

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Inga Ohhapkina

**KLIENDITEENINDAJATE VÄRBAMISPROTSESSI
TÄIUSTAMINE PRISMA PEREMARKET AS-i NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Helina Vigla

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Inga Ohhapkina

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 112542

Üliõpilase e-posti aadress: inga.ohhapkina@gmail.com

Juhendaja lektor Helina Vigla:

Töö vastab magistritööle/bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1. PERSONALI VÄRBAMINE	8
1.1. Personali värbamise mõiste ja põhimõtted.....	8
1.2. Personali värbamise protsess.....	11
1.2.1. Organisatsioonisesene ja –väline värbamine, värbamismeetodid.....	13
1.2.2. Värbamiskanalid	16
1.3. Klienditeenindajate värbamine.....	21
2. UURINGU LÄBIVIIMINE VÄRBAMISPROTSESSI TÄIUSTAMISEKS	23
2.1. Prisma Peremarket AS lühitutvustus	23
2.2. Uurimismetoodika	25
2.2.1. Kvalitatiivne uuring.....	25
2.2.2. Kvantitatiivne uuring.....	26
3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD VÄRBAMISPROTSESSI TÄIUSTAMISEKS.....	28
3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused.....	28
3.1.1. Sikupilli Prisma juhi ja Prisma personalijuhi intervjuude tulemused	28
3.1.2. Dokumentide analüüsi tulemused	32
3.2. Küsitluse tulemused.....	33
3.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud Prisma Peremarket AS-i värbamisprotsessi täiustamiseks	35
KOKKUVÕTE	38
VIIDATUD ALLIKAD	40

SUMMARY	42
LISAD	44
Lisa 1. Prisma Peremarket AS-i struktuur	44
Lisa 2. Intervjuu küsimused Sikupilli Prisma juhile	47
Lisa 3. Intervjuu küsimused Prisma personalijuhile	47
Lisa 4. Küsimustik eesti keeles	48
Lisa 5. Küsimustik vene keeles	51
Lisa 6. Töökuulutus Prisma kodulehelt	54
Lisa 7. Töökuulutus CV Keskus portaalist	55
Lisa 8. Töökuulutus CV Online portaalist	56
Lisa 9. Töökuulutus Prisma infoletist	57
Lisa 10. Autori koostatud töökuulutus	58
Lisa 11. Sooviavalduse ankeet Prisma infoletist	59
Lisa 12. Küsimustiku tulemused	60
Lisa 13. Sikupilli Prisma juhiga intervjuu transkriptsioon	61
Lisa 14. Prisma personalijuhiga intervjuu transkriptsioon	65

ABSTRAKT

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on täiustada Prisma Peremarket AS klienditeenindajate värbamisprotsessi. Töö kirjutamise vajadus seisneb selles, et Prisma Peremarket AS-l esineb raskusi klienditeenindajate värbamisega ning värbamisvajadus on pidev suure töötajate voolavuse tõttu. Probleemi lahendamiseks on läbiviidud nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne uuring. Uurimismeetoditena kasutati intervjuusid, kus osalesid Prisma Peremarketi personalijuht ja Sikupilli Prisma juht, dokumendivaatlust ja küsitlust. Küsitluses osalejateks olid 46 klienditeenindajat, kes tulid Prismasse tööle 2014. aastal.

Töö koostamisel on kasutatud erialaseid teoreetilisi allikaid. Teoreetilise osa ja uuringu tulemuste põhjal esitas autor omapoolsed järeldused ning ettepanekud klienditeenindajate värbamisprotsessi täiustamiseks. Täiustamise ettepanekutena soovib autor keskenduda rohkem organisatsioonivälisele värbamisele ja kuulutada rohkem trükimeedias (sh ka venekeelses trükimeedias) ning vaatada üle kõik töökuulutused ja lisada juurde informatsiooni tööandja pakkumiste kohta. Lisaks tuuakse välja ettepaneku tegeleda rohkem tööandja brändi arendamisega organisatsiooni sees ning tsentraliseerida värbamisprotsessi.

Võtmesõnad: personali värbamine, klienditeenindajate värbamine, värbamisprotsess, ettevõtte bränding tööandjana, värbamiseetodid, värbamiskanaliid.

SISSEJUHATUS

Personal on organisatsiooni võtmeressurss, sest ettevõtte realiseerib oma tegevust just inimeste abil. Kuid personal on siiski spetsiifiline ressurss eriliste iseloomujoontega, mis nõuab juhi pidevat tähelepanu, sest personali efektiivsest tööst sõltub ka terve organisatsiooni edukus. Töötajad on ettevõtte suurim väärtus ja seetõttu töömeeskond peab olema oskuslikult valitud, kuigi tänapäeval ei ole see kerge ülesanne.

Antud bakalaureusetöö objektiks on Prisma Peremarkets AS, mille puhul on tegemist ühe kõige kiirema turuosa kasvuga jaeketiga Eestis.

Käesoleva töö eesmärgiks on täiustada Prisma Peremarket AS klienditeenindajate värbamise protsessi, tuginedes teoreetilistele allikatele ja uuringu tulemustele.

Teema on valitud lähtudes probleemist, et raske on leida piisavalt kandidaate vaba klienditeenindaja koha täitmiseks ning seis halveneb iga aastaga. Klienditeenindajate (müüjad-kassii rid ja saalitöötajad) segmendis on kõige suurem volavus ning kõige vähem kandidaate vabale kohale. Seetõttu on klienditeenindajad alati nõutud ja värbamisprotsess on Prisma pidev. Nimetatud probleem on olnud kestav ning sellest lähtuvalt on autori soov hinnata, kuidas Prisma Peremarket AS oma värbamisprotsessi probleemiga toime tuleb – kuidas ja milliste lahendustega töötajaid leitakse.

Autor kasutab nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset meetodit Prisma Peremarket AS personali värbamise analüüsimiseks. Põhirõhk tehakse just klienditeenindajate värbamisele. Uuringu ühe osana viiakse läbi küsitlus töötajate seas, kes on asunud tööle viimase aasta jooksul, ning küsitakse nende arvamust Prisma värbamiskampania kohta. Uuringu teise osana viiakse läbi personali värbamisprotsessi analüüsimiseks intervjuud personalijuhi ja Sikupilli Prisma kaupluse juhiga.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldatakse värbamise mõistet ja põhimõtteid tuginedes teoreetilistele allikatele. Lühidalt räägitakse värbamisstrateegiast ja ettevõtte brändingust, kirjeldatakse värbamisprotsessi, selgitatakse organisatsioonisisese ja –välise värbamise olemust, tuuakse välja erinevad värbamismeetodid ja –kanalid.

Teises peatükis on antud ülevaade uurimisobjektist, milleks on Prisma Peremarket AS. Selles osas kirjeldatakse Prisma tegevusala, organisatsiooni struktuuri ja personali arvu. Seejärel räägitakse uurimismetoodikast ja andmete kogumisest.

Viimases ehk kolmandas peatükis esitatakse uuringu käigus läbiviidud intervjuude, dokumentide analüüsi ja küsitluse tulemused. Intervjuude tulemuste osas tuuakse välja tähtsamad seisukohad, mis puudutavad personali värbamisprotsessi valitud organisatsioonis. Dokumendivaatluse osas analüüsitakse erinevaid Prisma töökuulutusi. Küsitluse tulemuste osas üldistatakse saadud andmeid ja nimetatakse kõige silmapaistvamad seosed. Seejärel toob autor peatüki lõpus viimasena välja üldistusi ja nendest lähtuvaid järeldusi ning teeb ettepanekuid ettevõtte värbamisprotsessi täiustamiseks.

Töö autor soovib siinkohal tänada oma juhendajat Helina Vigla juhendamise eest ja Prisma Peremarket AS personalijuhti Reet Ratas koostöö eest.

1. PERSONALI VÄRBAMINE

Järgnevas peatükis käsitletakse personali värbamise mõistet, kirjeldatakse värbamisprotsessi, -meetodeid ja kanaleid, tuginedes kirjanduslikele allikatele, milleks on erialased raamatud, käsiraamatud ja internetipõhine teadusartiklite andmebaas EBSCOhost. Lisaks eraldi alapeatükina käsitletakse klienditeenindajate värbamist.

1.1. Personali värbamise mõiste ja põhimõtted

Töötajate meeskond on iga ettevõtte südamik, sest organisatsiooni efektiivsus sõltub suuremal määral just meeskonna tööst. Töötajad on iga ettevõtte kõige tähtsam vara, sellega on nõus enamik tippjuhte. Seetõttu on personalijuhtimine ja vaevanõudev värbamine muutunud viimastel aastatel nii tähtsaks alaks. Võib öelda, et töötajad on organisatsiooni intellektuaalne kapital - mida paremad on töötajad, seda edukam on ettevõtte. (Mayo 2004, 2-3) Kvalifitseeritud ja usaldusväärsed töötajad on ettevõtte ladusa töö pant, seetõttu on eriti oluline leida õigeid inimesi õigetele kohtadele. Personali värbamine on organisatsiooni jaoks vajaliku tööjõu otsingu ja ligimeelitamise protsess (Armstrong 2012, 220). Mõnede arvamuste kohaselt ei ole töötajate värbamine raske asi. Tegelikult on see mitmeetapiline ja vaearikas protsess, mis nõuab spetsiifilisi teadmisi ja oskusi. Värbamine on väga oluline personalijuhtimise osa, sest eksitus võib tuua ettevõttele lisakulusid.

Vajadus uute töötajate järele võib tekkida erinevatel põhjustel. Põhjuseks võib olla uue ametikoha loomine, töötaja lahkumine või mittesobivus. Kui ettevõttes on tekkinud vaba koht, siis värbamistegevuse alustamisega ei tohi kiirustada. Eelkõige peab põhjalikult analüüsima, mis töö see on ja kes seda tegema peab. Samuti on kasulik ka vaadata ametikoha vastavust ettevõtte üldiste eesmärkidega ja millist kasu toob see ametikoht strateegilise eesmärgi saavutamiseks. (Allikvee et al 2002, 13-14) Analüüsi tulemusena võib selguda, et antud ametikoht ei ole ettevõtte jaoks eriti vajalik ja töötaja palkamine ei ole mõistlik. Sellisel juhul

on võimalik lahendus tööülesannete jagamine teiste töötajate vahel või tööjõurent, eriti siis, kui töömaht on väike või töö on hooajaline. Boonuseks on aja ja raha säästmine. (Yate 2004, 24)

Kui ametikoht ikkagi on oluline ettevõtte jaoks, siis võib värbamistegevust planeerima hakkata. Uue inimese värbamisel peab meeles pidama, et otsitav isik peab sobima organisatsiooni kultuuri ja meeleoluga. Sobiva töötaja leidmine teeb tema kohanemise organisatsiooniga lihtsamaks ja meeldivamaks ning samuti eeldab pikemat töösuhet. (Allikvee et al 2002, 17-18)

Personali värbamine koosneb kahest osast: otsingust ja valikust (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 101). Selles töös räägime lähemalt just esimesest osast, sest personali otsing on raske, kulukas ja mahukas protsess.

Kui varem värbamisprotsess oli suunatud pigem töötajate sõelumisele, siis tänapäeval on asi muutunud ja üks ettevõtte ülesannetest on ennast kandidaatidele müüa. See tähendab, et kandidaatide nimekirjast valimisel võistlevad ettevõtted tulevaste töötajate eest, üritades pakkuda parimaid töötingimusi. Sellisel juhul tunneb kandidaat, et teda vajatakse. (Michaels et al 2001, 76)

1990ndate keskpaigas tekkis selline mõiste nagu tööandja bränding. See on ettevõtte mainekujunduse osa, mille käigus ettevõtte reklaamib ennast tööandjana ning esitleb oma eeliseid ja omapära eesmärgiga meelitada ligi parimaid kandidaate. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 77) Kuna tänapäeval on tööjõuturul palju ebakvalifitseeritud personali ja on üsna raske leida head spetsialisti, siis bränding on muutunud oluliseks personalijuhtimise osaks ning iga aastaga saab see aina populaarsemaks. (Мансуров 2011, 1) Brändingu alla kuuluvad ettevõtte üldine maine, avalik kommunikatsioon, kliendina saadud kogemused, värbamiskampaania ning nüüdsete ja endiste töötajate suhtumine oma tööandjasse. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 78)

Ettevõtte maine tööandjana võib tugevalt mõjutada kandidaate ja nende reaktsiooni värbamiskampaaniale. Seetõttu on ettevõtte jaoks äärmiselt oluline luua positiivset mainet ja pidevalt seda positsiooni hoida. Töötajate ligimeelitamisel peab rõhutama ettevõtte tugevustele ning kontsentreerima potentsiaalsete kandidaatide tähelepanu ettevõtte eelistel. Stimuleerides inimeste positiivseid emotsioone, toob edukas bränding kasu kogu ettevõttele. (Williamson et al 2010, 673-674) Ettevõtte positiivse maine kujundamine on eriti oluline nii väikses riigis nagu Eestis, kus negatiivsed uudised, arvamused ja meeleolud ettevõtte kohta

levivad väga kiiresti. Ühe halvasti korraldatud vallandamise tõttu võib uute töötajate otsing muutuda probleemseks. Kui ettevõttel on halb maine, siis paljud potentsiaalsed töötajad kaotavad huvi pakutava töö vastu. (Vahur 2007, 12)

Sama oluline nagu välimine bränding (potentsiaalsete kandidaatide jaoks) on ka sisemine bränding. See on tööandja maine tõstmine töötajate silmis. Juhid peavad näitama oma alluvatele, et neid hinnatakse kõrgelt ning nende arvamuste ja vajadustega arvestatakse. (Мансуров 2011, 1) Kõige lihtsam viis on tööandja lubaduse õige sõnastamine ja selles lubaduse pidamine igapäevases praktikas. Tulemuseks on töötajate motivatsiooni tõstmine ning usaldusliku ja vastastiku kasuliku töösuhte ehitamine. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 83) Negatiivset mainet on parem ennetada ja üldse vältida. Selleks on kasulik regulaarselt küsida töötajate tagasisidet nii ettevõtte kui tööandja kohta. Sellisel juhul on võimalik välja selgitada töötajate probleeme ja rahulolematust, millest tööandja ei pruugi teada, ning parandada olukorda enne negatiivse maine levitamist. (Vahur 2007, 12)

Mida kehvam on tööandja maine, seda kulukam on uute töötajate värbamine, sest siis on raskem kandidaate leida, otsing võtab rohkem aega ning kehv maine tuleb kõrgema palgaga kinni maksta. Seetõttu peab pöörama tööandja brändingule piisavalt tähelepanu. (Vahur 2007, 18)

Värbamistegevust ei saa alustada enne, kui värbamisstrateegia on selgelt sõnastatud ja olulisemad põhimõtted on paika pandud. Värbamisstrateegia on pikaajaline värbamistegevuse planeerimine, mis peab kindlasti olema kooskõlastatud ettevõtte äristrateegia ja selle muutumisega. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 84) Värbamisstrateegia planeerimine ja sõnastamine koosneb järgnevatest põhisammudest (Mikiver 2010, 16):

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

Tähtis on kindlaks määrata nõudmised kandidaatidele ehk paika panna kandidaatide soovitatavad oskused ja kogemused. Läbi on vaja vaadata vaba töökoht, kui töö sisu on aja jooksul muutunud, tuleb nõudmistes teha muudatusi. Näiteks kui kasutusele võeti uus tehnika, siis peavad ka kandidaatidel olema vastavad kasutusoskused. (Hindle 2000, 7)

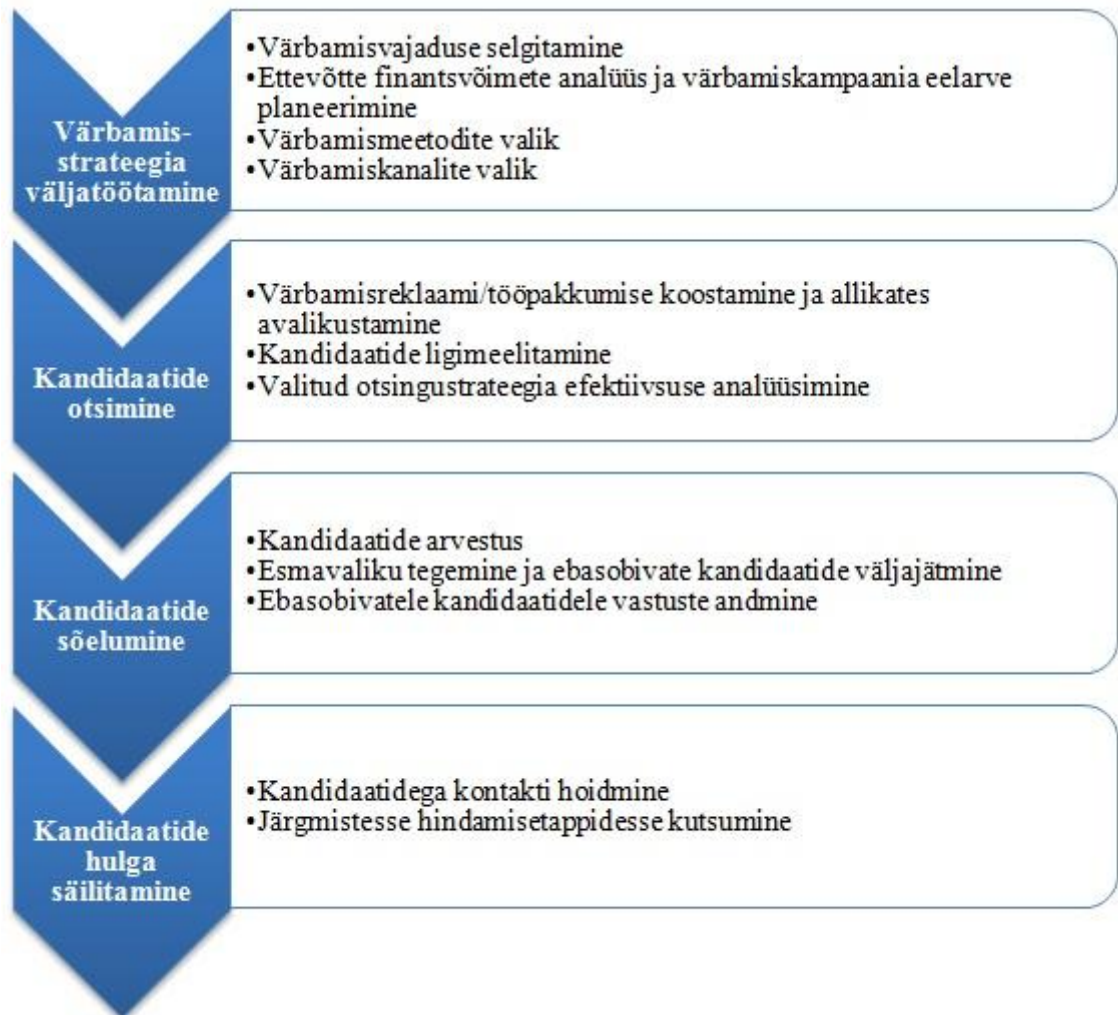
Kasulik on koostada iga ametikoha jaoks ametiprofiilid. Ametiprofiilid sisaldavad kõiki nõudmisi töötajatele, mis on vajalikud edukaks töötamiseks konkreetsel ametikohal. Ametiprofiilides on kahte tüüpi koostiselemente. Esimene on kandidaadi kvalifikatsioon ja senine töökogemus. Siia kuuluvad erinevad tunnistused, omandatud teadmised ja oskused, vaimsed ja füüsilised võimed, töökogemused ja –tulemused. Teine nõudmiste tüüp on isikuomadused, mille hulka kuuluvad näiteks kognitiivsed omadused, suhtlemisoskus, loomingulisus ja kohanemisvõime. (Türk 2005, 81-82)

Töötajate nõudmiste süstematiseerimisel ja klassifitseerimisel võib aidata ka kompetentsimudeli koostamine. Kompetentsimudel on mõeldud selleks, et lihtsustada värbamist nii personalispetsialistide kui ka personaliotsingu firmade jaoks. Kompetentsimudel kirjeldab teadmiste, oskuste ja isikuomaduste kombinatsiooni, mis on kohustuslikud organisatsiooni ülesannete täitmiseks. See on struktureeritud kompetentside ja võimaluste loetelu, mis on vajalikud töötamiseks konkreetsel ametikohal. Erinevate töötingimuste jaoks on erinevad mudelid. Kompetentsimudel peab olema koostatud vastavalt organisatsiooni eripäradele ning olema kooskõlas selle eesmärkidega. Mudeli koostamisel on oluline tähele panna, et seda peab aeg ajalt kontrollima ja korrigeerima, kuna tööprotsessid võivad muutuda ja sellega muutuvad ka nõudmised töötajatele. Mudeli järgi saab hinnata olemasolevaid töötajaid ning võrrelda neid kandidaatidega. Samuti on tööpakkumise koostamisel lihtne kõik nõudmised kandidaatidele paika panna, sest need on kõik loetletud kompetentsimudelis. (Stefankova et al 2014, 376)

1.2. Personali värbamise protsess

Värbamisstrateegia väljatöötamine on värbamistegevuse aluseks. Tänapäeval koosneb värbamisprotsess mitmetest etappidest ning iga etapp peab olema hästi läbimõeldud. Protsessi teostamisel peab arvestama ka ettevõtte võimetega ehk tulude ja kulude suhtega, sest värbamine toob alati lisakulusid. Kombineerides erinevaid allikaid, jõuab autor järeldusele, et

personali värbamisprotsessi võib jagada neljaks suureks etapiks. Värbamisprotsessi etapid on kajastatud Joonisel 1.



