

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Evelin Varblane

**KULLERITE VÄRBAMISPROTSESSI TÄIUSTAMINE
AKTSIASELTSIS EESTI POST**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Helina Vigla

TALLINN 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Evelin Varblane

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 142629TABB

Üliõpilase e-posti aadress: evarblane@gmail.com

Juhendaja lektor Helina Vigla:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

ABSTRAKT

Bakalaureusetöö eesmärgiks on täiustada AS-i Eesti Post kullerite värbamisprotsessi.

Personali värbamine on aja jooksul läbi teinud suuri muutusi ja selleks, et värbamine oleks tulemuslik, peab rohkem vaeva nägema kui kümnekond aastat tagasi. Seega on tähtis, et iga värbaja oleks kursis kaasaegsete värbamismeetodite ja -põhimõtetega.

Teema valiti, sest AS-i Eesti Post kullerite värbamisprotsessis osalevate juhtide ja spetsialistide sõnul on viimaste aastate jooksul olnud värbamisprotsess liiga ajamahukas ning raske on leida sobivaid kandidaate.

Eesmärgi saavutamiseks kasutati uurimismeetodina nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset meetodit. Kulleritele koostati ankeetküsitlus, valimi suuruseks oli 29 viimase aasta jooksul tööle võetud kullerit. Värbamisprotsessis osalevate juhtide ja spetsialistidega viidi läbi viis personaalset poolstruktureeritud intervjuud.

Töö kirjutamisel tugineti erialastele kirjanduslikele allikatele ning töö lõpus toodi lähtuvalt teoreetilisest osast ja uuringu tulemustest ettepanekud kullerite värbamisprotsessi täiustamiseks. Ettepanekud olid järgmised: teha ümberkorraldus personaliosakonnas, luues ametikohad, mis tegelevad vaid värbamisega; võtta kasutusele videointervjuud; kasutada süsteemsemalt ja laialdasemalt Facebook'i ning luua konto ja kasutada süsteemselt Instagram'i; viia läbi lahkumisintervjuud kulleritega; muuta värbamisprotsess mobiilisõbralikumaks.

Võtmesõnad: värbamine, värbamisprotsess, personaliotsing, kaasaegsed värbamismeetodid.

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS	5
1. VÄRBAMISPROTSESSI TEOREETILISED ALUSED	6
1.1 Värbamisprotsessi olemus ja põhimõtted	6
1.2 Personaliotsing	9
1.3 Kaasaegsed värbamismeetodid	12
1.3.1 Sotsiaalne värbamine.....	13
1.3.2 Tehnoloogia kasutamine värbamisel	16
1.3.3 Lahkumisintervjuu	17
1.3.4 Soovitustel põhinev värbamine	19
2. UURINGU LÄBIVIIMINE AKTSIASELTSIS EESTI POST	21
2.1 AS Eesti Post üldiseloomustus ja kulleri ametikoha kirjeldus	21
2.2 Uurimismetoodika	22
2.3 Uuringu tulemused.....	24
2.3.1 Kvalitatiivse uuringu tulemused.....	24
2.3.2 Kvantitatiivse uuringu tulemused.....	31
2.4 Järeldused ja ettepanekud	38
KOKKUVÕTE	42
SUMMARY	44
KASUTATUD KIRJANDUS	46
Lisa 1. Cross-case tabel	48
Lisa 3. Intervjuu küsimused.....	54
Lisa 4. Küsitlus kulleritele.....	55

SISSEJUHATUS

Bakalaureusetöö teema on aktuaalne, sest värbamisprotsess on aja jooksul väga palju muutunud ning selleks, et värbamisprotsess oleks tulemuslik, on vaja palju rohkem vaeva näha kui kümnekond aastat tagasi. Seega on tähtis, et iga värbaja oleks kursis kaasaegsete värbamispehmoötete ja -meetoditega. Tulemuslik värbamine on iga ettevõtte edukuse aluseks.

Töö uurimisobjektiks on AS Eesti Post ning keskendutakse kullerite värbamisele. Teema valiti, sest AS-i Eesti Post kullerite värbamisprotsessis osalevate juhtide ja spetsialistide sõnul on viimaste aastate jooksul olnud värbamisprotsess liiga ajamahukas ning raske on leida sobivaid kandidaate kulleri ametikohale.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on täiustada AS-i Eesti Post kullerite värbamisprotsessi. Eesmärgini jõudmiseks kasutatakse nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks esitati kolm uurimisküsimust:

- Millised on AS-i Eesti Post kullerite värbamisprotsessi etapid ja kasutatavad värbamiseetodid?
- Kuidas kasutab AS Eesti Post kaasaegseid värbamiseetodeid kullerite värbamisel?
- Milliste tegevuste kaudu saaks täiustada AS-i Eesti Post kullerite värbamisprotsessi?

Lähtuvalt bakalaureusetöö eesmärgist ja uurimisküsimustest, keskendutakse töös värbamisprotsessi esimesele osale ehk personaliotsingule.

Bakalaureusetöö on jagatud kaheks peatükiks, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Esimeses peatükis tuuakse ülevaade värbamise teoreetilistest alustest. Esmalt keskendutakse värbamisprotsessi olemusele ja pehmoötetele, seejärel uuritakse personaliotsingut ning peatüki lõpus tuuakse välja neli erinevat kaasaegset värbamiseetodit, nendeks on sotsiaalmeedia ja tehnoloogia kasutamine värbamisel, lahkumisintervjuu ja sellega kaasnev bumerang värbamine ning soovitusel pehminev värbamine. Teises peatükis antakse ülevaade läbiviidud uuringust AS-is Eesti Post. Kirjeldatakse AS-i Eesti Post kulleri ametikohta, uuringumeetodikat ja tulemusi ning peatüki lõpus tuuakse välja autoripoolsed järeldused ja ettepanekud kullerite värbamisprotsessi täiustamiseks.

1. VÄRBAMISPROTSESSI TEOREETILISED ALUSED

Esimene peatükk uurib personali värbamise teoreetilisi aluseid. Uuritakse värbamisprotsessi olemust ja põhimõtteid. Lähtuvalt bakalaureusetöö teemast keskendutakse personali värbamise esimesele osale ehk personaliotsingule ning peatüki lõpus tuuakse välja kaasaegsed värbamise meetodid.

1.1 Värbamisprotsessi olemus ja põhimõtted

Iga ettevõtte edukus on tihedalt seotud töötajate kompetentsidega ning see on omakorda väga tugevas seoses ettevõtte värbamisprotsessiga. Värbamine mõjutab otseselt uue töötaja tööle võtmist, tema koolitamist, tulemuslikkust ning püsimist ametikohal. Seega, värbamisprotsessil on otsene mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Uuringute kohaselt on efektiivse värbamisprotsessiga ettevõtted tunduvalt paremate majanduslike tulemustega kui ebaefektiivse ning puudulikult läbimõeldud värbamisprotsessiga organisatsioonid. (James Breugh 2016)

K. Sangeetha sõnul kasvab personalitöötajate seas üha enam teadmine, et tõhus värbamine, mille tulemusel leitakse õiged inimesed õigetele ametikohtadele, vähendab nii tööjõuvoolavust kui ka värbamiskulusid. Kvalifitseeritud ning sobivate kandidaatide meelitamine, tööle võtmine ning nende töösuhte säilitamine on otsustavaks jõuks ettevõtte väärtuse ning arengu kasvule. Tema sõnul on õige inimese leidmine õigetele töökohale organisatsiooni konkurentsieelise võtmeks. (Sangeetha 2010) Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 77) leiavad, et heade inimeste leidmine on üha raskem, kuid iga ettevõtte vajab oma eesmärkide täitmiseks organisatsiooni väärtustele vastavaid, pühendunud ja kompetentseid töötajaid.

Nii Agu Vaher (2007, 18-19) kui ka Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 101) on öelnud, et värbamisprotsess on protsessijada, mis jaguneb kaheks: otsinguks ja valikuks.

Otsingu eesmärgiks on ligimeelitada võimalikult palju sobilikke kandidaate ning valiku eesmärgiks on kõige sobivamad kandidaadid välja valida.

Värbamisprotsessi etapid jagatakse erinevalt, näiteks toovad Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 12) välja seitsmest etapist koosneva protsessi:

- värbamisvajaduse väljaselgitamine, kandidaatidele esitatavate nõuete täpsustamine ja lähteülesannete sõnastamine
- värbamise ja valiku kavandamine
- tööpakkumise/värbamisreklaami koostamine ja avalikustamine
- kandidaatide sõelumine, eelvalik
- hindamise läbiviimine, lõppvaliku tegemine
- konkursi lõpetamine, värbamise ja valiku tõhususe hindamine
- töösuhte alustamine, sisseelamise korraldamine

Samas Armstrong (2014, 226) toob oma raamatus välja värbamisprotsessi, mis koosneb kümnest etapist:

- värbamisvajaduse defineerimine
- kandidaatide meelitamine
- kandidaatide sõelumine
- intervjueerimine
- kandidaatide testimine
- kandidaatide hindamine
- soovitajatega kontakti võtmine
- taustakontrolli läbiviimine
- tööpakkumise tegemine
- sisseelamise korraldamine.

Kõik värbamisprotsessi etapid on väga tähtsad ning need tuleb põhjalikult läbi mõelda, kuid töö autor on arvamusel, et kõige rohkem tuleks aega ja tähelepanu panustada just värbamisprotsessi esimestele etappidele ehk värbamisvajaduse väljaselgitamisele ja kavandamisele, sest need annavad aluse kogu järgnevale värbamisprotsessile. Tähtis on, et värbamismeeskonnal oleksid ühised arusaamad ja eesmärgid planeeritava töökoha täitmisel.

Personali värbamine võib olla küllaltki keerukas protsess. Tööandja peab kindlaks tegema, millist tüüpi inimesi soovitakse tööle saada, kuidas jõuda sihtrühmani ning millist infot peab värbamissõnum edastama. Kui eelnev on tehtud puudulikult, võib värbamissõnum tuua vaid ebapiisava kvalifikatsiooniga töötajaid, kelle töösuhe ei püsi kauaks. Samuti kaotatakse puuduliku või põhjalikult läbimõtlemata värbamisprotsessiga palju kõrge kvalifikatsiooniga kandidaate, sest nad ei ole teadlikud vabast töökohast. (James Breugh 2016)

Personalijuhtimise käsiraamatu koostajate (2012, 103) sõnul tagab protsessi tulemuslikkuse iga etapi läbimõeldus ja planeeritus lähtuvalt eesmärkidest ning ressurssidest. Agu Vaher (2007, 5) toob välja, et värbamine on imelihtne, kui on täidetud kolm tingimust. Esiteks, organisatsioon pakub töötajatele korralikke töötingimusi ning personalistrateegia on kooskõlas tööturu tingimustega. Teiseks, värbamisprotsess on kohaldatud ametikoha spetsiifikaga ning viimaseks tingimuseks on see, et iga värbamisprotsessi etapp oleks tehtud kvaliteetselt.

Värbamine on meeskonnatöö, kus peale otsese juhi on kaasatud ka teisi ettevõtte töötajaid, näiteks personalitöötajad, assistent ja sekretär. Kõik annavad oma panuse, et värbamisprotsess õnnestuks. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 104) Suurorganisatsioonides on värbamistegevus igapäevane töö ja seetõttu on paljudes suurorganisatsioonides loodud eraldi värbamisosakond. Põhjus seisneb selles, et kui värbamistegevus on põimitud teiste personalijuhtimise tegevuste vahele, ei pruugi värbaja olla piisavalt agressiivne, et saavutada häid tulemusi. Tähtis on ka see, värbamisosakonnas oleksid kindlad reeglid ning ühised arusaamad vastutuse jagunemisel. See aitab vältida värbamisprotsessi venimist, vastutuse hajumist ning heade kandidaatide kaotust. (Vaher 2007, 22)

Raamatus „Sõda talentide pärast“ on välja toodud, et kui varem keskendus värbamisprotsess peamiselt sõelumisele, siis tänapäeval on ettevõtte ülesandeks end kandidaadile müüa. Värbamisprotsessi kõige keerulisem osa on veenda inimest firmaga liituma ning pakkumist ära kuulama. Iga samm peab olema veenev, meeldiv ning kunstipärane. Kandidaat peab tundma, et teda vajatakse ja hinnatakse. (Sõda talentide... 2006, 76) Ka Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 103) tõdevad, et värbamine on nii mõneski mõttes müügitöö, sest värbaja peab jõudma õige sihtrühmani, kasutades selleks

õigeid vahendeid, mis motiveeriks võimalikult suurt hulka kandidaate protsessist osa võtma ning langetama otsust just reklaamitava töö ja ettevõtte kasuks.

Unustada ei tohiks ka seda, et värbamine on justkui ettevõtte visiitkaart, mida mõjutab suurel määral värbamisprotsessis osalejate professionaalsus. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 104) Värbaja professionaalsus ja iseloomuomadused mängivad rolli uue töötaja leidmisel ja organisatsiooniga liitumisel. Oluline on meeles pidada, et värbamine ei ole ainult ühepoolne vestlus, vaid vastastikune läbirääkimine töötaja ja tööandja vahel. Kandidaat ei ole ainuke, kes peab muretsema hea esmamulje jätmise pärast. Sama peaks tegema ka organisatsioon. (Blacksmith, Poepelman 2014)

1.2 Personaliotsing

Personaliotsing on värbamise esimene pool, mille eesmärgiks on leida võimalikult palju sobivaid kandidaate. Selleks, et otsingut alustada peab olema kokku lepitud värbamisvajadus, eesmärgid ning kasutatavad ressursid. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 101)

Vaba ametikohta saab täita kahel erineval meetodil. Nendeks on organisatsioonisisene värbamine, mille puhul rahuldatakse tööjõuvajadus olemasolevate töötajate näol, ning organisatsiooniväline värbamine, mille puhul otsitakse töötajaid väljastpoolt ettevõtet. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 89-91)

Organisatsioonisisene värbamise all peetakse silmas tavaliselt järgmiseid tegevusi: (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 89-90)

- töötaja edutamine suuremat vastutust nõudvale ametikohale
- töötaja üleviimine teisele ametikohale, millega kaasnevad ka tööülesannete või vastutuse muutus
- potentsiaalsete töötajate reservi ülevaatamine või sobiva kompetentsiga töötaja leidmine.

Selleks, et organisatsioonisisest värbamist paremini planeerida ning läbi viia, on kasulik, kui ettevõtte kaardistaks oma töötajate arengusoove ning kompetentse. Teades töötajate soove ning kompetentse, on vaba ametikohta tekkimisel võimalik kiirelt otsepakkumisi teha. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 89)

Organisatsioonisisisel värbamisel kasutatakse teavituskanalina ettevõtte siseveebi, infostende, e-kirjasid ning samuti tehakse otsepakkumisi. Värbamissõnumi koostamisel tuleb põhjalikult selgitada vajalikke nõudeid ning tööülesandeid, sest organisatsiooniga on juba kõik tuttavad ning sellele ei pea nii suurt rõhku panema. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 90)

Organisatsioonisisel värbamisel on nii eeliseid kui ka puudusi. Peamiseks eeliseks on see, et ümberpaigutatud töötaja on organisatsiooniga juba tuttav ning seetõttu on sisseelamine kiirem kui organisatsiooniväliselt värvatud töötaja puhul. Samast põhjusest tingituna on ka töötaja värbamis- ja koolituskulud madalamad. Samuti tõstab uue väljakutse tekkimine töötaja motivatsiooni ning tal on võimalus omandada erinevaid kogemusi. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 90-91) Teadmine, et organisatsioon võib töötajaid edutada, tõstab ka teiste töötajate motivatsiooni. Organisatsioonisisel värbamisel on suurem võimalus, et värbamine on edukas, sest tööandja on kursis töötaja kompetentside ning tulemuslikkusega. (The Handbook... 2013, 76)

Puudusena tuuakse välja see, et edutamisoskus võib tihti olla ebaadekvaatne. Seda võivad mõjutada subjektiivsus ning suhtepoliitika. Edutatakse inimest meeldivuse mitte kompetentside pärast. Organisatsioonisisel värbamisel võib juhtuda, et neil töötajatel, kes ei osutunud valituks, tekib motivatsioonilangus ning ollakse rahulolematud. Samuti ei ole organisatsioonisisel värbamisel võimalik sisse tuua uusi ideid, kompetentse ega hoiakuid, mis muudaksid ka organisatsioonikultuuri. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 90-91) Organisatsioonisisene värbamine võib soosida onupojapoliitikat ja organisatsioonisisest poliitilist võitlust. Probleem võib tekkida ka sellest, et juhid ei taha loobuda oma osakonna talentidest ning takistavad tema üleviimist teistesse osakondadesse. (The Handbook... 2013, 77)

Organisatsioonivälise värbamise kasuks otsustatakse enamasti kolmel järgneval põhjusel: (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 91):

- organisatsioonis ei leidu vajalike kompetentsidega töötajat
- organisatsiooni soovitakse leida spetsiifilist teadmist või oskust
- organisatsiooni soovitakse tuua uusi hoiakuid ja mõtteviise.

Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 114) on välja toonud põhilised otsingumeetodid. Nendeks on:

- avalik konkurss

- sihtotsing
- otsepakkumine
- andmebaasiotsing
- tööturu kaardistamine
- tööjõu rent
- professionaalsed värbamisfirmad
- soovitajate kasutamine
- massvärbamine.

