

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Nelli Mäll

**MÜÜGIJUHI POSITSIOONILE ESITATUD NÕUDED MÄRTS
2016 KUNI MAI 2016 AVALDATUD TÖÖKUULUTUSTE
PÕHJAL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Nelli Mäll

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 123847

Üliõpilase e-posti aadress: nelly.maell@gmail.com

Juhendaja lektor Maris Zernand-Vilson:

Töö vastab magistritööle/bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT.....	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	8
1.1. Töötajate värbamise olulised aspektid	8
1.2. Töökuulutuse koostamine	12
1.2.1. Töökuulutuse struktuur.....	12
1.2.2. Töökuulutuse eesmärgid.....	13
1.2.3. Töökuulutuses kajastatav informatsioon	15
1.3. Müügijuhi värbamine.....	17
1.3.1. Turuolukord Eestis	17
1.3.2. Värbamine müügivaldkonnas.....	18
1.3.3. Müügijuhi olemus ja roll	19
1.3.4. Müügijuhi positsioonile esitatavad nõuded	20
1.3.5. Tööandja eelis: töökogemus või kõrgharidus.....	22
2. METOODIKA.....	24
2.1. Uurimismetoodika.....	24
3. TULEMUSED JA ARUTELU	27
3.1. Töökuulutuste analüüsi tulemused.....	27
3.1.1. Töökuulutuses kajastatud informatsioon.....	27
3.1.2. Oskused	29
3.1.3. Isikuomadused.....	30
3.1.4. Keelteoskused.....	34
3.1.5. Juhiload	35
3.1.6. Kõrgharidus või töökogemus	36
3.1.7. Organisatsiooni spetsiifikast tulenevad nõuded	37
3.2. Arutelu	37

KOKKUVÕTE.....	39
VIIDATUD ALLIKAD	41
SUMMARY	44
LISAD	47
Lisa 1.....	47

ABSTRAKT

Bakalaureusetöö pealkirjaks on: Müügijuhi positsioonile esitatud nõuded märts 2016 kuni mai 2016 avaldatud töökuulutuste põhjal. Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on eelkõige välja uurida, milliseid kriteeriume organisatsioonid seavad värbamiskuulutustes müügijuhi ametikohale kandideerijatele ning kas need nõuded on kooskõlas kinnitatud kutsestandardiga.

Bakalaureusetöö jaoks koguti ja analüüsiti töökuulutused kolmest tööotsingu portaalist: CV-keskus, CV-Online ja Eesti Töötukassa. Õnnestus koguda 111 töökuulutust ning seejärel olid nendes olevad andmed põhjalikult analüüsitud.

Läbiviidud uuring näitas, et müügijuhi positsioonile esitatavad nõuded vastavad peamiselt Kutsekoda standartidele. Tuli välja, et olulisemateks oskusteks on suhtlemisoskus, arvutikasutamisoskus, läbirääkimisoskus, organiseerimisoskus, veenmisoskus ja juhtimisoskus. Tähtsamateks müügijuhi ametikohale vajalikeks peetavateks isikuomadusteks on tulemustele orienteeritus, aktiivsus, eesmärgikindlus, positiivne ellusuhtumine, algatusvõime ja meeskonnatöö tunnetus. Samuti selgus, et tööandja jaoks on tähtsam eelneva erialase töökogemuse olemasolu, mitte kõrgharidus. Lisaks nõutakse peamiselt kolme keele valdamist: eesti, inglise, vene keel.

Uuringu tulemused võivad olla kasulikud ülikooli majandusteaduskonna lõpetajate jaoks, kes on avaldanud soovi seostada oma tulevikku müügijuhi ametikohaga. Seega võivad nad enda jaoks selgeks teha, millised on praegusel hetkel tööandja poolsed nõudmised ja kriteeriumid, millele tulevane töötaja peaks vastama. Seeläbi on võimalik aru saada, milliseid oskusi või teadmisi peab veel juurde saama ning mis suunas ennast veel edasi arendada.

Samuti võiksid näidata uuringu tulemused ka ülikoolide jaoks, kuidas saab majandusteaduskonna õppekavasid täiendada, millised on tööandjate reaalsed ootused lõpetajate suhtes ning milliseid teoreetilisi teadmisi võiks neile juurde õpetada.

Võtmesõnad: värbamine, töökuulutuses kajastatav info, müügijuhile esitatavad nõuded, töökogemus või kõrgharidus.

SISSEJUHATUS

Iga organisatsiooni fookuses on olla edukas ning kasumi tagamisel on keskne roll müügijuhil, kuna tema tehtud tööst sõltub ettevõtte müügikäive, mis on tavaliselt peamine tulu allikas. Samuti müügijuht on ettevõtte esindaja ja visiitkaart suhtlemisel klientidega ning läbirääkimiste pidamisel, seega tema suhtlemis- ja veenmisoskustest ning esinduslikust välimusest sõltub klientide tulevane soov ettevõttega koostööd teha ning partnerlust hoida. Õige inimese leidmiseks on eelnevalt vajalik koostada silmatorkav töökuulutus, mis oleks võimeline ligi meelitada sobivamaid kandidaate, kes omaksid vajalikke omadusi ja teadmisi ning oleksid enesekindlad ja tulemustele orienteeritud. Müügijuhi positsioon on tänapäeval populaarne ning sellele esitatavad nõuded võiksid olla aktuaalsed inimestele, kes soovivad oma tulevikku seostada selle ametikohaga ning aru saada, millistele kriteeriumidele nad hetkel veel ei vasta ning ennast vastavas valdkonnas arendada.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on eelkõige välja selgitada, milliseid nõudeid esitati müügijuhi positsioonile märts 2016 kuni mai 2016 avaldatud 111 töökuulutuste põhjal ning millised kriteeriumid on nende seast kõige tähtsamad. Teiseks eesmärgiks on välja uurida, kas tööandja poolsed ootused ning nõudmised vastavad kindlaks määratud kutsestandarditele. Kolmandaks eesmärgiks on jõuda järeldusele, mis omab suuremat tähtsust tööandja jaoks, kas eelneva erialase töökogemuse või kõrghariduse olemasolu.

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks koguti uuringu perioodil organisatsioonide poolt avalikustatud töökuulutusi ning seejärel põhjalikult analüüsiti nendes loetletuid kriteeriumeid.

Teooria osas tuuakse välja seisukohad, mis olid juba eelnevalt erinevate autorite poolt erinevates teadusallikates välja toodud ning mis võiksid olla aluseks antud küsimuse analüüsimisel. Luuakse pilt sellest, millised on värbamise peamised aspektid, kuidas töökuulutus kokku pannakse ning millised on müügijuhi töö jaoks vajalikud ja olulisemad kompetentsid.

Teises osas räägitakse uuringu jaoks valitud andmete kogumise meetodist ning selgitatakse välja, kuidas töökuulutuste analüüs oli korraldatud ning millistest tegevusvaldkondadest ettevõtted olid avalikustanud oma töökuulutusi antud uuringu perioodil.

Kolmas osa annab ettekujutuse sellest, millised olid analüüsi jooksul saadud tulemused, täpsemalt millised isikuomadused, teadmised ja oskused on müügijuhi töö jaoks kõige tähtsamad ning seega ka sagedamini nõutud.

Arutelus tõlgendatakse ja analüüsitakse saadud tulemusi, seejärel püütakse leida seos teoorias käsitletud seisukohtade ja uuringu tulemuste vahel. Täpsemalt püütakse välja tuua, millised seaduspärasused tulid esile tulemuste ja teooria seisukohtade vahel ning millised tulemused olid ootamatud ning seega ei korreleeru teoorias kirjeldatud aspektidega.

Kokkuvõttes esitatakse ülevaade tööst, täpsemalt tuuakse välja püstitatud uuringu eesmärgid ning jõutakse arusaamale, kas püstitatud eesmärgid on saavutatud. Lisatakse olulisemaid tulemusi ning tööst tulenevaid järeldusi ja soovitusi tudengitele ja ülikoolidele.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Järgnevas peatükis antakse ülevaade töötajate värbamisprotsessi olulistest aspektidest ning töökuulutuse tähtsusest värbamisel. Käsitletakse värbamiskuulutuses kajastatud informatsiooni, struktuuri ning eesmärke. Seejärel tuuakse välja müügijuhi töökirjeldust ning selleks vajaminevaid oskusi ja teadmisi. Arutatakse töökogemuse ning kõrghariduse tähtsust tööandjate jaoks. Erinevate autorite seisukohtade väljatoomiseks kasutati teadusartikleid, käsiraamatuid, erialaseid raamatuid ning Kutsekoda standarte.

1.1. Töötajate värbamise olulised aspektid

Organisatsioonid kasutavad erinevaid strateegiaid selleks, et muuta firma tööprotsesse paremaks. Üheks olulisemaks meetodiks nende seast on inimressursi juhtimise (*ingl. k. HRM - Human Resource Management*) süsteemi loomine ja kasutamine. Inimressursi juhtimine hõlmab kõiki tegevusi ettevõttes ja üks nendest on personalijuhtimine, mille põhilisteks võtmekomponentideks on töötajate värbamine ja valik. (Kaurson *et al* 2012, 10; Stone *et al* 2012, 51) Autorite Aravamudhan ja Krishnaveni arvamusel on õigete inimeste leidmine ja hoidmine ettevõtte edu saavutamise alustalaks ja peaks olema strateegilises fookuses, kuna kõige väärtuslikum vara firma jaoks on pühendunud ja kompetentsed töötajad. Piinliku täpsusega tehtud värbamine võib tagada ettevõtte edukuse pikemas perspektiivis ja osutada tugevaks konkurentsieeliseks. (2015, 58)

Enne värbamisprotsessi alustamist tuleb igal organisatsioonil välja töötada sobiv äristrateegiast tulenev värbamisstrateegia ning seostada seda firma vajadustega ja muudatustega (Türk 2001, 57).

Samuti tagab eduka värbamisprotsessi ka eelnev põhjalik personaliplaneerimine. Autori Pynes seisukohalt on personaliplaneerimise koostisosadeks analüüsimise ja identifitseerimise

protsessid, mis aitavad kindlaks määrata ettevõtte personalivajadused. Prognoosimine aitab analüüsida mineviku trende, hinnata praegust olukorda ja projekteerida tulevikusuundi. Sellest tulenevalt on prognoosimine ja planeerimine kooskõlas, kuna ennustuste abil saab ootuseid välja selgitada ning plaanid aitavad konkreetsemate eesmärkide ja ülesannete seadmisele kaasa. (2004, 392)

Autorid Morganson, Major ja Bauer on arvamisel, et ametikohta kirjelduse saamiseks tuleb läbi viia töö analüüs, mis on sisendiks värbamisprotsessile organisatsioonis. Ametikohast lähtuv töö analüüs on mingil määral kõikide tegevuste süstematiseeritud kogum, mis annab selge ettekujutuse välja valitud töökohast. Protsessi käigus kujuneb detailne ametikoha kirjeldus, mille koostisosadeks on töö ülesanded, eesmärgid, vastutus, õigused, oskused, nõuded, tingimused ja töökeskkond. (2009, 254) Töö analüüsi tulemuste põhjal koostatakse ametikoha profiil ja täpsustatud ametijuhend. Ametikoha profiil kergendab ja lihtsustab värbamisprotsessi, kuna sisaldab endas tööülesandeid nende prioriteetsuse järjestuses, arenguvõimalusi, iseloomuomadusi ja tasustamistingimusi. Põhjalik ametikoha profiil sunnib töösoovijaid hindama oma võimalusi juba tööotsingu etapil ja viib arusaamisele, kas pakutav töökoht on tähelepanu väärt ning kas töötaja võib ise saada sobivamaks kandidaadiks. Tänu sellele on nii ettevõttel kui ka töötajal võimalik säästa oma aega. (Kaurson *et al* 2012, 55, 64)

Personalijuhtimise osakond, mis enamikus suurtes organisatsioonides vastutab uute töötajate värbamise eest, peab olema võimeline leidma isikuid, kellel on vastav sobivuse tase (Blackman 2006, 368). Värbamisprotsessi üldine eesmärk on tagada firmale suurt valikut kandidaate, kes oleksid sobilikud firmale oma teadmiste, oskuste, võimete ja omaduste poolest (Stone 2013, 51).

Tänapäeva ärimaailmas on andekaid töötajaid äärmiselt raske leida. Värbamine on tegevus, mille käigus püütakse ligi meelitada kandidaate, kellel on organisatsiooni eesmärkide teostamiseks kõige sobivamad võimed ja hoiakud (Ivancevich 1992, 25; Türk 2005, 103). Konkurents silmapaistvate kandidaatide nimel on muutunud üha tulisemaks ja firmad peavad kogu jõust pingutama, et lõpuks leida parimad saadaolevad töötajad (Aravamudhan, Krishnaveni 2015, 58).

Autorid Kaurson, Metsis ja Raudsepp arvavad, et värbamine on eesmärgikindel protsess, milles osalevad kaks osapoolt: tööandja, kelle eesmärgiks on leida endale parimat töötajat

vajaminevate tööülesannete edukaks täitmiseks ja töötaja, kelle sooviks on töökoht, mis annaks talle võimalust oma oskusi, teadmisi ja potentsiaali parimal viisil rakendada (2012, 103).

Värbamisprotsess (Kaurson *et al* 2012, 102-103):

- 1) Värbamisstrateegia väljatöötamine
 - Värbamisvajaduse väljaselgitamine;
 - Värbamiseelarve planeerimine;
 - Ametiprofiili koostamine;
 - Värbamisallikate valimine;
- 2) Tööpakkumise koostamine
 - Atraktiivse reklaamteksti koostamine;
 - Töökuulutuse avalikustamine;
- 3) Kandidaatide otsing
 - Kandidaatide ligimeelitamine;
- 4) Kandidaatide sõelumine
 - Kandidaatide arvestus, andmete töötlemine;
 - Ebasobivate kandidaatide väljajätmine;
- 5) Kandidaatide säilitamine
 - Sobivate inimestega kontakti võtmine;
 - Tagasiside andmine;
 - Kontakti hoidmine, järgmistesse etappidesse kutsumine.