Joonis 1. Personali värbamise protsess

Allikad: (Armstrong 2012, 220; Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 102-103; Uggerslev et al 2012, 600-601 ; Vahur 2007, 39)

Esimese etapi oluliseks komponendiks on värbamiskampaania eelarve planeerimine. Ettevõtte peab vaatama üle oma finantsaruanded ning otsustama kui palju on võimalik värbamiseks kulutada. Ettevõtte finantsvõimalustest sõltub värbamiskampaania mastaap, värbamismeetodite ja –kanalite valik. Käesoleva töö autor tahab pöörata tähelepanu sellele, et värbamine on päris kulukas tegevus. 2011. aasta CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) ressursside ja talentide planeerimise uuringu käigus selgus, et keskmiselt

direktori või juhi koha täitmine maksab organisatsioonile £7,500 ja madalama ametikoha täitmine - £2,500. (Armstrong 2012, 220)

Kui on täpselt teada, mitu töötajat on vaja leida ning värbamiskampaania eelarve on koostatud vastavalt ettevõtte rahalistele võimalustele, siis on vaja valida sobivaid värbamismeetodeid ja –kanaleid.

1.2.1. Organisatsioonisesene ja –väline värbamine, värbamismeetodid

Personali värbamine koosneb organisatsioonisesest ja –välisest värbamisest. Organisatsioonisesese värbamise puhul toetub tööandja olemasolevate töötajate peale. See tähendab, et vabale töökohale ettevõttes võetakse töötaja, kes näitab stabiilselt head töötulemust, on orienteeritud pikaajalisele töösuhetele tööandjaga ning samuti on usaldusväärne ja lojaalne. Firmasisene värbamine tagab töökollektiivi stabiilsuse, vähendab personali voolavust ning tõstab töötajate motivatsiooni. (Веснин 2007, 170) Firmasisese värbamise võimalused on järgmised.

- **Edutamine** – töötaja viimine kõrgemale ametikohale, millega tavaliselt kaasneb õiguste ja kohustuste suurenemine ning suurem palk. (Türk 2005, 112)
- **Üleviimine** – töötaja viimine teisele ametikohale, mis on tavaliselt sarnane eelmise ametikohaga. Üleviimisega ei kaasne suurem vastutus ja kõrgem töötasu. (Türk 2005, 111)
- **Rotatsioon** – töötaja ajutine üleviimine teisele ametikohale. Tavaliselt kasutatakse selleks, et töötaja prooviks erinevaid tööülesandeid ning tutvuks organisatsiooni erinevate külgedega. Aitab teha tööd huvitavamaks eriti siis, kui töö on rutiinne. (Alas 2005, 60)
- **Tööle tagasikutsumine** – töötajat kutsutatakse tööle kõige sagedamini kindlaks perioodiks. Tagasikutsumine sobib hooaegse töö või projekti täitmiseks. (Ibid.)

Organisatsioonisesene värbamine sobib kõige rohkem mitmetasandilise organisatsioonistruktuuriga ettevõtetele, mis võivad pakkuda oma töötajatele edutamisevõimalusi.

Töökoha vabanemisel võib läbi viia ettevõttesisest konkurssi. Sellisel juhul levitatakse töökuulutust ettevõtte töötajate seas. Ettevõttesisene kuulutamine võimaldab avastada ettevõttesiseseid talente ning tulemuseks vähendada värbamiskampaania kulusid. Ühelt poolt

tähendab see tõuget töötajatele parimate töötulemuste saavutamiseks, kuid teiselt poolt võib pärssida nende töötajate motivatsiooni, kellele saadetakse äraütle miskiri peale konkursi lõppemist. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 115)

Kuna käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on keskenduda just klienditeenindajatele ehk esmatasandi töötajatele, siis mõistlik on pikemalt rääkida organisatsioonivälisest värbamisest.

Organisatsiooniväline värbamine on tööjõuvajaduse rahuldamine uute töötajate ligimeelitamise kaudu. Sellise värbamisviisiga on võimalik leida suhteliselt kiiresti vajalikku sobiva kvalifikatsiooniga kandidaatide hulka. Firmaväline värbamine aitab leida ettevõtte jaoks „värsket verd“ ehk inimesi, kes toovad organisatsiooni uusi ideid. Samuti võib sellise värbamise rakendamine olla vähem kulukas kui näiteks ettevõtte töötaja ümberpaigutamine ja koolitamine, sest see võimaldab leida inimene vajalike professionaalsete oskustega. (Alas 2005, 61) Inimeste värbamiseks organisatsioonist väljaspoolt on ka mitu erinevat meetodit:

- **Avalik konkurss** ehk sobivama ametikoha otsijate ligimeelitamine – otsing nende inimeste hulga seast, kes püüavad leida oma võimetele ja ootustele vastavat ametikohta. Sellisel juhul tööandja avaldab töökuulutust kasutades erinevaid värbamiskanaleid ning hiljem valib huvitatud kandidaatide hulgast kõige sobivamaid. Avalik konkurss võimaldab kiiresti leida palju kandidaate, seetõttu see meetod sobib esmatasandi töötajate otsimiseks. See meetod sobib nii töötute kui ka nende inimeste jaoks, kes soovivad vahetada töökohta. Kuna avaliku konkursi meetod on praegu väga levinud ning sama sektori konkurendid kasutavad tihti just seda, siis töökuulutus peab olema selge ning visuaalselt ja sõnaliselt atraktiivne, et potentsiaalsetele kandidaatidele silma paista. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 114)
- **Sihotsing** on varjatud kandidaatide otsimine kasutades andmebaasite andmeid, turukaardistust ja erinevaid kontakte. Valitud inimesi kutsutatakse vaba töökohale kandideerima ning pakutakse töökohavahetust. Sihotsingut on mõistlik kasutada heade spetsialistide palkamiseks, kes on pädevad oma valdkonnas. Kõige rohkem värvatakse konkurentide hulgast. Teiste organisatsioonide töötajate värbamisel peab tööandja valmis olema pakkuda kandidaadile kõrgemat palka ja parimaid töötingimusi. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 117-119)

- **Otsepakkumine** on töökohavahetuse pakkumine ühele konkreetsele inimesele, kes on väga hea oma ala professionaal ning loodetavasti toob organisatsioonile suurt kasu tulevikus. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 120)
- **Otsing andmebaaside kaudu** aitab koostada kandidaatide nimekirja just nende inimeste hulgast, kes kindlasti otsivad tööd. Kasutades personaliotsingufirmasid, erinevaid on-line portaale või ettevõtte enda kandidaatide andmebaasi on võimalik otsida kandidaate kindlate kriteeriumite järgi vastavalt ametikoha nõudmistele. Seda meetodit kasutatakse tavaliselt koos mõne teisega. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 121)
- **Töötajate otsing värbamisbüroode kaudu** nõuab vähem pingutust tööandja poolt, kuna büroo pakub kandidaatide nimekirja tuginedes oma andmebaasidele ning arvestades tööandja soovide ja nõudmistega. Samal ajal on see üsna kulukas värbamismeetod. (Hindle 2000, 15)
- **Ettevõtte töötajate soovitude kasutamine** võib olla üks toimivamaid meetodeid, eriti siis kui kandidaatidelt ei nõua spetsiifilisi oskusi või eelnevat kogemust. Sõprade ja kolleegide kaudu võib leida sobivaid kandidaate, kuid ebasobivatele inimestele äraütemine võib tekitada raskusi. (Hindle 2000, 14)

Millist värbamisviisi valida, kas organisatsioonisest või –välist? See sõltub paljudest faktoritest: ametikoht, vajalike kandidaatide arv, ettevõtte finantsvõimalused, tööandja nõudmised kandidaatidele ja muud. Mõlema värbamisviisi eelised ja puudused on toodud allolevas Tabelis 1.

Tabel 1. Organisatsioonisisese ja –välise värbamise eelised ja puudused

Eelised	Puudused
Organisatsioonisisene värbamine	
<ul style="list-style-type: none"> • Töötajad on juba tuttavad organisatsioonikorralduse ja –kultuuriga. • Hea motivaator töötajate jaoks. • Madalamad kulud töötajate värbamiseks ja koolitamiseks. • Oma töötaja oskusi ja võimalusi on lihtsam hinnata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Võistlus töötajate vahel vaba töökoha eest võib tekitada konflikte. • Töötajatel, kes ei saanud ametikoha kõrgendust võib kaduda motivatsioon. • Kui töötaja viiakse üle ühelt ametikohalt teisele, siis arvatavasti vabaneb teine ametikoht.

Tabeli järg

Eelised	Puudused
Organisatsiooniväline värbamine	
<ul style="list-style-type: none"> • Võimalus saada ettevõttesse uusi ideid ja perspektiive. • Mõnikord on odavam kui professionaali koolitamine. • Uusi töötajaid on võimalik välja koolitada vastavalt ettevõtte nõudmistele ja vajadustele. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uus töötaja ei pruugi sobida organisatsiooniga • Uute ja vabade töötajate vahel võivad tekkida konfliktid. • Uute töötaja otsimine ja sisseelamine võib võtta rohkem aega.

Allikas: (Mathis, Jackson 1991, 191)

Nii firmasisesel kui ka –välisel värbamisel on oma eelised ja puudused. Töö autor arvab, et parim lahendus on nende viiside kombineerimine. Sellisel juhul on võimalik tõsta olemasolevate töötajate motivatsiooni, pakkudes ametikõrgendust ja professionaalset arengut, ning samal ajal saada ettevõttesse uusi inimesi, kes toovad kaasa värskeid ideid.

1.2.2. Värbamiskanaliid

Eduka värbamisprotsessi teostamiseks on oluline ka valida sobivaid värbamiskanaleid, mis vastavad värbamiseetodile. Kanalivalik tehakse enne töökuulutuse koostamist. Õige värbamiskanalivalimine on vajalik selleks, et kindlalt teada, kus avaldada töökuulutus ning jõuda vajaliku sihtrühmani ja võimalikult paljude inimesteni. Värbamiskanaliid võivad olla nii tasulised kui ka tasuta, seega kanali valik sõltub ka ettevõtte eelarvest. (Mikiver 2010, 34)

Töötajate värbamisel on ettevõttel võimalus valida järgmiste olulisimate värbamiskanalite vahel (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 92-94):

- Ettevõtte veebilehekülg,
- Koostöö koolide ja ülikoolidega,
- Juhtide kasutamine värbamistegevuses,
- Personaliotsingu firmad ettevõtte koostööpartnerina,
- Töökoha reklaamimine erinevates meediakanalites,
- Artiklid ettevõtte tegevusest ja edulood,
- Ettevõtte oma töötajate soovitusel,
- Tööturuamet,

- Erialaliidud ja –ühingud,
- Sotsiaalvõrgustikud.

Järgnevalt käsitletakse populaarsemaid värbamiskanaleid, mis sobivad kõige paremini esmatasandi töötajate värbamiseks. Nende hulgas on ettevõtte veebilehekülg ja sotsiaalvõrgustikud, reklaam meediakanalites, koostöö koolide ja ülikoolidega, töötajate soovitusel.

Tänapäeval on **veebilehekülg** esimene asi, mida vaatab potentsiaalne kandidaat, kui tahab saada informatsiooni ettevõtte kohta. Seetõttu peab veebilehekülg olema korrektne, visuaalselt atraktiivne, huvitav ja lihtne kasutamisel ning sisaldama kõikvõimalikku infot, mis võiks olla kasulik kandidaatide jaoks. Veebilehekülg peab kajastama ülevaadet ettevõtte väärtuste, kultuuri, struktuuri, töötajate jms kohta (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 92). Tuginedes isiklikule kogemusele, arvab käesoleva töö autor, et ettevõtte huvides on ka teha eraldi lehekülg vabade töökohtade ja tööpakkumistega, kus on välja toodud ametiprofiilid ja nõudmised kandidaatidele. Kindlasti peab veebileheküljel olema ettevõtte üldine kontakt ja kasulik oleks lisada ka personaliga tegeleva inimese kontakt, juhaks kui kandidaadil tekivad isaküsimused. Samuti on oluline CV ja sooviavalduse saatmise juhendi olemasolu. Mugavuseks võib eraldi teha sooviavalduse vormi, kuhu kandidaat võib panna kõik vajalikud andmed. Veebilehekülg on oluline komponent ettevõttevälises brändingus, seetõttu see peab kajastama organisatsiooni parimaid külgi ja saavutusi. Veebilehekülje atraktiivsus ja kasutusmugavus mõjutavad positiivselt tööandja reputatsiooni ning tulemuseks meelitab ligi rohkem kandidaate. (Williamson et al 2010, 672-673)

Viimasel ajal on **sotsiaalvõrgustikud** (Facebook, LinkedIn, Twitter jmt) väga levinud kanalid ettevõtte tööandjana reklaamimiseks ja töötajate värbamiseks. Sotsiaalvõrgustike populaarsus on tänapäeval tohutult suur ning seal levib informatsioon väga kiiresti. Töökuulutuse juurde on võimalik panna huvitavaid pilte ja videoklippe. Sotsiaalvõrgustike kasutamine värbamisallikana on eriti edukas noorte värbamiseks ning lisaks on see üks odavamaid kanaleid. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 94)

Töökuulutuste ettevalmistamine ja planeerimine peab olema põhjalik ja tõsine, sest lisaks kuulutuse peamisele eesmärgile – kandidaatide avalduste laekumisele – aitab see üldiselt ettevõtet promoda. (Allikvee et al 2002, 22-23)

Kuulutamine ajalehes on üks vanematest värbamiskanalistest, kuid viimastel aastatel on see e-värbamise populaarsuse tõttu kaotanud märkimisväärselt oma võimsust. Kuigi

noorem põlvkond eelistab otsida tööpakkumisi interneti kaudu, ei tohi unustada, et vanemad inimesed on harjunud kasutama traditsioonilist viisi töö otsimisel ning jälgivad kuulutusi ajalehes. Samuti tahab töö autor pöörata tähelepanu sellele, et peidetud töötajate ressurs tekib neist inimesest, kes loevad ajalehti. See tähendab, et on olemas arvukas hulk inimesi, kes on tegelikult rahul oma praeguse töökohaga, kuid hea meelega nad vahetaksid tööd kui avaneks parem võimalus. Seetõttu nad jälgivad pidevalt uusi tööpakkumisi. Peidetud tööjõu ressursi kuuluvad ka need inimesed, kes ei ole üldse huvitatud töökohavahetamisest, kuid ikkagi vaatavad pakkumisi pikemas perspektiivis konkurentsipüsimeks. (Yate 2004, 25-26) Kuulutamine trükimeedias on efektiivne viis jõuda vajaliku sihtrühmani, sest tänapäeval on suur valik perioodikaväljaandeid erineva vanuse ja huvidega inimeste jaoks, kuigi see on päris kulukas värbamiskanali. Oluline on valida õige ajaleht või ajakiri, sest parima tulemuse saavutamiseks on optimaalne avaldada kuulutus iga nädal kahes ettevõtte sihtgrupi kõige loetavam väljaandes. (Allikvee et al 2002, 22)

Kui varem värvati peamiselt trükimeedia kaudu, siis viimasel aastatel on muutunud eriti populaarseks **personaliotsing internetis**, mis pakub suurt kandidaatide valikut ja lihtsat otsingut ning nõuab suhteliselt väikesed otsingukulused. On-line kandidaatide otsing on saanud kiiresti suurt populaarsust tänu kasutusmugavusele ja informatsiooni kättesaadavusele. (Allikvee et al 2002, 26)

Interaktiivsed personaliotsingu portaalid on mugavad nii kandidaatide kui ka tööandjate jaoks. Tööd võib otsida nii valdkondade kui ka piirkondade järgi. Kandidaat võib aste-astmelt koostada oma CV-d, põhjalikult kirjeldada oma haridustasemeid, oskusi ja töökogemust. Samuti on võimalik salvestada tööpakkumisi, millest kandidaat on huvitatud. Portaalid annavad ka informatsiooni karjäärivõimalustest. (O'Meara, Pertzall 2013, 85) Tööandjad võivad valida, kas nad teevad avaliku konkursi või otsivad kandidaate ise. Ise päringute tegemise eeliseks on see, et tööandja saab valida ainult neid kandidaate, kes pakuvad huvi. Sellisel juhul ei pea teiste kandidaatidega tegelema. See aitab aega säästa ja lihtsustab valikut. (Allikvee et al 2002, 28)

E-värbamise puuduseks on see, et kandidaatide hulgas võib olla ka palju ebasobivaid ja ebakvalifitseeritud tööjõudu, mis teeb raskemaks vajaliku inimese otsingut. Teine miinus seisneb selles, et avaliku konkursi käigus tuleb tööandjale palju sooviavaldusi ning kõikidele kandidaatidele on vaja kiiresti vastata, vaatamata sellele, kas vastus on positiivne või

negatiivne. Vastamise viivitamise tulemuseks võib olla hea kandidaadi kaotus. (O'Meara, Pertzall 2013, 86)

