

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Heleri Heinrand

**KLIENDITEENINDAJATE VÄRBAMISE JA VALIKU  
PROTSESSI TÄIUSTAMINE RE.CRU AS NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE, peeriala  
ettevõttemajandus

Juhendaja: Katrin Arvola, MA

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 166 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Heleri Heinrand .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 165886BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: h.heinrand@gmail.com

Juhendaja: Katrin Arvola, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. PERSONALI VÄRBAMINE JA VALIK .....	7
1.1. Värbamise ja valiku olemus .....	7
1.2. Personali värbamise ja valiku protsess .....	8
1.2.1. Organisatsioonisisene ja -väline värbamine .....	12
1.2.2. Personali värbamiskanaliid .....	13
1.4. Tööandja bränding .....	16
2. KLIENDITEENINDAJATE VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESS ETTEVÕTTES RE.CRU AS .....	19
2.1. Ettevõtte lühitutvustus .....	19
2.2. Uurimismetoodika .....	20
2.3. Intervjuude tulemused .....	21
2.3.1. Intervjuus osalejate taust .....	21
2.3.2. Re.Cru ASi värbamise ja valiku protsessiga seotud küsimused .....	22
2.3.3. Re.Cru AS tööandja brändingu ja brändisaadikutega seotud küsimused .....	28
2.3.4. Intervjueeritute nägemus kitsaskohtadest ja soovitusel värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks .....	31
2.4. Järeldused ja ettepanekud värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks .....	32
KOKKUVÕTE .....	38
SUMMARY .....	40
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	43
LISAD .....	45
Lisa 1. Intervjuu küsimused personalijuhile ja personalispetsialistile .....	45
Lisa 2. Intervjuu küsimused müügimeeskonna juhtidele .....	47
Lisa 3. Intervjuu küsimused klienditeenindajatele .....	48
Lisa 4. Lihtlitsents .....	49

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on leida, teoreetilistele allikatele ja läbi viidud uuringu tulemustele tuginedes, lahendusi Re.Cru AS klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks. Lõputöö teema on valitud tulenevalt asjaolust, et ettevõttes on aastatega suurenenud klienditeenindaja ametikohtadel töötajate voolavus ja vakantsete ametikohtade täitmine on muutunud üha keerulisemaks.

Töö eesmärgi saavutamiseks kasutab autor oma uurimuses kvalitatiivset uurimismeetodit viies läbi 8 poolstruktureeritud intervjuud Re.Cru ASi erinevate valdkondade töötajatega. Läbi viidud intervjuud on transkripteeritud ja seejärel analüüsitud *cross-case* meetodi alusel.

Lähtudes teoreetilistest allikatest ja uuringu tulemustest teeb töö autor omapoolsed ettepanekud Re.Cru ASi värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks seoses värbamise ja valiku protsessi kavandamise ja analüüsimisega, karjäärilehe loomisega, mobiilse värbamise aktiivsema kasutamise, uute töötajate sisseelamise paremini kavandamise ja tööandja brändi kujundamisega.

Võtmesõnad: värbamine ja valik, personali värbamise ja valiku protsess, organisatsioonisisene ja -väline värbamine, värbamiskanaliid, värbamisturundus, tööandja bränding, tööandja brändisaadikud.

## SISSEJUHATUS

Igale ettevõttele on oluline mõista personali värbamise ja valiku protsessi kitsaskohti ja seeläbi neid pidevalt täiustada, et püsida konkurentsivõimeline ja kindlustada endale vajaliku tööjõu leidmine. Ajaga mitte kaasaskäimine ja vanades mustrites püsimine võib mõjutada oluliselt tööandja brändingut ja sellest tulenevalt võib olla keeruline saavutada soovitud värbamise eesmärki ja hoida töötajate voolavus kontrolli all.

Lõputöö on autori kursusetöö edasiarendus ning uurimuses käsitletud ettevõtte nimi Re.Cru AS on autori poolt pandud. Lõputöö teema osutus valituks tulenevalt asjaolust, et antud ettevõttes on klienditeenindaja ametikohtadel töötajate voolavus aastatega suurenenud ja vakantsete ametikohtade täitmine on muutunud keerulisemaks, sest aktiivseid sobiva profiiliga töötajaid on tööturul vähe ja konkureerivaid tööpakkumisi palju.

Tulenevalt uurimisprobleemist on käesoleva lõputöö eesmärki leida, teoreetilistele allikatele ja läbi viidud uuringu tulemustele tuginedes, lahendusi Re.Cru AS klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks.

Lõputöö autor püstitas töö eesmärgist tulenevalt järgmised uurimisülesanded:

1. Selgitada personali värbamise ja valiku teoreetilisi seisukohti.
2. Kaardistada ettevõtte Re.Cru AS värbamise ja valiku protsess, viies läbi intervjuud ettevõtte erinevate valdkondade töötajatega.
3. Lähtudes teoreetilistest allikatest ja uurimuse tulemustest, teha ettepanekud Re.Cru AS klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks.

Töö eesmärgi saavutamiseks kasutab autor oma uurimuses kvalitatiivset uurimismeetodit viies läbi poolstruktureeritud intervjuud Re.Cru AS ettevõtte personalijuhi, värbamisspetsialisti, kahe müügimeeskonna juhi ning nelja klienditeenindajaga.

Lõputöö koosneb kahest osast. Esimeses osas annab autor, lähtudes nii eesti- kui ka võõrkeelsetest teoreetilistest allikatest, ülevaate personali värbamise ja valiku olemusest ja protsessist, seejuures selgitades värbamiskanaleid ning tuues välja tööandja brändingu olulisuse.

Töö teine osa keskendub ettevõttele Re.Cru AS. Autor annab ettevõttest lühiülevaate, tutvustab lähemalt uurimismetoodikat ning toob välja kvalitatiivse uurimuse tulemused. Samuti toob autor välja omapoolsed järeldused ja ettepanekud Re.Cru AS värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks.

Autor soovib tänada juhendajat Katrin Arvolat ja uurimisobjektiks oleva ettevõtte uurimuses osalenud töötajaid, kes aitasid seeläbi kaasa lõputöö valmimisse.

# 1. PERSONALI VÄRBAMINE JA VALIK

Personali värbamise ja valiku peatükis annab autor ülevaate värbamise ja valiku olemusest, protsessist ja kanalitest ning viimases peatükis selgitab nende seost tööandja brändinguga.

## 1.1. Värbamise ja valiku olemus

Värbamise olemust defineerivad autorid erinevalt, kuid põhimõte on siiski sarnane. Mägi (2013, 18) on nimetanud värbamist kandidaatide leidmise, määratlemise ja ligimeelitamise protsessiks. Teisisõnu on värbamine mitmest tegevusest kombineeritud protsess, mille käigus luuakse vajaliku kvalifikatsiooniga kandidaatide kogum vabade ametikohtade täitmise eesmärgil (Ekwoaba *et al.* 2015, 24).

Lisaks värbamise mõistele on oluline mõista personali valiku tähendust, sest tihti kiputakse neid omavahel segi ajama ning valesti kasutama (PARE 2017, 93). Kui värbamise eesmärk on ettevõttele sobivate kandidaatide ligimeelitamine ja tööle kandideerima motiveerimine (Breugh 2013, 393), siis valik on protsess, mille eesmärk on läbi erinevate valikumeetodite prognoosida kandidaatide edukust ettevõttes ja selekteerida välja parima kvalifikatsiooniga iniviidid vastavatele ametikohtadele. (PARE 2017, 93; Mägi 2013, 21; Prasad, Mishra 2019, 14).

Ettevõtte eesmärkide saavutamise juures mängib olulist rolli tööks kompetentsete töötajate olemasolu (Alas 2005, 55), mistõttu on ettevõttele oluline ligi meelitada vajaliku kvalifikatsiooniga töötajaid (Mägi 2013, 18). Seega on ettevõtte tugevuste loomiseks ja säilitamiseks värbamise ja valiku protsessi üheks olulisimaks eesmärgiks täita ettevõtte alati piisavalt ja efektiivselt vajalike töötajatega (Compton *et al.* 2010, 17).

## 1.2. Personali värbamise ja valiku protsess

Personali värbamise ja valiku protsess jaguneb mitmeteks tegevusteks, mille eesmärk on võimalikult paljude sobilike kandidaatide leidmine ja nende seast parimate valimine (PARE 2017, 103). Igat värbamist tuleks võtta kui võimalust töö uuesti analüüsimiseks, sest on võimalus, et eelmine töötaja võis tulenevalt oma oskustest vastava ametikoha ümber kujundada ning seetõttu tuleks üle vaadata nii ametijuhend kui ka otsitava töötaja kirjeldus (Compton *et al.* 2010, 15).

Mitmed autorid jaotavad värbamise ja valiku protsessi erinevalt, kuid PARE (2017, 104) "Personalijuhtimise käsiraamatu" kolmandast väljaandest lähtuvalt saab seda jagada kuueks suuremaks etapiks. Esmalt on oluline selgitada välja värbamisvajadus ehk tuleb välja selgitada täpne vabade kohtade arv, vaadata üle vastavad ametijuhendid ning leppida kokku olulised valikukriteeriumid kandidaatidele (*ibid.*, 104-105).

Järgmiseks põhitegevuseks on värbamise ja valiku kavandamine, mille käigus tuleb esmalt valida värbamisstrateegia, sealhulgas, kas soovitakse kasutada organisatsiooni sisest või välist värbamist või mõlema kombinatsiooni (PARE 2017, 104). Seejärel on oluline määrata soovitatav sihtrühm, mis peaks mõjutama ettevõtte otsust, milliseid värbamiskanaleid kasutada, milline peaks olema sõnum ning millal värbamisega alustada (Breugh 2013, 411). Enne värbamiskanalite valikut tuleks üle vaadata ka projekti eelarve pidades silmas, et lihtsamalt täidetavate ja ettevõttele vähem mõju avaldavate ametikohtade puhul peaks ka planeeritav eelarve olema väiksem võrreldes rohkem komplitseeritud ametikohtadega (PARE 2017, 104). Pärast värbamiskanalite ja hindamismeetodite valikut tuleb otsustada, kes hakkavad vastava värbamisprojektiga tegelema ning seejärel panna paika värbamise ajakava, mis määratleb ajaliselt ära erinevad tegevused alates värbamisvajaduse tekkimisest kuni töötaja katseaja lõppemiseni (*ibid.*, 104-109).

Värbamise ja valiku protsessi kolmandaks sammuks on töökuulutuse koostamine ja avaldamine ning otsingumeetodite valik (PARE 2017, 124). Uuringud on näidanud, et atraktiivsed tööpakkumised meelitavad inimesi rohkem tööle kandideerima võrreldes pakkumistega, kus puudub piisav informatsioon ja väljanägemine (Breugh 2013, 394-403). Värbamiskanaliid võivad seada kuulutustele erinevaid piiranguid, mistõttu on enne tööpakkumise koostamist oluline nendega esmalt tutvuda (Mägi 2013, 21).

Töökuulutus peaks koosnema järgnevatest osadest (PARE 2017, 124-126):



- Pealkiri ning üldine sõnum, mis peab olema informatiivne, äratama tähelepanu ja meelitama soovitud inimesi kandideerima.
- Informatsioon tööandja kohta ehk ettevõtte nimi ning võimalusel lühike kirjeldus või mõni huvi pakkuv fakt.
- Põhjus, miks töötajat otsitakse, kui ettevõtte on näiteks kasvamas või tegu on tähtajalise tööga.
- Ülevaade ametikoha ülesannetest ja vastutusvaldkonnast.
- Nõuded töötajale ehk ülevaade, millised oskused ja kogemused on nõutud. Mida spetsiifilisemad on nõudmised, seda kitsamaks muutub ka kandidaatide hulk.
- Ettevõtte poolt pakutavad hüved, mis ei tohiks olla lühem kandidaadile esitatud ülesannete ja nõudmiste osast. Oluline on tuua välja hüved, mis on tähtsad värvatava sihtrühma vaatenurgast ning mida madalama kvalifikatsiooniga töötajaid otsitakse, seda olulisem on lähtuda praktilistest hüvedest, näiteks töötasu ning söögisoodustus.
- Informatsioon kandideerimise kohta, mis annab kandidaadile ülevaate, millised dokumendid on kandideerimiseks nõutud ning kellega vajadusel kontakteeruda.

Töökuulutuse juures on oluline pakutava töö sisu, mistõttu tuleb hoolikalt läbi mõelda iga kasutatud sõna, et tagada maksimaalne kirjeldus ja mõju kandidaatidele (Picardi 2019, 155). Lisaks on uuringud näidanud, et inimesi mõjutab otsuse langetamise osas ettevõtte maine, kuulutuste innovaatilised lahendused, pakutav töötasu (PARE 2017, 126) ja tunne, et nende karakter sobitub ettevõtte kultuuri ja töötajatega, mistõttu võib kandidaatidele avaldada positiivset mõju ettevõtte töötajate kasutamine kuulutustes (Breugh 2013, 403-411).

Lisaks töökuulutuse koostamisele tuleb kolmandas faasis valida sobiv otsingumeetod, mille valikut mõjutab nii eelarve, tööturu seis kui ka soovitud kandidaatide arv. Vastavalt vajadusele saab ettevõtte lisaks erinevates kanalites kajastatud avalikule konkurssile kasutada andmebaasiotsingut, sihtotsingut, otsepakkumist, massvärbamist või tööturu kaardistust. Sobivimate otsingumeetodite valiku juures tuleks hinnata, millised meetodid on varasemate värbamisprojektide puhul toonud kõige enam sobivaid kandidaate (PARE 2017, 127-132).

Personali värbamise ja valiku protsessi neljandaks etapiks on eelvalik ning hindamise korraldamine (PARE 2017, 104). Siinkohal on oluline keskenduda mitte ainuüksi vakantsete ametikohtade täitmisele vaid hinnata igat kandidaati eraldi. Inimene ei pruugi olla sobiv valitud

ametikohale, kuid ta võib kvalifitseeruda mõnele teisele positsioonile või olla väärtuslik kandidaat tulevikus (Compton *et al.* 2010, 20).

Valiku õnnestumiseks tuleb kinni pidada varem paika pandud valikukriteerimitest ja nõuetest ning valida vastavalt ametikohale sobivad hindamismeetodid ja hindajad, kelle hulka võiks kuuluda lisaks personalitöötajale ka ametikoha otsene juht. Mittesobiva töötaja värbamine on ettevõttele nii ajaliselt kui rahaliselt kulukas, mistõttu on oluline teha värbamismeetodite osas õige valik. Silmas tuleks silmas pidada, et lihtsamate ametikohtade puhul ei tohi valiku protsess olla liiga keeruline ning võiks piirduda näiteks sooviavalduse ja töövestlusega (PARE 2017, 134-135).

