

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kristi Liiv

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL
Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks turunduse ja finantsjuhtimise erialal

Juhendajad: lektor Anne Aidla ja LHV Panga teenindusjuht Kristel Paet

Tartu 2023

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

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Emotsionaalsuse taotluse olemus, liigitus ja selle tähtsus.....	8
1.1 Emotsionaalsuse taotluse definitsioonide analüüs	8
1.2 Emotsionaalsuse taotluse liigid ja tähtsus	13
1.3 Emotsionaalsuse taotlus panganduses, erinevates suhtluskanalites ja sooline erinevus.....	24
2. Emotsionaalsuse taotlus AS LHV Pank näitel.....	27
2.1. AS LHV Pank lühiülevaade, uurimismetoodika ja valimi tutvustus	27
2.2 AS LHV Pank emotsionaalsuse taotluse küsitluse tulemuste analüüs.....	33
Kokkuvõte.....	46
Viidatud allikad.....	49
Lisad.....	53
Lisa A. Blau et al., (2010) mõõdiku originaal, lisatud juurde siira tegutsemise (GA) faktorid Tepeci & Pala (2016) originaal mõõdikust.....	53
Lisa B. Emotsionaalsuse strateegiate (ES) empiirilised uurimused 2002 a – 2019 a (valik)	54
Lisa C Uuringu vaba kommentaari tulemuste koond.....	57

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Sissejuhatus

Kliendirahulolu on tänases teenindussektoris üks peamiseid peamisi väärtusi (Chu & Murrmann, 2006; Tepeci & Pala, 2014). Töö klientidega (inimestega – *people work*) on valdkond, mis on järjest olulisem, eeldab lisaks teadmistele ja oskustele kaasaegses maailmas klienditeenindajalt ka emotsioonidega tegelemise oskust (võimet). Emotsioonidega tegelemisest on saanud ettevõtte imago ja pakutava teenuse lahutamatu osa, kuna läbi selle on võimalik viia klientideni ettevõtte väärtused, et siduda klient ettevõttega. Järjest rohkem kehtestatakse kindlaid klientidega suhtlemise standardeid, et pakutav teenus vastaks ettevõtte imagole ja kvaliteedinõuetele. Klientidega suhtlemise võimalused on tänapäeval palju muutunud. Tavapärasele vaid näost-näku suhtlemisele on lisandunud suhtlus e-kirja ja telefoni teel.

Käesoleva magistr töö teema on aktuaalne, kuna teemat on Eestis ja Eesti ettevõtte näitel veel väga vähe uuritud. Ka näitena kasutatud ettevõttes LHV Pank ei ole seni klienditeenindajate tööd emotsionaalsuse taotluse (edaspidi ka ET) vaatenurgast analüüsitud (vaadeldud). AS LHV Pank valiti autori poolt näiteks seetõttu, et tegemist on suure klienditeeninduse ettevõttega, kellel on oluline oma imago hoida ja kasvatada, tegemist on ühe peamise LHV Panga konkurentsieelisega.

Magistr töö keskendub emotsionaalsuse taotlusele panganduse valdkonnas, kuidas pangas klientidega tegelevad töötajad seda tööd teevad ja ettevõtte poolt neile eesmärgiks seatud klienditeeninduse standardit hoiavad. Eesmärgiks seatud kõrge teenindusstandard võib varjatult nõuda klienditeenindajalt kõrget hinda nagu näiteks emotsionaalne kurnatus, läbipõlemine ja töölt lahkumine (Grandey, 2000). See on emotsionaalsuse taotluse külg, mille kohta on oluline saada rohkem infot, et ei oleks negatiivseid järelemeid, mis võivad olla varjatud.

Emotsionaalsuse taotlus on klienditeenindaja poolt tööks vajalike tunnete väljendamine oma töö parima tulemuse eesmärgil. Uurimustöös, on erinevate autorite poolt välja toodud emotsionaalsuse taotlust ka kui tööandja poolte ette antud suhtlusstandardit, suhtlusmalli kolleegide ja tööandjaga paremaks läbisaamiseks, samuti teiste tunnete ja emotsioonide juhtimise vahendit. (Morris & Feldman, 1996; Steinberg & Figart, 1999; Grandey, 2000).

Klienditeenindajate emotsioonidega tegelemist uuris ühena esimestest põhjalikumalt A. Hochschild, kes defineeris selle kui mõiste emotsionaalsuse taotlus (*emotional labor* - edaspidi ka lühend ET). Ta väljendas seda järgnevalt: „Tunnete juhtimine selleks, et luua avalikult jälgitavad näo ja keha väljendused; Emotsionaalsuse taotlust müüakse töötasu eest

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

ja seetõttu on sellel vahetusväärus.“ (Hochschild, A., 2012, lk 7). Paljud uurimustööd sellest alates on lähtunud just Hochschild'i definitsioonist. Tänapäevaks on emotsionaalsuse taotluse peamiseks uurimisteemaks, kuidas on inimene võimeline väljendama sobivat emotsiooni (Diefendorff, 2005).

Käesolevas magistritöös on autor võtnud samuti aluseks Hochschild (1983) definitsiooni, kes keskendus emotsionaalsuse taotluse uurimisel lennuteenindajate (peamiselt naisterahvad) igapäevatoole. Käesolevas magistritöös uurib autor emotsionaalsuse taotlust panganduse valdkonnas ja klienditeeninduse kanali seost pangatöötaja emotsionaalsuse taotluse kasutamise ulatusega - millist faktorit kasutatakse – kas põhjalik, pinnapealne või siiras tegutsemine. Samuti täiendavalt, kas ja millised võivad olla ET negatiivsed järelmid.

Käesoleva magistritöö kirjutamise käigus oli autoril võimalik tutvuda kahe eelnevalt Tartu Ülikoolis tehtud ET teemal kirjutatud lõputööga (Repina, 2020; Melk, 2017), millest ühest on võetud ka läbi viidud küsitluses kasutatud uurimisküsimustik (Repina, 2020). Mõlema töö aluseks olevad uurimused on läbi viidud klientidega näost näkku kohtuvate klienditeenindajatega (kaupluse klienditeenindajad). Käesolevas magistritöös soovib autor lisada juurde veel täiendavaid klienditeeninduse kanaleid ja uurida, kas erinevad kanalid on seotud erinevate ET faktorite kasutamisega. Autor on leidnud läbi töötatud teaduskirjanduse alusel, et tegemist on veel vähe käsitletud valdkonnaga. Klienditeeninduse kanalid on järjest rohkem muutumas digitaalseks ja järjest vähem kaustatakse näost-näkku suhtlust. Sellise olukorra on tinginud ühest küljest kiire tehnika areng ja elutempo aga ka viimastel aastatel ülemaailmne pandeemia, mis on piiranud inimeste omavahelist suhtlemist. On tekkinud mitmeid uusi võimalusi klientidega suhtlemiseks. Ka pangandus valdkonnana on kiires muutumises ja olulisel määral liikunud digitaalsetesse kanalitesse, vastupidiselt senisele traditsioonilisele pangandusele. Samuti on tavapärase panganduse kõrvale väga kiirelt tekkinud erinevaid alternatiivseid teenusepakkujaid nagu näiteks Wise, Pocopay, Wallester. See teeb omakorda konkurentsi tihedamaks ja toob uusi eeliseid.

Käesolevas magistritöö eesmärk on hinnata, kuidas tajuvad LHV Pangas klientidega töötavad inimesed igapäevaselt oma emotsionaalset tööd, kas soo ja klienditeeninduse kanalite lõikes on erinevusi emotsionaalsuse taotluse kasutamises. Autor annab lühidalt ülevaate panga klientide rahulolu kohta klienditeeninduse kanalite lõikes (panga enda info) ja vastajate vabade vastuste alusel kokkuvõtte, kas ja kui raske on emotsionaalse töö tegemine LHV Pangas. Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Teaduskirjanduse alusel anda ülevaade emotsionaalsuse taotluse definitsioonidest ning emotsionaalsuse taotluse olulisusest;

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

2. Kirjeldada emotsionaalsuse taotluse erinevaid liike ja käsitleda kaasnevaid tagajärgi;
3. Teha ülevaade AS-ist LHV Pank ja kirjeldada uuringu metoodikat;
4. Viia läbi struktureeritud emotsionaalsuse taotluse küsitlus LHV Panga klientidega eri soost ja eri kanalites töötavate töötajate hulgas;
5. Valida sobivad analüüsimeetodid kogutud andmete analüüsimiseks ja ning teha küsimustiku tulemuste alusel kokkuvõtted ja järeldused

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk on teoreetiline ja koosneb kahest alapeatükist. Esimeses alapeatükis käsitleb autor emotsionaalsuse taotluse definitsioone teaduskirjanduse alusel. Teises alapeatükis annab autor ülevaate emotsionaalsuse taotluse tähtsusest ja liikidest. Samuti võimalikest järeldustest, mis võivad olla nii positiivsed, kui ka negatiivsed (Brotheridge & Lee, 2002; Liu, Liu & Feng, 2012). Töö teises, empiirilises osas, on samuti kaks alapeatükki. Esimeses neist annab autor ülevaate ettevõttest LHV Pank ja kasutatud uurimismeetoditest. Teises teeb autor LHV Pangas läbi viidud emotsionaalsuse taotluse küsitluse tulemuste analüüsi.

Magistritöö empiirilise osa uurimuse läbi viimiseks kasutati varasemalt välja töötatud Blau et al., 2010 mõõdikut ja lisati täiendava faktorina juurde siira tegutsemise (*genuine acting - GA*) faktor Tepec ja Pala, 2016 mõõdikust. Repina (2020) bakalaureuse töö jaoks tõlgiti vastav mõõdik juba ka eesti keelde. Kokku sisaldas mõõdik 20 väidet, mis olid jagatud kolme peamise emotsionaalsuse taotluse faktori vahel – pinnapealne, põhjalik ja siiras tegutsemine.

Küsimustiku link saadeti e-kirjaga LHV Panga töötajatele, kes kuulusid kõik klientidega tegelevate töötajate hulka. Kokku sai küsimustiku 87 inimest. Küsitlust alustas kokku 71 töötajat, küsitluse lõpetas paraku vaid 51 töötajat. 20 ankeedi täitmine jäi pooleli. Võttes arvesse kogu valimit 87 töötajat, oli küsimustiku vastamise protsent 58,6%. Vastajatest 21,6% olid mehed ja 78,4% olid naised. Klienditeeninduse kanalite lõikes jagunesid vastajad pigem ühtlaselt – 34% silmast silma suhtlus, 32% telefonisuhtlus ja 34% e-kiri/chat.

Magistritöö autor tänab usalduse ja koostöö eest oma 71 kolleegi LHV Pangast, kes pidasid vajalikuks anda oma panus panga töötajate igapäevase töö emotsionaalsuse taotluse uurimisse ja leidsid töö kõrvalt aja küsimustikule vastata. Eriti tänan magistritöö ülikooli poolset juhendajat Anne Aidlat kannatlikkuse, professionaalsete nõuannete ja motiveerimise eest. Samuti tänan põhjaliku tagasiside ja oluliste mõtete eest panga poolset juhendajat Kristel Paetit.

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Peamised märksõnad: Emotsionaalsuse taotlus, klienditeenindaja, pinnapealne tegutsemine, põhjalik tegutsemine ja siiras tegutsemine, klienditeeninduse kanal.

CERCS kood: S190 (ettevõtete juhtimine)

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

1. Emotsionaalsuse taotluse olemus, liigitus ja selle tähtsus

1.1 Emotsionaalsuse taotluse definitsioonide analüüs

Emotsionaalsuse taotluse (*emotional labor*) mõistet on aja jooksul uurinud mitmed oma ala teadlased ja spetsialistid. Uuringute keskseks teemaks on läbivalt olnud inimese võime saavutada soovitud emotsionaalne väljendus (Diefendorff et al., 2005), mille peamiseks eesmärgiks on töötulemuste parandamine (Grandey, 2000).

Mõiste defineeris 1983. aastal Arlie Russell Hochschild, järgnevalt: „Tunnete juhtimine selleks, et luua avalikult jälgitavad näo ja keha väljendused; Emotsionaalset tööd müüakse töötasu eest ja seetõttu on sellel vahetusväärus.“ (Hochschild, 2012, lk 7). Tema peamine rõhk oli seotud klienditeenindusega tegeleva töötaja emotsioonidega ja nende väljendamisega. Suures osas edaspidistes uurimustes, mis käsitlevad ja arendavad edasi emotsionaalsuse taotluse (edaspidi ka ET) teemat, on võetud aluseks just Hochschild (1983) definitsioon (Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005, Hülshager & Schewe, 2011, Eunice Fay Amisah, Blankson-Stiles-Ocran, & Mensah, 2020). Esialgset definitsiooni on uute, täiendavate uurimuste käigus täpsustatud, leitud mitmeid uusi tahke ja ka küsimuse alla seatud.

Käesolevas magistritöös lähtub autor Hochschild (1983) esialgsest definitsioonist. Peamiselt seetõttu, et tegemist on ühe esimese emotsionaalsuse taotluse definitsiooniga ja samast definitsioonist on lähtunud oma töödes paljud teised autorid erinevates teadusartiklites. Oluline on autori arvates ka valimite sarnasus ehk nagu ka Hochschild (1983) poolt käsitletud lennuteenindajate puhul, kasutab autor oma magistritöös näitena (panga) klienditeenindajaid, kellele samuti on organisatsiooni poolt ette antud emotsionaalsuse taotluse juhised, mida töötajal tuleb sobitada oma emotsioonidega.

Selleks, et emotsionaalsuse taotluse mõistet terviklikumalt mõista, avab autor järgnevalt mõiste kujunemise ajas, läbi valiku erinevatest ET teemalistest uurimustest. Erinevad koolkonnad on defineerinud mõistet „emotsionaalsuse taotlus“ lähtudes ühest peamisest läbivast teemast – emotsioonide juhtimine. Erineval seisukohal ollakse emotsioonide juhtimise vajaduse, eesmärgi ja väljundi osas. Samuti on suurem osa uurimustöödest keskendunud emotsionaalsuse taotluse negatiivsetele tagajärgedele või koosmõjudele, kuid on leitud ka positiivseid tulemusi.

Näited definitsiooni erinevatest käsitlustest võtab kokku tabel 1. Tabelisse on autor kokku kogunud valiku emotsionaalsuse taotluse definitsioonidest alustades emotsionaalsuse taotluse mõiste defineerimisest A. Hochschild'i poolt 1983. aastal. Definitsioonid on autor

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

valinud selliselt, et oleks võimalik näidata definitsiooni dünaamikat ajas. Tabelis toob autor välja erinevate uurimustööde emotsionaalsuse taotluse mõistete peamiselt puudutatud karakteristikud, mis on valitud võrdlusesse seetõttu, et on emotsionaalsuse taotlusele kõige iseloomulikumat. Karakteristikute kõrvutamine annab võimaluse tuua esile erinevate definitsioonide sarnasusi ja erinevusi.

Esmalt on autor valinud karakteristiku – „kelle emotsioonidele ollakse fokuseeritud“. See näitab selgelt, kuidas esialgu vaid töötaja emotsioonide mõjutamist käsitlenud Hochschild'i (1983) definitsioon ja käsitlus, muutub edasistes uurimustöödes. Kui esilagu pöörduti peamine tähelepanu töötaja ja kliendi emotsioonide juhtimisele, siis hiljem on järjest enam tulnud fookusesse ka kolleegide ja teiste inimeste emotsioonide juhtimine ja mõjutamine vajaliku eesmärgi saavutamiseks.

Teise karakteristikuna on autor käsitletud – „kelle poolt on emotsioonide mõjutamine nõutud“. Valdavas enamuses definitsioonides ja käsitlustes on peamiseks emotsioonide juhtimise initsiaatoriks organisatsioon ehk organisatsiooni poolt töötajale ette kirjutatud käitumisreeglid. Vaid Steinberg & Figart (1999) ja Grandey (2000) definitsioonis ja käsitluses tuleb välja ka töötaja enda võime ja soov ise juhtida oma emotsioone pidades silmas enda jaoks olulist eesmärki lisaks organisatsiooni poolt nõutavatele reeglitele.

Viimase karakteristikuna on autor võtnud võrdlusesse „emotsionaalsuse taotluse peamise eesmärgi“. Varasemates uurimustöödes on peamiseks eesmärgiks töötasu ja vajadus täita ettevõtte nõudmisi imago säilitamiseks. Morris ja Feldman, (1996) ning Steinberg ja Figart (1999) toovad oma uurimustöödes juurde töötaja töörahulolu kui emotsionaalsuse taotluse ühe täiendava eesmärgi. See muudab töötajate valikul väga oluliseks mõista, kui võrd valmis on töötaja emotsionaalselt panustama, et täita organisatsiooni eesmäärke. Viimane on ka hilisemate uurimustööde peamine emotsionaalsuse taotluse eesmärk.

Hochschild (1983) viis oma uurimuse läbi analüüsides peamiselt lennusaatjate tööd. Ta leidis, et lisaks füüsilisele ja psühholoogilisele tööle tegi lennusaatja oma töös veel ühte tööd, mida ta hakkas nimetama *emotional labor* – see on töö, mis nõuab oma tunnete tagaplaanile jätmist ja tööks vajalike tunnete esile kutsumist, pakkudes teistele antud olukorras parimat enesetunnet. See tähendab mõistuse ja tunnete tugevat koostööd (Hochschild, 1983). Ta kirjeldab ET kui alternatiivi füüsilisele tööle, kus ühel juhul sõltub töö tulemus töötaja füüsilisest jõudlusest ja teisel juhul emotsionaalsest jõudlusest.

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Tabel 1

Definitsioonide kokkuvõte

Definitsioon	Kelle emotsioonidele fokuseeritud	Initsiatiivorganisatsiooni poolne või isiklik	Juhitakse emotsioone	Juhitakse väljendusviisi	ET* tulemus
„Emotsionaalne töö tähendab tunde juhtimist avalikult jälgitava näo- ja kehapildi loomiseks; emotsionaalne töö müüakse palga eest ja seetõttu on sellel vahetusväärtus“ (Hochschild, A., 2012, lk 7)	töötaja	organisatsioon	X	-	Töötasu, täita ettevõtte nõudmisi imago säilitamiseks
„Emotsionaalne töö kui pingutus, planeerimine ja kontroll, mis on vajalik organisatsiooniliselt soovitud emotsioonide väljendamiseks inimeste vahelise suhtluse ajal“ (Morris, J. R. ja Feldman, D.C., 1996, lk 987)	töötaja	Organisatsioon	-	X	Tööraahulolu, organisatsiooni eesmärgid
„Emotsionaalse töö definitsioon keskendub nii enda kui ka teiste emotsioonide juhtimisele, et saavutada midagi, mis on vajalik konkreetse töö normaalseks tegemiseks“ (Steinberg R.J. and Figart, D.M., 1999, lk 189)	Töötaja, klient, kolleeg	Organisatsioon ja isiklik	X	X	Tööraahulolu, töötulemus, organisatsiooni eesmärgid
„Emotsionaalne töö on seega protsess, mis reguleerib nii tundeid kui ka väljendeid organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.“ (Grandey, A.A., 2000, p. 97)	Töötaja, klient,	Organisatsioon ja isiklik	X	X	efektiivne tulemus läbipõlemine

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Tabel 1

Definitsioonide kokkuvõte

Definitsioon	Kelle emotsioonidele fokuseeritud	Initsiatiivorganisatsiooni poolne või isiklik	Juhitakse emotsioone	Juhitakse väljendusviisi	ET* tulemus
„Emotsionaalne töö koosneb isiklikust suhtlusest – eraldi tegelikest ametijuhenditest – töötajate vahel ning töötajate ja klientide vahel, mis hõlbustavad organisatsiooni tõhusat ja sujuvat toimimist.“ (Meier, K. J., Sharon H. Mastracci, S. H. And Wilson, K., 2006, lk 899)	Töötaja, klient, kolleeg	Organisatsioon	X	-	Klientide lojaalsus, ettevõtte tulu

Allikas: Autori koostatud tabelis toodud teadustööde alusel

Hochschild (1983) viis oma uurimuse läbi analüüsid peamiselt lennusaatjate tööd. Ta leidis, et lisaks füüsilisele ja psühholoogilisele tööle tegi lennusaatja oma töös veel ühte tööd, mida ta hakkas nimetama *emotional labor* – see on töö, mis nõuab oma tunnete tagaplaanile jätmist ja tööks vajalike tunnete esile kutsumist, pakkudes teistele antud olukorras parimat enesetunnet. See tähendab mõistuse ja tunnete tugevat koostööd (Hochschild, 1983). Ta kirjeldab ET kui alternatiivi füüsilisele tööle, kus ühel juhul sõltub töö tulemus töötaja füüsilisest jõudlusest ja teisel juhul emotsionaalsest jõudlusest.

