

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Hendri Hõlpus

**DISC MUDELI RAKENDAMINE JUHTIMISES
MÜÜGIEESMÄRKIDE SAAVUTAMISEL
SOUTHWESTERN ADVANTAGE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Daniela Kond, MA

Kaasjuhendaja: Riina Tomast, MBA

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Daniela Kond

(allkirjastatud digitaalselt)

Riina Tomast

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Hendri Hõlpus

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teoreetiline taust efektiivse juhtimise kontekstis	6
1.1. Juhtimise teoreetilised lähtekohad	6
1.2. Efektiivne juhtimine ja meeskonnatöö olulisus organisatsioonides ja müügitulemustes	9
1.3. DISC mudeli tutvustus ja selle struktuur.....	13
2. Disc mudeli rakendamine ettevõttes Southwestern Advantage	17
2.1. Ettevõtte Southwestern Advantage tegevuse tutvustus ning uurimismetoodika.	17
2.2. DISC mudeli uuringu tulemuste analüüs	20
2.3. Järeldused ja ettepanekud DISC mudeli rakendamisel müügieesmärkide saavutamiseks.....	27
Kokkuvõte.....	31
Viidatud allikad.....	33
Lisad.....	36
Lisa 1. Ankeetküsitlus.....	37
Lisa 2. seos teoriaga	47
Summary	48

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti muutuvast ühiskonnas on müügile orienteeritud organisatsioonide juhtidel üha olulisem mõista, kuidas hoida oma töötajaid motiveerituna ning kuidas erinevad isiksusetüübid mõjutavad müügitulemusi. Organisatsioonis on oluline, et juht tunneks inimestüüpe ning käitumise mõjutajaid hästi, sest meeskonda on vaja õigeid inimesi, töötajaid on vaja motiveerida ning vaja on luua selline töökeskkond, kus kollektiiv saab ja tahab ellu viia ettevõtte eesmärged (Vierssen, *n.d.*). Hea juht tunneb oma meeskonda, oskab neid motiveerida ning tekitada sobiliku õhkkonna, et kolleegidel oleks hea ettevõttes töötada. Heaks juhiks olemise vajalikud oskused on näiteks kommunikatsiooni oskus, positiivse õhkkonna loomine organisatsioonis, konfliktidele lahenduse leidmine ning toimetulek pingelistes olukordades. „Selleks, et neid oskusi organisatsioonis tõhusamalt rakendada, on juhil kasulik tundma õppida DISC-mudelit“ (Slowikowsky, 2005, lk 835).

Hea juhtimine on organisatsiooni eduka toimimise üks võtmetegureid. Ilma pädeva juhita ei sujuks tööprotsessid ega koostöö meeskonna sees. Juhtide ülesandeks on tagada tõhus koostöö, olla pidevas suhtluses töötajatega ning leida sobivaid inimesi, kes aitaksid ettevõttel areneda ja püstitatud eesmärged saavutada. Samuti on nende ülesandeks otsida sobivaid töötajaid, kes aitaksid ettevõttel pürgida kõrgemale. Käesolev lõputöö on suunatud eelkõige ettevõtte Southwestern Advantage juhtidele, kes soovivad edendada organisatsioonis positiivseid ja usalduslikke töösuhteid, tagada töötajate rahulolu ning kujundada juhtimispraktikaid, mis arvestavad erinevate isiksusetüüpidega, edendades seeläbi võrdset ja õiglast kohtlemist ning organisatsiooni üldist heaolu. Kuigi töö keskendub Southwestern Advantage organisatsioonile, saab tulemusi laiendada ka teistele otsemüügiorganisatsioonidele, kus sarnane juhtimisstruktuur ja töökorraldus on levinud.

Antud töö kirjutamise huvi tuli sellest, et töö autor on käinud kolm aastat läbi ettevõtte Southwestern Advantage (lühendatuna SWA) Ameerikas müümas ükselt uksele raamatuid ning pärast esimese suve läbimist pakuti talle võimalust panna kokku ise

meeskond ning koolitada välja tudengeid. Töötades ettevõttes kolmandat aastat, on töö autor aru saanud, et inimtüübid on erinevad ning sellest tulenevalt ka juhtimise viisid.

Eelnevalt kirjeldatule tugineb ka antud töö uurimisprobleem: DISC mudeli rakendamine juhtimises ei taga võrdselt kõrgeid müügitulemusi. Käesoleva lõputöö uurimisprobleem keskendub ettevõtte Southwestern Advantage juhtimisväljakutsetele. Müügijuhid seisavad tihti silmitsi väljakutsetega, sh madala töömotivatsiooniga, suhtlemisprobleemidega meeskonnas ja raskustega müügieesmärkide saavutamisel (Maxwell, 1998, lk 149). DISC mudelil baseeruvate käitumisstiilide tundmise puudumine takistab müügijuhte mõistmast erinevate käitumisprofiilide vajadusi ja motivaatoreid, mis toob kaasa lahendamatud konfliktid ning tulemuste languse.

Töö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas DISC mudeli rakendamine organisatsioonis aitab kaasa müügieesmärkide saavutamisele ning teha organisatsioonile ettepanekuid.

Lõputöö koostamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Millest müügijuhid meeskonna juhtimisel lähtuvad?
2. Milline on efektiivse juhtimise roll meeskonnatöö tulemuslikkuse ja organisatsiooni üldise toimimise tagamisel?
3. Kuidas rakendada DISC mudelit organisatsiooni juhtimises?

Lõputöö eesmärgini jõudmiseks kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodi. Selleks koostatakse struktureeritud küsimustik Southwestern Advantage töötajatele. Küsimused on autori enda koostatud lähtuvalt teooriast.

Käesolev lõputöö koosneb kahest osast. Esimene peatükk keskendub teoreetilisele informatsioonile efektiivse juhtimise kontekstis ning on omakorda jagatud kolmeks alapeatükiks. Esimene alapeatükk keskendub juhtimise põhimõtetele ning selle tähtsusele tänapäeva organisatsioonis. Teises alapeatükis antakse ülevaade efektiivsest juhtimisest ja meeskonnatöö olulisusest organisatsioonis ning kolmas alapeatükk selgitab DISC mudelit ning selle ülesehitust. Lõputöö teine peatükk sisaldab empiirilist osa ning jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis tutvustatakse ettevõtet Southwestern Advantage, töös kasutatavat valimit ning meetodikat. Teises alapeatükis analüüsitakse uuringus saadud tulemusi ning kolmandas alapeatükis teeb autor järeldusi ning ettepanekuid organisatsioonile. Lõputöö koostamisel kasutas autor erinevaid teadusartikleid ja teemakohaseid väljaandeid.

1. TEOREETILINE TAUST EFEKTIIVSE JUHTIMISE KONTEKSTIS

1.1. Juhtimise teoreetilised lähtekohad

Praeguses majanduskeskkonnas on juhtimisel oluline roll. Juhtimisega on seotud märksõnad nagu mentorlus, eestvedamine ja juhtimine. Juhtimine hõlmab endas näiteks organisatsiooni töötajate seas motivatsiooni tekitamist ning kriitiliste otsuste vastuvõtmist. Efektiivne juhtimine on tänapäeval üheks organisatsiooni edukuse võtmeaspektiks (Organa *et al.*, 2023, lk 3702). Juhtimine on termin, mida kasutatakse väga paljudes valdkondades, näiteks ettevõtluses, poliitikas, sõjaväetegevuses, religioonis jpt. Organisatsioonid investeerivad miljoneid, et laiendada juhtimisalaseid teadmisi ning arendada välja häid juhte. Juhtimist võib defineerida järgmiselt: "Interaktiivne mõju, mis tekib siis, kui teatud kontekstis aktsepteerivad mõned inimesed kedagi oma juhiks, et saavutada ühiseid eesmärke" (Silva, 2016, lk 4).

Head ja efektiivset juhti võib kirjeldada järgmiste märksõnadega:

- intelligentne;
- omab piisavalt teadmisi juhitas valdkonnas;
- hea pingetaluvusega;
- enesekindel;
- emotsionaalselt stabiilne;
- motiveeriv;
- optimistlik
- toetav (Waters, *et al.* 2024, lk 3).

Juht organisatsioonis peab vastu võtma palju erinevat informatsiooni ning tulema toime pingeliste olukordadega. Efektiivseks juhtimiseks peab juhil olema piisavalt teadmisi oma valdkonnas, et plaanida tegevusi ning leida töötajaid, kes aitaksid kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Hea juht peab olema ka enesekindel, kuid mitte liiga palju,

sest tuleb arvestada ka töökaaslastega ning nende vajadustega ja mitte võtta liiga palju riske. Väljatoodud omadused on vaid mõned, kuid olulised, milline võiks olla üks hea juht (Mumford, 2009, lk 87–95).

Iga juhi tüüp toob esile erinevad lähenemisviisid ja juhtimisstiilid, mis mõjutavad meeskonna dünaamikat, motivatsiooni ja tulemuslikkust. Golemani mudel rõhutab, et tõhus juht arvestab mitte ainult oma oskusi ja teadmisi, vaid ka emotsionaalset intelligentsust ning suutlikkust kohandada oma juhirolli vastavalt olukorrale ja meeskonna vajadustele (McCleskey, 2014). Daniel Goleman on grupeerinud juhi tüübid kuueks (vt Tabel 1).

Tabel 1. Daniel Golemani 6 juhi tüüpi

TÜÜP	OMADUS
Käskiv	täpne ning otsekohene
Autoriteetne	jälgib distsipliini, võtavad juhipositsiooni ning julgustavad töötajaid ideedega kaasa tulema
Siduv	keskendub emotsionaalsete sidemete ning harmoonia loomisele, töötajad ja keskkond on prioriteediks.
Demokraatlik	annab kõigile otsuste tegemise võimaluse, töötajate osalus oluline, loomeline keskkond
Kõrgete ootuste ning standarditega	liider eeldab kollektiivilt kõrget panust ning vähest koolitusvajadust.
Koolitav	keskendub indiviididele personaalselt ning seeläbi parandades kogu töökeskkonda, fokuseerub pikaajalisele edule

Allikas: (Waters, *et al.* 2024, lk 3).

Igal juhi tüübil on omad positiivsed ja negatiivsed küljed. Näiteks käskiva juhi tüübi alluvuses on ülesanded selgelt arusaadavad, juhised antud täpselt ja tagasiside otsekoheselt, küll aga ei pruugita arvestada töötajate vajadustega ning juhi ja töötajate vahelised suhted ei pruugi olla kõige positiivsemad (Joanna, *et al.*, 2018). Autoriteetses juhtimises on organisatsioonikäitumine distsiplineeritud ning juhil on konkreetne ja kindel roll. Siduva juhi tüübi alluvuses võivad töötajad tunda, et nende soovidega arvestatakse ning kollektiivis valitseb hea meeleolu. See võib töötajaid motiveerida kuid vastupidiselt mõnes organisatsioonis, kus juht ei ole kindel ning tahab kõikidele töötajatele meelepärane olla, ka töö kvaliteeti alla viia. Demokraatliku juhi tüübi alluvuses

võib tunduda, et igal töötajal on sõnaõigus ja vastutus, küll aga võib tekkida rohkem lahkavamusi ning konflikte. Kui juht on kõrgete ootuste ning standarditega, siis on organisatsioonis head tulemused, kuid õhkkond võib olla pingeline. (Waters, *et al.* 2024, lk 3)

Juhtimisel on ka mitmeid erinevaid teooriaid, mis mängivad olulist rolli organisatsioonide tõhususes ja arengus. Need teooriad aitavad mõista, kuidas juhtimine ja juhtide lähenemised võivad mõjutada töötajate motivatsiooni ja organisatsiooni üldist tulemuslikkust. Tabelis 2 on välja toodud 7 erinevat juhtimisteooriat.

Tabel 2. 7 erinevat juhtimisteooriat

Teooria	Kirjeldus
<i>Great-Man Theory</i> - Suure Inimese teooria	Head juhid on juba sündinud omadustega, mis aitavad neil juhtida organisatsiooni efektiivselt ning tõstavad neid teistest esile. Juhtimisoskused on päritud mitte õpitud.
<i>Trait theory</i> - isikuomaduste teooria	Keskendub isiksuse erinevustele. Eeldab, et juhtimise tõhusus põhineb olemuslikel tunnustel nagu intelligentsus, enesekindlus ja ausus, mis eristab juhte mittejuhtidest.
<i>Contingency Theories</i> - sõltuvusteooriad	Näitavad, et tõhus juhtimine sõltub juhi stiili ja konkreetse olukorra kooskõlast, sealhulgas sellistest teguritest nagu ülesande struktuur, meeskonna dünaamika ja juhi suhe järgijatega.
<i>Style And Behavior Theory</i> - stiili ja käitumisteooria	Pigem keskendutakse juhi tegudele ja käitumisele kui omadustele, ülesandele. Juhi head omadused õpetatavad, et ei pea olema sündinud edukana ning hea liidri tunnustega.
<i>Process Leadership Theory</i> - protsessi juhtimise teooria	Rõhutab juhtimist kui pidevat suhtlust, kus juhid ja järgijad teevad koostööd mõjutatuna suhetest, eesmärkidest ja ühistest väärtustest.
<i>Transactional Theory</i> - eestvedamise teooria	Keskendub juhtide ja järgijate vahetusele, kus preemiaid või karistusi kasutatakse tulemuslikkuse motiveerimiseks ja konkreetsete eesmärkide saavutamiseks.
<i>Transformational Theory</i> - transformatiivne teooria	Tõstab esile juhid, kes inspireerivad ja motiveerivad järgijaid ületama ootusi, edendades visiooni, uuendusi ja isiklikku kasvu. Need juhid keskenduvad tähenduslike muutuste loomisele ja tugevate emotsionaalsete sidemete loomisele oma meeskonnaga.