Tuntuimad hindamismeetodid on kandideerimisavalduste analüüs, intervjuud, testid ja individuaalsed ülesanded. Õige valiku tegemiseks on õigustatud kasutada kombineeritud valikumeetodeid, kui need on põhjendatavad (Mägi 2013, 23).

Järgnevalt annab autor ülevaate põhilistest valikumeetoditest (Mägi 2013, 24; PARE 2017, 134-158; Picardi 2019, 161-184):

- Elulookirjeldus ehk CV ja kaaskiri – eelvaliku etapi hindamismeetod, mis annab kandidaatidest hea esmase ülevaate läbi varasemate kogemuste, oskuste ja järjepidevuse töökogemuste lõikes.
- Intervjuu – personali valiku meetod mitmete erinevate variatsioonidega. Võimalik on valida eelintervjuu, struktrueeritud või struktrueerimata intervjuu, grüpiintervjuu, meeskonnaintervjuu, taustaintervjuu või paljude teiste võimaluste vahel. Olenemata intervjuu stiilist on oluline õigete küsimuste esitamine, et saada täpsem ülevaade kandidaadi sobivusest tööandjale. Pärast igat vestlust on soovitatav üle vaadata märksõnad kandidaatide kohta ja tuleks arvesse võtta, et inimesed võivad vestlustel tänu ärevusele mõneti teistmoodi käituda kui tavaliselt.
- Testid – eelarvamuste vaba võimalus hinnata kandidaatide sobivust vakantsele ametikohale. Kõige sagedamini kasutatakse personali valiku puhul psühhomeetrilisi teste, mis on tavaliselt väljendatud numbriliselt ning mille puhul saab mõõta näiteks kandidaadi maksimaalset sooritust või tüüpilist käitumist erinevate kategooriate alusel.
- Kaasused ja individuaalsed ülesanded – erineva sisu, mahu ja kestvusega ülesanded, mille lahendamise põhjal saab tööandja hinnata kandidaadi sobivust vastavale ametikohale.

Prooviülesanded on tavaliselt loodud ametikohal ettetulevate tööülesannete näitel ning neid on võimalik läbi viia kohtumiste ajal või kodutööna e-kirja teel.

Eelviimaseks värbamise ja valiku protsessi etapiks on lõpliku valiku tegemine ja sobivatele kandidaatidele tööpakkumise tegemine. Pakkumist on võimalik teha personaalsel kohtumisel, telefoni teel või e-kirja vahendusel, kuid olenemata pakkumise tegemise viisist on oluline anda ülevaade töölepingu põhitingimustest (PARE 2017, 159-160; Mägi 2013, 26). Põhjalik ülevaade pakutava töö tingimustest kindlustab, et nii tööandja kui ka kandidaat saavad pakkumisest üheselt aru ning aitab vältida hilisemaid arusaamatusi.

Lisaks on oluline anda tagasisidet valituks mitte osutunud kandidaatidele (PARE 2017, 160-162) ning säilitada kontakt ettevõtte jaoks potentsiaalikaamate kandidaatidega, sest mõni võib osutada järgmise vakantse ametikoha jaoks sobivaks. Hea tagasiside jätab kandidaadile ettevõttest positiivse mulje ning annab kandidaadile ülevaate, kuidas tulevasteks konkurssiteks paremini ette valmistuda (*Ibid.*, 160-162). Kui sobivaid kandidaate on rohkem kui üks, tuleks enne lõpliku tagasiside andmist oodata ära valitud kandidaadi vastus, sest võib juhtuda, et kuigi ettevõtte on endale soovitud inimese valinud, siis kandidaat on otsustanud mõne teise ettevõtte kasuks.

Viimane oluline etapp on valitud kandidaadiga töösuhte sõlmimine ehk töölepingu ettevalmistamine ja allkirjastamine ning uuele töötajale sisseelamise korraldamine. Uuringud on näidanud, et formaalne programm on efektiivsem töötaja sisseelamiseks kui selle puudumine. Organiseeritud sisseelamisprogramm aitab töötajal kiiremini sulanduda ettevõtte kultuuri, alustada enda igapäevase tööga ning samuti avaldab see positiivset mõju töötaja tööga rahulolule (PARE 2017, 162).

Hea sisseelamisprogrammi esimene etapp on uuele töötajale ettevõtte ja töökorraldusreeglite tutvustamine. Seejärel tuleks selgitada töötajale tema rolli ning tööandja ootuseid, et aidata töötajal kohaneda tema ametikohaga. Lisaks on oluline aidata töötajal sisse elada organisatsiooni kultuuri läbi formaalsete ja mitte formaalsete normide tutvustamise. Viimane faas sisseelamisprogrammis on suhete võrgustiku loomine ehk läbi toetavate tegevuse toetada uut töötajat oma töökaaslastega suhete loomises, et tagada maksimaalne töörahulolu (PARE 2017, 162-165).

Värbamise ja valiku protsessi juures on oluline tulemuslikkuse mõõtmine, mille sagedus ja meetodid sõltuvad ettevõtte olemusest. Mõõta saab nii kandidaatide kui sobilike kandidaatide

arvu, ettevõtte värbamistulemusi võrreldes konkurentidega, vakantse ametikoha täitmise kiirust ja rahalist kulu, värbamiskanalite efektiivsust, juhtide ja kandidaatide rahulolu protsessiga, töötajate sisseelamise kvaliteeti ja erinevaid finantsnäitajaid. Tulemuslikkust saab hinnata osakonnas, kuhu töötaja värvati näiteks järgnevate näitjate alusel (PARE 2017, 165-167):

- protsessid on lihtsustunud;
- ellu on viidud uusi ideid;
- klienditeeninduse kvaliteet on paranenud või
- üksusesse on tekkinud lisaväärtus.

"Teoorias on värbamine ja valik erinevatest etappidest koosnev protsess, millel on algus ja lõpp, kuid tegelikkuses on see järjepidev protsess, millel puudub konkreetne algus ja lõpp." (Adler 2020).

### **1.2.1. Organisatsioonisisene ja -väline värbamine**

Sõltuvalt ettevõttest ja vakantse ametikoha eripärast on organisatsioonil võimalus kasutada värbamismeetodina organisatsiooni sisest või välist värbamist või mõlema kombinatsiooni (O'Meara, Petzall 2013, 75). Organisatsioonisisene värbamine on ettevõtte siseste töötajate seast sobiva inimese leidmine vakantsele ametikohale ning organisatsiooniväline värbamine on kõiksuguste teiste meetodite kasutamine potentsiaalsete töötajate leidmiseks väljastpoolt ettevõtet (Prasad; Mishra 2019, 13). Mõlemal meetodil on nii positiivseid kui ka negatiivseid külgi, mistõttu tuleb vastavalt ajale ning võimalustele igal ettevõttel valida just endale sobivaim viis.

Organisatsioonisisene värbamine on ettevõttele märkimisväärselt odavam ning annab hea võimaluse enda töötajate motiveerimiseks läbi nende edutamise (Rai 2015). Lisaks on organisatsioonisisese värbamise kasuteguriks asjaolu, et töötaja on juba kursis ettevõtte protsessidega, läbi töötaja oskuste tundmise mõistab tööandja paremini töötaja sobivust vakantsele ametikohale ning see on kiirem moodus vaba ametikoha täitmiseks (O'Meara, Petzall 2013, 75). Antud värbamismeetodi puhul on oluline, et ettevõttel oleks kindel reeglistik, kuidas protsess toimib (Mägi 2013, 20). Levinuimad viisid töötajate teavitamiseks vabast ametikohast on töökuulutuse ülespanemine teadetetahvlitele, e-kirja teel informeerimine või töötaja teavitamine isiklikult suheldes (Bogatova 2017, 7). Arvesse tuleks võtta, et mida läbipaistvam on protsess, seda paremini mõjub see ettevõtte õhkkonnale (Mägi 2013, 20), sest töötajad tunnevad end seeläbi võrdsena ning hinnatuna.

Organisatsiooniväline värbamine võib olla küll rahaliselt ja ajaliselt kulukam, kuid see on võimalus jõuda rohkemate potentsiaalsete kandidaatideni (Rai 2015). Lisaks võivad väljast poolt värvatud töötajad tuua ettevõttesse uusi innovaatilisi ideid ning mitmekülgset (O'Meara, Petzall 2013, 76). Organisatsioonivälise värbamise puhul on teavituskanalite võimalusi märkimisväärselt rohem, mistõttu annab autor nendest täpsema ülevaate personali värbamiskanalite teema all. Väljastpoolt värvates on mõlema osapoole info minimeeritud, mistõttu võib hiljem selguda, et valitud töötaja ei sobitu organisatsiooni kultuuriga või ametikohaga (*ibid.*, 76). Lisaks tuleb arvestada asjaoluga, et uue töötaja koolitamine võib võtta märkimisväärselt rohkem aega (*ibid.*, 76).

Ettevõtte peab sobivaima värbamismeetodi valimisel lähtuma varasemast kogemusest ning hetkeolukorrast. Oluline on mõista, kas ettevõttes on võimalikke sobivaid kandidaate ning samuti milline on rahaline ja ajaline ressurss. Kuigi võimalusi potentsiaalsete töötajate leidmiseks on palju, siis vale valik võib viia kergelt ebaõnnestumiseni.

### **1.2.2. Personali värbamiskanalid**

Tööturu olukord on aastatega muutunud ja seetõttu ei toimi tänapäevases olukorras varem efektiivseid tulemusi andnud värbamisvõtted (Tamme 2019, 9). Iga päev ilmub veebikeskkonda tuhandeid pakkumisi, mistõttu peavad tööandjad pidevalt töötama välja uudseid lahendusi, et teiste seast silma paista (Lõhmus 2019, 6). Klassikalised värbamiskanalid on mitmete ettevõtete poolt siiani kasutusel, kuid üha rohkem kogub populaarsust veebipõhine värbamine (O'Meara, Petzall 2013, 80). Iga ettevõtte peaks valima sobivad värbamiskanalid lähtudes varasemast kogemusest ning lisaks vastavalt vakantse ametikoha olemusele, ettevõtte mainele tööandjana, värbamise eelarvele ning allikatele, millele on värbamismeeskonnal ligipääs (Ekwoaba et al. 2015, 26).

Autor järjestas põhilised organisatsioonivälised värbamiskanalid, lähtudes erinevate autorite teostest (Tamme 2019; Alas 2005, 61-63; PARE 2017, 111-129, Picardi 2019, 148-150; Gopalia 2011, 16):

- Ettevõtte veebilehekülg või karjäärileht - võimalus anda kandidaadile ülevaade ettevõttest ning teavitada vakantsetest ametikohtadest.
- E-värbamine ehk interneti värbamine - siia alla kuuluvad võimalused nii kandidaatide leidmiseks kui ka haldamiseks. Kandidaatide leidmiseks on tänapäeval populaarne

kasutada erinevaid tööotsingu portaale (CV Keskus, CV Online) ning sooviavaldajate lihtsamaks haldamiseks on välja töötatud mitmeid erinevaid värbamistarkvarasid, näiteks D.Vinci.

- Töötajate soovitusel - soovitude kaudu leitud kandidaadid on tihti väärtuslikud, sest neil on parem ülevaade ettevõttes toimuvast ning teavad mida tulevasest tööst oodata. Mitmetes ettevõtetes on töötajatele määratud eraldi boonustasu iga soovitatud inimese eest, mis on hea lisatasu teenimise võimalus ning samuti motiveerimise allikas.
- Andmebaaside otsing - mitmed personaliportaalid pakuvad tööandjatele teenusena võimalust leida kandidaate läbi nende andmebaaside, mis on hea võimalus kui soovitakse täita spetsiifilisemaid ja raskemini täidetavaid ametikohti.
- Meediakanalid - tuntuimad on raadio, televisioon, ajaleht ning ajakirjad. Erinevaid võimalusi on palju, mistõttu tuleb enne sobiva kanali valikut panna paika soovitud sihtrühm. Hästi koostatud meediareklaam on lisaväärtuseks ka tööandja mainele.
- Eesti Töötukassaga koostöö - pakub võimalust avaldada töökuulutusi töötukassa internetiportaalis ning võimalust osaleda töömessidel. Lisavõimalusena saab tellida erinevaid teenuseid värbamise hõlpsustamiseks.
- Koostöö koolidega - üks võimalustest noorema sihtrühma tähelepanu saamiseks, näiteks viies koolides läbi loenguid, osaledes messidel, jagades töökuulutusi, korraldades kooliõpilastele ettevõttes külastuskäike või pakkudes noortele praktikavõimalust.
- Tööjõu rent - ajutise töötaja sisseost rendiettevõttelt, mis on hea võimalus täitmaks ajutiselt või pikemaajaliselt ajakriitilised ametikohad.
- Sotsiaalmeedia - pakub ettevõtetele mitmekülgseid lahendusi suure hulga inimesteni jõudmiseks ja enda sõnumi levitamiseks. Uuringud on näidanud, et sotsiaalmeedia kasutamine värbamises pakub ettevõttele võimalust luua turul konkurentsieelis ning aitab jõuda kvaliteetsete kandidaatideni. Lisaks on antud võimalus hea passiivsete kandidaatide ja noorema sihtrühma tähelepanu köitmiseks. Populaarseimad kanalid sotsiaalmeedia värbamiseks on LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest ning Youtube.
- Mobiilne värbamine - mobiilsete lahenduste kasutamine tööotsijale mugavuse tagamiseks. Tänapäeval kasutavad enamused inimesed igapäevaselt erinevaid nutiseadmeid, mistõttu aitavad mobiilsed värbamislahendused kandidaate nii leida kui hoida. Esimene samm on kodulehe mobiilisõbralikuks muutmise ja tekstisõnumite kasutamise kandidaatidega kommunikatsiooniks, erilised võimalused on ettevõtte isikliku mobiiliäpi ehk tarkvara aplikaatsiooni loomine või töökuulutustes QR koodi kasutamine.

- Muud erilised lahendused - potentsiaalsete kandidaatide tähelepanu äratamiseks on võimalik luua mitmesuguseid organisatsiooni meeneid, kasutada ametiautosid, teha koostööd puuetega inimeste organisatsioonidega, osaleda erinevatel konverentsidel või leida teistsuguseid uudseid lahendusi töökuulutuste kuvamiseks.

