

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristiina Kuulman

**VÄRBAMISPROTSESSIS KANDIDAATIDEGA SUHTLEMISE
TÕHUSTAMINE AS-IS ABB**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 13 491 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristiina Kuulman

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 152946HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kristiina.kuulman@hotmail.com

Juhendaja: Helina Vigla, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. VÄRBAMISPROTSESSIS KANDIDAATIDEGA SUHTLEMINE JA SEDA MÕJUTAVAD TEGURID	9
1.1. Värbamisprotsess ja selles kandidaatidega suhtlemine	9
1.2. Värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise olulisus	12
1.3. Värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise tõhusust mõjutavad tegurid	14
1.3.1. Kandidaatidega suhtlemise tõhusust mõjutavad tegurid tagasisidestamisel	16
1.3.2. Kandidaatidega suhtlemise tõhusust mõjutavad tegurid intervjuude ja täiendavate ülesannete koordineerimisel	19
1.3.3. Kandidaatidega suhtlemise tõhusust mõjutavad tegurid intervjuerimisel	20
2. UURIMUSE LÄBIVIIMINE	24
2.1. ABB AS lühitutvustus	24
2.2. Uurimismetoodika	26
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA LAHENDUSED KANDIDAATIDEGA SUHTLEMISE TÕHUSTAMISEKS	30
3.1. Kvalitatiivsel uurimismeetodil saadud tulemused	30
3.1.1. Dokumendianalüüsi tulemused	30
3.1.2. Intervjuu tulemused	33
3.2. Kvantitatiivsel uurimismeetodil saadud tulemused	40
3.3. Järeldused uuringu tulemustest	45
3.4. Lahendused kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks	49
KOKKUVÕTE	52
SUMMARY	55
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	58
LISAD	63
Lisa 1. Intervjuu küsimused värbamistiimile	63
Lisa 2. Eestikeelne küsitluse ankeet värbamisprotsessis osalenud kandidaatidele	65
Lisa 3. Inglisekeelne küsitluse ankeet värbamisprotsessis osalenud kandidaatidele	71
Lisa 4. Intervjuu käigus saadud vastuste põhjal koostatud küsimused	78

Lisa 5. Kandidaatide hinnangud suhtlemisele tagasisidestamisel	79
Lisa 6. Kandidaatide hinnangud suhtlemisele intervjuude ja lisäülesannete koordineerimisel	80
Lisa 7. Kandidaatide hinnangud suhtlemisele intervjuerimisel	81
Lisa 8. Korrelatsioonanalüüs	82
Lisa 9. Täiendatud ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise protsessi kirjeldus v.a tööpakkumise tegemine	83

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud magistritöö teema on „Värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise tõhustamine AS-is ABB“. 2017. aastal ABB AS värbamisprotsessis osalenud kandidaatidelt hakkas laekuma negatiivset tagasisidet. Peamiseks probleemiks oli ebapiisava tagasiside saamine või selle täielik puudumine ning värbamisprotsessi edasiste etappidega mitte kursisolek. Vastavat informatsiooni jagatakse ABB AS värbamisprotsessis tagasisidet andes, intervjuude käigus ning intervjuusid ja lisaülesandeid koordineerides. Eelnevast tulenevalt keskendub antud magistritöö uurimisprobleem ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise tõhustamise võimaluste leidmisele. Töö eesmärk on välja töötada lahendused tõhustamiseks kandidaatidega suhtlemist tuginedes teoreetilistele alustele, olukorra analüüsile ja kandidaatide soovidele.

Eesmärgi saavutamiseks korraldas töö autor uuringu, milles kasutas kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Autor analüüsis värbamisprotseduuri alusdokumenti, intervjueris viit värbamistiimi liiget ning viis läbi küsitluse, millest võttis osa 33 kandidaati. Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor dokumendianalüüsi, kvalitatiivset sisuanalüüsi, kvantitatiivset andmeanalüüsi ja võrdlust. Tulemuste põhjal töötas autor välja järgnevad lahendused ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks:

1. rohkema tagasiside pakkumine kogu värbamisprotsessis;
2. värbamisprotseduuri alusdokumendi täiendamine;
3. intervjuul osalenud kandidaatidele põhjalikuma tagasiside andmine;
4. intervjuude koordineerimisel kandidaatide teavitamine lisaettevalmistuse vajadusest;
5. tõhusam karjääri- ja arenguvõimaluste tutvustamine intervjuul;
6. värbajate ja juhtide koolitamine;
7. kandidaatide hinnangu küsimine kogu värbamisprotsessi kohta;
8. suure töökoormusega perioodidel värbamiste läbiviimisel praktikantide abi kasutamine.

Võtmesõnad: värbamisprotsess, kandidaatidega suhtlemine, tagasisidestamine, intervjuude ja lisaülesannete koordineerimine, intervjuerimine

SISSEJUHATUS

Iga organisatsioon vajab oma eesmärkide täitmiseks nii materiaalseid-, kui ka inimressurse. Nii ka ABB, mis on suurkorporatsioon ning kuhu värvatakse pidevalt. 2017. aastal värvati ABB AS, tootmisüksustesse ligi sada töötajat. Kuigi värbamine oli edukas, hakkas paljudelt kandidaatidelt laekuma negatiivset tagasisidet värbamisprotsessi kohta. Peamiseks probleemiks oli ebapiisava tagasiside saamine või selle täielik puudumine ning värbamisprotsessi edasiste etappidega mitte kursisolek. Kandidaadid ei olnud kindlad, kas värbamine on veel aktiivne, mis etapis nad on ning mis etapp järgneb. Vastavat informatsiooni jagatakse ABB AS poolt värbamisprotsessi erinevates etappides, peamiselt tagasisidet andes, kuid ka intervjuude käigus ning intervjuusid ja lisaülesandeid koordineerides. Samuti jagatakse informatsiooni olukordades, kus kandidaat helistab omal algatusel lisainformatsiooni saamiseks kas värbajale või ABB AS üldliinile. Kuna siinkohal on tegemist ebakorrapärase suhtlemisega, mida ei ole võimalik kaardistada, ei uuri seda ka antud töö.

Eelnevast tulenevalt on antud töös kandidaatidega suhtlemist käsitletud kui tegevust, mis toimub mitmes erinevas värbamisprotsessi etapis, nii tagasisidestamisel, edasiste hindamiste koordineerimisel (Holm 2012), kui ka intervjuuprotsessis (Buckley *et al.* 2004; Armstrong 2014). Eelpool nimetatud värbamisprotsessi etappe on võimalik kaardistada, neid on varasemas kirjanduses kajastatud ning ABB värbamisrotsessis esindatud. Nii nagu iga suhtlemisprotsessi puhul, on ka kandidaatidega suhtlemisel olulisel kohal mitmed erinevad tegurid, nagu sõnumi sisu, saatja, vastuvõtja, kiirus ja suhtlemiskanal.

Kuna personali värbamist peetakse vähemalt kahesuunaliseks suhtlemisprotsessiks, kus kandidaadi hääl on sama oluline, kui organisatsiooni soovid ja nõudmised (Deros *et al.* 2004, 99), on oluline kandidaatidega suhtlemist uurida ning ka kandidaatide arvamust küsida. Suhtlemisprotsessis koguvad mõlemad pooled vastaspoole kohta endale vajalikku informatsiooni (Bauer *et al.* 1998, 892). Tööandja saab teavet kandidaadi hariduskäigu, töökogemuse, oskuste ja isikuomaduste kohta, samas hinnates kandidaadi sobivust nii antud positsioonile, kui ka

organisatsiooni. Kandidaat aga hindab muuhulgas ettevõtte usaldusväarsust, selle töötajaid, potentsiaalseid töötingimusi ning teeb järeldusi enda sobivuse kohta antud keskkonda ning kohale. Lisaks mõjutab saadud informatsioon ja kandidaadi isiklik kogemus seda, kuidas ning mida kandidaat ettevõttest teistele räägib. Kuna informatsiooni kogutakse iga kokkupuute käigus ning läbi erinevate kanalite, siis on kogu protsessi vältel oluline võimalikult tõhus suhtlemine iga puutepunkti käigus. Varasemalt ei ole ABB AS-i värbamistes osalenud kandidaatide arvamust küsitud ega seda tegeliku olukorraga võrreldud, mistõttu on antud uurimus uudne.

