

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Monika Haljaste

MÜÜGIKONSULTANTIDE VÄRBAMISTEGEVUSE

TÕHUSTAMINE TELE2 EESTI AS-i NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Monika Haljaste

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 084259TACB

Üliõpilase e-posti aadress: monika.haljaste@gmail.com

Juhendaja lektor Maris Zernand-Vilson:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE RAAMISTIK	8
1.1. Värbamistegevuse olemus ja selle roll ettevõttes	8
1.2. Värbamise ja valiku protsess	9
1.3. Värbamismeetodid	11
1.4. Müügitöötajate värbamine	13
1.5. Tööandja bränd ja selle olulisus värbamisel	14
2. UURIMISOBJEKT JA METOODIKA	16
2.1. Tele2 Eesti AS-i tutvustus	16
2.1.1. Tele2 Eesti AS tööandjana	17
2.2. Valim ja uurimismetoodika	19
3. MÜÜGIKONSULTANTIDE VÄRBAMINE ETTEVÕTTES TELE2 EESTI AS	21
3.1. Värbamine ettevõttes Tele2 Eesti AS	21
3.2. Uuringu tulemuste analüüs ja järeldused	23
3.2.1. Müügikonsultantide intervjuude tulemused ja järeldused	23
3.2.2. Jaemüügiüksuse juhi, piirkonna müügijuhi ja värbamisspetsialisti/-juhi intervjuude tulemused ning järeldused	25
3.3. Järeldused ja ettepanekud	28
KOKKUVÕTE	32
SUMMARY	35
VIIDATUD ALLIKAD	37
LISAD	40
Lisa 1. Intervjuu küsimused värbamisspetsialistile, värbamisjuhile, jaemüügiüksuse juhile, piirkonna müügijuhile	40
Lisa 2. Intervjuu küsimused värvatud müügikonsultantidele	41

Lisa 3. Müügikonsultandi värbamiskuulutus42

ABSTRAKT

Bakalaureusetöö pealkiri on: Müügikonsultantide värbamistegevuse tõhustamine Tele2 Eesti AS-i näitel

Uuritavaks probleemiks on vajalike oskustega müügikonsultantide värbamine olukorras, kus sobivate kandidaatide leidmine on üha keerulisem.

Töö põhieesmärgina analüüsitakse Tele2 Eesti AS-is kasutusel olevaid meetodeid müügikonsultantide värbamisel ja antakse analüüsi tulemuste põhjal soovitusi värbamise tulemuslikkuse tõhustamiseks. Bakalaureusetöö koostamisel tuginetakse erinevate autorite kirjalikele allikatele.

Uurimismeetodina kasutatakse kvalitatiivset uuringut, mille käigus intervjueritakse ettevõttes nelja müügikonsultanti, kes on ettevõttega liitunud viimase 12 kuu jooksul, jaemüügiüksuse juhti, piirkonna müügijuhti ning värbamisspetsialisti ja värbamisjuhti.

Bakalaureusetöö tulemusena teeb autor ettepanekuid värbamisprotsessi tõhustamiseks, mis aitaksid ettevõttesse efektiivsemal moel meelitada suuremal hulgal sobivaid kandidaate.

Töö raames kogutud andmeid on võimalik edaspidi kasutada Tele2 Eesti AS-i personaliosakonnal.

Võtmesõnad: värbamine ja valik, värbamise ja valiku protsess, värbamise ja valiku meetodid, värbamise ja valiku kanalid, müügitöö, müügikonsultandid, müügiinimesed, tööandja bränd

SISSEJUHATUS

Saavutamaks soovitud tulemuslikkust ning eesmäärke on sageli ettevõtte peamiseks väärtuseks tema töötajad. On oluline, et organisatsiooni töötajad oleksid võimekad ning vastava kvalifikatsiooniga, mistõttu on tähtis pöörata tähelepanu efektiivsele värbamisprotsessile.

Pidevalt arenevas ettevõtluskeskkonnas on pädevate töötajate leidmine tõsine, pingutust nõudev ülesanne. Oluline on leida sobiv inimene õigele ametikohale, kelle abil suudaks ettevõtte saavutada püstitatud eesmäärke. Õige töötaja leidmise tagab efektiivne värbamisprotsess.

Korrektset ja põhjalikult läbi viidud personaliotsing vajab sageli märkimisväärset ajalist ja finantsressurssi, kuid loob konkurentsieelise ning tasub end pikas perspektiivis kindlasti ära.

Tele2 Eesti AS-i jaemüügi üksuse juht, piirkonna müügijuht ja värbamisega seotud personal on igapäevaselt mures vajalikul hulgal ja vajalike kompetentsidega müügikonsultantide värbamisega. Teema valik tulenes ettevõtte vajadusest ning selle aktuaalsusest. Peamine väljakutse on meelitada kandideerima õige kvalifikatsiooni ja isikuomadustega müügiinimesed võimalikult efektiivsel viisil.

Töötajate puudus võib põhjustada olukorra, kus värbamisprotsess pikeneb oluliselt, sest organisatsioonil on raskusi sobiva kandidaadi leidmisel. Planeeritud pikem protsess tähendab, et ametikoht on kaua täitmata, mis omakorda võib põhjustada teiste töötajate produktiivsuse languse, müügitulemuste vähenemise ja klientide rahulolematuse.

Käesoleva töö eesmärgiks on analüüsida Tele2 Eesti AS-is kasutusel olevaid meetodeid müügikonsultantide värbamisel ning anda analüüsi tulemuste põhjal soovitusi värbamise tulemuslikkuse tõhustamiseks.

Töö eesmärgini jõudmiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- selgitada värbamise ja valiku olemust ning protsessi;
- anda ülevaade personali värbamise vahenditest ja allikatest;

- viia läbi intervjuud värbamise ja valiku protsessi uurimiseks Tele2 Eesti AS-i jaemüügi üksuse juhi, piirkonna müügijuhi, värbamisspetsialisti, värbamisjuhi ning värvatud müügikonsultantidega;
- analüüsida vastuseid, teha järeldusi ning ettepanekuid müügikonsultantide värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks Tele2 Eesti AS-is.

Lähtuvalt bakalaureusetöö eesmärgist seadis autor järgmised uurimisküsimused:

- millised on erinevad värbamismeetodid ja värbamiskanaliid müügiinimeste leidmiseks ning mida peab tööandja tegema, et leida parimaid müügitöötajaid?
- millised on ettevõttes kasutusel olevad värbamismeetodid?
- millised takistavad tegurid/puudused on tänases protsessis sobivate töötajate leidmisel?
- kuidas tõhustada ettevõttes müügikonsultantide värbamist, et see oleks efektiivsem?

Uurimismeetodina kasutati kvalitatiivset meetodit, mille käigus intervjueriti tööle värvatud müügikonsultante, värbamisprotsessi läbi viinud personalitöötajaid ning jaemüügiüksuse juhti ja piirkonna müügijuhti.

Bakalaureusetöö autor viibis töö kirjutamise ajal neli kuud Tele2 Eesti AS-i personaliosakonnas praktikal, mis innustas teda värbamise teemat süvenenumalt uurima. Praktika viidi läbi värbamisspetsialisti ametikohal, seega võimaldas läbida kogu värbamisprotsessi ja näha selle kitsaskohti. Teema aktuaalsuse ja vajalikkuse tõttu ettevõttele, otsustas autor antud bakalaureusetöös keskenduda värbamisprotsessile ja selle tõhustamisele.

Käesolev töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses, töö teoreetilises osas, antakse ülevaade personali värbamise ja valiku teoreetilistest seisukohtadest. Lähemalt keskendutakse värbamistegevuse olemusele, selle rollile ettevõttes, värbamise ja valiku protsessile, värbamise meetoditele, müügitöötajate värbamisele, samuti tööandja brändile ning selle olulisusele värbamises. Teoreetilises osas tuuakse välja erinevate autorite personali värbamise ja valiku seisukohtade põhjal üldised põhimõtted, millele peaks personali värbamise ja valiku protsess vastama.

Töö teises osas kirjutab autor lahti uuritava ettevõtte tausta ja annab ülevaate, millise tööandjaga on tegemist. Samuti toob välja töös läbi viidud uuringu valimi ja meetoodika.

Kolmandas osas antakse ülevaade Tele2 Eesti AS-is kasutusel olevatest müügikonsultantide värbamise ja valiku meetoditest ja esitatakse intervjuude kaudu saadud

tagasiside tulemused, samuti autoripoolsed järeldused uuringule. Peatüki lõpus esitatakse käesoleva bakalaureusetöö autoripoolne personali värbamise ja valimisega seotud arutelu. Lisaks sisaldab antud osa läbiviidud intervjuude põhjal tehtud analüüsi, ettepanekuid ja soovitusi Tele2 Eesti AS-le värbamistegevuse tõhustamiseks.

Bakalaureusetöö lõpetab kokkuvõtte, viidatud allikad ja lisad.

Käesoleva töö teoreetiline osa põhineb nii eesti- kui ka võõrkeelsel erialasel kirjandusel. Töö praktiline osa viidi läbi intervjuude põhjal.

Bakalaureusetöö autor soovib avaldada tänu oma juhendajale, lektor Maris Zernand-Vilsonile. Samuti soovib autor tänada Tele2 Eesti AS-i personali, kes panustasid selle töö valmimisse, eriti jaemüügi- ja personaliosakonda.

1. TEOREETILINE RAAMISTIK

Bakalaureusetöö esimeses peatükis selgitab autor esmajärjekorras värbamisprotsessi olemust ning selle rolli üldiselt ettevõtte edukuse juures. Peatüki teises osas kirjeldatakse värbamisprotsessi ning erinevaid etappe, mis selle protsessiga kaasas käivad. Seejärel keskendub autor värbamismeetoditele ning toob välja müügiinimeste värbamise erinevused võrreldes teistele ametikohtadele värbamisega. Viimases alapeatükis keskendutakse tööandja brändi teemadele, mis on samuti värbamise puhul olulise tähtsusega.

1.1. Värbamistegevuse olemus ja selle roll ettevõttes

Iga ettevõtte vajab oma eesmärkide täitmiseks organisatsiooni väärtustele vastavaid, pühendunud ja kompetentseid töötajaid, mis tähendab, et töötajatel on tööalaseks edukaks tegutsemiseks olemas vajalikud teadmised, oskused, kogemused ja hoiakud. (Personalijuhtimise... 2012, 77)