Töötukassa 2019. aasta tööjõuvajaduse baromeetrist on näha, et Eestis on tööjõu puudujääk väga paljudes valdkondades (Töötukassa 2019), mis tähendab, et tööotsija on jõupositsioonil ning töötandja peab pingutama rohkem kui kunagi varem (PARE 2017, 122). Tänapäeval ei piisa värbamiseks vaid töökuulutuse avaldamisest (Tamme 2019, 9), mistõttu on konkurentsipüsimeks ning endale kvalifitseeritud töötajate leidmiseks oluline tegeleda lisaks traditsioonilistele tegevustele ka värbamisturundusega (*Ibid.*, 15). Värbamisturunduse eesmärk on läbi erinevate strateegiate ja taktikate meelitada ligi ja hoida haaratuna potentsiaalseid kandidaate juba enne kandideerimist (*Ibid.*, 13).

Järgnevalt toob töö autor välja põhilisemad värbamisturunduse tegevused (Tamme 2019, 15-16):

- sisuturundus - organisatsiooni lugude avaldamine erinevates portaalides;
- värbamisüritused - osalemine näiteks erinevatel messidel, et luua kontakt tööotsijatega;
- kandidaadikogemus - selle positiivne loomine erinevates kokkupuutepunktides;
- mängustamine - värbamise ja valiku protsessi atraktiivseks muutmine kandidaatidele;
- värbamiskampaanid - innovaatiliste värbamiskampaaniate korraldamine ja läbi nende konkurendieelise loomine;
- töökuulutused - nende loomine ja avaldamine erikanalites;
- karjäärileht - organisatsioonile karjäärilehe loomine ning selle sisulise ja vormilise poole pidev uuendamine;
- muud innovaatilised lahendused - kõikvõimalike uudsete lahenduste loomine ja kasutamine värbamise ja valiku protsessis.

Lisaks kuulub värbamisturunduse alla konkurentide pidev kaardistamine enda eeliste tagamiseks ning samuti läbi viidud tegevuste analüüsimine, et mõista mis toimib ning mida tuleb muuta (Tamme 2019, 16).

## 1.4. Tööandja bränding

2020. aasta veebruari värbamiskonverentsil esinenud Grete Adler (2020) tõi välja, et värbamise edukuses mängib ettevõtte maine olulist rolli, hea tööandja brändiga ettevõtetel on lihtsam leida soovitud arv kandidaate. Lisaks tuleb mõista, et värbajad on kandidaatide jaoks ettevõtte maine kujundajad (Lõhmus 2019, 8) ehk ebaõnnestunud kandidaadi kogemusel võib olla laialdane negatiivne mõju tööandja brändile (Ekwoaba *et al.* 2015, 23).

Sarnaselt toodetele ja teenustele on ka tööandjal bränd, mis kujuneb ka siis kui ettevõtte pole sellega tegelenud (PARE 2017, 95-96). Tööandja bränd on lugu tööandjana ning tööandja maine kujuneb läbi tööandja brändi ja tööandja turunduse (Kiisler 2019). Teisisõnu on tööandja bränd see, kuidas inimesed näevad ettevõtet nii seest- kui ka väljastpoolt (Tamme 2019, 158). Hästi väljatöötatud tööandja bränding peaks andma mõista, miks inimesed soovivad ettevõttesse tööle minna, miks soovitakse tööle jääda ning miks peaksid töötajad tegema enda tööd pühendunult (PARE 2017, 96).

Targalt elluviidud tööandja kuvand on värbamise ja valiku protsessis äärmiselt kasulik abimees (Lott 2019, 23), vähendades värbamiskulusid ning lühendades vakantsete ametikohtade täitmise aega läbi kandideerinute arvu ja vastuvõetud töökohtade määra tõstmise (PARE 2017, 96-97). Lisaks aitab see kaasa tööjõu voolavuse vähendamisele, pühendunud töötajaskonna loomisele, tootlikuse parandamisele, uute ideede genereerimisele ja ettevõtte suuremate tulude tekkimisele (Lott 2019, 23; PARE 2017, 96-97). Tulenevalt eeltoodust on näha, et tööandja brändingul on mitmeid kasutegureid. Enne sellega alustamist tuleb ettevõttel leida aga mõjuv põhjus, miks soovitakse tööandja bränding ellu viia, sest tegu on kuluka ja aastatepikkuse strateegilise protsessiga, mis nõuab palju vaeva ja kannatlikku meelt (PARE 2017, 97).

Tööandja brändi loomisel tuleb arvesse võtta nii organisatsiooni sisemist ehk töötajatele suunatud kui ka välimist ehk tulevastele kandidaatidele suunatud brändi. Lisaks tuleb tööandja brändi kujundamiseks mõista protsessi nelja etappi (PARE 2017, 97-100; Lott 2019, 23):

- Otsimine, mille käigus tuleb luua projektimeeskond ning saada ülevaade tööandja praegusest brändist läbi tänaste ja potentsiaalsete tulevaste töötajate uuringute ning konkurentide kaardistamise.
- Analüüsimine, tõlgendamine ja loomine on etapp, kus luuakse ettekujutus, millisena tahatakse end näha ning näidata. Siinkohal on oluline valida soovitud töötajate sihtrühm



ning luua neile väärtuspakkumine pannes kirja kõik mida nad ettevõttest saavad alates kompensatsioonidest ja soodustustest kuni ühtsustunde ja karjäärivõimalusteni. Iga ettevõtte visioon soovitud tööandja brändist võib olla erinev, kuid see peab olema teostatav, sest lubatu mitte elluviimine on läbikukkumine.

- Juurutamine ja kommuniqueerimine ehk loodud tööandja brändi viimine sihtrühmadeni lähtudes väljatöötatud kommunikatsiooniplaanist. Oluline on alustada sisemisest sihtrühmast, kelle kaudu saab ka otsest tagasisidet brändi mõju kohta. Kommunikatsioonikanalitena saab kasutada erinevaid võrgukanaleid (sotsiaalmeedia, e-Infoleht, tööotsingu portaalid, organisatsiooni intranet või youtube kanal) või muid innovaatilisi lahendusi (turundamine koolides, sponsorlus, töötajate soovitusprogramm, lahtiste uste päevad, sisseelamisprogrammid, infomaterjalid uutele töötajatele).
- Mõõdistamine võimaldab hinnata eesmärkide täitmist ning sellega tuleks alustada juba enne brändi loomise protsessiga alustamist. Levinuimad mõõdikud on näiteks töötajate rahulolu uuringu tulemused, töötajate soovitusindeks, kandidaatide tagasiside kandideerimisprotsessile, töötajate volavus ning vakantsete ametikohtade täitmise kiirus.

Rääkides tööandja brändi loomisest tuleb mõista tööandja brändisaadiku olemust ja kasutegurit tööandja maine kujundamisel. Brändisaadik on inimene, kes on mingile brändile lojaalne ning kes kajastab vastava brändiga seonduvat erinevates kanalites (Ventsel 2019). Tööandja brändisaadik on aga inimene, kes on töötanud või töötab ettevõttes ning on valmis soovitama või turundama teda tööandjana ka teistele (Tamme 2019, 159).

Ettevõtte töötajat usutakse tavaliselt rohkem kui kommunikatsioonijuhil ametilikke sõnumeid, mistõttu on mitmed ettevõtted otsustanud luua brändisaadikute programme ja otsinud lahendusi, kuidas töötajaid rohkem organisatsiooni turundusse kaasata (Tamme 2019, 157 - 158). Tööandja brändisaadikuks ei saa kedagi sundida vaid see peab tulema vabast tahtest. Inimesi tuleb motiveerida antud rolli võtma mitte tegema seda läbi sundluse. Brändisaadiku roll muudab töötajad lugupidavamateks oma meeskonnaliikmete suhtes, nad teevad oma tööd suurema kirega, nad mõistvad suuremat pilti ettevõttest, nad on valmis tegema rohkem ning nad loovad ja kannavad igapäevasel edasi brändi lugu (Ventsel 2019).

Brändisaadikute programm tõstab töötajate rahulolu ning pühendumist, kuid tuleb valmis olla, et tegu on pikaajalise protsessiga, millel peavad olema eesmärgid ning mõõdikud (Ventsel 2019). Ettevõtte, kes soovib luua tööandja brändisaadikute programmi, peab esmalt mõistma

organisatsiooni brändi ning välja mõtlema, milline on programmi eesmärk ja sisu (Tamme 2019, 158-159). Kui ettevõtte on leidnud endale brändisaadikud, siis tuleks vajadusel teha neile enne programmiga alustamist korralik koolitus tööandja brändi mõistmiseks. Programmi idee on panna tööandja brändisaadikuid ettevõtte infot jagama mitte tootma, mistõttu on tööandja poolt oluline eelnevalt välja mõelda sisu, mida hakatakse jagama (*ibid.*, 158-159). Organisatsiooni kultuur mõjutab saadikute programmi tekkimist ning selle edukaks toimimiseks peab ettevõtte andma töötajatele võimaluse panustada eesmärkidesse ning looma töötajates entusiasmi programmis osalemiseks (Ventsel 2019).

Tööandja brändingu peatüki kokkuvõtteks võib öelda, et kuigi tegu on pika ja kuluka protsessiga, siis seda tuleks võtta kui investeringut, mis end hiljem ära tasub. Kui ettevõtte sellesse panustab, siis on hästi ellu viidud tööandja brändinguga võimalik saavutada suur eelis konkurentide ees.

## **2. KLIENDITEENINDAJATE VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESS ETTEVÖTTES RE.CRU AS**

Järgnevas peatükis annab töö autor esmalt ülevaate uurimisobjektist, seejärel tutvustab kvalitatiivse uuringu tulemusi ning lõpetuseks teeb omapoolsed järeldused ja ettepanekud tuginedes teoreetilistele allikatele ja uurimustulemustele.

### **2.1. Ettevõtte lühitutvustus**

Ettevõtte kirjeldamisel lähtub autor enda teadmistest, mis on saadud Re.Cru ASis töötamise käigus. Re.Cru on rahvusvaheline jaemüügiga tegelev ettevõtte, mis asutati 1862. aastal Soomes. Eestis on praegune müügiüksus tegutsenud alates 1993. aastast. Re.Cru on jaotunud kaheks divisioniks ehk jaekaubandus ning lisaks kuulub Re.Crule üks Euroopa juhtivaim moettevõtte. 2019. aasta seisuga kuulus Re.Crule 8 kaubamaja, 3 kinnisvara ning ligikaudu 470 moekauplust 22 riigis. Ettevõtte käive oli antud aastal üle 960 000 0000 ning aktsionäre oli kokku üle 43 000.

Ettevõtte visiooniks on olla klientidele number üks kaasaegse ja linnaliku elustiili inspiratsiooni allikas, mistõttu on olulisel kohal nii kõrgetasemeline klienditeenindus kui ka suurepärase brändide kooslus. Oma igapäevatöös lähtub Re.Cru ettevõtte strateegiast, väärtustest ning lisaks nii rahvusvahelistest kui ka riiklikest seadustest. 2019. aastal muutusid ettevõtte väärtused, milleks on:

1. fokuseeritus klientidele ehk nende mõistmine, inspireerimine ning lahenduste leidmine;
2. Julgelt tegutsemine ehk tuleb olla julge, uueneda ning otsustada.
3. Koos tegutsemine ehk tuleb üksteisest hoolida, võtta aktiivselt osa ning saavutada üheskoos eesmärgid.

Re.Cru ettevõttes on rahvusvaheliselt kokku ligikaudu 7000 töötajat. Eesti kaubamajas on töötajate arv sõltuvalt hooajast umbes 400, kellest ligi 130 töötavad kontoris ning ülejäänud müügisaalis. Ametikohti on ettevõttes üle 87, mis näitab, et töötajatel on mitmeid võimalusi ettevõtte siseselt

arenemiseks. Re.Cru AS juhiks on direktor ning ettevõtte jaguneb kuueks suuremaks üksuseks, mis omakorda jagunevad väiksemateks üksusteks. Põhilised osakonnad on järgnevad:

- müügiosakond;
- finants- ja IT osakond;
- personaliosakond;
- turundusosakond;
- haldusosakond ja
- logistika ja turvalisuse osakond.

Põhilise osa värbamistest moodustavad klienditeenindajad ja lisaks vakantsete ametikohtade täitmisele tegelevad värbajad ka hooajaliste töötajate värbamisega.

## 2.2. Uurimismetoodika

Autor kasutas uurimuses eesmärgi saavutamiseks kvalitatiivset uurimismeetodit, viies läbi kaheksa poolstruktureeritud intervjuud Re.Cru ASi erinevate valdkondade töötajatega.

Intervjuud viidi läbi personalijuhi, värbamisspetsialisti, kahe müügimeeskonna juhi ja nelja klienditeenindajaga. Mitmekülgne valim erinevate valdkondade töötajate näol võimaldas autoril saada laiemat ülevaadet ettevõtte värbamise ja valiku protsessist. Intervjuud toimusid ajavahemikus 08.04.2020 - 13.04.2020, kõige lühem intervjuu kestis 10,41 minutit ja kõige pikem 41,26 minutit. Autor lähtus küsimuste ettevalmistamisel lõputöö esimeses peatükis esitatud teoreetilistest seisukohtadest ning koostas kolm erinevat küsimustikku, millest üks oli personalijuhile ning personalispetsialistile, teine müügimeeskonna juhtidele ning kolmas klienditeenindajatele. Intervjuude küsimused on välja toodud lisades 1, 2 ja 3.

Intervjueerimiste ajal oli kehtestatud Eestis eriolukord, mistõttu viidi need läbi telefoni teel ja kõne salvestamiseks kasutati diktofoni. Seejärel transkripteeris autor intervjuud ning analüüsis neid *cross-case* meetodi (Heinrand 2020) alusel. Intervjuude tulemuste kirjeldamise juures kasutab töö autor intervjueeritavate tähistamiseks kodeeringuid:

- Personalijuht - Intervjueeritav 1
- Personalispetsialist - Intervjueeritav 2
- Müügimeeskonna juht 1 - Intervjueeritav 3

- Müügimeeskonna juht 2 - Intervjueeritav 4
- Klienditeenindaja 1 - Intervjueeritav 5
- Klienditeenindaja 2 - Intervjueeritav 6
- Klienditeenindaja 3 - Intervjueeritav 7
- Klienditeenindaja 4 - Intervjueeritav 8

Iga intervjueeritav omab olulist rolli värbamise ja valiku protsessi mõistmises. Personalijuht on töötaja, kes omab ülevaadet juhtival tasandil ettevõttest ja kannab edasi visiooni teistele personaliosakonna töötajatele. Värbamisspetsialist tegeleb igapäevaselt töötajate värbamisega ja omab head ülevaadet kandidaatidest kui ka ettevõtte töötajatest. Müügimeeskonna juhid on töötajad, kes osalevad nii värbamise protsessis kui ka omavad olulist rolli uute töötajate sisseelamises. Klienditeenindajad on töötajad, kes on ise hiljuti ettevõtte värbamise ja valiku protsessi läbi teinud ja seetõttu oskavad välja tuua seisukohti, mida protsessi läbiviijad ei pruugi märgata.