Värbamisprotsessis negatiivse kogemuse saanud kandidaadid võivad hakata oma kogemust laiemalt jagama ning see võib omakorda mõjutada ABB kui tööandja mainet, mis on tänapäeva heitlikul töajaturul üks suurimaid konkurentsieeliseid. Tõsiasi on, et kvaliteetse tööjõu puudus suureneb. Peamised tööjõu puuduse põhjused on seotud demograafiliste ning majanduslike muutustega USAs, Lääne- ning Ida-Euroopas. Erandiks pole ka Eesti, kus töajaturule tuleb juurde oluliselt vähem noori, kui sealt töötajaid vanuse tõttu lahkub, seda nii negatiivse iibe, elanikkonna vananemise, kui ka kvalifitseeritud tööjõu väljarände tõttu (Majandus- ja... 2017). Eelnevalt mainitud uuring näitab ka seda, et just ABB AS-i, mille põhitegevusalaks on elektrienergia seadmete ja voolugeneraatorite tootmine, valdkondade töötajatest, nii elektroonika- kui ka automaatikainseneridest, võib tulevikus tekkida puudus erialase ettevalmistusega lõpetajatest (Kutsekoda 2017).

Eelnevast tulenevalt keskendub antud magistritöö uurimisprobleem kandidaatidega suhtlemise tõhustamise võimaluste leidmisele ABB AS värbamisprotsessis. Töö eesmärk on välja töötada lahendused tõhustamiseks kandidaatidega suhtlemist ABB AS värbamisprotsessis.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor kolm uurimisküsimust:

1. Millistes ABB AS värbamisprotsessi etappides toimub kandidaatidega suhtlemine?
2. Kuidas toimub ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemine?
3. Mida on vaja teha ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks?

Magistritöö uurimisküsimustele vastuste leidmiseks ning seeläbi eesmärgi saavutamiseks kasutas töö autor kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Uurimisobjekt on ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemine. Magistritöö autor intervjueris ABB AS värbamistiimi liikmeid ja viis läbi küsitluse vahemikus 01.01.2018 - 31.08.2018 ABB ASis

avatud konkurssidele kandideerinud kandidaatide seas. Mõlemal uurimismeetodil saadud tulemusi võrreldakse nii omavahel, kui ka varasemate teoreetiliste käsitlustega selleks, et välja töötada lahendused kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks.

Antud magistritöö koosneb kolmest peatükist, milles esimeses annab töö autor teoreetilise ülevaate värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemisest, uurib värbamisprotsessi, selle etappide erinevaid käsitlusi ning kirjeldab kandidaatidega suhtlemise olulisust ja tõhusust mõjutavaid tegureid tagasisidestamisel, intervjuude ja täiendavate ülesannete koordineerimisel ning intervjuuerimisel. Teises peatükis keskendub autor ettevõtte, uurimisobjekti ja uurimismeetodite kirjeldamisele. Kolmandas peatükis annab autor ülevaate uurimistulemustest, teeb nende põhjal järeldused ja töötab nendest lähtuvalt välja lahendused kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks värbamisprotsessis.

Magistritöö autor soovib tänada Helina Vigla suurepärase juhendamise, heade nõuannete ja kannatlikkuse eest. Samuti soovib töö autor oma lähedasi ning kolleege ABBs, kes toetasid selle töö valmimist.

1. VÄRBAMISPROTSESSIS KANDIDAATIDEGA SUHTLEMINE JA SEDA MÕJUTAVAD TEGURID

Esimeses peatükis annab töö autor ülevaate teoreetilistest allikatest, mis kajastavad värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemist. Tuginedes teoreetilistele seisukohtadele, kirjeldab autor värbamisprotsessi ning toob välja erinevate autorite käsitlusi värbamisprotsessi etappidest selleks, et tuvastada varasemas kirjanduses kajastatud värbamisprotsessi etappe, milles kandidaatidega suhtlemine toimub. Tuginedes teoreetilistele allikatele selgitab autor, kuidas kandidaatiga suhtlemine on tegevus, mida on käsitletud nii eraldiseisva värbamisprotsessi etapina, kui ka tegevusena, mis toimub mitmes erinevas värbamisprotsessi etapis ja mis omakorda hõlmab tagasisidestamist, intervjuude ja täiendavate ülesannete koordineerimist ning intervjuude läbiviimist. Samuti annab töö autor ülevaate kandidaatidega suhtlemise olulisusest ning tõhusust mõjutavatest teguritest eelpool nimetatud tegevuste käigus.

1.1. Värbamisprotsess ja selles kandidaatidega suhtlemine

Erinevad autorid on värbamist ka erinevalt kirjeldanud. Breugh ja Strake (2000, 431) väidavad, et värbamist kui terminit, on raske defineerida, sest see hõlmab endas erinevaid etappe ja tegevusi, mida ükski käsitlus kõikselt ei hõlma. Sellest hoolimata, võib erinevaid definitsioone uurides välja tuua antud kontekstis oluliseima. Kõige laiemas mõistes võib värbamist defineerida, kui protsessi, mille käigus meelitatakse ligi, valitakse ja hoitakse kompetentseid isikuid selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgi (Ployhart 2006, 868).

Kuna tegemist on ressursimahuka protsessiga, on mitme autori (Armstrong 2014, 226; *et al.* 2012, 104) käsitluses olulisel kohal ka minimaalne või optimaalne kulu. Arvestades, et ühe töötaja värbamine võib maksma minna ligi kolmandiku selle töötaja aastapalgast (White 1995, 15), on kuludega arvestamine ka igati mõistlik. Ressursside ja kulude all tuleb silmas pidada ka värbamiseks kuluvat aega. Lisaks tuuakse välja eesmärgi olla protsessis õiglase (Gilliland 1993;

Derous, De Witte 2001), järjekindel, strateegiline, täita nii tulevasi kui ka praegusi vajadusi (Griffin 2018, 4), ja kujundada avalikkuse nägemust organisatsioonist (Jeffery, McKee 2011, 16).

Ühel meelel ollakse selles, et iga organisatsiooni edukuse võti peitub selle töötajates ja selleks, et turul konkurentsivõimeline olla, tuleb värvata ka kompetentsed ning kvalifitseeritud inimesed, kes omakord aitavad saavutada ja hoida ettevõtte kasumlikkust ja konkurentsieelist (Kaliprasad 2006, 20). Võib öelda, et mida produktiivsemad on töötajad, seda edukam on kogu organisatsioon. Selle arusaama teadvustamine on omakorda fookusesse toonud värbamise efektiivsemaks muutmise. Jeffery ja McKee (2011, 12) on öelnud et värbajate tegevused ja käitumine võivad ettevõttele kasu tuua, või selle laastada. See kuidas ettevõtte värbab, võib mõjutada seda, millised töötajad palgatakse, kuidas tööülesandeid täidetakse ning töötajate voolavuse määra (Breaugh 2013, 389).

Samuti ollakse ühel meelel selles, et võimekatest ja kompetentsetest inimestest on tööturul puudus ning olukord ei ole paranemas. Taolise situatsiooni ilmestamiseks tulid McKinsey & Company töötajad välja terminiga „sõda talentide pärast“ (Michaels *et al.* 2006, 3). Nad panid sõnadesse selle, mida paljud tundsid, kuid veel artikuleerida ei suutnud. Nende raamatus käsitletakse kandidaate, kui talente, keda tuleb ligi meelitada ja hoida, sest just nendest sõltub ettevõtte edukus, ning kelle ligimeelitamiseks ja hoidmiseks ei piisa vaid tavapäraest värbamistegevustest (Michaels *et al.* 2006, 76). Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Hughes, Rog 2008, 745) ja töötajate leidmiseks ning hoidmiseks peavad tänapäeva värbajad tegutsema sihipäraselt ja värbamisprotsesse strateegiliselt läbi viima (Griffin 2018, 4).