Allikas: (Khan *et al.* 2016, lk 3)

Juhtimise võib omaduste põhjal jagada kaheks: tehingutel põhinev või transaktsionaalne juhtimine. Tehingutel põhinevad juhid loovad süsteeme, mis julgustavad nende järgijaid autasude ja karistuste kaudu hästi toimima. Transaktsionaalsed juhid annavad oma järgijatele tulevikunägemuse ja inspireerivad neid saavutama parimaid tulemusi. (Ismail, *et al.*, 2010) Tehingutel põhinevad juhid teevad otsuseid kiirelt ja nõuavad oma meeskonnaliikmetelt otsuste langetamiseks minimaalset panust. Nad ei sekku oma

järgijatele juhiste andmistega juhiks kui just midagi väga valesti ei tehta. Nad soovivad, et asju tehtaks tavapärase tavade kohaselt. Seda esineb näiteks koolides, õpilased on motiveeritud hästi õppima, et saada häid hindeid, vähest panust karistatakse aga halva hindega. Transformatiivne juhtimisstiil põhineb inimeste inspireerimisel ja motiveerimisel ning sellele on iseloomulik koostöö- ja suhtlemisoskus. (Nanjundeswaraswamy *et al*, 2014, lk 57) Igaüks võib olla transformatiivne juht, selleks ei ole vaja erilist karakterit ega oskusi (Montuori *et al*, 2017, lk 3).

Eelneva põhjal saab kinnitada, et juhil on organisatsioonis väga oluline roll, mis ulatub kaugemale igapäevase juhtimise ja ülesannete jagamisest. Juht peab olema enesekindel ja sügavalt valdkonnaga kursis, et teha teadlikke ja kaalutletud otsuseid, mis aitavad organisatsioonil edasi liikuda. Lisaks sellele peab juht olema ka oma järgijatele motiveeriv ja inspireeriv, sest ainult tugeva juhtimisega saab saavutada meeskonna parima potentsiaali. Juhtimise erinevad stiilid, nagu tehinguline ja transformatiivne juhtimine, määravad, kuidas juht oma meeskonnaliikmeid suunab ja motiveerib. Kõige olulisem on see, et juht, sõltumata stiilist, peab suutma pakkuda oma meeskonnale selget visiooni ja eesmärki, mille poole püüelda. Juhtimisstiilide valik peaks olema teadlik ja kohandatud vastavalt organisatsiooni vajadustele ja meeskonna dünaamikale.

1.2. Efektiivne juhtimine ja meeskonnatöö olulisus organisatsioonides ja müügitulemustes

Efektiivne juhtimine ja meeskonnatöö on tänapäevastes organisatsioonides hädavajalikud tegurid, mis mõjutavad nende toimimist ja edu. Juhtide oskus inspireerida ja motiveerida oma meeskondi ning samuti tõhus koostöö on võtmetähtsusega tegurid, mis aitavad saavutada püstitatud eesmärke. Organisatsioonid, kus väärtustatakse nii tõhusat juhtimist kui ka meeskonnatööd, suudavad kiiremini kohanduda muutuvate oludega ja saavutada püsivaid tulemusi. Seetõttu on nende teemade käsitlemine äärmiselt oluline.

Selleks, et juhtida meeskonda efektiivselt, peab juhil olema kindel eesmärk ja visioon ning missioon, mida oma töötajatele enesekindlalt presenteerida, ning mille nimel koos tööd teha. Väljatoodud punktid peavad olema piisavalt lihtsad ning arusaadavad. Efektiivse juhtimise eesmärgiks on meeskonnatöös inimeste tugevused ettevõtte heaks tööle panna ning nende nõrkused ebaoluliseks teha. (Drucker, 2007)

Efektiivses juhtimises tänapäeva organisatsioonides tuleb ka ette väljakutseid. Selleks, et nendega hakkama saada, on loodud Kompassi mudel. Nime on mudel saanud selle järgi, et kompass näitab suunda, pakub turvatunnet ning sellele saab alati loota. Väljend tuleneb ingliskeelsest sõnast „*compass*“, kus akronüümina vastab iga täht mõnele isiku omadusele või tegevusele. Kompassimeetod jaguneb seitsmeks etapiks:

- Pühendumus juhtida targalt – positiivse muutuse tekitamine organisatsioonis. Tuleb olla protsessile pühendunud, et järjel püsida.
- Heatuulikkus – tuleb teada enda väärtuseid. Hea juht aitab inimeses välja selgitada, mis on tema jaoks kõige olulisem ning mida ta päriselt soovib saavutada.
- Tähelepanelikkus – motivatsiooni leidmine muutuse toimumiseks, aru saamine sellest, mis organisatsioonis ei tööta.
- Perspektiivsus – näha suurt pilti, nähakse sidet meie ja maailma vahel.
- Tegutsemine – väljamõtlemine, mis lahendus on kõige parem, targalt tegutsemine, väljakutsed.
- Tundlikkus tulemuste suhtes – targad juhivad panevad tähele, mis nende ümber juhtub. Tegevused igapäevaelu kergendamiseks.
- Rajal püsimise strateegia – olemas kindel fookus ülesande saavutamiseks, lahenduste leidmine. (King *et al*, 2022, lk 3–4)

Iga juht teab, kui oluline on sujuv meeskonnatöö ettevõtte tegutsemiseks. Selleks, et see ka toimiks, on vaja, et töötajatel ning juhtidel oleks omavahel usaldus. Ilma usalduseta on raske koostööd edendada. Oluline on ka, et juht ja meeskonnaliikmed ei kardaks konflikte, sest konfliktid eeldavad kahe poole argumenteerimist ja selle läbi leitakse ka lahendusi. Meeskonnatöö sujumiseks on vaja pühendumust ning vastutust. Hea tiimitöö sujub ilma liidri kontrollita, sest neil on endal selgus ja pühendumus projektile ning nad suudavad üksteist aidata. Meeskonnatöö edukuse mõõtmiseks on eesmärkide saavutamine ning kollektiivsed tulemused. (Lencioni, 2003, lk 36–38)

Meeskonna edukuse hindamiseks tuleb arvesse võtta nii tehtud töö mahtu kui ka klientide rahulolu taset. Samuti on tähtis, kui kaua töötajad meeskonnas püsivad ning milline on toodetud töö kvaliteet. Olulised aspektid on ka tähtaegade täitmine ja meeskonnaliikmete kaasatus. Meeskonna tagasiside, eesmärkide saavutamine, töötulemuste hindamine ja kasumi teenimine on samuti olulised näitajad meeskonna edust. (Shapiro *et al*, 2008)

Märksõnad, mis seostuvad efektiivse juhtimisega on:

- enesekindlus;
- terviklikkus;
- vastupidavus;
- inspireeritus;
- uuenduslikkus (Goldsmith, 2010).

Kuigi arvamus, et juhi omadused on kaasasündinud, on teadlaste poolt kindlaks tehtud, saab siiski neid omadusi õppida läbi kogemuste ning koolituste. Heade juhioskuste omandamine võtab aega ja energiat, oluline on ise olla proaktiivne ning otsida võimalusi arenemiseks. Juhtimine on pidev enesearengu protsess. Efektiivseks juhtimiseks on vaja ka mõista nii enda kui ka teiste emotsioone. Seda võimet aru saada, juhtida ja kasutada emotsioone enda ning teiste hüvanguks nimetatakse emotsionaalseks intelligentsuseks. Uuringud näitavad, et kõrge emotsionaalne intelligentsus korreleerub tugevalt juhi edukusega, eriti meeskondade juhtimisel ja konfliktide lahendamisel. Emotsionaalse intelligentsuse viis elementi on järgmised:

- Eneseteadlikkus - oma emotsioonide tundmine;
- Eneseregulatsioon - enda emotsioonidega toimetulek;
- Motivatsioon - enesemotiveerimine;
- Empaatia - teiste emotsioonide tundmine;
- Sotsiaalne teadlikkus. (Cherniss, 2010)

Efektiivse juhtimise eelduseks on otsuste langetamine koostöös meeskonnaga, arvestades erinevaid vaatenurki ja luues dialoogi. Samuti on oluline, et juhtidel on oskus koolitada meeskonnaliikmeid, et tugevdada nende professionaalset võimekust ja iseseisvust (Parks, *et al*, 2023, lk 530). Tulemuslik meeskonnatöö mängib organisatsiooni edus keskset rolli, kuna see loob aluse usaldusel ja vastastikusel mõistmisel põhinevale tööle. Toimiv koostöö on organisatsiooni edu aluseks, kuid kui meeskonnatöö on nõrk või halvasti juhitud, võib see viia tõsiste probleemideni, mis pidurdavad organisatsiooni arengut ja eesmärkide saavutamist (Ulrich, 2017). Meeskonnatööd defineeritakse kui gruppi, kes üksteisest sõltuvalt töötavad ühtse eesmärgi nimel. Kõige olulisemaks oskuseks efektiivseks meeskonnatööks organisatsioonis on kommunikatsioon, mis võimaldab ideede selget edastamist ja üksteise mõistmist. Teine oluline oskus on konfliktide lahendamine, mis aitab hoida koostööd tõhusana ka pingelistes olukordades. (West, 2012)

Patric Lencioni on toonud välja siduva meeskonnatöö sujumiseks viis punkti olulisuse järjekorras:

1. Kõrge usalduse säilitamine üksteise vahel. Oluline, et meeskonnatöö sujuks ladusalt, tiimiliikmed julgeksid jagada oma tugevusi ning nõrkusi ja tunnistada vigu, vajadusel küsida abi.
2. Konfliktid ehk erinevate arvamuste arutamine.
3. Otsuste kinnitamine.
4. Üksteise motiveerimine ning järjel hoidmine – oluline, et tiimiliikmed oleksid ausad ning tahaksid häid tulemusi.
5. Tulemustele keskendumine – kõik eelnevalt nimetatud punktid on selle jaoks, et saavutataks parim tulemus (Parks *et al*, 2023, lk 532).

Patrick Lencioni viie punkti mudel toob välja omadused, mis aitavad tagada sidusa ja tõhusa meeskonnatöö, mistõttu on juhid vastutavad nende elementide arendamise ja toetamise eest organisatsiooni edu nimel.

Efektiivne juhtimine organisatsioonides on oluline ka selleks, et saavutada häid müügitulemusi. See hõlmab võimekust inspireerida ja motiveerida meeskonda, luua tugevad suhted klientidega ning rakendada strateegilisi lähenemisi müügi protsessi optimeerimiseks. See, kui efektiivselt ja motiveeritult töötajad eesmärkide ning müügitulemuste saavutamise nimel pingutavad, sõltub juhtimisest organisatsioonis ja selle efektiivsusest (Domingues, 2017). Efektiivsed juhid kasutavad sageli DISC mudelit, et mõista ja arendada oma meeskonna erinevaid isiksusetüüpe, mis parandab kommunikatsiooni ning suurendab üldist müügiefektiivsust (Christy, 2018).

Selleks, et ettevõtte juhtimine sujuks efektiivselt, on oluline omada häid töötajaid, kes toetavad organisatsiooni eesmarke ja väärtusi. Värbajad valivad kandidaate, arvestades nende oskusi, kogemusi ning sobivust ettevõtte kultuuriga, et tagada sujuv koostöö meeskonnas. Kvaliteetne *CV*, mis toob selgelt esile kandidaadi tugevused, ning viisakas kirjavahetus annavad märku professionaalsusest ja pühendumisest. Samuti on tähtis hinnata kandidaadi motivatsiooni ja huvi ettevõtte vastu, sest need omadused aitavad kaasa positiivsele töökeskkonnale ja tõhusale juhtimisele. (Sergey, 2022)

Efektiivne juhtimine loob aluse tulemuslikule meeskonnatööle ja tugevdab kogu organisatsiooni toimimist. Selge missioon ja visioon suunavad meeskonda ühise eesmärgi nimel tegutsema. Kompassi coach'ingu mudel toetab juhtide võimet arendada töötajate

potentsiaali ning tugevdada nende enesekindlust ja vastupidavust emotsionaalse intelligentsuse toel. Tugev juht kujundab töökeskkonna, kus inimesed tunnevad end väärtustatuna ning võtavad vastutust ja algatust – see on hädavajalik nii meeskonnatöö sujumiseks kui ka müügieesmärkide saavutamiseks.