Nii nagu organisatsioonisisel värbamisel on ka organisatsioonivälisel värbamisel omad eelised ja puudused. Põhiliseks eeliseks loetakse võimalust saada organisatsiooni värskeid ideid, lahendusi, parimaid praktikaid ning oskusteavet. Samuti on eeliseks töötaja väljakoolitamine vastavalt organisatsiooni soovidele ja vajadustele ning olemasolevate töötajate väljumine mugavusstsoonist. Tähtsal kohal on ka järelkasv noorte värbamisel. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 95) Organisatsioonivälisel värbamisel on valikuvõimalus tunduvalt suurem ning on võimalus, et uus töötaja muudab töötajaskonna mitmekesisemaks. (The Handbook... 2013, 77) Peamisteks puudusteks loetakse võimalikke probleeme uute ning endiste töötajate vahel. Samuti on nii värbamise kui ka sisseelamise ajakulu tunduvalt suurem kui see on organisatsioonisisese värbamise puhul. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 95) Suurem on ka võimalus, et uus töötaja ei ole sobilik ametikohale. (The Handbook... 2013, 77)

Tavaliselt on personaliotsingu eesmärgiks ligimeelitada rohkem kandidaate kui soovitakse tööle võtta ning seetõttu soovitatakse otsingumeetodeid kombineerida. Näiteks kasutada koos nii avalikku konkurssi kui ka otsepakkumist. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 113) Ka Armstrong (2012, 229) toob oma raamatus välja, et erinevaid otsingumeetodeid kasutatakse tihti kombineeritult. Tema sõnul on meetodi valikul tähtis silmas pidada kolme kriteeriumit. Esiteks peab arvestama iga meetodi tõenäosusega, et see toob värbajale sobilikud kandidaadid. Teiseks, ei tohi unustada, et värbamisel on tähtis kiirus, seega peab iga meetodi valikul arvestama, kui kiirelt on võimalik sobilikud kandidaadid leida. Iga värbamine vajab rahalisi ressursse, mistõttu tuleb arvestada ka värbamiskuludega. Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 113) toovad välja, otsingumeetodi valik sõltub organisatsiooni otsingustrateegiast, mis peaks kindlaks määrama eesmärgi, vastutavad osapooled, kasutatavad kanalid, eelarve ja ajakava.

Seega ei saa valida, milline otsingumeetod on kõige kasulikum, valik sõltub paljudest erinevatest kriteeriumitest ning olenevalt ettevõttest ja olukorrast võib parimaks kujuneda erinev meetod või meetodite kombinatsioon.

Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 115) on arvamusel, et otsingu efektiivsuse hindamiseks peaks koguma andmeid erinevate meetodite kohta. Teisisõnu, tuleks kirja panna, milliseid meetodeid kasutati, kui palju sobilikke kandidaate leiti ning kuidas leiti tööpakkumise saanud kandidaat. Tulemuste hindamist peab tähtsaks ka James Breugh, kelle sõnul on äärmiselt tähtis, et erinevate värbamismeetodite kohta andmeid kogutakse, sest vastasel juhul ei ole tööandjal mitte millestki õppida ning seetõttu ei osata paremaid värbamiskampaaniaid kujundada. Meetodi hindamiseks on mitu võimalust, esiteks soovitatakse koguda infot järgnevate andmete kohta: värbamisele kuluv aeg ning rahaline ressurss, sobivate kandidaatide hulk, uue töötaja töö tulemuslikkus ning töösuhte pikkus, värbamismeeskonna rahulolu meetodiga ning kandidaatide arusaamine värbamisprotsessist. Teise võimalusena soovitatakse uurida juba värvatud töötajatelt rahulolu värbamisprotsessi ja kasutatud meetodi kohta. (James Breugh 2016)

Võib väita, et personaliotsingus on nii organisatsioonisisene kui ka organisatsiooniväline meetod väga tähtsal kohal. Mõlemal meetodil on omad eelised ja puudused ning olenevalt vabast ametikohast või organisatsioonist, võib parimaks kujuneda erinev meetod või meetodite kombinatsioon.

1.3 Kaasaegsed värbamismeetodid

Värbamisprotsess on aastate jooksul teinud suuri muutusi. See, mis algas kontoritöötajate poolt ajalehte pandud kuulutusega „vajame abi“, on nüüdseks muutunud suureks ärivaldkonnaks. (Sinha, Thaly 2013) Selleks, et värbamisprotsess oleks edukas, peab tunduvalt rohkem vaeva nägema kui aastaid tagasi. Üha enam võetakse kasutusele uuendusi ning kaasaegseid värbamismeetodeid, mis aitavad värbamisprotsessi efektiivsemaks muuta. Seetõttu ongi oluline, et iga värbaja oleks kursis kaasaegsete värbamis põhimõtetega.

Järjest rohkem on organisatsioone, kes otsivad innovatiivseid võimalusi, et muuta oma värbamisprotsess tõhusamaks, tulemuslikumaks ning personaalsemaks. See suurendab kandidaatide kvaliteeti ja kvantiteeti, mis tulemusel väheneb tööjõu voolavus, sest

organisatsiooni ja tööliste vastavus on paranenud. Õige kandidaadi leidmine just talle sobivale ametikohale parandab teeninduskvaliteeti ning on kuluefektiivne. (Ladkin, Buhalis 2016)

Melody Richards'i on arvamusel, et kui ettevõtte kasutab vaid üht otsingumeetodit, näiteks kasutatakse vaid töökuulutuse reklaamimist tööportaalides, viib see tihti olukorrani, mil valida on vaid väheste sobivate kandidaatide seast. Tähtis on kursis olla kaasaegsete värbamispehmoötete ja trendidega ning leida innovatiivseid võimalusi, kuidas oma värbamisprotsessi täiustada. See aitab vältida värbamiskampaaniate ebaõnnestumisi. (Richards 2016)

Tänapäeval on üha populaarsemaks kujunenud mõtteviis „*hire for attitude, train for skills*“, mis keskendub sellele, et personali tuleks värvata suhtumise ja hoiakute järgi, mitte oskuste põhjal. Usutakse, et suurimaks väljakutseks on leida töötajaid, kelle personaalsed väärtused on kooskõlas ettevõtte omadega. Tulemuseks on see, et väärtustatakse rohkem kandidaadi karakterit kui tema oskusi ja kogemusi. (Bill Taylor 2011) Mark Murphy sõnul ei tähenda see mõtteviis, et tehnilised oskused ei oleks enam tähtsad. Neid on palju kergem omandada ning seetõttu saabki värbamisel määravaks pigem suhtumine ja hoiak kui oskused. (Dan Schawbel 2012)

Järgnevalt tuuakse välja kaasaegsed värbamismeetodid. Nendeks on sotsiaalmeedia ja tehnoloogia kasutamine värbamisel, lahkumisintervjuu ja sellega kaasnev bumerang värbamine ning soovitustel põhinev värbamine.

1.3.1 Sotsiaalne värbamine

Sotsiaalmeedia kasutamine värbamisel on üheks kõige populaarsemaks kaasaegseks värbamismeetodiks. Society For Human Resource Management ühingu poolt läbiviidud uuringu kohaselt kasutas 2015. aastal 84% ettevõtetest sotsiaalmeediat värbamisel ning 9% plaanisid seda tegema hakata. Võrreldes 2011. aastaga on sotsiaalmeedia kasutamine suurenenud märgatavalt. Uuringu kohaselt kasutas 2011. aastal sotsiaalmeediat vaid 56% ettevõtetest. Samuti on tunduvalt vähenenud nende ettevõtete arv, kes ei ole kunagi sotsiaalmeediat kasutanud ega plaani seda kunagi kasutama hakata. 2011. aastal oli sellisel arvamusel 21% ettevõtetest, kuid viimase uuringu kohaselt vaid 5%. 2015. aastal oli 81% ettevõtetest sotsiaalmeedia üheks värbamismeetodiks pajude seast, 13% nimetas sotsiaalmeediat kui vähem kasutatav värbamismeetod, 5% ettevõtete jaoks on tegemist ainsa

kasutatava värbamise meetodiga ning 1% ettevõtetest kasutab sotsiaalmeediat viimase võimalusena. (Using Social... 2016, 7)

Sotsiaalmeedia võimaldab värbajatel jõuda kvalifitseeritud kandidaatideni, kes ei otsi hetkel tööd. See on suur muutus võrreldes minevikuga, mil organisatsioonidel oli väga raske ligi pääseda inimesteni, kes ise aktiivselt tööd ei otsinud. (Blacksmith, Poepelman 2014) Society For Human Resource Management ühingu poolt läbiviidud uuringu kohaselt kasutavad 82% ettevõtetest sotsiaalmeediat värbamisel just seetõttu, et jõuda passiivsete kandidaatideni, kuid sotsiaalmeedia kasutamisel on ka teisi põhjuseid. Näiteks kasutatakse sotsiaalmeediat värbamisel selleks, et suurendada tööandja brändi tuntust, leida konkreetsete kompetentsidega töötajaid, teha kandidaatide jaoks ettevõttega kontakteerumine kergemaks ning samuti on tegemist ühe kõige odavama otsingumeetodiga. Pajud ettevõtted näevad sotsiaalmeedias ka võimalust otsida konkreetse töötasandi jaoks sobivaid kandidaate ning leida kandidaate ka teistest regioonidest. (Using Social... 2016, 11)

Peamiseks viisiks, kuidas ettevõtted sotsiaalmeediat kasutavad on värbamiskuulutuse üles laadimine sotsiaalmeediasse. Seda meetodit kasutab 89% ettevõtetest. (Using Social... 2016, 13)

Jobvite'i 2015. aasta uuringu kohaselt on kõige populaarsem värbamisel kasutatav sotsiaalmeediakanal LinkedIn, teisel kohal on Facebook ning populaarsuselt kolmas on Twitter. Populaarsust on kogumas ka Snapchat ja Instagram. Nimelt kasutas uuringus osalejatest 87% LinkedIn portaali, 55% Facebooki ning 47% Twitterit. (Singer 2015)

LinkedIn portaali peetakse parimaks sotsiaalmeedia kanaliks värbamisel, sest sealseid portaale on disainitud selleks, et kasutaja saaks kirja panna oma töökogemuse, kompetentsid, kvalifikatsiooni ning huvid. LinkedIn on niivõrd populaarne ettevõtete seas, et investeeritakse aega mitte ainult talentide otsingule, vaid ka selleks, et jagada informatsiooni ettevõtte kohta ning seeläbi suurendada organisatsiooni tuntust. (Miller-Merrell 2016)

Facebooki üles laetud kuulutused saab kergelt muuta atraktiivsemaks, lisades juurde videoid juhtide personaalsetest pöördumistest, meeskonnaliikmetest, asukohast vms. Samuti saab töökuulutusele juurde lisada intervjuusid või fotosid töötajatest või kontorist. Kõik see levib Facebookis väga kiiresti ning tegemist on ühe odavaima kanaliga. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 94) Facebook võimaldab ettevõtetel jagada postitusi, kontakteeruda ja suhelda kasutajatega erinevates gruppides, jagada informatsiooni organisatsioonikultuurist ning julgustada töötajaid ning turundajaid jagama töökuulutusi enda Facebooki ajajoonel.

(Miller-Merrell 2016) Nimelt on läbiviidud uuring, mille kohaselt on 60% töötajatest nõus oma Facebooki ajajoonel vaba töökohta reklaamima. Kuid kindlasti tuleks tähelepanu juhtida sellele, et kui töötajaid on julgustatud avaldama informatsiooni ettevõttest, tuleks neile anda ka vajalik teave ja informatsioon, mida võib avalikkusega jagada. Info peaks olema positiivne ning ühilduma ettevõtte tulevikueesmärkidega. (Blacksmith, Poeppelman 2014)

Facebook'i kasutatakse ka Eestis väga edukalt. Näiteks on ettevõtte G4S Eesti leidnud erinevaid võimalusi end Facebook'is reklaamida ja silmapaistvamaks muuta. Üles on laetud videoid igapäevaelust, huvitavatest sündmustest, pakutavatest toodetest ja teenustest ning muid huvitavaid ja kasulikke videoid. G4S on suurt tähelepanu pööranud ka videotöökuulutustele, mis on üleval nii Facebook'is kui ka ettevõtte kodulehel. (<https://www.facebook.com/pg/G4SEstonia/>) Video formaadis töökuulutus on põnev ning jääb meelde tunduvalt rohkem kui tavapärase töökuulutus.

Twitter'it kasutatakse peamiselt töökuulutuste reklaamimisel ning osaledes erinevates vestlustes, et jõuda lähemale potentsiaalsetele kandidaatidele. (Miller-Merrell 2016)

Kuigi Instagram ei ole veel väga populaarne värbajate seas, on ka sellel kanalil mitu võimalust, kuidas see ettevõttele kasulikuks teha. Melody Richard'i sõnul on Instagram'i puhul tegemist ideaalse värbamiskanaliga, sest see on koht, kus potentsiaalsed kandidaadid veedavad oma vaba aega. Kui värbaja soovib oma tiimi leida loomingulisi ja huvitavate ideedega töötajaid, tasub oma pilgud pöörata just Instagram'i. See on huvitav ning uudne meetod talentide leidmiseks ning tööandja brändi kujundamiseks. Instagram'i kasutamisel on vaja kindlaks teha keda otsitakse, sest nii on lihtsam jõuda õigete talentideni. Samuti peab selge olema, mida soovitakse kandidaatidele oma organisatsiooni kohta teada anda. On selleks huvitavad projektid, milles töötajad kaasa löövad või hoopis meeldiv organisatsioonikultuur? Samuti on seal võimalik näidata, mis eristab ettevõtet konkurentidest. (Richards 2016)

Hea on tõdeda, et ka mitu Eesti firmat on leidnud Instagram'i, et oma tööandja brändi kujundada ning sobivaid töötajaid leida. Näiteks kasutab Swedbank Instagram'i, et näidata töötajate igapäevaelu ning tuua potentsiaalsete kandidaatideni uued töökuulutused.

(<https://www.instagram.com/swedbankeestis/>)

Nagu eelnevalt mainitud, on sotsiaalmeedia kasutamisel mitu eelist, kuid Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 94) rõhutavad ka seda, et sotsiaalmeedia kasutamisega kaasnevad riskid. Neist peamiseks on negatiivsed kommentaarid, millele

reageerimine tuleb põhjalikult läbi mõelda. Nende kustutamine või ebaprofessionaalse vastuse andmine võib ettevõtte mainet rikkuda.

1.3.2 Tehnoloogia kasutamine värbamisel

Tehnoloogia areneb väga kiiresti, üha enam tuleb kasutusele uusi programme ja masinaid, et lihtsustada inimeste tööd ning vähendada kulusid. Sama trend on ka personalijuhtimise valdkonnas, kus on hakatud kasutama erinevaid tehnoloogilisi uuendusi.

