

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Nelli Põdra

**INIMRESSURSI JUHTIMISE PRAKTIKATE UURING EESTI
JAEKAUBANDUSETTEVÕTETES**

Magistritöö

Juhendaja: professor Milvi Tepp

Tallinn 2014

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS	4
1. STRATEEGILINE INIMRESSURSI JUHTIMINE: OLEMUS JA ERINEVAD MUDELID SELLE ANALÜÜSIMISEKS.....	6
1.1. Strateegilise inimressursi juhtimise olemus.....	6
1.1.1. Universaalsed mudelid	11
1.1.2. Suletud haakuvuse mudelid	14
1.1.3. Avatud haakuvuse mudelid	17
1.2. Jaekaubandus ja inimressursi juhtimine.....	20
1.2.1. Tööjõuga seotud eripärad jaekaubanduses	20
1.2.2. Inimressursi juhtimine jaekaubanduses	24
2. EESTI JAEKAUBANDUSETTEVÕTETES KASUTATAVATE INIMRESSURSI JUHTIMISE PRAKTIKATE UURING.....	31
2.1. Eesti jaekaubandussektori ülevaade ja inimressursi juhtimisega seotud probleemid... 31	
2.1.1. Eesti jaekaubandussektor.....	31
2.1.2. Inimressursi juhtimisega seotud probleemid Eesti jaekaubanduses.....	35
2.2. Uuringu metoodika ja valimi kirjeldus	40
2.3. Uuringu tulemused ja nende analüüs	42
2.4. Uuringu järeldused ja ettepanekud.....	62
KOKKUVÕTE	69
VIIDATUD ALLIKAD	71
SUMMARY	75
LISAD	78
Lisa 1. Jaekaubanduses kasutatavad personalijuhtimise praktikad. Intervjuu Eesti Tarbijateühistute Keskühistu personalidirektori Külliki Koppeliga.....	78
Lisa 2. Küsimustik.....	83

ABSTRAKT

Töö pealkiri on: Inimressursi juhtimise praktikate uuring jaekaubandusettevõtetes

Käesoleva magistritöö raames uuriti Eesti jaekaubandusettevõtetes kasutatavaid inimressursi juhtimise praktikaid. Personalijuhtimise tegevuste uurimise olulisus valitud valdkonnas tulenes jaekaubanduse uuenenud majanduskeskkonnast, mis on seadmas varasemast erinevad nõuded töäjõu oskustele ja käitumisele, ning nende kujundamise praktikatele. Lisaks oli Eesti Kaupmeeste Liit valdkonna katuseorganisatsioonina huvitatud personalijuhtimise teemalise uuringu läbiviimisest. Uuringust võtsid osa Eesti Kaupmeeste Liidu liikmeteks olevad jaekaubandusorganisatsioonid. Lähtuvalt eelnimetatust püstitati magistritöö eesmärgiks selgitada välja jaekaubanduses kasutatavad inimressursi juhtimise praktikad. Seejärel analüüsiti nende seoseid strateegilise inimressursi juhtimise mudelitega ning hinnati personalijuhtimise praktikate vastavust jaekaubandussektori ärilistele vajadustele. Uurimismeetoditena kasutati nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimismeetodit. Uuringu tulemustest selgus, et uuringus osalenud jaekaubandusettevõtetes lähtutakse inimressursi juhtimisel peamiselt suletud haakuvuse strateegilisest mudelist. Domineeris erinevate personalijuhtimise meetodite vähesus ja vähene koostöö õppeasutustega. Peamiseks personaliga seotud probleemiks pidasid vastajad teenindajate leidmise keerukust ja töötajate kõrgeid palgaootusi. Uuringu tulemused näitasid, et valdkonnas on mitmeid kasutamata võimalusi, mille abil jaekaubandusorganisatsioonid saaksid täiendada kasutatavaid inimressursi juhtimise praktikaid. Praktikate mitmekesistamine võimaldaks tagada organisatsioonide pikaajalise paindlikkuse.

Võtmesõnad: strateegiline inimressursi juhtimine, inimressursi juhtimise praktikad, jaekaubandus, töäjõu eripärad jaekaubanduses, strateegilised inimressursi juhtimise mudelid

SISSEJUHATUS

Jätkusuutliku konkurentsieelise saavutamise ja väärtuse loomise organisatsiooni huvigruppidele on teemad, mida on viimastel aastakümnetel põhjalikult uuritud eesmärgiga tuvastada strateegilist edu toetavad ressursid ja neist moodustuvaid edu tagavaid kogumeid. Dünaamilise keskkonnaga kohanemise vajadus on tõstnud inimressursi rolli organisatsioonides tähtsaks kohale. Olulise tegurina ärieesmärkide saavutamisel nähakse inimressursi juhtimise praktikaid, protseduure ja süsteeme, mis on välja arendatud ja rakendatud tuginedes konkreetse organisatsiooni vajadustele (Baird, Meshoulam 1988). Lisaks loodud süsteemidele sunnivad tehnoloogilised, majanduslikud ja sotsiaalsed muutused ühiskonnas organisatsioone sõltuma püstitatud eesmärkide saavutamisel aina rohkem ka inimressursi võimekusest. Kasvav surve efektiivsusele näeb ette kõigi oluliste ressursside maksimaalset rakendamist, seejuures on tähtis, et organisatsioonide poolt tehtud valikud ja tegutsemine oleks põhjalikult läbi mõeldud. (Tepp 2012, 11)

Jaekaubandus on viimase kahekümne aasta jooksul läbinud põhjaliku muutuse. Tarbijate ostukäitumine ja demograafilised näitajad on muutunud, traditsioonilised kaubandusvormid on täienenud uutega. Võimalused kaubanduspindade asukohtadeks ning tehnoloogia areng on mõjutanud olulisel määral jaekaubanduse tegevust. Juhtimistegevuse iseloomu on mõjutanud omandivormide muutumine. Nimetatud murrangud on nii Eestis kui ka kogu maailmas sundinud jaekaubandusega tegelevate organisatsioonide tähelepanu pöörama inimressursi juhtimisele.

Eesti jaekaubanduse muutunud keskkond seab teistsuguseid nõudeid tööjõu oskustele ja käitumisele, ning nende kujundamise praktikatele. Lisaks on Eesti sotsiaalmajanduslik areng muutumas järjest enam jaekaubanduse organisatsioonide inimressursi juhtimise tegevuste valikute suunajaks. Kuna strateegiline lähenemine inimressursi juhtimisele on äärmiselt konkurentsitihedal jaekaubandusturul oluline tulemuslikkuse saavutamiseks, siis on tähtis uurida jaekaubandusettevõtetes kasutatavaid inimressursi juhtimise praktikaid tuvastamiseks nende seoseid strateegiliste inimressursi juhtimise mudelitega.

Käesoleva magistritöö raames koostatud uuring on läbi viidud koostöös Eesti Kaupmeeste Liiduga. Kuna jaekaubandussektori peamised probleemid on seotud tööjõuga, siis oli Eesti Kaupmeeste Liidul huvi läbiviidavast uuringu tulemustest.

Käesoleva töö **aktuaalsust** rõhutab kaubanduse katuseorganisatsiooni huvitatus ning üha teravnevad jaekaubandussektori tööjõuprobleemid. Teise olulise elemendina toob autor välja töö **uudsuse**, sest antud magistritöö teema valdkonnale ei ole vaatamata erinevatele probleemidele Eestis piisavalt tähelepanu pööratud.

Käesoleva magistritöö **eesmärgiks** on välja selgitada jaekaubanduses kasutatavad inimressursi juhtimise praktikad, analüüsida nende seoseid strateegilise inimressursi juhtimise mudelitega ning hinnata personalijuhtimise praktikate vastavust jaekaubandussektori äriliste vajadustele. Seatud eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- Milliseid inimressursi juhtimise praktikaid jaekaubanduses kasutatakse?
- Missugusest strateegilise inimressursi juhtimise mudelist lähtutakse Eesti jaekaubandussektori ettevõtetes?
- Mil määral toetavad Eesti jaekaubandussektori ettevõtetes kasutatavad inimressursi juhtimise praktikad sektori vajadusi?

Uuringu sihtgrupiks olid Eesti Kaupmeeste Liitu kuuluvad jaekaubandusettevõtted.

Uurimismeetoditena kasutas töö autor kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivse uurimismeetodina viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu uuritava valdkonna eksperdiga ning kvantitatiivse meetodina viidi läbi sihtgrupi seas küsitlus.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist. Töö esimene peatükk keskendub teoreetilistele alustele, kus antakse ülevaade strateegilise inimressursi olemusest ja selle erinevatest mudelitest. Samuti käsitletakse töö eesmärgist tulenevalt tööjõuga seotud eripärasid ja inimressursi juhtimist jaekaubanduses.

Töö teises osas antakse ülevaade Eesti jaekaubandussektorist ja inimressursi juhtimisega seotud probleemidest Eesti jaekaubanduses. Samuti tutvustatakse teises peatükis läbiviidud uuringut ja selle tulemusi ning antakse ülevaade tehtud järeldustest ja ettepanekutest.

Magistritöö kirjutamisel tugineti Tallinna Tehnikaülikooli üliõpilaste kirjalike tööde koostamise ja vormistamise juhendile.

Autor tänab Eesti Kaupmeeste Liidu tegevdirektorit Marika Merilaid ja Eesti Tarbijateühistute Keskühistu personalidirektorit Külliki Koppelit.

1. STRATEEGILINE INIMRESSURSI JUHTIMINE: OLEMUS JA ERINEVAD MUDELID SELLE ANALÜÜSIMISEKS

Esimeses peatükis antakse ülevaade strateegilise inimressursi juhtimise olemusest, erinevatest käsitlustest ning definitsioonidest. Samuti kirjeldatakse kirjanduses kõige enam kajastust leidnud erinevaid strateegilise inimressursi juhtimise mudeleid, mis eristuvad üksteisest nii olemuse kui kasutusvõimaluste poolest.

1.1. Strateegilise inimressursi juhtimise olemus

Inimressursi juhtimise vastu on kasvavat huvi tekitanud organisatsioonide pidev võitlus konkurentsipositsioonide eest ning tõdemus, et traditsioonilised konkurentsieelist loovad tegurid ei too globaliseerivas turupõhise konkurentsiga majanduses enam piisavalt edu. Strateegilise edu võimalike mõjutajate uuringud on toonud selguse, et inimressursi juhtimine on valdkond, mis potentsiaalselt mõjutab organisatsioonide strateegilist võimekust ning on võimalikuks jätkusuutliku konkurentsieelise aluseks. (Wright *et al* 1994) Seetõttu on personalijuhtimist kui juhtimise funktsiooni kõige olulisemat tegevust hakatud käsitlema firmade konkurentsieelise kujundajana. (Alas 2005, 35)

Strateegilise inimressursi juhtimise valdkond olnud stabiilses arengus alates 1980-ndatest, mil Ameerika autotööstuse konkurentsipositsioon muu maailma suhtes nõrgenes märgatavalt. Siiski ei saa Ameerika tööstuse kriisi pidada ainukeseks ajendiks strateegilise inimressursi juhtimise arengus, sest samal perioodil olid toimumas sotsiaalsed, tehnoloogilised ja tööjõuturu muutused, mis avaldasid samuti mõju personalijuhtimise arengule. (Millmore *et al* 2007, 62-63) Lisaks nimetatud muutustele oli saanud domineerivaks ka arusaam, et organisatsioonil on võimalik saavutada konkurentsieelis tuginedes eelkõige oma sisemistele ressurssidele ja võimekustele. Laialt tuntust kogunud ressursipõhine teooria

(*resource-based theory*) käsitleb oluliste ressurssidena ja strateegiliste varadena materiaalseid vahendeid, töötajaid ning organisatsiooni kui sellist. (Tepp 2012, 9)

Ressursside kooslus on iseloomult organisatsiooniti erinev, seetõttu saab neid kombinatsioone nimetada unikaalseteks. Ettevõtet nähakse kogumina nähtavatest ja nähtamatutest ressurssidest, mis on vajalikud teatud turul tegutsemiseks. Kusjuures jätkusuutliku konkurentsieelise saavutamiseks peavad organisatsiooni ressursid olema väärtuslikud, jäljendamatud ning asendamatud (Barney 1991). Paremate tulemuste saavutamist toetab ka ressursside ja võimekuste efektiivne ja eesmärgipärane organiseeritus (Barney 1995). Siiski vaatamata ressursside organisatsioonilisele isikupärale ja organiseeritusele nähakse probleemi konkurentsieelise järjepidevuses ning viidatakse konkurentsieelise olemasolule vaid ajahetkel, mil organisatsioonis on olemas olukorrale vajalikud jäljendamatud varad ja teadmised. Lähtuvalt ajalisest problemaatikast on lisaks haruldastele ressurssidele ettevõttele määrav ka võimekuste olemasolu (Ibid.), mis võimaldab järjepidevalt luua, laiendada, uuendada, kaitsta ja hoida ajale kohast ning unikaalset varade baasi. (Teece 2007) Seejuures peab olema teadlik ressursside ja võimekuste vahelisest erinevusest, mis tähendab et viimased on midagi enam kui lihtsalt ressursside kogum (Grant 1991). Võimekuste erinevus ressurssidest viitab, et dünaamilises väliskeskkonnas toimetulekuks võivad vajalikuks osutuda uued oskused ning käitumismustrid, mille arendamisel on inimressursi juhtimise praktikatel keskne roll. (Wright *et al* 2001)

Vaatamata personalijuhtimise valdkonna arengule, mis on kestnud kümneid aastaid arutletakse siiani strateegilise inimressursi juhtimise tähenduse üle (Boxall, Purcell 2000). Peamiseks strateegilise inimressursi juhtimise ideeks peetakse personalijuhtimise poliitikate ja tegevuste formuleerimist ning elluviimist eesmärgiga tuua esile töötajates käitumine, mis vastab organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamise vajadustele (Dessler 2013, 107). Vaatamata põhiidee olemasolule on strateegilist inimressursi juhtimist defineeritud erinevalt. Määratlusi on selles valdkonnas mitmeid. Defineerimisel on keskseks nii organisatsiooni eesmärgid, töötajate käitumine, võimekus kui ka sidusus organisatsiooniga. Organisatsiooni eesmärkidele keskendunud määratluste kohaselt on strateegiline inimressursi juhtimine planeeritud tegevuste kompleks inimressursi juhtimises, mis peab toetama ja tugevdama ettevõtet tema eesmärkide saavutamisel (Wright, McMahan 1992). Võimekuse vaatenurgast leiab definitsiooni, mille kohaselt on strateegiline inimressursi juhtimine ettevõtte võimekuse arendamise protsess, mille abil on võimalik kujundada uusi äristrateegiad. (Mabey *et al* 1998,

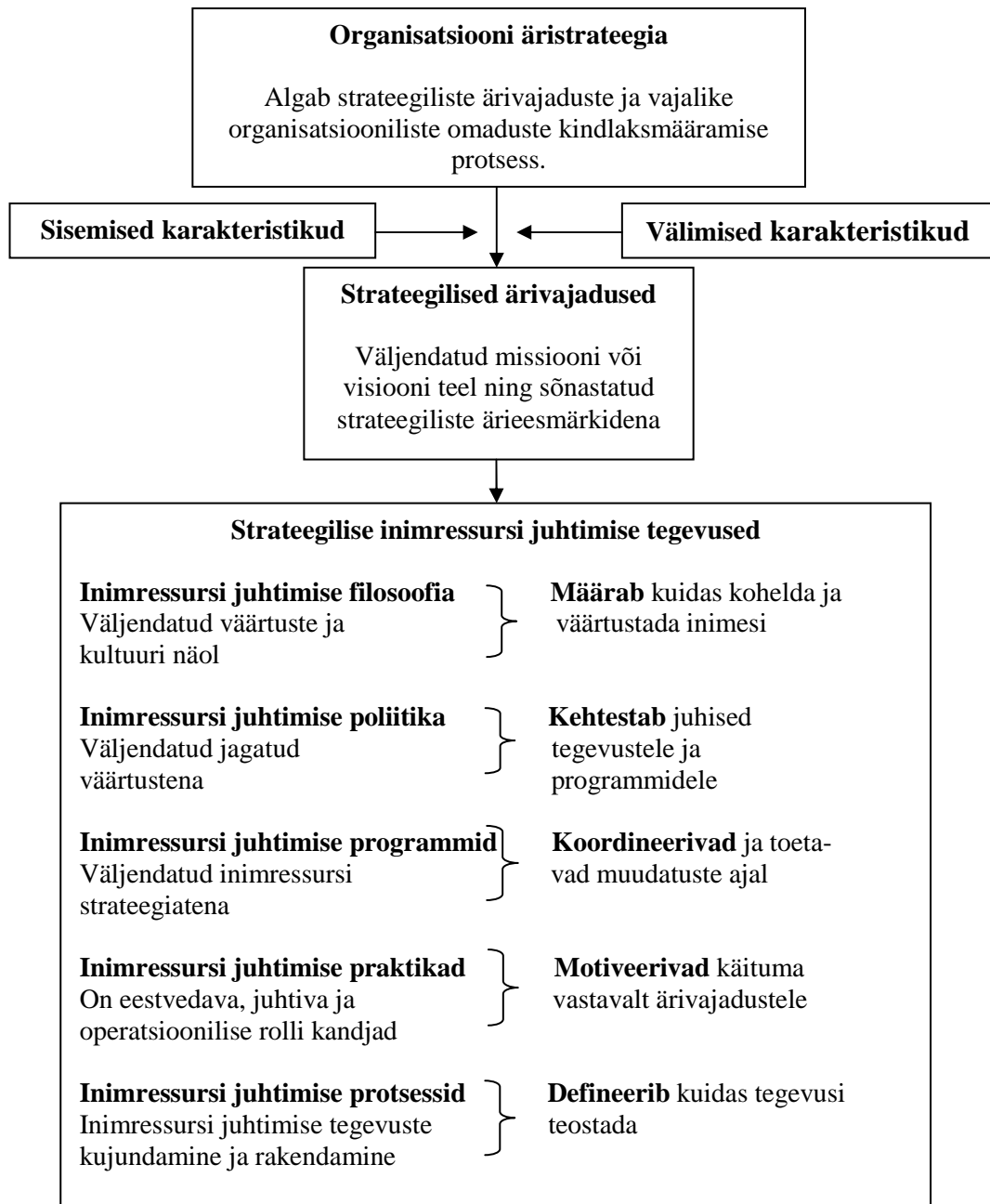
25) Kuna iga organisatsiooni väljund, olenemata tegevusvaldkonnast, on tulemuslikkus, siis strateegilist inimressursi juhtimist nähakse pigem erinevate tegevuste kogumina kui üldise süsteemina. (Boxall, Purcell 2008, 5) Strateegilist inimressursi juhtimist defineeritakse ka kui inimeste tegevuste joondamist organisatsiooni eesmärkidega, mis on suunatud konkurentsieelise saavutamisele. (Martin 2010, 252)

Personalipraktikaid ja nende olulisust käsitleb teiste seas strateegilise personali juhtimise definitsioonis R.S.Schuler märkides, et inimressursi juhtimise tegevused mõjutavad töötajate käitumist strateegiliste eesmärkide saavutamisel (1992, 30). Lähtuvalt nimetatud seisukohast on Schuler koostanud joonisel 1 kujutatud 5-P (*HR Philosophy, Policies, Programs, Practices and Processes*) mudeli, milles on välja toodud strateegiliste ärivajaduste ja inimressursi juhtimise seosed.

5-P mudeli eeliseks on personalipraktikate terviklik käsitlus, mida reeglina tehakse eraldatult. Personalijuhtimise tegevuste vaatlemine isoleeritult võimaldab mõista nende olemust, kuid anna ülevaadet praktikate kompleksest mõjust üksikisikute ja grupi käitumisele. Seega 5-P mudel kajastab keerukat personalipraktikate vastasmõju ning nende seose olulisust äristrateegiaga. Täiendavalt on toonitatud, et mudelis kajastatud personalijuhtimise tegevuste strateegiline olek sõltub süsteemsest ärivajaduste ja personalipraktikate joondamisest. (Schuler 1992)

M.Armstrong defineerib strateegilist inimressursi juhtimist kui ühte lähenemisviisi inimeste juhtimisele, mis keskendub organisatsiooni eesmärkide saavutamisele integreerides personalistrateegiaid, poliitikaid ja praktikaid ärivajadusele vastavaks. Strateegilise lähenemise korral on inimressursil järgmised omadused (Armstrong 2011, 48):

- inimressursil on organisatsioonis strateegiline roll,
- inimressursi juhtimise strateegiad on joondatud organisatsiooni eesmärkidega,
- inimkapital on peamine konkurentsieelise allikas,
- inimesed viivad ellu äristrateegiat,
- süsteemne lähenemine inimressursi juhtimise strateegiate pleneerimisel ja rakendamisel.



Joonis 1. Strateegiliste äri vajaduste ja -inimressursi juhtimise tegevuste seosed Schuleri 5-P mudelis.

Allikas: (Schuler 1992, 20)

Üldiselt peetakse strateegilise inimressursi juhtimise mõistet keeruliseks ja mõnevõrra kindla kujuta. Paremaks arusaamiseks nimetatud kontseptsioonist on oluline analüüsida selle

elemente ja eesmäärke. (Armstrong 2011, 49) Peamised elemendid strateegilise inimressursi juhtimise puhul on järgmised (Mabey et al 1998, 24-25):

- 1) organisatsioonisisese muutused on tingitud väliskeskkonna muutustest,
- 2) väliskeskkonna survest (konkurents, tehnoloogia, klientide nõudmised jm) tulenevalt peavad organisatsioonid oma huvide kaitsmiseks või edendamiseks välja töötama uued ja sobivad strateegiad,
- 3) strateegiline reaktsioon vajab organisatsioonilist tegutsemist.

Nagu eelpool kajastatu näitab, peetakse strateegilise inimressursi juhtimise lähenemise puhul oluliseks erinevaid personaliga seotud elemente. Seetõttu on strateegiline lähenemine inimeste juhtimisele pigem mõtteviis, mis on aluseks erinevate kontseptsioonide kujunemisele, kui erinevate ettekirjutatud inimressursi juhtimise tehnikate kogum ärieesmärkide saavutamiseks. (Armstrong 2012, 16) Strateegilise inimressursi juhtimise mõtteviisi peamiseks käsitleteks peetakse universaalseid ehk parimate praktikate (*best practice*) ning parima sobivuse (*best fit*) mudeleid (Millmore et al 2007, 77), millest igäüks esindab omamoodi seisukohta personalijuhtimise rollist äriedu saavutamisel. Joonisel 2 on kujutatud personalijuhtimise poliitikate ja praktikate ning neid toetavate protsesside ja põhimetete analüüsisasemete erinevus, mis aitab eristada parima sobivuse ja parimate praktikate mudelite rõhuasetust strateegilisel inimressursi juhtimisel.

Pealmine kiht: personalijuhtimise poliitikad ja praktikad, mis on mõjutatud peamiselt kontekstist (keskkond, organisatsioon, strateegia)

Aluskiht: üldised printsiibid inimeste juhtimisel, rakendamisel ja töö korraldamisel

Joonis 2. Parima sobivuse mudelite analüüsitase võrreldes parimate praktikate mudelitega

Allikas: (Boxall, Purcell 2011, 95)

Strateegiline inimressursi juhtimine keskendub pigem organisatsiooni kui üksikisikute tulemuslikkusele. Seetõttu on strateegilise personalijuhtimise põhirõhk seatud eeskätt

personalijuhtimise süsteemide väljatöötamisele kui isoleeritud inimressursi juhtimise praktikatele. (Becker, Huselid 2006)

Käesolevas töös keskendatakse kirjanduses kõige enam domineerivatele mudelitele, milleks on universaalsed ning haakuvuse mudelid. Nende lähenemine strateegilisele inimressursi juhtimisele on üksteisest selgelt erinev. Eristatavus võimaldab analüüsida ärikeskkonnas kasutatavate inimressursi juhtimise praktikate seoseid valitud mudelitega.

1.1.1. Universaalsed mudelid

Universaalsed mudelid esitlevad sisukohta, et inimressursi maksimaalse efektiivsuse saavutamiseks on vaid üks parim viis. Propageeritakse parimate praktikate universaalset toimimist. Samas peetakse oluliseks ka organisatsiooni- ja inimressursi juhtimise strateegiate omavahelisi seoseid. (Millmore *et al* 2007, 46)

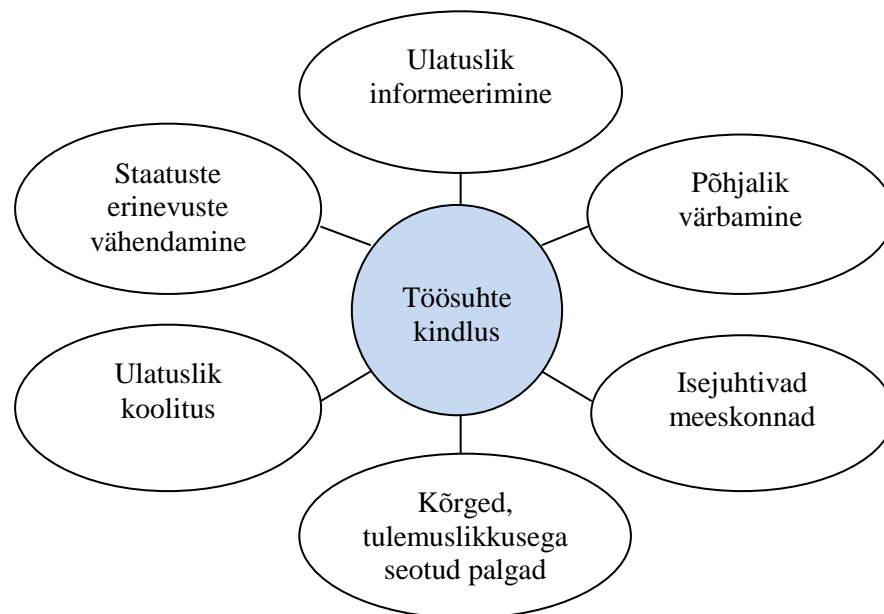
Universaalsete mudelite aluseks on institutsionaalne teooria, mis keskendub institutsionaalsele keskkonnale, sealsetele normidele ning nende kohandumisele. Institutsionaalse samasuse ehk isomorfismi kohaselt soovivad ühed organisatsioonid määramatusest survestatuna jäljendada teiste organisatsioonide struktuure, praktikaid või muid tegureid. (Hatch, Cunliffe 2006, 86) Eeldatakse, et sarnastumine edukatega võimaldab saavutada ka samaväärseid tulemusi. Sellest tulenevalt uuritakse ja jäljendatakse institutsionaalse isomorfismi kohaselt teiste tegevuste seas ka personalijuhtimise praktikaid, mis võimaldaksid saavutada maksimaalset organisatsioonilist tulemuslikkust. Institutsionaalse isomorfismi fookus on suunatud eeskätt organisatsioonisisestele protsessidele ja protseduuridele ja nende jäljendamisele, mille tulemusena on arendatud mitmed lähenemisi organisatsiooni tulemuslikkuse saavutamiseks inimressursi juhtimise abil.

J.Pfeffer (1998) on tuginedes mitmetele uuringutele ning isiklikule kogemusele reastanud joonisel 3 kujutatud kogumi inimressursi juhtimise praktikatest organisatsiooni edukaks juhtimiseks. Universaalselt kasutatavateks loeb ta järgmiseid juhtimise praktikaid:

- 1) töösuhte kindluse tagamine,
- 2) põhjalik värbamine,
- 3) isejuhtivad meeskonnad,
- 4) kõrged, tulemuslikkusega seotud palgad,
- 5) ulatuslik koolitus,

- 6) staatuste erinevuste vähendamine,
- 7) ulatuslik informeerimine.

J.Pfefferi väite kohaselt on töösuhete kindlus antud nimekirjast aluseks teistele praktikatele ning nende toimimisele. Organisatsiooni pikaajaline seotus töötajaga ning nende omavahelised kokkulepped loovad mõlemapoolse turvalisuse. Turvatunde olemasolul suureneb töötaja huvi töö vastu ning ollakse nõus rohkem panustama tööprotsessi. (Pfeffer 2005) Tööandja seisukohalt on turvatunde pakkumine töötajale oluline, sest sellisel juhul on lihtsam planeerida koolitus- ja arendustegevusi ning nendega seotud kulusid. Samuti võib olla kasu kahepoolsetel usalduslikel suhetel majanduslikest olukordadest tingitud töökoormuse vähenemisel, mil võib tekkida vajadus ajutisteks töökorralduslikeks kokkulepeteks. Tööjõu vähendamisele alternatiivseid vahendeid kasutades suureneb töötaja usaldus ja lojaalsus tööandja vastu ning organisatsioonil on võimalik nimetatud situatsioonides säilitada kuluefektiivsus.



Joonis 3. Pfefferi seitse praktikat inimressursi tulemuslikuks juhtimiseks

Allikas: (Millmore *et al* 2007, 48)

Pfefferi praktikatest kesksel kohal on värbamine ja valik, koolitus ning tasustamine, mis on reeglina tuumaks enamikel inimressursi juhtimise süsteemidel. Uute töötajate

süsteemse värbamise ja valiku läbiviimine toetab sobivate oskuste, hoiakute ja käitumisega töötajate leidmist, kes on vajalikud tulemusliku töö tegemiseks. Samuti on põhjalik värbamis- ja valikuprotsess, mis aitab leida õigeid inimesi sobiv sõnumi edastamiseks töajouturule. Koolitustest on positiivset tulemust oodata vaid siis, kui uusi oskusi ja teadmisi lastakse rakendada. Tasusüsteemid peaksid tunnustama kõrgetasemelist sooritust. (Millmore *et al* 2007, 49) Isejuhtivad meeskonnad, staatuste erinevuste vähendamine ja ulatuslik informeerimine on praktikad, mis saavad töötajatele sõnumi, et nad on olulised, väärtuslikud ja usaldatud. Vastutasuks tööandja usaldusele võivad meeskondade töötulemused olla märkimisväärsed seejuures töötajad motiveeritud ja töörahulolu kõrge. (Ibid.)

Parimate praktikate rakendamisel on oluline nende omavaheline sobivus ning joondumine organisatsiooni eesmärkidega. Pfeffer on juhtinud tähelepanu asjaolule, et kui rakendada praktikaid üksikshaaval võib tulemus olla oodatule vastupidine. (Ibid.)

Pfefferi parimate praktikate kõrval on tuntust kogunud iseloomult sarnastele alustele tuginevad kõrgetasemelise töösoorituse süsteemid (*high performance work system*). Selle populaarsuse põhjustajaks võib pidada uuringuid, mis on näidanud positiivseid seoseid kõrgetasemeliste töösoorituse süsteemide praktikate ning töörahulolu, usalduse juhtkonna vastu ja töötajate pühendumuse vahel. (Macky, Boxall 2007) Sellest tulenevalt on leitud, et kõrgetasemeliste töösoorituste kasutamisel on võimalik saavutada töötaja ja tööandja vahel vastastikku kasulik võit-võit situatsioon, mille abil on võimalik suurendada organisatsiooni tulemuslikkust. Samuti on täheldatud seoseid organisatsiooni tulemuslikkuse ja tööjõu volavuse vahel. Uuringud on näidanud, et töötajate tulemuslikkuse tõustes väheneb tööjõu volavus. (Shau *et al* 2005) Positiivseid seoseid näidanud inimressursi juhtimise praktikad on põhimõttelt sarnased Pfefferi käsitlusega ning peamised neist on järgmised (Macky, Boxall 2007):

- 1) edutamise ja tasustamise süsteemid, mis tunnustavad kõrgetasemelist sooritust,
- 2) detsentraliseeritud struktuurid, kus põhiohk on efektiivsel meeskonnatööl,
- 3) staatuste erinevuste vähendamine,
- 4) töösoorituse läbimõeldud hindamine,
- 5) hoolikalt läbimõeldud ulatuslikud süsteemid värbamiseks, valikuks ja koolituseks,
- 6) hästi läbimõeldud infoliikumise formaalsed süsteemid,
- 7) hoiakute pidev jälgimine ja analüüs.