1.3. DISC mudeli tutvustus ja selle struktuur

DISC mudel on laialdaselt kasutatav tööriist, mis aitab mõista inimeste käitumist ja suhtlemisstiile. Selle mudeli aluseks on neli peamist isiksuse tüüpi: domineeriv, mõjutav, stabiilne ja analüütiline. Iga tüüp toob esile erinevaid tugevusi ja väljakutseid, mis mõjutavad nii individuaalset käitumist kui ka meeskonnatööd. DISC mudeli rakendamine võimaldab paremini mõista, kuidas erinevad isiksused omavahel suhtlevad ja koostööd teevad (Slowikowski, 2005).

DISC mudelit (vt tabel 3) kasutatakse, et arendada nii meeskonnatööd, produktiivsust, juhtimisoskust, müügioskust ning üldist kommunikatsiooni, mõõtes nii isiksuseomadusi kui ka käitumisstiile. Esimest korda mainis DISC mudelit aastal 1928 psühholoog William Mouton Marston oma raamatus „*Emotions of normal people*“ (Beedu, 2021, lk 16). DISC mudelit hakati eestvedamisstiilina kasutama 1950. aastal industriaalpsühholoogi Walter V Clarke'i poolt (Beedu, 2021).

Tabel 3. DISC mudeli kirjeldus

D - domineeriv	I - mõjutav	S - püsiv	C - järeleandlik
otsekohene	seltskondlik	rahulik	ettevaatlik
konkreetne	jutukas	tasakaalukas	täpne
kontrolliv	naudib tähelepanu	toetav	süsteemaatiline
orienteeritud tulemustele	avatud	introvert	introvert
ekstravertne	loominguline	hea kuulaja	perfektsionist
kiirete otsuste tegemine	tundlik	kannatlik	analüütiline
peab olema vastutata	veenev	usaldusväärne	tulemustele orienteeritud
meeldivad väljakutsed	toetav	meeskonnamängija	kõrged standardid
kannatamatud	hea suhtleja	arvestab teistega	kriitilised

Allikas: Beedu, 2021

Igal DISC mudeli isiksusomadusel on positiivsed ja negatiivsed küljed. Isikud, kelle valdavaks omaduseks on domineeriv (D), on enesekindlad ja täpsed, küll aga on nad

kannatamatud ning diktaatorlikud. Kui inimene on juhipositsioonil domineeriv, siis näeb ta palju vaeva, et oma võimu kaitsta, isegi kui selle nimel võib meeskonnatöö kannatada. Domineerivad (D) juhid motiveerivad teisi auhindade ning karistustega. Andekad rühma liikmed võivad nende jaoks olla ohtlikud, sest juhid kardavad, et nad võivad nende positsiooni üle võtta. Mõjutatavad (I) inimesed on optimistlikud ja ratsionaalsed, teisest küljest on nad emotsionaalsed ja mitte tõsised. Püsivad (S) on stabiilsed ja koostöövõimelised, kuid neile ei meeldi muutused ja väljakutsed. Järeleandlikuid (C) võib positiivselt kirjeldada kui analüütiliste oskustega ning täpsed, samas on nad rohkem introvertsed ja kriitilised. (Bae, *et al*, 2023, lk 76–83) Mõjutatavad (I) isiksused on aga naturaalsed juhid, kes inspireerivad teisi paremini tegema. Kui neid survestatakse, siis võivad nad tähelepanuta jätta ülesanded ja üksikasjad vaid keskenduvad rohkem inimestele. Püsivad (S) isiksused juhtimises on meeskonnas toetavad, sõbralikud ja koostöövalmis. Järeleandlikud (C) isiksused juhtimises mõtlevad meeskonnas loogiliselt ning neil on head süsteemid. Nad naudivad täpsust ja detaile ja fokuseerivad faktidele. (Beedu, 2021, lk 21–24)

DISC mudeli rakendamine organisatsioonis võib olla juhtidele kasulik, et mõista kuidas paremini suhelda tiimiliikmetega. Selleks, et organisatsioon saaks efektiivselt toimida, tuleb juhil lähtuvalt DISCi tundmisest teada, milliseid meetodeid kasutada erinevate isiksuste puhul. DISC mudeli rakendamist kasutatakse juhtimises edukate tiimide loomisel. Isiksuseomadusi saab liigitada kaheks: protsessi- ja objektile orienteerituteks. Protsessile orienteeritud omadused on dünaamilisemad, kergemini mõjutatavad ning võivad ajas ja olukordades varieeruda. Objektile orienteeritud omadused seevastu on püsivamad, stabiilsemad ning iseloomustavad indiviidi käitumist järjepidevalt erinevates kontekstides. Protsessile orienteeritud juhid keskenduvad muutustele ning ettevõtte arengule, objektile orienteeritud aga loovad turvalise ja stabiilse keskkonna. (Slowikowski, 2005, lk 835)

Eduka tiimi juhtimiseks on vaja, et meeskonnas oleksid esindatud erinevad isiksusetüübid, et sujuks koostöö ja kommunikatsioon, samas võib sellise tiimi juhtimisega esineda ka väljakutseid. Kui isiksused omavahel ei toimi, siis võib ka meeskonnatöö tõhusus väheneda. Isiksuseomadused mõjutavad suurelt inimeste motivatsiooni, kommunikatsiooni, stressitaluvust, mõtlemist ning konfliktidega toimetulekut. Ettevõttes CrowdFlower viidi läbi uuring, kus 70 töötajat tegid DISC

isikuomadustesti ning nende tulemuste põhjal jaotati nad viieliikmelistesse gruppidesse. Meeskonnad koostati nii, et osades olid liikmed tasakaalustatud isikuomaduste järgi, teistes aga sellised, kus domineerisid liidriomadused. Uuringus selgus, et balansseeritud grupid jõudsid palju loomingulisemate lahendusteni ning kasutasid ka vähem negatiivset keelekasutust ja aktsepteerisid üksteiste mõtteid rohkem kui meeskonnad, kus domineerisid liidriomadustega liikmed. (Lykourantzou *et al*, 2016, lk 261)

DISC mudel juhtimises aitab parendada kommunikatsiooni juhtide ja töötajate vahel. Selleks, et välja selgitada, milline on domineeriv isiksusomadus, on koostatud DISC test, mis koosneb 79-st küsimusest. DISC mudeli tundmine aitab välja selgitada inimeste tugevused ning nõrkused ning seetõttu parendab ka töökvaliteeti. Lisaks aitab selle tundmine vältida ka konflikte ning leida ühine keel erinevate isiksusomadustega isikute vahel. (Pepe *et al*, 2025)

DISC mudeli rakendamine juhtimises toob ettevõttele mitmeid kasusid. See võimaldab paremini mõista ja hinnata töötajate isiksuseomadusi, mis omakorda parandab kommunikatsiooni ja suhtlemist meeskonnas. Tänu sellele saavad juhid kohandada oma stiili vastavalt meeskonna vajadustele, mis tugevdab koostööd ning suurendab üldist efektiivsust. Lisaks aitab DISC mudel paremini määratleda sobivaid rollide ja ülesannete jagamise strateegiaid, mis lõpuks panustab ettevõtte konkurentsivõime kasvu. Mudel toetab ka talentide arendamist ja hoidmist, kuna töötajad tunnevad end paremini mõistetuna ja väärtustatuna. Selline isiksusetüüpidele kohandatud juhtimine loob positiivsema töökeskkonna ja parandab töötajate rahulolu ning tulemuslikkust. (Grizzell, 2024)

DiSC mudel aitab mõista ja kohandada suhtlemisstiile erinevate meeskonnaliikmete vahel. Selle mudeli abil saame tuvastada igäihe tugevused ja nõrkused, mis võimaldab anda tagasisidet, mis on kohandatud vastavalt isiku eelistustele. Näiteks, kui teame, et mõni inimene eelistab detailset teavet, saame talle esitada põhjalikumalt selgitatud tagasisidet. Samuti aitab DISC mõista, kuidas erinevad isiksused muudatustele reageerivad ja milliseid motivaatoreid nad vajavad, et saavutada parim koostöö ja tulemuslikkus meeskonnas. (Sugermann, 2009) Igal inimesel organisatsioonis on erinevad prioriteedid ning eesmärgid, selle tõttu nad eelistavad ka kui nendele lähenetakse teisiti. Kui ettevõtte panustab aega, et kujundada välja erinevad töötamis- ning

juhtimisstiilid, mis sobivad kõikidele isiksusomadustele, siis tõuseb ka produktiivsus ning parenevad tulemused (Sugerman, 2017, lk 151–154).

DISC isiksusomadusi on hea tunda ka müügivaldkonnas. Aastatel 2008–2017 kaasati 178 otsemüüjat, kellel kõigil oli valdkonnas erinev kogemus. Uuringus selgus, et ülekaalus oli I ehk mõjutatav isiksusomadus (I), mille kirjelduseks võib kasutada omadussõnu nagu hoolivus ja veenvus. On isiksuseomadusi, mis aitavad kaasa müügitulemustele, kuid igal isiksuseomadusel on omad plussid ja miinused müügivaldkonnas. (Tornillo, *et al.*, 2019, lk 202–206) DISC mudeli rakendamine organisatsioonis võib müügitulemusi mõjutada mitmeti. See aitab juhtidel paremini mõista oma meeskonnaliikmeid ning kohandada suhtlemisviisi vastavalt nende vajadustele, mis omakorda parandab koostööd ja suhtlust müügitiimides. Lisaks aitab DISC mudel meeskonnaliikmete erinevate käitumisstiilide arvestamisel efektiivsemalt jagada rollid ning motiveerida töötajaid, mis omakorda tugevdab müügitegevust ja lõpuks suurendab müügitulemusi. Samuti võimaldab see paremini hinnata, millised koolitusprogrammid on vajalikud tiimiliikmete arenguks ning kuidas neid õigesti rakendada, et saavutada parimad tulemused (Beedu, 2021).

DISC mudel on oluline tööriist, mis aitab mõista erinevaid suhtlemisstiile ja isiksuseomadusi, mängides sellega olulist rolli juhtimises ja müügis. Juhtimises toob DISC esile meeskonnaliikmete tugevused ja arenguvõimalused, võimaldades juhtidel kohandada oma lähenemist vastavalt iga individuaalse töötaja stiilile, mis loob tõhusama koostöö ja parem arusaam. Müügis aitab DISC mudel mõista rohkem kliendi vajadusi ja eelistusi, võimaldades müügiesindajatel kohandada oma lähenemist, loomaks tõhusamaid ärisuhteid ning saavutada paremaid müügitulemusi.

2. DISC MUDELI RAKENDAMINE ETTEVÖTTES SOUTHWESTERN ADVANTAGE

2.1. Ettevõtte Southwestern Advantage tegevuse tutvustus ning uurimismetoodika

Southwestern Advantage on 1868. aastal asutatud Ameerika ettevõtte, mis pakub ülikooli tudengitele võimalust teenida, et tasuda ülikooli õpingute eest, omandada töökogemust, arendada ettevõtlusoskusi ja kasvatada eesmärkide saavutamiseks vajalikku iseloomu. Igal suvel osaleb programmis ligi 1500 tudengit enam kui 200-st ülikoolist üle kogu maailma, kes müüvad USA ning Kanada peredele erinevaid lahendusi teadmiste omandamiseks ja arendamiseks (õpikuid, mängu, äppe jne.) Southwestern Advantage tagab programmis osalevatele tudengitele põhjaliku väljaõppe. Müüdavad tooted aitavad lastel saavutada häid akadeemilisi tulemusi ning motiveerivad neid õppima (Southwestern Advantage, *n.d.*).

Southwestern Advantage Euroopa osakonda nimetatakse Europe1 (lühendatuna E1). Esimesena osalesid programmis Euroopast just eestlased aastal 1990. Tänapäevaks on Euroopast osalenud programmis üle 8600 tudengi, kes on edukalt lõpetanud suveprogrammi ja sellele eelneva koolituse. Välja on õpetatud üle 3000 mentori, kes on juhendanud uusi tudengeid ja osalenud programmis rohkem kui ühe suve (Southwestern Advantage, *n.d.*).

Ettevõtte missiooniks on olla parim organisatsioon maailmas, aidates noortel arendada oma teadmisi ja oskusi, et saavutada püstitatud eesmärged. Edukatel tudengitel on võimalus pärast esimest suve liituda juhtimisprogrammiga, mille käigus õpitakse meeskonnakujundamise ja mentorluse oskusi ning täiendatakse oma müügitöö asjatundlikkust (Southwestern Advantage, *n.d.*). Kõik tudengid, kes on ettevõttes Southwestern Advantage, kuuluvad kindlasse baasi, mida juhib otsene müügijuht ehk *District Sales Leader* (lühendatuna DSL). Eestis on neid hetkel kokku 14.