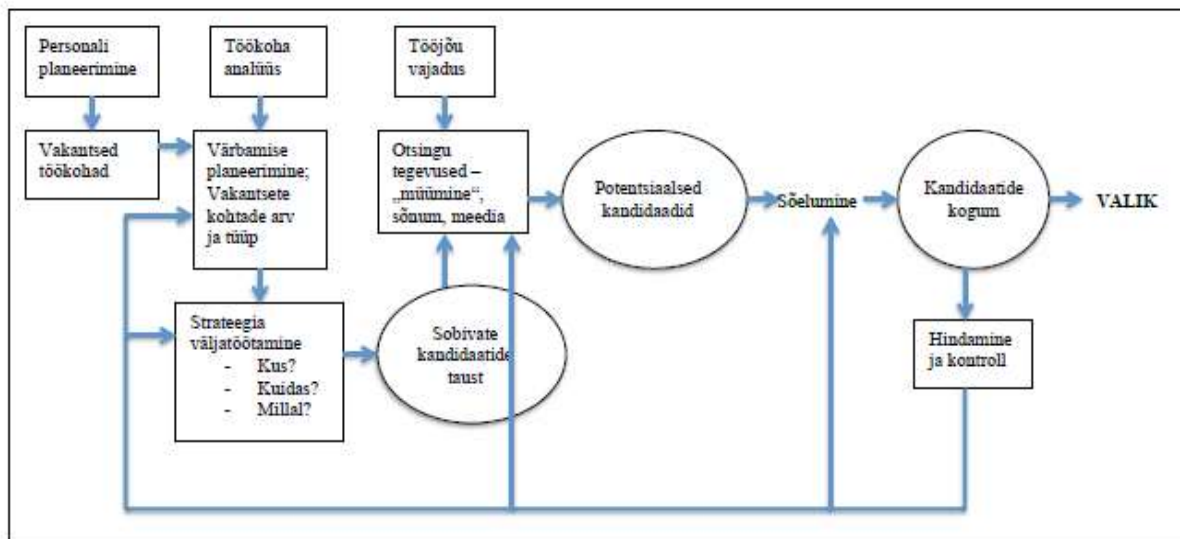
Sobivate inimeste leidmine ja hoidmine on tänapäeval üha raskem. Eesti majandus ja tööturg on väikesed, mistõttu nii tööandjad kui ka töötajad leiavad end aeg-ajalt olukorras, kus spetsiifilisi kompetentse on raske leida või vastupidi, ei ole neile sobivat rakendust. (Personalijuhtimise... 2012, 77) Peale selle, et Eesti tööturg on piiratud, teeb heade inimeste leidmise keerulisemaks tõsiasi, et tööealiste inimeste arv jätkuvalt kahaneb, keskmiselt 0,8% aastas (Eesti Panga majandusprognoos 2015, 31). Analüüside kohaselt väheneb Eesti tööealiste inimeste arv 2025. aastaks 100 000 inimese võrra, kellest ligi 23 000 lahkuvad Eestist (Pärn, 2016, 12). See näitab, et tööturg on üha enam maailmale avatud ning seeläbi kasvab ka töövõtjate mobiilsus. Sellest tulenevalt üha enam inimesi otsib, leiab ja on vajadusel valmis asuma tööle välismaal, mis omakorda tekitab tööturul tööandjatele veelgi tihedama konkurentsi heade kandidaatide pärast. Seega tihedas konkurentsis, nii kohalikul kui ka rahvusvahelisel tööturul, peaks tööjõuressursi leidmine ja säilitamine olema iga ettevõtte strateegilises fookuses. (Personalijuhtimise ... 2012, 77)

Organisatsiooni edukuse võtmeks on omada vastavalt positsioonile kvalifitseeritud töötajaid. Üha konkureerivamaks muutuv keskkonnas ja tööturul, kus inimeste oskused aina mitmekesisuvad, on värbamise roll organisatsiooni edus kasvava väärtusega. Värbajad peavad olema veelgi valivamad, kuna kehvad värbamisvalikud võivad põhjustada pikemas perspektiivis negatiivseid tagajärgi, näiteks koolituskulude kasvu ning töötulemuslikkuse langust. Ühtlasi võib selle tagajärjel kasvada töötajate voolavus, mis mõjutab kaudselt kogu kollektiivi pühendumust ja motivatsiooni. (Richardson 2017, 2) Tõsiasi on see, et värbamistegevuse tulemuslikkus sõltub suuresti võimalusest üles leida vajalike oskuste ja kogemustega töötajad ja talendid ning kuna tööturul on ja jääb olema puudus teatud oskustega töötajatest, siis on ääretult oluline, et värbajad suudaksid ettevõttesse leida just kõige sobivamad töötajad. (Rice 2012, 4) Küll aga ei olene ettevõtte tegevuse jätkusuutlikkus üksnes värbajate otsustest, vaid ka juhtide mõtteviisist ning organisatsiooni atraktiivsusest töövõtjate hulgas. Öeldes selgelt välja, milliseid inimesi oodatakse oma organisatsiooni, luues töötajatele eesmärkide elluviimiseks inspireeriva keskkonna ning toetades neid sõnumeid professionaalsete personaliprotsessidega, astutakse olulised sammud eesmärkidele lähemale. Nii leiavad õiged inimesed ise tee organisatsiooni, on oma tööd tehes rahulolevad ja saavad saadikutena värbamistegevustes kaasa lüüa. (Personalijuhtimise ... 2012, 77)

1.2. Värbamise ja valiku protsess

Värbamistegevus on protsessijada, mis laias plaanis jaguneb kaheks: otsinguks ja valikuks. Värbamisprotsessi esimeses pooles ehk otsingus on eesmärgiks leida võimalikult palju sobilikke kandidaate ning teises pooles ehk valikus on vaja kandideerijate seast need õiged välja valida. (Personalijuhtimise ... 2012, 101)

Süvitsi minnes kätkeb värbamise ja valiku protsess endas mitmeid erinevaid etappe, nagu näiteks värbamise planeerimine, strateegia väljatöötamine, otsing, kandidaatide ülevaatamine, nende hindamine ja kontroll. Joonis 1. ilmestab kogu protsessi algusest lõpuni. (Chand 2016)



Joonis 1. Värbamise ja valiku protsess
Allikas: Chand 2016

Enne kandidaatideni jõudmist tuleb alustada strateegilisemast poolest, kus ennekõike tuleb üle vaadata värbamisplaan, mis sisaldab vakantsete ametikohtade arvu, võimalike kandidaatide leidmise kanaleid, alternatiivsete kanalite kasutamise võimalust ning protsessi läbimõtlemit algusest lõpuni. Seejärel tuleb analüüsida värbamise nõrkusi ja tugevusi, mis tähendab organisatsiooni maine hindamist tööturul, töötasu ja motivatsiooni vastavust võimalike kandidaatide ootustele, karjäärivõimaluste ning töö asukoha hindamist. (Armstrong 2012, 537)

Järgmiseks sammuks on nõuete analüüsimine: mitu vakantset ametikohta tuleb täita ja millise aja jooksul, millised on sobivale kandidaadile esitatavad nõuded ja temalt oodatavad kompetentsid ning milline on tema vastutusvaldkond ja tööülesanded. Lisaks tuleb ka analüüsida, milliste kanalite kaudu potentsiaalsete kandidaatideni jõuda, millist tasu ja motivatsioonipaketti on võimalik ettevõttel pakkuda ning mis on need tegurid, mis meelitaksid ligi parimaid kandidaate. (Ibid.)

Sobivate kandidaatideni jõudmisel on oluline kindlaks määrata, millistest kanalitest neid otsida. Esmalt tasuks kaaluda organisatsioonisiseseid kandidaate või neid, kes on organisatsioonist lahkunud, juhul kui tööandjal oleks huvi nad tagasi kutsuda. Lisaks sellele on soovitatav kasutada olemasolevate töötajate kontakte, kes võiksid olla tööandja saadikud ja jagada tööpakkumist oma tuttavate seas. Kui eelnevad meetodid mingil põhjusel vilja ei kannu,

siis tuleks kasutusele võtta kõik ülejäänud organisatsioonivälised kanalid: *online* värbamiskanalid, värbamisagentuurid, sihtotsing jms. (Armstrong 2012, 538)

Kui eeltöö on tehtud, siis järgmiseks sammuks on kuulutuse koostamine, mis on aegade jooksul olnud kõige traditsioonilisemaid meetodeid kandidaatide ligimeelitamiseks, kuigi üha enam hangitakse (*ingl.k outsourcing*) värbamisteenust ka konkreetsetelt värbamisettevõtelt, kes kogu protsessi ise algusest lõpuni läbi viivad. Kuulutuse juures on oluline tähele panna, et sisu annaks võimalikult täpse ülevaate nii ettevõttest, pakutavast tööst kui ka hüvedest, mis antud ettevõtte töötajatele osaks saavad. (Ibid.) See on oluline, kuna parimad kandidaadid hindavad organisatsiooni täpselt samamoodi nagu organisatsioon hindab neid, mistõttu tuleb mõelda, kuidas end organisatsioonina sobivatele kandidaatidele müüa (Dhillon 2015).

Kandidaatide valikul ja nende hindamisel on eesmärk kindlaks teha nende sobivus vastava ametikoha tööülesannete edukaks sooritamiseks. Ühtlasi hõlmab see otsustamist, mil määral kandidaat vastab otsitava profiili kirjeldusele ja oodatud kompetentsidele ning isikuomadustele. Pärast potentsiaalsete kandidaatidega kohtumist ja nende hindamist on viimaseks sammuks soovitajalt tagasiside küsimine. Selle eesmärk on kinnitada intervjuul kuulnud ja oletusi kandidaadi sobivuse kohta. Kui kõik on ootuspärane, siis viimaseks sammuks on väljavalitud kandidaadile telefoni või e-kirja teel tööpakkumise tegemine. (Armstrong 2012, 538)

Üldine värbamise ja valiku protsessi eesmärk on tagada vajalikul hulgal ja vajaliku kvalifikatsiooniga kandidaate. Oluline on veel ära märkida, et igal ettevõttel on värbamisstrateegia mõnevõrra erinev, mistõttu on ääretult oluline olla värbamisel võimalikult laiahaardeline ning mitmekesine, sest sobivaima kandidaadini võib jõuda väga ootamatuid kanaleid kasutades. (Doyle 2016)

Sobivate kandidaatideni jõudmiseks tasub kaaluda uuenduslikke meetodeid ja kanaleid ning läheneda personaalsemalt kui varem.

1.3. Värbamismeetodid

Sobivate kandidaatide leidmiseks ja väljavalimiseks on mitmeid viise, mis suures plaanis liigituvad kaheks: organisatsioonisisesteks ja organisatsioonivälisteks meetoditeks.

Personalijuhtimise käsiraamatu põhjal on organisatsioonisisene värbamine tööjõuvajaduse rahuldamine oma asutuses töötavate inimeste ümberpaigutamise või nende kompetentsi tõstmise kaudu. Organisatsiooniväline värbamine on tööjõuvajaduse rahuldamine ettevõtteväliste kandidaatidega. (2012, 89, 91)

Organisatsioonisisese värbamise eeliseks on kulude kokkuhoid. Vakantse ametikoha täitmiseks avaldatakse kuulutus organisatsioonisisestes kanalites: teadetetahvel, ettevõtte sisevõrk vms. Kandidaatide hulk ei ole nii suur, kui välise otsingu puhul, ning selle tulemusena on ka intervjuude arv väiksem. Seda meetodit kasutades ei ole tavapäraselt tarvis teha erinevaid isiksuse teste, taustakontrolle ega mitmeid vestlusvoore, mis väliste kandidaatide puhul tuleksid kindlasti kõne alla, ehk kirjeldatud meetodi puhul on oluline faktor ajaline kokkuhoid. Veel on üheks väga oluliseks eeliseks heade töötajate hoidmine organisatsioonis. Kui organisatsioon pakub töötajatele võimalust arendada oma teadmisi ja oskusi ning seeläbi on neil võimalik karjääriredelil edasi liikuda, siis selle tulemusena jäävad head töötajad organisatsiooni pikemaks ajaks ning on ettevõttele lojaalsed. (Slezak 2012)

Organisatsioonivälise värbamise eeliseks on tuua organisatsiooni värskeid ideid. Väljastpoolt tulijad ei ole veel teadlikud organisatsiooni poliitikast ja kultuurist, mis teeb nad vähem vastuvõtlikumaks ebaproduktiivsetele mõjutustele kaaskolleegide poolt. Potentsiaalsete kandidaatide hulk on suurem, mistõttu on suurem võimalus leida kandidaatide seast kõige paremini sobiv inimene pakutavale ametikohale. Lisaks eelnevale on organisatsioonivälise värbamise eeliseks tõsiasi, et ühe ametikoha täitmisel ei tekitata järgmist vakantset ametikohta, mis sisemise värbamise puhul tihtilugu juhtub. (Devaro 2016, 3)

Organisatsioonivälised värbamiskanaliid uute töötajate palkamiseks on järgmised: ettevõtte veebilehekülg, koostöö koolide ja ülikoolidega, juhtide kasutamine värbamistegevustes, personaliotsingufirmade kaasamine koostööpartneritena, töökoha reklaamimine erinevates meediakanalites, artiklid ettevõtte tegevusest ja edulugudest, ettevõtte oma töötajate soovitusel, tööturuamet, erialaliidud ja -ühingud, sotsiaalvõrgustik. (Personalijuhtimise... 2012, 92-93)