Macky ja Boxall (2007) leiavad, et nimetatud praktikad võivad teoreetiliselt mõjutada töötajate käitumist ja konteksti, milles käitumine esineb, suurendades seeläbi tulemuslikkust töö tegemisel, kuid jätavad küsitavaks positiivsed seosed parimate praktikate ja organisatsiooni eesmärkide vahel.

Kõikide võimalike kasutoovate näitajate kõrval on täheldatud universaalsete mudelite korral ka mitmeid küsitavusi. Esimese probleemina nähakse ebaselgust, millised praktikad on peamised organisatsiooni tulemuslikkuse suurendamiseks. Samuti jääb selgusetuks nimetatud praktikate detailsem ülevaade. Näiteks ulatusliku koolituse kontekstis ei ole selgitatud, mis tüüpi koolitused on vajalikud edu saavutamiseks. (Truss *et al* 2012, 93) Orientatsioon parimatele praktikatele ignoreerib ka sotsiaalse ja kultuurilise keskkonna mõju, mistõttu ei ole arvesse võetud võimalike ametiühingute rolle ning rahvuslikke eripärasid. Olulise puudusena loetakse universaalsete mudelite korral konteksti eiramist. Ei arvestata organisatsioonide eesmärkide ja strateegiliste valikutega ning erinevate huvigruppide huvidega. Samuti ei mainita kõrgetasemeliste töösoorituse süsteemide kasutamise juures poliitiliste ja majanduslikke eripärade arvessevõtmise vajadust. (Millmore *et al* 2007, 50)

Strateegilise inimressursi juhtimise universaalsete mudelite peamiseks probleemiks nähakse töötajate vaadete eiramist. Parimate praktikate seisukohad on suuremal määral tööandja huve arvestavad jättes kõrvale töötajate arvamuse. Probleemide tekkimisel universaalsete mudelite kasutamisel viidatakse pigem praktikate väärarealiseerimisele kui nende sisulisele küsitavusele. (Marchington, Grugulis 2000) Parimaid praktikaid võib pidada universaalselt toimivateks vaid siis, kui nende väljatöötamisel ja juurutamisel võetakse lähtepunktiks inimene ja inimese kui ressursi eripärad. Seega võib öelda, et parimad praktikad annavad lisaväärtust igal juhul kui nende väljatöötamisel on arvesse võetud teatud tingimusi, kuid universaalsus jääb siiski küsitavaks.

1.1.2. Suletud haakuvuse mudelid

Suletud haakuvuse mudelite kohaselt peab inimressursi juhtimine arvestama ja sobituma organisatsiooniga ja selle äristrateegiaga. Siinkohal leidub aga erinevaid seisukohti. Organisatsiooniliste elementidena, millega inimressursi juhtimise strateegia peaks sobituma nähakse nii organisatsiooni äristrateegiat, struktuuri kui ka arengustaadiumit. Nimetatud elementide kokkusobitamine toimub organisatsiooni raames ning seetõttu taotletakse sisemist

haakuvust. Organisatsiooni ja inimressursi juhtimise strateegia vastavusse viimine on suletud, kuna teatud strateegilise valiku, struktuuri või organisatsiooni eluetapi korral soovitatakse konkreetseid lähenemisi inimeste juhtimiseks ning kindlaid praktikate kogumeid. (Millmore *et al* 2007, 52)

Mudelid eristavad kahte inimressursi juhtimise strateegia kohandamise tasandit. Organisatsiooni spetsiifiliste vajadustega kohandumist nimetatakse väliseks joondamiseks (*external fit*) ning erinevate inimressursi juhtimise praktikate omavahelist sobitumist oodatud mõju saavutamiseks inimeste käitumisele nimetatakse sisemiseks joondamiseks (*internal fit*) (Baird, Meshoulam 1988). Suletud haakuvuse mudelite põhimõtte kohaselt peaks süsteemi iga elementi kaaluma teiste süsteemi elementide suhtes ning peamine tähelepanu peab olema suunatud erinevate praktikate vaheliste sünergiliste seoste kujunemisele.

Baird ja Meshoulam (1988) leiavad, et erinevas arengustaadiumis olevad ettevõtted vajavad isesuguseid inimressursi juhtimise strateegiaid ning väidavad, et väline ja sisemine joondumine omab vastastikku mõju, mistõttu peavad inimressursi juhtimise kohandamine organisatsiooni elutsükliga ning personalipraktikate omavaheline kokkusobitamine toimuma üheaegselt. Kuna organisatsioonid on ajas kasvavad, siis inimressursi juhtimise süsteemid ja praktikad peavad muutuma ja arenema vastavalt tekkivatele vajadustele. Arengut ja kasvu arvestavate mudelite autorid on veendunud, et inimressursi juhtimine areneb etapiviisiliselt. Arvatakse, et organisatsioonid muutuvad iga arengutaseme läbimisel järjest keerukamateks ning vajavad seetõttu personalijuhtimise kohandumist uutele vajadustele. (Ibid.)

R.S.Schuler ja S.E.Jackson (1987) lähenevad strateegilisele inimressursi juhtimisele eelnevast erinevalt, tuginedes tuntud M.Porteri organisatsiooni strateegiate üldistatud tüpoloogiale. Autorid väidavad, konkurentsieelise suurendamiseks saab kasutada strateegiaid, mis on suunatud innovatsioonile, kvaliteedi suurendamisele või kulude vähendamisele. Lisaks väidavad nad, et äristrateegiad vajavad edu saavutamiseks erinevaid käitumisvorme, mida on võimalik tagada vastavate personalipraktikate rakendamisega. (Millmore *et al* 2007, 52) Schuler ja Jackson on kõige terviklikumalt toonud lugejateni seosed äristrateegia, soovitud käitumise ja personalipraktikate vahel. Lähtuvalt oma seisukohtadest on Schuler ja Jackson (1987) välja toonud tabelisse 1 järjestatud organisatsiooni konkurentsistrateegiate tüübile vastavad edu saavutamist soodustavad eelduslikud käitumisviisid ja neid toetavad personalipraktikad. Autorid on seisukohal, et innovatsioonistrateegiat rakendavale ettevõttele on äärmiselt oluline olla oma tegevustes unikaalne ning seetõttu on määravaks uuenduslikkust

Tabel 1. Konkurentsistrateegiad ning nendele vastavad personalipraktikad töötajate käitumise kujundamiseks

Äristrateegia	Inimressursi juhtimine	
	nõudmised töötajate käitumisele	personalipraktikad
Innovatsioonile suunatud strateegia	<ul style="list-style-type: none"> • loovus • pikaajaline fookus tegevuste planeerimisel • meeskonnatöö oskus, vastastikku mõjutav käitumine • kõrge riskivalmidus • toimetulek määramatusega 	<ul style="list-style-type: none"> • kvalifitseeritud tööjõu värbamine • töötajate arendamine • hinnatakse isiklikke ja meeskondlikke tulemusi • tasustamine tulenevalt organisatsiooni tulemustest • karjäärivõimalused
Kvaliteedi tõstmine	<ul style="list-style-type: none"> • täpsed nõuded ja normid • kesk- ja pikaajaline fookus • kvaliteet on määrav • protsessikesksus • pühendumine organisatsioonile • madal riskivalmidus 	<ul style="list-style-type: none"> • tagasiside süsteemid • selgelt fikseeritud töökirjeldused • tähelepanu arengul ja õppimisel • töökindluse tagamine • meeskonnatöö olulisus • töötajate kaasamine otsustusprotsessi
Kulude vähendamine	<ul style="list-style-type: none"> • suhteliselt korduv ja etteaimatav käitumine • lühiajaline fookus tegevuste planeerimisel • tähelepanu on kvantiteedil • töötaja isiklik panus on määrav • tulemustele orienteeritus • paindlikkus • madal riskivalmidus 	<ul style="list-style-type: none"> • paindlik tööaeg • tööde lihtsustamine ja automatiseerimine • täpsed ja ülevaatlikud töökirjeldused • tähelepanu tulemusjuhtimisel • vähene tähelepanu koolitus- ja arendustegevusel • töösuhte paindlikkus • palgaturu täpne monitoring tasusüsteemide väljatöötamisel

Allikas: Allikas: (Schuler, Jackson 1987)

toetavate tingimuste kujundamine. Innovatsiooni toetav olek organisatsioonis võib olla kujundatud nii formaalselt ettevõtte personalipoliitika abil kui ka mitteformaalselt. Pikaajaline fookus tegevuste planeerimisel ning toimetulek määramatusega seab erilised nõuded tööjõule.

Kvaliteeti taotlevad strateegiad toovad endaga kaasa muutusi tootmisprotsessides, tööde iseloomus ning tööjõu osakaalus samas kulude kokkuhoiu eesmärgiks seadmine kaasab range kontrolli, tööjõukulude vähendamise ning tootlikkuse kasvu soovi. (Ibid.) Schuler ja Jackson on seisukohal, et erinevate konkurentsistrateegiate elluviimine vajab organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks valitud strateegiale vastavaid töötajate käitumismustreid.

Schuler ja Jackson on täiendanud enda mudelit tähelepanekuga, et enne konkurentsistrateegia ja inimressursi juhtimise praktikate joondamist peab olema nimetatud tegevuseks selge põhjus nimetatud tegevuseks. Konkreetne vajadus suuna ja tegevuse ühendamiseks annab aluse praktikate kujundamiseks. Samuti on üsna tõenäoline, et organisatsioonid rakendavad korraga mitut konkurentsistrateegiat (Schuler, Jackson 1987), mis võivad eeldada üksteisele vastutöötavate personalipraktikate rakendamist üheaegselt.

Suletud haakuvuse mudelite puuduseks peetakse liigset lihtsust. Ilmse probleemina nähakse strateegia mitmetähenduslikkusega mitteamestamist. Samuti on mainitud, et organisatsiooni strateegiaid teineteisest sõltumatuteks pidamine on reaalsuses mõeldamatu, sest paljud ettevõtted järgivad mitut strateegiat paralleelselt. (Millmore *et al* 2007, 56)

Mitmetähenduslikkuse teine aspekt, mida suletud haakuvuse mudelid arvesse ei võta on tööjõu eripära ning mõju töötajatele. Eeldatakse, et valitud strateegia korral saab kõikide töötajate juhtimiseks rakendada ühesuguseid tehnikaid. Vähe on käsitletud töötajate motivatsiooni, pühendumuse ja koostöö temaatikat, mis tähendab et arvesse ei ole võetud töötaja sobivust organisatsiooniga. Mitteamestamine töötajate huvidega võib mõjuda mudeli rakendatavusele negatiivselt, sest keskseks teemaks inimressursi juhtimisel on personali motivatsioon. Lisaks eeldatakse, et organisatsiooni strateegia määrab inimressursi juhtimise strateegia, mis võib teatud olukordades olla tegelikult vastupidise suunaga. (Millmore *et al* 2007, 57)

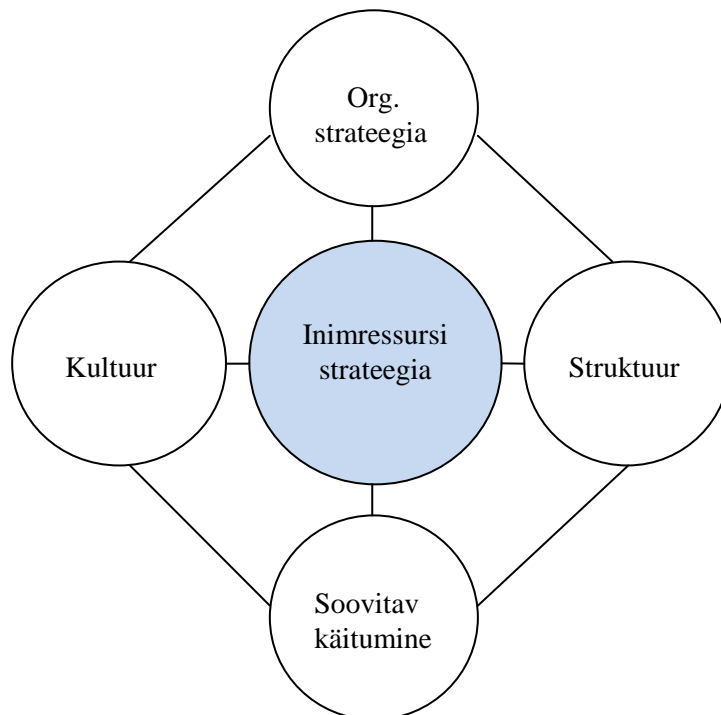
Suletud haakuvuse mudeli rakendamine konkurentsitihedatel turgudel võib olla problemaatiline. Olukorra dünaamilisuse eiramine ja kohanemine vaid hetke vajadustele võib tekitada raskusi pikaajalise paindlikkuse tagamisega organisatsioonis.

1.1.3. Avatud haakuvuse mudelid

Strateegilise inimressursi juhtimise avatud haakuvuse mudelid toonitavad sarnaselt suletud mudelitele, et personalijuhtimine peab seostuma nii ettevõtte strateegiaga kui ka

organisatsiooniga, seejuures on mõeldud strateegia konfiguratsiooni arvestamist tervikuna. Erinevalt nähakse siiski personalijuhtimise strateegia kujunemise alust. Avatud haakuvuse mudeli kohaselt ei ole inimressursi juhtimise strateegia ettekirjutatud äristrateegia poolt ehk suletud vaid pigem jääb avatuks. Inimressursi juhtimise strateegilise oleku määrab sel juhul personalipraktikate sobivuse määr organisatsiooni strateegiaga. (Millmore *et al* 2007, 59)

Üldiselt nähakse suletud ja avatud mudelite vahel palju ühiseid jooni. Avatud haakuvuse mudelid viitavad pigem suurema konteksti olulisusele olles veendunud, et keskkond milles organisatsioon tegutseb mõjutab strateegiate arenguid ning sellest tulenevalt tekib vajadus teatud käitumisvormide järgi. Soovitud käitumist on võimalik suunata vastavalt vajadusele rakendades inimressursi juhtimise strateegiat. Seejuures põhilisteks käitumist mõjutavateks teguriteks peetakse organisatsiooni struktuuri, kultuuri ja personalistrateegiat. Erinevate käitumist mõjutavate tegurite arvestamine inimressursi juhtimise strateegia väljatöötamisel ning nende omavaheline seos on kujutatud joonisel 4. (Ibid.)

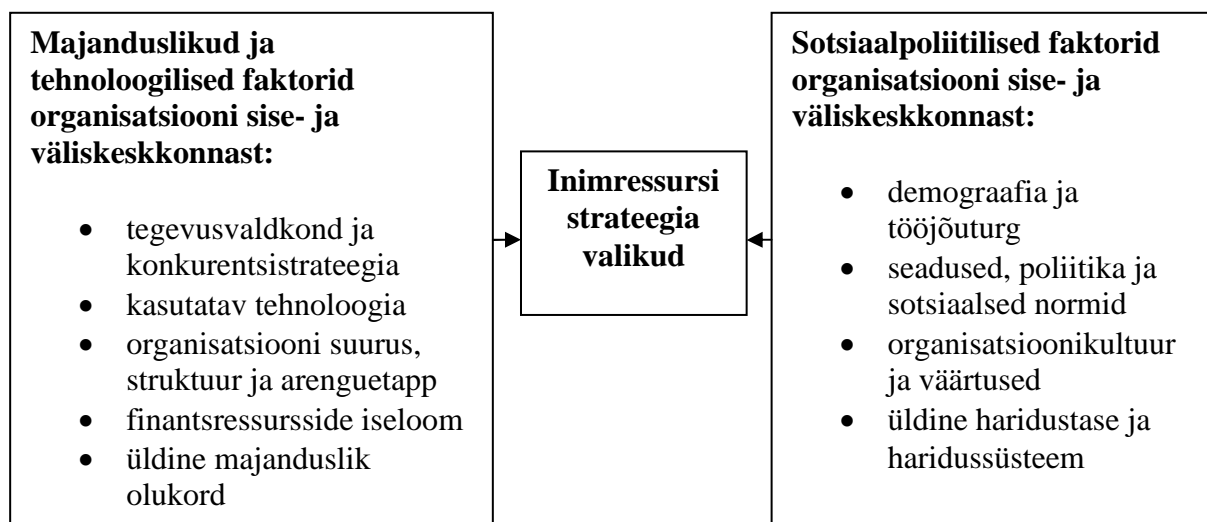


Joonis 4. Strateegilise inimressursi juhtimise avatud haakuvuse mudel

Allikas: (Millmore et al 2007, 60)

Avatud haakuvuse mudeliga antakse edasi terviklik ülevaade strateegia mõjutajatest ning pööratakse tähelepanu, et konkurentsieelise saavutamisel on edukamad ettevõtted need, kes on võimelised vältima keskkonnast tulenevaid ohte ja kasutama ära tekkivaid võimalusi. (Mabey et al 1998, 71) Üldjoontes ollakse seisukohal, et inimressursi juhtimise strateegia on efektiivne kui see on kujundatud arvestades konteksti tervikuna ning lähtub erinevate asjaolude koosmõjust (Boxall, Purcell 2011, 71). P.Boxall ja J.Purcell on siinkohal personalistrateegia valikuid mõjutavad faktorid jaotanud vastavalt joonisel 5 näidatule kahte kategooriasse (Ibid.). Nimetatud autorid leiavad, et majanduslikud ja tehnoloogilised tegurid nii organisatsiooni seest kui ka väljast on inimressursi juhtimise strateegia valikute mõjutajaks. Samuti peetakse olulisteks sotsiaalseid ja poliitilisi faktoreid.

Sarnaselt eelnevalt kajastatud strateegilise inimressursi juhtimise mudelitele peetakse Mabey *et al* poolt kujundatud lähenemist liialt lihtsaks. Autorid on ka ise arvamusel, et pakutud mudeli rakendamine on äärmiselt keerukas ülesanne (Mabey *et al* 1998, 70), viidates konteksti dünaamika alahindamisele. Viimane on aga eriti oluline, sest organisatsioonilised muutused võivad tekitada omakorda muutusi nii organisatsiooni sise- kui ka väliskeskkonnas. (Millmore *et al* 2007, 61) Teise puudusena nähakse töötajate isikliku arvamuse ja nende poolt mitmesuguste võimalike tehtavate otsuste eiramist. Mitmed personalipraktikad võivad nende kujundamise hetkel olla mõjutatud lisaks eelpool nimetatud faktoritest ka organisatsioonis töötavate üksikisikute otsustest. (Armstrong 2012, 22)



Joonis 5. Personalistrateegia valikuid mõjutavad faktorid

Allikas: (Boxall, Purcell 2003, 60)

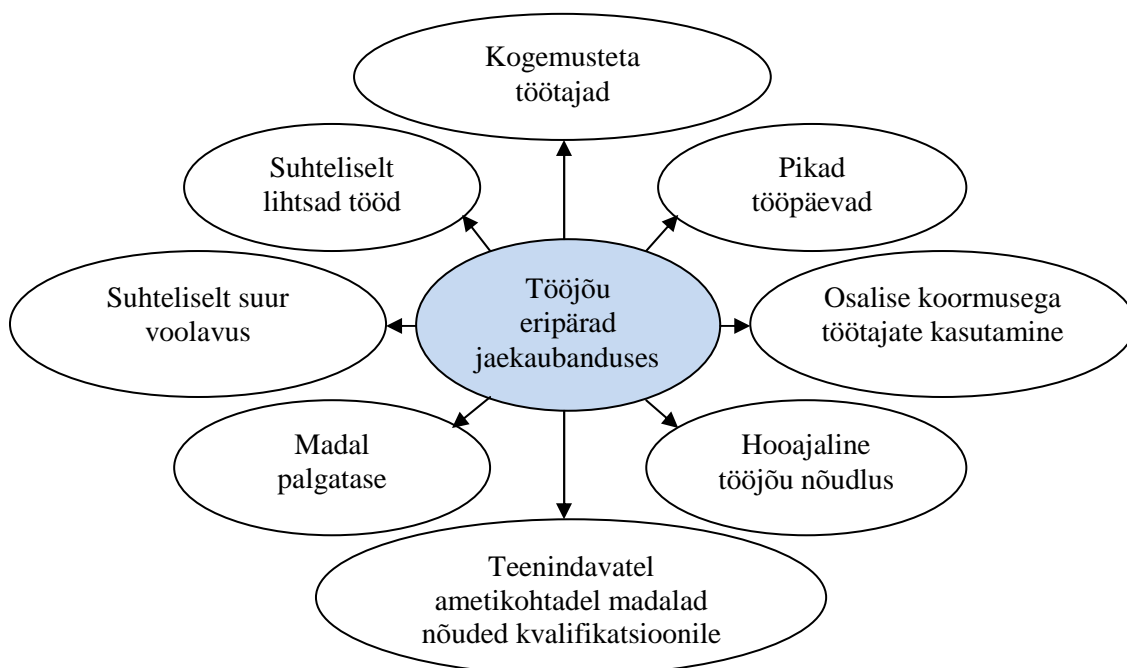
Vaatamata mitmele negatiivsele hinnangule avatud haakuvuse mudelite kohta on siiski oluline märkida asjaolu, et avatud lähenemine inimressursi strateegia kujundamisele sisaldab kõiki elemente eelnevalt kirjeldatud mudelitest. Siiski ei ole ka see mudel ideaalsel kujul ning tekitab mitmeid küsitavusi. Üldise konfiguratsiooni ja kriitiliste olukorraliste tegurite arvesse võtmine annab arvestuslikult paremaid tulemusi kui keskendumine vaid teatud tegurite joondamisele äristrateegiaga. Personalipraktikate valimisel ja kohandamisel äristrateegiaga on oluline arvestada võimalikult paljude teguritega, mis mõjutavad joondatavate inimressursi juhtimise meetodite kasutamisest tekkivat tulemuslikkust. Seega avatud haakuvuse mudelite erinevuseks võrreldes eelnevatega on tõdemus, et personalipraktikate valikul on määravad mitmed tegurid ning seetõttu ei ole olemas kindlaid inimressursi juhtimise praktikate kogumeid, mis toetavad ärieesmärkide saavutatavust.

1.2. Jaekaubandus ja inimressursi juhtimine

1.2.1. Tööjõuga seotud eripärad jaekaubanduses

Jaekaubandus on dünaamilise iseloomuga valdkond, mis on tuntud nii tööjõuintensiivsuse kui ka kiirelt muutuvast tarbijakäitumisest tingitud paindlikkuse vajaduse poolest. Jaekaubanduse põhilisteks finantstulemuste saavutamise vahenditeks on kauplemise asukoht, kaupade valik, kaubanduspinnad, töötajad ja kliendid (Levy, Weitz 2009, 247). Kuna tööjõud on jaekaubanduses üheks olulisemaks teguriks tulemuste saavutamisel, siis on selle valdkonna personalijuhid tihti silmitsi paljude keerukate väljakutsetega.

Jaekaubanduse valdkond on tuntud mitmete tööjõuga seotud eripäradega poolest. Tüüpilisemad neist on kujutatud joonisel 6. Nimetatud eripärad teevad mehitamise ja töötajate juhtimise protsessi üsna keeruliseks (Berman, Evans 1992, 292). Tihti võivad tööjõuga seotud eripärad seada äriotsustele piiranguid. Mitmed äri- ja tegevusplaanid peavad eripäradega arvestama ning väljatöötatavad protsessid olema toetavad.



Joonis 6. Töäjõu eripärad jaekaubanduses

Allikas: (Berman, Evans 1992, 292; Esbjerg *et al* 2010).

Paljude jaekaupmeeste suureks probleemiks on töötajate suhteline kogematus. Nagu eelnevalt mainitud on jaekaubanduses vajadus suure hulga töäjõu järele ning tihti ollakse tööle võtmas vähese või olematu kogemusega töötajaid. Sageli on palgatud töötajatele saadud töökoht esimeseks töökogemuseks. Teisalt ollakse jaekaubanduses lihtsama iseloomuga positsioonidest huvitatud, sest reeglina on neil madalad nõuded kvalifikatsioonile. Samuti ollakse teatud olukordades huvitatud lihtsama töö tegemisest tulenevalt töökohta kodulähedasest asukohast. (Ibid.) Spetsialiseerimine ja automatiseerimine on peamiseks põhjuseks, mis on muutnud paljude jaekaubanduse teenindavate töökohtade nõudeid oskustele ja koolitusvajadustele. Uute tehnoloogiate kasutuselevõtt on teisalt tekitanud vajaduse arvutikasutamise oskuse ja teatud tehniliste teadmiste järele. (Esbjerg *et al* 2010) Personalijuhtimise seisukohast peavad tulenevalt töötajate võimalikust kogematusest, muutunud tööde iseloomust ja madalatest kvalifikatsiooninõuetest olema kasutusel personalipraktikad, mis on toeks antud eripäradega toimetulemisel. Töäjõu värbamise ja valiku protseduurid peavad olema loodud selliseks, et oleks tagatud kohataotlejate võimalikult suur arv. Samuti on oluline, et karjäärivõimaluste info oleks võimalikele kandideerijatele

kättesaadav, sest osad teeninduspositsioonidele töölepürgijad võivad olla huvitatud karjäärist jaekaubanduses. Mõned koolitusprogrammid oleks mõistlik koostada selliselt, et nad oleks lühiajalised ja intensiivsed, sest teenindavad ametikohad iseenesest ei nõua pikalt koolitatavaid oskusi. (Berman, Evans 1992, 293)

Üldiselt on jaekaubanduses levinud pikad tööpäevad, mis sisaldavad ka nädalavahetustel töötamist. Tööaja erisus võib mõnedele töötajatele osutada otsustavaks jaesektori teatud ametikohtadele mitte kandideerimisel (Berman, Evans 1992, 292). Samuti on levinud hooajaline töötajate nõudlus, mis võib väljenduda teatud aastaegadel ja allahindlusperioodidel suurema vajadusena teenindajate järgi. Olulised on ka kaupluste külastatavuse tippajad, töötajate lõunavaheajad ning öövahetused (Levy, Weitz 2009, 250), mis vajavad erilist tähelepanu töögraafikute planeerimisel. Tööaja erisusest tulenevalt on jaekaupmehed tihti sunnitud töös hoidma kaks vahetust täistööajaga töötajaid. (Ibid.) Levinud on ka osalise koormusega töötajate kasutamine, mille tulemusena on kaupmeestel rohkem võimalusi tööaegade kombineerimisega tagada kõrgperioodidel vajaminev tööjõu kogus. Inimressursi juhtimisega tegelevatelt inimestelt nõuab tööaja eripära erilist tähelepanu tööaja planeerimisel. Samuti tuleb hooajalisest vajadusest tööjõu järele joondada vastavaks värbamise ja valiku tegevused. Osalise koormusega töötajad võivad olla organisatsioonile ja oma tööle vähem pühendunud ning võivad lahkuda töölt kergekäelisemalt kui täistööajaga töötajad (Ibid.), mis avaldab mõju tööjõu voolavuse suurenemisele (Berman, Evans 1992, 293). Erinevate töökoormustega töötajate olemasolu tagab küll jaekaupmehele võimaluse kohandada kliendivajadustega, kuid nõuab ka erilist tähelepanu töötajate motivatsiooni ja kohusetundega tegelemisel.

Jaekaubandus on arvestatavalt suurte tegevuskuludega valdkond ning tundub kui madala palgatasemega sektor. Kulude kontrollimiseks palgatakse tihti teenindavatele positsioonidele väheste oskustega töötajaid pakkudes neile madalaid töötasusid. Selliste valikute tagajärjeks on tihtipeale suur tööjõu voolavus, vähene tulemuslikkus ja töölt puudumine. (Levy, Weitz 2009, 250) Seega jaekaubanduse oluliseks väljakutseks seoses madalate töötasudega on tööjõu voolavuse vähendamine. Töötajate suur voolavus vähendab müügitulusid ning suurendab omakorda kulusid. Müügitulu vähenemine tuleneb töötajate vähestest teadmistest kaubandusest ning oskamatuses kliendiga suhelda. Kulude suurenemise põhjustab järjepidev uute töötajate värbamine ja nende koolitamine. (Levy, Weitz 2007, 254) Siiski ei peeta töötasusid jaekaubanduses peamiseks töörahulolu mõjutajaks, sest madalad

töötasud nimetatud valdkonnas on üldtuntud teadmine. Paljud personalijuhid ja kaupluste juhatajad peavad olulisemaks hoopis positiivse tööõhkkonna olemasolu, mis tekitab töötajas soovi tulla tööle ja olla positiivne. (Esbjerg *et al* 2010) Kuna töötaja tootlikkus on otseselt seotud kaupmehe edukusega, siis sellised tegurid nagu töörahulolu ja pühendumus on olulised klindirahulolu tagamisel, mis omakorda on peamiseks organisatsiooni äritulemuste saavutamisel. (Levy, Weitz 2009, 248) Seega tööjõu volavuse vähendamiseks peavad tööandjad looma vastastikuse pühendumuse õhustiku. Kui jaekaupmees näitab üles oma pühendumust töötaja suhtes muutub töötaja tööandja suhtes lojaalsemaks ning paranevad töötulemused. (Levy, Weitz 2009, 267) Tööjõu volavuse vähendamiseks saab rakendada järgmisi tegevusi (Saska 2012, 29):

- koolitus- ja arenguvõimaluste pakkumine;
- töötajate toetamine sisseelamise perioodil;
- põhjalik värbamine ja valik;
- juhtimistegevuse analüüsimine ja vajadusel muutmine;
- töötajate võimustamine (Levy, Weitz 2009, 267).