Juba aastaid on olnud ettevõtetel võimalus viia värbamisprotsess suure osas interneti. Ettevõtted on saanud kasutada tehnoloogiat, et postitada töökuulutusi erinevatesse veebiportaalidesse. Tänu internetile on töökuulutuste levitamine kulusid kokkuhoidev, kiirem ning suudetakse jõuda suurema auditooriumini. (Ladkin, Buhalis 2016)

Jobvite'i 2016. aasta uuringu järgi kasutab töö otsimiseks mobiili järjest rohkem inimesi. Näiteks otsivad pooled inimesed tööd voodis olles ning 47% kasutab mobiili, et otsida uut tööd praegusel töökohal, 31% töötajatest teeb seda ka restoranis ning sõpradega suheldes. (Jobvite 2016) Seega on üha enam neid kandidaate, kes eeldavad, et nad saavad tööle kandideerida oma mobiili või tahvelarvutiga. Ettevõtted peaksid mõtlema sellele, kas nende karjäärileht on mobiilisõbralik ning kas kandideerida saab ka läbi nutiseadmete. On ilmselge, et need, kes ei panusta mobiilisõbralikkusele, riskivad paljude heade kandidaatide kaotusega. (Kosinski 2014) Society For Human Resource Management ühingu poolt läbiviidud uuringu kohaselt on kaks kolmandikku ettevõtetest on otsinud võimalusi, et arendada mobiilset värbamist. Neist 39% on kohandanud organisatsiooni karjäärilehti mobiilisõbralikuks ning 36% on kohandanud töökuulutuste vaatamist ning kandideerimist mobiilisõbralikumaks. (Using Social... 2016, 6)

Samas on leitud, et kuigi mobiilisõbralikud veebilehed kergendavad kandideerimist, ei pruugi see alati ainult positiivne nähtus olla. Lihtsustatud kandideerimise tagajärjeks võib olla see, et kandideerivad ka need, kes ei ole piisavalt motiveeritud ning tõsiseltvõetavad kandidaadid. Samuti võib värbajal rohke kandidaatide arvu juures mõni hea kandidaat tähelepanuta jääda. (James Breauigh 2016)

Tehnoloogia arenguga on kogunud populaarsust ka videointervjuud, seda näitavad ka mitmed uuringud. 2010. aastal kasutas videointervjuud vaid 10% küsitletutest, kuid 2011.

aastal juba 42% ning 2012. aasta uuringu kohaselt oli videointervjuud kasutanud juba 63% küsitluteest. (Marks 2014) Näib, et tegemist on trendiga, mis võib peagi tavapäraseks muutuda. Hea on tõdeda, et kuigi eelnevad uuringud on läbiviidud Ameerikas, on ka Eestis videointervjuudele tähelepanu pööratud. Näiteks kasutab personaliotsingu ettevõtte Talentor Eesti kõikide intervjuueeritavatega mõneminutilist videointervjuud, mille küsimused on eelnevalt klientidega kokku lepitud. (<https://talentor.com>)

Videointervjuudel on peamiselt kaks erinevat varianti. Esimeseks on eelsalvestatud ehk ühepoolne intervjuu ning teiseks võimaluseks on live intervjuu ehk kahepoolne vestlus. Eelsalvestatud intervjuudel on mitu eelist, esiteks on see aja- ning kulusäästlik nii värbajale kui ka kandidaadile. Samuti on võimalik kõigil värbamisprotsessis osalejatel video uuesti üle vaadata ning seejärel oma arvamus kandidaadist kujundada. (Zappe 2011)

Matthew Kosinski sõnul on videointervjuu personaalsem kui email või telefonivestlus, kuid seda ei saa ka pidada ideaalseks paralleeliks personaalsele intervjuule. Kanadas läbiviidud uuringu kohaselt on videointervjuul osalenute tõenäosus saada valituks väiksem kui neil, kes osalesid personaalsel intervjuul. Põhjus seisneb selles, et videointervjuu võib tekitada inimestes ebamugavust, mõjutab kehakeelt, hääletooni ning palju teisi olulisi omadusi. (Kosinski 2014)

1.3.3 Lahkumisintervjuu

Järgmiseks kaasaegseks värbamismeetodiks on lahkumisintervjuu ning sellega kaasnev bumerang värbamine. Bumerang värbamine tähendab endiste töötajate ligimeelitamist ning tööle võtmist. (Salemi 2016)

Kompetentsed töötajad on iga ettevõtte edukuse aluseks. Seega, kui töötajad ettevõttest omal soovil lahkuvad, peaks iga juht huvi tundma, mis on lahkumise põhjuseks. Siinkohal on parimaks võimaluseks viia läbi lahkumisintervjuu. Nii saadakse teada, miks ettevõttesse tuldi, miks lahkuti ning mida peaks ettevõtte tegema, et töötajad ei lahkuks. Siiski, uuringud näitavad, et endiselt on palju ettevõtteid, kes ei pööra piisavat tähelepanu lahkumisintervjuudele. Mõningad viivad küll intervjuusid läbi, kuid ei analüüsi neid ega tee allüksuste juhtidele ettepanekuid, kuidas tööprotsesse või töökorralduse parandada. Vaid vähesed viivad lahkumisintervjuusid läbi, analüüsivad neid ning teevad vajadusel korrektiive. Lahkumisintervjuu annab teadmisi sellest, mis toimib ja mis ei toimi organisatsioonis, toob

välja seni tähelepanuta jäänud oskused ja võimalused. Samuti annab lahkumisintervjuude läbiviimise töötajatele märku, et nende arvamus on tähtis. (Spain, Groysberg 2016)

Lahkumisintervjuu läbiviimisel on ka teisi tähtsaid põhjuseid. Esiteks, kui lahkumisintervjuu on õigesti läbiviidud ning töötajat on koheldud austuse ja tänulikkusega, võib tulevikus endisest töötajast saada ettevõtte saadik, kes soovib ettevõtte tooteid ja teenuseid oma tuttavatele ning kujundab seeläbi ettevõtte positiivset mainet. (Spain, Groysberg 2016) Teiseks, lahkumisintervjuu võib olla sisendiks uutele värbamistele. Vicky Salemi toob oma artiklis välja, et üha enam kogub populaarsust bumerang värbamine ehk endiste töötajate värbamine. Salemi nimetab bumerang värbamist kui potentsiaalset kullaauku, mida üha enam värbajaid avastavad. Meetodil on mitmeid eeliseid, näiteks tunneb endine töötaja organisatsiooni kultuuri ja infrastruktuuri ning see vähendab sisseelamiseks kuluvat aega. (Salemi 2016)

Samal järeldusel on ka Paul McDonald, tema sõnul väheneb bumerang värbamisel ajakulu seetõttu, et tööandja on juba kursis töötaja töökogemuse ja sobivusega organisatsioonikultuuri. Endise töötaja värbamisega väheneb ka risk, et tehakse halb otsus. Samuti oskab endine töötaja kasutada organisatsioonis kasutatavaid tehnoloogiaid ning on kursis tööprotsessidega, mistõttu suudavad nad kiiresti kohaneda ja oma panuse anda. (McDonald 2016)

Selleks, et ka edaspidi edukalt bumerang värbamist kasutada, on Paul McDonald'il kolm nõuannet. Esiteks, lahkumisintervjuu ei ole vaid formaalsus, selle kaudu tuleks koguda võimalikult palju infot lahkumispõhjuste kohta. See aitab välja töötada paremaid strateegiaid töötajate säilitamiseks. Teiseks, kui organisatsioonist lahkub talent, tuleks talle kindlasti selgeks teha, et tema tööd väärtustakse ning et ta on alati tagasi oodatud. Viimaseks soovitusena on see, et töötajatega, kes lahkuvad rahumeelset ning konfliktivabalt, tuleks hoida ühendust. Ühendust saab hoida sotsiaalmeedia kaudu, näiteks LinkedIn'is, mis kergendaks endisel töötajal tagasitulekut organisatsiooni. Samuti, kui organisatsioonis vabaneb töökoht, mis on kõrgema palga ning parema ametikohaga, võiks endisele töötajale saata emaili teel värbamissõnum ning anda talle teada, et organisatsioon oleks meeleldi nõus koostööd jätkama. (McDonald 2016)

1.3.4 Soovitustel põhinev värbamine

Kuigi üha enam kogub populaarsust värbamine erinevates sotsiaalmeedia kanalites ning tehnoloogiliste uuenduste kasutuselevõtt, on siiski väga tähtsal kohal ka soovitusel põhinev värbamine. Uuringud näitavad, et tegemist on seni enim kasutatava värbamismeetodiga. (James Breough 2016)

Ettevõtte töötajad on parimad värbajad mitmel põhjusel. Igale töötajale on tähtis tema reputatsioon, seega enamasti soovivad töötajad vaid neid kandidaate, kes nende arvates tõesti oleksid suurepäraseid töötajad. Sellist käitumist saab võrrelda eelvalikuga. (James Breough 2016)

Samuti on soovitusel põhinev värbamine edukas, sest töötajad jagavad vaba töökohta kohta realistlikku infot ning seetõttu on potentsiaalsel kandidaadil võimalik teha läbimõeldud otsus oma sobivuse kohta antud positsioonile. (James Breough 2016) Sama järelduse toob oma artiklis välja ka Roy Maurer. Soovitustel põhinevad kandidaadid on kolm korda suurema tõenäosusega sobilikud, sest töötajad annavad adekvaatset informatsiooni tööle kandideerimise nõuetest ning töötingimustest. Uus töötaja on saanud põhjalikult läbi mõelda enda sobivuse ning seetõttu on suurem tõenäosus, et töösuhe kestab pikemalt kui paar kuud. (Maurer 2015)

Soovituse positiivseks küljeks on ka see, et kui uus töötaja ning tema soovitaja töötavad samas osakonnas, on suur tõenäosus, et soovitaja aitab uuel töötajal kiiremini ja kergemini sisse elada. (James Breough 2016) Samuti on kogu värbamisprotsess seetõttu kiirem, et ära jääb põhjalik otsingu- ja hindamisprotsess. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 127) On leitud, et soovitatud töötaja sulandub kiiremini meeskonda ning tema tulemused on tihti paremad kui tavapärasel meetodil leitud töötajal. (James Breough 2016) Greet Van Hoyer on oma artiklis välja toonud, et soovitatud kandidaati iseloomustab kõrgem tööga rahulolu, parem töö tulemuslikkus ning väiksem tõenäosus, et töötaja katkestab töösuhte. (Greet Van Hoyer 2013)

Kui ettevõtte otsustab kasutada töötajate soovitusi, tuleks arvestada järgnevate faktoritega. Esiteks, kas organisatsioon julgustab töötajaid soovitusi jagama ning kas soovitustele järgneb ka kompensatsioon. Uuringud on näidanud, et soovitustel põhinev värbamine on võrreldes teiste värbamismeetoditega vähem kulukas isegi siis, kui soovitajale makstakse tasu töötaja leidmisel. Samuti peab iga ettevõtte, kindel olema, et soovitajad on organisatsioonile

pühendunud ning et nad tunneksid täpselt vaba töökoha nõudeid ning töötingimusi. (James Breugh 2016) Soovitajadena tasuks eelkõike arvestada nendega, kes töötavad samal ametikohal või on vastutaval positsioonil. Nii välditakse sobimatute inimeste soovitamist. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 127) Tähelepanu tuleks juhtida ka sellele, et tööjõud oleks mitmekesine, sest homogeenne töötajaskond ei pruugi jõuda kandidaatideni, kes kuuluksid vähemusse või oleksid teistest erinevad. (James Breugh 2016)

Võttes kokku käesolevas peatükis kirjeldatud kaasaegsed meetodid, võib väita, et kaasaegsete meetodite kasutamine on väga tähtis, et saavutada tulemuslik värbamine. Samas on töö autor arvamusel, et iga ettevõtte peaks lähtuma enda võimalustest ja leidma just need meetodid, mis on sobilikud konkreetsele organisatsioonile. Igal meetodil on palju positiivseid külgi, kuid leidub ka negatiivseid. Seega on äärmiselt tähtis, et iga organisatsioon oma värbamisprotsessi põhjalikult kavandaks ja läbi mõtleks.

2. UURINGU LÄBIVIIMINE AKTSIASELTSIS EESTI POST

Järgnev peatükk annab ülevaate AS-is Eesti Post läbiviidud uuringust. Tuuakse ettevõtte üldiseloostus ning kirjeldatakse kullerite ametikohta AS-is Eesti Post. Seejärel kirjeldatakse uurimismetoodikat, uuringu tulemusi ning peatüki lõpus toob autor lähtuvalt teoreetilistest seisukohtadest ning läbiviidud uuringust järeldused ja ettepanekud kullerite värbamisprotsessi täiustamiseks.

2.1 AS-i Eesti Post üldiseloostus ja kulleri ametikoha kirjeldus

AS Eesti Post on Eestis juriidiline nimi rahvusvahelisele logistikaettevõttele Omniva. Tegemist on kontserniga, kuhu kuulub emaettevõttena AS Eesti Post, Omniva SIA, Omniva UAB, Maksekeskus ja Post 11. Ettevõtte ärivaldkondadeks on logistika ja infologistika. Ettevõtte keskmine töötajate arv on 2500. Eesmärgiks on teha e-ettevõtlus inimeste ja ettevõtete jaoks lihtsaks ja igapäevaseks. Visiooniks on luua e-ettevõtluse standard ning ettevõttel on kolm põhiväärtust, milleks on loome lahendusi, mõtleme avatult ning oleme usaldusväärsed.

Omniva kulleri ametikoht jaguneb kaheks: pakiveokullerid ja e-kullerid ehk toiduveokullerid. Väikepakside jaoks kasutatakse enamasti pakiautomaate, seega pakiveokullerid tegelevad pigem suurte paksidega, näiteks mööbli ja pesumasinate veoga. Toiduveokullerid pakuvad ükselt-uksele teenust ehk teevad koostööd ettevõtte koostööpartneritega, tänu millele saab klient tellida e-poest vajalikud tooted ning Omniva kuller toob need talle koju kätte. E-kulleri ehk toiduveo kulleri töövahenditeks on sülearvuti, telefon ja gps. Kulleritel ei ole linnaosad jaotatud, iga päev on erinev marsruut, mille logistik kokku paneb. E-kullerite tööpäev algab konsolideerimisega ettevõtte peamajas, kus võetakse peale kastid ja kotid, mis tuleb klientideni toimetada. Pakiveokulleritel on enamasti linnaosad jaotatud, kuid tuleb ette olukordi, mil tööd tuleb teha teises linnaosas. Pakiveo kullerid kogunevad iga hommiku lattu, võetakse endale auto ja vastava piirkonna pakid. Pakid viiakse välja ja lõuna ajal tullakse uutele paksidele järgi, samuti korjatakse oma marsruudilt peale

kõik pakid, mis on vaja lattu tuua. Veoautojuhid tegelevad rohkem äriklientidega ja teised eraklientidega.

2.2 Uurimismetoodika

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse segameetodit, mis koosneb nii kvalitatiivsest kui ka kvantitatiivsest uurimismetodist.

Kvalitatiivset uurimismetodit kasutati selleks, et saada võimalikult põhjalik ning täpne arusaam kullerite värbamisprotsessist. Selleks kasutati poolstruktureeritud intervjuusid. Taoline meetod annab võimaluse küsida vajadusel lisaküsimusi kui intervjuueeritav on napisõnaline või kaldub teemast kõrvale. Kvalitatiivse meetodi valimisse kuulusid kullerpunkti juht, e-kullerite grupijuht, personalikonsultant, kullerpunkti juhi asetäitja ning personalijuht. Valimit võib pidada usaldusväärseks, sest kõik intervjuueeritavad on pidevalt seotud kullerite värbamisprotsessiga ning on olukorraga kursis.

Intervjuud viidi läbi AS-i Eesti Post peahoones kahe nädala jooksul. Esimene intervjuu toimus 16. märtsil, teine 20. märtsil, kolmas 21. märtsil ning viimased kaks intervjuud toimusid 24. märtsil. Intervjuude kestus oli 25-50 minutit.

Intervjuu koosnes 19-st põhiküsimusest, mis olid koostatud lähtuvalt teoreetilistest seisukohtadest. Esimesed viis küsimust keskendusid värbamisprotsessi olemusele ja põhimõtetele. Sellele järgnesid kolm küsimust personaliotsingu kohta ning ülejäänud küsimused uurisid intervjuueeritavate arvamust ning ettevõtte kokkupuudet erinevate kaasaegsete värbamismetoditega. Intervjuu lõpus küsiti igalt intervjuueeritavalt nendepoolseid ettepanekuid kullerite värbamisprotsessi täiustamiseks.

Kvalitatiivse uuringu tulemuste analüüsiks kasutati *cross-case* tabelit, mille põhjal tehti sisuanalüüs. Selleks lindistas ja transkribeeris töö autor kõik intervjuud. *Cross-case* tabel aitab välja tuua kõik sarnasused ja erinevused intervjuueeritavate vastustest.

Cross-case tabelite koostamisel kodeeriti intervjuud järgmiselt:

Intervjuu 1- E-kullerite grupijuht

Intervjuu 2- Personalikonsultant

Intervjuu 3- Kullerpunkti juht

Intervjuu 4- Personalijuht

Intervjuu 5- Kullerpunkti juhi asetäitja

Kvantitatiivne uurimismeetod keskendus värbamisprotsessi uurimisele kandidaatide seisukohast. Autor on arvamusel, et järelduste ja ettepanekute tegemisel on oluline kursis olla nii tööandja kui kandidaadi poolse seisukohaga.

Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks koostas autor lähtuvalt teoreetilistest alustest küsimustiku, mis koosnes 13-st küsimusest ning küsimustiku lõpus anti kulleritele võimalus anda endapoolne soovitus värbamisprotsessi täiustamiseks. Küsimused uurisid nii värbamisprotsessi üldist olemust kui ka töötajate suhtumist kaasaegsetesse värbamismeetoditesse. Uuriti, kuidas suhtuvad töötajad videointervjuudesse, mobiilisõbralikkusesse, soovitud põhinevasse värbamisse ning töösuhte jätkamise endise tööandjaga. Küsitlus oli anonüümne ning koostati Google Forms programmis. Töö autor palus küsitlust jagada AS-i Eesti Post personalitöötajatel kulleritele meili teel. Samuti otsustas töö autor viia ettevõttesse küsitlusvormid ka paberkandjal, et kindlustada kõrgem vastamismäär. Selleks, et tulemus kajastaks arvamust viimase aasta värbamisprotsessist, kuulusid üldkogumisse kõik viimase aasta jooksul värvatud kullerid, nii pakiveo kui ka toiduveokullerid.

Valim koosnes 29-st viimasel aastal värvatud kulleritest. Töö autor viis ettevõttesse 25 paberkandjal olevat ankeetküsitlust, vastuseid saadi tagasi 23. Veebiküsitluse kaudu saadi 6 vastust. Paberkandjal olevad küsitlusi jagati ettevõttes ajavahemikus 24.03.2017-31.03.2017 Veebipõhine küsitlus oli avatud ajavahemikus 22.03.2017- 05.03.2017

Kvantitatiivse uuringu tulemuste analüüsimisel kasutati Microsoft Exceli programmi. Vaadeldi protsentuaalseid jagunemisi vastuste lõikes ning erinevate vastuste seoseid. Arvamust mobiilisõbralikkusest ja sotsiaalmeediakanalite kasutust analüüsiti ka vanusegruppide lõikes.

Analüüsides kasutati järgmist kodeeringut.