Värbamise puhul on oluline eristada ka organisatsioonisisest ja -välist värbamist. Esimese puhul on värbamistegevused suunatud sisestele, teise puhul, organisatsioonivälistele kandidaatidele. Organisatsioonisisest värbamist on vähem uuritud, kui organisatsioonivälist värbamist, ning seetõttu on antud teema kohta ka saadaolev kirjanduse valik kesisem (Breaugh 2013, 391). Üldistatult võib öelda, et organisatsioonisisese värbamise puhul tegemist protsessiga, kus tööandja värbab enda töötajaid uuele positsioonile. Kuna ettevõttesisene värbamine hõlmab lisaks ka mitmeid teisi olulisi teemasi, nagu näiteks karjääri planeerimine ja töötajate areng (Barber 1998, 4), keskendub antud uurimistöo ettevõttevälisele värbamisele, kus võivad kandideerida ka ettevõtte töötajad.

Kuigi värbamist peetakse mitmeetapiliseks protsessiks, pole siinkohal üht üldist jaotust. Erinevad autorid on oma töödes erinevaid etappe kirjeldanud ja käsitlenud. Armstrong (2014) kirjeldab värbamisprotsessi läbi kümne etapi, milleks on: nõudmiste defineerimine, kandidaatide ligimeelitamine, kandideerimisvalduste läbitöötamine, intervjuerimine, testimine, kandidaatide hindamine, soovitude kogumine, taustakontroll, tööpakkumise tegemine ning reflekteerimine. Eestikeelses kirjanduses on värbamisprotsessi kirjeldanud Eensalu ja tema kolleegid (2012, 101), kes väidavad, et laias plaanis jaguneb värbamisprotsess kaheks osaks: otsinguks ja valikuks, kus esimese osas on põhirõhk võimalikult suure hulga sobilike kandidaatide leidmisel ning teises pooles on tarvis need kõige õigemad välja valida, kuid ka nemad jätkavad detailsema etappide kirjeldusega.

Barber (1998), toetudes Boudreau ja Rynesi (1985 viidatud Barber 1998, 12) tööle, jaotab värbamist ettevõtte ja kandidaadi vahelise kontaktipõhiselt ning kirjeldab kolme staadiumit, milleks on kandidaatide leidmine ehk esmane kontakt kandidaatide ja organisatsiooni vahel, kandidaatide hoidmine ehk laiaulatuslikum kontakt erinevates alaeappides ja töövaliku otsuste mõjutamine. Siin on tegemist jaotusega, mis põhineb peamiselt kahepoolsel suhtlemisel.

Holm, kes uurib e-värbamist ehk internetipõhist värbamist, (2012, 252) jagab värbamisprotsessi kuueks etapiks: kandidaatide tuvastamine, kandidaatide ligimeelitamine, laekunud avalduste töötlemine ja esmane valik, kandidaatidega suhtlemine, hindamine ja valik ning viimasena lisab ta uue tegevuse, milleks on korporatiivse karjäärilehe haldamine. Holm (2012, 244) on ainus, kes kirjeldab kandidaatidega suhtlemist, kui eraldiseisvat etappi, mis toimub paralleelselt pea kõikide teiste värbamisprotsessi osadega. Etapp on omakorda jagatud alategevusteks, milleks on kandidaatide informeerimine esmase valiku tulemustest ja lisäülesannete koordineerimine esmase valiku läbinud kandidaatidega (*ibid.*). Lisaks toob Holm (2012, 252) oma uurimuses välja, et kui traditsiooniline paberipõhine organisatsiooniväline värbamine on lineaarne protsess, mis koosneb üksteisele järgnevatest etappidest, siis e-värbamine on protsess, kus mitu värbamisprotsessi etappi võivad toimuda samaaegselt. Tänu tehnoloogia arengule võib laekunud avalduste töötlemine ja kandidaatidega suhtlemine toimuda samaaegselt kandidaatide ligimeelitamisega (*ibid.*). Kuna ka antud töös on olulisel kohal internetipõhine värbamine, mis võimaldab kandidaatidega suhelda kergemini ning tihemini kui iial varem ning paralleelselt teiste värbamisprotsessi etappidega, on oluline ka Holmi (2012, 252), öeldu, et kandidaatidega

suhtlemine on üks värbamisprotsessi kesksetest ülesannetest, „mis „seob“ protsessis mitmed ülesanded ja alaülesanded ning sellega tegeletakse kogu värbamisprotsessi vältel“.

Kuigi ka karjäärilehtede kaudu võib potentsiaalsetele kandidaatidele informatsiooni edastada nii ettevõtte, erinevate tööpakkumiste, kui ka organisatsioonikultuuri kohta (Allen *et al.* 2007, 1696). Kuna karjäärilehele sattunud ei ole veel automaatselt kandidaadid, ning ettevõtte mainekujundus on siinkohal tavaliselt välja töötatud laiemale publikule (sh. arvestades konkurentide, kandidaatide, klientide ja teiste huvitatud osapooltega), ei keskendu autor antud uurimistöös karjäärilehel ja selle kaudu kandidaatidega suhtlemisele. Samuti toimub suhtlemine juba väljavalitud kandidaatidega. Hoolimata sellest, et värbamisprotsessis on tegemist kandidaadi staatuses oleva indiviidiga, saab kandidaadist tõenäoliselt ettevõtte töötaja, mistõttu ei ole antud uurimuse raames relevantne keskenduda kandidaatidega suhtlemisele referentside kogumisel ja tööpakkumise tegemisel.

Kokkuvõttes lähtutakse antud magistritöös kandidaatidega suhtlemise käsitlemisel Holmi (2012), Buckley ja tema kolleegide (2004), ja Armstrongi (2014) teooriate kombinatsioonist. Kandidaatidega suhtlemist määratletakse kui värbamisprotsessi tegevust, mis toimub tagasisidestamisel, edasiste hindamiste koordineerimisel (Holm 2012), ja intervjuuprotsessis (Buckley *et al.* 2004; Armstrong 2014).

1.2. Värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise olulisus

Kandidaatidega suhtlemine on oluline peamiselt kahel põhjusel, Esiteks antakse suhtlemisel edasi olulist informatsiooni värbamisprotsessi käigu, töö iseloomu, ettevõtte kultuuri ning paljude teiste oluliste tegurite kohta ning samuti saab kandidaat tagasisidet enda soorituse, arendamist vajavate külgede ning tööjõuturul positsioneerimise kohta. Teine suhtlemise väljund on kaudne. See kuidas kandidaatidega suheldakse, loob kandidaatidele ettevõttest tajupildi, mis omakorda loob aluse edasisestele suhetele ja arendab juba olemasolevaid suhteid (Jeffery, McKee 2011, 23). Seda tajupilti vahendab kandidaat ise, tema eelnevad kogemused, uskumused ning teised indiviidist sõltuvad tegurid. Viimasena kirjeldatu ei sõltu otseselt ettevõttest ega värbamisprotsessist, kuid kandidaatide taju ja reaktsioone on võimalik suunata ning mõjutada pöörates tähelepanu sõnumi saatjale, suhtlemiskanalile, sõnumi sisule ja tagasiside kiirusele.

Küsimused, millega kandidaatide tajupilte ehk reaktsioone (*candidate reactions*) uuriv valdkond tegeleb, hõlmavad seda, kas kandidaadid tunnevad, et neid koheldakse sobivalt, informatsiooni antakse õigeaegselt ja piisavalt kiiresti ning lisaks seda, kas valikutoiminguid peetakse õiglasteks ja ausateks (Chapman *et al.* 2005, 940). Siit järelavad Chapman ja tema kolleegid (2005, 929), et kandidaatide värbamisprotsessi taju peegeldab seda, kuidas värbamis- ja valikuprotsess peaks olema läbi viidud, sest see, kuidas kandidaadid värbamisprotsessi tajuvad, on saanud värbamistulemuste edukuse mõõdikuks (Ryan, Ployhart 2000). Truxillo ja tema kolleegid (2009, 359) järelavad enda uuringus, et kandidaatidele värbamisprotsessi käigus seletuste andmine on üks vähestest vahenditest, millega saab kandidaatide reaktsioone mõjutada ning nende uuring näitab, et seletuste andmine mõjutab värbamisprotsessi õiglustaju ja seda, kuidas tajutakse kogu organisatsiooni. Teine võimlaus kandidaatide reaktsioonide mõjutamiseks on kasutada valikumeetodeid, mis kandidaatidele kõige meelepärased on, kuid see võib ettevõttele väga kalliks maksma minna (*ibid.*).