Tavaliselt algatab värbamisprotsessi tööandja. Töötaja omakorda paneb protsessile aluse siis, kui ta alustab tööotsinguid, mille põhjuseks võib osutada tema soov uut töökohta leida või siis vahetada juba olemasolevat positsiooni. (Georgiou *et al* 2012, 415) Järelkult värbamine on mingil määral ka müügitöö ning oluline osa veenvast turunduskommunikatsioonist, kus värbajal tuleb jõuda õige sihtrühmani, leida õigeid vahendeid, mis saaksid motiveerida tulevasi töötajaid kandideerimise protsessist osa võtma ning välja pakkuda argumendid, mis paneksid organisatsiooni vastu huvi tundma (Blackman 2006, 370; Kaurson *et al* 2012, 103-104). Ideaalis

leiab ettevõtte õige inimese võimalikult kiiresti ja efektiivselt, ning otsingu õnnestumist määrab mõlema osapoole huvide, ootuste ja valmisoleku kokkulangevus. (Kaurson *et al* 2012, 103-104)

Esmane huvi ettevõtte vastu on seotud varajaste muljetega ettevõtte mainest. Potentsiaalseid kandideerijaid veetleb nende nägemus firma omadustest, hüvedest ning brändist (Turban, Forret, Hendrickson 1998; Blackman 2006, 369). Tööandja mainekujundus sisaldab omalt poolt selget idee edendamist sees- ja väljastpoolt firmat, mis muudab ettevõtte eriliseks ja ihaldatavaks. Seetõttu efektiivsemaks viisiks kandideerijate hulga suurendamiseks saab olla mitte üksnes äristrateegiast tulenev selge värbamisstrateegia olemasolu ning ka mitte ainult efektiivne värbamisturundus, vaid firmal tuleb omakorda osutada „unistuste tööandjaks“ (*ingl. k. employer of choice*) tänu tugeva brändingule. (Soulez, Guillot-Soulez 2008, 41; Blackman 2006, 369; Berthon *et al* 2005, 151-172) Bränding on mõnes mõttes väljenduslik jõud, nagu „semiootiline mootor“, mille eesmärk on luua väärtused ja tähendus. Järelikult tugev ettevõtte maine võib aidata vähendada värbamiskulusid, tõsta töötajate püsivust ja võimaldab tööandjal isegi maksta madalamat töötasu, kui nõrgema mainega firmad, kuna töötajad on vahepeal ise nõus saama väiksemat tasu tänu töötamisele mainekamas ettevõttes. (Soulez, Guillot-Soulez 2008, 41; Blackman 2006, 369)

Türk (1996) käsitleb värbamiseprotsessi hoopis teise nurga alt: „Värbamine on sihikindel protsess, mille käigus valitakse töökohtadele välja kõige sobivamaid isikuid ning püütakse vähendada ebasobiva kandidaadi valimise riske“ (Kaurson *et al* 2012, 83). Sellest tulenevalt saab järeldada, et värbamisprotsessil on kõigepealt kaks olulisemat eesmärki – kandideerijate hulga maksimeerimine ja mittesobiva kandidaati valiku minimiseerimine, ning siis kui esimene etapp on edukalt läbitud tuleb tähelepanu pöörata teise eesmärki elluviimisele. Küllaltki raske on mitmete töösoovijate seast välja valida „õige“ inimene ja hoida teda „õigel“ kohal, sest töötaja sobivus peaks olema tagatud mitte ainult tänu isikuomadustele vaid ka tänu ettevõtte äristrateegiaga ja vajavate eesmärkidega kokku sobivusele. (*Ibid.*)

Ometi on läbi viidud uuringud näidanud, et paljud organisatsioonid valivad töötajaid ebaoluliste omaduste põhjal, mis on mittevastavad eduka töö sooritamiseks. Värbamine on väga keeruline, aeganõudev ja kulukas protsess, seetõttu iga ettevõtte peab enda jaoks valima optimaalsed värbamisallikad ja –vahendid. (Türk 2005, 106) Selleks kasutatakse organisatsioonisiseseid ja –väliseid allikaid. Organisatsioonisisese värbamise eesmärgiks on

personalivajaduse rahuldamine firma enda töötajate ümberpaigutamise ja nende kvalifikatsiooni rakendamise tulemusena. Selle tulemusel loob firma oma töötajatele tingimusi eneseteostuseks ning motiveerib neid pühenduma oma töösse veel rohkem. Organisatsiooniväliste allikate kasutamine on suunatud eelkõige ettevõtte esmatasandi töökohtade täitmiseks. Selle kaudu püüavad ettevõtted saada ka eripalgelisi ja uusi ideid omavaid töötajaid. Kuigi parima tulemuse annab värbamise allikate tasakaalustatus. (Türk 2001, 58) Valides värvatu, kes ei ole parim inimene töö jaoks, viib raha raiskamisele, töötajate moraali langusele ja osutub kalliks valiku veaks, kui töösuhe tuleb lõpetada. Seega üpris oluline on rakendada nii head värbamisprotseduurid kui võimalik ning eelnevalt hoolega struktureerida töökuulutus, mis jõuab potentsiaalsete töötajateni ja oleks võimeline neid ligi meelitama. (Blackman 2006, 368-369)

1.2. Töökuulutuse koostamine

1.2.1. Töökuulutuse struktuur

Töö analüüsile, ametiprofiili kirjeldamisele, otsingustrateegia määratlemisele ja lähteülesannete kokkuleppimisele järgneb tööpakkumise koostamine koos selle avalikustamisega sobivates allikates. Oluliseks peetakse peamiselt kaht aspekti, mis otseselt mõjutavad taotlejate arvu: allikas, kus kuulutus ilmub, ja mulje, millise ta jätab. Esiteks tuleb määrata ettevõttele huvipakkuvate kandidaatide sihtrühm ning õppida neid tundma, seejärel tuleb välja selgitada millised võiksid olla nende infohankimise allikad, mille kaudu on võimalik soovitatud kandidaatideni jõuda. Tööpakkumise koostamisele ja õigete kanalite valikule piisavat tähelepanu mitte pööramine võib rikkuda edasise protsessi tervikuna. (Kaurson *et al* 2012, 105, 108)

Klassikalise tööpakkumiskuulutuse koostamisel tasub igat etappi hoolikalt läbi mõelda (*Ibid.*):

- Pealkiri, üldine sõnum ja toon, mida tahetakse edastada.
- Mis ettevõtte töötajat vajab?
- Keda ja milleks vajatakse?
- Mida tulevaselt töötajalt oodatakse?

- Mida töötajale pakutakse?
- Kuidas kandideerida?
- Seaduslikud aspektid.

Autorite Feldman, Bearden ja Hardesty hinnangul on töökuulutus potentsiaalse taotleja jaoks sageli esimeseks kokkupuuteks antud organisatsiooniga ning samas ka esimene infoallikas selle kohta, kuidas organisatsioon valib töötajaid ja milliseid töid töötajatele pakutakse (2006, 125).

Armstrong'i arvamusel traditsiooniline tööpakkumine koosneb järgmistest osadest (2012, 224):

- pealkiri;
- ettevõtte nimi;
- ametikoha nimi;
- nõuded kandidaadile (omadused, kogemused, haridus, oskused);
- töötasu suurus ja lisanduvad boonused;
- töökoha asukoht;
- vajaminevate tegevuste loetelu kandideerimisel.

1.2.2. Töökuulutuse eesmärgid

Autorid Armstrong ja Blackman väidavad, et eduka värbamisprotsessi tagamiseks peab töökuulutus täitma neli peamist eesmärki. See meenutab ka turunduse klassikalist mudelit AIDA (*ingl. k.* attract, interest, desire, action), mis koosneb neljast komponendist: tähelepanu äratamine, huvi tekitamine, soovi ergutamine ning tegevus. (2012, 223; 2006, 370)

Esiteks, töökuulutus peaks olema võimeline genereerima piisavalt suure hulga kandidaate võimalikult väikse raha eest. Kõigepealt tuleb lähtuda oma sihtrühma kõige tõenäolisematest kanalitest, mille kaudu saab nendeni jõuda. Kõige odavamateks allikateks võiksid osutuda ettevõtte töötajate soovitusel ja reklaamkuulutused ajakirjanduses, mõnevõrra kallimaks oleks reklaam raadios ja televisioonis ja kõige kallim vahend on personaliotsingufirmad, mille kaasamist protsessi tuleb enne hoolikalt läbi mõelda. (Türk 2005, 106; Blackman 2006, 370)

Teiseks, oluline on kandideerijate silmis tähelepanu äratada ning lähtuvalt turunduse põhimõtetest on seda võimeline tagama tööpakkumise silmatorkav disain. Pealkiri on tavaliselt see, mis ilmub esimesena kandideerija silmade ette ning seeläbi on võimeline tähelepanu äratama ja sellest sõltub suuresti lugeja edasine reaktsioon ning soov kuulutus lõpuni lugeda. (Armstrong 2012, 224) Autorite Roberson, Collins ja Oreg uuringu tulemusel selgus, et mida pikemad (umbes 200 sõnast) ja põhjalikumad töökuulutused on, seda atraktiivsemaks nad kandideerijate jaoks muutuvad (2005, 334). Lisaks, Yuce ja Highhouse (1998) tulid oma uuringus ka järeldusele, et mida lühem on kandideerimisaeg, seda külgetõmbavamaks muutub pakkumine ja see paneb töötajaid mõtlema, et kirjeldatud positsioon on üsna populaarne ja tänu sellele suhtuvad nad sellesse suurema hoolega. (Feldman *et al* 2006, 125; Blackman 2006, 370)

Tööandjad peaksid olema valmis selleks, et tööturul on saadaval mitmeid sarnaseid tööpakkumisi ja selleks, et eristuda teiste kuulutuste seast ning töösoovijaid meelitada tuleb korraldada reklaamkampania, mis oleks pilkupüüdev ja loov ning sisaldaks hulka mõtlemapanevaid ja ahvatlevaid pealkirju ning graafikat. Allen *et al* (2004) on leidnud, et visuaalsed kanalid on võimelised edastama detailset graafikat, pilte, sümboleid, mitteverbaalseid märksõnasid, näoilmeid ja muid pildimaterjale, mis kannavad tähendust. Seega visuaalide kasutamine tekstides, eriti graafika, on oluline viis püüda potentsiaalsete taotlejate tähelepanu. Kui lugejate tähelepanu on püütud, peaks reklaam seda hoidma ja veenma neid selles, et pakutav töökoht neid huvitab. (Blackman 2006, 370-371)

Kolmandaks, suurema efektiivsuse jaoks peab värbamiskuulutus looma esialgse huvi potentsiaalsete töökohale taotlejate jaoks. Autorid Cable ja Graham (2000) jõudsid oma uuringus järeldusele, et kandideerijad otsivad töökuulutuses konkreetsemat informatsiooni tööülesannetest, töökeskkonnast, töötasust ning arengu- ja karjäärivõimalustest. (Feldman *et al* 2006, 126) Järelikult huvi on tõenäolisem, kui eelseisev töökoht on vaadeldud positiivselt tänu kuulutuses kajastatud asjakohasele ja informatiivsele kirjeldusele nendest aspektidest. Samuti töökuulutus osutub veelgi atraktiivsemaks, kui taotleja tajub, et ta on küllaltki sobilik kandidaat tööpakkumisele. (Breaugh, Starke 2000, 410-411; Blackman 2006, 371) Autorid Jennings, Werbel ja Power (2003) väidavad, et huvi säilitamiseks võib mainida ka motivatsiooniallikaid ning välja reklaamida boonuseid, mis kaasnevad ametikoha valikuga. Rõhutada tuleb neid asjaolusid, mis mängivad valitud sihtrühma jaoks suuremat rolli, nendeks lisaväärtusteks võiksid

olla paindlik töögraafik, spordikompensatsioon, ametliku auto kasutamine. Tänu põhjaliku töökirjeldusele koos motivatsioonipaketiga töösoovijad on võimelised kaalutud otsuse tegema. (Blackman 2006, 371; Roberson *et al* 2005, 320)

Viimaseks, tööpakkumine peab panema töösoovijaid tegutsema ehk siis välja kuulutatud positsioonile kandideerima. Selle tagamiseks tuleb kajastada töökuulutuses arusaadav juhend kandideerimisprotsessi kergusest ja mugavusest. Suur osa töösoovijatest on oma otsingutel passiivsed, seega protsessi lihtsustamiseks võib lisada kuulutusele veebiaadressi, kontaktid ja värbajate nimed, mille abil võib pakkumise kohta rohkem informatsiooni saada. Lisaks kui pakkumine on avaldatud veebikeskkonnas, võib lisada kuulutusele lingi, millele vajutades on võimalik kohe kandideerimise vormi ära täita. (Feldman *et al* 2006, 126)

Kokkuvõtvalt, organisatsioonid, kelle fookuses on potentsiaalsete töötajate tähelepanu püüdmine, huvi tekitamine, kandideerimissoovi loomine ja motiveerimine konkursist osa võtma peavad kasutama efektiivset reklaamisõnumit. Efektiivsed veenvad strateegiad koosnevad informatsiooni loogilisest ning kergesti arusaadavast konstrueerimisest, püstitavad selge eesmärgi ja vormistavad oma kuulutust lakooniliselt, millega nad ei raiska lugejate aega. Põhjalikult läbi mõeldud kuulutus võimaldab jõuda õige adressaadini. (Blackman 2006, 372)

1.2.3. Töökuulutuses kajastatav informatsioon

McKenna ja Beech (1995) on väga õigesti märganud, et „Informatsioon, mis ilmub töökuulutuses, peaks pigem lihtsustama kui raskendama tööotsija kandideerimisotsuse langetamist, kas ta on huvitatud organisatsiooniga ühinemisest või mitte“ (Blackman 2006, 367).

Palju kirjandust kutse ja töökohtade valikust vihjab, et inimesed otsivad tööd, mis sobiks nende teadmiste, oskuste ja võimetega, samuti nende isiklike vajaduste ja huvidega. Kuna üksikisikud ei suuda teha selliseid hinnanguid ilma konkreetsete andmeteta, siis on vähetõenäoline, et potentsiaalsed töösoovijad taotlevad positsioone, mis ei anna aimu, kas pakutavad töökohad on tähtsate otsingukriteeriumide seisukohalt vastuvõetavad. (Feldman *et al* 2006, 126)

Roberson *et al* ja Walker *et al* jõudsid oma uuringutes tulemusele, et tööpakkumised, mis sisaldavad spetsiifilist informatsiooni ning kirjeldavad välja kulutatud positsioonile esitatavaid

nõudeid detailsemalt, on hinnatud kandideerijate poolt nagu usaldusväärne ja tähelepanu väärt kuulutus (2005, 333-334; 2008, 633-634).