Värbamistegevus muutub aastatega üha enam personaalsemaks, mis tähendab, et pelgalt töökuulutuse avaldamine erinevates portaalides ei ole tänapäeval enam nii tulemuslik, kui ta on olnud varem. Värbamise kiire areng ja murrangulised muudatused viimaste aastate jooksul on tööturul kaasa toonud vajaduse pidevalt kohaneda, leida uusi ja efektiivseid viise, kuidas talente kaardistada ja nendega suhet luua. Üha enam kasutavad värbajad *sourcing*'ut, mis tähendab

tööturul passiivsete kandidaatide proaktiivset tuvastamist, personaalse kontakti loomist ning nende kaasamist ja hindamist. See ei ole tööturul uus nähtus, küll aga on kasvanud selle populaarsus valdavalt just vanade värbamismeetodite efektiivsuse kahanemise tõttu. *Sourcing*'u-meetoditena kasutatakse interneti- ja andmebaasiotsinguid, telefoni teel ning sotsiaalmeediakanalite ja -platvormide kaudu info kogumist, *networking*'ut ja soovitude kogumist. Protsessi teiseks pooleks on talentidega kontakti loomine ja hoidmine näiteks telefoni, e-posti või teiste vahendite kaudu. Värbamises kasutatavate *sourcing*'u tegevuste eesmärk on kõita kandidaadi tähelepanu ja anda talle tõuge reageerida. (Rand-Haddad 2016)

Kui eesmärgiks on üles leida ja oma ettevõttesse meelitada parimad kandidaadid, siis tuleb täpselt teada, millistes ettevõtetes sobivaimad inimesed töötavad, millega nad tegelevad ning millest huvituvad. Parimate kandidaatide leidmiseks tuleb investeerida aega ja läheneda neile personaalsemalt kui kunagi varem. (The Clearfit Team 2012)

1.4. Müügitöötajate värbamine

Kuna antud bakalaureusetöö käsitleb Tele2 Eesti AS-i müügikonsultantide värbamise temaatikat, käsitleb autor antud peatükis põhjalikumalt just müügiinimeste värbamisega seotud asjaolusid.

Tallinna Tehnikaülikooli (TTÜ) ja Eesti Personalijuhtimise Ühingu (PARE) koostöös viidi tööandjate seas 2012. aastal läbi uuring „Kuidas Eestis uusi töötajaid värvatakse ja valitakse?“ ning uuringu tulemustest selgus, et müügitöötajate leidmise keerukus ei jää palju alla juhtidele ja spetsialistidele, mis näitab, et häid müügitöötajaid ei ole kuigi lihtne tööturult leida. Sellegipoolest soovivad paljud ettevõtted oma meeskonda ideaalseid müügiinimesi, kes suudaksid anda endast maksimumi ja vastaksid kõikidele ootustele. Paraku selliste töötajate otsingul kogetakse tihti, et soovid ja tegelikkus ei kattu. (Semjonov 2016) Selle tulemusena on tööjõu voolavus aastas ligi 25-30%, mis tähendab, et ettevõtte, kes tegutseb müügivaldkonnas peab iga nelja aasta tagant värbama ja välja õpetama terve organisatsiooni, mis on ettevõttele selgelt väga kulukas (Cespedes, Weinfurter 2015).

Harvard Business Review uuringu põhjal on otsene seos voolavuse ja värbamise vigade vahel. Kui inimene värvatakse valele ametikohale, siis ta lahkubki. Lisaks materiaalsele kahjule mõjutab suur voolavus kogu meeskonna/ettevõtte produktiivsust. (Graham-Levis 2012, 9)

Selleks, et organisatsioonid saaksid vältida halva värbamisotsuse lõkse ja vähendada volavust, tuleb valida töötajad, kellel on õiged kompetentsid ja muud müügitööks vajalikud isikuomadused. On vaja täiustada värbamise ja valiku protsessi, mille kaudu on võimalik luua parem ja edukam müügitöötajate tiim ning jätkusuutlik kasv. (Ibid.)

Keeruliseks teeb müügitöötajate värbamise asjaolu, et enamikel juhtudel on täheldatud, et müügitöötajaks ei saa õppida, vaid müügitöötajaks sünnitakse ehk eriti olulist rolli siinjuures mängivadki isikuomadused (Burdett 2010, 13).

Selleks, et olla otsingutel edukas tuleb ära teha eeltöö, milleks on ametikoha ja inimese profiili koostamine ning rolli defineerimine. Inimene, kes toob suurepäraseid tulemusi ühes ettevõttes, ei pruugi teha sama teises. Profiilis kirjeldatud ametikoha nõudmistest peaks selguma eeldused, mis aitavad uuel müügiinimesel just konkreetses ettevõttes edukas olla. Profiil on töökuulutuste koostamise, inimestele lähenemise ja värbamise fookuse hoidmise aluseks. (Semjonov 2016)

Kompetentsete müügiinimeste leidmiseks tuleb olla järjepidev ning otsinguga ja turu kaardistamisega tegeleda ka siis, kui ühtegi aktiivset konkurssi käimas pole. Kui müügiinimeste otsimisega tegeleda pidevalt, siis selle tulemusena on võimalik vähendada ka sobivate inimeste leidmise ning tööle rakendamise aega. Oluline on kasvatada pidevalt potentsiaalsete kandidaatide andmebaasi. (Miller 2001, 14)

Müügitöötajate värbamise puhul on olulisimaks aspektiks see, et ametikohale värvataks õige inimene. Pikas perspektiivis tähendab see seda, et luues värbamisstrateegia ja investeerides õigete kandidaatide valikusse, kahaneb volavus, tõuseb tööga rahulolu ning töötulemuslikkus. (Graham-Levis 2012, 16)

1.5. Tööandja bränd ja selle olulisus värbamisel

Tööealise elanikkonna vähenemine, töötajate muutunud ootused, generatsioonidevahelised erinevused ja suurenenud konkurents töötajate pärast on muutnud sobivate inimeste värbamise keeruliseks. On selge, et praeguses tööturu olukorras ei konkureeri kandidaadid ühe positsiooni pärast, vaid pigem võistlevad erinevad ettevõtted ühe sobiva kandidaadi nimel (Evart 2016). Sellest võib järeldada, et üha tihenevas konkurentsisis on tööandjatel ääretult oluline mõelda oma kuvani ehk tööandja brändi peale.

Tööandja brändi termini võtsid kasutusele Ambler & Barrow aastal 1996. Nende sõnul tähendab termin „tööandja bränd” funktsionaalsest, majanduslikust ja psühholoogilisest kasust koosnevat paketti, mis iseloomustab konkreetset ettevõtet. (Ambler, Barrow 1996, 187)

Tööandja bränd on tehniliselt sarnane ettevõtte või toote n-ö kommertsbrändiga, olles tavaliselt sisu poolest erinev pea kõikides brändistrateegia elementides. Nii kommertsbrändi kui ka tööandja brändi on võimalik sarnaselt kirjeldada ja sarnaste meetoditega juhtida. Mõlemal juhul saame rääkida brändi sihtgrupist, brändi olemusest, brändi väärtuspakkumisest ehk lubadusest, eristumise alusest jne. Samas on ettevõtte eesmärgid tööandjana ja ärilise organisatsioonina täiesti erinevad. Tööandja brändi ja ettevõtte kommertsbrändi omavahelist suhet võiks kirjeldada kui paralleelselt erinevates dimensioonides toimivaid nähtusi, mille ülesehitus ja toimemehhanismid on sarnased, kuid mille olemus on tavaliselt täiesti erinev. (Pajuri 2015)

Eri valdkondade ettevõtted on keskendunud endi tööandja brändi strateegilisele juhtimisele, sest on mõistnud, et just tugev tööandja bränd kindlustab neile tihedas konkurentsivajaliku värbamisvõimekuse ja kandidaatide valiku. Tugeva tööandja brändiga ettevõtetel on lihtsam värvata, neil on madalamad värbamis- ja tööjõukulud ning väiksem tööjõu voolavus. (Evert 2016)

Kuigi see tundub nii ilmselge, et reklaam on brändijuhtimises vaid üks taktikaline tegevus, tegelevad väga paljud ettevõtted tööandja brändi juhtimise pealkirja all vaid sellega, kuidas muuta oma värbamiskuulutusi huvitavamaks ja tööpakkumisi ahvatlevamaks. Sellega peab samuti tegelema, aga mitte ainult. Iga tööandja kõige olulisem sihtgrupp on tema tänased töötajad. Kui töötajate arvamused ja hoiakud oma tööandja suhtes ei lähe organisatsiooni värbamiskommunikatsiooniga kokku, on tulemuseks brändi lubaduse ja tegeliku olemuse konflikt. Nii on küll võimalik saavutada lühiajalist edu värbamise valdkonnas, kuid samas ei ehitata kestvaid tööandja brändi identiteeti, mis muudaks organisatsiooni ka sisuliselt atraktiivseks kohaks, kus töötada. (Pajuri 2015)

Selleks, et tööturul konkurentsivõimeline olla, on ettevõtetele oluline investeerida ja panustada oma tööandja brändi kujundamisse ja arengusse. Tööandja brändiga tegelemise eesmärk ei ole pelgalt ainult passiivsete kandidaatide meelitamine organisatsiooni, vaid veelgi tähtsam on olemasolevaid võtmetöötajaid ettevõttes hoida. (Gultekin 2011)

2. UURIMISOBJEKT JA METOODIKA

Käesolevas peatükis kirjutab autor lahti uuritava ettevõtte tausta, millise tööandjaga on tegemist, ning ühtlasi toob välja uuringu valimi ja metoodika.

2.1. Tele2 Eesti AS-i tutvustus

Bakalaureusetöö uuritavaks objektiks on Tele2 Eesti AS-i jaemüügi üksus. Tele2 Eesti AS kuulub telekommunikatsiooniettevõtete kontserni Tele2 AB, mis pakub soodsa hinnaga kvaliteetseid telefoni-, mobiiltelefoni- ja kaabeltelevisiooniteenuseid 9 riigis ning kellel on kokku 13 miljonit klienti. (Tele2 Eesti AS-i veebileht)

Ettevõtte pakub mobiil- ja andmesideteenuseid nii era- kui ka äriklientidele. Eestis osutatakse mobiil- ja andmesideteenuseid ligi 504 000 kliendile. Ettevõtte tegevusvaldkonda kuulub ka kõrgkäideldavate sidelahenduste osutamine riigi- ja erasektorile. Lisaks andmeside transmissiooni pakkumine operaatoritele, andmekeskustele, sisuteenuste osutajatele, pankadele ja teistele suurematele äriklientidele. (Ibid.)

Tele2 Eesti AS-i eesmärk on pakkuda kõrge kvaliteediga mobiilside- ja internetiteenust turu parima hinnaga. Ettevõtte missiooniks on esitada väljakutseid, tegutseda kiiresti ja pakkuda laia valikut internetil põhinevaid teenuseid taskukohase hinnaga. Tele2 Eesti AS-i visioon on muuta igapäevaelu lihtsamaks ja võimalusterohkemaks. Ühendada turvaliselt inimesi, ettevõtteid ja seadmeid. (Ibid.)

Järgnevalt esitab autor Tele2 Eesti AS-i hierarhilise struktuuri (vt joonis 2). Ettevõtet juhib tegevusdirektor, kellele allub 7 osakonda, mida koordineerivad keskastmejuhid. Ettevõtte eesmärgiks on hoida vahetut ja vaba suhtlusstiili ning töötajate kaasamine erinevatesse otsustusprotsessidesse on igapäevane. (Ibid.)



