõningatel juhtudel ka sandaale. Kõigi töötajate riided olid puhtad ning väljanägemine hoolitsetud. Tulemuste põhjal võib autor öelda, et Sportland Eesti AS klienditeenindajad on meeldiva ja hoolitses välimusega, maitseka ja tagasihoidliku make-up-iga ning sportliku välimusega. Ainukene asi, mille puhul nii mõnigi töötaja eksis oli nimesildi kandmine rinnas. Rinnasilt puudus lausa kuuel teenindajal. Seega ei ole kõrvalseisval isikul võimalik kindlaks teha, kas tegemist on juba staažikama töötajaga või õpilasega, kes asjadega alles kohaneb ja õpib. Samuti aitab nimesilt klientidel eristada teenindajat tavalisest poe külastajast palju kergemini. Vaatlusaluste kehakeelt jälgides oli näha, et vaid mõned üksikud teenindajad seisid mõnel korral käed rinnal risti või puusas. Ühel korral pani autor tähele ka olukorda, kus teenindaja nõjatub läheduses olevale kandurile. Üldjuhul võib Sportlandi teenindajate kehakeelt ja keelekasutust pidada viisakaks.

Sportlandis peetakse väga oluliseks, et teenindajad märkaksid igat kauplusesse sisenevat klienti ning tervitaksid neid viisakalt, sest klient peab tunnetama, et on kauplusesse oodatud. Samuti on teada, et klient reageerib üsna kiiresti ning paari sekundiga kujuneb tal mingisugune üldmulje poest ja väga oluline on seejuures, et teenindajad selle üldmulje positiivseks kujundaksid. Seega oli üheks oluliseks punktiks vaatlusplaanis klienditeenindajate tähelepanelikkus, mille all vaadeldi klientide märkamist kauplusesse sisenedes ja seal olles ning neile abi pakkumist. Keskenduti sellele, et näha, kas madalamate müügitulemustega teenindajate klientide märkamine ja abi pakkumine erineb oluliselt igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajatest.

Tabelit 2.5 uurides võib tõesti näha tendentsi, et suuremate müügitulemustega teenindajad märkavad kauplusesse sisenevaid kliente palju rohkem kui igakuiselt vähem müüke tegevad teenindajad. Kaheksast töötajast viis märkasid igat sisenevat klienti ning tervitasid neid viisakalt ja naerusuiselt. Ühte klienti teenindades jälgiti pidevalt silmanurgast ka teisi kauplusesse sisenevaid ja seal viibivaid inimesi. Muidugi sattus valimisse ka mõni erand, kes klientide möödudes lobises teise teenindajaga või tegeles muude toimetustega ning jättis kliendi tähelepanuta. Klienti märgati alles siis, kui viimane abi palumiseks teenindaja poole pöördus. Seevastu igakuiselt väiksemate müügitulemustega töötajad märkasid sisenevaid kliente hilinemisega või alles siis, kui tulli abi küsima. Vaatleja pani tähele, et nii mõnigi teenindaja, kes tegeles mõne muu ülesandega, ei jälginud silmanurgast saalis toimuvat ning oldi keskendunud vaid oma toimetustele. Kaheksast väiksemate müügitulemustega teenindajast vaid üks oli väga tähelepanelik ning tervitas igat kauplusesse sisenevat inimest ja oli valmis koheselt abiks olema.

Vaatlust tehes märkas autor mitmeid põhjuseid, miks mõned teenindajad müüvad igakuiselt teistest tunduvalt rohkem. Tähelepanu punkti all tuli välja, et suuremate müügitulemustega teenindajate seas oli rohkem neid, kes suutsid korraga tegeleda mitme erineva toimetusega ja samal ajal ka kliente märgata ja abistada. Seega on nad rohkem tähelepanelikumad ja keskendunud, et võimalikult kiiresti potentsiaalne klient ära tunda ja talle abi pakkuma minna. Võrdluseks toob autor välja madalamate müügitulemustega teenindajad, kelle klientide märkamine jäi tunduvalt alla igakuiselt suuremaid müüke tegevatele teenindajatele. Enamasti suutsid nad korraga tegeleda vaid ühe toimetusega ja ühe kliendi teenindamisega ning teiste klientide märkamine jäi tagaplaanile või toimus väikese hilinemisega. Igal teenindajal on võimalik kauplusesse siseneva kliendiga koheselt kontakt luua lihtsa „tere“ kaudu ning sellest tulenevalt võib hiljem nimetatud klient tulla just teda esimesena märganud teenindaja juurde abi paluma. Seega mängib müügitulemuste kujunemise juures tähelepanelikkus olulist rolli, sest mida tähelepanelikum ja sõbralikum teenindaja on, seda suurem võimalus on tal potentsiaalseid kliente esimesena märgata ja endale võita.

Tabel 2.5. Igakuiselt suuremaid ja väiksemaid müügitulemusi tegevate teenindajate tähelepanu.

TÄHELEPANU								
Kliendi- teenindaja	Klientide märkamine				Abi pakkumine kliendile			
	1.4	1.3	1.2	1.1	2.4	2.3	2.2	2.1
Igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajad								
A1	X				X			
A2			X			X		
B1	X				X			
B2			X			X		
C1	X				X			
C2	X						X	
D1			X				X	
D2	X				X			
Igakuiselt väiksemate müügitulemustega teenindajad								
A3		X					X	
A4			X		X			
B3			X				X	
B4			X				X	
C3			X				X	
C4			X			X		
D3	X						X	
D4			X			X		

Allikas: autori koostatud. Märkus: 1.4 – märkab kõiki sisenevaid kliente; 1.3 – tervitab klienti noogutusega; 1.2 – märkab klienti, kui viimane on kaupluses pikalt olnud; 1.1 – ei märka kliente üldse; 2.4 – pakutakse koheselt abi; 2.3 – minnakse abi pakkuma väikese viivitusega; 2.2 – pakutakse abi, kui klient seda nõuab; 2.1 – ei mindagi abi pakkuma (vt lisa 1).

Tabelist 2.5 on näha ka teenindajate abi pakkumist klientidele. Vaatluse käigus tuli välja, et madalamate müügitulemustega teenindajad läksid palju harvemini klientidele ise abi pakkuma. Pigem seisti eemal ning jälgiti kliendi tegevust ja tegutseti alles siis, kui viimane mõnda suurust või toodet lähemalt näha tahtis. Samas märkas vaatleja, et nii mõnigi teenindaja küll tahtis minna klienti juurde, kuid ei osatud kuidagi läheneda või ei leitud selleks õiget põhjust. Päris mitmel korral tiirutati ümber klienti lootuses, et viimane palub ise abi. Kuna iga tarbija ei pruugi teenindajalt abi küsima tulla, võib ta kauplusest lahkuda saamata toodet, mille järgi tuli. Sellepärast tuleks teenindajal olla

Julge ja mitte karta seda, et klient võib abipakkumise tagasi lükata. Väiksemate müügitulemustega teenindajate seas oli vaid üks hästi aktiivne ning tähelepanelik teenindaja, kes käis iga kliendi juures veendumaks, et keegi midagi näha või küsida ei soovi. Tujul ei lastud langeda ka siis, kui mõni klient kurjemalt abist keeldus.

Igakuiselt rohkem müüvad teenindajad olid aga abi pakkumisel palju aktiivsemad (vt tabel 2.5). Nimelt lausa pooled selle kategooria vaatlusalused lähenesid kliendile koheselt, kui viimane midagi vaatama jäi. Lähenemisel kasutati väljendeid: „kas saab midagi lähemalt näidata“, „on Teil äkki mõnda suurust vaja“, „siinpool on veel sarnaseid tooteid“ jne. Sellega loodi kontakt kliendiga, tehti ennast nähtavaks ning üritati jätkata suhtlust, mis viiks hiljem ka müügitehinguni. Samas oli ka selle grupi puhul inimesi, kes lasid klientidel eelnevalt natukene aega rahu ringi vaadata ning lähenesid alles siis, kui viimane pilguga teenindajat otsis. Eks nii mõnigi igakuiselt väiksemate müügitulemustega tagasihoidlikum teenindaja „kaotab“ päevas päris mitu klienti igakuiselt suuremaid müüke tegevale energilisele teenindajale, sest viimased lähevad kliendile märksa kiiremini ja enesekindlamalt. Kui mõni teenindaja jääb lootma sellele, et laseb kliendil rahu kauplusega tutvuda ja alles siis läheneb, võib juba hilja olla ning kliendile on abi pakkunud hoopis teine teenindaja. Seega võib selle vaatluspunkti põhjal järeldada, et mida rohkem ja kiiremini kliente märgatakse ja abi pakutakse, seda tõenäolisem on saada ka rohkem müüke, sest suuremate müügitulemustega teenindajate abi pakkumine ja klientide märkamine oli palju kiirem ja kindlam kui madalamate müügitulemustega teenindajatel. See võibki nende hea müügitulemuse üheks põhjuseks olla. Niisama seistes ja lootes, et klient ise midagi küsima tuleb ei saagi alati loota, et igakuised müügid suured oleksid.

Vaatluse teises blokis keskendus autor teenindajate töö tundmise hindamisele. Jälgiti teenindajate teadmisi toodete kohta ning iseseisvust töös. Nimelt on Sportland Eesti AS teenindajate ametikirjeldusse kirja pannud, et teenindaja peab tundma kaupluses pakutavaid tooteid, teenuseid, toodete omadusi ning hindu. Teenindaja peab olema võimeline informeerima kliente toodete omadustest, valmistajatest, hooldusest ning omama täpset ülevaadet kaupluses olemasolevast kaubast. (Sportland Eesti AS teenindaja ametikirjeldus 2014) Samuti sai teorias välja toodud, et klientide arvamust teeninduse kvaliteedi kohta mõjutab oluliselt kindlustunne ehk teenindusega ollakse

rohkem rahul, kui nähakse, et teenindajad on professionaalsed ja tekitavad usaldust (Robledo 2001: 24).

Järgnevast tabelist (vt tabel 2.6) on näha, et igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajatest kaheksast kuuel olid väga head teadmised toodetest ning osati klientidele anda vajaminevat ning asjakohast nõu. Samuti suudeti iseseisvalt hakkama saada iga kliendi probleemide ning vajadustega. Ka ülejäänud kahel teenindajal ei esinenud kliente teenindades probleeme ja toodete kohta selgituste jagamisel suudeti olla usaldusväärne. Tänu suurepärastele teadmistele saadi oma tööga ning teenindamisega sujuvalt ja ilma seisakuteta hakkama. Ka igakuiselt väiksemate müügitulemustega teenindajad ei erinenud selles punktis igakuiselt suuremate müükidega teenindajatest oluliselt. Kaheksast vaatlusalusest kuuel olid toodete kohta kas head või väga head teadmised ning oma tööga saadi hästi hakkama ja osati klientidele asjakohast nõu anda. Vaadeldavate hulka sattus aga ka teenindaja, kes paraku oli kas alles algaja või lihtsalt väheste teadmistega, sest tihti jäadi klientidele nõu andmisel ja abi pakkumisel hätta. Näiteks võib tuua olukorra, kus klient soovis saada teavet aktiivsusmonitori kohta, kuid nimetatud teenindaja ei osanud midagi rääkida. Selle peale sekkus läheduses olev teine teenindaja, kes enesekindlalt ja lühidalt rääkis kliendile toote funktsioonidest ja omadustest. Klient sai küll lõpuks oma küsimustele vastuse ja ostis toote, kuid oli näha, et ta oli teenuse osutamises natukene pettunud. Seega võib siinjuures järeldada, et väga tihti võivad vähesed teadmised ning kõhklemine viia kliendi ostust loobumise mõtteni ning teenindajal jääbki müük tegemata, sest kliendis ei suudeta tekitada kindlustunnet. Enesekindel ning asjalik nõu näitab aga kliendile, et teenindaja on oma alal professionaalne ning teab, mida pakub.

Tabel 2.6. Igakuise suuremaid ja väiksemaid müügitulemusi tegevate teenindajate töö tundmine.

TÖÖ TUNDMINE								
Kliendi- teenindaja	Teadmised toodetest				Iseseisvus töös			
	3.4	3.3	3.2	3.1	4.4	4.3	4.2	4.1
Igakuise suuremate müügitulemustega teenindajad								
A1	X				X			
A2	X				X			
B1	X				X			
B2	X				X			
C1	X				X			
C2		X				X		
D1		X				X		
D2	X				X			
Igakuise väiksemate müügitulemustega teenindajad								
A3		X				X		
A4		X				X		
B3				X				X
B4			X				X	
C3	X					X		
C4		X					X	
D3	X					X		
D4		X			X			

Allikas: autori koostatud. Märkus: 3.4 – väga head teadmised, töö sujub seisakuteta; 3.3 – head teadmised, ei vaja juhendamist; 3.2 – keskmised teadmised, vajab juhendamist; 3.1 – ei tunne tooteid; 4.4 – saab hakkama ka raskete olukordadega; 4.3 – saab hakkama, kuid vajab mõtlemisaega; 4.2 – saab hakkama juhendamise abil; 4.1 – vajab pidevalt juhendamist (vt lisa 1).

Töö autor toob välja ka ühe näite igakuise suuremaid müüke tegevate teenindajate kohta. Teenindajad B1 paistis silma väga heade teadmiste poolest. Nimelt suutis ta lapsele jopet ostma tulnud isale lisaks jopele ka maha müüa talvesaapad, sooja aluspesu ning talvepüksid. Kliendile osati anda vajalikku nõu sooja aluspesu kasulikkusest, et tagada jope ja pükste parem efektiivsus. Seepeale soovitati vaadata ka poes olemasolevaid laste talvejalatseid, mis väga suure külmaga jala ikkagi soojas hoiavad. Välja valitud toodete omadusi ning funktsioone selgitati professionaalselt ja veenvalt. Oli näha, et tegemist on väga enesekindla teenindajaga, kes teab täpselt, mida ta teeb ning teeb seda väga hästi. Selle näite puhul on selgelt näha, et head teadmised aitavad

kaasa kvaliteetse teeninduse pakkumisele ja see omakorda aitab suunata kliendi ostu sooritamiseni, sest kliendis tekib usaldus teenindaja suhtes.