Autorid Feldman, Bearden ja Hardesty tulid sarnasele järeldusele oma uuringus, nimelt konkreetne organisatsioon, tööülesannete ning tööiseärasuste kirjeldus motiveerib kandideerijaid konkursil osalema. Lisaks tagab ka positiivse suhtumise töösse, ettevõttesse, ning pakutavasse ametisse. (2006, 134)

Varasemate uuringute autorid on vaadelnud spetsiifilist informatsiooni töökuulutustes erinevast vaatenurgast, nimelt kandidaadi kvalifikatsioone käsitletavat kirjeldust. Nende uurimus leidis, et üksikasjalikud kuulutused aitasid kaasa kvalifikatsioonideta taotlejate väljasõelumisel. Mõnevõrra ootamatult, kuna kõige kvalifitseerunud taotlejad eelistasid positsioone, millel oli ainult ebamäärane ametijuhend, kuid väga konkreetset loetletud kvalifikatsioonimäärad. (Feldman *et al* 2006, 124) Järelikult, mida rohkem ja eripärasemaid nõudmisi kuulutusse lisatakse, seda väiksemaks jääb kvalifitseerimata kandidaatide ring. Üldjoonelistel reklaamid on seega suurem tõenäosus jätta potentsiaalsetele taotlejatele arusaama, et reklaamitav töökoht ei pruugi neile sobida. Seega mida üldisemad on nõudmiste kirjeldused, seda vähem informatsiooni nad edastavad ametikoha iseärasuste kohta ning seeläbi saavad suurendada ebakvaliteetsete töötajate hulka. (Feldman *et al* 2006, 124; Kaurson *et al* 2012, 107)

Roberson *et al* ja Feldman *et al* lähtuvalt oma uuringute tulemustest väidavad, et informatsiooni ebapiisavus töökuulutuses kujundab negatiivse ettekujutluse organisatsioonist ning kaob ka usaldusväärsus pakutud positsiooni suhtes. Täheleb, kui töötaja ette ilmub töökuulutus, mis koosneb pealiskaudsetest kriteeriumidest, siis nad kohe välistavad need kuulutused oma tulevases kaalutlusest ning suunavad oma energia hästi läbimõeldud pakkumiste otsimisele. (2005, 335; 2006, 126)

Autorite Feldman, Bearden ja Hardesty uuringu käigus selgus, et erinevate kogemustega töötajad võivad reageerida töökuulutuses kajastatud informatsioonile erinevalt. Ettevõtte piltide mõju, värbamisreklaamid ja nende viitevõimed võivad rohkem abistada nooremaid ja vähese töökogemusega inimesi. Nendel indiviididel on väiksem juurdepääs alternatiivsetele tõlgendustele värbamisreklaamidest ja vähem isiklikku kogemust, mille alusel hinnata ettevõtte sõnumite paikapidavust. Seega, nende "esimesed kriitilised" kontaktid värbamisprotsessis

reklaami kaudu võivad mängida eriti suurt rolli kujundamaks nende arvamusi erinevate tööde ja organisatsioonide ihaldusväärsest. (2006, 125)

1.3. Müügiuhi värbamine

1.3.1. Turuolukord Eestis

Statistikaameti (2016) andmetest lähtuvalt võib järeldada, et praegune majandusolukord Eestis on rahuldav. Täpsemalt välisnõudlus on nõrk ning kõigepealt seetõttu, et Eesti ühe peamise kaubanduspartneri - Venemaa suhtes alates 2014. aasta juulist on sisse viidud majandussanktsioonid, millele Venemaa vastas omalt poolt impordikvootide kehtestamisega, mis on omakorda väga tõsiselt mõjutanud Eesti majandust ning seeläbi avaldanud negatiivset mõju Eesti ekspordile. Eesti ei saanud enam ekspordida Venemaale oma põllumajandussaadusi, keemiatooteid, metalltooteid, tubakat, piimatooteid, liha- ja kalatooteid, puu- ja juurvilju. Enne sanktsioonide kehtestamist aastal 2012 oli Eesti ekspordi osakaal 1,5 mlrd eurot, seejärel 2014. aastal moodustas eksport 1,2 mlrd eurot ning juba 2016. aasta veebruariks osakaal oli 0,9 mlrd eurot. (Välisministeerium 2015; Ratso 2016) Samuti on praegune Eesti ettevõtete investeerimisatraktiivsus madal. Tööjõuturul viimasel viiel aastal olukord paranes, kuna töötuse määr on langenud, nimelt 2010. aastal oli töötuse määr 19.8% , samas 2015. aastal on see 6.4%. Ekspertgrupi nägemuse kohaselt ootab Eestit lähiaastatel (2016-2019) mõõdukas, ebastabiilset väliskeskkonnast mõnevõrra pidurdatud majanduskasv. (Äripäev 2016, Statistikaamet 2016)

Lähtuvalt Saar *et al* uuringu tulemustest selgub, et majandusbuumi ajal töötajate arv on tunduvalt väike. Seetõttu ettevõtetel puudub suur valikuvõimalus ning ei ole muud võimalust, kui valida olemasolevatest kandidaatidest sobilikumad, ning esitada vähem rangeid nõudeid. Kui majandusolukord on rahuldav, seega tööle kandideerijaid on rohkem, siis töötajaid värvatakse hoopis suurema piinlikkusega. (2014, 490)

Bhisel *et al* tulid sarnasele järeldusele ning tuginedes nende arvamusele võib järeldada, et vastavalt majandusolukorrale riigis eristuvad ka töötajatele esitatavad nõudmised. Värbamine on üks enim mõjutatud inimressursside protsessidest ülemaailmse majanduskasvu aeglustumisega turul. Organisatsioon peab haldama värbamist targalt. Seega, kui majandusolukord on rahuldav,

või on oodata majanduse vaiksemat kasvu, peab värbamismeeskond suhtuma värbamisprotsessi suurema hoolega ning olema valmis otsima kandidaatides veidi teistsuguseid oskuseid ja teadmisi, kuid võib-olla kõrgema kvalifikatsiooniga töötajaid. Lõppvaliku tegemisel tuleb olla äärmiselt valiv, kuna uued töötajad võivad anda organisatsioonile uusi võimalusi ja aidata parandada hetkelist majanduslikku olukorda. Seega ka müügijuhtidelt nõutavad kriteeriumid võiksid olla ka rangemad selle nimel, et nad saaksid majanduskasvu tingimustes ettevõtete edukat tegutsemist tagada. (2013, 2)

1.3.2. Värbamine müügivaldkonnas

Iga ametikoha täitmiseks tuleb otsida kandidaate, kelle oskuste, omaduste ning teadmiste tase oleks sobilik välja kuulutatud positsiooni täitmiseks. Müügitööle pääsemine pole isenesest raske, raskus seisneb hoopis selles, et saavutada oma valdkonnas edu. Kui töötajal on piisavalt tahtmist pidevaks edasiõppimiseks ning on soov oma oskuseid ja võimeid arendada, siis on väga tõenäoline, et tal on head eeldused müügitööks. (Äripäeva turundusekäsiraamat 2016)

Peamist rolli müügiprotsessis mängib müügijuht, kuna tema tööst olulisemal määral sõltub tulevane organisatsiooni kasumlikkus, seetõttu ta peab oskama müügiprotsessi korraldama efektiivselt ning tulemuslikult. Hea tulemuse saamiseks tuleb tal tunda müügitöö aluseid ning tehnikaid. Järelkult osav müügijuht võiks eelnevalt saada müügiesindaja kogemust, et saada ettekujutuse kõikidest olulistest ja vajaminevatest objektidest. (Deeter-Schmelz *et al* 2008, 17)

Müügijuhi positsiooni jaoks on üsna tähtis entusiasm ning tahtejõulisus, kandidaadid peavad olema särasilmsed ja omama positiivset ellusuhtumist. Deeter-Schmelz *et al* uuringu tulemused vihjavad sellele, et müügi personali töömoraal saab olla kõrgem ning müügiesindajad saavad paremini tööga hakkama ja näitavad parema tulemuse, kui müügijuht suhtleb avameelselt ja toetab oma meeskonda. Seega üsna oluline müügijuhi poolt on osata olla toetavaks mehhanismiks oma alluvate jaoks ja oma positiivsusega ergutada töötajaid rohkem pingutama. Vähene toetav kommunikatsioon müügijuhi poolt võib töökeskkonnale hoopis negatiivselt mõjuda. (2002, 621)

1.3.3. Müügijuhi olemus ja roll

Nägemus organisatsiooni kõrgema juhtkonna, tulu tekitava personali, müügimeeskonna ja müügijuhi vahel on kriitiline lüli ja mängib olulist rolli organisatsiooni võimes saavutada oma eesmärged, nimelt neid, mis on seotud kliendisuhete, müügitulu ja kasumlikkusega (Deeter-Schmelz *et al* 2002, 617).

Müügijuhi roll loob uusi väljakutseid, kui müügimeeskonnal on raske tulla toime hetkese majanduskeskkonna dünaamikaga, mis hõlmab endas levinud globalisatsiooni, kiiresti arenevat tehnoloogiat ja elektroonilisi rakendusi, samuti üha lähedasemat klientide koostööd. Organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamiseks on vaja kõrge jõudlusega müügijuhte. (*Ibid.*)

Müügijuhi töö seisneb selles, et juhtida organisatsiooni või osakonna müügitööd. Müügijuhi positsioon on aset leidnud erinevates kaubandus-, teenindus- ning tootmis müügiüksustes. Töö seisneb peamiselt suhtlemises klientidega, kes on enamasti toodete või teenuste edasimüüjad, levitajad ning ka hankijad. Olemasolevate klientidega tuleb pidevalt tegeleda, olla kursis nende vajadustega ja soovidega selleks, et edastada õigeaegselt vajalikke müügipakkumisi ja suhteid hoida. Samal ajal tuleb pingutada selleks, et leida uusi kliente, kellega peetakse läbirääkimisi ja sõlmitakse lepinguid. Suuremates organisatsioonides on müügijuhi alluvuses oma müügimeeskond, kellele tuleb eesmärged püstitada, kontrollida ja abistada nende eesmärkide elluviimisel. Eduka ettevõtte funktsioneerimiseks tuleb meeskond hästi välja koolitada ning jooksvalt ka arendada. Töötajad peavad hästi tundma firma tooteid ja omama head suhtlemisuskust. (Müügijuht IV 2008; Ekspordimüügijuht VI 2012; Müügijuht 2010)

Müügijuhi töö peamiseks eesmärgiks on läbi oma meeskonna eduka töö planeeritud müügitulude laekumine firmale. Lähtuvalt ettevõtte eesmärkidest tuleb juhtida firma müügiüksuse tööd ning jooksvalt iseseisvalt teha otsuseid kaupade ning teenuste müüki puudutavates küsimustes. Samuti tuleb tegeleda personali valikuga, väljaõppega, juhendamise, abistamisega, motiveerimisega ning arendamisega. (*Ibid.*)

Deeter-Schmelz, Kennedy ja Goebel uuringu käigus kujunesid välja kolm müügijuhi peamist rolli. Esiteks, müügijuht on oma meeskonna silmis nagu toetav mehhanism. Kõigepealt juht, kes on võimeline toetama oma alluvuses olevaid töötajaid läbi suhtluse nendega, mis

omakorda loob positiivset töökeskkonda. Teiseks, müügijuht peab oskama motiveerida oma alluvaid ja sellega inspireerida neid edasisteks võitudeks. Kolmandaks, heade treenimisostustega juht suudab assisteerida oma meeskonda konstruktiivse kriitikaga ja tagasisidega ning seeläbi abistada neid oma müügioskuste arendamisel. Tulemuseks see paneb meeskonda rohkem pingutama ja saavutama edu. (2002, 625)

Oluline on jälgida müügitulemusi ja seejärel neid analüüsida, sellest tulenevalt koostada müügieelarveid ning vastutada nende täitmise eest. Muutustele kiiremaks reageerimiseks peab jälgima kliendi eelistusi, müügistatistikast aru saama ning olla kursis konkurentide tegevusega. (Müügijuht 2010)

1.3.4. Müügijuhi positsioonile esitatavad nõuded

Aastal 2008 uue kutseadusega jõustus Eesti kvalifikatsiooniraamistik (EKR), mis koosneb 8 tasemest ning nende kirjeldused määratlevad haridussüsteemi õpitulemuste ning kutsete süsteemi kutsetasemete üldnõudeid. Hinnates tööde keerukust, vastutust ning töö tegemiseks vajaminevaid oskusi sellistele tasemetele on jaotatud ametikohad. Lähtuvalt EKR-ist müügijuhi positsioon vastab 6 tasemele, mis tähendab, et töötaja omab tööalaseid süvateadmisi ning kriitilist arusaama teooriast. Lisaks demonstreerib spetsiifilisi arenenud oskuseid, mis näitavad tema meisterlikkust ning novaatorlikkust tööalaste keeruliste ja ettearvamatute probleemide lahendamisel. Töötaja peab olema suuteline juhtima keerulisi tehnilisi või kutsealaseid projekte, samas peab olema võimeline iseseisvalt analüüsima ning otsustamist vajavaid tööülesandeid täita jooksvalt ehk muutuvates olukordades. Müügijuht vastutab otsuste langetamise ning ka müügimeeskonna töö eest. Vastavalt kindlaksmääratud standardile müügijuhi positsioonile on nõutav kõrgharidus, kas bakalaureuse kraad või rakenduslik kõrgharidus, ja erialane töökogemus. (Ekpordimüügijuht VI 2012)