Samas võib teatud olukordades personali suur volavus olla juhtkonna teadlik valik. Sellisel juhul pööratakse tähelepanu esmatasandi juhtide valikule ning ollakse valmis nende arengule ja püsivusele organisatsioonis kaasa aitama. (Saska 2012, 27)

Mõnel puhul võib volavus olla tingitud tööjõu iseloomust. Taani jaekaubanduses läbiviidud uuring näitas, et selles valdkonnas töötab kolme tüüpi töötajad, kes erinevad üksteisest töölkäimise eesmärkide ja üldise suhtumise poolest. Lähtuvalt sellest on töötajad jaotatud ajutisteks töötajateks, karjääri otsijateks ja põhitöötajateks. Ajutisteks töötajateks peetakse noori ja kogematuid esmast töökogemust otsivaid inimesi. Samasse kategooriasse on arvestatud ka osalise koormusega töötavad inimesed. Tavaliselt ei ole nad huvitatud karjääri tegemisest jaekaubanduses ning töötavad lihtsate tööülesannetega ametikohtadel. Põhitöötajateks on enamjaolt töötajad, kes on pikka aega olnud organisatsiooni teenindavatel positsioonidel ning ei oma ambitsiooni liikumiseks juhtivatele positsioonidele. Põhitöötajad on tavaliselt vanuselt vanemad kui seda on ajutised töötajad ning tihti on nendeks lastega naised. Neile meeldib jaekaubanduses töötada, sest tööandjad võimaldavad neile paindlikke töögraafikuid pere- ja tööelu ühildamiseks. Tööandjad hindavad sellist tüüpi töötajaid eriti, sest nad on abiks uute töötajate koolitamisel ning on äärmiselt olulised organisatsiooni kultuuri ja väärtuste edasikandjad. Karjääri otsijatele meeldib samuti jaekaubanduses töötada,

kuid nende esmane soov karjääri teha. Karjääri tegemiseks valitakse jaekaubandus, sest see on üks vähestest valdkondadest, kus on võimalik tõusta juhtivatele positsioonidele kõrgharidust või eelnevat töökogemusi omamata. Jaekaubanduses kohtab tihti järelkasvu, kes on alustanud teenindavatelt ametikohtadelt. (Esbjerg *et al* 2010)

Üheks jaekaubandusele iseloomulikuks eripäraks on asjaolu, et töötajad töötavad enamjaolt avalikult ning klientide nähtavalt. Seega peab jaekaupeestel olema eriline tähelepanu töötajate valikul ja koolitamisel. Esimese puhul saab valida organisatsiooni sobiva käitumise ja välimusega töötajad ning teine aitab tööandja soovitud nõudmised välimusele klientidega kokkupuutujatele selgitada ja põhjendada. (Berman, Evans 1992, 292)

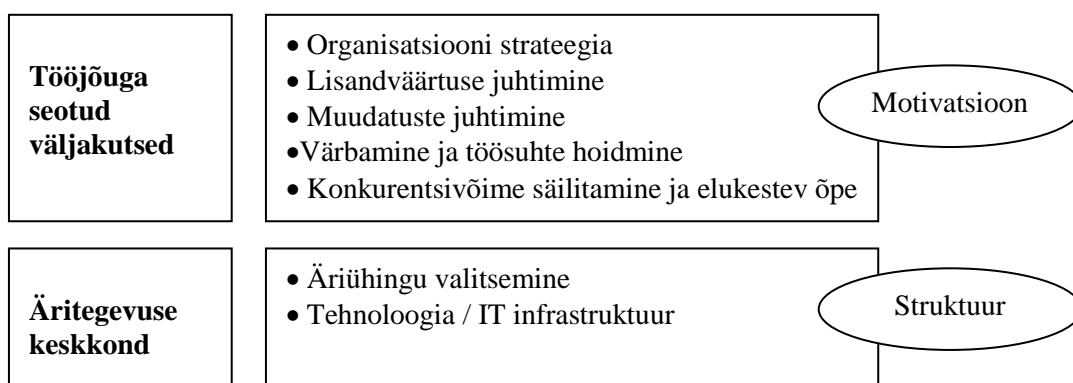
Kõik eespool nimetatud jaekaubanduse eripärad on olulised inimressursi juhtimise joondamisel organisatsioonide konkreetsete vajadustega. Kaubanduse tööjõu iseloom on paljuski erinev teistest valdkondadest ning nõuab erilist tähelepanu. Kuna jaekaubanduses on üheks konkurentsieelise loomise teguriks seal töötavad inimesed, siis ebaõnnestunud inimressursside juhtimine võib takistada kaupmeeste ärieesmärkide saavutamist. Läbimõeldud ja olukorraga kohandatud personalipraktikad võivad edu saavutamisel olla võtmeteguriks.

1.2.2. Inimressursi juhtimine jaekaubanduses

Inimressursi juhtimisel on jaekaubanduses oluline roll, sest peamised valdkonnale olulised äritegevused teostatakse tööjõu abil. Nimetatud sõltuvusest tulenevalt võib inimressursi juhtimine olla jaekaubanduses jätkusuutliku konkurentsieelise aluseks. Jaekaubanduse tööjõukulud moodustavad märkimisväärse osa tegevuse kogukuludest ning tõhus tööjõu juhtimine võib toetada väljaminekute kontrolli all hoidmist. Kulutõhususe kõrval on oluline luua kliendile positiivselt meeldejääv ja väärtuslik kogemus. Jaekaubanduse tööjõud ning selle tegevused on peamiseks teguriks kogemuse loomisel, mis viitab taas inimressursile kui konkurentsieelist kujundavale faktorile. (Levy, Weitz 2009, 248) Kuna inimressursi juhtimise strateegiline eesmärk on joondada töötajate võimekused ja käitumisvormid organisatsiooni eesmärkidega vastavaks, siis peamisteks tööriistadeks selle tegevuse juures on kasutatavad personalipraktikad, poliitikad ja süsteemid.

Jaekaubandus on iseloomult dünaamiline valdkond, mis nõuab järjepidevat tulevikku vaatamist. Majanduslikud, sotsiaalsed, poliitilised, kultuurilised ja demograafilised väliskeskkonna arengud on kiires muutumises ning juhid ja personaliosakonnad peavad olema

nendest muutustest teadlikud (Merkel *et al* 2010, 258). Muutuv jaekaubanduse keskkond vajab kaupmeestelt kohanemisvõimet, mis nõuab inimressursi juhtimise iseloomu muutumist rohkem kujundavaks ja ennetavaks. (Merkel *et al* 2010, 257) Väljakutsed inimeste juhtimisel ja olukord, milles peab jaekaubandus orienteeruma nõuab järjekindlat tähelepanu. Merkel *et al* arvamuse kohaselt on peamised väljakutsed jaekaubanduses seotud tööjõuga ja äritegevuse keskkonnaga. Nad on eristanud vastavalt joonisel 7 näidatule need tegurid teineteisest ning toonud välja nende mõjutajad ja väljundid. Merkel *et al* leiavad, et inimressursi juhtimise tegevuste abil on võimalik otseselt mõjutada tööjõuga seotud väljakutsetega toimetulekut (2010, 263). Peamiseks väljundiks nähakse seejuures töötajate motivatsiooni. Inimressursi juhtimine peab tagama, et töötajad on motiveeritud ja koolitatud rahuldavaks klientide vajadusi. (Merkel *et al* 2010, 267) See tähendab, et keskele kohale on tõusmas jaekaubanduses lisaks klientidele ka töötajatele lisandväärtuse pakkumise arendamine. Tööandja atraktiivsus ja konkurentidest eristatav kuvand on võtmeteguriks tööjõu värbamisel ja töösuhte hoidmisel. (Ibid.) Seevastu äritegevuse keskkond on olukorraline, millega personalijuhtimine peab kohanema ja kujundama struktuurid organisatsiooniliseks toimimiseks. Jaekaubanduses tehtavad tööd ei ole piiratud vaid ostu- ja müügitegevustega. Tegevusvaldkonnad, millega kaubanduses tegeletakse ei erine märkimisväärselt teistest. Tehakse turundust, tegeletakse personaliga, arvestatakse finantse, juhitakse laovarusid (Berman, Evans 1992, 630) ja mitmeid muid tegevusi.



Joonis 7. Tööjõu ja äritegevuse mõjurid ning nende väljundid

Allikas: (Merkel *et al* 2010, 267)

Tehnoloogia kiire areng on toonud uuendused kauplemise vormidesse ja kanalitesse, mis koguvad kiiret populaarsust kasutamisel (Merkel *et al* 2010, 258) Samuti omavad määravat rolli ärikeskkonna kujunemisele institutsionaalsed ja seadusandlikud ettekirjutused. Neid peetakse olukorralisteks muutusteks ja nad võivad mõjutada personalipraktikate valikut.

Jaekaubanduse organisatsiooni struktuuri kujundamisel on oluline selle sobitumine kaupmehe äristrateegiaga (Levy, Weitz 2009, 253). Määrav roll on ka organisatsiooni suurusel. Ühe kaubanduspinnaga omaniku juhtimisel toimival organisatsioonil võib olla kahetasandiline struktuur, mille korral teenindav personal allub otse omanikule ning kaupluse kõikide juhtimistegevuste eest on vastutajaks omanik ise. Kuna töötajate arv on sellisel juhul piiratud, siis spetsialiseerituse tase on minimaalne (Levy, Weitz 2007, 245). Suured kaubandusketid on seevastu tunduvalt keerukama ülesehitusega, sest juhtimisfunktsioon peab ulatuma ka geograafiliselt üksteisest eraldi asuvatesse kauplustesse. Spetsialiseeritus on kaubanduskettide puhul suur, sest tavaliselt asetatakse kaubandusega seotud tegevused kaupluste juhtimisest eraldi. Samas jälgitakse tähelepanelikult kliendinõudmiste dünaamikat ning vajadusel muudetakse struktuuri turu ja äri vajadustega vastavaks. Ärilistest otsustest tulenevalt otsustatakse ka tsentraliseerituse tase, kuid üldjuhul on suurte jaekaubandusettevõtete otsustusõigus viidud juhtkonna tasandile, mis näitab kõrget tsentraliseeritust. Otsustusõiguse viimine juhtkonna tasandile võimaldab jaekaubandusettevõtete juhtimistegevusega seotud kulusid hoida võimalikult minimaalsel tasemel. (Levy, Weitz 2009, 260)

Jaekaubanduse inimressursi juhtimise protsess koosneb omavahel seotud põhitegevustest, milleks on värbamine ja valik, koolitamine, tasustamine ja hindamine. Protsessi eesmärgiks on tagada organisatsioonile vajalik tööjõu kogus, arendada töötajaid vastavalt organisatsiooni vajadustele ja hoida töösuhet. (Berman, Evans 1992, 293) Kuna jaekaubanduses tehakse erineva iseloomuga töid, siis on personalipraktikate kasutamine varieeruv sõltuvalt ametipositsioonidest. Müügipersonali **värbamisel** tehakse koostööd õppeasutustega, reklaamitakse erinevates meediakanalites pakutavat ametikohta, kasutatakse omatöötajate soovitusi ning analüüsitakse organisatsiooni konkursiväliselt saadetud tööotsingu avaldusi. Mõistlik on kasutada ka kaubanduspinda võimaliku värbamiskanalina, sest see ei nõua kulutusi ning võimaldab vaadata uute töötajate leidmiseks jaekaubandussektorist väljapoole. (Levy, Weitz 2007, 462) Keskastme juhtide positsioonidel kasutatakse pigem personaliotsingu firmade teenust, konkurentide töötajate ülemeelitamist

ning omatöötajate edutamist. Jaekaupmehe peamiseks eesmärgiks on luua võimalikult suur potentsiaalsete töötajate nimekiri. (Ibid.)

Personali **valikuprotsessi** peamiseks eesmärgiks on leida töö iseloomule ja nõuetele vastav töötaja. Valikuprotseduuri ja hindamismeetodite valiku otsust võib mõjutada lisaks konkreetse töö iseloomule ka ametikoha tase, kandideerinute arv ning ettevõtte kehtestatud head tavad (Veide 2012, 130). Jaekaubanduse teenindavatel positsioonidel kasutatakse reeglina lihtsamat valikuprotsessi lahendust, mis sisaldab dokumentide analüüsi, intervjuud ja taustauuringut. Täiendavate intervjuude, vaimse võimekuse testide kasutamine, füüsilise võimekuse tuvastamine ja muude meetodite kasutamine sõltub kaupmehe tüübist ja vakantselt ametipositsioonist. (Berman, Evans 1992, 293) Siiski on täheldatud hindamismeetodite kasutamise ja neile järgneva otsuse tegemise erisust väiksemate ja suuremate kaupmeeste vahel. Väiksema suurusega jaekaubandusettevõtted kasutavad valikumeetoditena dokumentide analüüsi ning intervjuud. Tihti otsustatakse intervjuu käigus töötaja sobivus ametikohale ja tehakse tööpakkumine koheselt peale intervjuueerimist. Suuremad ettevõtted kasutavad lisaks eespool nimetatutele ka vaimse võimekuse teste (Berman, Evans 1992, 295). Hindajateks ja valikuotsuse langetajateks on alati tulevase töötaja otsene juht, kellele on toeks kolleegid või väljaõppinud professionaalid. (Veide 2012, 130) Hindamise aluseks võib võtta lisaks vakantssele ametikohale vajalikele nõuetele ka olemasolevate ja endiste töötajate kaalutud kriteeriumid, mis korreleeruvad kõige paremini tulemuslikkusega. Häid töötulemusi näidanud töötajate kriteeriumite arvestamine valikuotsuste tegemisel võib aidata tuvastada silmapaistvad töötajad ning vähendada tööjõu voolavust. (Ibid.) Seega kestvam ja tulemuslikum töösuhe on tagatud siis, kui vakantssele kohale valitud töötaja sobib organisatsiooni ja ametikoha ootustega.

Valikuprotsessi lõppedes on järgmiseks oluliseks etapiks uutele töötajate **koolitamine** ja nende sisseelamine. Organisatsiooni ajaloo, struktuuri, väärtuste ja põhimõtete tutvustamine annab uutele tulijatele ülevaatliku pildi töökohal toimuvast. Värskest palgatud töötajad on huvitatud tööülesannete täpsemast ülevaatest ning tegelikust tööõhkkonnast. Uute töötajate sisseelamisprogrammi olemus võib organisatsiooniti varieeruda nii ajalt kui ka sisult. Müügipersonalile mõeldud organisatsiooni tutvustuse ja rutiinsete tööülesannete koolitus peaks olema ära mahutatud mõne tunni sisse. Seevastu juhtivtöötajatele mõeldud organisatsiooni sisseelamine võiks olla planeeritud mitmenädalasele perioodile. (Levy, Weitz 2007, 466) Organisatsiooni tutvustav pool on siiski vaid üks osa sisseelamisprogrammist.

Uute töötajate edukas koolitamine peaks sisaldama mõlemat, nii struktureeritud kui ka töökohal õppimist. Struktureeritud osa koolitusest peaks hõlmama põhilisi tööülesannetega seotud tegevusi. Struktureeritud koolituse osa enamlevinud meetoditeks on (Levy, Weitz 2009, 483):

- loengud ja ettekanded;
- videod ja filmid;
- e-õpe;
- iseseisev õpe.

Suurtes jaekaubandusorganisatsioonides viiakse struktureeritud koolitusi läbi personalitöötajate eestvedamisel ning kohaks on reeglina peakontor või ettevõttele kuuluv koolituskeskus. (Ibid.) Vältimaks koolituse üksluiseks muutumist kasutatakse struktureeritud programmis kahte või enam meetodit (Berman, Evans 1992, 300) ning kestvuselt püütakse jääda võimalikult lühikeseks, et töötajatel ei tekiks koolipinki tagasi sattunud inimese tunnet. (Levy, Weitz 2007, 468) Vaatamata ajaliselt võimalikult lühikeseks ja konkreetseks tehtud koolitusele, kaldub koolituskeskuses omandatu kiirelt ununema kui õpitud praktikasse ei rakendata. Seetõttu on töö käigus õppimine ja juhendamine oluline järg struktureeritud koolitusele. Teine olukord arendab õppijat pidevalt muutuva keskkonna ja tööülesannete täitmise käigus. Töötajal on võimalus kasutada erinevaid võtteid ja õppida parimatest praktikatest. Koolitatu tulemuslikkus sõltub seejuures olulisel määral ka juhendajast, kelle roll on näidata ette, kuidas tööd tehakse, jälgida, toetada ning vajadusel korrigeerida ja anda tagasisidet. (Ibid.) Juhendaja positiivne ja kriitikavaba hoiak õppeprotsessi suhtes toetab õppija edukust. Abistamine ja toetamine uude keskkonda sisseelamisel arendab töötajas kohusetunnet ja seeläbi organisatsioonile pühendumist. (Tang *et al* 2014)

Kuna müügipersonali töö ei nõua keerukaid oskusi, siis tihtipeale jääb uute töötajate koolitamise põhiorõhk töökohal õppimisele. Seevastu tulenevalt kaupluste juhatajate olulisest rollist äritulemustele peetakse jaekaubanduses tähtsaks juhtide järelkasvu olemasolu. Selleks on välja töötatud mitmekülgsed järelkasvu koolitusprogrammid, mille käigus koolitatakse erinevaid juhtimisoskusi. Koolitused väljatöötamisel peetakse peamiseks praktilisust, et omandatud oskusi saaks vajadusel koheselt kasutada. (Esbjerg *et al* 2010)

Treeningprogrammide tulemuslikkus peab olema süsteemselt hinnatud. Võrrelda tuleks omavahel nii koolitusprogrammi läbinud kui ka mitteläbinud töötajate tulemusi. Samuti on oluline hinnata erinevaid koolitusi saanud sama tööd tegevate töötajate tulemusi. Hinnang

koolitustulemustele peab olema antud lähtuvalt koolitusele seatud eesmärkidest. (Berman, Evans 1992, 301)

Töötajate **hindamine** ja tagasiside andmine on personalijuhtimise funktsioon, mille abil on võimalik määrata tehtud töö tulemuslikkust. Eesmärgiks on tuvastada töötajad, kelle tulemused on head ja need, kelle sooritus on alla ootuste. Nõrkuste ja tugevuste tuvastamisel saab planeerida tuleviku eesmärkide saavutamise toetamiseks vajalikke juhtimistegevusi. (Levy, Weitz 2007, 472) Enamikes jaekaubandusettevõtetes viiakse töötajate hindamisi läbi üks või kaks korda aastas. (Levy, Weitz 2007, 473) Hindamistulemused annavad sisendi töötasude ülevaatamiseks.

Organisatsiooni **tasusüsteemi** eesmärgiks on saavutada tööjõu soovitud käitumine, mis tagaks ettevõtte eesmärkide saavutamise ning majandusliku edu. Jaekaubanduse tasusüsteemide väljatöötamisel on oluline kulude kokkuhoidmine pakkudes samaaegselt piisavat töötasu organisatsioonile olulistele töötajatele. Tasusüsteem on kõige enam motiveeriva iseloomuga kui seda tunnetatakse õiglasena ning töötulemustega seostatuna. (Levy, Weitz 2009, 494) Jaekaubanduse tasupakettide peamiseks tasuosadeks on põhipalk, lisatasud ning osad kaupmehed maksavad tulemustasu müügilt. Samuti pakutakse töötajatele mitmeid soodustusi, mis aitavad säilitada töö ja isikliku elu tasakaalu. (Levy, Weitz 2009, 493)

Eelpool nimetatud jaekaubanduses peamiselt kasutatavad personalijuhtimise praktikad on välja toodud kokkuvõtlikult tabelisse 2. Arvestades olukorraga, et jaekaubandus on äärmiselt konkurentsitihe valdkond, mis nõuab igalt osalejalt iseloomuliku konkurentsieelise olemasolu, võib müügipersonal mis omab suurimat osakaalu jaekaubanduse tööjõust, osutada üheks tähtsamaks lisaväärtust loovaks teguriks kaubanduses.

Tabel 2. Personalijuhtimise funktsioonid jaekaubanduses ja neile iseloomulikud praktikad

Personalijuhtimise funktsioon	Jaekaubandusele iseloomulikud praktikad
Värbamine	<ul style="list-style-type: none"> • koostöö õppeasutustega • omatöötajate soovitusel • töökuulutused erinevates kanalites • konkurendid • personaliotsingu firmad
Valik	<ul style="list-style-type: none"> • dokumentide analüüs • intervjuu • taustauuring • vaimse võimekuse test
Koolitus- ja arendustegevus	<ul style="list-style-type: none"> • sisseelamisprogramm • tööülesannetega seotud koolitus • töökohal juhendamine • ulatuslikud juhtide järelkasvu koolitusprogrammid
Tasustamine	<ul style="list-style-type: none"> • põhipalk • lisatasu • tulemustasu müügilt • erinevad soodustused
Hindamine	<ul style="list-style-type: none"> • arenguveestlused • atesteerimine

Allikas: (Berman, Evans 1992, 303; Esbjerg *et al* 2010; Levy, Weitz 2007, 467)

Jaekaubandus on tööjõuintensiivne valdkond ning sealsed inimressursi juhtimise põhimõtted sisaldavad alati majanduslikku mõõdet. Tulemuslik kaupluste juhtimine mõjutab jaekaupmehe majanduslikke tulemusi ja konkurentsipositsiooni. Jaekaubanduse valdkonnale on iseloomulik kuluefektiivsuse taotlemine ning sellega seotud tööjõu tootlikkus on üheks inimressursi juhtimise süsteemide väljatöötamise ning rakendamise kriteeriumiks. Kuluefektiivsuse kriteeriumit silmas pidades pole jaekaubanduses arukas rakendada kalleid inimressursi juhtimise praktikaid. (Tepp 2012, 19) Oluline on mõista, kuidas ja missuguste personalijuhtimise vahendite abil on võimalik mõjutada tööjõu tootlikkust, organisatsiooni paindlikkust ja konkurentsivõimet.

2. EESTI JAEKAUBANDUSETTEVÕTETES KASUTATAVATE INIMRESSURSI JUHTIMISE PRAKTIKATE UURING

Teises peatükis antakse ülevaade Eesti jaekaubandussektorist käsitledes erinevaid statistilisi andmeid ja valdkonnas prognoositavaid arenguid ning tuuakse välja peamised inimressursi juhtimisega seotud probleemid ning nende mõju Eesti jaekaubanduse äritegevusele. Samuti tutvustatakse läbiviidud uuringut ja selle tulemusi ning antakse ülevaade tehtud järeldustest ja ettepanekutest.

2.1. Eesti jaekaubandussektori ülevaade ja inimressursi juhtimisega seotud probleemid

2.1.1. Eesti jaekaubandussektor

Kaubandus on majandusvaldkond, mis on tegutsevate ettevõtete arvu ja müügitulu poolest Eesti suurim majandusharu. Eesti kaubandussektori alla kuuluvad jae- ja hulgikaubandusettevõtted ning sõidukikaubandusettevõtted. Kaubanduses luukase 11,5% lisandväärtusest. Majanduskriisi ajal tuntavalt kukkunud siseturg on jälle kasvama hakanud ning poeketid on oma tegevust laiendamas. (Sisekaubandus...)

Seadusandluse kohaselt on kaubandustegevuse üheks liigiks jaekaubandus, mille korral müüja müüb kaupa ja selle müügiga seonduvat teenust kliendile ning millega kaasneva tegevusena võib valmistada või serveerida toitu. (Kaubandustegevuse seadus, § 3 lg 2) Eesti turu suuremateks jaemüügiettevõteteks on Eesti Tarbijateühistute Keskühistu (ETK Grupp), Maxima Eesti OÜ, Tallinn Kaubamaja AS, AS Prisma Peremarket, Rimi Eesti Food AS ja AS OG Elektra. Kuna Eesti turg on suhteliselt väike ning killustunud mitmete suurte kettide

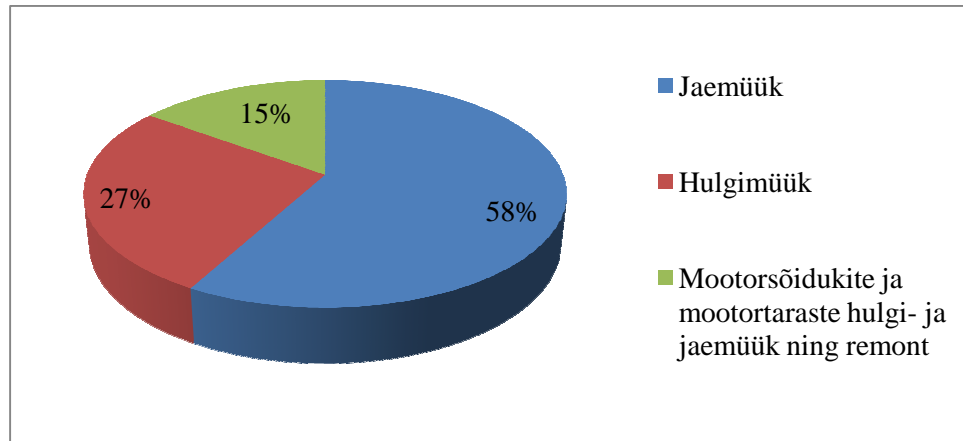
vahel, siis ei ole keegi nimetatud osalejatest saanud turul domineerivat positsiooni. (Sisekaubandus...)

Eesti jaekaubandussektor on viimaste aastakümnete jooksul teinud läbi põhjalikud muutused, tõhustatud on turustamise ja logistika lahendusi. Majanduse moderniseerimise tulemusena on tekkinud mitmeid tootesarjade müügiga tegelevaid võrgustikke, mis aitavad saavutada jaekaupmeestel mastaabisäästu. (Euroopa jaekaubanduse...)

Tehnoloogia ja e-kaubanduse tormiline areng survestab jaekaubandussektori ettevõtteid ärimudelite uuendamisele. Elektroonilise kaubanduse tulek hägustab sektori geograafilisi piire ning püstitab vajaduse mitmekülgsete ärimudelite järgi. Üleilmsed nähtused nagu finantskriisi tagajärjed tarbijate ostujõule, tõusvad tooraine hinnad, demograafilised suundumused ja eelkõige elanikkonna vananemine ning püüdlused jätkusuutlikkuse poole, mõjutavad jaemüügi ärimudeleid ja –protsesse. (Ibid.) Sellele vaatamata ei ole jaekaubanduse arengu jaoks ühest ärimudelist, sest erinevate aspektide poolest mitmekesine valdkond ei võimalda ühesugust edukat lähenemist. Jaekaupmehed peavad äritegevuse raames arvestama tegevuskeskkonna poliitiliste, sotsiaalsete ja kultuuriliste eripäradega. Meeles peab pidama ka, et ükski jaekaupmees ei suuda rahuldada kõikide tarbijate ja klientide nõudmisi tootevalikule, asukohale, hindadele, pakkumistele, teenusele ja lahtiolekuaegadele. (Reynolds, Cuthbertson 2014, 11)

Jae- ja hulgimüügiteenused moodustavad 11% Euroopa Liidu SKPst ning selles valdkonnas on hõivatud peaaegu 15% Euroopa Liidu kogutöajõust. Eestis oli 2013 aastal Eesti Statistikaameti andmete kohaselt nimetatud valdkonnas hõivatud kogu tööajõust 13%. Euroopa Liidu jae- ja hulgikaubanduse sektoris tegutseb rohkem kui 6 miljonit ettevõtjat, mis teeb 29% kõigist piirkonnas tegutsevatest ettevõtetest. (Ibid.) Sarnaselt kogu Euroopale on ka Eestis jae-ja hulgikaubandus üks suuremaid majandusharusid, kus töötab Eesti Statistikaameti andmeil kokku ligi 82 tuhat inimest. Tööhõive osakaal kaubanduse allharudes on toodud joonisel 8, mis näitab, et üle poole sektori töötajast on hõivatud jaemüügis, ligi neljandik hulgikaubanduses ning ülejäänud mootorsõidukite müügi ja teeninduse ettevõtetes.

Paraku ei väljendu jaekaubanduse olulisus vaid tööhõive märkimisväärses osakaalus. Jaekaubanduses luuakse võrreldes teiste majandussektoritega kõige aktiivsemalt uusi töökohti



Joonis 8. Tööhõive osakaal kaubandussektori allharudes

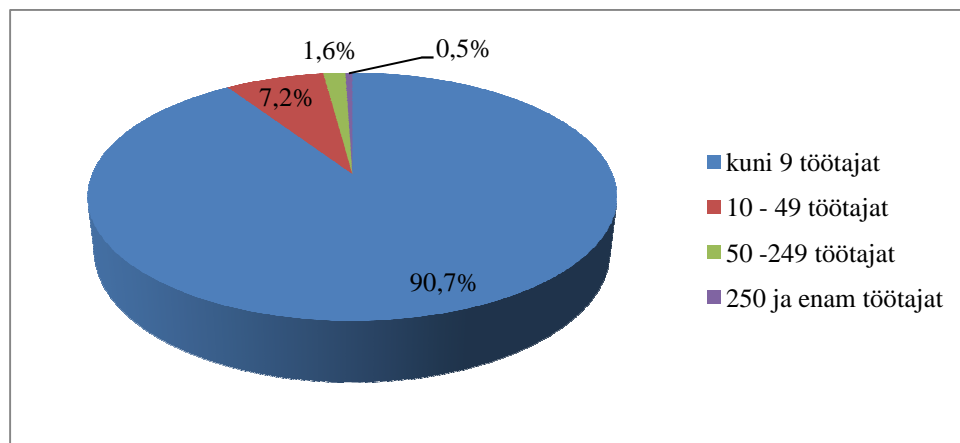
Allikas: (Eesti Statistikaamet)

ning tihti on jaekaubandusorganisatsioonid töajõuturule sisenejatele esimeseks töökohaks. Tehnoloogilistest arengutest tulenevalt otsitakse üha enam töötajaid e-kaubanduse valdkonda. Samuti on jaekaubandus kõige mitmekesisema tööjõuga valdkond, mis võimaldab jaekaupmeestel organiseerida ettevõtete tööd vastavalt vajadustele ning tagades töötajatele võimaluse organisatsiooni- või sektorisiselt areneda. (Reynolds, Cuthbertson 2014, 19)

Jaekaubandussektorit iseloomustab väikese ja keskmise suurusega ettevõtete ja eelkõige mikroettevõtjate väga suur osakaal, mille suurus on Euroopas teiste seas enam kui 95%. Eesti jaekaubanduses on väikeste ettevõtete osakaal mõnevõrra väiksem, kuid sarnaneb siiski euroopa jaotusele. Eesti Statistikaameti andmeil oli 2012 aastal Eestis registreeritud 5304 jaekaubandusettevõtet. Ettevõtete jaotus vastavalt töötajate arvu suurusele on joonisel 9.

Olukord jaemüügiteenuste sektoris on mitmetahuline ja keeruline. Jaekaubanduse mitmekesisus hõlmab erinevusi muuhulgas teenuseosutajate tüübi, ülesehituse, personali, müügipunktide suuruse, formaadi, toote sarjade, asukohtade, ärimudelite, vertikaalse integratsiooni taseme, omandisuhete ja äritegevuse ulatuse poolest. (Euroopa jaekaubanduse...)

Vaatamata suurte kaubanduskettide laienemisele võib kaubandussektori hiilgeajaks pidada 2007. aastat, millele järgnes kuni 2010 aastani mahtude vähenemine. Samal perioodil



Joonis 9. Erineva töötajate arvu suurusega ettevõtete osakaal jaekaubanduses

Allikas: (Eesti Statistikaamet, autori arvutused)

oli Eestis kasvamas tööpuudus, mis tõi alla inimeste ostuvõime. (Tööjõuvajaduse...) Hoolimata aset leidnud majanduskriisist on müügipositsioonidele olnud pidevalt vabu kohti, kuid suhteliselt raske töö ja madal palk ei meelita potentsiaalseid töötajaid. Konkurentsipüsimiseks ei ole siiski sektoris ruumi palgatõusuks. Enam kui 40% sektoris hõivatutest moodustavad teenindajad ning viiendik on spetsialistid. Lihttöölise osakaal on jäänud alla 7%. Teenindajad on peamiselt üldkesk- või kutseharidusega. Tänapäev võrreldes nähakse suuremat vajadust nii spetsialistide, oskustöölise kui teenindajate osas, vähenevat osatähtsust nähakse lihttöölise tööle. Sellest tulenevalt on kasvamas vajadus kutsehariduse ning rakendusliku kõrgharidusega töötajate järele. (Ibid.)

Jaekaubandussektori tööjõu oskuste ja vajaduste vaheline mittevastavus tekitab sektori optimaalsele toimimisele märkimisväärsed probleeme. Kaupmeeste põhilistele funktsioonidele nagu müük, hanked, personalijuhtimine, haldus ja finantseerimine (Tonndorf 1995, 11) on tänapäevaks lisandunud terve hulk uuendusi. Jae- ja hulgemüük on lisaks omavahelisele seotusele tihedalt seotud ka muude majandussektoritega nagu põllumajandus, tootmine, IT-teenused, energeetika, logistika ja transport. Nimetatud sektorid muutuvad üha rohkem integreeritumaks ja nendevaheline piir on muutumas vähem tajutavaks, kuna mitmed jaemüüjad tegutsevad ka hulgemüüjatena ja isegi tootjatena. (Euroopa Jaekaubanduse...)

