

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Kristi Soe

**PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESSI
TÄIUSTAMINE ALDAR EESTI OÜ KLIENDITEENINDAJATE
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Helina Vigla

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Kristi Soe

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 105728

Üliõpilase e-posti aadress: soe.kristi@gmail.com

Juhendaja lektor Helina Vigla:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. PERSONALI VÄRBAMINE JA VALIK	7
1.1. Personali värbamise olemus ja protsess	7
1.1.1. Tööandja brändingu olemus	10
1.1.2. Organisatsioonisisene ja -väline värbamine	11
1.1.3. Värbamismeetodid ja -kanalid.....	13
1.2. Personali valiku olemus ja meetodid	15
1.3. Uued interaktiivsed värbamise ja valiku meetodid.....	19
2. KLIENDITEENINDAJATE VÄRBAMINE JA VALIK ALDAR EESTI OÜ-S	22
2.1. Aldar Eesti OÜ üldiseloostus	22
2.2. Uurimismetoodika	23
2.4. Intervjuude tulemused	25
2.5. Järeldused ja ettepanekud	31
KOKKUVÕTE	35
SUMMARY	37
VIIDATUD ALLIKAD	39
LISAD	42
Lisa 1. Intervjuu küsimused.....	42
Lisa 2. Täiustatud töökuulutus	43

ABSTRAKT

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli analüüsida Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi, selgitada välja selle kitsaskohad ning esitada ettevõttele ettepanekuid selle täiustamiseks. Teema valik tulenes vajadusest uurida ettevõtte värbamist ja valikut kuna Aldar Eesti OÜ-l esineb raskusi sobivate töötajate leidmisel. Bakalaureusetöö eesmärgini jõudmiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

- Milline on Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsess ?
- Milliste meetoditega on võimalik täiustada Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi ?

Andmete kogumiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring. Uurimismeetodina kasutati poolstruktureeritud intervjuud, milles osalesid ettevõtte personalijuht ning viie kauple juhatajad.

Töö koostamisel tugineti erinevate autorite kirjalikele allikatele. Tuginedes teoreetilistele allikatele ning läbiviidud uuringu tulemustele tehti järeldused ning ettepanekud klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks. Ettepanekutest toodi välja, et tuleks aktiivsemalt kasutada sotsiaalmeediat, võtta kasutusele lisaks olemasolevatele värbamiskanalitele ka koolid, kasutada atraktiivsemaid töökuulutusi, täiustada valikuprotsessi telefoniintervjuu ning isiksusetestiga.

Võtmesõnad: värbamine ja valik, värbamise ja valiku protsess, värbamise ja valiku meetodid ja kanalid.

SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte peamiseks väärtuseks on tema töötajad, et saavutada soovitud eesmärged ning tulemuslikkust. Oluline on, et organisatsiooni töötajad oleksid võimekad ning vastava kvalifikatsiooniga. Seepärast on tähtis tähelepanu pöörata edukale värbamisele ning valikule. Viimasel ajal on palju hakatud rääkima personaliotsingu tähtsusest ning kvaliteedist. Tööturu kiire muutumise tõttu on üha raskem leida kvalifitseeritud tööjõudu.

Teema valiti vajadusest uurida Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamist ja valikut, kuna antud ettevõtte juhtide sõnul vahetuvad seal töötajad tihti ning esineb probleeme uute sobivate töötajate leidmisel.

Teema on aktuaalne, kuna kompetentse tööjõu leidmine on muutumas üha keerulisemaks ja aeganõudvamaks ülesandeks. Varasem tööpuudus on asendunud tööjõupuudusega ja tekkinud on olukord, kus ettevõtted peavad üha rohkem panustama efektiivsesse värbamisse ja valikusse (Rahapoliitika 2014...).

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on analüüsida Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi, selgitada välja selle kitsaskohad ning esitada ettevõttele ettepanekuid selle täiustamiseks. Uuringu objektiks valiti Aldar Eesti OÜ viis kauplust: Tallinna Sadama Turg, Magistrali CityAlko, Nõmme SuperAlko, Lilleoru Aldar Market ning Pajusti Aldar Market.

Töö eesmärgini jõudmiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada värbamise ja valiku olemust ning protsessi.
- Viia läbi intervjuud personali värbamise ja valiku protsessi uurimiseks.
- Teha ettepanekuid klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks Aldar Eesti OÜ-s.

Uurimusküsimused, mis antud töö raames püstitati on järgmised:

- Milline on Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsess ?
- Milliste meetoditega on võimalik täiustada Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi ?

Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku analüüsimiseks kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit: viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte personalijuhi ning kaupluste juhatajatega.

Bakalaureusetöö esimeses peatükis selgitatakse teoreetiliste allikate põhjal värbamise olemust ning protsessi. Tuuakse välja värbamise meetodid ja -kanalid ning ettevõttesisese ja –välise värbamise olemus. Kirjeldatakse tööandja brändingu tähtsust värbamisel. Personali valikut tutvustavas alapeatükis selgitatakse personali valiku olemust ja meetodeid. Samuti antakse ülevaade uutest interaktiivsetest värbamise ja valiku meetoditest.

Teises peatükis antakse ülevaade uuritavast objektist. Kirjeldatakse ettevõtte tegevusala, personali koosseisu, töökuulutust ning töös kasutatavat uurimismetoodikat. Samuti analüüsitakse intervjuude tulemusi. Tehakse järeldusi ning ettepanekuid Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks.

Olulisemad allikad, mida bakalaureusetöös kasutatakse on Personalijuhtimise käsiraamat 2102 ning internetipõhised teadusartiklite andmebaasid (EBSCOhost Web ja Emerald).

1. PERSONALI VÄRBAMINE JA VALIK

Käesolevas peatükis antakse teoreetiline ülevaade personali värbamise olemusest ning protsessist tuginedes sealjuures erinevate autorite seisukohtadele. Selgitatakse värbamisvahendeid ja -meetodeid ning tööandja brändingu olulisust värbamisel. Antakse ülevaade personali valikuga seotud temaatikast ning kirjeldatakse uusi interaktiivseid värbamise ja valiku meetodeid.

1.1. Personali värbamise olemus ja protsess

Tänapäeva konkureerivas ärimaailmas on väga raske toime tulla ilma kõrgelt kvalifitseeritud tööjõuta. Seepärast on oluline pöörata tähelepanu edukale värbamisele, mis võib tunduda küll lihtsa tegevusega, kuid tegelikkuses on tegemist spetsiifilise ning aeganõudva protsessiga.

Värbamisest ja valikust on saanud üks olulisemaid valdkondi inimeste juhtimises. Järjest rohkem ettevõtteid on jõudnud järeldusele, et edu saavutamise aluseks on ametikohale sobiva kvalifikatsiooniga inimeste palkamine ning nende töötamise motiveerituse tagamine. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 83) Värbamist peetakse personalijuhtimises kõige olulisemaks funktsiooniks, kuna ilma õigete inimesteta ei oma tähtsust kui palju töötajaid analüüsida, juhendada ja kontrollida, sest ebasobivate omadustega töötajatega ei saavutata ettevõtte soovitud eesmärgi. Edukas värbamine tugineb võtetele, mis meelitavad ligi suurt hulka sobilikke kandidaate. (Muller 2009, 11)

Värbamine on esimene osa protsessist, mis jätkub ettevõtte jaoks sobilike kandidaatide välja valimisega. Värbamine võimaldab leida vajamineval hulgal sobilike omadustega inimesi, et tagada ettevõtte jätkusuutlikkus. (Ibid.)

Värbamine hõlmab endas leidmise ja ligimeelitamise protsessi, mille käigus tekitatakse vakantse ametikoha täitmiseks optimaalne hulk kandidaate (Byars, Rue 1991, 136). Sarnaselt Byarsile ja Ruele nimetab ka Türk (2005, 103) värbamist ligimeelitamisprotsessiks, kuid lisab, et oluline on ka nõutav kvalifikatsioon. Personali

käsiraamatu koostajad (2012, 103) defineerivad värbamist kui kahepoolset sihikindlat protsessi: tööandja püüab leida endale kõige sobivamat töötajat vajalike tööülesannete edukaks täitmiseks ning töötaja ametikohta, mis annaks talle võimaluse oma teadmisi ja oskusi ning teisi ootusi parimal viisil rakendada. Kui eelnevates definitsioonides oli määratletud värbamise puhul vaid tööandja roll, siis nimetatud definitsiooni juures on ära määratletud ka töötaja roll.

Enne uue inimese värbamist tuleks põhjalikult hinnata hetke olukorda ning analüüsida olemasolevaid töötajaid. Kas tõesti on ettevõttel vajadus värvata uus inimene või on võimalik juba olemasoleval töötajal võtta endale lisakohustusi. Esmalt tuleks selgelt määratleda vajaminevad isikuomadused ning nõudmised ametikohale. Kui üldiselt on hea arvestada kõikide meeskonna liikmete seisukohtasid ja arvamusi, siis värbamisprotsessi puhul peab olema kindlasti kogu tegevuse eest üks vastutav isik, kuna vastasel juhul on otsused negatiivselt mõjutatud ning värbamisprotsess ei kulge nii edukalt kui soovitud. (Palazzo, Kleiner 2002, 51)

Et värbamise eesmärgi täielikult saavutada peaksid ettevõttesse kandideerivad isikud olema organisatsiooni jaoks sobivad. Sellepärast tuleb potentsiaalsetele kandidaatidele mõista anda, et ettevõtte vajab võimekaid ja vastava kvalifikatsiooniga kandidaate. Kui esialgsed kandidaadid on sobivad, siis teeb see töötajate valiku protsessi lihtsamaks ja kiiremaks. Kui värbamisest õigesti teatada ning vastava ametikoha nõudmised on arusaadavad, siis selle tulemusena ebasobivad kandidaadid loobuvad kandideerimast. (Kumari 2012, 34)

Värbamistegevus on protsess, mis omakorda jaguneb kaheks pooleks: otsinguks ja valikuks. Olenevalt tööturu ja majanduse seisust pööratakse emmale-kummale neist rohkem tähelepanu. Värbamisprotsessi otsingu pooles on oluline leida võimalikult palju sobilikke kandidaate ning teise poole ehk valiku eesmärgiks on vaja kandideerinuist need kõige õigemad välja valida. Selleks, et otsingu protsessi edukalt alustada, on vaja kõigepealt kokku leppida värbamisvajadus, eesmärgid, aeg, vahendid jms. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 101)

Värbamisprotsess peab olema seotud ka ettevõtte värbamisstrateegiaga. Organisatsioonid on oma olemuselt, eesmärkidelt ja tööjõult erinevad. Seetõttu on oluline, et organisatsioonil oleks välja töötatud temale sobiv värbamisstrateegia ning kohandatud see organisatsiooni muutuste ja vajadustega. (Türk 2005, 106)

Personali värbamise protsessi käigus leitakse vabale ametikohale sobivad kandidaadid. Armstrong (2006, 409) jagab värbamisprotsessi kolme etappi. Esimene etapp hõlmab vabale

ametikohtadele kandideerivatele inimestele esitatavate nõuete määratlemise. Selle juures on vajalik fikseerida kandidaatide nõutav kvalifikatsioon, kompetentsid ja varasem töökogemus. Teine etapp on kandidaatide ligimeelitamise etapp, mille käigus kasutatakse erinevaid värbamise vahendeid, et potentsiaalseid kandidaate vabast töökohast teavitada. Kolmas etapp on potentsiaalsete kandidaatide vahel valiku tegemine, mida võib liigitada ka personali valiku protsessi alla. Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 102-103) on aga värbamisprotsessi jaganud seitsmeks etapiks ning märgivad ära viimase etapina ka töösuhte alustamise ning uue töötaja sisseelamise korralduse.

- Värbamisvajaduse väljaselgitamine
- Värbamise ja valiku kavandamine
- Tööpakkumise koostamine
- Kandidaatide sõelumine
- Hindamise läbiviimine, lõppvaliku tegemine
- Konkursi lõpetamine, värbamise ja valiku tõhususe hindamine
- Töösuhte alustamine, sisseelamise korraldamine

Kaasaegne värbamisprotsess hõlmab endas ka läbimõeldud kulude ja tulude planeerimist, kandideerijate andmete põhjalikku ja oskuslikku haldamist, värbamisprojektide analüüsi ning järjepidevat arendustegevust protsessi kõikides etappides (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 104).