Võttes arvesse, et müügijuhi töö on vastutusrikkas ning mitmekülgne, iga tööülesanne nõuab konkreetse omaduse või teadmise olemasolu. Eelkõige müügijuhil peab olema tugev teoreetiline alus järgmistest valdkondadest: statistika, ettevõtlus, projektijuhtimine, personalijuhtimine, organisatsioonikäitumine, suhtlemispsühholoogia, meeskonnajuhtimine, logistika. Teoreetiliste teadmiste mitmekülgsus annab võimaluse rakendada oma teadmisi

erinevate tööülesannete täitmisel. Üsna tähtis müügitöös on eelnevalt oma tegevust põhjalikult planeerida, valides sihtturge ja kinnitades eelarvet. Selliste tööülesannetega hakkama saamiseks peab müügijuht tundma turu-uuringute korraldamise meetodeid ja hinnakujunduse põhimõtteid ning oskama müügi- ja tegevusplaani koostada ja koostöövõrgustiku juhtida. Kasuks tulevad eelarvestamise, eesmärgistamise ja müügi analüüsi oskused. (Müügijuht IV 2008; Ekpordimüügijuht VI 2012)

Müügijuhi alluvuses on müügimeeskond, seega hea tulemuse saavutamiseks tuleb aktiivselt osaleda meeskonnatöös, näidates üles huvi ja hoolivust oma alluvate vastu, olla avatud ja abivalmis. Töökorraldamisel tuleb lähtuda töötajate kompetentsidest, lisaks peab olema õiglane ja asjakohane. Muutuvates olukordades on tähtis otsustusjulgus ja ettevõtlikus. (*Ibid.*)

Tulenevalt sellest, et müügijuhi töö suuresti koosneb suhtlemisest klientidega, tuleb tunda kontakti loomise viise ja klienditeeninduse aluseid, osata kliendivajadusi selgitama ja edukalt läbirääkimisi pidama. Müügijuhil tuleb vahepeal esineda avalikkuse ees oma ettepanekutega, seega ta peab tundma ettekannete koostamise ja esitlustehnikaid. Selleks, et ettekandeid kõrgel tasemel vormistada, peab omama head arvutikasutusoskust. Samuti müügijuht peab olema teadlik kaubandusvaldkonna reguleeritavatest õigusaktidest ja tööõigusest. Lisaks müügijuhil peab olema riigikeele oskus tasemel C1, vähemalt üks võõrkeeleskus tasemel C1 ja mingi muu võõrkeel tasemel B2. (*Ibid.*)

Vajaminevate võimete ja isikuomaduste loetelu (*Ibid.*):

- suhtlemisvalmidus (aktiivne kuulamine, veenev eneseväljendamine);
- organiseerimisvõime (planeerimisoskus, juhtimisvõime, initsiatiiv);
- koostöövõime (delegeerimine, läbirääkimisvõime, üldistusvõime);
- vastutusvõime (usaldatavus, korrektsus, täpsus, kohusetunne, enesedistsipliin);
- kohanemisvõime (pinge-ja stressitaluvus, õppimisvõime, kontsentreerumisvõime);
- vajaduste selgitamine, otsustusvõime ja iseseisvus;
- eesmärgikindlus ja järjekindlus;
- analüütiline ja majanduslik mõtlemine;
- loomingulisus, innovaatus.

Deeter-Schemlitz, Goebel ja Kennedy oma uuringu käigus tulid järeldusele, et efektiivset müügi juhti iseloomustab kõigepealt hea suhtlemisoskus ja hea kuulamisoskus, kuna üsna tähtis on mitte ainult suhtlemine klientidega, vaid edu müügil tagab tavaliselt kuulamine ja klientide soovide aru saamine. Teiseks, oluliseks aspektiks on inimsuhte oskus, kuna suhted oma alluvatega peavad olema head ja usaldusväärsed ning igale töötajale tuleb leida personaalse lähenemine. Kolmandaks, müügi juhi teadmised organisatsiooni tegevusvaldkonnast, pakutavatest teenustest või toodetest ning ärist ja ettevõtlusest peaksid olema sügavad ja kõrgel tasemel. Neljandaks, oskus motiveerida oma töötajaid on hindamatu, kuna selleks, et meeskond saavutaks hea tulemuse ja oleks võimeline veel kõrgemat eesmärki saavutama, tuleb aru saada, mis paneb inimesi töötada efektiivselt ning millega saab oma meeskonda motiveerida. Sejärel, treenimisoskus on üsna tähtis, kuna meeskonda tuleb pidevalt abistada ning vajadusel õpetada, kuidas saab oma müügitehnikat paremaks muuta ja selles peab müügi juht ise olema eeskujuks. Samuti tähtsad olid ka organiseerimisoskus ning ajaplaneerimisoskus ning kuna töö on väga vastutusrikas ja mahukas, peab oskama planeerida oma aega ja organiseerida teiste tööd optimaalselt. Lisaks müügi juht peaks omama tugevaid liidriomadusi, olema aus ja usaldusväärne, et meeskond teda usaldaks ja arvestaks tema arvamusega. (2002, 621)

Autorid Korytova ja Sergienko tulid oma uuringu käigus järeldusele, et müügi juhi tööle kandideerijatel peavad olema ülikooli tunnistuses head hinded, samas ka ülikooli prestiiž on oluline, ning eelnev erialane mitmeaastane töökogemus on üsna tähtis. Samuti on tähtis heal tasemel arvutikasutamisoskus, et tööks vajaminevate programmide käsitlemisel ei kaasneks raskusi. Kompetentsidest olulisemateks peetakse algatusvõimet, analüüsivõimet, keskendumist, head suhtlemis- ja ajaplaneerimisoskust, muudatustega kaasa käimist, vastutustunnet ja intuitsiooni. Eeliseks on võõrkeelte oskused. (2015, 67)

1.3.5. Tööandja eelis: töökogemus või kõrgharidus

Töötajatele esitatavad nõudmised sõltuvad suuresti tööpetsiifikast, tööülesannetest ning vastutusest töökohal. Suhteliselt retooriline küsimus on kas tööandjad väärtustavad ning eelistavad kandideerijate suhtes pigem kõrgharidust või eelneva erialase töökogemuse olemasolu.

Saar *et al* poolt läbi viidud uuring kinnitas, et kui riigi majandusolukord on rahuldav, siis Eesti ettevõtted valivad oma töötajaid suurema hoolega ning nende jaoks kõrghariduse olemasolu omab suurt tähtsust. Tulemused on samuti näidanud, et tööandjate jaoks suuremat tähtsust omab kaks kriteeriumit - kõrgharidus ja isikupära. Tavaliselt kõrgharidus on esimene asi, millele pööratakse tähelepanu ning selle puudumine saab olla esimeseks põhjuseks kandideerijate välistamiseks, kuid need, kes omavad kõrgharidust, saavad ligipääsu järgmistele etappidele, nagu isikuomaduste sobivus. (2014, 490)

Kõrgharidusega inimesi eristab teistest inimestest parem teadlikkus oma õigustest ja võimalustest. Samuti kvalifitseeritud töötajatel on enamasti täpsemad ootused tulevase tööandja ja töökoha suhtes. Lisaks on suureks eeliseks tavalisest laiem suhtlusvõrgustik, kõrgem eneseusk ja enesekindlus, paremad arvuti kasutamise oskused, parem õppimisvõime ja kiirem kohanemisoskus. (Gracia 2009, 27; Lühiste 2011)

Samas Raymond, Carlson ja Hopkins oma uuringus tulid järeldusele, et need tudengid, kes on arvamusel, et kõrgharidus omab suurt tähtsust müügijuhi ametikoha täitmiseks ning on peamiseks ja tähtsamaks kriteeriumiks, peaksid vaatama oma seisukohta ümber, kuna autorite uuringu tulemus näitas, et kõrgharidus ei ole kriitiliseks kriteeriumiks müügijuhi positsiooni kandideerimisel ning ei tasu sellele palju tähelepanu pöörata. (2006, 54)

Autorite Bolander, Bonney ja Satornino uuringu tulemusel selgus, et kõrghariduse olemasolu mõjutab müügijuhi tööülesannetega toimetulekut, seetõttu selle olemasolu on tulevaste müügijuhtide jaoks suureks eeliseks. Täpsemalt uuringu tulemused on näidanud, et esimesel aastal kõrgharitud töötaja on võimeline organisatsioonile tuua suuremat tulu ning on paremini adapteeritud tööks meeskonnas ning tänu ülikoolis saadud teoreetiliste teadmiste olemasolule omab ettekujutust, kuidas peamised tööprotsessid toimivad. (2014, 10)

Vastuväiteks Korytova ja Sergienko oma uuringus küsitlesid ettevõtete tippjuhte ning selle tulemusel tulid järeldusele, et kui organisatsioonid peaksid valima, mis nende jaoks mängib suuremat rolli ning millist töötajat nad pigem eelistaksid värvata siis nemad vastasid, et valik langeks eelneva põhjaliku töökogemusega töötaja kasuks ning kõrghariduse olemasolu ei oma suurt tähtsust. (2015, 66-67)

2. METOODIKA

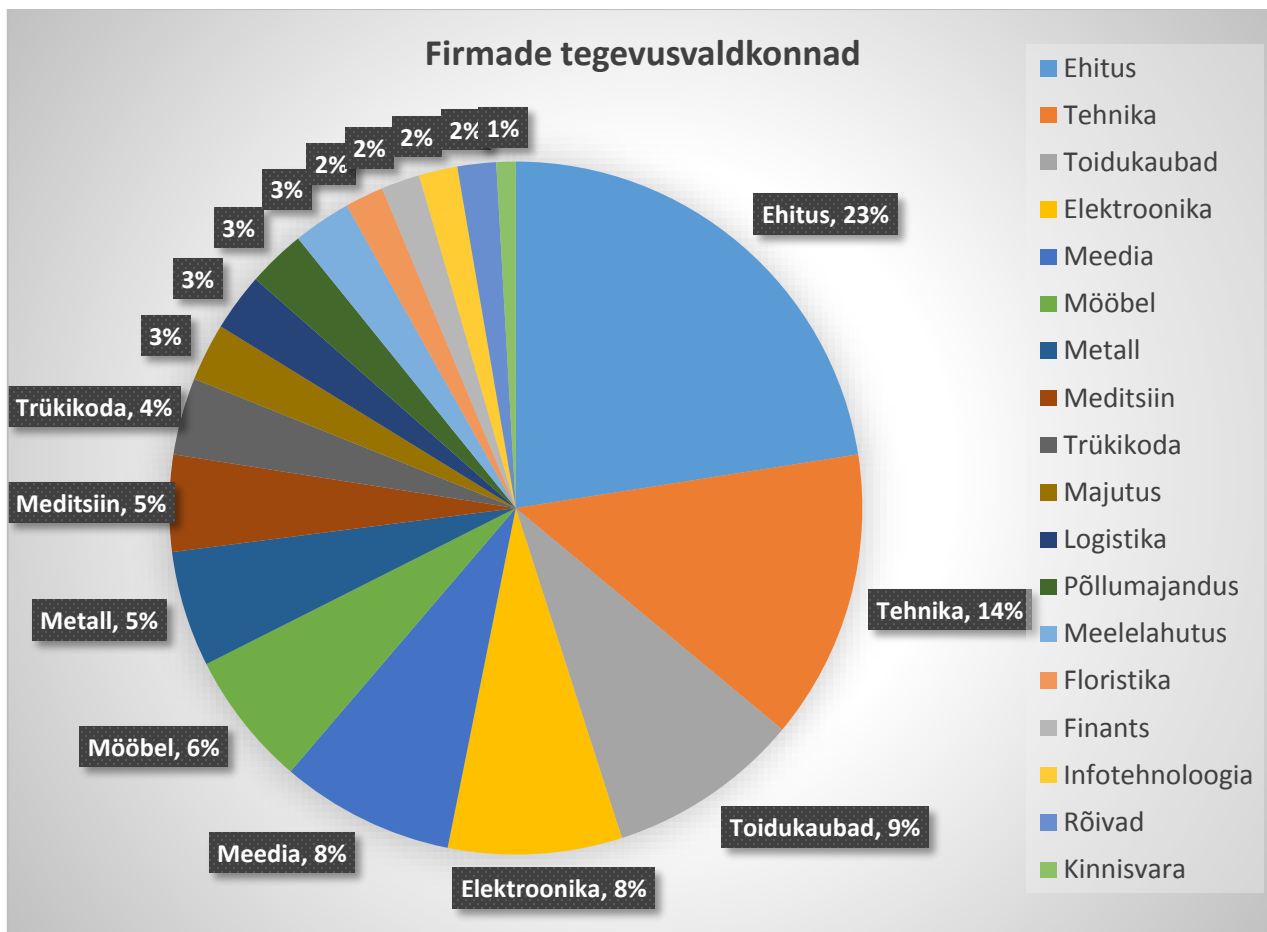
Uuringu eesmärgiks on välja selgitada, milliseid nõudeid esitati müügijuhi positsioonile märts 2016 kuni mai 2016 avaldatud töökuulutuste põhjal ning millised kriteeriumid on nende seast kõige tähtsamad. Teiseks eesmärgiks on välja uurida, kas tööandja poolsed ootused ning nõudmised vastavad kindlaks määratud kutsestandarditele ning ametikirjeldustele. Kolmandaks eesmärgiks on jõuda järeldusele - mis omab suuremat tähtsust tööandja jaoks, kas eelneva erialase töökogemuse või kõrghariduse olemasolu.

Eesmärkide saavutamiseks kasutati kvantitatiivset meetodit andmete kogumisel. Seejärel saadud andmed olid põhjalikult analüüsitud, mis võimaldas välja tuua peamised kriteeriumid ning seeläbi jõuda täpsematele järeldustele töö käigus.