ET muudab keerulisemaks asjaolu, et emotsioone on võimalik suunata, koordineerida, mõjutada ja väljendada vastavalt vajadusele ja olukorrale nagu ka teisi tööks vajalikke teadmisi ja oskusi (Meier, Mastracci & Wilson, 2006). Erinevalt Hochschild'ist toovad Meier, Mastracci ja Wilson (2006) oma töös välja, et emotsionaalsuse taotlus on tunnete ja emotsioonide väljendus eesmärgiga teha koostööd nii klientidega kui ka kolleegidega. Järelikult ei esine emotsionaalsuse taotlus vaid klienditeenindaja ja kliendi vahelises suhtluses, vaid on oluline osa ka töises keskkonnas kolleegide vahel (Steinberg & Figart, 1999).

Olenemata asjaolust, et emotsioonid ja neist juhitud käitumine on inimese kontrollitavad, ei ole see kindlasti kergesti saavutatav. Morris ja Feldman (1996) väidavad, et isegi juhul, kui esineb kokkulangevus (*congruence*) isiklike emotsioonide ja organisatsiooni

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

poolt ette kirjutatud nõutud emotsioonide vahel, on siiski vaja pingutada, et vajalikke emotsioone väljendada. Töötajal tuleb leida isiklike ja organisatsiooni nõutud emotsioonide vahel kooskõla ja väljendada seda efektiivseimal viisil. Saavutatud emotsioonid tuleb töötajal muuta organisatsiooni poolt nõutud emotsionaalseks väljenduseks (Morris & Feldman 1996). Nende definitsioon väidab, et kunagi isiklikult tuntud emotsioonist on saanud kaubeldav kaup. See on kooskõlas ka Hochschild'i teooriaga, kes käsitles oma uurimuses ET-d kui töötaja töövahendit parima tulemuse saavutamiseks

Morris ja Feldman (1996) tõid mõistesse sisse lisaks emotsioonidele ka organisatsiooni vaate. Organisatsiooni enda konkurentsivõime suurendamiseks ja tugevdamiseks ning samuti konkurentsieeliste tekitamiseks on oluline kasutada emotsionaalsuse taotlust kindlatel ja suunatud alustel (Morris & Feldman 1996). Kui Hochschild (1983) pani rõhu pigem tunnete juhtimisele, siis Morris ja Feldman (1996) keskenduvad seda väljendavale käitumisele, kuna selline käitumine tuleneb organisatsiooni poolsetest nõudmistest. Nad väidavad, et toetudes eelnevatele uurimistöödele on emotsionaalsuse taotluse definitsiooni kohaselt olemas kindlad standardid ja reeglid, mis panevad paika kuidas mingis olukorras tundeid väljendada. See tähendab, et teenindaja ei väljenda puhtalt oma hetke emotsiooni, vaid neil tuleb väljendada tööandaja poolt nõutud käitumise ja suhtlemise mustrit ning oma emotsioonid jätta tahaplaanile (Stainberg & Figart, 1999, Grandey, 2000, Brotheridge & Lee, 2002, Makudza, 2022).

Grandey (2000) täiendab definitsiooni selliselt, et lisaks emotsioonide juhtimisele on tegemist ka teenindaja väljendusviisi kontrollimisega. Emotsionaalsuse taotluse puhul ei ole oluline, milline on klienditeenindaja enda emotsioon, vaid millist emotsiooni ja kuidas ta suudab väljendada. Grandey (2000) illustreeris oma töös emotsionaalsuse taotluse olukorda selliselt, et töötaja suudab muuta tundeid ja väljenduslaadi, eesmärgiga suhelda klientidega võimalikult efektiivselt. Paljud uuringute läbiviijad on oma töödes täheldanud, et suurel osal töökohtadest on spetsiifilised, konkreetset reeglid, kuidas töötajad peavad ennast klientidele väljendama. Sõltuvalt ametist on reeglid erinevad aga eesmärk on sama – võimalikult efektiivne tulemus ja organisatsiooni seatud normide täitmine. (Grandey, 2000)

Emotsionaalsuse taotlus võib olla nii pakutava teenuse osa (Wichroski, 1994) kui ka tööprotsessi osa aga ei kuulu lõpptoote hulka (Steinberg & Figart, 1999). See tähendab, et emotsionaalsuse taotlus on töösse vaikumisi sisse kirjutatud. Näiteks panga klienditeenindaja on koolitatud oma töös järgima kindlaid panga poolt seatud käitumisreegleid, millega organisatsioon väljendab oma imagot. See on ühtlane kõikidele klienditeenindajatele, olenemata nende isiklikest tunnetest teeninduse hetkel. Oluline on, et klient saaks alati

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

võimalikult isikliku ja positiivse teeninduse. Kindlasti ei minda kaasa kliendi või ka teenindaja enda hetke emotsioonidega. Klienditeenindajad on juba inimtüübilt valitud sellised, kellel on isiklikult sarnased tõekspidamised, et töötaja ja organisatsiooni poolt nõutud emotsioonide vahel ei tekiks suuri erinevusi ja võimalikke dissonantse.

Emotsionaalsuse taotlus võib olla kombinatsioon klienditeenindaja enda, kliendi kui ka kolleegi emotsioonide kontrollimisest ja juhtimisest. Sellise vaatenurga tõid oma töös sisse Steinberg ja Figart (1999). Teiste inimeste emotsioonide juhtimine on emotsionaalsuse taotluse osa, mida tehakse oma töös selleks, et muuta nende käitumist või suhtumist vastavalt hetkel vajalikule. Näiteks toovad nad oma töös välja politseinike soovitusel vägivaldses ja kuritegelikus piirkonnas elavatele inimestele vahetada elukeskkonda, või meditsiinitöötajate soovitusel patsientidele võtta vajalikke medikamente. Eelnevalt võib järeldada, et emotsionaalsuse taotlus võib olla väga mitme suunaline. Sõltuvat töö iseloomust, võib emotsionaalsuse taotlus olla kas positiivne, et tõsta kliendi meeleolu (näiteks lennusaatjad, tellerid, massöörid jt) või ka negatiivne, st rõhutada tuleb tõsidust ja madalat emotsionaalset seotust (nt võlgade sissenõudjad, politseinikud, matusetalituse läbiviijatel ka kurbust) (Blau et al., 2010).

Oma uurimuses toovad Grandey ja Sayre (2019) välja ET kui emotsioonide juhtimise sissetuleku saamise eesmärgil. Siin käsitletakse koos nii ettevõtte kui ka isiklike eesmärgi. Eesmärkide saavutamiseks kasutatakse emotsioonide juhtimist, millega on võimalik vastavalt vajadusele (eesmärgile) teenindussituatsioonis käituda viisil, mis parimal võimalikul moel täidab mõlemad eesmärgid.

Eelnevalt käsitles autor emotsionaalsuse taotluse definitsiooni. Anti ülevaade erinevatest definitsioonidest läbi ajaloo, et näidata mõiste kujunemist ja muutumist. Täiendavalt tegi autor ülevaate erinevate uurijate vaatenurkadest. Järgnevalt vaadatakse emotsionaalsuse taotlust kitsamalt erinevate liikide ja alaliikide lõikes.

1.2 Emotsionaalsuse taotluse liigid ja tähtsus

Teises alapunktis annab autor ülevaate emotsionaalsuse taotluse liikidest ja tähtsusest. Aja jooksul on muutunud töö iseloom, rohkem on inimeste vahelist suhtlust ja seetõttu on emotsionaalsuse taotlus muutumas järjest tähtsamaks. Sõltuvalt sellest, kuidas emotsionaalsuse taotlus avaldub, saab tuua välja kolm peamist strateegiat. Täiendava vaatenurgana käsitleb autor erinevate ET strateegiate mõju töötajatele ning kliendisuhtlusele.

Emotsionaalsuse taotlemisel on kolm peamist väljendusviisi – kas juhtida emotsioone, väljendusviisi või mõlemat korraga. Selleks, et uurida lähemalt, mis on emotsionaalsuse taotlus ja kuidas see inimest mõjutab, keskendub Hochschild (1983) oma uurimuses kolmele

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

teemale: töö, väljendusviis ja emotsioon. Ta toob välja, et töö iseloom on oluliselt muutunud võrreldes tööstusrevolutsiooni eelse ajaga. Järjest rohkem tähendab töö suhtlemist inimestega ja vähem masinate ja töövahenditega. Seetõttu muutub järjest olulisemaks töötaja väljendusviis oma töökohal, seda nii organisatsioonis kui ka isiklikul tasandil. (Hochschild, 1983) Võib öelda, et peamiseks ühiseks läbivakas mõisteks ET käsitluses on emotsioon ja selle väljendus. Samuti peetakse alati silmas ka emotsionaalsuse taotluse eesmärki ja see tähendab, kas isikliku või organisatsiooni poolt seatud eesmärgini jõudmist (töötulemuste saavutamist, töötasu jms).

Emotsionaalsuse taotlemisel on erinevate uuringute käigus (Hochschild 1983, Brotheridge & Lee, 1998, Grande 2000) toodud välja kaks peamist strateegiat – pinnapealne tegutsemine (*surface acting, SA¹*) ja põhjalik tegutsemine (*deep acting, DA¹*):

- Pinnapealne tegutsemine – emotsionaalne väljendus, mille puhul töötaja näitab välja tundeid, mida tal tegelikult ei ole, aga mida temalt oodatakse.
- Põhjalik tegutsemine – töötaja tunneb ka tegelikult neid emotsioone, mida ta väljendab ja mida temalt oodatakse töökeskkonnas.

Diefendorff et al., (2005) märgib oma uurimustöös, et uuringutes on peamiselt keskendunud kahele eelpool nimetatud strateegiale ja ei ole käsitletud kolmandat strateegiat ehk siiras tegutsemine (*genuine acting GA¹ või genuine emotions*). Siiras tegutsemine on emotsionaalsuse taotluse strateegia kolmas vorm. Vastupidiselt pinnapealsele või põhjalikule tegutsemisele, siira tegutsemise puhul tegelikult ka tuntakse neid tundeid, mida kliendile teenindussituatsiooni käigus väljendatakse. Erinevaid seisukohti on selle kohta, kui palju tööd nõuab siiras tegutsemine. Ühelt poolt on leitud, et siira tegutsemise korral toimub automaatne sisemine emotsioonide reguleerimine vastavalt organisatsiooni poolt nõutud emotsioonidele (Diefendorff et al., 2005; Grandey, 2000). Siira tegutsemise korral ei kutsuta tundeid esile neid välja näideldes, vaid emotsioonid tekivad midagi tehes spontaanselt vastavalt olukorrale (Woo, 2014). Morris ja Feldman (1996) argumenteerivad siira tegutsemise puhul, et kuigi siira tegutsemise puhul ei tehta otseselt justkui midagi ekstra, kuna tuntakse vajalikke emotsioone, siis on siiski vajalik ka need emotsioonid sobilikuks väljendusviisiks tõlgendada

¹ autor on käesolevas magistris kasutanud emotsionaalsuse strateegiate lühendina inglise keelseid lühendeid - (*surface acting, SA*), põhjalik tegutsemine (*deep acting, DA*) ja siiras tegutsemine (*genuine acting GA*) kuna tõlke järgselt oleks kahe esimese strateegia lühend PT, mis tekitab segadust.

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

ja see nõuab töötajalt mingil tasemel pingutamist. Käesolevas magistritöös leiavad käsitlust kõik kolm emotsionaalsuse taotluse strateegiat.

Peamiselt käsitletakse emotsionaalsuse taotlust kui töötaja võimet kutsuda esile vajalikke tundeid ja väljendusviise kasutades selleks emotsionaalsuse kahte peamist strateegiat. Strateegia valiku teeb töötaja vastavalt hetke situatsioonile ja oma tegelikele tunnetele. Morris ja Feldman (1996) töid oma uurimustöös välja täiendavalt 4 dimensiooni, mis avaldavad mõju emotsionaalsuse strateegia valikule:

- Nõutud ja sobilike emotsioonid väljendamise sagedus;
- Vastuvõtlikkus ette antud väljendusreeglitele;
- Erinevate emotsioonide väljendamise vajadus;
- Emotsionaalne vastuolu, mis tuleneb organisatsiooni poolt nõutud ja tegelikult siiralt tuntud emotsioonide väljendamise vahest;

Nad toovad välja, et eelnevates uuringutes on leitud, et emotsionaalse väljenduse kestvusel ja intensiivsusel on omavaheline positiivne seos. Lühike suhtlus ei ole tavaliselt nii intensiivne ja sügav. Pikem suhtlus on seevastu vähem välja mängitud (väljendatakse tegelikke tundeid) ja nõuab rohkem pingutust ehk emotsionaalsuse taotlemist. Pikem suhtlus tekitab kliendi ja teenindaja vahel ühist minevikku, mis omakorda annab võimaluse väljendada tegelikke tundeid samal ajal pidades silmas ka tööandja poolt ette antud käitumisnõudeid. (Morris & Feldman, 1996) Ka töö iseloom võib tingida erineva emotsionaalsuse taotluse strateegia ja intensiivsuse (Hochschild, 1983). Kliendid tunnevad ära pealiskaudse väljenduse ja süveneb umbusaldus teenindaja vastu. See omakorda avaldab negatiivset mõju kliendi ja kogu organisatsiooni suhtele (Grandey, 2000).

Emotsionaalsuse taotlus avaldab mõju nii töötajale kui ka kliendile. analüüsivad oma uurimustöös emotsionaalsuse taotlemise strateegiate mõju töötajale (*actor*). Nad leidsid, et põhjalik tegutsemine mõjutab klienti (*audience*) rohkem, tuues kaasa suurema kliendirahulolu ning omab väiksemat mõju töötajale. Seevastu pinnapealne tegutsemine ei ole väga efektiivne kliendi jaoks ja on negatiivse mõjuga töötaja jaoks (madal tööga rahulolu, läbipõlemine jms). Põhjalik tegutsemine muudab töötaja enda seisundit, emotsioone, jättes seeläbi oluliselt usutavama mulje (Brotheridge & Lee, 2002). Pinnapealne tegutsemine võib jätta kliendile petliku mulje (Grandey, 2003), kuid täidab edukalt kõik „naeratusega teenindusele“ pandud nõudmised (Groth et al., 2009). Organisatsiooni poolt nõutud väljendusviisini jõudmiseks tuleb töötajal valida, millist strateegiat kasutada parima tulemuse saavutamiseks (Brotheridge & Lee, 2002).

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Tabelis 2 on autor teinud lühikese ülevaate, millistele järeldustele on erinevates uurimustöodes jõutud emotsionaalsuse strateegia valiku ja kliendi rahulolu vahel.

Tabel 2

Emotsionaalsuse taotluse strateegiate SA ja DA kasutamise tulemused kliendirahulolule

Autor/aasta	ET strateegia, mida uuriti	Kliendi rahulolu
Grandey & Sayre ,(2019)	DA	Kõrgem lühiajalise kontakti korral
Seeger-Guttmann & Medler-Liraz, 2016	SA,DA	Madalam, klient kulutas vähem, DA mõju oli positiivne
Grandey, 2003	DA	„Õnnelik töötaja“, vähem emotsioonide teesklemist, klient on rahulolevam
Groth et al., 2009	DA	Kõrgem ja teeninduse kvaliteeti hinnati kõrgemalt, SA ei näidanud nii tugevat seost
Chi & Chen, 2019	DA,SA	Kõrgem, oluline, kas pikaajaline või ühekordne suhtlus

Märkus: ET – emotsionaalsuse taotlus; SA – pinnapealne tegutsemine (surface acting); DA – põhjalik tegutsemine (deep acting)

Allikas: Autori poolt koostatud tabelis toodud uurimustööde põhjal

Valdavalt on leitud positiivne suhe kliendi kõrgema rahulolu ja põhjaliku tegutsemise (DA) vahel, samuti on töötaja rahulolu kõrgem. Kõrgem rahulolu toob ühtlasi kaasa ka suurema majandusliku tulu, mis on organisatsiooni eesmärk.

Uurimustes on leitud, et sageli kliendid saavad suhtluse käigus aru, kas teenindaja tegutseb pinnapealselt või tegutseb põhjalikult ning nende erinevusest. See võib viia kliendi negatiivse reaktsiooni ja tagasisideni, kui klienditeenindaja tegutseb pinnapealselt ja pigem pooldava ning positiivse tagasisideni, kui töötaja tegutseb põhjalikult (Seeger, Guttmann & Medler-Liraz, 2016, Grandey, 2003, Grandey & Sayre, 2019, Groth et al., 2009). Põhjalik tegutsemine võimaldab teenindajal paremini aru saada kliendi tunnetest ja soovidest (Grandey, 2000) ning klient on pigem orienteeritud kliendisuhtluse pikemale jätkamisele (Groth et al., 2019), korduval suhtlusel pigem suureneb kliendirahuolu (Chi & Chen, 2019).