Dünaamiline ja pidevalt uuenev keskkond esitab seega igale kaupmehele väljakutse tuleviku suundade seadmiseks. Probleemid ja lahendused võivad peituda strateegilisel tasandil, mis nõuab tulevikku vaatavat ja kontekstist lähtuvat lähenemist. Edukad jaekaupmehed ehitavad edu äravahetatavale äriideele, mis pakub kliendile selgeid eeliseid ja

eristuvat kogemust konkurentidest. (Tonndorf 1995, 17) Nende üleolek ei piirdu vaid sortimendi ja sihtrühma eduka valikuga, vaid püütakse arvestada võimalikult paljude teguritega ning neid omavahel joondada konkurentsieelise saavutamise eesmärgil.

2.1.2. Inimressursi juhtimisega seotud probleemid Eesti jaekaubanduses

Eesti jaekaubanduses lähiaastatel toimunud on vähendanud väikeste eraldiseisvate kaupluste osakaalu ning suurenenud on kaupade juurdevool. Jaekaubandus aitab kaasa inimeste heaolu tõusule olles samal ajal suurima tööjõu osakaaluga valdkond. Kaubanduskeskustest on saanud lisaks ostusid sooritamise kohale ka meelelahutuskeskused. Muutused, mis on jaesektoris juba toimunud ja uuendused, mis on alles tulemas seavad mitmeid nõudmisi tööjõule. Tarbijad on küllalgi teadlikud kaubanduse erinevatest käsitlustest ning mitmekesistest võimalustest. Enam ei peeta niivõrd tähtsaks seda, mida müüakse, vaid kuidas seda tehakse (Tonndorf 43, 1995).

Klient peaks kaupmehe jaoks olema kõige tähtsam isik, kuid Eestis on seda paraku veel vähe tunda. Kaupluses peaks keerlema kõik selle ümber, et meeldida kliendile, teda rahuldada ja õnnelikuks teha (Ibid.) Praktikas on Eestis kliendi tundmaõppimine ja tema tähtsuse teadvustamine veel arengustaadiumis. Seetõttu kohtab tihti ükskõikseid, ebasõbralikke, tegevusetuid ja koolitamata müüjaid. Uuringud näitavad, et enamik ärritavaid momente, mida klient ostukohtades võib kogeda, on seotud personali ebarahuldava käitumisega. Ostjatel jääb sellistes olukordades jaekaubandusettevõttest vaid lahkuda ja leida mõni teine ostukoht lootes paremale kohtlemisele. (Ibid.)

Tarbijate ootuste muutumine esitab jaekaubandusele väljakutse kliendikeskse töötajaskonna kujundamiseks. Tehnoloogia areng ning uute tehnoloogiliste vahendite kasutuselevõtt kaubandusprotsessides eeldab lisaks kliendikesksusele ka varasemast erinevaid oskusi uuenduslike töövahendite kasutamisel. Uute tehnoloogiliste lahenduste väljatöötamine ja haldamine nõuab omakorda oskustega töötajaid, mis tähendab et jaekaubandus peab hakkama kindlustama tööandjana konkurentsipositsiooni ka infotehnoloogia valdkonna töötajate seas. Samuti eeldavad sellised uuendused oskuste sagedast ajakohastamist kohanemaks pidevalt muutuvate ülesannete ja töödega. Seega vaadates tänast olukorda, võib öelda, et kaubandussektorile omane tööjõu oskuste ja vajaduste vaheline mittevastavus tekitab sektori optimaalsele toimimisele märkimisväärseid probleeme. Sellise puudujäägi ületamiseks

on oluline, et olemasoleval ja tulevasel tööjõul oleks tarbijate vajadustele vastav oskuste pagas. (Euroopa Jaekaubanduse...)

Oskuste arendamisse investeerimine on eriti oluline tööturule sisenevate noorte, pikaajaliselt töötute, eakate töötajate, sisserändajate ja puudega inimeste tööalase konkurentsivõime edendamiseks (Ibid). Kaubandusturu olemasolevat olukorda arvestades pööratakse nimetatud valdkonnas vajalikesse oskustesse investeerimisele suhteliselt vähest tähelepanu. Erialase haridusega klienditeenindajaid ei siirdu piiravalt kaubandusse tööle, mistõttu on tööandjad sunnitud endale töötajaid otsima mujalt. Valdkonnaväliste töötajate koolitamisel piirduvad jaekaupmehed reeglina vaid organisatsioonispetsiifiliste oskuste kujundamisega ning seadusest tulenevate nõuete täitmisega. Oskuste mittevastavusega seotud probleemi lahendamisel peaksid aktiivsemaks pooleks olema just kaupmehed, kes on valdkonna spetsiifikast kõige enam teadlikud. Oskustesse investeerimise vastutus võiks siinkohal olla siiski kahepoolne nii jaekaupmeestel endil kui ka õppeasutustel.

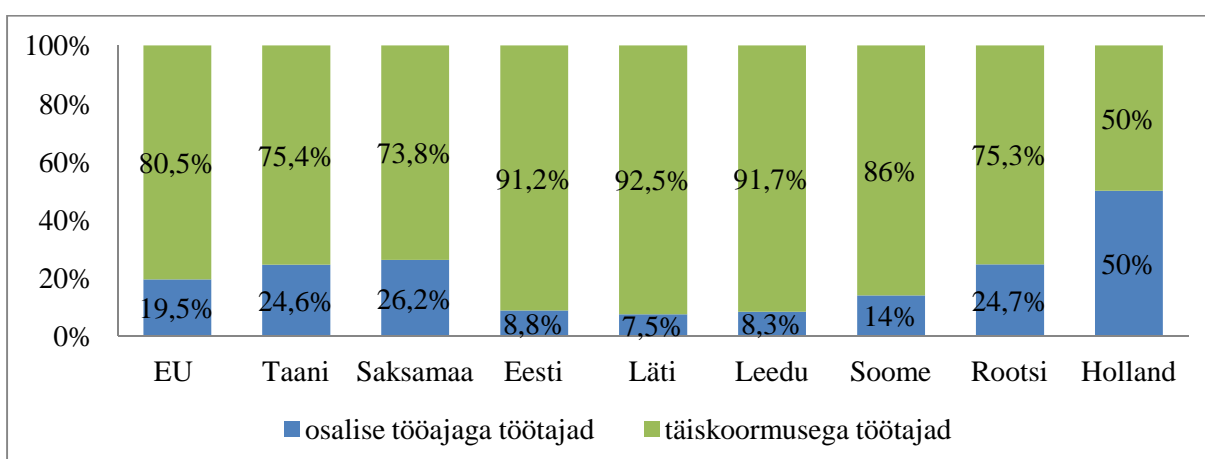
Jaekaubanduses vajaminevate oskuste arendamisele vähese tähelepanu osutamine on vähendanud ka nimetatud valdkonna atraktiivsust. Kauplustest on saanud koht, kus paljudel meeldib ostlemas käia, kuid ainult vähestel meeldib seal töötada. Kauplustesse on raske tööle meelitada nooremaid inimesi, sest seal töötavate inimeste suhtes on välja kujunenud halvustav hoiak. Jaekaubanduse mitteatraktiivse maine tõttu on järjest vähenemas kutsekoolide ja rakenduskõrgkoolide kaubanduse erialale õppima suundujate arv, mis omakorda vähendab sektori vajadustele vastava kvalifitseeritud tööjõu osakaalu ning ka võimalust leida äri vajadustele vajalikke töötajaid.

Jaekaubanduse atraktiivsusele võib avaldada negatiivset mõju müügipersonali edutamise praktika kaupluste juhatajateks. Edutamise kaalumisel peetakse väga oluliseks nägemuse olemasolu ning seejärel arvestatakse kogemust, haridust ja isikuomadusi. (Koppel 2014) Arvestades olukorda, et tihti saavad kaupluste juhatajateks kaupluste müügipersonalist edutatavad, siis võib eeldada et mitmete juhtumite korral puuduvad tööpositsiooni muutnud töötajatel inimeste juhtimise kogemus ja oskused. Organisatsioonisisene karjäärivõimalus on oluline teenindavatele ametikohtadele kandideerijate motivatsiooni tõstmisel, kuid vajalike teadmisteta töötajate edutamine inimeste juhtimist vajavatele positsioonidele võib mõjuda organisatsioonile negatiivselt.

Eesti jaekaubandussektori suhteliselt negatiivne kuvand tööjõuturul, mõjutab ettevõtetele vajalike töötajate värbamise ja töösuhte hoidmise võimet. Kuna leitud töötajaid ei

suudeta erinevatel põhjustel kinni hoida on tööjõu voolavuse näitajad suhteliselt kõrged, mis omakorda hoiavad kõrgetena jaekaubandusettevõtete koolitus- ja administreerimiskulusid. Seega valitseb jaekaubanduses järjepideva tööpuuduse seisund. Spetsialistide ja juhtide positsioonidel on tööpuudus väiksem, kuid müügipositsioonidel on see kogu Eesti lõikes arvestatav.

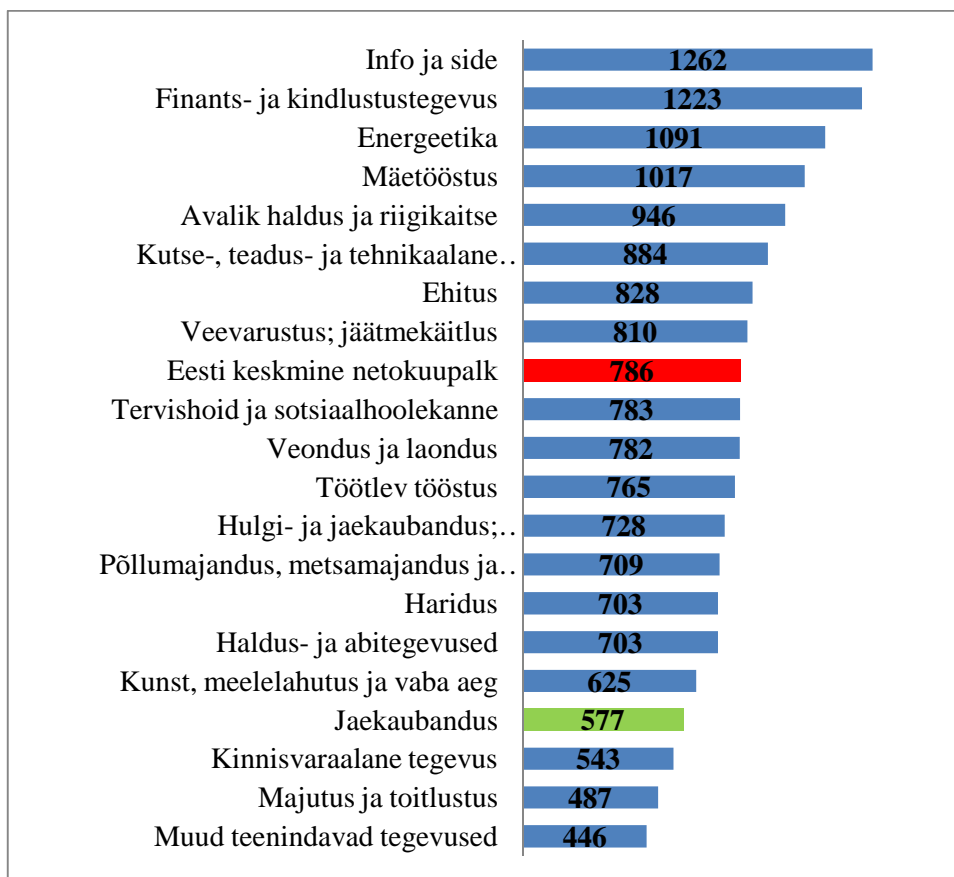
Tööjõu värbamisraskusi tekitab ka jaekaubandussektorile müügipersonali keskmisest madalam palgatase. Samuti räägivad jaekaubanduses töötamise vastu seal kasutatavad pikkade tööpäevadega töögraafikud. Osalise tööajaga töötajaid kasutatakse sektoris võimalikult vähesel määral, sest Eesti maksusüsteem ei toeta nimetatud töövormi, seades tööandjatele kõrged tööjõu maksukohustused. Erinevalt Eestist kasutatakse teistes Euroopa riikides osalise koormusega tööjõudu oluliselt rohkem. Joonisel 10 on näidatud Eesti lähinaabrite kogu tööjõu jaotus osalise tööajaga ja täiskoormusega töötajate vahel. Eurostati andmete põhjal töötab Euroopa Liidus kokku osalise tööajaga ligi 19,5% töötajatest ning Euroopa kõrgeim näitaja osalise tööajaga töötajate osakaalus on Hollandis, kus 2013 aastal töötasid ligi pooled töötajad kogu tööjõust osalise koormusega. Kõige väiksem osakaal osalise tööaja kasutamisel oli samal perioodil Balti riikides, nende hulgas ka Eesti. Taanis, Rootsis ja Saksamaal töötab täiskoormusega vaid kolm neljandikku töötajatest, mis näitab et neljandik kogu tööjõust töötab osalise koormusega. Osalise koormusega tööjõu suuremas osas kasutamine võimaldaks jaekaupmeestel edukamalt ligi meelitada töötajaid, kes ei ole valmis täiskoormusega töötama ning seeläbi vähendada värbamiskulusi.



Joonis 10. Osalise tööajaga ja täiskoormusega töötajate osakaal Euroopa riikides 2013 aastal

Allikas: (Eurostat)

Üldiselt on teada, et jaekaubanduses on lisaks pikkadele tööpäevadele ka madalad töötasud. Joonisel 11 on toodud keskmine netokuupalk tegevusalade kaupa neljandal kvartalil 2013.



Joonis 11. Keskmine netokuupalk Eestis IV kvartalil 2013 tegevusalade kaupa (eurodes)

Allikas: (Eesti Statistikaamet)

Andmed näitavad, et jaekaubanduse töötasud on Eesti keskmisest näitajast märgatavalt madalam ning ka kogu kaubandussektori keskmisest netokuupalgast oluliselt väiksem. Arvamust, et jaekaubanduse töötasud on ühed madalamatest võib pidada siiski osaliselt ekslikuks, sest väiksemad töötasud võivad olla küll lihtsamate tööde tegijatel ja teenindaval personalil, kuid spetsialistide ja juhtide tasemetel on palgad, mis konkureerivad teiste valdkondade samade positsioonidega. Madalate töötasudega valdkonna kuvandi loob jaekaubandusele meedia poolt sektorile omistatud keskmised töötasud. Tihti jäetakse aga märkimata, et keskmiste arvutamisel moodustavad suurema osa näitajatest müügipersonali töötasud. Kuna jaekaubanduse suurema osa töötajaskonnast moodustavad just teenindavad

positsioonid ja spetsialistide osakaal jääb oluliselt väiksemaks, siis kujunebki matemaatiliselt valdkonna keskmine töötasu suhteliselt madalaks.

Lisaks valdkonnale iseloomulikele inimressursi juhtimist mõjutavatele probleemidele on märkimisväärset mõju avaldamas ka makromajanduslikud muutused. Elanikkonna vananemine seab ette piirid jaekaubanduse tööjõu kujundamisele noortest kaubanduse eriala õppinutest. Aina suurem osa noortest suunduvad õppima populaarsemaid erialasid, jättes kõrvale tuleviku valikute tegemise teenindus- ja kaubandussektori kasuks. Samas on vananeva tööjõu ning pensioniealiste osakaal suurenemas, mida jaekaubanduse kontekstis võib ühelt poolt pidada probleemiks ning teiselt poolt võimaluseks. Kaubandussektoril on siinkohal oluline adapteeruda väliskeskonna olukorraga ning suurendada oma võimet eelpool nimetatud tööjõu ligimeelitamiseks, hoidmiseks, koolitamiseks ning töökeskkonna kujundamiseks vastavalt vajadustele. (Adapting work...)

Tööjõu vananemine nõuab kaubandussektori juhtimisoskuste kohandamist uutele vajadustele. Tööjõu struktuuri muutumine tekitab uued nõudmised inimressursi juhtimisele. Vanemate inimeste motiveerimise, koolitamise ja muud personalijuhtimise praktikad peavad olema kohandatud nende võimetele ja vajadustele. Muutused demograafilistes näitajates näitavad, et tulevikus on kõrvuti töötamas viie põlvkonna esindajad. (Meister, Willyerd 2010, 28) Sellest, kuidas ettevõtte tuleb toime iga põlvkonna erinevate ootuste, karjäärivajaduste, suhtlusstiilide ja õppe-eelistustega, sõltub suures osas see, kuidas ta suudab tipptalente kohale meelitada, arendada, kaasata ja säilitada. (Meister, Willyerd 2010, 52) Demograafilise olukorra muutused on nii märkimisväärsed, et jaekaupmehed peavad tulevikus muutma inimressursi juhtimise praktikad tänapäeval kasutatavatest oluliselt mitmekesisemaks, et olla edukas erinevatest põlvkondadest töötajate juhtimisel.

Eelpool nimetatutest tulenevalt võib öelda, et jaekaubandussektoris on inimressursi juhtimisega seonduvaid probleeme mitmeid. Kohanemine muutuva väliskeskonnaga nõuab jaekaupmeestelt ennetavat käitumist ning strateegiliste suundade ja tegevuskavade väljatöötamist. Tulenevalt tänapäeval jaekaubanduses aktuaalsetest inimressursi juhtimise probleemidest on oluline uurida nimetatud valdkonnas kasutatavaid inimressursi juhtimise praktikaid, analüüsida nende seoseid strateegilise inimressursi juhtimise mudelitega ning hinnata kasutatavate personalijuhtimise praktikate vastavust jaekaubandussektori ärilistele vajadustele.

2.2. Uuringu metoodika ja valimi kirjeldus

Tulenevalt jaekaubanduse eripärast ja valdkonnale omastest tööjõu probleemidest seati käesoleva **magistritöö eesmärk**, milleks oli välja selgitada Eesti jaekaubanduses kasutatavad inimressursi juhtimise praktikad, analüüsida nende seoseid strateegilise inimressursi juhtimise mudelitega ning hinnata kasutatavate praktikate vastavust jaekaubandussektori vajadustele. Kuna Eesti jaekaubanduse valdkond on tööjõuintensiivseim ning tööhõive osakaal on nimetatud sektoris märkimisväärne, siis on oluline hinnata kasutatavate praktikate vastavust valdkonna vajadustele, sest kontekstiga joondatud inimressursi juhtimise praktikad on aluseks tõhusale personalijuhtimisele. Magistritöö raames seatud eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised **uurimisküsimused**:

- Milliseid inimressursi juhtimise praktikaid jaekaubanduses kasutatakse?
- Missugusest strateegilise inimressursi juhtimise mudelist lähtutakse Eesti jaekaubandussektori ettevõtetes?
- Mil määral toetavad Eesti jaekaubandussektori ettevõtetes kasutatavad inimressursi juhtimise praktikad sektori vajadusi?

Lähtuvalt püstitatud eesmärgist ja uurimisküsimustest koostas autor küsimustikud ja viis läbi uuringu.

Uuringu valimisse valiti Eesti Kaupmeeste Liidu liikmeteks olevad ettevõtted. Nimetatud valik tehti tulenevalt Eesti Kaupmeeste Liidu huvist liidu liikmete inimressursi juhtimise praktikate vastu.

Vastavalt kokkuleppele edastas jaekaubandusettevõtete katuseorganisatsioonina Eesti Kaupmeeste Liit oma liikmete teadaolevatele kontaktidele autori poolt koostatud küsimustiku ja kaaskirja. 70 kontakti said palve uuringus osalemiseks. Kuna ettevõtetes täidetakse personalijuhtimise funktsiooni erinevalt, siis paluti edastada küsimustik vastamiseks isikutele, kes vastutavad inimressursi juhtimise valdkonna eest. Samuti paluti edastada küsimustik vastamiseks ka kaupluste juhatajatele. Kaupmeeste Liidu osalemine uuringu edastajana oli valitud teadlikult, et suurendada uuringu usaldusväärsust ja seeläbi vastajate osakaalu.

Käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringus kasutas autor nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset andmekogumise ja analüüsi meetodit ehk kahe meetodi kombinatsiooni. Andmete statistiliseks töötlemiseks kasutati *MS Excel* andmetöötluskeskkonda. Kuna töö

eesmärk oli kirjeldada ning anda hinnang Eesti jaekaubanduses kasutatavatele personalijuhtimise praktikatele, siis otsustas autor viia läbi poolstruktureeritud intervjuu valdkonna eksperdiga ning seejärel tuginedes intervjuule ja käesoleva töö esimeses osas toodud kirjandusallikates esitatud seisukohtadele, koostada küsitluse läbiviimiseks küsimustiku. Kombineeritud meetoditega uuringu kasuks otsustas autor, kuna üks meetod toetab teist ning kvantitatiivset osa on võimalik kasutada kordusuuringuna.

Esmalt viidi läbi 6. märtsil 2014 poolstruktureeritud ekspertintervjuu Eesti Tarbijateühistu Keskühistu personalidirektori Külliki Koppeliga, et saada ülevaade jaekaubanduse valdkonnas peamiselt kasutatavatest personalijuhtimise praktikatest. Intervjuu läbiviimise järel koostas töö autor transkriptsiooni, mis on toodud käesoleva töö lisa 1. Seejärel koostas autor tuginedes läbiviidud intervjuule ankeetküsimustiku, mille küsimuste sõnastuse arusaadavust testiti kahe isiku peal. Mõlema isiku igapäevatööks on inimeste juhtimine, kellest üks on väikeettevõtte juht ning teine suures rahvusvahelises organisatsioonis üksuse juht.

Ankeet sisaldas 26 küsimust, mis puudutasid peamiste personalijuhtimise valdkondade praktikaid. Koostatud küsimustik koosnes valikvastustega küsimustest ja hinnanguskaaladest ning ei sisaldanud ühtegi avatud küsimust. Küsimustele vastates tuli vastajatel valida etteantud vastusevõimaluste seast sobivaimad. Valikvastustega küsimusi kasutas autor eelkõige seetõttu, et sel juhul on saadavad vastused võrreldavad. Samuti aitavad valikvastused vastajal asju meenutada ning see muudab vastamise kergemaks. Lisaks vastusevariantidega küsimustele olid küsimustikus ka ette antud väited, millele tuli väljendada nõustumist. Vastaja sai valida endale sobivaima variandi skaalal „ei nõustu üldse“ – „nõustun täiesti“ või „ei kasuta kunagi“ – „kasutame alati“. Nii väidete kui ka kõikide küsimuste puhul oli vastajatel võimalik valida „ei oska öelda“ variant. Vastusevariantidega küsimuste korral oli lisatud ka struktureeritud ja avatud küsimuse vahevorm, kus vastajad said lisada variandi mida käesoleva töö autor ei osanud ette näha.

Ankeetküsimustikuga uuring viidi läbi ajavahemikul 15 aprill – 9 mai 2014. Vastajatele saadeti nimetatud perioodil kolm meeldetuletust. Uuringu läbiviimiseks kasutas autor internetis asuvat küsitluskeskkonda <http://www.connect.ee/surveys/>, kuna selles koostatud ankeedi käsitlemine on võrreldes e-posti teel saadetavate või paberil täidetavatega lihtsam ja kiirem. Selline võimalus tagab küsimustiku mugava täitmise ja tagastamise. Internetikeskkonna aadress koos uuringu kaaskirjaga edastati uuringus osalejatele laiali e-

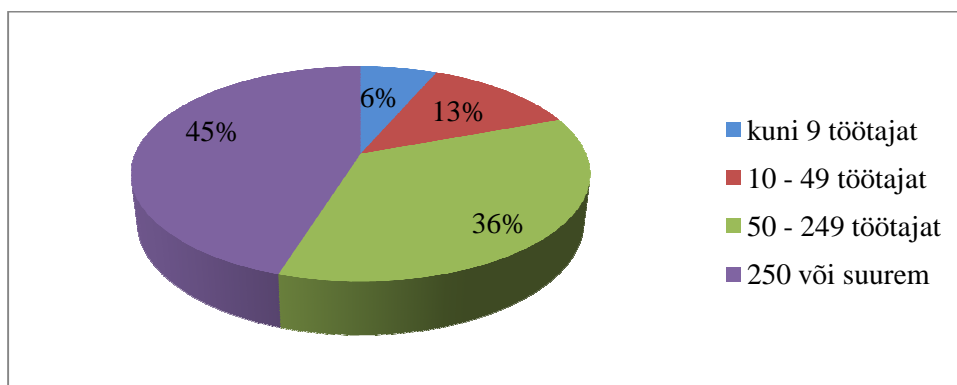
posti teel. Uuringus kasutatud ankeet on toodud ära käesoleva töö lisa 2. Elektroonilise küsitluse vastused kogunesid automaatselt andmebaasi.

Kombineeritud meetodite kasutamist toetas käesoleva töö eesmärk, milleks oli välja selgitada inimressursi praktikad valitud keskkonnas. Kuna kirjeldavad küsitlused tegelevad nende nähtuste kindlaksmääramisega, mida soovitakse kirjeldada, siis selliste küsitluste jaoks on oluline varasem uurimus. (Ghauri, Grønhaug 2004, 106) Seetõttu viidi käesoleva töö raames läbi intervjuu valdkonna eksperdiga ning töötati läbi vastava valdkonna kirjandus, et määrata kindlaks, mis tüüpi küsimusi peab küsimustik sisaldama.

2.3. Uuringu tulemused ja nende analüüs

Käesoleva magistr töö autori poolt koostatud küsimustikule vastas interneti küsitluskeskkonnas 32 inimest. Analüüsiks kvalifitseerusid korrektselt vastatud küsimustikud ning neid oli kokku 31.

Uuringus osalesid erineva suurusega ettevõtetes töötavad personalijuhtimisega tegelevad töötajad. Demograafilisi näitajaid puututavas küsimustiku osas paluti vastajatel märkida töötajate arv organisatsioonis. Järgnevalt on toodud ära **valimi kirjeldus**. Vastajate jagunemine nende tööandjate töötajate arvu järgi on kujutatud joonisel 12.

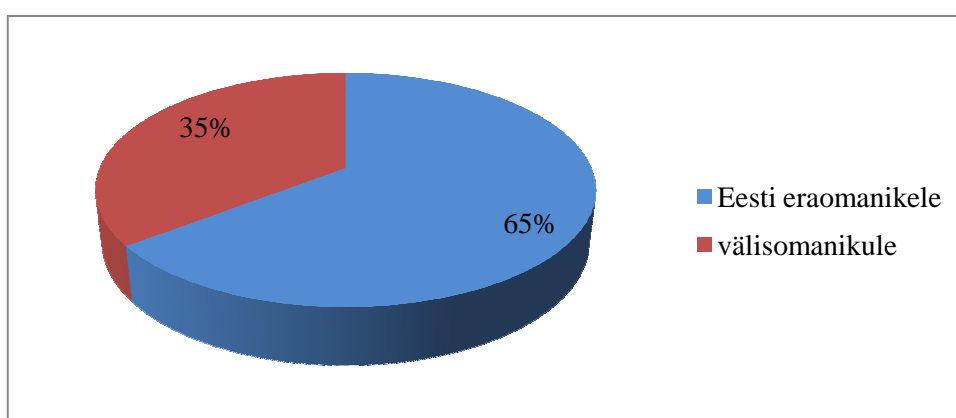


Joonis 12. Vastanute jaotus nende tööandja töötajate arvu järgi (protsentides)

Vastustest selgus, et uuringus olid esindatud töötajate arvult kõikide suurusega ettevõtted. Vastanutest moodustasid kõige suurema osa ehk 45% ettevõtted, kelle töötajate arv oli 250

või suurem. Ettevõtete, kelle töötajate arv jääb vahemikku 50 - 249 osakaal vastanute seas oli 36%. Väiksema osakaalu, 13% vastusest andsid väikeettevõtted, kelle töötajate arv jääb vahemikku 10 – 49 töötajat. Kõige väiksem oli kuni 9 töötajaga mikroettevõtete osalus, moodustades 6% kõikidest vastustest. Vastanute osakaal oli ootuspärane, sest Eesti Kaupmeeste Liitu kuuluvad enamjaolt suurettevõtted.

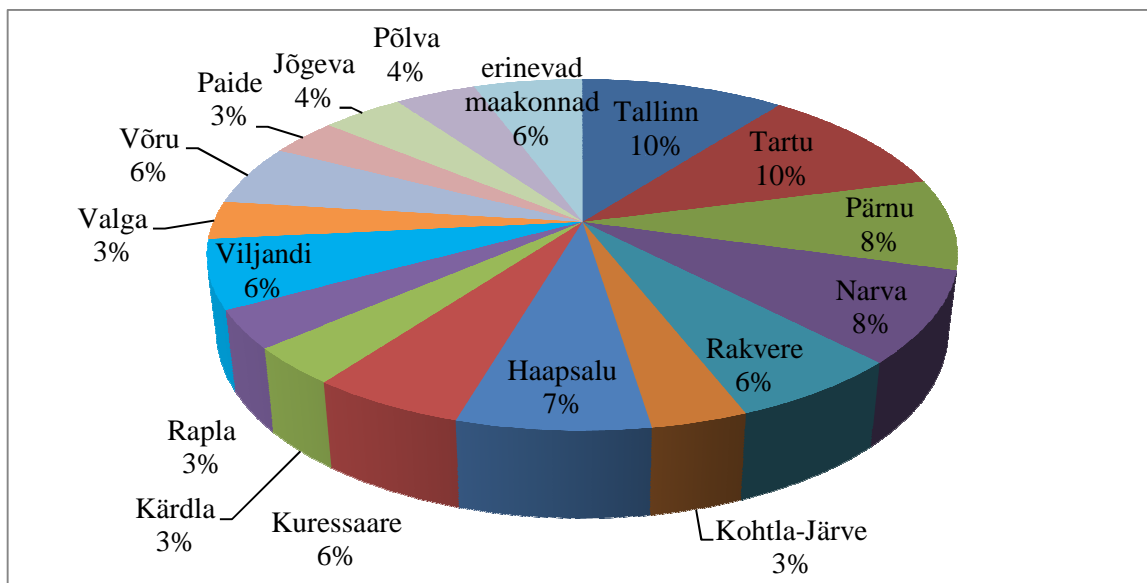
Lisaks organisatsiooni suurusele paluti uuringus osalejatel märkida kellele organisatsioon kuulub, kas Eesti eraomanikele, välisomanikele või Eesti-ja välisomanikele. Vastanute jaotus omanike järgi on toodud joonisel 13. Uuringu tulemused näitasid, et Eesti



Joonis 13. Vastanute jaotus omanike järgi (protsentides)

eraomanikele kuuluvad 65% vastanute organisatsioonidest ja välisomanikule 35%. Kõik vastanud oskasid nimetada, kellele organisatsioon kuulub. Eesti- ja välisomanikele ühiselt ei kuulu vastanutest ükski organisatsioon.