Kasutades **raadiot ja televisiooni** värbamiskanalina on võimalik teha „blitz“ värbamiskampaaniat ehk leida vajalik hulk kandidaate umbes kahe nädalaga. Inimesed kuulavad raadiot tihedamini, kui loevad ajalehte, näiteks autoga sõites. Samuti on radio puhul tööandja jaoks meeldiv see, et lihtne on jõuada sihtrühmani. Raadiojaamad ja -saated on tavaliselt suunatud kindlale sihtrühmale, seega raadio võib teha tööd tööpakkujate eest. (O'Meara, Pertzall 2013, 81)

Tööpakkumise reklaam raadio või televisiooni kaudu peab olema lihtne ja lühike, kuid samal ajal tähelepanu äratav. Seetõttu nõuab see head ettevalmistust. Selliste värbamisallikate maksumus on üsna suur, eriti telereklaami, sest eetri aeg on kallis. Raskused võivad ka tekkida juhul kui eetri aeg on juba broneeritud teiste ettevõtete poolt, siis ei pruugi reklaam tulla tööpakkujale sobival ajal. (O'Meara, Pertzall 2013, 81) Enamgi veel, kuulutus peab laskma eetrisse pärist tihti, et värbamine oleks efektiivne. Värbamiskampaania peab kestma vähemalt nädal aega ja eetris peab kuulutus ilmuma vähemalt 30 korda. (Yate 2004, 33)

Koostöö koolide ja ülikoolidega ning noorte inimeste sidumine organisatsioonidega koolitusprogrammide kaudu aitab leida arenguvõimelisi spetsialiste. Kui ettevõtte pakub noortele inimestele praktikat, siis on see kasulik nii organisatsioonile kui ka praktikantidele: tööandja saab hiljem valida praktikantide hulgast uusi ja perspektiivikaid töötajaid, kes juba tunnevad organisatsiooni ning praktikandid saavad rakendada oma teadmisi. Samuti otsivad üliõpilased tihti tööd kooli kõrvale. Sellisel juhul sobib üliõpilaste värbamine hästi organisatsioonidele, mis pakuvad tööd osakoormusega ja ei nõua kandidaatidelt eelnevat töökogemust. (Türk 2005, 113-114)

Ei tohi unustada seda, et ettevõtte heade töötajate tuttavate seas võivad olla sama head kandidaadid vabale töökohale. **Töötajate soovitude kasutamine** on odav viis leida meeskonda uut inimest, eriti siis, kui nõudmised kandidaadile ei ole spetsiifilised, kui näiteks haridus ja eelnev töökogemus ei ole olulised. See võib olla ka motivatsiooniks vanadele töötajatele, kui nad näevad, et juhid usaldavad nende valikut. Eriti tulemuslikuks võib olla selle kanali kasutamine juhul, kui pakkuda töötajatele mingisugust mitterahalist preemiat. (Yate 2004, 35)

Kindlama tulemuse saavutamiseks ja suurema kandidaatide hulga leidmiseks peab värbamiskanaleid kombineerima. See võimaldab leida kandidaate isegi siis, kui üks kanalitest ei toimi ja värbamiskampaania tulemused ei vasta tööpakkujate ootustele. Kõige efektiivsem on trükimeedia ja interneti kombinatsioon. Seda nimetatakse hübriidlähendamiseks. Värbamiskanali ühendamine aitab tööandjat haarata potentsiaalsete kandidaatide tähelepanu ja jõuda suurema auditooriumini. Värbamistegevuse sõnumit võetakse vastu intensiivsemalt ja see jääb parajasti meelde. Töötajad võivad saada informatsiooni ettevõtte ja pakutava töö kohta enda jaoks mugavast allikast ning samuti võimaluse tutvuda ettevõttega. Lisaks saab tööandja ennast reklaamida ning muuta paremaks oma mainet ja reputatsiooni, sest uhke ja mitmekesine reklaam erinevates kanalites teeb ettevõtet inimeste silmis mõjukamaks. (Baum, Kabst 2014, 359)

Korrektse kuulutuse koostamine on sama oluline nagu õige värbamiskanali valimine, sest kuulutus annab töötajale esimese mulje ettevõttest ning aitab kujundada arvamust. Kuulutus peab kandma kõikvõimalikku vajalikku informatsiooni potentsiaalsetele kandidaatidele. Kohustuslikud kuulutuse komponendid on järgmised (Allikvee et al 2002, 23-26):

- **Kes vajab?** Lühike tööpakkujate tutvustus annab kandidaadile infot organisatsiooni tegevusvaldkonnast ja väärtustest. Võib lisada informatsiooni, mis eeldatavasti pakub huvi tulevastele töötajatele.
- **Keda vajatakse?** Väga oluline on selgelt sõnastada ametikoha nimetust vastavalt selle tööülesannete ja vastutustega ning tuua see välja võimalikult nähtavalt.
- **Milleks vajatakse?** Kuulutus peab sisaldama põhjalikku tööülesannete, eesmärkide ja vastutuse kirjeldust ning vastata küsimusele, miks uut töötajat vajatakse.
- **Millised on tööandja ootused?** Nõudmistega kandidaatide vastu peab olema ettevaatlik. Kuulutuses tasub kajastada kõige olulisemaid põhinõudmisi. Ei tohi liialdada ja kandidaatidelt liiga palju nõuda, sest nõudmiste hulga suurenemisega väheneb sobivate inimeste ring.
- **Mida pakutakse?** Siin peavad olema väljatoodud kõik eelised ja eripärad, mida pakub töö organisatsioonis. Mida parem on pakkumine, seda rohkem on sooviavaldajaid.

- **Mida peab huviline tegema?** Kui kuulutus töötab ja inimesel tekib huvi kandideerida, siis peab ta teadma, milliseid dokumente ja materjale on vaja ning kuhu ja mis tähtjaks neid saatma peab. Oluline on meeles pidada, et kandidaadil peab olema piisavalt aega materjalide kogumiseks ja järelemõtlemiseks.

Kuulutus peab olema lühike, kuid samal ajal põhjalikult läbimõeldud, väga informatiivne ja atraktiivne, et kandidaate kiiresti ahvatleda. Praktika näitab, et töökuulutused mõjutavad kõige rohkem noori ja väikese töökogemusega inimesi, aga need ongi potentsiaaltelt sobivad kandidaadid klienditeenindaja ametikohale. Kui puudub töökogemus, siis ei saa töökuulutuse sõnumit objektiivselt hinnata ja pakutud tingimusi oma kogemusega võrrelda. Seetõttu peab töökuulutus olema klienditeenindajate värbamisel hästi ettevalmistatud ja tooma esile kõiki tööandja eeliseid. (Mikiver 2010, 36)

1.3. Klienditeenindajate värbamine

Suurtes ettevõtetes, kus on keskmiselt 700-800 töötajat, on esmatasandi töötajade värbamine pidev protsess. Kuna inimesed käsitlevad tavaliselt klienditeenindaja positsiooni nagu esimest või ajutist tööd, siis töötajate lahkumise protsent on alati suur. Seetõttu värvatakse uusi töötajaid praktiliselt iga kuu. Värbamisprotsessi lihtsustamiseks organisatsioonis peab kindlasti olema mitu personaliga tegelevat töötajat, kes jagavad omavahel värbamisprotsessi vastutusalasid. Samuti peab värbamine olema selgelt planeeritud ja hästi struktueeritud. (Vahur 2007, 22)

Otsingu protsessi poolest on klienditeenindajate värbamine suhteliselt lihtne, sest tegemist on massametikohtadega ja selleks sobivad suured värbamiskampaaniad. Peamine probleem seisneb selles, et tavaliselt ei ihale inimesed klienditeenindusega seotud tööd ja jätavad need ametikohad varuvariandiks. Kuna palgaerinevused ei ole võrreldes konkurentidega märkimisväärsed, siis ei ole mõtet otsepakkumist teha ja inimestele töökoha vahetust pakkuda. Sellisel juhul on vaja hoolikalt koostada tööpakkumine, kus on välja toodud kindel argument, miks peab potentsiaalne kandidaat just selle töökoha valima. See võib olla näitkes tööandja hea maine ja prestiiž, ettevõtte suurus ja kuulsus, hea töö asukoht, paindlik töögraafik, professionaalse kasvu võimalused, lai mitterahaliste boonuste pakett. (Vahur 2007, 98)

Kuna klienditeenindaja töö ei nõua spetsiifilisi teadmisi ning tavaliselt ka eelnevat töökogemust, siis peavad kriteeriumid olema kandidaatidele selgelt sõnastatud ja tööpakkumises kirjeldatud. Siis teab kandidaat kohe alguses, mida temalt oodatakse. Sellisel juhul peab rõhutama soovitava töötaja füüsilisi võimeid ja olulisemaid isikuomadusi. (Травин, Дятлов 1995, 56)

2. UURINGU LÄBIVIIMINE VÄRBAMISPROTSESSI TÄIUSTAMISEKS

Järgnevas peatükis on kaks alapeatükki. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse uurimisobjekti, milleks on Prisma Peremarket AS, ning räägitakse ettevõtte tegevusest, eesmärgist ja struktuurist. Teises alapeatükis kirjeldatakse värbamismetoodikat ja uuringu käiku.

2.1. Prisma Peremarket AS lühitutvustus

Prisma Peremarket AS on üks kõige kiirema turuosa kasvuga jaekette Eestis, mille peamised väärtused on järgmised:

- olla olemas kliendi jaoks,
- vastutada inimeste ja keskkonna eest,
- uuendada oma tegevust pidevalt,
- tegutseda tulemuslikult.

Ettevõtte laieneb aasta aastalt, tänakses on Prisma Peremarketil kaheksa hüpermarketit, nendest viis asub Tallinnas, kaks Tartus ja üks Narvas. Lisaks on olemas üks väikepood Prisma express Tallinna reisisadamas ja Restoranimaailm Sikupilli kaubandusesksuses.

Prisma Peremarket AS alustas oma tegevust Eestis 2000. aastal. Prisma on SOK (Soome Tarbijaühistu Keskühistu) kontserni kuuluv kaubanduskett, mis tegutseb ka Soome, Läti ja Venemaa turgudel. SOK kontsernis on kokku 40 000 töötajat. Eestis tegutsevad SOK tütarettevõtetena AS Prisma Peremarket ja AS Sokohotel, mis tegutseb Sokos Hotel Viru kaubamärgi all.

Prisma Peremarket visiooniks on olla tulemuslik jaekaubanduses, konkurentidest edukam kohalikul turul ja kasutada kaasaegseid tegevusmudeleid. Olla kliendile esimene

valik jaekaubanduses oma tegevusalal. Ettevõtte tegevuse eesmärgiks ehk missiooniks on tegeleda tulemusliku ja jätkusuutliku äritegevusega, mis toetab SOK hanketegevust ja toodab mahukasvu. Kliendi silmis olla mitmekesise, konkurentsivõimeise ja atraktiivse teenusepakkujana.

Ettevõtte võimekuse kajastamiseks saab siinkohal välja tuua kolm tähtsat näitajat (Eesti e-äriregister):

- ettevõtte müügitulu 2013. aastal – 194,12 miljonit € (eurot),
- kaupade, materjalide ja teenuste ost 2013. aastal – 158,39 miljonit € (eurot),
- ettevõtte puhaskasum 2013. aastal – 1,74 miljonit € (eurot).

Prisma Peremarket on Eesti ainus suur jaekett, kes pole oma tegevuse ajal maksnud dividende Eestist väljapoole, vaid investeerinud varasemate aastate kasumi oma tegevuse arendamisse Eestis.

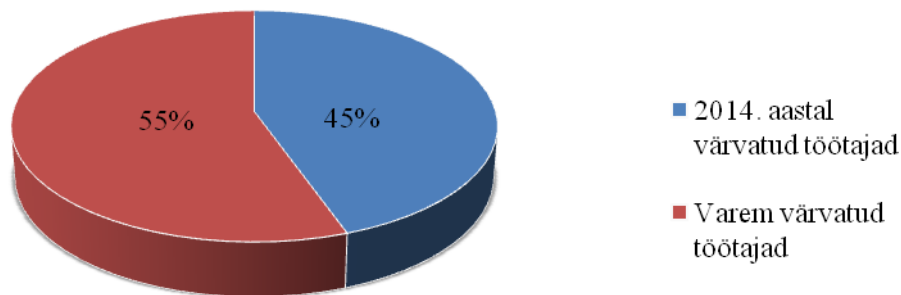
Kuna organisatsioon on suur, siis selle struktuur on mitmetasandiline. Struktuuri täielik skeem on toodud Lisas 1. AS Prisma Peremarket eesotsas on nõukogu, kellele alluvad ettevõtte juhatus ja tegevdirektor. Organisatsioonis on viis suurt osakonda:

- Ost ja müük (kaubandusdirektori juhatusel),
- Arendus, IT, logistika (arendusdirektori juhatusel),
- Turundus ja kommunikatsioon (turundus- ja kommunikatsioonidirektori juhatusel),
- Finants (finantsdirektori juhatusel),
- Personal ja haldus (personali- ja hadusdirektori juhatusel).

Kõige suurem osakond on Ost ja müük, sinna kuuluvad kõikide hüpermarketite töötajad. Igas hüpermarketis on olemas kaupluse juht, osakonna- ja tooterühmajuhid. Hüpermarketi struktuur on toodud Lisas 1.

2014. aasta oktoobrikuu seisuga on Prisma peremarket AS-s kokku 1130 töötajat. Neist 80 inimest töötab kontoris, seega suurem osa, 1050 inimest, töötavad kauplustes. Töötajate keskmine vanus on 40,5 aastat.

Ettevõttes on suur voolavus ning seetõttu uusi töötajaid värvatakse pidevalt. 2014. aasta jooksul ehk perioodil jaanuar-oktoober on sõlmitud tööleping 503 inimestega. Joonisel 2 on kajastatud uute ja vanade töötajate osakaal. Enamus uutest inimestest on asunud tööle klienditeenindajatena.



Joonis 2. Töötajate osakaal AS Prisma Peremarketis
Allikas: Autori koostatud Prisma Peremarket AS-i andmete põhjal

Personaliga seotud küsimuste eest vastutavad personalijuht ja tema abiline personalispetsialist. Igas hüpermarketis on kaks töötajat, kes tegelevad värbamisega antud struktuuriüksuse jaoks: hüpermarketi juht ja klienditeenindusjuht. Mõnikord kaasatakse värbamisprotsessi ka hüpermarketite osakonnajuhte.

2.2. Uurimismetoodika

Uurimuse läbiviimisel kasutati nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset meetodit. Kvalitatiivse osa eesmärgiks oli uurida värbamisprotsessi kohta Prisma personalijuhi ja kaupluste juhtide käest, kes tegelevad otseselt värbamisega organisatsioonis, ning lisaks analüüsida värbamisega seotud dokumente. Kvantitatiivse uuringu eesmärgiks oli välja selgitada ettevõtte töötajate arvamust Prisma värbamiskampania ja brändingu kohta.

2.2.1. Kvalitatiivne uuring

Kvalitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutati kahte meetodit: intervjuerimine ja dokumendivaatlus. Kokku viidi läbi kaks intervjuud, mille osalejad olid Prisma värbamisprotsessiga tegelevad spetsialistid. Esimeseks intervjueeritavaks oli Prisma Peremarket AS-i personalijuht, teiseks oli Sikupilli Prisma kaupluse juht. Intervjuerimiseks

oli valitud just Sikupilli Prisma juht, sest personalijuht soovitas teda nagu kogenud spetsialisti. Esimene intervjuu viidi läbi 25.11.2014 ning teine intervjuu 27.11.2014. Iga intervjuu jaoks olid ettevalmistatud erinevad küsimused ning mõned küsimused lisati intervjuude käigus. Küsimused Sikupilli Prisma juhile puudutasid pigem värbamisprotsessi elluviimist. Olulisemad küsimused olid klienditeenindajate värbamismeetodite ja –kanalite ning kuulutamise kohta. Personalijuhi käest küsiti lisaks ka Prisma värbamisstrategia kohta ning värbamiskampaania eelarve ja brändingu kohta. Mõlemad intervjuueeritavad rääkisid ka üldiselt klienditeenindajate värbamisprotsessist.

Andmete analüüsiks kasutati tarkvaraprogrammi MS Word. Intervjuteerimise käigus salvestati vastused üles diktofoni abil, hiljem need transkribeeriti, anaüüsiti ja kodeeriti. Tulemuste kirjeldamisel kasutati intervjuu Sikupilli Prisma juhiga jaoks koodi Intervjuu 1 ja intervjuu Prisma personalijuhiga kasutati koodi Intervjuu 2. Intervjuude transkribeerimine võttis kokku viis tundi ning nende analüüs veel kolm tundi. Esimese intervjuu transkriptsioon tuli pikem ning sellega läks ajaliselt rohkem, kui teiste intervjuuga.

Mõlemaid intervjuusid peetakse väga usaldusväärseteks, sest personali värbamisprotsess on vastajate igapäevane tööülesanne. Nad tunnevad oma ettevõtet väga hästi ning neil on muljetavaldav töökogemus. Mõlemad vastajad on pädevad oma ettevõtte valdkonnas ning nad on kõrgelt hinnatud juhid.

Kvalitatiivse uuringu piiranguks on intervjuude vähene arv. Intervjuu küsimused on toodud Lisades 2 ja 3 ning intervjuu transkriptsioonid on toodud Lisades 13 ja 14.

Lisaks intervjuudele analüüsiti dokumente. Dokumentideks olid Prisma Peremarketi töökuulutused ja sooviavalduse vorm, mida on võimalik täita nii Prisma infolettides kui ka ettevõtte koduleheküljel. Töökuulutused on toodud Lisades 6, 7, 8 ja 9 ning sooviavalduse vorm on toodud Lisas 11.

2.2.2. Kvantitatiivne uuring

Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutati küsimustikku, mis koosnes kaheksast küsimusest. Uuringu läbiviimise perioodiks oli 25.11.2014 – 02.12.2014. Enamus küsimusi olid valikvastustega, üks küsimus oli lahtise vastusega ning vastamine sellele küsimusele oli vabatahtlik. Küsimused puudutasid eelkõige värbamiskanaleid ja ettevõtte brändingut. Küsimustik on koostatud programmi MS Word abil, seejärel väljaprintitud ning jagatud vastajatele paberkandjal. Küsimustik on koostatud töö autori poolt ning vastused sisestati

arvutisse käsitsi. Andmete analüüsiks kasutati tarkvaraprogrammi MS Excel. Analüüsi käigus kasutati peamiselt moodi ja vastuste protsentuaalse osakaalu arvutamist.

Küsitlus viidi läbi kõikides Tallinna Prisma kauplustes. Tallinnas on kokku viis Prisma hüpermarketit. Küsimustik jagati personalijuhi poolt välja valitud klienditeenindajatele ning igast kauplusest oli valitud 10 inimest, keda võeti tööle 2014. aasta jooksul. Valimi suuruseks kujunes kokku 50 töötajat ning nende hulgast vastanute arv oli 46. Eesti keele küsimustik on toodud Lisas 4 ja vene keele küsimustik on toodud Lisas 5.

Kvantitatiivse uuringu piiranguks oli see, et küsitluses osalesid ainult osad uutest töötajatest.

3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD VÄRBAMISPROTSESSI TÄIUSTAMISEKS

Järgnevas peatükis antakse ülevaade nii kvalitatiivse kui ka kvantitatiivse uuringu tulemustest. Seejärel teeb autor järeldusi ja omapoolseid ettepanekuid Prisma värbamisprotsessi täiustamiseks tuginedes töö teoreetilisele osale ning uuringu tulemustele.