2.1. Uurimismetoodika

Kvantitatiivse meetodi rakendamisel koguti avalikustatud töökuulutusi müügijuhi positsioonile kolmest peamisest tööotsingu portaalist Eestis, nimelt CV-keskus, CV-Online ja Eesti Töötukassa. Andmete kogumine toimus ajavahemikus 02.03.2016 – 04.05.2016 ja selle perioodi jooksul õnnestus koguda 111 töökuulutust ning müügijuhtide otsingul olid organisatsioonid 18 tegevusvaldkonnast. Ehitusvaldkonnas otsiti müügijuhte kõige enam ja seepärast moodustas selle valdkonna firmade osakaal üldvalimist 23%. Samuti ettevõtted, mille tegevus oli seotud tehnikaga, täpsemalt masinate ja seadmete müügiga, hooldusega või rentimisega, olid ka avalikustanud omapoolseid töökuulutusi müügijuhi positsioonile, seega nende osakaal oli 14% kogu arvust. Seejärel, toidukaupade kaubandusega tegelevate firmade poolt saadud töökuulutused uuringus käsitletud ametikohale moodustasid 9%. Ettevõtted, mille osa üldkogumist moodustab 8%, olid seotud meediaga või elektroonika kauplemisega ja remondiga. Mööbli tootmisega ja müügiga tegelenute ettevõtete osakaal oli 6%, metalli

töötlemisega ja kauplemisega seotud firmade arv oli 5%. Meditsiinivaldkonna, täpsemalt ravimite müügiga ja iluraviteenustega tegelenud organisatsioonid otsisid väiksemal määral müügijuhte, seega nende osakaal oli 5%. Teiste tegevusalade, nagu näiteks majutus, logistika, põllumajandus, meelelahutus ja muud, organisatsioonid olid uuringu perioodil müügijuhte vähem otsinud ja nende osakaal on välja toodud joonisel 1.



Joonis 1. Müügijuhi positsioonile töökuulutust avaldanud firmade tegevusvaldkonnad
Allikas: autori koostatud

Töökuulutuste struktuuris oli käesoleva uuringu jaoks oluline töötajatele esitatavate nõudmiste osa, seega kogutud andmed olid töödeldud ning põhjalikult analüüsitud kasutades MS Exceli tarkvara. Selle programmi abil oli loodud esialgne suur tabel, mida kasutati töökuulutuste kogumiseks ning iga firma poolt loetletuid nõudmiste kajastamiseks. Seejärel oli koostatud teine

suur tabel, millises iga töökuulutuse jaoks oli eraldi veerg ning sinna eelkõige sisestati seda kuulutust avalikustanud organisatsiooni tegevusvaldkond, järgmistena töökuulutuses esitatud nõuded olid kajastatud ridades ning klassifitseeritud erinevateks alapeatükkideks, sellisteks nagu oskused, teadmised, nõutavad keeled, juhiloa, kogemused, hariduskäik ja firma spetsiifikast tulenevad nõuded. Analüüsi käigus kasutati peamiselt protsentuaalse osakaalu arvutamist. Lõppkokkuvõttes oli võimalik näha tervikliku pildi, ehk millised nõuded on tähtsamad ja kõige sagedamini küsitud.

3. TULEMUSED JA ARUTELU

3.1. Töökuulutuste analüüsi tulemused

3.1.1. Töökuulutuses kajastatud informatsioon

Vakantside analüüsimisel olid esile tulnud erinevad töökuulutused nii oma struktuurilt kui ka väljanägemise poolest. Iga ettevõtte püüdis eristuda teiste seast, seega töökuulutused olid disainitud väga erinevalt. Suurem osa tööandjatest oli järginud töökuulutuse loogilise struktuuri. Tavaliselt sisuline töökuulutus koosnes kaheksast peatükist: organisatsiooni nimi, organisatsiooni kirjeldus, töökoha täpne nimetus, tööülesannete loetelu, kandidaadile esitatavate nõudmiste loetelu, ettevõttepoolsed pakkumised ja boonused, lisainformatsioon, kontaktandmed. Sisulised ning hästi struktureeritud töökuulutused püüdsid tähelepanu paremini, kuna olid võimelised looma palju usaldusväärsema tunde ning arusaamu, et tööandja suhtub värbamisele tõsiselt ning iga osa on läbi mõeldud hoolega. Näiteks, üks tööstusettevõtte avaldas omalt poolt töökuulutuse, mis autori arvamusel on üks parimatest analüüsitud värbamiskuulutustest. (vt lisa 1) Selle töökuulutuse disain oli pilkupüüdev, huvitav ja meeldiv ning täiendatud pildiga, mille peal oli jäädvustatud firmahoone. See äratas esmast huvi pakkumise vastu ning soovi seda lõpuni lugeda, kuna struktuur oli loogiline ning kergesti arusaadav, mis võimaldas kohe välja selgitada, milliseid tööülesandeid tuleb täita ning milliseid omadusi peaks omama sobiv kandidaat tööga edukaks toimetulekuks. Nendeks nõudmisteks oli kõrgharidus, vähemalt kaheaastane rahvusvahelise müügitöö kogemus, inglise ja vene keele oskus, tulemustele ja kliendile orienteeritus, meeskonnatöö tunnetus, stressitaluvus ja hea suhtlemisoskus. Samuti olid välja toodud ettevõtte kirjeldus, ettevõtte poolsed pakkumised ning kandideerimise juhend, et huvilised saaksid kohe oma CV-d koos palgasooviga saata.

Liiga pikkade ja ebatäpselt struktureeritud töökuulutuste lugemisel tähelepanu kiiresti hajub, kuna sisu tundub ebaselge ning seega ka raskesti loetav. Seetõttu struktureerimisel tuleb saavutada tasakaalu. Näiteks üks firma, mille tegevusalaks oli kontoritarvete kaubandus, pani oma töökuulutusele ainult ühe lause: „Ootame parimaid kandidaate“, lisainformatsioon tööülesannetest ning nõudmistest puudus, mis tekitas segase tunde, et tööandja suhtub värbamisprotsessi pealiskaudselt ning ei äratanud sellega soovi kandideerimisest osa võtta.

Mõned ettevõtted, täpsemalt 34, olid ette valmistunud värbamisprotsessiks tõsisemalt ning kasutasid oma töökuulutuse konstrueerimisel enda firma poolset kujundust, millega oli võimalik oma individuaalsust ja loovust väljendada. Samuti sellega kaasnes võimalus töökuulutust omapäraselt kujundada, lisades sellele erinevaid temaatilisi pilte, huvitavat graafikat, silmatorkavaid pealkirju ning kasutades erinevaid värve ja ilukirju. Pealkirjad olid näiteks sellised: „Firma otsib entusiastliku müügijuhti“, „Tule ja kasvata äri, müügijuht!“, „Ettevõtte ootab oma meeskonnaga liituma müügijuhti!“, „Tule meie uuendusmeelsesse ja lahendusi loovasse meeskonda müügijuhiks“. Kõik eelnevalt nimetatud tehnikad olid suutelised äratada kandidaatides rohkem huvi ning tekitada positiivset suhtumist ettevõtte ja pakutava müügijuhi positsiooni vastu. Ülejäänud osa firmadest, ehk 77, oli kasutanud tööotsingu portaalide poolt välja töötanud lihtsamat struktuuri ning seega soovi korral neil oli võimalik lisada oma töökuulutusele ainult mõne pildi.

Samuti mõnedes töökuulutustes esitanud nõuded olid loetletud väga konkreetselt ning vahepeal tulenesid ettevõtte spetsiifikast, näiteks üks tööstusettevõtte lisas oma nõudmiste hulka järgmise: „Nafta- ja gaasi, tuuleenergia, metallkonstruktsioone puudutavate tööstus- ja infrastruktuuriprojektide rahvusvahelise müügikogemuse olemasolu“. Sellised konkreetsed nõuded annavad kandidaatidele võimaluse juba esimesel kokkupuudel töökuulutusega ja seeläbi ka firmaga aru saada, kas nende isikuomadused ning oskused olid sobilikud antud ametikohale kandideerimiseks või mitte. Konkreetne nõudmiste loetelu võimaldas välistada ebasobivaid kandidaate juba esimestel etappidel.

Kandidaatide ligimeelitamiseks mõned ettevõtted olid kirjeldanud töökuulutustes oma motivatsioonipakette, mis sisaldasid endas järgmisi koostisosasi: vaheldusrikas töö rahvusvahelises ettevõttes, võimalus mõjutada ettevõtte edukust, stabiilne töökoht, motiveeriv ja konkurentsivõimeline töötasu, toetav ja sõbralik kollektiiv, erialased koolitused, kaasaegsed

töövahendid, mugav kontori asukoht, karjäärikasv, ettevõtte sisesed soodustused, ühisüritused, spordi- ja tervisekulude kompensatsioon.

Peaaegu kõikides töökuulutustes oli täpsustatud ka kandideerimise sammud, välja toodud e-maili aadress, kuhu kandideerijad saaksid oma CV-d saata, ja kuupäev, millal konkurss ametikohale lõpeb. Samuti eeliseks oli ka ettevõtte kodulehekülje lisamine, et kui mingi tundmatu firma otsib müügijuhti, siis kandideerijad kohe saaksid organisatsiooni tegevusega tutvuda.

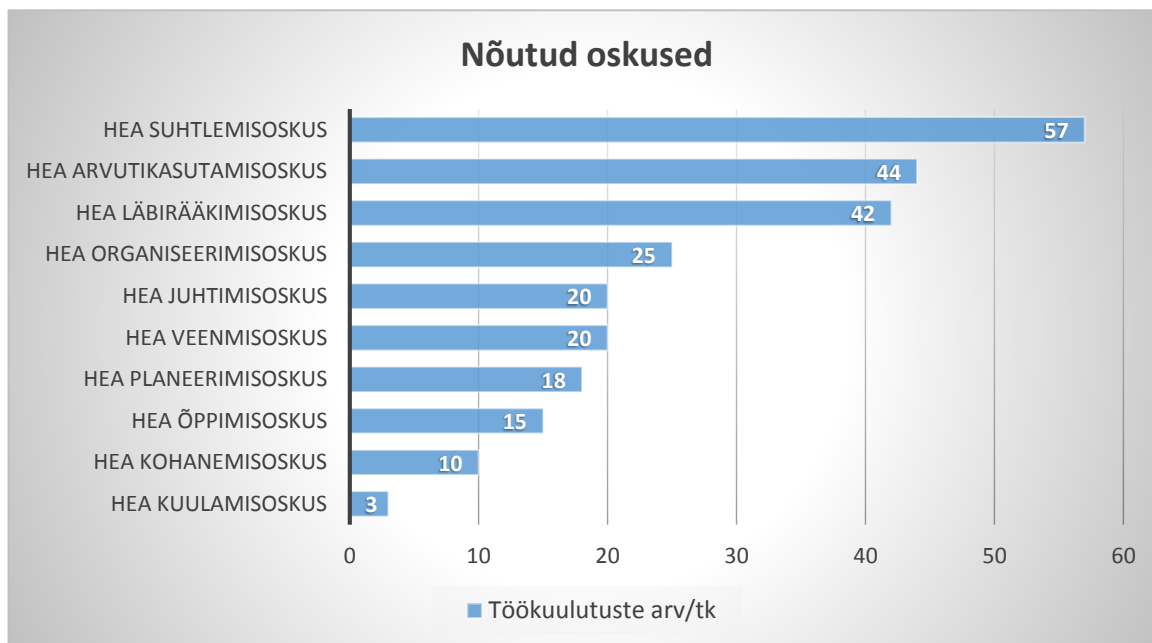
3.1.2. Oskused

Mõned autorid on arvamusel, et müük tähendab kõigepealt kuulamist, mitte suhtlemist, kuna esiteks peab saama kliendi vajadustest aru ning tuua tema jutust välja, mis temale praegusel hetkel muret tekitab, millised on tema isiklikud soovid ja milliseid muudatusi võiks ette võtta. Tuginedes saadud informatsioonile võib teha järeldusi ning suurema tõenäosusega efektiivsemalt müüki korraldada. Kuid mitte kõik firmad pole sellist arvamust jaganud, seetõttu kuulamisoskus oli nõutud ainult kolmes töökuulutuses ja suurem rõhk oli pandud hoopis suhtlemisoskusele, mis oli nõutud 57 töökuulutuses. Selleks, et suhtlemine klientidega õnnestuks edukalt, peab müügijuht oskama kindlalt läbirääkimisi korraldada ning olema veenev, et kliendid usaldaksid teda ja oleksid kindlad oma koostööpartnerite valikul. Sellepärast 42 töökuulutuses oli nimetatud hea läbirääkimisoskus ning 20 kuulutust sisaldasid head veenmisoskust.

Kuna müügijuhi töö seisneb suuresti müügimeeskonna juhtimises, siis peab ta olema hea juht ning oskama planeerida ja seejärel organiseerida oma alluvate tööd nii, et ettevõtte töö oleks optimaalne. Seetõttu 25 firmat nõuavad head organiseerimisoskust ning 18 ettevõtet soovivad näha oma tulevases töötajas head planeerimisoskust ja 20 firmat soovivad, et müügijuht omaks head juhtimisoskust.