Eduka värbamisprotsessi juures on ka väga oluline ametijuhendi koostamine. See annab üksikasjaliku analüüsi antud töö ja kohustuste kohta. Ametijuhend võimaldab tööandjal selgemalt ning objektiivsemalt määratleda, millist inimest antud positsioonile vajatakse. Teiselt poolt annab see tööotsijale selgema pildi antud tööst. See on värbamisprotsessi lähtepunkt ja aitab vältida arusaamatusi antud ametipositsiooni suhtes (Gan, Kleiner, 2006). Kuid kindlasti tuleks ametikirjeldus enne uue inimese värbamist kriitilise pilguga üle vaadata, et see ei oleks juba ajast maha jäänud. Ametikirjelduse alusel on võimalik kohe ka tööpakkumiskuulutus koostada. (Vahur 2007, 40)

Tööpakkumiskuulutuse puhul on oluline silmas pidada, et see peab olema täpselt sihtgrupile suunatud, haarama kohe tähelepanu ning eristuma teistest samalaadsetest (Ibid.). Karu (2015) kirjutab oma artiklis, et töökuulutuse koostamisel tuleks veenduda, et see oleks sihtgrupile mõeldes atraktiivselt sõnastatud ja kujundatud. Töökuulutuse puhul on väga oluline, et see oleks müüv nagu seda on iga teine reklaam. Atraktiivse ja huvi tekitava

töökuulutuse abil on palju suurem tõenäosus, et jõutakse ka nende inimesteni, kes hetkel veel aktiivselt tööd ei otsi, kuid samas on uutele pakkumistele avatud. Üheks võimaluseks on videotöökuulutus, mida siiani on kasutanud veel vähesed ettevõtted. Videotöökuulutus on lisavõimalus reklaamida ettevõtet ning seeläbi anda töötajale palju põhjalikumat informatsiooni pakutava ametikoha kohta. Videoga on võimalik töökeskkonda ja tingimusi väga täpselt edasi anda, mis on tavapärasel töökulutusel palju keerulisem (Töökuulutus filmilindile 2014...).

Keskkonnaministeeriumi personaliosakonna peaspetsialisti Katrin Starovoitovi sõnul on oluline, et tööpakkumiskulutus oleks piisavalt informatiivne ja kutsuks sobivaid inimesi kandideerima. Kirja tuleks panna just need nõudmised, milleta antud ametikohal hakkama ei saa. Mida rohkem nõudmisi kuulutuses välja tuuakse, seda väiksemaks jääb kandideerijate hulk. Kui pakutav ametikoht eeldab mõnda tingimust, näiteks välislähetuses viibimist, siis tuleb see kindlasti välja tuua, et välistada isikud, kellele see ei sobi. (Niitra, 2013)

Käesoleva bakalaureusetöö autor nõustub eelpool toodud väidetega, et töökuulutus peab olema informatiivne ning haarama tähelepanu ning et kirja peaks panema eelkõige need nõudmised milleta antud töökohal hakkama ei saa. Samuti lisatakse, et peamine viga, mis töökuulutuse koostamisel tehakse on see, et pannakse kirja nõudmisi, mida tegelikult antud ameti puhul vaja ei lähe.

1.1.1. Tööandja brändingu olemus

Et piisaval arvul sobilikke kandidaate ligi meelitada on tähtis tähelepanu pöörata tööandja brändigule ning organisatsiooni kuvandi müügile. Just tööandja brändi peavad paljud autorid personali värbamise puhul väga oluliseks teguriks.

Tööandja bränding on osa ettevõtte mainekujundusest, mille eesmärk on olemasolevate töötajate hoidmine ning uute töötajate leidmine. Tööandja brändingu eesmärk potentsiaalsete töötajate puhul on, et sobivad inimesed saaksid õige impulsi otsustamiseks just selle ettevõtte kasuks. Ettevõtte eemärkide tegelik elluviimine sõltub aga oma töötajatest. Oluline on, et bränding toetab ettevõtte jaoks strateegiliselt vajalike töötajate hoidmist organisatsioonis. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 77)

Tööandja bränding on ettevõtte kuvandi loomine eesmärgiga turundada firmat potentsiaalsetele töötajatele. See on mõjutatud nii ettevõtte mainest teenuse/ toote pakkujana

kui ka tööandjana. (Armstrong 2006, 470) Mõlemad, nii ettevõtte turundajad kui ka personalispetsialistid, peavad tegema koostööd, et ettevõtte kuvand oleks üheselt mõistetav. Tuleb arvestada, et ka kõik ettevõtte tooted-teenused mõjutavad organisatsiooni üldist mainet. Ettevõtted, kelle bränditeadlikkus ei ole laialdaselt levinud, peavad arvestama, et neil on kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu keerulisem ligi meelitada. (Wilden *et al.* 2010)

Võib väita, et Eestis on tööandja brändide arendamine alles algusjärgus, kuna sellesse ei panustata piisavalt ei rahaliselt ega sisuliselt. Paljud firmad paistavad avalikkuses silma huvitavate ja innovaatiliste toodete-teenustega, kuid firma sisekliima on sellega vastuolus: töötajad ei ole rahul ning puudub arengu võimalus. Kui tootebrändi tugevusest sõltub otseselt firma kasumlikkus, siis organisatsioonid tihti tööandja brändi puhul otsesest rahalist seost ei märka. Mitmetest uuringutest aga selgub, et tööandja bränd annab olulise panuse ettevõtte majandustulemustesse: väiksem töötajate voolavus tähendab ressursi kokkuhoidu; pühendunum ja tööandjaga sarnaste väärtustega töötaja panustab töösse rohkem; väga hea mainega tööandjatel on oluliselt väiksemad värbamiskulud, kuna neil on järjekord parimatest spetsialistidest. Sun Microsystemi juht väitis ühes uuringus, et tugev panustamine töötajatesse ja selle tulemusena tekkinud ettevõtte maine on aidanud neil säästa sadu miljoneid dollareid. (Naarits, 2013)

Ettevõtte brändi lubadus peab väljendama tööandja eripära, põhinema tegelikel väärtustel ega ei tohiks minna vastuollu ettevõtte sisemise kultuuriga. Brändi lubadus peab olema inspireeriv ning motiveeriv. Lisaks tuleb tähelepanu pöörata sellele, et brändi lubadus oleks usutav ka oma töötajatele, kuna siis tunnevad nad end sama olulistena kui potentsiaalsed uued töötajad (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 82).

Eelneva peatüki põhjal tuleb välja, et ettevõtte bränding on eduka värbamise aluseks. Samuti selgub, et ettevõtetel tuleks tööandja brändi loomisega kindlasti vaeva näha. Atraktiivne tööandja bränd tõmbab ligi soovitud kandidaate ning head töötajad, kes tegutsevad sarnaselt ettevõtte eesmärkidega, loovad organisatsioonile positiivse maine nii klientide kui potentsiaalsete töötajate silmis.

1.1.2. Organisatsioonisisene ja -väline värbamine

Personali värbamine koosneb organisatsioonisisestest ja -välisest värbamisest ning põhineb organisatsioonisisestel ja -välistel allikatel ja vahenditel (Türk 2005, 103). Sõltuvalt

ametikohast ja selle spetsiifikast täidab organisatsioon vaba ametikoha juba olemasoleva töötajaga või otsitakse sobivat töötajat väljaspool ettevõtet (Byars & Rue, 1991,135). Töötajate värbamisel tekib esmalt küsimus, kas rakendada organisatsioonisisest või -välist värbamist.

Yate'i (2001, 24) arvates on vajalik vaba ametikoha täitmiseks esmalt üle vaadata ettevõttes juba töötavad inimesed. Kuna organisatsioonisisene värbamine on odavam ja vähem ajakulukas, siis juhul, kui on sobivaid inimesi organisatsioonis endas, on selle kaudu võimalik vaba töökohta lihtsamalt täita. Ka Byars ja Rue (1991, 137) tõdevad, et kui organisatsioon on eelnevalt töötajate värbamises ja valikus olnud edukas, siis on otstarbekas kasutada värbamisel organisatsioonisiseseid meetodeid. Organisatsioonisisese värbamise eesmärgiks on personalivajaduse rahuldamine organisatsiooni enda töötajate ümberpaigutamise tulemusena (Türk 2005, 104).

Mitmed edukad organisatsioonid kuulutavad vaba ametikoha organisatsiooni sees välja enne avalikku konkurssi. Selline käitumine kutsub osalema ettevõtte oma töötajaid ning läbi selle on võimalik avastada varjatud talente firma seest. (Vahur 2007, 44) Sisekandidaadi värbamine on tõhus ka sellepoolet, et ettevõttel peaks olema piisav teadmine oma töötajate tugevustest ja nõrkustest (Byars, Rue 1991, 137). Töötajate edutamine tõstab nende motivatsiooni, sest nad tunnevad, et nendega arvestatakse (Vahur 2007, 44). Lisaks on organisatsioonisisese värbamise eeliseks madalamad värbamise ja koolituse kulud, kuna töötaja tunneb organisatsiooni ning organisatsioon töötajat (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 90).

Sisekandidaadi värbamisel võib olla ka puudusi. Suurimaks probleemiks on valituks mitteosutunud kandidaadid. Töötajad, kes kandideerivad vabale ametikohale ja ei osutu valituks, võivad muutuda rahulolematuks ning nende seas võib tekkida motivatsioonilangus. (Dessler 2011, 185). Lahenduseks on tagasiside andmine valituks mitteosutunud kandidaatidele ning seeläbi nende julgustamine (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 105).

Käesoleva bakalaureusetöö autor on seisukohal, et läbi organisatsioonisisese värbamise on võimalik kõikidel ettevõtte töötajatel oma arengusoovidest teada anda ning kui see oskuslikult läbi viia, tõstab see töötajate töö tulemuslikkust. Vead läbiviimisel seevastu võivad põhjustada ettevõttesiseselt pingeid ning mõne töötaja organisatsioonist lahkumise.

Tihti ei piisa siiski sobivate töötajate leidmiseks organisatsioonisisest värbamisest. Sellisel juhul on otstarbekas kasutada organisatsioonivälist värbamist., mis

seisneb töötajate palkamises väljastpoolt organisatsiooni. Väline värbamine on vajalik eelkõige ettevõtte esmatasandi ametikohtade või uute ja spetsiifilisi oskusi nõudvate töökohtade täitmiseks. Läbi selle on võimalik organisatsioonil leida ka eripalgelisi ja innovaatiliste ideedega töötajaid. (Türk 2005, 105)

Organisatsioonivälisel värbamisel võib olla ka puudusi. Olemasolevad töötajad võivad tunda ennast puudutatuna, kuna neid ei edutata ning selle asemel värvatakse töötajaid väljastpoolt organisatsiooni. Chen (2005, 259) järeldeb oma uurimuses, et lõppkokkuvõttes on väline värbamine ettevõttele siiski pigem kasulik, sest kui töötajate edutamine toimub eelnevate töötulemuste põhjal, siis olemasolevad töötajad võivad tegeleda põhitööülesannete asemel üksteise saboteerimise ja konkureerimisega ning selle tulemusena ettevõtte efektiivsus ja tulemuslikkus langeb.

1.1.3. Värbamismeetodid ja -kanalid

Sõltuvalt otsingustrateegiast valitakse sobivamad värbamismeetodid. Olulisemad värbamismeetodid, mida tihti kasutatakse ka kombineeritult on (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 114-125) :

- Avalik konkurss
- Sihtotsing
- Otsepakkumine
- Andmebaasiotsing
- Tööturu kaardistamine
- Tööjõu rent
- Professionaalsed värbamisfirmad
- Soovitajate kasutamine
- Massvärbamine

Peamised värbamiskanalid uue töötaja leidmiseks on (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 92-93):

- Ettevõtte koduleht
- Personaliotsingufirmad
- Kuulutamine ajalehtedes, raadios jne

- Koolid
- Tööturuametid
- Töötajate soovitud
- Artiklid

Kanalite valiku puhul on oluline lähtuda sihtrühmast: kes on need inimesed, keda soovime enda juurde tööle saada ja kuidas nende tähelepanu võita? Kas nad on aktiivsed tööotsijad või tuleb tähelepanu pöörata neile, kes aktiivselt tööd ei otsi, kuid on avatud pakkumistele? Kas sellised inimesed on internetis või loevad pigem maakonnalehti? (Mikiver, 2010, 34).