3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused

3.1.1. Sikupilli Prisma juhi ja Prisma personalijuhi intervjuude tulemused

Intervjuud olid läbiviidud Sikupilli Prisma juhiga (Intervjuu 1) ja Prisma personalijuhiga (Intervjuu 2). Mõlemad intervjuueeritavad on kogenud juhid ning tunnevad oma ettevõtet väga hästi. „Nii, mina olen siis Prisma Peremarketis töötanud kokku 14 aastat. Alguses töötasin kaks aastat klienditeenindusjuhatajana, siis viis aastat hüpermarketi juhatajana ja nüüd on juba... Juba seitse aastat olen Prisma personalijuht.“ (Intervjuu 2) „Ma olen Prismas üldse töötanud siis algusest peale, 14 aastat juba. Ja alustasin Rocca Al Mare Prismas ajaviite osakonna tooterühmajuhina, siis tulin Sikupilli tarbekaupade müügijuhatajaks ja ma arvan, et nüüd olen kaheksa aastat nagu Prisma juhataja siin Sikupillis.“ (Intervjuu 1)

Üldiselt Prisma värbamisprotsessiga tegelevad kaks inimest, kes töötavad kontoris: personalijuht ja personalispetsialist. Nemad mõlemad tegelevad värbamisprotsessi planeerimise ja korraldamisega ning personalispetsialist võtab ühendust kandidaatidega. „Meil on nii, et värbamisprotsessi eest vastutab personaliosakond, kus on siis mina ja personalispetsialist. Me töötame siin peakontoris.“ (Intervjuu 2) Samuti värbamisprotsessis osalevad ka teised isikud, kes töötavad hüpermarketites: hüpermarketi juht ning osakondade- ehk müügijuhid. Kauplustes tegeleb värbamisega ikkagi klienditeenindusjuht, aga kui vaja saalitöötajad, siis kaasatakse ka müügijuhte. „Et põhimõtteliselt, kui on meil tarbijakaupade

osakonda inimest tarvis, siis põhimõtteliselt tegeleb sellega müügijuhataja. Toidukaupade müügijuhataja või tarbijakaupade müügijuhataja või klienditeenindusjuhataja.“ (Intervjuu 1)

Uusi töötajaid Prismasse on alati vaja ning seetõttu värbamisprotsess on pidev. „See on pidev protsess. Eriti raske on just leida lihaletti näiteks töötajat. Mingi hetk saime nagu täiskomplekteeritud ja nüüd on niimoodi, et noh, meil kaks inimest on lihtsalt kadunud. Nad ei ole tööle ilmunud, nad ei ole teavitanud, kas nad on haiged või mis, et me peame nende asemele jälle hakkama uusi inimesi otsima.“ (Intervjuu 1) Personalijuht väidab samuti, et töötajaid on viimasel ajal väga raske leida, sest tööturul ei ole inimesi, kes tahavad hüpermarketites töötada. „Müügipersonali värbamisvajadus on meil paratamatult igapäevane. See on siis seoses väga suure liikuvusega ja kehva tööturu olukorraga. Praegu on tööturul selline olukord... Tööturg on lihtsalt tühi. Ja isegi kui meil mõni koht on vaba, siis seda on väga raske täita, sest kandidaate lihtsalt ei ole kuskilt võtta.“ (Intervjuu 2) Kõige rohkem raskusi on just klienditeenindajate kohtade täitmisega. „Jah, just klienditeenindajad. Selles mõttes, et Sikupilli Prisma ei ole olnud üldse viimasel ajal just tooterühmajuhti vaja, vaid ongi vaja müüja-kassiire. Ja siis on ka kärumehed ja taaramehed.“ (Intervjuu 1)

Primas pühendatakse suurt tähelepanu maine kujundamisele ja ettevõtte brändingule tööandjana. Brändi arendatakse nii organisatsiooni seest- kui ka väljastpoolt. „Ütleme nii, et meie eesmärk on olla hea ja turvaline tööandja. Firma väljastpoolt oleme varasemalt teinud ka erinevaid meediateavitusi. Näiteks just hiljuti oli meil suur kampaania „Tule tööle Prismasse!“ . Selle kampaania raames reklaamisime ennast tööandjana.“ (Intervjuu 2) Kampaania jaoks olid tehtud videod, kus töötajad andsid oma tagasisidet ettevõtte kohta. Samuti oli interneti kaudu võimalik töötajatele küsimusi esitada. Kuigi Primas panustatakse nii firmasisesele kui ka –välisele brändingule, siis personalijuhi sõnul on töötaja positiivne tagasiside ikkagi parim promo ettevõttele. „Aga noh, me ikka leiame, et parim reklaam ettevõttele on rahulolev töötaja ise, kes meid tööandjana võib soovitada.“ (Intervjuu 2)

Personalijuhi sõnul on Prisma värbamise eesmärk on „... leida töötajaid, kes püsiks kaua töökohal, kes oleks Primas töötamisest huvitatud, kes oleks samuti usaldusväärne ja lojaalne töötaja“ (Intervjuu 2) Dokumente värbamisstrateegia kohta Primas ei ole, personali puudutav osa sisaldub üldstrateegias. „Meil nagu ei ole mingeid kirjalikke plaane, üldiselt see paberitöö ei ole meile vajalik. Me pigem tegutseme vastavalt olukorrale. Kui tekib värbamisvajadus... Värbamisvajaduse korral tugineme tavade praktikale ja hetkevajadusele.“ (Intervjuu 2) Kuna värbamine on Primas pidev tegevus, siis see protsess on ka päris kulukas.

Kindlat eelarvet värbamiskampaaniaks ei ole Prisma ette nähtud, eelarvet koostatakse ja korrigeeritakse vastavalt sellele, mitu töötajat on vaja leida. Värbamine on kulukas tegevus Prisma, sest sinna kuuvad mitte ainult värbamismeetodite- ja kanalitega seotud kulud, vaid ka personalitöötajate ja koolitajate tasud. „Ma nii täpselt ei oska praegu peast öelda, aga ma arvan, et me räägime tuhandest... Tuhandest per inimene.“ (Intervjuu 2)

Personalijuht kirjeldab Prisma värbamisprotsessi järgmiselt: „Kui värbame müügipersonali, siis kõigepealt teeme kandidaadiga esimese telefoniintervjuu, uurime kandidaadi huvi võimaliku töösuhte tekkimiseks. Telefoniintervjuul küsime näiteks palgasoovi ja teeme oma pakkumist, räägime palgatasemetest, siis täpsustame töögraafiku ja töökoha asukohta, küsime mis hüpemarketis kandidaat sooviks töötada. Kuna ma juba rääkisin, et värbamine on meil pidev ja igapäevane protsess, siis me tavapäraselt kasutame samu kanaleid, sest iga kord vaadata üle kogu värbamisprotsessi meil lihtsalt ei ole mõtet. Muidugi me korrigeerime protsessi aeg-ajalt, aga mitte nii tihti.“ (Intervjuu 2)

Ametiprofiile Prisma ei ole, on olemas ametikirjeldused. „Ja meil on nii, et müügipersonali värbamisel lähtume töölepingust ja ametikirjeldusest. Seal on esitatud kvalifikatsiooninõuded ja samuti on olemas täpsed tööülesannete kirjeldused.“ (Intervjuu 2)

Prisma kasutatakse nii organisatsioonisisest kui ka -välist värbamist. Värbamisvajaduse tekkimisel üritatakse alguses leida töötajat alati ettevõtte seestpoolt. „Organisatsioonisisene on siis selline... Näiteks kui Sikupilli Prisma vajab näiteks lihaletti müüjat, siis me tegelikult paneme selle kuulutuse meili teel ka kõikidesse teistesse Prismadesse, neid pannakse puhketubadesse ülesse. Tihtipeale on ka niimoodi, kui näiteks inimene on oma elukohta vahetanud või mingi muul põhjusel ta tahab näiteks liikuda Mustamäe Prismast Lasnamäe Prisma, või nõh, või vastupidi, siis on võimalus ka firmasiseselt liikuda.“ (Intervjuu 1) Kui ettevõttes sobivat kandidaati ei ole, siis värvatakse väljastpoolt.

Organisatsioonivälise värbamise puhul kasutatakse tavaliselt avalikku konkurssi. Mitu korda on kasutanud ka personaliotsingu firma teenust, kui oli vaja leida palju inimesi korraga. „Jah, tavaliselt paneme kuulutuse CV-Online'i... või mis portaalid seal veel on. Samuti oleme ka värbamisfirma teenust kasutanud. Näiteks siis kui avasime Tartu või Narva Prisma, siis küll kasutasime seda värbamisteenust.“ (Intervjuu 1) Peamised värbamiskanaliid on Prisma veebilehekülg ja tööotsinguportaalid internetis, hiljuti hakati kuulutama ka Facebook'i kaudu. Sikupilli Prisma juhi sõnul on Prisma teinud ka koostööd erinevate koolidega. „Ja ütleme ka,

on siis pandud need kuulutused välja näiteks Teeninduskooli, siis Tööstushariduskeskus, kus meil praegu käib praktikante.“ (Intervjuu 1) Sõituvalt hüpermarketi asukohast, mõnikord kasutatakse värbamiskanalina ka kohalikke ajalehti. „Ja siis ajalehes kuulutame ka, harvem. Kui oleme Lasnamäe Prismasse töötajaid otsinud, siis kuulutasime näiteks Lasnamäe kohalikus ajalehes. Aga see ajalehes kuulutamine... Inimesed ei loe nii palju kui vanasti.“ (Intervjuu 2) Teise värbamiskanalina kasutatakse ka infoletti, kuhu pannakse kuulutus. Samuti on infoletis võimalik ka sooviavalduse vormi täita. „Meil on olemas ka need CV-blanketid infolauas, ma võin pärast isegi kaasa anda ühe, kui on huvi. Nii et just infoleti kaudu on ka võimalik seda teha. Ja tahtsin veel seda öelda, et näiteks oleme pannud ka kuulutuse infolaua peale ka, et näitakes otsime taarameest või kassiiri.“ (Intervjuu 1) Enamus kandideerimisavaldusi tuleb interneti või infoleti kaudu.

Prisma töökuulutustel on üsna vähe informatsiooni tööülesannete, nõudmiste ja pakkumiste kohta. Mõlemad intervjuueeritavad väidavad, et sellest infost piisab kandidaadi jaoks ja rohkem ei pea midagi lisama. „Sellest täitsa piisab. Rohkem polegi vaja. Ei ole mõtet panna palju informatsiooni, inimesed ei ole seda pika teksti, nad loevad pealkirja.“ (Intervjuu 2) „Nõudmiste kohta on piisavalt kirjutatud, aga seda, mida me pakume, on kuidagi väheselt toodud. Aga noh, ega siin rohkem ka midagi kirjutada ei saa, kõik need ülejäänud asjad me räägime siis juba töövestlusel. No näiteks mis meil on pakkuda... Näiteks oma töötaja soodustusi ja selliseid asju.“ (Intervjuu 2)

Intervjuueeritavad väidavad, et klienditeenindajate värbamisega seotud probleemid on eriti tõsiseks muutunud viimaste aastate jooksul ja uusi töötajaid on väga raske leida. „Tegelikult CV-sid nagu ei tulegi. Või teine variant on see, kui tuleb CV ja kui sa siis hakkad helistama sellele inimesele, siis kas ta ei võta telefoni vastu või telefon on välja lülitatud. Et kuidagi see kontingent, kes praegu tööturul liigub, on nagu siukene väga nõrk. Kes võib-olla tundub natuke asjalikum... Päris raske on tegelikult, vanasti ei olnud sellist asja.“ (Intervjuu 1) Kandidaatidega üritatakse võimalikult kiiresti ühendust võtta, tavaliselt ühe nädala jooksul. „Kandidaate ei ole ju palju, siis peab neid kiiresti haarama eks ole.“ (Intervjuu 2)

Intervjuud näitasid, et mõlemad intervjuueeritavad arvavad, et probleem ei ole Prisma värbamisprotsessis, vaid selles, et inimesed lihtsalt ei taha klienditeeninduses töötada. Kuigi Sikupilli Prisma juhi sõnul on Prismas töötajatele väga head tingimused: tore kollektiiv, paindlik töögraafik, boonused ja soodustused, kõik on seaduspärane, töötajate jaoks on ette nähtud puhkeruumid. „Noored lähevad juba mujale õppima või õpivad siis mingi hetk siin

Eestis, ja siis hiljem lähevad välismaale õppima ja jäävad sinna tööle. Ja eks see klienditeenindaja töö siin kaubanduses... Ega ta ei ole nii väga populaarne, nagu näiteks vene ajal oli. See oli väga populaarne koht, kus töötada eks ole.“ (Intervjuu 1) Personaliosakonna töötajad ja hüpermarketite juhid annavad endast parima, et teha värbamisprotsessi efektiivsemaks ja meelitada ligi rohkem uusi töötajaid, aga seda ei ole võimalik paremaks teha, kui tööturul pole potentsiaalseid kandidaate.

3.1.2. Dokumentide analüüsi tulemused

Dokumendivaatluse läbiviimiseks olid valitud Prisma Peremarket AS-i töökuulutused ja sooviavalduse vorm. Kokku analüüsiti ja võrreldi nelja töökuulutust, mis olid võetud erinevatest allikatest: Prisma kodulehekülj, tööotsinguportaalid CV Keskus ja CV-Online, Prisma infolett. Kõik kasutatud töökuulutused on toodud Lisades 6, 7, 8 ja 9. Samuti analüüsiti ka sooviavalduse ankeet, mida on võimalik täita Prisma infoletis või koduleheküljel. Ankeet on toodud Lisas 11.

Kuulutuste vaatluse eesmärgiks oli analüüsida nende sisu tuginedes teooriale ja kontrollida kõikide koostisosade olemasolu. Kõik valitud töökuulutused on suunatud müüjakassiiri ehk klienditeenindaja otsingule.

Kõikides kuulutustes on selgelt välja toodud kes otsib töötajaid. Kui kodulehekülje ja infoleti kuulutuse puhul võib kandidaat lisainfot ise vaadata või küsida, siis interneti portaalide kuulutustel peaks olema ka tööpakkuja lühitutvustus, mis annab kandidaadile informatsiooni ettevõttest. Lühike tutvustus on olemas CV-online kuulutuses, kuid CV Keskuse kuulutuses tutvustus puudub. Pakutava ametikoha nimetus on selgelt sõnastatud ja hästi nähtav kõikidel kuulutustel. Kui töötajat vajatakse mitte kassaosakonda, vaid näiteks ajaviitekaupade osakonda, siis sulgudesse pannakse täpsustust.

Tööülesannete kirjeldus on olemas kõikidel kuulutustel, kuigi tööportaalide kuulutused pakuvad põhjalikumat ja täpsemat kirjeldust. Sama võib öelda ka tööandja ootuste ja nõudmiste kohta. Kodulehekülje ja infoleti kuulutusel on kirjeldatud ainult nõutud keeleoskused ja isikuomadused. Peab märkama, et keelenõudmised ei ole samad erinevate kuulutuste puhul. Portaalide kuulutustel on nõuete osas lisaks olemas ka suhtlemisoskus ja koostöövõime.

Tööandja pakkumiste osas on suhteliselt vähe informatsiooni. Igas kuulutuses on olemas pakutav brutopalk, mis on hea, kuna siis kandidaat teab täpselt, millise sissetulekuga võib arvestada. Üldiselt pakutakse väljaõpet ja arenguvõimalusi, ühes kuulutuses räägitakse ka paindlikust töögraafikust. Kandidateerimistingimused on kõikide kuulutuste puhul väga selged. Igas kuulutuses on kirjeldatud viisid, kudas kandidaat võib oma andmeid tööpakkujale edastada. Samuti on olemas kõikvõimalikud kontaktid: ettevõtte peakontori aadress ja telefoninumber, kodulehekülje aadress ning personalispetsialisti andmed.

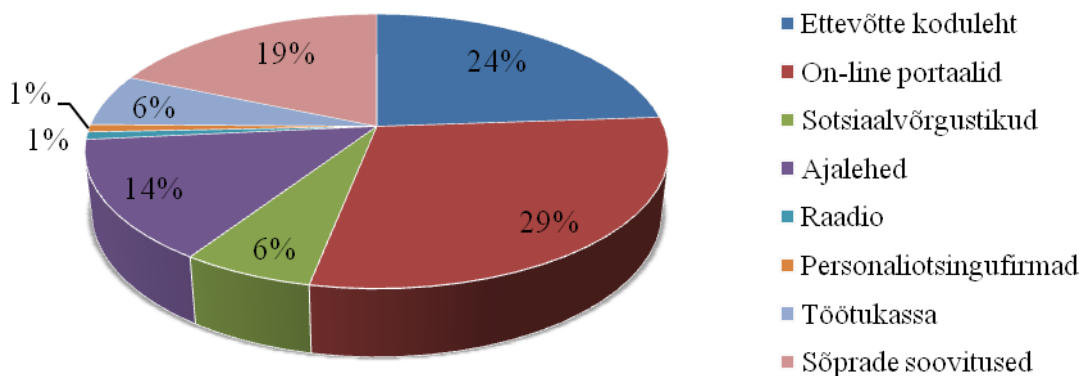
Prisma koduleheküljel ja infoletis on olemas ka töösoovija ankeedid, mida võib täita CV saatmise asemel. Mõlemad ankeedid on üldiselt identsed. Kandidateerijalt küsitatakse põhiandmeid, mis on vajalikud Prisma töötamises: töösoovija üldised andmed (nimi, telefon, aadress, e-mail), haridus, keelteoskus, endine töökogemus, palgasoov, soovitatav tööaeg (täis-, osaline või hooajaline tööaeg).

3.2. Küsitluse tulemused

Uuringu kvantitatiivse osa läbiviimiseks koostati küsimustik, mille abil uuriti töötajatelt eelistatud tööpakkumiste otsimisviisi ning kuidas töötajad leidsid Prisma tööpakkumise ja edastasid kandideerimisavalduse ettevõttesse. Samuti hindasid töötajad Prisma mainet erinevate kriteeriumite järgi. Uuringu tulemuste tabel on toodud Lisas 12.

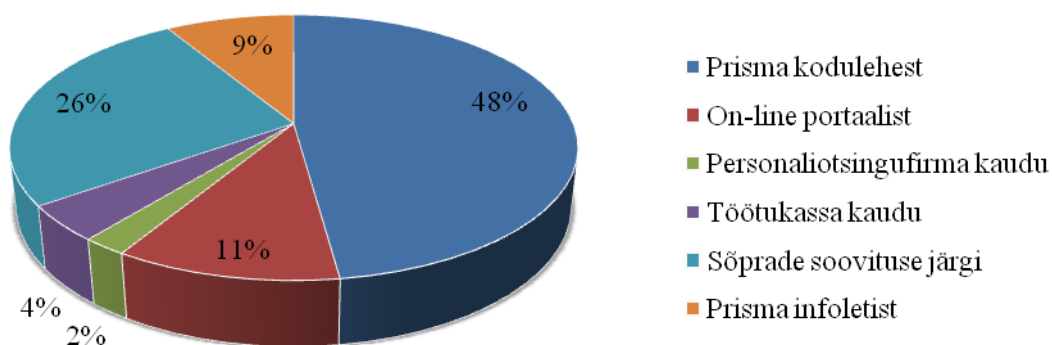
Uuringus osales kokku 46 töötajat, kes on tulnud Prismasse tööle 2014. aastal. Kõik osalejad on Tallinna hüpermarketite klienditeenidajad. Nende hulgas oli 14 meest (30%) ja 32 naist (70%) ning 28 eestlast (61%) ja 18 venelast (39%). Küsimustiku täitsid nii nooremad kui ka vanemad töötajad. 25 töötajat (54 %) olid vanuses 35 aastat või nooremad ning 21 töötajat (46%) olid vanuses 36 aastat või vanemad.