Joonis 2. Tele2 Eesti AS-i struktuur

Allikas: Tele2 Eesti AS-i veebileht

Tele2 Eesti AS-is töötab 2017. aasta seisuga keskmiselt 308 töötajat (Tele2 Eesti AS siseveeb 2017), kellest suurem osa töötab müügivaldkonnas. Ettevõttel on 20 müügiesindust (Tallinnas, Narvas, Võrus, Jõhvis, Paldiskis, Kuressaares, Tartus, Viljandis, Rakveres ja Haapsalus) ning 3 edasimüüjat (Kärdlas, Valgas ja Põlvas). (Tele2 Eesti AS veebileht)

Ettevõtte juhtimisel lähtutakse Tele2 Eesti AS-i põhiväärtustest, milleks on:

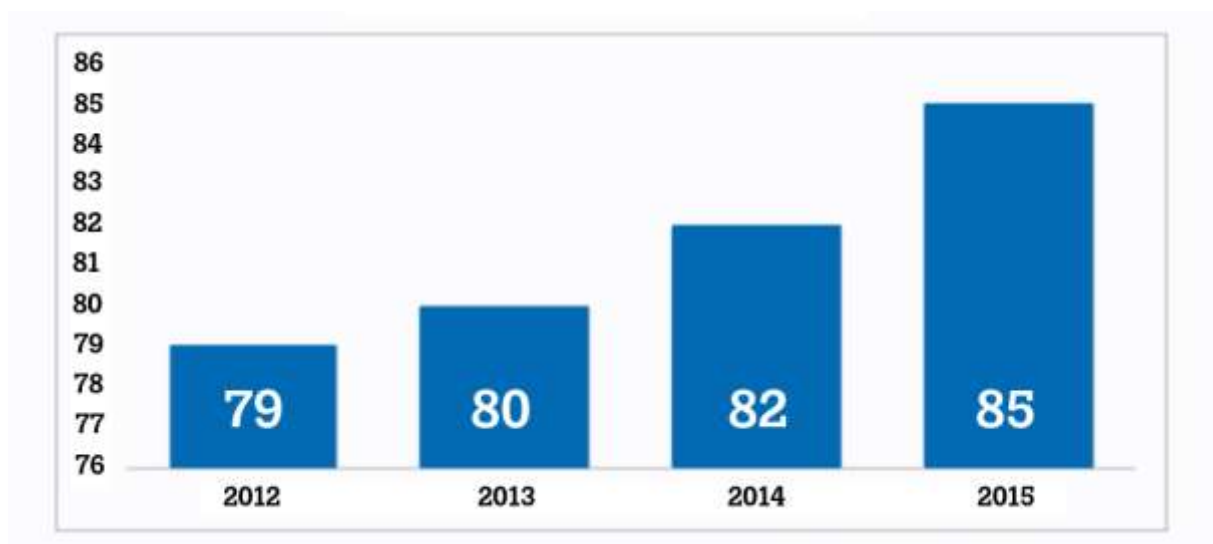
- väljakutsete esitamine – esita igas olukorras väljakutse;
- avatus – ole tagasihoidlik, aus ja otsekohene;
- tegutsemine – ole proaktiivne ja paku alati lahendusi;
- paindlikkus – ole muutustele avatud, alati stardivalmis, alati kiire;
- kuluteadlikkus – ole nutikas ja leia alati kõige soodsam hind;
- kvaliteet – vasta alati kliendi ootustele.

2.1.1. Tele2 Eesti AS tööandjana

Tele2 Eesti AS on organisatsioon, mis pakub laialdasi võimalusi võiduhimulistele inimestele, kellele meeldivad väljakutsed ning kes samastuvad ettevõtte kultuuri ja väärtustega. Ettevõttesse oodatakse inimesi, kes julgevad eristuda, sest just eristumise aluseks on julgus öelda lahti mõttemallidest ning läheneda asjadele loovalt. Ettevõttes suhtutakse probleemidesse kui väljakutsetesse ning kohustustesse kui võimalustesse. (Tele2 Eesti AS-i veebileht)

Ettevõttes lähtutakse põhimõttest, et juhtidel on alluvad, liidritel on järgijad. Väga oluliseks peetakse avatust, informatsiooni jagamist ning nii tagasiside andmist kui ka küsimist. Vähemalt kaks korda aastas toimuvad kõikide töötajatega üks ühele arenguveestlused, kus juhid pühendavad aega, et oma meeskonda veelgi paremini tundma õppida ja teada saada, mida teha selleks, et olla parem juht. 2016. aasta esimese poolaasta töötajate rahulolu uuringu tulemus näitas, et 93% töötajatest usaldab oma juhti. (Tele2 Eesti AS-i veebileht)

Joonisel 3 toodud juhtimisindeksist nähtub, et alluvate hinnang juhtidele on ettevõttes aasta-aastalt kasvanud (Ibid.).



Joonis 3. Tele2 Eesti AS-i juhtimisindeks

Allikas: Tele2 Eesti AS-i veebileht

Tele2 Eesti AS-i kui tööandja jaoks on oluline iga töötaja areng. Samuti peetakse oluliseks ühtset meeskonnavaimu, mispärast toetab ettevõtte ühiseid sportlikke ettevõtmisi ja aitab silmapaistvatel harrastussportlastel võistlustel osaleda. Vähemtähtsamad pole ka ühisüritused töötajate ja ka nende pereliikmetega. Lisaks eelnevale tunnustab ettevõtte oma töötajaid silmapaistvate töötulemuste eest ning peab neid mees ka tähtsate eraeluliste sündmuste puhul. (Tele2 Eesti AS-i siseveeb)

2.2. Valim ja uurimismetoodika

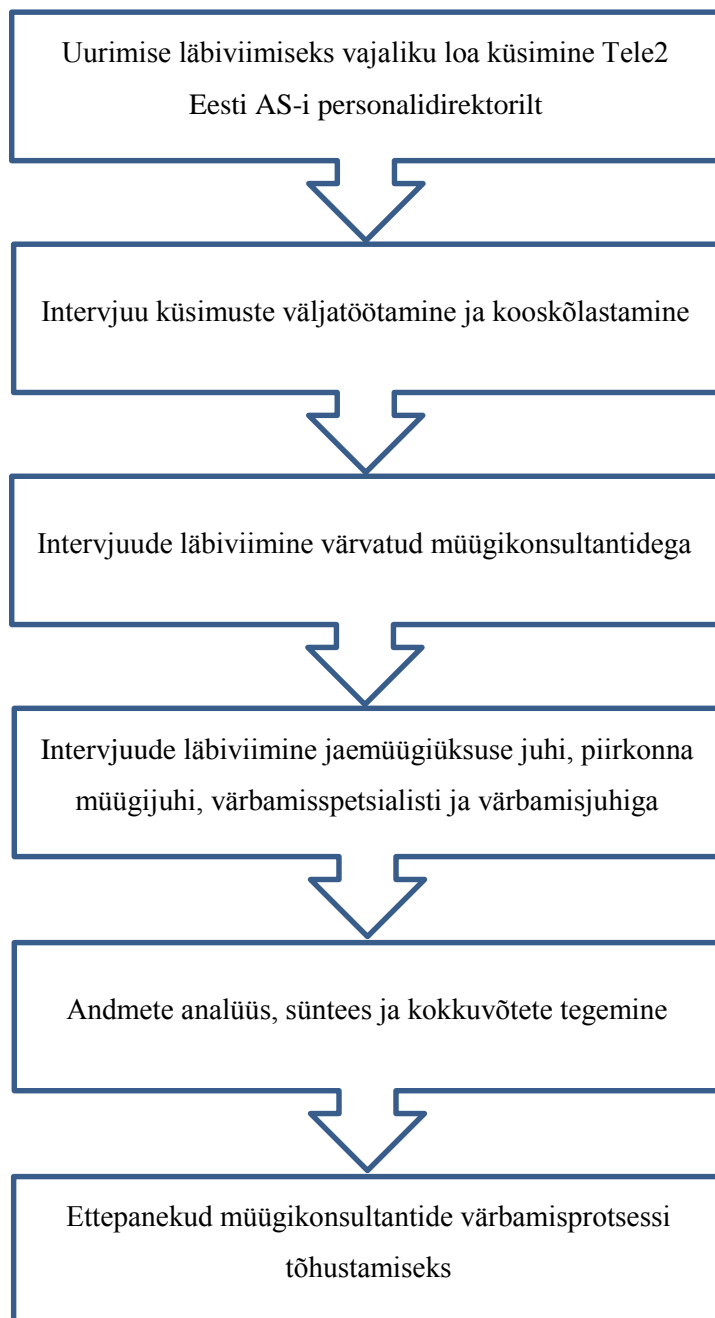
Käesoleva töö eesmärgiks on analüüsida Tele2 Eesti AS-is kasutusel olevaid värbamismeetodeid müügikonsultantide värbamisel ning anda analüüsitulemuste põhjal soovitusi protsessi tõhustamiseks. Lähtuvalt bakalaureusetöö eesmärgist püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

- millised on ettevõttes kasutusel olevad värbamismeetodid?
- millised takistavad tegurid/puudused on tänases protsessis sobivate töötajate leidmisel?
- kuidas tõhustada ettevõttes müügikonsultantide värbamist, et see oleks efektiivsem?

Töö raames kasutas autor uurimismeetodina kvalitatiivset meetodit ja läbis selleks uurimisetapid, mis on toodud välja Joonisel 4. Tulemuste analüüsimise lihtsustamiseks palus autor intervjuueeritavatelt luba vestluste salvestamiseks. Helisalvestuste põhjal dokumenteeris autor vastused ning tegi tulemustest kokkuvõtteid.

Autori läbiviidud intervjuude esimeseks sihtrühmaks olid viimase aasta jooksul ettevõttega liitunud müügikonsultandid, kellele esitati 10 küsimust (vt lisa 1). Vastanute keskmine staaž ettevõttes on 7 kuud, keskmine vanus 28 aastat ning haridustase keskharidus. Intervjuu käigus uuriti nende rahulolu värbamisprotsessiga. Samuti küsiti neilt hinnangut selle osas, kuidas oleks võimalik protsessi veelgi tõhustada. Teiseks sihtrühmaks olid värbamisega seotud jaemüügiüksuse juht, piirkonna müügijuht, värbamisspetsialist ja värbamisjuht. Neile esitati intervjuu käigus 12 küsimust, (vt lisa 2) eesmärgiga värbamispraktikast täpsemalt aru saada ning välja selgitada, milliseid meetodeid müügikonsultantide värbamisel kasutatakse. Ühtlasi paluti ka nende hinnangut sellele, mida võiks muuta ja kuidas sihtrühmani paremini jõuda.

Intervjuud toimusid ajavahemikul 1.05.2017–05.05.2017. Intervjuude kestuseks oli planeeritud 30 minutit. Intervjuud viidi läbi Tele2 Eesti AS-i peakontoris ning kahe müügikonsultandiga toimusid intervjuud Skype'i vahendusel. Kõiki intervjuueeritavaid teavitati, et nende vastuseid kasutatakse bakalaureusetöös analüüsimise eesmärgil ja selleks saadi nende nõusolek.



Joonis 4. Uurimismetoodika ja -etapid

Allikas: Autori koostatud

3. MÜÜGIKONSULTANTIDE VÄRBAMINE ETTEVÕTTES TELE2 EESTI AS

Käesolevas peatükis kirjutab autor esmalt lahti värbamise protsessi ettevõttes Tele2 Eesti AS, seejärel mõtestab lahti intervjuude tulemused nii müügikonsultantidega, jaemüügiüksuse juhti, piirkonna müügijuhi kui ka värbamisspetsialisti ja -juhiga.

3.1. Värbamine ettevõttes Tele2 Eesti AS

Töö autor viis läbi müügikonsultantide värbamise protsessi osas intervjuu värbamisspetsialisti ja värbamisjuhiga, et saada paremat ülevaadet selle kulgemisest ning erinevatest tegevustest, sh analüüsis autor ka müügikonsultandi värbamiseks koostatud kuulutust (vt lisa 3).