Esimese aasta müügiinimesi kutsutakse *First yearideks* (lühendatuna FYid). Tudengid, kes programmis esimese suve edukalt läbivad ja programmis jätkata soovivad, on automaatselt mentorid ehk *Student Managerid* (lühendatuna SMid). Müügijuhiks ehk *Sales leaderiks* (lühendatuna SL) saadakse juhul, kui grupis on 10–15 juhendatavat ning gruppi kuuluvate inimeste personaalne kogukasum ületab 90 000 dollarit. Piirkondlikud müügijuhid (lühendatuna DSL) on juhid, kes ise raamatuid müümas ei käi. Nende peamiseks tööülesandeks on müügijuhtide ja mentorite koolitamine, et tõsta nende müügitulemusi ning arendada juhtimisoskusi. Grupp, kuhu kuulub töö autor, on kokku koondatud kolmest väiksemast grupist ning sinna kuulub hetkel 3 DSLi, 4 SLi, 24 SMi ja 41 FYi.

Töö eesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodi. Kvantitatiivne uurimismeetod võimaldab saada objektiivseid ja mõõdetavaid tulemusi, mis on kasulikud otsuste tegemistel (Laksman, *et al*, 2000). Kvantitatiivset meetodit kasutades on võimalik töötada suure hulga andmetega, mis aitab tuvastada mustreid ning seaduspärasid. Lisaks sellele on andmed objektiivsed, põhinevad mõõdetavatel andmetel, mis vähendavad subjektiivsete tõlgenduste riski. (John, 2010, lk 217) Võrreldes kvalitatiivse analüüsiga on kvantitatiivset analüüsi kasutades võimalik andmeid kiiremini analüüsida. Suure hulga andmete põhjal tehtud analüüsid võimaldavad luua tugevaid empiirilisi tõendeid, mis võivad toetada teaduslikke järeldusi ning otsuseid. (Nardi, 2018) Koostati ankeetküsimustik, (vt lisa 1) mille andmeid analüüsiti ning tehti järeldusi ja ettepanekuid. Küsitlus koostati platvormil Microsoft Forms.

Autor valis kvantitatiivse uurimismeetodi, sest see võimaldas koguda andmeid suurelt arvult vastajatelt struktureeritud kujul, tagades tulemuste võrreldavuse ja üldistatavuse. Teiseks aitas kvantitatiivne lähenemine kaardistada seoseid juhtimisstiilide, meeskonnatöö tõhususe ja DISC mudeli rakendamise vahel. Lisaks võimaldas see toetada järeldusi andmepõhiselt ning luua alus edasisteks praktilisteks soovitusteks organisatsioonis. Uurimisviisist annab ülevaate tabel 4.

Tabel 4. Uurimismeetodid ja valim

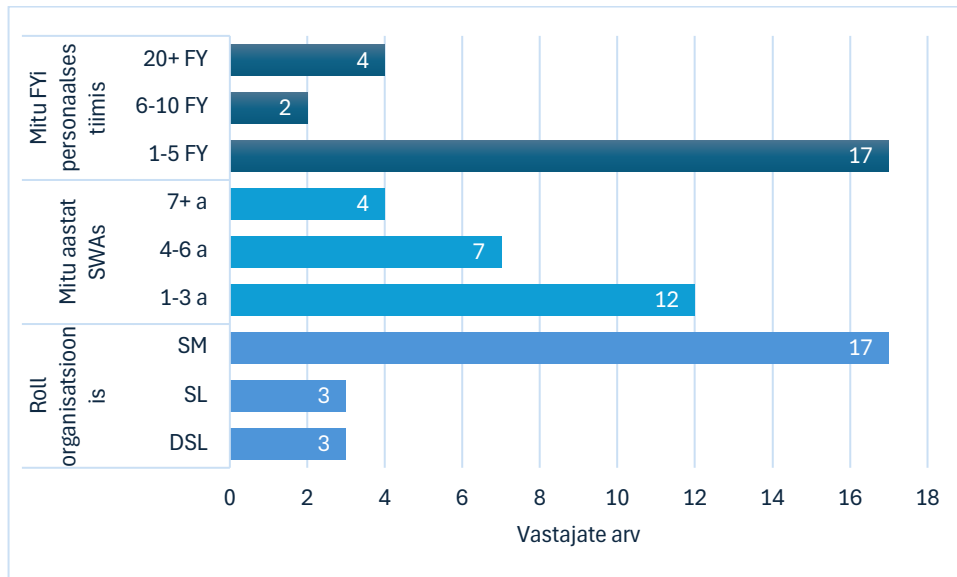
Uurimismeetod	Infoallikas ja üldkogum	Aeg	Kommentaar
Kvantitatiivne meetod	Struktureeritud küsimustik 31 Southwestern Advantage mentoriga, kes kuuluvad töö autoriga samasse gruppi (31)	märts 2025	Saadud vastused järgmistele küsimustele: <i>Millest müügijuhid meeskonna juhtimisel lähtuvad?</i> <i>Milline on efektiivse juhtimise roll meeskonnatöö tulemuslikkuse ja organisatsiooni üldise toimimise tagamisel?</i> <i>Kuidas rakendada DISC mudelit organisatsiooni juhtimises?</i>

Ankeetküsitlus koostati tuginedes töö teoreetilisele raamistikule, et tagada küsimuste asjakohasus ja vastavus uurimuse eesmärgile. (vt lisa 2) Teooriaosas käsitleti juhtimise peamisi teoreetilisi lähtekohti, rõhutades efektiivse juhtimise ja meeskonnatöö tähtsust organisatsioonide toimimises ning müügitulemuste saavutamises. Lisaks analüüsiti DISC isiksusemudeli rakendamist, keskendudes sellele, kuidas seda organisatsioonis tulemuslikult kasutada. Nende teemade põhjal koostati küsitlusküsimused, mis võimaldasid uurida, kuidas need teoreetilised käsitlused kajastuvad praktikas ettevõttes Southwestern Advantage.

Kuna autor on ise programmis üks mentoritest, viidi küsitlus läbi baasis, kuhu ta kuulub. Baasi on koondatud 3 gruppi, kus on kokku 31 mentorit ning vastuseid saadi kokku 23 mentorilt, kes tegutsevad Eestis, Poolas, Ukrainas ja Valgevenes ning ühtlasi on see ka käesoleva töö valimiks. Uuringu läbiviimiseks kasutati mugavusvalimit kuna autoril oli konkreetse rühmaga olemas vahetu kontakt ja usalduslik suhe, mis suurendas tõenäosust saada piisaval hulgal sisulisi vastuseid piiratud ajaraamis. Selline lähenemine võimaldas tagada küsitluse läbiviimise sujuvuse ja tõstis vastamismäära. Kuigi valim ei ole laiemalt generaliseeritav kogu Southwestern Advantage kontekstis, annab see sisulist ülevaadet just ühe konkreetse otsemüügigrupi juhtimispraktikast ning on seetõttu sobilik esialgseks uurimiseks DISC mudeli rakendamise mõjude osas.

Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistilist analüüsi ning neid analüüsiti JASP ning Microsoft Excel programmis. Küsitlus oli avatud 3 nädalat, perioodil 3.03.2025 – 24.03.2025. *Firstyere* uuringusse ei kaasatud, sest neil puudub selleks vajalik juhtimiskogemus. Selleks, et teha 95% täpsusega üldistavaid järeldusi terve üldkogumi kohta, oleks pidanud vastajate arv olema 29. Kuna vastuseid saadi 23, siis

tõenäosusega erinevad vastused tegelikkusest 10.6%. 23-st vastajast 17 olid SMid, 3 SLid ja 3 DSLid. Järgneval joonisel selgub vastajate tööstaaž aastates ning roll ettevõttes Southwestern Advantage (vt joonis 1).



Joonis 1. Vastajate jaotus tööstaaži, rolli ja meeskonna suuruse järgi

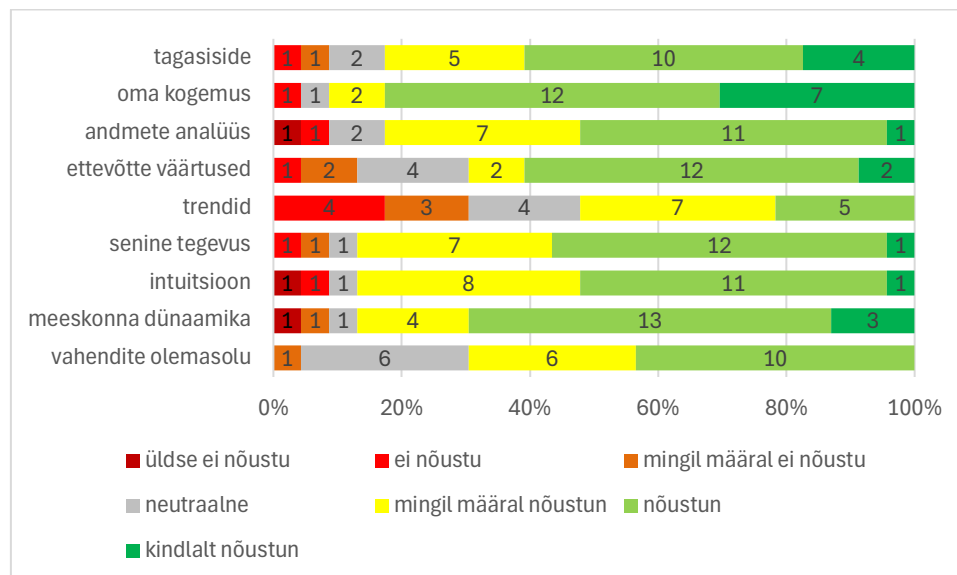
Kuna töö keskendub juhtimisele, siis käesoleva töö üldkogumisse kuuluvad just tudengid, kes meeskonna loomise ning juhtimisega tegelevad. Ankeetküsitluses kasutati hinnanguskaalaks 7-pallist Likerti skaalat, mis võimaldab mõõta vastaja hoiakute ja hinnangute intensiivsust suurema tundlikkusega kui näiteks 5-palline skaala. Laiem skaala võimaldab vastajatel paremini väljendada oma seisukohtade nüansse ning annab täpsemaid kvantitatiivseid andmeid, mida on võimalik usaldusväärsemalt võrrelda erinevate rühmade või taustatunnuste lõikes. (Revilla, *et al*, 2014) Küsitlus ehitati üles nii, et esimesed kolm küsimust on vastaja demograafilisuse kohta, küsimused 4–6 keskendusid sellele, millest müügijuhid meeskonna juhtimisel lähtuvad, 7–14 keskendusid efektiivse juhtimise mõjule meeskonnas ning selle tulemuslikkusele ja 15–23 küsimused DISC mudeli rakendamisele. (vt lisa 1)

2.2. DISC mudeli uuringu tulemuste analüüs

Järgnevas alapeatükis keskendutakse läbiviidud uuringu tulemuste analüüsile, et selgitada välja, kuidas uuritud tegurid mõjutavad juhtimist ja meeskonnatööd ettevõttes Southwestern Advantage. Analüüsi eesmärgiks on paremini mõista, kuidas juhtimisstiilid ja isiksusetüübid mõjutavad meeskonna toimimist ning millist rolli mängib DISC mudel

efektiivses juhtimises. Esmalt sooviti vastajatelt teada, millest müügijuhid meeskonna juhtimisel lähtuvad ning mida oluliseks peavad. Uuringu põhjal selgus, et kõige olulisemaks peetakse meeskonna juhtimisel dünaamikat, seda pidas olulisemaks rohkem kui 50% vastanutest. Samuti lähtutakse suuresti juhtimisel oma kogemustest, ettevõtte väärtustest, senisest tegevusest ning vahendite olemasolust. See viitab sellele, et SWA juhid toetuvad suuresti oma senistele teadmistele, vaistule ja meeskonna hetkeseisundi mõistmisele.

Meeskonna tagasiside, varasem tulemuslikkus ja ressursside kättesaadavus on samuti olulised, kuid pisut madalama prioriteediga. Andmeanalüüs ja ettevõtte väärtused on mõõdukalt olulised, samas kui valdkonna trendid on antud valimis kõige vähem oluliselt peetav faktor otsuste langetamisel. Kõige vähem oluliselt peeti meeskonna juhtimisel trendide järgimist (n=5) (vt joonis 2).