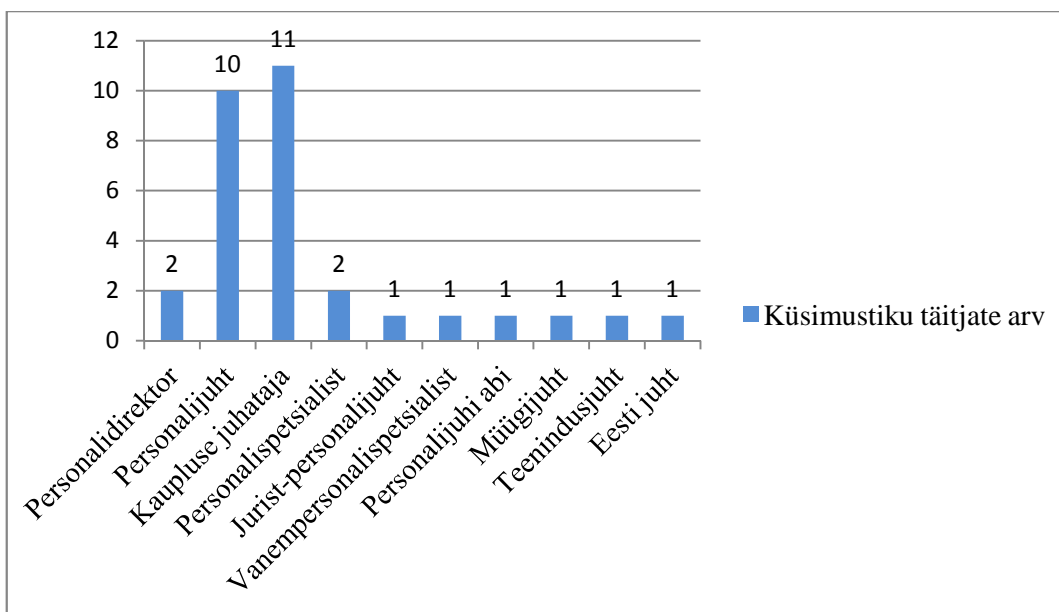
Kuna jaekaubandussektor on kogu Eestit hõlmav ning võib olla tulenevalt piirkondlikest eripäradest mõjutatud inimressursi juhtimise praktikate kasutamisel ja valikul, siis paluti uuringus osalejatel märkida asukohad, kus paiknevad nende organisatsiooni kaubanduspinnad. Kaupluste juhatajatele oli esitatud palve märkida asukoht, kus vastaja kauplust juhib. Küsimusele vastamiseks olid reastatud valikvastused, milles olid kajastatud Eesti suuremad linnad ja ühe variandina neist ka erinevad maakonnad. Vastanute kaubanduspindade asukohtade jaotus on näidatud joonisel 14.



Joonis 14. Vastanute kaubanduspindade asukohtade jaotus

Tulemustest on näha, et 20 % vastanutest kokku asuvad kaubanduspinnad Eesti suuremates linnades Tallinnas ja Tartus. Võrdne osakaal vastajatest positioneerib end kaubanduspindade näol Pärnus ja Narvas moodustades kokku 16% vastajatest. Esindatud on ka väiksemad Eesti linnad ja maakonnad. Tulenevalt uuringu tulemuste põhjal tekkinud jaotusest, võib eeldada et uuringus osalevad personalijuhtimise eest vastutavad isikud on kokku puutunud Eesti piirkondlike eripäradega inimressursi juhtimise praktikate kasutamisel.

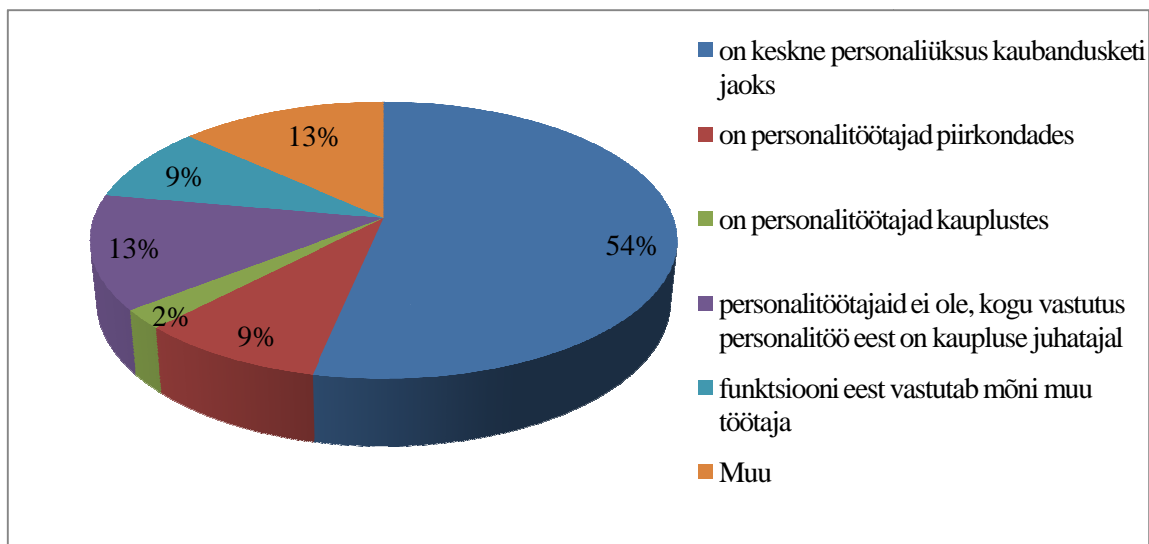
Järgnevalt paluti märkida küsimustiku täitja ametikoht. Kuna küsimustik oli suunatud nii personalitöötajatele, personalijuhtimise funktsiooni täitvatele töötajatele kui ka kaupluste juhatajatele, kes tegelevad samuti igapäevaselt personaliküsimustega, siis oli oluline eristada vastajad ametikohtade lõikes. Analüüsiks täielikult kvalifitseerunud küsimustikele vastas 31 inimest. Vastanute jaotus küsimustiku täitja ametikohtade alusel on välja toodud joonisel 15. Suurema osa kõikidest vastajatest moodustavad personalijuhid ja kaupluste juhatajad, mis näitab et vastajateks on inimressursi juhtimise praktikatega igapäevaselt kokkupuutuvad isikud. Organisatsiooniti täidetakse personalijuhtimise funktsiooni erinevalt, mida on näha ka uuringu tulemustest, sest küsimustiku täitja ametikoha nimetuse küsimise üheks eesmärgiks oli määratleda vastutaja personalijuhtimise funktsiooni eest. Tulemused näitavad, et lisaks personalitöötajatele ja kaupluste juhatajatele võivad vastutada personalijuhtimise eest ka teistel ametikohtadel töötavad isikud.



Joonis 15. Vastanute jaotus küsimustiku täitja ametikoha järgi

Inimressursi juhtimise praktikate kohta esitatud küsimustest esimeses paluti nimetada, kuidas täidetakse uuringus osalevas organisatsioonis personalijuhtimise funktsiooni. Küsimus oli antud seitsme võimaliku vastusevariandiga ning ühele neist sai lisada kommentaari. Samuti oli teiste seas lisatud vastusevariant (ei oska öelda) kui vastaja ei oleks osanud küsimusele vastata. Ülevaade, kuidas uuritavates organisatsioonides täidetakse personalijuhtimise funktsiooni on toodud joonisel 16. Tulemused näitasid, et 54% vastanute organisatsioonides täidetakse personalijuhtimise funktsiooni keskses personaliüksuses. 13% ettevõtetest, kellel täidetakse personalijuhtimise funktsiooni keskses personaliüksuses on samaaegselt personalitöötajad ka piirkonnas. 9% kõikidest vastanutest nimetasid, et nende organisatsioonid on personalitöötajad piirkondades ning ainult ühel neist puudus keskne üksus. Üks vastastaja, kes moodustas 2% kõikide vastajate osakaalust, nimetas et neil on personalitöötajad kauplustes. 13% vastajatest nimetas, et personalitöötajaid ei ole, kogu vastutus personalitöö eest on kaupluse juhatajal. Neist 83% on olemas ühtlasi ka keskne personaliüksus kaubandusketi jaoks. 9% vastanutest nimetas, et funktsiooni eest vastutab mõni muu töötaja. Avatud vastusevariandile „muu“ tuli 13% vastustest, millele anti täpsemaid kirjeldusi. Vastustest selgub, et on organisatsioone, kus personalijuhtimise funktsiooni eest vastutavad ettevõtte juht või osalise koormusega personalitööd tegev töötaja. Lisaks täiendati

vastusevarianti „muu“ selgitustega, et sõltuvalt piirkonnast on kasutusel mitmed muud eri variandid ning kauplustes on vastutajateks kaupluste juhatajad ja kauplused tegelevad piirkondades personali leidmisega ise. Vastuste põhjal võib järeldada, et ühtset personalijuhtimise funktsiooni täitmise lahendust uuritavates ettevõtetes ei ole.

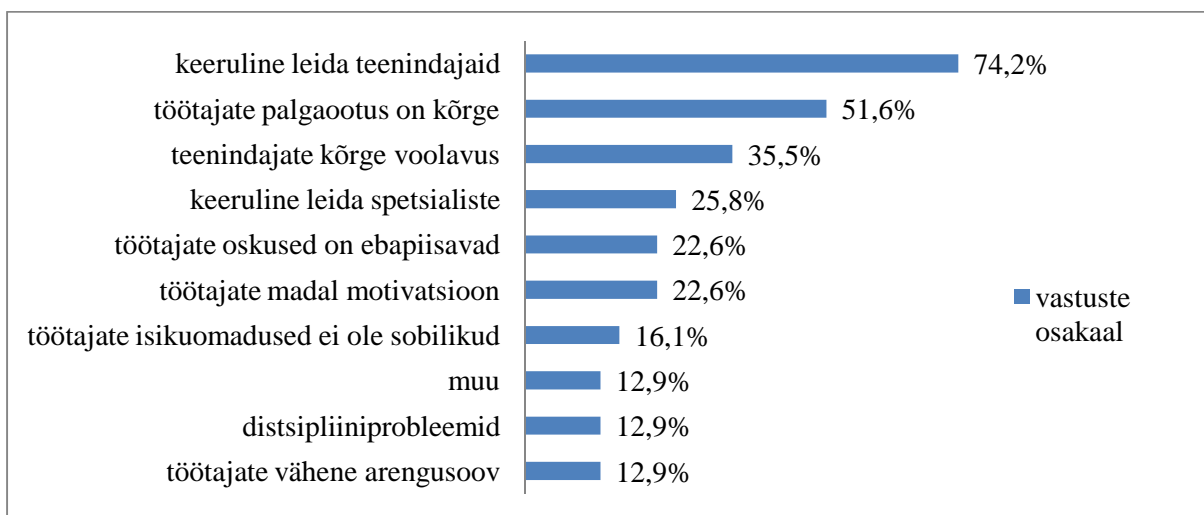


Joonis 16. Personalijuhtimise funktsiooni täitmine organisatsioonis (vastuste protsent)

Järgmise küsimusega sooviti välja selgitada, missugused on peamised **personaliga seotud probleemid** uuritavates organisatsioonides. Vastajad said valida üheksa vastusevariandi vahel ning lisaks oli üks variant, kuhu sai lisada oma kommentaari. Pakutud variantidest sai teha ka mitu valikut. Tulemustest annab ülevaate joonis 17.

Tulemustest nähtub, et kõige suurema probleemina nähakse keerukust teenindajate leidmisel. Nimetatud vastusevariant märgiti 74,2% uuringus osaleja poolt. Osakaalult teiseks peamiseks personaliga seotud probleemiks peeti töötajate kõrget palgaootust ning kolmandaks kõige enam häält saanud probleemiks märgiti teenindajate kõrge voolavus. Neljandik vastajatest märkis, et organisatsioonil on keeruline leida spetsialiste. Madalat motivatsiooni ja töötajate oskuste ebapiisavust pidasid probleemiks kokku 45,2% vastajatest. Töötajate isikuomaduste mittesobivust, töötajate vähest arengusoovi ning distsipliiniprobleeme märgiti vähemal määral. Kommentaarivälja kasutasid 12,9% vastajatest, lisades et keeruline on leida ettevõtte ootustele vastavaid teenindajaid ning problemaatiline on ka puhkuste ja haiguste asendajate leidmine. Samuti lisati kommentaariks, et sõltuvalt piirkonnast on personaliga

seotud probleemid ja nende põhjused erinevad, mida ei saa üheselt üldistada. Üks vastaja märkis, et probleeme ei ole märkides, et kõik on arendatav.

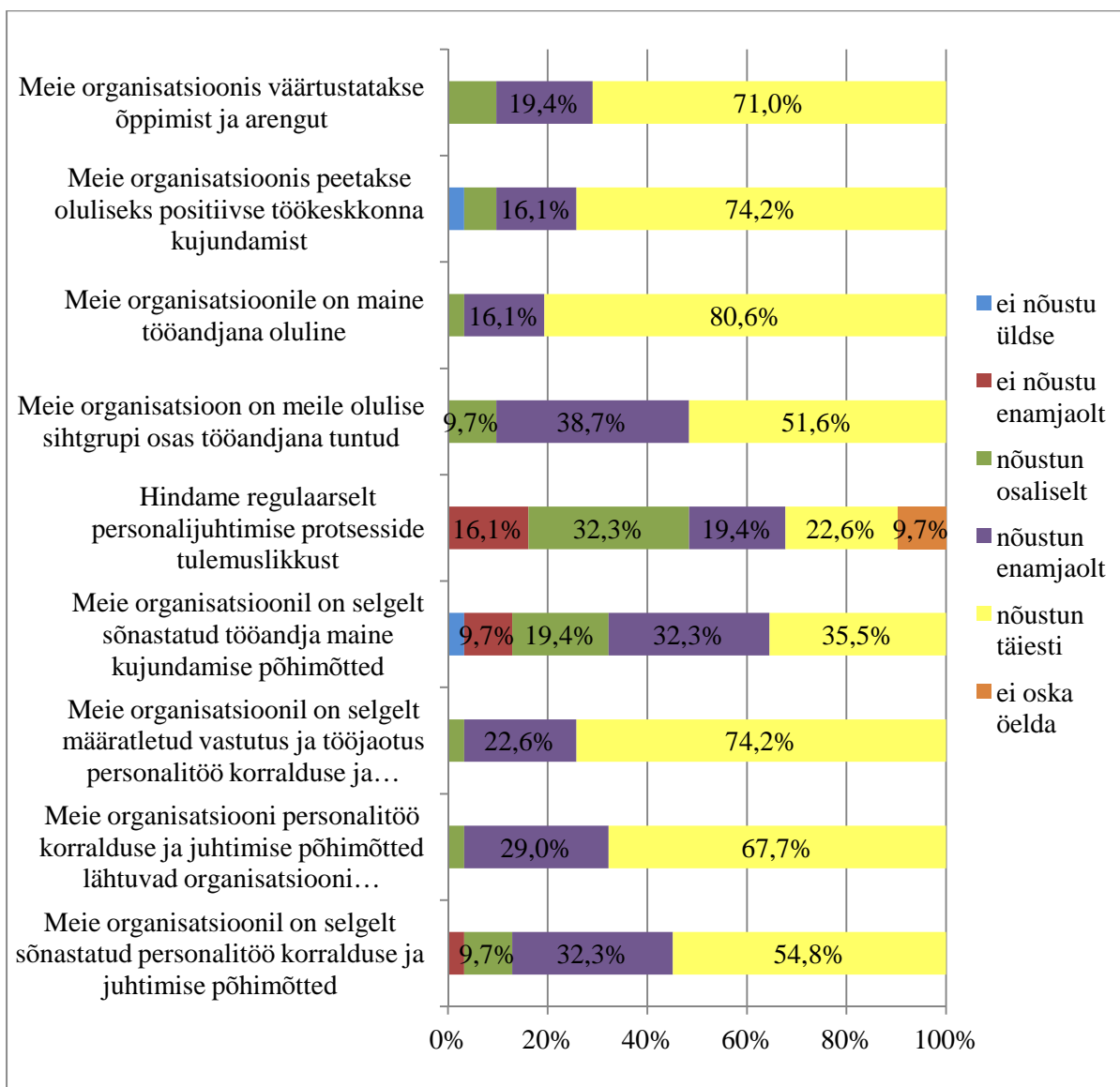


Joonis 17. Peamised personaliga seotud probleemid (vastuste %)

Võrreldes valitud vastustevariante omavahel pole neist ükski tehtud eraldiseisvalt. See viitab, et personaliga seotud probleemid uuringus osalevatel organisatsioonidel esinevad erinevates kombinatsioonides ning on mõjutatud piirkondlikest eripäradest. Lisaks näitas ametipõhiselt antud vastuste võrdlus, et nii personalitöötajat kui kaupluste juhatajad näevad personaliga seotud probleeme ühtemoodi.

Järgnevalt uuriti vastajate nõustumist üheksa väitega, mis puudutasid organisatsiooni **personalitöö korraldamist ja personalijuhtimist**. Joonisele 18 on koondatud kõikide antud hinnangute tulemused.

Üheksast nelja väitega uuriti organisatsioonides õppimise ja arengu väärtustamist, positiivse töökeskkonna kujundamise olulisust ning hinnanguid tööandja maine kohta. Vastanutest 71% nõustus täiesi väitega, et nende organisatsioonis väärtustatakse õppimist ja arengut. Sama väitega ei olnud ühtegi mittenõustumist. Väite osas, et organisatsioonis peetakse oluliseks positiivse töökeskkonna kujundamist olid tulemused täielikult nõustumise osas sarnased eelmisega, moodustades 74,2%. Sama väite kohta esitati ka üks mittenõustumine. Väitega, et organisatsioonile on maine tööandjana oluline nõustus enamus vastajatest, moodustades 80,6% kõikidest vastanutest. Väitega organisatsioon on neile olulise sihtgrupi osas tööandjana tuntud nõustusid pea pooled vastajad ning mittenõustumist ei olnud

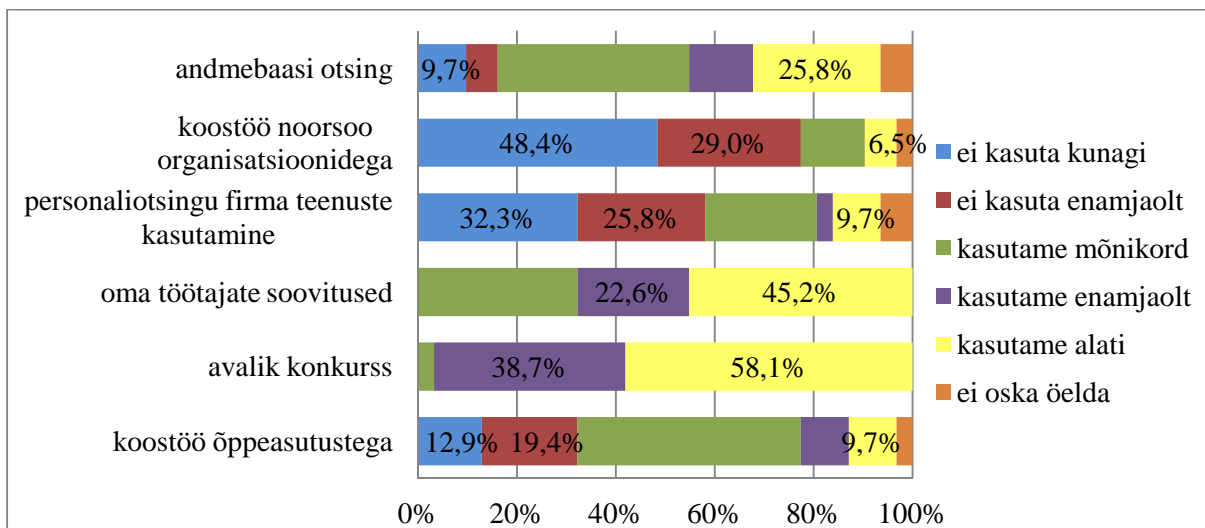


Joonis 18. Personalitöö korraldus ja juhtimine (vastanute %)

ühtegi. Kahe järgneva väite hinnangud erinevad eelmistest märgatavalt. Väitega, mis käsitles personalijuhtimise protsesside tulemuslikkuse regulaarset hindamist nõustusid vaid 22,6% ning väitega, et organisatsioonil on selgelt sõnastatud tööandja maine kujundamise põhimõtted nõustus vaid kolmandik vastajatest. Viimase kohta anti ka üks mittenõustumine. Viimased kolm väidet puudutasid selgelt sõnastatud personalitöö korralduse ja personalijuhtimise põhimõtteid, nende lähtumist organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ning selgelt määratletud vastutust ja tööjaotust personalitöö korralduse ja personalijuhtimise osas. Selgelt sõnastatud personalitöö korralduse ja personalijuhtimise põhimõtete väitega

nõustus täiesti üle poole vastajatest. Väitega, et personalitöö korralduse ja personalijuhtimise põhimõtted lähtuvad organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest nõustus täiesti 67,7% vastajatest ning väitega, et personalitöö korralduse ja personalijuhtimise osas on määratletud selge vastutus ja tööjaotus nõustusid 74,2% vastajatest. Viimase kolme väitega ei olnud ühtegi mittenõustumist.

Personali **värbamine ja valik** olid teemad, mille kohta esitati mitu küsimust. Uurimaks, missuguseid otsingumeetodeid kasutatakse jaekaubandusettevõtetes personali värbamisel, paluti vastajatel hinnata, millises ulatuses on nad kasutanud küsimustikus etteantud meetodeid. Esmalt paluti meetodite kasutatavust hinnata kaupluste müügi personali värbamisel. Ülevaate otsingumeetodite kasutamisest kaupluste müügi personali värbamisel annab joonis 19.

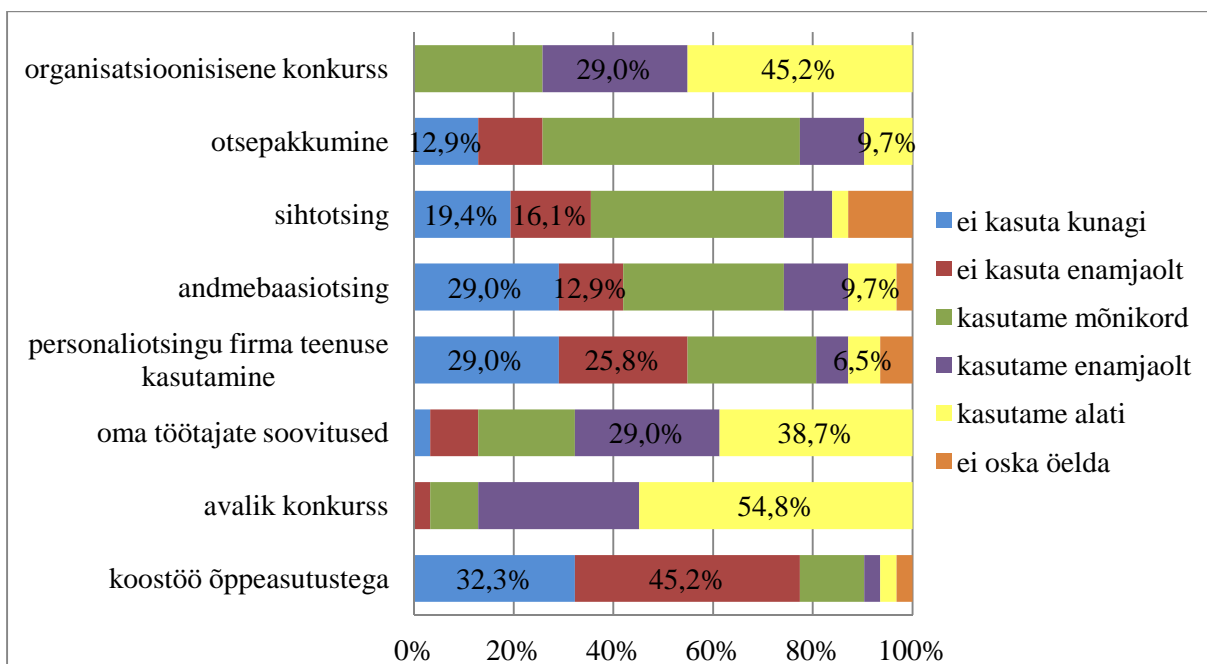


Joonis 19. Otsingumeetodid kaupluste müügi personali värbamisel (vastanute %)

Tulemustest selgus, et müügi personali värbamisel kasutatakse rohkem kui pooltes uuringus osalenud ettevõtetes alati avalikku konkurssi. Oma töötajate soovitusi kasutavad ligi pooled vastanutest. Andmebaasiotsingut kasutavad alati 25,8% vastanutest. Üllatav oli äärmiselt vähene koostöö noorsoo organisatsioonide ning õppeasutustega. Nimetatud meetodeid müügi personali värbamiseks kasutatavad mõlemal juhul alla 10% vastanutest. 48,4% vastajatest märkisid, et ei kasuta koostööd noorsoo organisatsioonidega kunagi. Ka koostööd õppeasutustega ei kasuta kunagi 12,9% vastanutest. Personaliotsingu firma

teenuseid ei kasuta kunagi 32,3% vastajatest, mis viitab organisatsioonisisese võimekuse olemasolule. Teiste vastuste puhul võib järeldada, et personaliotsingu firma teenuseid kasutatakse vastavalt vajadusele.

Jaekaubandusettevõtete juhtide ja spetsialistide värbamismeetodite kasutamist paluti samuti hinnata. Kasutatavate meetodite tulemused on toodud joonisel 20.

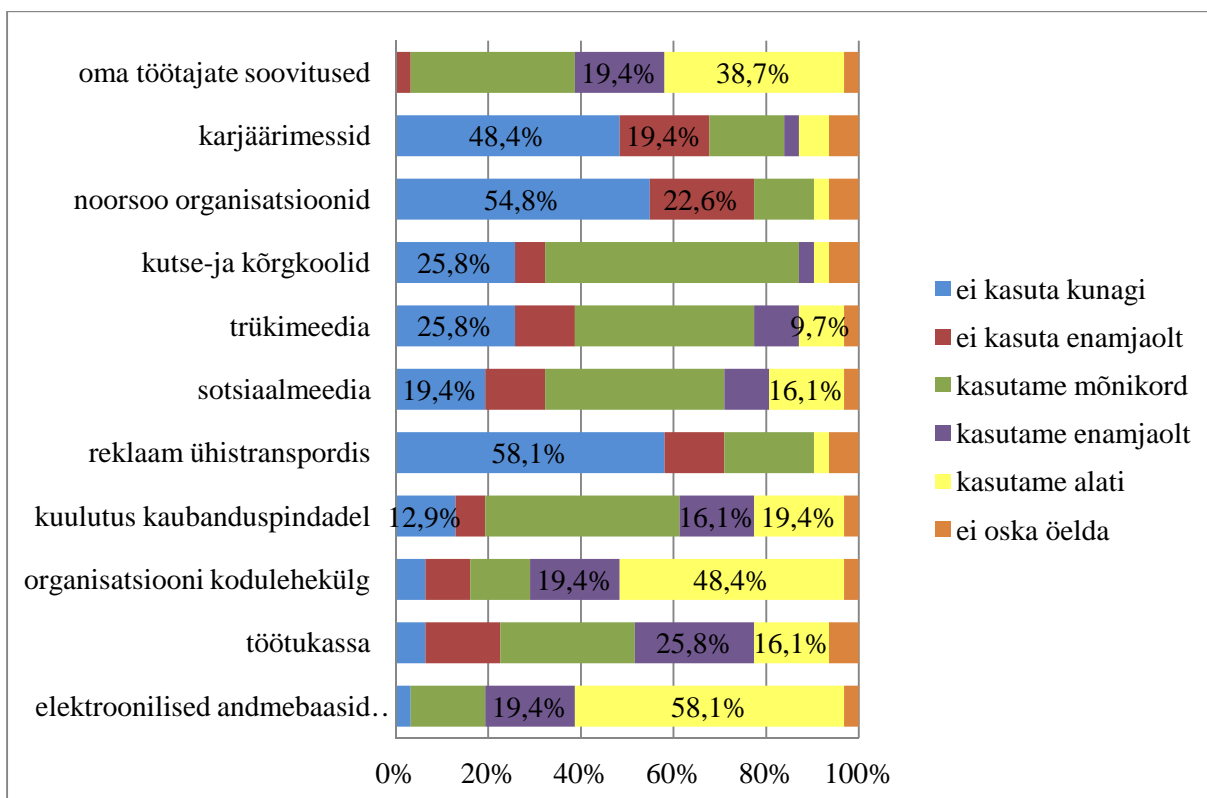


Joonis 20. Otsingumeetodid juhtide ja spetsialistide värbamisel (vastanute %)

Tulemustest nähtub, et juhtide ja spetsialistide peamised otsingumeetodid ei erine märkimisväärselt müügipersonali puhul kasutatavatest. Peamisteks meetoditeks juhtide ja spetsialistide värbamisel on avalik konkurss, mida kasutavad 54,8% vastanutest ja omatöötajate soovitusel, mis on kasutusel 38,7% vastanute organisatsioonis. Organisatsioonisisene konkurssi kasutavad 45,2% vastajatest, mis toetab osaliselt väidet, et organisatsioonis väärtustatakse õppimist ja arengut. Samas võiks nimetatud meetod olla alati kasutatav suuremal hulgal, mis toetaks organisatsiooni sõnumit töötajate arengu soosimisest. Koostöö õppeasutustega juhtide ja spetsialistide värbamisel on esindatud väga vähesel määral. Kolmandik vastajatest ei kasuta koostööd õppeasutustega kunagi ning 45,2% ei kasuta enamjaolt. Samuti kasutatakse suhteliselt vähesel määral otsepakkumise tegemist ning

andmebaasi- ja sihtotsinguid. Personaliotsingu firma teenuseid kasutatakse sarnaselt müügipersonali otsingule ilmselt vastavalt vajadusele.

Lisaks kasutatavatele personali otsingumeetoditele uuriti vastanute käest ka müügipersonali puhul kasutatavaid värbamiskanaleid. Joonisel 21 on kujutatud saadud vastused.

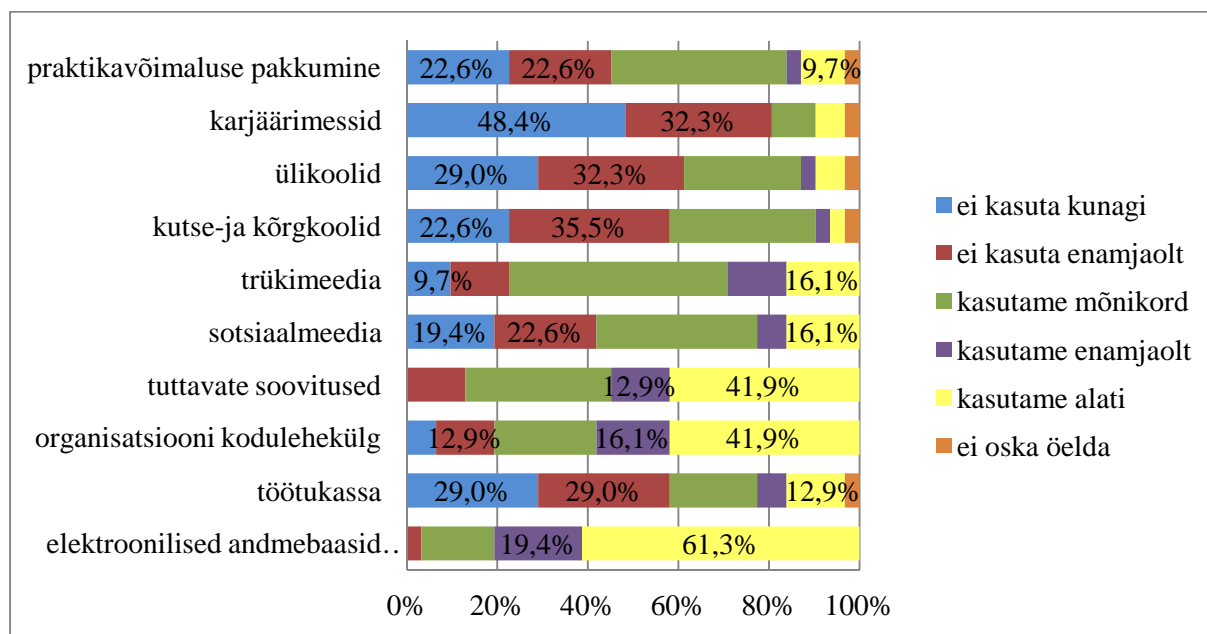


Joonis 21. Müügipersonali värbamisel kasutatavad värbamiskanaliid (vastanute %)

Vastajad nimetasid kõige enam kasutatavateks värbamiskanaliiteks elektroonilisi andmebaase (CV Online, CV Keskus), organisatsiooni kodulehekülg ja oma töötajate soovitusel. Pooled vastajatest ei kasuta kunagi karjäärimesse ja noorsoo organisatsioone värbamiskanalina. Samuti ei kasuta 58,1% vastajatest reklaami ühistranspordis. Kindlat mustrit värbamiskanaliite kasutamisel antud vastustest välja ei kujunenud, mis viitab asjaolule, et värbamiskanaliite valik võib müügipersonali värbamisel sõltuda piirkondlikest eripäradest.