## **2.3. Intervjuude tulemused**

Järgnevas peatükis annab autor ülevaate intervjuude tulemustest, tuues välja intervjuudes osalejate tausta, seejärel Re.Cru ASi värbamise ja valiku protsessi ja ettevõtte brändinguga seotud küsimuste vastused ning lõpetuseks intervjueeritute arvamuse ettevõtte värbamise ja valiku protsessi kitsaskohtadest, lisades juurde nende poolsed ettepanekud.

### **2.3.1. Intervjuus osalejate taust**

Kõigil intervjueeritel on üpriski erinev tööstaaž ja kogemuste pagas Re.Cru ASis. Personalijuht ja personalispetsialist on ettevõttes töötanud ligi seitse aastat. Personalijuht alustas tööd koheselt vastaval ametikohal ning teda motiveeris tööle kandideerima Re.Cru ASi bränd ning kuvand. Tööle jäämise põhjuseks on muutuv ja arenev keskkond, kuigi mõningad asjad muutuvad aeglaselt, on siiski tegu edasi liikuva ettevõttega. Personalispetsialist alustas tööd Re.Cru ASis praktikandina ja põhjuseks oli vajadus koolipraktika sooritamiseks ja puudus esialgu nägemus pikemaajalisest töösuhtest. Nüüdseks on ta jõudnud spetsialisti ametikohani ja ettevõttesse jääma on motiveerinud teda personalitöö olemus, sellega kaasnev suhtlemine ning inimesed tema ümber.

Mõlemad müügimeeskonna juhid alustasid Re.Cru ASis tööd enam kui kaksikümmend aastat tagasi ning on ettevõtte siseselt korduvalt edasi liikunud. Intervjueeritav 3 alustas ettevõttes müüjana, liikudes edasi vanemmüüjaks, vanemmüüja juhendajaks, müügimeeskonna juhiks ja tänaseks täidab lisaks teenindusjuhi rolli. Tööle kandideerides polnud eesmärgiks pikaajaline töösuhe, sest plaanis liikuda edasi erialalisele tööle, kuid talle hakkas meeldima tema töö ja sellega kaasnev meeskonnatöö, klientidega suhtlemine ja probleemide lahendamine. Eelpool nimetatul ongi motiveerinud teda ettevõttesse jääma. Intervjueeritav 4 alustas tööd suveabilisena, seejärel oli müüja, vahetusevanem, assistent ning tänaseks on jõudnud müügimeeskonna juhi tasemele. Tööle tulemine oli juhuslik läbi tuttava, sest kaksikümmend aastat tagasi polnud mõeldav, et keegi võõras pääseb Re.Cru ASi tööle, kõik käis tutvuste kaudu. Jääma on motiveerinud teda vaheldusrikkus ehk pidev võimalus edasi liikuda karjääriredelil ei ole lasknud tööl ammenduda. Tema sõnul ongi oluline teha oma tööd hästi ja jääda silma, sest siis antakse edasi arenemiseks ka võimalus.

Kõik uurimuses osalenud klienditeenindajad on töötanud Re.Cru ASis alla aasta. Kui teised intervjueeritavad alustasid klienditeenindajatena ning on siiani samal positsioonil, siis intervjueeritav 8 asus ettevõttesse tööle viis kuud tagasi ja juba enne katseaja lõppu edutati teda vahetusevanemaks. Kandideerima ajendas teda soov proovida midagi uut ja ta on jäänud, sest talle sobib nii töö iseloom kui ka kollektiiv ja tööaeg. Sarnaselt soovis intervjueeritav 6 Re.Cru midagi uut kogeda ning kuna ta tuttav ettevõttes juba töötas, siis otsustaski kandideerida. Ta on jäänud ettevõttesse, sest talle meeldivad tema töökaaslased. Ülejäänud kahe klienditeenindaja kandideerimine oli juhuslik. Intervjueeritav 7 kandideeris lihtsalt soovist tööd leida ning kuigi esialgu plaanis ta ettevõtetest lahkuda tänu suurele töökoormusele, siis jääma on teda motiveerinud meeldiv seltskond ja kontoripoolne suhtumine. Intervjueeritav 5 ise tööle ei kandideerinud, vaid seda tegi tema tütar. Talle tuli küll üllatuseks, et nii mainekas ettevõtte teda tööle soovib, kuid tööpakkumise võttis vastu mõttega edasi liikuda, sest palk pole ootuspärane. Tööle jääma on teda ajendanud lubadus töötada ja soov ettevõtet mitte petta.

### **2.3.2. Re.Cru ASi värbamise ja valiku protsessiga seotud küsimused**

Personaliosakonna töötajate sõnul on seitsme aasta jooksul värbamise ja valiku protsess palju muutunud. Üheks suurimaks põhjuseks on tööturu olukorra muutumine, mis on kaasa toonud kandidaatide märgatava vähenemise. Varasemalt olevat tööle soovijate arv olnud nii suur, et polnud aega kõiki avaldusi analüüsida, tänaseks on jõutud olukorda, kus enam ainult töökuulutuse avaldamisest ei piisa ja tuleb hoolega pingutada sobivate töötajate leidmiseks. Lisaks on värbamise ja valiku protsessi muutuste aluseks olnud töötajatele esitatud ootuste ja ettevõtte vajaduste ümber

kujunemine ning soov arendada protsessi ennast nii kiiremaks kui ka efektiivsemaks, et tagada kvaliteetsete kandidaatide olemasolu. Efektiivse värbamise aluseks peavad personalitöötajad sihipäraselt ja fokuseeritult töötamist, erinevate võimaluste katsetamist ning oluline roll on ka kogemusel. Värbamise ja valiku protsessi planeerimine on intervjueeritav 1 sõnul oluline baseerudes ärivajadusele, mis paneb omakorda paika ajakava. Lisaks peitub selle olulisus rahalise kulu hindamises. Intervjueeritav 2 mainis, et klienditeenindajate ametikoha puhul suuremat planeerimist pigem ei toimu, sest töötajate otsimine ja plaanide uuendamine toimub jooksvalt, mistõttu on kõik pigem ajaga välja kujunenud. Samas on hooajatöötajate värbamisel planeerimine väga oluline tulenevalt näiteks eelarvest.

Värbamisvajadus on intervjueeritav 2 sõnul ettevõttes jooksvalt alati, olenevalt kuust jõuab nendeni kümme kuni kakskümmend tööjõutellimust ning enamasti klienditeenindajate ametikohtadele. Põhjuseks toob ta välja kõigile mitte sobiva töö raske iseloomu, noorte püsimatuse, tööturu üldise olukorra ja tiheda konkurentsi, kus palgad on määravad. Intervjueeritav 1 märkis, et värbamisvajadus tuleneb ärivajadusest ning tuleb mõista, et kaubanduses ongi volavus võrreldes teiste sektoritega mõnevõrra suurem. Kui klienditeenindajate puhul tuleneb värbamisvajadus pigem inimese lahkumisest, siis teistel ametikohtadel on põhjuseks tavaliselt ettevõtte areng ja vajadus uute ametikohtade loomiseks. Mõlema müügimeeskonna juhi sõnul pole hetkel nende osakonnas tööjõu volavus suur, kuid varasemalt on olnud perioode märgatavalt suurema kaadrivoolavusega. Intervjueeritav 3 tõi välja, et nende osakonnas tekitas vahepeal suurt liikumist noorte püsimatus, kuid kui töötajate arvu vähendati ja noorte asemel uusi ei võetud, siis olukord stabiliseerus ning vanad olid jäid. Samas kuigi nende osakonnas palju värbamist ei ole, siis on osakondi, kus volavus on märgatavalt suurem ning põhjusteks on nii töö raske iseloom kui ka tööle võetud noorte soov liikuda edasi arenemise eesmärgil. Lisaks on intervjueeritav 4 sõnul mitmed lahkujad toonud põhjuseks töökoormusele mitte ootuspärase palga ning seltskonna või töögraafiku sobimatuse.

Müügimeeskonna juhid ja personaliosakonna töötajad kirjeldasid Re.Cru AS värbamise ja valiku protsessi sarnaselt. Kõik algab tavaliselt töötaja lahkumisest või uue ametikoha tekkimisest osakonnas, mille järel esitab juht vajalike nõusolekutega tööjõutellimuse personaliosakonnale, andes ka märku, millised on nõudmised uuele töötajale. Oma meeskonda ootab intervjueeritav 3 inimesi, kes on ettevõtte poolt pakutavaga rahul ja teeb oma tööd hästi, seda ise seejuures nautides. Intervjueeritav 4 hindab töötajate juures rõõmsameelsust, teotahtelisust ja avatust, viimane on oluline murede lahendamiseks ning kollektiivi sobitumiseks. Lisaks peab inimene olema endale

selgeks teinud, miks seda tööd teha tahab, sest palju on tööturul inimesi, kes annavad kohe kergekäeliselt alla ja ei oska näha positiivset tulemit, mis võib pärast sisseelamist tekkida.

Vastavalt juhi ootustele koostab personaliosakond ise või koostöös agentuuriga töökuulutuse ning hakkab läbi erinevate kanalite kandidaate otsima. Siinkohal uuris autor personaliosakonna töötajatelt, millisel juhul kasutatakse organisatsioonisisest või -välist värbamismeetodit. Intervjueeritav 2 tõi välja, et kunagi oli majasisene liikumine suurem ning enne avalikku konkurssi otsiti kandidaate omade seast. Tänapäevaks on sisemiste kandidaatide arv vähenenud tulemust toob pigem organisatsiooniväline värbamine. Intervjueeritav 1 lisas, et värbamismeetodi valik sõltub ametikohast, sest võib juhtuda, et vajalike oskustega inimest ettevõttes pole, kuid võimaluse korral kasutatakse kindlasti organisatsiooni sisest värbamist eesmärgiga pakkuda oma töötajatele arenguvõimalust.

Intervjueeritavad 1 ja 2 tõi välja, et töökuulutuse koostamisel tuleb mõista millist inimest vajatakse ja seda tuleb võimalikult täpselt välja tuua jälgides sealjuures, et iseloomustus oleks küll sisutihe, kuid lühidalt kirja pandud. Intervjueeritav 2 lisas, et tänapäeval on sisu ja vorm töökuulutuste puhul muutunud vabamaks ja olulist rolli mängib just konkurentidest eristumine, kuigi antud hetkel hindab ta Re.Cru AS töökuulutusi pigem igavaks kui silmapaistvaks. Samuti toonitas ta, et kui varem peeti tähtsaks nii nõudmiste kui pakutava mahu tasakaalus hoidmist, siis täna on ka see läinud vabamaks ning kui klienditeenindajate puhul on veel määrav hüvede välja toomine, siis spetsialistide jaoks sel nii suurt mõju pole. Intervjueeritav 1 rõhutas, et oluline on mõista, kes on sihtgrupp ja kas tegu on hooajalise või põhikoha töötajaga, sest vastavalt sihtrühmale võib kuulutuse sisu ja vorm muutuda. Töökuulutust näinud klienditeenindajad tõi välja, et nende jaoks oli Re.Cru ASi töökuulutus sobilik ja piisavalt informatiivne, andes tööst hea ettekujutuse. Samas ei kõlanud intervjuudest, et töökuulutus oleks olnud kandidaatide jaoks konkurentidest kuidagi eristuv või silmapaistev. Lisaks pani autor tähele, et kõigile jäid silma ootused kandidaadile ja töö sisu, kuid pakutavate hüvede poolt keegi eraldi välja ei toonud. Intervjueeritav 6 mainis juurde, et enne töökuulutuse otsimist uuris ta Re.Cru ASis töötamise kohta ettevõttes töötavalt tuttavalt. Intervjueeritavat 8 köitis kuulutuses asjaolu, et klienditeenindaja töötab ühes konkreetses osakonnas, sest tema jaoks oli see tähtis ja selle luges ta kuulutusest ilusti välja.

Autor uuris personaliosakonnalt värbamiskanalite ja otsingumeetodite kohta ning kokkuvõtvalt võib öelda, et aja jooksul on ettevõttes kasutatud palju erinevaid kanaleid kandidaatide leidmiseks



ja ka tänasel päeval on värbajate töölaud mitmekesine. Intervjueeritav 1 rõhutas, et värvates tuleb kandidaateni jõuda aktiivsete meetodite läbi, sest konkurents on suur ja ainuüksi kuulutuse avaldamine ei pruugi tuua ühtegi kvaliteetset kandidaati. Re.Cru ASis kasutatakse värbamiseks põhiliselt:

- koostööd koolidega saates neile tööpakkumisi ja korraldades õpilastele koolitusi, kuigi töökuulutuste saatmist koolid piiravad;
- andmebaasiotsingut, mis toimib efektiivsemalt spetsialistide või oskustöölise kui hooajatöötajate ja klienditeenindajate puhul;
- ajalehti ja ajakirju, mis toimivad hooajatöötajate ja vanemate inimeste puhul;
- mitmeid sotsiaalmeedia lahendusi;
- töömesse, kuid tulenevalt tööturu olukorrast need nii hästi enam ei tööta;
- oma töötajate soovitusi, mis aastatega vähenenud;
- töötukassa mitmesuguseid võimalusi;
- kõikvõimalike värbamisportaale;
- masspostituste saatmist;
- sihtotsingut;
- tööjõu renti;
- kodulehte.

Valitud kanalite kasutamise ühe põhjusena tõi intervjueeritav 1 välja asjaolu, et teatud kanalid on lihtsalt välja kujunenud ja teatakse, et neid kasutavad tööotsijad rohkem. Intervjueeritav 2 mainis, et varasemalt on katsetatud näiteks ühistranspordi ekraane, kuid mingi hetk nende mõju kadus. Ta ei näe ka, et Re.Cru ASis värbamise eesmärgil raadiote, televisiooni ja online bannerite kasutamine oleks kulupõhiselt tasuv. Lisaks nimetatud kanalitele on ettevõttes kaalutud katsetada teisi variante, kuid nendest ideedest on loobunud võimalike negatiivsete mõjude tõttu.