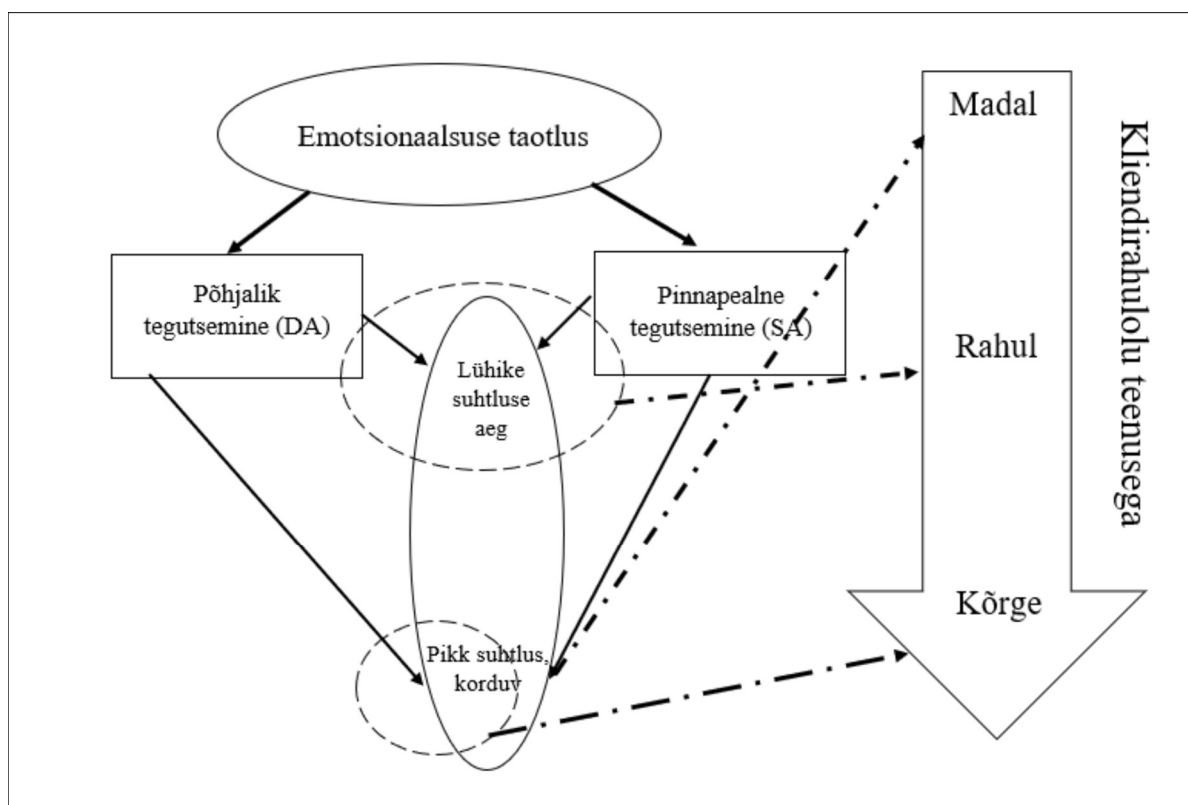
Kliendirahulolu on organisatsioonidele üks edukuse võtmenäitajaid. Meier, Mastracci ja Wilson (2006) on välja toonud, et paljud uuringud näitavad, et töötajate emotsionaalsuse taotluse edukus mõjutab organisatsiooni tulemusi. Näiteks leidis Pugh (2001) jaepanganduse valdkonda analüüsidest, et emotsionaalsuse taotlusel on tugev mõju ettevõtte tulemustele läbi klientide, kuna suurenes klientide lojaalsus, panga poole pöörduti ka edaspidi korduva sooviga ning suurenes lisaks ka panga kasumlikkus. Samal ajal paraneb ka klienditeeninduse

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

kvaliteet (Ashforth & Humphrey, 1993, Grandey, 2000), mis omakorda tõstab ettevõtte kasumlikkust. Igapäevasest pangatööst võib siin tuua näitena pangatöötaja ja kliendi pikemaajalise suhtluse, mille käigus suhtlusstiil on vabam ja otsekohesem ning ei ole vaja enam niipalju pingutust, et vastaks nii organisatsioonile kui ka töötaja hetke emotsioonidele. Pika suhtluse käigus on selgeks saanud ootused mõlemale poolele ja käitatakse juba teistsugustes tingimustes, kui seda tehakse ühekordse lühikese suhtluse käigus. Samas intensiivsuse suurenedes on oht, et töötajal tuleb rohkem pingutada, et vastata talle seatud ootustele. Morris ja Feldman (1996) täheldasid, et mida pikem ja intensiivsem on suhtlus, seda suurem on tõenäosus, et töötaja enda tegelikud tunded lähevad vastuollu töötajalt oodatava käitumismalliga. Pikema suhtluse korral muutub suhtlus rohkem vabamaks ja tuleb rohkem pingutada, et organisatsioonile poolt ette kirjutatud reegleid järgida. Saab teatavaks rohkem informatsiooni, mille tõttu võib olla raske oma isiklike emotsioone kontrollida (Morris & Feldman, 1996). Ka Hochschild (1983) väitis, et lennusaatjate käitumine (suhtlus) kliendiga muutus rutiinsemaks, lühemaks ja vähem intensiivsemaks, mida rohkem oli teenindatavaid kliente ehk kõrgem intensiivsus. Seega on emotsionaalsuse taotluse tööd tegevatel töötajatel vaja pidevalt oma tundeid juhtida, neid siis kas ise tundes või vajalikke tundeid vaid välja näidates. Siin saavad töötajad teha valiku oma ressursi kasutamise intensiivsuse osas, püüdes võimalusel sobivaid emotsioone ka ise tunda, kuna see võtab vähem töötaja ressursse (Brotheridge & Lee, 2002).

Joonisel 1 on autor võtnud kokku erinevate uurimustööde käigus välja selgitatud seosed emotsionaalsuse taotluse ja kliendirahulolu kohta. Olukorras, kus tegemist on kiire ja lühiajalise kontaktiga (nt kohvipoes, piletikassas jms), siis ei ole tuvastatud olulist erinevust, kas klienditeenindaja emotsionaalsuse taotlus on pinnapealne või põhjalik. Klient ei märka olulist vahet ja on teenindusega rahul. Olulisemaks muutub aga emotsionaalsuse strateegia, kui tegemist on pikema suhtlusega (nt restoran, pikem viibimine hotellis jms). Siin on täheldatud olulist erinevust selles, millist emotsionaalsuse strateegiat klienditeenindaja kasutab. Kui klienditeenindaja strateegiaks on põhjalik tegutsemine, siis klient tunnetab ära klienditeenindaja positiivsed emotsioonid ja siiruse taotluse, mis omakorda suurendab kliendi rahulolu teenindussituatsiooniga. Samas kui klienditeenindaja strateegiaks on pinnapealne tegutsemine, siis on see kliendile oluliselt arusaadavam ja klienditeeninduse kogemus on pigem tagasihoidlik, kliendid hindavad teenindust alla keskmise. Sellest saab järeldada, et mida rohkem klienditeenindaja ka ise tegelikult usub tema poolt välja näidatavaid emotsioone, seda meeldivam ja klientide poolt positiivsemalt hinnatum on saadav kogemus teenindusest.

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL



Joonis 1 Emotsionaalsuse taotluse seosed kliendirahuloluga

Allikas: Autori koostatud Seger-Guttman & Medler-Liraz (2016), Grandey (2003), Grandey & Sayre (2019), Groth et al., 2009 alusel.

Cho et al., (2017) on oma uurimuses leidnud, et just hiljutistes uuringutes on pigem hakatud käsitlema emotsionaalsuse taotluse strateegiaid kui laiemaid mõisteid, kuna on jõutud järeldusele, et mõlemad strateegiad avaldavad erinevat mõju töötajate ja ettevõtte tulemustele.

Vaadates emotsionaalsuse taotluse muutumist aja jooksul, võib näha, et mida ajas edasi, seda tähtsamaks kujuneb tulemusena ettevõtte eesmärkide täitmine, mis aga viib tihti emotsionaalsuse taotluse negatiivsete mõjudeni (Grandey, 2000). Peamiselt peetakse silmas emotsionaalset kurnatust, läbipõlemist ja kiirelt töökohalt lahkumist. Emotsionaalne kurnatus hakkab avalduma, kui tekib lõhe töötaja panuse ja saadava positiivse laetuse vahel (Brotheridge & Lee, 2002).

Emotsionaalset kurnatust defineerisid Wright ja Cropanzano (1998) kui tööst tulenevat emotsionaalset pinget ja kurnatust. Morris ja Feldman (1996) on leidnud, et emotsionaalne kurnatus on stressiga seotud reaktsioon, mida loetakse tõise läbipõlemise peamiseks teguriks. Zopiatis ja Constanti (2010) leidsid, et emotsionaalne kurnatus esineb eelkõige kõrge stressitasemega töökeskkonnas ja see mõjutab väga oluliselt tööelu kvaliteeti.

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

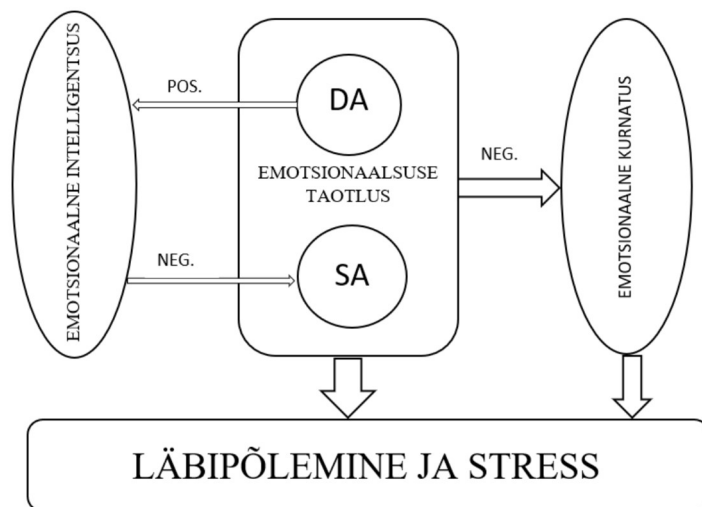
Mitmetes erinevates uuringutes on leitud seosesid emotsionaalsuse taotluse ja tööstressi ning läbipõlemisega. (Brotheridge & Grandey, 2002; Kim, 2008; Kruml & Geddes, 2000; Morris & Feldman, 1997; Pugliesi, 1999; Wharton, 1993)

Lisaks eelnevalt käsitletud emotsionaalsuse taotluse strateegiatele mõjutavad emotsionaalsuse taotlust ka inimese emotsionaalne intelligentsus (*emotional intelligents*) ja emotsionaalne kurnatus (*emotional exhaustion*). Emotsionaalne intelligentsus on inimese võime mõista, reguleerida, kasutada ja juhtida oma emotsioone (Law et al., 2004). Emotsionaalse intelligentsuse kontseptsiooni tõid esimestena välja Salovey ja Mayer (1990) aga see hakkas rohkem levima, kui Daniel Coleman avaldas samal teemal mitmed raamatud (Delpechitre & Beeler, 2017). Goleman (1995) oli arvamusel, et oma töö parimaks soorituseks on emotsionaalsed faktorid olulisemad kui teadmised ja oskused. Samadele järeldustele olid jõudnud ka teised emotsionaalse intelligentsuse uurijad (Weitz et al., 2001; Brown et al., 1997).

Viimase aja uurimused on näidanud, et emotsionaalne intelligentsus on negatiivselt seotud pinnapealse tegutsemisega ja positiivselt seotud põhjaliku tegutsemisega (Kim, Yoo, Lee & Kim, 2012). Pinnapealse tegutsemise tulemuseks on suurema tõenäosusega töötaja töövõime langemine sh emotsionaalne kurnatus või ka läbipõlemine (Hülshager & Schewe, 2011).

Joonisel 2 on ära toodud emotsionaalse intelligentsuse ja kurnatuse seosed ET strateegiatega. Pinnapealne tegutsemine on negatiivselt seotud emotsionaalse intelligentsusega, põhjalik tegutsemine aga positiivse seosega. Emotsionaalsuse taotlus (nii DA kui ka SA) on negatiivselt seotud emotsionaalse kurnatusega olles üks peamisi põhjuseid ET nõudva töö puhul.

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL



Joonis 2. Emotsionaalse intelligentsuse ja kurnatuse seosed ET strateegiatega

Märkus: SA – pinnapealne tegutsemine (surface acting); DA – põhjalik tegutsemine (deep acting)

Allikas: Autori koostatud (Kim, Yoo, Lee & Kim, 2012; Hülshager & Schewe, 2011; (Morris & Feldman, 1996).

Emotsionaalset kurnatust suurendab töö intensiivsus ja emotsionaalsuse taotluse väljendamise sagedus. Mida intensiivsem ja tihedam on emotsioonide kohaldamine, seda suurem on emotsionaalse kurnatuse tekkimise tõenäosus. (Morris & Feldman, 1996) Emotsionaalse kurnatuse tekkimisele aitab kaasa ka töötaja tegelike tunnete ja väljendamist vajavate tunnete erinevus, mis nõuab suurt pingutust töötajalt, et vajalikku väljendusviisi siiski saavutada (Morris & Feldman, 1996, Grandey, 2000). Pinnapealse tegutsemise korral on suurem tõenäosus, et töötajal tekib emotsionaalne kurnatus (Forbes Makudza, 2022), samuti võib sellele mõju avaldada ET versioon (töö iseloom, kas näost- näkku või kõnes/kirjas) (Kinman, 2009).

Diefendorff et al (2005) on arvamusel, et pinnapealne ja põhjalik tegutsemine võivad olla nn kompensatsioonimeetmeks, kui inimene ei saa väljendada enda tegelikke emotsioone või ei tunne konkreetses situatsioonis vajalikke emotsioone loomulikult. Kui töötajal on endal tugev sisemine motivatsioon, siis on võimalik emotsionaalsuse taotluse strateegiaid SA ja DA kasutades kogeda vähem emotsionaalset kurnatust, läbipõlemist ja teisi emotsionaalsuse taotlusega sagedasti kaasnevaid negatiivseid tagajärgi (Chen, Chang & Wang, 2019).

Üheks emotsionaalsuse taotluse negatiivseks tulemiks on sageli läbipõlemine. Töötaja läbipõlemine on seotud töötaja väga suure emotsionaalse seotuse ja kurnatusega, mille kaudu antakse ära suur emotsionaalne ressurss, mille taastamiseks ei ole piisavaid võimalusi

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Ühe negatiivse põhjusena tuuakse välja ka emotsionaalset dissonantsi, mille puhul töötaja enda tõekspidamised on vastuolus organisatsiooni poolt nõutud käitumisreeglitega. On leitud, et just emotsionaalne dissonants viib töötaja töörahulolu langemiseni.

Emotsionaalset dissonantsi aitab vähendada töötaja võimalus taanduda teenindussituatsioonis kliendi vaateväljast ja suhelda oma kolleegidega samast valdkonnast. (Morris & Feldman, 1996) Vastavalt läbi viidud uuringu tulemustele leiti, et läbipõlemisel otsitakse kõigepealt kontakti kaastöötajatega, et mõista, kuidas nemad oma tööga ja nõudmistega toime tulevad. Siinjuures on vägaoluline, et töökorraldus oleks selliselt seatud, et oleks olemas omavahelise suhtlemise võimalus. (Brotheridge & Lee, 2002)

Emotsionaalsuse taotluse negatiivseid järeldusi (sh dissonantsi) on võimalik vähendada, kui töötaja suudab võimalikult palju ise tunda vajalikke tundeid ja võimalikult vähe neid näidelda. Morris ja Feldman (1996) tõid uue mõiste - töö autonoomsus (*autonomy*) – väljendab otseselt kui suur on töötaja võimalus ise sobitada enda isiklike väljendusviisidega organisatsiooni poolt ette antud käitumisreegleid. Samas leiavad Morris & Feldman (1996), et suurema autonoomsusega töötajate puhul võib olla suurem võimalus organisatsiooni poolt nõutud ettekirjutuste rikkumiseks, samas toovad töötajale suuremat tööga rahulolu ja vähem isiklike emotsioonide konflikte.

Oma tööga rahulolematu töötaja hakkab paratamatult tööturul ringi vaatama ja sobiva alternatiivi leidmisel lahkub organisatsioonist. Chau, Dahling, Levy ja Diefendorff (2009) leidsid, et töötajad, kes pigem tegutsevad pinnapealselt, lahkuvad kiiremini töölt ja on seetõttu kuluallikaks nii ettevõttele kui ka töötajale endale. Olukorras, kus töötajal on vähe võimalik ise mõjutada oma teenindussituatsiooni (Grandey, 2000) ja saadav tulu ei ole vastavuses oodatuga (Brotheridge & Lee, 2002), on tõenäoline, et tegutsetakse pinnapealselt ning sellele järgneb töölt lahkumine. Tööandja ei saa oodatud tulu, samas kaotab rahaliselt töötaja väljaõppesse panustatud raha ja aega. Töötaja kaotab samuti aja, mis ta investeeris ettevõttesse, kuigi ei saavutanud soovitud tulemusi ning ka oodatud töötasu jääb tulemata.

Emotsionaalsuse taotluse strateegiaid on esialgu seostatud peamiselt negatiivsete tagajärgedega. Järjest rohkem on põhjalikku tegutsemist hakatud seostama ka positiivsete tagajärgedega nagu näiteks töörahulolu, isiklik saavutuskogemus ja töötaja loovus. Geng, Liu, Liu ja Feng (2012) leidsid oma uurimustöös, et pinnapealne tegutsemine mõjutab töötaja loominguilisust negatiivselt, samal ajal, kui põhjalik tegutsemine omab loominguilisusele hoopis positiivset mõju, olles ka toetavaks faktoriks väljakutsete korral tekkida võiva stressi puhul.

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Seda, kas klienditeenindaja kasutab põhjaliku või pinnapealset ET strateegiat, sõltub palju klienditeenindaja ja kliendi eelnevast suhtlusest. Kui tegemist on pikemaajalise suhtlusega ja on tekkinud omavaheline ajalugu, siis on suurem tõenäosus, et teenindaja kasutab põhjalikku tegutsemisviisi, samas ei avalda teenindatava sotsiaalne kuuluvus mõju sellele, millist emotsionaalsuse taotluse strateegiat teenindaja kasutab. Selline põhjalik tegutsemine põhjustab väiksema tõenäosusega negatiivseid tagajärgi nagu kurnatus ja läbipõlemine. (Zhang & Luong, 2019)

Tabelis 3 on lühike kokkuvõtte emotsionaalsuse strateegiate empiiriliste uuringute tulemustest - millist mõju emotsionaalsuse strateegiad avaldavad nii töötajale kui ka kliendile.

Tabel 3

Emotsionaalsuse strateegiate (ES) empiirilised uurimused 2002 a – 2019 a (valik)

Autor/aasta	Tulemused (seotud vaid ES-iga)
Brotheridge & Lee, (2002)	SA* puhul vähenes personali autentsus nii otse- kui ka kaugsuhtluses, tõusis emotsionaalse kurnatuse tunne; DA* puhul personali autentsuse tunnetus suurenes, vähenes emotsionaalse kurnatuse tunne. DA-l on positiivne seos isikliku saavutuse tunde suurenemisega.
Grandey, (2003)	DA ei ole tugevas seoses emotsionaalse kurnatusega. SA kasutatakse rohkem, kui töötaja ei ole tööga rahul. DA kutsus esile vähem emotsionaalset vastuolu ja emotsionaalset kurnatust. SA tekitas rohkem tööga rahulolematust ja emotsionaalset kurnatust.
Hülshager & Schewe (2011)	SA-l on tugev positiivne seos negatiivsete tagajärgedega nagu nt emotsionaalne kurnatus. Samal ajal oli väike negatiivne seos kliendirahulolu ja töötaja emotsionaalse ning töösoorituse vahel. DA oli positiivselt seotud emotsionaalse soorituse ja kliendirahuloluga
Geng et al. 2017	DA on positiivselt seotud töötaja edu saavutamise soovi ja loovusega, ametikõrgenduse puhul loovus väheneb. SA puhul on edutamise fookus negatiivselt seotud, samuti loovusega negatiivne suhe, väheneb loovus ja ennetustöö.
Chen, Chang & Wang (2019)	DA on tugevalt ja positiivselt seotud harmoonilise kirega (HP*), samas negatiivselt seotud obsessiivse kirega (OP*), tugevalt ja negatiivselt seotud emotsionaalse kurnatusega (EE*). DA puhul on tugev seos HP ja EE vahel. SA avaldab tugevat ja positiivset mõju emotsionaalsele kurnatusele, tugev seos kinnisideeliku kire ja emotsionaalse kurnatuse vahel, kinnisideeliku kirega on SA positiivselt aj tugevalt seotud.