Värbamisspetsialisti sõnul juhib tervikuna müügikonsultandi värbamisprotsessi ettevõttes tema ise, kuid protsessi on alati kaasatud ka jaemüügiüksuse juht ja/või piirkonna müügijuht. Juhiga koos lepitakse kokku meetodid ning hiljem on ta kaasatud ka kandidaatide hindamisse. Lõpliku valiku kandidaatide hulgast langetab samuti juht, värbamisspetsialisti roll selle juures on üksnes toetav.

Tele2 Eesti AS-i Personali käsiraamatule tuginedes algabki kogu protsess juhipoolest sisendist, kes oma üksusesse uut inimest värvata soovib. Selleks pöördub ta personaliosakonna värbamisspetsialisti poole, kellega koos lepitakse kokku edasine protsess ja meetodid, kuidas uut inimest otsima hakatakse. Müügikonsultantide otsingutel kasutatakse ettevõttes organisatsiooniväliselt värbamisprotsessi. Tavapärasteks meetoditeks on avalik konkurss või sihtotsing. Viimase puhul otsib värbamisspetsialist erinevatest tööotsinguportaalidest sobivaid kandidaate kes tööd otsivad ja kutsub vestlusele. Avaliku konkursi puhul kasutatakse kanalitena suuremaid *online* tööotsinguportale, näiteks CV Keskus, CV Online ja ka sotsiaalmeediat,

täpsemalt ettevõtte Facebooki lehekülge. Vahel kasutatakse levitamiseks ka erinevaid karjäärialaseid tudengite e-posti aadresside nimekirju (*distribution lists*) ning aeg-ajalt tutvustatakse pakkumisi karjäärimesidel ja -üritustel. Alati toimub konkursist teavitamine ka majasiseselt, et soovi korral saaksid kandideerida ka olemasolevad töötajad. Eelkõige on eesmärk saada ettevõttesiseste töötajate soovitusi, et nad jagaksid kuulutust oma tutvusringkonnas. Värbamisspetsialist on teinud statistikat, mille tulemusel selgus, et enamik uusi töötajaid tuleb siiski läbi CV Keskuse, mille kaudu on ka kandideerimiste arv kõige suurem.

Enne konkursi avalikustamist tehakse kuulutuse kujundamise osas koostööd turundusosakonnaga ning välise koostööpartneriga, kes aitavad kuulutuse kujundada vastavalt kokkulepitud kontseptsioonile (vt lisa 3). Kui kuulutus on valmis, siis avalikustatakse see varem kokkulepitud kanalites.

Kui kandideerimisperiood on läbi, vaadatakse koos juhiga üle kandidaadid ning tehakse nende seast valik, kellega soovitakse kohtuda. Kohtumiseks kasutatakse olenevalt kandidaatide arvust, kas individuaalset intervjuud või grupivestlust. Esimesel kohtumisel osaleb piirkonna müügijuht ning värbamisspetsialist. Selle kohtumise eesmärk on kandidaatidega lähemalt tutvavaks saada. Hinnatakse inimese isikuomadusi, selgitatakse välja tema ootused ning selle, kas ettevõtte ootused ühtivad kandideeriija omadega. Vestluse käigus saab intervjuueerijatele tihtipeale selgeks, kas kandidaat võiks ettevõttesse sobida või mitte. Pärast vestlust antakse mõtlemisaega nii kandidaadile kui ka võetakse aega värbajatele, et veenduda, kas see inimene sobiks meeskonda. Kandidaadil on võimalik mõelda, kas antud ettevõtte keskkond ja tööülesanded vastavad tema ootustele. Seejärel teevad juht ning värbamisspetsialist vestlusele kutsutud kandidaatide seast järgmise valiku, kellega soovitakse järgmisesse vooru edasi minna.

Järgmiseks vooruks on teine ja juba põhjalikum kohtumine, kus osaleb piirkonna müügijuhi asemel jaemüügiüksuse juht. Teisel kohtumisel saab kandidaat võimaluse tutvuda töökoha ning kolleegidega. See kohtumine on eelkõige vajalik kandidaadile, et ta oleks täielikult kindel oma otsuses, kui talle lõpuks pakkumine tehakse.

Vestlusvoorude järel toimub otsuse tegemine, misjärel teostatakse kandidaadile taustakontroll, mille käigus räägitakse tema soovitajatega ning uuritakse tausta avalikest allikatest. Kui taustakontrolli tulemus on positiivne, siis tehakse väljavalitud kandidaadile pakkumine, kõikidele ülejäänud kandidaatidele annab värbamisspetsialist tagasisidet konkursi tulemuse osas kas telefoni või e-kirja teel.

Sihtpakkumise tegemist kasutatakse sellisel juhul, kui on moodustunud n-ö ootenimekiri headest kandidaatidest, kes on eelnevatest konkurssidest üle jäänud, kuid tihtipeale alustatakse selle meetodi valimise puhul paralleelselt ka avaliku konkursiga, et värbamisperiood ei veniks liialt pikaks, kui sobiv kandidaat sihtpakkumist vastu ei võta.

Ettevõtte värbamisspetsialisti ja värbamisjuhi sõnul on avaliku konkursi miinuseks ajakulukus, mistõttu võivad head kandidaadid vahepeal juba mõne teise pakkumise vastu võtta, kuid kui muid alternatiive ei ole, siis ei jäägi muud võimalust, kui avaliku konkursi kaudu uute inimeste otsimine.

Praktikas ei erine müügikonsultantide värbamine ettevõttes muude ametipositsioonidele värbamisest. Protsess on kogu organisatsioonis olulises osas ühesugune.

3.2. Uuringu tulemuste analüüs ja järeldused

Käesolevas alapeatükis on välja toodud esmalt müügikonsultantide intervjuude tagasiside, analüüs ja järeldused, misjärel juhtidega läbiviidud intervjuude tulemused ja järeldused. Viimasena on uuringust saadud tagasiside põhjal esitatud autoripoolsed järeldused ning ettepanekud värbamisprotsessi tõhustamiseks.

3.2.1. Müügikonsultantide intervjuude tulemused ja järeldused

Uuringu käigus intervjueeris autor nelja müügikonsultanti, kes on asunud Tele2 Eesti AS-i tööle viimase 12 kuu jooksul. Intervjuueeritavatele esitati 10 küsimust (vt lisa 2). Intervjuude läbiviimise eesmärk oli hinnata nende kogemust värbamisprotsessist ning mõista müügikonsultantide vaatevinklist protsessi tugevusi ja nõrkusi.

Vastanute keskmine staaž ettevõttes on 7 kuud, keskmine vanus 28 aastat ning haridustase keskharidus. Valdavalt on nende varasem töökogemus olnud samuti seotud klienditeeninduse ja müügitööga.

Autor uuris intervjuueeritavatelt, mis kanali kaudu Tele2 Eesti AS-i töökuulutus nendeni jõudis, kuidas nad värbamisprotsessiga rahule jäid, mis oleks võinud olla teisiti ning mis on nende hinnangul müügikonsultantide värbamise juures kõige olulisem.

Värbamisspetsialisti andmetel jõuab suurem osa uusi töötajaid ettevõtteni läbi CV Keskuse ning seda näitab ka intervjueeritud müügikonsultantide tagasiside, kellest 3 said infot just läbi nimetatud värbamisportaali. Üks müügikonsultant sai infot oma tuttavatelt, kes juba ettevõttes töötavad ning kes ettevõtet kui tööandjat soovitasid.

Intervjuu käigus küsis autor tagasisidet värbamisportsessi kohta, mille osas töötajate tagasiside oli väga positiivne. Vastanute hinnangul toimus kogu protsessi raames kommunikatsioon suurepäraselt. Pidevalt hoiti kandidaate konkursi kulgemisega kursis ning seeläbi tekkis värvatavatel tunne, et tööandja tõesti hoolib neist ning tahab väga, et nad oleksid valmis ettevõttega liituma. See andis kindlustunde, et konkurss endiselt käib ja nad on selles osalised. „Hästi oli see, et pidevalt oli info olemas mis toimub ning fakt, et ma olen vajalik oma tööandjale“ (Armand, Daniel. Tele2 Eesti AS müügikonsultant. Autori intervjuu. Helisalvestis. 01.05.2017).

Protsessi osas toodi veel välja, et see oli paindlik ning arvestas kandidaatide vajadusega. Samuti toodi välja teise vooru kohtumine, mis andis väga hea ülevaate töö sisust ja sellest, millised ootused on tulevastele müügikonsultantidele. Kitsaskohti väga ei osatud nimetada, kui siis ainult see, et kogu protsess võttis aega umbes ühe kuu, mis vastanute hinnangul on suhteliselt pikk aeg ja võiks olla lühem. Värbamiskanalite osas näevad nad, et kõige tõhusamini töötabki CV Keskus, kuid välja toodi kõik *online* kanalid, sealjuures nii sotsiaalmeedia, televisioon kui ka ühistranspordis olevad infokraanid.

Intervjuu käigus uuriti, millised oskused on müügikonsultantide puhul eriti olulised, mida värbamisel tuleks arvesse võtta. Vastuseks oli, et kõige olulisem oskus on suhtlemisoskus, sest kui inimesele ei meeldi teistega suhelda ja on pigem tagasihoidlikumat tüüpi, siis on müügitööga väga raske hakkama saada. Ühtlasi toodi välja tehnikahuvi olulisust, kuna tegemist on tehnoloogiaettevõttega. Toodi välja ka ettevõtte ja tööandja brändi tugevuse olulisust. Kui tööandja bränd on tugev, siis tahetakse ettevõttesse tööle tulla ja on lihtsam tooteid ning teenuseid müüa, kuna ka enda usk müüdavatesse toodetesse on tugevam. „Minu hinnangul on tööandja brändi tunnus oluline. See tekitab usaldusväärset ettevõtte vastu ning teadmist, et ettevõttes on turvaline töötamiskeskkond“ (Lopusanskaja, Kristina. Tele2 Eesti AS müügikonsultant. Autori intervjuu. Helisalvestis. 02.05.2017).

Tele2 Eesti AS-i iseloomustati tööandjana kui kindlat ja stabiilset ettevõtet, kus ei pea kartma töökaotust või ettevõtte kadumist tööturult. See oli ka peamine põhjus, miks

intervjueeritavad otsustasid ettevõttesse tööle asuda ning kindlasti soovitaksid nad seda ka oma tuttavatele.

Vastanud hindavad ettevõtte juures kõrgelt ka koolitusvõimalusi ning seda, et enne tööleasumist on võimalik läbida kahe-nädalane koolitus, mis valmistab tööks ette ja aitab paremini sisse elada. Samuti nimetati mitmel korral ühisüritusi, mis loovad meeskonnatunnet ning aitavad aeg-ajalt töörütmi välja tulla ja aega maha võtta.

Müügikonsultantidega läbiviidud intervjuude järeldusena võib öelda, et Tele2 Eesti AS-i puhul on tegemist pigem tugeva mainega ettevõttega. Värbamisprotsess on arusaadav ja loogiline, intervjuudelt saadud info ja tagasiside piisav. Arusaamatuste osas pakuti võimalusi täpsustamiseks ning küsimusi said esitada ka intervjueeritavad ise.

Teise vooru kohtumise käigus pakutud võimalus tutvuda lähemalt töö ja kollektiiviga toodi välja väga positiivse osana. Intervjuude tagasisidest tuli ainsa probleemina välja kogu protsessi pikkus enne lõplikku vastust. Protsess võiks olla lühem ning vastuse saamine kiirem.

3.2.2. Jaemüügiüksuse juhi, piirkonna müügijuhi ja värbamisspetsialisti/-juhi intervjuude tulemused ning järeldused

Värbamisprotsessi on kaasatud algusest peale nii värbamisspetsialist kui ka värvatava jaemüügiüksuse juht või piirkonna müügijuht. Intervjuu käigus uuris autor, kuidas tegeletakse tööandja brändiga, milliseid väljakutseid nähakse müügikonsultantide värbamise juures, milliseid praktikaid kasutatakse ning millised oskuseid hinnatakse nende juures enim. Samuti uuris autor värbamisprotsessi puudusi ning kitsaskohti.