K1	Mulle meeldiks, kui töövestlus toimuks eelsalvestatud intervjuuna.
K2	Mulle meeldiks kui töövestlus toimuks live videona.
K3	Eelsalvestatud videointervjuu tekitaks mulle stressi ja ebamugavustunnet.
K4	Live videointervjuu tekitaks mulle stressi ja ebamugavustunnet.
K5	Sooviksin kandideerida töökohale, kus kasutatakse videointervjuud, sest intervjuueerimine oleks asukohast sõltumatu.

2.3 Uuringu tulemused

Järgnevalt on toodud nii kvalitatiivse kui ka kvantitatiivse uuringu tulemused. *Cross-case* tabel on leitav lisades. (vt Lisa 1)

Selleks, et tulemusi oleks lihtsam mõista, on intervjuude tulemused jaotatud neljaks osaks. Esimene osa keskendub värbamisprotsessi olemusele ja põhimõtetele. Selgitatakse lähemalt intervjuueeritavate arvamust värbamisprotsessi muutustest, probleemidest ja seotusest müügitööga. Samuti annab esimene osa ülevaate värbamisprotsessi etappidest. Teine osa keskendub personaliotsingule ning kolmas osa kaasaegsetele värbamismeetoditele. Kolmas osa annab ülevaate AS-i Eesti Post kokkupuudetest kaasaegsete värbamismeetoditega ning juhtide ja spetsialistide arvamuse tänapäevastest värbamismeetoditest. Neljandas osas esitatakse intervjuueeritavate ettepanekud kullerite värbamisprotsessi täiustamiseks.

Küsitluse tulemused on jaotatud kaheks osaks. Esimene osa keskendub värbamisprotsessi üldisele olemusele ning teine osa keskendub vastajate suhtumisele kaasaegsetesse värbamismeetoditesse.

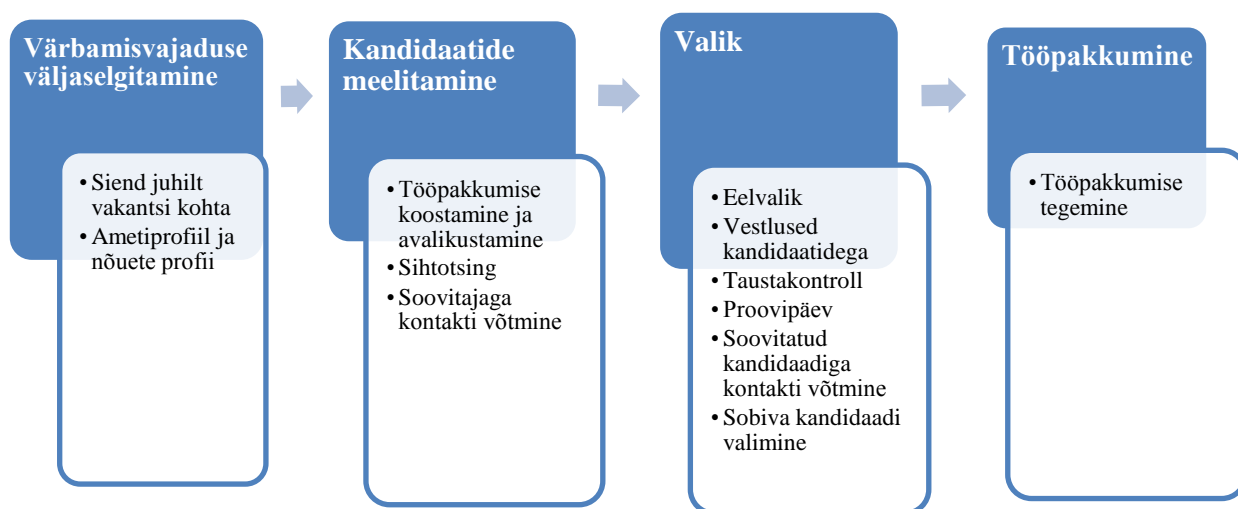
2.3.1 Kvalitatiivse uuringu tulemused

Intervjuuküsimuste esimene osa keskendub värbamisprotsessi olemusele ja põhimõtetele.

Kvalitatiivse uuringu tulemuste analüüsist selgus, et AS-i Eesti Post värbamisprotsess saab alguse juhipoelse sisendi esitamisega personaliosakonnale. Sisendis on täpselt kirjeldatud ametikoha nõuded ja nõueteprofiil. Seejärel koostab personaliosakonna värbamisspetsialist töökuulutuse, mis tavaliselt koostatakse valmisolevale põhjale, muudetakse vaid kontaktisikut, töögraafikut või muid vajalikke täpsustusi. Kuulutus laetakse üles tööportaalidesse, ettevõtte kodulehele, siseveebi ning harvemal juhul sotsiaalmeediasse. Olenevalt olukorrast, hakatakse CV-dega tegelema, kas kohe või teatud värbamisprotsessi etapis. (vt Intervjuu 2) Tehakse eelvalik, mille enamasti teeb personaliosakonna töötaja, kuid ühest intervjuust selgus, et eelvaliku võib teha ka mõni juht. (vt Intervjuu 5) Organisatsioonis

kasutatakse ka teisi värbamismeetodeid, mistõttu võib paralleelselt avaliku konkursiga toimuda kontakti võtmine soovitud kandidaadiga või sihtotsingu tegemine. Sellele järgneb rühmaintervjuu, mille käigus räägitakse nii konkreetse ametikoha ülesannetega seonduvatest aspektidest, kui ka organisatsioonist. Töövestlusel osalevad juht koos personalitöötajaga. Töövestluse käigus lepatakse kokku taustakontrolli tegemises. Kui kandidaat keeldub andmast nõusolekut taustakontrolli tegemiseks, ei osutu ta valituks ning värbamisprotsess lõpeb. Taustakontrollile järgneb sobivatel kandidaatidel proovipäev, kus tutvutakse konkreetsete tööülesannetega. Peale proovipäeva viiakse läbi individuaalne lühivestlus potentsiaalse töötaja otsese juhiga ning värbamisprotsess lõpeb sobivale kandidaadile tööpakkumise tegemisega. Intervjuudest selgus, et kui tegemist on soovitustel põhineva värbamisega, siis võib juhtuda, et personaliosakonda vahel ei ole ning juht suhtleb potentsiaalse kandidaadiga otse ning alles seejärel saadetakse CV personaliosakonda taustakontrolli läbiviimiseks. (vt Intervjuu 3)

Järgnevalt tuuakse parema ülevaate saamise eesmärgil autori koostatud joonis kullerite värbamisprotsessi etappidest AS-is Eesti Post.



Joonis 1. AS Eesti Post värbamisprotsessi etapid.

Allikas: Autori koostatud läbiviidud uuringu põhjal.

Selgus, et enamasti osaleb värbamisprotsessis lisaks juhile, personalikonsultant ning värbamisspetsialist. Värbamisspetsialist koostab kuulutused ning levitab töökuulutust erinevates kanalites. Konsultant viib läbi eelvaliku, kutsub kandidaadid vestlusele ning viib koos juhiga läbi töövestluse.

Analüüsiti ka intervjueeritavate nägemust kullerite värbamisprotsessis esinevate probleemide kohta. Ühe probleemina toodi välja sobilike kandidaatide puudus. (vt Intervjuu 5

ja Intervjuu 4) Nimelt selgus, et kuna kulleritel on AS-is Eesti Post konkurentsivõimeline palk, siis on piisavalt kandidaate, kuid kuna ettevõtte teeb põhjaliku taustakontrolli, siis on vähe sobilikke kandidaate. Samuti mainiti, et värbamisprotsess võiks olla kiirem (vt Intervjuu 5) ning raske on leida mitterahalisi motivaatoreid. (vt Intervjuu 2) Probleemiks on kujunenud ka see, et paljud kandidaadid ei pea kinni kokkulepetest ehk ei tulla töövestlusele kohale. Korraldusliku poole peal probleeme ei nähta. Ainukese negatiivse küljena toodi välja, et mõnikord minnakse kiirema ja kergema vastupanu teed ning jäetakse mõni etapp vahele. (vt Intervjuu 3)

Samuti analüüsiti, milliseid muutusi on intervjuueeritavad värbamises täheldanud. Kuna kaks intervjuueeritavat ei olnud väga pikaajalise kogemusega kullerite värbamises, siis ei osanud nad ka erilisi muutusi välja tuua. (vt Intervjuu 1, Intervjuu 2) Teised intervjuueeritavad tõid välja, et kanalite valik on suurenenud, otsepakkumine on populaarsemaks muutunud, pigem on tähtsamad isikuomadused ja hoiak kui CV. (vt Intervjuu 3) Samuti toodi välja, et viimasel ajal on väga tähtsaks muutunud soovitustel põhinev värbamine (vt Intervjuu 5) ning palgakonkurents on tihenunud. (vt Intervjuu 2). Konkreetselt kullerite värbamisprotsessi muutustena toodi välja individuaalvestluste asendumine rühmavestlustega ning põhjalikuma taustakontrolli tegemine. (vt Intervjuu 4)

Analüüsides intervjuueeritavate arvamust värbamise ja müügitöö vahelisest seosest, tuli välja, et enamus intervjuueeritavatest nõustus väitega, et värbamine on nagu müügitöö. Samas oli üks intervjuueeritav, kes sellega ei nõustunud. Nimelt ei tohiks tema sõnul tööd ilustada nagu müügi puhul seda tihti tehakse. Samuti peaks ka palgast konkreetselt rääkima. (vt Intervjuu 1) Ka teised intervjuueeritavad tõid välja, et tööd ei tohi ilustada. Mainiti, et müüa saab põnevust, kuid tähtis on selgeks seda, et töö on keeruline ja vastutusrikas. (vt Intervjuu 3) Kõige rohkem leiti sarnasusi müügitööga just sihtotsingu puhul, kuna sel juhul ei ole kandidaat esialgu huvitatud ning personalitöötaja eesmärgiks on kandidaadi huvi tekitamine ja organisatsiooni väärtuste müümine. (vt Intervjuu 2) Tõdeti, et tänapäeval pole vast ühtegi organisatsiooni, kes saaks öelda, et kandidaatide järjekord on ukse taga ning organisatsioon ise ei pea midagi tegema. Tegemist on siiski kahepoolse müügiga, kus organisatsioon müüb enda väärtusi ning kandidaat iseennast. (vt Intervjuu 4)

Intervjuuküsimuste teine osa keskendub personaliotsingule.

Tulemuste analüüsist selgus, et ettevõtte kasutab erinevaid värbamismeetodeid. Kasutatakse avalikku konkursi, mille käigus reklaamitakse vaba töökohta erinevates

tööportaalides, CV-keskuses ja CV-Online'is. Samuti tõi tulemuste analüüs välja, et töökuulutusi jagatakse ka sotsiaalmeedias, eeskätt Facebook'is ning alati laetakse kuulus üles ka ettevõtte siseveebi ning koduleheküljele. Harvemal juhul pannakse töökuutus ajalehtedesse. (vt Intervjuu 2) Peale avaliku konkursi kasutatakse soovitusel põhinevat värbamist, sihtotsingut, käiakse erinevatel messidel ning ettevõtte personalijuht tõi välja, et kasutatakse ka andmebaasi otsingut ehk kasutatakse üldmeili, kuhu tulevad kõik CV-d. (vt Intervjuu 4) Ühest intervjuust selgus, et ettevõtte on kasutatud ka võimalust reklaamida töökuulutust linnaliinibusside ekraanidel. (vt Intervjuu 5)

Peamiselt tõi intervjuueeritavad välja, et otsingumeetodi valik sõltub olukorrast, kuid tõdeti, et enamasti on meetodid väljakujunenud (vt Intervjuu 2) või kuna seest pole vajalikke töötajaid leida, siis peabki oma pilgud organisatsioonivälisele värbamisele pöörama. (vt Intervjuu 1). Samas tõi ettevõtte personalijuht välja, et tehakse analüüsi ning kokkuvõtteid eelnevatest värbamiskampaaniatest ning see aitab otsustada, millist meetodit kasutada. (vt Intervjuu 4) Veel toodi välja, et otsing algab siiski lihtsamatest variantidest ning liigutakse üha keerulisemate ja ressursimahukamate meetodite poole. (vt Intervjuu 3)

Intervjuuküsimuste kolmas osa keskendub kaasaegsetele värbamisühimõtetele- ja meetoditele.

Intervjuu tulemuste analüüsist selgus, et kõik intervjuueeritavad nõustusid, et kandideerimisprotsessi, kodulehe ja töökuulutuste mobiilisõbralikkus on tänapäeval tähtis teema. Tõdeti, et AS-i Eesti Post võimalused kandideerimisel ei ole piisavalt mugavad, nii kodulehe kui äpi suhtes. (vt Intervjuu 4). Arvati, et tänapäeval ei jõua keegi oodata ning kõik peaks kohe ja kiirelt avatav olema. (vt Intervjuu 3) Positiivse poolena toodi välja, et kuna ettevõtte teeb koostööd tööportaalidega ning nende lehed on mobiilisõbralikud, siis mõnes mõttes võib mobiilisõbralikkusega siiski rahul olla. (vt Intervjuu 1, Intervjuu 5)

Intervjuude analüüsist selgus, et AS-is Eesti Post viiakse lahkumisintervjuusid läbi ametikohtade lõikes, peamiselt juhtide ja spetsialistidega. Kui fookuses on mõni konkreetne ametikoht või on väga suur töötajate voolavus, tehakse ka telefoniintervjuusid ning uuritakse lahkumise põhjuseid. (vt Intervjuu 4). Kõik vastajad olid seisukohal, et lahkumisintervjuude läbiviimine on äärmiselt tähtis ning lahkujal peab jääma hea mulje ettevõttest. Lahkumisintervjuu võib anda sisendi motivatsioonipaketi koostamisel, (vt intervjuu 2), töökeskkonna, töötingimuste või töötaja arengu kohta. (vt Intervjuu 3) Tõdeti, et hea mulje peab jääma just seepärast, et info liigub kiirelt edasi ning kunagi ei tea, millal teed jälle

ristuvad. (vt Intervjuu 1) Kõik juhid vastasid, et isegi kui konkreetset lahkumisintervjuud ei tehta, siis istutakse lahkuva töötajaga siiski maha ning küsitakse, mis on lahkumise põhjused. Intervjuu käigus selgus arvamus, et kui organisatsioon tahab leida positiivseid ja negatiivseid külgi ning soovib muutuda ja areneda, peab lahkumisintervjuusid läbi viima, neid analüüsima ja seoseid leidma. (vt Intervjuu 3)

Lahkumisintervjuuga on tihedalt seotud bumerang värbamine, mistõttu analüüsiti suhtumist ka sellesse. Selgus, et üldiselt suhtutakse bumerang värbamisse väga hästi, kuid tähtsal kohal on lahkumise põhjus ning lahkunud töötaja käitumine. Tõdeti, et kui lahku minnakse suure tüliga, siis enamasti töötajat tagasi ei võeta, kuid on ka olukordi, kus organisatsioon sooviks väga töötajat tagasi värvata, kuid selline võimalus puudub. (vt Intervjuu 5) Enne tagasi värbamist võetakse aeg maha ning pakutakse uut proovipäeva, sest organisatsioon on muutuste perioodis ning ära oldud ajaga võivad nii mõnedki muutused sisse tulla. (vt Intervjuu 3) Kindlaks tuleb teha motivatsioon, sest pole mõtet värvata töötajat, kes peagi uuesti lahkub. Samas kulub bumerang värbamisel vähem aega sisseelamisele, mistõttu saab suuremat tähelepanu pöörata motivatsiooni säilitamisele. (vt Intervjuu 2) Ettevõtte on andnud noortele meestele, kes soovivad välismaale minna, võimaluse tööleping peatada, mitte lõpetada. See annab tagasitulevale noorele kindluse, et töökoht on olemas. (vt Intervjuu 4)

Intervjuude analüüsist selgus, et AS Eesti Post ei ole kullerite puhul kasutanud videointervjuusid. Tõdeti, et siiani pole selle peale isegi mõeldud (vt Intervjuu 5) või ei osatud midagi arvata, sest kogemust pole. (vt Intervjuu 1). Tekkis arutelu, et kas selline variant oleks ikka kindel ning kas võiks juhtuda, et videos osaleb üks inimene ning lõpuks tööle tuleb keegi teine. (vt Intervjuu 5) Arvati, et kullerite puhul oleks tegemist liigse ajakuluga ning see ei oleks mõistlik. (vt Intervjuu 3) Videointervjuud seostati pigem spetsialistide ja juhtidega. Samas oli üks intervjuueeritavatest kindal arvamusel, et ollakse valmis ning avatud kui selline võimalus avaneb. (vt Intervjuu 4) Negatiivse küljena toodi välja, et video ei anna piisavalt edasi kandidaadi huvi ja kehakeelt ning et paljud kullerid ei pruugi olla arvutiga sina peal. (vt Intervjuu 2)