Kõige levinum värbamiskanal tänapäeval on internetimeedia, sest see on suhteliselt odav ning lihtne. Enamike tööandjate jaoks on internet esmane valik põhjusel, et see hoiab kulusid kokku ning selle kaudu saadakse kiirema ajaga rohkem vastuseid kui mõne teise värbamismeetodiga. (Dessler 2011,187-188) Samuti on internetti võimalik paigutada oluliselt suuremal hulgal informatsiooni kui ajalehte või telereklaami.

Internetivärbamine ehk e-värbamine muutub järjest populaarsemaks nii tööandjate kui ka tööotsijate seas, kuna see säästab raha ja aega, laiendab võimalusi ning suhtlus osapoolte vahel on kiire ja mugav. E-värbamise kasutuselevõtt on muutnud värbamise ettevõtete jaoks vähem kulukaks ning võimaldab jõuda suurema hulga sobivamate kandidaatideni. Traditsioonilised meetodid töötajate värbamisel nii väikestes kui ka suurtes ettevõtetes nõuavad oluliselt suuremaid rahalisi ning ajalisi investeeringuid. (Mittal,Singh 2013)

E- värbamise juures on populaarseks saanud sotsiaalvõrgustike (Facebook, LinkedIn) kasutamine. Sotsiaalvõrgustikud võimaldavad luua virtuaalsed keskkonna kasutajad, mille abil inimesed saavad omavahel suhelda. Kui esialgu loodi sotsiaalvõrgustike keskkonnad eesmärgiga, et inimesed saaksid oma sõprade, tuttavate ja perekonnaliikmetega suhelda, siis nüüdseks on need kasutusel ka olulise värbamise tööriistana: tööotsijad saavad ennast seal nähtavaks teha ning turundada ning tööandjad saavad sotsiaalvõrgustike vahendusel aega ja kulusid kokku hoides potentsiaalsete kandidaatide kohta infot. (Broughton *et al.* 2013)

Yate (2001, 36) kirjutab, et arukas juht, kes soovib, et tema ettevõtte oleks stabiilne ja konkurentsivõimeline pikemas perspektiivis, värbab tööle ka tudengeid ja osaleb vastavates koostööprogrammides. Ka Frølich ja Stensaker (2010) arvavad, et tudengite värbamine on oluline, kuna nende kaudu tuuakse organisatsiooni uusi ideid ning mitmekesisust. Samuti on nad motiveeritumad ning valmis uusi asju õppima. Miinuseks võib pidada tudengite vähest kogemust.

Kuna värbamistegevuse eesmärk on meelitada konkursile rohkem kandidaate, kui on plaanis palgata, siis aitab paremaid tulemusi saavutada värbamiskanalite kombineerimine. Kui klienditeenindajate leidmine läbi avaliku konkursi suuremates tööportaalides on tõenäoliselt tõhusam, siis näiteks kogemustega turundusspetsialistide leidmiseks tuleks lisaks avalikule kuulutamisele rakendada ka aktiivset kandidaatide otsingut (sihtotsing, andmebaasid jne.). (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 113)

Kristjuhan (2012) kirjutab oma artiklis, et klienditeenindajaid on kõige tõhusam otsida just avalike konkursside kaudu, kuna nende tööoskused ei ole nii spetsiifilised. Ta lisab, et klienditeenindajate värbamisel tuleb esmalt täpsustada konkreetset tööülesanded, vajalikud tööoskused ning isikuomadused. Näiteks nõuded klienditoe töötajale telekeskuses erinevad tunduvalt nõuetest butiigi töötajale kaubanduskeskuses. Klienditeenindajate konkursi väljakuulutamiseks sobivad enamloetavad ja laialt kasutatavad teabekanalid, nagu näiteks päevalehed ja elektroonilised tööportaalid (CV Keskus ja CV-Online).

Hill (2010, 26) arwab, et vabast töökohast tuleks potentsiaalseid kandidaate teavitada võimalikult paljude kanalite kaudu, et saaks valida võimalikult paljude kandidaatide vahel. Samuti on otstarbekas kasutada ka isiklike sidemeid. Nendeks võivad olla näiteks endised kolleegid, kes on läinud tööle teise firmasse, tuttavad teistest organisatsioonidest jne.

Kokkuvõtteks võib välja tuua, et sobiva värbamismeetodi ja –kanali valik sõltub pakutava ametikoha iseloomust. Oluline on esmalt määratleda sihtrühm, kelle seast kandidaate loodetakse leida ning seejärel analüüsida, millist meetodit ja kanalit kasutades nendeni jõuda. Tihti on otstarbekas ka erinevad värbamismeetodeid ja –kanaleid omavahel kombineerida.

1.2. Personali valiku olemus ja meetodid

Värbamise tulemusena on ettevõttel olemas vajalik hulk kandidaate, kes on avaldanud soovi saada pakutav töö ning eeldavad, et sobivad sellele.

Personali valiku eesmärk on valida vabale ametikohale välja sobivaim kandidaat (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 109). Byars ja Rue (1991, 168) on personali valikut sarnaselt defineerinud, kuid lisavad, et tööülesannete analüüs, personali planeerimine ja läbimõeldud värbamine on eduka valiku protsessi eelduseks.

Personali valik eeldab detailset tööalast informatsiooni, mis vähendab tööotsija ebarealistlikke ootusi tulevase töö suhtes ja tööandja riski palgata tööle ebasobiv töötaja. Sobimatu inimese palkamine mingile ametikohale on kahjulik nii tööandjale kui ka töövõtjale. (Türk 2005, 128) Personali valiku edukuse tagab kokkulepitud nõuetest ja valikukriteeriumitest kinnipidamine, avatud kommunikatsioon jne. Samuti tuleb silmas pidada, et valik on kahepoolne otsuse langetamise protsess – samal ajal kui tööandja valib endale tulevast töötajat, valib potentsiaalne kandidaat endale tulevast tööandjat. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 109)

Valikuprotsessi käigus läbib kandidaat ühe või mitu valikuetappi ehk hindamist (Ibid.).

Samuti nagu värbamine võib olla ka valik organisatsioonisisene või –väline. Organisatsioonisisese valiku puhul kogutakse kandidaatide kohta tavaliselt vähem infot, kuna esmane vajalik info on juba olemas. Organisatsioonivälisel valikul on vaja koguda töötajate kohta rohkem infot ning selleks kasutatakse spetsiaalseid valikumeetodeid. (Türk 2005, 127) Peamised valikumeetodid personali valikuprotsessis on (Armstrong 2006, 429):

- CV ja kaaskiri, avaldus
- Intervjuu
- Testid
- Käitumisülesanne
- Taustauuring
- Hindamiskeskused

Kõiki eelpool nimetatud meetodeid ei kasutata mitte alati, see sõltub vaba ametikoha nõudmistest ning iseärasustest. Ka Wilk ja Capelli (2003, 123) poolt läbi viidud uuringust selgus, et mida spetsiifilisemad on nõuded kandidaatide oskustele, seda enam kasutatakse erinevaid meetodeid kandidaadi oskuste kindlaks tegemiseks. Sageli kasutakse selliste ametikohtade puhul ka teste. Lisaks jõudsid nad järeldusele, et suuremat arvu erinevaid valikumeetodeid kasutatakse kõrgemapalgaliste töökohtade puhul ja situatsioonides, kus uuel töötajal on vajalik tööülesannete täitmiseks läbida pikem koolitus.

Üldjuhul piirdatakse kandidaadi elulookirjelduse ehk CV ja dokumentide analüüsi, intervjuu läbiviimise ning taustauuringuga. Vahel ühendatakse erinevaid valikumeetodeid omavahel, näiteks tehakse eelintervjuud ja töökeskset intervjuud üheaegselt. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 130)

CV-de esmane seleksioon kujutab endast olulist eesmärki ning ka teatud riske. Peamine eesmärk on välistada need kandidaadid, kes elulookirjelduse põhjal tõenäoliselt pakutavale ametikohale ei sobi. Riskiks on siinkohal andmete väärtõlgendamine või liigse tähelepanu pööramine ebaolulistele asjadele. (Allikvee *et al.* 2002, 31) Elulookirjelduste analüüsimisel on oluline tähelepanu pöörata esmalt katkestustele töökohtade vahel ja töökohavahetuste sagedusele. Karjääri alguses on küll mõistetav töökohtade sagedasem vahetamine, aga kui inimene ei ole kusagil töötanud rohkem kui aasta, siis on tõenäoline, et ka järgmises töökohas ei püsi ta kauem. (Vahur 2007, 64)

Mõned ettevõtted on koostanud lisaks CV-dele oma avalduse blanketid. Avalduse blanketid sätestavad informatsiooni kandidaadi jaoks standardiseeritud vormis. (Armstrong 2006, 425)

Teine kõige levinum ning olulisem personali valiku meetod on intervjuu tööandja ning kandideerija vahel. Intervjuu ehk sobivusvestluse eesmärk on värbamisdokumentides olevate andmete täpsustamine, kandidaadi sotsiaalse käitumise hindamine, oluliste hoiakute ja ootuste väljaselgitamine ning kandidaadi teavitamine pakutavast ametikohast ning tingimustest. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 140) Intervjuu puhul on oluline tähelepanu pöörata meeldiva ja konstruktiivse kontakti loomisele intervjuueeritavaga, sest nii on võimalik saada objektiivset ja detailset informatsiooni kandidaadi oskuste ja tööalase karjääri kohta. Tulemuslik tööintervjuu on hästi ette valmistatud, intervjuueerija on endale täpselt selgeks teinud, mida tal on vaja teada ja missuguste küsimuste abil ta selleni jõuab. (Allikvee *et al.* 2002, 46) Olenevalt intervjuude kavandatuse astmest ning ametikohast liigitatakse intervjuusid struktureeritud ning struktureerimata intervjuudeks. Struktureeritud intervjuu puhul on küsimused eelnevalt täpselt välja töötatud. Kõikidele kandidaatidele esitatakse samu küsimusi, et neid hiljem võrrelda. Sellise töövestluse eesmärk on olla objektiivne ja õiglane, kuid selle käigus ei pruugi alati kandidaatidelt piisavas koguses infot saada. Struktureerimata intervjuu on individuaalne, mille käigus ei esitata kandidaatidele tingimata samu küsimusi. Sellise vestluse käigus saadakse kandidaadilt tõenäoliselt rohkem infot, kuid hiljem ei saa küsitletavate vastuseid võrrelda. (Hill, 2010, 34-35) Vahuri (2007, 69) sõnul saab tööintervjuusid jaotada ka vormiliselt: telefoniintervjuu, videointervjuu, silmast silma intervjuu ja grüpiintervjuu. Telefoniintervjuud on otstarbekas kasutada eelvaliku meetodina juhul kui kandidaate on palju ning soovitakse kiirelt teatud asju täpsustada (Päkk, 2012).

Klienditeenindajate puhul on otstarbekas kasutada just grüpiintervjuud. Grüpiintervjuu korral kutsutakse töövestlusele korraga mitu kandidaati, kellega intervjuerija ühiselt vestleb. Lisaks võib intervjuerija paluda kandidaatidel ühiselt mõnd ülesannet lahendada. Sellise töövestluse eesmärgiks on saada piisavalt hea ülevaade inimese üldisest võimekusest kaasinimestega suhelda ja mitmekesises ja kaootilises teabeväljas orienteeruda ning lisaks näitab see intervjueritava personaalset suhtlusstiili. (Kristjuhan 2012) Guinn (2013, 28) arvab grüpiintervjuudest hoopis seda, et need on ei ole piisavalt efektiivsed ning läbi sellise töövestluse vormi ei pruugi välja tulla kandidaadi tegelik olemus. Ta lisab, et struktureeritud käitumisintervjuud on efektiivsemad ja omavad suuremat väärtust. Täiendavalt soovitab ta intervjueritavatel tuua näiteid olukordadest, kus nad on pidanud toime tulema suurte muutustega või väljakutsetega.

Evansi (2007, 12) arvates on intervjuu puhul kõige olulisem vältida diskrimineerivate küsimuste esitamist ja mitte langetada otsust vaid intervjuude tulemuste põhjal.