Lisaküsimuste kaudu selgus, et Re.Cru ASi värbamise nõrkuseks võib lugeda karjäärilehe puudumist ning mobiilse värbamise võimaluste vähest kasutamist. Mõlemad intervjueeritavad leidsid, et karjäärilehel on positiivne mõju värbamisele. Korraliku karjäärilehe loomine kodulehe osana on olnud pikalt plaanis, kuid takistuseks on saanud kodulehe kasutamise piirangud. Hetkel ongi projekt jäänud kodulehe uue põhja loomise taha, kuigi intervjueeritav 1 tõi välja, et täna ta näeb, et kui koduleht seab suured piirangud ette, siis võibolla oleks mõistlikum luua see siiski eraldi lehenäht. Mõningaid mobiilse värbamise võimalusi ettevõttes kasutatakse, kuid

intervjueeritava 2 sõnul kasutatakse sõnumite saatmist pigem massvärbamise puhul ning ettevõtte koduleht on telefonist nähtav, kuid sisu on nõrk. Re.Cru ASi värbamise protsessis võib küll olla mõningaid puudujääke, kuid personalitöötajate sõnul on nad siiski tulemustega rahul. Siinkohal toodi välja, et oluline on olla oma tegemistes järjepidev, pidevalt katsetada ja leida uusi lahendusi.

Värbamiskanalite teema juures uuris autor personaliosakonna kokkupuudet värbamisturundusega. Mõlema vastaja arvates on värbamisturundus oluline ning selle väärtus aina kasvab. Siinkohal toonitas intervjueeritav 2, et kuigi Re.Cru ASis on tehtud mitmeid värbamisturunduse tegevusi, siis neid võiks teha rohkem, kuid takistuseks on saanud korraliku põhja ja sõnumi loomine, millega hetkel ka tegeletakse. Siiani on värbamisturunduse raames osaletud karjäärimeessidel, tehtud koostööd koolidega ja loodud sisuturunduslikke artikleid värbamiskampaaniate ja üldiselt Re.Cru ASis töötamise teemadel. Intervjueeritav 1 lisas, et sotsiaalmeedias pole värbamisturundusega seoses midagi suuremat tehtud.

Pärast esimeste kandidaatide saamist algab valiku protsess. Personalitöötajate sõnul kasutatakse klienditeenindajate valiku protsessis kandideerimisavalduste analüüsimist ning intervjuusid, viimasele kutsutakse kõik vähegi sobivad kandidaadid, et seal juba paremini mõõta kandidaatide sobivust vastavale ametikohale. Intervjueeritav 2 lisas, et mõnikord kasutatakse vestlustel mänge, kuid võrreldes varasemaga märgatavalt vähem seoses kandidaatide vähesuse ja aja kokkuhoiu sooviga. Spetsialistide puhul võidakse kasutada selekteerimisprotsessis lisaks koduseid ülesandeid või teste. Klienditeenindajate intervjuud viiakse läbi grupiintervjuudena ning tihti kutsutakse aja kokkuhoiu mõttes ühele vestlusele mitme osakonna kandidaadid korraga. Intervjueeritav 2 sõnul on antud protsessis värbaja ülesandeks inimeste intervjuudele kutsumine, töövestlusel Re.Cru ASi tutvustamine, kandidaatide kohta küsimuste kaudu vajaliku informatsiooni saamine ja müügimeeskonna juhi toetamine. Juhi rolliks on vestlusel osakonna ja tööülesannete tutvustamine ning teda huvitavate küsimuste esitamine kandidaatidele. Siinkohal tõid mõlemad müügimeeskonna juhid välja, et vestluse käigus saadakse kandidaatidest pigem esmamulje, mille põhjal tuleb teha lõplik valik.

Enamus uurimuses osalenud klienditeenindajad leidsid, et töövestlus oli positiivne ja meeldiv. Intervjueeritav 7 tõi välja personalitöötajate meeldiva ja mõnusa suhtlemisoscuse, et nendepoolne töö oli äärmiselt tähelepanuväärne. Intervjueeritavad 6 ja 8 märkisid lisaks, et vestlusel edastatud informatsioon oli piisav andes õige ettekujutuse Re.Cru ASis töötamise kohta. Samas märkis intervjueeritav 8, et varasema kaubanduskogemuse tõttu oli tema jaoks informatsioon piisav, kuid

siiski võib infopuudus ja vale arusaam tööst tekkida inimestel, kelle jaoks on antud valdkond uus. Intervjueeritavad 5 ja 6 tunnevad, et kõik ei ole ettevõttes nii hästi kui töövestlusel paistis ehk mõningaid asju ilustatakse. Intervjueeritavat 5 häiris lisaks asjaolu, et intervjuud viiakse läbi mitme inimesega korraga ja arusaamatuks jäi asjaolu, miks talle tehti pakkumine, kui mainitud palgasoo oli pakutavast märkimisväärselt suurem.

Tööpakkumise sobivatele kandidaatidele teeb alati personaliosakond telefoni teel hiljemalt kahe nädala jooksul pärast töövestlust ja lisaks saadetakse kinnitusemail täpsema informatsiooniga. Enne tööle vormistamist võetakse uuesti ühendust inimestega, kellele tehti tööpakkumine pika etteteatamisajaga. Mitte sobivatele kandidaatidele antakse üldine tagasiside e-kirja teel, kuid sooviavalduse puhul üritakse välja tuua ka täpsem äraütlemise põhjus. Klienditeenindajate sõnul oli personaliosakonna poolt tagasiside saamine märkimisväärselt kiire ja meeldiv, sest paljud ettevõtted jätavad tagasiside andmata. Samas tegi intervjueeritav 5 märkuse, et kuigi kiire tööpakkumise saamine oli äärmiselt meeldiv, siis nüüd on ta mõistnud, et kiire tagasiside tulenes lihtsalt töötajate suurest puudusest ja asjaolust, et antud osakonda pole kerge inimesi leida. Sealjuures lisas ta, et kõrgema palgaga oleks ilmselt sobivaid töötajaid lihtsam leida.

Pärast tööpakkumise tegemist algab sisseelamisprotsess. Personaliosakonna ülesanne on tutvustada töötajatele esimesel päeval Re.Cru ASi töökorraldust, anda töötajale vajalikud töövahendid, sõlmida leping ning tegeleda jooksvalt töötajate tervisetõendite ja -kontrolliga. Intervjueeritav 1 sõnul on töötaja sisseelamise juures äärmiselt oluline roll tema otsesel juhil ja juhendajal. Müügimeeskonna juht tagab töötaja kohanemise ettevõtte ja vastava ametikohaga, vastutab töötaja juhendamise eest ja jälgib, et töötajani jõuaks kõik vajalik informatsioon ning juhendaja roll on oma juhi abistamine antud protsessis. Pärast tööle vormistamist saadetakse töötaja osakonda, kus mõlemad müügimeeskonna juhid võtavad uue töötaja ise vastu. Juht tutvustab töötajale lähemalt osakonda ja tööd ning kui eeltöö on juhi poolt tehtud, siis määratakse töötajale juhendaja, kes on temaga terve juhendamise perioodi, mis kestab üldjuhul 1-2 kuud juhendamiskava alusel. Intervjueeritav 4 lisas, et juhendajatel on uue töötaja sisseelamisel väga suur roll ning müügimeeskonna juht on pigem taustajõud, kes pidevalt tuletab töötajale meelde, et ta on olemas seejuures pidevalt uurides, kuidas tal läheb ja vajadusel aidates probleeme lahendada. Mõlemad juhid tõid veel välja, et katseaaja vahepeal ja lõpus viiakse uue töötajaga läbi vestlus, mille eesmärgiks on anda mõlemapoolset tagasisidet ning otsustada, kas soovitakse töösuhet jätkata. Intervjueeritava 3 sõnul on mõnikord töövestlusel saadud esmamulje vale ning esimeste kuudega mõistetakse, et inimene ei sobi Re.Cru ASi, kuna tööandja ei ole tulemustega rahul või

tunneb töötaja ise, et töö ei vasta tema ootustele. Personalitöötajate sõnul toimub uutele töötajatele ka mitmesuguseid koolitusi, näiteks mitmepäevane sisseelamise koolitus, toodete koolitused, klienditeeninduse koolitused ja erinevad sisekoolitused, viimastel saavad osaleda kõik sooviavaldajad. Samuti toodi välja, et ettevõttes korraldatakse mitu korda aastas ühisüritusi, kuhu on kõik oodatud ja mis annab hea võimaluse kolleegidega suhete arendamiseks.

Kõik klienditeenindajad ütlesid, et nad jäid sisseelamise ja juhendamisega rahule. Samas oli kahe klienditeenindaja vastusest mõista, et suure töökoormuse tõttu osakonnas jäi juhendamine väheseks. Intervjuueritav 5 tõi välja, et kui tihti erinevaid ülesandeid ei tee, siis kipuvad asjad meelest minema, mistõttu talle meeldiks tihedamini mitmekülgseid tööülesandeid teha. Töökoormus oli intervjuueritav 6 sõnul alguses töötajate puuduse tõttu liialt suur, mistõttu kaalus ta korduvalt töösuhte lõpetamist. Samas tõi ta välja, et tema juht oli väga hooliv ja toetav arvestades olukorda. Autor toob siinkohal välja asjaolu, et sisseelamise küsimuste juures ei toonud ükski klienditeenindaja jutuks koolitusi, mida organisatsioon neile pakkus.

Värbamise ja valiku protsess lõppeb Re.Cru ASis katseaja lõppemisega. Lisaks uuris autor personalitöötajatelt, mille alusel ja kui tihti analüüsitakse värbamise ja valiku protsessi edukust. Intervjuueritav 2 tõi välja, et hooajatöötajate puhul on analüüsimine põhjalikum kui põhivärbamise puhul. Intervjuueritav 1 lisas, et pärast igat värbamisprojekti analüüsimist ei tehta, kuid see on kindlasti oluline ja vähemalt kord kvartalis või tihedamini siiski hinnatakse, kuidas värbamisprojektid on toimunud ja kas midagi peaks muutma.

### **2.3.3. Re.Cru AS tööandja brändingu ja brändisaadikutega seotud küsimused**

Mõlema personaliosakonna töötaja sõnul on tööandja bränd oluline avaldades mõju värbamisele. Intervjuueritav 1 sõnul võib sellel olla kahepidine mõju, positiivne bränd aitab värbamisele kaasa lihtsustades soovitud kandidaatide leidmist, kui aga tööandja brändil on sihtrühma jaoks mõni negatiivne element, siis võib värbamisprotsess osutuda keerulisemaks. Tööandja brändinguga tegelevad Re.Cru ASis põhiliselt personaliosakond ja värvatavate osakondade juhid. Varasemalt on turunduse osakonna toetust protsessis olnud vähe, kuid tulevikus loodetakse seda parandada. Siinjuures lisas intervjuueritav 2, et koostöö turunduse osakonnaga on soovitud tulemuste saavutamiseks äärmiselt oluline. Umbes neli aastat tagasi tegi Re.Cru AS koostööd tööandja brändingu ettevõttega, mille käigus viidi läbi põhjalik töötajate uuring ja konkurentide kaardistus, saadud informatsiooni põhjal genereeriti fookusgruppides erinevaid ideid ja kõigi tulemuste alusel loodi uued töökuulutused ja tööandja sõnum. Samas toob intervjuueritav 2 välja, et soovitud

tulemusteni koostöö siiski ei viinud ja tänaseks on jõutud olukorda, kus pigem tuleb algusest alustada ja kõik sõnumid ja kuulutused taas välja töötada, mida on koostöös turunduse osakonnaga juba alustatud.

Re.Cru ASi tööandja bränd on intervjueeritav 1 hinnangul töötajate grupiti erinev, märkides seejuures, et kui ettevõtte brändi hindab ta tugevaks, siis tööandja bränd on pigem mõnevõrra nõrgem. Ettevõtte kuvand on preemiumlik, mistõttu kiputakse arvama, et tööandja pakub teistest kõrgemat palka, kuid tegelikult see jaekaubanduses päris tõele ei vasta, sest teiste sektoritega võrreldes kipuvad palgad pigem madalamad olema. Intervjueeritav 2 tõi veel esile, et mõnede jaoks võib Re.Cru AS bränd tekitada kõhedust, sest kardetakse, et tööandjana on ootused ja nõudmised töötajatele liiga kõrged. Samas hindavad mõlemad vastajad Re.Cru ASi tööandja brändi võrreldes teiste jaekaubandusettevõtetega siiski kõrgeks ja tunnevad uhkust, et seal töötavad. Intervjueeritav 1 sõnul on töötajate keskmine tööstaaz kaheksa aasta, mis tegelikult näitab, et töötajad on lojaalsed ja peavad ettevõttest lugu, sest vastasel juhul oleksid nad juba edasi liikunud.

Müügimeeskonna juhtide sõnul on olnud tööandja brändil nii paremaid kui halvemaid aegu. Intervjueeritav 4 jaoks on võrdlusmoment suur. Kaksikümmend aastat tagasi oli tegu äärmiselt silmapaistva brändiga, kuid ajapikku on see tema hinnangul hääbunud ja vajaks suuremat elluäratamist. Intervjueeritav 3 näeb siiski oma osakonnas töötajate lojaalsust, sest nad teavad, et võivad mõningatest vastuoludest hoolimata olla siiski ettevõttele kindlad. Uurimuses osalenud müügimeeskonna juhtide osakondades hindavad töötajad kõrgelt juhtimist, infovahetust ning üldist õhkkonda, kuigi viimase puhul olevat intervjueeritav 4 osakonnas siiski inimesi, kel puudub huvi väljaspool töökeskkonda ühisüritustel osalemise vastu. Negatiivse poole pealt tõi intervjueeritav 4 esile, et töötajate motiveerimine on ettevõttes jäänud tahaplaanile ning mitmed töötajad tunnevad, et neid ei väärtustata piisavalt. Tema soov on olukorda muuta, et töötajad naudiksid enda tööd, mitte ei tuleks tööle vaid majanduslikust kohustusest.