Kõik intervjuueeritavad suhtusid soovitustel põhinevasse värbamisse väga positiivselt. Selgus, et tegemist on meetodiga, mis on ettevõttes kasutusel ning toimib väga hästi. Ühe intervjuueeritava sõnul on tegemist kõige efektiivsema meetodiga, mis toob paremad kandidaadid ning uued töötajad püsivad kauem töö. Ettevõttes makstakse ka värbamispreemiat, kui soovitatud kandidaat jääb tööle kuni katseaja lõpuni. Preemia on

rahaline motivaator soovitajale. (vt Intervjuu 2) Lisaks leiti, et soovitaja näol on tegemist usalduskrediidiga (vt Intervjuu 4) ning soovitaja kaudu saab kandidaadi kohta rohkem infot. (vt Intervjuu 1) Mitu korda mainiti, et sel puhul on mõningane vastutus just soovitajal. Tõdeti, et soovitajaid võiks oleks rohkem ja seega suureneks valikuvõimalus. (vt Intervjuu 3) Kuigi suhtumine on positiivne ning rohkem nähakse plusse kui miinuseid, tõdeti, et soovitustel põhineval värbamisel on ka omad riskid. Näiteks, kui tegemist on lähituttava soovimisega. Kui tööl puututakse igapäevaselt kokku, võib juhtuda, et eraelu probleemid jõuavad ka tööellu ning tekivad konfliktid nii soovitaja ja uue töötaja kui ka teiste meeskonnaliikmete seas. (vt Intervjuu 3)

Intervjuude analüüsimisel selgus, AS Eesti Post kasutab kullerite värbamisel Facebook`i. Samas tõdeti, et seda tehakse üsna vähesel määral, kuulutades tööpakkumist värbaja isiklikul Facebook`i ajajoonel või töötamisgruppides. Laialdaselt ning ettevõtte Facebook`i kontol seda ei tehta. (vt Intervjuu 2) Positiivse poole pealt leiti, et sotsiaalmeedia kasutamisega tekib kandidaatidega *online* suhtlus, mis on väga kasulik. (vt Intervjuu 4) Samuti tõdeti, et sotsiaalmeedia võimaldab väga kiirelt ja kergelt jõuda suurema sihtrühmani. Üks intervjuueeritav rõhutas, et väga tähtis on mõõta uue meetodi kasutamisel selle efektiivsust, tema sõnul ei ole mõtet sotsiaalmeedias töökuulutust jagada kui see tegelikult efektiivne ei ole. Töö autor küsis intervjuu käigus otsest arvamust ka Instagram`i kasutamise kohta ning selgus, et intervjuueeritava arvates töötaks ka see kanal väga hästi, kuid seda ei kasutata. (vt Intervjuu 3)

Viimase kaasaegse meetodina vesteldi uuringu käigus värbamisest hoiakute ja suhtumise järgi, mitte kogemuse ja teadmiste põhjal. Analüüsisist selgust, et paljud vastajatest rõhutasid, et ilma autosõidu kogemusega kulleriks ei saa, kuid siiski tõdeti, et peale autosõidukogemuse on väga tähtsal kohal ka hoiak ja suhtumine. Personalijuht sõnas, et koolis kulleriks õppida ei saa ja kui silmis on sära ning kandidaat on motiveeritud ja tööst huvitatud, siis see on kaalukam kui teadmised ja oskused. (vt Intervjuu 4) Ka teine intervjuueeritav sõnas, et kullerite puhul on esimesel kohal suhtumine ja hoiak, mis paneb lahendusi otsima. Suhtlemine klientidega, piirkonna tundmine ja muud oskused on kõik õpetatavad. (vt Intervjuu 3)

Intervjuuküsimuste lõpetuseks küsiti arvamust, kuidas saaks värbamisprotsessi täiustada.

Arvati, et värbamisprotsessi korralduslikus pooles on kõik korras ning muutusi ei oleks vaja, (vt Intervjuu 3) kuid kahel korral mainiti, et täiustada tuleks sisseelamisprogrammi, mille kallal ka hetkel töö käib. (vt Intervjuu 1, Intervjuu 4). Samuti arvati, et koostööd võiks teha ülikoolidega, korraldades seal värbamiskampaaniad, et leida poole kohaga töötajaid tudengite seast. Samuti arvati, et peaks otsima rohkem värbamiskanaleid (vt Intervjuu 1) ning panustama värbamisse maksimaalsel moel. (vt Intervjuu 3) Leiti, et kullerite värbamisel peaks rohkem rõhku panema ametikoha imidžile ning rõhutama töö olulisust ja vastutust. (vt Intervjuu 2) Selleks, et kullerite värbamisprotsessi täiustada, on ettevõtte personaliosakond koostöös kullerpunkti juhtide, teeninduskvaliteedi juhi ja teiste osapooltega koostanud kullerite kompetentsimodeli, mis lähtub organisatsiooni põhikompetentsidest, milleks on äriline mõtlemine, protsesside juhtimine, kliendikesksus, enesejuhtimine ja eneseareng. Lisaks põhikompetentsidele on kullerite kompetentsimodelis arvestatud ka töö tegemiseks vajalike eeldustega ning professionaalsete kompetentsidega. (vt Tabel 1)

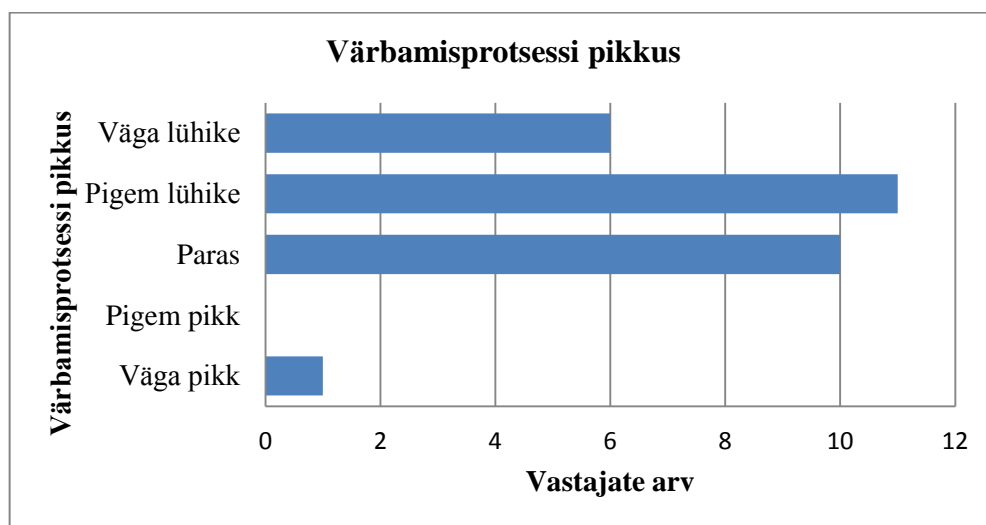
Tabel 1. Kullerite kompetentsimudel

Omniva põhikompetentsid				Lisaks	
Äriline mõtlemine	Protsesside juhtimine	Kliendikesksus	Enesejuhtimine ja eneseareng	Eeldused töö tegemiseks	Professionaalsed kompetentsid
Oskus kliendist aru saada	Oskus planeerida tööd	Kliendi vajaduste väljaselgitamine	Positiivse suhtumisega	Hea füüsiline vorm	Teenused
Initsiatiivikas	Parendusettepanekute tegemine	Lahenduste pakkumine	Soov areneda ja õppida	Taust puhas	Töös vajalikud programmid
Toetab muudatuste elluviimist	Kvaliteedi tagamine	Usaldusväärne, kokkulepetest kinnipidamine	Kannatlikkus	Soov teha liikuvat tööd	eesti keel, suhtlustasandil vene ja inglise keele oskus
Mõistab oma rolli eesmärkide saavutamisel	Vastutuse võtmine ja eksimuste tunnistamine	Julge kontakti looma	Täpne	Esinduslik välimus	Sõidukogemus (kaubik)
	Iseseisvus töötamisel	Kuulamisoskus	Paindlik	Juhilubade olemasolu B,C	
	Annab tagasisidet probleemide tekkimisel	Ootuste juhtimine	Kohusetundlik	Keskharidus	
		Lähtub teenindusstandardist			
		Märkan kliendi vajadusi			

2.3.2 Kvantitatiivse uuringu tulemused

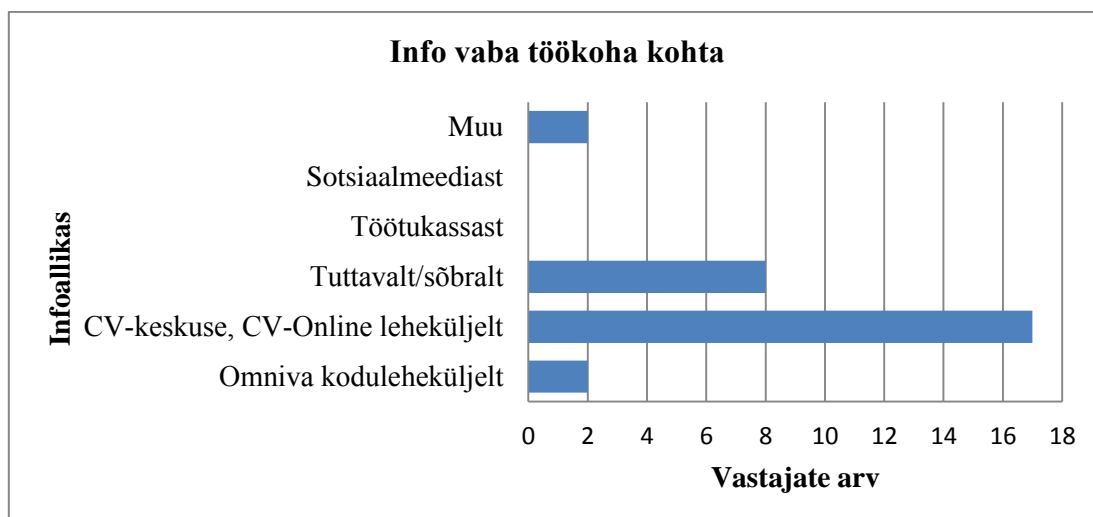
Esimene osa küsimustest keskendus värbamisprotsessi üldisele olemusele.

Uuringus osalesid nii toidu- kui pakiveokullerid. 69% vastanutest olid kuni 29 aasta vanuses ning 31% vanuses 30-49. Tulemuste analüüsist selgus, et enamik vastanutest oli seisukohal, et värbamisprotsess on pigem lühike, paras või väga lühike, vaid üks kuller oli arvamusel, et värbamisprotsess on väga pikk. (vt Joonis 2)



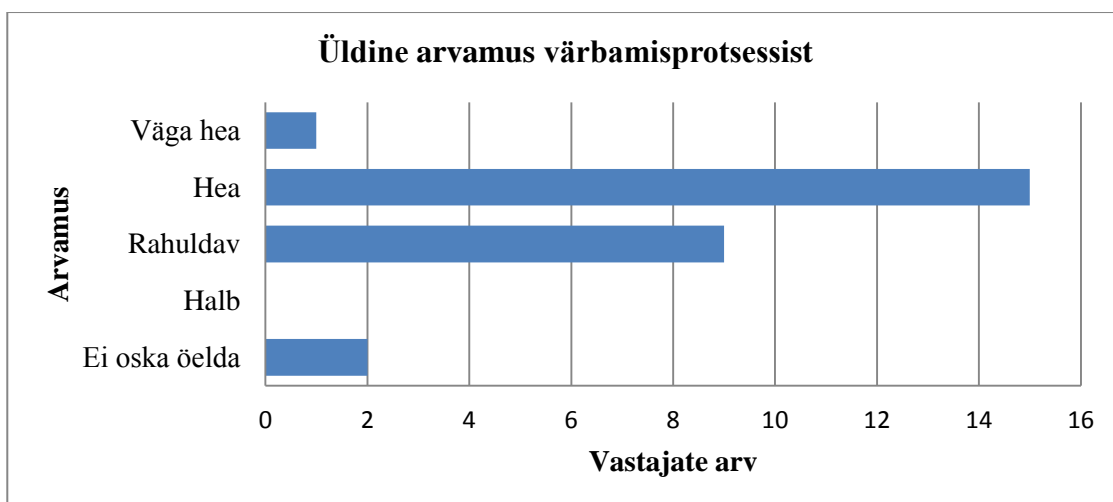
Joonis 2. Värbamisprotsessi pikkus

Küsitluse analüüsimisel selgus, et kõige enam leiti infot vaba töökoha kohta CV-keskusest ning CV-Online´ist, ligi 61% ehk 17 kullerit, 25% vastanutest ehk 8 kullerit olid infot kuulnud sõbralt või tuttavalt ning 2 kullerit leidsid info organisatsiooni koduleheküljelt. (vt joonis 3)



Joonis 3. Info vaba töökohta

Samuti analüüsiti kullerite üldist arvamust värbamisprotsessist. Üle poolte vastanutest ehk 15 kullerit oli üldisel arvamusel, et värbamisprotsess on „hea“. Järgmisel kohal oli 9 vastajaga vastusevariant „rahuldav“. Ükski kuller ei arvanud, et värbamisprotsess oleks „halb“ ning üks vastaja pidas protsessi „väga heaks“. (vt Joonis 4)



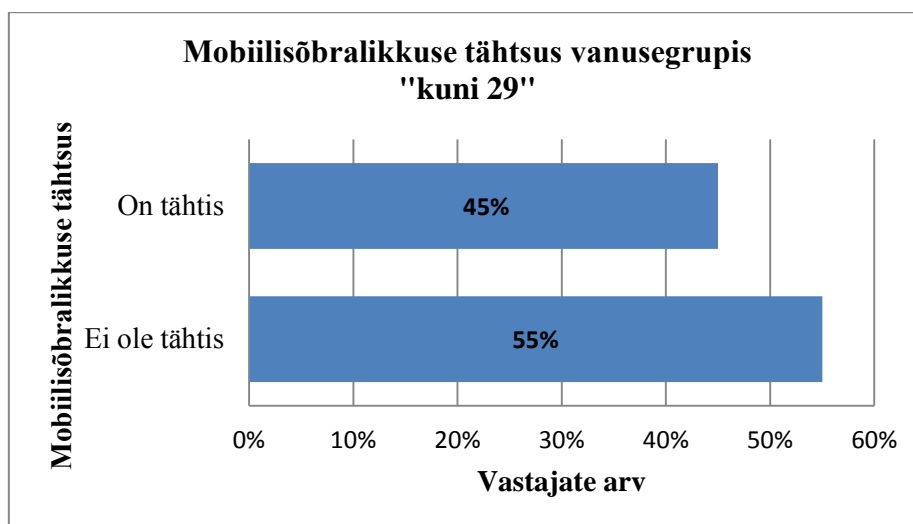
Joonis 4. Üldine arvamus värbamisprotsessist.

Küsitluse lõpus andis töö autor kulleritele võimaluse lisada omapoolseid soovitusi kullerite värbamisprotsessi täiustamiseks. Kahjuks olid selle küsimuse osas vastajad napisõnalised ning laekus vaid kaks arvamust. Ühes kiideti värbamisprotsessis osalevate

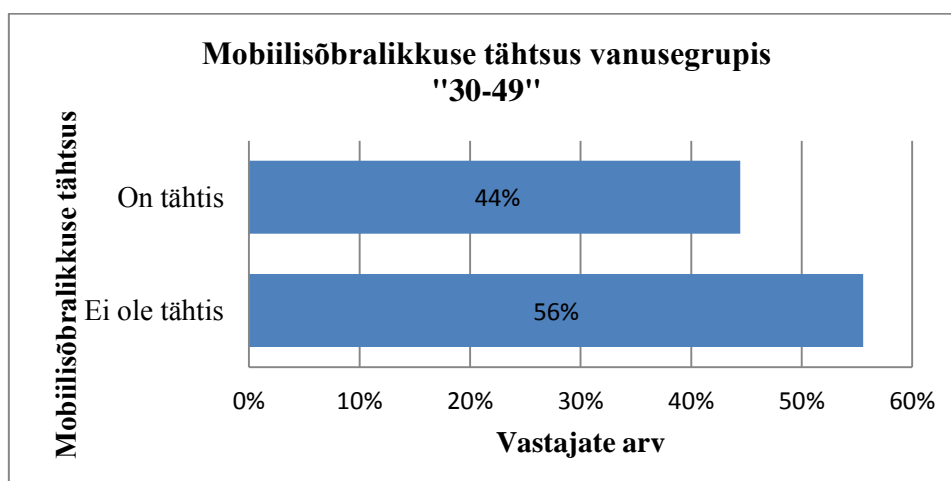
juhtide huumorisoont ning teises arvati, et kullerite töötasu peaks olema konkurentsivõimelisem, siis oleks värbamisvajadus väiksem.

Teine osa küsimustest keskendus kaasaegsetele värbamiseetoditele.