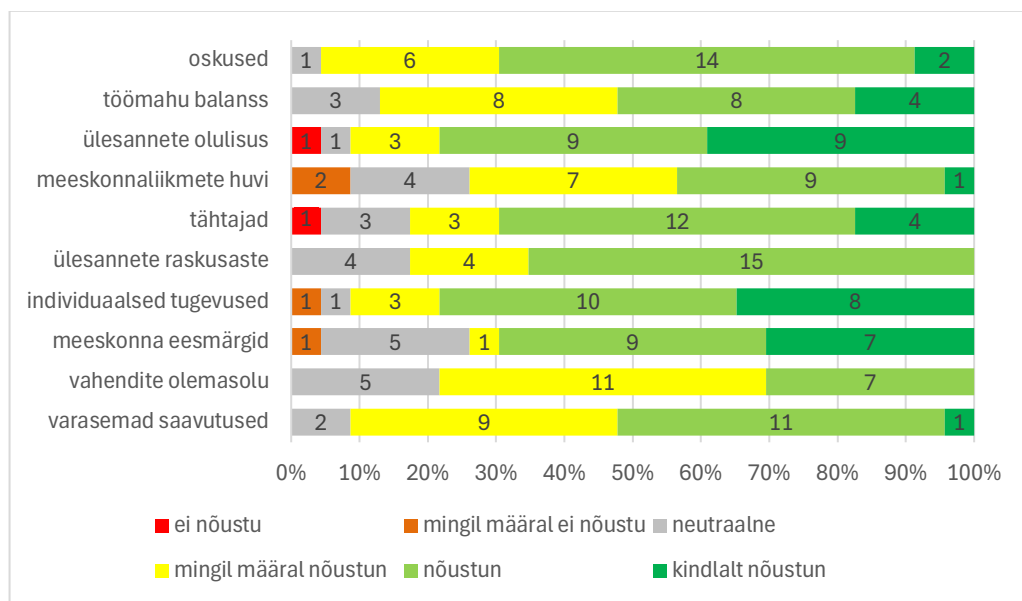


Joonis 2. Juhtide lähenemisviisid meeskonna juhtimisel

Üheks oluliselt aspektiks meeskonna juhtimisel on ülesannete jaotus ehk delegerimine. Uuringu tulemustest selgus, et ülesannete delegerimisel peetakse kõige olulisemaks nende raskustaset (n=15). Peaaegu sama oluliselt peeti ka ülesannete jaotamist oskuste põhjal, millele vastas jaatavalt 14 inimest. Lisaks nõustuti, et juhtimisel arvestatakse juhitavate individuaalsete tugevustega, meeskonna eesmärkidega, olemasolevate vahenditega ning varasemate saavutustega. Projektide tähtsajad, oskustel põhinev delegerimine ja ülesannete pakilisus on samuti väga kõrge prioriteediga. Töökoormuse tasakaal ja ülesannete keerukus on tähtsusetult järgmised. Meeskonnaliikme huvi,

ressursside kättesaadavus ja varasem tulemuslikkus on delegeerimisel ja prioritseerimisel pisut väiksema kaaluga.

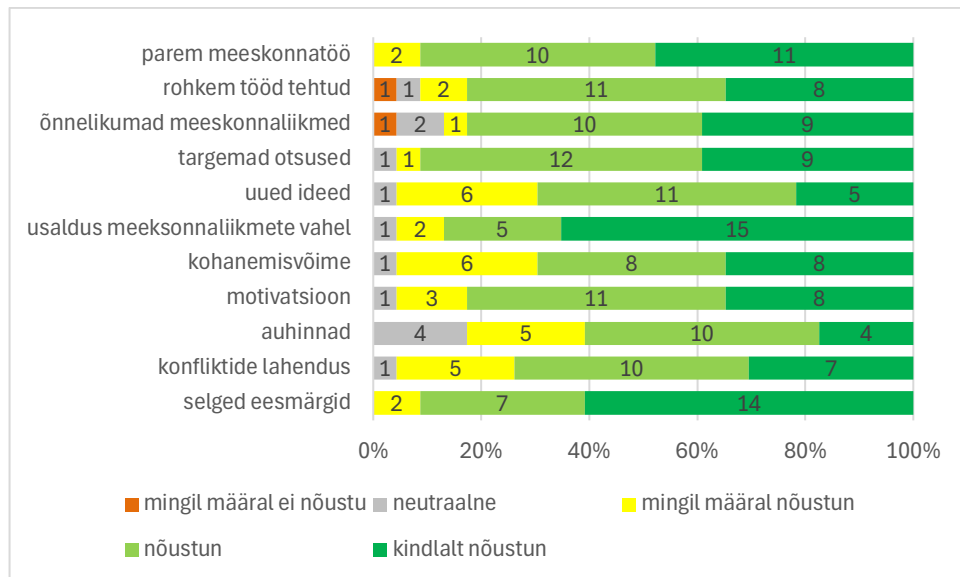
See jaotus viitab praktilisele ja eesmärgile orienteeritud lähenemisele ülesannete jagamisel, kus efektiivsus saavutatakse meeskonnaliikmete parimate oskuste ja tugevuste ärakasutamise teel, silmas pidades tähtaegu ja pakilisust. Huvi ja varasema tulemuslikkuse madalam keskmine võib tähendada, et neid aspekte arvestatakse vähem või neid peetakse vähem kriitiliseks võrreldes teiste faktoritega (vt joonis 3). Tulemused näitavad, et teadlik juhtimine ülesannete jagamisel on praktikas oluline osa efektiivsest meeskonnatööst Southwestern Advantage'is.



Joonis 3. Ülesannete olulisus ja delegeerimine juhtimises

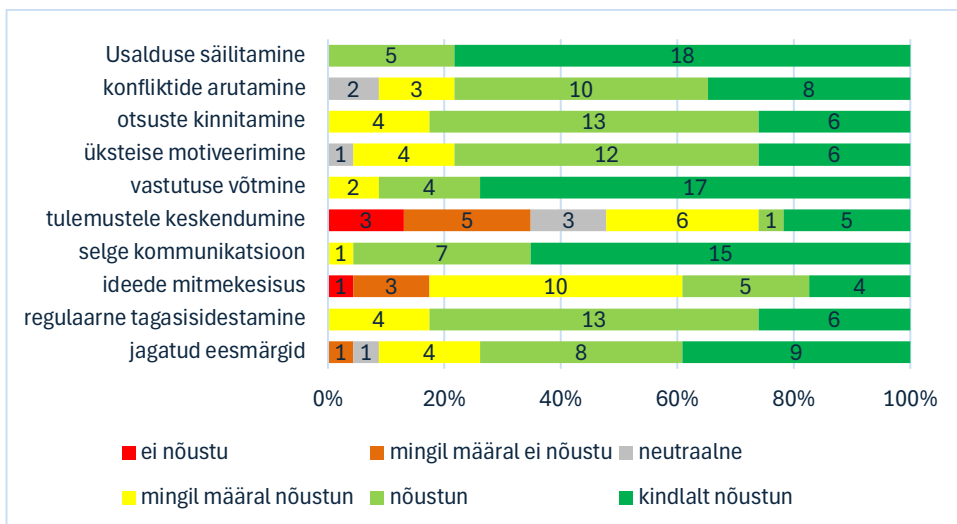
Teise küsitluse osaga saadi vastus küsimusele, milline on efektiivse juhtimise roll meeskonnatöö tulemuslikkuse ja organisatsiooni üldise toimimise tagajärjel. Vastanute seas tõusid esile eelkõige kommunikatsioon ja ausus. 19 vastajat pidas kommunikatsiooni juhtimises kõige olulisemaks. Lisaks nimetati olulistena empaatiavõimet, enesekindlust, koostöövalmidust, vastutustunnet, otsustusvõimet, visiooni olemasolu ja juhivoolset toetust. Samuti rõhutati usalduse olulisust meeskonnaliikmete vahel kui võtmetegurit tulemuslikkuse suurendamisel. Üle poolte vastanutest pidasid oluliseks ka selgete eesmärkide seadmist, arukat otsustamist ja meeskonnatöö arendamist. Vähem, kuid siiski märkimisväärselt, mainiti uute ideede väärtustamist (n=16), töötajate heaolu (n=19) ning konfliktide lahendamise oskust (n=17) (vt joonis 4). Selged eesmärgid, mõtestatud

suhtlus ja vastastikune usaldus on olulised eeldused stabiilse ning motiveeritud meeskonna kujundamisel. Need tulemused kinnitavad, et kaasaegne juhtimine eeldab nii sotsiaalset kui emotsionaalset pädevust.



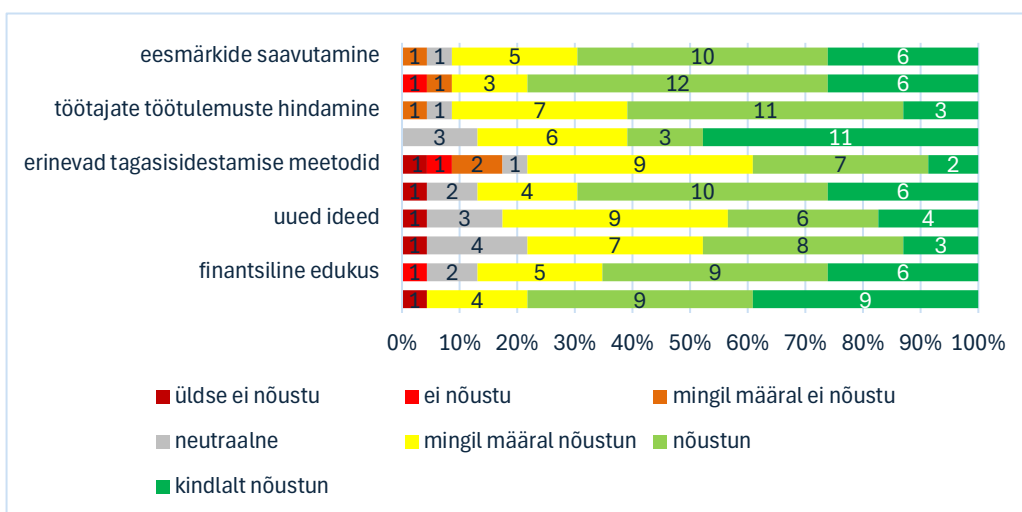
Joonis 4. Meeskonna tulemusi mõjutavad efektiivse juhtimise tegurid

Selleks, et säiliks hea meeskonnatöö, peeti kõige olulisemaks usalduse säilitamist. Sellele järgnes vastutuse võtmine (n=17) ning selge kommunikatsioon juhtimises (n=15). Meeskonnatöö sujumiseks tuli välja, et on oluline ka jagada eesmärgid ning anda regulaarselt tagasisidet ja motiveerida üksteist. Samuti ka konfliktide läbiarutamist ning otsuste kinnitamist. Vähem oluliseks peeti tulemustele keskendumist ning ideede mitmekesisust (vt joonis 5). Vastajate hinnangul mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust kõige tugevamalt selged eesmärgid ja usaldus meeskonnaliikmete vahel. Need on kaasaegses meeskonnatöö teoorias laialdaselt tunnustatud kui kriitilised edutegurid. Väga oluliseks peetakse ka toetust ja juhtimisstiili. Konfliktijuhtimine, organisatsiooni kultuur ja kaasatus on samuti olulised mõjutajad. Koolitus, ressursside kättesaadavus ja kommunikatsioonivahendid on tähtsusetult järgmised. Mitmekesisust ja meeskonna suurust peeti antud valimis kõige vähem mõjukateks faktoriteks meeskonnatöö efektiivsusele. See võib viidata, et neid aspekte ei tajuta nii otseselt või kriitiliselt mõjutavatena igapäevast meeskonnatööd.



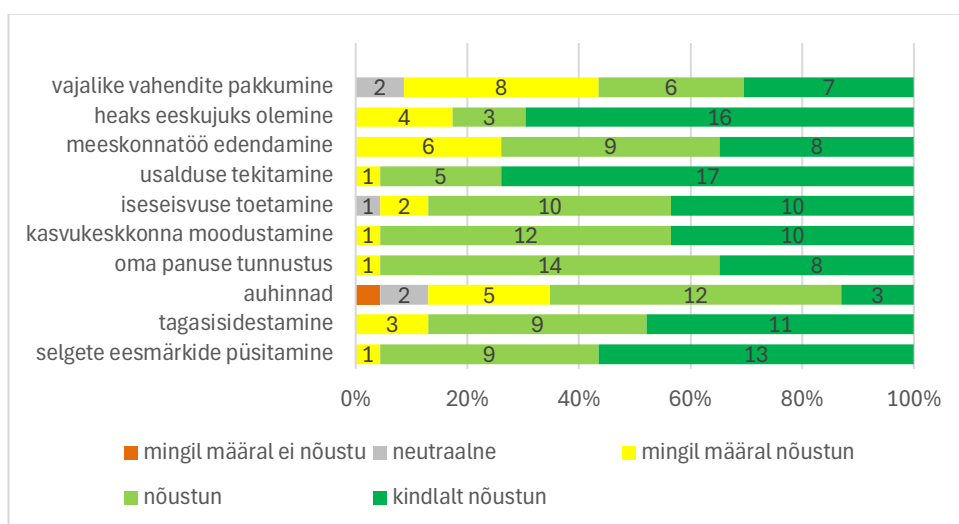
Joonis 5. Efektive meeskonnatöö elemendid.

Selleks, et mõõta juhtimise efektiivsust organisatsioonis, peeti kõige olulisemaks töötajate hoidmist (n=11). See näitab, et juhtimine on olnud efektiivne ning töötajad tahavad jätkata juhiga koostööd. Juhtimisstiil mängib olulist rolli mitte ainult töötajate rahulolus, vaid ka nende soovil ettevõttesse naasta ehk töösuhte jätkumise või taastumise võimalikkuses. Üks juhtimise fookustest on luua juhtimiskultuur, mis toetaks töötajate hoidmist ja motiveeriks neid tulevikus organisatsiooni juurde tagasi pöörduma. Teisel kohal olulisuse poolest peeti erinevaid koolitusi ning arendust. Neile järgnesid töötajate rahulolu, eesmärkide saavutamine ning töötajate töötulemuste hindamine. Vähem oluliseks peeti loominguilisust, uusi ideid ning erinevate tagasisidestamise meetodite kasutust (vt joonis 6).



