

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Arina Bolotskihh

**KLIENDITEENINDAJATE VÄRBAMISE JA VALIKU
PROTSESSI TÄIUSTAMINE MAXIMA EESTI OÜ NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peaeriala Juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2017

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

Arina Bolotskihh

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 142712TABB

Üliõpilase e-posti aadress: a.bolotskihh@gmail.ee

Juhendaja: Helina Vigla, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESS	8
1.1. Personali värbamise olemus ja põhimõtted	8
1.2. Personali värbamise protsess	11
1.2.1. Organisatsioonisisene ja -väline värbamine, värbamiskanalid	12
1.2.2. Personali värbamise eetika printsiibid	16
1.2.3. Klienditeenindajate värbamine	18
1.3. Personali valiku mõiste ja protsess	18
2. UURINGU LÄBIVIIMINE VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESSI TÄIUSTAMISEKS ..	22
2.1. Maxima Eesti OÜ tegevuse ülevaade	22
2.2. Uurimismetoodika	23
2.2.1. Kvantitatiivne uuring	24
2.2.2. Kvalitatiivne uuring	25
3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESSI TÄIUSTAMISEKS	26
3.1. Kvantitatiivse uuringu tulemused	26
3.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused	28
3.2.1. Intervjuude tulemused	28
3.2.2. Dokumentide analüüsi tulemused	33
3.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks Maxima Eesti OÜ ettevõttes	34
KOKKUVÕTTE	37
SUMMARY	39
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	42
LISAD	44
Lisa 1. Maxima kaupluste struktuur	44
Lisa 2. Küsimustik vene keeles	45
Lisa 3. Küsimustik eesti keeles	48
Lisa 4. Töökuulutus Maxima kodulehelt	50
Lisa 5. Töökoha taotlusvorm Maxima kodulehelt	51

Lisa 6. Intervjuu küsimused vene keeles	53
Lisa 7. Intervjuu küsimused eesti keeles	54
Lisa 8. Intervjuu 1 vene keeles	55
Lisa 9. Intervjuu 2 vene keeles	60
Lisa 10. Intervjuu 1 eesti keeles	64
Lisa 11. Intervjuu 2 eesti keeles	68
Lisa 12. Küsimustiku tulemused	71
Lisa 12. Järg.....	72

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on leida lahendusi Maxima Eesti OÜ värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks. Teema on valitud lähtudes probleemist, et Maxima Eesti OÜ ettevõttes esineb probleem vabade ametikohtade täitmisel. Kuna ettevõtte pidevalt avab uusi kauplusi ning uuendab vanu, tekib just klienditeenindajate sfääris suur personaali voolavus.

Andmete kogumiseks kasutas autor kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Kvalitatiivseteks uurimismeetoditeks valiti intervjuerimine, kus osales kaks Maxima Eesti OÜ värbamise osakonna spetsialisti ning dokumentide analüüs. Kvantitatiivse uurimismeetodina kasutati küsitlust, mis viidi läbi Maxima töötajate seas.

Töö koostamisel on kasutatud erinevaid teoreetilisi allikaid. Teooria ja uuringu tulemuste põhjal tehakse järeldusi ja ettepanekuid Maxima Eesti värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks. Värbamisprotsessi täiustamiseks soovitab autor kasutada rohkem organisatsioonivälist värbamist ning töötada koos erinevate õppeasutustega, muuta töökuulutusi silmapaistvamaks, lisada töökuulutustele informatsiooni töötasust, kasutada rohkem erinevaid värbamiskanaleid, läbi viia rohkem arenguvestlusi ja küsitlusi, töötada läbi kindlat värbamisstrateegiat ja valikukriteeriumid.

Võtmesõnad: värbamine ja valik, värbamise ja valiku protsess, värbamiskanalid, valiku meetodid, klienditeenindajate värbamine.

SISSEJUHATUS

Inimkapital on üks tähtsamaid ressursse organisatsioonis, mille abil ettevõtte tegutseb oma eesmärkide nimel. Ilma kvaliteetse ja kompetentse personalita ettevõtte ei saa toimida korralikult, seega õigete inimeste otsimine, valimine ja tööle võtmine on väga oluline iga organisatsiooni jaoks.

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisobjektiks on Maxima Eesti OÜ värbamise osakond. Maxima Eesti OÜ tegutseb Eesti turul juba rohkem kui 15 aastat ning Maxima kaupluste kett peetakse üks suuremaks Baltika riikides.

Maxima Eesti OÜ on suur ettevõtte, mis vajab palju erinevaid töötajaid, eriti klienditeenindajate osas, seega personali värbamine on pidev protsess antud ettevõttes. Teema on valitud lähtudes probleemist, et Maxima Eesti OÜ ettevõttes esineb probleem vabade ametikohtade täitmisel. Kuna ettevõtte pidevalt avab uusi poode ning uuendab vanu, just klienditeenindajate sfääris tekib suur personaali voolavus.

Selleks, et saavutada lõputöö eesmärgi oli püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- 1) Millised on personali värbamise ja valiku protsessi levinumad seisukohad ja meetodid?
- 2) Kuidas teostakse klienditeenindajate värbamise ja valiku protsess Maxima ettevõttes?
- 3) Millised eelised ja puudused on Maxima Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessis?
- 4) Kuidas on võimalik täiustada Maxima Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi?

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on leida lahendusi Maxima Eesti OÜ värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks. Tuginedes töö teoreetilise osale ja kvalitatiivse ja kvantitatiivse uurimuse tulemustele, autor töötab välja ettepanekuid, mis saaksid täiustada värbamise protsessi ettevõttes.

Käesolevas bakalaureusetöös autor kasutab kvalitatiivse ja kvantitatiivse uurimismeetodeid. Kvalitatiivse uuringu läbiviimiseks oli valitud intervjuerimine ja dokumentide analüüs selleks, et rohkem teada saada, kuidas välja näeb värbamise protsess antud ettevõttes, mis poliitikast värbamise osakonna töötajad lähtuvad personali otsimises ja kuidas toimub personali valiku protsess. Intervjuerimine viiakse läbi Maxima Eesti OÜ värbamise osakonna spetsialistidega. Dokumentide analüüsi käigus antud bakalaureusetöö autor soovib lähemalt tutvuda ettevõtte tööpakkumiste ning ankeetidega, mis täitab potentsiaalne või uus töötaja. Kvantitatiivse uuringu käigus antakse klienditeenindajatele küsimustiku selle eesmärgiga, et teada saada, kust nemad leidsid Maxima poolt esitatud tööpakkumisi, kuidas nemad edastasid oma soovi kandideerida ning kuidas nemad hindavad Maxima Eesti OÜ ettevõtte.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldatakse värbamise ja valiku protsessi mõistet ja põhimõtteid tuginedes teoreetilistele allikatele. Lühidalt selgitakse personali valiku ja värbamise olemust ja protsessi, tutvustatakse organisatsioonisisese ja organisatsioonivälise värbamisega, tuuakse välja erinevad värbamiskanaliid ja valiku etappe ja meetodeid.

Teises peatükis antakse lühiülevaade antud töö uurimisobjektile, milleks on Maxima Eesti OÜ. Lühidalt kirjeldatakse ettevõtte tegevust, eesmärki ja struktuuri. Lisaks, selles peatükis kirjeldatakse uurimismetoodikat.

Kolmandas peatükis esitatakse uuringu käigus läbiviidud kvalitatiivse ning kvantitatiivse uuringute tulemusi. Kvalitatiivse uuringu osas tuuakse välja olulisemaid seisukohad tuginedes läbi viidud intervjuudele, mis on seotud värbamise ja valiku protsessiga Maxima Eesti OÜ ettevõttes. Dokumentide analüüsi osas analüüsitakse Maxima Eesti OÜ tööpakkumist ja töökoha taotlusvormi. Kvantitatiivse uuringu osas tehakse kokkuvõtet tuginedes korraldatud küsimustikule ning tuuakse välja kõige tähtsamaid tulemusi, mis oli saadetud selle uuringu käigus. Seejärel antud bakalaureusetöö autor teeb järeldusi ja töötab välja ettepanekuid värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks.

Töö autor soovib siinkohal tänada oma juhendajat Helina Vigla juhendamise eest.

1. PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESS

Antud peatükk kirjeldab lähemalt personali värbamise ja valiku protsessi põhimõtteid, tutvustab erinevaid värbamismeetodeid, värbamiskanaleid, valiku protsessi etappe ja meetodeid ning kirjeldab personali värbamise eetikast ja klienditeenindajate värbamist.

1.1. Personali värbamise olemus ja põhimõtted

Ettevõtte efektiivse ja produktiivse tegutsemiseks, on tarvis palgata kvaliteetseid töötajaid. (Mamoria & Gancar, 2009, 6) Ebaõigete töötajate värbamine ja valimine võib mõjutada kogu ettevõtte produktiivsust. Ainult asjatundlikud töötajad võivad hakkama saada kvaliteetse tööga. (Sule, 2012, 11) Personal on pea komponent organisatsioonide edukuse saamises. Selleks, et tegutseda edukalt, organisatsioonis peab töötama neid inimesi, kellel oleks vajalike oskusi, et täita nõutavaid tööülesandeid sellisel määral, et organisatsioon saaks oma eesmärgid saavutada. (Mamoria & Gancar, 2009, 6) Ideaalselt ettevõtte töötajad on kompetentsed, pühendunud, ausad ja kohusetundlikud inimesed, kes on huvitatud ettevõtte arengus. Selliste inimeste leidmine on raske ja sõltub juhtide mõtteviisist ja ettevõtte atraktiivsusest potentsiaalsete töötajate hulgas. (Personali juhtimise käsiraamat, 2012, 77)

Personali värbamine toimub organisatsiooni kontekstis. (Armstrong, 2012, 369) Selleks, et saavutada värbamisprotsessi eesmärgi ehk täita kvalifitseeritud töötajatega vabu töökohti konkreetses ettevõttes, esiteks, on tarvis õigesti sõnastada ettevõtte poolt nõudmisi ja pakutavaid tingimusi, et ebasobilikud kandidaadid ise loobuksid kandideerimisest. Teiseks, ettevõtte eesmärgiks on teatada potentsiaalsetele kandidaatidele, et organisatsioon otsib asjatundlikuid ja kompetentseid töötajaid. (Kumari, 2012, 34) Teiste sõnadega, personali värbamise eesmärk on teha kindlaks, et organisatsioon võtab tööle just vajalikke (ettevõtte eesmärkide tuginedes) inimesi ning teeb seda efektiivselt. (Armstrong, 2012, 365)

Selleks et ettevõtte oleks atraktiivne potentsiaalsetele töötajale, tuleb kujundada selle mainet. Tööandja maine koosneb paljudest erinevatest komponentidest, sisaldades nii funktsionaalseid

(tehnoloogia, töökeskkond) kui ka emotsionaalseid (organisatsiooni väärtused ja sisekliima jne) tegureid. Tööandja bränding on ettevõtte mainekujunduse osa, mille eesmärgiks on olemasolevate töötajate hoidmine ja uute töötajate leidmine. Teist sõnadega, tööandja bränding on ettevõtte kommunikatsioon töötajate sihtrühmadele, kus ettevõtte saab esitada oma eeliseid ja omapärast. (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 77-78) Ettevõtte sisest mainet ja töötajate üldist rahulolu mõjub kõige rohkem organisatsiooni väärtused ja kultuur, sisekliima, tööandja suhtumine töötajatele, töökeskkond jne. Sellest järeldub, et sisemist atraktiivsust pigem mõjutavad ettevõtte igapäevapraktikad. Välised mainetegurid mõjutavad potentsiaalse töövõtja kujutlust antud ettevõttest. Siia kuuluvad ettevõtte avalik kommunikatsioon ja üldine maine. (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 78) Ettevõtte maine tööandjana võib tugevalt mõjutada kandidaate ja nende reaktsiooni värbamiskampaaniale. Seetõttu on ettevõtte jaoks äärmiselt oluline luua positiivset mainet ja pidevalt seda positsiooni hoida. Töötajate ligimeelitamisel peab rõhutama ettevõtte tugevustele ning kontsentreerima potentsiaalsete kandidaatide tähelepanu ettevõtte eelistel. Stimuleerides inimeste positiivseid emotsioone, toob edukas bränding kasu kogu ettevõttele. (Williamson *et al.* 2010, 673-674)

Tööandja maine kujundamine on oluline ettevõttele sõltumata selle suuruselt või tegevusalast.

Tööandja brändingu võib jagada kolme etappi: (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 78-79)

- 1) olukorra audit, mille peamiseks ülesandeks on vastata teatud küsimustele: millised tööandjana me oleme, millisena meid näevad sisemised ja välimised sihtrühmad ning milliseks tööandjaks meie tahame saada;
- 2) strateegia kujundamise etapp;
- 3) tegevuste elluviimise etapp.

Õigest personali värbamise strateegiast sõltub ettevõtte tulevik. Värbamisstrateegia all mõistetakse peamiselt värbamistegevuse protsessi pikaajalisi plaane, mis on seotud äristrateegia ja selle muutumisega. Värbamisstrateegia sisaldub personalistrateegias ning seetõttu pole üldjuhul tingimata vaja seda omaette dokumendina koostada ja hoida. (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 84) Värbamisstrateegia, tulenedes äristrateegiast, peab viimaste muutustega kaasas käima ning edasi arenema.

Värbamisstrateegia planeerimine ja sõnastamine koosneb järgnevatest põhisammudest (Mikiver, 2010, 16):

- Tööjõu pakkumise analüüs – milline tööjõud on hetkel saadaval nii tööjõuturul kui ka ettevõtte seespool ning kuidas on see seotud ettevõtte äristrateegia ja organisatsioonikultuuriga;
- Nõudluse analüüs – mis personal on ettevõttes olemas ja millist tööjõudu on vaja värvata, millised on vajalikud kompetentsid täna ja tulevikus;
- Lahknevuse analüüs – töötajate lahkumise põhjused ja lahknevuse prognoosid;
- Värbamistegevuskava koostamine – millised värbamismeetodeid ja -kanaleid peab kasutama parimate kandidaatide leidmiseks;
- Värbamistegevuskava rakendamine ja tulemuste analüüs.

Lisaks värbamisstrateegia lahtimõtestamisele on vaja kehtestada organisatsioonis ka värbamise ja valiku põhimõtteid või kord. Põhikompetentside määramise tasandid: (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 87-88)

- Põhikompetentsus ehk konkurentsieelis (mis on see unikaalne kompetents, mida meie oma inimestest ootame?);
- Strateegiline kompetents (teadmised, oskused ja hoiakud, ilma milleta organisatsioonil oleks keeruline hakkama saada);
- Teadmised, oskused ja hoiakud (indiviidi tasandil kõik inimese oskused, teadmised jne)

Tänapäeval, töötajad organisatsioonis peavad olema innovaatilised. Nemad peavad olema võimelised pakkuda oma ideesid välja, kuidas saaks parandada klienditeenindus antud organisatsioonis või toote kvaliteeti, aga mitte ainult töötada rutiinselt, täites oma igapäevaseid ülesandeid. (Swart *et al.* 2005, 3) Kassaegne töötaja peab tundma ettevõtte väärtuseid ning lähtuma nendest oma töös ja käitumises töökohal. Lisaks, töötaja pidev iseseisev arenemine on väga oluline organisatsiooni jaoks. (O'Connor, 2011, 2)

Antud alapeatükis autor kirjeldas värbamisprotsessi olemust ja üldpõhimõtteid põhinedes teoreetilistele allikatele. Järgnevas alapeatükis keskendutakse personali värbamise protsessile, tutvustatakse organisatsioonisisest ja -välist värbamist, värbamiskanaleid ning ja klienditeenindajate värbamist.

1.2. Personali värbamise protsess

Personali värbamise eesmärk on saada tööle inimesi nõutavate oskuste, teadmiste ja potentsiaaliga tulevikuks õppimiseks. (Armstrong, 2012, 374) Enne värbamise protsessi alustamist on vajalik läbi viia planeerimist, et selgitada välja missugust töötajate arvu ettevõtte praegu nõuab. (Armstrong, Taylor, 2014, 226).

Personali värbamise protsessi on võimalik jaotada kaheks osadeks: otsinguks ja valikuks (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 101) Antud töö osas, pöörame rohkem tähelepanu otsingule, kuna see on väga raske ja aja kulukas protsess.

Erinevad autorid määratlevad värbamise protsessi etappe erinevalt. Armstrong jaotas personali värbamise käigu neljaks etapiks: (Armstrong, 2012, 220)

- esimese etapi käigus analüüsitakse värbamisvajadust, planeeritakse ettevõtte eelarve vastavalt ettevõtte finants võimalustele ning valitakse välja värbamise meetodi ja kanali, mis hakatakse kasutama uue personali värbamiseks.
- teine etapp koosneb tööpakkumiste koostamisest ning nende avastamiseks avalikusse. Lisaks, analüüsitakse kui efektiivselt töötab valitud otsingustrateegia.
- kolmanda etapi jooksul analüüsitakse kõike kandidaate ankeete läbi ning ebasobivaid kandidaate jäetakse välja. Mittesobivad kandidaadid saavad tagasisidet.
- neljas etapp ehk viimane etapp koosneb valitud kandidaatidega kontakteerumisest.

Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad määratlesid rohkem värbamise etappe. Neid on järgmised: (2012, 102-103)

- värbamisvajaduse väljaselgitamine, kandidaatidele esitatavate nõuete täpsustamine ja lähteülesande sõnastamine;
- värbamise ja valiku kavandamine;
- tööpakkumise/värbamisreklaami koostamine, allikates avalikustamine;
- kandidaatide sõelumine, eelvalik;
- hindamiste läbiviimine, lõppvaliku tegemine;
- konkursi lõpetamine, värbamise ja valiku tõhususe hindamine;
- töösuhte alustamine, sisseelamise korraldamine

Organisatsiooni nõudmiste ja tingimuste väljatöötamine, tööpakkumiste avaldamine, valitud kandidaatidega kontakteerumine ja intervjuu läbiviimine – on olulisemaid etapid värbamise protsessis. Kuid kõige parema töötaja leidmiseks on tarvis alati alata ametijuhendi koostamisest. (Hosking, 2014, 3) Lisaks ülalpool nimetatud tegevustele eduka värbamise toimumiseks on vajalik analüüsida uue töötaja vajadust antud perioodil ning ennustada võimalike tuleviku muutusi. (Vahur, 2007, 39).