Peamisteks väljakutseteks nimetatakse sihtrühmani jõudmist ja nende tähelepanu köitmist. „Kõige suuremaks väljakutseks on sobivate kandidaatide ülesleidmine ja seejärel nendes huvi tekitamine. Lisaks on väljakutseks ka olemasolevate töötajate hoidmine antud ametikohal“ (Roostalu, Kairi. Tele2 Eesti AS värbamisjuht. Autori intervjuu. Helisalvestis. 02.05.2017).

Värbamisspetsialisti sõnul on kõige keerulisem leida sobivate isikuomadustega kandidaate ehk inimesi, kellele meeldiks suhelda, kuid samas oleks ka head kuulajad ning sümpaatsed isikud. Vähetähtis ei ole ka müügitöö oskus ja selle nautimine ning muidugi organisatsioonikultuuriga kohandumine. Piirkonna müügijuhi sõnul on lisaks eelnevale takistuseks ka vene keele oskuse puudumine, mis on sellel ametikohal hädavajalik. Värbamise

juures, nagu juba müügikonsultantide poolt välja toodi, on oluliseks ka värbamisprotsessi kiiruse aspekt. „Protsess peab olema kiire, kandidaatidega tuleks kohe ühendust võtma hakata, mitte oodata kuulutuse tähtaja lõpuni. Vastasel juhul võib tekkida olukord, et vahepeal on head kandidaadid juba endale sobiva töö leidnud“ (Roosenberg, Ardo. Tele2 Eesti AS Tallinna ja Läänemaa piirkonna müügijuht. Autori intervjuu. Helisalvestis. 03.05.2017).

Müügikonsultantide värbamise teeb värbamisjuhi sõnul keeruliseks ka olukord, kus teenindussektor on väga lai ning vajab pidevalt uut tööjõudu, kuid pakkumise jääb seejuures selgelt nõudlusele alla. Heade müügitöötajate värbamisel toimub töandjate vahel pidev konkurents. Suurele osale teenindussektoris töötavatest inimestest on see töö ajutine ning liigutakse üsna ruttu antud ametikohalt edasi järgmisele. See aga tekitab olukorra, kus müügitöötajate valdkond on ebastabiilne, töötajate rotatsioon suur ja selle tagajärjel kasvavad pidevalt värbamisele kuluvad ressursid.

Müügikonsultantidega peetud intervjuude käigus tuli välja brändi olulisus töandja valiku tegemisel, mistõttu uuris autor ka teiselt sihtgrupilt, kas ja mida töandja brändi tugevdamiseks ettevõttes tehakse. Värbamisjuhi sõnul viiakse töandja brändist lähtuvalt läbi erinevaid tegevusi, alates töandja üldise kommunikatsioonikeele kohandamisest sihtgruppidele vastavaks, kuni konkreetsetest üritustest osavõtmiseni välja. Viimaste aastate jooksul on muudetud värbamiskuulutuste kujundust, on osaletud tudengitele mõeldud messidel, karjäärimesseidel, on võetud osa parima töandja ja praktikakoha võistlusest, tehakse koostööd ülikoolidega, korraldatakse tudengitele avatud uste päevi ning Tele2 Eesti AS-i inimesed käivad külalislektoritena ülikoolides loenguid andmas. Tudengitele pakutakse ainulaadset praktikaprogrammi, korraldatakse töövarjupäevasid, võetakse osa „Tagasi Kooli” projektist ja palju muud sarnast. Suures pildis koordineeritakse töandja brändi Tele2 kontserni poolt, kuid konkreetsed otsused ja tegevused toimuvad siiski kohalikul tasandil.

Autor uuris, mida tuleks teha teisiti, et müügikonsultantide värbamine oleks efektiivsem. „Töandja bränd peaks olema tugevam ja eristavam, aga see on pikaajaline töö ning muutusteks inimeste tajus läheb aastaid ja aastaid. Ettevõtte peab end kogu aeg pildis hoidma ja suutma eristuda. Samuti tuleb värbajatel olla proaktiivsed ja otsida-katsetada pidevalt uusi võimalusi, meetodeid, minna uuendustega kaasa ja võtta riske“ (Mikkov, Helen. Tele2 Eesti AS värbamisspetsialist. Autori intervjuu. Helisalvestis. 05.05.2017). Ka teised vastajad nõustusid, et meelitamiseks ligi parimaid kandidaate, on vajalik konkurentide seast välja paista ning seeläbi tähelepanu köites soovitud sihtgrupini jõuda.

Kui eelnevalt toodi välja, et töökuulutused peaksid olema veelgi atraktiivsemad, siis värbamisjuhi sõnul on Tele2 Eesti AS viimasel ajal oma töökuulutuste kontseptsiooni muutnud. Aluseks on võetud ettevõtte terviklik kommunikatsioonikeel ja turunduskriteeriumid, näiteks julged värvid ja kontrastid. Müügikonsultandi värbamiskuulutuse näide on esitatud lisas 3. „Eesmärk on sõnumit selliselt edasi anda, et see näitaks välja, milliseid väärtusi ettevõtte uues töötajas hindab ning milline Tele2 Eesti AS ettevõtte on – julge, uuendusmeelne. Kuulutuses kajastatakse standardne info, kuid see on vormistatud ettevõttele omases stiilis ning selle sisuks on lühike töökirjeldus, kandideerimisnõuded ning pakkumine uuele töötajale“ (Mikkov, Helen. Tele2 Eesti AS värbamisspetsialist. Autori intervjuu. Helisalvestis. 05.05.2017).

Sobivate kandidaatideni jõudmiseks kasutatakse ka ettevõtte töötajate soovitusi. „Viimase aasta jooksul olen soovitude kaudu tööle võtnud 3 inimest, mis on igati arvestatav tulemus“ (Roosenberg, Ardo. Tele2 Eesti AS Tallinna ja Läänemaa piirkonna müügijuht. Autori intervjuu. Helisalvestis. 03.05.2017). Värbamisjuhi sõnu on soovitusel senini hästi toimunud ning üha rohkem julgustatakse kolleege soovitusi andma. Selleks on organisatsioon välja töötanud ka soovitude süsteemi. Kui töötaja soovib tööle mõne oma tuttava, kes läbib vajalikud vestlusvoorud ning värvatakse tööle ja ta läbib edukalt ka katseaja, siis makstakse soovitajale preemiat. See on ühtlasi ka üheks motivaatoriks olemasolevatele töötajatele, et nad soovitsid häid inimesi ja kui nad seda teevad, saavad nad selle eest organisatsioonipoolse tänu osaliseks.

Kui eelnevad intervjuu teemad keskendusid peamiselt sellele, mida tehakse enne kandidaatidega kohtumist, siis järgnevalt uuris autor ka seda, kuidas toimuvad värbamisvestlused, milline on lähenemine ja mida intervjuueeritavad vestlustel alati silmas peavad. Antud teemale keskendus autor ka värbamisprotsessi vaatluse käigus ning eelmises peatükis kirjeldas seda põhjalikumalt. Intervjuueeritavad kinnitasid seda, mida autor vaatluse käigus ka ise nägi. Vestlusel kasutatakse neljasilmapõhimõtet, mis tähendab, et vestlusel osaleb alati juht ja värbamisspetsialist. Vestlusel on olulisteks märksõnadeks ausus, avatus ja sõbralikkus. Pärast vestlust kehtib lubadustest kinnipidamise printsiip, mis tähendab, et kui on lubatud teatud tähtajaks vastus anda, siis nii ka toimub. Vestlusel jälgitakse alati konfidentsiaalsuse põhimõtet, kõik kandidaadid peavad lahkuma hea enesetundega, inimesed on erinevad ja ei tohi midagi eeldada ehk taaskord on märksõnaks avatus.

Kandidaatidele tagasiside andmise korraldab värbamisspetsialist. Kui kandidaat ei läbinud CV vooru ehk teda ei kutsunud vestlusele, antakse tagasiside kirjalikult, muudel

puhkudel toimub tagasiside andmine telefoni teel. Kui konkursi käigus jäi silma keegi, kes mingil põhjusel sel korral pakkumist ei saanud, kuid temas nähakse potentsiaali, siis jäetakse kontaktid alles ning tulevikus, kui peaks avanema mõni sobiv ametikoht, siis kaalutakse eelkõige n-ö ootenimekirjas olevaid kandidaate.

Intervjuude põhjal saab järeldada, et peamised tegevused teeb ära värbamisspetsialist ja juhti kaastakse seal, kus nähakse äärmist vajadust, näiteks vestlustel. Seejärel protsessi lõpus üheskoos värbamisspetsialistiga otsuse langetamisel.

Üldiselt on värbamisprotsess struktureeritud ning hästi läbimõeldud. Juhtide sõnul nähakse samuti kitsaskohtadena ajalist faktorit ning töandja brändiga tegelemise vajadust. Samuti teeb muret suur liikuvus müügitingimustega seotud positsioonidel ning see, kuidas töötajaid pikemaks ajaks ametikohaga siduda. Juhtide hinnangul on tegu tugeva protsessiga, kuid nõrkuseks on sihtgrupini jõudmise oskus.

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Teenindussektoris on sobiva kvalifikatsiooniga püsivate töötajate leidmine kahtlemata väljakutseterohke. Ootused töandjale ja tökohale aina kasvavad ning sobivate töötajate leidmine on üha keerulisem. Kui varasemalt pidid töötajad end töandjatele müüma, siis tänases tööturuolukorras on see muutunud vastupidiseks. Töandjad võistlevad tihtilugu heade töötajate pärast, mistõttu on aina olulisem tegeleda ettevõtetel enda kui töandja mainega.

Intervjuude käigus selgus, et hiljuti värvatud müügikonsultantide hinnangul on Tele2 Eesti AS-i maine hea ning värbamisjuht kinnitas, et töandja mainega tegeletakse järjepidevalt. Intervjuust värbajatega tuli välja, et pigem on värbamistegevused suunatud noortele ning eeskätt tudengitele. Autori soovitus oleks mõelda ka ülejäänud sihtgrupi peale, sh ka vanemate inimeste värbamisele. Uurida nendeni jõudmise kanaleid ning meetodeid.

Värbajatega tagasiside käigust selgus, et müügikonsultantide seas on kaadrivoolavus üpris kõrge, mistõttu tuleks analüüsida põhjuseid, miks müügitingimustega antud ametikohal väga püsivad pole. Sarnaselt välisele töandja brändile tuleb tegeleda ka sisemise brändiga, et töötajad näeksid ettevõttes tulevikku ning ühtlasi oleksid ka ettevõtte saadikud väljaspool organisatsiooni, mis läbi suureneks omatöötajate soovitude hulk. Nii nagu töö teoreetilises osas

välja toodi on ääretult oluline, et organisatsiooni sisemine ja välimine kuvand ühtiksid, vastasel juhul antakse kandidaatidele katteta lubadusi.

Uuringu tulemusena võib järeldada, et värbamisprotsess tervikuna on läbi mõeldud ja protsess ise on väga hästi struktureeritud. Ühtlasi on müügikonsultantide tagasiside värbamisprotsessi osas positiivne, see oli avatud, lubadustest hoiti kinni ning kandidaatidele anti pidevalt infot konkursi kulgemise osas. Tegemist on väga hea praktikaga, kuna kandidaatide jaoks on ääretult oluline, et tööpakkuja vahepeal ära ei kao ning neid teadmatusse ei jäta.