Joonis 6. Efektive juhtimise mõõtmine organisatsioonis

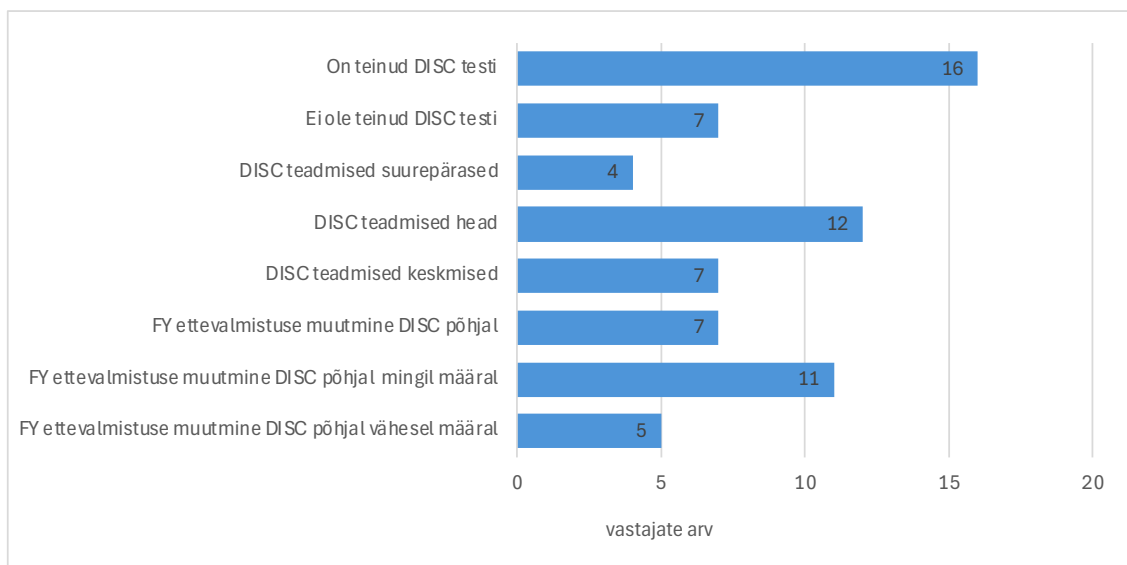
Meeskonnaliikmete motiveerimine ja parimate tulemuste saavutamine on juhtimise seisukohalt oluline valdkond, kus erinevad strateegiad mängivad võtmerolli. Uuringu käigus selgus, et meeskonnaliikmete kõige tõhusamaks motiveerimiseks peetakse usalduse loomist ning heaks eeskujuks olemist. Neid pidas oluliseks 75% vastanutest. Need on otseselt seotud tulemuslikkuse juhtimise ja positiivse keskkonna tugevdamisega. Usalduse loomine, meeskonnatöö edendamine, eeskujuks olemine, kasvuvõimaluste loomine ja ressursside pakkumine on samuti väga olulised strateegiad, mis toetavad nii individuaalset arengut kui ka koostööd. Preemiade andmist peeti antud valimis kõige vähem oluliseks strateegiaks tulemuslikkuse motiveerimisel, mis korreleerub varasema leiuga preemiade madala hinnangu kohta efektiivse juhtimise tulemusena. Samuti toodi esile iseseisvuse toetamise, kasvukeskkonna loomise ja meeskonnaliikmete panuse tunnustamise tähtsus. Auhinnade jagamist peeti seevastu vähem oluliseks strateegiaks (vt joonis 7).



Joonis 7. Juhtimisstrateegiad meeskonnaliikmete motiveerimiseks ning parimate tulemuste saavutamiseks

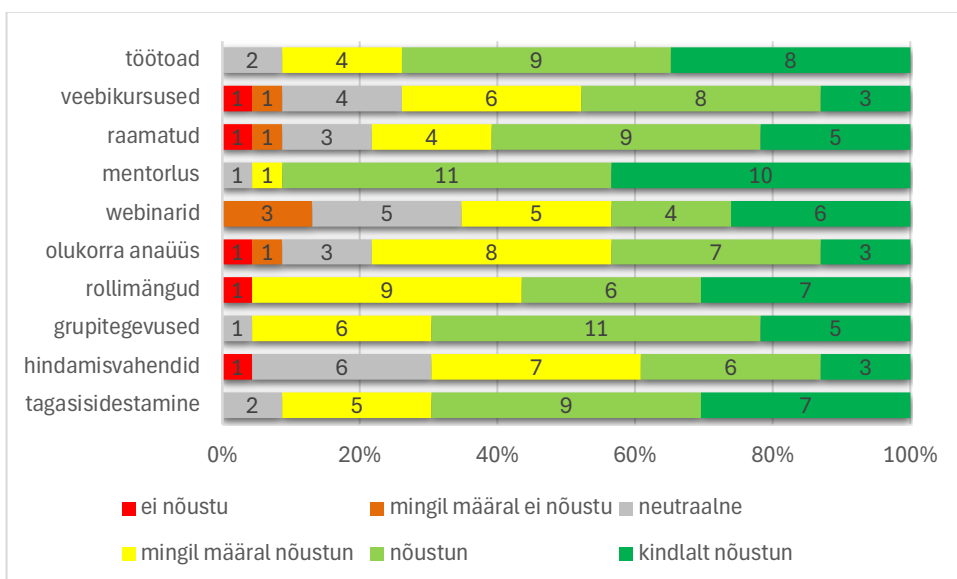
Uuringust selgus, et parimate tulemuste saavutamiseks on oluline keskenduda usalduse, iseseisvuse ja positiivse keskkonna loomisele, mitte pelgalt materiaalsetele stiimulitele. Kõige edukamad juhtimisstrateegiad tuginevad inimeste väärtustamisele ja nende arenguvõimaluste toetamisele.

Kolmanda küsitluse osaga saadi vastus küsimusele, kuidas rakendada DISC mudelit organisatsiooni juhtimises (vt joonis 8).



Joonis 8. DISC mudeli kasutamine SWA juhtide seas

DISC mudeli rakendamine juhtimises on muutunud üheks oluliseks tööriistaks meeskondade tõhususe ja kommunikatsiooni parandamiseks. Uuringu tulemused näitasid, et kõige tõhusamad meetodid DISC mudeli õppimiseks ja rakendamiseks juhtimises on lisakoolituste pakkumine, töötubade ja grupitegevuste läbiviimine. Samuti toodi esile mentorluse pakkumine ja tagasiside andmine, mis aitab mõista, mis on hästi tehtud ja mida võiks veelgi paremaks muuta. Kõige vähem kasulikuks peeti veebikursuseid ja videokoolitusi, samuti ei peetud vajalikuks hindamisvahendite muutmist (vt joonis 9).



Joonis 9. Abistavad lisameetmed rakendamaks DISC mudelit juhtimises

Uuringu käigus selgus, et vastajad, kes olid teinud DISC testi ning kohandanud FYde ettevalmistust vastavalt nende isikuomadustele, hindasid oma meeskondade müügitulemusi keskmiselt kõrgemaks võrreldes nendega, kes DISC mudelit ei kasutanud. Küsitluses esitati vastajatele ka küsimus, kuidas nad hindavad oma tiimi müügitulemusi, võimaldades seeläbi analüüsida subjektiivset tulemuslikkuse hinnangut seotuna mudeli kasutamisega. Tulemused viitavad, et DISC mudeli teadlik rakendamine võib aidata kaasa paremate müügitulemuste saavutamisele. Uuringu tulemused näitavad, et parimad tulemused DISC mudeli rakendamisel saadakse interaktiivsete õppevormide, näiteks töötubade ja mentorluse, kaudu. Samuti on oluline, et juhtimine keskenduks pidevale tagasiside andmisele, et aidata meeskonnaliikmetel oma tugevusi arendada ja arenguvõimalusi ära kasutada. Täiendavate koolituste ja praktilise kogemuse kaudu saab juhtimine tõhusalt tugevdada meeskonna üldist töövõimekust ja koostööd.

2.3. Järeldused ja ettepanekud DISC mudeli rakendamisel müügieesmärkide saavutamiseks

Käesolevas alapeatükis käsitletakse järeldusi ja ettepanekuid seoses DISC mudeli rakendamisega müügieesmärkide saavutamiseks. Ankeetküsitluse tulemusena saadi vastused lõputöös püstitatud uurimisküsimustele. Kuna paremad müügitulemused olid grupil, kus juhid olid teinud DISC testi ning omasid selle valdkonna kohta teatud baasteadmisi, siis võib järeldada, et selleks, et saavutada paremaid müügitulemusi kasutades DISC mudelit juhtimises, tuleb kõikidel mentoritel teha DISC test, et saada teada, milline on nende domineeriv isiksuseomadus. Juhtidel on soovitatav järgida DISC mudelil põhinevaid suhtlemisjuhiseid – näiteks D-tüübiga suheldes keskenduda tulemustele ja lühidusele, I-tüübi puhul aktiivsusele ja positiivsusele, S-tüübi puhul turvalisusele ja järjepidevusele ning C-tüübi puhul faktidele ja täpsusele. Lisaks saab DISC mudelit kasutada konfliktijuhtimise tööriistana, et juhid saaksid ennetada meeskonnaliikmete vahelisi pingeid.

Küsitluse tulemuste põhjal võib järeldada, et mentorid ettevõttes Southwestern Advantage lähtuvad otsuste tegemisel eelkõige oma isiklikust kogemusest. Paljud vastajad tõid esile, et praktiline kogemus ja varasemad olukorrad mõjutavad otsuseid rohkem kui juhendid või teoreetilised juhised. Sarnast lähenemist toetab ka Mumford (2009), kelle sõnul põhinevad tõhusad juhtimisotsused sageli just kogemuslikul

teadmisel. Mumford rõhutab, et edukad juhid kasutavad keerulistes olukordades oma varasemaid kogemusi ja sisemist analüüsi, mis võimaldab neil kiiremini ja enesekindlamalt langetada otsuseid, eriti ebakindlates või kiiresti muutuvates keskkondades. Siit võib järeldada, et kogemustel põhinev otsustusprotsess aitab juhtidel tegutseda paindlikult ja enesekindlalt, võimaldades neil paremini kohaneda muutuva keskkonnaga ning pakkuda tõhusamat tuge oma meeskonnale.

Lõputöö uuringu tulemused viitavad sellele, et meeskonna edu määravad olulisel määral tagasiside olemasolu, selgete eesmärkide saavutamine ning tulemuste regulaarne hindamine. Vastajad tõid esile, et tõhus tagasisideprotsess aitab meeskonnaliikmetel mõista oma tugevusi ja arengukohti ning et pidev tulemuslikkuse jälgimine loob aluse edasiliikumiseks. Samale järeldusele jõudis ka Shapiro (2018), kelle uuring näitas, et meeskonnad, kus praktiseeritakse regulaarselt tagasiside andmist ja seatakse konkreetset, mõõdetavad eesmärgid, saavutavad oluliselt paremaid tulemusi. Shapiro (2018) rõhutab, et läbipaistev ja järjepidev hindamisprotsess tugevdab meeskonna usaldust, parandab töösooritust ning toetab organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamist. Siit võib järeldada, et edukad meeskonnad tuginevad teadlikule tagasisidekultuurile ja selgele tulemusjuhtimisele, mis toetavad ühist suunda ja tulemuslikku koostööd.

Küsitluse põhjal selgus, et efektiivne juhtimine eeldab selget visiooni ning konkreetsete eesmärkide olemasolu. Uurimuses osalenud juhid tõid esile, et töötajad vajavad suunda, mille poole liikuda, ning et ühised eesmärgid aitavad meeskonnal koonduda ja püsida motiveerituna. Sama rõhutab ka Drucker (2007), kelle käsitluse kohaselt on juhtimise keskne ülesanne suunata organisatsiooni selgelt määratletud eesmärkide kaudu soovitud tulemuste poole. Druckeri sõnul loob selge visioon tähenduslikkuse tööle ning võimaldab töötajatel mõista oma rolli laiemas strateegilises kontekstis, mis omakorda suurendab töömotiveeritust ja tõstab organisatsiooni tulemuslikkust. Siit võib järeldada, et juhtimises on keskse tähtsusega selge suuna ja eesmärkide määratlemine, mis aitab töötajatel mõista oma panust ning suurendab kogu meeskonna motiveeritust ja tulemuslikkust. Nagu väitis Parks jt (2023) selgus ka käesoleva uuringu põhjal, et vastajate seas oli üheks olulisemaks aspektis efektiivses juhtimises usaldus ning koostöö. Efektiivse juhi puhul peeti oluliseks, et ta on intelligentne, tal on piisavalt teadmisi oma valdkonnas, tal on hea pingetaluvus, hea juht on enesekindel, emotsionaalselt stabiilne,

motiveeriv ja optimistlik. Selliste märksõnadega kirjeldas efektiivset juhti ka Waters jt (2024) oma läbiviidud uuringus.