Vaatluse kolmanda bloki moodustas teenindamisprotsessi jälgimine. Siin andis töö autor hinnangu teenindaja emotsioonile teenindamisel, klientidega suhtlemisele ja teenindamise kiirusele. Sportland on öelnud, et klienditeenindaja peaks olema igal tööpäeval rõõmsameelne, aktiivne, viisakas, abivalmis, aus ja usaldusväärne, seega on väga oluline teenindaja emotsioon teenindamisel, sest tänu sellele tunneb klient ennast poes kas oodatuna või mitteoodatuna. Teoorias toodi välja ka Lovelocki ja Wirtzi (2011: 280) mõte, kes ütlesid, et teenindamisel tuleb oluliselt jälgida oma emotsiooni ja käitumist, sest üks väiksemgi vale otsus või tegevus võib riivata kliendi tundeid. Seega mängib teenindamise kvaliteedi kujunemisel olulist rolli ka teenindaja käitumine ja emotsioon.

Vaatluse käigus selgus, et igakuiselt väiksemaid müügitulemusi tegevad teenindajad olid oma olemuselt tagasihoidlikumad ning mitte nii energilised kui igakuiselt suuremaid müüke tegevad teenindajad (vt tabel 2.7). Uuritavate sekka sattus viis teenindajat, kes olid oma olemuselt vähese emotsiooniga ning tagasihoidlikud. Vaid kaks teenindajat olid kogu vaatlusperioodi rõõmsad ning naerusuised. Vähene emotsioon teenindamisel ning klientidega suhtlemisel võib tekitada tarbijates vastakaid arvamusi, sest võidakse järeldada, et teenindaja ei ole oma tööga rahul või puudub tahe teenindada. Autor märkas paari olukorda, kus klient soovis mingi toote kohta rohkem informatsiooni saada, kuid teenindaja oli liiga tagasihoidlik või napsõnaline. Lisaks olid kaks vaatlusalust teenindajat klientidega suheldes väga vaiksed ning nende juttu oli raske jälgida.

Tabel 2.7. Igakuisele suuremaid ja väiksemaid müügitulemusi tegevate teenindajate teenindamine.

Kliendi- teenindaja	TEENINDAMINE											
	Emotsioon teenindamisel				Kliendiga suhtlemine				Teenindamise kiirus			
	5.4	5.3	5.2	5.1	6.4	6.3	6.2	6.1	7.4	7.3	7.2	7.1
Igakuisele suuremate müügitulemustega teenindajad												
A1	X				X				X			
A2			X			X			X			
B1	X				X				X			
B2		X				X			X			
C1		X			X				X			
C2			X			X			X			
D1			X			X				X		
D2		X			X					X		
Igakuisele väiksemate müügitulemustega teenindajad												
A3		X					X		X			
A4			X			X				X		
B3				X			X				X	
B4		X				X				X		
C3			X			X					X	
C4			X		X				X			
D3			X			X			X			
D4			X			X					X	

Allikas: autori koostatud. Märkus: 5.4 – energiline, rõõmus, naeratav; 5.3 – rõõmus, aeg-ajalt naeratav; 5.2 – tagasihoidlik, vähese emotsiooniga; 5.1 – emotsioonitu ja jahe; 6.4 – väga viisakas, lugupidav, abivalmis; 6.3 – viisakas ja abivalmis; 6.2 – püüab suhelda, kuid natukene üleolev; 6.1 – ebaviisakas ja ükskõikne; 7.4 – kiire ja korrektne; 7.3 – sujuv teenindus, väikesed seisakud; 7.2 – aeglane, kuid saab hakkama; 7.1 – raiskab enda ja kliendi aega (vt lisa 1).

Igakuisele suuremate müügitulemustega teenindajad olid oma olemuselt palju energilisemad, rõõmsameelsemad ja enesekindlamad. Vaatlusesse sattusid kaks teenindajat, kes olid kohe väga energilised ja positiivse suhtumisega. Igale kliendile naerutati ja vaatlejale oli näha, et need teenindajad teevad oma tööd rõõmuga. Seesugune positiivne õhkkond muutis ka kliendid palju sõbralikumaks ning nii mõnigi kord saavutati omavahel väga hea kontakt, kust ei puudunud ka asjakohane nali. Selline suhtumine näitab teenindaja tahet kliente teenindada ja peegeldab sõbralikkust. Samas

võib aga ka igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajate puhul välja tuua kolm teenindajat, kes näitasid välja vähest emotsiooni ning olid oma olemuselt tagasihoidlikud. Seega ei saa siinkohal teha küll märkimisväärseid järeldusi, kas emotsioon teenindamisel mõjutab oluliselt igakuiseid müügitulemusi. Kindlasti mängib see olulist rolli, sest klienti solvates või vähest informatsiooni jagades ning passiivne olles võib ilma jääda nii mõnestki olulisest müügist. Naeratus suul võib nii mõnigi kord sulatada barjäärid kliendi ja teenindaja vahel ning viia suurema tõenäosusega ostu sooritamiseni. Sõbralikkus ja soov klienti aidata ja kuulata ning nõu anda on väga olulised kvaliteetse teeninduse pakkumisel.

Teoorias sai välja toodud, et viisakas ja lugupidav käitumine mängib kliendi arvamuse kujunemisel olulist rolli. Tabelist 2.7 on näha ka igakuiselt suuremaid ja väiksemaid müügitulemusi tegevate teenindajate klientidega suhtlemine. Igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajatest pooled olid kliendiga suheldes väga viisakad, toetavad ning lugupidavad ja teine pool olid oma olemuselt küll tagasihoidlikumad, kuid sellegi poolest viisakad ning püüdsid kliendile võimalikult palju abiks olla. Neli vaatlusalust teenindajat selgitasid välja kliendi vajadused neid tähelepanelikult kuulates ja lähtuvalt nendest vajadustest leiti kliendile sobilikud lahendused ja tooted. Tabelist on näha, et ka igakuiselt madalamate müügitulemustega teenindajate seas on palju neid teenindajaid, kes olid teenindusprotsessi käigus viisakad ning püüdsid klientidele abiks olla. Vaid kaks vaatlusalust jätsid klientidega suheldes natukene üleoleva mulje. Siinkohal võib tuua ühe hea näite teenindajast, kes oli lausa nii jahe ja ükskõikse suhtumisega, et suutis teeninduse käigus kliendi välja vihastada, mispeale viimane kassa juurest lahkudes omaette teeninduskvaliteeti kritiseeris. Nimelt iga kliendi küsimuse peale nähvati upsakalt ning mindi tooteid otsima midagi ütlemata, mille tulemusena klient ei saanud aru, kas temaga on tegelemine lõpetatud või mitte. Tarbija märkas, et teenindajal puudub soov teenindada ning pettus teenindusprotsessis.

Samas saab tuua näite ühe igakuiselt suuremaid müüke tegeva agara ning energilise teenindaja kohta, kes oli kliendiga suheldes väga viisakas ja abivalmis. Ta juhtus teenindama inimest, kes vajab sisetingimustes treenimiseks jalatseid. Selleks, et pakkuda võimalikult head teenindust, kuulati eelnevalt ära kõik kliendi soovid ja vajadused. Erinevaid jalatseid tuues jagati omapoolseid teadmisi ja anti nõu. Lisaks

räägiti treeningjalatsit osta soovinud kliendile jooksu- ja treeningjalatsite erinevusest ning soovitati jalatsite juurde ka ideaalset treeningsärki, mis kliendile koheselt meeldis. Vaatlusalune teenindaja püüdis olla võimalikult toetav ja abivalmis ning jäi sealjuures viisakaks ja lugupidavaks. Samuti märkas vaatleja, et nimetatud teenindaja omab väga häid teadmisi pakutud toodete kohta. Seesuguse käitumisega suutis ta klienti veenda toodete olulisuses ja headuses. Selle võrra oli teenindajal lihtsam saavutada klientidega parem kontakt. Seesugune aktiivsus on arvatavasti ka põhjuseks, miks nimetatud teenindaja müügid on tunduvalt kõrgemad, kui teistel samas poes töötavatel inimestel. Alati tuleb jääda viisakaks, ka juhul, kui kliendil on halb tuju ning seda näidatakse välja ning väga oluline on kliendi soovid ja mõtted lõpuni kuulata ning alles siis omapoolne arvamus või ettepanek teha.

Kliendi arvamuse kujunemisel teeninduskvaliteedist mängib olulist rolli ka teenindaja soov pakkuda klientide probleemidele kiiret lahendust (Robledo 2001: 24). Teenindamise kiirust jälgides märkas töö autor (vt tabel 2.7), et igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajad suutsid suunata kliendi kiiremini ostu sooritamiseni. Seevastu igakuiselt väiksemate müügitulemustega teenindajad olid selle koha pealt tagasihoidlikumad. Kaheksast teenindajast lausa viis ootasid, millal klient ise tootega kassasse tuleb või oodati kliendi enda soovi toote eest maksta. Seetõttu venis ka teenindusprotsess pikemaks. Samuti sõltus teeninduse kiirus suuresti ka saali ja ladude tundmisest. Kui suuremate müügitulemustega teenindajad leidsid laost asjad ilma probleemideta ja kiiresti üles, siis väiksemate müügitulemustega teenindajatest kolm vajasisid laost asjade leidmiseks rohkem aega kui teised. Oli ka olukordi, kus kliendile veeti kohale terve hunnik erinevaid ja erinevas suuruses tooteid. Selle asemel oleks pidanud suhtlemise käigus selgeks tegema, mida klient tegelikult otsib ja välja valima paar mudelit, mis kõige enam sobiksid. Selle kõige peale kulub teenindajatel palju aega ning kogu teenindusprotsess võib venida pikemaks kui see algselt olla võiks. Samuti ei pruugi kliendid selle suure hulga toodete seast endale meelepärast leida ning lahkuvad poest ostu sooritamata, sest valik tundub liiga kirju.

Võib tuua ühe hea näite olukorrast, kus igakuiselt suuremaid müüke tegev teenindaja teadis täpselt, kuidas vältida enda ja kliendi aja raiskamist. Ta uuris jalatseid osta soovinud mehelt koheselt, mille jaoks neid täpsemalt vaja on ja kas ka värv mängib

olulist rolli. Seepeale lepiti kokku hinnavaheemik ning lähtuvalt sellest toodi proovida paar erinevat jalatsipaari. Sellega välditi kliendi segadusse ajamist toodete kuhjamise näol. Seega on sujuv ning kiire ja ilma seisakuteta teenindus kindlam viis jõuda müügini. Kiirematel teenindajatel on võimalus sama ajaga rohkem kliente teenindada ning oma müüki seeläbi suurendada. Ka kliendid on rahulolevamad, kui nad saavad soovitud toote kiiremini kätte.

Viimase aspektina vaatles autor teenindajate üldist suhtumist oma töösse (vt tabel 2.8). Oluline oli jälgida, kas teenindajad tegelevad peale klientide teenindamise ka muude töödega. Klienditeenindajal on vastavalt ametijuhendile kohustus hoolitseda kaupade atraktiivse väljapaneku ja müügisaali puhtuse eest. Õnneks ei suhtunud ükski vaatlusalustest töösse täiesti hoolimatult ning lisaks müügile tegeleti ka muude toimingutega. Tabelist 2.8 on näha, et igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajate seas oli rohkem neid töötajaid, kes leidsid lisaks põhitööle aega tegeleda ka kaupade kohendamise ning väljapanekute täiustamisega. Lausa kolm teenindajat olid sellised, kes klientide puudumise korral olid väga usinad ja liikusid pidevalt ringi, et end ümbritsevat keskkonda puhtamaks ja paremaks muuta. Kuna vaatlus sattus perioodile, kus eelmise hooaja kaup polettidelt minema saadeti, võis näha päris mitut teenindajat tegelemas vana kauba pakkimisega. Vaid üks teenindaja oli passiivsem kui teised. Klientide puudumisel pigem puhati või tegeleti endale meelepäraste tegevustega.

Ka selle punkti puhul pole näha märkimisväärset erinevust igakuiselt madalamate ja igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajate vahel. Viis madalamate tulemustega teenindajat kaheksast suhtusid oma töösse hoolikalt või väga hoolikalt ning tegelesid kaupade ja saali korrastamisega. Vaid kolm teenindajat korrastasid kaupu harva või suhtusid töösse rahuldavalt. Klientide puudumisel seisti kas niisama või vesteldi kaastöötajatega selle asemel, et saali sättida. Võis märgata ka olukordi, kus mõni madalama müügitulemusega vaatlusalune unustas ennast kaupa sättima ja ei pannud poodi sisenevaid ning abi vajavaid kliente üldse tähelegi. Siinkohal võibki tuua erinevuse madalamate ning kõrgemate müügitulemustega teenindajate vahel. Kui kõrgemate müükidega teenindajad suutsid muid toiminguid tehes pidevalt ka ümbrust jälgida, siis nii mõnigi madalamate müükidega teenindaja suutis keskenduda vaid ühele tööle ning unustada ära kaupluses olevad kliendid. Sellest tulenevalt kaotasid nad

mitmed kliendid aktiivsematele teenindajatele, kes silmad rohkem lahti hoidsid. See võib olla ka üheks põhjuseks, miks madalamate müügitulemustega teenindajad vähem saali korrastavad ning muid töid teevad. Kardetakse lihtsalt ilma jääda potentsiaalsetest klientidest.

Tabel 2.8. Igakuise suuuremaid ja väiksemmaid müügitulemusi tegevate teenindajate üldine suhtumine töösse.