Tänapäeva kiiresti arenevas maailmas on tehnoloogia ja kommunikatsiooni arengul üsna suur tähtsus ning üha enam ettevõtteid korraldab oma tööd arvuti kaudu, seetõttu müügijuht peab oskama täita oma tööülesandeid arvuti abil ja seega head arvutikasutamise oskust loodavad oma kandidaatides näha 44 firmat ning selleks, et muudatustele kiiresti reageerida ning innovatsioonidega hakkama saada, peab müügijuht omama õppimisoskust, mille loetleti oma

töökuulutuses 15 firmat. Müügijuhil peab olema ka hea kohanemisoskus, mille omamist ootavad 10 firmat. (vt joonis 2)

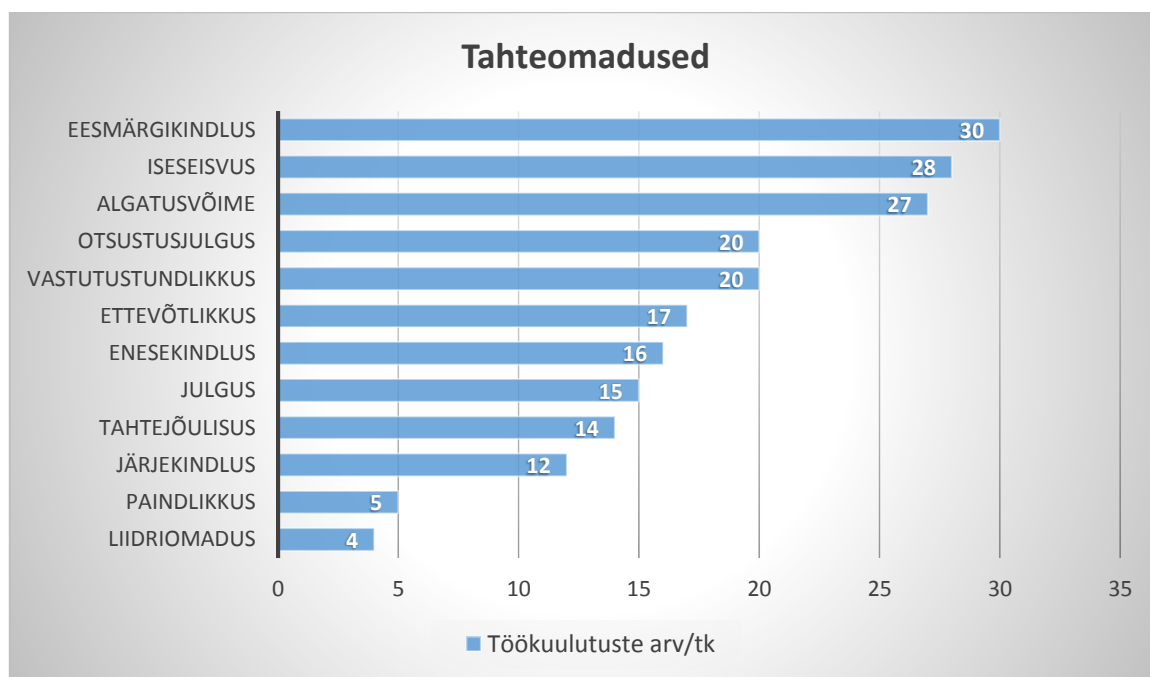


Joonis 2. Töökuulutuses erinevaid oskusi nõutavate firmade arv
Allikas: autori koostatud

3.1.3. Isikuomadused

Müügijuhi rutiiniks on igapäevane müügi- või müügimeeskonna juhtimine ning selleks, et oma tööga hästi hakkama saada, peab olema kindlameelne ja tugeva iseloomuga. Meeskonnal peab olema kindlustunne, et nende liidriks on inimene, kes on usaldusväärne ning on alati toeks, ehk vajadusel iga probleem saab olla lahendatud. Seetõttu müügijuhi ametikoha täitmiseks on äärmiselt oluline omada tahtomadusi. Kõigepealt müügijuht peab püstitama endale ja oma meeskonnale eesmärgid ning oskama neid saavutada, seetõttu analüüsi käigus peamiseks tahtomaduseks kujunes eesmärgikindlus, mis oli kajastatud 30 töökuulutuses. Seejärel samaväärselt tähtis oli iseseisvus, mille nimetasid oma töökuulutuses 28 firmat, kuna müügijuht peab oskama iseseisvalt tähtsamaid otsuseid vastu võtta, ning algatusvõime, mille omamist ootasid 27 firmat, kuna suheldes koostööpartneritega tuleb väljendada oma initsiatiivi.

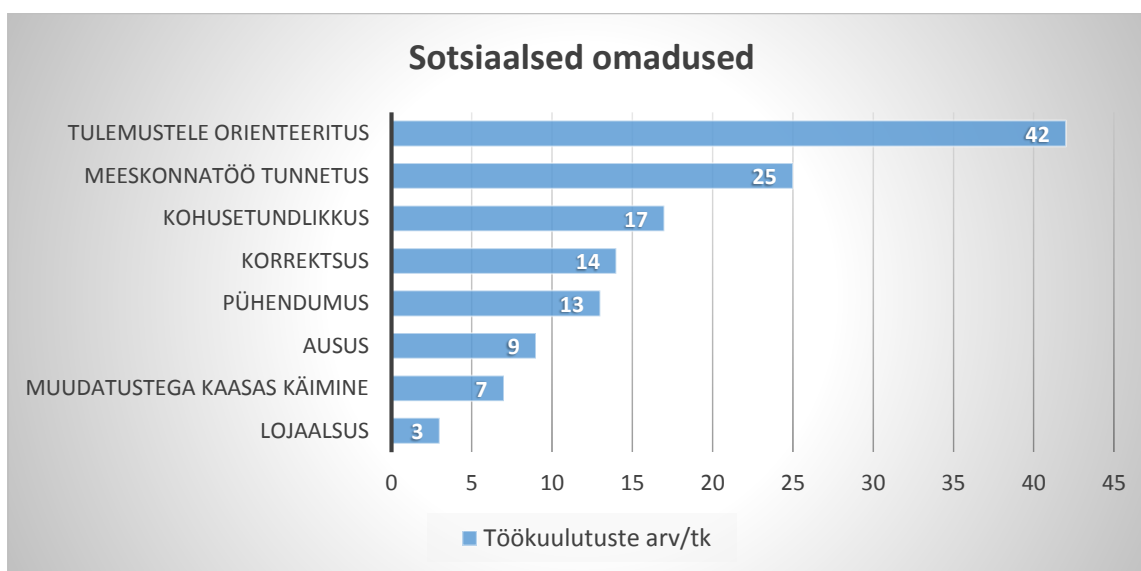
Järgmisteks olulisteks omadusteks olid otsustusjulgus ja vastutustundlikkus, mõlemad olid 20 töökuulutuses välja toodud, kuna müügijuht peab vastutama oma tegude ning vastuvõetud otsuste eest. Läbirääkimiste pidamisel üheks müügijuht peaks omama ettevõtlikkust, seega sellist omadust nõudsid 17 ettevõtet. Samuti tuleb omada enesekindlust selleks, et esinemisel klientide ees ning oma ideede tutvustamisel nemad hakkaksid teda kuulama ja seeläbi oleksid veendunud, et müügijuht teab, mida ta müüb ning tulemusel ostaksid hea meelega pakutavat toodet või teenust. Seetõttu enesekindlust loetlesid oma töökuulutuses 16 ettevõtet. Loomulikult, kõikide oma tööülesannete toime tulekuks peab üheks iseloomujooneks olema julgus, selle pärast 15 töökuulutust olid sellist omadust ka nimetanud. Mõned ettevõtted olid nimetanud ka tahtejõulisust ja järjekindlust. Samuti väheoluliseks kujunesid liidriomadus ja paindlikkus, milliste osakaal on välja toodud joonisel 3.



Joonis 3. Tahteomaduste tähtsus müügijuhi positsiooni jaoks
Allikas: autori koostatud

Müügijuhi ametikohale sobimiseks on üsna tähtis sotsiaalsete omaduste olemasolu, mille kaudu saab väljendada suhtumist töösse ja ümbruskonnasse. Peamiseks nõutavaks sotsiaalseks

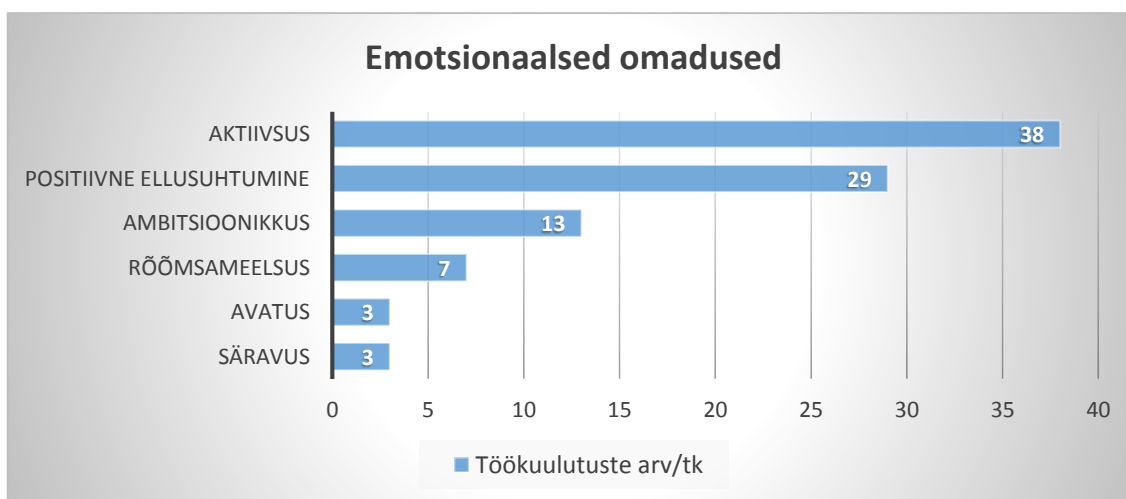
omaduseks oli tulemustele orienteeritus, mis oli nõutud 42 töökuulutuses. Kuna müügijuhi palgatasu enamikkel juhtudel otseselt sõltub saavutatud tulemustest, seega selleks, et nii ettevõtte oleks kasumis, kui ka müügijuht oleks oma palgasuurusega rahul, tuleb otsida inimesi, kes oleksid orienteeritud tulemustele ning on oma iseloomult võitjad. Tähtis on armastada oma tööd ning olla sellele pühendunud, seetõttu pühendumust tahavad oma tulevases töötajas näha 13 ettevõtet. Samuti peaks müügijuht hästi tundma meeskonnatööd, kuna üksmeelsest tööst sõltuvad ettevõtte tulemused, seetõttu peab pidevalt oma meeskonda motiveerima ja vaimustama; 25 ettevõtet olid arvamusel, et meeskonnatöö tunnetus on päris oluline komponent. Lisaks peab müügijuht tööülesannete täitmisel olema kohusetundlik ja korrektne, et võimalusel vältida lohakuse vigu. Ning neid omadusi oli nõudnud vähem kui neljandik ettevõtetest, ehk kohusetundlikkust 17 ja korrektsust 14. Ülejäänud sotsiaalsed omadused nagu ausus, muudatustega kaasas käimine ja lojaalsus olid toodud joonisel 4.



Joonis 4. Sotsiaalsete omaduste tähtsus müügijuhi positsiooni jaoks
Allikas: autori koostatud

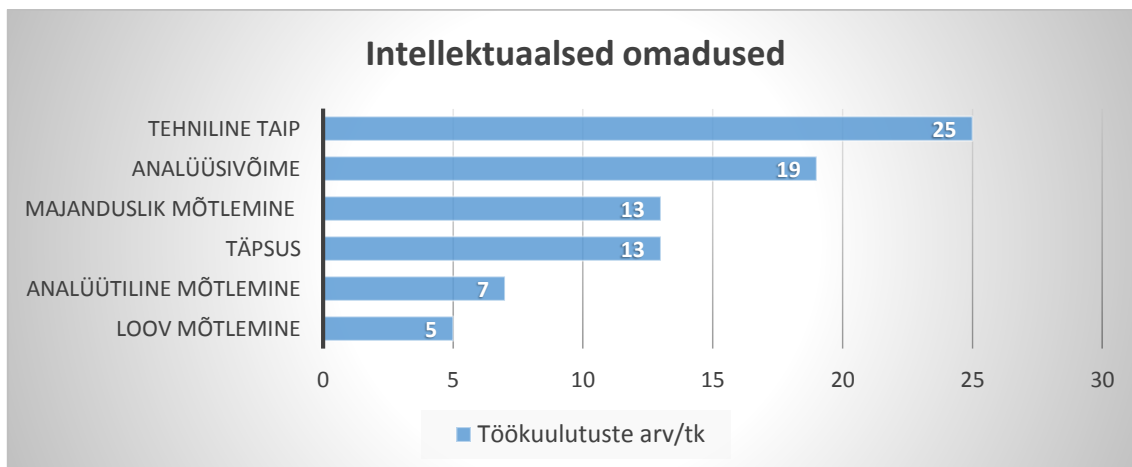
Müügijuhi emotsionaalsete omaduste osakaal on ka üsna tähtis. Kõigepealt 38 ettevõtet lootsid oma tulevases töötajas näha aktiivsust, kuna müügijuhi töö on väga vastutusrikas ja mahukas ning peab jõudma kõikide ülesannetega piisaval määral tegeleda. Samuti päris oluline

on positiivne ellusuhtumine, ning selle omaduse olemasolu nõudsid 29 firmat. Müügijuht peab looma meeskonnas positiivset ja meeldivat õhkkonda, et töötajad saaksid oma parimat tulemust näidata. Mõnede organisatsioonide jaoks mängib rolli ka rõõmsameelsus, ehk seda oli nõutud 7 töökuulutuses. Lisaks oli 13 ettevõtte jaoks tähtis ambitsioonikuse olemasolu ning see võib olla seostud võimega olla avatud uutele väljakutsetele, mis võiksid olla firma jaoks tulutoivad. Terviklik ülevaade emotsionaalsetest omadustest on kajastatud joonisel 5.



Joonis 5. Emotsionaalsete omaduste tähtsus müügijuhi positsiooni jaoks
Allikas: autori koostatud

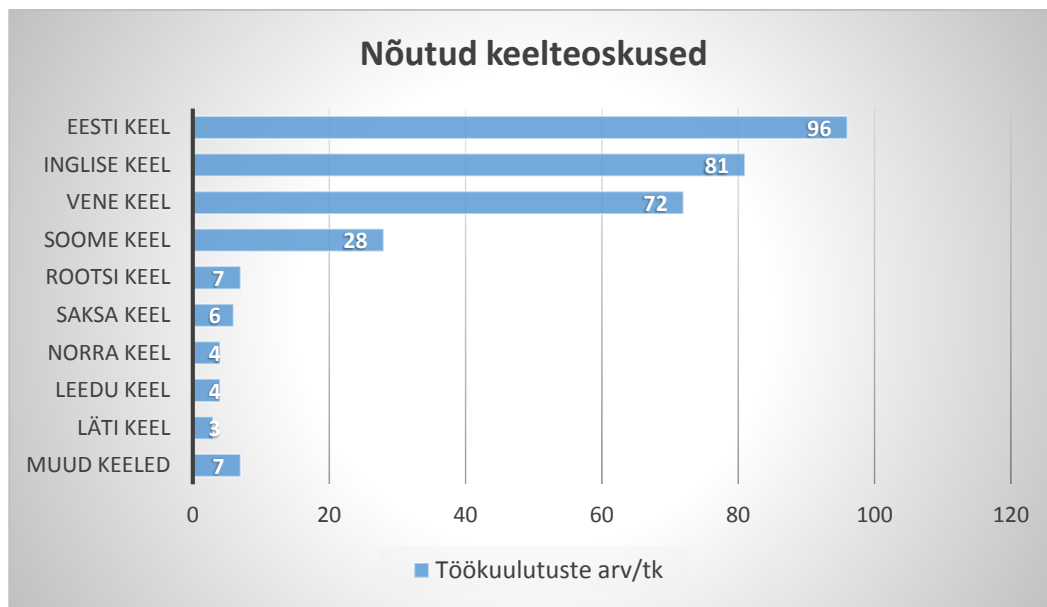
Samas müügijuht peab olema tark ning intellektuaalsed omadused mängivad selles suurt rolli. 25 firma poolt oli eelkõige nõutud tehniline taip, mis võiks olla põhjustatud tegevusvaldkonnast, kuna sellist omadust olid peamiselt nõudnud firmad, milliste tegevus oli seotud tehnika- või ehitusvaldkonnaga. Järgmisena oli 19 töökuulutuses nõutud analüüsivõime, kuna müügijuht peab pidevalt jooksvalt analüüsima enda ja oma meeskonna tegevust, samuti tegema ka turu-uuringuid. 13 firmat olid arvamusel, et sellega tegelemiseks peaks müügijuhil olema majanduslik mõtlemine ning täpsus. Kasuks tuleb ka analüütiline ja loov mõtlemine, mille osakaaluga on võimalik tutvuda joonisel 6.