Saks ja Uggerslev (2010, 351) uurisid milline mõju on järjestikusel ja kombineeritud värbamisinformatsioonil kandidaatide reaktsioonidele värbamisprotsessis ning leidsid, et olulisem, kui ükski eraldatud värbamiskogemus, mängib rolli üleüldine kogemus, mis kandidaat värbamisprotsessis saab ning järeldasid, et ühest heast kogemusest värbamisprotsessis ei piisa kandidaatide mulje avaldamiseks ja nende ligimeelitamiseks. Siit järeldub, et kogu ettevõttepoolne suhtlemine ja kõik puutepunktid ettevõttega peaksid olema võimalikult meeldivad. Popovich ja Wanous (1982) järelavad oma töös, et üks värbamise põhitegevusi on kandidaatidele töö, töötingimuste, ootuste, väärtuste ja üldise kliima kohta informatsiooni edastamine selleks, et kandidaatidel tekiks positsioonist realistlik ettekujutus ning potentsiaalne töötaja ettevõttega ühinemist kaaluks. Selle protsessi jooksul võib organisatsioon kandidaate igal sammul ettevõtte tegevustesse kaasates ja strateegiliselt tegutsedes, sõjas talentide pärast konkurentsieelist saavutada ning seeläbi teistest ettevõtetest eristuda (Griffin 2018, 3).

Kuna kandidaadid saavad informatsiooni mitmetest erinevatest kanalitest (Russell, Havel 2010, 196), on organisatsioonipoolne aus, õiglane ja avatud suhtlemine väga olulisel kohal. Need, kes saavad värbamisprotsessi käigus positiivse kogemuse, soovivad ettevõtet suurema tõenäosusega ka sõpradele ja kolleegidele (Russell, Havel 2010, 195). Oluline on siinkohal arvestada ka tõsiasjaga, et kuna veebikokkonnad, kui informatsiooni allikad, on aina populaarsemaks muutunud (*ibid.*), on võimalik nii halba, kui ka head kogemust kiiresti ja

hõlpsalt laialdaselt levitada. Talent Board (2018) uuringus selgus, et 53% inimestest jagab kandideerimisel saadud positiivset kogemust ning 34% inimestest kandideerimisel saadud negatiivset kogemust avalikult nii sotsiaalmeedias, kui ka teistel platvormidel. Lähisuhtlusringis (nt. partneritele, lähedastele sõpradele, töö- ja koolikaastastele, jne) jagab positiivset kandideerimiskogemust 78% inimestest ning negatiivset kogemust 59% inimestest (*ibid.*).

Lisaks võib töötamine kandidaatide perspektiivist olla väga stressirohke ning kurnav tegevus ning negatiivsed tunded võimenduvad, kui organisatsioonipoolne suhtlemine kandidaatidega jääb vajaka. Talent Board (2018) uuringus hindasid paljud kandidaadid enda kogemusi ning tulemusid näitasid, et 28% vastanutest polnud kahe kuu jooksul peale kandideerimist tööandjalt mingit tagasisidet saanud ja 10% väitsid, et nad ei saanud pärast intervjuul osalemist mingit vastust, järelkaja ega informatsiooni järgmiste sammude kohta. Lisaks väitis 52% vastanutest, et neilt pole kunagi palutud anda tagasisidet intervjuu ega sõelumisprotsessi kohta (Talent Board 2018), mida peetakse üheks oluliseks teguriks, mis toetab kahesuunalise suhtlemise võimalust. Värbamisprotsessi eri etappides kandidaatidega suhtlemise eest hoolitsemine on kallis, kuid samas vajalik ülesanne. Ettevõtte on erinevad ning, kuna ühes võib värbamine aega võtta kuid, kuid teises võidakse lõppvalikuni jõuda nädalatega, ei tea kandidaadid protsessi pikkust ega seda, kus nemad hetkel paiknevad, kui seda neile ei kommukeerita (Weak 2014, 2).

Eelnevale toetudes, võib kokkuvõtvalt öelda et kuigi kandidaatidega suhtlemine toimub nii tagasisidestamisel, intervjuudele kutsudes ja lisaülsandeid koordineerides kui intervjuu käigus, ning kuigi kõikides nendes etappides kommukeeritu mõjutab kandidaatide taju, rektsioone ja kogemust, on igas etapis erinevaid aspekte, millele keskendumaks peaks ja mis üldist muljet, taju ja kogemust kujundavad. Sellest tulenevalt uurib töö autor varasemates uurimustes kajastatud suhtlemise olulisust vastavalt tagasisidestamisel, intervjuudele kutsumisel ja täiendavate ülesannete koordineerimisel ning intervjuude läbiviimisel.

1.3. Värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise tõhusust mõjutavad tegurid

Kandidaatidega suhtlemise käigus edastatakse ettevõtte, positsiooni, indiviidi soorituse ja kogu värbamisprotsessi kohta informatsiooni ning antakse kandidaatidele võimalus ennast tutvustada

ning endale vajalikku informatsiooni koguda. Eelnevates peatükkides andis töö autor ülevaate värbamisprotsessi etappidest, kus kandidaatidega suhtlemine toimub ning tõi välja kandidaatidega suhtlemise olulisuse. Selleks, et värbamine oleks edukas, toetaks positiivset kandideerimiskogemust ja kandidaatide soovi ettevõttega liituda, peab suhtlemine olema võimalikult tõhus kõikides etappides. Tegureid, mis suhtlemise tõhusust mõjutavaid, on mitmeid.

Üldiselt peetakse kogu protsessi jooksul oluliseks värbamistegevuste kiirust (Carless, Hetherington 2011; Ryan *et al.* 2017). Piisavalt kiire värbamisprotsess tõstab ettevõtte atraktiivsust kandidaatide silmis (Carless, Hetherington 2011, 105). Kuna see, mida peetakse piisavalt kiireks, sõltub ootustest konkreetsele värbamisprotsessile, keskendub enamik uurijatest kiirusega rahulolule, kui tunnetuslikule muutujale, mitte päevade arvule, mis kulub informatsiooni edastamiseks (Ryan *et al.* 2017, 39). Seda kinnitab ka Carless ja Hetherington (2011, 107) uurimus, kus leiti, et mitte värbamisprotsessi objektiivne viive, vaid kandidaatide subjektiivne hinnang viibe, vähendab kandidaatide huvi ettevõtte vastu. On leitud, et kõige enam mõjutab protsessi viibimine tugeva tööandja mainega ettevõtteid (Ryan *et al.* 2017, 47). Lisaks on kogu protsessi vältel oluline saadud informatsiooni tõesus, spetsiifilisus, usaldusväarsus (Breugh, Billings 1988, 294) ja õiglus (Gilliland 1993). Samuti peetakse oluliseks kogu protsessi läbipaistvust, sest nii on kandidaatidel selge arusaam ettevõtte tegevustest, väärtustest ja ootustest ning suurem tõenäosus tagada ettevõtte ja töötaja sobivust (Russell, Havel 2010, 197).