Antud töö autor, arvab, et iga etappi läbi mõtlemine on väga oluline, kuna tavaliselt värbamine toob kaasa suuri lisakulusid, seega ettevõtte juhtkond peab arvestama ettevõtte võimekusega.

1.2.1. Organisatsioonisisene ja -väline värbamine, värbamiskanaliid

Organisatsioonisisene värbamine on tööjõuvajaduse rahuldamine oma asutuses töötavate inimeste ümberpaigutamise või nende kompetentsi tõstmise kaudu. Sisese värbamise juures on kõige olulisem leida võimalikult kiiresti vabale ametikohale sobiv töötaja. (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 89)

Organisatsioonisisese värbamise all tavaliselt peetakse järgmiseid tegevusi: (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 89-90)

- töötaja edutamine suuremat vastutust nõudvale ametikohale;
- töötaja üleviimine teisele ametikohale, millega kaasneb tööülesannete ja vastutuse muutus;
- potentsiaalsete töötajate reservi ülevaatamine või sobiva kompetentsiga töötajate leidmine.

Organisatsioonisisel värbamisel on oma eelised ja puudused. Peamiseks eeliseks on esialgu see, et töötajad, keda ümber paigutatakse, on ettevõttega tuttavad ja seetõttu on töösse sisse elamine kiirem. Samuti tuleb arvestada madalamaid värbamise ja koolituse kulud, töötajate motivatsiooni tõusu. (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 90-91)

Organisatsioonisisese värbamise peamiseks puudusteks on ebaobjektiivse töötaja edutamise suurem tõenäosus: töötajat võivad valida mitte tema kompetentsist ülenevalt, vaid meeldivuse järgi. Samuti kaotatakse võimalust tuua ettevõttesse uusi ideed ja kompetentsi. (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 90)

Tavaliselt, mitmetasandiliste organisatsioonistruktuuriga ettevõtte kasutavad organisatsioonisisest värbamist, kus töötajad võivad saada ametikõrgendust. (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 115) Kuid väikesed organisatsioonid tavaliselt kasutavad välist värbamist, sest ettevõttes on problemaatiline kasutada sisest värbamist väikse töötajate hulka tõttu. (Taylor, 2002, 126-127)

Organisatsioonivälise värbamise ehk ettevõttevälise tööjuotsingu kasuks kasutatakse peamiselt kolmel põhjusel: (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 91)

- organisatsiooni sees ei leidu vajaliku kompetentsi ja/või sobivaid kandidaate;
- organisatsiooni soovitakse leida spetsiifilist teadmist või oskust;
- organisatsiooni soovitatakse tuua uut mõtteviisi, hoiakuid, väärtushinnanguid jms.

Organisatsioonivälise värbamise läbiviimisel tuleb arvestada tööjõuturu hetkeolukorraga, värvatava ametipositsiooniga ning sobiva inimese või kompetentsi leidmise nüanssidega. Värbamistegevus ei ole pelgalt värbamisprotsessi läbiviimine, vaid ka organisatsioonimaine kujundamine tööturul. (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 91)

Organisatsioonivälise värbamise kasutades, otsitakse uusi potentsiaalseid kandidaate ettevõtte väljastpoolt. Antud meetodi peaesmärgiks on kõita nii palju potentsiaalseid kandidaate, kui on võimalik. Vaatamata sellele, et organisatsiooniväline värbamine on kulukaim meetod võrreldes organisatsioonisisese värbamisega, reeglina, see toob kaasa organisatsioonile sellist töötajat, kes positiivselt mõjutab kogu ettevõtte tulemuslikuselle ning lõpuks see katab kõik kulusid, mis oli kulutatud sobiva kandidaati otsimiseks. (Rai 2015, 23)

Organisatsioonivälise värbamise kasutakse ka sellel juhul, kui soovitakse ettevõttele tuua uusi ideid ja mõtteviisi, mis tavaliselt uus töötaja toob kaasa. Väline värbamine tuleb kasuks juhul, kui organisatsioonisisene värbamine ei too odatavaid tulemusi ning ametikoht jääb vabaks. Antud olukorras täitakse vaba kohta uue töötajaga. (Veide 2012, 91) Reeglina, suured organisatsioonid harvalt kasutavad organisatsioonivälist värbamist, kuna olemasolevatele töötajale pakutakse ametikõrgendust ning teisi arenguvõimalusi. Võrreldes suurte organisatsioonidega väikestes organisatsioonides olukord on teistsugune ning nemad tihti kasutavad organisatsioonivälist värbamist. Selline olukord on seotud sellega, et organisatsioonis töötab vähe töötajaid, kellele oleks võimalik anda ametikõrgendust. (Michaels *et al.* 2006, 61)

Peamiseks organisatsioonivälise värbamise eeliseks on esialgu see, et uued töötajad toovad kaasa uusi ideid ja lahendusi ning firma saab kasutada neid ideid ettevõtte arenguks. Lisaks, uusi töötajaid on lihtsam õpetada nii, et nemad tegutseksid organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel. Samuti, uued noored tahavad hakata tegutsema oma eduka tuleviku nimel ja pakuvad välja erinevaid ideid, mis toob kasu ka firmale.

Peamiseks puuduseks organisatsioonivälisel värbamisel on see, et saavad tekitada arusaamatused ja konfliktid vanade ning uute töötajate vahel. Peale seda, mõnikord uute töötajate sisseelamise protsess võtab rohkem aega võrreldes organisatsioonisisese värbamisega, kuna uue töötaja jaoks vajatakse aega selleks, et ennast kursi viia. (Veide 2012, 94-95)

Võttes kõik üleses mainitud kokku antud töö autor koostas tabeli, mis kajastab organisatsioonisisese- ja välise värbamise eeliseid ja puuduseid.

Tabel 1. Organisatsioonisisese- ja välise värbamise eelised ja puudused.

Allikas	Eelised	Puudused
Organisatsioonisisene	<ul style="list-style-type: none"> • firma tunneb kandidaatide tugevaid ja nõrgu külgi • kandidaadid on firmast paremini informeeritud • tõstab oma töötajate motivatsiooni 	<ul style="list-style-type: none"> • investeringud praegustesse töötajatesse suurenevad • inimesi võidakse edutada kohtadele, mille nõudmistega nad ei tule toime • sisemine võitlus edutamise eest • uute ideede ja uuenduste vähene esitamine
Organisatsiooniväline	<ul style="list-style-type: none"> • suurem valik • uued perspektiivid organisatsioonile • sageli odavam ja kergem 	<ul style="list-style-type: none"> • töötajate juurde meelitamine ja nendega kontakti saamine on keerulisem • kohanemisaeg on pikem • võivad tekkida probleemid oma töötajatega

Allikas: (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 90-91, 94-95)

Autori koostatud teoreetiliste allikate põhjal

Värbamise planeerimises, juhtkond peab otsustama, milliseid allikaid kasutada ja kui palju võib kuulutada. Värbamisel kasutatakse organisatsioonisiseseid ja meetodeid. Organisatsioonivälised ja organisatsioonisesed värbamisvõimalused on kajastatud Tabelis 2.

Tabel 2. Organisatsioonisisese- ja organisatsioonivälise värbamise võimalused.

Organisatsioonivälised värbamisvõimalused	Organisatsioonisesed värbamisvõimalused
<ul style="list-style-type: none"> • oma töötajad kutsuvad firmasse uusi töötajaid • individuaalsed tööle pakkujad • tööbürood • personaliotsingu firmad • töötajate liidud ja ühendused • koolid ja ülikoolid 	<ul style="list-style-type: none"> • edutamine • üleviimine • rotatsioon • tagasikutsumine

Allikas: (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 89-90, 92-93)

Autori koostatud teoreetiliste allikate põhjal

Värbamisprotsessi atraktiivsus mängib tähtsa rolli kogu värbamisprotsessis, seega on oluline jõuda õigele sihtrühmale, kasutades sobivaid teavituskanale. Selleks, et organisatsioonil oleks rohkem kandidaate, mille seast on võimalik valida kõige sobilikum, on tarvis inimesele teada anda vabast töökohast. Selle eesmärgi saavutamiseks, on vaja kasutada võimalikult palju infokanale. (Hill 2014, 26)

Töö autor järjestas kõige olulisim värbamiskanale, tema meelest, oma efektiivsuse järgi kasutades personalijuhtimise käsiraamatu teoreetilise allikana: (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 92-94)

- Töökoha reklaamimine erinevates meediakanalites. Saab kasutada raadiot, televisiooni, ajakirja jne, kuid enne on tarvis mõelda mille kanali kaudu on suurem tõenäosus sihtgruppini jõua nii, et reklaamimine tooks maksimaalset kasumi ehk rohkem kandidaate.
- Ettevõtte veebilehekülge tavaliselt sisaldab infot ettevõtte tööst, struktuurist, missioonist, visioonist ning väärtustest. Töökulutuse veebileheküljel paigaldamise juhul on väga oluline mõelda, mis potentsiaalne kandidaat soovib ettevõtte kohta teada saada. Oluline ka see, et veebileheküljel oleks võimalus saata oma CV-t ja sooviavaldust.
- Personaliotsingu firmad ettevõtte koostööpartnerina. Veel üks värbamiskanale on kasutada personaliotsingu firma teenuseid, mille pea tegevuseks on just inimeste otsimine.
- Sotsiaalvõrgustikud. Kõige kaasaegsemaks värbamiskanaliks tänapäeval peetakse sotsiaalvõrgustikud. (näiteks Facebook, Twitter, Instagram) See on üks odavamatest

kanalitest ning lubab teha töökulutus atraktiivsemaks, kasutades fotosid, videoid, muusikat ja pilte.

- Ettevõtte oma töötajate soovitusel-üks mõjuvaid kanaleid. Eeldab see, et olemasolevaid töötajad hakkavad ettevõtte soovitada oma tuttavate seas. Selle värbamiskanali positiivseks küljeks on see, et inimesed hakkavad soovitada organisatsiooni ainult sellel juhul, kui nemad jäävad rahul töötingimustega.
- Tööturuamet. Tööturuameti vahendusel on võimalik kiiresti leida potentsiaalse kandidaate, kuid väga oluline selgitada välja, millistes kanalites tööturuamet avaldab töökuulutusi potentsiaalsetele kandidaatidele.
- Erialaliidud ja -ühingud. Tavaliselt, ettevõtted kuuluvad mingi erialaliitu hulka ning erialaliidud on hea võimalus, et avaldada informatsiooni töökohtadest.
- Koostöö koolide, ülikoolidega. Kooliõppijad ja praktikandid on tulevane töötajaskond. Selleks, et õpilastel tekkiks huvi, on võimalik osaleda loengutel või messidel, korraldada ühiseid üritusi õpilastega. Lisaks, tasub pöörduda tähelepanu praktikantidele, kes on potentsiaalne tulevane tööjõud. Praktika käigus on võimalik teada saada inimese tugevaid küljed ning näha tema sobivust organisatsiooni.
- Artiklid ettevõtte tegevusest, edulood. Artiklite paigutamiseks saab kasutada nii erialalehed kui ka päevalehed. Selline strateegia annab võimalust tagada ettevõtte tuntust.
- Juhtide kasutamine värbamistegevuses. On võimalik kasutada teiste valdkondade spetsialiste. Näiteks saab teha üldiste kontaktandmetega visiitkaardid, mida erinevate valdkondade spetsialistid saavad jagada potentsiaalsete töötajate seas.

Sobivaid värbamismeetodeid ja kanaleid valitakse ainult pärast ettevõtte eelarvet koostamist. Oluline on teada, kui palju inimesi soovitakse palgata, mis ametikohtadele ning kui suur on värbamiskampaania eelarve.

1.2.2. Personali värbamise eetika printsiibid

Personaliotsingu käigus puutuvad nii töökoha taotlejad kui ettevõtte esindajad kokku väga personaalse teabega, mille levimine rikub usaldussuhet. (Personaliijuhtimise käsiraamat, 2012, 95) Organisatsioonidel, mis tuginevad tegutsemisel eetika printsiipidele, on pikaajalisem edukus. (Mathis, Jackson, 2008, 23) Eetika mängib väga tähtsa rolli kogu ettevõtte juhtimises. Oluliseks aspektiks peetakse eetika ühtemoodi arusaamine nii töötava personali vahel kui ka

organisatsioonis tervikuna. See lubab kujundada õiget organisatsiooni kultuuri ning eetika printsiibid antud organisatsiooni puhul. (Raza, Ramzan, 2013, lk 47-48)

Valiku- ja värbamisprotsessi käigus tuleb kindlasti arvestada konfidentsiaalsuse nõuete andmete kaitstusega. Hea koostöö eelduseks on avatud ja turvaline suhtlemine, omavahelise konfidentsiaalse kokkulepe sõlmimine ja kokkulepetest kinnipidamine. (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 95) Antud töö autor on seisukohal, et põhilised kõikidel kaasaegsetes organisatsioonides sõlmitakse konfidentsiaalse kokkulepe, mille rikkumise põhjal organisatsiooni juhtkonnas on õigus nõuda rahalist hüvist või muu hüvist, vastavalt kokkulepe tingimusetega.

Vaikimisi kogutakse kandidaatide kohta vaid andmeid, mis on seadusega lubatud ja turvaliselt kaitstud, sh ettevõtte hindamise ja teiste koostööpartnerite kaudu. Seda informatsiooni ei edasta kolmandatele osapooltele ega ei säilitata pärast konkursi lõppemist. (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 95)

Kuna kõikidel inimestel on oma värbamise protsessi arusaamine, organisatsioonis võib tekkida palju eetilisi probleeme ja vigu. (Bettignies, Cremer, 2013, lk 64) Tavaliselt, pole võimalik leida lahendusi eetikaga seotud probleemidele, kuna kõik probleemid on erinevaid ning teoreetilistest allikatest saab leida ainult abistavaid juhendeid. (Albin, Lurie, 2007, lk 197) Iga organisatsiooni juht peab ise mõelda lahenduse antud probleemile või juhtumile, kuna pole võimalik tegutseda šabloonil järgi. Tavaliselt, juhi otsus sõltub eelkõige tema teadmised ning eetika arusaamisest, seega juhi kompetentsus seisab esikohal.

Kandidaadiga esimest korda telefoni teel ühendust võttes tuleb veenduda, et tema jaoks on sobiv hetk rääkida. Hiljem saab ka kokku leppida sobiva kontakthoidmise viisi. Tuleb ka meeles pidada, et valiku tegemine on kahepoolne protsess, mis sunnib koostöö tulemusena, kogudes ja jagades avatult ajakohast informatsiooni. Selle vältimatuks tingimuseks on arusaamine, miks midagi tehakse, mida kandidaadilt oodatakse ning kuidas protsess toimib. (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 96)

Kokkuvõtteks, saab järjestada, et on olemas kindlad personali eetika printsiibid, millest on vaja kinni hoida. Personaliga töötades peab, organisatsiooni juht oma tegevuse puhul lähtuma eetika printsiipidest. Juhataja tegevuste hulka kuuluvad näiteks, personali värbamine või töötajatele tagasiside andmine.

1.2.3. Klienditeenindajate värbamine

Suurte ettevõtetete jaoks esmatasandi töötajate otsing on katkestamatu protsess. Palju töötajaid lahkuvad klienditeenindaja ametikohast, kuna tavaliselt klienditeenindajana töötavad kogemuseeta inimesed või need, kellele on vaja ajutist tööd. Selline olukord viib sellele, et ettevõtte peab uusi töötajaid otsima iga kuu tagant. Selleks, et teha värbamisprotsessi lihtsamaks, ettevõttes personali otsinguga ja valikuga peab tegelema mitu töötajat korraga. See lubab ümber jaotada kohustusi. Lisaks, on oluline planeerida värbamisprotsessi. (Vahur, 2007, 22)

Arvatakse, et klienditeenindajate värbamine on lihtne protsess, kuna see ametikoht on massametikoht. Tavaliselt, klienditeenindajate otsimiseks kasutakse värbamiskampaaniad. Samal ajal, klienditeenindaja töökoht on alates reservvariant, kuna tavaliselt klienditeenindaja töökoht on mitte see koht, kus inimesed soovivad töötada. Lisaks, klienditeenindajate sfääris on kõikidelt tööandjatelt suhteliselt sama palgatingimused, mis viib olukorrale, et inimesele on mõttetu töökoha vahetust pakkuda. Antud olukorras tööandja peab väga ettevatlikult tööpakkumise koostada. Oluline ka välja tuua kindla põhjust, miks potentsiaalne töötaja peab valima selle tööandja ja töökoha. Nende põhjuse seas saab olla näiteks tööandja reputatsioon, organisatsiooni kuulsus, töökoha asukoht, töögraafik, arengu- ja karjäärivõimalused ning mitterahaliste motivatsiooni pakettide olemusolu ja tingimused. (Vahur, 2007, 98)

Antud töö autor leiab, et edukas klienditeenindajate värbamine sõltub eelkõige sellest, kuidas on koostatud tööpakkumine. Oluline on välja tuua nõudmised kandidaadile ja töö tingimused. Lisaks, aidatavad kaasa erinevaid motivatsioon paketid, mis aitavad firmal välja paista teiste seast.