ÜLDINE SUHTUMINE				
Kliendi- teenindaja	Klientide märkamine			
	8.4	8.3	8.2	8.1
Igakuise suuuremate müügitulemustega teenindajad				
A1		X		
A2		X		
B1	X			
B2		X		
C1	X			
C2		X		
D1			X	
D2	X			
Igakuise väiksemate müügitulemustega teenindajad				
A3		X		
A4	X			
B3			X	
B4			X	
C3		X		
C4			X	
D3	X			
D4		X		

Allikas: autori koostatud. Märkus: 8.4 – suhtub töösse väga hoolikalt, korrastab alati kaupu ja tööruume; 8.3 – suhtub töösse hoolikalt, hoolitseb kaupade ja tööruumide eest; 8.2 – suhtub töösse rahuldavalt, korrastab kaupu ja tööruume harva; 8.1 – suhtub töösse hoolimatult, ei korrasta kaupu ja tööruume (vt lisa 1).

Kokkuvõtteks võib öelda, et kõige suuremad erinevused igakuise suuuremate müügitulemuste ja igakuise väiksemate müügitulemustega teenindajate vahel olid just klientidele tähelepanu osutamise, teeninduse kiiruse ja abi pakkumise osas. Suuremate müükidega teenindajad näitasid üles suuremat aktiivsust ja taht klientidele igal võimalikul moel abiks olla. Ka teeninduse kiirust jälgides võis autor näha, et igakuise

suuremate müügitulemustega teenindajad said oma tööga kiiremini ja ilma seisakuteta hakkama. Väiksemad olid erinevused kahe grupi osas aga klientidega suhtlemise ja üldise suhtumise koha pealt. Nimelt jätsid peaaegu kõik vaatlusalused kliente teenindades viisaka ja lugupidava mulje. Oli ka mõni erand, kuid vaatluse tulemuste põhjal võib siiski teha järelduse, et Sportland Eesti AS klienditeenindajad on klientidele abi pakkudes ja nendega suheldes võimalikult viisakad, sõbralikud ja paindlikud. Ka toodete ja teenuste kohta teadmiste omamise poole pealt võis näha, et väga suuri erinevusi kahe grupi puhul ei esinenud. Kui välja jätta kaks teenindajat, siis olid kõigil vaatlusalustel kas head või väga head teadmised pakutavatest kaupadest.

Analüüsid vaatluse tulemusi, jõudis autor järeldusele, et igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajate teeninduskvaliteet oli oluliselt parem, kui seda oli igakuiselt väiksemate müügitulemustega teenindajatel. Seega saab siinkohal kinnitust teooria kolmandas peatükis välja toodud analüüs ning joonis, mille kohaselt kvaliteetse teeninduse osaliseks saanud klient kordab oma oste antud ettevõtte ja teenindaja juures suurema tõenäosusega kui teeb seda negatiivse teeninduse osaliseks saanu. Samuti võib klient muutuda vastuvõtlikumaks hinnamuutuste suhtes ning olla tänu heale teeninduskvaliteedile nõus maksma edaspidi toodete ja teenuste eest ka kõrgemat hinda, mis omakorda aitab kaasa müükide kasvule.

Suurt rolli igakuistes müügitulemustes mängib tööstaaž, sest suuremate müügitulemustega teenindajad olid staažikamad kui igakuiselt väiksemate tulemustega teenindajad. Tänu staažile ollakse rohkem kursis ettevõtte ja selle toodetega ning tänu omandatud kogemustele ka enesekindlamad ja tähelepanelikumad. Teiseks selgus vaatlustulemuste põhjal, et igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajad märkasid kliente kiiremini ja olid teenindamisel energilisemad, pakkusid kliendile rohkem abi ning näitasid üles suuremat huvi teenindamiseks. Seega võibki autor järeldada, et oskus märgata igat klienti, kiire teenindus, head ja suurepärased teadmised toodetest, on koos eksisteerides oluliseks põhjuseks, miks hetkel igakuiselt rohkem müüke tegevate teenindajate individuaalsed müügitulemused on paremad kui teistel teenindajatel. Kui teenindaja on oma olemuselt tagasihoidlik või kliendi suhtes lugupidamatu, võib ta antud kliendi kaotada ja lõppkokkuvõttes kannatabki just tema isiklik müügitulemus.

2.3. Sportland Eesti AS Tartu kaupluste teenindajate arvamused teeninduskvaliteedist ja seda kujundavatest teguritest

Kuna vaatluse käigus ei olnud võimalik kindlaks teha, missugused on need tegurid, mis kujundavad Sportlandi klienditeenindajate töötegemise kvaliteeti, siis otsustas autor lisaks vaatlusele läbi viia ka intervjuu, mille eesmärgiks oligi välja selgitada, millised tegurid ja kuidas kujundavad Sportland Eesti AS Tartu poodide teenindajate teeninduskvaliteeti. Intervjuu läbiviimiseks vajalikud küsimused töötati välja teooria teises peatükis kirja pandud tegurite põhjal. Intervjuud alustati üldise küsimusega (vt lisa 2), kus küsiti kõigepealt teenindajate arvamust selle kohta, mis nende arvates paneb ideaalse teenindaja oma tööd paremini tegema. Parema ülevaate saamiseks koostas autor tabeli 2.9, kus on kirja pandud intervjuueeritavate poolt välja toodud peamised tegurid, mis nende arvates kujundavad just ideaalse teenindaja töötegemise kvaliteeti. Tulemused toodi välja igakuiselt suurema ja väiksema müügiga teenindajate kohta, et neid seeläbi võrrelda. Tabelis sulgude sees olevad numbrid kirjeldavad selle teguri välja toonud teenindajate hulka.

Teoorias sai välja toodud Glassman'i (2010: 231) öeldu, et motivatsiooni ja palga vahel on olemas suhteliselt tugev seos. Seega võib palga saamist pidada selle põhjal üheks oluliseks motivatsiooni suurendamise vahendiks. Ka tabelist 2.9 võib näha, et igakuiselt madalamate müügitulemustega teenindajatest kaheksast seitse mainisid ära, et nende arvates paneb ideaalset teenindajat oma tööd kõige paremini ja kvaliteetsemalt tegema just nimelt palk ja erinevad lisatasud. Neli teenindajat tõid ära ka, et ettevõtte võiksid oma töötajatele maksta lisaks põhipalgale ka tulemustasu. Põhipalk ei tohiks sealjuures olla liiga madal (miinimum), vaid peaks motiveerima inimest pingutama igal võimalikul moel. Ka igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajatest neli tõid välja, et tulemustasu maksmine hea teeninduse eest oleks ideaalsele teenindajale väga suureks motivatsioonivahendiks. Kui teenindaja näeb, et saab heade ja kvaliteetsete tulemuste eest lisaks põhipalgale ka tulemustasu, jätkab ta pingutamist, et saada seda ka edaspidi. Igakuiselt väiksemate müügitulemustega teenindajate arvates mõjuvad motiveerivana ka erinevad boonused. Boonuse kui olulise teguri tõid kaheksast intervjuus osalenust välja viis.

Tabel 2.9. Tegurid, mis panevad igakuiselt suuremate ja väiksemate müügitulemustega teenindajate arvates ideaalse teenindaja pakkuma kvaliteetset teenindust.

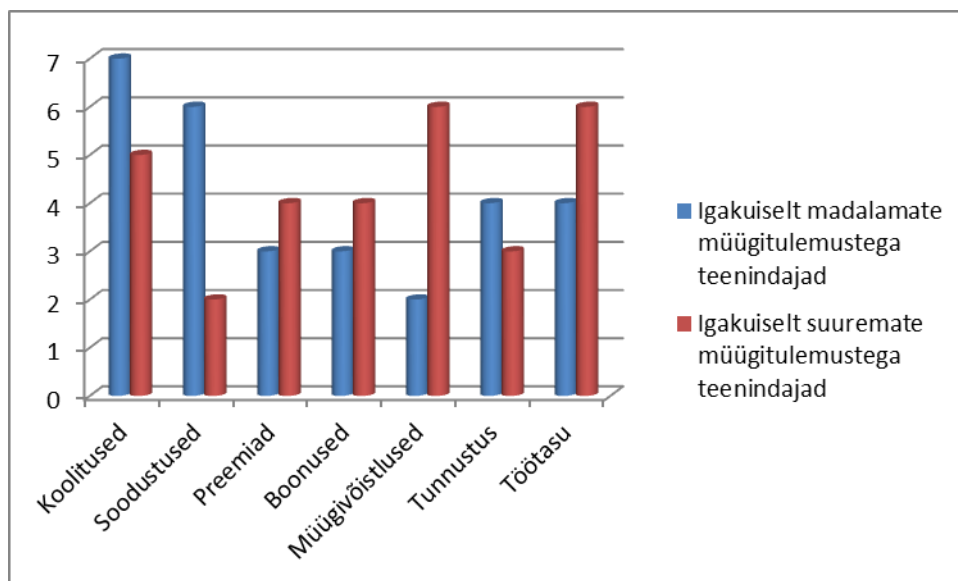
Igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajad	Igakuiselt madalamate müügitulemustega teenindajad
Meeldivad kaastöötajad (7)	Palk (7)
Klientide poolne positiivne tagasiside (5)	Lisatasud (7)
Tulemustasu (4)	Boonused (5)
Preemia (4)	Tulemustasu (4)
Müügivõistlused (3)	Meeldivad kaastöötajad (3)
Juhatajapoolsed kiidusõnad (2)	Ühisüritused (2)

Allikas: autori koostatud.

Kui väiksemate müügitulemustega teenindajatest kolm mainisid ära, et teeninduskvaliteeti mõjutavad suuresti meeldivad kaastöötajad, siis igakuiselt suuremaid müüke tegevatest teenindajatest pidasid häid kaastöötajaid oluliseks lausa kaheksast seitse. Väideti, et ühtset meeskonda peetakse suureks motivaatoriks ning toetavad kolleegid panevad rohkem pingutama. Igakuiselt suuremaid müüke tegevad teenindajad märkisid veel ära preemiate ja müügivõistluste olulisuse kui kvaliteeti parandava teguri. Toodi välja, et ettevõtetel võiks olla preemiaraha, kas siis rohkem müüvale või muid igapäevaseid töid teistest rohkem tegevatele inimestele. Samuti võiks korraldada erinevaid müügivõistlusi ja parimatele panna välja ka auhinnad. Kaheksast igakuiselt rohkem müüke tegevast teenindajast viis pidas oluliseks ka klientide poolset positiivset tagasiside saamist teeninduse kohta. Teenindajate arvates panebki ühe hea teenindaja oma tööd veel paremini tegema see, kui ta näeb, et on teinud klienti teenindades kõik õigest ja saab selle eest ka kiita. See kõik innustab järgmise kliendi juures veel positiivsemalt ja rõõmsameelsemalt tegutsema. Seega on tabelist hästi näha, et igakuiselt suuremaid müüke tegevate teenindajate arvates motiveerib ideaalset teenindajat oma tööd hästi ja kvaliteetselt tegema pigem meeldiv töökeskkond ja tehtud töö hindamine klientide poolt ehk hinnatakse rohkem mitterahalisi tegureid. Igakuiselt väiksemaid müüke tegevad teenindajad soovivad leida, et hea teenindaja teeks oma tööd paremini juhul, kui ta saab head töötasu ja kvaliteetse töö eest ka boonuseid ja lisatasusid.

Järgmiseks otsustas autor välja selgitada, millised tegurid aitavad intervjueeritavatel teenindajatel oma ettevõttes igapäevaselt klientidele kvaliteetsemat teenindust pakkuda. Intervjuus keskenduti põhjalikumalt tunnustamisele, koolitamisele, premeerimisele, boonuste saamisele, töötasule ja töökeskkonnale. Tulemused on autor välja toonud joonisel 4. On hästi näha, et vastavate gruppide teenindajate arvamused erinevad oluliselt. Kui igakuiselt rohkem müüke tegevad teenindajad ei pidanud palka oluliseks teguriks ideaalse teenindaja puhul, siis hindavad nad selle olulisust Sportlandis. Ollakse arvamusel, et mida kvaliteetsem on teenindus, seda parem on ka kuu lõpus saadav tasu. Kui teenindajad näevad, et hea teenindus viib suuremal määral ka kliendi ostu sooritamiseni, siis pingutatakse selle nimel oluliselt rohkem. Intervjueeritavad usuvad, et suuremate müükide saamiseks, tuleb olla aktiivne ning suhelda iga võimaliku kliendiga, selgitada välja tema vajadused ning leida neile lahendus. Nii mõnigi teenindaja väitis, et on just sellistel päevadel või kuudel kõige vähem motiveeritud, kui kliente on vähe ning müük väike.

Siinkohal tasub ära märkida, et kui madalamate müügitulemustega teenindajad pidasid palka oluliseks teeninduskvaliteeti kujundavaks teguriks ideaalse teenindaja korral, siis enda puhul nad seda olulisena ei näinud. Nimelt mainisid vaid pooled selle grupi teenindajad, et just palk on see, mis paneb neid oma tööd veel paremini tegema. Kuna madalamate tulemustega teenindajad saavad igakuiselt ka vähem palka, siis nad ei pruugi näha tasu kui tegurit, mis oleks kõige suuremaks motivaatoriks kvaliteetse teeninduse pakkumisel just nende endi puhul. Nemad hindavad pigem selliseid tegureid, mis ei ole seotud müügitulemustega ning mis ei sõltu sellest, kui palju või vähe tööd tehakse. Nende kahe küsimuse põhjal võib teha järelduse, et madalamate müügitulemustega teenindajad ei pruugigi ennast pidada ideaalseteks teenindajateks.



Joonis 4. Tegurid, mis panevad igakuiselt suuremate ja väiksemate müügitulemustega teenindajad Sportland Eesti AS-is pakkuma kvaliteetset teenindust.