Märkused: *Obsessive passion – OP; Harmonious passion – HP; emotsionaalne kurnatus – EE; Pinnapealne tegutsemine – SA; Põhjalik tegutsemine – DA

Allikas: Autori koostatud tabelis toodud uurimustööde alusel

Emotsionaalsuse taotluse uuringud on suures osas keskendunud sellele, kuidas see mõjub töötajale. Saab järeldada, et emotsionaalne kurnatus on peamiselt seotud

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

töökeskonnaga ja seal valitseva pingelise ning stressirikka keskkonnaga. Sellise keskkonna põhjuseks võib olla töötaja enda ja organisatsiooni poolt nõutud emotsionaalse käitumise vastuolu. Grandey (2000) väidab, et emotsionaalsuse taotlus on positiivselt seotud nii läbipõlemise, rahulolematuse kui ka töölt lahkumisega. Morris ja Feldman (1996) soovivad oma töös tõestada, et kuigi emotsionaalsuse taotlus on tihti pigem seostatud kõrge emotsionaalse kurnatusega, on siiski peamiseks põhjuseks emotsionaalne vasturääkivus/-olu (*dissonants*), mis viib madala tööga rahuloluni. Ehk kui töötaja teeb oma tööd pidevalt emotsioone alla surudes ja organisatsiooni poolt ette kirjutatud nõudmisi täites, siis tekib emotsioonide vasturääkivus ehk dissonants, mis omakorda viib tööga rahulolematuseni, läbipõlemiseni jt negatiivsete tulemusteni. Grandey (2000) toob oma töös välja, et erinevad empiirilised uuringud on jõudnud selles osas vastu käivatele järeldustele. Emotsioonide väljendamine (*expressions*) ise on tööga rahuloluga positiivselt seotud, samas emotsioonide juhtimine selliste väljenduste saavutamiseks on negatiivselt seotud. Ta argumenteeris, et saades aru, millist mõju avaldab pikaajaline pinge ja selle mahasurumine, on võimalik edaspidistes uurimustes saada aru, mille abil emotsionaalsuse taotlus võib viia läbipõlemiseni ja stressini. Emotsionaalsuse taotluse läbipõlemiseni viivaid järjestikused seosed toovad välja Brotheridge ja Lee (2002, lk 58) järgmiselt:

- ↓ Nõuded – Väljendusviis ja reeglid
- ↓ Emotsionaalne panus – Pinnapealne ja põhjalik tegutsemine
- ↓ Ressursid – rikastavad sotsiaalsed suhted
- ↓ Iseenda kuvand – autentsus
- ↓ Läbipõlemine – emotsionaalne kurnatus, madalad tulemused ja eemaldumine

Meier, Mastracci and Wilson (2006) tõstatavad hüpoteesi, et organisatsioonides, kus tehakse rohkem emotsionaalset tööd, on organisatsiooni sisene läbisaamine parem. Julgetakse suhelda avatult, tõstatada raskeid teemasid, mis võivad viia organisatsiooni jaoks positiivsemate tulemusteni. Argumenteerivad, et koostööaltimad kliendid aitavad kaasa organisatsiooni tulemuste saavutamisele (nendega on lihtsam).

Emotsionaalsuse taotlus on organisatsiooni poolne ettekirjutus ja töö osa (Hochschild, 1983). Eelnevast saab järeldada, et klienditeenindaja emotsioone ja võimet neid õigesti kanaliseerida võib mõista kui töötaja vara, millega tal on võimlik kaubelda ja ettevõtte tulemuslikkusesse panustada. See muudab töötajale organisatsiooni poolt esitatavad nõuded väga kindlapiiriliseks ja konkreetseks, pidades silmas ühte eesmärki – organisatsiooni võimalikult head ja efektiivset tulemust. See võib aga mõjuda töötajale tugeva stressorina,

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

kuna nõuab suurt pingutust selle nimel, et väljendada organisatsiooni poolt nõutud emotsioone ja käitumisviisi igal ajahetkel, sõltumata isiklikest tunnetest. Kinman (2007) on vastupidiselt leidnud, et kohandudes organisatsiooni poolt ette antud käitumisreeglitega on töötajal võimalik kliendiga suheldes ennast olukorrast distantseerida ja käituda standardiseeritumalt, mis võimaldab töötajal oma emotsionaalset ressursi säästa (Brotheridge & Lee, 2002).

1.3 Emotsionaalsuse taotlus panganduses, erinevates suhtluskanalites ja sooline erinevus

Pangandusvaldkonnas on emotsionaalsuse taotluse teemalisi uurimusi tehtud suhteliselt lühikest aega, kuid on juba jõutud järeldusele, et tööga seotud stress on selles valdkonnas suhteliselt uus ja võib olla suures osas põhjustatud viimase 10-15 aasta jooksul toimunud tohututest muudatustest panganduse nii organisatsioonilistes kui ka struktuurilistes valdkondades. On leitud, et stress töökohal on panganduses väga terav probleem, mõjutades töötajate vaimset tervist oluliselt. Nagu ka üldisemalt, on pangandusvaldkonna töötajate vaimne tervis suure surve all ja mõjutab töötajate üldist tervislikku seisundit. (Giorgi, 2017)

Käesoleva magistritöös käsitleb autor emotsionaalsuse taotlust AS LHV Pank näitel. Seetõttu on oluline käsitleda ka kitsamalt pangatöötajate emotsionaalsuse taotlust lühidalt. Nagu ka muudes valdkondades, on ka panganduses emotsionaalsuse taotluse edukus seotud organisatsiooni paremate tulemustega. Pugh (2001) analüüsis jaepanganduse valdkonda ning jõudis järeldusele, et emotsionaalsuse taotlusel on tugev mõju klientidele, kuna läbi selle suurenes klientide lojaalsus, panga poole pöörduti ka edaspidi korduva sooviga ning suurenes panga kasumlikkus.

Pangandus on läbinud viimastel kümnenditel väga mitmeid suuri organisatsioonilisi kui ka struktuurilisi muudatusi, kaasatud on järjest enam tehnoloogiat ja uusi lähenemisviise, mis omakorda panevad pankade töötajad väga suure surve alla, et selle kõigega kaasas käia ja säilitada organisatsiooni poolt nõutud kõrgeid standardeid. Traditsiooniline pangandus on pikalt olnud väga rangelt reglementeeritud valdkond, mis on täna väga suures muutumises. (Giorgi et al., 2017) Pangandussektorile paneb eriti suure surve praegune majanduskriis (Giorgi et al., 2017) ja kindlasti ka viimastel aastatel palju erinevaid muudatusi tinginud ülemaailmne pandeemia. Panganduses on muutunud pangatöötaja roll – klienditeenindaja on panga tooteid ja teenuseid turustav esindaja, kelle eesmärgiks on täita panga eesmäärke erinevate toodete müümisel (Jinkings, 2004; Adrian and Ashcraft, 2016 viidatud Giorgi et al., 2017).

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Üheks suuremaks muudatuseks kogu majanduses ja ka pangandussektoris on olnud klientidega suhtlemise võimaluste muutus. Suuresti tulenevalt pandeemiast on saanud järjest rohkem hoogu tehnoloogia areng ja inimeselt-inimesele suhtlemise üle minek telefonisuhtlusele ja digivahendite kaudu suhtlusele. Hochschild (1983) tõi välja, et tehes tööd inimestega näost näkku või ka vaid häälelise kontaktiga, on töötajatel vaja saada aru vastaspoole emotsioonidest jälgides inimese näo, keha ja hääle väljendusi. Morris ja Feldman (1996) leidsid, et näost näkku suhtlejad peavad rohkem kontrollima oma emotsioonide väljendamise viisi, kuna kontrollida tuleb nii häält kui ka väljendusviisi.

Töötajad, kellel ei ole vaja kliendiga näost-näkku kohtuda, saavad oma tööd teha väiksema emotsionaalse dissonantsiga, kuna on võimalik oma tegelikke emotsioone kliendile teatavaks saamata välja elada (samal ajal organisatsiooni nõutud reeglitest kinni pidades).

On teada, et emotsionaalsuse taotlusega seotud töökoht võib olla seotud erinevate suhtlusvormidega, kuid seni tehtud uurimustööde alusel ei ole veel selgunud, kas suhtlusvormil on mõju töötaja emotsionaalse kurnatuse ja teiste negatiivsete mõjude avaldamisega. Vastupidiselt esialgsetele eeldustele ei leidnud tõestust, et inimeselt inimesega suhtlemine oleks töötajale halvema mõjuga kui telefonisuhtlus. (Kinman, 2017)

Kinman (2017) uuris oma töös kas on erinevusi näost-näkku kliendiga suhtleva töötaja ja telefoni teel suhtleva töötaja emotsionaalsuse taotluse ettekirjutuste tõlgendamise osas. Ta ei leidnud seost ja tõlgendas seda asjaoluga, et mõlemad uuritud grupid töötasid samas organisatsioonis, kus kommunikatsiooni tehakse ühtemoodi.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et senistes uurimustöödes on leitud, et kõige rohkem nõuab emotsionaalsuse taotlus klienditeenindajalt pingutust näost-näkku suhtluse korral. Uuringutes on leitud, et suheldes kliendiga ilma silmsideta (telefoni teel näiteks), on ET negatiivsete tulemite realiseerumise tõenäosus väiksem, kuna klienditeenindajal on juba teenindussituatsioonis võimalik oma tundeid maandada ilma kliendile halba muljet jätmata.

Erinevates uurimustöödes on uuritud emotsionaalsuse taotlust nõudvate tööde puhul kliendi rahulolu aga kas ka töötaja rahulolu võiks olla samavõrd oluline (Mulilima, 2017). See võiks olla valdkonna edasiste uurimustööde lähteteema. Põgusalt käsitleb autor töötaja rahulolu ka käesoleva magistr töö teises osas.

Eelnevalt käsitles autor klienditeeninduse kanali võimalikku mõju klienditeenindaja emotsionaalsuse taotlusele. Siit edasi, kui vaadata ka teisi emotsionaalsuse taotlust nõudvate tööde tegijate taustatunnuseis, siis paistab uuringutes, et üheks olulisemaks on teenindaja sugu (Morris & Feldmann, 1996, Giorgi et al 2015, Steinberg & Figart,1999, Grandey, 2000). Steinberg ja Figart (1999) toovad oma töös välja, et emotsioone ja emotsionaalsuse

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

taotlust on tüüpiliselt seostatud ajalooliselt naiste töödega, seda eriti teenindavas sektoris. Ühena esimestest koostas Hochschild (1983) nimekirja valdavalt naiste poolt tehtavatest töödest, mis nõuavad suurt emotsionaalsuse taotlemist. Meeste töödele ja seosele emotsionaalsuse taotlusega on vähem tähelepanu senistes uurimustes pühendatud. Eelnevates uurimustöödes pakutakse välja, et naised väljendavad oma tundeid tugevamalt kui mehed (Morris & Feldman, 1996). Ka Hochschild väitis, et naised peavad rohkem panustama oma emotsioonide juhtimisse, nii kodus kui ka tööl olles (Hochschild, 1983).

Erinevalt seni tehtud uurimustest soovivad Steinberg ja Figart (1999) mõõta emotsionaalseid nõudmisi ja oskusi, mida nõutakse palgatööl ja võrdlevad tulemusi ajalooliselt välja kujunenud naiste ja meeste töödega. Nende uurimus hõlmas meditsiinitöötajaid ja politseinikke. Uurimustöö kokkuvõttena toovad Steinberg ja Figart (1999) välja, et nii naiste kui ka meeste tööd nõuavad samavõrd emotsionaalsuse taotlemist. Uurimustöö tulemusel leidsid nad, et emotsionaalsuse taotlemist ei saa seostada vaid naiselikkusega ja naiselike töödega. Emotsionaalsuse taotlus on seotud nii naiste kui ka meeste töödega, samuti nõudmised tööle ei ole seotud naiselikkuse või mehelikkusega. Uuringust selgus, et teenindussektori nn eesliini tööl on palju kõrgemad emotsionaalsuse taotluse nõudmised kui juhtivatel kohtadel. (Steinberg & Figart 1999). Samale järeldusele on jõutud ka mitmete teiste erinevate uurimustööde käigus (Forbes Makudza, 2022; Giorgi al., 2017; Morris & Feldmann, 1996).

Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et kuigi emotsionaalsuse taotlusega seotud töökohti on pikalt peetud peamiselt naistega seotud ametiteks, ei ole uuemate uurimustööde tulemuste alusel siiski leitud sellele kinnitust. Emotsionaalsuse taotlust võib esineda nii meeste kui ka naiste töös.

Autori poolt käsitletud kirjanduse kokkuvõttena võib öelda, et kõige efektiivsemaks ja ka töötajale väiksema mõjuga on siiras tegutsemine, samuti ka põhjalik tegutsemine, mille puhul püütakse ka tegelikult tunda neid tundeid, mida on vaja teenindussituatsioonis välja näidata. Pinnapeasel tegutsemisel saavad kliendid üldiselt klienditeenindaja ebasiirusest aru, mistõttu väheneb kliendi rahulolu. Samuti on pinnapealse tegutsemise korral kõige suurem võimalus, et rahulolematuse ja emotsioonide teesklemise tõttu võivad tekkida emotsionaalne kurnatus, emotsionaalne dissonants ja ka töölt lahkumine. Empiirilises osas käsitletakse emotsionaalsuse taotlust LHV Panga näitel ja uuritakse, millist ET strateegiat kasutades teevad sealsed klienditeenindajad oma emotsionaalsuse taotlust nõudvat tööd.

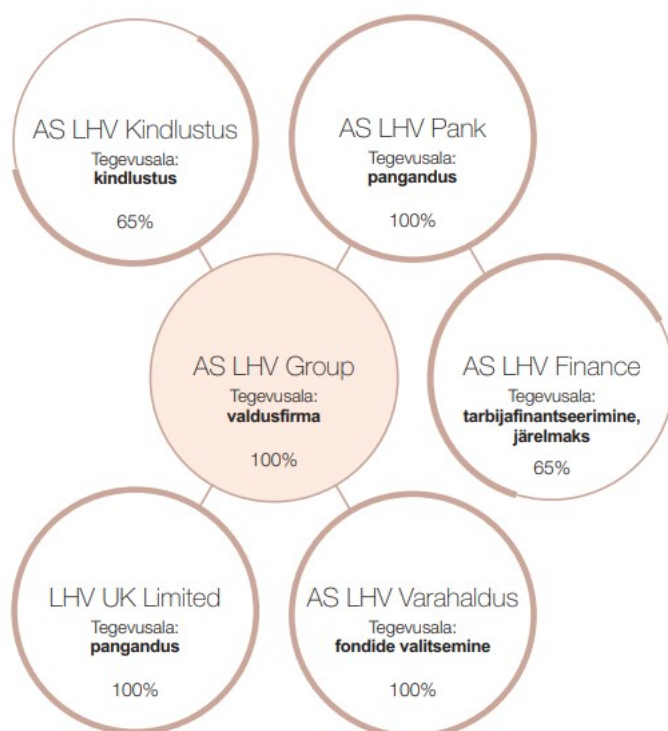
EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

2. Emotsionaalsuse taotlus AS LHV Pank näitel**2.1. AS LHV Pank lühiülevaade, uurimismetoodika ja valimi tutvustus**

Käesoleva magistritöö empiirilises osas käsitleb autor emotsionaalsuse taotlust AS LHV Panga näitel. Autor annab lühiülevaate ettevõttest AS LHV Pank (edaspidi LHV Pank), valimi koostamise aluspõhimõtetest ning ülevaate magistritöös kasutatud uurimismeetoditest. Peatüki viimases osas analüüsib autor läbi viidud uuringu tulemusi, leiab seoseid teoreetiliste käsitlustega ning teeb järeldusi.

Emotsionaalsuse taotlust soovis autor uurida LHV Panga näitel seetõttu, et tegemist on Eesti ühe suurema (Pangandussektori II kvartali..., 2022) ning parima teenindusega pangaga (Selgus Eesti parima..., 2022), ühtlasi ka tugeva klienditeeninduse kultuuriga ettevõttega. Samuti on ettevõtte autori tööandja.

AS LHV Group, asutatud 1999.a, on suurim kodumaine finantsgrupp Eestis. AS-i LHV Group peamised tütarettevõtted on AS LHV Pank ja AS LHV Varahaldus (vt joonis 3). LHV klienditeeninduskontorid asuvad Tallinnas, Tartus ja Pärnus. 2018. aastal avati kontor ka Londonis. LHV-s töötab üle 800 inimese. LHV pangateenuseid kasutab üle 300 000 kliendi ja LHV pensionifondidel on üle 170 000 kliendi. (AS LHV Group, 2021)



Joonis 3. AS LHV Group skeem (AS LHV Group, 2021)

LHV Panga pikaajaliseks sihiks on luua tugevad suhted oma partneritega, olles (AS LHV Group, 2021):

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

- klientidele parima teenindusega finantsteenuste pakkuja;
- rahvusvahelistele finantsvahendajatele kaasamõtlevaim finantsteenuste pakkuja;
- töötajatele suurt rahulolu ning häid arengu- ja eneseteostusvõimalusi pakkuv atraktiivne tööandja;
- investoritele läbipaistev ettevõte, mille omakapitali aastane tootlus ulatub 20%-ni;
- ühiskondlikult parimate juhtimispraktikate, positiivsete sotsiaalsete mõjude ja kliimaeesmärkidega ettevõte.

LHV Pank on enda üheks suurimaks eesmärgiks seadnud kõrge klientide rahulolu läbi parima klienditeeninduskogemuse. LHV Panga klienditeenindus on leidnud tunnustust erinevate uuringuettevõtete uuringute tulemuste alusel nii Eestis kui ka rahvusvaheliselt (Selgus Eesti parima..., 2022; Vaata, milline pank..., 2022). Seatud kõrge teeninduse eesmärki suhtutakse väga tõsiselt ja pidevalt püütakse leida parimaid ja uusi viise kliendikogemuse parandamiseks. Üheks sisendiks võiks olla emotsionaalsuse taotluse uuring LHV Panga klientide teenindusega tegelevate töötajate seas. Kui seni on peamiselt mõõdetud klientide rahulolu uuringufirma DIVE uuringuga ja panga sisese uuringuga Q12 küsitlusega ka töötaja üldist rahulolu, siis käesoleva magistritöö raames läbi viidud ET uuring annab võimaluse saada ülevaade, millisel määral ja millise pühendumusega LHV Panga klienditeeninduse inimesed oma igapäevases töös kasutavad emotsionaalsuse taotlust.

Emotsionaalsuse taotluse hindamiseks on teaduskirjanduses kasutatud nii kvalitatiivset uurimismeetodit (Cho et al., 2013, Fletcher 1995, Grandey, 2000, Grandey, 2003), kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit (Amissah, Blankson-Stiles-Ocran & Mensah 2021, Hülshager & Schewe, 2011). Samuti on kasutatud mõlema meetodi kombinatsiooni ehk segameetodit (*mixed method*) (Yang, Chen & Zhao, 2019, Brotheridge & Grandey, 2002, Gibson, Hardy III, J. & Buckley, 2014).

Käesolevas magistritöös valis autor uurimismeetodiks kvantitatiivse uurimismeetodi. Seda peamiselt seetõttu, et kvantitatiivuuringu peamiseks eesmärgiks on koguda järelduste tegemiseks vajalikke andmeid, mis oleksid statistiliselt usaldusväärsed. Uuringu läbiviijal ei ole võimalik uuringu tulemust mõjutada. Uuringu kvaliteet sõltub paljuski valimi suurusest, esinduslikkusest ja küsimustiku ülesehitusest. Kvantitatiivne meetod annab võimaluse vajadusel edaspidi tehtud uurimust replikeerida. Käesolevas magistritöös valis autor andmete kogumise meetodiks struktureeritud küsimustiku seetõttu, et küsitlusele vastajate hulk (valim) oli küllaltki suur, võimaldas anda vastajatele ette kindlad vastused, mille hulgast valida ning uurimuse läbiviija tegevus ei saanud mõjutada kuidagi antavaid vastuseid. Samuti võimaldab

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

struktureeritud küsimustik mõõta tulemusi arvuliselt ja teha järeldusi küsimustiku vastuste statistilist analüüsi kasutades.