Uuringu tulemuste põhjal saab järeldada, et müügijuhid ei jaga ülesandeid juhuslikult või ühtlaselt, vaid teevad seda läbimõeldult, lähtudes nii ülesande sisust kui ka tiimiliikmete võimekusest. See lähenemine aitab suurendada meeskonnaliikmete motiveeritust ja usaldust juhi vastu, kuna igapäevane panust hinnatakse ning oskusi arvestatakse. Samuti toetab selline delegerimisviis tulemuste saavutamist ja töö efektiivsust. Lisaks saab küsitluse tulemuste põhjal väita, et efektiivne juhtimine tugineb eelkõige inimkesksetele väärtustele – ausale ja avatule suhtlusele, usaldusele ning koostööle. Tugev juht ei keskendu vaid tulemuste saavutamisele, vaid loob keskkonna, kus meeskonnaliikmed tunnevad end toetatuna ja kaasatuna. Southwestern Advantage mentorid väärtustavad pigem praktilist kogemust ja organisatsiooni sisemist juhtimisstruktuuri kui väliseid suundumusi või moevoolusid. See näitab, et juhtimisotsused põhinevad läbiproovitud praktilisel ja tiimidünaamilisel, mis toetab stabiilset ja järjepidevat meeskonnajuhtimist.

Uuringutulemustest ilmnes, et juhid peavad oluliseks mitmeid tegureid, sealhulgas usaldust meeskonnaliikmete vahel, selget visiooni ja eesmärke, töötajate motivatsiooni ning tõhusat suhtlust. Uuringu tulemusi kinnitavad ka varasemad teadusuuringud, milles Beedu (2021) väidab, et DISC mudeli rakendamine juhtimises loob tugevama aluse efektiivsele meeskonnatööle ja parematele organisatsioonilistele tulemustele, mis omakorda toetab müügimeeskondade tegevust ja aitab kaasa müügieesmärkide saavutamisele.

Beedu (2021) tõi välja et DISC mudel aitab juhtidel paremini mõista oma meeskonnaliikmete käitumis- ja suhtlusstiile, mis loob aluse tõhusamale koostööle ja sihipärasemale juhtimisele. Käesolevas uurimistöös sai kinnitust, et juhid, kes olid DISC testi sooritanud ja sellele tuginedes oma juhtimispraktikaid kohandanud, saavutasid paremaid tulemusi ning löid tugevama koostöö ja usalduse meeskondades. See kinnitab teoreetilist käsitlust, mille kohaselt isiksusetüüpide arvestamine juhtimises toetab nii tööprotsesside sujuvust kui ka töötajate motiveeritust ning seeläbi kogu organisatsiooni tulemuslikkust. Siit võib järeldada, et DISC mudeli teadlik rakendamine aitab suurendada juhtimise tõhusust ning toetab meeskonna dünaamika ja tulemuste paranemist. Tuginedes uuringu tulemustele ja järeldustele toob autor välja järgmised ettepanekud (vt tabel 5).

Tabel 5. Järeldused ja ettepanekud juhtidele ning seos teooriaga

Järeldus	Ettepanek	Seos teooriaga
DISC mudeli teadlik rakendamine parandab meeskonnatööd ja müügitulemusi	Teostada kõikidele mentoritele DISC isiksusetestid ning osalema koolitusel, kus õpetatakse, kuidas erinevaid DISC profiile (D, I, S, C) ära tunda ning nende sobivalt juhtimis- ja motiveerimisstiile kohandada	Beedu (2021) - DISC mudel toetab efektiivset juhtimist ja meeskonnatööd.
Usaldus, kommunikatsioon ja selged eesmärgid on meeskonna edu alus	Võtta fookusesse usalduse, kommunikatsiooni ja ühiste eesmärkide arendamine	Drucker (2007) ja Lencioni (2003) - Usaldus ja ühised eesmärgid meeskonnatöös.
Juhtide kogemuspõhine otsustamine toetab paindlikkust ja kohanemisvõimet.	Juhtide teadlikku kogemuste rakendamist otsuste tegemisel tuleks toetada asjakohaste koolitustega	Mumford (2009) - Kogemusliku juhtimise olulisus keerulistes olukordades
Regulaarne tagasiside ja tulemuste hindamine toetavad meeskonna arengut	Luu süsteemne tagasiside andmise protsess, kus juhid kasutavad DISC profiile põhinevaid tagasisidevorme	Shapiro (2008) - Tagasiside ja tulemuste regulaarne hindamine parandab sooritust
Juhtimises tuleb arvestada isiksuseomadusi ja kohandada juhtimisstiili	Korraldada praktilisi töötubasid, kus juhid harjutavad reaalsete juhtimisstsenaariumide kaudu sobivaid lähenemisviise eri DISC profiilidega töötamiseks – nt konfliktide lahendamine S-tüübi ja D-tüübi vahel.	Slowikowski (2005) ja Sugerman (2009) - DISC mudel parandab suhtlust ja motiveerimist.

Uuringu põhjal järeldab töö autor, et meeskonnatöö tulemuslikkuse tagamiseks on keskse tähtsusega usaldus juhtide ja töötajate vahel. Selle suurendamiseks tuleks soodustada avatust, ausust ja regulaarset tagasisidet, samuti arendada koostööle orienteeritud töökultuuri. Juhid saavad usaldust kasvatada läbipaistvuse ja siira huvi kaudu töötajate heaolu vastu. Ka ühised meeskonnaüritused ja projektid tugevdavad sidet. DISC mudeli rakendamine toetab individuaalset lähenemist, parandab suhtlust ning aitab kujundada motiveerivat töökeskkonda.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö keskseks teemaks oli DISC mudeli rakendamine juhtimises müügieesmärkide saavutamisel ettevõttes Southwestern Advantage. Töö käsitles juhtimise ja isiksusetüüpide vahelisi seoseid ning uuris, kuidas erinevate isiksusprofiilide tundmine ja nendega arvestamine aitab kaasa meeskonna efektiivsusele ja tulemuste paranemisele. Tänapäeva kiiresti muutuv ärikeskkonnas on järjest olulisem mõista ja rakendada tööriistu, mis toetavad töötajate motivatsiooni, koostööd ja arengut. Just sellisest vajadusest lähtudes kujunes välja töö uurimisprobleem ja -eesmärk.

Töö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas DISC mudeli teadlik rakendamine organisatsioonis mõjutab müügieesmärkide saavutamist ning milliseid praktilisi järeldusi ja soovitusi saab sellest teha Southwestern Advantage müügitiimide juhtimise kontekstis. Samuti sooviti mõista, milliseid juhtimis põhimõtteid ja -strateegiaid müügijuhid oma töös rakendavad ning millist mõju avaldab töötajate erinevate isiksusomaduste arvestamine meeskonnatöö tulemuslikkusele organisatsioonis. Töö autor püstitas kolm uurimisküsimust: millest müügijuhid meeskonna juhtimisel lähtuvad, milline on efektiivse juhtimise roll meeskonnatöö tulemuslikkuses ja kuidas rakendada DISC mudelit juhtimises.

Uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks loodi struktureeritud ankeetküsitlus, mis viidi läbi Southwestern Advantage'i mentorite seas. Küsitluses keskenduti juhtimisstiilidele, meeskonnatöö võtmeteguritele ning DISC mudeli kasutamisele juhtimises. Vastuseid analüüsiti kirjeldava statistika abil, kasutades JASP ja Microsoft Excel programme. Uuring võimaldas kaardistada mustrid ja seosed, mis toetasid töö teoreetilist osa ning võimaldasid teha põhjendatud järeldusi uurimisküsimustele vastamisel.

Uuringu tulemustest selgus, et edukas juhtimine tugineb eelkõige usaldusele, selgele kommunikatsioonile ja eesmärgipärasusele. Töötajate hoidmist ja rahulolu peeti kõige

olulisemaks juhtimise efektiivsuse näitajaks. Samuti kinnitati, et müügijuhid, kes tunnevad ja arvestavad oma tiimiliikmete isiksuseprofiile DISC mudeli kaudu, suudavad paremini motiveerida, suunata ja konflikte ennetada. DISC mudeli praktiline rakendamine, näiteks sobivate suhtlusstiilide ja motivatsioonimeetodite valik, mõjus positiivselt müügitulemustele ning aitas kaasa meeskonnavaimu ja töörahulolu kasvatamisele.

Lõputöö järeldustest ilmnes, et teadlik töö erinevate isiksusetüüpidega aitab oluliselt suurendada meeskonna produktiivsust ja sidusust. Lisaks tõi uuring välja, et lisakoolitused, töötoad ja mentorlus on tõhusad meetmed DISC mudeli edukaks integreerimiseks juhtimistegevusse. Autor tegi ka konkreetseid ettepanekuid, näiteks soovitas, et kõik mentorid võiksid sooritada DISC testi ja kohandada oma juhtimisstiile vastavalt tiimiliikmete profiilidele.

Kokkuvõttes tõestas töö, et isiksuseomaduste ja käitumismustrite tundmine ning arvestamine on müügitiimide juhtimisel oluline edu tagav tegur. Juhtimise tulemuslikkust ei määra vaid tehnilised teadmised ja kogemused, vaid ka võime mõista inimeste individuaalseid erinevusi ja neid efektiivselt juhtimises rakendada. DISC mudel kui praktiline juhtimisvahend aitab edendada paremat kommunikatsiooni, suurendada meeskonnaliikmete pühendumust ja toetada organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamist.

VIIDATUD ALLIKAD

- Bae, Y-H., Cho, H-W, Oh, R-S, C, J-H. (2023). *Influence of DISC Personality Traits on Pre- evacuation Behaviour*. The Korean Institute of Fire Science & Engineering (76–83). <https://doi.org/10.7731/KIFSE.e5c0c1d0>
- Beedu, G K. (2021). *A study on the effectiveness of disc personality test*. Selinus University of Sciences and Literature.
<https://www.uniselinus.education/sites/default/files/2021-07/Tesi%20Beedu.pdf>
- Cherniss, C. (2010). *Emotional intelligence: Toward clarification of a concept*. Industrial and Organizational Psychology, 3(2), 110–126.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Christy, S. (2018). DiSC Assessment Impact on Communication and Understanding of Self and Team.
- Domingues, J. (2017). *The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance*. A Journal of Research marketing. 637–649.
<https://doi.org/10.1007/s11002-017-9436-3>
- Drucker, P. F., (2007). The essential Drucker. The Classic Drucker Collection.
<https://doi.org/10.4324/9780429347979>
- Goldsmith, M. (2010). Empowering your employees to empower themselves. *Harvard Business Review*, 2010, 33–51.
- Grizzell, B, C., (2024). *Using the Disc Personality Assessment to Enhance Organizational Climate and Culture at a Mississippi University*.
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H, A., Rafiuddin, N, M., Zhen, K. W. (2010). *Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes*. Theoretical and Applied economics.
- Joanna, D., Tomasz, D. (2018). *Democratic or autocratic leadership style? : participative management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs*. Athens journal of business & economics.