Igakuiselt kõrgemate müügitulemustega teenindajad tõid välja ka (kaheksast kuus) erinevate müügivõistluste osatähtsuse teeninduskvaliteedi parandamisel. Teenindajate sõnul panevad sellised võistlused pingutama ning end veelgi paremast küljest näitama, sest igaüks tahab olla parim ning näidata head teenindustaset. Samas ei pea igakuiselt madalamaid müügitulemusi tegevad teenindajad müügivõistlusi kuigi motiveerivateks, sest ollakse arvamusel, et ei suudeta aktiivsemate teenindajatega sammu pidada ja võistlustel kuigi silmapaistvalt osaleda. Vaid kaks teenindajat arvasid, et ettevõtte poolt korraldatud müügivõistlused on nende jaoks motiveerivad.

Madalamate müügitulemustega teenindajate arvates mängib üht olulisimat rolli teeninduskvaliteedi kujunemisel pigem koolituste läbiviimine ettevõtte poolt. Yoo ja Park (2007: 911) tõid samuti välja, et koolituste korraldamine ja töötajate arendamine on oluline just teenindussektoris. Üks intervjueeritav tõi välja hea näite ja rääkis, et tööle tulles ei teadnud ta sellisest tootest nagu pulsikellad suurt midagi. Kui mõni klient antud toote ostusooviga tema juurde sattus, siis oli intervjueeritav teenindaja kohkunud ning ei osanud klientidele suurt midagi rääkida. Kui ettevõtte aga pulsikellade koolituse läbi viis, siis tundis nimetatud teenindaja, et sai selles vallas väga olulist informatsiooni ning oskab nüüd ka erinevatel kelladel vahet teha. Kui varasemalt kartis ta langeda vestlusesse kella ostma tulnud klientidega, siis enam ta seda ei karda ning seega suudab pakkuda klientidele kvaliteetsemat teenindust. Ka suuremaid müüke tegevatest

teenindajatest tõid koolituse suure osatähtsuse kvaliteedi kujunemisel välja kaheksast viis. Klienditeenindaja peab end tundma kindlana, kui millestki tarbijatele räägib ning selleks ongi vaja ettevõtetel korraldada mõistliku aja tagant erinevaid koolitusi.

Kokkuvõtteks võib selle küsimuse puhul tähele panna, et igakuiselt madalamate müügitulemustega teenindajad hindavad Sportlandi juures kõige enam just mitterahalisi motiveerimisvahendeid. Erinevad soodustused ja tunnustuse jagamine mängivad siinkohal väga suurt rolli. Intervjueeritavatest kuus tõid välja, et nende jaoks on oluline, et ettevõtte pakub oma töötajatele erinevaid võimalusi sportimiseks ning arvati, et palju suuremaks motiveerivaks teguriks kui töötasu on juhatajalt saadud tunnustus. Seejuures igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajad pidasid selle küsimuse juures rahalisi motiveerimisvahendeid palju olulisemaks. Töötasu, müügivõistlused, erinevad preemiad ja boonused mängivad nende arvates siiski kõige suuremat rolli kvaliteetse teeninduse pakkumise juures. Kui autor küsis intervjueeritavalt, kas nad tunnevad, et ettevõtte motiveerib oma töötajaid piisavalt ning soodustab kvaliteetsema teeninduse pakkumist, vastas 16st teenindajast lausa 11, et nemad seda ei tunne. Vaid viis teenindajat olid arvamusel, et ettevõtte motiveerib oma töötajaid piisavalt. Kolm nendest olid igakuiselt rohkem müüke tegevad ning kaks vähem müüke tegevad teenindajat.

Need, kes väitsid, et ettevõtte ei motiveeri neid piisavalt oma tööd võimalikult hästi tegema, tõid väga sagedastel juhtudel põhjuseks just palgasüsteemi. Väga palju oli neid, kes väitsid, et ettevõtte võiks maksta oma teenindajatele kindlat põhipalka ning vastavalt müügile lisaks ka tulemustasu. Samuti soovitakse saada boonuseid ja preemiaid mitte ainult heade müükide eest, vaid ka muude tööde eest, mis intervjueeritavate arvates hetkel täiesti tasustamata on. Üks igakuiselt vähem müüke tegevatest teenindajatest tõi välja, et vahepeal peab töötaja nägema suurt vaeva, et ära teha töö, mille tegemine võtab kõvasti aega, kuid mingit tulemust sellest ei ole. Kuna kogu palk sõltub vaid müügist, siis muude tegevuste tegemist nimetas ta tasuta tööks, mille tähelepanuta jätmine võib viia selleni, et keegi ei tahagi enam seda tasuta tööd teha. Samuti usub ta, et koolitused, tunnustused ja erinevad müügivõistlused küll aitavad natukene töötajaid ergutada, kuid lõpuks on ikkagi palganumber see, mis määrab ära teenindaja rahulolu ettevõtte ja oma tööga. Seega saame siinkohal järeldada, et Sportland Eesti AS teenindajate seas mängib

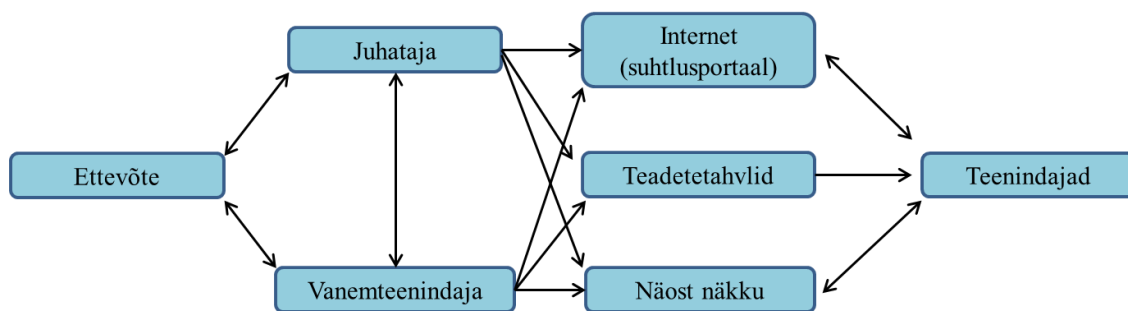
siiski päris suurt rolli tasustamissüsteem. Kui sellega ei olda rahul, siis ei pöörata väga suurt tähelepanu ka teiste oluliste tegurite olemasolule.

Kuna töö teoreetilises osas toodi välja, et informatsiooni liikumist võib pidada üheks oluliseks teeninduskvaliteeti tõstvaks teguriks, siis keskendus autor ka intervjuus sellele tegurile. Kõigepealt küsiti teenindajatelt, kuidas peaks üldiselt ettevõtetes informatsioon liikuma, et teenindajad saaksid oma tööd võimalikult hästi teha. Selle küsimuse juures vastasid nii kõrgemate kui ka madalamate müügitulemustega teenindajad suhtelisel sarnaselt. Välja toodi, et töö juures võiksid olemas olla teadetetahvlid, kuhu olulisemad tööd ja teenindamist puudutav informatsioon välja printitakse või kirja pannakse. Mainiti ära ka sotsiaalmeedia olulisus tänapäeval ning seega pakuti välja, et igal ettevõttel või osakonnal võiks olla oma Facebooki või mõne muu suhtlusportaali kommuun, kus siis olulisemad uudised ja muud tööd puudutavad aspektid kirja pannakse.

Küsimusele, et kuidas Sportlandi teenindajad on rahul informatsiooni liikumisega ettevõttes vastasid kõik igakuiselt kõrgemate müügitulemustega teenindajad, et on sellega rahul või enamjaolt rahul. Väga harva juhtub, et tuleb sisse mõni apsakas ja mõni teenindaja jääb mingist olulisest teemast kõrvale. Igakuiselt madalamate müügitulemustega teenindajatest seevastu pooled olid informatsiooni liikumisega rahul, kuid teine pool pidas seda rahuldavaks või puudulikuks. Nii mõnigi teenindaja tõi välja, et kuigi mõned teated pannakse üles sotsiaalmeediasse, siis millegipärast jääb osa töötajatest siiski kõrvale olulisest informatsioonist. Kurdeti ka selle üle, et kogu informatsiooni on raske endale korraga meelde jätta, sest seda tuleb liiga palju. Korraga viiakse läbi mitut kampaaniat ning töötajatel on kõik segamini. Seega arvavad madalamate müügitulemustega teenindajatest neli, et informatsiooni liikumise vallas peaks natukene rohkem tööd tegema. Soovitusena toodi välja, et korraga ei oleks hea nii palju kampaaniaid korraldada, sest pidev informatsiooni pealejooks ajab töötajaid vaid segadusse ning lõpuks ollakse kliente teenindades ja küsimustele vastates segaduses ning kõhklev.

Intervjueeritavatel paluti täpsustada informatsiooni liikumist ettevõttes. Saadud vastuste põhjal koostas autor joonise 5, kus on välja toodud, kuidas kogu teenindajaid puudutav oluline informatsioon jõuab lõppkokkuvõttes nendeni. 16 intervjuus osalenud

teenindajast kümme märkisid ära näost näkku kommunikatsiooni olulisuse ehk juhataja või informatsiooniga rohkem kursis olev töötaja (vanemteenindaja) võiks väga olulise info puhul kõiki töötajaid ka individuaalselt teavitada. Lisaks on igal poel olemas oma Facebooki grupp, kus oluline info kohe kirja pannakse. Nii saavad ka kauem töölt eemal viibivad töötajad end muudatuste ja uuendustega kurssi viia. Ettevõttes on olulisel kohal ka teadetetahvlite olemasolu. Kõik olulisemad meilid prinditakse alati välja ning pannakse teadetetahvlile üles. Üldkokkuvõttes võib intervjuueeritavate vastuste põhjal järeldada, et informatsioon liigub ettevõttes suhteliselt hästi. Muidugi tuleks välja selgitada, miks osad teenindajad tunnevad, et jäävad mõnest olulisest uudisest kõrvale ning vastavalt sellele võiks läbi viia ka väikesed muudatused, kuidas kindlalt jõuda iga teenindajani.



Joonis 5. Informatsiooni liikumine Sportland Eesti AS-is (autori koostatud).

Kuna väga oluliseks töötajate tööle pühendumist ja nende töösooritust mõjutavaks teguriks peetakse juhtide poolset suhtumist oma personali, siis keskendus autor ka intervjuus juhataja suhtumisele oma töötajatesse. Tõi ju ka Gill (2008: 101-102) oma uuringu põhjal välja, et kui juhid soovivad võita oma töötajate usaldust, tuleb neil endil üles näidata usaldust oma töötajate vastu ning luua meeskonnatöök sobiv õhkkond. Intervjuu käigus uuris autor teenindajatelt, mida saaks teha poodide juhatajad, et töötajad teenindaksid kliente kvaliteetselt. Selle küsimuse juures oli samuti märgata erinevusi igakuiselt madalamate ja kõrgemate müügitulemustega teenindajate vastustes (vt tabel 2.10). Madalamate müügitulemustega teenindajatest neli leidsid, et juhataja võiks end vahepeal ka teenindaja olukorda asetada ning näha, et kõik ei olegi nii must ja valge kui tundub. Nad väitsid, et sageli eeldatakse töötajatelt tiptasemel teenindamist ning pidevat tähelepanu, kuid paraku ei suuda teenindajad alati 100% perfektsed olla. Selleks ongi vaja vahepeal oma töötajaid innustada või motiveerida kasvõi kiitmise või

tähelepanu osutamise kaudu. Kui juhataja jätab töötajad tähelepanuta ehk ei näita üles hoolivust ja austust, kaob lõpuks ka teenindajatel motivatsioon oma tööd hästi teha, sest tuntakse end hüljatutena.

Madalamate müügitulemustega teenindajad tõid paljudel juhtudel välja ka tunnustuse, kui väga olulise teeninduskvaliteeti puudutava teguri. Hea töö eest oodatakse ka mingisugust tähelepanu või kiitmist, sest see tõstaks töötajate motivatsiooni ja parandaks seeläbi ka enesekindlust. Kaks intervjuus osalenud madalamate müügitulemustega teenindajat tõid ära, et juhataja võiks senisest rohkem anda infot ja tagasisidet selle kohta, mida töötajad on teinud hästi või halvasti ning vastavalt sellele tuleks anda selged juhised, mida üldse teenindajatelt oodatakse. Hetkel esineb väga sageli olukordi, kus keegi on midagi teinud, kuid juhataja palub asjad ümber teha ilma põhjendusi andmata. Samas toovad teised kaks madalamate müügitulemustega teenindajat näite olukorrast, kus nad on näinud juhataja huvi oma töötajate töötulemuste paranemise vastu. Nimelt on nende poes esinenud olukordi, kus juhataja tuleb ja annab oma vabast ajast koolitusi või näpunäiteid, kuidas mingi töö paremini või lihtsamalt ära teha. Sellised olukorrad motiveerivad ning näitavad, et juhataja suhtub teenindajatesse kui kaastöötajatesse ning nende käekäik on ka temale väga oluline.

Seevastu igakuiselt suuremaid müüke tegevad teenindajad leidsid, et juhatajad võiksid oma töötajatega aeg ajalt vestelda ja seda mitte ainult tööalaselt. Juhatajate ja teenindajate vahel peab olema usaldus ja hea kontakt ning omavahel peab saama kõigest rääkida. Kaheksast intervjuus osalenud teenindajast lausa seitse olid oma juhataja tööga väga rahul. Nii mõnigi mainis ära, et nende juhataja on väga hooliv ning temaga saab alati rääkida, kui esinevad tööalased või ka töövälised probleemid. Juhataja on suureks toeks probleemsituatsioonides ja aitab erinevatele olukordadele alati lahendusi leida. Seesuguse käitumisega näitab juhataja üles, et hoolib oma töötajatest. Seevastu madalamate müügitulemustega teenindajatest kaheksast neli ei olnud juhataja suhtumise ja käitumisega oma ettevõttes rahul.