Lisaks CV-de analüüsile ning intervjuudele kuuluvad põhjalikumate valikumeetodite hulka veel testid ja käitumisülesanded. Asjakohaselt teste rakendades on võimalik personalivalikut tulemuslikumaks muuta. Teste võib liigitada teadmiste, oskuste ja võimete testideks, isiksus-ja intelligentsustestideks. (Vahur 2007,86). Teste on otstarbekas kasutada, kuna nende kaudu on võimalik kinnitada intervjuust tuleneva intelligentsuse, võimete ja saavutuste jne. paikapidavust (Armstrong 2006, 423). Vahur (2007, 98) lisab, et näiteks isiksusetestide kasutamine on klienditeenindajate puhul olulisel kohal. Sellised testid on abiks, et ennustada, kuidas tullakse toime erinevates pingelistes olukordades. Kas ja kuidas püütakse erinevaid olukordi lahendada või hoopis eiratakse neid täielikult.

Töötaja võib omada küll piisavalt teadmisi ja võimeid ning olla intelligentne, kuid ei pruugi osata seda kõike töös kasutada. Selleks, et kandidaadi tööoskusi kindlaks määrata, kasutatakse käitumisülesannet. Sisuliselt sarnaneb see proovitöoga. Selleks luuakse tööoludele lähedane situatsioon, mille käigus selgitatakse välja kandidaadi tööoskused. (Türk 2005,158)

Põhjalikumate valikumeetodite tegemiseks on loodud hindamiskeskused. Armstrongi (2006, 423) sõnul pakuvad hindamismeetodid head võimalust aru saamaks, kui hästi sobib kandidaat organisatsioonikultuuriga. Samuti annab hindamiskeskus kandidaadile parema ülevaate organisatsioonist ning selle väärtustest, mis aitab kandidaadil omakorda otsustada, kas ta on sobilik antud ettevõttesse või mitte.

Yate (2001, 163) toob välja, et sagedamini esinev viga, mida uue töötaja palkamise juures tehakse on see, et võetakse tööle enda või grupiliikme sarnaseid inimesi. Tema sõnul ei tohiks palgata kellegi teisikuid. Pigem tuleks otsida tasakaalu ning lisaväärtusi oma meeskonnale. Näiteks noorukite meeskond peaks otsima pigem küpsemaid ja kogemustega inimesi ja palkama töötajaid, kes oskavad noorema põlvkonnaga jagada oma praktilisi oskusi ja teadmisi, mida saab ainult elulisest kogemusest.

Valikuprotsess lõppeb töölepingu sõlmimisega. Tähelepanu tuleks pöörata ka tagasiside andmisele valituks mitte osutunud kandidaatidele. Ebasobivatele kandidaatidele tuleks kindlasti saata äraütlemisskirjad. Kirjad, mis saadetakse suuremale osale, võiksid olla standardsed ning viisaka äraütleemisega. Kui tegemist on viimase kolme kandidaadiga, kellega on juba ka töövestlus läbi viidud, siis neile tuleks anda tagasiside telefoni teel ning selle käigus selgitada ka võimalikke põhjusi, miks nad valituks ei osutunud. (Semjonov, 2015)

Personali valiku ja olemuse peatüki põhjal selgus, et õige inimese valik õigele kohale on kriitilise tähtsusega nii tööandjale kui töövõtjale. Sobivate personali valiku meetodite kasutamine sõltub eelkõige ametikohast ning nõudmistest, kuhu töötaja valitakse. Mida suuremad on nõudmised antud ametikohale, seda põhjalikumaid valikumeetodeid kasutatakse. Kindlasti on oluline tagasiside andmine valituks mitteosutunud kandidaatidele, mis tagab ettevõttele hea kuvandi ning näitab suhtumist potentsiaalsetesse töötajatesse.

1.3. Uued interaktiivsed värbamise ja valiku meetodid

Kiire infotehnoloogia areng maailmas mõjutab personali värbamist ja valikut. Uued tehnoloogiad nagu internet ja nutitelefonid on teinud informatsiooni kättesaadavaks igal ajal ja sõltumata asukohast.

Edukas värbamine nagu iga teinegi aspekt ettevõttes nõuab kiirust ning täpsust. Värbamisspetsialistid peavad leidma viise, kuidas kiiremini ning tõhusamalt valida kõige sobivamad kandidaadid. Üha enam kasutatakse selleks sotsiaalmeedia vahendeid (Recruitment goes virtual... 2013). Sotsiaalmeediast (Facebook, Twitter, LinkedIn) on saanud tööandja turunduse oluline kanal, mida kasutab tööotsinguil 79% inimestest. Seega on see hea võimalus, et jagada töökuulutusi ja tutvustada ettevõtte olemust tööandjana (Karu, 2015). Dong-Hun (2010) oma uurimuses toob välja peamised eelised sotsiaalmeedia kasutamisel:

- Sotsiaalmeedias levib info kiiresti ja sellel on võrreldes massimeediaga pikaajaline mõju .
- Sotsiaalmeedia mõjupiirkond on võrreldes massimeediaga ulatuslikum. Väikeste kogukondade loodud teave kandub kiiresti üle teistesse kogukondadesse (võrgustikesse).
- Enamik sotsiaalmeedia turustamisvõimalusi on tasuta.

Suusõnaline reklaam on parim viis turundada oma firmat või toodet/teenust, kuid sotsiaalmeedia arendab selle sammukese edasi. Sotsiaalmeedia kaudu on võimalik väga lihtsalt ning kiirelt jõuda suure hulga inimesteni. Ettevõttest võib kerge vaevaga positiivse kuvandi luua, sest inimesed jagavad meelsasti just oma lähedastega positiivseid kogemusi. (Martin, 2014)

Sotsiaalmeedia abil on võimalik avastada ka nn. passiivseid kandidaate: need, kes on tööga hõivatud, kuid avatud uutele pakkumistele. Sellised kandidaadid moodustavad peaaegu poole töötavatest inimestest. Sotsiaalmeedia on väga hea võimalus nendeni jõuda, kuna sellised inimesed tööportaale ei külasta. Tööandjale on see omakorda suurepärane võimalus avastada talente, keda muul viisil ei leiaks. (Quast, 2012) Seda, et sotsiaalmeedia on heaks võimaluseks passiivsete kandidaatide avastamiseks, kinnitab ka DeKay (2009) poolt läbiviidud uuring, milles valiti juhuslikult 200 avalikult ligipääsetavat LinkedIni profiili. Uuringus osalenud profiilide alusel selgus, et 94,5 % uuritavatest kirjutas, et nendega võiks pakutava töökoha suhtes ühendust võtta ja nad on avatud uutele tööpakkumistele.

Sotsiaalmeedia arengu tõttu on ettevõtetal rohkem informatsiooni kandidaatide kohta, seetõttu on kergem ebasobivaid kandidaate välistada. Eelnevalt püüdsid tööandjad oma otsuseid teha vaid elulookirjelduste põhjal, kuid tänapäeval on võimalik teha oluliselt põhjalikum taustauuring kandidaadi kohta veebipõhiliselt, seda nii isiksuse kui ka eelneva töö karjääri kohta. (Quast, 2012)

Üha enam kasutatakse sotsiaalmeedia kanaleid ka selleks, et uurida kandideerivate inimeste tausta. Kuid taustauuringute puhul peab tööandja kindlasti arvestama seda, et internetist leitav teave ei pruugi vastata tegelikkusele. Profiili omanikud võivad esitleda informatsiooni enda kohta sobival viisil, et avaldada muljet mitte ainult sõpradele, tuttavatele, vaid ka tööandjatele (Suder, 2013)

Nii nagu kõikides teistes äri aspektides nii ka värbamisel sotsiaalmeedia kaudu on vaja tegevused läbi mõelda, protsesse jälgida (nt. postituste loetavus) ning hiljem analüüsida, et

saada võimalikult efektiivsed tulemused. Selle jaoks peaks kindlasti olema eraldi inimene või meeskond, kes selle protsessiga igapäevaselt tegeleb, sest ainult nii on võimalik ettevõtet jätkusuutlikult ja soovitud nurga alt kuvada (Recruitment goes virtual...2013).

Seoses nutitelefonide laialdase kasutamisega on maailmas hakanud populaarsust koguma värbamine nutitelefonide kaudu. Inimesed ei soovi CV-sid saates e-kirja manusena oma aega kulutada, vaid tahavad töökuulutuse leidmisel kohe oma huvist teada anda. Mobiilne värbamine eeldab, et informatsioon vaba töökoha kohta peab olema lühike, täpne ning visuaalselt atraktiivne. Samuti peab enda kandidatuurist teada andmine olema tehtud võimalikult lihtsaks ning kiireks (Wheeler, 2013) Sarnaselt kirjutab ka Tolan (2013), et hea mobiilse värbamise strateegia keskendub sellele, et kandidaatidel oleks võimalikult lihtne ja kiire vabale ameti positsioonile kandideerimine.

Visuaalse sotsiaalmeedia üha suurenev kasutajate arv viitab sellele, et ka videod on muutumas üha populaarsemaks. Videovärbamine on väga atraktiivne just noorema põlvkonna töötajatele ning võib anda organisatsioonile tugeva konkurentsieelise. Värbamisvideod kujutavad endast tavaliselt firmade, toote ja teenuste tutvustusi, firmakultuuri iseloomustust ning karjäärivõimalusi. (Why Employers Are Using Video Interviewing... 2013)

Lisaks värbamisvideotele on hakatud kasutama ka üha enam videointervjuusid. Skype ja teised tehnoloogiad on muutunud üha populaarsemaks just selle tõttu, et hoiavad oluliselt kokku nii aega kui ka kulusid (Rupert, 2014). Sarnaselt Rupertile (2014) nõustub ka Hendrick (2011), et videointervjuud säästavad aega ja kulusid, kuid lisab et nende kasutamine vähendab ka ökoloogilist jalajälge ning annab hea võimaluse kandidaati tundma õppida. Samas võib esineda situatsioone, kus videointervjuu kaudu ei jõuta siiski töötaja tõelise olemuseni ning kandidaat võib varjata teatud puudusi enda kohta.

Käesoleva peatüki kokkuvõtteks võib öelda, et ettevõtted peaksid lisaks traditsiooniliste värbamise ja valiku meetodite kasutamisele kaaluma ka uute interaktiivsete meetodite kasutamist. Selline tegevus aitab ligi meelitada häid kandidaate ning samal ajal tõsta ka ettevõtte mainet.

2. KLIENDITEENINDAJATE VÄRBAMINE JA VALIK ALDAR EESTI OÜ-S

Järgnevas peatükis antakse ülevaade uurimisobjektist, kirjeldatakse uurimismetoodikat ning iseloomustatakse dokumendivaatlust ning intervjuude läbiviimist. Tehakse järeldused ja ettepanekud värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks.

2.1. Aldar Eesti OÜ üldiseloomustus

Aldar Eesti OÜ on jaemüügiga tegelev ettevõtte, mis tegutseb mitmes Eesti piirkonnas. Aldar Eesti gruppi kuuluvad kaubamärgid Aldar Market, SuperAlko, CityAlko ning Sadama Turg. Kokku tegutseb Aldar Eesti OÜ erinevate kaubamärkide all 30 kauplust. Aldar Marketi kauplused Lääne- ja Ida-Virumaal, SuperAlko ja CityAlko kauplused üle Eesti ning Sadama Turu kauplus Tallinnas. Enamik Aldar Marketi kauplusi asub väikestes maapiirkondades. Nendest töötajate ja käibe poolest suurimad on Lilleoru Aldar Market ning Pajusti Aldar Market. Kolmekümnest kauplusest suurim on Tallinnas asuv Sadama Turu kauplus.

Ettevõtte missioon on olla kliendisõbralik, ostuemotsiooni pakkuv, kohalikku elu edendav ja Eesti tootjat toetav kaupluste kett. Oma visioonis soovivad saavutada eestimaise kaupleja tuntuse, olles suunatud kohalikule toodangule tehes seda kõike läbi usaldusliku kliendisuhete ja lojaalse töötajaskonna. Eesmärk on olla jätkusuutlik ning konkurentsivõimeline. Ettevõtte väärtustest tuuakse välja, et olulised on kõik inimesed, kes selles firmas töötavad. Valdkonna juhid kaasavad töötajaid otsustamisprotsessi, oodatud on töötajate ettepanekud töö parendamiseks, sujuvama teenuse pakkumiseks ja sortimendi kujundamiseks. Väga oluline on kiitus ja tunnustus. Kõigile töötajatele kehtivad mitmed omatöötaja soodustused.