1.3. Personali valiku mõiste ja protsess

Teiseks oluliseks ülesandeks pärast personali värbamist on kandidaatide seast õige töötaja leidmine. (Dursun, Karsak, 2010, 4324) Personali valik on protsess, mille käigus valitakse kogu kandidaatide hulgast kõige sobivaim kandidaat antud ametikohale, põhinedes tööintervjuu või testimise käigus saadud infole kandidaati kohta. (Armstrong, Taylor, 2014, 236) Personali valiku protsessi peaesmärgiks on valida kõige parima kandidaati selleks, et täita konkreetse ametikohta antud organisatsioonis. (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, 109). See protsess on oluline osa personalijuhtimisest ning see kirjutab ette töötajate kvaliteedi. (Dursun, Karsak, 2010, 4324)

Õigete kandidaatide valimine ja hindamine on alati raske protsess, kuna erinevatel kandidaatidel on erinevad teadmised, oskused, isikuomadused ja teised väärtused, mis mõjutavad terve organisatsiooni kasumlikkust, arenemist ja tulemuslikkust. (Hunsinger, Smith, 2009, 71)

Selleks, et õigelt valida sobiliku kandidaati on vaja keskenduda informatsiooni saamisele kandidaati kohta. Saadud info aitab prognoosida kandidaadi edukust tulevikus antud ametikohal, kuna kindlalt pole võimalik öelda, kuidas uus töötaja saab oma tööülesannetega hakkama. Personali valiku protsessi käigus enamus kandidaate saavad loobumist. Tähtis on see, et elimineeritakse neid kandidaate, kes ei sobi antud ametikohale. (Nankervis *et al.*, 2009, 93)

Personali valikuga hakatakse tegelema, kui lõpetakse tegelema personali värbamise protsessiga. Tavaliselt, värbamise protsessi ajal valitakse vabale töökohale kandidaate, kelle seast tööandja peab valima kõige sobilikuma. (Parry *et al.*, 2013, 25).

Valikuprotsess lõpeb töölepingu allkirjastamisega. Pärast lõpliku valiku tegemist on vajalik kõikidele kandidaatidele anda tagasisidet. Suure hulka kandidaatide juhul on võimalik kõikidele saata ühise viisaka vastusega kirja. Juhul, kui viimases etapis osalesid vaid paar kandidaate, siis mittevalitud kandidaatidele on vaja isiklikku kirja saada, kust märgatakse ka põhjust, miks antud kandidaat jäi valimata. (Semjonov, 2015, 5)

Selleks, et saada vajaliku informatsiooni kandidaatide kohta, kasutatakse erinevaid personali valiku meetodeid. Personalivaliku leevimaid meetoditeks on: (Veide, 2012, 109-110)

- dokumentide analüüs
- intervjuu
- testid
- käitumisülesanded
- taustauuring

Selleks, et valida sobilikumaid kandidaate ainult CV-t ei piisa, kuid aga CV ülevaatamine aitab kohe välja jätta neid, kes ei vasta nõudmisele antud ametikohale. Näiteks, on võimalik kontrollida potentsiaalse kandidaati hariduse tausta ning juhul kui see ei sobi, loobuda talle kohe. Lisaks CV-le vaadatakse läbi ka teist värbamisdokumente, mis annavad ülevaade kandidaati haridusest, kogemusest, huvialadest ja soovitajatest. (Snell, Bohlander, 2012, 247)

Kõige populaarsem valikumeetodiks peetakse intervjuu. Armstrong toob välja järgmised intervjuu liigid: (Armstrong, 2012, 229-231)

- struktureerimata
- struktureeritud;
- käitumuslik

Struktureerimata intervjuu juhul, intervjuu läbiviija ei valmista ette küsimusi, kuid aga struktureeritud intervjuu läbiviimisel, küsimused valmistakse enne intervjuu. Käitumusliku intervjuu käigus analüüsitakse vastaja mõttekäigu. (Armstrong, 2012, 229-231) Lõpliku otsuse ei saa teha tuginedes ainult intervjuule, kuna mõnikord kandidaadid võivad närveerida ning ei saa korralikult küsimustele vastata. (Evans, 2007, 12)

Lisaks intervjuule, kasutakse teist valikumeetodeid. Näiteks, testid ja käitumisülesanded. On olemas erinevad testide liigid: teadmistele ja oskustele suunatud, võimete väljaselgitamise suunatud ning isiksusetestid. Testide tulemused lubavad kiiresti leida sobivamaid kandidaate. (Vahur, 2007, 86). Käitumisülesanded on mõeldud selleks, et kontrollida potentsiaalse töötaja töövõimet. Käitumisülesannete käigus emiteeritakse tööolukorrad, mis lubab jälgida kandidaati käitumist töö ajal. (Türk, 2005, 158)

Taustauuringu läbiviimine tuleb kasuks, kui soovitakse kandidaadist saada täieliku ja objektiivsemat informatsiooni. Viimase aastate jooksul populaarsemaks saab tendentsi, et potentsiaalne tööandja võtab ühendust potentsiaalse töötaja eelmise töökohaga. Uuritakse kandidaadi oskusi, lisaks ka tema lahkumise põhjust. Praegu, enamal kandidaatidel on olemas ka soovituskiri, mis lubab tööandjale võtta ühendust soovitude koostajaga ning saada huvitatavat infot kandidaadi kohta. (Bloisi *et al.*, 2007, 22)

Kõige olulisemaid personalivaliku kriteeriumid on kandidaadi oskuseid ja tema isiksuseomadusi. Oskuste hulka on võimalik arvesse võtta ametioskused ja suhtlemisoskused meeskonnas. Isiksuseomaduste alla kuuluvad näiteks temperament, vaimsed võimed, iseloom ja väärtused. Lisaks suurt tähelepanu pööratakse potentsiaalse töötaja haridusele, töökogemusele. Mõnel ajal küsitakse kandidaati elustiilist ja huvidest. (Semjonov, 2015, 7)

Kokkuvõtteks, võib järeldada, et valikumeetodi kasutus sõltub sellest, missugusele ametikohale vajatakse töötajad ja, millised on töö tingimused ning nõuded. Mida kõrgem ametikoht, seda

põhjalikumalt valitakse meetodeid. Töö autor on seisukohal, et valiku protsessi täiustamiseks peab ettevõtte juhtkond pühendama aega kindlate valikukriteeriumite välja töötamiseks, kuna see muudab valiku protsessi lihtsamaks ning kindlamaks.

2. UURINGU LÄBIVIIMINE VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESSI TÄIUSTAMISEKS

Antud peatükis on kaks alapeatükki. Esimene alapeatükk tutvustab uurimisobjektiga, milleks on Maxima Eesti OÜ ning kirjeldab ettevõtte tegevust, eesmärki ja struktuuri. Teises alapeatükis on antud ülevaade bakalaureusetöö raames läbiviidud uuringust.

2.1. Maxima Eesti OÜ tegevuse ülevaade

Maxima Eesti OÜ on rahvusvaheline jaekaubanduskett, mis kuulub jaekaubanduskontserni Maxima Grupe. Jaekaubandus kontsern ühendab 532 kauplust ja enam kui 30 000 töötajat Eestis, Lätis, Leedus, Poolas ja Bulgaarias. Maxima Grupe jaekaubanduskontserni aastakäive on ligi 2,6 miljardi eurot.

Maxima Eesti OÜ eesmärgiks on maksimaalse kasu oma klientidele tuua, iga päev nende tarbekaupade vajadust rahuldades. Ettevõtte missiooniks on hõlbustada inimeste igapäevaelu. Maxima Eesti OÜ tunnuslause on „Oleme see, mis vaja“.

Organisatsiooni peamised põhimõtted on järgmised:

- Tagama toodete sortimendi mitmekesisust
- Luua parima hinna ja kvaliteedi suhe
- Tagama parima klientide teenindust

Esimene Maxima kauplus ilmus Eestis 2004. aastal Tartus. Tänapäevaks Maxima peetakse jaekaubanduse liidrina Eestis ning kaubandusketis on 75 kauplust üle Eesti. Neist 50 on Maxima X kodukauplused, 19 Maxima XX supermarketid ning 2 Maxima XXX hüpermarketid. Maxima Eesti koosseisus on 8 kulinaariatsehhi ja logistikakeskus. 2015. aastal avas Maxima Eesti esimese jaekaubandusketina toidu- ja esmatarbekaupade internetipoe e-Maxima. Praegu Maxima Eesti OÜ ettevõttes töötab umbes 4400 inimest. 2016.aastal organisatsiooni müügitulud ulatus 446 miljoni euroni.

Maxima Eesti OÜ organisatsiooni struktuur on mitmetasandiline. Peamine juhatuse liige on tegevdirektor ning iga osakonna eesotsas on osakonna juhataja. Ettevõttes on järgmised osakonnad:

- Turundus osakond
- Ehitus osakond
- Kommerts osakond
- IT osakond
- Logistika osakond
- Raamatupidamis osakond
- Personalijuhtimise osakond

Kaupluste struktuur on toodud Lisas 1. Igas kaupluses on kaupluse direktor. Antud Organisatsiooni kauplustes töötavad vahetuse vanem, peakassapidaja, kassapidajad-müüjad, müüjad, saalitöötajad, transporditöölised, koristajad. Samuti Maxima kauplustes on olemas ametikohad nagu ostujuht, kaupade kvaliteedi ja hindade kontrolör ning operaator.

Personaliga seotud küsimustega tegeleb personalijuhtimise osakond, mille koosseisus on värbamise osakond. Värbamise seotud küsimustega tegelevad 3 värbamise spetsialisti. Igal spetsialistil on oma ülesanded. Üks spetsialistidest tegeleb töötajate värbamisega Harjumaal ning tegeleb projektiga Ida-Virumaal koos töötades töötukassaga. Teine spetsialist tegeleb värbamisega kõikides teistes maakondades ning kolmas värbamisega kontorisse.

Personali värbamine on pidev protsess Maximas, kuna ettevõttes on suur personali volavus. Lisaks sellele, ettevõtte pidevalt laieneb, avates uusi poode. Näiteks, selle aasta jooksul avas Maxima Eesti OÜ 3 uut kauplust. Samuti ettevõtte rekonstrueerib oma vanu poode, installeerides iseteenindus kassasid ning renoveerides kauplusi. Sellel aastal avas Maxima uue logistika keskuse, mis asub Rae vallas. Logistika keskuse jaoks värvati liigikaudu 200 inimest.

2.2. Uurimismetoodika

Antud bakalaureusetöö uurimuse käigus oli kasutatud nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset meetodit. Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutati küsimustiku, mille eesmärgiks oli selgitada

välja töötajate arvamust Maxima Eesti OÜ värbamisprotsessi ja valiku kohta. Kvalitatiivse uuringu käigus oli viidud kaks intervjuud läbi värbamise osakonna spetsialistiga, kes tegeleb värbamise ja valiku protsessiga Maxima Eesti OÜ ettevõttes ning osakonna juhatajaga. Lisaks, kvalitatiivse uuringu käigus analüüsiti värbamisega seotud dokumente, milliseks on töökuulutus ja töökoha taotlusvormid.

2.2.1. Kvantitatiivne uuring

Kvantitatiivse uuringu käigus töö autor kasutas küsimustikku selleks, et teada saada töötajate arvamust värbamise ja valiku kohta ning kuidas toimus värbamise ja valiku protsess nende juhul. Küsitlust viidi läbi perioodil 12.10.2017-31.10.2017. Küsimustik koosnes kümnest küsimusest: kaheksa nendest oli valikvastustega ja kaks küsimust oli lahtise vastusega. Vastamine viimasele küsimusele lahtise vastusega oli vabatahtlik, kuna puudutas ettepanekuid, mis töötaja saaks pakkuda selleks, et täiustada värbamise ja valiku protsessi ettevõttes Maxima Eesti OÜ. Küsimustikku küsimused oli koostatud töö autori poolt, tuginedes teoreetiliste allikatele ning oli seotud värbamise ja valiku protsessiga Maxima ettevõttes.

Kuna Tallinna piires asub kokku 20 Maxima kauplust, antud töö autor valis kolm kauplust, mis asuvad Lasnamäel. Esimeseks kaupluseks oli valitud Maxima XX, mis asub aadressil Smuuli tee 9. Teiseks kaupluseks oli valitud Maxima XX, mis asub aadressil Paepargi 57 ning kolmandaks kaupluseks oli valitud Maxima X, mis asub aadressil Pae 78.

Küsimustik oli jagatud kaupluste direktori poolt valitud klienditeenindajatele. Maxima XX Smuuli kaupluses antud uuringus osales 39 töötajat, Maxima XX Paepargi kaupluses – 21 töötajat ning Pae Maxima kaupluses vastanute arv oli 8 töötajat. Kokku vastanute arv oli 68 inimest. Küsimustik vene keeles on toodud Lisas 2 ning küsimustik eesti keeles Lisas 3.

Küsimustik oli jagatud töötajate vahel paberikandjal. Kvantitatiivse uuringu analüüsimiseks antud töö autor kasutas programmi MS Excel, kuhu oli käsitsi sisestatud vastuseid küsimustele. Küsimustiku analüüsi käigus oli kasutatud nii protsentuaalse osakaalu arvutamist, kui ka moodi arvutamist.

2.2.2. Kvalitatiivne uuring

Kvalitatiivse uuringu läbiviimiseks antud töö autor valis intervjuerimist ning dokumentide analüüsi. Dokumentide analüüsi eesmärgiks oli analüüsida klienditeenindajate töökuulutuse sisu tuginedes teooriale. Dokumentide analüüsimiseks oli valitud värbamisprotsessiga seotud dokumente. Nende hulgas oli Maxima Eesti OÜ töökuulutused ja töökoha taotlusvormid. Töökuulutused on võimalik leida Maxima kodulehel, portaalides CV keskus ja CV online, Maxima Eesti OÜ Facebooki kodulehel ja mõnedel Maxima kaupluste infolaudadel, kuid tavaliselt neid on sama sisuga kõikides allikates. Töökoha taotlusvormi on võimalik täita nii Maxima kodulehel, kui ka Maxima peakontoris, mis asub aadressil Peterbuuri tee 47. Töökuulutus on toodud Lisas 4 ja töökoha taotlusvorm on toodud Lisas 5.

Lisaks dokumentide analüüsile oli viidud läbi intervjuud Maxima Eesti OÜ värbamise osakonna spetsialistidega. Intervjuu käigus sooviti teada saada, kuidas välja näeb värbamise protsess antud ettevõttes, mis poliitikast värbamise osakonna töötajad lähtuvad personali otsimises ja kuidas toimub personali valiku protsess. Kokku oli viidud läbi kaks intervjuud.

Mõlemad intervjuud viidi läbi isiklikul kohtumisel. Esimene intervjuu oli viidud läbi 11.09.2017 ettevõtte värbamise osakonna juhatajaga. Tulemuste kirjeldamiseks antud töö autor kasutas kogenenud värbamise osakonna juhatajaga intervjuu jaoks koodi Intervjuu 1. Teine intervjuu oli viidud läbi 02.09.2017 Maxima Eesti OÜ värbamise osakonna pool aastat töötatud spetsialistiga. Selle intervjuu jaoks kasutati koodi Intervjuu 2. Intervjuud toimusid Maxima Eesti OÜ peakontoris värbamise osakonnas.

Enne intervjuude läbiviimist antud töö autor valmistas ette küsimusi, kuid ka mõned küsimused oli lisatud intervjuude jooksul. Mõlematele vastajatele oli esitatud sama küsimusi, mis oli seotud värbamise protsessiga ettevõttes, kasutatava värbamiskanalitega, värbamisstrateegiaga, ettevõtte värbamiskampaaniatega ning valiku protsessiga. Mõlemate intervjuude vastuseid oli salvestatud diktofoni abil. Intervjuude töökeel oli vene keel. Hiljem mõlemad intervjuud oli tõlgitud vene keelest eesti keelde, transkribeeritud ning analüüsitud Microsoft Word programmi abil.

Antud töö autor kulutas kuus tundi intervjuude tõlkimiseks, neli tundi intervjuude transkribeerimiseks ning kolm tundi intervjuude analüüsimiseks. Intervjuude küsimused vene keeles on toodud Lisas 6 ning Lisas 7 eesti keeles. Intervjuud vene keeles on toodud Lisades 8 ja 9 ning intervjuude transkriptsioonid on toodud Lisades 10 ja 11.

3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESSI TÄIUSTAMISEKS

Järgnevas peatükis antakse ülevaade kvalitatiivse ja kvantitatiivse uuringu tulemustest. Seejärel autor teeb järeldusi ja ettepanekuid Maxima Eesti OÜ värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks põhinedes läbiviidud uuringu tulemustele ning teoreetilise töö osale.

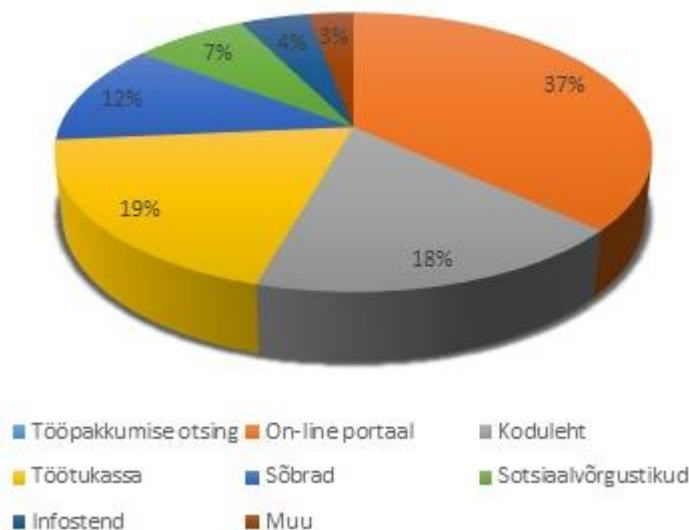
3.1. Kvantitatiivse uuringu tulemused

Uuringu kvantitatiivse osa läbiviimiseks koostas antud töö autor küsimustiku. Kvantitatiivse uuringu käigus sooviti uurida töötajatelt eelistatud tööpakkumiste otsimis- ja kandideerimisviisi, kandideerimise protsessi ning töötajate arvamust Maximast. Kvantitatiivse uuringu tulemuste tabel on välja toodud Lisas 12.

Kokku uuringus osales 68 Maxima töötajat, kes töötavad Maximas XX aadressil Smuuli tee 9, Maximas XX aadressil Paepargi 57 ning Maximas X, mis asub aadressil Pae 78. Kõik küsitluse osalejad töötavad klienditeenindajatena. Küsitletute hulgas oli 54 naist (79%) ning 14 meest (21%). Uuringu tulemuste analüüsi käigus selgus see, et suurem osa töötajaid oli 36-45 aastat vana (43%) ning 20 töötajat (29%) oli 26-35 aastat vana. Nende töötajate arv, kelle vanus oli 25 aastat või noorem on 7 inimest ehk 10% kogu vastanute arvust. 12 (18%) töötajat oli vanuses 45 või vanem.