Küsitluse tulemuste analüüsist selgus, et 55% vastanutes oli seisukohal, et mobiilisõbralikkus värbamisprotsessis ei ole tähtis ning 46% pidas seda tähtsaks. Arvamus ei erinud olenevalt vanusegrupist. (vt Joonis 5 ja Joonis 6)

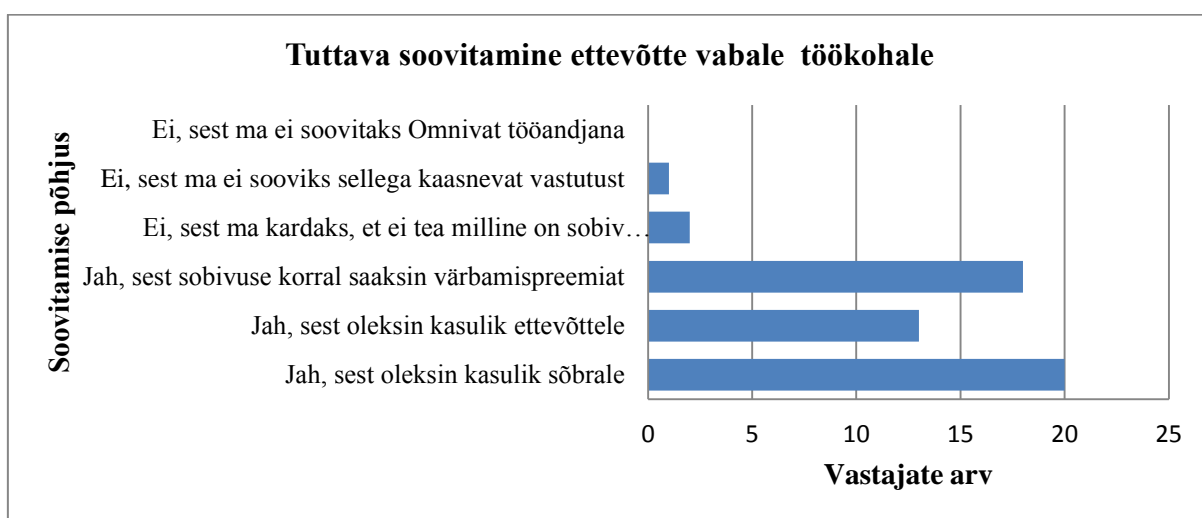


Joonis 5. Mobiilisõbralikkuse tähtsus vanusegrupis „kuni 29“



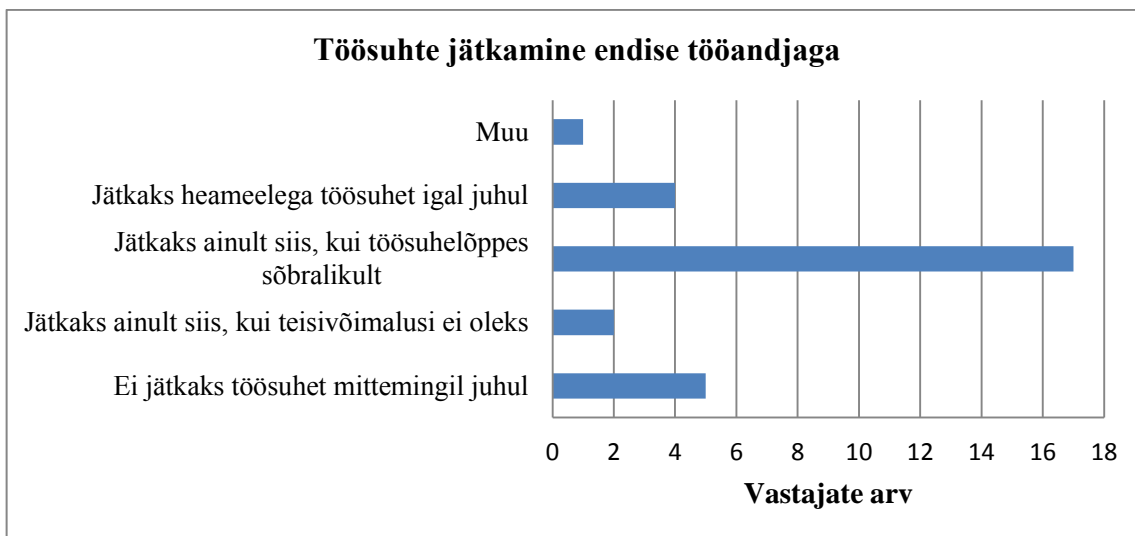
Joonis 6. Mobiilisõbralikkuse tähtsus vanusegrupis „30-49“

Samuti analüüsiti soovitustel põhineva värbamise tulemusi. Selgus, et võimaluse korral soovitaksid pea kõik vastajad oma tuttavat/sõpra ettevõttesse tööle. Peamiseks põhjuseks oleks see, et saaks kasulik olla oma sõbrale või tuttavale, sellel arvamusel olid 69% vastanutest ehk 20 kullerit. Populaarsuselt järgmine põhjus oli värbamispreemia, mis motiveeriks 62% vastanutest ehk 18 kullerit ning sellele järgnes kasulikkus ettevõtte jaoks 44,8%-ga. Kaks vastajat ehk 7% oli arvamusel, et ta ei soovitakse oma tuttavat ettevõttesse tööle, sest ta kardaks, et ei tea milline oleks sobiv kandidaat ning üks vastaja ei soovitaks, sest ta ei sooviks sellega kaasnevat vastutust. (vt Joonis 7)



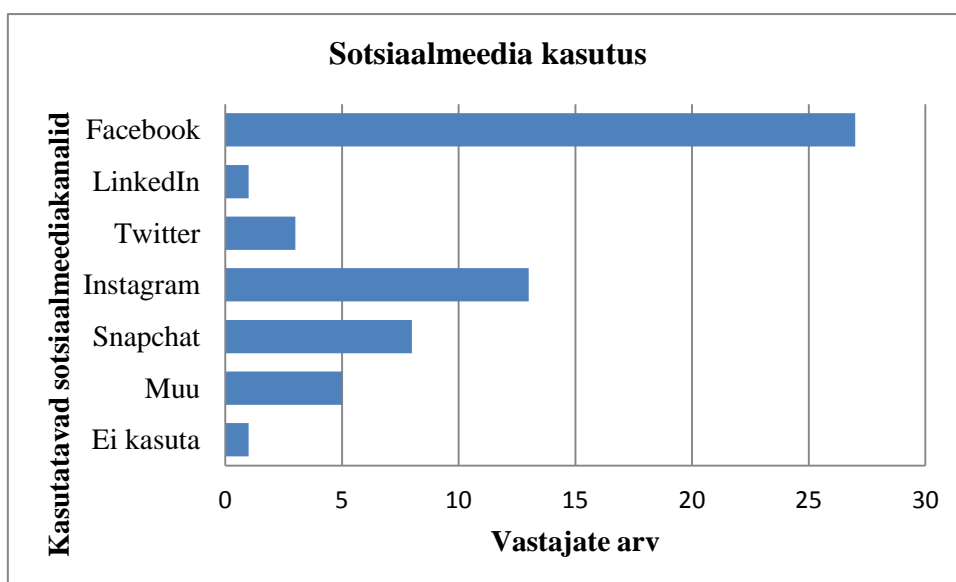
Joonis 7. Tuttava soovitamine ettevõttesse

Analüüsides kullerite arvamust põhimõttest, jätkata töösuhet endise töötajaga, selgus, et ligi 57% jätkaks vaid siis, kui töösuhe lõppes sõbralikult. 17% vastanutest tõdes, et ei jätkaks töösuhet mitte mingil juhul, ligi 14% jätkaks töösuhet igal juhul ning 7% jätkaks töösuhet vaid siis, kui teisi võimalusi ei oleks. (vt Joonis 8)



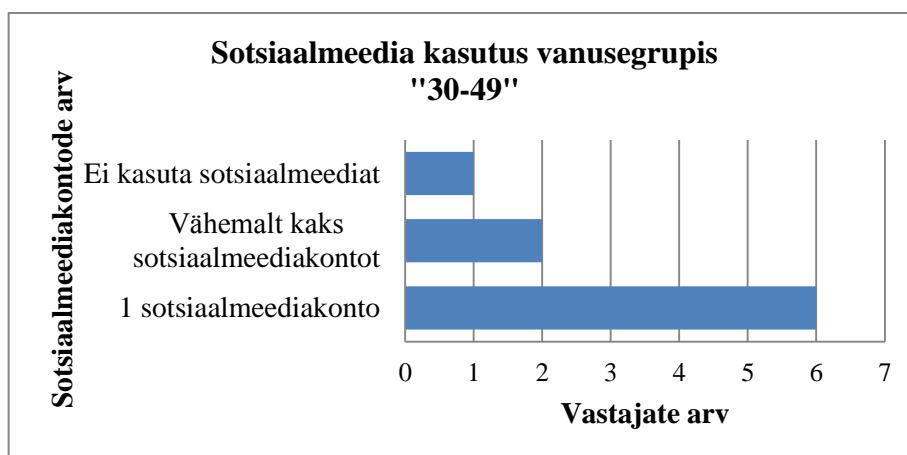
Joonis 8. Töösuhte jätkamine endise tööandjaga

Analüüsid kullerite sotsiaalmeedia kasutust, selgus, et kõige populaarsemaks kanaliks on Facebook, 93%-ga ehk 27 kasutajaga. Järgmisel kohal oli Instagram, mida kasutab 13 kullerit, seejärel Snapchat 8 kasutajaga. LinkedIn'is on kasutaja vaid ühel kulleril ning Twitter'is kolmel. (vt Joonis 9)

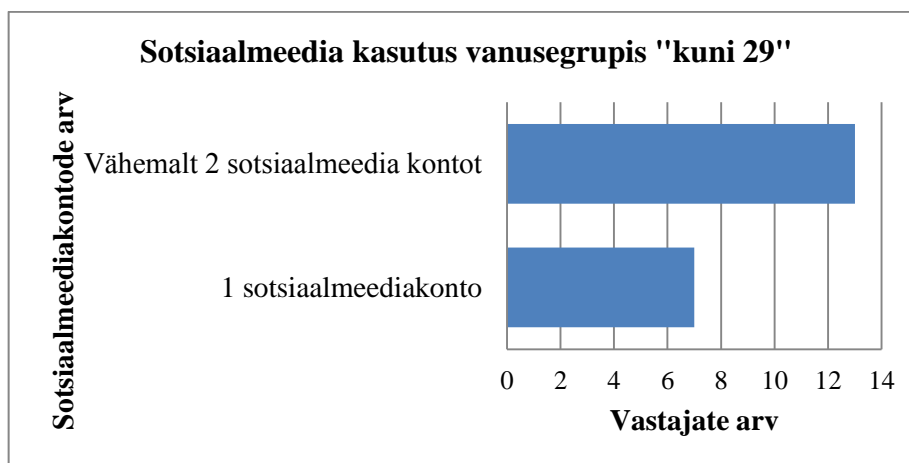


Joonis 9. Sotsiaalmeediakanalite kasutamine.

Kui võrrelda sotsiaalmeedia kasutamist vanuse järgi, siis võib väita, et vanusegrupp „kuni 29“ kasutab rohkem erinevaid sotsiaalmeedia kanaleid, kuid Facebook on mõlema vanusgrupi kõige populaarsem sotsiaalmeediakanal. 65% noorema vanusegrupi esindajatest kasutavat mitut sotsiaalmeediakanalit. Samas vanemas vanusegrupis on mitme kanali kasutajaid vaid 22%. (vt Joonis 10, Joonis 11)



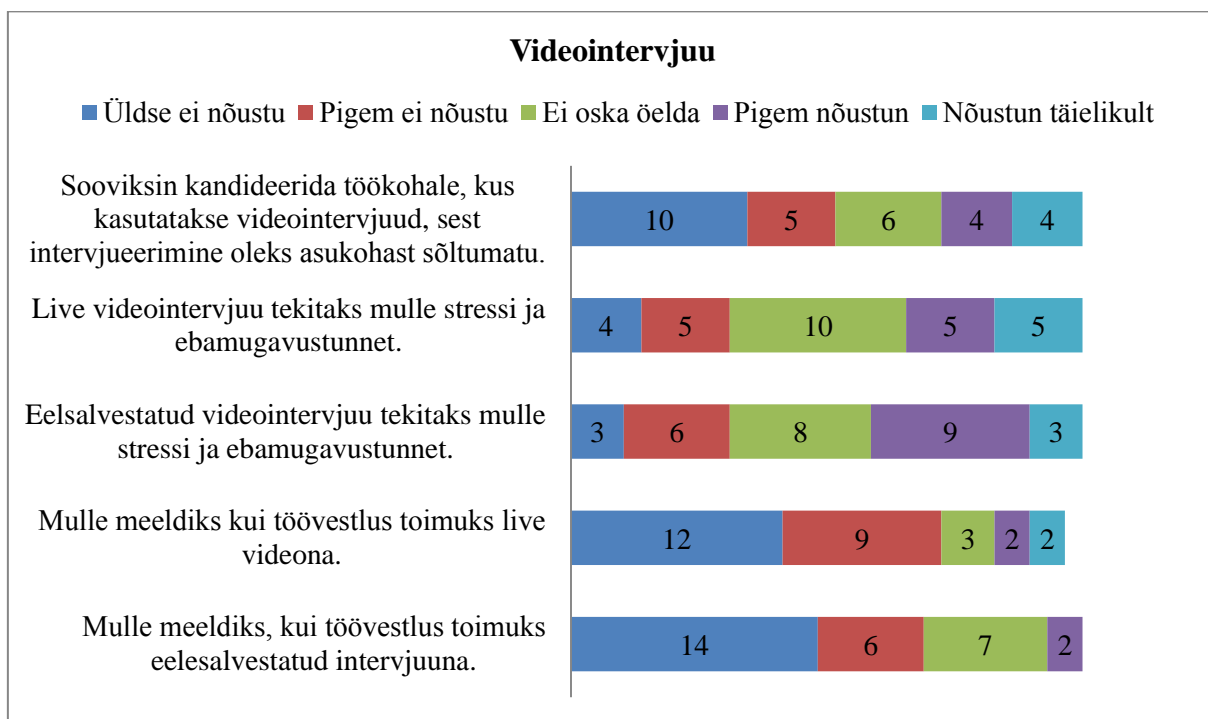
Joonis 10. Sotsiaalmeedia kasutus vanusegrupis „30-49“



Joonis 11. Sotsiaalmeedia kasutus vanusegrupis „kuni 29“

Analüüsisides kullerite kokkupuudet videointervjuudega selgus, et 72% kulleritest ei olnud varem videointervjuul osalenud ning 28%-l oli see kogemus olemas. Samuti selgus, et ligi pooltele kulleritele ehk 14-le ei meeldiks kui töövestlus toimuks eelsalvestatud intervjuuna. Samuti oli negatiivne suhtumine ka live videointervjuu puhul, kus

12 vastajat ei olnud üldse nõus ning 9 vastajat pigem ei olnud nõus väitega, et neile meeldiks live videointervjuu. Analüüsidest vastuseid stressi ja ebamugavustunde tekkimise kohta, selgus, et suur osa vastajatest ei osanud seisukohta võtta. Nimelt live intervjuu puhul ei osanud vastust öelda kümme inimest. Samas oli ka kümme inimest, kes arvas, et videointervjuu võib neile stressi ja ebamugavustunnet tekitada. Neid, kes selle väitega ei nõustunud oli kokku 9. Eelsalvestatud intervjuu stressi ja ebamugavustunde tekkimise osas jagunesid vastused sarnaselt. Oma vastust ei osanud öelda 8 kullerit, pigem nõustusid või täielikult nõustusid väitega 14 ning pigem ei nõustunud või üldse ei nõustunud 9 vastajat. Analüüsist selgus, et asukoha sõltumatus, ei peeta kandideerimisel väga tähtsaks. 10 vastajat ei olnud üldse nõus väitega, et talle meeldiks kandideerida kohale, kus kasutatakse videointervjuud, sest intervjuerimine oleks asukohast sõltumatu. 5 vastajat ei olnud pigem nõus ning neid, kes ei osanud vastust öelda oli 6. Kaheksa vastajat sõnas, et nad pigem nõustuvad või täiesti nõustuvad eelneva väitega. Kokkuvõtvalt võib öelda, et stressi ja ebamugavustunde hindamisel jäädakse pigem neutraalseks, kuid üldine hinnang videointervjuudele on pigem negatiivne. Samas, ei ole suur hulk vastajatest varem videointervjuul osalenud. (vt Joonis 12)



Joonis 12. Suhtumine videointervjuusse.

2.4 Järeldused ja ettepanekud

Uuringu tulemuste analüüsist selgus, et ettevõtte värbamisprotsess sarnaneb teoreetilistes alustes välja toodud Armstrongi ja Personalijuhtimise käsiraamatu koostajate kirjeldatud värbamisprotsessiga.

Protsessis osalevad tavaliselt üksuse juht, personalikonsultant ning personalispetsialist-värbaja, aeg-ajalt on abis praktikandid, kes tegelevad värbamise assisteerivate ülesannete ja sihtotsinguga. Värbamise põhimõtete eest vastutab personalijuht. Värbamisprotsessi korraldusliku poole pealt uuringus osalejad vigu ei leidnud, kuid kuna tegemist on niivõrd suure ettevõttega, kus värbamine on igapäevane töö, teeb töö autor ettepaneku muuta personaliosakonna töökorraldust niiviisi, et tekiks konkreetne värbamismeeskond. Töö teoreetilisest osast selgus, et kui värbamine on põimitud teiste personalijuhtimisülesannetega, ei teki värbamisel piisavat agressiivsust. Ka intervjuust selgus, et konsultandil on ülejäänud personalijuhtimisalaste ülesannetega niivõrd palju tegemist, et sihtotsingu jaoks jääb tihti aega väheseks ning seetõttu on ka sihtotsingu tulemuslikkus madalam. Sellest lähtuvalt tegelevad sihtotsingu läbiviimisega tihti praktikandid, kellel on rohkem aega helistamiseks ja sobilike kandidaatide otsimiseks. Töö autor on aga arvamisel, et sihtotsingu usaldamine praktikantidele, ei pruugi olla nii tulemuslik. Meetod toimiks paremini kui seda teeks kogunud personalikonsultant või –spetsialist. Samas on praktikantide värbamine väga kasulik assisteerivate ülesannete puhul, nii jääb personalispetsialistidele ja –konsultantidele rohkem aega mahukamate ülesannete täitmiseks.