Joonis 6. Intellektuaalsete omaduste tähtsus müügijuhi positsiooni jaoks
Allikas: autori koostatud

3.1.4. Keelteoskused

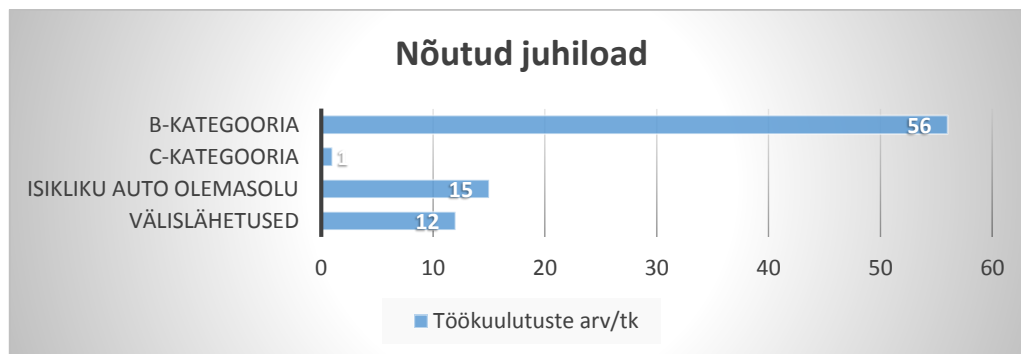
Võttes arvesse, et praegune Eesti majandusolukord on rahuldav ning eksport on kehv, siis tuleb ettevõtetel välja töötada efektiivne strateegia, mille abil saab olukorda paremaks muuta. Olukorra paranemisel mängib võtmerolli müügijuht, kuna tänu oma efektiivsemale tööle, ehk firma kaubanduse uuele rahvusvahelisele tasemele viimisele, saab ta ettevõttele majanduskasvu tagada. Välismaa klientide leidmiseks, nendega koostöö tegemiseks ning partnerluse hoidmiseks on üpris oluline mitme keele valdamine. Seetõttu nõudlus keelte oskusele on oluliselt suur, kuna organisatsioonid on tänapäeval üha rohkem kontsentreerunud välisurgudele. Lähtuvalt sellest, et analüüsitud olid töökuulutused Eesti riigis, osutub peamiseks töökeeleks eesti keel ning selle valdamist nõuavad 96 firmat uuringus osalenud ettevõtete hulgast. Inglise keele oskust peavad oluliseks 81 firmat, vene keele oskus on tähtis 72 firma jaoks ning 28 firmat otsivad soome keelt valdavaid kandidaate, mis tõestab ka seda, et suuremal osal organisatsioonidest eksport on fookuses. Lisaks olid eeliseks Skandinaavia ja Balti riikide keelte oskus, kuna peamiseks koostööpartneriteks eksportimisel on Eesti naaberriigid. Täpsemalt oli plussiks rootsi, saksa, leedu, norra ja läti keele valdamine, mille osakaal on välja toodud joonisel 7.



Joonis 7. Töökuulutuses erinevate keelte oskust nõutavate firmade arv
Allikas: autori koostatud

3.1.5. Juhiload

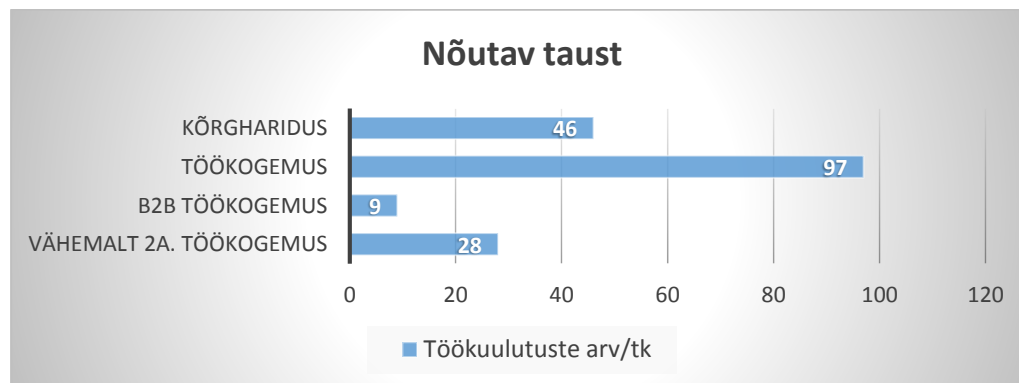
Tuli välja, et 10% firmadest, mis olid esitanud töökuulutuse uuringu perioodil, on teada andnud, et ametikohale kandideerijaid ootab ees liikuv töö, mis on väga loomulik müügijuhi töö jaoks, kuna jooksvalt esineb palju kohtumisi klientidega erinevates kohtades ja üsna tihti tuleb liikuda ühest punktist teisse võimalikult kiiresti ning selleks, et säästa oma aega ja olla mobiilne tuleb omada B-kategooria juhilube, mille olemasolu oli nõutud 50% ehk pooltel töökuulutust avalikustanud ettevõtetest. Lisaks oli üks firma, mille tegevuseks oli kasutatud rasketehnika ja transpordimasinate kaubandus nõudnud ka C-kategooria juhilube. Suurem osa firmadest, täpsemalt 37%, oli nõus omalt poolt varustama töötajat ametiautoga, kuid teised firmad, ehk 14%, oli nõutud ka isikliku auto olemasolu. Kuna mõned firmad teevad koostööd välismaa partneritega, siis müügijuhi töös juhtub ka välislähetusi, millest oli teavitatud 12 töökuulutuses. (vt joonis 8)



Joonis 8. Töökuulutuses juhilube olemasolu nõutavate firmade arv
Allikas: autori koostatud

3.1.6. Kõrgharidus või töökogemus

Tänapäeva aktuaalses küsimuses tuli ka vastus esile. Tegelikult tuli välja, et töökogemust peavad oluliseks ning nõuavad selle olemasolu 87% firmadest, täpsemalt töökogemus oli nõutud 97 töökuulutuses, mis tähendab, et see on peamine eeldus müügijuhi positsioonile. Lisaks 28 töökuulutustes oli kirjas, et töökogemus peaks olema põhjalik, seega vähemalt kaheaastane. Samas mõnede firmade klientideks on ettevõtted ning selleks, et müügijuhil oleks enesekindlustunne suheldes ärikeskkonnas otseselt firmadega, tuleb eeliseks ka firmadevaheline, ehk B2B (*business-to-business*), müügikogemus, mille olemasolu oli tähtsaks pidanud 8% ettevõtetest. Samuti oli nõutud ka kõrgharidus, kuid mitte nii sageli - eelneva kõrghariduse olemasolu oli nõutud 46 töökuulutuses. (vt joonis 9)



Joonis 9. Töökuulutuses kõrgharidust või töökogemust nõutavate firmade arv
Allikas: autori koostatud

3.1.7. Organisatsiooni spetsiifikast tulenevad nõuded

Kuna tegemist on müügijuhi ametikohaga, siis 18% firmadest pidasid oluliseks teadmisi nii müügist kui ka turundusest, lisaks oli vajalik arusaam müügi tehnikatest ja taktikatest ning oskus ennast nendes juhtida. Samuti 7% uuringus analüüsitud organisatsioonidest soovisid, et nende tulevane müügijuht tunneks hästi Eesti jaekaubandussüsteemi.

Mõned organisatsioonid on pidanud oluliseks ka erinevaid omapäraseid nõudmisi, mis tulenevad nende firma spetsiifikast. Võttes arvesse, et peaaegu ühe kolmandiku firmadest, ehk 32%, tegevus oli seotud tehnika- ja ehitusvaldkonnaga, nõudsid nemad oma töökuulutustes kandideerijatelt huvi tehnikavaldkonna vastu, orienteerumist ehitusvaldkonnas ning autovaruosade tundmist. Teised firmad nõudsid samamoodi huvi tundmist oma tegevusala vastu, nagu näiteks üks hulgi- ja jaekaubanduse valdkonna ettevõtte nõudis huvi loomatoiduvaldkonna vastu, üks trükikoda nõudis teadmisi trükivaldkonnas ning üks põllumajandusvaldkonnas tegutsev firma nõudis tegeliku põllumajandusliku keskkonna hea tundmist.

Samuti 3% firmadest, kelle igapäevatöö toimib ka veebikeskkonna kaudu, nõudsid oskust näha digitaliseerunud ärimaailmas toimivaid ja tulutoovaid tegevusi ning rakendada neid praktiliselt. Lisaks sellele eelistasid need firmad kandidaate, kes omavad huvi telekommunikatsiooni valdkonna vastu. Mõned ettevõtted, ehk 5%, olid arvamusel, et müügijuhi välimus peab olema esinduslik. Huvitav on tõdeda, et üks firma oli oma töökuulutuses nõudnud kandideerijatelt enda firma omamist või selle puudumisel firma asutamise valmidust ning teine firma nõudis maksehäirete puudumist. Kuna müügijuhi töö seisneb ka uute kliente leidmisel, siis 6% firmadest oli nõutud oskust luua uusi kliendisuhteid ja omadust olla kliendikeskne.

3.2. Arutelu

Uuringu tulemused on näidanud, et üldiselt müügijuhi ametikohale esitatavad nõuded töötajate poolt on kooskõlas kutsekodastandardis olevatega. Kuid standard on palju põhjalikum ning hõlmab kõiki nõudmisi ja sisaldab detailset kompetentside kirjeldust.

Tulenevalt Roberson *et al* ja Walker *et al* arvamusest on arusaadav, et töökuulutused ei saa sisaldada väga palju informatsiooni ning peavad olema hästi konkreetsed, et äratada huvi ning

hoida kandideerijate tähelepanu. (2005, 333-334; 2008, 633-634) Seetõttu töökuulutused ei saanud hõlmata kõiki vajaminevaid nõudeid, seega nendes olid loetletud vaid kõige tähtsamad kriteeriumid, millistele kandidaadid peavad vastama ning milliseid tänapäeval rohkem väärtustatakse.

Samuti värbamiskuulutuste analüüsi käigus tuli välja, et müügijuhi töö jaoks kõige tähtsamad oskused on heal tasemel suhtlemisoskus, arvuti kasutamisoskus, läbirääkimisoskus, organiseerimisoskus, veenmisoskus, juhtimisoskus ja planeerimisoskus. Samuti peamisteks tahteomadusteks kujunesid eesmärgikindlus, iseseisvus ja algatusvõime. Seejärel sotsiaalsete omaduste seast kõige tähtsamad olid tulemustele orienteeritus, meeskonnatöö tunnetus ja kohusetundlikkus. Emotsionaalsetest omadustest omakorda olulisemad olid aktiivsus, positiivne ellusuhtumine ja ambitsioonikus. Üsna tähtsad olid ka intellektuaalsed omadused, täpsemalt tehniline taip, majanduslik mõtlemine ja analüüsivõime. Lisaks tuli välja, et töökuulutustes loetletud nõuded on vastavuses Kutsekoda standardis olevate nõuetega ning kinnitavad autorite Deeter-Schemlitz *et al* (2002) ja Korytova ja Sergienko (2015) poolt saadud uuringu tulemusi.

Uuringu käigus selgus välja, et peamisteks töökeelteks on eesti, inglise ja vene keeled. Samas teiste keelte oskus, nagu soome, rootsi, taani, norra, läti, leedu ja saksa oleksid alati eeliseks. Keelenõuded olid kirjeldatud ka kutsestandardis.

Huvitavaks faktiks kujunes see, et müügijuhi töö jaoks on üsna oluline autojuhilubade olemasolu, et olla igapäevaselt mobiilne ja jõuda igale kohtumisele õigeaegselt, samas kasuks tuleb isikliku auto olemasolu ning selle kasutamise võimalus. Mõned firmad on nõus omalt poolt varustama müügijuhti ametiautoga. Sellist fakti pole nimetatud nii kutsekodastandardis kui ka autorite poolt saadud uuringute tulemustes.

Analüüsi käigus selgus vastus kolmandale uuringu küsimusele – mis on tööandja jaoks tähtsam, kas kandideerijate eelnev töökogemus või kõrgharidus. Autorite Korytova ja Sergienko (2015, 67) arvamus sai kinnitust ning põhinedes saadud tulemustele võib järeldada, et eelnev põhjalik töökogemus on müügijuhi töös olulisem ning ka tööandja jaoks tähtsam kui omandatud kõrgharidus. Kuna töökogemust oli nõutud 97 töökuulutuses, mis tähendab, et see on peamine eeldus müügijuhi positsioonile. Ilma vajaliku töökogemusest on tunduvalt raskem pääseda sellele ametikohale. Ning kõrgharidus oli kaks korda vähem oluline, seda nõudsid 46 firmat. Samas kõrghariduse olemasolu on alati eeliseks, kuid mitte kriitiliseks kriteeriumiks.