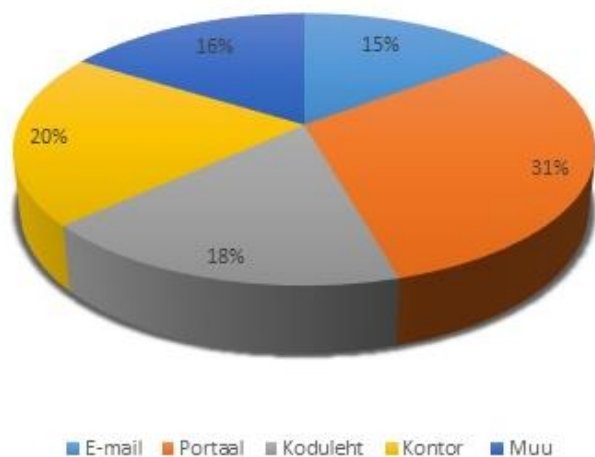
Uuringu tulemuste põhjal on võimalik väita, et suurem hulk töötajaid ehk 37% vastanute arvast kasutas *on-line* portaale (CVkeskus, CV.ee) tööpakkumise otsimiseks. Umbes viiendik küsitletud sai teada vabast töökohast töötukassa abil ja Maxima kodulehelt (19% ja 18% vastavalt). Ülejäänud vastajad said teada tööpakkumisest oma sõpradelt või sugulastest (12%), sotsiaalvõrgustikkudest (7%) ning infostendilt Maxima kaupluses (4%). 2 töötajat (3%) vastasid, et nemad kasutasid muu viisi tööpakkumise otsimiseks ehk tuli peakontorisse iseseisvalt info

saamiseks. Mitte keegi ei kasutanud ajalehte, raadiot ja televiisorit tööpakkumiste otsimiseks. Tööpakkumiste otsimisviiside osakaalud on kajastatud Joonisel 1.



Joonis 1. Tööpakkumiste otsimisviisid
Allikas: Autori koostatud Lisa 12 põhjal

Uuringu läbiviimise käigus selgus, et enamik inimestest kandideerisid valitud ametikohale *on-line* portaalide kaudu (21 inimest ning 31% vastavalt). 14 töötajat (21%) tuli peakontorisse selleks, et edastada oma soovi töötada Maximas. 12 inimest (18%) täitsid sooviavalduse vormi Maxima kodulehel internetis ning 10 (15%) saatsid oma CV e-mailile. 11 küsitletud (16%) valisid küsimustiku täitmisel lahtri “Muu” ning märkisid, et kandideerisid projekti jooksul, mis viiakse läbi Ida-Virumaal töötukassa koos töötades. Lisaks, kõik küsitletud vastasid, et kandideerimise protsess oli lihtne nende jaoks ning inimestel ei tekkinud sellega mingeid probleeme. Kandideerimise viiside osakaalud on kajastatud Joonisel 2.



Joonis 2. Kandideerimise viisid
Allikas: Autori koostatud Lisa 12 põhjal

Küsimustiku läbiviimine töötajate seas aitas selgitada välja, et enamikudel töötajatel enne tööle võtmist oli läbi viidud intervjuu, kuid 6 küsitletut märkasid, et nemad ei osalenud intervjuus enne tööle võtmist. Kõik vastajad, kellega oli viidud läbi intervjuu, märkasid, et intervjuu käigus nendelt küsiti eelnevast töökogemusest. Samuti põhiliselt kõikidelt oli küsitud nende oskustest. Rohkem kui pool küsitletutest, märkasid, et intervjuu käigus nemad jutustasid ka oma isikuomadustest, kuid ainult 38 inimest vastasid, et intervjuu käigus oli jutt palgast.

Küsimustiku eelviimases küsimuses, vastajad pidid anda hinnangu Maxima mainele erinevate kriteeriumite järgi. Kriteeriumiks oli valitud Maxima värbamiskampaania, Maxima tööandjana ja Maxima üldine reputatsioon. Rohkem kui pool uuringus osalejatest (38 inimest ning 56% vastavalt), arvavad, et Maximal on hea värbamiskampaania. 13 töötajat (19%) hindavad Maxima värbamiskampaaniat rahuldavalt ning mitte keegi ei pea seda halvaks. Neljandik töötajatest (17 inimest ning 25% vastavalt) ei osanud sellele küsimusele vastust anda ning märkinud lahtri „Ei tea“. Kui rääkida Maximast tööandjana, siis liigikaudu pool töötajatest (33 töötajat ja 49% vastavalt) peavad Maximat heaks tööandjaks. 40% kogu küsitletud, arvavad, et Maxima on rahuldav tööandja ning ülejäänud inimesed ei osanud sellele küsimusele vastata. Huvitav on see, et 3 töötajat (4%) hindavad Maxima reputatsiooni halvaks, kuid samal ajal 30 töötajat (44%) märkisid, et Maximal on hea reputatsioon. 19 inimest vastasid, et Maximal on rahuldav reputatsioon ning ülejäänud 16 inimest ei osanud vastata.

Viimane küsimustiku küsimus oli vabatahtlik ning enamik töötajatest jätsid selle vahele. Mõned vastajad aga panid oma ettepanekud kirja. Üheks ettepanekuks oli kasutada rohkem värbamiskanaleid. Teiseks oli anda praktilisi ülesandeid intervjuu ajal nii, et potentsiaalne töötaja saaks kohe aru, kas antud positsioon on sobilik tema jaoks. Viimaseks pakkumiseks oli see, et intervjuu jooksul kaupluse direktor peab rohkem rääkima töökorraldusest ehk graafikust, palgast jne.

3.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused

3.2.1. Intervjuude tulemused

Maxima Eesti ettevõttes on olemas värbamisosakond, mis koosneb kolmest inimesest ning tegeleb värbamise ja valiku seotud küsimustega. Kuna üks spetsialistidest viibib dekreetpuhkusel, oli viidud läbi 2 intervjuud värbamise osakonna spetsialistidega. Intervjuu 1 oli läbiviidud kogenenud

spetsialistiga ning Intervjuu 2 pool aastat töötanud spetsialistiga. Mõlemad töötajad tunnevad oma tööd hästi, mis tuli selgeks intervjuu käigus.

Intervjuu küsimusele „Kuidas olete seotud värbamis- ja valiku protsessiga?“ vastaja 2 vastas: „Meie osakonnas on 3 värbamispetsialisti ning mina olen üks nendest. Kuna mina olen suhteliselt uus töötaja, mina rohkem tegelen kaupluste personaliga...Tavaliselt, tegelen personali värbamisega kõikides maakondades, välja arvatud Harjumaa.“ (Intervjuu 2) „Mina olen üks värbamise spetsialistidest meie ettevõttes. Töötan selles ametikohas juba 3,5 aastat. Peamiselt, mina tegelen personali värbamisega Harjumaal. Lisaks, viin läbi erinevaid seminare Ida-Virumaal meie projekti raames. See projekt tehakse koos töötuskassaga selleks, et meelitada töötusi inimesi tulla töötama meie ettevõttes.“ (Intervjuu 1)

Personali värbamiseks Maxima ettevõtte tegeleb ka erinevate projektidega, mille abil värvatakse inimesi teisest maakonnast Tallinnasse. „See projekt toimib juba kolme aasta jooksul. Tänu sellele programmile, meie värbame inimesi Ida-Virumaalt Tallinnasse, pakkudes nendele tasuta transporti ja majutust. Programmi osalejad töötavad siin Tallinnas 4 päeva ning pärast 4 päeva puhkavad juba kodus. Kuna Harjumaal asub rohkem kaupluste arv, seega siia vajatakse rohkem inimesi ning selline projekt aitab meile natuke täita vabu kohti vajaliku personaliga.“ (Intervjuu 1)

Kõige pealt, kõige suurem personali voolavus tekib klienditeenindamise sfääris. Vastaja 1 sõnade järgi kõige suurem personali voolavus esineb just kauplustes ehk klienditeenindajate sfääris. Siia kuuluvad müüja-kassapidajad, kassapidajad, saalitöötajad, letitöötajad ning laotöötajad. (Intervjuu 1) Vastaja 2 tõendab seda ka. „Kuna mina tegelen kaupluste personali värbamisega, saan öelda, et kõikidele ametikohtadele. Vajavad nii kassapidajad, kuid ka letitöötajad ning klienditeenindajad.“ (Intervjuu 2)

Värbamine on katkematu protsess ettevõttes. Ettevõtte pidevalt areneb ning avab uusi kauplusi ja ladusid. Intervjuu küsimusele „Kui tihti tekib värbamisvajadus?“ kogenenud värbamise spetsialist vastas: „Väga tihti...Pigem pidevalt. Maxima on suur ettevõtte ning meie pidevalt areneme. Näiteks, selle aasta jooksul ettevõtte kulutas 36 mil. eur vanade kaupluste uuendamiseks, et teha neid mugavamateks ja paremateks klientidele. Veebruaris avasime suure logistika keskuse Rae vallas, kus töötab liigikaudu 400 inimest. Eelmisel aastal meie ettevõtte avas esimese Maxima XXX kauplust Tallinnas ning selle aasta lõpus avatakse veel üks.“ (Intervjuu 1) Pool aastat

töötanud spetsialisti sõnade järgi, värbamisvajadus ettevõttes tekib pidevalt, kuna Maxima kiiresti kasvab ja kogu aeg avab uusi kauplusi.

Personali volavuse tekkimisel on mitu põhjust. Esimeseks volavuse põhjuseks on vabade töökohtade arv tööturul. „Minu arvates, esiteks, personali volavus sõltub kõigepealt vabade töökohtade arvust tööturul ja hooajalisusest. Hetkel vabade töö kohtade arv on väga suur, ja see on väga hea, kuna inimestel on valik. Nii, siis esimeseks personali volavuse põhjuseks on vabade kohtade olemusolu tööturul, palgakonkurents, inimese hariduse tase, töökogemus.“ (Intervjuu 1) Teiseks põhjuseks on hooajalisus. „Mis aga puudutab hooajalisust, siis kõige suurem vabade töökohtade arv on suveperioodil, sest erinevates valdkondades ilmub just siis suur hulk vabu töökohti ja täiendavaid vabu töökohti.“ Järgmiseks põhjuseks on töötajate rahulolematus. „Nagu mainisin, mõned inimesed lahkuvad paar kuud pärast tööle asumist. Selle põhiliseks põhjuseks on rahulolematus. Tean, et paljud töötajad ei ole oma palgaga rahul...“ (Intervjuu 2) Viimaseks personali volavuse põhjuseks on vallandamine. „Tekkisid ka sellised olukorrad, kus töötaja on vallandatud. Vallandamise peamiseks põhjuseks on töökorralduse rikkumine. Näiteks mõned kassapidajad ei küsi dokumente noortelt, kui nemad soovivad osta alkoholi.“ (Intervjuu 2)

Maxima Eesti OÜ on üks suurematest jaekaubanduse kettidest Eestis, kus töötab rohkem kui 4000 inimest. Personali volavuse tõttu on selle aasta jooksul värvatud umbes 700 uut töötajat kogu töötajate arvust. Vastaja 1 mainis intervjuu käigus, et praegu organisatsioonis töötab liigikaudu 4000 inimest, kuhu kuuluvad kaupluste, laadude, kontori ning kulinaaria- ja pagaritsehhide töötajad. Lisaks, tema mainis, et selle aasta jooksul oli värvatud umbes 700 uut töötajat, nendest 200 oli värvatud uue logistika keskuse tööjõuks. (Intervjuu 1)

Ettevõttes tegeleb värbamise protsessiga just värbamise osakonna spetsialistid. Tööintervjuusid viivad läbi ka nemad, kuid kandidaate, kes soovivad saada kohta klienditeenindus sfääris, intervjuuerib vastava kaupluse direktor. Küsimusele „Kuidas välja näeb värbamise protsess?“ vastaja 1 vastas: “Selleks, et välja valida sobilik töötajat, vaatame läbi erinevate kandidaatide ankeetide, viime läbi tööintervjuusid ning tuginedes sellele valime uued töötajad. Juhul, kui kandidaat soovib töötada kaupluses, viib tööintervjuu läbi kaupluse direktor. Iga kandidaadile antakse kindlad ülesanded, mis tuleb tema täita katseaja jooksul. Katseaja lõpus viiakse läbi uus tööintervjuu, kus analüüsitakse kandidaadi poolt tehtud tööd katseaja jooksul. Kui kõik püstitatud ülesanded olid edukalt täidetud, sõlmitakse töötajaga tööleping.“ (Intervjuu 1). Pool aastat töötanud spetsialist vastas sama küsimusele nii: “Esiteks, paneme töökulutused üles meie

kodulehele, CV-keskusele ning kauplustesse. Hiljem, vaatame kandidaatide ankeetide läbi. Kui oleme leidnud sobivat kandidaadi, helistame temale. Juhul, kui kandideerija on ikka tööst huvitatud, kutsume tema töövestlusele. Kaupluse direktor tavaliselt viib töövestluse läbi klienditeenindajatega kohapeal kaupluses. Kui vestlus on edukalt läbitud ning kandidaadile töötingimused sobivad, täidetakse kõik vajalikud dokumendid ning sõlmitakse katseaja tööleping. Kui tööle võetakse inimest ilma töökogemusega, saadetakse tema koolitusele. Kui katseaja jooksul töötaja edukalt täidab oma ülesanded, sõlmitakse katseaja lõpus temaga alaline tööleping.“ (Intervjuu 2)

Intervjuude läbiviimise käigus autor selgitas välja, kas kandidaatide valimisel pööratakse rohkem tähelepanu tema eesti keele oskusele, töökogemustele või hariduse tasemele. „Kui rääkida klienditeenindajatest, siis olulist rolli mängib eesti keele oskus ja töökogemus, kuid aga pakume ka väljaõpet kohapeal. Kontoritöötajate puhul on küll vastava hariduse olemasolu oluline.“ (Intervjuu 1) Lisaks, pööratakse tähelepanu ka vanusele ja elukohale. „Esiteks, vanusele ja elukohale, et pakkuda see ametikoht ja selle kaupluse asukoht, mis sobiks kandidaadile. Näiteks, nooremad kandidaadid saavad aga aktiivsema tööga tegeleda...Näiteks, saavad nemad kaupa paigutama.“ (Intervjuu 2)

Värbamise spetsialistid tegelevad ka intervjuude läbiviimisega. Intervjuu formaat valitakse tavaliselt sõltuvalt ametikohast. Küsimusele „Millise intervjuu formaati teie enim kasutate?“, kogenenud spetsialist vastas: „Tavaliselt, sõltub ametikohast. On olemas tavalised standardsed intervjuud. Neid kasutakse rohkem klienditeenindajate värbamisel. Mõnikord kasutakse ka grupiintervjuusid. Kontori töötajate otsimise puhul, viime vahetevahel intervjuusid läbi ka testide või kodutöödega. On olemas ka mitmeetapilised intervjuud.“(Intervjuu 1)

Intervjuude läbiviimise käigus antud uurimistöö autor selgitas välja, kas ettevõtte kasutab aktiivselt nii organisatsioonisisest, kui ka ja organisatsioonivälist värbamist. Organisatsioonisisene värbamine annab töötajatele võimaluse edasi areneda, proovida ennast erinevatest sfääridest. Küsimusele „Millist värbamist kasutate kas organisatsioonisisest või –välist? Miks?“ kogenenud spetsialist vastas: „Kasutame mõlemat...Ikkagi sõltub ametikohast. Näiteks, kui soovime mingisse kauplusesse leida kassapidajat, paneme kuulutused üles selle kaupluse puhke ruumidesse. Mõned töötajad, kes näiteks töötasid Maxima X kaupluses soovivad ennast proovile panna Maxima XX kaupluses või vastupidi. Teiste sõnadega töötajate üleviimine. Mõned töötajad soovivad ka ameti välja vahetamist. Saab juhtuda nii, et müüja-kassapidaja hakkab letitöötajana töötama.“ (Intervjuu

1) „Nii ja naa...Töökuulutused tavaliselt riputame üles kaupluste puhke ruumidesse, et töötajad saaksid tööpakkumisi vaadata. Mõned töötajad, kes näiteks varem olid tavaliste kassapidajatena saavad pärast peakassapidajatenä. (Intervjuu 2) Oma värbamise tegevuses kasutab ettevõtte ka organisatsioonivälist värbamist, et palgata töölisi väljastpoolt. „Kasutame organisatsioonivälist värbamist ka. Tavaliselt, värbame töötatud inimesi. Juhul, kui inimesel pole eelnevat töökogemust, teeme talle koolituse kohapeal. Kui rääkida kontorist, siis siin peab töötajal ikkagi olema haridust antud valdkonnas ning kogemused oleksid kasuks.“ (Intervjuu 1) “Kui rääkida välisest värbamisest, siis kasutame CV-keskuse portaali oma töökulutuste välja panemiseks.“ (Intervjuu 2)

Läbiviidud intervjuude analüüsist, selgus, et Maxima Eesti OÜ ei kasuta kindlat strateegiat töötajate värbamiseks. Ettevõtte värbamise osakonna töötajad analüüsivad olukorda tööjõuturul ning sellest lähtudes valivad strateegiat. „Konkreetselt väljatöötatud strateegiat meie ei kasuta. Meil on olemas firma sisene programm, mille abil on võimalik näha, millisele ametikohale ja mis kauplusesse on vaja inimesi. Vastavalt sellele hakkame otsima uusi töötajad, teiste sõnadega meie strateegia sõltub pigem olukorrast.“ (Intervjuu 1) Küsimusele „Kas teil on olemas mingi värbamisstrateegia, millisest teie lähtute?, pool aastat töötanud spetsialist vastas: „Pigem ei, kui jah. Raske prognoosida millisele ametikohale oleks vajalik uusi inimesi võtta, seega tegutseme vastavalt olukorrale. (Intervjuu 2)

Värbamiseks kasutab Maxima erinevaid kanaleid. Kasutakse ettevõtte kodulehte, kuhu paigaldatakse üles töökuulutused. Samuti, kasutatakse aktiivselt sotsiaal võrgustikud. Lisaks sellele, suur osa uutest töötajatest värvatakse *on-line* portaalide kaudu. Seda kinnitab vastaja 1 oma intervjuus. „Kasutame palju erinevaid kanaleid. Tavaliselt nendeks on CV – keskus, CV.ee, töötukassa, uudiskirjad, sotsiaalvõrgustikud. Lisaks, külastame erinevaid töömesse, viime läbi infotunde töötute inimeste seas. Samuti, meid kutsutakse töötute organisatsioonidesse, kuhu tutvustame võimalusest töötada meie ettevõttes. (Intervjuu 1) „Mina mainisin, et kasutame portaali CV-keskust personali värbamiseks...Veel, meie kodulehel on võimalik näha tööpakkumisi, mis on väga mugav kandidaatide jaoks. Kasutame ka meie lehte Facebookis, et teavitada meie kliente, et meil on uusi töötajaid vaja.“ (Intervjuu 2)

Mõlemad vastajad väitavad, et kõige efektiivsemateks värbamiskanaliteks on need, mis asuvad internetis. Küsimusele „Mis kanalid on kõige efektiivsemad? vastaja 1 ütles: „Arvan, et sotsiaalvõrgustikud ja *on-line* portaalid.“ (Intervjuu 2) „Arvan, et pigem need, mis on internetis.