Kandidaatidega suhtlemiseks kasutatavaid meediumeid (silma silma suhtlemine, video, audio ja tekst) on uurinud Allen ja tema kolleegid (2004, 162), kes väidavad, et erinevad suhtlemiskanaliid mängivad informatsiooni edastamisel olulist rolli just meediumite vaesuse või rikkuse tõttu. Meedia rikkuse teooria ütleb, et kõige „rikkamaks“ meediumiks peetakse silma silma suhtlemist, millele järgneb video, siis vaid audio ning viimasena tekst (Adams *et al.* 1998, 9), kuid Allen ja tema kolleegid (2004, 163) leidsid, et igal suhtlusmeediumil on oma aeg ja koht. Näiteks leidsid nad, et silma silma suhtlemist peetakse parimaks vahendiks, kui soovitakse luua võimalus kahesuunaliseks suhtlemiseks, samas kui teksti, mida peetakse tavaliselt kõige „vaesemaks“ meediumiks, peeti teatud olukordades paremaks, kui silma silma või video vahedusel suhtlemist, sest see andis võimaluse sõnumit uuesti lugeda, mis omakorda aitas kaasa sõnumi mõistmisele (Allen *et al.* 2004, 163). Kuna värbamisprotsessis on oluline nii edastatava sõnumi kiirus, selle selgus, arusaadavus ja kahesuunalise suhtlemise võimalus, mis omakorda

sõltub ettevõtte ressurssidest ning võimlustest, siis õige suhtlemisvahendite valik peab olema optimaalne mõlema poole jaoks ning selle valik võib olla situatsioonipõhine. Näiteks on leitud, et tänapäeva maailmas, kus suurem osa inimesi veedab palju aega oma telefonides ja sotsiaalmeedia portaalides, on oluline ka kandidaatidega just neile sobivate kanalite vahendusel suhelda (Laumer *et al.* 2010, 241).

Ootusi suhtlemise sisule ja olemusele vormivad ka kandidaatide varasemad kogemused (Keeling *et al.* 2013, 92), alternatiivsed võimalused tööturul (Cable, Judge 1996, 302), nende enda väärtused (*ibid.*, 304) ja individuaalsed eripärad (Rynes *et al.* 1991, 64). Bell ja tema kolleegid (2004, 28) eeldasid, et suure tõenäosusega puudub kandidaatidel varasem kogemus kandideerimisel antud ettevõttesse, mistõttu võivad ootused tugineda varasematele kogemustele teiste organisatsioonidega. Tavaliselt on ootused kandideerimiskogemusele madalamad, kui see, mida kandidaadid tegelikult kogeda sooviksid ning eeldatavasti peegeldavad üldisi värbamispraktikaid (Derous 2007, 68), mistõttu võivad nii positiivne, kui ka negatiivne kõrvalekalle keskmisest mõjutada kandidaadi taju kogu värbamisprotsessist.

Lisaks eelnevale leidub igas etapis erinevaid tegureid, millele keskenduma peaks ja mis omakorda üldist taju, reaktsioone ja kogemust kujundavad. Sellest tulenevalt uurib töö autor järgnevalt varasemates uurimustes kajastatud suhtlemise olulisust ja tõhusust mõjutavaid tegureid vastavalt tagasisidestamisel, suhtlemine intervjuude ja täiendavate ülesannete koordineerimisel ning intervjuude läbiviimisel.

1.3.1. Kandidaatidega suhtlemise tõhusust mõjutavad tegurid tagasisidestamisel

Tagasisidestamise definitsioone on mitmeid. Üldiselt käsitletakse tagasisidestamist, kui kahe inimese vahelist suhtlemisprotsessi, milles edastatakse informatsiooni sõnumi vastuvõtja soorituse kohta (Baker *et al.* 2013, 260). Antud töös käsitletakse tagasisidestamist värbamisprotsessi raames, kus kandidaatidele antakse ettevõtte esindaja poolt informatsiooni nende kandidatuuri, soorituse ning sobivuse kohta antud ametikohale.

Värbamisprotsessis on tagasisidestamine oluline nii ettevõttele, kui ka kandidaadile. Organisatsiooni seisukohalt antakse edasi konkreetset informatsiooni kandidaatide soorituse kohta, mis võib esiteks aidata vältida hilisemat töökoormuse tõusu seoses tagasisideta jäänud

kandidaatide järelpärimistega ning teiseks väljendab see ettevõtte suhtumist kandidaatidesse, mis võib pikemas perspektiivis mõjutada nii tööandja, kui ka kogu ettevõtte mainet.

Kuna tagasiside andmine võib olla kulukas tegevus, on ettevõtte seisukohast oluline ka vastavate ressursside olemasolu. Halperin (2009, 18) toob oma artiklis välja, et värbamiskulude kokkuhoidmiseks ning efektiivsuse tagamiseks on oluline rutiinsed ning vähest loomingulisust nõudvad ülesanded automatiseerida. Holm (2012, 255) soovitab ettevõtetel kasutada e-värbamisplatvorme, mis hõlbustavad kandidaatide protsessis paiknemise jälgimist, eelhindamist ja sorteerimist ühtsete standardite alusel ning nendega suhtlemist. Üheks selliseks ülesandeks peab Halperin (2009, 18) kandidaatidele tagasiside andmist mitmes värbamisprotsessi etapis. Automatiseeritud tagasiside võib aidata organisatsioonil kulusid ja aega kokku hoida, kuid samas on oht jääda impersonaalseks ning mõjuda halvasti kandideerimiskogemusele. Kuna sama ajal on võimalik lühendada värbamisprotsessi kestust, on siinkohal oluline hinnata, mis on antud olukorras kõige optimaalsem lahendus ning millised on ettevõtte väärtused, eesmärgid ja võimalused.

Kandidaatide seisukohast on oluline teada saada, kas nende kandidatuur on olnud edukas. Vastava informatsiooni alusel saavad kandidaadid planeerida enda edasisi tegevusi ning aega. Pikas perspektiivis aitab personaalne ja konstruktiivne tagasiside kandidaadil oma nõrkadest kohtadest teada saada ja neid arendada ning seeläbi tulevikus oma sooritusedukust parandada.

Siinkohal on varasemad uuringud kajastanud paradoksi. On leitud nii seda, et personaalne ja spetsiifiline tagasiside on mõjunud hästi sellele, kui õiglasena tajutakse värbamisprotsessi ja kui positiivsena tajutakse ettevõtet, kuid halvasti negatiivset tagasisidet saanud kandidaatide enesehinnangule (Ployhart *et al.* 1999, 102). Näiteks langes nende kandidaatide, kes said valikutestide tulemuste kohta personaalset ja nende sooritust detailselt kirjeldavat tagasisidet, enesehinnang rohkem, võrreldes nendega, kes said lihtsalt eitava vastuse (Schinkel *et al.* 2004, 197). Siiski on eelpool nimetatud uurimustes järeldatud, et tagasiside andmine mõjub paremini, kui selle täielik puudumine. Sellest tulenevalt on värbamisprotsessis oluline kandidaatidele tagasisidet anda, kuid tööandjal on kandidaatide ees vastutus valida hoolikalt, kuidas ning kui põhjalikku informatsiooni edastada. Tagasiside peaks olema selge, põhjalik ja käsitlema vaid olulist, sest vastasel juhul on tagasiside sisu laialivalgub ning inimestel on keeruline eristada olulist, mis aitaks planeerida edasisi tegevusi (Brookhart, Moss 2015, 26) ning samas ei tohiks

tagasiside olla liiga lakooniline ja nipsisõnaline. Näiteks Gilliland ja tema kolleegid (2001, 689) leidsid, et kandidaadid, kes said äraütleva kirja, mis sisaldas lisaks seletust, et ka teistsuguses olukorras ei oleks tulemused olnud erinevad või kirja, mis seletas, et otsus võeti vastu tulenevalt välistest teguritest mis ei olnud värbaja kontrolli all, tõstis tõenäosust, et kandidaadid soovivad tulevikus tööandjat sõpradele ja tuttavatele ning tunnetavad värbamisprotsessi õiglasemana. (Gilliland *et al.* 2001, 689). Kuna tagasiside andmisega kaasneb vastutus, peaksid tagasiside andjad olema koolitatud nii positiivset, kui ka negatiivset tagasisidet andma, olema ausad, avatud ja õiglased kõikide kandidaatidega (Bauer *et al.* 2012, 11-12).

Lisaks mõjutab tagasiside saamine seda, kui õiglasena kandidaadid värbamisprotsessi tajuvad. Kandidaadid hindavad õiglust, kuna see aitab toetada olulisi psühholoogilisi vajadusi, millel on omakorda ratsionaalne, instrumentaalne või moraalne väljund (Cropanzano *et al.* 2001, 175). Üks tuntumaid kandidaatide vaatepunktist kirjeldatud värbamis- ja valikuprotsessi mudeleid on Gillilandi (1993) mudel, mille aluseks on värbamisprotsessi protseduuriline õiglus kandidaatide silmis. See koosneb kümnest kandidaatide õiglustaju mõjutavast tegurist, mida Gilliland (1993, 694) ise kutsub reegliks, mille rikkumine või rahuldamine paneb aluse kandidaatide reaktsioonidele, mis omakorda ennustavad kandidaatide hoiakuid ja käitumist värbamisprotsessis. Mida õiglasemaks peetakse värbamisprotsessi, seda suurema tõenäosusega soovitatakse seda ka oma tuttavatele (Smither *et al.* 1993, 72). Siin on oluline märkida, et kõik reeglid mõjutavad värbamisprotsessis kandidaatide õiglustaju ja seeläbi reaktsioone, ning et tagasiside on omakorda eraldiseisev tegur.