Parema tööandja brändi hinnangu saamiseks uuris autor klienditeenindajate arvamust tööandja tugevate ja probleemsete külgede kohta. Intervjueeritav 6 ei osanud ettevõtte kohta ühtegi nõrkust välja tuua. Tema jaoks on tööandja tugevusteks vastutulelikkus graafiku osas, meeldivad töökaaslased ning tasustatud tervisepäevad, mida varasemad tööandjad pole pakkunud. Intervjueeritav 8 hindab enda kogemust tööandjaga samuti väga positiivseks tuues välja, et ettevõttes on sõbralik ja vastutulelik õhkkond ning kõik on organiseeritud ehk juhendamine on

paigas ja küsimustele leitakse alati vastus. Tähelepanu juhtis ta proovipäevade võimaluse puudumisele, sest on pannud tähele, et mitmed inimesed, kellega on tööleping juba sõlmitud, avastavad juba esimestel päevadel, et neile pakutav töö ei sobi ning lahkuvad. Intervjueeritav 7 sõnul on ettevõtte tugevuseks kliendid, kes võrreldes varasemate kogemustega on äärmiselt viisakad ja meeldivad, mis teeb tema jaoks klientide teenindamise väga nauditavaks. Õhkkonna osas tõi ta välja, et pärast mõnda aega töötamist tunneb ta, et õhkkond pole nii meeldiv kui esialgu paistis, lisades juurde, et pärast tööle asumist on tema silmis Re.Cru ASi väärtus langenud. Tema hinnangul pole palk koormust arvestades sobilik, eriti kui osakonnas on töötajaid puudu, kuid tasu sellest ei muutu. Lisaks tõi ta välja, et 11 tunnise tööpäeva puhul võiksid pausid olla pikemad, et oleks piisavalt aega puhkamiseks ja sisseostude tegemiseks, sest kui teistel osakondadel on hommikuti hea rahulik ostelda, siis nende osakonnas seda võimalust pole tänu hommikustele ettevalmistustele. Intervjueeritav 5 ei osanud tööandja tugevusi eraldi välja tuua. Negatiivse poole pealt tõi ta lisaks palgale välja mõningad asjaolud seoses töögraafikuga. Tema hinnangul võiks töögraafik olla stabiilsem, näiteks üks nädal hommikused ja teine nädal õhtused vahetused, et see ei oleks organismile nii koormav kui ühel päeval on õhtuses ja teisel päeval hommikuses vahetuses. Graafiku ja palga osas juhtis ta tähelepanu asjaolule, et mõnikord jäävad tal alatunnid, mis tunnipalga tõttu mõjutab ka tema sissetulekut.

Tööandja brändisaadikuid pole Re.Cru ASis otseselt määratletud, kuid intervjueeritav 1 tõi siinkohal välja, et tegelikult täidab seda rolli igaüks kuvandades oma jutu ja tegevustega ettevõtte brändi vastavalt negatiivsel või positiivsel viisil. Lisaks on siinkohal oluline roll personalitöötajatel ja värbavatel juhtidel, kes puutuvad igapäevaselt kandidaatidega kokku. Kui intervjueeritav 3 sõnul leidub tema osakonnas mitmeid brändisaadikuid, kes oma emotsioonide ja käitumisega seda väljendavad, siis intervjueeritavate 2 ja 4 hinnangul on ettevõttes positiivse kuvandiga brändisaadikuid pigem vähe ning neid võiks olla palju rohkem. Siinkohal lisas intervjueeritav 2, et kõik saab alguse tugevast tööandja brändingust, mis annab omakorda võimaluse ja põhjuse ka brändisaadikutega aktiivselt tegelemiseks.

Klienditeenindajatelt uuris autor kümne palli süsteemis valmisolekut tööandja soovitamiseks. Intervjueeritavad 8 ja 6 andsid hindeks üheksa ja kümme, mis näitab nende valmisolekut tööandja soovitamiseks. Siinkohal mainis intervjueeritav 6, et nii mõnigi tema tuttav on juba näidanud huvi üles ettevõttega liitumiseks, kuid tulenevalt eriolukorrast on hetkel värbamine peatatud. Teised kaks klienditeenindajat nii valmis soovitajaks olema ei ole. Kõrgema palga puhul oleks intervjueeritav 5 hindeks isegi peaaegu kümme, kuid antud tingimustel jääb hinne kolme või nelja

juurde. Võttes arvesse tuttava rahulolu teises kaubandusettevõttes töötades ja võrreldes seda enda omaga ei julgeks intervjueeritav 7 Re.Cru ASi kellelegi soovitada ja annab seetõttu hinnanguks nelja. Ta teab, et kõik ei ole valmis temale sarnaselt pingutama, kuid kui töö poleks niivõrd raske, siis oleks ta valmisolek soovitamiseks suurem ja annaks hindeks kaheksa.

#### **2.3.4. Intervjueeritute nägemus kitsaskohtadest ja soovitused värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks**

Intervjueeritav 1 arvates on värbamise ja valiku protsessid suhteliselt paigas, kuid kitsaskohana võib välja tuua sobivate kandidaatide osas parima tulemuse mitte saavutamist. Põhjuseks peab ta tööturu olukorda, kuid ka rahalisi piiranguid, mis on aluseks tugeva tööandja brändi loomisele. Ka intervjueeritav 2 sõnul on kitsaskohaks Re.Cru ASi bränd tööandjana, mis on aluseks nii ühtse sõnumi, karjäärilehe, töökuulutuste kui ka brändisaadikute loomisele ja ettevõtte efektiivsele turundamisele tööandjana. Lisaks on tema hinnangul nõrk värbamise ja valiku analüüsimine.

Koostööd personaliosakonnaga hindavad mõlemad müügimeeskonna juhid heaks, omavaheline suhtlus toimib ning keegi ei jää küsimuste korral vastusteta. Lisaks on mõlemad juhid rahul personaliosakonna tööga uute töötajate värbamise osas. Intervjueeritav 3 tõi välja, et tema jaoks on positiivne hiljutine personaliosakonna poolt loodud uuendus, mille tulemusena ei pea enam tööjõutellimusi esitama paberil, vaid need saab kiirelt ja mugavalt edastada arvutis. Värbamise ja valiku protsessi kitsaskohana oskas ta ainult välja tuua, et mõnikord võtab sobiva töötaja valiku tegemine ja kokkulepetele saamine ettevõttes liialt kaua aega, mistõttu lõpuks pakkumist tehes on valitud kandidaat otsustanud juba teise ettevõtte kasuks. Arvestades asjaolu, et palk pole pigem konkurendivõimeline, siis isegi paar päeva otsustamiseks võib olla liiga palju ja hea kandidaat ongi minema lastud. Intervjueeritava 4 jaoks on põhiline kitsaskoht kandidaatidest mitte piisava esmamulje saamine vestlusel, mistõttu võib hiljem nii mõnigi valitu osutada mitesobivaks. Sellest tulenevalt on tema ettepanek mõelda läbi, kuidas erinevate küsimuste või lisavestluste kaudu saada parem ettekujutus kandidaadi sobivuse kohta, et teha õige valik. Teema kohaselt toob ta välja, et täna on tööandja pandud keerulisse olukorda, sest kuigi tööandja soovib head, siis andmekaitseadusest tulenevalt on neile pandud ette mitmed piirangud, mille tulemusena võib osutada keeruliseks inimese sobivuse hindamine vastavale ametikohale. Varasemate küsimuste käigus mainis ta asjaolu, et töötajad ei ole harjunud enda murede juurde lahendusi pakkuma ning see teeb nende rahulolu parandamise keerulisemaks. Nimelt pole nad harjunud ettepanekute tegemisega ja see on võibolla koht, kus tuleks töötajaid panna rohkem rolli, kus nad oleksid jugemad soovitud lahendusi pakkuma.

Intervjueeritavad 6 ja 8 ei osanud kandideerimise ja sisseelamise kohapealt ettepanekuid teha, sest olid protsessiga rahul. Siinkohal mainis intervjueeritav 8, et kõik sõltub inimesest endast, sest mõni, kes tuleb proovima, leiaks võibolla palju asju, mis neile ei sobi. Temal oli teada, mida ta soovib ja kuhu ta tuleb, mistõttu oli kõik ideaalne ning ka hetkel saab ta kõik murekohad juhtidega ilusti räägitud. Pakutavate hüvedega on ta samuti rahul ja hindab nii tasustatud tervisepäevi, spordisoodustusi kui ka kriisi ajal pakutavaid lisahüvesid. Intervjueeritav 5 tunneb, et mõningate kolleegidega ei ole omavaheline suhtlus kõige parem ja kuigi see on sisseelamise perioodil suuremas kollektiivis tavaline ja ta ei tea, kas selles osas annab ettevõttel midagi teha, siis see oli kitsaskoht, mille ta oskas kitsaskohtade osas välja tuua. Intervjueeritav 7 ei osanud sisseelamise kohta ettepanekuid teha, kuid juhtis tähelepanu töötajate valikule, sest nende osakonda on sattunud mõni inimene, kes oma olekult ei ole väga klienditeenindaja ning kes oma käitumise tõttu võib meeskonna positiivset sisekliimat lõhkuda. Inimesed ei pruugi end küll vestlustel alati avada, kuid kuidagi tuleks siiski teha kindlaks, kas inimene sobib klienditeenindajaks ja ettevõtte kollektiivi.

#### **2.4. Järeldused ja ettepanekud värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks**

Värbamise ja valiku protsessi võib jagada kuueks etapiks ehk värbamisvajaduse väljaselgitamine, protsessi kavandamine, tööpakkumise koostamine ja avaldamine, eelvalik, lõplik valik ja tööpakkumise tegemine ning töösuhte alustamine ja töötaja sisseelamine (PARE 2017, 104-165). Lisaks on oluline roll protsessi tulemuslikkuse analüüsimisel, mille sagedus ja mõõdikute valik sõltub organisatsiooni eripärast (*ibid.*, 165-166). Re.Cru ASi värbamise ja valiku protsessis on kõik eespool nimetatud etapid esindatud, kuid uurimuses selgus, et vähem pööratakse tähelepanu protsessi kavandamisele ja analüüsimisele. Klienditeenindajate pideva värbamise tõttu ei toimu Re.Cru ASis suuremaid protsessi planeerimisi, sest muudatusi viiakse ellu pigem jooksvalt. Autor leiab, et vähemalt kord kvartalis võiks siiski ellu viia suurema planeerimise, mille eeltöona peaks olema läbi viidud protsessi analüüs. Üheks tulemuslikkuse mõõdikuks on juhtidelt ja kandidaatidelt tagasiside saamine (*ibid.*, 166), mistõttu teeb autor ettepaneku luua Re.Cru ASis süsteemne tagasiside küsimise *online* lahendus. Kandidaatidele võiks edastada küsimustiku e-kirja teel pärast tööle asumist või katseaja lõppu ning pärast töösuhte lõpetamist. Värbamisega seotud juhtidelt võiks küsida tagasisidet näiteks kord kvartalis. Lisaks võiks kaaluda protsessi kohta tagasiside küsimist tööpakkumisest loobunud kandidaatidelt. Süsteemne tagasiside saamine annab



pideva ülevaate võimalikest värbamise ja valiku protsessi kitsaskohtadest ja on aluseks efektiivsemaks protsessi kavandamiseks.

Uurimuses osalenud klienditeenindajate sõnul oli töökuulutuses piisavalt informatsiooni töö sisu ja nõudmiste kohta, kuid tähelepanu ei pööratud pakutavatele hüvedele. Lisaks ei tulnud vestlustest välja, et Re.Cru ASi töökuulutus oleks eristuv konkurentide seast. Töö esimeses peatükis on välja toodud, et ettevõtte hüvede osa ei tohiks olla kandidaadile esitatud nõudmiste osast lühem ja mida madalama kvalifikatsiooniga töötajaid otsitakse, seda olulisem on lähtuda praktilistest hüvedest, tuues seejuures esmajärjekorras esile sihtrühma jaoks olulisemad hüved (PARE 2017, 124-126). Lisaks aitab kandidaate ligi meelitada töökuulutuse atraktiivsus ja informatiivsus (Breugh 2013, 394-403; Picardi 2019, 155). Autori esmane ettepanek on analüüsida töökuulutuses välja toodud hüvesid kandidaatide vaatenurgast ning vajadusel tuua ette poole praktilisemad ja klienditeenindajate jaoks olulisemad hüved. Autori hinnangul võiks lisaks viia läbi konkurentide töökuulutuste analüüsi ja enda tööandja brändi arvesse võttes luua töökuulutused, mis paistaksid konkurentide seast välja. Uurimuses toodi välja, et teisest valdkonnast kandidaatide jaoks võib kättesaadav informatsioon olla puudulik, mistõttu teeb autor ettepaneku kaaluda tööd iseloomustava ja hüvesid välja toova video loomist, mille saaks lisada töökuulutuste juurde, et seeläbi vähendada kandidaatide vale ettekujutust.

Re.Cru ASis kasutatavate värbamiskanalite valik on äärmiselt lai ja esindatud on praktiliselt kõik teoreetilises osas välja toodud võimalused. Uurimusest selgus, et puudujääke esineb põhiliselt karjäärilehe ja mobiilse värbamise osas. Karjäärileht on hea võimalus potentsiaalsete kandidaatidega ühenduse loomiseks ning mobiilse värbamise hüvede kasutamine aitab kandidaate nii leida kui ka hoida (Tamme 2019; Alas 2005, 61-63; PARE 2017, 111-129, Picardi 2019, 148-150; Gopalia 2011, 16). Uurimuses toodi välja, et karjäärilehe loomine on kodulehe piirangute ja tööandja brändingu protsessi tõttu ootele pandud. Ettevõtte kodulehel olev värbamise info on hetkel puudulik, mistõttu on autori hinnangul oluline antud probleemiga tegelemine. Esmajärjekorras tuleks uurida erinevaid võimalikke lahendusi karjäärilehe loomiseks ning kui tööandja brändinguga on edasi liigutud, siis tuleks kiiremas korras luua karjäärileht. Re.Cru ASi tööle kandideerimise info on mobiilist leitav, kuid see pole kandidaadile väga mugav. Lisaks kasutatakse ettevõttes sõnumite saatmist kandidaatidele valikuliselt. Töö autori ettepanek on esmalt alustada sõnumite sagedasemat kasutamist kandidaatidega suhtlemiseks ning lisaks tuleks tulevikus kodulehe uuendamisel või karjäärilehe loomisel pöörata tähelepanu nende mobiilisõbralikumaks tegemisele.

Ainuüksi traditsioonilistest värbamiskanalistest täna enam konkurentsisis püsimiseks ei piisa, seega on vaja tegeleda lisaks värbamisturundusega (Tamme 2019, 15). Värbamisturunduse mõningaid tegevusi on Re.Cru ASi personaliosakond juba ellu viinud, kuid sellega aktiivsemalt tegelemine on jäänud pigem tööandja brändi loomise taha. Siinkohal teeb autor ettepaneku jätkata hetkel katsetatud ja toimivate värbamisturunduse meetoditega, kuid soovib lisaks viia läbi põhjalikuma turuanalüüsi seoses värbamisturunduse meetoditega. Põhjalik uuring aitab mõista, milliseid värbamisturunduse meetodeid konkurendid kasutavad ja milline on nende tulemus ning selle põhjal saab luua juba enne tööandja brändi loomise lõpetamist esmase strateegia efektiivseks värbamisturunduse elluviimiseks.