Ettevõttes töötab 2015. aasta märtsikuu seisuga 300 inimest. Suurema osa personalist moodustavad klienditeenindajad. Juhatusse kuulub kaks liiget ning firma tegevust juhib ning koordineerib tegevjuht. Ettevõtte personaliga seonduvate küsimuste eest vastutab personalijuht.

Personalidokumentidest kasutab Aldar Eesti OÜ ametijuhendit ning töölepingut. Organisatsioonisisemed dokumendid ning projektid, mis reguleerivad värbamist ja valikut, uuritaval ettevõttel puuduvad.

Värbamise ja valiku protsess on ettevõttes korraldatud nii, et värbamisvajadusest teatatakse esmalt personalijuhile, kes koostab töökuulutuse ning seejärel avaldatakse see üldlevinud töövahendusportaalides nagu CV Keskus ning CV-Online. Kaupluse personali lõppvaliku teeb kaupluse juhataja.

Aldar Eesti OÜ töökuulutus sarnaneb teistele samalaadsetele kuulutustele. Töökuulutuse pealkiri „Müüja-kassapidaja“ sisaldab küll konkreetset informatsiooni selle kohta, millist ametikohta pakutakse, kuid ei kõida erilisel moel tööotsija pilku ning ei ahvatle töökuulutust lähemalt uurima.

Antud töökuulutuses on välja toodud järgmise andmed:

- Ettevõtte lühitutvustus
- Pakutava töö kirjeldus
- Nõudmised kandidaadile
- Mida ettevõtte omalt pool pakub
- Töö iseloom (asukoht, kontaktandmed)

Töö kirjelduse all on välja toodud lühidalt ja konkreetset tööülesanded nagu näiteks klientide sõbralik teenindamine, kaupade müük, kaupade vastuvõtt ja väljapanek. Peamistest nõudmistest on välja toodud eesti keele oskus, arvuti kasutamise oskus ning mõningad olulised nõutavad iseloomuomadused. Konkreetset haridus taset ega töökogemust ei nõuta. Sellest lähtuvalt võib järeldada, et tööle oodatakse kandideerima kõiki eesti keele ja arvuti kasutamise oskusega inimesi olenemata nende haridusest ja eelnevast töökogemusest. Ettevõtte omapoolsed pakkumised on küllaltki sarnased teistele tööturul leitavatele. Pakutakse toetavat ja sõbralikku kollektiivi, motiveerivat töötasu, firmasisest arenguvõimalust ning huvitavat ja pingelist tööd.

2.2. Uurimismetoodika

Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsesside uurimiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit, mille käigus viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud.

Poolstruktureeritud intervjuud kasutatakse, kuna antud meetodi puhul on vajadusel võimalik esitada intervjuueeritavatele täiendavaid küsimusi. Intervjuu küsimused on koostatud tuginedes teoreetilistele allikatele, vastavalt peatükkidele 1.1-1.3. Peatüki 1.1. põhjal koostatud küsimused keskenduvad värbamise protsessile, meetoditele ning tööandja brändigu olulisusele. Peatüki 1.2. põhjal välja töötatud küsimused annavad ülevaate personali valiku protsessist ja meetoditest ning peatüki 1.3. põhjal koostatud küsimused keskenduvad uutele interaktiivsetele värbamise ja valiku meetoditele.

Antud uurimismeetodi kasuks otsustati kuna läbi intervjuude saab kõige põhjalikuma ülevaate uuritava ettevõtte värbamise ja valiku protsessi ning protsessi puudutavate probleemide kohta.

Valimi moodustasid ettevõtte viis kauplust. Antud kauplused osutusid valituks, kuna võrreldes teiste kauplustega on nendes töötajate arv ning käive suurim. Samuti ka personalivajadus.

Intervjuudes osalesid ettevõtte personalijuht ja viie kaupluse juhatajad. Antud isikud osutusid valituks, kuna personaljuhi sõnul osalevad nemad värbamise ja valiku protsessis ning omavad kõige täpsemat informatsiooni ettevõtte personali värbamise ja valiku kohta.

Intervjuude analüüsimisel kasutatakse kodeeringut :

- Personalijuht – Intervjuu1
- Sadama Turu kaupluse juhataja – Intervjuu2
- Magistrali CityAlko kaupluse juhataja – Intervjuu3
- Nõmme SuperAlko kaupluse juhataja – Intervjuu4
- Lilleoru Aldar Marketi kaupluse juhataja – Intervjuu5
- Pajusti Aldar Marketi kaupluse juhataja – Intervjuu6

Intervjuud toimusid ajavahemikus 9. aprill – 16 aprill aastal 2015 intervjuueeritavate kabinettides, kus oli meeldiv õhkkond ning sobivad tingimused intervjuude läbiviimiseks.

Ajaliselt kõige pikem ja põhjalikum intervjuu toimus Tallinna Sadama Turu kaupluse juhatajaga, mis kestis umbes 40 minutit. Teiste intervjuude kestvuseks oli keskmiselt 20-30 minutit.

Intervjuud salvestati diktofoniga ning nende põhjal transkribeeriti kõik intervjuud. Intervjuude tulemuste peatükis kasutatakse intervjuueeritavate seisukohtade tsiteeringuid sõnastust muutmata.

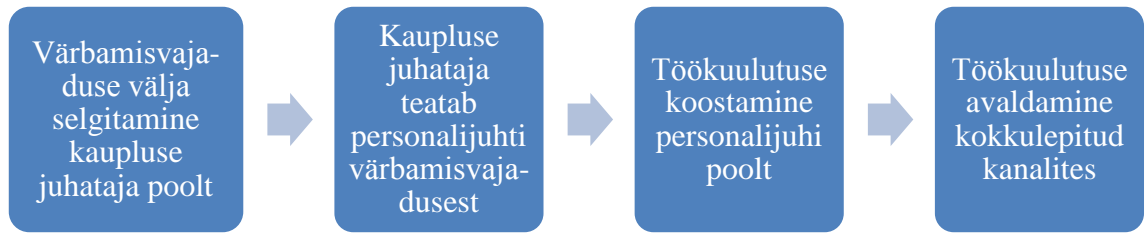
2.4. Intervjuude tulemused

Järgnevas peatükis tuuakse välja intervjuude tulemused ning intervjuueeritavate olulisemad seisukohad Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi kohta.

Teoreetilises osas selgitati tööandaja brändingu olulisust värbamisel ning sellest lähtuvalt sooviti teada kui tähtsaks peavad intervjuueeritavad tööandaja brändi ning kuidas see värbamist mõjutab. *“Kindlasti mõjutab. Kui on brändil parem kuulsus, siis on ka suurem, parem võimalus saada paremaid inimesi enda juurde tööle”* (Intervjuu1). *“Selles suhtes, et see brändi maine on ju hästi oluline, et kas klient tuleb sinna firmasse või ei tule. Et kas ta on saanud positiivse kogemuse või negatiivse. Ja see info ju levib ja sama on ju tööle tulemisega. Et kui brändil negatiivne maine, siis väga ju ei taheta sinna tööle minna”* (Intervjuu3). Üks intervjuueeritavatest ei pidanud seda oluliseks ning arvas, et see ei mõjuta värbamist: *“Ei usu, et see kuidagi mõjutaks. Alkoholipood on ikka nagu ta on. Ja see, kes ikka tahab tööle tulla, see tuleb. Et mu vastus oleks pigem ei.”*(Intervjuu4). Samuti toodi välja, et Aldar Market on maapiirkondades tuntud brändi poolest, samas kui Tallinnas asuv Sadama Turg on üsna vähe tuntud ning brändi nimi tekitab valesid arusaamasid.. *“Kõigepealt on see Aldar Market seal Virumaal hästi tuntud. Siin Tallinna piires kui öelda, et tule Aldar Marketisse tööle või see Aldar Eesti eks ju, kes me siis kokku kõik oleme, on täiesti null. Noh ja muidugi kui rääkida Sadama Turust, siis tuleb inimestel esimese asjana silme ette mingisugune kaibealne koht. Selline räpane, kus müüakse kala ja kriiskavad kajakad ja käiakse räimeste põlledega ringi. No ja siis peabki hakkama neile seletama, et tegelikult me oleme hästi põnev ja kena kauplus.”*(Intervjuu2) *“Et ma arvan, jah, maapiirkonnas on see Aldar kindlasti suhteliselt tuntud ja hea mainega, et inimesed pigem tahavad siia tööle tulla.”*(Intervjuu6).

Eelneva põhjal võib välja tuua, et tööandaja brändi arendamist peetakse oluliseks ning see mõjutab värbamist tugevalt olenevalt ettevõtte mainest, kas positiivselt või negatiivselt. Ettevõtte on Aldar Marketi näol välja kujundanud tugeva brändi, kuid Sadama Turu puhul on see veel algusjärgus.

Järgnevalt püüti välja selgitada ettevõtte värbamisprotsessi etapid (Joonis 1). Kui ettevõttel tekib vajadus uue töötaja järele teatatakse sellest esmalt personalijuhile. Seejärel koostab personalijuht töökuulutuse ning lepib kaupluse juhatajaga kokku, millistes kanalites seda kuulutama hakatakse.



Joonis 1. Värbamisprotsess Aldar Eesti OÜ-s

Allikas: Autori koostatud Intervjuu1 põhjal.

Kanalite valiku puhul kasutab ettevõtte esmalt tutvusi ning seejärel teisi kanaleid. *“Muidugi läbi tutvuste on hea, kuna siis sa mingil määral saad ikka kindel olla inimese peale, aga suuremates linnades peab ikka laiemalt kuulutama, et siis põhilised ikka CV Keskus, ettevõtte koduleht, kohalikud ajalehed. Ja näiteks maapoed, seal isegi pole mõtet kuskile internetti kuulutust panna, vaid täitsa piisab kui panna kauplusesse kohapeale. Et see oleneb jah piirkonnast ja situatsioonist ja nii nagu kokku lepime“* (Intervjuu1). Samuti tuuakse välja kasutatavatest kanalitest ka töötukassa ning lisatakse, et selle eelis on , et kuulutuse avaldamine on tasuta. Facebooki on kasutanud vaid Sadama Turg, kuid see pole väga tulemust andnud.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas toodi välja, et töökuulutus peab olema müüv nagu iga teine reklaam. See peab eristuma teistest sarnastest kuulutustest ning olema atraktiivselt sõnastatud ning kujundatud. Sellest lähtuvalt sooviti teada, millist informatsiooni uuritav ettevõtte oma töökuulutustes kajastab. *“Et seal on nüüd kolm punkti, et kõigepealt mida me tahame, mida me nagu eeldame ja mida meie siis omalt poolt pakume. Et tavaliselt on meil ikka konkreetselt kirjutatud. Et kui võtame näiteks klienditeenindaja töökuulutuse ,siis ikka töökirjeldusse kirjutame ikka veidi, mis ülesanded kuuluvad tema töökohustuse hulka, kuid noh, muidugi mitte nii põhjalikult, jällegi niimoodi enam-vähem. Et siis kõigepealt, jah, tööülesanded, siis järgmine etapp, mida me nõuame kandidaadilt, mis oskusi, noh kogemusi, eks ju, see sõltub jällegi ametikohast ja viimane etapp, et mis siis meie omalt poolt pakume. Et jah, üldjuhul see stamp on ikka üks nendel kuulutustel. Samuti kui paneme ajalehte või kodulehele, siis ka enam vähem ikkagi sama. Palka me kindlasti ei pane“* (Intervjuu1). Siit selgub, et antud ettevõtte töökuulutused sarnanevad teistele samalaadsetele ning sisaldavad tavapäraselt informatsiooni.

Intervjueeritavate käest küsiti ka, mis nende arvates on peamised probleemid värbamisel. *“Noh selles mõttes ikka, et kui probleemid on, siis need ikka on ühesed. Et väheste korralike kandidaatide olemasolu. Et kui kuulutus panna, siis neid CV-sid ikka tuleb igasuguseid, aga just neid häid kandidaate, kelle vahel valida, on vähe“* (Intervjuu1). *“Ja see tööpäeva pikkus on ka probleemiks tulnud, et küsitakse lühikest tööpäeva“*(Intervjuu6). *“Et inimesed ei ilmu kohale, valed telefoninumbrid, telefonid suletud. Et sellised asjad jah, et lepid kokku inimesega, et terve päev on ju niimoodi planeeritud ja inimesed lihtsalt ei tule kohale“* (Intervjuu4). *“Et jah tullakse ja ollakse mõnda aega ja siis otsustakse, et ikka ei sobi ja minnakse jälle“* (Intervjuu5). Enamik intervjueeritavatest pidas peamiseks probleemiks väheste heade kandidaatide olemasolu.