Gilliland (1993, 703-710) mudeli reeglid on:

1. tööga seotus;
2. võimalus ennast tõestada;
3. otsuste vaidlustamise võimalus;
4. reeglite ja standardite järjepidevus;
5. tagasiside;
6. valikuinformatsioon (informatsiooni edastamine, seletused);
7. ausus;
8. austus ja meeldiv kohtlemine;
9. kahe-suunaline suhtlemine;
10. küsimuste asjakohasus.

Värbamisprotsessi õigluse tajus ning seeläbi töökoha atraktiivsust mõjutab lisaks tagasiside saamisele ja sisule ka üldine suhtumine tagasisidestamise kvaliteeti (Van Vianen *et al.* 2004, 155) ning kiirusesse, mistõttu on tähtis varasemalt antud lubadustest kinni pidada ning tagasisidet anda nii kiiresti kui võimalik (Donnelly, Kirk 2010, 267). Rynes ja tema kolleegid (1991, 510) toovad välja, et kui vastus jääb lubatust hilisemaks, võivad konkurentsivõimelisemad kandidaadid enda kandideerimise katkestada, positsioonist loobuda ning konkurentide tööpakkumisi vastu võtma hakata.

Kokkuvõttes võib öelda, et tagasisidel on oluline mõju kandidaatide õiglustajule, mis omakorda mõjutab ettevõtte atraktiivsust kandidaatide silmis. Tegureid, mis antud peatüki põhjal kandidaatidega suhtlemise tõhusust mõjutavad tulenevad tagasiside sõnumist, suhtlemisvahendist, kiirusest ning tagasiside saajast ja andjast.

1.3.2. Kandidaatidega suhtlemise tõhusust mõjutavad tegurid intervjuude ja täiendavate ülesannete koordineerimisel

Intervjuusid ning täiendavaid ülesandeid koordineerides antakse kandidaatidele silmast silma, e-kirja või telefoni teel teada, et nad on kutsutud järgnevatel hindamistel osalema (Holm 2012, 244). Selles etapis annab tööandja kandidaatidele teada, et nendest ollakse huvitatud, ning et nende kohta soovitakse lisainformatsiooni saada. Mainitud lisainformatsiooni küsitakse intervjuudel ja täiendavate ülesannete käigus, milleks võivad olla täiendavad suulised või kirjalikud intelligentsus- ja isiksusetestid ning taustakontrollid. Protsessi käigus peab kandidaatidel olema võimalus ka enda arvamust avaldada ning sobiva aja ning koha valikut mõjutada. Tegevus on edukas, kui jõutakse mõlemale osapoolle sobiva kokkuleppeni.

Varasemas kirjanduses ei ole antud etappi sügavuti uuritud. Üheks põhjuseks võib olla see, et tegemist on vaid väikese osaga kogu värbamisprotsessist. Siiski on välja toodud seda, et kokkuleppele jõudmisel peavad kandidaadid oluliseks antud lubadustest kinnipidamist ning seda, et intervjuu või testimine viidaks läbi võimalikult kiiresti peale kandideerimisdokumentide laekumist (Breaug 2008, 115). Ka Cappelli (2001, 142) väidab, et kandidaatidega tuleb ühendust võtta võimalikult kiiresti, sest vaid nii saavutatakse teiste ettevõtete ees konkurentsieelis ning toob välja intervjuu praktikuga, kes väidab, et heade kandidaatidega peaks jõudma ühendust võtta 24 tunni jooksul. Kuigi 24 tundi on väga lühike aeg, võib antud soovitus võtta kui indikatsiooni, et võimekate kandidaatidega on oluline võimalikult kiiresti ühendust võtta, sest

pika viibe korral ei pruugi nad enam tööturul aktiivsed olla ning seetõttu võivad ettevõtted neist ilma jääda.

Eelnevast tulenevalt võib suhtlemise tõhusust mõjutavate teguritena intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel tuua ajalise dimensiooni ehk kui kiiresti peale kandideerimisdokumentide laekumist koordineeritakse järgnev ülesanne ning lubadustest kinnipidamist ehk kas antud ülesanne toimub lubatud tingimustel, ajal ning kohas. Siia lisanduvad üldised tegurid, mis mõjutavad suhtlemise tõhusust läbi terve protsessi, näiteks suhtlemisvahend ja kandidaatide varasemad kogemused. Sõnumi saatjast tulenevaid tegureid on peamiselt uuritud seoses tagasiside andmise ning intervjuude läbiviimisega, kuid kuna ka intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel on tegemist suhtlemisprotsessiga, mis tavaliselt hõlmab saatjat, vastuvõtjat, sõnumi sisu ja suhtlemiskanalit (Jackson 1992 viidatud Allen *et al.* 2004, 144), võib eeldada, et kõik eelpool nimetatud tegurid on olulised ka antud värbamisprotsessi etapis.

1.3.3. Kandidaatidega suhtlemise tõhusust mõjutavad tegurid intervjuerimisel

Intervjuusid võib läbi viia silmast silma, video või telefoni vahendusel. Silmast silma intervjuerimine on traditsiooniline ning enim kasutatud lahendus, mida peetakse selle meediumi „rikkuse“ tõttu kõige paremaks suhtlemisviisiks (Adams *et al.* 1998, 9). Videointervjuu on uuem lahendus, millel on mitmeid eeliseid, kuid ka kitsaskohti. Peamiselt saab videointervjuud läbi viia kahel meetodil, millest esimeseks on asünkroonne intervjuu, kus küsimused on kirjalikus vormis esitatud ning millele kandidaadid saavad teatud aja piires vastata, ning teine on kahesuunaline interaktiivne intervjuu, kus kõik osapooled on samaaegselt üksteisele kuulavad ja nähtavad (Zappe 2011, 19). Videointervjuu võib aidata säästa aega ja raha ning intervjuerida kandidaate erinevatest paikadest (Zappe 2011, 18). On leitud, et kandidaadid eelistavad videointervjuud, sest seda peetakse innovaatiliseks lahenduseks, mis aitab säästa aega ning tagada objektiivset värbamist ja kandidaatide võrdset kohtlemist (Toldi 2011, 21-24). Negatiivsete aspektidena võib välja tuua videointervjuu uudsuse, mistõttu ei pruugi kandidaadid protsessiga kursis olla, nende võimalused video vahendusel intervjuul osaleda ning teadmised tehnilistest lahendustest võivad piiratud olla. Selleks, et veenduda, et kandidaadid tunnevad end mugavalt videointervjuu protsessis, peaksid ettevõtted kandidaate informeerima videointervjuu kasutamise eelistest, kontekstist, tehnilistest eripäradest ning erinevustest ja sarnasustest võrreldes traditsioonilise intervjuuga (*ibid.*, 26). Samuti peetakse oluliseks kandidaatidelt tagasiside küsimist videointervjuude kohta, sest leidub neid, kes ei ole tuttavad paljude tehniliste

lahendustega. Telefoniintervjuud on sobilikud kandidaatidega kiirelt kontakti saamiseks ning lühemate intervjuude läbiviimiseks. Siiski peab suurem osa kandidaatidest silmast silma intervjuerimist eelistatavamaks viimase intervjuu läbiviimise vahendiks (Talent Board 2018).