Selgitamaks värbamiskanaliite kasutamise erinevusi tulenevalt ametipositsioonidest, paluti uuringus osalejatel hinnata, mil määral kasutavad nad juhtide ja spetsialistide

värbamisel küsimustikus järjestatud kanaleid. Joonisel 22 on toodud juhtide ja spetsialistide värbamisel kasutatavad värbamiskanalid.

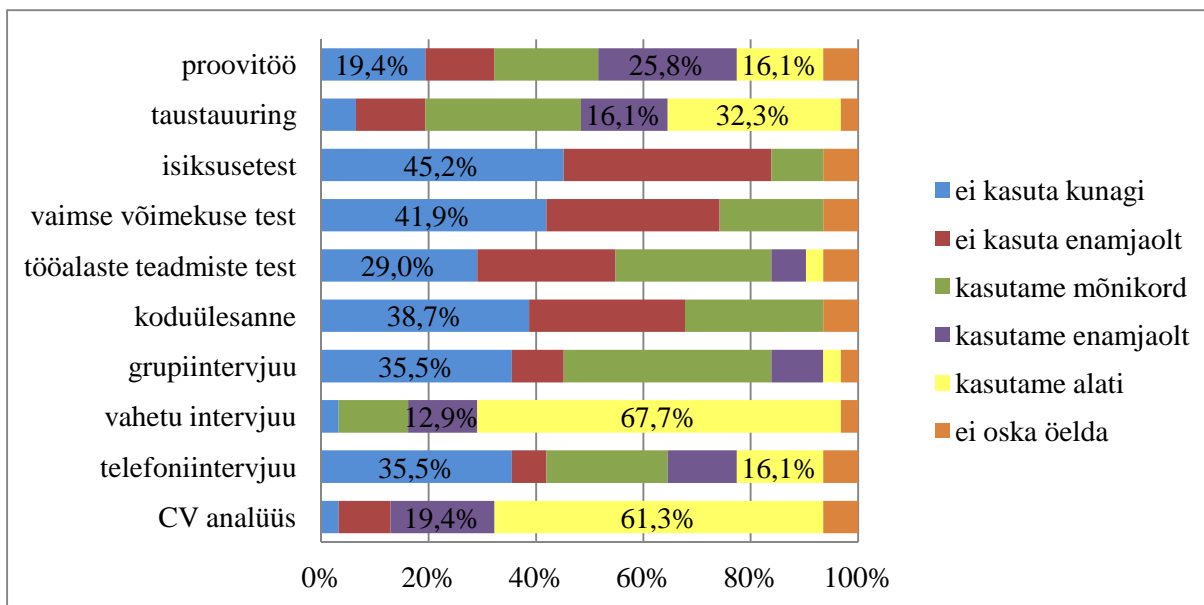


Joonis 22. Värbamiskanalid juhtide ja spetsialistide värbamisel (vastanute %)

Tulemused näitasid, et sarnaselt müügipersonali puhul enamkasutatavatele värbamiskanalitele kasutatakse ka juhtide ja spetsialistide värbamisel peamiselt elektroonilisi andmebaase (CV Online, CV Keskus) ning organisatsiooni koduleheküljel kuulutuse avaldamist. Võimaliku valikuna oli vastajatele antud ka tuttavate soovitusete kasutamine, mida saadud vastuste põhjal kasutavad alati 41,9% vastajatest. Samuti kasutatakse värbamiskanalitena sotsiaal- ja trükimeediat. Aktiivne koostöö õppeasutustega on esindatud väga vähesel määral. Praktikavõimaluste pakkumist ei kasuta kunagi 22,6% vastajatest ning karjäärimesse ei kasuta kunagi värbamiskanalina 48,4%. Ülikoole, kutse- ja kõrgkoole ei kasuta kunagi või ei kasuta enamjaolt juhtide ja spetsialistide värbamiskanalitena üle poole vastajatest. Müügipersonali, juhtide ja spetsialistide värbamiskanalite võrdlemisel selgub, et erinevate töötajate värbamisel kasutatakse praktiliselt samu kanaleid. Kuna otsinguprotsessi eesmärgiks on leida võimalikult palju sobilikke kandidaate, siis vähete ja kõikide töötajate lõikes sarnaste värbamiskanalite valik võib mõjutada vajaliku sihtrühmani jõudmist.

Värbamis- ja valiku protsessi osaks on sobivate kandidaatide valik, mille puhul kasutatakse erinevaid meetodeid. Kuna erinevate ametikohtade puhul kasutatakse erinevaid

valikumeetodeid, siis paluti uuringus osalejatel hinnata, mis määral kasutatakse nende organisatsioonis küsimustikus nimetatud meetodeid. Esmajärjekorras paluti vastajatel hinnata, millised meetodid on kasutusel nende organisatsioonis müügi personali valikul. Ülevaate tulemustest annab joonis 23.

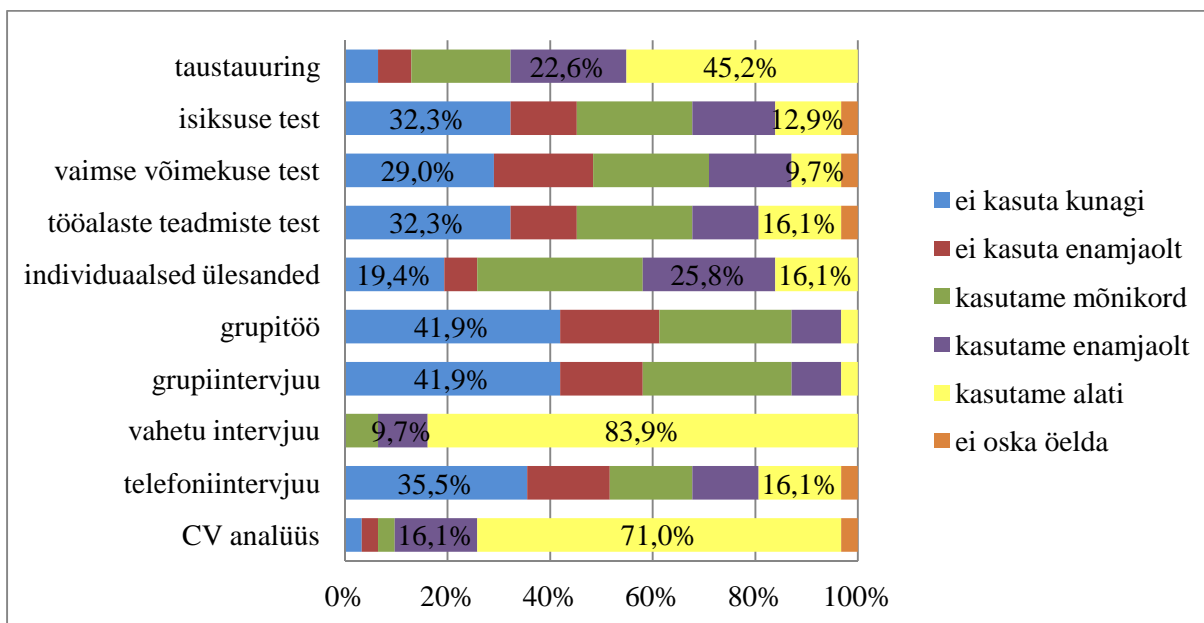


Joonis 23. Kasutatavad meetodid müügi personali valikul (vastanute %)

Müügi personali valikul kasutatavate meetodite tulemused näitasid, et peamiselt on kasutatakse CV analüüsi ja vahetut intervjuud. Vastustest selgus, et ligi 80% vastanutest kasutavad alati või enamjaolt eelnimetatud meetodeid. Ligi pooled vastanutest kasutavad alati või enamjaolt ka taustauuringut ning proovitööd. Teisi meetodeid ei kasutata kunagi või oluliselt vähemal määral. Üllatav oli grupiintervjuusid ei kasuta kunagi 35,5% vastanutest.

Juhtide ja spetsialistide valikul kasutatavad meetodid on toodud joonisel 24. Kõige enam kasutatakse juhtide ja spetsialistide valikul CV analüüsi ja võib öelda, et peaaegu alati ka vahetut intervjuud. Võrreldes müügi personaliga kasutatakse rohkem taustauuringut. 45,2% vastajatest märkisid, et kasutavad taustauuringut alati ja 22,6% kasutavad enamjaolt. Juhtide ja spetsialistide puhul kasutatakse müügi personaliga võrreldes rohkem erinevaid teste ja ülesandeid, kuid domineerivad on siiski CV analüüs, vahetu intervjuu ja taustauuring. Grupitööd ja grupiintervjuud ei kasuta kunagi või ei kasuta enamjaolt 41,9% vastanutest. Meetodite kasutamise vähesus väljendub tulemustest nii müügi personali kui ka spetsialistide

ja juhtide värbamis- ja valikuprotsessis. Värbamisel piirduakse enamjaolt nii juhtide, spetsialistide kui ka müügipersonali puhul keskmiselt kolme kanaliga ning valikumeetodite valikul domineerivad mõlemal juhul samuti kolm meetodit.

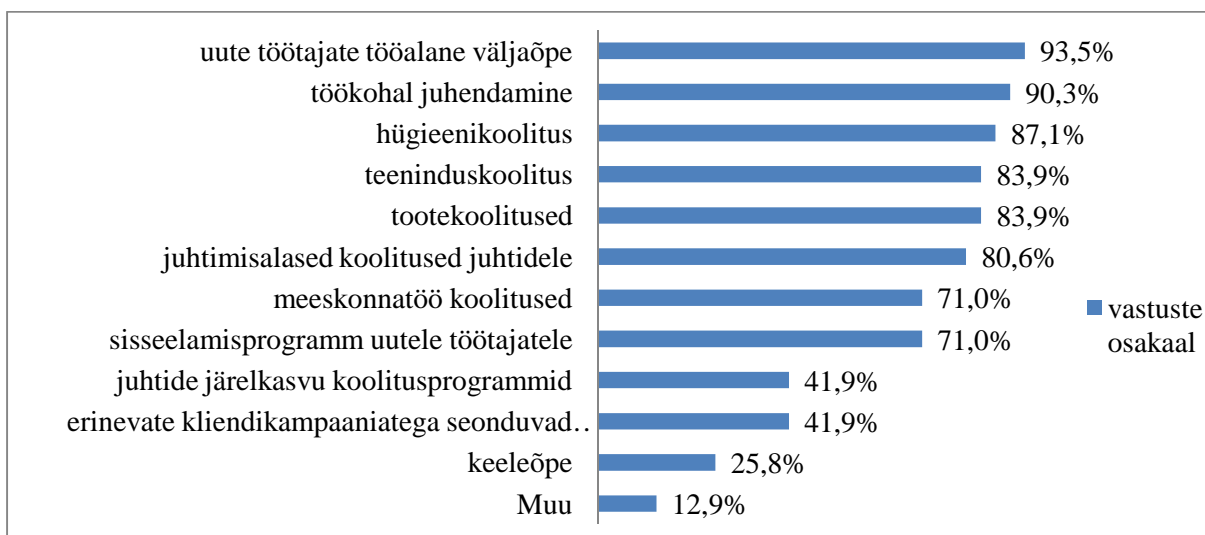


Joonis 24. Kasutatavad meetodid juhtide ja spetsialistide valikul (vastanute %)

Järgmisena uuriti vastajate käest, milliseid **koolitus- ja arendustegevusi** uuringus osalejate organisatsioonides läbi viiakse. Erinevad koolitus- ja arendustegevused olid antud valikvastustena ning lisatud oli ka üks avatud vastusega variant. Joonisel 25 on kokkuvõtte uuringus osalenud organisatsioonides kasutatavatest koolitus- ja arendustegevustest.

Uuringu tulemused näitasid, et 93,5% vastajatest viivad läbi uute töötajate tööalast väljaõpet. 90,3% vastanute organisatsioonides kasutatakse töökohal juhendamist. Üle 80% vastajatest märkisid, et nende organisatsioonides viiakse läbi hügieeni-, toote- ja teeninduskoolitusi. Positiivne näitaja oli juhtimisalaste koolituste läbiviimisel juhtidele, mida tehakse 80,6% vastanute organisatsioonides. Meeskonnatöö ja uute töötajate sisseelamisprogrammide läbiviimist kinnitasid 71% vastanutest. 41,9% vastanutest märkisid, et nende organisatsioonides on juhtide järelkasvu koolitusprogrammid ning viiakse läbi erinevate kliendikampaaniatega seonduvaid koolitusi. Kõige vähem viiakse läbi uuringus osalevates organisatsioonides keele õpet. Avatud vastusevariandi märkisid 12,9% vastajatest lisades kommentaariks, et koolitusi viiakse läbi vastavalt vajadustele. Samuti lisati

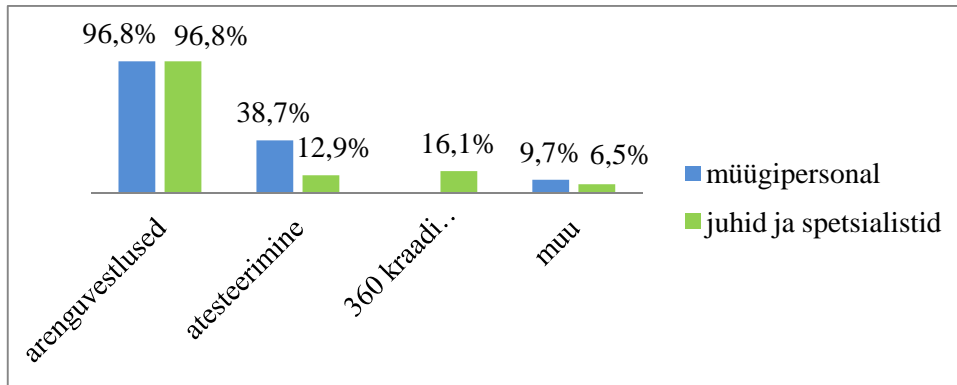
organisatsioonis läbiviidavate koolituste hulka stressi- ja esinemiskoolitus ning märgiti, et sõltuvalt piirkonnast kasutatakse erinevate koolituste kooslusi.



Joonis 25. Läbiviidavad koolitus- ja arendustegevused (vastuste %)

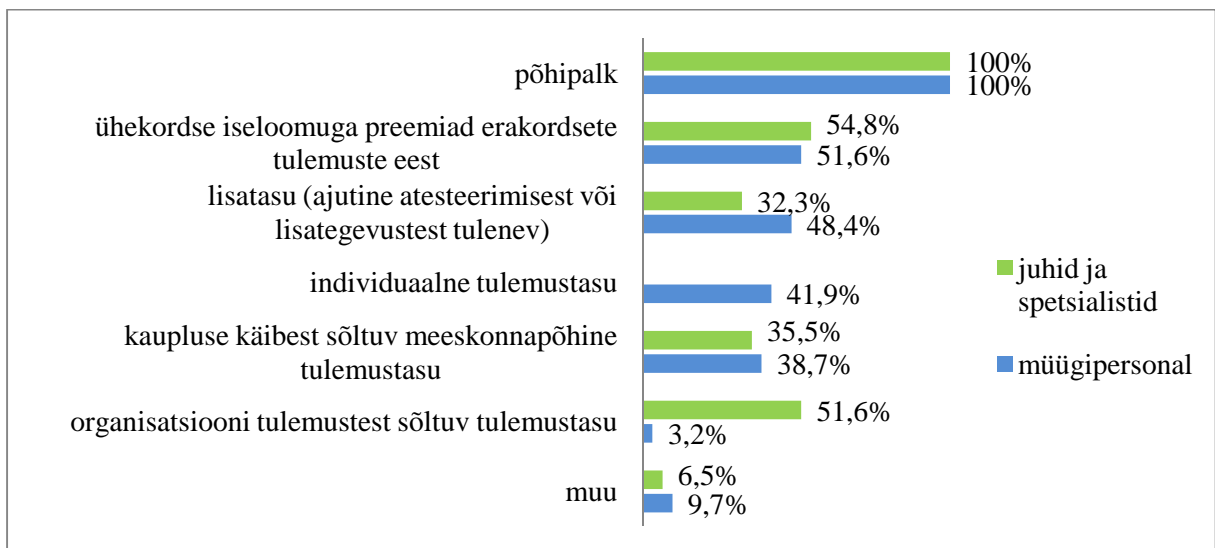
Läbiviidavate koolitus- ja arendustegevustele järgneva küsimusega sooviti teada saada, milliseid **töötajate hindamismeetodeid** kasutavad uuringus osalevad organisatsioonid nii müügipersonali kui ka juhtide ja spetsialistide hindamisel. Joonisel 26 on toodud tulemused.

Vastajatel oli küsimusele vastates võimalus valida vastusevariantide vahel. Valida võis ka mitu varianti. Tulemused näitavad, et nii müügipersonali kui ka juhtide ja spetsialistide puhul on peamiseks hindamismeetodiks arenguvestlus, mida kasutatakse 96,8% vastanute organisatsioonides. Atesteerimist kasutatakse müügipersonali hindamisel 38,7% vastanute organisatsioonides. Juhtide atesteerimist kasutavad 12,9% vastanutest. 360 kraadi tagasisidet kasutatakse vaid juhtide hindamisel ning seda teevad 16,1% vastajatest. Muude hindamismeetoditena märgiti müügipersonali puhul testostusid ja otsese juhi hinnangut. Samuti anti kommentaar, et müügipersonali atesteerimist kasutatakse sõltuvalt piirkonnast, igal pool atesteerimist ei kasutata. Juhtide ja spetsialistide muudeks hindamismeetoditeks märgiti igapäevase töö hindamist ja Disc käitumisprofili analüüsi.



Joonis 26. Hindamismeetodid töötajate hindamisel (vastanute %)

Tasustamine on töömotivatsiooni tagamisel on üheks oluliseks teguriks, seetõttu uuriti küsimustikule vastajatelt millistest tasuosadest koosnevad nii müügipersonali kui ka juhtide ja spetsialistide töötasud nende organisatsioonis. Küsimustikus olid reastatud erinevad tasuosad valikvastustena. Lisaks oli üks jäetud üks kommentaariväljaga variant, et vastajatel oleks võimalik vajadusel lisada valikvastustes puuduolev tasuliik. Joonisel 27 on toodud vastajate valikud.

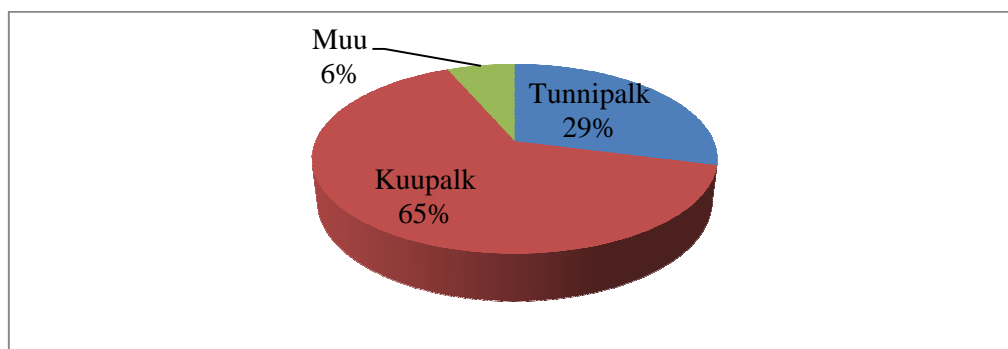


Joonis 27. Müügipersonali ning juhtide ja spetsialistide tasuosad

Tulemustest nähtub, et peamiseks tasuosaks on nii müügipersonali kui ka juhtide ja spetsialistide puhul põhipalk, millele lisaks makstakse üle 50% uuringus osalenud

organisatsioonides ühekordse iseloomuga preemiad erakordsete tulemuste eest. Lisategevustest või atesteerimise tulemustest tulenevat lisatasu makstakse juhtidele ja spetsialistidele 32,3% vastanute organisatsioonides ning müügipersonalile 48,4% vastanute organisatsioonides. Individuaalset tulemustasu juhtidele ja spetsialistidele ei maksta üheski uuringus osalenud organisatsioonis. Kaupluse käibest sõltuvat meeskonnapõhist tulemustasu saavad nii müügipersonalina töötavad kui ka juhid ja spetsialistid. Organisatsiooni tulemustest sõltuva tulemustasu saajate osakaal on eelmistest erinev. Vastustest selgub, et organisatsiooni tulemustest sõltuvat tulemustasu saavad juhid ja spetsialistid 51,6% vastajate organisatsioonides ning müügipersonal vaid ühes uuringus osalenud organisatsioonis. Kommenteeritud vastusevariandis märgiti müügipersonali puhul tasuosaks ka meeskondlik kvaliteedipremia ja astmepalk. Lisaks märgiti, et tasuosad on sõltuvalt piirkonnast erinevad. Juhtide ja spetsialistidele olid lisatud kommentaariks vaid astmepalk ja piirkondlik erinevus tasuosade kooslusel.

Uuring sisaldas ka **töösuhteid ja töökorraldust** reguleerivaid küsimusi. Vastajatel paluti märkida, kuidas on määratud töölepingus nende organisatsioonis põhipalk. Vastused nimetatud küsimusele on toodud joonisel 28.

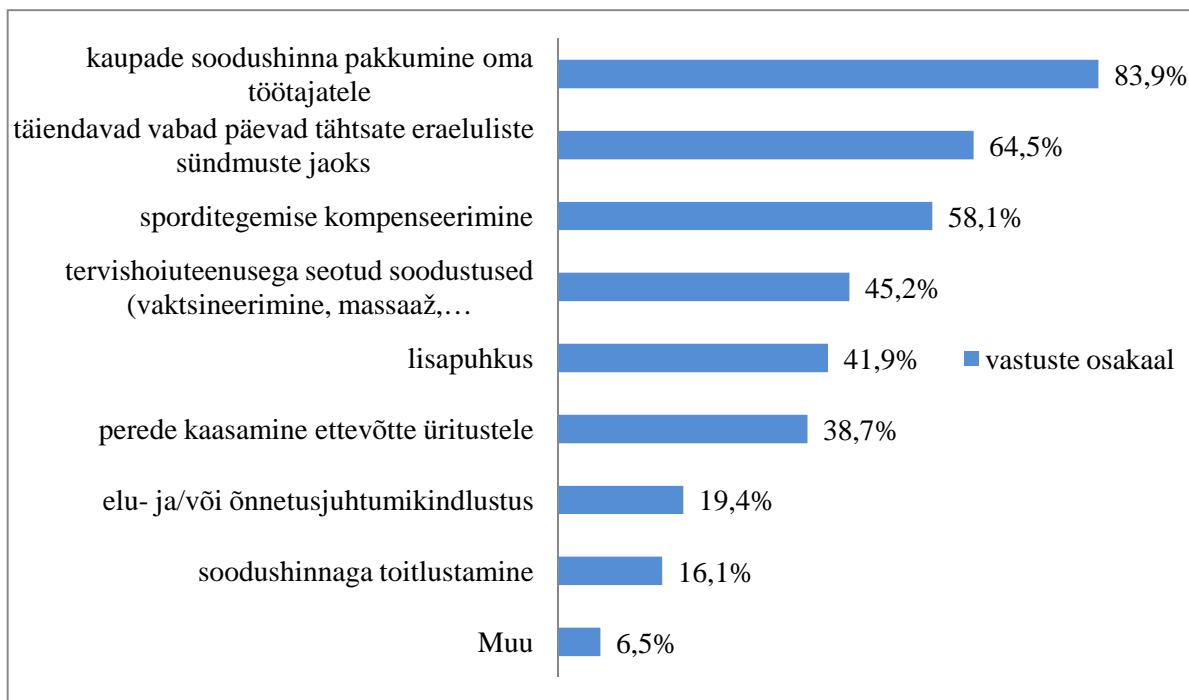


Joonis 28. Põhipalga määratlus töölepingus (vastanute %)

Müügipersonali põhipalka määratleb töölepingus kuupalgana 65% vastajatest ning tunnipalgana 29% vastajatest. 6% vastajatest valis muu variandi, lisades kommentaari, et töölepingus määratlemisel kasutatakse nii tunni- kui ka kuupalka. Samuti märgiti, et põhipalga määratlused on töölepingutes sõltuvalt piirkondadest erinevad.

Kuna tänapäeval ainult palga maksmisest töötajate motiveerimisel enam ei piisa, siis uuriti uuringus osalejate käest, milliseid soodustusi pakuvad nende organisatsioonid oma

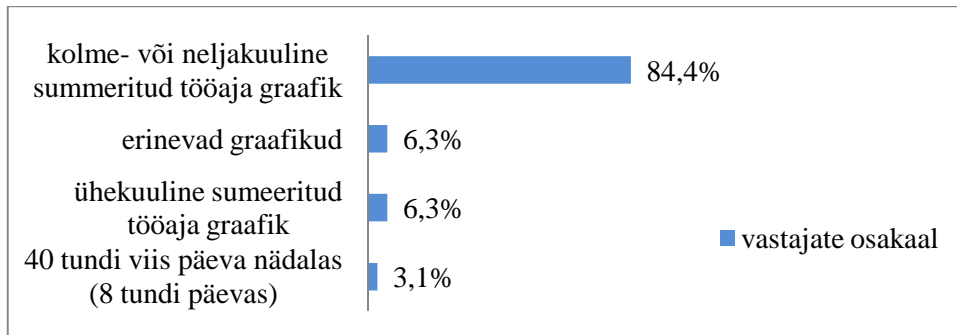
töötajatele. Vastamiseks olid antud valikvastused kõige enam tööandjate poolt pakutavatest soodustustest. Lisaks oli vastajatel võimalus lisada omalt poolt vajadusel kommentaar. Ülevaate uuringus osalevate organisatsioonide pakutavatest soodustustest oma töötajatele annab joonis 29.



Joonis 29. Pakutavad soodustused oma töötajatele (vastanute %)

Pakutavate soodustuste seas kõige enam valiti kaupade soodushinna pakkumist. Nimetatud valiku tegi 83,9% vastajatest, mis on uuritavate organisatsioonide tegevusvaldkonnast tulenevalt ootuspärane tulemus. 64,5% vastajate organisatsioonis antakse töötajatele täiendavad vabad päevad tähtsate eraeluliste sündmuste jaoks, kuid lisapuhkust antakse vaid alla poole vastanute organisatsioonides. Suhteliselt paljud organisatsioonid pakuvad oma töötajatele sporditegemise kompenseerimist ja tervishoiuteenustega seotud teenuseid. Perede kaasamist ettevõtte üritustele praktiseerivad 38,7% vastanutest. Elu- ja õnnetusjuhtumikindlustust ning soodushinnaga toitlustamist alla 20% vastajatest. Muude pakutavate soodustustena nimetati ka soodsa järeelmaksu pakkumist kaupade ostul ning kommenteeriti, et pakutavad soodustused on sõltuvalt piirkonnast erinevad.

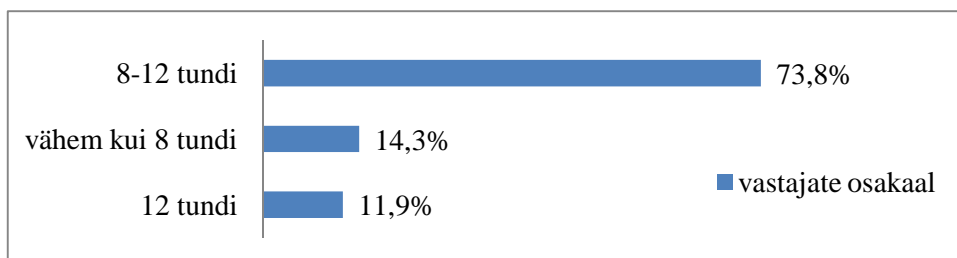
Küsimustiku lõpuosas olevate küsimustega sooviti uurida, milliseid töögraafikud on müügipersonalil, kas töötajad saavad kaasa rääkida töögraafikute koostamisel ning kui pikad on summeritud tööaja graafikute alusel töötavate töötajate tööpäevad. Samuti paluti märkida, kui suur on vastaja organisatsioonis osalise koormusega töötavate töötajate osakaal. Joonisel 30 on toodud uuritavates organisatsioonidel kasutuselolevad müügipersonali töögraafikud.



Joonis 30. Töögraafikud müügipersonalil (vastanute %)

Tulemustest nähtub, et uuritavates organisatsioonides on töögraafikutena kasutusel peamiselt kolme- või neljakuulised summeeritud tööaja graafikud. Vähesel määral kasutatakse ka ühekuuliseid summeeritud tööaja graafikuid. Üks vastaja märkis, et nende organisatsioonis töötab müügipersonal 40 tundi viis päeva nädalas. Vastajad märkisid ka, et kasutatakse erinevaid variante sõltuvalt piirkonnast.

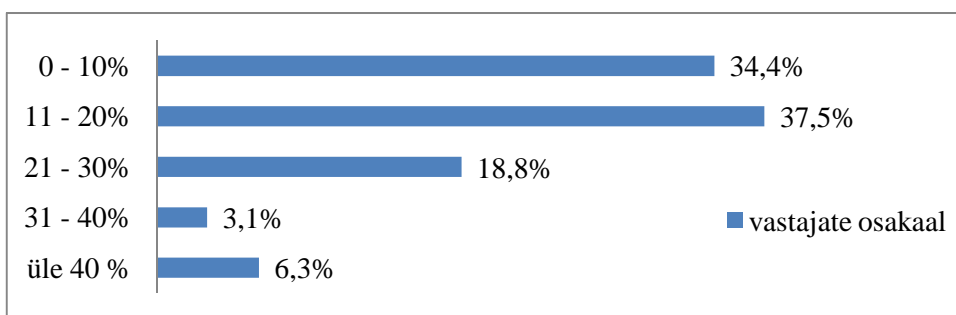
Summeeritud tööaja graafikute alusel töötavate töötajate tööpäeva pikkus uuringus osalenud organisatsioonides on näidatud joonisel 31.