Tulemuse analüüsi käigus selgus, et eelistatum viis, kuidas otsida tööpakkumisi, on On-line tööotsinguportaalide kasutamine. Seda viisi kasutavad 29% kõikide vastanute hulgast. Samuti populaarne on otsing ettevõtete kodulehekülgedele ning sõprade ja tuttavate kaudu. Osalejatel oli võimalus valida mitu vastusevarianti. Tööpakkumiste otsimisviiside osakaalud on kajastatud Joonisel 3.



Joonis 3. Prisma töötajate poolt eelistatud tööpakkumiste otsimisviisid
Allikas: Autori koostatud Lisa 12 põhjal

Teise olulise küsimusena oli see, kust leidsid töötajad Prisma töökuulutuse. Selgus, et kõige rohkem töötajaid leidsid töökuulutuse Prisma kodulehelt. Selliseid töötajaid oli kokku 22 ehk ligikaudu pool kõikide vastajate hulgast. 12 töötajat tulid Prismasse tööle sõprade soovitusel. Ükski töötajatest ei leidnud kuulutust ajalehest, raadiost või sotsiaalvõrgustikest. Kuigi otsing Prisma infoleti kaudu ei olnud küsimustikus eraldi välja toodud, märkisid neli vastajat just seda varianti lahtris „Muu“. Kõikide töötajate vastuste osakaalud on kajastatud Joonisel 4.



Joonis 4. Prisma töökuulutuse leidmisel kasutatud kanalid
Allikas: Autori koostatud Lisa 12 põhjal

Veel ühe uuringutulemusena selgus, et enamus osalejaid täitsid ankeedi Prisma kodulehel või infolauas, vastavalt 19 töötajat (41%) ja 13 töötajat (28%), ning 7 töötajat

(15%) saatsid oma CV e-mailile. Samuti vastasid kõik küsitlitud, et kandideerimine oli kiire ja mugav ning sellega ei tekkinud mingeid probleeme.

Küsimustiku viimases osas oli vastajatele pakutud hinnata Prisma mainet erinevate kriteeriumite järgi. Kriteeriumiteks olid Prisma üldine maine, ettevõtte reklaamkampania, värbamiskampania, Prisma tööandjana ja klientide silmis. Uuring näitas, et 41% töötajatest arvavad, et Prisma üldine maine on väga hea ning 43% töötajatest hindasid üldist mainet valikuga „pigem hea“. Selle põhjal võib väita, et Prisma on teinud head tööd oma brändi arendamise nimel.

Käesoleva töö eesmärgi täitmiseks kõige olulisemad kriteeriumid olid „Prisma värbamiskampania“ ja „Prisma tööandjana“. Nende kriteeriumite puhul olid töötajate vastused natuke kehvemad. Värbamiskampania puhul olid enamused vastajaid kahe variandi vahel: 37% vastasid, et värbamiskampania on pigem hea, ja 28% vastasid, et on rahuldav. 20% uutest töötajatest arvavad, et Prisma värbamiskampania on ikkagi väga hea ning küsitajate hulgast leidis ka 4 töötajat (9%), kes arvavad, et värbamine on Prismas pigem halb. „Prisma tööandjana“ kriteeriumi puhul oli „rahuldav“ variandi valijate hulk ka märkimisväärne – 11 töötajat (24%). Kuigi 74% töötajatest arvavad, et Prisma on hea või väga hea tööandja. Üks töötaja märkis, et Prisma on väga halb tööandja.

3.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud Prisma Peremarket AS-i värbamisprotsessi täiustamiseks

Järgnevas alapeatükis teeb autor teooria ja uuringu tulemuste põhjal omapoolsed järeldused ning esitab ettepanekud Prisma Peremarket AS-i klienditeenindajate värbamisprotsessi täiustamiseks.

Uuringu tulemused näitasid, et ettevõtte kasutab nii organisatsioonisisest- kui ka välist värbamist. See võimaldab töötajatel liikuda ettevõttesiselt osakondade või ettevõtte üksuste vahel ning annab töötajatele arenguvõimalusi. Samas on organisatsioonisisese liikumise puhul see, et kui täidetakse ühte vaba töökohta, siis vabaneb teine koht. Seetõttu arvab autor, et rohkem tuleb panustada organisatsioonivälisele värbamisele, sest enamused klienditeenindajaid tulevad ikkagi firmavälise konkursi käigus.

Klienditeenindajate värbamine on muutunud probleemsemaks viimastel aastatel. Kuna nõudmisi klienditeenindajatele ei ole palju ja need nõudmised ei ole spetsiifilised, siis autor

toob välja, et värbamiskanali valik ja töökuulutuste koostamine võib suuresti mõjutada potentsiaalseid kandidaate. Prisma Peremarket AS kasutab peamiselt oma kodulehte, tööotsinguportaale (CV Keskus ja CV Online) ning hüpermarketite infolette. Kvantitatiivse uuringu tulemusena selgus, et just need kanalid on kõige efektiivsemad ning kandidaadid kasutavad just neid tööpakkumiste otsimisel. Lisaks toob autor välja, et ajalehes kuulutamisele pööratakse vähe tähelepanu. Prisma personalijuhi sõnul ei ole ajaleht efektiivne värbamiskanal, sest tänapäeval ei loe inimesed ajalehte nii palju kui varem. Uuring omakorda näitas, et 14% küsitletud töötajatest eelistavad otsida tööpakkumisi just ajalehtede kaudu. Lisaks märkas autor küsimustiku analüüsi käigus seost, et kandidaatide vanusest sõltub ka kanali valik. Ajalehte eelistavad vanemad kandidaadid ehk inimested vanuses 36 aastat ja rohkem.

Uuring näitas, et noored eelistavad otsida interneti kaudu. Sotsiaalvõrgustikud on tänapäeval väga populaarsed, eriti noorte seas, seetõttu toob autor välja, et tasub proovida ka kuulutamist sotsiaalvõrgustike kaudu. Suuremas sotsiaalvõrgustikus Facebook jälgivad Prisma lehekülge ligikaudu 8000 inimest, nende huldas võivad olla ka potentsiaalsed kandidaadid. Noorte värbamiseks teeb autor ettepaneku rohkem kuulutada ülikoolides. Prisma võib pakkuda tööd osalise tööajaga ja paindlikut töögraafikut ning paljud tudengid peavad kooli kõrvalt töötama. Autor arvab, et kuulutamine Tallinna Tehnikaülikoolis võiks olla tulemuslik, sest Mustamäe Prisma asub TTÜ Campuse lähedal. Samuti ei ole ülikoolides värbamine kulukas.

Mis puudutab ettevõtte töökuulutusi, siis need vajavad ka täiustamist. Töö autor on seisukohal, et töökuulutused on vaja üle vaadata ja mõni info juurde lisada. Dokumendivaatluse käigus selgus, et kodulehe ja infoleti töökuulutused sisaldavad vähem informatsiooni tööülesannete kohta, kui tööotsinguportaalide kuulutused. Seetõttu arvab autor, et kõik kuulutused peavad olema kooskõlas ja sisaldama täpsemat ülesannete kirjeldust. Personalijuhi sõnul ei pea kuulutusel palju informatsiooni olema, kuigi töö teoreetilises osas tõi autor välja Allikvee ja teiste autorite (2002, 26) seisukoha, mille kohaselt peavad kuulutuses olema välja toodud kõik eelised ja eripärad, mida tööandja saab oma töötajatele pakkuda. Tuginedes sellele, teeb autor ettepaneku lisada rohkem informatsiooni mitte nõudmiste, vaid pakkumiste kohta. Selleks võiks olla näiteks töötajate soodustused ja immateriaalsed boonused. Samuti peab rõhutama ka paindlikule töögraafikule. Kombineerides kõiki kuulutusi koostas autor uue täiustatud töökuulutuse, mis on toodud

Lisas 10. Uuringus selgus, et ettevõttes on väga palju vene keelt kõnelevaid klienditeenindajaid, neid oli 30% küsitluses osalejate hulgas. Seetõttu on autor seisukohal, et kuulutusi tuleb avaldada ka vene keeles.

Küsitluse tulemustest lähtuvalt järeldab autor, et on vaja töötada Prisma brändi tööandjana arendamise nimel. Uuringu tulemuste järgi on sõprade ja tuttavate soovitusel üks kõige rohkem kasutatavaimaid viise, kuidas otsida tööpakkumisi. Seetõttu on eriti oluline ettevõtte sisemine bränding. ¼ uuringus osalejatest arvavad, et Prisma on rahuldav tööandja. Olukorra parandamiseks võib viia läbi küsitluse kõikide töötajate seas ning selgida välja nende ootused, probleemid ja ettepanekud.

Ühe täiustamisetpanekuna toob autor välja ka tsentraliseerida Prisma värbamisprotsessi. Hetkel ei ole vastutusala kindlalt paika pandud ning iga kord kaasatakse värbamisprotsessi erinevaid töötajaid. Värbamisprotsessis võiksid osaleda mitte ainult hüpermarketite juhid, vaid mõnikord ka tooterühmajuhid, kes otseselt ei ole värbamisega seotud. Sikupilli Prisma juhi sõnul võivad mõnikord töökuulutusi avaldada ka turundusosakonna töötajad. Sellest lähtuvalt toob autor välja, et kasulik oleks tsentraliseerida värbamisprotsessi. See tähendab, et värbamisega peaks tegelema ainult personaliosakond, kus on oma ala spetsialistid. Personaliosakonna töötajad tegeleksid siis nii värbamise planeerimisega kui ka värbamisprotsessi elluviimisega. Mõistlik oleks teha ka nii, et kõik eelvalikud, sõelumised ja vestlused oleks tehtud personaliosakonna töötajate poolt ning seejärel oleksid valitud kandidaadid jagatud üksuste vahel.

Klienditeenindajate värbamisprotsessi täiustamiseks tehtud ettepanekud tähendavad Prisma Peremarketi jaoks ajalisi ja rahalisi lisakulusid. Töö autori seisukohalt teeksid väljatoodud ettepanekud aga efektiivsemaks värbamisprotsessi ning tooksid ettevõttesse kandideerima rohkem inimesi.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on täiustada Prisma Peremarket AS-i klienditeenindajate värbamisprotsessi. Eesmärgi täitmiseks on läbitöötatud erialane teoreetiline kirjandus ning läbiviidud uuring, mille alusel on tehtud järeldused ja ettepanekud klienditeenindajate värbamisprotsessi täiustamiseks. Bakalaureusetöö eesmärk täideti.

Töö esimeses peatükis antakse teoreeriline ülevaade personali värbamisest, kus on selgitatud brändingu ja värbamisstrateegia mõisted, kirjeldatud värbamisprotsessi etapid, värbamismeetodid ja –kanalid. Samuti on olemas eraldi alapeatükk klienditeenindajate värbamise kohta. Teises osas tutvustatakse uurimisobjekti ning põhjendatakse uurimismeetodite valikut. Kolmandas peatükis tuuakse välja uuringutulemused ning autori poolt tehtud järeldused ja värbamisprotsessi täiustamise ettepanekud.

Antud bakalaureusetöö objektiks oli Prisma Peremarket AS. Uuringu kvalitatiivse osa läbiviimiseks kasutati intervjuusid ja dokumendivaatlust ning kvantitatiivse osa läbiviimiseks kasutati küsitlust. Intervjuudes osalejateks olid Prisma Peremarket AS-i personalijuht ja Sikupilli Prisma juht. Dokumendivaatlus põhines Prisma töökuulutustel ja sooviavalduse ankeedil. Küsitluses osales 46 töötajat, kes on tulnud Prismasse tööle 2014. aastal ning töötavad erinevates struktuuriüksustes.

Uuringu tähtsamate tulemustena võib välja tuua, et klienditeenindajate värbamise puhul peab ettevõtte keskenduma organisatsioonivälisele värbamisele, sest enamus klienditeenindajaid tulevad ettevõttesse väljastpoolt. Organisatsioonivälise värbamise puhul peaks pöörama suuremat tähelepanu värbamiskanalite valikule. Uuringu ühe osana selgus, et ettevõtte peamiseks värbamiskanaliteks on kodulehekülg, tööotsinguportaalid ja hüpermarketite infolauad. Need kanalid on küll efektiivsed, kuid ettevõttes alahinnatakse kuulutamist ajalehes. Küsitlus näitas, et märkimisväärne osa töötajatest eelistab otsida tööpakkumisi just ajalehtede kaudu. Dokumendianalüüs tõi välja, et Prisma töökuulutused ei ole kooskõlastatud ning sisaldavad erinevat informatsiooni. Samuti sisaldavad kuulutused vähe informatsiooni tööandja pakkumiste kohta. Küsitlus tõi välja, et tähelepanuväärne osa vastanud töötajatest hindasid Prisma värbamisprotsessi ja Prismat tööandjana valikuga

„rahuldatav“, see näitab, et värbamisprotsessi on vaja teha atraktiivsemaks ning tõsta töötajate rahulolu. Viimase märkusena on toodud välja see fakt, et värbamisprotsess Prisma ei ole tsentraliseeritud ning selles osalevad ka inimesed, kes ei ole personalivaldkonnas pädevad.

Siinkohal toob autor uuringutulemuste ning järelduste põhjal välja olulisemad klienditeenindajate värbamisprotsessi ettepanekud, milleks on:

- Keskenduda organisatsioonivälisele värbamisele klienditeenindajate värbamise puhul;
- Kasutada värbamiskanalina rohkem trükimeediat ning kuulutada ka venekeelsetes väljaannetes;
- Vaatada kõik töökuulutused üle ning lisada informatsiooni tööandja pakkumiste kohta;
- Panustada rohkem ettevõtte sisemise brändingu arendamisse, uurida töötajate tagasisidet ning tõsta nende rahulolu;
- Tsentraliseerida värbamisprotsessi.

Autori hinnangul tõi uuring välja Prisma klienditeenindajate värbamisprotsessi problemaatilised kohad ning täiustamist vajavad nüansid. Käesoleva töö autor on seisukohal, et töö võib pakkuda huvi ka teistele jaekaubandusega tegelevatele ettevõtetele, sest klienditeenindajate värbamise probleemid on tänapäeval aktuaalsed.

VIIDATUD ALLIKAD

Alas, R. (2005). Personalijuhtimine. Tallinn: Külim.

Allikvee, T., Kalamees, U., Lember, M., Lilleorg, K., Nurme, H., Rae, L., Sutt, K. (2002). Kuidas leida ja valida inimesi. Tartu: Fontes Kirjastus.

Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 12th ed. London: Kogan Page.

Baum, M., Karbst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisement and recruitment websites: indirect and interactive effects on applicant attraction. – *Human Resource Management*. Vol. 53. pp. 353-378.

Hindle, T. (2000). Töölevõtuvestlus. Tallinn: Koolibri.

Mathis, R. L., Jackson, J. H. (1991). Personnel/Human Resource Management. 6th ed. St.Paul: West Publishing.

Mayo, A. (2004). Ettevõtte inimväärus. Tallinn: Pegasus.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2006). Sõda talentide pärast. Tartu: Hermes.

Mikiver, K. (2010). Tuttav tundmatu personalijuhtimine. Tallinn: Äripäev.

O'Meara, B., Pertzall, S. (2013). The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: a system approach. Bingley: Emerald Group Publishing.

Personalijuhtimise käsiraamat. (2012)./ Koostajad R. Varts, K. Laurson. Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.

Stefankova, J., Moravcik, O., Porvaznik, J. (2014). Application of Competence Models in Terms of University Management. - *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*. pp. 374-383.

Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. – *Personnel Psychology*. Vol 65. pp 597-660.

Vahur, A. (2007). Tõhus värbamine. Tallinn: Äripäev.

Williamson, I., King, J., Lepak, D., Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment websites, and attracting applicants. – *Human Resource Management*. Vol. 49. pp 669-687.

Yate, M. (2001). Palgake parimaid. Tartu: Elmatar.

Веснин, В. Р. (2007). Управление персоналом. Теория и практика. Москва: Проспект.

Мансуров, Р. (2011). HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. Санкт-Петербург: БХВ-Петербург.
http://royallib.com/read/mansurov_r/HR_brending_kak_povisit_effektivnost_personala.html#0 (10.11.2014)

Травин, В. В., Дятлов, В. А. (1995). Основы кадрового менеджмента. Москва: Дело.

SUMMARY

UPGRADING THE RECRUITMENT PROCESS OF CUSTOMER SERVICE PERSONNEL WITH PRISMA PEREMARKET LTD AS THE CASE STUDY

Inga Ohhapkina

Personnel is a key resource for an organization, albeit a peculiar one with its' distinctive characteristics. It requires constant managerial supervision, as the success of the entire organisation largely depends on staff performance. Employees are the company's biggest asset and should be selected very carefully, which is not an easy task these days.

This Bachelor thesis aim was to find ways to improve the recruitment process of customer service personnel in Prisma Peremarket Ltd. To that end, the author has studied various academic works on the subject and undertook a study, on the basic of which conclusions and suggestions were made on how to improve said recruitment process. The aim of the thesis was successfully achieved.

The paper's first chapter provides an overview of the theory of staff recruitment, explaining the concept of branding and recruitment strategy and describing different recruitment stages, methods and channels. There is also a separate section on recruitment of customer service personnel in particular. The second chapter introduces the research subject and explains the choice of research methods. The third chapter outlines the results of the study and the author's findings and suggestions for improving the recruitment process.

The research subject of this thesis was Prisma Peremarket Ltd. The qualitative part of the research was comprised of conducting interviews and studying documentation, and as the quantitative part, a survey was conducted among the customer service personnel. The interview participants were Prisma Peremarket Chief HR Officer and Prisma Sikupilli CEO. Documentation used for research consisted of company's job advertisements and application forms. The survey was attended by 46 staff members recruited in 2014 and working in different company units.

As the most important result of the research it was concluded that the company would benefit from more focus on external recruitment, as opposed to moving the existing staff between departments. When recruiting externally, greater attention should be given to choosing the most effective recruitment channels. One part of the study revealed that Prisma's main recruitment channels were the company's homepage, job hunting websites and information desks in Prisma hypermarkets. While these channels are indeed effective, the company was found to underestimate recruitment via newspaper advertisements. The survey showed that a significant proportion of workers would have preferred to search for a jobs in newspapers. Documentation analysis revealed that Prisma job announcements were not coordinated and often contained conflicting information. The advertisements were also found to contain little information about the employee bonuses and other benefits. The survey revealed that a significant number of the respondents evaluated Prisma recruitment process and Prisma as an employer in general as "satisfactory", which indicates a need to improve said process and increase employee satisfaction. Finally, it bears mentioning that recruitment in Prisma Peremarket is not centrally managed and involves people who are not trained in human resource management. Based on the survey's results and findings, the author identified the most important ways to improve the recruitment process, namely:

- Focus on external recruiting;
- Use print media as a channel more, including publications in Russian language;
- Review all of the existing job advertisements and add information about the employee benefits;
- Put more focus on developing the company's internal branding, getting feedback from personnel and increasing their job satisfaction;
- Centralize the recruitment process.