Teaduskirjandusest on võimalik leida erinevaid mõõdikuid, mida on emotsionaalsuse taotluse uurimiseks kasutatud:

1. Blau et al., 2010. 17 väidet. Kasutasid mõõdiku väljatöötamisel (Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2003; Grandey et al., 2004) 14 väidet. Enda poolt lisasid 3 uut väidet. 2 emotsionaalse taotluse faktorit koos alafaktoritega: 1) pinnapealne tegutsemine, 2) põhjalikult tegutsemine.
2. Näring et al., 2007. 15 väidet. Töötasid mõõdiku välja (Brotheridge & Grandey, 2002; Kruml & Geddes, 2000; Zammuner & Galli, 2005) materjalide põhjal. 4 emotsionaalse taotluse liiki: 1) pinnapealne tegutsemine, 2) põhjalikult tegutsemine, 3) emotsionaalne samastumine, 4) emotsioonide allasurumine .
3. Liu & Zhang, 2014. 15. väidet. 3 faktorit: 1) passiivne põhjalikult tegutsemine, 2) aktiivne põhjalikult tegutsemine, 3) pinnapealne tegutsemine.
4. De Castro, 2006. 13 väidet. Kas faktorit: 1) pinnapealne tegutsemine, 2) põhjalik tegutsemine
5. Tepeci & Pala, 2016 13 väidet, 3 faktorit: 1) pinnapealne tegutsemine, 2) põhjalik tegutsemine, 3) siiras tegutsemine.

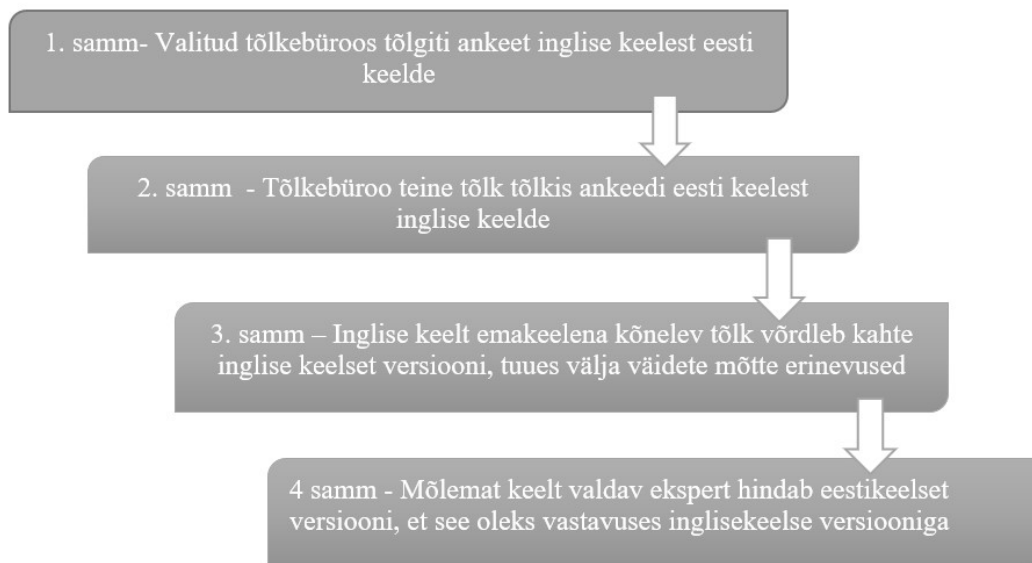
Nagu näha, on kõigis varasemates mõõdikutes esindatud pinnapealse tegutsemise ja põhjaliku tegutsemise faktorid.

Emotsionaalsuse taotluse uurimiseks valis autor eelnevalt ühes Tartu Ülikooli lõputöös (Repina, 2020) kasutatud Blau et al., 2010 mõõdiku, milles olid väljatöötatud väited pinnapealse tegutsemise (SA) ja põhjaliku tegutsemise (DA) kohta, ning lisatud juurde siira tegutsemise (GA) faktor, milles 3 väidet, Tepeci & Pala, 2016 mõõdikust. Kasutatud ankeetküsitluses oli kokku 20 väidet. Blau et al., 2010 mõõdik osutuks valituks seetõttu, et see on kõige põhjalikum ja sisaldab ka sisukaid alafaktoreid. Siira tegutsemise faktorit oli võimalik leida Tepeci & Pala, 2016 mõõdikust, siira tegutsemise faktor oli oluline lisada, kuna seda on kirjanduses küll vähe käsitletud aga see on autori arvates siiski väga oluline. Tepeci ja Pala (2016) artikli näol on tegemist teadusajakirjas Journal of Global Strategic Management avaldatud teadusartikliga aastast 2016. Autorid on mõlemad Türgi ülikoolide teadlased. Käesoleva magistr töö küsimustikus kasutatakse uurimusest vaid 3 väidet kokku kahekümnest, võimaldab võrrelda erinevaid faktoreid. Magistr töö uurimuse läbiviimiseks kasutatud mõõdikute kasuks otsustati, kuna need on kõige põhjalikumad ja katavad koos erinevaid ET strateegiaid – pinnapealne tegutsemine, põhjalik tegutsemine ja täiendavalt ka

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

siiras tegutsemine. Mõlemas uurimustöös on olnud suur valim, mis võimaldab teha täpsemaid järeldusi. Valiku üheks kriteeriumiks oli ka uurimuse läbiviimise aeg ehk palju aega tagasi tehtud uuringute tulemused ei pruugi tänapäeval olla enam kohaldatavad (Repina, 2020).

Kasutatud mõõdikud on originaalis välja töötatud inglise keeles. Eelnevalt tehtud lõputöö (Repina, 2020) käigus tõlgiti tõlkebüroos Eesti vastajatele kasutamiseks mõõdikute küsimused eesti keelde. Selleks kasutati edasi-tagasi tõlke protsessi. Joonisel 4 on autor välja toonud tõlkimise protsessi etapid.



Joonis 4. Töös kasutatud mõõdiku tõlkimise protsess

Allikas: autori koostatud eelnevalt tehtud lõputöö (Repina, 2020) alusel

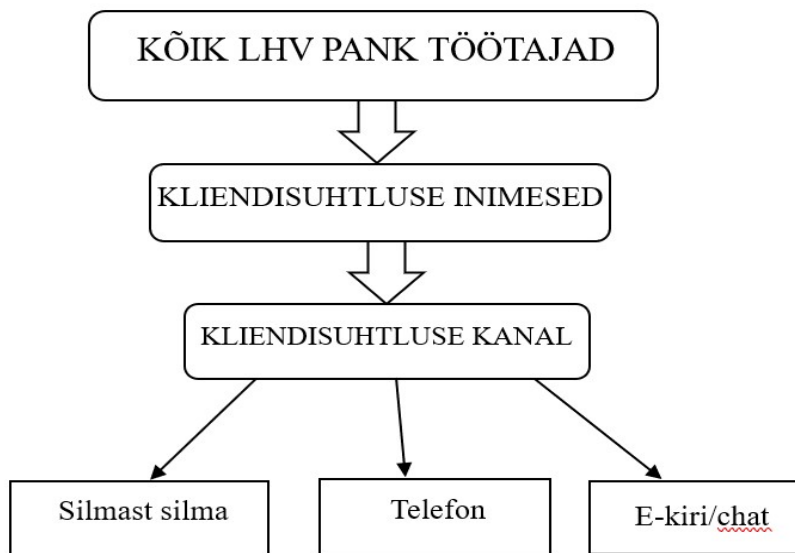
Väited on mõõdikutes jagatud emotsionaalsuse strateegiate järgi gruppidesse ja viimased veelkord alagruppideks:

1. Pinnapealne tegutsemine (*surface acting, SA*) kokku 7 väidet
 - Tavaline pinnapealne tegutsemine (*basic surface acting, BSA*) - 4 väidet
 - Väljakutsuv pinnapealne tegutsemine (*challenged surface acting, CSA*) - 3 väidet
2. Põhjalikult tegutsemine (*deep acting, DA*) - kokku 10 väidet
 - Tavaline põhjalik tegutsemine (*basic deep acting, BDA*) - 3 väidet
 - Perspektiivi arvestav põhjalik tegutsemine (*perspective taking deep acting, PTDA*) - 4 väidet
 - Positiivse fookusega põhjalik tegutsemine (*positive refocus deep acting, PRDA*) - 3 väidet
3. Siiras tegutsemine (*genuine acting, GA*) - kokku 3 väidet

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Eelnevalt andis autor ülevaate LHV Pangast ning magistritöö uuringu aluseks olnud põhimõtetest sh kasutatud mõõdiku valiku põhimõtted. Järgnevalt teeb autor kokkuvõtte uuringus kasutatud valimi moodustamisest.

Jooniselt 5 võib näha, millised olid uuringu läbi viimiseks valimi moodustamise etapid.



Joonis 5. Uuringu valimi koostamise põhimõtted

Allikas: Autori koostatud

Magistritöö jaoks koostatud valim hõlmas vastavalt töö ülesande püstitusele vaid LHV Panga klientide teenindamisega tegelevaid töötajaid ja ei ole seega üldistav, vaid puudutab vaid uuritavat ettevõtet. Saab teha järeldusi ainult LHV Panga kohta. Lõplikus valimis olid LHV Panga klienditeenindusega tegelevad töötajad (edaspidi: klienditeenindajad) kokku 9 osakonnast. Selleks, et oleks võimalik analüüsida küsitluse tulemusi täpsemalt, otsustas autor lisaks välja töötatud mõõdikutele lisada küsitluse ühe sotsiaal-demograafilise küsimuse vastaja soo kohta, valikutes „naine“, „mees“ või „ei soovi vastata“. Teise täiendava küsimusena küsiti vastajate klienditeeninduse kanalit, mille kaudu töötaja klientidega suhtleb. Valikuteks olid klienditeeninduskanalid „Silmast silma“, „Telefon“ või „e-kiri/chat“. Lisatud küsimused annavad parema ülevaate emotsionaalsuse taotlusest LHV Pangas naiste ja meeste seas ning võimaluse uurida, kas on erinevust klienditeeninduse kanalist sõltuvalt.

Täiendavalt tuli LHV Panga teenindusjuhilt ettepanek pangale täiendava väärtuse saamiseks, lisada küsitlusele ka avatud küsimus - „Igapäevane klientidega suhtlus laeb mind positiivselt“, millele oli samuti võimalik vastata skaalal 1-7, 1- „pole üldse nõus“ kuni 7-

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

„täiesti nõus“. Selleks, et vastajal oleks võimalik avaldada ka oma tundeid ja arvamust seoses emotsionaalsuse taotlusega oma töökohal, lõpetas küsimustiku vaba kommentaari lahter.

Vabast kommentaarist saab sisendi LHV Pank oma klienditeenindajate suhtumise kohta.

Küsimustiku vastajatele vormistamiseks ja edasi saatmiseks kasutati Tartu Ülikooli Lime Survey programmi. Programm võimaldab küsimustikku koostada, seda jagada ja ka tulemusi kokku võtta ning analüüsiks vajalikus formaadis kokkuvõttev fail koostada.

Väited esitati vastajatele läbisegi, et ei oleks järjest ühe strateegia väited. Ka erinevate faktorite väited olid segamini aetud järjekorras. Selliselt loodab autor saada võimalikult autentsed vastused, ilma, et eelnevad või järgnevad küsimused suunaksid vastajat.

Küsimuste vastuste variantidena kasutas autor Likerti skaalat 7-palli süsteemis, mis oli ka originaalis Blau et al., 2010 ja Tepeci & Pala, 2016 poolt kasutatud skaalad. 7-palli süsteem valiti seetõttu, et selliselt on võimalik saada vastaja võimalikult täpne hinnang ja vältida äärmuslike ning ka keskmist väärtust, mis ei annaks tulemusena piisavalt head ülevaadet. Vastajal oli iga väite juures valik 7-palli süsteemis väärtustega: „1“ - „pole üldse nõus“, „2“ - enamasti pole nõus, „3“ - pigem pole nõus, „4“ - nii ja naa, „5“ - „pigem nõus“, „6“ - enamasti nõus, „7“ - täiesti nõus. Vastajal oli vastates näha ka vastuse numbriline väärtus.

Küsitlus viidi läbi perioodil 09.03 – 17.03.2022a. Valimisse kuuluvatele töötajatele saadeti eelpool kirjeldatud küsimustik (vt lisa A). Küsimustiku link saadeti e-kirjaga kokku 87 töötajale. Küsitlusele vastas kokku 71 töötajat, küsitluse lõpetas paraku vaid 51 töötajat. 20 ankeedi täitmine jäi autorile teadmata põhjustel pooleli. Võttes arvesse kogu valimit, 87 töötajat, oli küsimustiku vastamise protsent 58,6%.

Tabelis 4 on autor teinud kokkuvõtte uuringus osalejate jaotumisest.

Tabel 4

Vastanute osakaalud

Kogu valim	Osakaal	Klienditeeninduse kanal		
		Silmast silma	Telefon	e-kiri/chat
<i>NAISED</i>	78,4%	23,53%	21,57%	31,37%
<i>MEHED</i>	21,6%	9,80%	9,80%	1,96%
KOKKU	100%	34%	32%	34%

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste järgi

Vastajatest 21,6% olid mehed ja 78,4% olid naised. LHV Pangas on meeste osakaal ~1/3 ehk küsitluses osales vähem mehi, kui on pangas meeste osakaal tervikuna.

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Klienditeeninduse kanalite lõikes jagunesid vastajad pigem ühtlaselt – 34% silmast silma suhtlus, 32% telefonisuhtlus ja 34% e-kiri/chat. LHV klientidega töötavate inimeste jagunemist klienditeeninduse kanalite kaupa ei ole pangas hinnatud. Autori hinnangul on suurem osakaal telefoniteel suhtlevaid ja ka kirja teel suhtlevaid klienditeenindajaid.

Andmete analüüsiks kasutati statistikatarkvara paketti SPSS.

2.2 AS LHV Pank emotsionaalsuse taotluse küsitluse tulemuste analüüs

Käesolevas alapeatükis teeb autor esmalt kirjeldava statistika analüüsi, võttes vaatluse alla keskmise, standardhälbe, mediaani miinimumi ning maksimumi. Emotsionaalsuse taotluse erinevuse hindamiseks meeste ja naiste ning klienditeeninduse kanalite lõikes, viis autor läbi dispersioonanalüüsid - kasutades selleks Mann-Whitney U-testi ja Kruskal-Wallise testi.

Esimese sammuna tegi autor Tartu Ülikooli Lime Survey küsitluse tulemustest MS Exceli formaadis tulemuste kokkuvõtte. Analüüsi teostamiseks oli vajalik osa andmetest kodeerida. Autor kodeeris ehk andis numbrilised väärtused sotsiaal-demograafilistele tunnustele „mees“=1 ja „naine“=2. Samuti tuli kodeerida uuringusse kaasatud klientidega suhtlemise kanal - „Silmast-silma“ =1, „Telefon“=2 ja „chat/e-kiri“=3.

Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor kirjeldavat statistikat ja gruppide vaheliste erinevuste uurimiseks dispersioonanalüüsi. Esmalt kasutas autor Mann-Whitney U-testi. Tegemist on mitte-parameetrilise testiga, mis võimaldab leida, kas on erinevusi kahe uuritava andmegrupi vahel (Parring, Vähi, Käärrik, 1997). Erinevus on statistiliselt oluline, kui $p < 0,05$. Seda testi otsustas autor kasutada sellepärast, et kogutud andmete puhul on tegemist järjestustunnustega, mille puhul on vaja kasutada mitte-parameetrilisi teste. Teise testina kasutas autor Kruskal-Wallise testi. Tegemist on samuti mitte-parameetrilise testiga, millega on võimalik analüüsida 3 ja rohkema rühma erinevusi (Parring, Vähi, Käärrik, 1997).

Parema ülevaate andmiseks tegi autor eraldi kirjeldava statistika analüüsid kolme emotsionaalsuse taotluse strateegia osas ja täiendavalt iga strateegia alagrupi lõikes. Andmete analüüsi alustas autor pinnapealse tegutsemise (SA) väidetega ehk mõõdiku esimese 7 väitega. Tabelis 5 on toodud SA kirjeldava statistika tulemused.

SA mõõdik on jaotatud omakorda kaheks:

- Tavaline pinnapealne tegutsemine (*basic surface acting, BSA*)
- Väljakutseid pakkuv pinnapealne tegutsemine (*challenged surface acting, CSA*)

Tabel 5

Pinnapealse tegutsemise (SA) kirjeldav statistika

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Väide (1-7)

	Faktor	Keskmine	Mediaan	Standard- hälve	Miimum	Maksimum
1. Teesklen sageli emotsioone, mida on vaja klientidele näidata	BSA	3,00	3,00	1,44	1	6
2. Klientidega suheldes teesklen sageli		2,38	2,00	1,40	1	7
3. Sageli teesklen klientide ees, et olen heas tujus		2,69	2,00	1,58	1	7
4. Suudan jätta mulje, et hoolin kliendist, kui ma tegelikult ei hooli		4,57	5,00	2,15	1	7
5. Raske kliendiga suheldes suudan teha kaastundliku näo, ehkki olen tegelikult ärritunud	CSA	5,25	6,00	1,37	1	7
06. Kui klient mind vihastab, suudan teha rõõmsa näo ja oma tegelikke tundeid mitte välja näidata		5,84	6,00	1,07	2	7
7. Suudan kliendile hea mulje jätta ka siis, kui olen halvast tujus		6,43	7,00	0,76	4	7

Märkus: Likerti skaala 7-palli süsteemis

Allikas: autori koostatud uuringutulemuste alusel

Vaadates vastuste mediaani on näha, et pooled vastused on alla kahe ja kolme v.a väide number 4, mille puhul mediaan on üle viie. Kõnealuse väitega hindasid vastajad oma võimekust jätta kliendile mulje, et teenindaja hoolib temast. Kolm esimest väidet olid aga võimaliku teesklemise kohta. See näitab, et klienditeenindajad on pigem kindlad, et nad suudavad jätta kliendile hea mulje ja seda, et tegelikult ka hoolitakse kliendist. Vastajad ei olnud nõus, et nad peavad teesklema vajalikke tundeid ja väljendusviisi. Sellest saab järeldada, et vastajad tegutsevad pigem põhjalikult või ka siiralt oma emotsionaalset tööd tehes. Selliselt käitudes kulutab klienditeenindaja vähem oma ressursse ja vähenevad ka emotsionaalsuse taotlusega kaasnedavad negatiivsed mõjud (Brotheridge & Lee, 2002).

Kõige suurem on vastuste varieeruvus 2. väite puhul, kus variatsioonikordaja on 58,82%. Kõige vähem varieeruvad väite number 4 vastused, variatsioonikordaja vastavalt 47,04%. BSA puhul tuleb esile vastuste oluliselt kõrgem varieeruvus võrreldes teiste faktorite tulemustega. Autori arvates annab see tunnistust asjaolust, et töötajad suhtuvad pinnapealsesse tegutsemisse pigem erinevalt. Osad on nõus, et suudavad nõ näidelda, aga teised on suure tõenäosusega arvamusel, et seda ei olegi tegelikult vaja, kuna nad kasutavad oma töös igapäevaselt pigem siirast tegutsemist või põhjalikku tegutsemist. Põhjalik

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

tegutsemine mõjutab klienti rohkem, suurendades kliendirahulolu ning on väiksema mõjuga töötajale (Grandey & Sayre, 2019).

Väljakutseid pakuva pinnapealse tegutsemise bloki vastuste keskmine tuli kõrge, 5,84 palli, samuti on mediaan eri väidete puhul 6-7 palli, mis näitab, et raskes olukorras suudavad töötajad säilitada väga head emotsioonide kontrollimist ja soovi jätta kliendile võimalikult hea mulje. Vastuste varieeruvus on selles väidete blokis väiksem. Kõige väiksem oli vastuste varieeruvus väite number 7 puhul, variatsioonikordaja 11,82%. See annab tunnistust sellest, et väljakutset pakuva pinnapealse tegutsemise korral on vastajad võimelised oma väljendusviisi pigem juhtima ja pakkuma head teenindust sõltumata tekkinud väljakutsest kas raske kliendi näol või enda emotsioonide juhtimisel. Samale järeldusele on jõudnud oma uurimustöodes ka Grandey ja Sayre (2019) ning Blau et al.(2019), nad leidsid, et just pinnapealne tegutsemine annab võimaluse raske kliendiga tegeledes oma väljendusviisi kohandada selliselt, et see oleks abiks raske kliendiga tegelemisel ja olukorra lahendamisel.