Mitmete uuringus osalejate sõnul on värbamise ja valiku protsessi kitsaskohaks valitud töötajate kvaliteet. Lisaks mainisid kaks intervjueeritavat, et töövestlusel ilustati nende hinnangul tegelikku olukorda. Organisatsioonivälise värbamise puhul tuleb arvesse võtta, et mõlema osapoole jaoks on saadud informatsioon minimeeritud, mille tulemusena võib hiljem selguda valitud inimese mitte sobimine organisatsiooni kultuuri või ametikohaga (O'Meara, Petzall 2013, 76). Lisaks on teoreetilises osas välja toodud, et olenemata intervjuu stiilist on oluline õigete küsimuste esitamine, et saada täpne ülevaade kandidaadi sobivuse kohta (Mägi 2013, 24; PARE 2017, 134-158; Picardi 2019, 161-184), kuid tuleb vältida ebasobivate või liialt suunavate küsimuste esitamist (PARE 2017, 158-159; Picardi 2019, 181-183). Tulenevalt teoreetilistest lähenemistest ja intervjueeritute ettepanekutest leiab autor, et valiku protsessi efektiivsemaks muutmiseks tuleks analüüsida uute töötajate nõrkusi ja seeläbi muuta intervjuu küsimusi, et tulevikus vältida puuduliku informatsiooni tõttu ebasobivate inimeste värbamist. Juriidiliselt pole ettevõttel võimalik pakkuda proovipäeva, kuid autori hinnangul võiks kaaluda varasema kliendikogemuse puudumisega kandidaatidele vaatluspäeva loomist, et kindlustada nende õiget arusaama töö põhimõttest ja tööandja ootustest. Kandidaatide vähesuse tõttu ei leia autor, et sarnaste osakondade intervjuud tuleks läbi viia eraldi, küll aga võiks proovida vähendada ühele vestlusele kutsutute arvu ning mõningate lihtsamate lisaülesannete läbiviimist vestlustel, et tagada parem esmamulje kandidaatidest.

Re.Cru ASis toimub tööpakkumise tegemine telefoni teel hiljemalt kahe nädala jookusl pärast töövestlust ja täiendav informatsioon saadetakse e-kirja teel. Klienditeenindajad hindasid personaliosakonna poolt ühenduse võtmist kiireks ja saadud informatsiooni piisavaks. Samas mainis üks klienditeenindaja negatiivse alatooniga asjaolu, et kuigi pakkumine tuli kiiresti, siis

põhjuseks oli ilmselt lihtsalt suur töötajate puudus. Samas tõi üks müügimeeskonna juhtidest välja, et kui kiiresti tööpakkumist ei tehta, siis võib kandidaat juba läinud olla. Seetõttu teeb antud teemal autor ettepaneku teha tööpakkumine kandidaatidele 2-3 tööpäeva jooksul pärast töövestlust. Olenemata tööpakkumise tegemise viisist on oluline anda kandidaadile ülevaade töölepingu põhitingimustest (PARE 2017, 159-160; Mägi 2013, 26). Ebasobivate kandidaatidega töölepingu sõlmimise vältimiseks soovib autor kaaluda ametijuhendi või vähemalt mõnevõrra täpsema ametikirjelduse saatmist kandidaadile enne tööle vormistamist. See annab kandidaadile võimaluse enne tööle vormistamist tutvuda oma töökohustustega ja on võimalus, et see vähendab ebasobivate töötajate värbamist.

Sisseelamiseks loodud formaalne programm aitab töötajal kiiremini sulanduda ettevõtte kultuuri, alustada enda igapäevast tööd ja suurendada tema rahulolu (PARE 2017, 162-165). Sisseelamisprogrammi etappideks on ettevõtte ja töökorraldusreeglite tutvustamine, ametikoha tutvustamine, töötaja aitamine organisatsiooni kultuuri sisse elamises ning töötaja toetamine suhtevõrgustiku loomises (*ibid.*, 162-165). Intervjuude tulemustest selgus, et töötaja sisseelamisel on oluline roll tema otsesel juhil ja juhendajal ning töötaja rahulolu nii juhtimise, juhendamise kui ka juhi suhtumisega mõjutab positiivselt töötaja rahulolu tööandjaga. Seejuures tuli välja, et kui üldjuhul jäid klienditeenindajad sisseelamisprotsessiga rahule, siis kaks töötajat oleksid oodanud paremat juhendamist. Uurimuse tulemustest selgus ka, et noored on tihti püsimatud ja see on üheks töötajate voolavuse põhjuseks. Personaliosakonna sõnul pakutakse uutele töötajatele mitmeid koolitusi ja lisavõimalusi kolleegidega suhestumiseks. Samas ei maininud ükski klienditeenindaja sisseelamise juures koolitusi või pakutavaid lisavõimalusi. Kaks vastajat mainisid aga õhkkonna teemal, et mõningate kolleegidega ei ole läbisaamine kõige parem. Siinkohal tundub autorile, et kuigi ettevõtte pakub mitmeid võimalusi töötajatele parema sisseelamise tagamiseks, siis on klienditeenindajate jaoks pakutud võimalused jäänud märkamata sarnaselt ettevõtte poolt pakutud erinevate hüvedega, mida mitmed klienditeenindajad uurimuse käigus boonuseks ei maininud. Sisseelamise protsessi täiustamiseks on autoril järgnevad ettepanekud:

- Juhtidega koostöös mõelda, kuidas juhid saaksid paremini toetada oma töötajaid sisseelamisperioodil ning hinnata võimalusi, kuidas tagada töötajate puuduse korral uute töötajate piisav juhendamine ja tagada, et neil ei oleks esimestel nädalatel liiga suur töökoormus. Üks võimalus juhendajate koormuse vähendamiseks töötajate puuduse korral võiks olla uutele töötajatele videomaterjali või lihtsasti mõistetava dokumendi loomine, mille abil saab töötaja mõningad teadmised omandada ilma juhendaja abita.

- Võimalusel kaaluda erilahenduste loomist noorte töötajate värbamiseks, tulenevalt asjaolust, et nende töökogemuste pagas on vanemate inimestega võrreldes märgatavalt väiksem. Kuigi tegu on ajaliselt kulukama protsessiga, võiks kaaluda neile vaatluspäeva korraldamist enne tööle asumist, et anda põhjalikum ülevaade töö iseloomust ja tööandaja ootustest. Samuti tuleks nende puhul arvestada, et sisseelamine võib võtta mõnevõrra kauem aega ning oluline on jälgida, et töökoormus ei muutuks neile harjumise perioodil liiga hirmutavaks.
- Töötajatele pakutavate koolituste ja hüvede personaalsem välja kommuniqueerimine nii personaliosakonna kui ka otsese juhi poolt, sest võib juhtuda, et tööle vormistamise käigus osa informatsioonist unustatakse. Seetõttu võiks näiteks inimesele tuletada meelde pärast ühte kuud töötamist, et tänasest on tal võimalus soetada endale personalikaart või sarnaselt kommuniqueerida välja ka ettevõtte poolt pakutavad üritused.
- Töötajate omavahelise ühtsustunde suurendamiseks teha ideede nurk, kuhu töötajad saavad oma ideid jätta või luua töögrupp, kus erinevate osakondade töötajad on esindatud ja mille eesmärk on elavdada töötajate elu ettevõttes näiteks läbi erinevate tähtpäevade raames mängude või viktoriinide korraldamise.

Hästi väljatöötatud tööandja bränding peaks andma mõista, miks inimesed soovivad ettevõttesse tööle minna, miks soovitakse tööle jääda ning miks peaksid töötajad tegema enda tööd pühendunult (PARE 2017, 96). Positiivse kuvandiga tööandja bränding aitab tõsta värbamise efektiivsust, vähendades värbamiskulusid, vakantsete ametikohtade täitmise aega, tööjõu volavust ning tõestest töötajate rahulolu (Lott 2019, 23; PARE 2017, 96-97). Uurimuse käigus selgus, et viimati tegeleti põhjalikumalt tööandja brändinguga Re.Cru ASis 4 aastat tagasi ning tänaseks on uue tööandja brändi loomisega küll alustatud, kuid mitmed tegevused on ootele pandud selle valmimise hetkeni. Tööandja brändi kujundamise juures on oluline lähtuda protsessi põhietappidest, milleks on otsimine, analüüsimine, juurutamine ja mõõdistamine (PARE 2017, 97-100; Lott 2019, 23). Siinkohal annab autor soovitus lähtuda tööandja brändi kujundamise juures põhietappidest. Alustada tuleks põhjaliku töötajate rahulolu uuringuga, viies seejärel läbi konkurentide kaardistus ja potentsiaalsete töötajate uuring. Uuringu tulemustest oli näha, et iga klienditeenindaja hindab ettevõtte tugevusi ja nõrkusi mõnevõrra erinevalt, mistõttu on tööandja brändi loomisel oluline saada sisend valitud sihtrühmalt, et hiljem tagada soovitud väärtuspakkumine. Uurimuse käigus selgus, et mõningad töötajad ei oska hinnata või näha ettevõtte poolt pakutavaid hüvesid, mistõttu tuleks tööandja brändi juurutamise etapis alustada kindlasti tänastest töötajatest, et tagada kõigi töötajate ühtne arusaam ettevõtte tugevustest ja

pakutavatest hüvedest. Tööandja bränding on pikaajaline protsess (PARE 2017, 97), mistõttu teeb autor ettepaneku viia ettevõttes läbi töötajate rahulolu uuring vähemalt üks kord kahe aasta jooksul, sest ilma sihtrühma hinnanguta on keeruline viia efektiivset brändingut ellu.

Intervjuude tulemusena selgus, et ettevõttes on töötajate keskmine staaž üle kaheksa aasta, mis näitab, et Re.Cru ASis on palju lojaalseid töötajaid. Samas selgus, et kaks klienditeenindajat ei ole kindlad, kas soovivad Re.Cru ASiga töösuhet jätkata ja neil puudub valmisolek ettevõtte soovitamiseks tööandjana. Lisaks selgus, et positiivse tööandja brändisaadiku kuvandiga töötajaid on ettevõttes vähe ja leiti, et see arv võiks olla kindlasti suurem. Tööandja brändisaadikute programmi loomiseks on esmalt oluline mõista tööandja brändi (Tamme 2019, 158-159). Autori hinnangul ei ole Re.Cru AS antud hetkel valmis tööandja brändisaadikute programmiga alustamiseks, sest puudub arusaam ettevõtte tööandja brändist. Samas leiab autor, et siiski oleks ettevõttel kasulik mõista, kas töötajad on valmis ettevõtet soovitama ning miks, mistõttu teeb autor ettepaneku lisada vastavasisuline küsimus töötajate uuringusse, kui seda looma hakatakse. Kui tööandja bränd on loodud, siis tuleks kindlasti alustada ka positiivse kuvandiga tööandja brändisaadikute leidmisega.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli leida, teoreetilistele allikatele ja läbi viidud uuringu tulemustele tuginedes, lahendusi Re.Cru AS klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks andis autor esmalt ülevaate värbamise ja valiku protsessi teoreetilistest lähenemisest, pöörates tähelepanu värbamise ja valiku olemusele, protsessile ja kanalitele ning tööandja brändingu olemuse ja seosele värbamise ja valiku protsessiga. Töö teine osa keskendus uurimisobjektile, esmalt andis autor lühiülevaate Re.Cru ASist, seejärel tõi välja uuringu tulemused ning viimases peatükis esitas omapoolsed järeldused ja ettepanekud klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks.

Lõputöö uurimisobjektiks oli ettevõtte Re.Cru AS, mille nimi on autori poolt pandud. Uurimuse läbi viimiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit, viies läbi poolstruktureeritud intervjuud Re.Cru personalijuhi, värbamisspetsialisti, kahe müügimeeskonna juhi ja nelja klienditeenindajaga, kokku kaheksa intervjuud. Vestlused toimusid telefoni teel, kõned salvestati diktofoniga, seejärel transkripteeris autor intervjuud ja analüüsis neid kasutades *cross-case* meetodit.

Autori ettepanekud Re.Cru ASi värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks:

- Luua süsteemne online tagasiside saamise lahendus nii kandidaatidele kui ka juhtidele, et tagada pidev ülevaade võimalikest värbamise ja valiku protsessi kitsaskohtadest ja saada alus efektiivsemaks protsessi kavandamiseks.
- Analüüsida ja korrastada töökuulutustes pakutavate hüvede osa lähtudes klienditeenindajate vaatenurgast, teha konkurentide töökuulutuste analüüs ja luua ettevõtte brändi arvesse võttes konkurentide seast eristuvad töökuulutused, kaaluda töökuulutuste juurde video loomist eesmärgiga anda kandidaatidele täpsem ettekujutus klienditeenindaja tööst ja ettevõtte poolt pakutavatest hüvedest.
- Uurida võimalikke lahendusi karjäärilehe loomiseks ja tööandja brändi loomise järel luua ettevõttele praeguse kodulehega võrreldes mugavam ja mobiilisõbralikum karjäärileht.

- Alustada sõnumite sagedamalt kasutamist kandidaatidega suhtlemiseks.
- Jätkata hetkel katsetatud ja toimivate värbamisturunduse meetoditega, lisaks viia läbi põhjalik konkurentide värbamisturunduse meetodite ja tulemuste turuanalüüs ja luua selle põhjal ettevõttele strateegia efektiivseks värbamisturunduse elluviimiseks.
- Analüüsida uute töötajate nõrkusi ja seeläbi muuta intervjuu küsimusi, kaaluda varasema kliendikogemuse puudumisega kandidaatidele vaatluspäeva loomist, proovida vähendada ühele vestlusele kutsutute arvu ja võimalusel viia vestlusel läbi lisäülesandeid.
- Teha tööpakkumine kandidaatidele 2-3 tööpäeva jooksul pärast töövestlust ja kaaluda ametijuhendi või vähemalt mõnevõrra täpsema ametikirjelduse saatmist kandidaadile enne tööle vormistamist.
- Leida koostöös juhtidega võimalused töötajate paremaks toetamiseks sisseelamisperioodil otsese juhi poolt, leida lahendus töötajate puuduse korral uutele töötajatele piisava juhendamise ja mõistliku töökoormise tagamiseks, kaaluda erilahenduste loomist noorte töötajate värbamiseks, muuta töötajatele pakutavate koolituste ja hüvede välja kommunikeerimine personaalsemaks ja luua töötajate ühistunde suurendamiseks ideede nurk või töögrupp eesmärgiga elavdada töötajate tööelu ettevõttes.
- Lähtuda tööandja brändi kujundamise juures põhietappidest. Alustada põhjaliku töötajate rahulolu uuringuga, mis võiks hiljem toimuda vähemalt üks kord kahe aasta jooksul, seejärel viia läbi konkurentide kaardistus ja potentsiaalsete töötajate uuring.
- Lisada loodavasse töötajate uuringusse tööandja soovitusindeksi küsimus ja pärast tööandja brändi loomist alustada positiivse kuvandiga tööandja brändisaadikute leidmisega.