Hoolimata sellest, millisel viisil intervjuu läbi viiakse, on mitmete organisatsioonide värbamisintervjuudel peamiselt kaks väljundit (Barber *et al.* 1994, 886). Esiteks kogub ettevõtte kandidaatide kohta informatsiooni, mis aitab selekteerida õige kvalifikatsiooni ja ettevõtte kultuuriga sobivaid kandidaate. Teiseks üritatakse intervjuu käigus veenda sobivaid kandidaate pakutud positsiooni vastu võtma. Viimasel ajal on lisaks eelnevale aina enam hakatud aga teadvustama ka seda, et kandidaadid on ettevõtte maine saadikud ning intervjuu protsess mõjutab tööandja mainet.

Kandidaatide seisukohalt on oluline intervjuu käigus hinnata ettevõtet ning enda sobivust organisatsiooni ja antud positsioonile, koguda informatsiooni värbamisprotsessi edasiste etappide ja ajakava kohta ning vajadusel küsida täpsustavaid küsimusi. Kõige olulisemaks peetakse intervjuul saadud informatsiooni positsiooni, tasusüsteemide, töötingimuste ja ettevõtte kultuuri kohta (Breugh 2008, 104). Võimekad inimesed on huvitatud ka isiklikust arengust selleks, et tagada oma teadmiste ja oskuste ajakohasus, mistõttu otsitakse tööandjaid ja keskkonda, mis on piisavalt paindlikud, et võimaldada töö kõrvalt õppida ning kus pakutakse võimalust osaleda ka töökohal pakutavatel koolitustel ning seetõttu võib informatsioon eelpool nimetatud võimaluste kohta mõjutada kandidaatide otsust värbamisprotsessis jätkata, või kandideerimine katkestada (Kaliprasad 2006, 22).

Lisaks on leitud, et kandidaadi positsioonist huvitatud olemist, ootusi tööpakkumise saamise osas ja tööpakkumise vastuvõtmise tõenäosust mõjutab intervjueri käitumine värbamisintervjuul (Saks, Uggerslev 2010, 353). Värbajast tulenevad tegurid, millel on leitud kandidaatidele mõju avaldavat, on värbaja sõbralikkus, kompetentsus, professionaalsus ning usaldusväarsus (Chapman *et al.* 2005, 929) ning see, kui informatiivne värbaja töö karakteristikute ja organisatsiooni osas on (Turban *et al.* 1998, 38). Siinkohal on ka uurimusi, kus on leitud, et kui intervjuu käigus jagatakse piisavalt informatsiooni konkreetse positsiooni, töötingimuste ja ettevõtte kohta, siis ei mõjuta värbaja omadused värbamistulemusi ning, et värbajate käitumisel on väike või statistiliselt ebaoluline mõju kandidaatide soovile pakutud töökoht vastu võtta (Rynes 1991, 20). Mõlemad leiud kinnitavad aga seda, et värbajate informatiivsus töö olemuse ja

ettevõtte karakteristikute osas, mängib rolli töövaliku otsuste kujundamisel ning selles, kui atraktiivsesena ettevõtet ja positsiooni tajutakse. Intervjueerijate treenitus ning läbitud koolitused antud valdkonnas võivad samuti mõjutada intervjuu tulemusi ning kandidaatide valmisolekut tööpakkumine vastu võtta, samas kui intervjueerijate varasem kogemus ei mõjuta kandidaatide soovi tööpakkumine vastu võtta (Keenan 1978, 249). Saks (2005, 53) võtab kirjanduses välja toodu kokku: „Värbajad peaksid kandidaatidega suheldes olema sõbralikud ja meeldivad ning omama teadmisi ettevõttest ja positsioonist“.

Järeldusi ja otsuseid tehakse ka selliste aspektide kohta, mille kohta ei saada otseselt informatsiooni või see informatsioon puudub. Signaaliseerimisteooria kohaselt tõlgendavad kandidaadid värbamisel saadud kogemusi, kui vihjeid selle kohta, kuidas oleks antud ettevõttes töötada (Rynes *et al.* 1991). Näiteks seda, kuidas värbaja kandidaati kohtleb, võidakse kandidaatide poolt tõlgendada kui vihjet, kuidas ettevõtte töötajaid koheldakse (Breugh 2008, 111). Kuna intervjuu viib tavaliselt läbi isik, kes on tööandja esindaja, siis on järeldatud, et oma küsimuste ja vastuste kaudu annab ta ka edasi ka vihjeid organisatsioonikultuuri kohta (Judge *et al.* 2000) ning see, kuidas intervjuud läbi viiakse ja kuidas intervjueerija käitub, mõjutab kandidaadi taju tervest ettevõttest (Kutcher *et al.* 2013, 295). Lisaks on leitud, et faktorid, mis mõjutavad kõige rohkem kandidaatide hoiakuid ning seeläbi organisatsioonilist atraktiivsust ja taju värbamisprotsessi õiglusest, on intervjuu sisu, tööga seotus, intervjuu protsessi õigus, kahe-suunalise suhtlemise võimalus ja võimalus ennast tõestada (*ibid.*, 296).

Samuti on leitud, et kandidaatidel on ebarealistlikud ootused ettevõttele, millega soovitakse ühineda ning tavaliselt ei omata ka täit pilti tööülesannete kohta, mistõttu saabub tavaliselt veidi aega pärast tööle asumist hetk, kus avastatakse, et ootused ei vastanud tõeale ning mis omakorda viib rahulolematuseni (Popovich, Wanous 1982). Seetõttu on oluline anda kandidaatidele intervjuu käigus võimalikult realistlik pilt tulevases tööandjast, organisatsioonikultuurist, väärtustest ja tööülesannetest. Andes kandidaatidele positsiooni kohta selget informatsiooni, võimaldab see inimesel informeeritud tööotsingu otsuse teha (Breugh 2013, 395). Kandidaatidel, kes tunnevad, et nad ei sobi organisatsiooni või antud tööülesandeid täitma, on võimlaus oma avaldus tagasi võtta ning kandideerimine katkestada. See omakorda vähendab võimalikke värbamisvigasid, mis võivad ettevõttele kalliks maksma minna. Uurimustes on leitud, et kui kandidaadid tunnevad tugevamat indiviidi ja organisatsiooni sobivust, tunnevad nad suuremat töörahulolu, saavad paremini läbi kolleegidega, soovivad tõenäolisemalt ettevõtet

teistele ning lahkuvad väiksema tõenäosusega ettevõttest (Cable, Judge 1996, 306; Arthur *et al.* 2006, 787). Samuti on leitud, et kandidaadid, kes tunnevad suuremat indiviidi ja organisatsiooni sobivust, ei katkesta kandideerimist ning võtavad suurema tõenäosusega tööpakkumise vastu (Rynes 1991, 34). Eelnevast tulenevalt on oluline „anda kandidaatidele positsioonist ja organisatsioonist täpne ja tõeline ülevaade, mis hõlmab nii negatiivseid, kui ka positiivseid aspekte“ (Saks 2005, 52).

Kokkuvõttes võib eelneva põhjal suhtlemise tõhusust mõjutavad tegurid intervjuerimisel liigitada kolme kategooriasse: intervjuu läbiviimiseks kasutatav vahend, sõnumi saatja ehk peamiselt värbaja ja sõnumi sisu ehk ettevõtte, positsiooni, töötingimuste ja edasiste sammude kohta antav informatsioon. Siia lisanduvad eelmistes peatükkides välja toodud tegurid, mis hõlmavad kogu värbamisprotsessi kiirust ja sõnumi vastuvõtjast tulenevaid tegureid.

2. UURIMUSE LÄBIVIIMINE

Magistritöö teises peatükis annab töö autor ülevaate vaatlusalusest ettevõttest, kirjeldab ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidga suhtlemist, värbamisstrateegiat ja –tiimi ning uuringu läbiviimiseks kasutatud meetodikat.