Tabelis 6 on ära toodud põhjaliku tegutsemise kirjeldav statistika. Mõõdik on täiendavalt jaotatud kolmeks osaks:

- Tavaline põhjalik tegutsemine (*basic deep acting, BDA*)
- Perspektiivi arvestav põhjalik tegutsemine (*perspective taking deep acting, PTDA*)
- Positiivse fookusega põhjalik tegutsemine (*positive refocus deep acting, PRDA*)

Tabel 6

Põhjaliku tegutsemise (DA) kirjeldav statistika

Väide (8-17)						
	Faktor	Keskmine	Mediaan	Standard- hälve	Miinumum	Maksimum
8. Püüan ka ise tunda neid positiivseid emotsioone, mida pean klientidele välja näitama	BDA	6,18	6,00	1,034	2	7
9. Näen palju vaeva, et ka ise tunda neid positiivseid emotsioone, mida pean klientidele pidevalt välja näitama		3,90	4,00	1,962	1	7
10. Pean oma südameasjaks väljendada positiivseid tundeid, mis on klientidega suhtlemisel vajalikud		6,41	7,00	0,983	2	7
11. Suudan oma tundeid piisavalt kontrolli all hoida, et kliendi murede mõistmiseks end tema olukorda asetada	PTDA	6,47	7,00	0,674	4	7

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

12. Suudan oma tegelikke tundeid muuta, et täita kliendi ootusi		6,10	6,00	0,964	4	7
13. Kohanen, et näha olukorda kliendi vaatenurgast ja tunda seda, mida tunneb klient		6,35	6,00	0,716	4	7
14. Suudan oma tundeid valitseda nii, et see aitab mul mõista kliendi vaatenurka		6,37	7,00	0,747	4	7
15. Raske kliendiga suheldes suudan leida midagi positiivset, mis mu tundeid muudab	PRDA	5,55	6,00	1,119	3	7
16. Raskes olukorras suudan sellest eemalduda ja oma tundeid muuta nii, et ma ei võta kliendi ebaviisakust isiklikult		5,78	6,00	1,137	3	7
17. Suudan oma tegelikke tundeid vaos hoida, et raske kliendiga positiivselt suhelda		6,14	6,00	0,895	3	7

Märkus: Likerti skaala 7-palli süsteemis

Allikas: autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Tavalise põhjaliku tegutsemise vastuste mediaan on väite number 8 ja number 10 puhul 6 ja 7 palli (on antud kõrged vastused), siis väite number 9 mediaan on 4, mis viitab sellele, et erinevalt teistest BDA küsimustest anti siin madalamaid vastuseid (töötaja ei näe olulist vaeva tundmaks klientidele väljendatavaid positiivseid emotsioone). Sama küsimuse keskmine on 3,9 palli, mis samuti kinnitab eelnevat. Selline tulemus anna võimaluse järeldada, et klienditeenindajad on võimelised tegutsema siiralt, ise ka tundes neid tundeid, mida on vaja kliendile välja näidata. BDA küsimuste vastuste variatsioonikordajad peegeldavad samuti seda, et vastuste varieeruvus on väiksem väidete number 8 ja number 10 puhul (vastaja on nõus, et suudab ise tunda vajalikke tundeid), üle 50% aga väite number 9 puhul, kus vastajale esitati väide rõhutades klienditeenindaja poolt tehtava töö rohkust ja täiendavat vaeva. Selgitab veelkord, et vastajad ei näe ekstra palju vaeva, et väljendada vajalikke tundeid, see tuleb põhjaliku tegutsemise puhul pigem loomulikult (Diefendorff et al., 2005). Täiendava positiivse asjaoluna kaasneb sellise suhtumise korral väiksem tõenäosus emotsionaalsuse taotlusega kaasneda võivate negatiivsete järelmite tekkimiseks, kuna klienditeenindaja enda ja kliendiga suhtlemiseks vajalike emotsioonide ja väljendusviisi vahel on oluliselt väiksem dissonants (Grandey, 2000).

Perspektiivi arvestava põhjaliku tegutsemise mediaan on vahemikus 6-7 palli, mis tähendab, et vähemalt pooled vastused anti 6-7 palli, oldi väitega enamasti või täiesti nõus. Kõrge on kõikide vastuste keskmine, jäädes kõigil üle 6 palli. Vaadates variatsioonikordajaid

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

(10,42%-15,80%) võib väita, et vastused on antud ühtlaselt ja varieerumine on väike. Selline tulemus peegeldab selgelt vastajate seisukohta, et neil ei ole vajalik üleliia palju vaeva näha, et suhtluses kliendiga väljendada sobivaid ja ka panga poolt käitumisõpikus ette antud väljendusviisi ja kaasnevaid tundeid. Taas on tegelike tunnete ja vajaliku väljendusviisi vahel pigem väike dissonants ja see eeldab pigem madalat emotsionaalset kurnatust ja läbipõlemist.

Põhjaliku tegutsemise viimase alagrupi PRDA vastuste amplituud on kõikide küsimuste puhul 4 ehk vastuseid anti vahemikus 3-7 palli. Vastuste mediaan on ühtlaselt 6 palli, ehk pooled vastused olid 6 ja 7 palli enamasti või täiesti nõus. Sama infot annavad ka keskmised, mis on ~ 6 palli kõigil väidetest. Variatsioonikordajad (14,58% - 20,16%) näitavad veidi suuremat varieeruvust, kui eelmise, PTDA bloki väidete puhul, aga siiski võib väita, et varieeruvus on väike. Selliste tulemuste alusel võib eeldada, et vastajad teevad oma tööd kas väga siiralt vajalikke tundeid tundes ja väljendades, või on vastajale väga oluline oma töörollis vastata tööandja soovidele ja ta oskab oma rollis vastavalt käituda ilma erilise pingutuseta. Viimast selgitab ka asjaolu, et peale töötajate valikut toimub LHV Pangas kõikidele ühesugune info jagamine läbi uue töötaja onboardingu (baasinfo panga kohta) ja klienditeenindaja käitumisõpiku.

Siira tegutsemise mõõdik koosneb kolmest väitest ja ei ole omakorda enam alagruppideks jaotatud. Tulemused on toodud Tabelis 7.

Tabel 7

Siiras tegutsemine (GA) kirjeldav statistika

Väide (18-20)	Faktor	Keskmine	Mediaan	Standard-hälve	Minimum	Maksimum
18. Klientidega suheldes näitan üles siirast külalislahkust	GA	6,55	7,00	0,673	5	7
19. Ma tunnen ka tegelikult neid emotsioone, mida pean väljendama, et oma tööd hästi teha		6,08	6,00	0,913	3	7
20. Usun, et näitan klientidega suheldes üles väga siirast külalislahkust		6,54	7,00	0,670	4	7

Märkus: Likerti skaala 7-palli süsteemis

Allikas: autori koostatud uurimistulemuste põhjal

Väidete number 18-20 mediaan on kõrge, 6-7 palli samal aja kui minimum on 3-5 palli. Seda võib selgitada asjaolu, et kõikide vastuste seas olid mõned vähesed madalad vastused. Standardhälbe variatsioonikordajad (10,24% - 15,02%) näitavad, et vastuste

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

varieeruvus on väike kõigi kolme väite puhul, seda peegeldab ka keskmine, mis on üle 6 palli. Saab järeldada, et vastajad nõustuvad sellega, et tegutsevad oma tööd tehes siiralt. Kliendiga suhtlemisel vajalikke tundeid ei kutsuta esile, neid teeseldes vaid sobivad emotsioonid tekivad spontaanselt vastavalt olukorrale (Woo, 2014). Kuna siira tegutsemise korral on ka emotsionaalne dissonants kõige väiksem tõenäoliselt, siis on ka negatiivne mõju töötajale kõige väiksem.

Kirjeldava statistika võib võtta kõigi kolme strateegia osas kokku selliselt, et valdavalt anti küsimuste vastuseks kõrged hinded ja varieeruvus vastuste tulemustes oli pigem madal v.a mõni üksik küsimus ja tavalise pinnapealse tegutsemise blokis, kus variatsiooni kordajad olid ~50%, mis on pigem kõrge s.t varieeruvus on suurem kui teistes plokkides. Sellist olukorda saab seletada asjaoluga, et vastajad suudavad oma tööd teha põhjalikult või siiralt tegutsedes ja neil ei ole vaja teeselda emotsioone või väljendusi kliendiga suhtlemisel. Autori arvates on erinevad vastajad tõlgendanud enda jaoks mõnda väidet oluliselt erinevalt ja seetõttu on ka suurem vastuste varieeruvus. Töötajad on võtnud omaks organisatsiooni poolt soovitud klienditeeninduse standardid ja suudavad neid ellu viia ilma teesklemata ja kliendist tegelikult hoolides.

Järgnevalt viis autor läbi kaks erinevat dispersioonanalüüsi emotsionaalsuse taotluse strateegiate lõikes ehk eraldi testid pinnapealse tegutsemise (SA), põhjaliku tegutsemise (DA) ja siira tegutsemise (GA) kohta. Tabelites 8-10 on ära toodud esmalt läbi viidud Mann-Whitney U-test. Testi tulemusel soovis autor saada infot, kas emotsionaalsuse taotluse väidete vastustes on erinevusi või sarnasusi meeste ja naiste vahel. Steinberg ja Figart (1999) toovad välja, et emotsionaalsuse taotlust ja üldisemalt emotsioone on tüüpiliselt seostatud ajalooliselt naiste töödega, eriti teenindussektoris.

Tabel 8

Mann-Whitney U-test, pinnapealne tegutsemine (SA), uuritav tunnus: kas oled mees või naine

Väide (1-7)	Statistiline olulisus <i>p</i>
1. Teesklen sageli emotsioone, mida on vaja klientidele näidata	0,991
2. Klientidega suheldes teesklen sageli	0,222
3. Sageli teesklen klientide ees, et olen heas tujus	0,742
4. Suudan jätta mulje, et hoolin kliendist, kui ma tegelikult ei hooli	0,981
5. Raske kliendiga suheldes suudan teha kaastundliku näo, ehkki olen tegelikult ärritunud	0,132

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

6. Kui klient mind vihastab, suudan teha rõõmsa näo ja oma tegelikke tundeid mitte välja näidata	0,324
7. Suudan kliendile hea mulje jätta ka siis, kui olen halvas tujus	0,358

Allikas: autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Pinnapealse tegutsemise korral ei ole erinevusi naiste või meeste poolt antud vastuste osas, kuna statistiline olulisus p on suurem kui 0,05, mis tähendab, et erinevus naiste ja meeste vahel ei ole statistiliselt oluline.

Tabel 9

Mann-Whitney test põhjalik tegutsemine (DA), uuritav tunnus: kas oled mees või naine

Väide (8-17)	Statistiline olulisus p
8. Püüan ka ise tunda neid positiivseid emotsioone, mida pean klientidele välja näitama	0,911
9. Näen palju vaeva, et ka ise tunda neid positiivseid emotsioone, mida pean klientidele	0,210
10. Pean oma südameasjaks väljendada positiivseid tundeid, mis on klientidega suhtlemisel vajalikud	0,191
11. Suudan oma tundeid piisavalt kontrolli all hoida, et kliendi murede mõistmiseks end tema olukorda asetada	0,156
12. Suudan oma tegelikke tundeid muuta, et täita kliendi ootusi	0,723
13. Kohanen, et näha olukorda kliendi vaatenurgast ja tunda seda, mida tunneb klient	0,949
14. Suudan oma tundeid valitseda nii, et see aitab mul mõista kliendi vaatenurka	0,368
15. Raske kliendiga suheldes suudan leida midagi positiivset, mis mu tundeid muudab	0,097
16. Raskes olukorras suudan sellest eemalduda ja oma tundeid muuta nii, et ma ei võta kliendi ebaviisakust isiklikult	0,023
17. Suudan oma tegelikke tundeid vaos hoida, et raske kliendiga positiivselt suhelda	0,418

Allikas: autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Põhjaliku tegutsemise vastuste osas oli samuti enamus vastuste statistiline olulisus p suurem kui 0,05. Kõikidest vastustest erines ja paistis silma väite number 16 tulemus, kus $p=0,023$, mis on väiksem, kui olulisuse nivoo 0,05 ja seega on statistiliselt oluline. Selle väite puhul võib eeldada, et on erinevus meeste ja naiste vastustes. Mehed andsid valdavalt tulemusi 6 ja 7 palli, samal ajal, kui naised andsid vastuseid vahemikus 3-7 palli, kusjuures kõrgemaid hinnanguid oli vähem. Tegemist on vaid ühe väitega, mis näitab erinevust meeste ja naiste vahel. Ükski teine vastus seda ei kinnita (sh sama alamfaktori 2 ülejäänud väidet). Seega peaks sellesse tulemusse suhtuma pigem ettevaatlikult. Tegemist võib olla veaga, mida oleme uurimuses sisse arvestanud ($p=0,05$). Samas on tegemist küsimusega, mis on esitatud

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

veidi teises võtmes, kui 2 teist sama alamfaktori küsimust. Lisaks on LHV Panga teenindusjuhi sõnul praktikas just nii, et tegelikus töösituatsioonis suudavad mehed raskes olukorras eemalduda ja ei võta olukorda liiga isiklikult. Naised seevastu pigem võtavad isiklikult. Sellist erinevust meeste ja naiste emotsionaalsuses märkasid oma uurimustöös ka Morris ja Feldmann (1996), ka Hochschild (1983) väitis, et naised peavad panustama rohkme oma emotsioonide juhtimisse nii kodus kui tööl.

Tabel 10

Mann-Whitney U-test siiras tegutsemine (GA), uuritav tunnus: kas oled mees või naine

Väide (18-20)	Statistiline olulisus p
18. Klientidega suheldes näitan üles siirast külalislahkust	0,587
19. Ma tunnen ka tegelikult neid emotsioone, mida pean väljendama, et oma tööd hästi teha	0,748
20. Usun, et näitan klientidega suheldes üles väga siirast külalislahkust	0,527

Allikas: autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Viimasena viis autor läbi Mann-Whitney U-testi siira tegutsemise faktoritega. Tabeli 6 tulemuste põhjal saab väita, et ka siira tegutsemise korral ei ole tulemused statistiliselt olulised ehk arvamused ei erine tulenevalt vastaja soost, kas tegemist on naise või mehega.

Tehtud analüüsi tulemused saab võtta kokku selliselt, et autor ei leidnud statistiliselt olulist erinevust meeste ja naiste suhtumises emotsionaalsuse taotlusesse (välja arvatud ühe väite puhul). Ühelt poolt võib selle panna tugeva koolituse ja pideva harjutamise ning kindlate reeglite arvele. Kõik klienditeenindajad teavad, mida neilt oodatakse ja kõige olulisemaks tulemuse edukuse määrajaks on kõrge kliendi rahulolu. Ka eelnevalt läbi töötatud teaduskirjandusest leiab peamiselt uurimustööde tulemusi, kus ei ole leitud erinevusi meeste ja naiste vahel (Morris & Feldman, 1996; Steinberg ja Figart, 1999; Giorgi et al., 2017). Steinberg ja Figart (1999) on oma uurimustöös jõudnud järeldusele, et emotsionaalsuse taotlus on seotud nii naiste kui ka meeste töödega ja seda ei saa seostada vaid naiste ja naiselikkusega.

Mann-Whitney U-testi tulemuste erinevus meeste ja naiste vahel tuli vaid ühes küsimuses, mis puudutas suhtlemist raske kliendiga ja oma emotsioonide kontrollimist samal ajal. Võib järeldada, et mehed suudavad raskes situatsioonis emotsioonidest paremini eemalduda ja mitte võtta olukorda isiklikult.

Teise testina viis autor läbi *Kruskal-Wallis testi*, mis samuti tehti eraldi pinnapealse tegutsemise (SA), põhjaliku tegutsemise (DA) ja siira tegutsemise (GA) kohta. Testi

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

muutujaks valiti vastaja klientidega suhtlemise kanal ehk „Silmast silma“, Telefon“ või e-kiri/chat“. Tabelites 11-13 on ära toodud *Kruskal-Wallis testi* tulemused. Olulisuse nivooks 0,05. Erinevad uurimused on toonud välja suhtluskanali olulisuse emotsionaalsuse taotlusel, samas ei ole üheselt jõutud järeldusele, kas stressirohkem on silmast-silma suhtlus või telefoni ning kirja teel (Hochschild, 1983; Morris & Feldmann, 1996).

Esimesena tegi autor *Kruskal-Wallis testi* pinnapealse tegutsemise (SA) väidete kohta. Nagu võib näha ka tabelist 11, ei olnud ükski tulemus statistiliselt oluline, mis tähendab, et üldjoontes ei ole oluline, milline on klienditeenindaja suhtluskanal emotsionaalsuse taotlemisel.

Tabel 11

Kruskal-Wallis test pinnapealne tegutsemine (SA), ühendav tunnus: minu peamine kliendisuhluskanal: „Silmast silma“, Telefon“ või e-kiri/chat“

Väide (1-7)	Statistiline olulisus <i>p</i>
1. Teesklen sageli emotsioone, mida on vaja klientidele näidata	0,991
2. Klientidega suheldes teesklen sageli	0,222
3. Sageli teesklen klientide ees, et olen heas tujus	0,742
4. Suudan jätta mulje, et hoolin kliendist, kui ma tegelikult ei hooli	0,981
5. Raske kliendiga suheldes suudan teha kaastundliku näo, ehkki olen tegelikult ärritunud	0,132
6. Kui klient mind vihastab, suudan teha rõõmsa näo ja oma tegelikke tundeid mitte välja näidata	0,324
7. Suudan kliendile hea mulje jätta ka siis, kui olen halvas tujus	0,358

Allikas: autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Järgnevalt viis autor läbi sama *Kruskal-Wallis testi* põhjaliku tegutsemise (DA) väidetega. Vastused tulid vahemikus 0,104 - 0,985, mis ka DA puhul näitab, et erinevused ei ole statistiliselt olulised ja seega klienditeeninduse kanal ei mõjuta klienditeenindajate emotsionaalsuse taotlust DA puhul.

Tabel 12

Kruskal-Wallis test põhjalik tegutsemine (DA), ühendav tunnus: minu peamine kliendisuhluskanal: „Silmast silma“, Telefon“ või e-kiri/chat“

Väide (8-17)	Statistiline olulisus <i>p</i>
8. Püüan ka ise tunda neid positiivseid emotsioone, mida pean klientidele välja näitama	0,461

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

9. Näen palju vaeva, et ka ise tunda neid positiivseid emotsioone, mida pean klientidele pidevalt välja näitama	0,360
10. Pean oma südameasjaks väljendada positiivseid tundeid, mis on klientidega suhtlemisel vajalikud	0,104
11. Suudan oma tundeid piisavalt kontrolli all hoida, et kliendi murede mõistmiseks end tema olukorda asetada	0,339
12. Suudan oma tegelikke tundeid muuta, et täita kliendi ootusi	0,985
13. Kohanen, et näha olukorda kliendi vaatenurgast ja tunda seda, mida tunneb klient	0,304
14. Suudan oma tundeid valitseda nii, et see aitab mul mõista kliendi vaatenurka	0,842
15. Raske kliendiga suheldes suudan leida midagi positiivset, mis mu tundeid muudab	0,827
16. Raskes olukorras suudan sellest eemalduda ja oma tundeid muuta nii, et ma ei võta kliendi ebaviisakust isiklikult	0,489
17. Suudan oma tegelikke tundeid vaos hoida, et raske kliendiga positiivselt suhelda	0,971

Allikas: autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Kõige viimaseks viis autor *Kruskal-Wallis testi* läbi siira tegutsemise (GA) väidetega. Kõik tulemused olid suuremad kui 0,05, seega ei ole taas statistiliselt olulised ehk klienditeeninduse kanal ei mõjuta töötaja emotsionaalsuse taotlust ka siira tegutsemise korral. See annab tunnistust, et tegutsedes siiralt on kõikides klienditeeninduse kanalites klientidega suhtlemine samaväärne, seades eesmärgiks kõrgeima kliendirahulolu ning väljendades neid tundeid, mida ka ise tegelikult tuntakse.