Tabel 2.10. Igakuise suuremate ja madalamate müügitulemustega teenindajate arvamus sellest, mida poodide juhatajad saaksid teha, et töötajad teenindaksid kliente paremini.

Igakuise suuremate müügitulemustega teenindajad	Igakuise madalamate müügitulemustega teenindajad
<ul style="list-style-type: none"> • sisekliima parandamine (ühisüritused, töötajate omavaheliste suhete parandamine) (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • hoolima oma töötajatest ja austama neid (4)
<ul style="list-style-type: none"> • usaldama oma teenindajaid (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • innustama oma töötajaid kiitmise ja tähelepanu kaudu (3)
<ul style="list-style-type: none"> • tundma huvi koolitustel osalemise vastu (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • olema eeskujuks (3)
<ul style="list-style-type: none"> • olema eeskujuks (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • jagama selgitusi (2)
<ul style="list-style-type: none"> • vestlema teenindajatega personaalselt (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • jagama tunnustust (2)
<ul style="list-style-type: none"> • seisma nende eest, kellele liiga tehakse (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • mõistma teenindaja tööd (1)

Allikas: autori koostatud.

Kõrgemate müügitulemustega teenindajad tõid veel välja, et enim aitaks teeninduskvaliteeti tõsta juhatajapoolne huvi koolitustel osalemise vastu. Teenindajad väitsid, et antud ettevõttes korraldatakse küll piisavalt koolitusi, kuid paraku on need igal aastal suhteliselt sarnased. Seega võiksid juhatajad teenindajatelt uurida, missugustes valdkondades või brändidega end kõige ebakindlamalt tuntakse ning korraldama koolitusi vastavalt sellele. Näiteks tõi üks kõrgemaid müüke tegev teenindaja välja ühe hea näite olukorrast, kus juhataja tundis huvi teenindajate oskuste ja teadmiste parandamise vastu. Nimelt uskus nende poe juhataja, et suudab oma töötajate teeninduskvaliteeti parandada enda poolt läbi viidud koolituse näol. Läbiviidud koolituse tulemusena paranesid töötajate teadmised vastavast valdkonnast ning tänu koolitusele osati ka kliente paremini nõustada. Lisaks arvasid neli teenindajat, et oluline oleks parandada ka sisekliimat, sest meeskonnatöös mängivad töötajate omavahelised suhted väga suurt rolli ning nende parandamine aitab tõsta ka teenindajate taht oma tööd paremini teha. Selleks võiks korraldada ühisüritusi kas siis oma poe tasandil või kaasata tegevusse kõik sama piirkonna poed. See aitaks teenindajatel omavahel kogemusi ja teadmisi vahetada ning üksteist paremini tundma õppida.

Eelnevalt sai ära toodud, et mõni juhataja on oma töötajate teeninduskvaliteedi tõstmiseks korraldanud omaalgatuslikult koolitusi. Paraku toodi välja ka kaks näidet olukordadest, kus juhataja käitumine kas siis intervjueeritavaga või tema kaastöötajatega langetas teenindajate teeninduskvaliteedi taset. Nimelt sattus üks intervjueeritavatest olukorda, kus juhataja oli teda klientide ees maha teinud. Selline vahejuhtum tekitas töötajas pahameelt ning tema meeleolu langes märgatavalt. Selle asemel, et asi omavahel selgeks rääkida tehti seda kõrvaliste inimeste juuresolekul, mis tekitas teenindajas alandatuse tunnet. Seega oli kogu edasine tööpäev rikutud ning teenindamisel ei pandud kvaliteedile erilist rõhku. Teise näitena toodi välja, et paraku esineb ka olukordi, kus juhataja emotsioonid mõjutavad kogu töökollektiivi. Kui juhatajal on halb tuju või mingid probleemid, siis näitab ta seda välja ning selle tulemusena kannatavad kõik. Seesugused vahejuhtumid näitavad, kuidas juhatajad võivad oma töötajate teeninduskvaliteeti tahtmatult langetada ning selle tulemusena võib langeda kogu ettevõtte maine.

Intervjuu lõpetuseks uuris autor teenindajatelt töötasu kohta. Kõigepealt taheti teada saada, missugune peaks olema ettevõtte palgasüsteem, et ideaalne teenindaja saaks oma tööd võimalikult hästi teha. Kõrgemate müügitulemustega teenindajad väitsid kõik, et ettevõttes peaks olema motiveeriv põhipalk ning vastavalt pingutustele tulemustasu või boonuste süsteem, sest nii oleks tasakaalus teenindajate panus ning konkreetne võimalus tegeleda klientidega. Sama meelt olid ka madalamate müügitulemustega teenindajad. Nad väitsid, et kindel põhipalk ja tulemustasu motiveeriks töötajaid senisest enam ning ära kaoks ka töötajatevahelised pinged. Nimelt toodi mitmel juhul välja, et ainult tulemustel põhinev tasustamine toob endaga kaasa tülid ja probleemid, mis mõjutavad oluliselt töötajate meeleolu. Individuaalsete tulemuste eest makstav tasu võib küll aidata suurendada töötajate jõupingutusi ja töö kvaliteeti, kuid võib tekitada pingeid kaastöötajate vahel.

Kõige suuremat arutelu intervjueeritavatega tekitaski just tasustamise teema, sest teenindajad tundsid, et selle koha pealt ei ole nende arvamusega üldse arvestatud. Igakuiselt väiksemaid müüke tegevatest teenindajatest kolm tõid välja, et kui töötajate palk sõltub vaid müügist, siis ei tohiks teenindajatelt eeldada ka muude mittetasustatavate tööde tegemist, sest miks peaks keegi loobuma teenimisvõimalusest

samal ajal tasuta tööd tehes. Nad lisavad, et keegi ei taha teha midagi sellist, mis võtaks ära võimaluse samal ajal teenida. Seega usuvadki paljud väiksema müügitulemusega teenindajad, et tulemustasu üksinda on küll mõnes mõttes motiveeriv, kuid tekitab samal ajal ka pingeid. Samuti jäetakse sellisel juhul tähelepanuta odavamaid oste sooritavad kliendid, sest teenindaja soovib pigem keskenduda kallimate asjade müümisele. Üks teenindaja toob välja ka hea näite, et miks peaks ta tahtma tegeleda kliendiga, kes soovib osta 10€ sokke, kui ta saaks keskenduda kliendile, kes tahab osta 200€ jopet. Ta võidaks individuaalselt palju rohkem, kui pööraks rohkem rõhku jopesid valivale kliendile. Seega saab kokkuvõttes üks klient kvaliteetselt teenindatud, kuid teine mitte.

Üks intervjuueeritav tõi välja, et teatud perioodidel on tulemustasu maksmine hea, kuid teatud kuudel, kus kliente on vähe ning müügid väikesed, kaob motivatsioon ning tahe kliente teenindada. Ta lisas, et kuna poed on niivõrd erineva suuruse ja kaubavalikuga, siis tundub ainult tulemusel põhinev palk väga ebaõiglane just väiksemate poodide teenindajate suhtes. Suuremate poodide teenindajad müüvad igakuiselt kordades rohkem ja saavad seega ka suuremat palka. Liigne tasu varieeruvus ehk sõltumine tarbija ostujõust ja sesoonsusest ja ebaõiglane tasustamine mõjuvad teeninduskvaliteedile negatiivselt. Ka suuremate müügitulemustega teenindajad väidavad, et üldjuhul on tulemustasustamine motiveeriv, sest teenindaja saab aktiivselt töötades oma palganumbrit oluliselt mõjutada, kuid samas sõltub see suuresti klientide arvust ning seetõttu on suurematel poodidel eelis, kuigi tehtav töö on sama. Nad lisavad, et kui poe suurusi, sortimenti, läbikäidavust jm arvesse võtta ning selle järgi arvestada igale poele oma protsent, mille alusel teenindajatele tasu maksta, toimiks tulemustasustamine kindlasti paremini ja sellega oldaks palju rohkem rahul.

Kui teenindajatelt küsiti, et kas ollakse rahul ettevõtte praeguse tasustamissüsteemiga, vastas enamus intervjuueeritavatest, et natukene võiks sellega tegeleda, sest vaid tulemustel põhinev tasustamine ei ole piisav. Kõrgemate müügitulemustega teenindajatest kaheksast viis ja madalamate müügitulemustega teenindajatest kaheksast kolm on rahul praeguse tasustamisega. Ülejäänud teenindajad peavad tasustamissüsteemi ebavõrdseks ning soovivad, et lisaks pakutaks motiveerivat põhipalka.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Sportland Eesti AS on oma töötajate teeninduskvaliteedi tõstmise juures arvestanud kõikide teooria teises peatükis välja toodud teguritega. Selleks, et ettevõtte teenindajatel oleksid head teadmised toodete ja teenuste kohta, korraldatakse kaks korda aastas koolitusi. Mõeldud on ka informatsiooni liikumisele nii, et kogu oluline teave jõuaks võimalikult kiiresti kõigi töötajateni. Arvestatud on ka selliste motiveerivate teguritega nagu müügivõistlused, ühisüritused ja preemiad. Paraku jäi intervjuude käigus mitmel korral kõlama, et rohkem võiks tegeleda töötajate tunnustamise ja töötulemuste hindamisega. Ka juhatajate poolne tähelepanu hästi tehtud töö eest võiks olla suurem, sest just head sõnad panevad rohkem pingutama.

Analüüsi lõpetuseks toob autor välja joonise 6, kuhu on koondatud vaatluse tulemusena saadud olulisemad käitumuslikud tegurid ja intervjuudes teenindajate enda poolt välja toodud tegurid, mis mõjutavad teeninduskvaliteedi taset.



Joonis 6. Käitumuslikud ja teenindajate poolt välja toodud tegurid, mis mängivad teeninduskvaliteedi kujunemisel kõige olulisemat rolli.

Joonise põhjal võib autor teha järelduse, et kui teenindaja märkab kõiki kaupluses olevaid kliente, osutab neile tähelepanu ja pakub aktiivselt ja võimalikult kiiresti abi, näitab see, et teenindaja teenindab kliente võimalikult kvaliteetselt. Lisaks on oluline, et teenindaja suudaks sealjuures arvestada sellega, et mitte raisata enda ega kliendi aega ning saaks kõikide tööülesannetega ja teenindamisega iseseisvalt hakkama. Ka oma

käitumise ja emotsiooni jälgimine teenindusprotsessis ning toodete ja teenuste kohta heade teadmiste olemasolu võimaldab klientidele pakkuda kvaliteetsemat teenindust ja seeläbi tõsta ka teenindaja igakuiseid müügitulemusi.

Teise olulise järeldusena saab autor välja tuua, et igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajaid mõjutavad kvaliteetsemat teenindust pakkuma erinevad mitterahalised tegurid nagu müügivõistlused, töötasu ja preemiad. Samuti peavad nad ettevõtte poolt pakutavaid koolitusi oluliseks teeninduskvaliteeti kujundavaks teguriks. Lisaks teoreetilises osas väljatoodud teguritele, selgus empiirilise analüüsi käigus, et igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajate teeninduskvaliteeti mõjutavad suures osas ka head suhted kaastöötajatega. Igakuiselt madalamate müügitulemustega teenindajate puhul, saab autor teha järelduse, et selle grupi esindajaid mõjutavad kvaliteetsemat teenindust pakkuma pigem mitterahalised tegurid nagu koolituste korraldamine ettevõtte poolt, erinevate soodustuste pakkumine töötajatele ning tunnustuse jagamine hästi tehtud töö eest. Lisaks mängib olulist rolli ka õiglase tasustamine. Sellest tulenevalt soovitab töö autor ettevõttel üle vaadata erinevate poodide suurused, kaubavalik, külastatavus jne ning vastavalt sellele välja töötada iga poe (suuremad poed, keskmised poes ja väiksemad poed) jaoks õiglase protsent, mille alusel teenindajatele tulemuspalka maksta. Samuti on võimalus teenindajate soovi kuulda võttes hakata lisaks tulemustasule maksma ka kindlat põhipalka.

KOKKUVÕTE

Teeninduskvaliteedile on hakatud pöörama üha rohkem tähelepanu kõikjal maailmas ning kvaliteetset teeninduse pakkumist peetakse üheks olulisemaks konkurentsieeliseks teenindusettevõtete seas. Kuna teenuse pakkumisel mängivad üha suuremat rolli teenust pakkuva ettevõtte töötajad, kes on oluliseks vahelüliks ettevõtte ja tarbija vahel, siis on nende kvaliteetne või mittekvaliteetne käitumine ja suhtumine oluliseks esmamulje loojaks klientide silmis. Kuna rahulolevad kliendid on ettevõttele väga oluliseks varaks, siis tuleks kõigepealt keskenduda nendele teguritele, mis panevad teenindaja oma tööd võimalikult hästi ja kvaliteetselt tegema. Kui töötajad on motiveeritud ja saavad ettevõttepoolset tuge, suudavad ja tahavad nad ka kliente paremini teenindada. Kvaliteetne teenindus tekitab klientides rahulolu ja toob nad ikka ja jälle ettevõtet uuesti külastama.

Käesoleva magistritöö teoreetilise osa alguses pidas autor oluliseks kõige esimesena välja tuua teenuse ja teeninduse mõisted ning seejärel keskenduda põhjalikumalt teeninduskvaliteedile. Teooria põhjal saigi selgeks, et teenus on see, mida ettevõtte ja selle töötajad klientidele pakuvad ning teenindus see, kuidas nad seda teevad. Selleks, et pakutav teenindus vastaks klientide ootustele, tulebki igal teenindusettevõttel tagada teenuse kvaliteetne osutamine tarbijatele. Siinkohal tulebki sisse teeninduskvaliteedi mõiste, mis kujutabki endast tarbijate ettekujutust sellest, kuidas teenindus vastab või ületab klientide ootusi. Teeninduskvaliteedi lõppeesmärgiks on luua ettevõtte kõrvale lojaalne ja rahulolev personal ja klientuur. Välja toodud mõistet pidas autor kõige põhjalikumaks ning lähtus edasises töös sellest definitsioonist.