Järgnevalt on esitatud mõned autoripoolsed ettepanekud värbamisprotsessi tõhustamiseks Tele2 Eesti AS-is:

1. värbamiskuulutus on väga atraktiivne just kasutatud värvide ja väljanägemise poolest, kuid tasub mõelda ehk on võimalik teksti personaalsemaks muuta. Kuulutustes võiks kasutada olemasolevaid töötajaid või otsitava ametikoha üksuse juhti, kes kutsuvad oma tiimiga ühinema. Samuti võiks tekstis lähtuvalt sihtgrupist välja tuua need väljakutsed, mis oleksid vastavale töötajale atraktiivsed. Näiteks võimalus karjääriredelil liikuda või igapäevaselt oma suhtlemisoskust proovile panna;
2. kui täna on peamiseks sihtgrupiks noored, siis autor soovib kasutada nendeni jõudmiseks traditsioonilise kuulutuse kõrval ka videokuulutust. Tele2 Eesti AS-il on väga kaasahaaravad telereklaamid. Kui oleks võimalik kasutada sarnast kontseptsiooni ka värbamiste puhul, siis suure tõenäosusega suudaks ettevõtte haarata suuremat sihtrühma, kui pelgalt töökuulutusega. Videokuulutused annavad edasi rohkem emotsiooni;
3. lisaks nooremale sihtgrupile, otsida võimalusi eakamate müügiinimesteni jõudmiseks. Eakamad inimesed võivad olla lojaalsemad ning pole põhjust arvata, et nõrgema müügivõimekusega. Värbamiskanalitena kasutada telereklaame, samuti sihtgrupile vastavaid raadio ja –ajalehekanaleid;
4. värbamisprotsess võiks olla kiirem. Selleks soovib autor kaaluda erinevaid uuenduslikke lahendusi värbamismaastikul. Üheks selliseks tööriistaks on videointervjuud, kus ettevõtte saab esitada kandidaatidele küsimused vastava keskkonna (nt Videolind keskkond) kaudu ning kandidaat saab endale sobival ajal vastused üles filmida. See hoiab oluliselt nii kandidaatide kui ka ettevõttes

värbamisega tegelevate inimeste aega kokku. Selle keskkonna vahendusel on võimalik teha esimene tutvus kandidaadiga video teel ning seejärel otsustada, kellega soovitakse silmast silma kohtuda;

5. hetkel on peamine rõhk värbamisel avalikud kanalid, kuid kahjuks need meetmed ei ole kõige tõhusamad sobivamate kandidaatide leidmiseks, mistõttu soovitab autor tegeleda järjepidevalt turu kaardistamisega. Selgitada välja, kus töötavad parimad müügiinimesed, mida neile pakutakse ja kuidas saaksite nad enda juurde meelitada, teha otsepakkumisi. Töö esimeses osas toodi samuti välja, et turu tundmine ja pidev kaardistamine on ajas aina olulisemaks muutuvad tegevused. Üha enam tuleb mõelda personaalsete lähenemiste peale ning taaskord selle peale kuidas end ettevõttena müüa;
6. autori hinnangul on töötajate soovitusel kindlasti see viis, mis ettevõttesse häid töötajaid meelitab. Soovitusel kaudu on ettevõttel võimalik läheneda neile kandidaatidele, kes ehk muidu töökohavahetuse peale ei mõtle. Autori ettepanek on töötajate soovitusel süsteemi veelgi enam tõhustada, näiteks võib jagada edulugusid organisatsiooni sees ning seeläbi julgustada töötajaid soovitamise osas aktiivsemad olema. Samuti tasub kaaluda võimalust töötajatele soovitusprotsessi veelgi atraktiivsemaks muuta. Seda näiteks erinevaid preemiaid, auhindu ja puhkusepäevi pakkudes;
7. intervjuudest ilmnes vene keele oskuse probleem. Kahjuks jäävad täna kandidatuurist välja sobivad ja võimekad müügiinimesed, kes vene keelt ei valda. Kuna Tele2 Eesti AS-i klientuuri kuulub ka palju eesti keelt mittevaldavaid inimesi, siis senini on olnud eesti ja vene keele oskus müügikonsultandiks kandideerimisel prioriteediks. Siinkohal on autori ettepanek katsetada ettevõtte esindustes võimalust, kus klient saaks sisenedes vastava automaatika abil valida endale sobiva suhtluskeele ja seeläbi saada teenindatud emakeeles. Antud lahendus võimaldaks tööle värvata ka vene keelt mittevaldavaid müügiinimesi, kellel muud omadused heaks müügitööks on olemas. Samuti võtta tööle vaid venekeelt valdavaid inimesi vene klientidega suhtlemiseks. Suure tõenäosusega tõstaks seesugune protsess klientide seas rahulolu ja seega ettevõtte mainet;
8. tugevdamiseks tööga rahulolu ja vältimaks kaadrivoolavust müügikonsultantide seas, pakub autor välja luua uutele töötajatele põhjalik sisseelamisprogramm, mis

sisaldab praktilise õppe jooksul, vajadusel ka pikema aja vältel mentori tuge, keda omakorda on tööandja poolt motiveeritud.

Praegune värbamisprotsess on rahuldav, kuid on kitsaskohti, mis vajaksid kaasajastamist. Autori hinnangul on märksõnadeks personaalne lähenemine ning sihtotsingupõhine kandidaatide värbamine. Ei tohiks karta uuenduslikke töövõtteid ega töövahendeid ja konkurentidest tuleks eristuda oma lähenemise poolest.

Soovitus edasisteks uuringuteks oleks selgitada müügikonsultantide lahkumiste põhjuseid, miks ei püsi nad ühel ametikohal pikalt ja mida oleks ettevõttel võimalik muuta. Lisaks soovitab autor uurida tööandja sisemist ja välimist mainet, kas need on omavahel kooskõlas ja mida oleks võimalik veel ära teha, et meelitada ligi parimaid talente. Käesolevat tööd on võimalik kasutada lähtepunktina järgmiste uuringute juures ning arendada käsitletud teemat veelgi edasi, mida ei olnud antud töö mahtu ja aega arvesse võttes võimalik teha.

KOKKUVÕTE

Värbamisprotsessi eesmärgiks on leida organisatsiooni sobivad inimesed, kelle abiga saavutatakse edu ja konkurentsieelis. Personali värbamisprotsessil on oluline osa organisatsiooni tõhusal toimimisel. Oma tööülesannete täitmiseks vastavate omaduste ja oskustega töötajad on ettevõttele oluliseks väärtuseks. Sobiva inimese leidmine ettevõttesse pole lihtne protsess. Selleks on vaja kasutada sobivaid ja kaasaegseid meetodeid, kanaleid ja taktikat. Samuti mängib olulist rolli tööandja bränd. Püsivaks konkurentsivõime heade töötajate pärast, peavad organisatsioonid järgima muudatusi tööjõuturul ning uuendustega kaasas käima.

Käesolevas bakalaureusetöös uuriti, kuidas oleks võimalik müügikonsultantide värbamisprotsessi tõhusamaks muuta Tele2 Eesti AS-i näitel. Uuritavaks probleemiks oli vajalike oskustega müügikonsultantide värbamine olukorras, kus sobivate kandidaatide leidmine on muutunud tiheda konkurentsi tõttu keerulisemaks ja ligimeelitamine ettevõttesse pole lihtne.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli täiustada Tele2 Eesti AS müügikonsultantide värbamisprotsessi selliselt, et hoida kokku ajakulu ning saada ettevõttele sobivad müügiinimesed kandideerima. Eesmärgini jõudmiseks uuriti personali valiku ja värbamisega seotud teoreetilist kirjandust, ettevõttes kasutusel olevat värbamispraktikat ja viidi läbi kvalitatiivne uuring.

Esmalt viidi läbi intervjuu Tele2 Eesti AS-i nelja müügikonsultantiga, kes on tööle värvatud viimase 12 kuu jooksul. Tõhusa värbamise tagamiseks on oluline teada, kas protsess ja meetodid toetavad sobivate kandidaatide leidmist. Küsitleti värbamisprotsessi olemuse ja sisu teemat, mis oli hästi ning mis võiks paremini olla. Uuriti kandideerimise põhjust ja seda kuidas töökuulutuseni jõuti. Samuti täpsustati ettevõtte maine olulisust kandidaatidele ja seda, kas soovitaksid ettevõtetele oma tutvavatele.

Uuringu tulemustest selgus, et üldiselt ollakse kogu värbamisprotsessiga rahul. Ettevõtte tööpakkumiseni jõuti enamuse tulemuste põhjal CV Keskus portaali kaudu. Selgus, et töötajad olid rahul intervjuudelt saadud informatsiooniga töö sisu ja ootuste kohta. Samuti toodi

esile ettevõtte pidev tagasiside ja info jagamine kandideerimisprotsessi osas. Eelisenä toodi välja ka tööandja tunnus ja maine turul. Puudusena ilmnis liigne ajakulu kogu protsessi käigule.

Seejärel toimusid intervjuud jaemüügiüksuse juhi, piirkonna müügi juhi, värbamisjuhi ja -spetsialistiga. Intervjuude käigus uuriti tänase värbamisprotsessi tugevusi ja nõrkusi, samuti kasutusel olevaid värbamismeetodeid ja -kanaleid. Täpsustati olulisi omadusi ja ootusi kandideerijate osas, tagasiside andmist, omatöötajate soovitusprotsessi. Samuti ettevõtte brändiga tegelemist.

Intervjuude vastustest järeldus, et värbamisprotsess on üsna põhjalik, ajakulukas ning loodud nii, et mõlemapoolsed huvid oleksid kaetud. Töökuulutused on loodud vastavalt töö sisule ja ootustele. Müügikonsultantide värbamisprotsess ise on jaotatud 2 etappi: esimene kohtumine piirkonna müügi juhi ja värbajaga ning teine müügiesinduses koos jaemüügiüksuse juhiga, kus toimub tööga tutvumine. Peamiste kanalitena kasutatakse CV Keskuse portaali ning omatöötajate soovitusi.

Juhtide ning värbamisspetsialisti ja värbamisjuhi poolt läbiviidud intervjuudest selgus, et peamised probleemid tänases värbamisprotsessis on õige profiiliga müügiinimesteni jõudmine ja nende ligimeelitamine ettevõttesse. Samuti toodi murekohaks värbamisele kuluv ajaressurs. Vähemtähtis pole ka tööandja mainega tegelemine ning ettevõtte üldine kuvand nii töötajatele kui ettevõtetest väljapoole.

Tulemuste analüüsile ja järeldustele tuginedes on autoripoolsed ettepanekud värbamisprotsessi tõhustamiseks järgmised:

- muuta värbamiskuulutuste sisu personaalsemaks ning tööga seotud ootused ja väljakutsed atraktiivsemaks;
- kasutada töökuulutustes tänaseid juhte ja töötajaid reklaamnägudena, kes kutsuvad tiimiga liituma;
- võtta kasutusele traditsiooniliste kuulutuste kõrvale videokuulutused;
- lisaks nooremale sihtgrupile otsida võimalusi eakamate müügiinimesteni jõudmiseks
- ettevõtte sobilike kandidaatidega tegeleda kiiremini, mitte oodata kuulutuses toodud tähtaja lõpuni;
- värbamisprotsessis töövestlusele kuluva aja kokkuhoidmiseks võtta kasutusele videointervjuud;

- kaardistada pidevalt turgu müügiinimeste leidmiseks;
- lisaks avalikele kanalitele otsida ise turult üles sobivad kandidaadid ning teha neile otsepakkumisi;
- täiustada omatöötajate soovitussüsteemi;
- võimaldada tööle kandideerimist müügitalentidel, kes vene keelt ei valda või see puudulik on;
- luua uutele töötajatele põhjalik sisseelamisprogramm, mis võimaldaks mentori tuge.

Ettevõtte edasiviiv jõud on tema töötajad. Värbamisprotsessi tõhustamine ja kaasajastamine mõjub positiivselt organisatsiooni mainele ja kasumi maksimeerimisele.