Tabel 13

Kruskal-Wallis test siiras tegutsemine (GA) ühendav tunnus: minu peamine

kliendisuhluskanal: „Silmast silma“, Telefon“ või e-kiri/chat“

Väide (18-20)	Statistiline olulisus <i>p</i>
18. Klientidega suheldes näitan üles siirast külalislahkust	0,711
19. Ma tunnen ka tegelikult neid emotsioone, mida pean väljendama, et oma tööd hästi teha	0,982
20. Usun, et näitan klientidega suheldes üles väga siirast külalislahkust	0,358

Allikas: autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Eelneva teoreetilise kirjanduse läbi töötamise juures sai autorile selgeks, et emotsionaalsuse taotluse seost klienditeeninduse kanaliga on tänaseni väga vähe uuritud. Peamised uurimustööd on tehtud kliente näost näkku või telefoni teel teenindavate klienditeenindajate hulgas. Täna ei ole autorile kättesaadavaks saanud ühtegi uurimustööd, milles oleks käsitletud kliendiga kirjalikul teel suhtlevate teenindajate emotsionaalsuse taotlust. LHV Panga teenindusjuhi, Kristel Paeti kommentaar praktikast on pigem selline, et tema kogemuse kohaselt on kõige kergem kliendiga suhelda näost näkku, kuna siis on

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

teenindajal võimalik oma tundeid ja väljendusviisi vastavalt kliendile korrigeerida ja reguleerida. Ka telefoni teel on võimalik kliendi emotsioonidest ja soovidest paremini aru saada. Kõige keerulisem on aga kliendiga suhelda kirjalikult. Siin ei ole võimalik kõiki kliendi emotsioone kätte saada ja ka teenindaja emotsioone ja sõnumi õiget mõtet kliendini viia. Käesoleva magistr töö raames läbi viidud uuringu tulemused sellist erinevust ei näita. Analüüsi tulemuste järgi ei olnud ükski kolmest klienditeeninduse kanalist emotsionaalsuse taotluse mõistes teistest erinev, mida võib tõlgendada selliselt, et sõltumata klienditeeninduse kanalist tuleb töötajal emotsionaalselt panustada, et vastata panga ja kliendi nõudmistele.

Uuringusse lisas autor LHV Panga teenindusjuhupalvel ühe eraldiseiva, täiendava väite „Igapäevane klientidega suhtlus laeb mind positiivselt“ Tulemused on toodud tabelis 14. Kokku 42 vastanut ehk 82% oli pigem nõus, et klientidega suhtlemine laeb neid positiivselt, mis annab kinnitust sellele, et vastanud teevad oma igapäevast tööd rõõmuga ja siiralt.

Tabel 14

Vastused väitele „Igapäevane klientidega suhtlus laeb mind positiivselt“

Väite vastus 7-palli süsteemis	Vastanute arv	Protsent kogu vastanute arvust
1- pole üldse nõus	0	0.00%
2 - enamasti pole nõus	0	0.00%
3 - pigem pole nõus	3	5.88%
4 - nii ja naa	5	9.80%
5 - pigem nõus	8	15.69%
6 - enamasti nõus	18	35.29%
7 - täiesti nõus	17	33.33%

Autori koostatud uuringu põhjal

Küsitluses jäi vastajatele ka kommentaari/tagasiside andmise lahter, kus oli vastajal väljendada oma mõtteid näiteks seoses uuringuga või ka oma töö kohta kommentaari andes. Vabavastuse tulemused on ära toodud lisas C. Kokkuvõtvalt võib öelda, et valdav enamus tagasisidet oli pigem positiivne, vastajad nentisid, et teevad oma tööd põhjalikult tegutsedes, soovides pakkuda klientidele parimat teenindust ja head emotsiooni.

Eelnevatest analüüsides ja ka täiendavalt lisatud väite tulemiustest tuli välja, et LHV Panga töötajad teevad oma tööd pigem põhjalikult või siiralt tegutsedes, hea meelega. See aga on üks kliendirahulolu suurendav asjaolu, klient tunneb ära ebasiira tegutsemise ja ei ole klienditeenindusega nii rahul. Siinkohal toob autor ära LHV Panga enda poolt mõõdetud 2022a I kvartali klientide rahulolu küsitluse tulemused:

- E-kirjad: 95,27% (4796 tagasisidet)
- Kõned: 98,97% (5382 tagasisidet)

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

- Näost-näku kohtumised: 99,43% (1224 tagasisidet)

Klientide kõrge tagasiside kinnitab käesoleva magistritöö uuringu tulemusi, näidates selgelt, et klienditeenindajate pühendumuse tulemusel on ka kliendirahulolu kõrge. LHV Pank on saadnud eesmärgiks kliendirahulolu tasemel 100% ja tiimide keskmine vähemalt 95%.

Lisaks klientide otsesele tagasisidele on LHV Pank olnud uuringufirma DIVE Parima teenindusega panga uuringu tulemuste alusel läbi aastate üks parima teenindusega pank (Selgus Eesti parima..., 2022). Jooniselt 6 võib näha tulemusi perioodil 2012 – 2021a. Kliendirahulolu muudatus tugevalt positiivses suunas toimus 2015a, kui pangas hakati teadlikult teenindusega tegelema ehk teenindajatele oli teada, mida neilt oodatakse ja kuidas nad kliente teenindama peavad. Klienditeenindajatele viidi läbi vastavaid koolitusi ja valmis teenindusõpik. Varasematel aastatel oli teenindamine n-ö juhuslik ehk teenindati täpselt nii nagu igapäevaks õigeks pidas.



Joonis 6. Parima teenindusega panga uurimisettevõtte DIVE poolt läbi viidud uuringud perioodil 2012-2021a

Märkus: Graafikul on aastaarvude järel sulgudes on pingerea koht. Seal kus numbrit ei ole, seal oli LHV Pank esimene.

Allikas: Koostatud LHV Panga teenindusjuhi poolt DIVE uuringute ajalooliste tulemuste alusel.

Tulemustest on selgelt näha, et alates 2015a, kui alustati süstemaatilist tööd klienditeenindusega tegelevate inimeste koolitamisel ja ühtsete juhiste kehtestamist, on klientide rahulolu LHV Pangaga järjest tõusnud. Organisatsiooni konkurentsivõime suurendamiseks ja eeliste tugevdamiseks on oluline kasutada emotsionaalsuse taotlust

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

kindlatel ja suunatus eesmärkidel (Morris & Feldman, 1996). Pugh, 2001 leidis, et emotsionaalsuse taotlusel on tugev mõju ettevõtte tulemustele läbi kliendirahulolu, kuna kliendid pöörduvad suurema tõenäosusega uuesti tagasi ja suureneb seeläbi ka panga kasumlikkus. Erinevate uuringute käigus on jõutud järeldusele, et põhjalik tegutsemine jätab kliendile oluliselt parema mulje ja viib pigem positiivse tagasisideni (Grandey, 2003; Groth et al., 2009; Grandey & Sayre, 2019).

Käesolevas alapeatükis läbi viidud analüüsi tulemustele toetudes võib järeldada, et töötajad teevad oma tööd hea meelega ja järgivad neile panga poolt ette antud käitumisjuhiseid kliendiga suheldes. See ei nõua neilt liigset pingutust ja näitlemist, püütakse kliendist aru saada ja tunda vajalikke tundeid, et pakkuda kliendile parimat klienditeeninduse kogemust. Ei tulnud välja erinevust meeste ja naiste emotsionaalsuse taotluses nende töös. Samuti ei olnud tulemuste alusel suurt erinevust klienditeeninduse kanalite lõikes. Töötajad on võtnud ettevõtte väärtused omaks ja teevad oma igapäevast emotsionaalsuse taotlust nõudvat tööd hea meelega.

Magistritöö piirangud

1. Magistritöö teoreetilises osas on teooriale toetudes välja toodud, et ei ole suuri erinevusi meeste ja naiste emotsionaalsuse taotluse vahel. Käesolevas töös ei tuvastatud samuti statistiliselt olulisi erinevusi aga piiranguna tuleb välja tuua, et küsitluses osales väga väike hulk mehi (11 ehk 21,6%). LHV Pangas on meeste osakaal ~1/3 ehk küsitluses osales vähem mehi, kui on pangas meeste osakaal tervikuna. Seega ei ole võimalik siit olulisi järeldusi välja tuua.
2. Kirjeldav statistika, väide number 16. Kõikidest vastustest erines ja paistis silma väite number 16 tulemus, kus $p=0,023$, mis on väiksem, kui 0,05 ja seega on statistiliselt oluline. Selle väite puhul võiks väita, et on erinevus meeste ja naiste vastustes. Samas on tegemist ühega kolmest väitest alastrateegias PRDA. Kahe küsimuse vastused ei osutunud statistiliselt oluliseks ehk ei ole erinevust meeste ja naiste vahel. Siinkohal võib olla tegemist statistilise veaga ehk eksimusega, mis ei anna meile õiget infot.
3. Teoorias ei ole käsitletud eraldi töö vormina kirjalikku suhtlemist. See võiks olla üks edaspidise uurimise võimalusi. Kas on seoseid telefonisuhtlusega või on siin veel mingeid erisusi/sarnasusi?
4. LHV puhul on tegemist on börsiettevõttega, mille tõttu on piiratud info avaldamine. Sellest tulenevalt ei olnud võimalik kasutada rohkem sotsiaal-demograafilisi tunnuseid, kui vaid vastaja sugu. Autor soovis jätta küsitluse võimalikult anonüümse. See annab paraku vähe võimalusi tuua välja erinevaid võrdlusi.

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

5. Valim on koostatud vaid LHV Pank töötajatest, mis paneb piirangud vastanute soolisele jaotumisele, kuna ei ole võimalik teha valikut proportsionaalselt nt populatsioonist. Ei ole võimalik teha häid järeldusi klienditeenindaja soo osas.

Kokkuvõte

Klienditeenindus ja klientidega tegelevad inimesed on sageli esimesed, kellega klient puutub kokku ettevõttega esmakordselt tutvudes. Tänapäeva ettevõtetele on järjest olulisem kõrge kliendirahulolu, mida on võimalik saavutada läbi kõrge klienditeeninduse kvaliteedi. Viimane aga eeldab klienditeenindajatelt väga head emotsioonide juhtimise oskust lisaks muudele ametist tulenevatele oskustele. Emotsioonidega tegelemisest on saanud ettevõtte imago ja pakutava teenuse lahutamatu osa, kuna läbi selle on võimalik viia klientideni ettevõtte väärtused, et siduda klient ettevõttega.

Klientidega suhtlemise võimalused on tänapäeval palju muutunud. Tavapärasele vaid näost-näku suhtlemisele on lisandunud suhtlus e-kirja ja telefoni teel, mis seab omakorda uusi väljakutseid klienditeenindajale, et teenindus vastaks ettevõtte poolt seatud standarditele.

Klienditeenindajate emotsioonidega tegelemist on uuritud põhjalikumalt alates 1983a kui Hochschild (1983) defineeris selle kui mõiste emotsionaalsuse taotlus (*emotional labor*). Tänapäevaks on emotsionaalsuse taotluse peamiseks uurimisteenimaks, kuidas on inimene võimeline väljendama sobivat emotsiooni (Diefendorff, 2005). Teistes, täiendavates uurimustöödes, on erinevate autorite poolt välja toodud emotsionaalsuse taotlust ka kui tööandja poolte ette antud suhtlusstandardit, suhtlusmalli kolleegide ja tööandjaga paremaks läbisaamiseks, samuti teiste tunnete ja emotsioonide juhtimise vahendit. (Morris ja Feldman, 1996; Steinberg ja Figart, 1999; Grandey, 2000). Erinevates uurimustes on toodud välja ka emotsionaalsuse taotlusega kaasneva võivaid negatiivseid järeldusi nagu näiteks stress ja läbipõlemine.

Käesoleva lõputöö esimeses peatükis käsitles autor teaduskirjanduse põhjal emotsionaalsuse taotluse definitsiooni ja erinevaid strateegiaid. Uuringutes on peamiselt keskendunud kahele strateegiale: pinnapealne tegutsemine ja põhjalik tegutsemine. Kirjanduses on oluliselt vähem käsitletud kolmandat strateegiat ehk loomulikke emotsioone, mis ei ole autori arvates mitte vähem tähtsam. Seetõttu on siiras tegutsemine (loomulik emotsioon) kaasatud ka käesolevasse lõputöösse. Emotsionaalsuse taotluse käsitletused on ajas muutunud, keskendudes esialgu vaid töötaja emotsioonide juhtimisele. Hilisemad uuringud on välja toonud emotsionaalsuse taotluse tähtsuse ka organisatsiooni jaoks.

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Lõputöö teises, empiirilises osas, viis töö autor läbi küsitluse LHV klienditeenindajate hulgas, uurimaks, kuidas klientidega töötavad inimesed oma emotsionaalset tööd teevad. Kas ja kui palju on pinnapealset tegutsemist või on valdav põhjalik tegutsemine ja ka siiras tegutsemine. Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset meetodit – struktureeritud küsimustikku, mille aluseks on kasutatud Blau et al., 2010 mõõdikut, milles olid väljatöötatud väited pinnapealse tegutsemise (SA) ja põhjaliku tegutsemise (DA) kohta, ning lisatud juurde siira tegutsemise (GA) faktor Tepeci & Pala (2016) mõõdikust. Kasutatud ankeetküsitluses oli kokku 20 väidet.

Küsimustik saadeti e-kirjaga kokku 87 töötajale. Küsitlusele vastas 71 töötajat, küsitluse lõpetas paraku vaid 51 töötajat. 20 ankeedi täitmine jäi pooleli. Küsimustiku vastamise protsent 58,6%, vastajatest 21,6% olid mehed ja 78,4% olid naised. Klienditeeninduse kanalite lõikes jagunesid vastajad pigem ühtlaselt – 34% silmast silma suhtlus, 32% telefonisuhtlus ja 34% e-kiri/chat.

Andmete analüüsiks kasutati statistikatarkvara paketti SPSS. Viidi läbi mitte-parameetriline dispersioonanalüüs selleks, et saada teada, kuivõrd emotsionaalsuse taotlus erineb eri soost ja eri klienditeeninduskanalis töötavate vastajate puhul.

Saadud andmete üldisemaks kirjeldamiseks kasutas autor kirjeldavat statistikat. Seejuures vaatas autor eraldi kirjeldavat statistikat erinevate faktorite ja nende alagruppide lõikes. Sellest analüüsist ei tulnud välja suuri erinevusi. Välja võib tuua tavalise põhjaliku tegutsemise faktori 7 väidet, mille puhul oli vastuste varieerumine suurem, kui teiste väidete puhul. Üldiselt tuli välja, et vastuste varieerumine on pigem väike, keskmine ja mediaan pigem kõrged, mis viitab sellele, et töötajad teevad oma tööd pigem siiralt ja ka tegelikult neid tundeid tundes, mida kliendile väljendatakse. Autori hinnangul on see tulemus väga hea seetõttu, et inimesed, kes oma töös puutuvad kokku emotsionaalsuse taotlusega, teevad seda pigem loomupäraselt ja ei ole vajadust vajalike tunnete nõ näitlemiseks. Samuti viitab see asjaolule, et juba töötajate värbamise käigus on tehtud personali valiku otsused tööks vajalikke isikuomadusi silmas pidades.

Dispersioonanalüüs viidi läbi kahe täiendava näitaja kohta – vastaja sugu ja klienditeeninduse kanal. Uuringu tulemusi analüüsides selgus, et ei ole statistiliselt olulisi erinevusi naiste ja meeste vastustes v.a raske kliendiga tegelemise väide number 16, milles tuli välja statistiliselt oluline erinevus. Andmetest selgus, et mehed suudavad paremini tekkinud emotsioonist eemalduda ja mitte võtta isiklikult. Samuti ei leidnud autor uuringu tulemusi analüüsides statistiliselt olulist erinevust emotsionaalsuse taotluse puhul klienditeeninduse kanali osas. Peab tõdema, et tegemist on mõnevõrra üllatava tulemusega,

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

kuna praktikas tõi LHV Panga teenindusjuht välja, et emotsionaalselt kõige raskem on kliendiga suhelda kirjalikul teel ehk elektrooniliste kanalite kaudu, kuna selliselt ei ole võimalik teenindajal oma tundeid kliendile vastavalt kohandada.

Töö autor soovib positiivselt rõhutada saadud tulemust seetõttu, et see annab kinnitust ettevõttele seni korduvalt omistatud parima teenindusega panga tunnustusele.

Seejuures on väga oluline antud teemat edasi uurida, sest praegune uurimus hõlmas vaid emotsionaalsuse taotluse seost klienditeeninduse kanali ja klienditeenindaja sooga. Kindlasti oleks huvitav uurida edaspidi ka seoseid klienditeenindaja emotsionaalsuse taotluse strateegia ja võimalike negatiivsete järelmitega ehk kuidas see mõjutab töötajat. Samuti, uute töötajate valikul, kuidas teha valik selliselt, et töötajal oleks oma töös võimalikult lihtne emotsionaalsuse taotlust kasutada ehk tegevus oleks kas siiras või põhjaliku tegutsemise tulemus.