Praegu on inimesed väga aktiivsed interneti kasutajad, eriti noored. Kuid on olemas ka selliseid, kes ise tulevad meie kontorisse ning täidavad avalduse. Lisaks meie viime läbi erinevaid seminare töötute inimeste seas ning tänu sellele värvatud inimeste arv suureneb.“ (Intervjuu 2)

Maxima ettevõtte kasutab mitmeid viise, et värvata rohkem inimesi. Kogenenud värbamisspetsialist mainis oma intervjuus, et töötajate motivatsioon on väga oluline ettevõtte jaoks. Kasutakse nii rahalisi, kuid ka mitterahalisi autasu meetodeid. Lisaks, mõtleb ettevõtte välja erinevaid projekte. „Lisaks meil on projekt „Kutsu sõbra tööle“ - iga kutsutud inimese eest töötaja saab rahalise preemia...“ (Intervjuu 1) „Oli veel üks huvitav projekt, et töötajad ning nende lapsi motiveerida. Need töötajad, kelle lapse keskmine hinne oli 4,5 said preemiad. Selleks, et preemiat saada oli vajalik näidata lapse hindeid.“ (Intervjuu 2)

Maxima Eesti OÜ turunduse osakond koos värbamise osakonnaga tegeleb töökulutuste disainiga, kuid töökuulutuste paigaldusega tegeleb ainult värbamise osakond. (Intervjuu 1) Mõlemad vastajad arvavad, et kui töökuulutused oleksid erksamad, siis need oleks rohkem silmapaistvaimad nendele, kes on tööd otsimas. Küsimusele „Kas teil on ettepanekud, mis on vaja muuta töökuulutustes, et need oleksid atraktiivsemad?“ vastaja 1 ütles: „Äkki teha neid rohkem silmapaistvamaks, näiteks kasutada erksamaid värve.“ (Intervjuu 1). Sama küsimusele vastaja 2 ütles: „Mis aga puudutab ettepanekuid, arvan, et töökulutused saaksid olla informatiivsemad. Lisa värbamiskanalina saab kasutada avaliku televisiooni, näiteks bussides ning oleks hästi, kui videos osaleksid reaalsed Maxima töötajad. Minu meelest, tavalised töökulutused ei kõita nii palju inimeste tähelepanu, kui seda teevad informatiivsed ja ilusad videod.“ (Intervjuu 2)

Mõlemad vastajad arvavad, et on võimalik personali volavust vähendada. Vastaja 1 sõnadel, oleks vajalik luua sellist töökeskkonda, et töötajad jääksid oma tööga rahule eks pakkuda selliseid töötingimusi, mida ei paku konkurendid. Selle eesmärgi saavutamiseks, on võimalik läbi viia mingi huvitava projekti. (Intervjuu 1) Samuti, vastaja 2 arvab, et on võimalik laiendada värbamiskanaleid ning viia läbi rohkem seminare töötute inimestega üle kogu Eestis. (Intervjuu 2)

3.2.2. Dokumentide analüüsi tulemused

Dokumentide analüüsi läbiviimiseks oli valitud Maxima Eesti OÜ töökuulus ja töökoha taotlusvorm Maxima kodulehelt. Antud uuringu eesmärgiks oli analüüsida klienditeenindajate töökuulutuse sisu tuginedes teooriale. Analüüsiti üht töökuulutust, kuna erinevatesse allikatesse on üles pandud sama sisuga töökuulutused. Kasutatud töökuulutuse on toodud Lisas 4. Lisaks, autor

analüüsi töökoha taotlusvormi, mis on võimalik leida Maxima kodulehelt. Vorm on toodud Lisas 5.

Töökuulutustes on võimalik näha mis ametile ning kus kohas otsitakse töötaja. Ametikoha nimetus ning asukoht (linn) on hästi nähtav, kuna kasutuses on suured tähed. Töökuulutuses on puudu ettevõtte lühitutvustust, kuid huvi korral saab kandidaat ise vaadata lisainfot ettevõtte kodulehelt. Kuulutusest on võimalik näha tööülesannete kirjeldust ning nõudmisi, milleks on näiteks keeleoskused ja isikuomadused.

Tööandja pakkumise osas on informatsioonist on puudu. Näiteks, pole infot sellesse kohta, kui suur on palk, seega potentsiaalne kandidaat ei tea, kui suur saab olema tema sissetulek. Üldiselt pakutakse väljaõpet ja koolitusi, karjääri võimalusi ja tööd graafiku alusel. Lisaks, pakutakse tasuta lõunasööke ja erinevaid motivatsioonipakette, mis võivad köita potentsiaalse töötaja tähelepanu. Töökuulutuses on selgelt kirjutatud kandideerimise võimalused nii, et kandidaat saaks valida endale sobilikuma variandi. Samuti töökuulutuses on võimalik leida telefoninumbri lisainfo saamiseks.

Maxima kodulehel on valitud ametikohale kandideerimiseks võimalik täita töökoha taotlusvorm. Sooviavalduse vormi täitmisel ei ole CV saatmine kohustuslik. Vormil palutakse täita järgmised andmed: kandidaadi üldinfo (nimi, sünniaeg, aadress, e-mail, telefon), soovitud ametikoht (linn ja amet), töökogemus ja keelteoskus.

3.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks Maxima Eesti OÜ ettevõttes

Järgnevas alapeatükis teeb autor teoreetiliste allikate ja uuringu tulemuste põhjal omapoolsed järeldused ning esitab ettepanekud värbamis- ja valikuprotsessi täiustamiseks Maxima Eesti OÜ ettevõttes.

Töö kvalitatiivse uuringu käigus selgus, et Maxima Eesti OÜ kasutab nii organisatsioonisisest kui -välist värbamist. Organisatsioonisisene värbamine aitab enam hõlmata noor inimesi, kes soovivad karjääri teha. Ettevõtte, kus on võimalik edasi areneda ja end erinevates valdkondades proovile panna, tekitab noorte inimeste seas huvi. Kuna organisatsioonisisese värbamise tõttu vabaneb

ettevõttes pidevalt klienditeenindajate töökohti, on värbamisprotsesside täiustamiseks vajalik kasutada ka organisatsioonivälist värbamist. Autori arvamuse kohaselt peab organisatsiooniväline värbamine olema esmajoones suunatud töötutele inimestele. Ettevõtte tööpakkumiste ja eeliste tutvustamiseks töötajatele on koostöös Töötukassaga võimalik läbi viia seminare. Lisaks saab ettevõtte teha koostööd erinevate õppeasutusega ja pakkuda tudengitele tööd õhtuses vahetuses ning nädalavahetustel. Tavaliselt ei saa tudengid ülikooli kõrvalt täiskoormusega töötada, aga töö osalise koormusega oleks neile sobilik.

Värbamisel mängib olulist rolli ka töökuulutuste kujundus ja erinevate värbamiskanalite kasutamine. Kvalitatiivse uuringu käigus selgus, et värbamisosakonna töötajad teevad töökuulutusi silmapaistvamaks, lisades erksamaid värve ja kasutades suuremat šrifti. Selle tulemusena köidavad töökuulutused rohkem tähelepanu. Dokumendianalüüsi tulemusena selgus, et töökuulutustes puudus informatsioon palga kohta. Töökuulutuses oleks aga hea kajastada töötasu infot, et inimene saaks otsustada, kas antud palk on temale sobilik või loobub ta kandideerimisest. Dokumentide analüüsi tulemused näitasid, et värbamise ja turunduse osakonnad kasutavad organisatsiooni töökuulutuste vormistamiseks kahkjaid värve ning väikest šrifti. Seega selleks, et värbamisprotsessi efektiivsemaks muuta, võiksid värbamise ja turunduse osakonna töötajad töökuulutuste vormistamiseks kasutada erksamaid värve ning suuremat šrifti.

Nii kvantitatiivse kui kvalitatiivse uuringu tulemused näitavad, et Maxima Eesti OÜ kasutab värbamiseks värbamiskanaleid nagu ettevõtte koduleht, sotsiaalvõrgustikud, *online*-portaalid ja töömessid. Selleks et täiustada antud organisatsiooni värbamisprotsessi ja hõlmata rohkem inimesi, soovitab töö autor laiendada värbamiskanalite valikut. Täiendavalt on võimalik kasutada ajalehti ja raadiot, kuna need kanalid on populaarsed just vanemate inimeste seas. Lisaks on võimalik kasutada televisiooni, kuid selle värbamiskanali kasutamine thendab ka suuremaid kulusid.

Kvalitatiivse uuringu käigus selgus, et personali voolavuse võimalikuks põhjuseks võib olla töötajate rahulolematust. Selleks, et rahulolu tõsta, võiks ettevõtte viia läbi rohkem arenguestlusi või vastavaid küsitlusi, näiteks kolm kuni neli korda aastas. Arenguestluste või küsitluse läbiviimine võimaldaks teada saada, millega on töötajad rahul ja millega mitte. Sellest tulenevalt saaks organisatsiooni juhtkond lahendada probleeme, millega töötajad kokku puutuvad ja välja toovad.

Kvalitatiivse uuringu tulemused näitasid, et Maxima ettevõttes puudub värbamisstrateegia, mis mõjutab negatiivselt värbamisprotsessi tulemusi. Organisatsiooni värbamisspetsialistid tegutsevad lähtudes hetkeolukorrast. Autori arvamuse kohaselt sõltub organisatsiooni värbamisstrateegia eelkõige kogu ettevõtte äristrateegiast ja arengust, mistõttu on äristrateegiaga kooskõlas oleva värbamisstrateegia väljatöötamine väga oluline.

Uurimuse tulemustest lähtuvalt soovib autor ettevõttele teha muudatusi valikuprotsessis. Värbamise osakonna spetsialistid võiksid välja töötada kindlad valikukriteeriumid iga ametikoha jaoks. Hetkel küsitakse Maxima ettevõttes intervjuu käigus kandidaatide töökogemuse, isikuomaduste ja oskuste kohta. Autor on seisukohal, et intervjuu käigus võiks kandidaatidele anda ka praktilise ülesande või rakendada proovipäeva. See tagab, et kandidaat mõistab paremini, mida temalt nõutakse töös ja saab aru, kas tal on soov antud ametikohal töötada. Lisaks peaks Maxima kaupluse direktor andma intervjuu käigus rohkem infot töökorralduse kohta, näiteks töögraafiku osas. See aitaks vältida edaspidiseid võimalikke arusaamatusi tööandja ja töötaja vahel.

Selleks et täiustada värbamise ja valiku protsessi Maxima Eesti OÜ ettevõttes, tuleb autori hinnangul organisatsioonis sisse viia muudatused. Autori ettepanekud protsessi täiustamiseks on järgmised:

- kasutada enam organisatsioonivälist värbamist ja teha koostööd erinevate õppeasutustega;
- muuta töökuulutused silmapaistvaks, lisades erksamaid värve ja kasutades suuremat šrifti;
- lisada töökulutustele informatsioon töötasu kohta;
- laiendada kasutatavate värbamiskanalite valikut;
- viia läbi rohkem arenguvestlusi ja küsitlusi;
- luua kindel värbamisstrateegia;
- töötada välja konkreetsed valikukriteeriumid;
- rakendada proovipäeva või anda intervjuu käigus praktilisi ülesandeid;
- anda intervjuu jooksul rohkem informatsiooni töökorralduse kohta.

Värbamisprotsessi täiustamiseks välja toodud ettepanekud eeldavad Maxima Eesti OÜ ettevõttelt täiendavaid rahalist ja ajalist ressursikulu, kuid muudavad värbamise ja valiku protsessi efektiivsemaks.

KOKKUVÕTTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli täiustada värbamise ja valiku protsessi Maxima Eesti OÜ ettevõttes. Eesmärgi saavutamiseks on läbi töötatud erialane teoreetiline kirjandus ja läbi viidud kvalitatiivne ning kvantitatiivne uuring. Teooria ja uuringu tulemuste põhjal tegi autor järeldused ja omapoolseid ettepanekuid ettevõtte värbamise ning valiku protsessi täiustamiseks. Bakalaureusetöö eesmärk on täidetud.

Töö esimeses peatükis kirjeldatakse personali värbamise ja valiku protsessi põhimõtteid, tutvustakse erinevaid värbamise meetodeid, värbamiskanaleid, valikuprotsessi etappe ja meetodeid ning kirjeldakse personali värbamise eetikast ning klienditeenindajate värbamist. Teises peatükis antakse lühiülevaade antud töö uurimisobjektile ja selgitatakse uurimismeetodite valikut. Kolmandas peatükis esitatakse läbi viidud uuringu tulemused ja tehakse järeldused ning ettepanekuid Maxima Eesti OÜ värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks.

Bakalaureusetöö objektiks oli Maxima Eesti OÜ värbamise osakond. Töös kasutati kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutati intervjuusid ja dokumentide analüüsi. Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutati küsitlust. Intervjuud viidi läbi kahe Maxima värbamise osakonna spetsialistiga. Dokumentide analüüs põhines töökuulutustel ja töökoha taotlusvormil. Küsitluse läbiviimiseks valiti klienditeenindajad, kes töötavad Maxima kauplustes Lasnamäel. Kokku võttis küsitlusest osa 68 töötajat.

Uuringu olulisemate tulemustena saab välja tuua, et klienditeenindajate värbamisel peab ettevõtte aktiivsemalt organisatsiooniväliselt värbamist kasutama, kuna see on iseloomulik klienditeenindajate värbamisele. Lisaks oleks ettevõtte jaoks kasulik teha koostööd erinevate õppeasutustega, et noortele inimestele osalise koormusega tööd pakkuda. Uuringu tulemustest nähtub, et ettevõtte ei kasuta kõiki võimalikke värbamiskanaleid. Autor on seisukohal, et värbamisprotsessi täiustamiseks võiks ettevõtte laiendada värbamiskanali valikut, kasutades televisiooni, raadiot ja ajalehti. Kvalitatiivse uuringu tulemused näitasid, et organisatsioonis on

puudub värbamisstrateegia. Autor pakub välja, et värbamise osakonna spetsialistid võiksid pöörata rohkem tähelepanu äristrateegiaga kooskõlas oleva värbamisstrateegia väljatöötamisele. Dokumentide analüüsi tulemused näitasid, et värbamise ja turunduse osakonnad kasutavad organisatsiooni töökuulutuste vormistamiseks kahkjaid värve ning väikest šrifti. Selleks, et värbamisprotsessi efektiivsemaks muuta, tuleks töökuulutuste vormistamiseks kasutada erksamaid värve ja suuremat šrifti. Samuti võiks töökuulutustele lisada info töötasu kohta. Uurimuse põhjal saadud tulemustest teeb autor ettevõttele ettepanekud valikuprotsessi muutmiseks. Üheks ettepanekuks on kindlate valikukriteeriumite väljatöötamine. Lisaks võiks ettevõtte rakendada proovipäeva, mis aitaks kandidaatidel ametikoha mittedobivusel sellest koheselt loobuda. Samuti võiks kandidaat intervjuu käigus saada rohkem infot töökorralduse kohta.

Kõike ülal mainitud arvesse võttes, toob autor välja järgmised värbamise ja valiku protsessi täiustamise ettepanekud:

- kasutada enam organisatsioonivälist värbamist ja teha koostööd erinevate õppeasutustega;
- muuta töökuulutused silmapaistvamaks, lisades erksamaid värve ja kasutades suuremat šrifti;
- lisada töökuulutustele informatsioon töötasu kohta;
- laiendada kasutatavate värbamiskanalite valikut;
- viia läbi rohkem arenguveestlusi ja küsitlusi;
- töötada välja värbamisstrateegia;
- luua konkreetsed valikukriteeriumid;
- rakendada proovipäeva või anda intervjuu käigus praktilisi ülesandeid;
- anda intervjuu jooksul rohkem informatsiooni töökorralduse kohta.

Bakalareusetöö käigus selgitati välja Maxima Eesti OÜ põhilised värbamise ja valiku protsessi probleemid ning põhjused. Käesoleva töö autor on arvamusel, et aktuaalsuse tõttu võib antud töö huvi pakkuda ka teistele jaekaubanduse kettidele.

SUMMARY

IMPROVING THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS OF CUSTOMER SERVICE PERSONNEL WITH MAXIMA EESTI LLC

Arina Bolotskihh

The goal of this bachelor thesis was to improve the recruitment and selection process of organisation Maxima Eesti LLC. In order to achieve the goal, it has been developed a specialized theoretical literature and has been conducted a qualitative and quantitative survey, on the basis of which the author has made conclusions and suggestions on how to improve the recruitment and selection process. The aim of the bachelor has been achieved.

The first chapter describes the recruitment process and the principles of the selection process, introduces various recruitment methods, recruiting channels, selection process stages and methods and describes personnel recruitment ethics and the recruitment of customer service personnel. The second chapter gives a brief overview on the research object and explains the choice of research methods. The third chapter presents research results, conclusions and suggestions for improving the recruitment and selection process of Maxima Eesti LLC.