- John, P. (2010). Quantitative methods. *Theory and methods in political science*, 2, 216–230. <http://www.kharazmi-statistics.ir/Uploads/Public/book/research%20in%20organization.pdf#page=48>
- Keshtiban, A. E. (2013). The challenges and benefits of the multi-factor leadership questionnaire (MLQ), in terms of gender and the level of analysis: A critical review of current research. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 58–65). Academic Conferences International Limited.
- Khan, Z. A., Khan, I., Nawaz, A. (2016). *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*. Journal of Resources Development and Management. 1–3.
- King, E., Norbury, K., Rooney, D. (2022). *Coaching for Leadership Wisdom*. Organizational Dynamics. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100815>
- Lakshman, M., Sinha, L., Biswas, M., Charles, M& Arora, N. K., (2000). Quantitative vs qualitative research methods. (1k 369). The Indian Journal of Pediatrics. <https://doi.org/10.1007/BF02820690>
- Lencioni, M, P., (2003). *The trouble with teamwork*. Leader to leader institute. <http://leadertoleader.org/leaderbooks/L2L/summer2003/lencioni.html>.
- Lykourantzou, I., Antoniou, A., Naudet, Y., Dow, S. P. (2016). *Personality Matters: Balancing for Personality Types Leads to Better Outcomes for Crowd Teams*. CSCW 16. <https://doi.org/10.1145/2818048.2819979>
- McCleskey, J. (2014), "Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 No. 1, pp. 76–93. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2012-0568>
- Montuori, A., Donnelly, G. (2017). *Transormative Leadership. Handbook of personal and organizational transformation*, 1–33. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1116-2>
- Mumford, M. D., (2009) *Leadership 101*. Springer publishing company. The PSych 101 series., 84–89.
- Nanjundeswaraswamy, T, S., Swamy, D, R., (2014). *Leadership Styles*. Advances in Management. Department of Industrial Engineering and Management. 57–58.
- Nardi, P. M., (2018) *Doing Survey Research*. A guide to Quantitative Methods. <https://doi.org/10.4324/9781315172231>

- Organa, M., Sus, A. (2023). *Leadership 4.0. New definition and distinguishing features*. Procedia Computer Science. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.365>
- Parks, D. A., Wu, D. A. (2023). *Leadership and working in teams*. Oxford Surgery. <https://doi.org/10.1016/j.mpsur.2023.05.009>
- Pepe, R, J., Burns, W., Dutton, J. L., Nithikasem, S., Cai, J., Patel, N. M. (2025). *Utilizing the DiSC Assessment in Surgical Residency Leadership Training to Address Communication Skill Acquisition: A Kern Six-step Approach to Curriculum Development*. Journal of Surgical Education. 4–5.
- Revilla, M., Saris, W. E., & Krosnick, J. A. (2014). Choosing the number of categories in agree–disagree scales. *Sociological Methods & Research*, 43(1), 73–97. <https://doi.org/10.1177/0049124113509605>
- Sergey, P. (2022). Building and managing teams from scratch: methods and practices of interviewing, hiring and organizing the knowledge transfer process. *Актуальные исследования*, (32 (111)).
- Shapiro, M. J., Gardner, R., Godwin, S. A., Jay, G. D., Lindquist, D. G., Salisbury, M. L., & Salas, E. (2008). Defining team performance for simulation-based training: methodology, metrics, and opportunities for emergency medicine. *Academic Emergency Medicine*, 15(11), 1088–1097.
- Silva, A. (2016). What is leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/what-is-leadership/docview/1831706711/se-2?accountid=28432>
- Slowikowski, M. (2005). Using the DISC Behavioral Instrument to Guide Leadership and Communication. *AORN Journal*. [https://doi.org/10.1016/S0001-2092\(06\)60276-7](https://doi.org/10.1016/S0001-2092(06)60276-7)
- Southwestern Advantage. Meie lugu. <https://southwesternadvantage.eu/ee/ajalugu>, 30.november 2023
- Sugerman, J. (2009). *Using the DiSC® model to improve communication effectiveness*. Industrial and commercial training. 151–154. <https://doi.org/10.1108/00197850910950952>
- Tornillo, J. E., Pascal, G., Moguerza, J. M., Redchuk, A. (2019). *Personality Traits and Business Intelligence: A Model to Improve Direct Selling Systems*. 5th International

Conference on Information Management. 202–206.

10.1109/INFOMAN.2019.8714704

Ulrich, B.(2017). *Using teams to improve and performance*. Nephrology Nursing Journal.

Waters, P, M., Casey, V. F., Bouchard, M., Kelly, D, M., Yaszay, B., Frick, S, L.
(2024). *The Anatomy of Leadership: From Aspirational to Dark Side Leadership Traits*. Jposna Leadership Series. <https://doi.org/10.1016/j.jposna.2024.100093>

West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.

Wu, D, A., Parks, D, A. (2023). *Leadership and working in teams*. Oxford Surgery.
<https://doi.org/10.1016/j.mpsur.2023.05.009>

Lisa 1. Ankeetküsitus

Exploring the Use of DISC Model in Leadership at Southwestern Advantage

My name is Hendri, and I am writing my thesis on using the DISC model in leadership to achieve sales results in Southwestern Advantage. The goal of this questionnaire is to find out:

- What do leaders rely on when leading a team?
- How does effective management improve teamwork and results?
- How can DISC model be applied in organizational management?

Thank you for taking 10 minutes to complete this anonymous questionnaire. Please answer only if you have had at least one first-year in your personal team (or, for B Managers, if you have recruited at least one FY).

1. What is your role in the organization?

- Student Manager
- Sales Leader
- District Sales Leader
- Other (please specify): _____

2. How long have you been working in SWA?

- 1–3 years
- 4–6 years
- More than 7 years

3. How many FirstYears have you had in your personal team?

- 1–5
- 6–10
- 11–15
- 16–20
- 20+

4. What do you consider most important when making decisions for your team?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
Team feedback							
Personal experience							
Data analysis							
Company values							
Industry trends							
intuition							
Team dynamics							
Resource availability							

5. How do you prioritize tasks and delegate responsibilities within your team?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
based on skills							
Workload balance							
Urgency of tasks							
Team member interests							
Project deadlines							
Complexity of tasks							
Individual strengths							
Team goal							
Resource availability							
Past performance							

6. What leadership traits do you believe are essential for effective team management?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
Communication							
empathy							
integrity							
Adapta-bility							
Confidence							
Decisiveness							
Suportiveness							
Accountability							
Visionary thinking							
Collaboration							

7. How does effective leadership help teamwork achieve better results?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
Better teamwork							
More work done							
Happier team members							
Smarter decisions							
New ideas							
Trust among team							
Ability to adapt							
Motivation and rewards							
Fixing conflicts							
Clear goals							

8. In your opinion, what is the most important factor for measuring management effectiveness in an organization?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
Goal achievement							
Employee satisfaction							
Evaluating worker performance							
retention							
Diferent ways for feedback							
How well information is shared							
New ideas creativity							
Financial performance							
Training and development							

9. Which indicator do you believe best reflects the performance of a team?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
How well team is working together							
Task completion rate							
Understanding each team member's role							
Conflict resolution skill							
Communication quality							
Customer satisfaction							
Innovation output							
Participation in meetings							
Peer evaluations							
Success of a project							

10. What do you think has the greatest impact on teamwork effectiveness?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
Leadership style							
Organizational culture							
diversity							
inclusion							
training							
support							
Clear goals							
Trust among teammates							
Conflict management							
Availability of resources							
Team size							
Communication tools							

11. In your opinion, which of the following is the most important for good teamwork?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Some-what agree	Agree	Strongly agree
Maintaining high level of trust							
conflicts							
Confirming decisions							
Motivating each other							
Accountability							
Focusing on results							
Clear communication							
Diversity of ideas							
Regular feedback							
Shared goals							

12. How can you create a friendly environment and keep everyone motivated?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
Team building activities							
Recognition of achievements							
Open communication							
Providing support							
Encouraging work – life balance							
Celebrating milestones							
Offering professional development							
Creating a safe environment							
Listening to concerns							
Setting clear expectations							

13. What strategies do you use to motivate team members to achieve their best performance?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
Setting clear goals							
Providing feedback							
Giving rewards							
Recognizing contribution							
Creating growth opportunities							
Supporting independence							
Building trust							
Promo-ting team-work							
Leading by example							
Providing resources							

14. What signs do you look for to see if your team is doing well?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
How much work gets done							
How happy customers are							
How long employees stay with the team							
The quality of the work produced							
Whether deadlines are met							
Feedback from team members							
Reaching goals							

15. What is your current level of experience with the DISC personality model?

- Have got training of using DISC model
- Haven't had training but I am familiar
- Somewhat familiar
- Not familiar

16. Have you done DISC personality test?

- Yes
- No

17. What is your dominant personality trait?

- D- Dominance
- I – Influence
- S – steadiness
- C – conscientiousness
- I am not familiar

18. How would you rate your understanding of how the DISC model can be applied in leadership?

- Poor
- Fair
- Good
- Excellent
- I have no experience with DISC

19. Have you modified FY prep based on firstyear's personality?

- Yes
- Somewhat yes
- To a small extent yes
- No

20. What benefits do you believe using the DISC model brings to organizational leadership?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
Improved communication							
Effective leadership development							
Better team dynamics							
Conflict resolution							
Enhanced decision making							
Focusing on results							
Personal growth							
Self awareness							
Adaptability in organizational change							
Strategic recruitment							
Talent management							

21. How do you use the DISC model to understand and adapt to different team members' communication styles?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
Tailoring feedback							
Adjusting leadership approach							
Using DISC assessments							
Understanding strengths and weaknesses							
Creating personalized communication plan							
Encouraging open dialogue							
Providing training on DISC model							
Facilitating team discussions							
Sharing insights with the team							
Developing a collaborative environment							

22. How would you rate your team's overall sales performance over the last year?

- Excellent
- Above average
- Average
- Below average
- Very poor
- First time doing a team, have not made it to bookfield yet with them

23. What additional Resources or training would you find helpful to better utilize the DISC model in leadership?

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree or disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
Workshops							
Online courses							
Books							
Coaching							
Webinars							
Case studies							
Role playing							
Group activities							
Assessment tools							
Feedback sessions							

24. Any ohter comments?

Lisa 2. seos teooriaga

What do you consider most important when making decisions for your team? How do you prioritize tasks and delegate responsibilities within your team?	(Parks <i>et al</i> , 2023)
What leadership traits do you believe are essential for effective team management?	(Mumford, 2009, lk 87–95)
How does effective leadership help team achieve better results?	(Sugerman, 2017)
In your opinion, what is the most important factor for measuring management effectiveness in an organization? In your opinion, which of the following is the most important for good teamwork?	(Parks <i>et al</i> , 2023, lk 532).
Which indicator do you believe best reflects the performance of a team? What do you think has the greatest impact of teamwork effectiveness?	(Domingues, 2017)
How can you create a friendly environment and keep everyone motivated? How would you rate your understanding of how the DISC model can be applied in leadership?	(Slowikowsky, 2005)
What strategies do you use to motivate team members to achieve their best performance?	(Lencioni, 2003)
What signs do you look for to see if your team is doing well?	(Sharpio, <i>et al</i> , 2008)
What benefits do you believe using the DISC model brings to organizational leadership?	(Grizzell, 2024)
How do you use the DISC model to understand and adapt to different team member's communication styles? What additional resources or training would you find helpful to better utilize the DISC model in leadership?	(Surgeman, 2009)

SUMMARY

APPLYING THE DISC MODEL IN LEADERSHIP TO ACHIEVE SALES GOALS AT SOUTHWESTERN ADVANTAGE

Hendri Hölpus

This thesis focuses on the application of the DISC model in leadership to improve the achievement of sales goals, using the case of Southwestern Advantage. In today's dynamic business environment, effective leadership requires not only technical expertise but also a deep understanding of individual personality traits and their influence on team dynamics and performance. The study examines how recognizing and adapting to different DISC personality types—Dominance, Influence, Steadiness, and Conscientiousness—can support more effective team management and enhance organizational results.

The main objective of the research was to determine how the conscious application of the DISC model can contribute to achieving sales targets and improving team cooperation within Southwestern Advantage. Additionally, the study aimed to provide practical recommendations for integrating DISC-based strategies into leadership practices. The research sought to answer three key questions: what principles sales leaders rely on when managing teams, what role effective leadership plays in team performance and organizational success, and how the DISC model can be successfully implemented in organizational leadership.

The methodology employed in the thesis was quantitative, utilizing a structured survey distributed among 31 mentors at Southwestern Advantage. The survey was designed based on the theoretical framework of leadership and DISC principles and aimed to collect measurable data regarding leadership styles, team dynamics, and the use of DISC insights in daily management. Responses from 23 mentors were analyzed using descriptive statistics, enabling the identification of patterns and relationships that supported evidence-based conclusions.

The research results revealed that trust, clear communication, shared goals, and continuous feedback are the foundation of successful team leadership. Leaders who adapted their communication and motivational strategies based on their team members' DISC profiles achieved better sales results and fostered higher levels of team cohesion. The study showed that understanding individual behavioral styles allowed leaders to better motivate their teams, manage conflicts more effectively, and build a positive and supportive work environment.

One of the key findings was that leaders who had completed the DISC assessment and applied its insights to their team management practices achieved higher sales performance compared to those who had not. Based on these findings, the thesis recommends that all mentors complete the DISC test, adjust their leadership approaches according to the personality profiles of their team members, and participate in additional DISC-related training and workshops. Furthermore, the study emphasizes the importance of maintaining a strong culture of feedback, performance evaluation, and mutual trust within teams.

The theoretical connections of the findings are supported by previous literature. Authors such as Beedu (2021) and Slowikowski (2005) highlight the value of DISC in enhancing organizational communication and leadership effectiveness. Similarly, Drucker (2007) and Lencioni (2003) stress the critical role of trust, goal clarity, and teamwork in achieving organizational success. Mumford (2009) underscores the importance of experience-based leadership decision-making, which was also confirmed in the survey responses.

In conclusion, the research demonstrates that applying the DISC model consciously in leadership can significantly improve team performance, enhance communication, and increase the likelihood of achieving sales goals. Effective leadership is not only about managing tasks but also about understanding and responding to individual differences within the team. By integrating DISC insights into daily leadership practices, organizations can foster stronger, more motivated teams and achieve sustainable success.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Hendri Hõlpus

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „DISC mudeli rakendamine juhtimises müügieesmärkide saavutamisel Southwestern Advantage näitel“, mille juhendaja on Daniela Kond ning kaasjuhendaja Riina Tomast, 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 4.0, 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.

Hendri Hõlpus

19.05.2025 (töö lõpliku esitamise kuupäev)