Dokumentidest nõutakse kandidaadilt CV-d. Kaaskiri pole otseselt nõutud, kuid on kandideerimisel boonuseks. Üks intervjueeritavatest ei pidanud kaaskirja oluliseks.

Teoreetilises osas mainiti, et CV-de analüüsil on oluline vaadata katkestusi töökohtade vahel ning töökohavahetuste sagedust. Seega sooviti ka intervjueeritavate käest teada, millele nemad CV-de analüüsil tähelepanu pööravad. *“No eelkõige ikka kogemus. Ja ka haridus. Samas kindlasti ei saa öelda, et me välistame noored, kellel kogemust pole, et see pole kindlasti nii . Aga jah, vaadatakse ikka kogu seda tausta, et kus ta töötanud ja milline haridus inimesel on ja muidugi seda ka, et kui palju tal neid töökohti olnud on. Et kui siin väga palju töökohti, kus paar kuud ainult olnud on, siis üldjuhul välistame “* (Intervjuu1). *Ja muidugi vaatan, kas lapsi on, sest nii palju probleeme on nende töötajatega tekkinud, kellel väiksed lapsed, et kogu aeg on haiged jne.* (Intervjuu2). *“No tegelikult ütleme nii, et töökogemus on oluline, aga väga hea on ka oma käe järgi välja õpetada. Et me kõik ju kunagi alustame ja tegelikult ma arvan, et see pole nii oluline. Et võib olla isegi seda puhast lehte on kergem õpetada, muidu tullakse ja öeldakse, aga miks nii peab tegema, meil oli hoopis nii ja tegime teisiti“*(Intervjuu3).

Värbamise tulemusena on ettevõttel vajalik hulk kandidaate ning sellele järgneb valikuprotsess. Järgnevalt palutigi intervjueeritavatel kirjeldada ja selgitada ettevõtte valikuprotsessi.

Valikuprotsess (Joonis 2.) algab kandidaatide CV-de analüüsiga. CV-de analüüsiga tegeleb vaba ametikohta pakkuv kaupluse juhataja. Kaupluse juhataja teeb valiku CV-dest vastavalt ametikoha nõuetele ning rakendab seejärel sobivaid valikumeetodeid. Üldiselt kasutatakse valikumeetodina silmast silma tööintervjuud, kuid Sadama Turg peab lisaks

intervjuule oluliseks kasutada ka proovipäeva. *“Aga proovipäev on jah oluline, sest niimoodi saab inimene ise ka aru, kas talle üldse meeldib siin või mitte ja meie näeme ka, kui aktiivne ta on jne. Et isegi kui kellegi sõber või väga lähedane inimene tuleb, siis kindlasti lasen ka temal proovipäeva teha”* (Intervjuu2). Teised kauplused kasutavad valikumeetodina vaid silmast silma intervjuud. Proovipäeva ei kasutata. Põhjuseks tuuakse see, et see peab olema tasustatud.



Joonis 2. Personali valiku protsess.

Allikas: Autori koostatud Intervjuu1 põhjal.

Kandidaatide valiku puhul toovad intervjuueeritavad välja veel järgmise asjaolu: *Ja tegelikult meil siin hiljuti oli üks töötaja, kes algul jättis nagu hea mulje endast, hiljem aga tekkis probleem temaga. Alkoholiprobleemid ja ei ilmunud tööle ja mida kõike veel. Et sellised asjad “(Intervjuu2). Aga eks see ole, et tegelikult inimest alles tundma saad sa, kui ta mõnda aega töötanud, et pelgalt vestlemise käigus sa ju täielikku aimu temast ei saa “(Intervjuu6). Et jah, et tegelikult ongi vahel nii olnud, et algul tundub nagu inimene selline meeldiv ja töökas, aga siis ikkagi selgub, et ta pole üldse see inimene, keda otsime (Intervjuu5).*

Intervjuude käigus sooviti ka teada, mida arvavad intervjuueeritavad testide kasutamisest ühe valikumeetodina. Üldjuhul oldi arvamusel, et teste on otstarbekam kasutada pigem kõrgemate ametipositsioonide puhul, mis nõuavad spetsiifilisemad teadmisi ning oskusi. Samas toodi välja, et ka klienditeenindajate valiku puhul võiks teste kasutada. *“Ma arvan, et see oleks täitsa okei, et isegi võiks kasutada. Et just see, et tekitada mingisugune kliendi situatsioon ja kandidaat pakuks siis omapoolse lahenduse, kuidas tema käituks sellises olukorras. Et tegelikult see näitab päris hästi ära, kas inimene hakkab üle mõtlema või läheb endast välja jne. Sest tegelikult neid situatsioone ju reaalselt tuleb ette küll ja teenindaja peab olema võimeline neid adekvaatselt lahendada. Et mina arvan küll, et need annaksid palju juurde ja inimest saaks paremini tundma “* (Intervjuu5). *“Tegelikult ei oleks see üldse väga*

halb mõte. Aga siis oleks kindlasti vaja, et selle viiks läbi inimene, kes seda teemat väga hästi valdab ja oskab seda teha. Ehk siis eraldi personaliinimene, sest kardan, et juhatajatel jääb aega väheks selle jaoks. Aga muidu, miks mitte“ (Intervjuu6).

Bakalaureusetöö teoreetilises osas toodi välja, et klienditeenindajate valikul on otstarbekas kasutada grüpiintervjuusid. Sellest lähtuvalt küsiti ka intervjuueeritavatel, mida nemad grüpiintervjuudest arvavad. *“Me ei ole kasutanud seda ja minu teada pole ka kauplusejuhatajad seda kasutanud. Isegi klienditeenindajate puhul võiks olla sellest tolku, aga see on jah siis sellisel juhul, et valikut on palju ning kandidaadid on enam vähem ühel tasemel. Aga jaa, me pole kasutanud, aga samas, miks mitte, täitsa huvitav võiks olla“ (Intervjuu1). “Ma arvan, et see on hea, aga võib olla sellistes hästi suurtes poodides, ehk oleks tõhusam“ (Intervjuu2). “Tead, ei ole isegi mõelnud. Tähendab, olen mõelnud küll, aga mina arvan, et see paneb inimese kuidagi sellisesse pingelisse olukorda ja ei pruugi välja tulla tegelikult see, kes ta on. Et mina ei pooldaks“ (Intervjuu3). “Aga arvan, et võib olla hakatakse üksteist kuidagi üle trumpama, et äkki see ei pruugi nagu aus olla. Et mõni võib olla ei julge midagi rääkida“ (Intervjuu6). Selgub, et grüpiintervjuudega ollakse kursis, kuid enamik intervjuueeritavaid on arvamusel, et läbi selle ei jõuta inimese tegeliku olemuseni ning see tekitab liigseid pingeid.*

Lisaks grüpiintervjuudele küsiti arvamust ka videointervjuude kohta. *“Ee..me pole neid teinud. No mina arvan, et see vahetu suhtlus on ikkagi parem, noh, video on ka suhteliselt, aga ikkagi sa ei näe seda inimest tervikuna. Et see silmast silma on ikka parem minu meelest, kuigi, jah, muidugi see on üks võimalus, kui näiteks sel momendil, kui koht on saadaval inimene on ära kuskil, siis jah, on see isegi otstarbekas“ (Intervjuu1). “Aga jällegi, seda peaks, ma arvan, selline kogenum inimene läbi viima“ (Intervjuu6).*

Intervjuueeritavad tõid välja ka asjaolu, miks vahel ei lähe intervjuud nii nagu plaanitud. *“Seda on ka olnud, et alles intervjuul tuleb välja, et tegelikult see tööaeg üldse ei sobi jne. Siis on jälle tegelikult probleem, et olen nagu arvestanud selle ajaga ja lõppkokkuvõttes on see maha visatud aeg, sest kui talle ei sobi see aeg, siis ei ole ka mõtet temaga edasi vestelda“ (Intervjuu3). “Et tegelikult siis ongi see intervjuudel välja tulnud, et inimestel polegi transporti, millega tööle saada või siis, näiteks, see tööaeg ka üldse ei sobi, et tahetakse lühemaid päeva teha jne.“ (Intervjuu5).*

Intervjuueeritavatel küsiti ka kandidaatide taustauuringute kohta ning kuidas nad selleks sotsiaalmeediat kasutavad. Üks intervjuueeritavatest tõi välja ühe negatiivse külje, miks

ta taustauuringutel sotsiaalmeediat ei kasuta: *“Ma pigem ikkagi lähtuks sellest otsesest tööandjast. Vaata, sotsiaalmeedial on minu jaoks ka selline teine negatiivne pool, et, noh, toome näite: sa oled kellegagi hea sõbranna ja ühel päeval jookseb midagi kihva temaga, no ja siis sa kogemata või meelega kirjutad mingisuguse lause tema kohta, mis pole just kõige parem jne. Kuid siis teisel hetkel unustad ära ja lepite ära. Kuid see lause jääb ikka kuskile ringlema, et sealt võib ju tegelikult kätte saada igasugust jama ja kes see ütleb, et see on õige, mis sinna kirjutatud“* (Intervjuu2). Oldi ka arvamusel, et eelnevatelt tööandjatelt saadud informatsioon ei pruugi tõele vastata. *“Vot mina nüüd eelmistele tööandjatele pole helistanud, et nende käest uurida. Ja põhjus on see, et inimesed saavad omavahel erinevalt läbi. Et võib olla seal mingeid pingeid ja see negatiivne info, mis sealt tuleb, ei pruugi alati õige olla. Aga Facebooki kasutan küll, et sealt ikka otsin infot inimese kohta. Vaatan, mis ta postitanud on jne. Et arvan, et see nagu näitab rohkem inimese kohta “* (Intervjuu3). Üldiselt peetakse sotsiaalvõrgustike taustauuringutel oluliseks allikaks ning sealt leitavat infot vajalikuks kandidaadi valiku tegemisel.

Kandidaadi lõplik valik tehakse kauplusejuhataja poolt. Sealjuures arvestab kindlasti kauplusejuhataja ka teiste töötajate arvamust, kuna oluline on, et uus töötaja sobiks ka kollektiiviga.

Teoreetilises osas kirjeldati ka tagasiside andmise olulisust valituks mitte osutunud kandidaatidele. Sellele toetudes sooviti ka intervjuueeritavatelt teada, kuidas nemad seda protsessi läbi viivad. Selgus, et kõikidele kandidaatidele, kes vestlusel on käinud, kas helistatakse või saadetakse meil. *“Aga helistan ühe korra ja kui inimene vastu ei võta, siis teist korda ei hakka helistama. Aga jah, alati põhjendan ära, miks ei osutunud valituks, et alati ikka toon selle põhjuse ära “* (Intervjuu3). Üks intervjuueeritavatest mainib, et tema kindlasti põhjust välja ei too. *“Ei, seda ma ei too, sest arvan, et äkki inimene võib solvuda selle peale. Ja kui inimene tahab täpsemalt teada siis ta ise küsib“*(Intervjuu6). Selgub, et tagasisidet ei anta mitte kõikidele kandidaatidele, kes kandideerinud. Tegelikult oleks see vajalik, kuna see mõjutab mingil määral ettevõtte kuvandit ning näitab suhtumist potentsiaalsetesse töötajatesse.