Viidatud allikad

1. Amissah, E.F., Blankson-Stiles-Ocran, S. and Mensah, I. (2021), "Emotional labour, emotional exhaustion and job satisfaction in the hospitality industry", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2020-0196>
2. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.
Kättesaadav <https://doi.org/10.2307/258824>
3. Blau et al 2010, Further scale refinement for emotional labor: Exploring distinctions between types of surface versus deep acting using a difficult client referent
4. Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 213–233). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
5. Briët, M., Näring, G., Brouwers, A., & van Droffelaar, A. (2005). Emotional Labor: Ontwikkeling en validering van de Dutch Questionnaire on Emotional Labor (D-QEL) [Emotional Labor: Development and validation of the Dutch Questionnaire on Emotional Labor]. *Gedrag en Gezondheid*, 33(5), 318-330.
6. Brotheridge and Lee (2002) Testing a Conservation of Resources Model of the Dynamics of Emotional Labor
7. Brotheridge, C., M., Grandey, A., A. (2002) Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work" *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17–39
8. Chen, Chang, Wang, (2019) Frontline employees' passion and emotional exhaustion The mediating role of emotional labor strategies
9. Chi, Chen, (2019) Relationship matters How relational factors moderate the effects of emotional labor on long-term customer outcomes
10. Chi, Wang (2018) The relationship between newcomers' emotional labor and service performance the moderating roles of service training and mentoring functions
11. Cho, Rutherford, Friend, Hamwi, and Park (2017) The Role of Emotions on Frontline Employee Turnover Intentions

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

12. Cho, Y.-N., Rutherford, B., N., Park, Jungkun. (2013). The impact of emotional labor in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66. 670–677.
13. de Castro, A. B., Curbow, B., Agnew, J., Haythornthwaite, J. A., & Fitzgerald, S. T. (2006). Measuring Emotional Labor among Young Workers: Refinement of the Emotions at Work Scale. *AAOHN Journal*, 54(5), 201–209. Kättesaadav <https://doi.org/10.1177/216507990605400503>
14. Delpechitre, Beeler, (2018) Faking it salesperson emotional intelligence's influence on emotional labor strategies and customer outcomes
15. Fletcher, J., K., (1995) Radically transforming work for the 21st century: a feminist reconstruction of "real" work. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 448–452.
16. Forbes Makudza (2022): Service with a Smile: The Differential Effects of Emotional Labor on Boundary Spanners in the Banking Industry, *Services Marketing Quarterly*, DOI: 10.1080/15332969.2022.2127521. Kättesaadav <https://doi.org/10.1080/15332969.2022.2127521>
17. Geng et al (2014) The effects of emotional labor on frontline employee creativity
18. Gibson, C., H. Hardy III, J. & Buckley, R., M. (2014), "Understanding the role of networking in organizations", *Career Development International*, 19(2), 146-161 <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0111>
19. Giorgi et al., 2017 Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences. Kättesaadav <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.02166/full>
20. Grandey, A. A. (2003). When “The Show Must Go on”: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *The Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96. <https://doi.org/10.2307/30040678>
21. Grandey, A., A., (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*. 5, 95-110. Kättesaadav doi 10.1037//1076-8998.5.1.95. A central focus of emotional labor research is on how individuals achieve the desired emotional displays (J.M. Diefendorff et al. / *Journal of Vocational Behavior* 66 (2005) 340)).
22. Grandey, Sayre, (2019) Emotional Labor Regulating Emotions for a Wage

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

23. GROTH, M. HENNIG-THURAU, T. WALSH, G. (2009) Customer Reactions to Emotional Labor The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy
24. Hochschild, A., (2012) The Managed Heart Commercialization of Human Feeling
25. Hulsheger, (2011) On the costs and benefits of emotional labor a meta analysis of three decades of research
26. Hulsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389. Kättesaadav <https://doi.org/10.1037/a0022876>
27. Kim (2012) Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees
28. Liu, Y., Zhang, D. (2014) Development of Questionnaire on Emotional Labor among Primary and Secondary School Teachers, *Journal of Education and Training Studies*, 3(1), 46-55. Kättesaadav <http://dx.doi.org/10.11114/jets.v3i1.551>
29. Meier, Mastracci and Wilson (2006) Gender and Emotional Labor in Public Organizations An Empirical Examination of the Link to Performance
30. Morris and Feldman, (1996) The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor
31. Pangandussektori II kvartali..., 2022 Kättesaadav <https://www.fi.ee/et/publikatsioonid/pangandussektori-ii-kvartali-2022-ulevaade>
32. Repina, D., (2020) EMOTIONAL LABOR IN JEWELRY SHOPS IN TALLINN AND TARTU CITIES
33. Salovey, Mayer (1989) EmotionalIntelligence
34. Seger_Guttman, T., and Medler_Liraz, H. (2016). Does Emotional Labor Moderate Customer Participation and Buying
35. Selgus Eesti parima..., 2022 <https://dive-group.com/et/selgus-eesti-parima-klienditeenindusega-pank-voidu-saavutas-taaskord-lhv/>
36. Steinberg, Figart, (1999) Emotional Demands at Work A Job Content Analysis
37. Zhang, Luong (2019) Emotional labor of customer service employees in China
38. Tepeci, Pala (2016) The effects of job-focused and employee-focused emotional labor on burnout in the hospitality industry in Turkey
39. Vaata, milline pank..., 2022 <https://majandus.postimees.ee/7566740/vaata-milline-pank-valiti-est-panimaks>

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

40. Wichroski, M. A. (1994). The secretary: Invisible labor in the workworld of women. *Human Organization*, 53(1), 33–41 Kättesaadav
<https://doi.org/10.17730/humo.53.1.a1205g53j7334631>
41. Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., (2019) Emotional Labor: Scale Development and Validation in the Chinese Context. *Frontiers in Psychology*, 10. Kättesaadav
<https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2019.02095>

Lisad

Lisa A. Blau et al., (2010) mōōdiku originaal, lisatud juurde siira tegutsemise (GA) faktorid Tepeci & Pala (2016) originaal mōōdikust.

SURFACE ACTING:

- **Basic surface acting (BSA)**

1. I often pretend to have the emotions I need to show for clients
2. I often “put on an act” in order to deal with clients
3. I often find myself faking to clients that I am in a good mood
4. I can create a look of concern for a client, when in reality I am not

- **Challenged surface acting (CSA)**

5. When dealing with a difficult client I can put on a sympathetic face, even though in reality I am feeling irritated
6. If a client angers me, I can resist expressing my true feelings by faking a happy face
7. Even if I am in a bad mood, I can leave a good impression with a client

DEEP ACTING:

- **Basic Deep acting (BDA)**

8. I try to feel the positive emotions I must show to my clients
9. I work very hard to really feel the positive emotions I consistently show to clients
10. I take to heart the positive feelings needed to work with my clients

- **Perspective taking deep acting (PTDA)**

11. I can control my feelings enough to really put myself in my client’s shoes to relate to their concerns
12. In order to be what my client expects, I can modify my true feelings
13. I adapt to see and feel things from my clients’ point of view
14. I can manage my feeling to help me understand my client’s perspective

- **Positive refocus deep acting (PRDA)**

15. When dealing with a difficult client, I can find something positive to change my feelings
16. In difficult customer situations, I can step back and modify my feelings so, that I don’t take their rudeness personally
17. I can separate my feelings enough to deal positively with a tough client

GENUINE ACTING (GA)

18. I display sincere hospitality when interacting with customers
19. I actually feel the emotions that I need to show to do my job well
20. I believe that I display very genuine hospitality when dealing with customers

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Lisa B. Emotsionaalsuse strateegiate (ES) empiirilised uurimused 2002 a – 2019 a (valik)

Autor/aasta	ES mõõdik	Teised uuritud muutujad	Tulemused (seotud vaid ES-iga)
Brotheridge and Lee (2002) müügiametnikud, restoraniteenindajad, tervishoiutöötajad ja kontoritöötajad n=236	This research took the form of a cross-sectional questionnaire study.	Display rules; Role characteristics; Rewarding relationships; Authentic expression; Emotional exhaustion; Depersonalization; Personal accomplishment; Self-monitoring; Social support; Identification;	Surface acting puhul vähenes personali autentsus nii otse- kui ka kaugsuhtluses, samal ajal tõusis emotsionaalse kurnatuse tunne; Deep acting puhul personali autentsuse tunnetus suurenes, samal ajal vähenes emotsionaalse kurnatuse tunne. Deep acting'ul on positiivne seos isikliku saavutuse tunde suurenemisega.
Grandey (2003) ülikooli administreerivat assistenti n=131	Uuring, küsitluse kaudu, Likerti skaala	Display rules; Job satisfaction; Emotional exhaustion; Peer-rated affective delivery; Peer-rated breaking character; Self-rated affective delivery; Self-rated breaking character	Deep acting ei ole tugevas seoses emotsionaalse kurnatusega. Surface acting kasutatakse rohkem, kui töötaja ei ole tööga rahul. Deep acting kutsus esile vähem emotsionaalset vastuolu ja emotsionaalset kurnatust. Surface acting tekitas rohkem tööga rahulolematust ja emotsionaalset kurnatust.
Hülshager ja Schewe (2011) KES? n= 14744, 56 erinevat uuringut	Meta analüüs, regressiooni analüüs	Personal ill-being <ul style="list-style-type: none"> • Emotional exhaustion • Depersonalization • Personal accomplishment • Psychological strain • Psychosomatic complaints Job-related well-being <ul style="list-style-type: none"> • Job-related well-being Job satisfaction 	Surface acting showed strong, positive associations with emotional exhaustion, depersonalization, psychological strain, psychosomatic complaints, and negative relationships with job satisfaction, and organizational attachment. Surface acting displayed small

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Autor/aasta	ES mõõdik	Teised uuritud muutujad	Tulemused (seotud vaid ES-iga)
Geng et al. 2017 Hiina toitlustuskohtade teenindajat (sh I astme juhte) N=304	Uuring, küsitluse kaudu, Likerti skaala. performed a confirmatory factor analysis (CFA) using the AMOS 17.0 computer package. Lihtne regressiooni analüüs	Agea Tenure Gender Promotion focus Prevention focus Service employee creativity	<ul style="list-style-type: none"> • Organizational attachment Performance Task performance <ul style="list-style-type: none"> • Emotional performance • Customer satisfaction negative relationships with task performance, emotional performance, and customer satisfaction. Deep acting, in contrast, displayed positive relationships with emotional performance and customer satisfaction. Deep acting – positiivselt seotud promotion focus; significant, positive relationship with service employee creativity; direct effect of promotion focus on service employee creativity declines Surface acting - promotion focus has a negative relationship with surface acting; prevention focus is positively related; s negatively related to service employee creativity; prevention focus and service employee creativity declines; deep acting and surface acting mediate the relationship between promotion focus and service employee creativity, and that surface acting mediates the relationship between prevention focus and surface acting. The proposed mediating effect of deep acting between prevention focus and service

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Autor/aasta	ES mõõdik	Teised uuritud muutujad	Tulemused (seotud vaid ES-iga)
			employee creativity is, however, not supported.
Chen, Chang and Wang (2019) frontline employees from 60 mid-size restaurants in the Kaohsiung and Pingtung area of Taiwan. n= 260	Structural Equation Model	Harmonious passion Obsessive passion Emotional exhaustion	Deep acting- HP significantly and positively affected DA; OP negatively affected DA; significantly and negatively affects EE; results indicate that DA strategies have a significant mediating effect relationship between HP and EE Surface acting - significantly and positively affects EE; strategies have a significant partial mediating effect in the relationship between OP and EE; OP significantly and positively affected SA

Allikas: Autori poolt koostatud tabelis toodud uurimustööde põhjal

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Lisa C Uuringu vaba kommentaari tulemuste koond

Palun lisa siia oma kommentaarid ja/või mõtted, mis Sul seoses selle teemaga tekkisid

Vastus	Arv	Protsent
Vastus	51	100.00%
Vastust pole	0	0.00%
Ei kuvata	0	0.00%

ID	Vastus
2	Laeb mind positiivselt ainult head kliendid.
3	Küsimused võiksid veidi paremini sõnastatud olla
5	kui neid on palju on pisut väsitav
6	Lisan juurde, et ma ei pea teeskleva, et olen heas tujus. Mulle meeldib see mida teen ja ma tulen hommikuti heas tujus tööle. Kui teha oma tööd südamega, siis negatiivsetel emotsioonidel on väga raske tekkida.
8	Olen rahul nenede küsimustega kuna olid väga tavapäraseid küsimused seotud klienditeenindusega.
9	-
11	Mulle meeldib töötada klientidega.
13	-
14	Oluline on kliendiga kokkupuutuvatesse rollidese valida inimesed kellele meeldib inimestega suhelda. Teesklemine ei vii kaugele.
15	On kliente, kellega suhtlus laeb positiivselt, kuid on ka vastupidiseid olukordasid.
16	Mulle väga meeldib mu töö ning ma püüan võtta igat päeva kui uut võimalust midagi veel paremini teha kui eile. Õnneks ei pea midagi varjama, sest mulle ka päriselt mu töö meeldib ning ma saan sellest meeletult emotsionaalset rahuolu. Kuna olen ka varasemalt (raskete) klientidega tegelema, siis kliendipoolsed ärritumised ei vii mind rivist välja ega ei sega mu keskendumist olulistele asjadele. Jõudu lõputöö kirjutamiseks! :)
17	Kuna õpin alles ametit, siis päeva lõpuks tekitab hea tunde, et sain inimest aidata ning ka ise seeläbi midagi uut õppida.
19	Üldjuhul positiivsed kogemused klientidega laevad mind nii palju, et suudan ka raskemate klientidega hästi toime tulla. Olen piisavalt empaatiline, et 99% juhtudest mõistan täielikult kliendi tundeid ning saan aru tema murest või pahameelest. Kuna LHV-s otsime alati lahendusi, siis ka rahulolematu kliendi puhul tean, et olen omalt poolt andnud kõik selle olukorra lahendamiseks.
20	Mõttesin rohkem oma tunnetele ja kuidas ma neid juhin kliendiga suheldes
21	-
22	Lisaks sellele, et LHV ise on parima teenindusega pank, siis meile võiks väljastada ka parimate klientide panga tiitli. Kui ise olla tore ja rõõmus siis ka kliendid leebuvad ja on rõõmsad ja toredad.
23	Klientidega suheldes kohandun ümber vajalikku rolli.
24	Mõtted puuduvad
25	-
26	-
27	kliendid maksavad meile palga ja klienditeenindus on oluline
28	Raskete klientidega on keerulisem säilitada positiivset emotsiooni.
29	Kui kliendid väljendavad kirjades rõõmu ja siirust, on väga vahva nendega suhelda ja pakkuda neile samuti omalt poolt rõõmu. Juhul ka, kui kliendil on suurem mure, aga ta otsib ja küsib rahulikult abi meie käest, on hea suhelda arusaadava kliendiga, kellele saaks pakkuda lahendust probleemile.
30	Mulle pakun rõõmu, kui ma saan oma positiivseid emotsioone kliendile jaga ning teha nende päev paremaks.
31	Kliendid on väga erinevad ning päevad on väga erinevad
32	Äge
33	-
34	Mõned küsimused tekitasid tunnet, et klienditeenindajad teesklevad ja kõigest väest hoiavad enda tundeid vaos. Ma usun, et enamus siiski üritab samastuda ja pakkuda sellist klienditeenindust, mida ka endal oleks tore saada.
35	-
36	Kui olla endaga heas kohas, suudad alati pakkuda ka kliendile parimaid lahendusi ja näha

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

	asja tema vaatenurgast.
38	Naeratus on nähtav ka läbi telefoni :)
40	Mõtteid ei tekkinud. Edu lõputöö kirjutamisel.
41	Kui ise pead kliendiga ühendust võtma mitte eriti positiivse teemaga, siis ma ei saa öelda, et see mind hullult laeks positiivsusega ka.
43	-
46	Iga teenindusolukord on erinev, aga enamasti annab seda kujundada nii, et mõlemad osapooled saavad positiivse kogemuse.
48	Maksimaalset vastust ei saanud kõigele panna, sest tegelikult me ikka natuke teeskleme teinekord, kuigi ise seda tunnistada ei taha. Ja mõnikord vägagi pingutades võib klient siiski aru saada, et meil pole täna kõige parem päev.
49	Kõik, kes teevad oma tööd südamega teevad seda hästi :) Klienditeeninduses on väga oluline külalislahkus, kuna kõik ju tahavad olla oodatud ning hästi oluline ongi kliendile hea emotsiooni tekitamine.
50	-
51	Positiivsed emotsioonid - kliendisuhitus on tore ja inimeste abistamine on võimas! :)
52	Loomulikult on erinevaid kliente, kes tekitavad väga positiivse emotsiooni ja siis on need teised. Isiklikult tunnen, et ma ei pea teesklema ühtegi tunnet, olen positiivselt meelestatud juba siis, kui tulen tööle. Kodused teemad on minuga siis, kui olen kodus. Ehk ma lihtsalt olen õnnelik inimene, kellel on mõlemal pool kõik hästi. Püüan enda positiivsust ka alati klientidele edasi anda, minu puhul küll kirja teel, mis on keerulisem, kui kõnes, aga annan siiski endast parima.
54	Väga rasked küsimused. Igapäevaselt päris selliselt ei mõtlegi kõige selle peale, vaid toimetan rohkem automaatselt.
57	-
58	Kui klient saab ehtsa rõõmsa emotsiooni ja positiivse teeninduse kogemuseks, siis see aitab ka kõige keerulisematel teemadel ja murekohtadel kliente rahustada.
59	Üldiselt ei tunne, et tohutult pingutama peaksin, et klientidest hoolida
60	Viiimastel aastatel on toimunud paradigma muutus kliendisuhituse osas, sest oluliselt on tõusnud õpitud abituse osakaal ja ka suhtumine, et kliendid on ainult õigused, aga mitte ühtegi kohustust, mis omakorda on muutnud ka fundamentaalselt kliendisuhitust ennast.
65	-
66	puuduvad
67	!
68	-
69	Riskikliendi osakonnas töötades puutume me siiski kokku erinevate teemadega, mis võivad kliendile ebamugavust tekitada. Teemad üldiselt ei ole meeldivad ning selle juures hoida positiivset joont on tähtis. Tuleb ette igasuguse murega kliente ning ka iseloomuga inimesi kelle suhtes meeldivat ja ka kaastundlikku teenindust tuleb üles näidata.
71	-

Summary

EMOTIONAL LABOR BASED ON THE EXAMPLE OF

AS LHV PANK

Kristi Liiv

Customer satisfaction is one of the main core values in today's service industry (Chu & Murrmann, 2006; Tepeci & Pala, 2014). Work with customers (*peoples work*) is a field that is increasingly important, in addition to knowledge and skills. Dealing with emotions has become an integral part of the company's image and it's services. Through client service emotional labor, it is possible to convey the company's values to customers in order to bind the customer to the company.

The purpose of this master's thesis is to assess how people working with customers at LHV Pank perceive their emotional labor on a daily basis, whether there are differences in the use of emotional labor across customer service channels or by gender. Author provides a brief overview of the bank's customer satisfaction across customer service channels (the bank's own information) and a summary of free answers.

To achieve purpose of this master's thesis, author has set the following research questions:

1. On the basis of scientific literature, give an overview of the definitions of emotional labor and the importance of emotional labor;
2. Describe the different types of emotional labor and discuss the accompanying consequences;
3. Make an overview of AS LHV Pank and describe the research methodology;
4. Conduct a structured emotional labor survey among employees among different genders and in different channels dealing with customers of LHV Bank;
5. Choose suitable analysis methods for analyzing the collected data and make summaries and conclusions based on the results of the questionnaire.

The topic of this master's thesis is relevant, as the topic has been studied very little in Estonia and on the example of an Estonian company.

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

This master thesis consists of two chapters. The first chapter is theoretical and consists of three subsections. In the first sub-chapter, author discusses the definitions of emotional labor, based on scientific literature. In the second subsection, author provides an overview of the importance and types of the emotional labor. Also about possible consequences, which can be both positive and negative (Brotheridge & Lee, 2002; Liu, Liu & Feng, 2012). On the third subsection there is given overview specifically about theory about emotional labor in banking sector. Second, empirical part of the work, also has two subsections. In the first of them, the author provides an overview of the company LHV Pank and the research methods used. In the second, the author analyzes the results of the emotional labor survey conducted at LHV Pank.

Analyzing the results of the survey, it revealed that there are no statistically significant differences in the answers of women and men, except for statement number 16 (Dealing with a difficult customer) in which a statistically significant difference was found. The result implicated that men could be slightly better at distancing themselves from the emotion that has arisen and not take it personally. As a result, there was no statistically significant difference in emotional labor in terms of the customer service channel either. It must be admitted that this is a somewhat surprising result, as in practice it is implicated that emotionally it is most difficult to communicate with the customer through written means, i.e. through electronic channels, because in this way it is not possible for the service agent to adapt his feelings to the customer.

It is very important to further investigate this topic, because the current research only included the relationship between the emotional labor and the customer service channel and the gender of the customer service representative. It would certainly be interesting to study in the future also the connections with the strategy of emotional labor and possible negative consequences, i.e. how it affects the employee.

EMOTSIONAALSUSE TAOTLUS AS LHV PANK NÄITEL

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

1. Mina, Kristi Liiv, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Emotsionaalsuse taotlus AS LHV Pank näitel“, mille juhendajad on

Anne Aidla ja Kristel Paet,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kristi Liiv
12.01.2023