Olles käsitlenud teenuse, teeninduse ja teeninduskvaliteedi olemust, vaatles autor järgmisena teeninduskvaliteeti kujundavaid tegureid. Teises peatükis tõi autor välja just need tegurid, mis soodustavad ja aitavad teenindaval personalil oma tööd võimalikult kvaliteetselt teha. Tuli välja, et mida motiveeritum ja rahulolevam teenindaja oma tööga

on, seda kvaliteetsemat teenindust suudab ja tahab ta pakkuda ka tarbijatele. On olemas väga palju erinevaid tegureid, mis mõjutavad teenindajate töötegemise kvaliteeti kas positiivselt või negatiivselt. Käesolevas magistritöös keskenduti põhjalikumalt kuuele tegurile: juhtide suhtumine, informatsiooni liikumine, arendamine ja koolitamine, tunnustamine, töösoorituse hindamine ja tasustamine. Eesmärgiks oli anda põhjalikum ülevaade, kuidas väljatoodud tegurid aitavad kaasa teeninduskvaliteedi kujunemisele. Tuli välja, et juhtide hoolimine oma töötajatest, pidev ja kahesuunaline informatsiooni liikumine, töötajatele koolituste korraldamine ja nende arendamine, hea töö eest tunnustamine ja märkamine ning õiglane ja tulemustele vastav tasu pigem soodustavad kvaliteetsema teeninduse pakkumist. Seevastu juhtide mittesuhtlemine töötajatega, vähene ja puudulik informatsiooni jagamine, koolituste mittekorraldamine, hästi tehtud töö eest tunnustuseeta jätmine ning ebaõiglane tasustamine pigem vähendavad motivatsiooni ning seeläbi kannatab ka teeninduskvaliteet.

Teoreetilise osa lõpetuseks tõi autor välja teeninduskvaliteedi rolli müügitulemustes. Antud peatükk oli oluline, kuna empiirilise osa jaoks andmete kogumisel keskenduti igakuiselt suuremate ja igakuiselt väiksemate müügitulemustega teenindajate analüüsimisele. Teoreetilise osa kolmanda peatüki eesmärgiks oli välja selgitada, kas teeninduskvaliteet mõjutab kuidagi teenindajate individuaalseid müügitulemusi ehk kas kvaliteetsemat teenindust pakkuvate teenindajate müügid on vähem kvaliteetsemat teenindust pakkuvate teenindajate omadest paremad. Peatüki lõpus tõi autor välja joonise, kus on hästi näha teeninduskvaliteedi ja tarbijate ostukäitumise vaheline seos. Joonise ja kogu peatüki põhjal võib teha järelduse, et kui klienditeenindaja pakub kõrget teeninduskvaliteeti, tekitab see klientides positiivseid emotsioone, mille tulemusena korratakse ostu. Kuna klient jääb teenindusega rahule, siis on ta valmis oma kulutusi suurendama ja ka kõrgemat hinda maksma. Lõpptulemusena võidab nii teenindaja, kelle müügid selle tulemusena suurenevad kui ka ettevõtte, kelle tulu suureneb. Seega saab antud peatüki põhjal järeldada, et individuaalsete müügitulemuste ja teeninduskvaliteedi vahel on olemas oluline seos.

Magistritöö empiirilise analüüsi raames viis autor läbi avaliku vaatluse ja poolstruktureeritud intervjuu Sportland Eesti AS Tartu poodide klienditeenindajate seas. Vaatluse eesmärgiks oli selgitada välja, kuidas teenindavad kliente igakuiselt suuremate

müügitulemustega teenindajad ja kuidas teevad seda igakuiselt väiksemate müügitulemustega teenindajad. Autor soovis teada saada, kas nende teenindajate teenindus erineb oluliselt. Vaatlusplaani koostamisel lähtus autor teooria 1.3 välja toodud klienditeenindaja omadustest, Sportland Eesti AS ametikirjeldusest ja Maaja Vadi raamatust „Müügisuhtlemine“ välja toodud teenindaja hindamislehest. Kuna magistritöö hõlmab lisaks teeninduskvaliteedile ka seda kujundavaid tegureid, siis tuligi autoril lisaks vaatlusele läbi viia ka intervjuu vaatluses osalenud teenindajatega. Intervjuu eesmärgiks oli välja selgitada, millised tegurid ja kuidas on seotud teenindajate teeninduskvaliteedi kujunemisega. Intervjuuplaani koostamisel lähtus autor teooria 1.2 peatükis välja toodud teguritest. Intervjuu ja vaatluse läbiviimiseks koostati valim, kaasates igast poest võrdselt kaks teenindajate, kes on oma müükides igakuiselt silmapaistvamad ja kaks, kes tagasihoidlikumad.

Analüüsides vaatluse tulemusi, jõudis autor järeldusele, et igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajate teeninduskvaliteet oli oluliselt parem, kui seda oli igakuiselt väiksemate müügitulemustega teenindajatel. Seega sai empiirilise analüüsi põhjal kinnitust teoreetilises osas 1.3 välja toodud teeninduskvaliteedi individuaalsete müügitulemuste vahelise seose analüüs, et teenindajate poolt pakutud kõrgem kvaliteet viib kliendi positiivsete emotsioonideni ja selle tulemusena ka suurema rahuloluni. Rahulolev klient on valmis ka rohkem maksma ja oma kulutusi suurendama. Tekivad püsikliendid, kelle regulaarne ettevõtte külastus aitab suurendada teenindajate individuaalseid müügitulemusi ja ka ettevõtte tulu.

Vaatlustulemustest selgus, et igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajate tähelepanu (klientide märkamine ja abi pakkumine), iseseisvus töös, emotsioon teenindamisel ja teenindamise kiirus olid paremad kui madalamate müügitulemustega teenindajatel. Nimelt suutsid suuremate müükidega teenindajad märgata peaaegu igat poodi sisenevat klienti ja neile koheselt abi pakkuda, said oma tööga sujuvalt ja kiiresti hakkama ning omasid häid või väga häid teadmisi toodete ja teenuste tutvustamisel. Selle tulemusena suutsid nad tekitada kliendis usaldust antud toote või teenuse osas ja suunata suurema tõenäosusega klient ostu sooritamiseni. Kuna teooriast selgus, et klientidele on oluline, et teenindaja näitaks üles soovi ja tahet teenindamiseks, siis iga kliendi märkamine ja temale lähenemine näitabki seda, et soovitakse rahuldada poodi

tulnud kliendi soove ja vajadusi. Seega saamegi öelda, et kuna igakuiselt suuremate müügitulemustega teenindajad on abi pakkumisel palju aktiivsemad ning märkavat peaaegu igat abivajavat inimest, siis võibki selle tuua üheks suuremate müügitulemuste põhjuseks. Sama saab järeldada ka iseseisvuse ja teenindamise kiiruse kohta. Ka emotsioon teenindamisel mängib suurt rolli, sest rõõmus ja naeratav teenindaja jätab endast hea ja positiivse mulje ning näitab kliendile üles soovi teenindamiseks. Vaatlust läbi viies märkas autor, et kiire ja asjalik teenindamine viis suurema tõenäosusega müügini.

Kuid mitte igas punktis ei olnud kõrgemate müügitulemustega teenindajad madalamate tulemustega teenindajatest palju paremad. Nimelt võib autor teha vaatluse põhjal järelduse, et kliendiga suhtlemise, toodete ja teenuste kohta teadmiste omamise ja üldise suhtumise hindamisel ei tulnud sisse märkimisväärseid erinevusi. Kui välja jätta mõni erand, olid peaaegu kõik vaatlusalused klientidega suhtlemisel viisakad ja lugupidavad ning teadmised toodetest olid üldjuhul head või väga head. Samuti ei suhtunud ükski vaatlusalune oma töösse hoolimatult ja ükskõikselt. Lisaks teenindamisele tegeleti ka muude tööde ja saali korrashoiuga. Kuigi nendes punktides olid vaatlustulemused suhteliselt sarnased, siis on nendest üksi vähe, et individuaalseid müüke oluliselt kasvatada. Väiksemate müügitulemustega teenindajatel tuleks olla aktiivsem ja positiivsem klientidele lähenemise koha pealt ning ei tohiks karta abi pakkumist.

Empiirilise osa jaoks läbiviidud intervjuude põhjal võib autor järeldada, et Sportland Eesti AS kasutab oma töötajate motiveerimiseks mitmeid erinevaid vahendeid. Nimelt korraldatakse igal aastal erinevaid brändikoolitusi, makstakse teenindajatele tulemuspõhist palka ning võimaldatakse käia erinevatel spordiüritustel soodsama hinnaga. Kui aga analüüsida tulemusi teeninduskvaliteeti kujundavate tegurite põhjal, mis teenindajate arvates soodustavad kvaliteetsema teeninduse pakkumist, siis võib autor välja tuua olulisi erinevusi igakuiselt suuremate ja väiksemate müügitulemustega teenindajate vastustes. Nimelt selgus, et igakuiselt suuremaid müügitulemusi tegevaid teenindajaid motiveerivad enam kvaliteetset teenindust pakkuma erinevad rahalised vahendid nagu müügivõistlused, töötasu, preemiad ja boonused. Seevastu igakuiselt väiksemaid müügitulemusi tegevate teenindajate jaoks on olulisemad tegurid koolitused, soodustused ja tunnustus ehk hinnatakse rohkem mitterahalisi tegureid.

Lisaks sai autor intervjuude analüüsi põhjal kinnitust teorias väljatoodule, mille kohaselt aitab juhatajate positiivne käitumine ja suhtumine oma töötajatesse ning informatsiooni sujuv liikumine kaasa teeninduskvaliteedi paranemisele. Nimelt selgus intervjuudest, et kõik töötajad olid arvamusel, et informatsiooni liikumine ettevõtetes on väga oluline ja aitab seeläbi parandada ka töötulemusi. Informatsiooni liikumist Sportland Eesti AS-is peetakse üldjuhul heaks, sest kogu oluline teave jõuab teadetetahvliite, suhtlusportaalide ja juhatajate ning vanemteenindajate kaudu teenindajateni. Seevastu erinesid teenindajate arvamused juhatajate suhtumise koha pealt. Oma juhatajate käitumise ja suhtlemisega olid rahul peaaegu kõik igakuiselt suuremaid müüke tegevad teenindajad. Madalamaid müügitulemusi tegevad teenindajad seevastu pidasid juhatajapoolset käitumist puudulikuks. Nimelt sooviti rohkem juhatajapoolset tähelepanu ning tunnustust hästi tehtud töö eest.

Empiirilise osa lõpetuseks tuli autoril uurida intervjuueeritavatel ka tasustamise kohta, sest õiglane ning tulemustele vastav tasu võib motiveerida töötajaid oma tööd efektiivsemalt tegema. Seesuguse kinnituse sai autor ka intervjuusid läbi viies. Nimelt arvasid kõik intervjuueeritavad, et suudaksid ja saaksid igat klienti veelgi kvaliteetsemalt teenindada, kui ettevõtte tagaks neile õiglasema tasu. Hetkel ettevõttes kasutusel olev individuaalne ainult tulemustel põhinev tasu on töötajate arvates ebaõiglane just väiksemate poodide suhtes. Seega soovitab töö autor ettevõttel üle vaadata hetkel kasutusel olev süsteem ning muuta see õiglasemaks. Uue tasustamissüsteemi väljatöötamisel tuleks arvestada piirkonna eripärade, külastatavuse, kaubavaliku ja poe suurusega ning vastavalt sellele leida iga poe jaoks õiglane protsent, mille alusel teenindajatele tulemuspalka maksma hakatakse. Lisaks soovitab autor ettevõttel hakata läbi viima ka arenguestlusi, et saada ülevaade hetkeseisust ning teenindajate arvamustest. Kuna juhtkond ei puutu teenindajatega eriti kokku, siis saaski läbi arenguestluste välja selgitada kitsaskohad ning nendele rohkem pühendumata hakata.

Antud magistr töö tulemusi analüüsid on Sportland Eesti AS-il võimalik saada hea ülevaade oma Tartu poodide teenindajate teeninduskvaliteedi kohta. Sellest tulenevalt saaks hakata rohkem tähelepanu pöörama kitsaskohtadele ja teeninduskvaliteedi parandamisele. Kuna ettevõttes peetakse klientide rahulolu väga oluliseks, tuleks kõigepealt keskenduda teenindajate motiveerimisele, sest motiveeritud ja rahulolev

teenindaja pakub ka klientidele paremat teenindust. Kvaliteetse teeninduse pakkumisega võivad lõppkokkuvõttes nii teenindajad, kliendid kui ka ettevõtte. Samuti saab Sportland Eesti AS intervjuu tulemuste põhjal hea ülevaate sellest, milliseid teeninduskvaliteeti kujundavaid tegureid peavad teenindajad kõige olulisemaks ning millistest antud ettevõttes puudust tuntakse. Seega saaks ettevõtte hakata senisest enam tähelepanu pöörama tasustamissüsteemide täiustamisele või parandamisele ning tunnustussüsteemide loomisele ja arendamisele.