KOKKUVÕTE

Käesolevas bakalaureusetöös käsitleti müügijuhi positsioonile ettevõtete poolt esitatavaid nõudeid läbi põhjaliku töökuulutuste analüüsi. Peamiseks uuringu eesmärgiks oli esiteks selgitada välja, millised kompetentsid ja oskused peavad müügijuhil olema ning kuidas need vastavad kutsestandardile. Samuti veel üheks eesmärgiks oli jõuda järeldusele, mis omab suuremat tähtsust tööandja jaoks, kas eelnev põhjalik ning edukas töökogemus või kõrgharidus.

Põhjaliku töökuulutuste analüüsi tulemusena uuringu eesmärgid on edukalt saavutatud ning on võimalik järeldada, et müügijuhi töö jaoks vajalikud oskused on heal tasemel suhtlemisoskus, arvutikasutamisoskus, läbirääkimisoskus, organiseerimisoskus, veenmisoskus ja juhtimisoskus. Samuti peamisteks isikuomadusteks on tulemustele orienteeritus, aktiivsus, eesmärgikindlus, positiivne ellusuhtumine, iseseisvus, algatusvõime, meeskonnatöö tunnetus ja tehniline taip. Uuringu käigus selgus välja, et peamisteks töökeelteks on eesti, inglise ja vene keeled. Müügijuhi töö jaoks on üsna oluline juhilubade olemasolu, et olla igapäevaselt mobiilne ja punktuaalne, kasuks tuleb isikliku auto olemasolu ning selle kasutamise võimalus. Lisaks tuli välja, et töökuulutustes loetletud nõuded on vastavuses kutsekodastandardis olevate nõuetega, kuid värbamiskuulutused peegeldavad kõige tähtsamaid ootusi tööandjate poolt, mida realselt tänapäeval otsitakse ning kandidaatides rohkem väärtustatakse.

Töökuulutuste analüüsi käigus tuli välja, et tööandjad väärtustavad rohkem töökogemuse olemasolu ning kõrgharidus on nende jaoks kaks korda vähem oluline. Lisaks mainisid mõned ettevõtted oma töökuulutustes, et töökogemus peaks olema vähemalt kaheaastane.

Kuna uuringus analüüsitud töökuulutuste valim ei olnud väga suur, siis ei saa teha järeldusi kõikide Eesti ettevõtete kohta.

Võttes arvesse, et töökogemuse olemasolu oli peamiseks ja kõige tähtsamaks kriteeriumiks soovitaks ülikooli lõpetajatele, kelle tulevikuplaanides on töötada firmades müügijuhi positsioonil eelnevalt läbida praktikat antud ametikohal, et saada ettekujutust töö

ülesannetest ning tutvuda peamiste müügitehnikatega, meeskonna juhtimisega ning läbirääkimiste pidamisega. Võiks eelnevalt läbida ka müügikoolitusi, et omada tööle kandideerimisel eelise. Samuti võiksid ülikoolid tuginedes saadud tulemustele välja tuua, kuidas oleks võimalik õppeprogramme kooskõlastada tööandjate poolt esitatud nõuetega, ning selle tulemusel õppeprogramme täiendada.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aravamudhan, N. R., Krishnaveni, R. (2015). Recruitment and Selection Building Scale: Content Validity Evidence. - *SCMS Journal of Indian Management*, vol. 12, no. 3, pp. 58
- Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Resourcing strategy. 12th Edition. London, pp. 221-224
- Bhisel, P. V., Patil, M., Deshmukh, S. (2013). Emerging Challenges in Recruitment and its Effects on Human Capital in Economic Slowdown.- *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, pp. 2
- Blackman, A. (2006). Graduating Students' Responses to Recruitment Advertisements. - *Journal of Business Communication*, vol. 43, no. 4, pp. 368-372
- Bolander, W., Bonney, L., Satornino, C. (2014). Sales Education Efficacy: Examining the Relationship Between Sales Education and Sales Success - *Journal of Marketing Education*, vol. 36, no. 2, pp. 10
- Breaugh, J. A., Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. - *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, pp. 410-411
- Deeter-Schmelz, D. R., Goebel, D. J., Kennedy, K. N. (2008). What are the Characteristics of an Effective Sales Manager? An Exploratory Study Comparing Salesperson and Sales Manager Perspectives. - *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 28, no. 1, pp. 17
- Deeter-Schmelz, D. R., Kennedy, K. N., Goebel, D. J. (2002). Understanding sales manager effectiveness. Linking attributes to sales force values. - *Industrial Marketing Management*, vol. 31, no. 7, pp. 617-625
- Ekspordimüügijuht VI. (2012) 14-07062012-03/1k. Tallinn: SA Kutsekoda
<http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10441708/pdf/ekspordimuugijuht-tase-6.1.et.pdf/>
- Eesti majanduseolukord. (2016) Äripäev
<http://www.aripaev.ee/uudised/2016/04/12/eesti-majandus-naitab-veidi-paranemise-marke/> (12.04.2016)

- Eesti-Venemaa suhted (2015) Välisministeerium
<http://www.vm.ee/et/riigid/venemaa?display=relations/>
- Feldman, D. C., Bearden, W. O., Hardesty, D. M. (2013). Varying the Content of Job Advertisements. The Effects of Message Specificity. - *Journal of Advertising*, vol. 35, issue 1, pp. 124-134
- Georgiou, K., Nikolaou, I., Tomprou, M., Rafailidou, M. (2012). The Role of Job Seekers' Individual Characteristics on Job Seeking Behavior and Psychological Well-being. - *International Journal of Selection & Assessment*, vol. 12, no. 4, pp. 415
- Gracia, L., (2009). Employability and Higher Education: Contextualising Female Students' Workplace Experiences to Enhance Understanding of Employability Development. – *The Journal of Education and Work*, vol.22, pp. 27
- Kaurson, S., Metsis, I., Raudsepp, L. (2012). Personali värbamine ja valik. Pare personalijuhtimise käsiraamat. Tallinna raamatutrükikoda, lk. 10, 55, 64, 83, 103-107
- Korytova, J., Sergienko, K. (2015). Irkutsk Auto Centers: Essential Qualities of University Graduates to Claim Leading Positions in Automobile Sales, pp. 66-67
- Kuusik, A. (2016) Müügipersonali valimine ja arendamine. Äripäeva turundusekäsiraamat
<http://kasiraamat.ee/et/app/turundus/muugipersonali-valimine-ja-arendamine>
- Lühiste, K. (2011) Kõrgharidusega inimeste seas on töötus kaks korda väiksem Eesti keskmisest
<https://www.stardiplats.ee/uudised/korgharidusega-inimeste-seas-on-tootus-kaks-korda-vaiksem-eesti-keskmisest/>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Bauer, K. N. (2009). Work-Life Job Analysis: Applying a Classic Tool to Address a Contemporary Issue. - *Psychologist-Manager Journal*, vol. 12, no. 4, pp. 254
- Müügijuht. (2010) Rajaleidja
<http://ametid.rajaleidja.ee/Muugijuht>
- Müügijuht IV. (2008) 04-02122008-02/3 Tallinn: SA Kutsekoda
<http://kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10087047/lae/muugiassistent-iii-tase-5-11-muugijuht-iv-08pdf/>
- Pynes, J. E. (2004). The Implementation of Workforce and Succession Planning in the Public Sector. - *Public Personnel Management*, vol. 33, no. 4, pp. 392

- Ratso, S. (2015) Euroopa Liidu ja Venemaa kaubandussuhted. EL-i sanktsioonide ja Venemaa-poolsete impordimeetmete valguses, Diplomaatia
<http://www.diplomaatia.ee/artikkel/euroopa-liidu-ja-venemaa-kaubandussuhted-eli-sanktsioonide-ja-venemaa-poolsete-impordimeetmete-valguses/> (01.03.2015)
- Raymond, M. A., Carlson, L., Hopkins, C. D. (2006). Do Perceptions of Hiring Criteria Differ for Sales Managers and Sales Representatives? Implications for Marketing Education - *Journal of Marketing Education*, vol. 28, no. 1, pp. 54
- Roberson, Q. M., Collins, C. J., Oreg, S. (2005). The Effects Of Recruitment Message Specificity On Applicant Attraction To Organizations. – *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, no. 3, pp. 320, 333-335
- Saar, E., Unt, M., Helemäe, J., Oras, K., Täht, K. (2014). What is the Role of Education in the Recruitment Process? Employers' Practices and Experiences of Graduates from Tertiary Educational Institutions in Estonia. *The Journal of Education and Work*, vol. 27, no. 5, pp. 490
- Soulez, S., Guillot-Soulez, C. (2008). Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y. - *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, vol. 26, issue 1, pp. 41
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F., Johnson, T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. - *Human Resource Management Review*, vol. 23, pp. 51
- Töötuse määr. (2016) Statistikaamet
<https://www.stat.ee/277459/> (12.02.2016)
- Türk, K. (2001). Värbamine. Personali juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda, lk. 57-58
- Türk, K. (2005). Personali värbamine. Inimressursi juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda, lk. 106
- Veebruaris kaubavahetus elavnes (2016) Statistikaamet
<https://www.stat.ee/277565/> (11.04.2016)

SUMMARY

REQUIREMENTS FOR THE SALES MANAGER POSITION BASED ON THE JOB ADVERTISEMENTS PUBLISHED FROM MARCH 2016 TO MAY 2016

Nelli Mäll

Success is the main focus of each organisation. A sales manager has a central role in ensuring profitability, as the company's sales, which is usually the main source of income, depends largely on his or her input. In addition, the sales manager is the company's "business card" and represents it in meetings and negotiations with customers, which means that the customers' desire for future partnership and cooperation depends on his or her communication and persuasion skills, as well as appearance. To find a right person to fill a position, an attractive job advertisement has to be created that would be able to attract the most suitable candidates, who are confident and results-oriented and have the necessary qualities and knowledge. Nowadays, the position of a sales manager is very popular. The requirements established for the position should be relevant for people who want to link their future with this job and understand what kind of criteria are still missing, so that they could take steps towards better performance.

The main objective of the present thesis is to examine the requirements set out for the position of a sales manager based on 111 job advertisements published between March 2016 and May 2016, and to determine which criteria are considered the most important. The second objective is to ascertain whether the employer's expectations and demands meet the specified occupational qualification standards. Finally, the third objective is to find out what holds more importance to the employer – previous work experience or higher education.

The objectives are pursued by means of a quantitative survey involving the collection of job advertisements published by organisations during the survey period and a thorough analysis of the criteria listed therein.

The theoretical part of the thesis describes the main aspects of recruitment, the process of creating job advertisements, and the key competences required for the position of a sales manager. The second part of the thesis explains how the analysis of job advertisements was carried out and what were the fields of activity of the companies that published their job advertisements during the survey period. The third part gives an idea of the results of the analysis, namely what are the most important personal qualities, skills and knowledge that a sales manager should demonstrate.

As a result of a thorough analysis, the objectives of the survey were successfully achieved and it can be concluded that the requirements for the position of a sales manager include good communication skills, computer skills, negotiation skills, organising skills, persuasion skills, and management skills. The most valued personal attributes are results orientation, activeness, purposefulness, positive attitude, independence, initiative, sense of teamwork, and technical insight. The survey also revealed that the main working languages are Estonian, English and Russian. Having a driving licence or a personal car is highly recommended, as it allows the sales manager to be punctual and move around on a daily basis. In addition, the survey found that the requirements listed in the job advertisements are consistent with the requirements described in the occupational qualification standard of the Estonian Qualifications Authority; however, recruitment advertisements reflect the employer's expectations and the qualities which are most highly valued in today's work environment.

The analysis of job advertisements revealed that employers value previous work experience, whereas higher education is two times less important for them. Some companies mentioned in their job advertisements that the candidate should have at least two years of work experience.

As the sample of job advertisements analysed was not very large, the results cannot be generalised to all Estonian companies.

Taking into account that previous work experience was the main and most important criterion, university graduates, who intend to work as sales managers in the future, should

undergo an internship in order to get an impression of the work tasks and become familiar with the main sales techniques, team management, and negotiation skills. They should also receive training in sales to have an advantage when applying for a job. Based on the results of the survey, universities could learn how to coordinate educational programmes with the requirements of employers and, as a result, improve their programmes.

LISAD

Lisa 1.



Marketex Offshore Constructions OÜ on Baltimaade üks juhtivaid tööstusettevõtteid, mis pakub keerulisi suuremõõtmelisi konstruktsioone terasest, roostevasest terasest ja alumiiniumist nafta- ja gaasitööstusele. Ettevõtte kuulub Baltimaade ühe suurima tööstuskontserni, mis oli asutatud 1912. aastal – BLRT Gruppi.



Marketex Offshore Constructions OÜ otsib oma meeskonda

MÜÜGIJUHTI

KELLE TÖÖÜLESANNETEKS ON:

- operatiivne müük ja klientidega suhtlemise pidamine;
- pakkumiste aktiivne ettevalmistamine;
- suhtlemine klientidega, messide külastamine ja klientidega kohtumiseks ja läbirääkimiste pidamiseks mõeldud töölähetused;
- lepingu äritingimisi puudutavate läbirääkimiste pidamine;
- turu-uuring ja analüüs, müügi kavandamine.

ME PAKKUME:

- huvitavat tööd suures stabiilses rahvusvahelises ettevõttes;
- karjäärikasvu võimalust tublile müügijuhile;
- tulemusliku töö eest motiveerivat tasu.

SOBIV KANDIDAAT:

- omab kõrgharidust (eelistatud on tehniline kõrgharidus);
- vähemalt kaheaastase rahvusvahelise müügitöö kogemusega;
- väga hea inglise ja vene keele oskusega (peamised töökeeled);
- suunatud kliendile ja tulemuse saavutamisele;
- võimeline meeskonnatöök, kõrge stressitaluvuse ja hea suhtlemisoskusega.

SUUREKS PLUSSIKS ON:

- nafta- ja gaasi, tuuleenergia, metallkonstruktsioone puudutavate tööstus- ja infrastruktuuriprojektide rahvusvahelise müügi kogemuse olemasolu



Kui olete kindel, et see pakkumine on Teile, saatke oma CV koos palgasooviga aadressil cv@blrt.ee. Hiljemalt 22.04.2016.a. Täiendav informatsioon telefonil **5898 1144**. Pöörame Teie tähelepanu, et võtame ühendust vaid sobivate kandidaatidega.