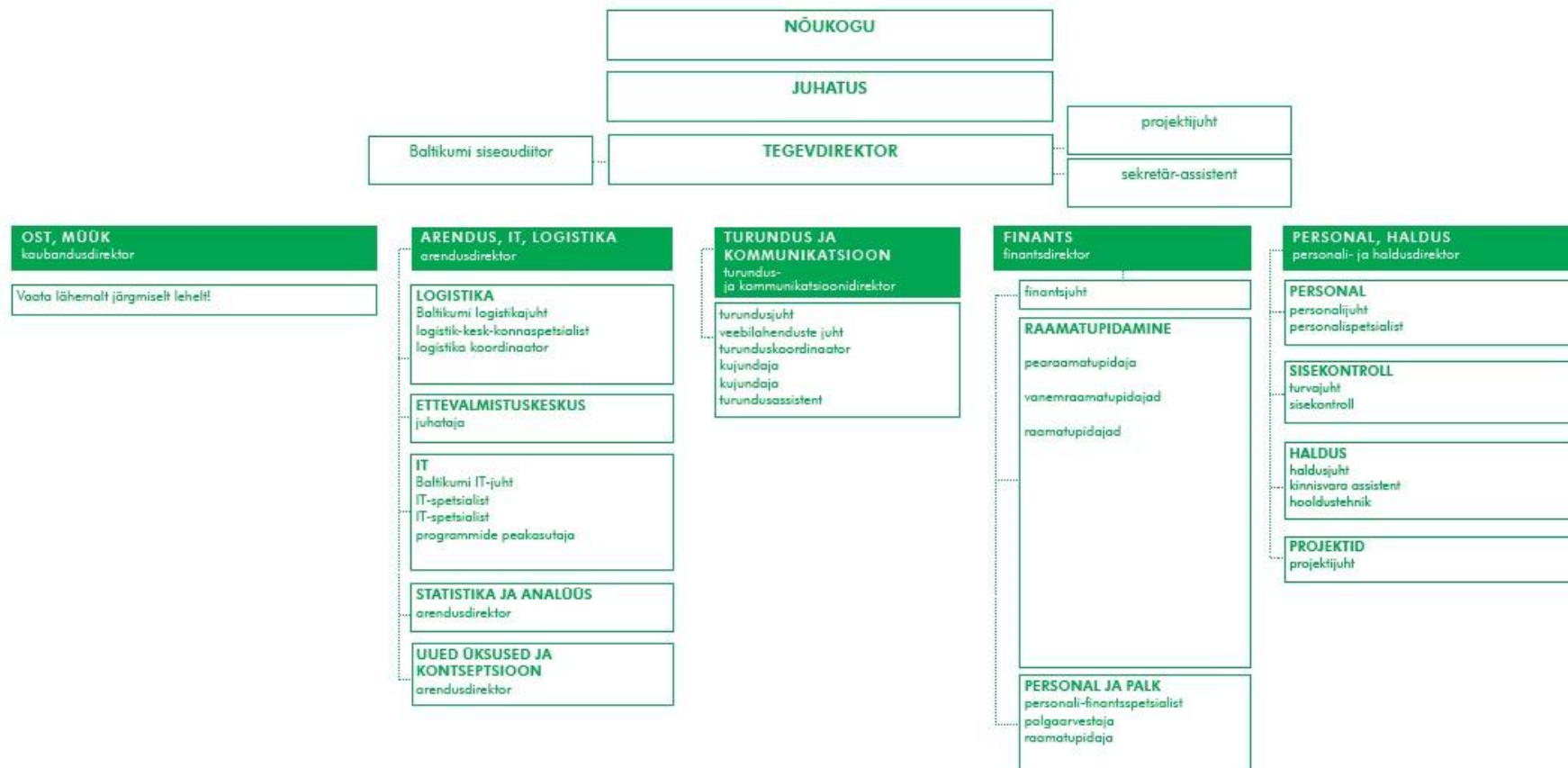
The author believes the study managed to highlight problematic areas in customer service staff recruitment process in Prisma. The author believes that the study may also be of interest to other companies in the retail industry, as customer service personnel recruitment is a pressing issue in today's world.

LISAD

Lisa 1. Prisma Peremarket AS-i struktuur



AS PRISMA PEREMARKET STRUKTUUR, seisuga 16.10.2014.



OST, MÜÜK
 • Teemu Kilpiä* - kaubandusdirektor

SIKUPILLI PRISMA
 juhataja
 toidukaupade müügijuh.
 tarbekaupade müügijuh.
 teenindusjuhataja

ROCCA AL MARE PRISMA
 juhataja
 toidukaupade müügijuh.
 tarbekaupade müügijuh.
 teenindusjuhataja

MUSTAMÄE PRISMA
 juhataja
 toidukaupade müügijuh.
 tarbekaupade müügijuh.
 teenindusjuhataja

KRISTIINE PRISMA
 juhataja
 toidukaupade müügijuh.
 tarbekaupade müügijuh.
 teenindusjuhataja

LASNAMÄE PRISMA
 juhataja
 toidukaupade müügijuh.
 tarbekaupade müügijuh.
 teenindusjuhataja

NARVA PRISMA
 juhataja
 toidukaupade müügijuh.
 tarbekaupade müügijuh.
 teenindusjuhataja

TARTU SÕBRA PRISMA
 juhataja
 toidukaupade müügijuh.
 tarbekaupade müügijuh.
 teenindusjuhataja

TARTU ANNELINNA PRISMA
 juhataja
 toidukaupade müügijuh.
 tarbekaupade müügijuh.
 teenindusjuhataja

PRISMA EXPRESS
 juht

OSTUJUHT
 liha, pagar, puu- ja juurvili, sügavk.

KOORDINAATORID

OSTUJUHT
 piimatooted, konservid, õlid

KOORDINAATOR

OSTUJUHT
 kuivained ja joogid

KOORDINAATORID
 joogid, alkohol, tubakas
 kuivaine, lemmikloomatoit, tervisetooted

ASSISTENT

OSTUJUHT
 esmatarbed, kosmeetika, lastetoit

KOORDINAATORID
 esmatarbed, lastetoit
 kosmeetika

VÄLJAPANEKUD
 väljapanekute spetsialist

TARBKAUPADE PEASTUJUHT

OSTUJUHT
 garderoob, kodutekstiil

OSTUJUHT
 garderoob

OSTUJUHT
 sport, ehitus, ajaviide,
 kodu-elektronika

OSTUJUHT
 kodu- ja aiakaubad,
 ajaviide, v.kodumasinad

KOORDINAATORID

KOORDINAATORID

KOORDINAATORID

KOORDINAATORID

ASSISTENDID

ASSISTENT

ASSISTENT

ASSISTENT

Lisa 2. Intervjuu küsimused Sikupilli Prisma juhile

1. Kui kaua olete töötanud antud ametikohal?
2. Kuidas olete seotud Prisma värbamisprotsessiga?
3. Kes veel Sikupilli hüpermarketis tegeleb värbamisega?
4. Kui palju töötajaid on Sikupilli Primas? Mitu on tulnud 2014. aasta jooksul?
5. Kui tihti tekib värbamisvajadus?
6. Kuidas Te arvate, mis on peamine värbamisvajaduse tekkimise põhjus?
7. Millistele ametikohtadele värvate kõige rohkem?
8. Millise ametikohtade täitmisega on kõige rohkem raskusi?
9. Millist värbamist kasutate: kas organisatsioonisisest või –välist? Miks?
10. Milliseid värbamismeetodeid kasutate kõige rohkem? Milliseid meetodeid kasutate klienditeenindajate värbamiseks? Miks just neid?
11. Milliseid kanaleid kasutate uute töötajate värbamiseks? Millisel määral sõltub kanali valik ametikohast? Milliseid kanaleid kasutate klienditeenindajate värbamiseks?
12. Mida Te arvate Prisma töökuulutuste kohta? Kas seal on piisavalt informatsiooni kandidaatide jaoks? Kas kuulutused on atraktiivsed? Mis võiks olla teisiti?
13. Kui tõeliseks peate probleemi, mis on seotud klienditeenindajate värbamisega?
14. Kas oskate lisada veel midagi klienditeenindajate värbamise kohta?
15. Kas Teil oleks mõned ettepanekud, kuidas võiks Prisma värbamisprotsessi täiustada?

Lisa 3. Intervjuu küsimused Prisma personalijuhile

1. Kui kaua olete personalijuhina töötanud?
2. Kes osaleb Prisma värbamisprotsessis? Kes on peavastutaja?
3. Kui tihti tekib värbamisvajadus? Mis on peamine värbamisvajaduse tekkimise põhjus?
4. Millistele ametikohtadele värvate kõige rohkem?
5. Millise ametikohtade täitmisega on kõige rohkem raskusi?
6. Kui keeruline on uue töötaja otsing? Kui palju aega võtab keskmiselt uue töötaja otsing?

7. Kui tähtsaks peate ettevõtte brändingut tööandjana? Mida tehakse brändi arendamiseks organisatsiooni seest- ja väljastpoolt?
8. Mis on Prisma värbamise eesmärk ja strateegia?
9. Kui kulukas see on? Milline on värbamiskampaania eelarve?
10. Palun kirjeldage Prisma Peremarketi värbamisprotsessi. Millistest etappidest see koosneb?
11. Kas Teil on olemas ametiprofiilid klienditeenindajate jaoks, kus on kirja pandud kõik nõudmised kandidaatidele?
12. Millist värbamisviisi kasutate: kas organisatsioonisisest või –välist? Miks?
13. Milliseid värbamismeetodeid kasutate kõige rohkem? Milliseid meetodeid kasutate klienditeenindajate värbamiseks? Miks just neid?
14. Palun kirjeldage Prisma töökuulutust. Millist informatsiooni pakute potentsiaalsetele kandidaatidele?
15. Milliseid kanaleid kasutate uute töötajate värbamiseks? Milliseid kanaleid kasutate klienditeenindajate värbamiseks?
16. Kui palju kandidaate on tavaliselt ühele kohale? Mille põhjal tehakse eelvalikut?
17. Kui kiiresti vastate kandidaatidele?
18. Mille poolest erineb klienditeenindajate värbamine kontoritöötajate värbamisest?

Lisa 4. Küsimustik eesti keeles

Hea Prisma töötaja,

Antud küsimustiku eesmärk on selgitada välja töötajate arvamust Prisma Peremarket AS värbamisprotsessi kohta. Parima tulemuse saavutamiseks on valitud just need töötajad, kes asusid tööle 2014. aastal. Uuringu põhjal tehakse ettepanekuid Prisma värbamisprotsessi täiustamiseks, et teha seda veelgi paremaks ja kandidaatide jaoks meeldivamaks.

Küsimustik on anonüümne. Vastamine võtab aega umbes 10 minutit.

Suured tänud vastamast!

1. Sugu

- Mees
- Naine

2. Vanus

- 35 ja vähem
- 36 ja rohkem

3. Kust eelistate tööpakkumisi otsida? (võib märkida mitu vastust)

- Ettevõtete kodulehtedelt
- On-line portaalist (CV Online, CV keskus jne)
- Sotsiaalvõrgustikust (Facebook, LinkedIn jne)
- Ajalehest
- Raadiost
- Personaliotsingufirmade kaudu
- Töötukassa kaudu
- Sõprade soovitus järgi
- Muu

_____ (palun kirjutage vastus siia)

4. Kust leidsite Prisma tööpakkumise? (palun märkige ainult 1 vastus)

- Prisma kodulehelt
- On-line portaalist (CV Online, CV keskus jne)
- Sotsiaalvõrgustikust (Facebook, LinkedIn jne)
- Ajalehest
- Raadiost
- Personaliotsingufirma kaudu
- Töötukassa kaudu
- Ettevõtte töötajate ja sõprade soovitus järgi
- Muu

_____ (palun kirjutage vastus siia)

5. Kuidas edastasite oma soovi kandideerida Prismasse?

- Täitsin ankeeti Prisma koduleheküljel
- Saatsin CV e-mailile

- Täitsin ankeeti infolauual Prisma kaupluses
- Jätsin oma CV infolauale Prisma kaupluses
- Kandideerisin on-line tööportaali kaudu
- Edastasin CV prisma töötaja kaudu
- Muu

_____ (palun kirjutage vastus käsitsi)

6. Kas kandideerimine oli Teie jaoks kiire ja mugav?

- Jah, oli kiire ja mugav
- Kandideerimise käigus oli mõned raskused
- Ei oska öelda

Kui kandideerimisel olid raskused, siis palun kirjeldage tekkinud probleemi.

7. Palun hinnake Prisma mainet erinevate kriteeriumite järgi, selleks pange X vastavasse ruutu.

Kriteerium	Väga halb	Pigem halb	Rahuldav	Pigem hea	Väga hea	Ei oska öelda
Prisma üldine maine						
Prisma reklaamkampaaniad						
Prisma värbamiskampaaniad						
Prisma tööandjana						
Prisma klientide silmis						

8. Kui Teil on pakkuda, mis võiks olla Prisma värbamiskampaanias teisiti, siis palun kirjutada oma ettepanekud siia. Kui ei ole, siis lõpetage küsimustik.

Lisa 5. Küsimustik vene keeles

Дорогой работник Призмы,

Данный опросник проводится с целью выяснить мнение работников Призмы относительно процесса поиска и найма персонала. Для получения более точного результата были выбраны те работники, которые были наняты на работу в Призму в 2014 году. На основе результатов исследования будут сформулированы предложения по улучшению процесса поиска и найма персонала, чтобы сделать его более эффективным и удобным для кандидатов.

Опросник является анонимным и займет около 10 минут.

Спасибо за участие!

1. Ваш пол

- Мужчина
- Женщина

2. Ваш возраст

- 35 и меньше
- 36 и больше

3. Как Вы предпочитаете искать предложения о работе? (при желании выберите несколько вариантов)

- На домашних страницах предприятий в интернете
- При помощи специальных онлайн порталов (CV Online, CV keskus jne)
- При помощи социальных сетей (Facebook, LinkedIn jne)
- В газетах
- По радио
- При помощи специальных фирм по поиску персонала
- Через биржу труда
- По советам друзей
- Другим способом

_____ (пожалуйста впишите ответ сюда)

4. Как Вы узнали о предложении о работе в Призме? (пожалуйста выберите только один вариант)

- На домашней странице Призмы в интернете
 - При помощи специального онлайн портала (CV Online, CV keskus)
 - Через социальную сеть (Facebook, LinkedIn)
 - В газете
 - По радио
 - При помощи специальной фирмы по поиску персонала
 - Через биржу труда
 - По совету работника Призмы или друга
 - Другим способом
- _____ (пожалуйста впишите ответ сюда)

5. Как Вы заявили о своем желании работать в Призме?

- Заполнил(-а) анкету на домашней странице Призмы в интернете
 - Послал(-а) свои данные по электронной почте
 - Заполнил (-а) анкету в пункте информации магазина
 - Оставил(-а) свои данные в пункте информации магазина
 - Послал(-а) свои данные через онлайн портал (CV Online, CV keskus)
 - Передал(-а) свои данные через работника Призмы
 - Другим способом
- _____ (пожалуйста впишите ответ сюда)

6. Была ли подача CV для Вас удобной?

- Да, было удобно и быстро
- При подаче возникли некоторые трудности
- Затрудняюсь ответить

Если при подаче CV были трудности, то опишите свою проблему здесь.

7. Оцените репутацию Призмы по различным критериям. Для этого поставьте X в соответствующую клетку таблицы.

Критерий	Очень плохая	Скорее плохая	Удовлетворительная	Скорее хорошая	Очень хорошая	Затрудняюсь ответить
Репутация Призмы в целом						
Рекламные кампании Призмы						
Кампании Призмы по поиску персонала						
Призма как работодатель						
Призма в глазах клиентов						

8. Если у Вас есть какие-либо предложения по поводу того, как можно было бы улучшить процесс найма и поиска персонала, то напишите ответ сюда. Если нет, закончите опрос.

Lisa 6. Töökuulutus Prisma kodulehelt

[Avaleht](#) > [Tööpakkumised](#) > Müüja-kassiir

Müüja-kassiir

Asukoht: Rocca al Mare Prisma

Tööülesanded

sõbralik kassateenindus; kaupade väljapanek müügisaalis

Nõudmised

sõbralikkus, täpsus, kiirus; eesti keele oskus suhtlustasandil; vanus alates 18

Pakume

brutopalka 530 eur/kuus (taseme tõstmisel kuni 650 eur/kuus); karjäärivõimalust suures rahvusvahelises kaubandusettevõttes; korralikku väljaõpet

Soovin kandideerida 

[Küsin lisainfot](#)

Allikas: www.prismamarket.ee

Lisa 7. Töökuulutus CV Keskus portaalist

Prisma Peremarket AS	
Tööd saab Müüja-kassir	
Töö kirjeldus kaupade vastuvõtt ja väljapanek; sortimendi ja saadavuse tagamine; töö kassas; klientide nõustamine ja abistamine; AS Prisma Peremarketi sisene koostöö ning koostööpartneritega suhtlemine; muud ametijuhendist tulenevad kohustused.	Nõudmised kandidaadile tulemustele orienteeritust; head suhtlemisoskust; valmidust meeskonnatööks, head koostöövõimet; huvi õppida ja areneda; eesti ja vene keele oskust vähemalt suhtlustasandil
Ettevõtte pakub korraldiku väljaõpet ja koolitust huvitavat tööd ja arenguvõimalust	
Töö iseloom Asukoht: Tallinn Töö tüüp: täistööaeg, palgatöötaja Kuulutus aegub: 4. detsember 2014 Kuulutus sisestati: 4. november 2014 Brutopalk : 537.00 kuni 676.00 EUR kuus	
Kandideerimiseks palun saada oma CV ning kaaskiri töopakujale, kasutades nuppu "Soovin kandideerida". Kui Sul veel ei ole CV-d meie tööportaalis, siis meil on 5 sammu CV sisestamise võimalus >>	
Kontakt Kontaktisik: Krista Sillajõe Tänav ja/või maja: Tammsaare tee 118D, 2.koprus Linn: Tallinn, 12918 Postiindeks: 12918 Telefon: 6809 608 Faks: 6809 609 Koduleht: http://www.prismamarket.ee	
Soovin kandideerida	

Allikas: www.cvkeskus.ee

Lisa 8. Töökuulutus CV Online portaalist



Prisma Peremarket AS

Prisma on Põhjamaade juurtega SOK-le kuuluv kaubanduskett, mis tegutseb Soome, Eesti, Läti ja Venemaa turgudel. Prisma on üks stabiilsemaid Eesti turul tegutsevaid hüpermarketeid, olles alustanud tegevust 2000. aastal. Prisma Peremarket annab Eestis tööd ligi 1200le inimesele. Ettevõtte on Eestis 8 kauplust.

Kui oled positiivse ellusuhtumisega, töökas, täpne ja pead lugu heast meeskonnast on Prisma just Sinu jaoks loodud!

Pakutav töökoht:

MÜÜJA-KASSIIR

Tööülesanded

- kaupade väljapanek ja saadavuse tagamine;
- töö kassas;
- klientide nõustamine ja abistamine;
- AS Prisma Peremarketi sisene koostöö ja muud ametijuhendist tulenevad kohustused.