Lõputöös püstitatud eesmärgid ja uurimisülesanded said täidetud. Lõputööd on võimalik edasi arendada Re.Cru ASi siseselt kui ka laiemalt kaasates uurimusse erinevaid jaekaubandusettevõtteid. Re.Cru ASi siseselt on võimalik näiteks viia ellu tööandja brändi kujundamise esimene etapp ja teha selle põhjal esmane väärtuspakkumine valitud sihtrühmale. Teisi jaekaubandusettevõtteid laiemalt uurimusse kaasates on võimalik kaardistada erinevate ettevõtete värbamise ja valiku protsess ja selle põhjal teha ettepanekuid efektiivse värbamise ja valiku protsessi loomiseks.

# **SUMMARY**

## **IMPROVING THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS OF RE.CRU AS CUSTOMER SERVICE PERSONNEL**

Heleri Heinrand

For every company it is important to understand the bottlenecks of recruitment and selection process and constantly improve it to stay competitive and to ensure the required amount of employees. During the years the customer service personnel turnover has decreased and fullfilling the vacant postisions has became more difficult for Re.Cru AS, due to the fact that the number of jobseekers has decreased in the labor market and there are many competitive job offers.

The aim of the thesis was to find solutions to improve the recruitment and selection process of Re.Cru AS customer service personnel.

The author of the thesis set the following research tasks based on the aim of the paper:

1. Explaining the theoretical views of recruitment and selection process.
2. Mapping the recruitment and selection process of Re.Cru AS by conducting interviews with the employees from different fields of the company.
3. Making proposals, based on theoretical views and research results, to imporove the recruitment and selection process of Re.Cru AS customer service personnel.

The first part of the thesis focuses on theoretical approaches and definitions about recruitment and selection process, recruitment channels and lastly employer branding and its connection with the recruitment and selection process. Second part of the thesis focuses on the research object. First the author gives an overview about the Re.Cru AS, then presents the research methods and results and in the last chapter presents her conclusions with suggestions for improving the process of Re.Cru AS costumer service personnel recruitment and selection.

The research object of the thesis was Re.Cru AS and the name of the company has been changed by the author because of the confidentiality of the company. The author used qualitative research method by conducting semistructured interviews with HR manager, recruitment specialist, two sales team leaders and four customer service personnels, eight interviews in total. The interviews



were conducted through phone calls, recorded with dictaphone, then transcribed and analyzed by the cross-case method.

Regarding the theoretical views and the outcome of the research, the author made following suggestions to improve the recruitment and selection process of Re.Cru AS customer service personnel:

- To establish a systematic online feedback solution for the candidates and managers to ensure a continuing overview about potential bottlenecks of the process and to provide basis for more effective process planning.
- To analyze and organize company benefits part in the job advertisements based on the perspective of customer service personnel, to find possible solutions to differentiate from competitors by analyzing their job advertisements and to create video for job advertisements to give better understanding for the candidates about the work and it's benefits.
- To investigate various possibilities for creating a career page and to create mobile friendly career page after finishing the creation of the employer brand.
- To use messaging opportunity for the communication with the candidates more often.
- To continue with currently used recruitment marketing methods, but also to carry out market reasearch in order to understand recruitment marketing methods of competitors and to create an effective recruitment marketing strategy for Re.Cru AS.
- To change the interview questions based on the new employees weaknesses analyzes, to create an observation day for the candidates with no previous customer service experience, to reduce the number of people at the interview and to carry out additional tasks during the interview.
- To give a job offer for the candidates within 2-3 working days after the interview and to send more detailed job description for the candidates before signing the contract.
- To analyse with managers their possibilities to support their new employees more effectively during onboarding process, to find possibilities for managers To ensure adequate guidance and a reasonable workload for the new employees in case of staff shortages, to create special solution for recruiting young employees, to personalize the communication of the training and the benefits offered to employees and to create employees working group with the purpose of making the working life in the company more enjoyable.

- To follow the main steps while creating the employer brand by starting with employee survey, which could be submitted at least once every two years, followed by a mapping of competitors and a survey of potential employees.
- To include the employer's recommendation index question in the employee survey and to start with employer brand ambassadors program after finishing the creation of the employer brand.

The aim of the thesis and the reaserch tasks were fulfilled. To develop this thesis, there is a possiblity to continue within Re.Cru AS as well as to involve various retail companies in the study. Within Re.Cru AS it is possible to implement the first stage of employer branding and based on the result to make an initial value offer for the selected target group. By involving other retail companies in the study, it is possible to map out the recruitment and selection process of different companies and based on result to make proposals for the creation of an effective recruitment and selection process.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Adler, G. (2020). Värbamise protsess. - *Värbamiskonverents 2020*, Tallinn, 20.03.2020.

Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine käsiraamat*. 4. tr. Tallinn: Külim.

Bogatova, M. (2017). Improving recruitment selection and retention of employees Case: Dpointgroup Ltd. (Bakalaureusetöö) University of Applied Sciences. South-Eastern Finland.

Breaugh, J. A. (2013). *Employee recruitment*. Kättesaadav: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-psych-113011-143757>, 03.04.2020.

Compton, R. L., Morrissey, W., Nankervis, A. (2010). *Effective recruitment and selection practices*. 5th ed. Australia: McPherson's Printing Group.

Ekwoaba, J. O., Ikeje, U. U., Ufoma, N. (2015). The Impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. - *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, No. 2, 22-23.

Gopalia, A. (2011). Effectiveness of online recruitment and selection process: A Case of Tesco. Kättesaadav: [http://www.pbr.co.in/2011/2011\\_month/Jan\\_March/0002.pdf](http://www.pbr.co.in/2011/2011_month/Jan_March/0002.pdf), 02.04.2020.

Heinrand H. (2020). Cross-case tabel. Kättesaadav: <https://drive.google.com/file/d/1WpcnwYmN3ImbA66RStPvF6BlyYRW2vd7/view?usp=sharing>, 12.05.2020.

Mägi, J. (2013). *Personalijuhtimine: õppematerjal*. Kättesaadav: <https://docplayer.net/32194659-Personalijuhtimine-oppematerjal-koostas-jane-magi.html>, 03.04.2020.

O'Meara, B, Petzall, S. (2013). *Handbook of strategic recruitment and selection*. 1st ed. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

PARE = Eesti personalijuhtimise ühing (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: AS Pakett trükikoda.

Picardi, C. A. (2019). *Recruitment and Selection: Strategies for Workforce Planning and Assessment*. California: SAGE Publications.

- Prasad, R. C., Mishra, S. (2019). Recruitment & selection: A literature review. - *BEST: International Journal of Management Information Technology and Engineering*, Vol. 7, No. 1, 11-20.
- Rai, L. (2015). *The Global Text Project's Business Fundamentals: "Recruiting Workers"*. Kättesaadav: <https://www.leaxr.com/mod/page/view.php?id=5665>, 02.04.2020.
- Tamme, H. (2019). *Praktiline värbamisturunduse käsiraamat*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Töötukassa (2019) Kogu Eesti tööjõuvajaduse baromeeter, 2019 oktoober. Kättesaadav: <https://www.tootukassa.ee/baromeeter/poster?period=141&countyId=all>, 02.04.2020.
- Lõhmus M. (2019). Janne Lõhmus-Oselein: Värbamises võidab kiireim. - *Personali praktik*, 90. Väljaandmiskoht: AS Äripäev, 4-8.
- Lott I. (2019). Tüüpiliseimad eksiarvamused tööandja brändi kohta. - *Personali praktik*, 90. Väljaandmiskoht: AS Äripäev, 23-24.
- Kiirler K. (2019). Mainekujundus ja brändisaadikud. - *Mainekujundamise ja tööandja brändisaadikute koolitus*, Tallinn, 03.12.2019.
- Ventsel S. (2019). Millist väärtust loob brändisaadik. - *Mainekujundamise ja tööandja brändisaadikute koolitus*, Tallinn, 03.12.2019.

## LISAD

### Lisa 1. Intervjuu küsimused personalijuhile ja personalispetsialistile

1. Milline on teie taust Re.Cru ASis ehk kaua töötanud ja mis ametikohtadel?
2. Miks otsustasite tööle kandideerida ja mis on motiveerinud teid siia tööle jääma?
3. Kui tihti tekib värbamisvajadus, millistel ametikohtadel põhiliselt ning mis on peamised põhjused?
4. Kas ja kuidas on Re.Cru ASis aja jooksul muutunud värbamise läbiviimine?
5. Millised on Re.Cru ASis värbamise ja valiku protsessi etapid ning kes on erinevates etappides kaasatud?
6. Kuidas toimub värbamisvajaduse väljaselgitamine ja kandidaatide valikukriteeriumite määratlemine?
7. Kui oluliseks peate värbamise ja valiku planeerimist ning miks?
8. Millest lähtuvalt kasutate organisatsiooni sisest või välist värbamismeetodit?
9. Kuidas toimub töökuulutuse koostamine ja avaldamine ning mida on teie arvates töökuulutuste puhul oluline silmas pidada?
10. Milliseid otsingumeetodeid ja värbamiskanaleid te üldjuhul kasutate ning miks?
11. Kas leiate, et senised otsingumeetodid ja värbamiskanaliid on teie jaoks piisavalt efektiivsed ja toovad soovitud tulemusi?
12. Milliseid teisi otsingumeetodeid ja värbamiskanaleid olete varasemalt proovinud ja miks olete otsustanud neist loobuda?
13. Mitu etappi on teil üldjuhul valiku protsessis ja milliseid hindamismeetodeid kasutate ning miks?
14. Kas olete varasemalt kasutanud ka teisi valikumeetodeid ning miks olete neist loobunud?
15. Kuidas toimub kandidaatidele tagasiside andmine ning tööpakkumiste tegemine?
16. Kuidas on ettevõttes korraldatud uue töötajaga töösuhte alustamine ja sisseelamine?
17. Milline on teie kokkupuude värbamisturundusega ning kas peate seda oluliseks?
18. Kas olete värbamise ja valiku protsessis mõnda värbamisturunduse tegevust rakendanud, milliseid?

19. Mille alusel ning kui tihti analüüsite värbamise ja valiku protsessi edukust?
20. Kuidas hindate tööandja bränd olulisust ja selle mõju värbamise ja valiku protsessile?
21. Kes tegelevad teie ettevõttes tööandja brändinguga ning milliseid tegevusi on selle raames ette võetud?
22. Kas leiate, et teie ettevõttes on töötajaid, kes täidavad brändisaadiku rolli?
23. Mis on teie arvates kõige olulisemad tegurid efektiivseks personali värbamiseks?
24. Mis on teie arvates kitsaskohad antud ettevõtte personali värbamise ja valiku protsessis?

## **Lisa 2. Intervjuu küsimused müügimeeskonna juhtidele**

1. Milline on teie taust Re.Cru ASis ehk kaua töötanud ja mis ametikohtadel?
2. Miks otsustasite tööle kandideerida ja mis on motiveerinud teid siia tööle jääma?
3. Kui tihti tekib teie vastutusalas värbamisvajadus ning mis on teie hinnangul peamised põhjused?
4. Milline on teie roll värbamise ja valiku protsessis?
5. Millised on nõuded ja ootused kandidaatidele?
6. Kuidas on korraldatud uue töötaja sisseelamine ning mis roll on teil selles protsessis?
7. Milline on teie hinnangul teie alluvate rahulolu enda tööandjaga ja kui tugevaks peate ettevõtte tööandja brändi?
8. Tööandja brändisaadik on inimene, kes on rahul enda tööandjaga ning valmis soovitama ka teistele. Palun andke hinnang, kas teie alluvate seas on inimesi, kes juba on või sobiksid tööandja brändisaadiku rolli.
9. Mis on teie arvates kitsaskohad antud ettevõtte personali värbamise ja valiku protsessis?
11. Kuidas hindate koostööd personaliosakonnaga värbamise ja valiku protsessis?
10. Millised oleksid teie ettepanekud personali värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks?

### **Lisa 3. Intervjuu küsimused klienditeenindajatele**

1. Milline on teie taust Re.Cru ASis ehk kaua töötanud ja mis ametikohtadel?
2. Miks otsustasite tööle kandideerida ja mis on motiveerinud teid siia tööle jääma?
3. Palun kirjeldage enda kogemust Re.Cru ASi kandideerimisel ja kuidas hindate selle korraldamist Re.Cru ASi poolt?
4. Kust leidsite töökuulutuse kandideerimiseks ning kas teie jaoks oli töökuulutus piisavalt atraktiivne ning informatiivne või oleks võinud olla midagi teisiti?
5. Kas tagasiside saamine ja ühenduse võtmine personaliosakonna poolt oli teie hinnangul piisavalt kiire?
6. Kuidas oli korraldatud teie tööle asumine ja sisseelamine Re.Cru ASis ning milline on teie hinnang selle korraldamisele?
7. Mida te peate Re.Cru ASi tugevusteks tööandjana?
8. Mis on teie kui töötaja jaoks Re.Cru ASis probleemsed kohad?
9. Milline oli teie ettekujutus Re.Cru ASis töötamisest enne ja kas nüüd kui siin töötate, kas tunnete, et need ootused pidasid paika või on midagi teisiti?
10. Kas olete valmis Re.Cru ASi tööandjana soovitama? Palun vastake 10 palli süsteemis, kui 1 on, et üldse ei ole valmis soovitama ja 10 on, et väga olete valmis soovitama.
11. Millised on teie ettepanekud kandideerimise ja sisseelamise protsessi parendamiseks?



## Lisa 4. Lihtlitsents

### Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Heleri Heinrand (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose "Klienditeenindajate värbamise ja valiku protsessi täiustamine Re.Cru AS näitel" (*lõputöö pealkiri*), mille juhendaja on Katrin Arvola (*juhendaja nimi*),
  - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

<sup>1</sup>*Lihlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*