Magistritöö uurimuse tulemustest on huvitatud ka Sportland Eesti AS. Töö edasiarendamise võimaluseks oleks näiteks ka teiste piirkondade teenindajate kaasamine uuringusse, et näha, kas tulemused tuleksid sarnased või mitte. Samuti on võimalus edasi uurida töötajate tööga rahulolu ja teha uuringute tulemuste vaheliste seoste leidmiseks statistilisi analüüse.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Antson, H.** Ainult palgast ei piisa töötajate pühendumise saavutamiseks. - Mastery koolitus online, 2003. [<http://www.mastery.ee/ainult-palgast-ei-piisa-tootaja-puhendumise-saavutamiseks/>]. 05.01.2014.
2. **Arasli, H., Mehtap-Smadi, S., Katircioglu, S.** Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry. - *Managing Service Quality: An International Journal*, 2005, Vol. 15, No. 1, pp. 41-56.
3. **Boice, D. F., Kleiner, B. H.** Designing effective performance appraisal systems. – *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1997, Vol. 46, No. 6, pp. 197-201.
4. **Bowen, D., Lawler, E.** The Empowerment of Service Workers: What?, Why?, How?, and When? – *MitSloan Management Review*, 1992, pp. 413-422.
5. **Brown, S., Gummesson, E., Edvardsson, B., Gustavsson, B.** *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*. Canada: Lexington Books, 1991, 325 pp.
6. **Burdett, J.** What is Empowerment Anyway? - *Journal of European Industrial Training*, 1991, Vol. 15, No. 6, pp. 23-30.
7. **Caggiano, J., Chen, M.M., Ghorpade, J.** Creating Quality-Driven Performance Appraisal Systems. - *The Academy of Management Executive*, 1995, Vol. 9, No. 1, pp. 32-41.
8. **Caruana, A.** Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. - *European Journal of Marketing*, 2002, Vol. 36, No. 7/8, pp. 811 – 828.
9. **Chikungwa, T., Chamisa, S. F.** An Evaluation of Recognition on Performance as a Motivator: A Case of Eastern Cape Higher Education Institution. – *Mediterranean Journal of Social Science*, 2013, Vol. 4, No. 14. pp. 219-225.

10. **Danish, R. Q., Usman, A.** Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. – International Journal of Business Management, 2010, Vol. 5, No. 2, pp. 159-167.
11. **Dessler, G.** Human Resource Management. 12th ed. Florida: Kit/Package/ShrinkWrap, 2011, 784p.
12. **Edvardsson, B.** Service quality improvement. - Journal of Service Theory and Practice, 1998, Vol. 8, No. 2, pp.142 – 149
13. **Fill, C., Mullins, L.** The effective management of training. – Industrial and Commercial Training, 1990, Vol. 22, No. 1, pp. 13-16.
14. **Gill, A.** The role of trust in employee-manager relationship. - International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2008, Vol. 20, No. 1, pp. 98 – 103.
15. **Glassman, M., Glassman, A., Champagne, P. J., Zugelder, M. T.** Evaluating pay-for-performance systems: Critical issues for implementation. - Remuneration & Benefits Review, 2010, Vol. 42, No. 4, pp. 231-238.
16. **Grönroos, C.** Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? - European Business Review, 2008, Vol. 20, No. 4, pp. 298 – 314.
17. **Grönroos, C.** A Service Quality Model and its Marketing Implications. - European Journal of Marketing, 1984, Vol. 18, No. 4, pp. 36 – 44.
18. **Hartline, M. D., Ferrell, O. C.** The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. - Journal of Marketing, 1996, Vol. 60, No. 4, pp. 52-70.
19. **Hoang, T., Hill, S., Lu, V.** The influence of service culture on customer service quality: Local vs. Foreign service firms in emerging markets. Australian and New Zealand: Business School publications, 2010, pp. 1-11.
20. **Ismail, A., Mohamed H. A., Hamid, N. S., Sulaiman, A. Z., Girardi, A., Abdullah, M. M. B.** Relationship between Performance Based Pay, Interactional Justice and Job Satisfaction: A Mediating Model Approach. – International Journal of Business&Management, 2011, Vol. 6, No. 11, pp. 170-180.

21. **Kang, G.** The hierarchical structure of service quality: integration of technical and functional quality. - Journal of Service Theory and Practice, 2006, Vol. 16, No. 1, pp. 37-50.
22. **Kwortnik, R., Lynn, M., Ross, W.** Buyer Monitoring: A Means to Insure Personalized Service. – Journal of Marketing Research, 2009, Vol. 46, No. 5, pp. 573-583.
23. **Ku, H. H., Kuo, C.C., Chen, M.** "Is maximum customer service always a good thing? Customer satisfaction in response to over-attentive service" - Journal of Service Theory and Practice, 2003, Vol. 23, No. 5, pp. 437 – 452.
24. **Ladhari, R.** Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions. - Journal of Service Theory and Practice, 2009, Vol. 19, No. 3, pp. 308-331.
25. **Lovelock, C., Wirtz, J.** Service Marketing: People, Technology, Strategy. Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2011, 648 p.
26. **Lewis, P.** Performance-related Pay and Quality in Higher Education: Part Two. - Quality Assurance in Education, 1993, Vol. 1, No. 3, pp. 31 – 36.
27. McDonald's serves up better customer care and lower employee turnover: Two-stage training for more than 4,000 staff - Human Resource Management International Digest, 2007, Vol. 15, No. 1, pp. 23-26.
28. **Nandan, S.** Determinants of Customer Satisfaction on Service Quality: A Study of Railway Platforms in India. – Journal of Public Transportation, 2010, Vol. 13, No. 1, pp. 97-113.
29. **Ostrom, A., Bitner, M., Brown, S., Burkhard, K., Goul, M, Smith –Daniels., V.** Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of Service. - Journal of Service Research, 2010, Vol. 13, No. 1, pp. 4 -36.
30. **Parasuraman, A., Berry, L., Zeithaml, V.** Understanding Customer Expectations of Service. - MitSloan Management Review, 1991, pp. 39-48.
31. **Parasuraman, A., Berry, L., Zeithaml, V.** A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research – The Journal of Marketing, 1985, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
32. **Peters, J.** Total service quality management. - Journal of Service Theory and Practice, 1999, Vol. 29, No. 1, pp. 6-12.

- 33. Rafaeli, A.** When Cashiers Meet Customers: An Analysis of the Role of Supermarket Cashiers. - *The Academy of Management Journal*, 1989, Vol. 32, No. 2, pp. 245-273.
- 34. Robledo, M.** Measuring and managing service quality: integrating customer expectations. - *Journal of Service Theory and Practice*, 2001, Vol. 11, No 1, pp. 22-31.
- 35. Rohelaan, R.** Motivatsioonisüsteemi koostamine. Käsiraamat ettevõtte või asutuse motivatsioonisüsteemi väljatöötamiseks. 2002, 72 lk.
[http://www.hro.ee/public/Motivatsioonisusteemi_koostamine.pdf]. 21. 01. 2014.
- 36. Salmela-Aro, K., Nurmi, J.E.** Employees' motivational orientation and well-being at work. - *Journal of Organizational Change*, 2004, Vol. 17, No. 5, pp. 471-489.
- 37. Schumann, S.** Klienditeeninduse alused lihtsas keeles. Tallinn, 2012, 102 lk.
[<http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Kutsehariduse%20programm/HEV/Liitsa%20keele%20klienditeenindus%202.pdf>]. 08.01.2014.
- 38. Shahin, A., Samea, M.** Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion. – *Journal of Business Management and Strategy*, 2010, Vol. 1, No. 1, pp. 1-11.
- 39. Singh, J.** Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts. - *The Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57, No. 2, pp. 11-31.
- 40. Smith, G.** Communication skills are critical for internal auditors. - *Managerial Auditing Journal*, 2005, Vol. 20, No. 5, pp. 513-519.
- 41.** Sportland Eesti AS teenindusstandard. 2011, 67lk.
- 42.** Sportland Eesti AS müügi- ja teenindusjuhend. 2012, 27 lk.
- 43. Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A.** The Behavioral Consequences of Service Quality. – *Journal of Marketing*, 1996, Vol. 60, No. 2, pp. 31-46.
- 44. Zhao, F.** The influence of selected elements of service quality provided by Chinese fine-dining restaurants in Port Elizabeth. *Business Administration at Nelson Mandela Metropolitan University*, 2009, 169 p. (degree of Magister Technologiae)

- 45. Tooman, H.** Teenindusühiskond, teeninduskultuur ja klienditeenindusõppe kontseptuaalsed lähtekohad. Tallinn: TPÜ Kirjastus, 2003, 368 lk.
- 46. Tsaor, S.H., Chang, H. M., Wu, C. S.** Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior. - Asia Pacific Management Review. 2004, pp. 435-461.
- 47. Tulvi, A.** Logistika õpik kutsekoolidele. Tallinn, 2013. [http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/%C3%95ppekava/Logistika%20%C3%B5pik%20kutsekoolidele/16_Klienditeenindus%20ja%20kvaliteet%20logistikas.pdf]. 07.01.2014.
- 48. Türk, K.** Missioon ja visioon jaekaubanduses Sportland Eesti AS näitel. TÜ Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, 2006, 131 lk. (bakalaureusetöö)
- 49. Türk, K.** Wage policy and performance management in Estonian higher educational institutions. Tartu: Tartu University Press, 2001, 46 lk.
- 50. Vadi, M.** Müügisuhtlemine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2002, 243lk.
- 51. Veermäe, Eneli.** (Sportland Eesti AS personalispetsialist). Sportland Eesti AS üldinfo. Autori kirjavahetus E. Veermäega. 04. veebruar 2014.
- 52. Whiting, H. J., Kline, T. J.B., Sulsky, L. M.** The performance appraisal congruency scale: an assessment of person-environment fit. – International Journal of Productivity and Performance Management, 2008, Vol. 57, No. 3, pp. 223-236.
- 53. Wilson, J. P., Western, S.** Performance appraisal: an obstacle to training and development? – International Journal of Career Management, 2001, Vol. 6, No. 2, pp. 93-100.
- 54. Yap, D., Timbrell, G., Gable, G., Chan, T.** Towards Global Service Quality Dimensions: an Exploration of Commonality in Service Quality Measurement across Industries. - Australasian Conference on Information Systems. Toowoomba, 2007, pp. 907-915.
- 55. Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. E.** The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries - Journal of Operations Management, 2008, Vol. 26, No. 5, pp. 651-688.

- 56. Yoo, D. K., Park, J., A.** Perceived service quality: Analyzing relationships among employees, customers, and financial performance - *International Journal of Quality&ReliabilityManagement*, 2007, Vol. 24, No. 9, pp. 908-926.

LISAD

Lisa 1. Vaatlusplaani

Töötaja:

Kuupäev:

Pood:

Vaatluse aeg:

Sugu:

Vanus:

Tööstaaž:

1. TÄHELEPANU:

Klientide märkamine:

Märkab kõiki poodi sisenevaid kliente ja ütleb „tere“ (1.4)	Märkab klienti ja tervitab noogutusega (1.3)	Märkab klienti, kui viimane on juba pikalt poes viibinud (1.2)	Ei märka kliente üldse (1.1)
---	--	--	------------------------------

--	--	--	--

.....

.....

Kas abi minnakse pakkuma sobival hetkel:

Pakutakse koheselt abi, kui klient midagi vaatama jääb (2.4)	Minnakse abi pakkuma, kui klient on juba mõnda aega tooteid vaadanud ja leitakse, et selleks on õige hetk (2.3)	Pakutakse abi, kui klient seda nõuab (2.2)	Ei mindagi abi pakkuma (2.1)
--	---	--	------------------------------

--	--	--	--

.....

.....

Kuidas vaadeldav kliendile läheneb?

.....

.....

2. TÖÖ TUNDMINE:

Teadmised toodetest:

Väga head teadmised toodetest ning oskab soovitada ning nõu anda (3.4)	Head teadmised toodete kohta, oskab anda nõu (3.3)	Keskmiised teadmised toodetest, vajab juhendamist (3.2)	Ei tunne tooteid ega oska kliendile nõu anda (3.1)
--	--	---	--

--	--	--	--

.....

.....

Teab kõikide asjade asukohta ja töö sujub ilma seisakuteta	Teab, kus asjad asuvad, tegutseb kiiresti ja ei vaja juhendamist	Teab, kus olulised asjad asuvad, kuid küsib kõik üle	Ei tea, kus tooted ja muud tööks vajalikud asjad asuvad
--	--	--	---

--	--	--	--

.....

.....

Iseseisvus töös (kassaaparaadi kasutamine, muud tööd peale müügi):

Saab hakkama kõigi ka raskete olukordadega (4.4)	Saab hakkama, kuid vahepeal mõtlemisaega (4.3)	Saab hakkama juhendamise abil (4.2)	Vajab pidevalt juhendamist (4.1)
--	--	-------------------------------------	----------------------------------

--	--	--	--

.....

.....

3. TEENINDAMINE

Vastavalt olukorrale: millise emotsiooniga kliente teenindatakse?

Energiliselt, rõõmsalt, naeratusega suul (5.4)	Rõõmsalt aeg-ajalt naeratades (5.3)	Tagasihoidlikult ja vähese emotsiooniga (5.2)	Emotsioonitult ja jahedalt (5.1)
--	-------------------------------------	---	----------------------------------

--	--	--	--

.....

.....

Suhtlemine kliendiga:

Väga viisakas, toetav ja abistav (6.4)	Viisakas ja püüab abiks olla (6.3)	Püüab suhelda, kuid jätab natukene üleoleva mulje (6.2)	Ebaviisakas, ükskõikne (6.1)
--	------------------------------------	---	------------------------------

--	--	--	--

.....

.....

Teeninduse kiirus vastavalt olukorrale:

Kiire ja korrektne teenindamine (7.4)	Sujuv teenindus, väikesed seisakud (7.3)	Aeglane, kuid saab hakkama (7.2)	Raiskab enda ja kliendi aega (7.1)
---------------------------------------	--	----------------------------------	------------------------------------

--	--	--	--

.....

.....

Kuidas teostatakse müük? Kuidas müük lõpetatakse?

.....

.....

4. ÜLDINE SUHTUMINE

Suhtub töösse väga hoolikalt, korrastab alati kaupu ja tööruume (8.4)	Suhtub töösse hoolikalt ja hoolitseb kaupade ning tööruumide eest (8.3)	Suhtub töösse rahuldavalt ning korrastab kaupu ja tööruume harva (8.2)	Suhtub töösse hoolimatult, ei korrasta kaupu ega tööruume (8.1)
---	---	--	---

--	--	--	--

Milliseid teisi töid/tegevusi teeb vaadeldav poes, kui kliente ei ole?