Joonis 31. Tööpäeva pikkus summeeritud tööaja graafikuga töötajatel (vastanute %)

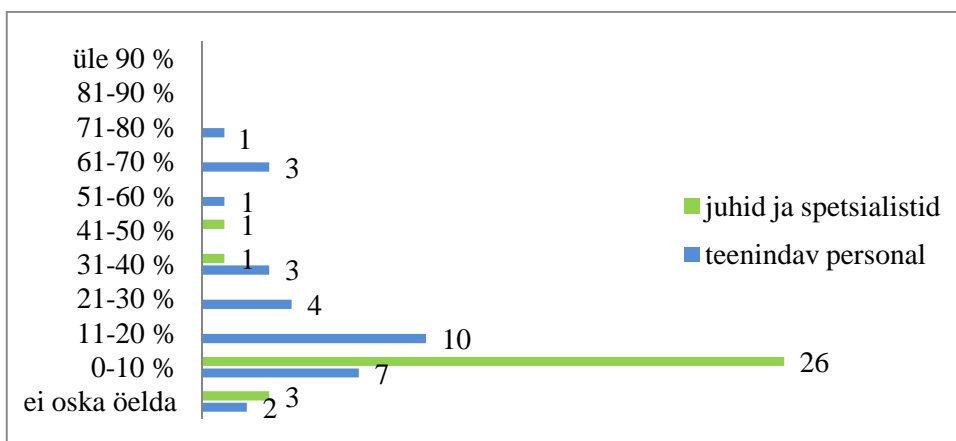
Uuringus osalejatelt uuriti, kas nende organisatsiooni töötajad saavad kaasa rääkida töögraafikute koostamisel. Tulemused näitasid, et 25% vastanute organisatsioonis saavad alati kaasa rääkida, 62,5% vastanute organisatsioonis saavad enamjaolt kaasa rääkida ning vastajatest 12,5% nimetasid, et töötajad saavad mõnikord kaasa rääkida.

Töökoormust puudutava küsimusega uuriti, kui suur on uuringus osalevates organisatsioonides osalise koormusega töötavate töötajate osakaal. Tulemustest, mis on kujutatud joonisel 32 nähtub, et rohkem kui pooled vastajatest märkisid nende organisatsioonides osalise koormusega töötavateks kuni 20% töötajatest.



Joonis 32. Osalise koormusega töötavate töötajate osakaal

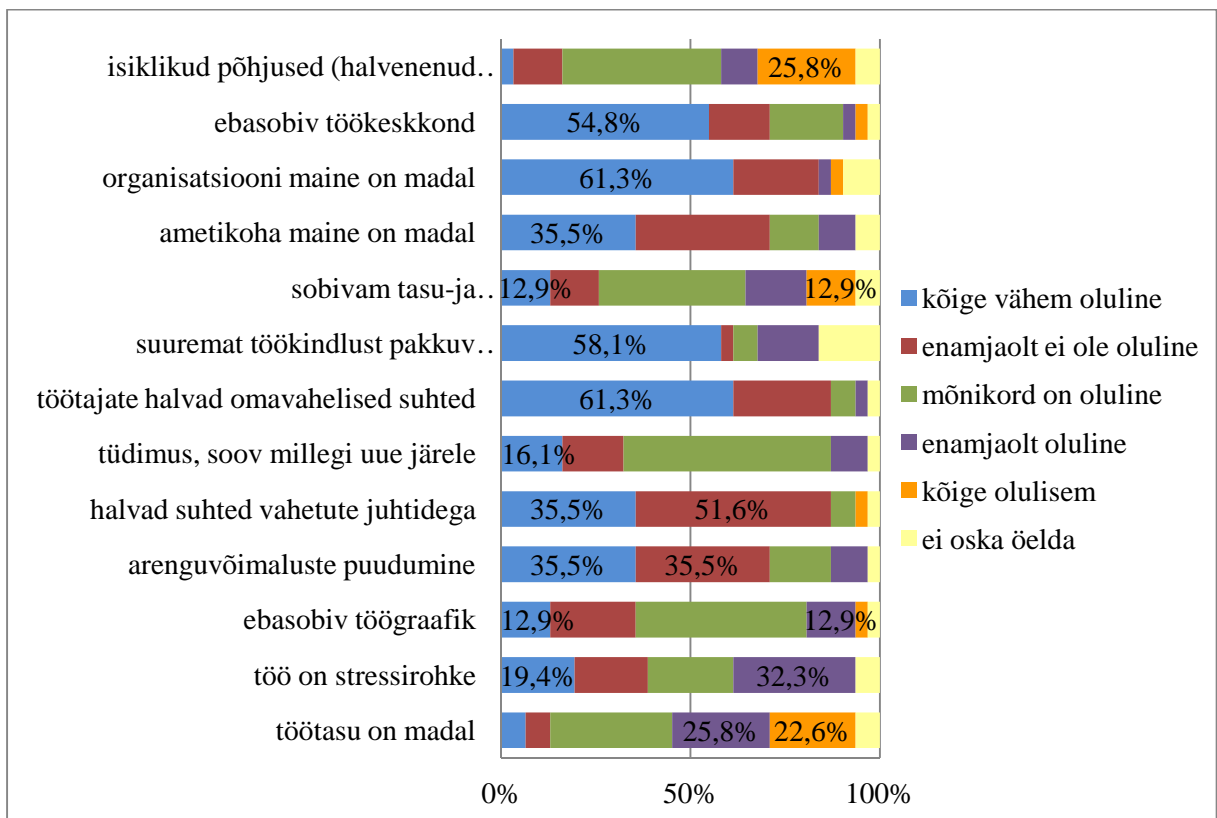
Eelviimase küsimusega oli eesmärk uurida uuringus osalevates organisatsioonides **personali volavuse** näitajat viimase aasta jooksul. Personali volavuse näitajad uuritavates organisatsioonides on näidatud joonisel 33.



Joonis 33. Personali volavuse näitajad (vastanute arv)

Teenindava personali ning juhtide ja spetsialistide positsioonide voolavuse näitajad on märkimisväärselt erinevad. 26 vastajat märkisid, et nende organisatsioonides oli juhtide ja spetsialistide ametikohtadel personali voolavuse näitaja viimase aasta jooksul kuni kümme protsenti. Kolm vastajat ei osanud voolavuse näitajat öelda ning kaks vastajat märkisid personalivoolavuse näitaja vahemikuks 31-50%. Teenindava personali voolavuse näitajaks on seitse vastajat märkinud kuni 10% ning 10 vastajat märkisid 11-20%. Üks vastaja märkis, et nende organisatsioonis oli teenindava personali voolavuse näitaja 71-80% ning kolme vastaja organisatsioonis 61-70%. Kaheksa vastaja teenindava personali voolavuse näitaja jäi vahemikku 21-60%.

Viimaks paluti uuringus osalejatel hinnata töötajate lahkumise põhjuste olulisust. Joonis 35 kajastab vastajate poolt toodud hinnanguid.



Joonis 35. Põhjusted töötajate lahkumisel (vastanute %)

Tulemused näitavad, et töölt lahkumise peamised põhjused on seotud töötasuga. 25,8% vastajatest märkisid, et madal töötasu on töötajate lahkumisel enamjaolt oluline ja

22,6% kõige olulisem põhjus. Enamjaolt ja kõige olulisemaks märkisid 35,5% vastajatest töölt lahkumisel ka isiklike põhjusi. Domineerivat põhjust tulemustest välja ei tulnud.

Lähtudes magistritöö raames läbiviidud jaekaubandusettevõtetes kasutatavatest inimressursi juhtimise praktikate uuringu tulemustest ja käesoleva töö teoreetilises osas käsitletud strateegilise inimressursi juhtimise mudelitest teeb autor järgnevalt omapoolsed järeldused uuringu tulemustest ning analüüsib, missugusest strateegilise inimressursi juhtimise mudelist lähtutakse uuringus osalenud organisatsioonides. Samuti antakse autoripoolne hinnang, mil määral toetavad uuringus osalenud ettevõtetes kasutatavad inimressursi juhtimise praktikad sektori vajadusi.

2.4. Uuringu järeldused ja ettepanekud

Käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et uuritavates organisatsioonides kasutatakse personalijuhtimise funktsiooni täitmisel mitmeid lahendusi, mis tulenevad nii piirkondlikest kui ka organisatsioonisisestest eripäradest. Väiksema arvuga ettevõtetes on vastutajateks erinevate ametikohtade esindajad ning suurtes organisatsioonides täidetakse personalijuhtimise funktsiooni nii personaliüksuse kui ka kaupluse tasemel.

Vaatamata erinevatele lähenemistele personalijuhtimise funktsiooni täitmise nähakse töötajatega seotud probleeme nii personalitöötajate kui ka kaupluste juhatajate tasemel sarnaselt. Mõlemal juhul peetakse kõige probleemsemaks töötajate kõrgeid palgaootusi ja keerukust teenindajate leidmisel, millest võib järeldada, et personaliprobleeme tajutakse erinevates vastutusvaldkondades analoogselt.

Personaliga seotud probleemide hulgas on vastajate organisatsioonides ka teenindajate kõrge voolavus, madal motivatsioon ja ebapiisavad oskused. Nimetatud probleemide vähendamiseks soovib autor suurendada kaupluste juhatajate vastutust personalijuhtimise eest, kaasates neid aktiivsemalt erinevatesse protsessidesse ning suunates neid tegelema ise töötajate otsimise, ligimeelitamise ja organisatsiooniga liitumise motiveerimisega. Samuti on oluline organisatsiooniga juba liitunud töötajate kinnihoidmine ja positiivse tööühkkonna kujundamine. Kuna kaupluse juhatajatel on oluline roll kaupluse müügipersonali töökultuuri, motivatsiooni ja muude tegurite kujundamisel, siis on oluline, et nimetatud positsioonide töötajad oleksid teadlikud personalijuhtimise eripärast ning selle valdkonna tegevuste

olulisusest. Vajadusel soovitab autor delegeerida kaupluste juhatajate sellised tööülesanded, mis vähendavad töötajatega tegelemise aega.

Organisatsiooni personalitöö korraldamise ja juhtimise vastutus ning tööjaotus on uuringus osalejate hinnangul nende organisatsioonides selgelt määratletud. Suurem osa vastanutest märkis, et organisatsiooni personalitöö korralduse ja juhtimise põhimõtted lähtuvad ettevõtte strateegilistest eesmärkidest. Samuti väärtustatakse õppimist ja arengut ning peetakse oluliseks positiivse töökeskkonna kujundamist.

Personalijuhtimise protsesside tulemuslikkuse hindamisega tegeletakse vähestes uuringus osalenud organisatsioonides. Protsesside tulemuslikkuse mittehindamine seab autori arvates küsitavaks kasutatavate personalijuhtimise süsteemide ja praktikate efektiivsuse.

Uuringu tulemustest saab järeldada, et organisatsioonidele on maine tööandjana oluline. Samas märkisid vastajad, et nende organisatsioon ei ole neile olulise sihtgrupi osas tööandjana piisavalt tuntud ning vaid vähestel on selgelt sõnastatud tööandja maine kujundamise põhimõtted. Tööandja mainet puututavate uuringu tulemustest võib järeldada, et mainet peetakse küll oluliseks, kuid selle kujundamisega aktiivselt ei tegeleta. Kuna Eesti on liikumas vananeva ja väheneva tööjõu struktuuriga tuleviku poole, siis on tööandjatel oluline teada potentsiaalsete töötajate ootusi ja panustada organisatsioonide maine kujundamise tegevustesse, sest iga mainekujunduse tänane tegevus on investering tulevikku. Kusjuures maine kujundamisele võiks jaekaubandusettevõtteid tähelepanu pöörata sõltumata oma suurusest, tehes endale selgeks, milline on ettevõttele strateegiliselt oluline inimressurss, kust neid leida, kuidas hoida ning mida nad ootavad tööandjatelt.

Jaekaubandusettevõtetes kasutatavad tööjõu värbamise ja valiku praktikad näitasid erinevate meetodite rakendamise vähesust. Personali otsingu- ja valikumeetodite kasutamisel nii kaupluste müügipersonali kui ka juhtide ja spetsialistide värbamisel ei esine märkimisväärseid erinevusi. Müügipersonali ning juhtide ja spetsialistide probleemid värbamisel tulenevad erinevatest asjaoludest. Ühel juhul on määravaks sektori maine ja madalad töötasud, kuid teisel juhul on tegemist hoopis spetsialistide vähesusega tööjõuturul. Seetõttu võib tuginedes uuringu tulemustele öelda, et uuritavates jaekaubandusettevõtetes ei ole piisavalt süvenetud ja otsitud aktiivselt lahendusi, kuidas loovalt läheneda just müügipersonali värbamisele ja valikusse.

Tasustruktuurid on nii müügipersonali kui juhtide ja spetsialistide puhul samuti analoogsed. Makstakse põhipalka ning erinevaid lisa- ja tulemustasusid. Peamine erinevus

müügipersonali ja spetsialistide vahel on tulemustasu arvestuse alus. Mitmel juhul moodustuvad tulemustasud finantsnäitajate, lisategevuste või kvalifikatsiooni tõusu alusel. Jaekaubanduses on üheks oluliseks jätkusuutlikkuse kindlustajaks kliendirahulolu, seetõttu on oluline lisaks finantsnäitajate alusel kujunevatele tulemustasudele kujundada tulemustasusid ka klinditeeninduse kvaliteedist sõltuvaid. Samuti pakutakse töötajatele ka erinevaid soodustusi. Erinevate tasuosade ning soodustuste kasutamine töötajate tasustamisel näitab, et uuringus osalenud organisatsioonides tegeletakse tasupakettide kujundamisega, mis on toeks töötajate leidmisel, hoidmisel ning motiveerimisel.

Koolitus- ja arendustegevuste raames viiakse läbi uuringus osalenud organisatsioonides peamiselt tööülesannetega seotud koolitusi, töökohal juhendamisi ja juhtimisalaseid koolitusi juhtidele. Kuna läbiviidavad koolitused on peamiselt seotud tööülesannetega, siis võib olla, et töötajatel puudub arusaam organisatsioonis olevatest erinevatest arenguvõimalustest. Hindamismeetoditena kasutatakse uuritavates ettevõtetes peamiselt arenguestlusi ja atesteerimisi.

Uuringu tulemuste võrdlemisel käesoleva töö teoreetilises osas toodud jaekaubanduse personalijuhtimise funktsioonide ja neile iseloomulike praktikatega, on märgata Eesti ettevõtetes kasutatavate praktikate erinevust. Inimressursi juhtimise praktikate võrdlus on toodud tabelis 3.

Peamiselt erinevad jaekaubandusele iseloomulikud rahvusvahelised inimressursi juhtimise praktikad uuringus osalenud Eesti jaekaubandusettevõtetes kasutatavatest personali värbamise ning koolitus- ja arendustegevuse valdkonnas. Mujal maailmas on töötajate värbamisel rõhuasetus koostööl õppeasutustega ning erinevates kanalites töökuulutuste avaldamisel. Samal ajal kasutatakse Eestis peamiste värbamiskanalitena elektroonilisi andmebaase ning organisatsiooni kodulehekülge. Nimetatud lähenemine näitab vaatamata jaekaubandussektoris aset leidvale tööjõupuudusele oluliselt passiivsemat lähenemist värbamisele ning tööandja maine kujundamisele. Samuti erineb Eestis ja mujal maailmas värbamistegevuse läbiviimine. Eestis tegelevad tööjõu värbamisega enamjaolt organisatsioonid ise, mujal maailmas kasutatakse seevastu aga peamiselt personaliotsingu firmade teenuseid.

Personali valiku, tasustamise ja hindamise osas on kasutatavad inimressursi juhtimise praktikad sarnased muu maailmaga. Erinevusi leiab aga Eesti ja mujal maailmas jaekaubandusettevõtetes kasutatavates koolitus- ja arendustegevustes. Käesoleva töö

uuringust selgus, et ettevõtted viivad peamiselt läbi tööülesannetega seotud koolitusi ning rõhuasetus sisseelamisprogrammidel on väiksem. Vastanutest 71% nimetasid, et nende organisatsioonides viiakse läbi uute töötajate sisseelamisprogramme. Seevastu mujal maailmas peetakse sisseelamisprogrammi uutele töötajatele kõige tähtsamaks, tutvustades uutele tulijatele organisatsiooni ja selles olevaid võimalusi ning alles seejärel viiakse läbi tööülesannetega seotud koolitusi. Muu maailma praktika näitab erinevat rõhuasetust töötajate organisatsiooniga sidumisel. Eesti ettevõtetes ollakse huvitatud kohesest tööleasumisest, seevastu mujal maailmas peetakse oluliseks töötaja suhestatust organisatsiooniga.

Arenguvõimaluste pakkumise osas on muu maailma praktika samuti oluliselt aktiivsem, kus pakutakse mitmekülgseid järelkasvu koolitusprogramme eesmärgiga tagada vajadusel koheselt järelkasvu olemasolu. Uuringus osalenud jaekaubandusettevõtetes viiakse läbi juhtide järelkasvu koolitusprogramme vaid 41,9% vastanute organisatsioonides.

Tabel 3. Jaekaubanduse personalijuhtimise funktsioonid ja neile iseloomulikud praktikad

Personalijuhtimise funktsioon	Jaekaubandusele iseloomulikud praktikad	Eesti jaekaubandusettevõtete inimressursi juhtimise praktikad
Värbamine	<ul style="list-style-type: none"> koostöö õppeasutustega omatöötajate soovitusel töökuulutused erinevates kanalites konkurendid personaliotsingu firmad 	<ul style="list-style-type: none"> elektroonilised andmebaasid (CV Online, CV Keskus) omatöötajate soovitusel tuttavate soovitusel organisatsiooni koduleheküljel
Valik	<ul style="list-style-type: none"> dokumentide analüüs intervjuu taustauuring vaimse võimekuse test 	<ul style="list-style-type: none"> CV analüüs vahetu intervjuu taustauuring
Koolitus- ja arendustegevus	<ul style="list-style-type: none"> sisseelamisprogramm tööülesannetega seotud koolitus töökohal juhendamine ulatuslikud juhtide järelkasvu koolitusprogrammid 	<ul style="list-style-type: none"> tööülesannetega seotud koolitus töökohal juhendamine juhtimisalased koolitused juhtidele sisseelamisprogramm
Tasustamine	<ul style="list-style-type: none"> põhipalk lisatasu tulemustasu müügilt erinevad soodustused 	<ul style="list-style-type: none"> põhipalk lisatasu tulemustasu soodustused
Hindamine	<ul style="list-style-type: none"> arenguestlused atesteerimine 	<ul style="list-style-type: none"> arenguestlused atesteerimine

Allikas: (Berman, Evans 1992, 303; Esbjerg *et al* 2010; Levy, Weitz 2007, 467; autori uuring)

Uuringu tulemustest selgunud inimressursi juhtimise praktikate analüüsimisel strateegilise inimressursi juhtimise mudelitega võib öelda, et uuritavates organisatsioonides lähtutakse peamiselt suletud haakuvuse inimressursi juhtimise mudelist. Kõige enam leiab ühiseid jooni Schuler ja Jackson'i koostatud strateegiate üldistatud tüpoloogiale tuginevast raamistikust pärit kulude vähendamise strateegiaga (*cost-reduction strategy*). Käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringu tulemustest selgunud jaekaubandusettevõtetes kasutatavate inimressursi juhtimise praktikate ja kulude vähendamise strateegia puhul kasutatavate praktikate seoste analüüsimisel sai välja tuua tabelis 4 kujutatud võrdluse.

Jaekaubandusettevõtetes kasutatavad personalipraktikad näitavad, et ettevõtte on keskendunud peamiselt inimressursi juhtimise sobitamisele organisatsiooniga. Keskendumist tulevikule ja kohandumist väliskeskonna muutustega on märgata vähe. Praktikate kujundamisel lähtutakse küll piirkondlikest eripäradest kuid teadliku maine kujundamise, järelkasvu tekitamisega ja sihtgrupi seas tööandjana tuntuse suurendamisega tegeletakse vähe. Passiivne koostöö õppeasutustega pärsib jaekaubandusettevõtete võimekust toime tulla väliskeskkonnast tulenevate muudatustega. Jaekaubanduse valdkonna populaarsus tööandjana noorte seas on autori arvates tingitud vähesest teadlikkusest nimetatud valdkonna iseloomust ja võimalustest.

Tabel 4. Kulude vähendamise strateegia ja Eesti jaekaubandusettevõtetes kasutatavate inimressursi juhtimise praktikate võrdlus

Kulude vähendamise strateegia	Eesti jaekaubandusettevõtted
üldkulude vähendamine madalate tööjõukulude teel	müügipersonali suhteliselt madalad töötasud lihtsad lahendused tööjõu värbamisel, valikul, koolitamisel ja hindamisel
individuaalsed mõõdikud	lisatasud (atesteerimisest või lisategevusest tulenev) individuaalne tulemustasu
paindlik tööaeg	varieeruva suurusega osalise koormusega töötajate osakaal teenindav personal töötab graafiku alusel, teenindajatel pikad tööpäevad

Allikas: (Schuler, Jackson 1987; autori uuring)

Suletud haakuvuse mudeli rakendamine konkurentsitihtedatel turgudel võib olla problemaatiline, mida näitavad ka Eesti jaekaubanduses iseloomulikud personaliprobleemid. Eesti sotsiaaldemograafiline areng ning üldine töajõuturu olukord on muutumas pingeliseks. Mitmete valdkondade töandjad on konkureerimas tööturul olevate samade töötajate nimel. Tehnoloogilised muutused on tekitanud jaekaubandusettevõtetes vajaduse erialaspetsialistide järele, mis sunnib neid lisaks müügipersonali otsingutele keskenduma ka spetsialistide arendamisele ning ligimeelitamisele. Jaekaubanduse töajõuga seotud probleemid on esile kutsunud vajaduse personalijuhtimise kohandamise järele uute vajadustega. Lähtuvalt valdkonnas levinud töötajatega seotud probleemidest ja käesoleva uuringu tulemustest teeb autor järgmised ettepanekud:

- suurendada kaupluste juhatajate vastutust personalijuhtimise funktsiooni eest;
- pöörata rohkem tähelepanu positiivse töökeskkonna kujundamisele;
- tegeleda aktiivselt töandja maine kujundamisega;
- suurendada koostööd õppeasutustega;
- hinnata personalijuhtimise protsesside tulemuslikkust;
- mitmekesistada personali otsingumeetodeid- ja kanaleid ning diferentseerida need sihtgrupiti;
- siduda tulemustasud klienditeeninduse kvaliteediga;
- kasutada rohkem osalise koormusega töötajaid.

Tulenevalt tehtud ettepanekutest toob autor joonisel 36 välja kõige olulisemad tegevused personaliprobleemide parendamiseks uuritavates ettevõtetes nende rakendumise ja kriitilisuse järgi. Autor peab kõige kriitilisemaks tehtud ettepanekutest töandjate mainega aktiivset tegelemist, mis peaks sisaldama teiste tegevuste seas ka koostööd õppeasutustega. Samuti leiab autor, et hetkel kasutatavad personali otsingumeetodid ja –kanalid ei ole piisavad valdkonna personalivajaduse rahuldamiseks, sest uuringus osalenud jaekaubandusettevõtetes kasutusel olevad lahendustega ei jõuta vajalike töötajate sihtgruppideni.

Samuti on oluline kasutada rohkem osalise koormusega töötajaid võimaldades seeläbi põhitöötajatele maksimaalseid võimalusi töö ja eraelu tasakaaluks, mille tulemusena suureneb töötajate rahulolu ja motivatsioon.

Kuna klienditeeninduse tähtsus suureneb jaekaubandusettevõtete edu tagamisel, siis on oluline siduda tulemustasud lisaks müügi ja muudele finantsnäitajatele ja klienditeeninduse kvaliteediga.

Kriitilisus jaekaubanduse personaliprobleemide lahendamisel	Kõrge	<ul style="list-style-type: none"> • Tegeleda aktiivselt tööandja maine kujundamisega 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitmekesistada personali otsingumeetodeid- ja kanaleid ning diferentseerida need sihtgrupiti 	
	Madal	<ul style="list-style-type: none"> • Siduda tulemustasud klienditeeninduse kvaliteediga 	<ul style="list-style-type: none"> • Kasutada rohkem osalise koormusega töötajaid 	
		Aeglane	Rakendumine ja rakendamise kiirus	Kiire

Joonis 36. Jaekaubanduse personaliprobleemide lahendamise maatriks

Allikas: (autori koostatud)

Jätkusuutliku konkurentsieelise saavutamisel ja väärtuse loomisel organisatsiooni huvigruppidele on jaekaubanduses oluline roll inimressursil. Kasvav surve efektiivsusele näeb ette kõikide ressursside maksimaalset rakendamist. Dünaamiline ja pidevalt uuenev majanduskeskkond esitab seega igale kaupmehele väljakutse tuleviku suundade seadmiseks. Olukorra dünaamilisuse eiramine ja kohanemine vaid hetke vajadustele võib tekitada jaekaubanduses raskusi tööjõuga seotud pikaajalise paindlikkuse tagamisega.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö keskendus jaekaubandusettevõtetes kasutatavate inimressursi juhtimise praktikate uurimisele. Töö kirjutamise ajendiks oli nii jaekaubandusettevõtete katuseorganisatsiooni kui ka töö autori huvi sektoris kasutatavate personalipraktikate suhtes. Jaekaubanduse iseloom on muutumas ning on oluline, et organisatsioonides kasutatavad praktikad kohandatakse lisaks ettevõttesisestele vajadustele ka väliskeskkonnast tulenevate muutustega. Lisaks on jaekaubandus üks suurimaid tööandjaid Eestis, mistõttu on oluline, et valdkonna personalijuhtimise süsteemid arvestaksid sektori tööjõu eripäradega.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada jaekaubanduses kasutatavad inimressursi juhtimise praktikad, analüüsida nende seoseid strateegiliste inimressursi juhtimise mudelitega ning hinnata personalijuhtimise praktikate vastavust jaekaubandussektori ärilistele vajadustele. Eesmärgi saavutamiseks kasutas autor nii kvalitatiivset kui kvantitatiivsed andmekogumise ja analüüsimeetodid ehk kahe meetodi kombinatsiooni. Kuna töö eesmärgiks oli kirjeldada ning anda hinnang Eesti jaekaubanduses kasutatavatele personalijuhtimise praktikatele, siis viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuu valdkonna eksperdiga ning tuginedes intervjuule koostas küsitluse läbiviimiseks küsimustiku.

Uuringu tulemustest selgus, et uuringus osalenud organisatsioonides lähtutakse inimressursi strateegilisel juhtimisel suletud haakuvuse mudelist. Tööjõuintensiivsuse tõttu püütakse hoida tööjõuga seotud kulusid kontrolli all ning seetõttu on kasutusel valdavalt järgmised inimressursi juhtimise praktikad:

- müügipersonali palgad hoitakse madaladena,
- lihtsad ja ühtsed lahendused tööjõu värbamisel, valikul, koolitamisel ja hindamisel,
- domineerivad individuaalsed lisa- ja tulemustasud,
- osaliselt paindliku tööaja kasutamine,
- müügipersonalil pikad tööpäevad.

Lisaks väljaselgitatud praktikatele uuriti uuringus osalejatelt peamisi personaliga seotud probleeme. Tulemustest selgus, et peamiseks probleemiks peetakse keerukust leida teenindajaid ning töötajate kõrgeid palgaootusi.

Jaekaubandusettevõtted keskenduvad peamiselt inimressursi juhtimise sobitamisele organisatsiooniga. Vähene koostöö õppeasutustega näitab, et tulevikule keskendumist ja väliskeskkonnast tulenevate muutustega kohanemist ei võeta tõsiselt. Inimressursi juhtimise praktikate kujundamisel lähtutakse küll piirkondlikest eripäradest kuid teadliku maine kujundamise ja sihtgrupi seas tööandja tuntuse suurendamisega tegeletakse vähesel määral. Mitteaktiivne koostöö õppeasutustega pärsib jaekaubandusettevõtete võimekust toime tulla väliskeskkonnast tulenevate muudatustega.

Lähtuvalt valdkonnas levinud töötajatega seotud probleemidest ja käesoleva uuringu tulemustest tehti järgmised ettepanekud:

- suurendada kaupluste juhatajate vastutust personalijuhtimise funktsiooni eest;
- pöörata rohkem tähelepanu positiivse töökeskkonna kujundamisele;
- tegeleda aktiivselt tööandja maine kujundamisega;
- suurendada koostööd õppeasutustega;
- hinnata personalijuhtimise protsesside tulemuslikkust;
- mitmekesistada personali otsingumeetodeid- ja kanaleid ning diferentseerida need sihtgrupiti;
- siduda tulemustasud klienditeeninduse kvaliteediga;
- kasutada rohkem osalise koormusega töötajaid.

Magistritöö eesmärk on saavutatud ja uurimisküsimused leidsid vastused. Magistritöö raames läbiviidud kirjeldavas uuringus osalenud Eesti Kaupmeeste Liitu kuuluvatele organisatsioonidele antakse ülevaade uuringu tulemustest ja ettepanekutest. Käesolev magistritöö võiks suunata jaekaubandusettevõtete tähelepanu kasutatavate inimressursi juhtimise praktikate olulisusele ning nende mõjule jätkusuutliku konkurentsieelise kujundamisel. Autor märgib, et antud uuringu tulemused kajastavad vaid uuringus osalenud ettevõtetes kasutatavaid inimressursi juhtimise praktikaid. Sektorile üldistuste tegemiseks on uuringus osalenute valim liialt väike. Jaekaubandussektori kohta üldiste järelduste tegemiseks peaks läbi viima kordusuuringu kogu sektoris, mis võimaldaks uurida Eesti jaekaubanduse inimressursi juhtimise praktikate seoseid ka erinevate näitajatega.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adapting work processes and working environments in retail commerce to older workers' needs. (2011). / International Labour Organization. Geneva: International Labour Office. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_163451.pdf
- Alas, R. (2005). Personalijuhtimine: Käsiraamat. 4. parandatud ja täiendatud tr. Tallinn: Külim
- Armstrong, M. (2011). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. 5th ed. London: Kogan Page
- Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 12th ed. London: Kogan Page
- Baird, L., Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. – *Academy of Management Review*, Vol. 13, no. 1, pp. 116-128.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. – *Journal of Management*, Vol. 17, issue 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. – *Academy of Management Executive*, Vol. 9, issue 4, pp. 49-61.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management. Where Do We Go From Here? – *Journal of Management*, Vol. 32, no. 6, pp. 898-925.
- Berman, B., Evans, J.R. (1992). Retail Management. A Strategic Approach. 5th ed. New York: Macmillan Publishing Company
- Boxall, P., Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going. – *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, issue 2, pp. 183-203.
- Boxall, P., Purcell, J. (2003). Strategy and Human Resource Management. Management. Basingstoke: Palgarve Macmillan
- Boxall, P., Purcell, J. (2008). Strategy and Human Resource Management. Management. 2nd ed. Basingstoke: Palgarve Macmillan

- Boxall, P., Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. 13th ed. Harlow: Pearson Education Limited
- Euroopa Jaekaubanduse tegevuskava loomine. Euroopa Komisjon.
http://ec.europa.eu/prelex/detail_dossier_real.cfm?CL=et&DosId=202343 (28.03.2014)
- Ghauri, P., Grønhaug, K. (2004). *Äriuringute meetodid. Praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim
- Grant, R.M., (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. – *California Management Review*, Vol. 33, issue 3, pp 114-135.
- Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2006). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 2nd ed. New York: Oxford University Press.
- Kaubandustegevuse seadus. Vastu võetud Riigikogus 11. Veebruaril 2004. a – RT I, 2004, 12, 78.
- Koppel, Külliki. Eesti Tarbijateühistute Keskühistu personalidirektor. Jaekaubanduses kasutatavad personalijuhtimise praktikad. Autori intervjuu. Üleskirjutus. (06.03.2014).
- Levy, M., Weitz, B.A. (2007). *Retailing Management*. 6th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Levy, M., Weitz, B.A. (2009). *Retailing Management*. 7th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Mabey, C., Salaman, G., Storey, J. (1998). *Human Resource Management. A Strategic Introduction*. 2nd ed. Oxford: Blackwell
- Macky, K., Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. – *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, issue 4, pp. 537-567.
- Marchington, M., Grugulis, I. (2000). 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? – *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, issue 6, pp. 1104-1124.
- Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Meister, J.C., Willyerd, K. (2010). 2020. aasta töökoht. Kuidas innovatiivne ettevõtte homseid töötajaid kohale meelitab, arendab ja hoiab. Juba täna. *sinne loco*: Hermes
- Merkel, J., Jackson, P., Pick, D. (2010). *Retailing in the 21st Century. New Challenges in Retail Human Resource Management. Why Do We Need Professional Human Resource Management in Retailing?* 2nd ed. Berlin: Springer

- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007). *Strategic Human Resource Management. Contemporary Issues*. London: Pearson Education Limited
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. – *California Management Review*, Vol. 40, issue 2, pp. 96-124.
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. – *Academy of Management Executive*, Vol.19, no. 4, pp. 95-106.
- Reynolds, J., Cuthbertson, R. (2014). Retail & Wholesale: Key Sectors For The European Economy. Understanding the role of retailing and wholesaling within the European Union. Oxford Institute of Retail Management, Saïd Business School, University of Oxford. http://www.errt.org/uploads/MediaRoom/documents/OXIRM_Study.pdf
- Saska, E. (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. Personali planeerimine. 2. Täiend tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. – *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, no. 3, pp. 207-219.
- Schuler, R.S. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. – *Organizational Dynamics*, Vol. 21, issue 1, pp. 18-32.
- Shau, J.D., Gupta, N., Delery, J.E. (2005). Alternative Conceptualizations of The Relationship Between Voluntary Turnover and Organizational Performance. – *Academy of Management Journal*, Vol. 48, issue 1, pp. 50-68.
- Sisekaubandus. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.
http://www.mkm.ee/public/Sisekaubandus_2011_analyys.pdf (29.03.2014)
- Tang, C., Liu, Y., Oh, H., Weitz, B. (2014). Socialization Tactics of New Retail Employees: A Pathway to Organizational Commitment. - *Journal of Retailing*, Vol. 90, issue 1, pp. 62-73.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. – *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
- Tepp, M. (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. Organisatsiooni strateegia ja personalistrateegia. 2. täiend tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda
- Tonndorf, H.G. (1995). Jaekaubandus. Tallinn: Külim

- Truss, C., Mankin, D., Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press: New York
- Tööjõuvajaduse prognoos aastani 2017. (2010). Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeerium. http://www.mkm.ee/public/Toojouvajaduse_prognoos_aastani_2017.pdf (28.03.2014)
- Veide, T. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat. Personali värbamine ja valik. 2. täiend. trükk*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda
- Wright, P.M., Dunford, B.B., Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. – *Journal of Management*, Vol. 27, issue 6, pp. 701-721.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. – *Journal of Management*, Vol. 18, issue 2, pp. 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. – *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, issue 2, pp. 301-326.