Intervjuude lõpus sooviti teada ka intervjuueeritavate poolseid ettepanekuid värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks. *“Minu ettepanek oleks see, et mulle väga meeldiks, kui oleks eraldi personaliosakond, kes sellega tegeleks. Kes selekteeriks välja selle, millised töötajad, kui head töötajad, millised kogemused jne ja siis saadaksid mulle mingisuguse valiku ja mina*

omakorda nendest siis kutsuksin enda juurde uuesti vestlema ja tutvustaksin kauplust. Sest praegu tegelikult maja juhatajad kõik ise tegelevad põhiliselt sellega ja see on väga raske ja aeganõudev töö “(Intervjuu2). *“Eee... no võib olla tõesti need grüpiintervjuud. Et võimalik täitsa, et see töötaks klienditeenindajate puhul”*(Intervjuu1). *“Aga võib olla jah, et ennist rääksime nendest testidest. Et minu meelest neid võiks küll proovida ja arvan, et need annaksid juurde midagi”*(Intervjuu5). Kuna üldjoontes on kogu värbamise ja valiku protsess kaupluste juhatajate vastutada, siis teiste töökohustuste kõrval ei ole neil alati piisavalt aega, et ennast sellele protsessile täielikult pühendada. See võib omakorda põhjustada probleeme sobiva töötaja leidmisel. Seda just suuremates kauplustes, kus on töötajaid rohkem. Samuti toovad intervjuueeritavad välja, et olemasolevate valikumeetodite kõrval võiks proovida kasutada ka teisi meetodeid, kuna need võiksid tõhustada värbamise ja valiku protsessi.

Kokkuvõtvalt selgub intervjuudest, et ettevõtte on enda jaoks välja töötanud teatud värbamise ja valiku protsess. Värbamise kanalitest eelistatakse eelkõige tutvusi ning seejärel e-kanaleid. Kuid läbi nende ei jõuta alati sobivate kandidaatideni. Käesoleva bakalaureusetöö autor on seisukohal, et intervjuude abil saadi ülevaade ettevõtte värbamise ja valikuga seotud põhimõtetest ning intervjuude tulemuste põhjal on võimalik teha täiendavaid ettepanekuid personali värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks.

2.5. Järeldused ja ettepanekud

Järgnevalt tehakse intervjuude tulemuste põhjal järeldused, toetudes sealjuures teoreetilises osas välja toodud seisukohtadele. Samuti tehakse ettepanekuid Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks.

Uuringu tulemustest selgus, et Sadama Turu kaupluse puhul on tegemist suhteliselt vähetuntud brändiga ning brändi nimi tekitab inimestes mõnevõrra segadust ja pigem negatiivseid arvamusi. See võib olla põhjus, miks sobivate töötajate leidmine on raske. Seda kinnitab ka teoreetilises osas välja toodud seisukoht, et ettevõtte, kelle bränditeadlikkus ei ole laialdaselt levinud, peavad arvestama, et nendel on keerulisem ligi meelitada kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu. (Wilden *et al.* 2010). Sellest lähtuvalt tuleks ettevõttel Sadama Turu tööandja brändi näol tegeleda rohkem selle arendamisega. Üheks võimaluseks on hakata

aktiivsemalt Facebooki kasutama (nt. kampaaniad, uudistoodete reklaam jne.) ning läbi selle tööandja brändi turundada.

Antud ettevõttel esineb probleeme sobivate töötajate leidmisel ning häid kanidaate on vähe. Samuti selgus uuringu tulemustest, et ka personali voolavusega on probleeme. Tihti esineb olukordi, kus töötatakse väga vähest aega ning seejärel lahkutakse. Mingil määral võib olla see põhjustatud sellest, et firma on jäänud kindlalt samade värbamiskanalite juurde ja pole proovinud mõnda muud kanalit kasutada. Sellest tulenevalt võiks kaaluda olemasolevate värbamiskanalite kõrval ka teisi alternatiive. Töö teoreetilises osas toodi välja, et tudengite värbamine toob meeskonda värskaid mõtteid ning samuti on nad motiveeritumad (Frølich, Stensaker, 2010). Hetkel kasutatakse avaliku otsingu puhul peamiselt CV Keskust. Kuid lisaks CV Keskusele võiks mõelda ka koostööle koolidega. Näiteks Tallinnas asuva Tööstusharidukeskusega, kus õppekavas on ka klienditeenidaja eriala ning samuti Lääne – Virumaal asuva Rakvere Ametikooliga. Üheks võimaluseks oleks pakkuda praktikavõimalust, mis tähendaks ettevõttele potentsiaalsete uute töötajate leidmist.

Välja toodud ettepanek, et kasutada koole ühe võimaliku värbamiskanalina, tähendab ettevõtte jaoks suuremat võimalust jõuda sobivate kandidaatideni. Samuti on tõenäolisem, et koolidest värvatavad noored on motiveeritumad.

Intervjuude ning töökuulutuse analüüsi tulemustest selgus, et ettevõtte töökuulutused sarnanevad teistele samalaadsetele ning sisaldavad tavapäraselt informatsiooni. Selliste töökuulutuste kasutamine ei pruugi piisavalt tähelepanu tõmmata, mistõttu ka sobivate kandidaatide arv jääb väikseks. Töökuulutuste kohta ütleb ka Vahur (2007, 40), et see peab olema täpselt sihtgrupile suunatud, haarama kohe tähelepanu ning eristuma teistest samalaadsetest. Sellest lähtuvalt tehakse Aldar Eesti OÜ-le ettepanek läheneda töökuulutuse koostamisele loovamalt. Tavapärase pealkirja asemel peaks kasutama atraktiivsemat, mis tekitaks huvi töökuulutust avama. Samuti võiks rohkem tähelepanu pöörata töökuulutuse kujundusele, kasutama rohkem pilte ja veidi vähem teksti. Lisaks võiks rohkem rõhutada ettevõtte poolt pakutavaid hüvesid nagu ühisüritused, soodustused jne. Teoreetilises osas mainiti ka videotöökuulutuse atraktiivsust. Ühe võimaliku variandina võiks Aldar Eesti kasutada ka videotöökuulutust. Sellist lähenemist kasutades organisatsioon eristuks teistest firmadest ning pilkupüüdva videoga tekiks ettevõttest hea esmamulje. Täiustatud töökuulutus on esitatud lisana (Lisa 2).

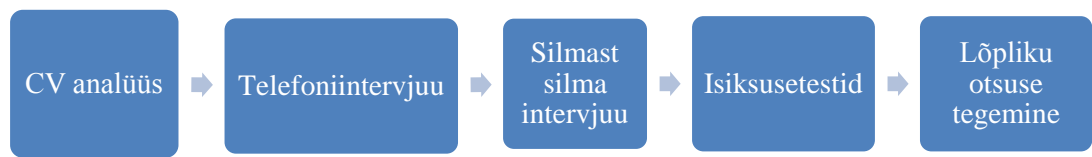
Kui uuritav organisatsioon püüaks töökuulutusi atraktiivsemaks muuta ning pööraks rohkem tähelepanu sellele, kuidas töökuulutustega silma paista ja eristuda, siis kutsuks see kandideerima suuremal arvul motiveeritumaid ning kvalifitseeritumaid töötajaid.

Uuringu tulemustest selgus, et Aldar Eestis OÜ-s kasutatakse valikumeetoditena CV-de analüüsi ning silmast silma tööintervjuud. Lisaks eelpool mainitule kasutab Sadama Turg veel ka proovipäeva. Samas aga tuuakse välja, et esineb olukordi, kus esmamulje on töötajast hea, kuid hiljem selgub, et tegemist pole siiski sellise töötajaga nagu algul loodeti. Eelnevat arvesse võttes peaks täiustama personalivaliku protsessi ning võtma kasutusele lisaks CV-de analüüsile ja intervjuudele ka isiksusetestid. Isiksusetestide olulisust klienditeenindajate valikul kirjeldatakse ka teoreetilises osas. Selliste testide tulemused aitavad ennustada, kuidas inimene pingelistes olukordades reageerib. Lisaks arvasid ka intervjuueeritavad, et testide kasutamine klienditeenindajate valikul oleks otstarbekas ning aitaks paremini välja tuua kandidaadi tõelise olemuse.

Isiksusetestide kasutuselevõtt tõhustaks personalivaliku protsessi ning väldiks situatsioone, kus alles hiljem avastatakse, et värvatud töötaja ei vasta ettevõtte ootustele. Ühtlasi saadakse nende kasutamise tulemusena põhjalikum ülevaade kandidaadist.

Ühe täiustamissetpanekuna toob töö autor välja ka telefonintervjuude kasutamise. Telefoniintervjuud oleks otstarbekas kasutada eelvaliku meetodina. Ka teoreetilises osas mainiti, et telefoniintervjuu on hea võimalus enne silmast silma kohtumist paari küsimusega kandidaadi sobivust hinnata (Päkk, 2012). Sellest lähtuvalt on bakalaureusetöö autor seisukohal, et telefoniintervjuud eelvalikuna kasutades saab kiirelt kandidaatidele täpsustada näiteks tööajad, lisaks esitada täiendavaid küsimusi ning siis otsustada, kellega silmast silma kohtuda. Telefoniintervjuu läbiviimine eelvalikuna hoiaks aega kokku ning välistaks juba enne põhjalikku tööintervjuud ebasobivad kandidaadid.

Joonisel 3. on välja toodud täiustatud personali valiku protsess. Esmalt toimub CV-de analüüs, mille põhjal saab koheselt mitted sobivad kandidaadid selekteerida. Teises eelvalikus ehk telefoniintervjuus täpsustatakse kandidaadiga kiireloomulised küsimused nagu näiteks tööajad jne. Seejärel toimub juba silmast silma intervjuu, mille käigus saab põhjalikuma ülevaate potentsiaalsest töötajast ning viimase protsessi etapina võiks kasutada ka isiksuseteste, mille eesmärgiks on saada ülevaade kandidaadi käitumisest erinevates pingelistes situatsioonides.



Joonis 3. Täiustatud personali valiku protsess Aldar Eesti OÜ-s

Allikas: Autori koostatud

Antud peatükis tehtud personali värbamise ja valikuga seotud täiustamisetpanekud aitaksid Aldar Eesti OÜ-l välja selgitada sobivamad töötajad klienditeenindaja ametikohale. Kindlasti tuleb arvestada asjaolu, et tehtud ettepanekud nõuavad ettevõttelt suuremat ressursside paigutamist personali värbamisse ja valikusse.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli täiustada Aldar Eesti OÜ klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi. Eesmärgini jõudmiseks uuriti personali valiku ja värbamisega seotud teoreetilist kirjandust ning viidi läbi uuring, mille põhjal tehti ettevõttele ettepanekuid nimetatud protsesside tõhustamiseks.

Töö esimeses peatükis anti ülevaade personali ja valiku protsessiga seotud teoreetilistest seisukohtadest. Kirjeldati personali värbamise ja valiku protsessi etappe, selgitati tööandja brändingu olulisust ning toodi välja erinevad värbamise meetodid ja kanalid. Anti ka ülevaade uutest interaktiivsetest värbamise ja valiku meetoditest. Teises osas tutvustati lühidalt uuringu objekti ning selgitati uurimismetoodikat. Samuti toodi välja uuringu tulemused ning sellest lähtuvalt tehti järeldused ja täiustamissettepanekud.

Bakalaureusetöö uurimisobjektiks oli Aldar Eesti OÜ. Töös kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit ning selleks viidi läbi pool struktureeritud intervjuud. Valimi moodustasid uuritava ettevõtte viis kauplust ning intervjuud viidi läbi personalijuhhi ja kaupluste juhatajatega.

Läbiviidud uuringust selgus, et ettevõtte on Aldar Marketi kaubamärgi näol välja arendanud tugeva brändi, kuid Sadama Turu kaubamärk on vähe tuntud, mis võib olla ka probleemiks, miks sobivate töötajate leidmine on raskendatud.

Intervjuude tulemuste analüüsimisel selgus, et ettevõtte kasutab värbamiskanalitena peamiselt tutvusi ning seejärel CV Keskust. Samas tõdetakse, et häid kandidaate on väga vähe ning nende leidmisel esineb raskusi. Sellest lähtuvalt peaks ettevõtte olemasolevate värbamiskanalite kõrval kasutusele võtma ka võimalikke teisi kanaleid, mis aitaksid sobivate tööotsijateni jõuda.

Uuringust selgus ka see, et ettevõtte töökuulutused sarnanevad teistele samalaadsetele ning sisaldavat tavapäraselt informatsiooni. Sellised töökuulutused ei jää silma ning ei kutsu kandideerima piisaval arvul häid kandidaate.

Lisaks selgus, et valikumeetoditena kasutatakse CV-de analüüsi ning silmast silma tööintervjuud. Samas tõdetakse, et selliste valikumeetodite põhjal ei tule välja kandidaadi

tõeline olemus ning esineb olukordi, kus alles hiljem avastatakse, et töötaja ei vasta siiski ootustele.