Täiustamissettepanekuna toob autor välja, muuta personaliosakonna töökorraldust nii, et tekiks konkreetne värbamismeeskond, kus ametikohtade eesmärgiks on efektiivne värbamine.

Uuringu tulemustes selgus, et ettevõtte peamisteks värbamismeetoditeks on soovitustel põhinev värbamine ja tööpakkumise reklaamimine tööportaalides. Töö teoreetilisest osast selgus, et soovitustel põhinev värbamine on seni kõige populaarsem värbamismeetod, millel on mitu eelist. Tulemustest selgus, et mõne juhi arvates võiks soovitajaid rohkem olla. Kullerite seisukoht soovitamise osas oli samuti positiivne, vaid üks vastaja tõi välja, et ta ei sooviks soovitusega kaasnevat vastustust ning kaks kullerit sõnasid, et nad ei soovitaks, kuna poleks kindlad, milline on sobiv kandidaat. Selleks, et eelnevaid probleeme vältida, võib teoreetilisele osale tuginedes väita, et ettevõtte peaks julgustama töötajaid soovitama, kuid soovitajana võiks kasutada vaid sama osakonna või ametikoha esindajaid, nii on tuttavale kirjeldatav töö kõige realistlikum. Samuti peaks kindel olema, et soovitajad on

organisatsioonile pühendunud. Teoreetilisest osast selgus, et soovitusel põhinev värbamine toimib eelvalikuna ning toob paremad ja püsivamad kandidaadid. Seda kinnitasid ka uuringu tulemused. Seega on töö autor arvamusel, et soovitusel põhinev värbamine on ettevõtte väga hea valik ning seda tuleks veelgi juurutada ja arendada, et tegemist oleks veelgi tulemuslikuma meetodiga.

Otsingumeetodi valiku kriteeriumiteks toodi peamiselt olenemist hetkeolukorrast või väljakujunenud harjumusi. Mainiti ka ajalist ressursi ning eelnevat meetodite analüüsi. Töö autor tooks positiivse küljena välja meetodite analüüsi. Personalijuhtimise käsiraamatu kohaselt tuleks alati otsingumeetodite efektiivsust hinnata ja analüüsida ning seejärel järeldusi teha. Tänu sellele saab organisatsioon teada, milline meetod on toimiv ning mida peaks värbamiskampaaniates muutma.

Uuringust selgus, et suureks probleemiks kullerite värbamisel on sobivate kandidaatide puudus ning see, et kandidaadid ei ilmu vestlusele kohale. Töö autor on arvamusel, et seda probleemi saaks vähendada, kui kulleritele pakutaks videointervjuu võimalust. See elimineeriks asukoha probleemid. Samas näitas uuring, et kõik juhid ei suhtu sellesse entusiastlikult. Pigem arvatakse, et kullerite puhul ei oleks mõistlik taolist meetodit kasutada. Analüüsides töötajate arvamust, selgus, et üldine suhtumine on pigem negatiivne, kuid paljud kullerid ei oska sel teemal seisukohta võtta ning enamik ei olnud varem videointervjuul osalenud. Töö autor on arvamusel, et kuna tegemist on tehnoloogilise uuendusega, võib see esialgu tunduda liialt keeruline või mõneti isegi ebapraktiline, sest inimesed on tihti oma harjumustes kinni ning ei taheta suuri muutusi vastu võtta. Kui aga mõelda tänapäeva tehnoloogia arengu kiirusele, võib taoline uuendus lähiajal väga populaarseks muutuda kõikides töövaldkondades.

Täiustamisettepanekuna soovitab töö autor hakata kasutama videointervjuusid kullerite värbamisel.

Teiseks võimaluseks, kuidas sobivate kandidaatide hulka suurendada, oleks suurendada kõikide potentsiaalsete kandidaatide hulka. Siinkohal peab ettevaatlik olema, sest suurem kandidaatide hulk tähendab ka suuremat tööd eelvalikul. Töö autor on arvamusel, et kandidaatide hulka saaks suurendada, kasutades sotsiaalmeediat süsteemselt ja laialdaselt. Analüüsides AS-i Eesti Post sotsiaalmeedia kasutamist värbamisel, selgus, et ettevõttes kasutatakse sotsiaalmeediakanalitest vaid Facebook'i ning ka seda vähesel määral. Töö teoreetilisest osast selgus, sotsiaalmeedia kasutamisel on mitu eelist, mida võiks iga ettevõtte

enda kasuks tööle panna. Tulemustest selgus arvamus, et kuulutuse valmis tegemine ja Facebook'is jagamine ei valmistaks kellegi jaoks raskusi. Samas töö autor soovib kasutada rohkem sotsiaalmeedia võimalusi kui lihtsalt töökuulutust jagada. Facebook'is saab kerge vaevaga muuta töökuulutused atraktiivsemaks, lisades juurde linke ja videoid juhtide pöördumistest, igapäevatööst ja paljudest muudest huvitavatest töökeskkonda iseloomustavatest teguritest. Sotsiaalmeedia kasutamine ei peaks piirduma vaid Facebook'i kasutamisega. Ligi 45%-l küsitlusel osalenud kulleritest oli kasutaja ka Instagram'is, mis on tänapäeval veelgi populaarsemaks muutumas, kui Facebook. Mitmed mainekad ettevõtted, eesotsas Swedbank Eesti, kasutavad süsteemselt ka Instagram'i, et olla nähtav potentsiaalsetele töötajatele ning tugevdades tööandja brändi.

Kullerite värbamisprotsessi täiendamiseks teeb autor ettepaneku muuta sotsiaalmeedia kasutamine süsteemseks ja laialdasemaks. Kasutada ära rohkem Facebook'i pakutavaid võimalusi ning laiendada kasutatavaid sotsiaalmeediakanaleid, luues konto Instagram'i.

Töö teoreetilisest osast selgus, et tänapäeval kasutavad üha enam inimesi mobiili tööle kandideerimisel ja töö otsimisel. Seega on üha enam kandidaate, kes eeldavad ja soovivad, et kandideerimisprotsess oleks mobiilisõbralik. Tulemustest järeldus, et ettevõtte praegune süsteem ei ole kõige mugavam ja mobiilisõbralikum ning kullerite küsitlusest selgus, et ligi 50% kulleritest oli järeldusel, et protsess võiks olla mobiilisõbralik.

Kuna üldine probleem kullerite värbamisel on sobivate kandidaatide puudus, siis on autori **järgmiseks täiustamissettepanekuks** teha koostööd infotehnoloogia osakonnaga ning muuta kandideerimisprotsess ja ettevõtte välis- ning siseveeb mobiilisõbralikuks, nii on suur võimalus, et potentsiaalsete kandidaatide hulk suureneb ja seeläbi suureneb ka sobivate kandidaatide hulk.

Tulemustest järeldus, et ettevõtte kasutab lahkumisintervjuusid peamiselt juhtide ja spetsialistide puhul. Samas on personalijuhi sõnul kullerite näol tegemist võtmeametikohaga, mistõttu on töö autor järeldusel, et süsteemne lahkumisintervjuude läbiviimine peaks olema ka kullerite lahkumisel. Positiivse küljena tooks autor välja, et kõik juhid mainisid, et iga lahkuva kulleriga püütakse siiski rääkida ja lahkumispõhjused kindlaks teha. Teoreetilisest osast selgus, et lahkumisintervjuu on tihti sisendiks värbamisele ning annab väga kasulikku infot nii töökorralduse kui ka organisatsioonikultuuri kohta.

Seega on autori järgmiseks **täiustamisettepanekuks** hakata läbi viima süsteemseid lahkumisintervjuusid kulleritega, et saada sisend uutele värbamistele ja infot lahkumispõhjuste kohta.

Samuti selgus teoreetilisest osast, et lahkumisintervjuu on tihedalt seotud bumerang värbamisega. Töö autor soovib ettevõtte juhtidel võtta arvesse töö teoreetilises osas kirjeldatud Paul McDonalds'i kolme nõuannet, et bumerang värbamine tulemuslikum oleks.

Teoreetilisest osast selgus, et värbamisel ja müügitööl on mitmeid sarnasusi. Seda kinnitas ka uuring, sest enamik intervjueeritavatest leidsid sarnasusi ja tõdesid, et ilma organisatsiooni väärtuste müümiseta on tänapäeval raske töötajaid leida. Samas toodi välja, et värbamise käigus ei tohi töö keerukust ilustada ja seeläbi kandidaatidele töökohta müüa.

Uuringu käigus paluti ka intervjueeritavatel tuua omapoolseid soovitusi, et värbamisprotsessi parendada. Tuli välja, et personaliosakond oli täiustamise eesmärgil välja töötanud kulleri kui ettevõtte võtmeametikoha kompetentsimudeli. Töö autor on arvamusel, et taoline lähenemine on väga kasulik, seades konkreetseid kriteeriumid ja hindamise alused kullerite värbamiseks, arendamiseks ja koolitamiseks. Töö autor usub, et kompetentsimudeli kasutamine loob aluse tulemuslikule värbamisele. Samuti toodi välja väga konkreetne täiustamisettepanek poole kohaga kullerite värbamiseks. Nimelt võiks ettevõtte koostööd teha ülikoolidega, et leida tudengite seast sobivaid töötajad. Töö autor usub, et taoline täiendus oleks väga kasulik, sest lähtuvalt kompetentsimudelist, võib uskuda, et ülikoolidest võib leida sobilikke kandidaate.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ettevõtte Eesti Post värbamisprotsess ning juhtide seisukohad tänapäevastest värbamismeetoditest kattuvad töö teoreetilises osas väljatoodud põhimõtetega, kuid ettevõtte peaks julgemalt rakendada uusi meetodeid.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli täiustada AS-i Eesti Post kullerite värbamisprotsessi. Eesmärgi saavutamiseks töötati läbi teemakohane kirjandus ning viidi läbi kvalitatiivne ja kvantitatiivne uuring. Töö eesmärk täideti.

Töö esimeses peatükis anti ülevaade värbamise teoreetilistest alustest ning teises osas kirjeldati läbiviidud uuringut. Peatüki lõpus toodi järeldused ja täiustamisettepanekud kullerite värbamisprotsessi täiustamiseks.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks püstitati kolm uurimisküsimust. Kõikidele küsimustele leiti uuringu käigus vastused.

Esimese uurimisküsimuse vastusena selgus, et ettevõtte värbamisprotsess ja –etapid kattuvad Armstrongi ja Personalijuhtimise käsiraamatu koostajate poolt välja toodud värbamisprotsessi kirjeldusega. Peamiste värbamismeetoditena kasutatakse soovitustel põhinevat värbamist ja vaba töökoha reklaamimist tööportaalides. Lisaks selgus kvantitatiivsest uuringust, et kullerid peavad ettevõtte värbamisprotsessi pigem kiireks ning üldine hinnang värbamisprotsessile on positiivne.

Teisele uurimisküsimusele leiti vastus nii kvalitatiivsest kui kvantitatiivsest uuringust. Intervjuueritavate seisukoht soovitustel põhinevasse värbamisse sarnanes suurel määral teoreetilises osas välja toodud põhimõtetega. Selgus, et sotsiaalmeediakanalitest kasutatakse vähesel määral Facebook'i ning videointervjuudesse suhtutakse pigem skeptiliselt. Intervjuudest selgus, et süsteemne lahkumisintervjuude läbiviimine toimub vaid juhtidele ja spetsialistidele, kuid üksuste juhid suhtlevad siiski iga töötajaga enne lahkumist. Suhtumine mõtteviisi, et värvata tuleks suhtumise ja hoiakute järgi mitte teadmiste ja kogemuste põhjal, oli positiivne. Samas toodi välja, et väga tähtsal kohal on kullerite autosõidukogemus. Samuti leiti eeliseid ja positiivseid külgi bumerang värbamisel. Uuringus osalenud kullerite arvamus videointervjuudest oli pigem negatiivne või ei osatud seisukohta võtta ning enamik kullereid ei olnud varem videointervjuul osalenud. Kullerid suhtuvad soovitusel põhinevasse värbamisse positiivselt, peamisteks motivaatoriteks on kasulikkus tuttavale ja värbamispreemia.

Viimane uurimisküsimus keskendus tegevustele, mille kaudu saaks AS-i Eesti Post kullerite värbamisprotsessi täiustada. Järgnevalt tuuakse täiustamisettepanekud kullerite värbamisprotsessi täiustamiseks:

- teha ümberkorraldus personaliosakonnas, luues ametikohad, mis tegelevad vaid värbamisega
- võtta kasutusele videointervjuud
- kasutada süsteemsemalt ja laialdasemalt Facebook'i ning luua konto ja kasutada süsteemselt Instagram'i
- viia läbi lahkumisintervjuud kulleritega
- muuta värbamisprotsess mobiilisõbralikumaks

Töö autor edastab uuringu tulemused ja täiustamisettepanekud AS-i Eesti Post personaliosakonda ning usub, et kui ettevõtte rakendab eelnevaid ettepanekuid, muutub AS-i Eesti Post värbamisprotsess efektiivsemaks ning leitakse rohkem sobivad kandidaate.

SUMMARY

IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL RECRUITMENT PROCESS ON THE EXAMPLE OF COURIERS IN COMPANY EESTI POST.

Evelin Varblane

Personnel recruitment process has changed significantly over the last few years. Nowadays recruiters have to put up a significant amount of effort in the recruitment process, in order to attract qualified personnel. Therefore, it is crucial to keep up with new trends in personnel recruitment. Effective recruitment is vital to accomplishing high organizational performance.

The object of this study was company Eesti Post which is an international logistics company. The study focused on the courier recruiting process. The topic was chosen because according to the leaders and specialists in the company Eesti Post, qualified personnel is hard to find and the recruitment process is a bit too long.

The aim of this study was to improve the personnel recruitment process on the example of courier in the company Eesti Post.

To achieve the purpose, author worked through the theoretical literature related to personnel recruitment and carried out quantitative and qualitative research. On the basis of theoretical overview and research, author shaped the improvement proposals to make the recruitment process more efficient.

The first chapter contains theoretical background of personnel recruitment. Author described main principles and trends in personnel recruitment. The second chapter described researched carried out in the company Eesti Post and at the end of the chapter author shaped improvement proposals to make the recruitment process more efficient.

The result of the research indicated that the main recruitment methods used in Eesti Post are job referrals and advertising job offer in job portals. The company uses social media

channels like Facebook, but they do not use it widely. Eesti Post does not use video interviews and some of the interviewees were not excited about using them. They thought it is not reasonable to use video interviews in the courier recruitment process. Qualitative research indicated that couriers had a rather negative attitude towards video interviews, but there were many couriers who had not had any experience with video interviews. The result of the research indicated that exit interviews were carried out only with leaders and specialists, but leaders said that they still talk with every leaving courier to find out the reasons why they leave. Interviewees had positive attitude towards bumerang recruiting and the principle that says „hire for attitude train for skills“.

On the basis of the research and literal overview, the author proposed following suggestions for improvement of the personnel recruitment process:

- reorganize personnel department by creating recruitment team
- start to use video interviews
- use systematically and more widely Facebook and expand usage of social media by creating account in Instagram and using it widely and systematically
- carry out systematic exit interviews with couriers
- make company`s web page and application process more mobile-friendly

The author assumes, that when the company Eesti Post puts into practise mentioned proposals, the recruitment process will become more efficient.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Armstrong, M. (2014). A Handbook of Human Resource Management Practise 13th ed. London: Kogan Page.
- Blacksmith, N, Poeppelman, T. (2014). Three Ways Social Media and Technology Have Changed Recruitment. TIP: The Industrial-Organizational Psychologist. Vol. 52 Issue 1, p114-121. 8p.
- Breaugh, James. (2016) Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process.
<https://www.shrm.org/foundation/news/Documents/Talent%20Acquisition.pdf>
(22.02.2017)
- G4S Eesti AS kodulehekülg.
https://www.facebook.com/pg/G4SEstonia/videos/?ref=page_internal
- Job Seeker Nation Study, Jobvite.
https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/03/Jobvite_Jobseeker_Nation_2016.pdf (21.02.2017)
- Ladkin, A. , Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 28 Issue 2, p327-345. 19p.
- Maurer, R. (2015) Tailor Recruiting Best Practices for Service-Sector Hiring.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/recruiting-best-practices-service-sector-hiring.aspx> (22.02.2017)
- McDonald P. (2016). Rehire Former Employees. CPA Practice Advisor. Vol. 26 Issue 6, p16-16. 1p.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2006). Sõda talentide pärast. Tartu: Hermes.
- Miller-Merrell, J., Schiefer, C. L., Kosinski, M. Marks, S. (2014). Recruitment Technology Trends Reports 2014. Recruiter, p 9,13, 34-35
- Miller-Merrell, J. (2016) Social Media Job Search Secrets Recruiters And Hiring Managers Won't Tell You.
<http://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/03/17/social-media-job-search-secrets-recruiters-and-hiring-managers-wont-tell-you/#1307c75cf63a>
(21.02.2017)
- O'Meara, B., Pertzall, S. (2013). The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: a system approach. Bingley: Emerald Group Publishing.