SUMMARY

STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN ESTONIAN RETAIL COMPANIES

Nelli Põdra

In order to achieve a sustainable competitive advantage and create value for interests group of an organization it is important to strategically apply critical resources and the success-providing that are formed of them. Resource availability options and the necessity to adapt to the dynamical environment have increased the role played by human resources in organizations. The important factors in achieving business objectives are the human resource management practices, procedures, and systems developed and implemented based on the needs of the organizations and changes of the external environment.

Estonian retail sector is one of the most labor intensive areas where changes in the economic environment pose new requirements with regard to labor skills, behavior and practices of their formation. At the same time the socio-economic development of Estonia is increasingly becoming a leading factor in selecting activities for managing human resources in retail organizations. Since strategic approach towards human resource management in the extremely competitive retail sector is important for achieving results, it is necessary to study human resource management practices used by retail companies in order to identify their relationship with strategic human resource management models.

The **goal** of this master's thesis is to identify the human resource management practices used in the retail sector, to analyze their relationship with strategic human resource management models and to assess conformity of human resource management practices to existing business needs of the retail sector. In order to achieve the set goal the following research questions were formulated:

- What kind of human resource management practices are used in the retail sector?

- What strategic human resource management models are used by Estonian retail companies?
- To what extent the human resource management practices used in Estonian retail companies correspond to the needs of the sector?

The target group of the study included the retail companies belonging to the Estonian Traders Association.

The author used both qualitative and quantitative **research methods**.

The results revealed that organizations that were the object of the study base their strategic management of human resources on a closed matching model. Due to labor intensity companies attempt to keep labor costs under control and thus mostly use cost reduction strategies and the following specific human resource management practices:

- sales personnel wages are kept at low levels,
- simple and uniform solutions are used with regard to workforce recruitment, selection, training and evaluation,
- personalized bonus payments and incentives are predominant,
- use of partially flexible working hours,
- long shifts for sales personnel.

Retail companies mainly focus on suitability of human resource management for their respective organizations. Lack of cooperation with educational institutions shows that the companies do not take focusing on the future and adaptation to the changes caused by the external environment seriously enough. Human resource management practices are based on regional specifics, but conscious reputation improvement and increasing awareness among the target group are the matters addressed to a smaller extent. Lacking cooperation with educational institutions inhibits the ability of retail companies to cope with changes imposed by the external environment.

Based on common problems in connection with personnel in the particular sector and the results of this study the following proposals were made:

- increase responsibility of store managers with regard to the human resource management function;
- pay more attention to forming the positive working environment;
- actively work on shaping the reputation of the employer;
- facilitate cooperation with educational institutions;

- evaluate effectiveness of human resource management processes;
- diversify the recruitment methods and channels, differentiate them according to the target groups;
- link bonuses with quality of customer service;
- use more part-time employees.

The goals of the master's thesis have been achieved, and the answers to the research questions were found. The descriptive study performed within the framework of the thesis involved member organizations of the Estonian Traders Association that provided an overview of the study results and suggestions. This master's thesis could be used to direct attention of retail companies to the importance of human resource management practices and to the impact such practices have on shaping a sustainable competitive advantage. The author notes that the results of this study only reflect human resource management practices used in the studied companies. The sample group of participant was too small to make any generalizations about the sector in general. In order to make general conclusions about the retail sector a new study must be performed for the entire sector. Such study would also allow to research connections between human resource management practices in Estonian retail companies and various indicators.

LISAD

Lisa 1. Jaekaubanduses kasutatavad personalijuhtimise praktikad.

Intervjuu Eesti Tarbijateühistute Keskühistu personalidirektori Külliki Koppeliga

Millised ametikohad jaekaubanduses on?

Üheselt on tegelikult vastata raske, sest olemas on palju erinevate nimedega ametikohti. Kui rääkida kauplustest, siis on kaupluse juhataja, vahetuse vanem, kes tegeleb töötajate, kassa ja raha poolega ning inimene kes tegeleb kaubaga (tooterühma juht, müügijuht vms). Tema kohustuseks on kaupade tellimine tihti ka välja panemine ja töötajate kaasamine väljapanemisse. Siis on müüjad/teenindajad mitmetes funktsioonides (kassa, saal, teeninduslett, suuremates kauplustes infolett). Muud abistavad töötajad nagu dokumentide sisestajad, koristajad, transporttöötajad ning väiksemates poodides ja maakondades teevad kõik abitööd müüjad ise ära. Kontori poolt on tegevjuht/juhatus liige, kaubandusjuht, kes aitab juhatus liiget, arve ametnikud, kes tegelevad kaupade andmete sisestamisega. Ülejäänud teenused ostetakse tugiüksuselt sisse. Nendeks on personaliteenus, turundusteenus, bürooteenus, hange, logistika, haldus, arendus ja muud tugiteenused.

Millised on haridusnõuded nimetatud ametikohtadele kandideerijatele?

Kaupluse juhataja, kaubaga tegelevate töötajate ja vahetuse vanemate puhul eelistatakse kõrgharidust. Vahest harva võib olla organisatsiooni seest kasvanud ja ei ole toetavat haridust, kuid siis on määrav inimene ise. Üldiselt on nõutud kõrgharidus ja lai silmaring. Teenindajad võiks olla erialaselt ettevalmistatud, kuid kui isik sobib isikuomaduste ja hoiakute poolest, siis haridus ei ole määrav.

Kuidas toimub uute töötajate otsing? [Missugused on tüüpilised kanalid? Kas need kanalid on erinevad erinevatele ametikohtadele? Millised on tüüpilised valikumeetodid?]

Meil on kasutuses on kaks püsikanalit, milleks on CV-online ja CV-keskus. Lisaks terve rida erinevaid värbamiskanaleid. Ütleme, et vastava valdkonna inimene, kes tegeleb värbamisega otsib, mis kõige paremad on. Tasuta kanaleid kasutatakse nii palju kui võimalik, kuid samas mitte liialt palju, sest osadest ei ole erilist kasu. Tasulistena kasutatakse erinevaid, kas siis kohalik ajaleht, bussikuulutused, otsepost. Viimaseid kasutatakse peamiselt suure tööjõuvajaduse korral, kuid seda väga tihti ei lähe vaja. Peamiselt tullaakse toime CV-keskuse ja CV-online kasutamise. Erinevate ametikohtade puhul kasutatakse samu kanaleid. Valdavalt on nii, et kes otsib tööd see paneb oma CV igale poole üles, kes lihtsalt maad kuulab, see vaatab ka igalt poolt. Ma ei ütleks, et selle poole pealt on olulist erinevust püsikanalites. Kindlasti on erinevus aga spetsiifikas, kui otsitakse IT või turunduse inimesi, siis kasutatakse lisaks suunatult ka otsitavate valdkondade portaale.

Valikumeetodite osas tuleb siin välja meie eripära, kui oleks üks suur kaubamaja saaks kõike kohapeal teha aga meil on selliselt, et teenindajate puhul tehakse eelvalik kontori/personaliosakonna poolt ning seejärel saadetakse valitud inimesed kaupluse juhatajaga intervjuule. Viimane kehtib üksikute otsingute puhul. Kaupluste avamisel, kui vajatakse suuremat hulka töötajaid viiakse läbi grupivestlusi. Kõikidel kohtadel, kus vähegi võimalik siis me ikkagi teeme grupivestlusi, mis on efektiivne ja hea võrdlus teistega. On tehtud grupivestlusi ka ühe valdkonna erinevatele ametikohtadele ühel ajal (näiteks hanke juht, hanke assistent ja kategooria juht), mis on iseenesest täitsa edukad olnud. Kuigi juhtide poole pealt ei pruugi see väga edukas olla, sest nad ei taha väga teistega koos grupitöö osaleda.

Esmaseks meetodiks on ikka CV analüüs, koduülesanne ja telefoniintervjuu. Vahest harva kui on olnud väga kiire on tööle võetud ka telefoniintervjuu käigus. Dokumentide analüüsile järgneb tavaliselt kolmepoolne intervjuu, kus osalevad juht, personalitöötaja ja kandideerija. Kui piirkonnast tulenevalt ei ole personalitöötajal võimalik intervjuul osaleda, siis toimub see kandidaadi ja juhi vahel. Tihti kaasatakse ka meeskonda, kus töötaja tööle asub.

Millised kriteeriumid on olulised töötaja valikul? See sõltub peamiselt ametikohast.

Teenindajate puhul on mõjutajaks suurel määral tööjõuturu olukord ning seetõttu mingeid suuri kriteeriume on väga raske määrata. Oluline on, et inimese hoiakud kattuksid otsitava

kohaga, et töötasu sobiks ka meile aga kõike muud me saame õpetada. Tavatöötajate puhul ja seal, kus annab õpetada otsime me eeskätt sobivat inimest. Spetsialistide puhul inimese otsimisega läbi ei löö. Spetsialistide puhul on eelvalikul juba kriteeriumid paigas, tihtipeale peab seal olema kogemus ja sõltuvalt positsioonist määratletakse ka kogemuste ajaline määr. Kuna spetsialisti kohal nõutakse laiemat silmaringi, siis on kõrgharidus, mis toetab töökohta peetakse oluliseks. Teatud juhtudel aktsepteeritakse ka muul erialal omandatud kõrgharidust. Seejärel võetakse arvesse kandideerija isikuomadused. Juhtide puhul on väga oluliseks kaalukaussil nägemuse olemasolu ning seejärel kogemus, haridus, isikuomadused.

Kuidas on värbamine ja valik tüüpiliselt korraldatud? [Kes osaleb värbamisprotsessi, valikuprotsessis ja kes teeb lõpliku valiku?]

Personalitöötaja on alati kaasatud kõikidesse protsessi osadesse. Tehnilised tegevused nagu töökuulutuse avaldamine ja dokumentide esmaanalüüs on personalitöötaja ülesanne. Tavaliselt jaotatakse protsessis osaluse määr ära. Juhtkonna värbamise- ja valikuprotsessis osaleb ka personalidirektor. Lõpliku valiku teeb otsene juht. Personalitöötajal on nõuandja roll.

Kuidas on personalijuhtimine korraldatud (kas personalitöötajad või kaupluste juhatajad)? [Kui on suuremad ketid, siis kuidas on korraldatud personalijuhtimine keti keskuse ja kaupluste vahel?]

Põhifunktsioonid on personaliosakonna vastutusala. Personali värbamisega, koolitamisega ja dokumentatsiooni haldamisega juhid ei tegele. Juht osaleb valikul ja tutvustab töökeskkonda. Kogu dokumentatsioon tuleb personaliosakonnast.

Kuidas toimub uute töötajate väljaõpe? [Kas on olemas sisseelamisprogrammid? Kas kõik uued töötajad läbivad sisseelamisprogrammi, milliseid koolitusi see hõlmab? Millisel kujul neid koolitusi läbi viiakse?]

Sõltub olukorrast, kes tegemist on uue kaupluse või jooksva värbamisega. Üldiselt toimuvad sisseelamiskoolitused iga kuu. Sisseelamisprogramm on mitmeosaline, mis tutvustab organisatsiooni ja valdkonna spetsiifikat. Uue kaupluse korral saavad kõik uued töötajad korraga sisseelamisprogrammis osaleda. Kui on tegemist jooksva värbamisega, siis peab sissejuhatav koolitus olema läbitud katseaja jooksul. Eesmärgiks on, et sissejuhatav koolitus

oleks läbitud kõigil uutel töötajatel. Sissejuhatav koolitus tutvustab organisatsiooni ja teeninduskultuuri, mis toimub loengu vormis ning sisaldab ka grupitöid. Sissejuhatatus organisatsiooni on mõeldud kõigile töötajatele ja kestab ajaliselt 2-3 tundi ning e-koolitust ei kasutata. Eelistatakse vahetut kontakti. Seejärel tutvustavad tähtsamate valdkondade juhid nende valdkondi, millele järgneb tööohutuse ja töökeskkonna tutvustamine. Teenindajad peavad läbima lisaks ka teeninduskoolituse, boonusprogrammi koolituse ja toiduhügieeni koolituse.

Kas ja kuidas toimub tööalane hindamine? Kas kõikidele töötajate gruppidele? [Milliseid meetodeid kasutatakse personali hindamisel?]

Töötajate hindamine toimub erinevatel viisidel. Kõige tavapärasem on arenguestlus, mis viiakse läbi kord aastas. Vastavalt valdkondadele on lähenetud erinevalt. Arenguestlusi viivad läbi lisaks juhid, kuid suuremates üksustes ka personalitöötajad. Näiteks logistikakeskuses viib arenguestlust töötajaga läbi mitte juht vaid personalitöötaja, mis võimaldab juhilt koormust vähemaks võtta. Kuna logistikakeskuse personalitöötaja töö on veidi teistsuguse iseloomuga, sest tal on ka uute töötajate juhendav roll, siis on tal hea neid hinnata. Kohustus on kõiki töötajaid hinnata. Arenguestluse käigus hinnatakse pigem jooksvat aastat, konkreetseid töökohustusi ja arengupotentsiaali. Teenindajatel on eraldi veel atesteerimine, mille käigus hinnatakse ettevõtte ja oma valdkonna tundmist. Teoreetiliste teadmiste hindamiseks kasutatakse valikvastustega küsimustikke ning lisatud on alati ka praktiline ülesanne, milleks üks osa on kindlasti kassa tundmine. Atesteerimist on läbi viidud üks kord aastas, kuid ilmselt sellest aastast hakatakse seda tegema kaks korda aastas. Atesteerimise tulemustest on sõltuvad töötajate lisatasud.

Kuidas on tüüpiliselt koolitustegevus korraldatud? Mis teemad ja kellele koolitust pakutakse?

Korda aastas koostatakse personaliosakonna poolt koolitusplaan, selleks küsitakse juhtidelt nende vajadused koolituste osas. Seejärel kaardistatakse, mida saab ühildada, mida peab väljast ostma ja mida peab välja saatma. Avatud koolitusi, mis toimuvad organisatsioonist väljaspool on kindlasti alla poole. Rohkem ostetakse koolitusi sisse, mille puhul paneb organisatsioon koolitajatele ette kindlad kriteeriumid läbiviidavatele koolitustele. Lisaks kasutatakse ka sisekoolitusi nagu juhtimise koolitus, juriidiline koolitus ja teeninduskoolitus, sest nimetatud kompetents on organisatsioonis olemas.

Missugune on tüüpiline tasusüsteem erinevate ametikohtade lõikes? [Millistest tasuosadest koosnevad töötajate tasud?]

Tasusüsteem koosneb põhitasust, atesteerimisest tulenevast tähtajalisest (aasta) lisatasust ja igakuisest lisatasust. Igakuine lisatasu (mõnel ametikohal ka pikem periood) sõltub sõltuvalt ametikohast käibest/müügist, sortimendi saadavusest ja individuaalsed mõõdikud. Kõikidel ametikohtades on väljatöötatud lisatasu mõõdikud.

Millised on soodustused töötajatele?

Teatud soodustusi pakutakse kõikidele töötajatele. Kauba ja teenuste osalustasude soodustusi on võimalik töötajana saada. Motiveerimiseks pakutakse staazipuhkust ja vabu päevi laste kooli minekul. Töötajaid peetakse sünnipäevadel meeles kingituste näol ning nende lastele on mõeldud jõuludeks kommipakid. Lisaks peetakse perepäevi, suvepäevi ja jõulupidusid. Samuti on võimalik kasutada tööandja töövahendeid töö tegemisel (näiteks sõiduauto, telefoniliimiidi hüvitamine).

Missugused on tüüpilised töögraafikud erinevatel ametikohtadel? Missugustel ametikohtadel kasutatakse osalise koormusega töötajaid?

Töögraafikuid koostavad juhid või vahetuse vanemad. Teenindavatel ametikohtadel on kasutusel neljakuuline summeeritud tööaeg. Üldiselt sellega probleeme ei ole. Töölevõtmisel proovipäevi ei rakendata. Kontoritöötajad töötavad 40 tundi nädalas. Osalist koormust kasutatakse nii töötaja soovil kui ka töö optimeerimiseks. Osad töötajad soovivad töötada vaid osalise koormusega ning osad teevad erineva koormusega erinevaid töid. Osaline koormus on kasutusel peamiselt teenindavatel positsioonidel.

Millised on jaekaubanduses tüüpilised karjääritegemise võimalused?

Tullakse müüjaks ning seejärel liigutakse vahetuse vanemaks, tooterühma juhiks ja on olnud ka seest kasvamisi kaupluse juhatajaks. Kontori poole peale on isegi rohkem olnud liikumisi. Samas on ka logistikasse mindud jae poole pealt. Tavaliselt on ikkagi nii, et kui inimene on olemuselt müüja või teenindaja, siis ta pigem kauplusest välja minna ei taha. Noored veel liiguvad aga püsikontingent liikuda ei taha.

Lisa 2. Küsimustik

Eesti jaekaubandusettevõtetes kasutatavate inimressursi juhtimise praktikate uuring

Tere, hea uuringus osaleja

Olen Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna magistrant ning kirjutan lõputööd jaekaubandusettevõtetes kasutatavatest inimressursi juhtimise praktikatest. Sellest tulenevalt viin koostöös Eesti Kaupmeeste Liiduga läbi uuringu, mille eesmärgiks on välja selgitada jaekaubanduses kasutatavad inimressursi juhtimise praktikad, analüüsida nende seoseid strateegilise inimressursi juhtimise mudelitega ning hinnata personalijuhtimise praktikate vastavust jaekaubandussektori ärilistele vajadustele.

Uuringu läbiviimiseks on koostatud küsimustik, mille täitmine võtab aega orienteeruvalt 15 minutit. Küsimustik on anonüümne ning tulemusi kasutatakse üldistatud kujul. Soovi korral saadame Teile kokkuvõtte uuringu tulemustest. Ootame Teie vastuseid küsimustikule 9. maiks.

Oleme Teile tänulikud uuringus osalemise eest.

Lugupidamisega

Nelli Põdra
TTÜ magistrant

Eesti Kaupmeeste Liit

1. Palun nimetage, kuidas täidetakse Teie organisatsioonis personalijuhtimise funktsiooni? (mitu võimalikku vastust)

- on keskne personaliüksus kaubandusketi jaoks
- on personalitöötajad piirkondades
- on personalitöötajad kauplustes
- personalitöötajaid ei ole, kogu vastutus personalitöö eest on kaupluse juhatajal
- funktsiooni eest vastutab mõni muu töötaja
- teenust ostetakse sisse
- ei oska öelda
- Muu

2. Palun nimetage, missugused on peamised personaliga seonduvad probleemid Teie organisatsioonis? (mitu võimalikku vastust)

- teenindajate kõrge voolavus
- keeruline leida teenindajaid
- keeruline leida spetsialiste
- töötajate palgaootus on kõrge
- töötajate madal motivatsioon
- töötajate isikuomadused ei ole sobilikud
- töötajate oskused on ebapiisavad
- töötajate vähene arengusoov
- distsipliiniprobleemid
- ei oska öelda
- Muu

3. Palun hinnake, mil määral kehtivad allpool toodud väited Teie organisatsiooni personalitöö korralduse ja juhtimise kohta

	ei nõustu üldse	ei nõustu enamjaolt	nõustun osaliselt	nõustun enamjaolt	nõustun täiesti	Ei oska öelda
Meie organisatsioonil on selgelt sõnastatud personalitöö korralduse ja juhtimise põhimõtted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meie organisatsiooni personalitöö korralduse ja juhtimise põhimõtted lähtuvad organisatsiooni (strateegilistest)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

eesmärkidest						
Meie organisatsioonil on selgelt määratletud vastutus ja tööjaotus personalitöö korralduse ja juhtimise osas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meie organisatsioonil on selgelt sõnastatud tööandja maine kujundamise põhimõtted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hindame regulaarselt personalijuhtimise protsesside tulemuslikkust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meie organisatsioon on meile olulise sihtgrupi osas tööandjana tuntud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meie organisatsioonile on maine tööandjana oluline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meie organisatsioonis peetakse oluliseks positiivse töökeskkonna kujundamist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meie organisatsioonis väärtustatakse õppimist ja arengut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Palun hinnake millises ulatuses olete kasutanud nimetatud otsingumeetodeid kaupluste müügipersonali (vahetuse vanem, müüja/teenindaja kassas, -saalis, -teenindusletis jm) värbamisel.

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
koostöö õppeasutustega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
avalik konkurss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omatöötajate soovitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
personaliotsingu firma teenuse kasutamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
koostöö noorsoo organisatsioonidega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andmebaasi otsing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Palun hinnake millises ulatuses olete kasutanud nimetatud otsingumeetodeid juhtide ja spetsialistide (kaupluse juhataja, tooterühma juht, valdkonna juht, müügijuht jm) värbamisel.

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
koostöö õppeasutustega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
avalik konkurss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
oma töötajate soovitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
personaliotsingu firma teenuse kasutamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andmebaasiotsing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sihotsing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
otsepakkumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organisatsioonisisene konkurss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Palun hinnake, milliseid värbamiskanaleid kasutate müügipersonali värbamisel.

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
elektroonilised andmebaasid (CV Online, CV Keskus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
töötukassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organisatsiooni kodulehekülg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kuulutus kaubanduspindadel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
reklaam ühistranspordis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sotsiaalmeedia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trükimeedia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kutse- ja kõrgkoolid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
noorsoo organisatsioonid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
karjäärimesid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
oma töötajate soovitused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Palun hinnake, milliseid värbamiskanaleid kasutate juhtide ja spetsialistide värbamisel.

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
elektroonilised andmebaasid (CV Online, CV Keskus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
töötukassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organisatsiooni kodulehekülg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tuttavate soovitused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sotsiaalmeedia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trükimeedia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kutse- ja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

kõrgkoolid						
ülikoolid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
karjäärimeessid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
praktikavõimaluse pakkumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Palun hinnake, milliseid meetodeid kasutate müügipersonali valikul.

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
CV analüüs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
telefoniintervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vahetu intervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
grupiintervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
koduülesanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
töölaste teadmiste test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vaimse võimekuse test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
isiksuse test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
taustauuring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
proovitöö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Palun hinnake, milliseid meetodeid kasutate juhtide ja spetsialistide valikul.

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
CV analüüs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
telefoniintervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vahetu intervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
grupiintervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
grupitöö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
individuaalsed ülesanded	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
töölaste teadmiste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

test						
vaimse võimekuse test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
isiksuse test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
taustauuring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Milliseid koolitus- ja arendustegevusi Teie organisatsioonis läbi viiakse? (mitu võimalikku vastust)

- sisseelamisprogramm uutele töötajatele
- uute töötajate tööalane väljaõpe
- tootekoolitused
- teeninduskoolitus
- hügieenikoolitus
- erinevate kliendikampaaniatega seonduvad koolitused
- töökohal juhendamine
- keeleõpe
- juhtimisalased koolitused juhtidele
- juhtide järelkasvu koolitusprogrammid
- meeskonnatöö koolitused
- ei oska öelda
- Muu

11. Palun märkige, milliseid hindamismeetodeid kasutate müügipersonali hindamisel. (mitu võimalikku vastust)

- arenguvestlused
- atesteerimine

- ei oska öelda
- Muu

12. Palun märkige, milliseid hindamismeetodeid kasutate juhtide ja spetsialistide hindamisel.
(mitu võimalikku vastust)

- arenguvestlused
- atesteerimine
- 360 kraadi tagasiside
- ei oska öelda
- Muu

13. Palun märkige tasuosad, millest koosnevad müügipersonali töötasud Teie organisatsioonis
(mitu võimalikku vastust)

- põhipalk
- lisatasu (ajutine atesteerimisest või lisategevustest tulenev)
- individuaalne tulemustasu
- kaupluse käibest sõltuv meeskonnapõhine tulemustasu
- organisatsiooni tulemustest sõltuv tulemustasu
- ühekordse iseloomuga preemiad erakordsete tulemuste eest
- ei oska öelda
- Muu

14. Palun märkige tasuosad, millest koosnevad juhtide ja spetsialistide töötasud Teie organisatsioonis (mitu võimalikku vastust)

- põhipalk
- lisatasu (ajutine atesteerimisest või lisategevustest tulenev)

- kaupluse käibest sõltuv meeskonnapõhine tulemustasu
- organisatsiooni tulemustest sõltuv tulemustasu
- ühekordse iseloomuga preemiad erakordsete tulemuste eest
- ei oska öelda
- Muu

15. Kuidas on töölepingus määratud põhipalk müügipersonalil?

- tunnipalk
- kuupalk
- ei oska öelda
- Muu

16. Palun nimetage, milliseid soodustusi pakub Teie organisatsioon oma töötajatele (mitu võimalikku vastust)

- lisapuhkus
- täiendavad vabad päevad tähtsate eraeluliste sündmuste jaoks
- perele kaasamine ettevõtte üritustele
- sporditegemise kompenseerimine
- elu- ja/või õnnetusjuhtumikindlustus
- tervishoiuteenusega seotud soodustused (vaktsineerimine, massaaž, tervisekontroll lisaks seaduses olevale kohustuslikule jm)
- kaupade soodushinna pakkumine oma töötajatele
- soodushinnaga toitlustamine
- ei oska öelda
- Muu

17. Palun märkige, millised töögraafikud on Teie organisatsioonis müügipersonalil

- kolmekuuline summeeritud tööaja graafik
- 40 tundi viis päeva nädalas (8 tundi päevas)
- ei oska öelda
- Muu

18. Summeeritud tööaja graafikute alusel töötavate töötajate tööpäeva pikkus on: (mitu võimalikku vastust)

- 12 tundi
- 8-12 tundi
- vähem kui 8 tundi
- ei oska öelda
- Muu

19. Palun märkige kui suur on Teie organisatsioonis osalise koormusega töötavate töötajate osakaal.

- 0 - 10%
- 11 - 20%
- 21 - 30%
- 31 - 40%
- üle 40 %
- ei oska öelda

20. Kas Teie organisatsiooni töötajad saavad kaasa rääkida töögraafikute koostamisel?

- ei saa kunagi kaasa rääkida
- enamjaolt ei saa kaasa rääkida
- mõnikord saavad kaasa rääkida
- enamjaolt saavad kaasa rääkida
- saavad alati kaasa rääkida
- ei oska öelda

21. Palun märkige, milline oli Teie organisatsioonis viimase aasta jooksul personali volavuse näitaja nimetatud ametikohtade lõikes:

	0-10 %	11-20 %	21-30 %	31-40 %	41-50 %	51-60 %	61-70 %	71-80 %	81-90 %	üle 90 %	ei oska öelda
teenindav personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
juhid ja spetsialistid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Palun hinnake, kui olulised on allpool toodud põhjused töötajate lahkumisel

	kõige vähem oluline	enamjaolt ei ole oluline	mõnikord on oluline	enamjaolt oluline	kõige olulisem	ei oska öelda
töötasu on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
töö on stressirohke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ebasobiv töögraafik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
arenguvõimaluste puudumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
halvad suhted vahetute juhtidega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tüdimus, soov millegi uue järel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
töötajate halvad omavahelised suhted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
suuremat töökindlust pakkuv töösuhe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

väljaspool praegust organisatsiooni sobivam tasu- ja motivatsioonipoliitika teises organisatsioonis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ametikoha maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organisatsiooni maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ebasobiv töökeskkond	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
isiklikud põhjused (halvenenud tervis vms)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Palun märkige töötajate arv Teie organisatsioonis

- kuni 9
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 või suurem
- ei oska öelda

24. Palun märkige asukohad, kus paiknevad Teie organisatsiooni kaubanduspinnad. Kui vastajaks on kaupluse juhataja, siis palun märkige kaupluse asukoht. (mitu võimalikku vastust)

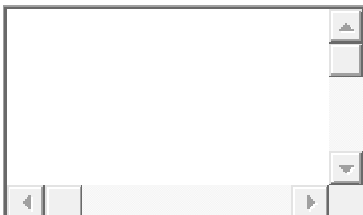
- Tallinn
- Tartu
- Pärnu
- Narva
- Rakvere
- Kohtla-Järve

- Haapsalu
- Kuressaare
- Kärkla
- Rapla
- Viljandi
- Valga
- Võru
- Paide
- Jõgeva
- Põlva
- erinevates maakondades
- ei oska öelda

25. Teie organisatsioon kuulub:

- Eesti eraomanikele
- Välisomanikule
- Eesti- ja välisomanikele
- ei oska öelda

26. Küsimustiku täitja ametikoht

An empty rectangular form field with a thin border. It contains no text or data. The field is positioned below the question text.

Täna Teid vastamise eest!

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Nelli Põdra.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 106799 TATMM

Üliõpilase e-posti aadress: nelli.podra@gmail.com

Juhendaja professor Milvi Tepp:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)