The subject of this bachelor thesis was Maxima Eesti LLC Recruitment Department. In the work was used a qualitative and quantitative research methods. To conduct qualitative study were used interviews and document's analysis and for a quantitative survey conduction was used an inquiry. The interviews were conducted with two Maxima recruiting specialists. The analysis of the documents was based on the job announcement and the application job form. For conducting the inquiry, customer service providers have been selected, who work at Maxima stores in Lasnamäe area. Total amount of participants was 68 employees.

As the main result of the survey it could be identified, that the company needs to take more actively external recruitment into considiration, as usually customer service providers are recruited outside

the company. In addition, it would be useful for the company to work with different educational institutions to offer young people part-time job opportunity. The results of the whole survey show that the company does not use all possible recruiting channels. The author believes, that in order to improve the recruitment process, the company could expand its recruiting channel by using television, radio and newspapers. The results of a qualitative survey showed, that organisation do not use any specific recruitment strategy, therefore the author offers to pay more attention to working out a recruitment strategy, which has to be coordinated with the business strategy. The results of the documents` analysis showed, that the recruitment and marketing department use dull colours and small font for the job advertisements, therefore, employees of the recruitment and marketing department can use more vivid colours and larger fonts for the job advertisements in order to do the recruitment process more efficient. It would also be beneficial to add some information about salaries into job advertisements, which will be published. Using results, which were received by research conduction, author came to the conclusion, that the company has to make changes in the selection process as well. One possible proposal can be, that certain selection criteria has to be developed. In addition, company can bring to bear a test day, which will allow applicant abandon job offer in case that is not suitable for him. Lastly, in the author's opinion, during the interview candidate has to be given more information about working order.

Considering all information above, which were mentioned before, it is possible to highlight suggestions, which will allow to improve the recruitment and selection process:

- use more actively external recruitment and work with different educational institutions
- make job advertisements more distinguished by adding brighter colours and using larger font
- add into job advertisements information about salary
- expand the usage recruiting channels
- conduct more review meetings and inquiries
- develop a specific recruitment strategy
- develop specific selection criteria
- bring to bear a test day or give practice exercises during interview
- give more information about working order during interviews

In the author's opinion, the main reasons of the problems in recruitment and selection process of Maxima Eesti LLC have been identified and addressed. The author believes that work due to its actual topic may also be interesting to other retail chains.

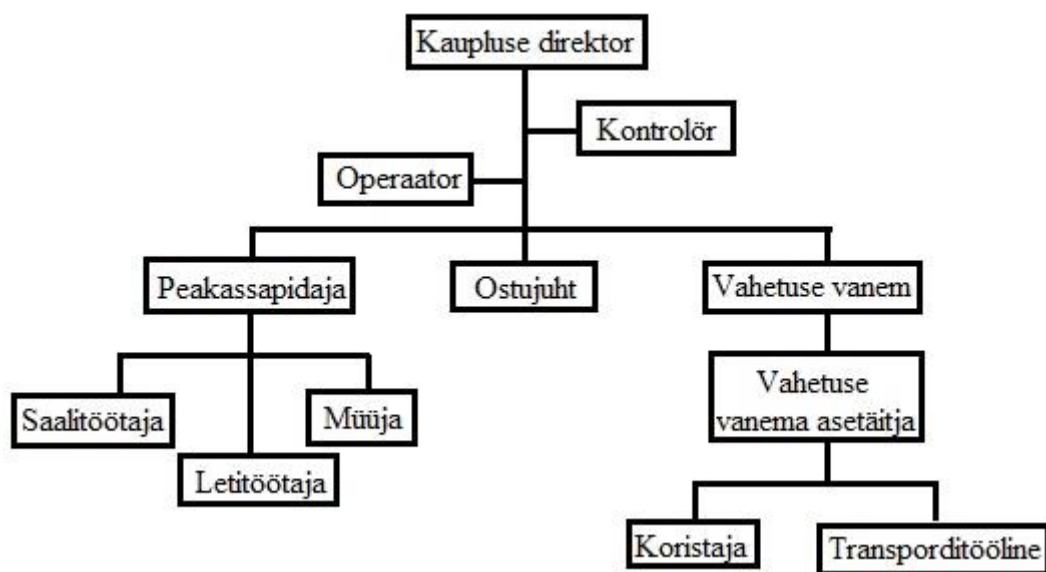
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Albin, R., Lurie, Y. (2007). Moral Dilemmas in Business Ethics: From Decision Procedures to Edifying Perspectives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 71, pp. 195–207.
- Armstrong, M. (2012). *Human Resource Management Practice* (Kd. 10). London: Kogan. pp.220, 365, 369, 374.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. United Kingdom: Ashford Colour press Ltd. pp.226, 236.
- Bettignies, H. C., Cremer, D. (2013). Pragmatic Business Ethics. *Business Strategy Review*, Vol. 24, Issue 2, pp. 64–67.
- Bloisi, W., Cook W., Hunsaker, P., L. (2007). *Management and Organisational Behavior*. New-York: McGraw-Hill Education. pp.22.
- Dursun, M., & Karsak, E. E. (2010). A fuzzy MCDM approach for personnel selection. *Expert Systems with Applications: An International Journal*, pp.4324.
- Evans, R. (2007). Surviving the skills shortage: equal opportunities in recruitment and selection. *Library Management*, Vol.12. pp. 12.
- Hosking, R. (2014). Want to improve recruitment and retention? Write better job descriptions. *OfficeTeam*, Vol. 74 Issue 6, p3.
- Hill, L. A. (2010). *Töötaja palkamine*. Tallinn: Äripäev. lk.26.
- Hunsinger, S. D., & Smith, A. M. (2010). IT Certification Use by Hiring Personnel. *Journal of Computer Information Systems*, pp.71.
- Kumari, N. (2012). A Study of the Recruitment and Selection Process: SMC. *Industrial Engineering Letters*, Vol.2. pp.34.
- Mamoria, C., & Gancar, S. (2009). *Textbook of Human Resource Management*. Mumbai: Global Media. pp. 9.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2008). *Human Resource Management*. Mason: Thomson South-Western. pp. 23.
- Michael, A., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource*. United Kingdom: Ashford Colour press Ltd. pp. 61.
- Mikiver, K. (2010). *Tuttav tundmatu personalijuhtimine*. Tallinn: Äripäev. lk. 16.

- Nankervis, A., Compton, R., Baird, M. (2009). Human Resource Management: Strategies & Processes. Cengage Learning. pp. 93.
- O'Connor, M. (2011). How to build a winning organizational culture. pp.2.
- Parry, E., Stavrou, E., Lazarova, M. (2013). Global Trends in Human Resource Management. pp.25.
- Personalijuhtimise käsiraamat. (2012). Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.
- Rai L. (2015) The Global Text Project's Business Fundamentals, Recruiting Workers. pp.23.
- Raza, A., & Dr. Ramzan, M. (2013). Determinants of Business Ethics on Multinational and Local Organizations. Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 4, No. 4, pp. 47–55.
- Semjonov, P. (22.01.2015). Soovitud kandidaadile tagasiside andmisel. lk.5,7.
- Snell, S., Bohlander, G. (2012). Managing Human Resources. pp.247.
- Sule, M. (2012). Evaluation of recruitment methods: a case study of selected banks in tamale metropoli. Journal of Science and Technology, pp.11.
- Swart, J., Mann, C., & Brown, S. (2005). Human Resource Development: Strategy and Tactics. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann. pp.3.
- Taylor, S. (2002). People Resourcing. Trowbrige: CromWell Press. pp.126-127.
- Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. lk.158.
- Vahur, A. (2007). Tõhus Värbamine: kuidas leida häid töötajaid. Tallinn. Äripäev.lk.22,39,86,98.
- Williamson, I., King, J., Lepak, D., & Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment websites, and attracting applicatns. Human Resource Management. pp.673-674.

LISAD

Lisa 1. Maxima kaupluste struktuur



Lisa 2. Küsimustik vene keeles

Дорогой работник Maxima!

В рамках написания дипломной работы "Подбор персонала обслуживания и улучшение процесса выбора на примере предприятия Maxima Eesti OÜ" прошу вас ответить на данный вопросы, связанные с подбором персонала в предприятии Maxima Eesti OÜ. Целью данного опросника является выяснить мнение работников предприятия относительно процесса подбора и выбора персонала. Опросник предназначен для тех работников, которые непосредственно занимаются обслуживанием клиентов. По результатам данного исследования будут составлены предложения, которые смогут улучшить процесс подбора и выбора персонала на предприятии Maxima Eesti OÜ.

Опросник является анонимным и его заполнение займёт примерно 7 минут вашего времени.

Спасибо за участие!

Подчеркните наиболее подходящий вариант ответа.

1. Ваш пол

- Женщина
- Мужчина

2. Ваш возраст

- <25
- 26-35
- 36-45
- 45+

3. Как вы узнали о свободной вакансии в предприятии Maxima Eesti OÜ?

- Через социальный онлайн портал (CV keskus, Kandideeri и пр.)
- На домашней странице предприятия Maxima Eesti OÜ
- В газете
- По радио
- По телевидению
- Через кассу по безработице
- Через друзей/знакомых
- Через социальные сети (Facebook, Instagram и пр.)
- На информационном стенде в магазине Maxima
- Другое.....

4. Как вы изъявили своё желание работать в предприятии Maxima Eesti OÜ?

- Отправил(-а) своё резюме (CV) по электронной почте

- Послал(-а) свои данные через онлайн портал (CV keskus, Kandideeri)
- Заполнил(-а) анкету в интернете на домашней странице Maxima
- Заполнил(-а) анкету в главной конторе Maxima
- Другое.....

5. Был ли процесс подачи заявления о приеме на работу простым?

- Да
- Нет

6. Если на предыдущий вопрос вы ответили «Да», то пропустите этот вопрос. Если вы ответили «Нет», то укажите с какими трудностями вы столкнулись при подаче заявления на работу.

.....

.....

.....

7. Проводилось ли собеседование при приеме на работу?

- Да
- Нет

8. Если на предыдущий вопрос вы ответили «Нет», то пропустите этот вопрос. Если вы ответили «Да», то выберите более подходящие варианты ответов (может быть несколько).

В ходе собеседования были затронуты следующие темы:

- Личные качества
- Опыт работы
- Умения
- Ожидания от работы
- Заработная плата
- Другое.....

9. Как бы вы оценили предприятие Maxima Eesti OÜ по следующим критериям. Отметьте каким-либо значком соответствующую клетку в таблице.

Критерий	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Затрудняюсь ответить
Кампании по поиску персонала в предприятии Maxima Eesti OÜ				
Maxima Eesti OÜ как работодатель				
Репутация Maxima Eesti OÜ в целом				

10.Если у Вас есть какие-либо предложения, как можно было бы улучшить процесс подбора и выбора персонала, то напишите ответ ниже. Если нет, закончите опрос.

.....
.....

Lisa 3. Küsimustik eesti keeles

Lugupeetud Maxima töötaja!

Oma bakalaureusetöö raames „Klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi täiustamine Maxima Eesti OÜ näitel“ paluks teid vastata järgmistele küsimustele, mis on seotud personali värbamisega ja valikuga ettevõttes Maxima Eesti OÜ. Antud küsimustiku eesmärgiks on selgitada välja töötajate arvamust värbamise ja valiku protsessi kohta. Antud küsimustik on ettenähtud nende töötajatele, kes tegelevad klienditeenindusega. Antud uuringu tulemuste põhjal tehakse ettepanekuid Maxima värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks.

Küsimustik on anonüümne ning vastamine võtab umbes 7 minutit Teie aega.

Suured tänud osalemisest!

Kriipsutage alla sobiv vastus!

1.Teie sugu

- Naine
- Mees

2.Teie vanus

- <25
- 26-35
- 36-45
- 45+

3.Kust leidsite Maxima Eesti OÜ tööpakkumise?

- On-line portalidest (CV keskus, CV.ee, jne.)
- Maxima Eesti OÜ kodulehelt
- Ajalehest
- Raadisot
- Televisoorist
- Töötukassast
- Sõpradest/tuttavatest
- Sotsiaalvõrgustikust (Facebook, Instagram, jne)
- Maxima kaupluse infostendist
- Другое.....

4.Kuidas edastasite oma soovi kandideerida Maxima Eesti OÜ ettevõttesse?

- Saatsin oma CV Maxima e-mailile
- Saatsin oma andmeid on-line portaalide kaudu (CV keskus, CV.ee, jne)
- Täitsin ankeeti Maxima kodulehel internetis
- Täitsin ankeeti Maxima peakontoris
- Другое.....

5.Kas kandideerimise protsess oli lihte Teie jaoks?

- Jah
- Ei

6.Juhul, kui eelmisele küsimusele vastasite „Jah“, palun jätke seda küsimust vahele. Juhul, kui vastasite „Ei“, palun kirjeldage mis raskusi Teil tekkisid.

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

7.Kas enne tööle võtmist oli Teiega viidud intervjuu läbi?

- Jah
- Ei

8.Juhul, kui eelmisele küsimusele vastasite „Ei“, palun jätke seda küsimust vahele. Juhul, kui vastasite „Jah“, palun valige kõige sobilikumad vastuseid (saab olla mitu)

Intervjuu ajal oli kajastatud järgmised teemad:

- Isikuomadused
- Töökogemus
- Oskused
- Palk
- Muu.....

9.Kuidas Teie hindaksite ettevõtte Maxima Eesti OÜ järgmiste kriteeriumite järgi? Palun pange märgu vastavasse ruutu.

Kriteerium	Halb	Rahuldav	Hea	Ei oska öelda
Maxima Eesti OÜ värbamiskampaaniad				
Maxima Eesti OÜ nagu tööandja				
Maxima Eesti OÜ üldine reputatsioon				

10. Kui Teil on pakkuda, kuidas on võimalik täiustada värbamise ja valiku protsessi Maximas, palun kirjutage oma ettepanekud siia. Kui ei ole, siis lõpetage küsimustiku.

.....
.....

Lisa 4. Töökuulutus Maxima kodulehelt



Ootame oma Viimsi meeskonda **KLIENDITEENINDAJAID**

Usaldame Sulle

- klientidele meeldiva ostuelamuse pakkumise kassas ja müügisaalis;
- klientide nõustamise ning abistamise;
- kaupade müügiks ettevalmistamise ja paigutamise müügisaali.

Ootame Sinult

- valmisolekut ja soovi töötada klienditeenindajana;
- viisakat ja kliendisõbralikku teenindust;
- kiiret õppimisvõimet ja töökust;
- eesti keele oskust vähemalt suhtlustasandil;
- kohusetundlikkust ja head pingetaluvust.

Pakume Sulle

Tööalast väljaõpet ja koolitusi, karjäärivõimalusi, tööd graafiku alusel, erinevaid motivatsioonipakette ja ettevõtte poolt organiseeritud lõunasööki.

Kandideeri

Palun saada oma CV e-posti aadressile personal@maxima.ee või kandideeri CV Keskuse vahendusel. Lisainformatsioon telefonil **5556 6239**.

Võtame ühendust väijavalitud kandidaatidega.

Lisa 5. Töökoha taotlusvorm Maxima kodulehelt

Töökoha taotlusvorm

Üldinfo

Eesnimi*

Perekonnanimi *

Sünniaeg *

Aadress

E-mail *

Telefon *

Soovitud ametikoht

Linn/piirkond *

Märkus

Amet (esimene valik) *

Amet (teine valik) *

Töökogemus

Ettevõtte/organisatsioon

Ametikoht

Keeled

Eesti keel *

Vali keel ⌵

Vene keel *

Vali keel ⌵

Lisainfo

Saade

Lisa 6. Intervjuu küsimused vene keeles

1. Как непосредственно вы связаны с процессом вербовки персонала?
2. Только ваш отдел занимается вербовкой персонала?
3. На какие должности в данный момент требуется самое большое количество человек?
4. Как часто возникает нужда набирать новый персонал?
5. Как вы думаете, почему на предприятии возникает большая текучка персонала?
6. Сколько человек работает в организации в данный момент? Сколько из них было завербовано в течении этого года?
7. Как выглядит процесс вербовки персонала?
8. На какую информацию вы обращаете в первую очередь внимание при выборе кандидатов.
9. В каком формате чаще всего проводится интервью в вашей компании?
10. Какую вербовки персонала вы используете внешнюю или внутреннюю? Почему? Какую стратегию для вербовки персонала вы используете?
11. Какие каналы используете для вербовки нового персонала? Какие каналы на ваш взгляд самые эффективные?
12. Проводит ли компания какие-то компании/предлагает что-то особенное для того что, бы завербовать большое количество человек? Если да, то какие?
13. Кто в организации занимается объявлениями о работе? Есть ли у вас какие-либо предложения касаясь объявлений о работе, для того, чтобы они стали более эффективным?
14. Какие предложения можете внести для того что, бы усовершенствовать процесс вербовки в предприятии?

Lisa 7. Intervjuu küsimused eesti keeles

1. Kuidas teie ise olete seotud värbamise ja valiku protsessiga?
2. Kas ainult teie osakond tegeleb värbamisprotsessiga?
3. Millistele ametikohtadele vajatakse kõige suurema hulga inimesi?
4. Kui tihti tekib värbamisvajadus?
5. Miks ettevõttes esineb suur personali voolavus?
6. Kui palju inimesi praegu töötab organisatsioonis ning kui suur hulk nendest oli värvatud sellise aasta jooksul?
7. Kuidas teostakse personalivärbamine?
8. Millisele informatsioonile teie panete rohkem tähelepanu, kui valite kandidaate?
9. Millise intervjuu formaati teie rohkem kasutate?
10. Millist värbamist kasutate kas organisatsioonisisest või –välist? Ja miks?
11. Millisest värbamisstrateegiast teie lähtute?
12. Milliseid kanaleid kasutate uute töötajate värbamiseks? Mis kanalid, teie arvetes, on kõige efektiivsemad?
13. Kas ettevõtte viib mingi kampaaniad läbi või pakub midagi erilist, et rohkem inimesi värvata? Milliseid?
14. Kes tegeleb organisatsioonis töökuulutustega? Kas teil on ettepanekud, mis on vaja muuta töökuulutustes, et need oleksid atraktiivsemad?
15. Missugused ettepanekuid teie saate välja tuua, et Maxima Eesti OÜ värbamisprotsessi täiustada?