Nõudmised kandidaadile

- valmidus meeskonnatöök, hea koostöövõime;
- hea suhtlemisoskus;
- eesti ja vene keele oskus vähemalt suhtlustasandil.

Omalt poolt pakume

- korralikku väljaõpet ja koolitust
- huvitavat tööd ja arenguvõimalust

Tööle asumise aeg koheselt

Töötasu Kuupalk: 530.00 kuni 650.00 EUR

Nõutud keeled eesti, vene

Tööaeg Täistööaeg

Asukoht Tallinn

Kontaktandmed:

Kontaktisik Krista Sillajõe, personalispetsialist

Address Tammsaare tee 118 D, Tallinn, 12918 Harjumaa

Lisainfo telefonil 6 809 608

Faks 6809609

Koduleht <http://www.prismamarket.ee>

Allikas: www.cv.ee

Lisa 9. Töökuulutus Prisma infoletist

Tule tööle Prismasse!

Tallinna Prismad ootavad oma meeskonda **MÜÜJAID-KASSIIRE**

Tööülesanded

- sõbralik kassateenindus
- kaupade väljapanek müügisaalis

Nõuded

- sõbralikkus, täpsus, kiirus
- eesti keele oskus suhtlustasandil

Pakume

- brutopalka 530 € kuus (taseme tõstmisel kuni 650 €)
- paindlikku töögraafikut

CV palume saata aadressile krista.sillajoe@sok.fi,
kandideerida saab ka aadressil
www.tuletöole.ee



Lisa 10. Autori koostatud töökuulutus

Tallinna Prisma ootavad oma meeskonda MÜÜJAID-KASSIIRE

Prisma Peremarket AS on Põhjamaade juurtega SOK-le kuuluv kaubanduskett, mis tegutseb Soome, Eesti, Läti ja Venemaa turgudel. Prisma on üks stabiilsemaid Eesti turul tegutsevaid hüpermarketeid, olles alustanud tegevust 2000. aastal. Prisma Peremarket annab Eestis tööd ligi 1200le inimesele. Ettevõttel on Eestis 8 kauplust.

Kui oled positiivse ellusuhtumisega, töökas, täpne ja pead lugu heast meeskonnast on Prisma just Sinu jaoks loodud!

Müüja-kassiiri tööülesanded:

- kaupade väljapanek ja saadavuse tagamine
- töö kassas
- klientide nõustamine ja abistamine
- AS Prisma Peremarketi sisene koostöö ning koostööpartneritega suhtlemine

Nõudmised kandidaatidele:

- eesli oskus vähemalt suhtlustasandil
- sõbralikkus, täpsus, kiirus,
- hea suhtlemisoskus
- valmidus meekonnatööks, hea koostöövõime
- soovitav on ka vene keele oskus suhtlustasandil

Ettevõtte pakub:

- brutopalka 530€ kuus (taseme tõstmisel kuni 650€)
- paindlikku töögraafikut
- korralikku väljaõpet ja koolitust
- karjäärivõimalust suures rahvusvahelises kaubandusettevõttes
- soodustusi oma töötajatele
- soodsaid sportimisvõimalusi ja teisi boonuseid




Kandideeri online www.prismamarket.ee/toopakumised, saada oma CV aadressile krista.sillajoe@sok.fi või küsi töösoovija ankeet Prisma infolaualt.

Lisaküsimuste tekkimisel võta meiega ühendust.

Kontaktandmed:

Kontaktisik Krista Sillajõe, personalispetsialist
Aadress: Tammsaare tee 118 D, Tallinn, 12918 Harjumaa
Telefon: 6 809 608
Kohuleht: www.prismamarket.ee

Lisa 11. Sooviavalduse ankeet Prisma infoletist

• TÖÖSOOVIJA ANKEET •

Soovitud ametikoht: _____

Millises Primas soovid töötada? _____

Ees- ja perekonnanimi: _____

Isikukood: _____

Telefon: _____

Elukoht: _____

E-post: _____

Haridus: põhikooli haridus keskharidus kesk-eri haridus
 kõrgharidus omandamisel kõrgharidus

Keelteoskus:

eesti: emakeel hea keskmine vähene puudub

vene: emakeel hea keskmine vähene puudub

inglise: väga hea hea keskmine vähene puudub

soome: väga hea hea keskmine vähene puudub

Ametikäik (viimased 2 töökohta, kaasaarvatud praegune)

Ettevõtte nimi: _____

Töötamise aeg: _____

Lahkumise põhjus: _____

Ettevõtte nimi: _____

Töötamise aeg: _____

Lahkumise põhjus: _____

Palgasoov (bruto): _____

Millal oleksite nõus tööle asuma?

koheselt 1 nädala jooksul 1 kuu jooksul

Soovin töötada: täistööajaga osalise tööajaga hooajaliselt

Minuga saab kõige paremini ühendust:

enne kella 12 enne kella 18 peale kella 18

Avalduse täitmise kuupäev: _____

TÄIDETUD ANKEET PALUME TUUA LÄHIMA PRISMA INFOLAUDA.
VÕTAME TEIEGA PEATSELT ÜHENDUST.

Lisa 12. Küsimustiku tulemused

Sugu			Vanus			Eelistatud otsimisviis			Kuidas leiti			Kandideerimisviis		
Mehed	14	30%	35 ja vähem	25	54%	Mood	2		Mood	1		Mood	1	
Naised	32	70%	36 ja rohkem	21	46%	Koduleht	27	24%	Koduleht	22	48%	Koduleht	19	41%
						Portaalid	33	29%	Portaalid	5	11%	CV e-mailile	7	15%
						Sotsiaal	7	6%	Sotsiaal	0	0%	Ankeet infolauale	13	28%
						Ajaleht	16	14%	Ajaleht	0	0%	CV infolauale	1	2%
						Raadio	1	1%	Raadio	0	0%	Tööportaal	2	4%
						Pers.firmad	1	1%	Pers.firmad	1	2%	Töötaja kaudu	3	7%
						Töötukassa	7	6%	Töötukassa	2	4%	Muu	1	2%
						Soovitused	21	19%	Soovitused	12	26%			
									Infolett	4	9%			
Kokku	46	100%	Kokku	46	100%	Kokku	113	100%	Kokku	46	100%	Kokku	46	100%

Üldine maine			Reklaam			Värbamine			Prisma tööandjana			Prisma klientide silmis		
Mood	4		Mood	4		Mood	4		Mood	5		Mood	4	
Väga halb	0	0%	Väga halb	0	0%	Väga halb	0	0%	Väga halb	1	2%	Väga halb	0	0%
Pigem halb	1	2%	Pigem halb	3	7%	Pigem halb	4	9%	Pigem halb	0	0%	Pigem halb	0	0%
Rahuldav	4	9%	Rahuldav	9	20%	Rahuldav	13	28%	Rahuldav	11	24%	Rahuldav	6	13%
Pigem hea	20	43%	Pigem hea	24	52%	Pigem hea	17	37%	Pigem hea	16	35%	Pigem hea	21	46%
Väga hea	19	41%	Väga hea	7	15%	Väga hea	9	20%	Väga hea	18	39%	Väga hea	15	33%
Ei oska öelda	2	4%	Ei oska öelda	3	7%	Ei oska öelda	3	7%	Ei oska öelda	0	0%	Ei oska öelda	4	9%
Kokku	46	100%	Kokku	46	100%	Kokku	46	100%	Kokku	46	100%	Kokku	46	100%

Lisa 13. Sikupilli Prisma juhiga intervjuu transkriptsioon

Küsitaja: Suur aitäh Teile, et olete nõus osalema intervjuus ning aitama uuringu läbiviimisel.

Vastaja: Jah, palun, muidugi olen nõus.

K: Uuringu eesmärk on siis Prisma Peremarketi värbamisprotsessi täiustamine ning parandamine, et meelitada ligi rohkem kvaliteetseid kandidaate. Ma sain aru, et Prisma värbamisprotsessi peamine probleem on just kandidaatide leidmine, eriti klienditeenindajate leidmine.

V: Jah, see ongi meil probleemne.

K: Nii et püüame siis keskenduda just klienditeenindajate värbamisele. Kui olete valmis, siis võime alustada.

V: Olgu, võime alustada.

K: Ja esimene küsimus on nii öelda üldine... Ehk kui kaua olete töötanud antud ametikohal Prismas?

V: Ma olen Prismas üldse töötanud siis algusest peale, 14 aastat juba. (.) Ja alustasin Rocca Al Mare Prisma ajaviite osakonna tooterühmajuhina, siis tulin Sikupilli tarbekaupade müügijuhatajaks (.) ja ma arvan, et nüüd olen kaheksa aastat nagu Prisma juhataja siin Sikupillis.

K: Õelge palun siis, kuidas te olete seotud Prisma värbamisprotsessiga? Ehk millis osa võtate sellest?

V: Noh, ütleme nii, et (.) minu isiklik roll... Tähendab minu isiklik roll on siis nii palju.. Et põhimõtteliselt kui on meil tarbijakaupade osakonda inimest tarvis, siis põhimõtteliselt tegeleb sellega müügijuhataja. Toidukaupade müügijuhataja või tarbijakaupade müügijuhataja või klienditeenindusjuhataja. Aga vahel on tarvis ka vestluste juures rohkem kui üks inimene või rohkem kui kaks inimest, siis ma (.) olen nagu nende vestluste juures. Või siis mõnikord on tarvis näiteks mõne (.) kandideerijaga rääkida ainult vene keeles, siis ma nende vestluste juures osalen. Ja üldiselt on niimoodi, et kui näiteks meil on tarvis kuskile osakonda töötajat, siis ma üldiselt panen ka meili. Näiteks meil Reigo on turundusosakonnas üks inimene, kes nagu tegeleb kodulehega, meie Prisma kodulehega. Seal on ka need töökuulutused, see tähendab kus on vabu kohti... Ja siis ma tavaliselt panen Reigole meili, et näiteks meil on praegu vaja lihaletti või meil on praegu vaja kassasse inimest... Üldiselt me otsime müüakassiire ikkagi, klienditeenindaja ametikoht Prisma on müüakassiir. Aga mõnikord me paneme konkreetselt need kuulutused välja, et kas näiteks vajame inimest lihaletti või siis tarbijakaupadesse.

K: Okei, selge. Siis järgmine küsimus on selline... (.) Kes veel Sikupilli hüpermarketis tegeleb värbamisega.

V: Noh, siis ongi müügijuhatajad ja klienditeenindusejuhataja. Ja tegelikult on ka nii, et näiteks kui müügijuhataja otsib eks ole lihaletti müüjat, et siis tegelikult on reeglina on ikkagi juures ka vastava osakonna tooterühma juht. Tema oskab nagu põhilisemalt rääkida, kuidas meil graafikud on, ja tööajast ja teisest.

K: Kui palju on üldse töötajaid Sikupilli Prisma ja kas oskate öelda, mitu on tulnud 2014. aasta jooksul?

V: Üldse on meil kokku (.2) hetkeseisuga on vist 150 inimest. See aasta juurde tulnud... (.) Ütleme nii, et hetkel tundub, et kõikides Prismadest Sikupilli Prisma on kõige stabiilsem kaader, mitte nii voolav. Et (.2) viimase aasta jooksul tule võib-olla 10-15 inimest.

K: Ma sain personalijuhilt sellist infot, et Prisma on kokku 1130 töötajat ja nendest 503 on tulnud 2014. aastal tööle, ehk siis põhimõtteliselt pool on uued töötajad.

V: Jah, viimastel aastatel on see voolavus väga suur on olnud. Aga ütleme nii, et siis Sikupillis on võib-olla kõige vähem, aga ma arvan, et põhjuseks on see, et meil on päris palju inimesi, kes on veel ka algusest saadik tööl olnud ja nende palgatase on natukene kõrgem. Nad on suutnud oma taset tõsta ja jõudnud juba kolmandale tasemele. Noh, see ei ole enam siukene (.) positsioon, kust nüüd joosta teisele klienditeenindaja tööle, et alustada seal nulltasemel jälle pihta. Aga võib-olla see 10-15 inimest on isegi natukene vähe, nii et võib-olla see on siis natuke üle 20 inimest. Aga see on ka niimoodi, et nende seast on ka kõige rohkem... Ta tuleb, ja nende seast tuleb ka ära kõige rohkem, et nad ei jää püsima. Mingil põhjusel nad jätkuvalt kogu aeg otsivad edasi töökohta (.) või siis on ka, noh, kahjuks ka neid inimesi, kes tulevad ja arvavad, et tööd eriti palju tegema ei pea või nad ei ilmu tööle. Et see voolavus on ka nende juures kõige suurem.

K: Kas on nii, et näiteks noored lähevad kõige kiiremini ära?

V: Jah, võib ka nii öelda tegelikult. Noh, eks noortel on see võimalus ka, et (.) kui pakutakse midagi paremat eks ole. Siis siit on lihtsam ära minna. Või paljud lähevad ka välismaale tööle. Ehk siis noorte seas voolavu on kõige suurem, jah.

K: Kas oskate öelda, kui tihti üldse tekib värbamisvajadus?

V: See on pidev protsess. Eriti raske on just leida lihaletti näiteks töötajat. (.) Mingi hetk saime nagu täiskomplekteeritud ja nüüd on niimoodi, et, noh, meil kaks inimest on lihtsalt kadunud. Nad ei ole tööle ilmunud, nad ei ole teavitanud, kas nad on haiged või mis, et me peame nende asemele jälle hakkama uusi inimesi otsima.

K: Tuleb välja nii, et see voolavus ja töötajate lahkumine on peamine värbamisvajaduse tekkimise põhjus, on ju?

V: Jah, eks see voolavus ole. (.) Ütleme nii, et siin Sikupillis on praegu hetkel üks siukene uus projekt, et me tahaksime hakata inimestele pakkuma interneti teel koju kaupa tellida, et me nüüd ei tea täpselt, kui palju meil selle jaoks inimesi oleks vaja. Vahest on ka niimoodi, kui on mingid uued tööprotsessid kasutusel, et siis kas on vaja võtta uusi inimesi juurde, või ei ole vaja võtta, võib-olla saame olemasoleva personaliga hakkama. Eesmärgiks on muigudi saada olemasoleva personaliga hakkama, aga noh, eks see aeg näitab. (.) Aga põhipõhjus on ikkagi see voolavus.

K: Okei. Järgmine küsimus oli selle kohta, millistele ametikohtadele Te värvate kõige rohkem. Juba sain aru, et need on klienditeenindajad eks ole?

V: Jah, just klienditeenindajad. Selles mõttes, et Sikupilli Prisma ei ole olnud üldse viimasel ajal just tooterühmajuhti vaja, vaid ongi vaja müüa-kassiire. Ja siis on ka kärumehed ja taaramehed.

K: Aga millist värbamist Te tavaliselt kasutate? Kas organisatsioonisesest või –välist?

V: Nii üht kui teist. Organisatsioonisisene on siis selline... Näiteks kui Sikupilli Prisma vajab näiteks lihaletti müüjat, siis me tegelikult paneme selle kuulutuse meili teel ka kõikidesse teistesse Prismadesse, neid pannakse puhketubadesse ülesse. Tihtipeal on ka niimoodi, kui näiteks inimene on oma elukohta vahetanud või mingi muul põhjusel ta tahab näiteks liikuda Mustamäe Prismast Lasnamäe Prismasse, või nõh, (.) või vastupidi, siis on võimalus ka firmasiseselt liikuda. (2) Samamoodi me paneme näiteks kui lihaletti vajame töötajat... me paneme ka oma hüpermarketi puhketuppa kuulutust. Näiteks see, kes on kassaosakonnas töötanud, tahab nüüd teisesse osakonda tulla. On olemas ka see võimalus. (.) Ja siis värbame ka väljastpoolt, kui firma seest ei leia. Tihti värbame väliselt nii öelda madalama taseme töötajaid, klienditeenindajaid siis. Aga oleme otsinud näiteks tooterühmajuhi ka väljastpoolt.

K: Mhmm, selge. Nüüd selline küsimus seoses sellega siis... Milliseid värbamismeetodeid kasutate kõige rohkem? Ja milliseid just klienditeenindajate värbamiseks?

V: No kõige rohkem... Tegelikult meil on firma... firmas on ikkagi nii, et kõigepealt on sisemine konkurss. Ikkagi sisemine on kõige tähtsam. Ükskõiks mis ametikohale. Kas või kontorist on vaja ostujuhti või ostuassistenti, kõigepealt on ikkagi sisemine konkurss, et oma inimesed saaks siseselt edasi liikuda või muuta midagi oma igapäeva töös. Ja siis, kui me ei leia, otsime väljastpoolt.

K: Kas kasutate tavaliselt siis avalikku konkurssi? Või olete näiteks ka värbamisfirma teenust kasutanud?

V: Jah, tavaliselt paneme kuulutuse CV-Online'i... või mis portaalid seal veel on. Samuti oleme ka värbamisfirma teenust kasutanud. Näiteks siis kui avasime Tartu või Narva Prisma, siis küll kasutasime seda värbamisteenust.

K: Siis, kui oli vaja siis korraga palju inimesi leida?

V: Jah, aga sellest oskab Reet paremini rääkida, tema tegeles sellega.

K: Okei, milliseid värbamiskanaleid Te kasutate? Milliseid just klienditeenindajate värbamiseks? Natuke puudutasime seda teemat juba.

V: No jah, need ongi need tööotsimisportaalid. Ja ütleme ka, on siis pandud need kuulutused välja näiteks Teeninduskooli, siis Tööstushariduskeskus, kus meil praegu käib praktikante, ja (.) siis kui sinna Mustamäe kanti... Ma ei tea, kas panime Tehnikaülikooli... Kas Teil on seal kuulutus?

K: Mina isiklikult pole näinud, meile tavaliselt tulevad meilile erinevad töö- ja praktikapakkumised.

V: Vist ei olnud jah. Aga noh, ühesõnaga oleme kasutanud selliseid.

K: Kas olete ka kuulutust koduleheküljele pandud?

V: Jah, muidugi. Sealt tulebki tegelikult kõige rohkem neid CV-sid.

K: Teie koduleheküljel on ka see vorm olemas, mida võib täita CV saatmise asemel.

V: On ikka jah. Meil on olemas ka need CV-blanketid infolauas, ma võin pärast isegi kaasa anda ühe, kui on huvi. Nii et just infoletti kaudu on ka võimalik seda teha. Ja tahtsin veel seda öelda, et näiteks oleme pandud ka kuulutuse infolaua peale ka, et näitakes otsime taarameest või (.) kassiiri.

K: Kas oskate öelda, mida eelistavad just kandidaadid? Kuidas laekub neid avaldusi kõige rohkem?

V: Tundub, et kodulehekülje kaudu tuleb neid kõige rohkem. Noh, CV-Online'ist tuleb ka. Meie personaliosakond nagu selekteerib praegu neid inimesi, kes portaalide kaudu saadavad on CV'd. Näiteks kui soovitakse kandideerida just Sikupilli Prismasse, siis personalispetsialist saadab mulle edasi neid avaldusi mulle meili peale, et näiteks on olemas kandidaat, võtke temaga ühendust.

K: Mida Te arvate Prisma töökuulutuse kohta? Kas seal on piisavalt informatsiooni kandidaatide jaoks, kas on see atraktiivne? Või midagi võiks olla teisiti?