.....

.....

5. ÜLDINE ISELOOMUSTUS:

Riietus ja välimus:

Väga korrektne ja hoolitsetud	Korrektne ja hoolitsetud	Mõningaste puudustega	Hoolitsemata ja ebakorrektne

.....
.....

Kõne ja keelekasutus:

Väga selge ja arusaadav kõne, perfektne keelekasutus	Selge kõne ja hea keelekasutus	Vaikne ja tagasihoidlik kuid püüdlük	Raskesti arusaadav, mitteametlik

.....
.....
.....

Kehakeel ja žestid:

Väga viisakas ja viisakad žestid	Korrektne kehakeel ja žestid	Mõningaste puudustega, rahuldav	Ebakorrektne ja ebaviisakas

.....
.....
.....

Lisamärkused

.....

Lisa 2. Intervjuu

Täna, et nõustusite uurimuses osalema. Käesolev intervjuu viiakse läbi TÜ majandusteaduskonna üliõpilase Marilyn Saare poolt magistritöö koostamise raames. Intervjuu käigus tehakse märkmeid ning kogutud informatsioon on konfidentsiaalne ja saadud tulemusi kasutatakse vaid üldistatud kujul. Intervjuu eesmärgiks on selgitada välja millised tegurid ja kuidas mõjutavad Sportland Eesti AS Tartu poodide teenindajate teeninduskvaliteeti.

ÜLDINE KÜSIMUS

Mis paneks ideaalsed teenindajad oma tööd paremini tegema ning rohkem pingutama?

.....
.....
.....

1. MOTIVEERIMINE

1.1. Kuidas mõjutab töötajate motiveerimine (tunnustamine, arendamine, koolitamine, premeerimine, töötasu, töökeskkond jne) teenindajate teeninduskvaliteeti?

.....
.....
.....

1.2. Millised tegurid aitavad Sinul Sportland Eesti ASis igapäevaselt klientidele kvaliteetsemat teenindust pakkuda?

.....
.....
.....

1.3. Kuivõrd need mõjutavad Sind rohkem pingutama ja oma tööd (klientide teenindamine) paremini tegema?

.....
.....
.....

**1.4. Kas tunnete, et ettevõtte motiveerib oma töötajaid piisavalt?
Põhjendage?**

.....
.....
.....

2. INFORMATSIOONI LIIKUMINE

2.1. Kuidas peaks informatsioon ettevõttes liikuma, et teenindaja saaks oma tööd võimalikult kvaliteetselt teha?

.....
.....
.....

2.2. Kuidas olete rahul informatsiooni liikumisega Sportland Eesti AS-is?

.....
.....
.....

2.3. Mida tuleks muuta või teha teisiti, et saaksite oma tööd veel paremini teha?

.....
.....
.....

3. JUHI SUHTUMINE

3.1. Mida saaks teha poodide juhatajad, et tema töötajad teenindaksid kliente võimalikult kvaliteetselt?

.....
.....
.....

3.2. Tooge mõni näide olukorrast, kus teie töö kvaliteet on muutunud (paranenud või halvenenud) tänu juhataja suhtumisele Teisse või kaastöötajatesse?

.....
.....
.....

4. TÖÖTASU

4.1. Missugune peaks olema ettevõtte palgasüsteem, et ideaalne teenindaja saaks oma tööd võimalikult hästi teha?

.....
.....
.....

4.2. Kuidas suhtute tulemustasustamisse? (*tulemustasu – töötajate töötulemustel põhinev tasu*)

.....
.....
.....

4.3. Kas olete Sportland Eesti AS tasustamissüsteemiga rahul? Põhjendage?

.....
.....
.....

Suur tänu intervjuus osalemise eest!

SUMMARY

CUSTOMER SERVICE QUALITY AND ASSOCIATED FACTORS,
BY THE EXAMPLY OF TARTU'S SHOPS OF SPORTLAND EESTI AS

Marily Saar

In today's rapidly changing and developing world with large number of companies, the significance of service sector percentage has become more and more important. Fast development and growth of service sector has brought a bigger demand for offering a better quality service. Service quality has started to receive more attention from all over the world and offering high quality customer service is considered to be one of the most important competitive advantage among service companies. The benefits received from high quality customer service includes bigger customer satisfaction, customer loyalty, positive verbal communication towards the company, decreased employee turnover, expanded market share, increased profits and improved economic result of the whole company. Since company's employees are one of the biggest factors in service quality who are an important link between the company and a consumer, then their high quality or unsound behaviour and attitude play important role for making a first impression in the eyes of the customers. Because satisfied customers are a very important asset for a company, then, at first, it should be focused on the factors that makes customer service employee do its work as well and with high quality as possible. If the employees are motivated and receive support from their company then they are more capable and willing to serve the customers better. High quality customer service will create satisfaction in customers and bring them visiting the company again and again.

The purpose of this master's thesis is to identify the connections between employees' customer service quality and individual sales results in Tartu's shops of Sportland Eesti AS. To reach this goal the author has carried out an observation among customer

service employees at Tartu's shops of Sportland Eesti AS to see how customer service employees with different sales results are serving the customers and does their customer service quality differ significantly. In addition, an interview was carried out with the employees attending in this observation to find out what are the factors, in their opinion, that shape the level of employees' customer service. The author points out the following main research tasks:

1. to give an overview of definitions of service, customer service and customer service quality and analyze the factors shaping the customer service quality of the customer service employees;
2. to give an overview of the connections between the customer service quality and customer service employees' sales results;
3. to compose a plan and observation protocol for interviews required for an empirical research based on the theoretical section;
4. to find out how much does customer service employees who have higher monthly sales results differ between those who have lower monthly sales results at Tartu's shops of Sportland Eesti AS;
5. to identify the factors that shape the customer service quality of Sportland Eesti AS customer service employees with lower and higher monthly sales results, in their own opinion;
6. to analyze the observation and interview results of the customer service employees of Sportland Eesti AS based on the definitions and factors from the theoretical part and accordingly give an evaluation to that, and finally to draw conclusions about improving the customer service quality of customer service employees.

Current work is in two main sections. The first one is theoretical background which in turn is divided into three subsections. The author thinks that most important in the beginning of this master's thesis is to point out the definitions of service and customer service and after that concentrate on customer service quality. In the theoretical part of this thesis author found out that service is what the company and its employees are offering and customer service is how they are doing it. For the customer service to match customers' expectations, every service company needs to ensure high quality customer service for the consumers. Here comes in the definition of customer service

quality which is customers' imagination of how the customer service will match or exceed their expectations. The author held this definition most thorough, thus the rest of the thesis was based on this definition.

In the second section the author pointed out the factors that contribute and help customer service personnel to do as high quality work as possible. Author found out that the more motivated and satisfied the customer service worker is, the more high quality service he/she is able and is willing to offer to consumers. There are lots of different factors that affect customer service employees' work quality positively or negatively. In this master's thesis we focused more profoundly on seven following factors: attitude of leaders/managers, information flow, development and training, recognition, assessment and remuneration of work. The aim of this section was to give more thorough overview of how these presented factors contribute to shaping the customer service quality. It turned out that leaders/managers caring about their employees, constant and two-way information flow, training and developing the employees, noticing and recognizing a good work effort and also remuneration that is fair and in accordance to results, are all factors that contribute to offering higher quality customer service. However, leaders/managers not communicating with employees, slight or insufficient information flow, lack of trainings, good work effort left without recognition and also unfair remuneration are all factors that decrease motivation and thereby the customer service quality also suffers.

At the end of the theoretical part, the author presented the link between customer service quality and sales results. This chapter was important because for the empirical part of this thesis we concentrated on data collection where we analyzed bigger and smaller monthly sales results of customer service employees. The aim of the third chapter of theoretical part was to find out if customer service quality affects somehow the individual sales results of customer service employees, in other words, is the sales result of higher quality customer service employees better than lower quality customer service employees' sales result. Based on this chapter we can draw a conclusion that if a customer service employee offers high quality customer service, it creates positive emotions in customers and causes the customer to repeat the purchase in that company.

Thus we can conclude that there is a positive correlation between individual sales results and customer service quality.

In the empirical part of this master's thesis the author carried out a public observation and semi-structured interview among customer service employees of Tartu's shops of Sportland Eesti AS. The goal of this observation was to find out how the customer service employees with higher and lower sales results serve the customers. The author wanted to know if the customer service differs significantly between these types of customer service employees. The drafting of the observation protocol was based on the customer service employees' characteristics, professional position description of Sportland Eesti AS presented in section 1.3 of the theoretical part and also customer service employees' assessment sheet presented in the book „Müügisuhtlemine“ by Maaja Vadi. Since the master's thesis includes also the associated factors of customer service quality, the author carried out an interview with the employees participating in the observation. The goal of the interview was to find out what are the factors and how are they associated in shaping the customer service quality of the employees. The drafting of the interview plan was based on the factors presented in section 1.2 of the theoretical part.

While analyzing the results of the observation, the author concluded that the service quality was better among those customer service employees that had better monthly sales results, *vice versa*. Thus the empirical analysis confirmed the connection between customer service quality and individual sales results which means that higher customer service quality leads to positive customer emotions and greater satisfaction. Satisfied customers are willing to pay more and increase their expenditure. Through this the company will make loyal customers whose regular visitations helps to increase customer service employees' sales results and also company's revenue.

The observation results showed that employees with greater monthly sales results had better attention (noticing and offering help to customers), independency at work, emotion and speed at customer service than employees with lower monthly sales results. The customer service employees with greater sales results could notice almost every customer entering the shop and offer help immediately. Also they managed their work smoothly and quickly and had good or very good knowledge when introducing the

products and services. By doing this they could generate customers to trust the product or service and more likely to guide the customers to checkout. Thus, based on the observation results, the author can conclude that since the employees with greater monthly sales results are much more active in offering help and notice almost every customer in need of assistance, we can bring this factor as one of the biggest reasons for greater sales results. Same can be concluded on independency and speed of service. Also the emotions play a big role since happy and smiling customer service employee leaves a good and positive impression, thus showing the customer the willingness to help him/her. While carrying out the observation, the author noticed that fast and professional customer service was more likely to lead the customer to a purchase.

While analyzing the observation results, it turned out that customer service employees with greater monthly sales results weren't much better in every point compared to those with lower monthly sales results. Based on the observation, the author can conclude that there was no significant difference in communication with customer, knowledge about products and services and assessment of overall attitude. With some exceptions, almost every employee participating in the observation were polite and respectful while communicating with customers and usually had good or very good knowledge about the products. Also none of the employees' attitude towards his/her job was regardless nor indifferent. Although the results of observation on these points were relatively similar, yet these factors alone are little to increase individual sales. Customer service employees with smaller sales results should be more active and positive when approaching a customer and they shouldn't be afraid to offer help to customers.

Based on the interviews done for the empirical part, the author can conclude that Sportland Eesti AS uses several methods to motivate its employees. Every year the company arranges different brand trainings, it pays performance-based salary and allows employees to attend different sport events with cheaper price. But if we analyze the results based on the factors shaping the customer service quality, of what the employees think contribute to offering a higher quality service, then the author can point out significant differences between the answers given by employees with greater and lower monthly sales results. It turned out that employees with greater monthly sales results are motivated to offer higher quality service more by different monetary factors

such as competitions in sales, salary, premiums and bonuses. Employees with lower monthly sales results think most important factors are trainings, amenities and recognition, in other words, they value non-monetary factors more.

Based on the analysis of the interviews we found confirmation to connection presented in theoretical part that managers' positive behaviour and attitude towards their employees and smooth flow of information helps to improve the customer service quality. The interviews revealed that every employee thought that information flow in the company is very important aspect and it helps to improve the work results. The information flow in Sportland Eesti AS is usually considered good because all the relevant information reaches the employees via message boards, social media, managers and senior staff. However, the opinions about managers' attitudes were different among employees. The employees with greater monthly sales results were more satisfied with their manager's behaviour and communication. The employees with lower monthly sales results thought the manager's behaviour was inadequate, namely they wanted more manager's attention and recognition for the work.

At the end of the empirical part, the author investigated from the interviewee about remuneration because fair and performance-based salary can motivate employees to do their job more effectively. The author had confirmation to this while carrying out the interviews because every interviewee claimed that they would be able to serve every customer even better if the company would pay them more equitable salary. At the moment the company uses a salary based solely on performance which the employees regard as unfair, especially in case of smaller shops. Thus the author suggests that the company should review the system in use and to make it more fair. In developing the new remuneration they should take into account the specificities of regions, visitations, assortment and size of the shops and according to these factors find a fair percentage on which the performance-based salary will be based on. In addition, the author suggests that the company should start carrying out development interviews to get an overview of current situation and employees' opinions. Since the management is not in contact with the employees very much, then the development interviews would be a good method to find out the bottlenecks and to start to commit to those problems more.

When analyzing the results of this master's thesis we can get a good overview of customer service employees' service quality of Tartu's shops of Sportland Eesti AS. Consequently it is possible to start paying more attention to the bottlenecks and improving customer service quality. Since the company regards the customer satisfaction as very important, then at first the company should concentrate on motivating the employees because motivated and satisfied employee offers higher quality customer service to the customers. Offering high quality service is a win-win situation for the employee, customer and company. In addition, from the Sportland Eesti AS interview results we get a good overview of what kind of factors shaping the customer service quality are regarded most important and what kind of factors are missed the most by the employees. Thus the company could start paying more attention on improving the remuneration system and creating and developing recognition programs.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marilyn Saar,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Teeninduskvaliteet ja sellega seotud tegurid Sportland Eesti AS Tartu kaupluste näitel“, mille juhendajad on doktorant Kaisa Kase ja professor Maaja Vadi,
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 19.05.2015