Lisa 8. Intervjuu 1 vene keeles

Интервьюер: Добрый день! Спасибо Вам большое, что согласились дать интервью и поучаствовать в исследовании.

Респондент: Всегда пожалуйста! (улыбается) Спасибо, что позвали!

И: В ходе написания своей дипломной работы я провожу исследование, целью которого является улучшение подбора и выбора персонала в предприятие Maxima Eesti OÜ. Во время прохождения практики в данном предприятии я узнала, что на предприятии возникает большая текучка персонала. Так ли это?

Р: Да, совершенно верно!

И: Хорошо...Если вы готовы, можем начать интервью.

Р: Я готова! (улыбается)

И: Первый вопрос будет следующим...Как непосредственно вы связаны с процессом подбора и выбора персонала?

Р: (думает) Я работаю в отделе по вербовке персонала и являюсь специалистом по подбору персонала в нашем предприятии. (думает) Работаю на этой должности уже 3,5 года. В основном занимаюсь вербовкой персонала в Харьюмаа.(думает) Так же, провожу различные семинары в Ида-Вирумаа в рамках проекта, который был придуман совместно с кассой по безработице, для того, чтобы привлечь большее количество работников на наше предприятие.

И: Ого, у Вас так много обязанностей! (думает) А не могли бы вы поподробнее рассказать о проекте в Ида-Вирумаа?

Р: Да, конечно. (думает) Этот проект длится уже на протяжении трёх лет. Благодаря этой программе, мы вербуем людей из Ида-Вирумаа в Таллинн, предлагая бесплатный транспорт жилье.(думает) Участники этой программы работают 4 дня здесь в Таллинне и потом отдыхают 4 дня дома. Поскольку именно в Харьюмаа находится наибольшее количество магазинов, именно сюда требуется большее количество работников и этот проект помогает нам найти подходящих людей на свободные вакансии.

И: Мне кажется, это весьма интересный проект. Надеюсь он принесёт вам много пользы. А скажите, только ваш отдел занимается вербовкой персонала или есть другие отделы со схожими задачами?

Р: Да, только наш отдел занимается вербовкой персонала. В нашем отделе 3 человека, 2 из которых ищут сотрудников в магазины и 1 один-в контору. (улыбается) Что касается интервью, то их мы проводим только в том случае, если хотим найти сотрудника в контору. С теми кандидатами, которые устраиваются на работу в магазин, собеседование проводит директор магазина или его заместитель.

И: Я читала о том, что чаще всего текучка персонала возникает именно в сфере обслуживания клиентов, так как в этой нише требуется наибольшее число работников. В вашем предприятии схожая ситуация?

Р: Да, Вы правы! Наибольший недостаток персонала возникает именно в магазинах, то есть в сфере обслуживания. (грустно улыбается) К этому списку можно отнести кассиров, продавцов-кассиров, работников зала, работников за прилавками и уборщиц.

И: Понятно. Тогда перейдем к следующему вопросу. (небольшая пауза) Как часто возникает потребность в вербовке нового персонала?

Р: Очень часто...(думает) Скорее постоянно (пауза) Махiма ведь большое предприятие, и мы постоянно развиваемся. Вот, например, в течении прошлого года, предприятие потратило 36 миллионов евро на обновление старых магазинов, для того чтобы они стали более удобными для наших клиентов. В феврале открыли новый логистический центр в волости Рае, где работает примерно 200 сотрудников. В позапрошлом году наше предприятие открыло первый магазин Махiма ХХХ в Таллинне.

И: Как здорово! А как Вы считаете, почему на предприятии возникает большая текучка персонала?

Р: Думаю, на это есть несколько причин...(пауза) Во-первых, текучка персонала зависит прежде всего от количества свободных вакансий на рынке труда и сезонности. На данный момент, имеется большое количество свободных вакансий и это хорошо, так как у человека есть выбор. Поэтому, первой причиной текучки персонала является количество свободных вакансий на рынке труда, конкуренция в заработной плате, уровень образования человека и опыт работы. (думает) Что касается сезонности, то самое большое количество свободных рабочих мест появляется летом, так как в разных сферах появляется большое количество свободных мест и дополнительных свободных мест.

И: Было бы интересно узнать, сколько работников насчитывается в организации в данный момент и какое количество было принято на работу в течении прошлого года?

Р: В данный момент, на предприятии работает практически 4000 человек. Это и те, кто работает в магазинах, на складах, в конторе и в кулинарных цехах. (думает) В течении

прошлого года примерное количество новых сотрудников составило 700 человек, из которых 200 было завербовано для работы в новом логистическом центре.

И: А не могли бы Вы описать процесс вербовки персонала?

Р: В нашем отделе работает 3 специалиста по набору персонала. У каждого из нас свои обязанности и каждый занимается отдельно взятым регионом Эстонии. Для того, чтобы выбрать нужного работника, мы рассматриваем анкеты разных кандидатов, проводим с ними собеседования и на основании этого выбираем новых сотрудников. (пауза) В случае, если кандидат изъявил желание получить рабочее место в магазине, то собеседование с этим кандидатом проводит директор или заместитель директора магазина. (пауза) Каждому кандидату, который кандидирует на должность в конторе, даётся определенный перечень заданий, который он должен выполнить в течении испытательного срока. По окончании испытательного срока проводится новое собеседование, во время которого анализируется работа кандидата на протяжении данного времени. Если все поставленные задачи были выполнены, с работником заключается постоянный трудовой договор.

И: А скажите, на какую информацию вы обращаете больше внимания, когда выбираете кандидата? На опыт работы, возраст, умение или образование?

Р: Обращаем внимание на всё...(думает) хотя всё же зависит от должности. Если говорить об обслуживающем персонале, то важную роль играет знание эстонского языка и опыт работы, хотя так же предлагаем обучение на месте. Для работников конторы важную роль играет уровень образования.

И: Раннее, Вы упомянули, что так же проводите собеседования. Скажите, а какой формат интервью является наиболее часто используемым?

Р: Обычно, зависит от должности. Проводятся обычные стандартные интервью. Они используются при вербовки обслуживающего клиентов персонала. Иногда используем групповые интервью. (задумалась) Если ищем работников в контору, то иногда проводим интервью с тестами и домашними заданиями. Есть интервью и в несколько этапов.

И: А какую вербовку персонала вы используете, внешнюю или внутреннюю? И почему?

Р: Используем и ту, и другую...(думает) Зависит от должности. Ну, например, если возникает необходимость найти кассира, мы развешиваем объявление о работе в комнатах для отдыха так же. (пауза) Некоторые работники, которые работали в магазине Махiма Х хотят попробовать поработать в магазине Махiма ХХ. Иными словами, происходит перестановки работников. (пауза) Некоторые сотрудники так же изъявляют желание поменять свою должность. Иногда, кассир меняют свою должность, например, на должность работника за прилавком. (думает) Так же используем и внешнюю вербовку.

Часто, занимаемся вербовкой безработных людей. Если же у человека нет опыта работы, то проводим обучение на месте. (думает) Если же говорить о работниках конторы, то у работников должно быть соответствующие образование и опыт работы в данной сфере только приветствуется.

И: Я поняла Вас. В связи с этим у меня возник вопрос...А какую стратегию вербовки персонала вы используете?

Р: Оххх...Сложный вопрос. (думает) Какую-то конкретно разработанную стратегию, мы не используем. У нас имеется так называемая внутренняя программа, в которой видно на какие должности и в какой магазин требуются сотрудники. Исходя из этого начинаем искать новый персонал, иными словами наша стратегия зависит от ситуации.

И: А какие каналы вы используете для поиска нового персонала?

Р: Используем много разных каналов. Обычно это CV-keskus, CV.ee, касса по безработице, информационные письма, социальные сети. (задумчиво улыбается) Так же, посещаем различные ярмарки труда и проводим инфочасы для безработных. Так же нас приглашают в клубы безработных людей, где рассказываем о возможности работать в нашем предприятии.

И: А какие каналы, по-вашему мнению, работают эффективнее всего?

Р: (пауза) Думаю, что социальные сети и он-лайн порталы.

И: Хорошо...А скажите, проводит ли Махита какие-либо компании или предлагает что-то особенное, что привлечь и завербовать большее количество людей?

Р: Да, конечно.

И: А какие именно?

Р: Для нашего предприятия очень важно правильно мотивировать своих работников. (пауза) Своих работников мы поощряем разными способами. (пауза) Иногда даём денежные премии, иногда используем другие методы, когда работник не получает денежную премию. Например, для новых работников мы всегда проводим бесплатное обучение. Или ещё у нас действует проект «Позови друга». (улыбается) Тот работник, который пригласил на работу своего друга, то есть нового работника, получает премию. И много других интересных компаний.

И: Давайте поговорим об объявлениях, которые вы размещаете для поиска новых сотрудников. Кто занимается в вашей организации этими объявлениями?

Р: Дизайном объявлений занимается наш отдел совместно отделом маркетинга, но размещением объявлений о поиске сотрудников именно наш отдел.

И: А скажите, что бы Вы поменяли в объявлениях о поиске сотрудников, чтобы они стали более привлекательными?

Р: Ну наверно, нужно сделать их бросающимися в глаза, например, использовать более яркие краски. Или...(думает) Ну я даже не знаю...(улыбается) Может быть добавить привлекательные картинки?

И: Итак, у меня остался последний вопрос. Какие предложения можете внести для того что, бы усовершенствовать процесс вербовки и выбора персонала в предприятии?

Р: Думаю, прежде всего, необходимо создать такую рабочую среду, которой нет у наших конкурентов. Возможно проведение каких-либо интересных проектов.

И: На этом наше интервью подошло к концу. Спасибо Вам большое за помощь и участие!

Р: Пожалуйста! (улыбается) Удачи в написании работы!

Lisa 9. Intervjuu 2 vene keeles

Интервьюер: Большое Вам спасибо, что нашли время для участия в интервью.

Респондент: Пожалуйста. (улыбается) Надеюсь, что смогу быть полезной.

И: В ходе написания своей дипломной работы я провожу исследование, целью которого является улучшение подбора и выбора персонала в предприятие Maxima Eesti OÜ. Во время прохождения практики в данном предприятии я узнала, что на предприятии возникает большая текучка персонала. Так ли это?

Р: Да. (пауза) В нашем предприятии возникает большая текучка персонала, особенно в Таллинне, поскольку именно здесь расположено наибольшее количество магазинов. Так же в Харьумаа находится главный склад и кулинарные цехи.

И: Хорошо...Если Вы готовы, можем начать интервью.

Р: Можем начинать! (улыбается)

И: Первый вопрос будет следующим...Как непосредственно Вы связаны с процессом подбора и выбора персонала?

Р: В нашем отделе 3 специалиста по подбор персонала и я один из них. (улыбается) Поскольку, я ещё пока что новый специалист, в большей степени я занимаюсь подбором персонала в магазины. (пауза) Обычно, просматриваю CV и анкеты различных людей, которые ищут работу с помощью порталов CV keskus и CV online. Чаще всего занимаюсь поиском персонала во все уезды, кроме Харьумаа.

И: А скажите, только ваш отдел занимается вербовкой персонала или есть другие отделы со схожими задачами?

Р: Да, только мы занимаемся поиском персонала.

И: А может Вы сможете сказать, на какие именно должности требуется, как правило, больше всего людей?

Р: Поскольку, я занимаюсь подбором персонала в магазине, могу сказать, что на все должности. (думает) Нужны и кассиры, и работники за прилавками и другой обслуживающий персонал.

И: Понятно. (пауза) Значит потребность в вербовке является постоянной?

Р: Да, постоянной. Предприятие постоянно растёт, открываются новые магазины. (думает) В добавок к этому, многие люди, проработав несколько месяцев, увольняются (думает) Есть конечно же и те, кто долгое время работает в нашей фирме.

И: А как Вы считаете, почему на предприятие возникает большая текучка персонала?

Р: Ну, есть множество причин. (думает) Как отметила ранее, многие уходят, проработав несколько месяцев. Самым веским основанием к этому является неудовлетворённость работников. Знаю, что многие недовольны заработной платой. (пауза) Возникали и такие ситуации, когда приходилось работников увольнять из-за нарушения внутренних правил. Например, некоторые кассиры не спрашивали документы у молодых людей, продавая им алкоголь.

И: Было бы интересно узнать, сколько работников насчитывается в организации в данный момент и какое количество было принято на работу в течении прошлого года?

Р: Хмм...тяжелый вопрос. (улыбается) По всей Эстонии на предприятии работает больше 4000 человек. Думаю, что в этом году было завербовано около 700 человек. Точно сказать не могу.

И: А не могли бы Вы описать процесс вербовки персонала при наборе в магазины?

Р: Ну, (пауза) во-первых размещаем объявления о поиске сотрудников на нашей домашней страничке, на портале CV keskus, CV online и в магазинах. Затем, просматривает анкеты кандидатов. Если находим подходящего кандидата, то связываемся с ним. (думает) Если он заинтересован в работе, то приглашаем на собеседование. Обычно директор магазина проводит собеседование на месте, то есть в магазине. Если собеседование прошло удачно и кандидату подходят условия, заполняются все документы и заключается трудовой договор на пробный период. (пауза) Если на работу принимается человек, имеющий опыта, то для него проводится обучение. (думает) Если во время пробного периода работник справляется со всеми задачами, то по окончании пробного периода с ним заключается постоянный трудовой договор.

И: Вы отметили, что занимаетесь наймом персонала в магазины. Интересно узнать, на какую информацию вы обращаете большее внимание, при выборе персонала.

Р: Ну, во-первых, на возраст и место жительства, чтобы предложить ту должность и то нахождение магазина, которое подошло бы кандидату. Например, более молодые люди могут выполнять активную работу...(пауза) К примеру, товар расставлять.

И: А какую вербовку используете внешнюю или внутреннюю?

Р: Так и так...(думает) Часто вешаем объявления о поиске сотрудников в комнаты отдыха, чтобы работники могли с ними ознакомиться. Некоторые работники, которые раньше

работали простым кассиром, начинают работать старшим кассиром. (улыбается) Если же говорить о внешней вербовке персонала, то в основном используются он-лайн порталы для поиска сотрудников.

И: А есть ли у вас определённая стратегия найма персонала?

Р: Сложно сказать...(пауза) Скорее нет, чем да. (думает) Сложно прогнозировать на какие должности будут требоваться новые сотрудники через несколько месяцев.

И: Понятно. А какие каналы используете для вербовки персонала?

Р: Используем он-лайн порталы как отметила раньше...(пауза) Ещё, можно ознакомиться с объявлениями о работе на нашей страничке, что очень удобно для кандидатов. Используем ещё нашу страничку в фейсбуке, чтобы уведомить наших покупателей, о том, что требуются новые сотрудники.

И: Как вы думаете, какие каналы самые эффективные?

Р: Думаю, что те, которые в интернете. Сейчас люди активно используют интернет, особенно молодые. (пауза) Хотя есть и те, кто приходит к нам в контору и заполняет заявление. Так же мы проводим различные семинары для безработных людей, благодаря чему вербуется большее количество людей.

И: Хорошо...А проводит ли предприятие какие-либо компании или предлагает что-то такое, что помогает принят на работу больше людей?

Р: Да, например жильё. (пауза небольшая) Был ещё один интересный проект, который мотивировал как работников, так и их детей. Те работники, чьи дети имели в школе средний бал 4,5 получали денежную премию. Для получения премии требовалось показать справку.

И: Поговорим об объявлениях. Кто занимается объявлениями о поиске персонала в предприятии? Есть ли у вас предложения, как нужно изменить объявления, чтобы сделать их более привлекательными?

Р: Объявлениями о поиске персонала занимается отдел маркетинга...(небольшая пауза) Думаю, они могли бы быть более информативными. (пауза) В качестве дополнительного канала для вербовки персонала можно использовать телевизоры в автобусах. Мне кажется, что обычные объявления не привлекают так много внимания, как информативные и красивые видео.

И: Итак, у меня остался последний вопрос. Какие предложения можете внести для того что, бы усовершенствовать процесс вербовки и выбора персонала в предприятии?

Р: Во-первых, использовать больше различных каналов для вербовки персонала. Во-вторых более активно проводить семинары с безработными людьми по всей Эстонии.

И: На этом мы закончим. Спасибо!

Р: Пожалуйста! Надеюсь, смогла помочь.

Lisa 10. Intervjuu 1 eesti keeles

Küsimaja: Suur tänu Teile, et leidsite aega intervjuus osalemiseks.

Vastaja: Jah, palun. (.) Täna, et kutsusite.

K: Antud uuringu eesmärgiks on Maxima Eesti OÜ värbamise ja valikuprotsessi täiustamine. Oma praktika käigus sain teada, et ettevõttes esineb suur personali voolavus. Kas on see nii?

V: Jah, täpselt.

K: Hästi... Siis kui teie olete valmis, saame alustada.

V: Jah, olen valmis. (.)

K: Esimeseks küsimuseks on siis see, et kuidas teie ise olete seotud värbamis- ja valiku protsessiga?

V: (.) Hmm...Mina olen üks värbamise spetsialistidest meie ettevõttes. (.) Töötan selles ametikohas juba 3,5 aastat. Peamiselt, mina tegelemisega personali värbamisega Harjumaal. (.) Lisaks, viin läbi erinevaid seminare Ida-Virumaal meie projekti raames. See projekt tehakse koos töötuskassaga selleks, et meelitada töötajat inimesi tulla töötama meie ettevõttes.

K: Teil on nii palju ülesandeid. (.) Aga kas saaksite palun rohkem jutustada sellest projektist, mis viiakse Ida-Virumaal läbi?

V: Jah, küll. (.) See projekt toimib juba kolme aasta jooksul. Tänu sellele programmile, meie värbame inimesi Ida-Virumaalt Tallinnasse, pakkudes nendele tasuta transporti ja majutust. (.) Programmi osalejad töötavad siin Tallinnas 4 päeva ning pärast 4 päeva puhkavad juba kodus. Kuna Harjumaal asub rohkem kaupluste arv, seega siia vajatakse rohkem inimesi ning selline projekt aitab meile natuke täita vabu kohti vajaliku personaliga.

K: Minu meelest, see on väga huvitav projekt ning loodan, et see toob palju kasu ettevõttele. (.) Küsiks siis korraga, kas ainult teie osakond tegeleb värbamisprotsessiga?