- Personalijuhtimise käsiraamat. (2012). Koostajad Varts, R., Laurson, K. Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.
- Richards, M. (2016). How to use Instagram to attract new talent.
<http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2016/09/16/opinion-how-to-use-instagram-to-attract-new-talent.aspx> (01.11.2016)
- Salemi, V. (2016). Hiring Trends To Watch In 2016.
<http://www.forbes.com/sites/vickisalemi/2016/02/18/5-hiring-trends-to-watch-in-2016-2/#177f2f65689c> (14.10.2016)
- Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. IUP Journal of Business Strategy, Vol. 7 Issue 1/2, p93-107. 15p.
- Schawbel, D. (2012) Hire For Attitude.
<https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/01/23/89-of-new-hires-fail-because-of-their-attitude/#40db686c137a> (07.02.2017)
- Singer, M. (2015) Welcome to the 2015 Recruiter Nation, Formerly Known as the Social Recruiting Survey.
<http://www.jobvite.com/blog/welcome-to-the-2015-recruiter-nation-formerly-known-as-the-social-recruiting-survey/> (21.02.2017)
- Sinha, V., Thaly, P (2013) A Review On Changing Trend Of Recruitment Practice To Enhance The Quality Of Hiring In Global Organizations. Management: Journal of Contemporary Management Issues, Vol. 18 Issue 2, p141
- Spain, E., Groysberg. (2016) Making Exit Interviews Count.
<https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count> (15.10.2016)
- Swedbank Eesti AS kodulehekülg. <https://www.instagram.com/swedbankeestis/>
- Talenter kodulehekülg. <https://talenter.com/location/estonia/ee/>
- Taylor, B. (2011) Hire For Attitude Train For Skills.
<https://hbr.org/2011/02/hire-for-attitude-train-for-sk> (07.02.2017)
- Using Social Media for Talent Acquisition-Recruitment and Screening. Society For Human Resource Management.
<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM-Social-Media-Recruiting-Screening-2015.pdf> (20.02.2017)
- Vahur, A. (2007). Tõhus Värbamine: kuidas leida häid töötajaid. Tallinn. Äripäev.
- Van Hoye, G. (2014). Recruiting Through Employee Referrals: An Examination of Employees' Motives. Human Performance. Vol 26. Issue 5, p 451-464.
- Zappe, J. (2011) For Recruiting, Video is Hot (and Cold). Journal of Corporate Recruiting Leadership, Vol. 6 Issue 1, p17

Lisa 1. Cross-case tabel

Intervjuuküsimuse teema	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5
Video-intervjuu	Ei tea, puudub kogemus. Pigem spetsialistidele.	Sõltub ametikohast. Kulleritel ei kasuta. Paljud kullerid pole arvutiga sina peal. Videos ei näe huvi ja kehakeelt.	Kullerite puhul liigne ajakulu. Inimene peaks saama ise ka videot uuesti vaadata. Pigem juhtidele ja koolitustel.	Skype vestlus, siis jah. Oleme avatud, aga ei ole kogemusi.	Ei ole ühtegi läbi viinud. Kust, ma tean, et sama inimene tööle tuleb. Ei ole mõelnud, et võiks neid kasutada.
Soovitustel põhinev värbamine	Positiivne. Rohkem infot. Soovitaja vastutus. Negatiivset pole.	Üks parimaid meetodeid. Töötaja jääb kauemaks. Parem kollektiiv. Värbamispreemia-rahaline motivatsioon.	Võiks rohkem olla soovitajaid. Riskid: lähisuhte puhul konfliktid; probleemide varjamine.	Värbamisprotsess on sama. Paremad kandidaadid. Usalduskrediit. Negatiivset pole.	Soovitaja olemaspositiivne. Töötaja enda vastutus. Negatiivne pigem soovitajal.
Sotsiaal-meedia	Pigem ei kasuta. Ei tea täpselt.	Facebook'i grupid. Oma Facebook'i	Kogemus teisest organisatsioonist.	Online suhtlus. Jagame kuulutusi	Facebook'i grupid. Linnaliini bussides

		sein. Laialdast, süsteemset värbamist ei ole. Peaks kasutama rohkem. Pääseb suurema hulga inimesteni. Negatiivset väga pole.	Peab olema pilt, heli, sõnum. Kulleritel Facebook. Efektiivsust peab mõõtma. Instagram töötaks ka, aga ei kasutata. Kiire ja kerge info levitamine	sotsiaameedias. Sotsiaameedias üleskutse ja viide, ei ole palju teksti.	töökuulutus.
Lahkumis-intervjuu	Istume korraks maha, lähme sõpradena lahku. Lahkujal peab jääma hea mulje. Info liigub edasi.	Oluline teada saada, miks lahkutakse. Motivatsioonipaketi koostamisel. Elektroonne, anonüümne.	Väga oluline. Emotsionaalne pool, pragmaatiline pool. Infot töökorralduse, töövahendite, keskkonna, töötaja arengu jms kohta. Ära tuleb saata ha muljega. Üritan kõigiga vestelda. Peab leidma seoseid. Organistsioon, ks tahab olla arenev, peab seda tegema.	Väga oluline. Meil juhtidele, spetsialistidele. Kui palju lahkujaid, teeme telefoniintervjuud. Esitan küsimuse nii, et saaks rääkida ka millestki muust kui palgast. Kui ametikoht fookuses, siis anonüüme küsitlus meili teel.	Konkreetseid intervjuusid pole. Väike vestlus toimub. Küsime miks lahkutakse.
Bumerang värbamine	Oleneb põhjustest. Kui oli tubli, ei	Motivatsioon tuleb kindlaks teha. Ei pea rõhku	Võtan aja, mõtlen. Töökorraldus on muutunud.	Väga hästi suhtun. Sõltub olukorrast. Väismaale minnes	Oleneb, kuidas lahkus. Kui tüliga, siis ei võta

	ole selle vastu midagi.	panema sisseelamisele, vaid motivatsioonile. Pigem tullakse teisele ametikohale.	Vestleme. Vaatluspäev. Suhtun positiivselt. Töötaja tunneb teenuseid ja põhifunktsioone. Isegi teise ametikoha peale on kergem sisse elada.	peatatakse leping.	tagasi. Samas on neid, keda tahaks väga võtta, aga ei tule.
Värbamine kui müük	Ei ütleks. Ei tohi ilustada. Töö on raske ja nii peab rääkima. Palka ei tohiks jätta kolmandaneljanda järjuliseks.	Sihtotsing-puhas müügitöö. Kandidaadi rohkem valikuid kui tööandjal.	Tegelikult ongi müügitöö, väikse agaga. Peab ettevaatlik olema. Ei tohi liialt ilustada ega liiga realistlik olla. Ära ei tohi unustada töö keerukust. Saab müüa põnevust, kuid ei tohi unustada vastust. Müügitööd ei maksta põlata.	Nõus, kahepoolne müük. Hea juhi kompetents, töökeskkond. Üksi ettevõtte ei saa öelda, et järjekord uksetaga, ise midagi tegema ei pea.	Natuke ikka on. Peab müüma küll.
Isikuomadustel ja hoiakutel põhinev värbamine	Pigem kogemus. Taust ja varasem käitumine ka väga tähtis.	Oleneb isiksusest. Peab olema silmis sära, motivatsioon. Autosõiduoskus on	Viimase aja muutus. Oleneb ametikohast.	Täitsa okei. Koolist teadmisi ei saa omandada. Silmis sära ja huvi	Kui sõidukogemust pole, siis kulleriks ei saa. Kogemus peab ikka

		kõige tähtsam. Konservatiivse puhul kogemus.	Kullerite värbamisel number üks. Hoiak, mis paneb lahendusi otsima. Oskused on õpetatavad.	on kaalukam.	olema. Teadmised on õpitavad.
Mobiili-sõbralikkus	CV-keskuses ja CV-online'is ju saab mobiili kaudu.	Väga oluline. Ei oska öelda, kas Omniva leht on piisavalt mobiilisõbralik.	Vältimatu. Ei viitsita oodata. Kõik peab olema kohe ja kiirelt avatav.	Mida aeg edasi, seda tähtsam. Meil ei ole kõige mugavam välisveebi ja äpi suhtes.	Pigem personaliosakonna teema. CV-keskuses saab mobiilis. Siseveeb juhatab CV-keskusesse.
Värbamisetapid	Kuulutus CV-de saatmine eelvalik rühmavestlus taustakontroll töövarjupäev töösuhte vormistamine	Sisend personaliosakonda. Töökuulutus Värbamiskanali valik/soovitan oma sõpradele Intervjuu valik-tavaliselt rühmaintervjuu Taustakontroll Töövarjupäev Tööpakkumise tegemine	Vajadus personaliosakonda. Kuulutamine kanalites. Eelvalik. Rühmavestlus. Vaatluspäev. Individuaalne põgus vestlus. Tööpakkumine. Oluline on see, et juht peab ise otsustama.	Kuulutus. (Olenevalt olukorrast, kas tegeleme CV-dega kohe või teatud etapis.) Eelvalik. Grupivestlus. Taustakontroll. Proovipäev. Juhiga individuaalne vestlus. Tööpakkumine.	Sisend personaliosakonda. Kuulutus Helistatakse kontaktisikutele. Eelvalik. Rühmavestlus. Taustakontroll Proovipäev Tööpakkumine
Valikukriteerium	Seest ei ole võtta, seega peabki	Väljakujunenud varjandid	Tööturu situatsioon,	Sõtub olukorrast. Peale konkurssi	Oleneb vajadusest. Kui kriitiline, siis

	ainult väljast otsima.	Olenb vajadusest, kui palju vaja on, kui kiire on.	sihtgrupp. Lihtsustatult keerulisemale ülemink.	kokkuvõtte ja analüüs.	ükskõik kuidas.
Värbamis-meetodid	Tööportaalides kuulutamine	Tööportaalid Soovitustel põhinev Siseveeb Sihtotsing ajalehed	Kõikvõimalikud kanalid. Enda näitamine. Messid. Ajalehtedes kuulutamine. Facebook.	Ettevõtte sisene kommunikatsioon. Kodueheküljel kuulutus. Messid. Värbamispreemia soovitajatele. Andmebaasi otsing. Tööportaalid.	Tööportaalid Tuttavate soovitamine Messid
Ettepanekud	Kanaleid peaks rohkem otsima. Osaajalised töötajad ülikoolidest.	Kullerite imidž. Töö olulisuse ja vastutuse rõhutamine.	Panustada maksimaalsel moel.	Töötame selle kallal. Kullerite kompetenstsimudel Sisseelamisprogrammi täiustamine.	Võiks kiiremini toimida.
Muutused värbamises	Ei oska välja tuua	Palgakonkurents pingelisem.	Värbamiskanaleid on juurde tulnud. Otsevärbamine. Protsess ise pole muutnud. Täna pigem isikuomadused ja hoiak, kui CV-de analüüs. Testide tegemine.	Praegu rühmavestlused. Põhjalikum taustakontroll. Kindlad kriteeriumid.	Soovitustel põhinev on sisse tulnud.

Probleemid värbamises	Koolitus- programm, Sisselamine	Palgakonkurents Mitterahaliste motivaatorite leidmine	Reeglitest kinni pidamine. (struktuuriüksuse poolt) Minnakse kiirema vastupanu teed. Korralduslikus osas ei näe probeeme.	Taustad. Kohale ei tulda, ei peeta kokkulepetst kinni.	Sobilikke kandidaate pole. Peale proovipäeva töö ei sobi.
----------------------------------	---------------------------------------	--	--	---	--

Lisa 3. Intervjuu küsimused

1. Kuidas on Teie arvates värbamisprotsess aja jooksul muutunud?
2. Palun kirjeldage, millistest etappidest koosneb AS Eesti Post värbamisprotsess?
3. Milline on Teie osalus värbamisprotsessis? Kes veel peale Teie värbamisprotsessis osalevad?
4. Millised on Teie arvates peamised probleemid värbamisprotsessis?
5. Mida arvate väitest, et värbamine on müügitöö?
6. Milliseid värbamismeetodeid AS Eesti Post kasutab?
7. Kui oluliseks peate organisatsioonisisest värbamist?
8. Millest lähtute otsingumeetodi valimisel?
9. Mida Te teete selleks, et hoida end kursis kaasaegsete värbamismeetoditega?
10. Mida te arvate lahkumisintervjuude läbiviimisest?
11. Kuidas Te suhtute endise töötaja värbamisse?
12. Kui tihti tuleb ette endise töötaja värbamist?
13. Milline on Teie kokkupuude sotsiaalmeedia kasutamisega värbamises?
14. Kuidas suhtute videointervjuude läbiviimisesse?
15. Kui tähtsaks peate seda, et ettevõtte veebilehekülg ning töökuulutused oleksid mobiilisõbralikud? Kas AS Eesti Post on sellele tähelepanu pööranud?
16. Milline on Teie kokkupuude soovitud põhineva värbamisega? Kirjeldage, kuidas Teie ettevõttes see protsess välja näeb.
17. Millised on Teie arvates soovitud põhineva värbamise eelised ja puudused?
18. Mida Te arvate põhimõttest, et töötajaid tuleks värvata nende hoiakute ja suhtumise järgi mitte kogemuste ja oskuste põhjal?
19. Millised on Teie ettepanekud värbamisprotsessi täiustamiseks?

Lisa 4. Küsitlus kulleritele

Lugupeetud Omniva töötaja,

Olen Tallinna Tehnikaülikooli kolmanda kursuse tudeng ning olen kirjutamas bakalaureusetööd teemal „Kullerite värbamisprotsessi täiustamine AS-s Eesti Post“ ning palun Teie abi töö valmimisel.

Küsimustiku eesmärgiks on välja selgitada AS Eesti Post kullerite arvamus värbamisprotsessist. Teie panus on suureks abiks värbamisprotsessi täiustamisel.

Küsimustikule vastamine on anonüümne ning vastuseid kasutatakse vaid üldistatud kujul uuringu tulemustes. Vastamiseks kulub kuni kümme minutit.

Vanus

- Kuni 29
- 30-49
- 50+

Kust saite infot vaba töökoha kohta?

- Omniva koduleheküljelt
- CV keskuse või CV Online leheküljelt
- Tuttavalt/sõbralt
- Töötukassast
- Sotsiaalmeediast
- Muust allikast (palun kirjuta)

Värbamisprotsess oli

- Väga pikk
- Pigem pikk
- Sobiv
- Pigem lühike
- Väga lühike

Kas peate tähtsaks, et kandideerimisprotsess oleks mobiilisõbralik?

- Jah

- Ei

Mida Te arvate põhimõttest jätkata töösuhet endise tööandjaga?

- Ei jätkaks töösuhet mitte mingil juhul
- Jätkaks ainult siis, kui teisi võimalusi ei oleks
- Jätkaks ainult siis, kui töösuhe lõppes sõbralikult
- Jätkaks töösuhet igal juhul

Kas soovitaksid võimaluse korral oma tuttavat/sõpra Omniva vabale töökohale? (võib valida mitu)

- Jah, sest oleksin kasulik sõbrale/tuttavale
- Jah, sest oleksin kasulik ettevõttele
- Jah, sest saaksin värbamispreemiat
- Ei, sest ei soovi sellega kaasnevat vastutust
- Ei, sest ma kardaks, et ei tea milline kandidaat on sobiv
- Ei, sest ma ei soovitaks Omnivat tööandjana sõbrale/tuttavale
- Muu (palun kirjuta)

Millistes sotsiaalmeediakanalites olete kasutaja? (võib valida mitu varianti)

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Instagram
- Snapchat
- Muu
- Ei ole sotsiaalmeedia kasutaja

Järgnevad küsimused uurivad Teie arvamust videointervjuudest. Live intervjuu all mõeldakse näiteks Skype'i teel tehtud intervjuud ning eelsalvestatud video puhul saab kandidaat enda vastused ise filmida ning seejärel ettevõttele saata.

Kas olete varem videointervjuul osalenud?

- Jah
- Ei

Palun hinnake oma nõusolekut väidetega järgneva skaala alusel:

1- Üdse ei nõusu 2- Pigem ei nõustu 3- Ei oska öelda 4- Pigem nõustun

5- Nõustun täieikult

Mulle meeldiks, kui töövestlus toimuks eesalvestatud intervjuuna.

1 2 3 4 5

Mulle meeldiks kui töövestlus toimuks live videona.

1 2 3 4 5

Eesalvestatud videointervjuu tekitaks mulle stressi ja ebamugavustunnet.

1 2 3 4 5

Live videointervjuu tekitaks mulle stressi ja ebamugavustunnet.

1 2 3 4 5

Sooviksin kandideerida töökohale, kus kasutatakse videointervjuud, sest intervjuueerimine oleks asukohast sõltumatu.

1 2 3 4 5

Teie üldine hinnang värbamisprotsessi kohta on

- Väga hea
- Hea
- Rahuldav
- Halb
- Ei oska öelda

Kui Teil on soovitusi, kuidas täiustada AS Eesti Post kullerite värbamisprotsessi, siis palun kirjutage oma arvamus siia.

Suur tänu vastamise eest!