Bakalaureusetööd on võimalik kasutada Tele2 Eesti AS-il müügikonsultantide värbamisprotsessi tõhustamiseks. Käesolevat tööd on võimalik kasutada lähtepunktina järgmiste uuringute juures ning arendada käsitletud teemat veelgi edasi, mida ei olnud antud töö mahtu ja aega arvesse võttes võimalik teha. Soovitus edasisteks uuringuteks oleks selgitada müügikonsultantide lahkumiste põhjuseid, miks ei püsi nad ühel ametikohal pikalt ja mida oleks ettevõttel võimalik muuta. Lisaks soovib autor uurida tööandja sisemist ja välimist mainet, kas need on omavahel kooskõlas ja mida oleks võimalik veel ära teha, et meelitada ligi parimaid talente.

SUMMARY

IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE SALES CONSULTANT RECRUITMENT PROCESS IN THE CASE OF TELE2 EESTI AS

Monika Haljaste

Human resources possess the core value for organisation which looks for being efficient and aims at achieving its goals. Employees should be capable and feature the relevant qualifications. Therefore, the attention should be paid to the efficient recruiting process.

Struggling in constantly developing business environment involves finding competent employees and is a serious and tricky task. Hiring an appropriate person suitable for a proper position, who can contribute to targeting the organisational goals, is crucial. And the failsafe way of avoiding mistakes is the effective recruiting process.

Attempting to carry out a correct and thorough search of personnel may take time, and financial resource, too, yet, it creates a competitive advantage and ultimately pays off.

Managers of the retail division of Tele2 Eesti AS and personnel who daily deal with recruiting, are interested in hiring a necessary number of sales consultants who feature the required competences. The choice of subject was triggered by the company need and the topicality of this subject. A major challenge is to attract candidates with good qualifications and personal qualities who would do their sales work in the most efficient way possible. Based on the problem, the author set a task for this bachelor thesis to analyze the methods employed by Tele2 Eesti AS for hiring sales consultants, and based on the results of the analysis to provide suggestions for raising efficiency of the recruiting process.

The research showed that generally the entire recruitment process is satisfactory. The main recruiting channels include electronic channels, with a leading job portal CV Keskus. Candidates who participated in job interviews were satisfied with received information about

the job content and expectations. Some respondents mentioned constant feedback and communicating information related to the application process. The brand awareness of the employer and image were also considered as an advantage. The only flaw that was noted – longevity of the recruiting process and the time lost on that. Both candidates and managers recommended to do the entire process within a much shorter period to ensure availability of stronger candidates when the choice is still made.

Supported by the analysis of the results and the conclusion of the research, the author made the following suggestions for raising the efficiency of the recruiting process:

- to make content of job advertisements more personalised and job-related expectations and challenges – more attractive;
- to use in job adverts current managers and employees who will invite to join their teams;
- along with traditional advertisements, to use video advertising;
- to start dealing with suitable candidates prompter, not waiting until the end of term specified in job advertisement;
- in order to save time spent on job interviews, to use video interviews;
- to map the market constantly for finding sales persons;
- in addition to public channels, to search themselves suitable candidates in the market and make direct proposals;
- to update the recommendation system of the own employees;
- to allow sales talents who do not know Russian or whose language knowledge is insufficient to apply for job.

In the conditions when the competition in the labour market is becoming more fierce, the employers are pressured to recruit staff looking beyond traditional measures of recruiting. It is high time for inventing new methods, distinguishing the organization from their competitors, in response to a need for the more personalised approach aimed at reaching the suitable candidates.

VIIDATUD ALLIKAD

- Ambler, T., Barrow, S., (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3): 185-206.
- Armand, Daniel. Tele2 Eesti AS müügikonsultant. Autori intervjuu. Helisalvestis. (01.05.2017)
- Armstrong, M., (2012). *Armstrong's handbook of Human Resource management practice*. 12th ed. London: KoganPage.
- Burdett, E., (2015). Sales Recruiting: Why Companies Fail.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a9c0da6c-f135-4913-a22e-8e4084a5fe8c%40sessionmgr4008&vid=13&hid=4107>
- Cespedes, F., Weinfurter, D., (2015). The Best Ways to Hire Salespeople.
<https://hbr.org/2015/11/the-best-ways-to-hire-salespeople> (07.04.2017)
- Chand, S., Recruitment Process: 5 Steps Involved in Recruitment Process (with diagram),
<http://www.yourarticlelibrary.com/recruitment/recruitment-process-5-steps-involved-in-recruitment-process-with-diagram/35261/> (05.05.2017)
- Devaro, J., (2016). "Internal hiring or external recruitment?" *IZA World of labor*
<https://wol.iza.org/uploads/articles/237/pdfs/internal-hiring-or-external-recruitment.pdf> (06.05.2017)
- Dhillon, K., (2015). "The Most Important Step in Recruiting That You're Probably Forgetting"
<https://www.lever.co/blog/the-most-important-forgotten-step-in-recruiting> (5.05.2017)
- Doyle, A., (2016). "Recruitment and Hiring Process: Steps in the Recruiting and Hiring Process"
<https://www.thebalance.com/recruitment-and-hiring-process-2062875> (02.05.2017)
- Eesti Panga majandusprognoos aastateks 2015-2017 (2015)
- Evart, M., (2016). "Tööandja bränd ja selle olulisus värbamisel" *Brandem*
<http://www.personaliuudised.ee/uudised/2016/06/06/tooandja-brand-ja-selle-roll-varbames> (06.05.2017)
- Graham-Levis, K., (2012). "A targeted hiring methodology can hit the bull's-eye in recruiting sales professionals"

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a9c0da6c-f135-4913-a22e-8e4084a5fe8c%40sessionmgr4008&vid=10&hid=4107>

- Gultekin, E., (2011). "What's the Value of Your Employment Brand?" *LinkedIn*
<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand> (06.07.2017)
- Innove koduleht. Mõisted "Töömaailm, elukutsed" <http://www.rajaleidja.ee/toomaailm-elukutsed/> (01.05.2017)
- Lopusanskaja, Kristina. Tele2 Eesti AS müügikonsultant. Autori intervjuu. Helisalvestis. (02.05.2017)
- Mikkov, Helen. Tele2 Eesti AS värbamisspetsialist. Autori intervjuu. Helisalvestis. (05.05.2017)
- Miller, W., (2001). Finding and Recruiting the Best Sales Team
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a9c0da6c-f135-4913-a22e-8e4084a5fe8c%40sessionmgr4008&vid=8&hid=4107>
- Pajuri, R., (2015). "Kuus müüti tööandja brändi kohta"
<http://majandus24.postimees.ee/3218861/kuus-muuti-tooandjabrandi-kohta>
(06.04.2017)
- Personalijuhtimise käsiraamat, (2012). Koostajad: Varts, R., Laurson, K. Tallinn: PARE akadeemia raamat.
- Pärn, O., (2016). „Töö ja oskused 2025“, <http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf> (01.05.2017)
- Rand-Haddad, S., „*Sourcing*’u tähtsus värbamisel“. (2016)
<http://www.personaliuudised.ee/uudised/2016/03/23/isourcingiu-tahtsus-varbamisel>
(01.05.2017)
- Rice, J. (2012). "The future of recruitment" – *Human Resource Magazin*, December 1, pp 4-6.
- Richardson, M.A., "Recruitment Strategies - managing/effecting the recruitment proces"
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021814.pdf>
(01.05.2017)
- Roosenberg, Ardo. Tele2 Eesti AS Tallinna ja Läänemaa piirkonna müügijuht. Autori intervjuu. Helisalvestis. (03.05.2017)
- Roostalu, Kairi. Tele2 Eesti AS värbamisjuht. Autori intervjuu. Helisalvestis. (02.05.2017)
- Semjonov, P., (2016). Otsitakse ideaalset müügimeest.
<http://www.personaliuudised.ee/uudised/2016/02/29/otsitakse-ideaalset-muugimeest>
(05.04.2017)

- Slezak, P. (2012). “5 Reasons Why Internal Recruitment is the Best Place to Start”
<http://recruitloop.com/blog/keeping-it-in-house-5-reasons-why-internal-recruitment-is-the-best-place-to-start/> (05.05.2017)
- Tele2 Eesti AS koduleht, www.tele2.ee, (07.04.2017)
- Tele2 Eesti AS Personali käsiraamat. (07.04.2017).
- Tele2 Eesti AS siseveeb, (07.04.2017)
- The ClearFit Team, (2012) Hiring and Recruiting — Five best methods used by recruiters that your business should know, <https://www.clearfit.com/blog/hiring-and-recruiting-five-best-methods-used-by-recruiters-that-your-business-should-know/> (10.04.2017)
- TTÜ ja PARE koostöös läbi viidud uuring, (2012). Kuidas Eestis uusi töötajaid värvatakse ja valitakse?
<http://intra.pare.ee/files/PARE%20ja%20TTÜ%20uuringu%20tutvustus%20Milvi%20Tepp.pdf> (05.04.2017)

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused värbamisspetsialistile, värbamisjuhile, jaemüügiüksuse juhile, piirkonna müügijuhile

1. Millised on peamised väljakutsed müügikonsultantide värbamisel?
2. Mida peate müügikonsultantide värbamise juures kõige olulisemaks?
3. Mida tuleks teie hinnangul teha teisiti, et müügikonsultantide värbamine oleks edukam?
4. Mis te arvate, mis on müügikonsultantide värbamise juures kõige keerulisem? Miks see teie arvates nii on?
5. Millest lähtute töökuulutuste koostamisel ning missugune informatsioon on selles kajastatud?
6. Milliseid isikuomadusi ja/või oskuseid peate te müügikonsultantide puhul kõige olulisemaks?
7. Millised on kandidaatide intervjuerimise üldpõhimõtted? Millised probleemid on esinenud kandidaatide intervjuerimisel?
8. Kuidas toimub valituks mitteosutunud kandidaatidele tagasiside andmine?
9. Mil määral võtate inimesi tööle läbi töötajate ja tuttavate soovitude?
10. Mil määral peate ettevõttevälist potentsiaalsete töötajate (kandidaatide) reservi ja kuidas seda kasutate?
11. Kas te tegelete teadlikult tööandja brändiga, eemärgiga meelitada ligi parimaid müügitöötajaid? Kui jah, siis mida te täpsemalt selleks teete?
12. Kas sooviksite midagi veel lisada?

Lisa 2. Intervjuu küsimused värvatud müügikonsultantidele

1. Millist kanalit pidi Tele2 Eesti AS-i tööpakkumine teieni jõudis?
2. Miks otsustasite kandideerida müügikonsultandi ametikohale just Tele2 Eesti AS-i?
3. Kuidas toimus teie värbamise protsess, mis oli hästi ning mida oleks võinud teha paremini?
4. Kas tööintervjuul tehti selgeks töö iseloom ja sisu, mida antud ametikoht eeldab? Mis oli puudulik?
5. Mis on teie hinnangul kõige olulisem müügitöötajate värbamise puhul, mida tuleks silmas pidada?
6. Millised värbamiskanalid teie hinnangul müügitöötajate värbamise puhul kõige paremini töötavad?
7. Mis on antud ametikoha võti, et olla edukas?
8. Kui oluliseks peate tugeva tööandja brändi olemasolu müügitöötajate värbamise juures?
9. Kas soovitate tööandjana Tele2 Eesti AS-i oma tuttavatele? Miks?
10. Kas soovite midagi veel lisada?

Lisa 3. Müügikonsultandi värbamiskuulutus

TELE2

OLED JÄRGMINE EESTI PARIM TEENINDAJA?

Tule Eesti parima teenindusega mobiilifirmasse müügikonsultandiks!

Pakume vaheldusrikast tööd Võrus, rikkalikke arenguvõimalusi popis ja innovaatilises mobiilsidevaldkonnas. Saad põhjaliku erialase väljaõppe ning tööle vastava palganumbri, millel puudub ülemine piir.

Suutsime mõtte Sulle maha müüa? Siis võta ühendust ja tule Eesti parima teenindusega mobiilifirma müügikonsultandiks!

Kandideerimine aadressil: tele2.ee/voru või telefonil 686 6717.

Tähtaeg 20. november 2016.