V: Jah, ainult meie osakond tegeleb värbamisega. Meie osakonnas on kokku 3 inimest, 2 nendest otsivad personali pooldidele ning 1 kontorisse. (.) Aga intervjuusid kandidaadiga meie viime läbi ainult juhul, kui kandidaat soovib saada töökohta kontorisse. Need kandidaadid, kes soovivad töötada kauplustes, intervjuueeritakse kauplustes, kus nemad soovivad töökoha saada. Tavaliselt sellega tegeleb kaupluse direktor või kaupluse direktori asetäitja.

K: Huvitav süsteem. Olen lugenud, et tavaliselt suurem personali voolavus tekitab klienditeenindajate sfääris, kuna selles segmendis töötajaid vajatakse arvukalt. Kas Maximas olukord on sama?

V: Jah, Teil on õigus! Suurem personali voolavus esineb just kauplustes ehk klienditeenindajate sfääris(.) Siia kuuluvad müüja-kassapidajad, kassapidajad, saalitöötajad, letitöötajad ning laotöötajad.

K: Selge. Järgmine küsimus on siis selline... (.) Kui tihti tekib värbamisvajadus?

V: Väga tihti...(.) Pigem pidevalt. (.) Maxima on suur ettevõtte ning meie pidevalt areneme. Näiteks, selle aasta jooksul ettevõtte kulutas 36 mil. eur vanade kaupluste uuendamiseks, et teha neid mugavamateks ja paremateks klientidele. Veebruaris avasime suure logistika keskuse Rae vallas, kus töötab liigikaudu 200 inimest. Eelmisel aastal meie ettevõtte avas esimese Maxima XXX kauplust Tallinnas ning selle aasta lõpus avatakse veel üks.

K: Kuidas teie arvate, miks ettevõttes esineb suur personali voolavus?

V: Saan tuua välja mitu põhjust... (.) Minu arvates, esiteks, personali voolavus sõltub kõigepealt vabade töökohtade arvust tööturul ja hooajalisusest. Hetkel vabu töö kohtade arv on väga suur, ja see on väga hea, kuna inimestel on valik. Nii, siis esimeseks personali voolavuse põhjuseks on vabade kohtade olemusolu tööturul, palkakonkurents, inimese hariduse tase, töökogemus. (.) Mis aga puudutab hooajalisust, siis kõige suurem vabu töökohtade arv on suveperioodi jooksul, sest erinevates valdkondades ilmub suur hulk vabu töökohti ja täiendavaid vabu töökohti.

K: On huvitav teada saada kui palju inimesi praegu töötab organisatsioonis ning kui suur hulk nendest oli värvatud eelmise aasta jooksul?

V: Praegu organisatsioonis töötab liigikaudu 4000 inimest. Siia kuuluvad kaupluste, laadude, kontori ning kulinaaria- ja pagaritsehhide töötajad. Selle aasta jooksul oli värvatud umbes 700 uut töötajat, nendest 200 oli värvatud uue logistika keskuse tööjõuks.

K: Kas saaksite mulle kirjeldada kuidas välja näeb värbamise protsess?

V: Meie osakonnas töötab 3 värbamisspetsialiste. Iga meist täidab oma ülesandeid ning tegeleb kindla regiooniga. Selleks, et välja valida sobilik töötajat, vaatame läbi erinevate kandidaatide ankeetide, viime läbi tööintervjuusid ning tuginedes sellele valime uued töötajad. Juhul, kui kandidaat soovib töötada kaupluses, viib tööintervjuu läbi kaupluse direktor. Igale kandidaadile antakse kindlad ülesanded, mis tuleb tema täita katseaja jooksul. Katseaja lõpus viiakse läbi uus tööintervjuu, kus analüüsitakse kandidaadi poolt tehtud tööd katseaja jooksul. Kui kõik püstitatud ülesanded olid edukalt täidetud, sõlmitakse töötajaga tööleping.

K: Aga millisele informatsioonile teie panete rohkem tähelepanu, kui valite kandidaate? Kas kogemusele, vanusele, oskustele või haridusele?

V: Kõikidele...(.) kuid sõltub ametikohast ka. Kui rääkida klienditeenindajatest, siis olulist rolli mängib eesti keele oskus ja töökogemus, kuid aga pakume ka väljaõpet kohapeal. Kontoritöötajate puhul on küll vastava hariduse olemasolu oluline.

K: Teie mainisite, et viite ka intervjuusid läbi. Aga millise intervjuu formaati teie rohkem kasutate?

V: Tavaliselt, sõltub ametikohast. On olemas tavalised standardsed intervjuud. Neid kasutakse rohkem klienditeenindajate värbamisel. Mõnikord kasutakse ka grupiintervjuusid.(.) Kontori töötajate otsimise puhul, viime vahetevahel intervjuusid läbi ka testide või kodutöödega. On olemas ka mitmeetapilised intervjuud.

K: Aga millist värbamist kasutate kas organisatsioonisisest või –välist? Ja miks?

V: Kasutame mõlemad... (.) Ikkagi sõltub ametikohast. Näiteks, kui soovime mingisse kauplusesse leida kassapidajat, paneme kuulutused üles selle kaupluse puhke ruumidesse. Mõned töötajad, kes näiteks töötasid Maxima X kaupluses soovivad ennast proovile panna Maxima XX kaupluses või vastupidi. Teiste sõnadega töötajate üleviimine.(.) Mõned töötajad soovivad ka ameti välja vahetamist. Saab juhtuda nii, et müüja-kassapidaja hakkab letitöötajana töötama.(.) Kasutame organisatsioonivälist värbamist ka. Tavaliselt, värbame töötatuid inimesi. Juhul, kui inimesel pole eelnevat töökogemust, teeme talle koolituse kohapeal. Kui rääkida kontorist, siis siin peab töötajal ikkagi olema haridust antud valdkonnas ning kogemused oleksid kasuks.

K: Sain teid aru. Seega mul tekkis ka selline küsimus... Millisest värbamisstrateegiast teie lähtute?

V: Hmm... Raske küsimus. (.) Konkreetset väljatöötatud strateegiat meie ei kasuta.(.) Meil on olemas firma sisene programm, mille abil on võimalik näha, millisele ametikohale ja mis kauplusesse on vaja inimesi. Vastavalt sellele hakkame otsima uusi töötajad, teiste sõnadega meie strateegia sõltub pigem olukorrast.

K: Aga milliseid kanaleid kasutate uute töötajate värbamiseks?

V: Kasutame palju erinevaid kanaleid. Tavaliselt nendeks on CV – keskus, CV.ee, töötukassa, uudiskirjad, sotsiaalvõrgustikud. (.) Lisaks, külastame erinevaid töömesse, viime läbi infotunde töötute inimeste seas. Samuti, meid kutsutakse töötute organisatsioonidesse, kuhu tutvustame võimalusest töötada meie ettevõttes.

K: Aga mis kanalid, teie arvates, on kõige efektiivsemad?

V: Hmm...(.) Arvan, et sotsiaalvõrgustikud ja *on-line* portaalid.

K: Hästi... Kas ettevõtte viib mingi kampaaniad läbi või pakub midagi erilist, et rohkem inimesi värvata?

V: Jah, küll.

K: Aga milliseid?

V: Meie ettevõtte jaoks on väga oluline töötajate motivatsioon.(.) Kasutame nii rahalist, kuid ka mitterahalist autasu meetodeid. Näiteks pakume uutele töötajatele tasuta koolitust. Lisaks meil on projekt „Kutsu sõbra tööle“ - iga kutsutud inimese eest töötaja saab rahalise preemia...Ja palju muid...

K: Räägime siis töökulutustest. Kes tegeleb organisatsioonis töökuulutustega?

V: Töökulutuste disainiga tegeleb meie ja turunduse osakond koos, kuid töökulutuste paigaldusega tegele meie osakond...

K: Kas teil on ettepanekud, mis on vaja muuta töökuulutustes, et need oleksid atraktiivsemad?

V: Äkki teha neid silmapaistvamaks, näiteks kasutada erksamaid värve. Või... (.) Või isegi ei tea... (.) Äkki huvitavama pildi panna...

K: Mul on siis viimane küsimus. Missugused ettepanekuid teie saate välja tuua, et Maxima Eesti OÜ värbamisprotsessi täiustada?

V: Arvan, et oleks vajalik luua sellist töökeskkonda, et töötajad jääksid oma tööga rahule eks pakkuda selliseid töötingimusi, mida ei paku meie konkurendid. See saab olla, mingi huvitava projekti läbiviimine.

K: Aga sellega siis lõpetame. Aitäh Teile vestluse eest!

V: Palun. Edu Teie töö kirjutamises!

Lisa 11. Intervjuu 2 eesti keeles

Küsimaja: Suur tänu Teile, et leidsite aega intervjuus osalemiseks.

Vastaja: Palun. Loodan, et saan teile abiks olla.

K: Antud uuringu eesmärgiks on Maxima Eesti OÜ värbamis- ja valiku protsessi täiustamine. Oma praktika käigus, sain teada, et ettevõttes tekib suur personali voolavus. Kas see on nii?

V: Jah. Meie ettevõttes on suur personaali voolavus eriti Tallinnas, kuna siin on kõige rohkem kaupluste arv. Harjumaal asub ka pealadu ja kulinaariatsehhid.

K: Hästi... Siis kui teie olete valmis, saame alustada.

V: Saame alustada.

K: Esimeseks küsimuseks on siis, kuidas teie ise olete seotud värbamisprotsessiga?

V: Meie osakonnas on 3 värbamispetsialisti ning mina olen üks nendest. (.) Kuna mina olen suhteliselt uus töötaja, mina rohkem tegelen kaupluste personaliga. (.) Tavaliselt vaatan erinevate kandidaatide CV-d läbi ning vaatan nende inimeste ankeete, kes otsivad töö CV-keskuse portaali abil ka. Tavaliselt, tegelen personali värbamisega kõikides maakondades, välja arvatud Harjumaa.

K: Aga kas ainult teie osakond tegeleb värbamisprotsessiga?

V: Jah, ainult meie värbame uusi töötajaid.

K: Äkki teie saaksite öelda millistele ametikohtadele vajatakse kõige suurema hulga inimesi?

V: Kuna mina tegelen kaupluste personali värbamisega, saan öelda, et kõikidele ametikohtadele. Vajavad nii kassapidajad, kuid ka letitöötajad ning klienditeenindajad. (.)

K: Arusaadav. (.) Küsin siis sellist küsimust kas värbamisvajadus tekib pidevalt?

V: Jah, pidevalt. Ettevõtte pidevalt areneb, avab uusi kauplusi. (.) Lisaks sellele väga palju inimesi töötavad paar kuud jooksul ning pärast lahkuvad. Teist aga vallandatakse...(.) On küll, olemas ka neid, kes teevad oma karjääri meie ketis ning töötavad juba mitu aastat.

K: Kuidas teie arvate, miks ettevõttes tekib suur personali voolavus?

V: Noh, on olemas mitu põhjust. (.) Nagu mainisin, mõned inimesed lahkuvad paar kuud pärast tööle asumist. Selle põhiliseks põhjuseks on rahulolematuse. Tean, et paljud töötajad ei ole oma palgaga rahul...(.) Tekkisid ka sellised olukorrad, kus töötaja on vallandatud. Vallandamise peamiseks põhjuseks on töökorralduse rikkumine. Näiteks mõned kassapidajad ei küsi dokumente noortelt, kui nemad soovivad osta alkoholi.

K: Kas teie saaksite mulle öelda kui palju inimesi praegu töötab organisatsioonis ning kui suur hulk nendest oli värvatud selle aasta jooksul?

V: Hmm...(.) Kogu Eestis ettevõttes töötab rohkem kui 4000 inimest. Arvan, et selle aasta jooksul oli värvatud umbes 700 inimest, kuid täpsema arvu ei saa tuua.

K: Kas saaksite mulle kirjeldada kuidas välja näeb värbamise protsess, kui võetakse töötaja kauplusele tööle?

V: Noh,(.) esiteks, paneme töökulutused üles meie kodulehele, CV-keskusesse ning kauplustesse. Hiljem, vaatame kandidaatide ankeetide läbi. Kui oleme leidnud sobivat kandidaadi, helistame temale. (.) Juhul, kui kandideerija on ikka tööst huvitatud, kutsume tema töövestlusele. Kaupluse direktor tavaliselt viib töövestluse läbi klienditeenindajatega kohapeal kaupluses. (.) Kui vestlus on edukalt läbitud ning kandidaadile töötingimused sobivad, täidetakse kõik vajalikud dokumendid ning sõlmitakse katseaja tööleping. Kui tööle võetakse inimest ilma töökogemuseta, saadetakse tema koolitusele. (.) Kui katseaja jooksul töötaja edukalt täidab oma ülesanded, sõlmitakse katseaja lõpus temaga alaline tööleping.

K: Teie mainisite, et peamiselt töötate kaupluse personaaliga. On huvitav teada saada, millisele informatsioonile teie panete rohkem tähelepanu, kui valite kandidaate?

V: Esiteks, vanusele ja elukohale, et pakkuda see ametikoht ja selle kaupluse asukoht, mis sobiks kandidaadile. Näiteks, nooremad kandidaadid saavad aga aktiivsema tööga tegeleda...(.) Näiteks, saavad nemad kaupa paigutama.

K: Aga millist värbamist kasutate kas organisatsioonisisest või välist?

V: Nii ja naa...(.) Töökulutused tavaliselt riputame üles kaupluste puhke ruumidesse, et töötajad saaksid tööpakkumisi vaadata. Mõned töötajad, kes näiteks varem olid tavaliste kassapidajatena saavad pärast peakassapidajatena.(.) Kui rääkida välisest värbamisest, siis kasutame CV-keskuse portaali oma töökulutuste välja panemiseks.

K: Okei. Aga kas teil on olemas mingi värbamisstrateegia, millisest teie lähtute?

V: Raske öelda. (.) Pigem ei, kui jah.(.) Raske prognoosida millisele ametikohale oleks vajalik uusi inimesi võtta, seega tegutseme vastavalt olukorrale.

K: Selge. Aga milliseid kanaleid kasutate uute töötajate värbamiseks?

V: Mina mainisin, et kasutame portaali CV-keskust personali värbamiseks...(.) Veel, meie kodulehel on võimalik näha tööpakkumisi, mis on väga mugav kandidaatide jaoks. Kasutame ka meie lehte Facebookis, et teavitada meie kliente, et meil on uusi töötajaid vaja.

K: Aga mis kanalid, teie arvetes, on kõige efektiivsemad?

V: Arvan, et pigem need, mis on internetis. Praegu on inimesed väga aktiivsed interneti kasutajad, eriti noored.(.) Kuid on olemas ka selliseid, kes ise tulevad meie kontorisse ning täidavad avalduse.

Lisaks meie viime läbi erinevaid seminare töötute inimeste seas ning tänu sellele värvatud inimeste arv suureneb.

K: Aga kas ettevõtte viib läbi mingid kampaaniad või pakub midagi erilist, et rohkem inimesi värvata?

V: Jah. Näiteks majutust. (.) Oli veel üks huvitav projekt, et töötajad ning nende lapsi motiveerida. Need töötajad, kelle lapse keskmine hinne oli 4,5 said preemiad. Selleks, et preemiat saada oli vajalik näidata lapse hindeid.

K: Räägime siis töökulutusest. Kes tegeleb organisatsioonis töökuulutustega? Kas teil on ettepanekud, mis on vaja muuta töökuulutustes, et need oleksid atraktiivsem?

V: Töökulutustega tegeleb turunduse osakond koos meie osakonnaga...(.) Mis aga puudutab ettepanekuid, arvan, et töökulutused saaksid olla informatiivsemad. (.) Lisa värbamiskanalina saab kasutada avaliku televisiooni, näiteks bussides ning oleks hästi, kui videos osaleksid reaalsed Maxima töötajad. Minu meelest, tavalised töökulutused ei kõita nii palju inimeste tähelepanu, kui seda teevad informatiivsed ja ilusad videod.

K: Mul on jäänud viimane küsimus. Missugused ettepanekuid teie saate välja tuua, et Maxima Eesti OÜ värbamisprotsessi täiustada?

V: Esiteks, laiendada värbamiskanaleid. Teiseks, viia läbi rohkem seminare töötute inimestega üle kogu Eesti.(.)

K: Aga sellega siis lõpetame. Aitäh Teile vestluse eest!

V: Palun! Loodan, et aitasin teile.

Lisa 12. Küsimustiku tulemused

Teie sugu		
Naine	54	79%
Mees	14	21%
Kokku	68	100%
Mood	1	

Teie vanus		
<25	7	10%
26-35	20	29%
36-45	29	43%
45+	12	18%
Kokku	68	100%
Mood	3	

Tööpakkumise otsing		
Portaal	25	37%
Koduleht	12	18%
Ajaleht	0	0%
Raadio	0	0%
TV	0	0%
T.kassa	13	19%
Sõbrad	8	12%
Sot.võrg.	5	7%
I.stend	3	4%
Muu	2	3%
Kokku	68	100%
Mood	1	

Kandideerimisviis		
E-mail	10	15%
Portaal	21	31%
Koduleht	12	18%
Kontor	14	21%
Muu	11	16%
Kokku	68	100%
Mood	2	

*Muu:tuli peakontoris

Protsessi lihtsus		
Jah	68	100%
Ei	0	0%
Kokku	68	100%
Mood	1	

*Muu:projekti jooksul

Intervjuu		
Jah	62	91%
Ei	6	9%
Kokku	68	100%
Mood	1	

Teemad		
Omadus	40	
Kogemus	62	
Oskus	55	
Palk	49	
Mood	2	

Värbamiskampaaniad		
Halb	0	0%
Rahuldav	13	19%
Hea	38	56%
Ei tea	17	25%
Kokku	68	100%
Mood	3	

Lisa 12. Järg

Tööandja			Reputatsioon		
Halb	0	0%	Halb	3	4%
Rahuldav	27	40%	Rahuldav	19	28%
Hea	33	49%	Hea	30	44%
Ei tea	8	12%	Ei tea	16	24%
Kokku	68	100%	Kokku	68	100%
Mood	2		Mood	3	