V: Ütleme niimoodi, et andmete suhtes on siin küll kõik täiesti nagu olemas. (.2) Ma praegu vaatan, et iseenesest on siin nagu... (.) tihtipeale on nagu... ütleme nii, (.) et väga palju nõudmiste kohta on piisavalt kirjutatud, aga seda, mida me pakkume, on kuidagi väheselt toodud. Aga noh, ega siin rohkem ka midagi kirjutada ei saa, kõik need ülejäänud asjad me räägime siis juba töövestlusel. No näiteks mis meil on pakkuda... Näiteks oma töötaja soodustusi ja selliseid asju.

K: Erinevaid boonuseid jah?

V: Jah, erinevaid selliseid asju. Seda saab töövestlusel rääkida.

K: Ega Te ei arva, et seda peaks ka kuulutusesse panna?

V: Ei, ma arvan, et seda võib-olla isegi kuulutusesse ei ole vaja panna, et noh, piisab sellest, mis on hetkel olemas.

K: Kui tõsine on probleem, mis on seotud klienditeenindajate värbamisega? Kas viimastel aastatel on tõesti raske leida kandidaate?

V: Jah, tõesti on raske leida viimasel. Näiteks helkel me otsime... (.) Otsime lihaletti ühte inimest, juurikasse me vist saime, ja alkoholiosakonda oleks ka vaja. Tegelikult CV-sid nagu ei tulegi. Või teine variant on see, kui tuleb CV ja kui sa siis hakkad helistama sellele inimesele, siis kas ta ei võta telefoni vastu või telefon on välja lülitatud. (.) Et kuidagi see kontingent, kes praegu tööturul liigub, on nagu siukene (.) väga nõrk. Kes võib-olla tundub natuke asjalikum... Päris raske on tegelikult, vanasti ei olnud sellist asja.

K: Kas oskate tuua välja mindeig eeldusi, miks on just praegu selline olukord, et inimesed ei soovi klienditeenindajana töötada?

V: No jah, ega see seiss meil paremaks kindlasti ei lähe viimasel ajal. Just see väljavoolavus on ka päris suur. Noored lähevad juba muujale õppima või õppivad siis mingi hetk siin Eestis, ja siis hiljem lähevad välismaale õppimaja jäävad sinna tööle. Ja (.2) eks see klienditeenindaja töö siin kaubanduses... Ega ta ei ole nii väga populaarne, nagu näiteks vene ajal oli. See oli väga populaarne koht, kus töötada eks ole.

K: Mu arust, see oli rohkem populaarne isegi 3-4 aastat tagasi, siis kui ma ise hakkasin esimest töökohta otsima, siis Prisma oli päris hea variant minu jaoks.

V: Selles mõttes on tegelikult Prisma hea töötada. Ja teine asi on ka see, et tegelikult kooliõpilastel on just selles mõttes hea, et meil on võimalus pakkuda eks ole erinevaid tööaegu, sest me oleme lahti 8st 11ni, tööl võib alati käia õhtu poole, kuidas on õpilastel rohkem soovi. Meil on ka õppepuhkuse võimalus. Selles mõttes nagu... (.) Tegelikult kooli kõrvalt on meil ka väga hea töötada. Aga vot viimasel ajal on nii, et kui tuli see... See uus seadus ülikoolis eks ole, et peab tegema mingid kindlad punktid ära, et saada edasi õppida. Siis nagu need õpilased ei saa enam niimoodi tööl käia, peavad nüüd rohkem ikkagi pühenduma õppimisele. Ega see väga kerge pole.

K: Kui Teil on veel midagi lisada just klienditeenindajate värbamise kohta, siis palun rääkige.

V: Mmm... (.) Praegu ei tule midagi sellist ette. Põhimõtteliselt meil kõik toimib nii nagu ta peaks toimima ja mingit uut jalgrattast nüüd leiutama ei pea. Asi sellest, et see valik on väga väikseks läinud, jah, ei ole keda valida.

K: Tuleb siis välja, et probleem ei ole Teie värbamisprotsessis, vaid pigem selles, et lihtsalt inimesed ei taha tööle tulla.

V: Jah, ma arvan, et ongi nii. Neid tulijaid on väga vähe ja see praegune hetk on selline raske. Tundub, et on vaja panustada sellele, kuidas saab vähema inimeste hulgaga hakkama. Aga see ei ole juba värbamisprotsess. Ma arvan, et meil töötingimuste pärast ikkagi keegi ei lahku. Tingimused on ikkagi meil väga head, ma arvan. Meil on kõik seaduspärane, tööajad kõik on nii, nagu seaduses on ette nähtud, ei pea siin midagi rohkem tegema. Ja (.) vabad ajad on kõik ette nähtud, puhkused on nii, nagu ette nähtud. Samas on meil ka puhkeruumid ja väga tead töötingimused tegelikult. Kahjuks jah, kandidaate on lihtsalt vähe.

K: Aga sellega on siis kõik, küsimusi rohkem ei ole. Aitäh Teile! Oli väga meeldiv Teiega vestelda.

V: Palun, loodan, et sellest oli kasu ka.

Lisa 14. Prisma personalijuhiga intervjuu transkriptsioon

Küsitaja: Suur aitäh Teile, et olete nõus osalema intervjuus ning aitama uuringu läbiviimisel.

Vastaja: Jah, aitäh, et kutsusite osalema.

K: Nagu olen Teile varem rääkinud, siis uuringu eesmärk on Prisma Peremarketi värbamisprotsessi täiustamine ja parandamine, et meelitada rohkem kandidaate. Keskendume

klienditeenindajate värbamisele, sest Prisma on enamuse töötajaid on just klienditeenindajad. Kui olete valmis, siis võime alustada.

V: Jah, olen valmis.

K: Esimene on siis sissejuhatav küsimus... Kui kaua olete personalijuhina töötanud?

V: Nii, mina olen siis Prisma Peremarketis töötanud kokku (.) 14 aastat. Alguses töötasin kaks aastat klienditeenindusjuhatajana, siis viis aastat hüpermarketi juhatajana ja nüüd on juba... (.) juba seitse aastat olen Prisma personalijuht.

K: Kes veel osaleb Prisma värbamisprotsessis?

V: Meil on nii, et värbamisprotsessi eest vastutab personaliosakond, (.) kus on siis mina ja personalispetsialist. Me töötame siin peakontoris. Kui värbame müügipersonali, siis protsessis osalevad ka müügiüksuste juhid. Need on siis hüpermarketite juhid, klienditeenindusjuhid, toidukaupade müügijuhid, (.) tarbekaupade müügijuhid. Ja meil on näiteks nii, (.) et mõnikord osalevad ka tooterühmajuhid. Sõltub sellest... Sellest, mis osakonda on töötajat vaja leida. Ja kui rääkida siis näiteks spetsialisti või juhi värbamisest, siis sellega tegeleb personaliosakond ja värbamise juures on ka... (.) Siis on ka tulevane otsene juht.

K: Kui tihti tekib värbamisvajadus ja mis on peamine värbamisvajaduse tekkimise põhjus?

V: See sõltub täiesti ametipositsioonist. Näiteks spetsialiste otsime paar korda aastas, (.) siis ka enamjaolt tema puhkuse asendaid. Kontoriinimesed meil jäävad tavaliselt kauaks. Aga müügipersonal... (.) Müügipersonali värbamisvajadus on meil paratamatult igapäevane. See on siis seoses väga suure liikuvusega ja kehva tööturu olukorraga. Praegu on tööturul selline olukord... Tööturg on lihtsalt tühi. Ja isegi kui meil mõni koht on vaba, siis seda on väga raske täita, sest kandidaate lihtsalt ei ole kuskilt võtta.

K: Okei, selge. Millistele ametikohtadele värvate siis kõige rohkem?

V: Noh, ilmselgelt müügipersonali. Need on siis kõik müüjad-kassirid, saalitöötajad, lihaleti töötajad, (.) kärumehed ka. Ühesõnaga klienditeenindajad. No eks nad ongi meie põhipersonal.

K: Müügipersonali värbamisega on siis kõige rohkem raskusi?

V: Jah, meil ongi see peamine probleem.

K: Kui keeruline on uue töötaja otsing? Ja kui palju aega võtab keskmiselt uue töötaja otsing?

V: Ütleme nii, et... (.) Kuna tööjõuturg on suhteliselt tühi, siis loomulikult värbamine on ka vaevalisem. Kui palju aega võtab otsing... (.) Kandidaatide leidmine müüja-kassiiri kohale võib võtta kuni paar nädalat. Võib võtta ka rohkem. See aeg on väga erinev. Mõnikord suudame kiiresti töötajat leida, mõnikord on töökoht üle pika aja vaba, siis peame olemasoleva personaliga hakkama saama.

K: Järgmine küsimus on brändingu kohta. Kui tähtsaks peate ettevõtte brändingut tööandjana? Mida tehakse brändi arendamiseks organisatsiooni seest- ja väljastpoolt?

V: Väga tähtsaks. (.) Ütleme nii, et meie eesmärk on olla hea ja turvaline tööandja. Firma väljastpoolt oleme varasemalt teinud ka erinevaid mediateavitusi. Näiteks just hiljuti oli meil suur kampaania „Tule tööle Prismasse!“. Võid ise hiljem vaadata tuletööle.ee on ju. Selle kampaania raames reklaamisime ennast tööandjana. Seal leheküljel on näiteks erinevad videod, kus meie töötajad räägivad Prismast, miks nad siin töötavad, mis neile meeldib ja ei meeldi. Nii et võid neid ka vaadata. Tegime intervjuud nii noorte kui ka eakate töötajatega, (.) küsisime nende tagasiside. Mmm mis veel... (.) Seal leheküljel on ka võimalik töötajatele igasuguseid küsimusi esitada.

K: Millisele brändingule siis rohkem panustate, kas sisemisele või välisele?

V: Mõlemale ikkagi. Aga noh, me ikka leiame, et parim reklaam ettevõttele on rahulolev töötaja ise, kes meid tööandjana võib soovitada.

K: Mis on Prisma värbamise eesmärk ja strateegia? Kas on Teil mingisugused dokumendid või plaanid, kus on kirjeldatud värbamisstrateegia?

V: Eesmärgiks on siis leida töötajaid, kes püsiks kaua töökohal, kes oleks Prismas töötamisest huvitatud, kes oleks samuti usaldusväärne ja lojaalne töötaja. Kui räägime värbamisstrateegiast, siis... (2) Värbamisstrateegiat hetkel eraldi ei ole, personali puudutav osa sisaldub üldstrateegias. Meil nagu ei ole mingeid kirjalikke plaane, üldiselt see paberitöö ei ole meile vajalik. Me pigem tegutseme vastavalt olukorrale. Kui tekib värbamisvajadus... Värbamisvajaduse korral tugineme tavade praktikale ja (.) hetkevajadusele.

K: Aga kui kulukas on siis värbamine? Milline on värbamiskampaania eelarve?

V: Värbamiskampaania on tervikuna üsna kulukas. See ei ole ju ainult nende töökuulutuste avaldamise kulud. Siin me räägime ka koolitamiskuludest, värbajate ja koolitajate palkadest. Kõik läheb sinna eelarvesse. Nii et see eelarve sisaldab nii värbamis- kui ka väljaõppekulusid.

K: Kas oskate öelda migeid summasid ka?

V: Ma nii täpselt ei oska praegu peast öelda, (.) aga ma arvan, et me räägime tuhandest... (.) Tuhandest per inimene. Ahh ja eraldi reana eelarves vaatame ka värbamise tehnilist poolt. See on näiteks töökuulutused, osalemine messidel jne.

K: Selge. Nüüd räägime klienditeenindajate värbamisprotsessist. Palun kirjeldage seda protsessi. Millistest etappidest see koosneb?

V: Kui värbame müügipersonali, siis kõigepealt teeme kandidaadiga esimene telefoniintervjuu, uurime kandidaadi huvi võimalikku töösuhte tekkimiseks. (.) Telefoniintervjuul küsime näiteks palgasoovi ja teeme oma pakkumist, räägime palgatasemetest, siis täpsustame töögraafiku ja töökoha asukohta, küsime mis hüpermarketis kandidaat sooviks töötada.

K: Kas Te ennem teete ka näiteks CV-analüüsi ja selle põhjal teete sõelumist või eelvalikut?

V: CV-sid vaatame ikka, aga sõelumist ja eelvalikut teeme ikkagi telefoniintervjuu põhjal. Kuna meil nõudmisi kandidaatidele ei ole palju, siis peab mõneid küsimusi telefoni teel täpsustama. (.) CV-sid palju ka ei tule viimasel ajal, nii et me helistame kõikidele huvilistele. Siis kui kõik küsimused... Palgatase, töögraafik, töökoha asukoht... Kui kõik küsimused on

läbi räägitud, siis teeme eelvalikut. Ja kui see on tehtud, siis valitud kandidaatidega toimub teine vestlus. See vestlus toimub juba võimalikul tulevasel töökohal, siis on juba hüpermarketite juhid vestluse juures. Nendega käsitletakse täpsemalt tööprotsesse ja... (.) ja tööandja ootusi. Ja loomulikult kandidaat saab omalt poolt ka küsimusi esitada.

K: Ega Te ei alusta oma värbamisprotsessi näiteks strateegia analüüsiga või (.) värbamiskanalite valikuga?

V: Kuna ma juba rääkisin, et värbamine on meil pidev ja igapäevane protsess, siis me tavapäraselt kasutame samu kanaleid, sest iga kord vaadata üle kogu värbamisprotsessi meil lihtsalt ei ole mõtet. Muidugi me korrigeerime protsessi aeg-ajalt, aga... (.) aga mitte nii tihti.

K: Kas teil on olemas ametiprofiilid klienditeenindajate jaoks, kus on kirja pandud kõik nõudmised kandidaatidele?

V: Selliseid ametiprofiile, kus on ainult nõudmised... Selliseid meil ei ole. Meil on ametikirjeldused. Ja meil on nii, et müügipersonali värbamisel lähtume töölepingust ja ametikirjeldust. Seal on esitatud kvalifikatsiooninõuded ja samuti on olemas täpsed tööülesannete kirjeldused.

K: Millist värbamisviisi Te kasutate: kas organisatsioonisesest või –välist?

V: Eelistatud on meil ikkagi sisene värbamine. Organisatsioonis tekkinud vabad kohad on alati esimeseks nähtavad organisatsiooni sees. Me soovime anda oma töötajatele võimaluse arenguks organisatsioonis. Mina arvan... (.) Ma arvan, et nii on võimalik tõsta ka töötajate motivatsiooni. Lisaks on madalamad värbamiskulud. Kui ei leia sobivat kandidaati, siis jätkame organisatsioonivälise värbamisega.

K: Millised on firmasisese värbamise võimalused?

V: Meil on erinevaid võimalusi firmasiseseks liikumiseks. On võimalik näiteks liikuda ühest Prismast teisesse, võib liikuda ühes positsioonist teisesse samas hüpermarketis. No ütleme näiteks nii, et kui kassatöötaja tahab lihaletis töötada, siis me tavaliselt anname seda võimalust. Mis veel... (.) Ja veel on see, et nendel, kes on päris pikalt juba meil töötanud... Nendel on võimalus ka ametikõrgendust saada ja näiteks tooterühmajuhiks kandideerida.

K: Aga kui värvate organisatsioonist väljastpoolt, siis milliseid värbamismeetodeid kasutate? Ja milliseid just klienditeenindajate värbamiseks?

V: Müügipersonali värbamisel kasutame peamiselt kuulutamist. Spetsialiste ja juhte otsime ka avaliku konkursi kaudu, kui parallelselt kasutame ka sihtotsingut ja värbamisfirmade abi. (.) Aga see on juba vastavalt vajadusele. Peamine meetod on meil ikka kuulutamine.

K: Palun kirjeldage siis Prisma töökuulutust. Millist informatsiooni pakute potentsiaalsetele kandidaatidele?

V: Noh, ma arvan, et seal on olemas kõik info, mida on kandidaatidele vaja teada. On kirjeldatud töötaja ülesanded, (.) siis on ka nõudmised kandidaatidele ja mida pakume omalt poolt.

K: Ma vaatasin, et kuulutus on suhteliselt lühike ja tundub, et seal võiks olla rohkem infot. Ega Te ei arva, et peaks midagi juurde lisama?

V: Ma arvan, et sellest infost, mis meil praegu on... Sellest täitsa piisab. Rohkem polegi vaja. Ei ole mõtet panna palju informatsiooni, inimesed ei ole seda pika teksti, nad loevad pealkirja. Ja ülejäänud asjad, mida ei ole kuulutusel... Neid saab hiljem ka teada, siis kui telefonivestlust teeme.

K: Milliseid kanaleid kasutate uue töötaja värbamiseks? Milliseid just klienditeenindajate värbamiseks.

V: Klienditeenindajaid värbame värbamisportaalide kaudu. Need on siis CV Keskus ja CV-Online. Siis koduleht... (.) Seal võib ka vaadata, kuhu kohta täpselt vajatakse töötajat, kas näetse Mustika või Kristiine Prismasse. Ja siis (.) ajalehes kuulutame ka, harvem. Kui oleme Lasnamäe Prismasse töötajaid otsinud, siis kuulutasime näiteks Lasnamäe kohalikus ajalehes. Aga see ajalehes kuulutamine... Inimesed ei ole nii palju kui vanasti. Oleme ka osalenud töömessidel.

K: Mis kanal on siis kõige efektiivsem?

V: Enamus avaldusi tuleb ikkagi värbamisportaalide kaudu.

K: Kui palju on tavaliselt kandidaate ühele kohale?

V: Kandidaatide hulk sõltub ametikohast. Kui räägime müügipersonalist, siis... (.) Siis me saame kaks või kolm kandideerimist kohale. Samas näiteks spetsialisti kohale võib laekuda 50-60 sooviavaldust.

K: Ja kui otsite klienditeenindajat, kuidas siis teete eelvalikut? Kas teete alguses näiteks CV analüüsi?

V: CV alusel me tavaliselt eelvalikut ei tee. Me vastame kõikidele. Tähendab, et kõikidega teeme telefonivestlust. Uurime töögraafiku kohta, (.) uurime palgasoovi. Ja telefoniintervjuu põhjal teeme siis eelvalikut.

K: Kui kiiresti vastate siis kandidaatidele?

V: Mmm... Nii kiiresti kui võimalik. Kahe või kolme päeva jooksul. Kui otsime portaalide kaudu, siis seal on ka tähtaeg, millal konkurss lõpeb. Siis püüame esimese kontakti kandidaatiga teha nädala jooksul peale seda värbamistähtaaja lõpu, võimalusel isegi varem. Kui sooviavalduse tulevad kogulehe või infolaua kaudu, siis võtame ühendust jooksvalt, põhimõtteliselt kohe. Kandidaate ei ole ju palju, siis peab neid kiiresti haarama eks ole.

K: Okei, ja viimane küsimus on selline... Mille poolest erineb klienditeenindajate värbamine kontoritöötajate värbamisest?

V: Ma arvan, et nõuetest. Nõuded tööle ja oskustele, mida me esitame kandidaatidele, ei ole nii kõrged... (.) Ei ole nii kõrged kui spetsialistidele, seega kandidaadi sobivus selgub ajaliselt kiiremini. Ja spetsialiste värbamises on rohkem (.) nii öelda etappe.

K: Sellega on siis kõik. Aitäh Teile vastuste eest! Oli meeldiv Teiega vestelda.

V: Mul oli meeldiv ka. Ootan põnevusega uuringu tulemusi.