Kokkuvõtlikult on värbamise ja valiku protsessi täiustamissetepanekud järgmised :

- Kasutada aktiivsemalt sotsiaalmeediat tööandja brändi tuntuse tõstmiseks
- Lisaks olemaolevatele värbamiskanalitele võtta kasutusele ka koolid.
- Kasutada atraktiivsemaid töökuulutusi sobivate töötajate leidmiseks.
- Täiustada valiku meetodeid lisaks CV-de analüüsimisele ning intervjuudele ka isiksusetestidega.
- Võtta kasutusele eelvalikuna telefoniintervjuu.

Intervjuudel põhinev kvalitatiivne uuring andis piisavalt informatsiooni, et selle põhjal välja selgitada ettevõtte personali värbamise ja valikuga seotud probleemid ning selle põhjal oli võimalik teha Aldar Eesti OÜ-le ettepanekuid klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks.

SUMMARY

IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS ON THE EXAMPLE OF CUSTOMER SERVICE CONSULTANTS IN ALDAR EESTI OÜ

Kisti Soe

It is essential to every organisation to have a qualified and highly capable personnel. Employees are the biggest asset of every successful company, which is why it is important to put a significant amount of effort in recruiting and personnel selection process

The goal of the bachelor' thesis was to improve the personnel recruitment and selection process on the example of customer service consultants in Aldar Eesti OÜ. To achieve the goal, specialized theoretical literature was researched and an inquiry was carried out. On basis of the research and an inquiry, suggestions were made on how to improve the recruitment process and make it more efficient.

In the theoretical part of thesis there is explained the essence of personnel recruitment and selection process. There is brought out different recruitment methods and channels for finding suitable candidates, and also the difference and consubstantiality of internal and external recruitment. It is described the importance of company's brand image in recruitment process. An overview of new interactive possibilities in recruitment and personnel selection process is given. In the second chapter of the thesis, there is described the examined company and the methods used to analyse the research results. The interviews with five retail managers and human resource manager were analysed and accrue from the results, suggestions for improvement were made.

The objects of the research were five different retail entities - Tallinna Sadama Turg, Magistrali CityAlko, Nõmme SuperAlko, Lilleoru Aldar Market and Pajusti Aldar Market.

For the analyse of recruitment and selection process, qualitative research methods were used - semistructured interviews with managers.

The result of the research indicated that the brand notoriety of Sadama Turg is not good (although the Aldar Market brand is quite strong) and that could be the reason why suitable personnel finding process is complicated.

The results of the interviews revealed that the main recruitment channels were personal contacts and mouth-to-mouth suggestions. The importance of other recruitment channels (e.g. CV Keskus, CV-Online) were marginal. The fact that findings of new personnel is problematic, is well knowledged in company, but considerable improvements are not made. It is suggested to use more different and innovative channels in recruitment and selection process to reach out for greater amount and more suitable candidates.

It was also well documented that company's job advertisements are quite ordinary and there should be made efforts to improve that matter - make job advertisements more interesting and eye-catching.

The selection methods used by Aldar Eesti Ltd were CVs and job interviews. From the interviews with Aldar Eesti Ltd managers, it appeared that often these selection processes are not enough to understand the candidate capabilities and suitability for the position.

Regarding to the outcome of the research, the author introduced suggestions for the personnel recruitment and selection process.

- More active social media usage to improve notoriety of the brand
- Besides existing recruitment channels, also make use of advertisements in schools.
- Make job advertisements more attractive and eye-catching.
- Improve selection process with personality tests.
- Implement short phone interviews as pre-selection tool in selection process

The author of the thesis believes that the study, with its results and conclusions, can help to improve recruitment and selection process in Aldar Eesti OÜ.

VIIDATUD ALLIKAD

- Allikvee, T., Kalamees, U., Lember, M., Lilleorg, K., Nurme, H., Rae, I., Sutt, K. (2002). Kuidas leida ja valida inimesi. Tartu: Fontes Kirjastus
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practise 10th ed. London: Kogan Page
- Broughton, A., Foley, B., Lendmaier, S., Cox, A. (2013). The use of social media in the Recruitment process. Institute for Employment Studies 81. (Research Paper)
- Byars, L., Rue, W. (1991). Human Resource Management. Boston: Irwin
- Chen, K-P. (2005). External Recruitment as an Incentive Device. – *Journal of Labor Economics*. Vol. 23. pp. 259-277.
- DeKay, S. H. (2009). Are business-oriented social networking web sites useful resources for locating passive jobseekers. *Business Communication Quarterly*, Vol. 72. pp. 101-105.
- Dessler, G. (2011). Human Resource Management. 12th ed. United States of America: Pearson
- Dong-Hun. L. (2010) Growing Popularity of Social Media and Business Strategy. *SERI Quarterly*, Vol. 3. pp. 112-117
- Evans, R. (2007). Surviving the skills shortage: equal opportunities in recruitment and selection. *Library Management*, Vol.12. pp. 4-14
- Frølich, N., Stensaker, B. (2010). Student recruitment strategies in higher education: promoting excellence and diversity? *International Journal of Educational Management*, Vol. 24. pp. 359 – 370
- Gan, M., Kleiner, H. B. (2006). How to Write Job Description. *Management Research News*, pp. 48-54
- Guinn, L. (2013). Predicting successful people. *STRATEGIC HR REVIEW*, Vol.12. pp. 26-31
- Hendrick, E. (2011). What are the pros and cons of using video for recruitment? *Strategic HR Review*, Vol. 10.

- Karu, T.K. (20.03.2015). 6 taktikat, mida tasub värbamises kasutada.
<http://majandus24.postimees.ee/3128873/6-taktikat-mida-tasub-varbamises-kasutada>
 (25.03.2015)
- Kristjuhan, K. (06.03.2012). Klienditeenindajate värbamine.
<http://majandus24.postimees.ee/762932/klienditeenindajate-varbamine> (25.03.2014)
- Kumari, N. (2012). A Study of the Recruitment and Selection Process: SMC. *Industrial Engineering Letters*, Vol.2. pp. 34-43
- Martin, R. (2014). The power that social media can have in recruitment. *Recruiter*, 21
- Mikiver, K. (2012). Tuttav tundmatu personalijuhtimine. Tallinn: Äripäev.
- Mittal, S., Singh, A. (2013). E-recruitment In India: A Study Of Major Job-Portals. *Golden Research Thoughts*, Vol.3. pp. 1-7
- Muller, M. (2009). The Manager Guide to HR: Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation, Benefits and Everything Else You Need to Know. New York: AMACOM Books
- Naarits, A. M. (21.07.2013). Eristuv tööandja bränd aitab säästa närve ja raha.
<http://majandus24.postimees.ee/1306062/eristuv-tooandja-brand-aitab-saasta-narve-ja-raha>
 (20.01.2015)
- Niitra, S. (28.09.2013). Asjatundmatud töökuulutused jooksutavad töötajaid.
<http://tarbija24.postimees.ee/2090222/asjatundmatud-tookuulutused-jooksutavad-tootsijaid>
 (10.02.2015)
- Palazzo, E., Kleiner, H. (2002). How to Hire Employees Effectively. *Management Research News*, Vol.25. 51-58
- Personalijuhtimise käsiraamat. (2012)./Koostajad R. Varts, K. Laurson. Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.
- Päkk, E. (06.03. 2012). Värbamine endiselt keerukas ja ajamahukas.
<http://majandus24.postimees.ee/762924/varbamine-endiselt-keeruline-ja-ajamahukas>
 (20.03.2015)
- Quast, L. (21.05.2012). How Companies Are Using Social Media In The Hiring Process.
<http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/05/21/recruiting-reinvented-how-companies-are-using-social-media-in-the-hiring-process/> (25.03.2015)
- Rahapoliitika ja majandus 2/2014. Eesti Pank.
<http://www.eestipank.ee/publikatsioon/rahapoliitika-ja-majandus/2014/rahapoliitika-ja-majandus-22014> (10.03.2015)

- Recruitment goes virtual: Use web-based technology intelligently for best results in recruitment. (2013). *Human Resource Management International Digest*, pp. 19-21
- Rupert, S. (2014). Video interviewing and its impact on recruitment. *Strategic HR Review*, Vol. 13.
- Semjonov, P. (22.01.2015). Soovitused kandidaadile tagasiside andmisel. <http://www.hrfactory.com/et/personalijutud/item/soovitused-kandidaadile-tagasiside-andmisel> (14.02.2015)
- Suder, S. (08.02.2013). Kas tööandjal on õigus kontrollida tööle kandideerija tausta kasutades sotsiaalmeediat? <http://www.tooelu.ee/et/uudised&nID=310> (28.03.2015)
- Tolan, J. (2013). How to overcome your 3 biggest recruiting challenges. *HR Specialist*, 5
- Töökuulutus filmilindile. (23.04.2014). <http://www.publictv.ee/news/news-details/35> (23.03.2015)
- Töötaja palkamine. (2010). / Koostaja Hill, L. Tallinn: Äripäev
- Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Vahur, A. (2007). Tõhus värbamine. Tallinn: Äripäeva Kirjastus
- Wheeler, K. (19.11.2013). Why Your Recruiting Needs To Go Mobile and How To Do It. <http://www.ere.net/2013/11/19/why-your-recruiting-needs-to-go-mobile-and-how-to-do-it/> (28.03.2015)
- Why Employers Are Using Video Interviewing and Recruiting. (07.08.2013). <http://www.yourerc.com/blog/post/Why-Employers-Are-Using-Video-Interviewing-Recruiting.aspx> (28.03.2015)
- Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff. *Journal of Marketing Management*. Vol. 26. pp. 56-73
- Wilk, S., Capelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, Vol. 56. pp. 103-124
- Yate, M. (2001). Palgake parimad. Tartu: Hermes

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Kui oluliseks peate tööandja brändi arendamist ning kuidas Teie arvates tööandja bränd mõjutab värbamist ?
2. Kirjeldage ettevõtte värbamisprotsessi etappe. Kes vastutab ?
3. Milliseid värbamismeetodeid ja -kanaleid kasutate ? Miks ? Miks ei kasuta teisi meetodeid, kanaleid ?
4. Kui detailset ja millist informatsiooni kajastate töökuulutustes ? Millist informatsiooni peale töökirjelduse veel pakute ? Kes koostab töökuulutused?
5. Kuidas kasutate sotsiaalmeediat klienditeenindajate värbamisel?
6. Missugused on peamised probleemid töötajate värbamisel? Miks need Teie arvates esinevad ?
7. Milliseid dokumente nõuate kandideerijalt ?
8. Kirjeldage personalivaliku protsessi etappe. (Mitu valiku etappi, millised jne.)
9. Milliseid valikumeetodeid kasutate hindamaks kandidaadi sobivust antud ametikohale ? Mida arvate testidest, käitumisülesannetest ?
10. Milliseid intervjuuliike (telefoniintervjuu, grüpiintervjuu vms) kasutate valiku -protsessi läbiviimisel ? Milliseid probleeme on esinenud kandidaatide intervjuerimisel ?
11. Mida arvate grüpiintervjuu kasutamisest sobiva kandidaadi valikul ? Videointervjuu?
12. Mida arvate sotsiaalvõrgustike kasutamisest kandidaatide taustauuringul ? Kuidas seda ise kasutate ?
13. Kuidas tehakse kandidaadi lõplik valik ? Kelle otsus on määrav?
14. Kuidas toimub tagasiside andmine mitteosutunud kandidaatidele ?
15. Millised oleksid Teie ettepanekud personali värbamise- ja valikuprotsessi täiustamiseks ?

Lisa 2. Täiustatud töökuulutus



Ootame Sind heade maitsete randumispaika ...

Just Sind, kes Sa paistad silma oma särasilmse ja aktiivse loomusega. Hea teenindus tuleb Sul hästi välja. Sa ei karda pingelisi olukordi ning naudid meeskonnas töötamist.

Tundsid ennast ära ? Süs tule meie ägedasse kauplusesse Sadama Turg klienditeenindajaks ning saa osa ehedatest eestimaistest maitsetest!

Meie pakume Sulle toreid meeskonda ning lõbusaid ühisüritusi. Anname võimaluse areneda firmasiseselt ning loomulikult ootab Sind motiveeriv palk tubli töö eest.

Anna endast teada

www.cvkeskus.ee või

juhataja@sadamaturg.ee