2.1. ABB AS lühitutvustus

ABB on rahvusvaheline suurkorporatsioon, mida peetakse tehnoloogialiidriks energeetika ja automaatika valdkonnas ning mis tegutseb enam kui sajas riigis ja pakub tööd ligikaudu 135 000 inimesele. ABB AS, mis kuulub sellesse tehnoloogiagruppi, loodi 31. detsembril 1991. aastal. Alates sellest on ABB AS kasvanud proportsionaalselt Eesti majanduse üldise arenguga. Kui 1992. aastal andis ABB Eestis tööd kümnele inimesele, siis 2016. aastal töötas ettevõttes ligi 1500 inimest. ABB müügitulu on nende aastate jooksul Eestis kasvanud 500 000 kroonilt 1,8 miljoni euroni 2016.a. ABB ASi peakontor asub Jüris, kus asuvad ka müügiüksused, madalpingesüsteemide, komplektalajaamade, mootorite ja generaatorite, ajamite ja taastuvenergiaseadmete tehased ja turbokompressorite hooldus. (ABB AS 2018)

Väljapaistvate tulemuste eest tunnustati ABBd 2008. aastal Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt aasta ettevõtte tiitliga ning ABB AS on nimetatud Eesti aasta välisinvestoriks viiel aastal (ABB AS 2018). CV Keskuse iga-aastases ihaldusväärseimate tööandjate uuringus oli ABB AS 2017. aastal seitsmendal kohal ning 2018. aastal üheksandal kohal, mis näitab, et Eesti ühiskonnas on ABB AS väga tugeva tööandja mainega ettevõtte, kus eestlased meeleldi töötada sooviksid (CV Keskus 2018).

2017. aastal värvati ABB AS tootmisüksustesse ligi sada töötajat. Värbamiste läbiviimise eest ABB ASis vastutab värbamistiim. Aastal 2016 koosnes värbamistiim kahest inimesest, värbamistiimi juhust ja värbajast ning värbamisi toetasid kohalikud HR *Business Partner*’id. Samal aastal muutus ABB personaliosakonna struktuur ning mindi üle globaalsete tugiteenuste

keskuste kasutamise süsteemile. HR teenuseid hakkasid lisaks lokaalsetele värbajatele toetama globaalsed tugiteenuste keskused, millest üks rajati Eestisse. Formaalse struktuuri alusel viivad värbamisi läbi kahe eraldiseisva tiimi liikmed. Eesti lokaalne värbamistiim, mille koosseisu kuulub tänaseks kolm liiget, kes töötavad peamiselt Jüris ning tugiteenuste keskuse töötaja, kes kuulub globaalse värbamistiimi koosseisu. Globaalse värbamistiimi liikmed töötavad Tallinnas asuvas ABB kontoris. Tiimi koosseisus on lisaks Eestile tuge pakkuvale liikmele Soome, Rootsi, Norra, Taani, Läti ja Leedu värbamisi toetavad isikud. Kuna tugiteenuste keskus asub Tallinnas, kohalikele üksustele väga lähedal, ning mitmed tugiteenuste keskuse töötajad on varem Jüris töötanud, toimub kahe osakonna vahel tihe koostöö, mis erineb teiste riikide ülesehitusest peamiselt lühema distantsi, kuid ka juba varem olemasolevate töösuhete tõttu. Seetõttu väidab töö autor, et uurides Eesti ABB värbamistiimi tuleb lähtuda mitteformaalsest värbamistiimi struktuurist, mille põhjal võib ka Eesti värbamistele tuge pakkuvat tugiteenuste keskuse töötajat lugeda värbamistiimi koosseisu. Sellest tulenevalt käsitletakse antud uurimuses värbamistiimi liikmetena värbamistiimi juhti, kes täidab ka värbaja ülesandeid, lisaks tiimi kahte värbajat ning ühte tugiteenuste keskuse töötajat, kelle peamine vastutusala on värbamise administratiivsete ülesannete täitmine. Uuringu läbiviimise ajal oli tugiteenuste keskuses abiks praktikant, kes võeti praktikalepingu lõppedes tööle värbaja positsioonile.

Värbamisi viiakse läbi lähtudes ABB korporatiivsest värbamisstrateegiast, mille põhimõtete järgimine on kohustuslik kõikidele ABB üksustele. Oluliseks peetakse kõikide kandidaatide professionaalset, ausat ja võrdset kohtlemist ning sisekandidaatide pidevat arendamist ning nende karjääri toetamist selleks, et töötajatel säiliks töömotivatsioon ja tõsta üldist tööga rahulolu, mis omakorda võimaldab hoida talente ning saavutada ettevõtte ärilisi eesmärke. Värbamine peab olema kiire ja efektiivne ning kandidaadid peavad saama tagasisidet esimesel võimalusel. (ABB Group... 2010)

Kandidaatidega suhtlemise eest on vastutav konkreetset värbamist koordineeriv ja läbiviiv värbaja, kes teeb tihedat koostööd nii tugiteenuste keskuse töötajate, teiste värbajate ja värbava juhi ning teiste konkreetse värbamisega seotud olevate isikutega. Kuigi see koostöö on tihe, on kandidaatidega suhtlemine ning teistele meeldetuletuste saatmine kandidaatidega kontakteerumise kohta värbajate vastutusallas.

Kokkuvõttes võib öelda, et värbamisprotsess on ABB ASis reguleeritud ABB globalsete standarditele tuginedes, kuid samas on kohalikel värbajatel küllaltki palju otsustusruumi ning vabadust värbamisprotsessi kohandada arvestades Eesti töö- ja töjõuturu eripäradega. Eelnev väide kehtib ka ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise kohta, mille juures lähtutakse globaalsetest protsessidest, kuid mida koordineerivad kohalikud värbajad vastavalt vajadusele ning enda kogemusele.

2.2. Uurimismetoodika

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi uuringu, milles kasutas nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivsel uurimismeetodil, analüüsid ABB värbamisprotseduuri kirjeldavat dokumenti, on võimalik koguda andmeid vastamaks esimesele uurimisküsimusele: „Millistes ABB AS värbamisprotsessi etappides toimub kandidaatidega suhtlemine?“ ning poolstruktureeritud intervjuuga on võimalik koguda andmeid täiendamaks dokumendianalüüsi tulemusi ning vastamaks teisele uurimisküsimusele: „Kuidas toimub ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemine?“. Võrreldes kvantitatiivsel uurimismeetodil saadud andmeid kvalitatiivsel uurimismeetodil saadud andmetega, on võimalik leida erinevusi ABB poolse kandidaatidega suhtlemise ning kandidaatide hinnangute vahel sellele suhtlusele, mis omakorda võimaldab vastata kolmandale uurimisküsimusele: „Mida on vaja teha ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks?“ ja seeläbi välja töötada lahendusi kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks värbamisprotsessis.

Kvalitatiivse andmekogumismeetodina kasutati dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuud. Dokument, mida analüüsiti on ABB Baltikumi värbamisprotseduuri alusdokument, mis defineerib värbamisprotsessi etapid nii sise- kui väliskandidaatide värbamiseks. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldab standarditult intervjuud alustada, kuid samas annab piisaval vabadust, et registreerida ja lähemalt uurida teemasid, mis selguvad alles töö käigus (Õunapuu 2014, 171). Seetõttu kavandati eelnevalt konkreetsed teemad ja üldist laadi küsimused, mis võimaldasid intervjuueeritavaid suunata, sest värbamisprotsess ning selles kandidaatidega suhtlemine on lai teema, kuid samas oli intervjuueerijal võimalus täpsustavaid küsimusi küsida ning vajadusel selgitusi anda. Intervjuuküsimusi on 26 ning need jagunevad viite teemaplokki, millest esimene hõlmab üldisi küsimusi, teine tagasisidestamist, kolmas kandidaatidega suhtlemist intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel, neljas intervjuuerimist

ja viies lisaküsimusi. Esimese teemaploki küsimused toetuvad teoreetilistele seisukohtadele, mis on välja toodud peatükkides 1.1. ja 1.2., teise teemaploki küsimused toetuvad seisukohtadele, mis on välja toodud peatükkides 1.3. ja 1.3.1., kolmanda teemaploki küsimused toetuvad peatükkidele 1.3. ja 1.3.2. ning neljanda teemaploki küsimused peatükkidele 1.3. ja 1.3.4. Lisaküsimuste plokk on loodud värbamistiimi liikmete isiklike arvamuste uurimiseks. Intervjuuküsimused on välja toodud lisas 1. Intervjuu, mis kestis üks tund ja viiskümmend kaks minutit, viidi läbi 19. septembril 2018 aastal. Intervjuu salvestati helifailina ning transkriptsioon on kättesaadav *Google Docs* keskkonnas. Intervjuu transkriptsioonis on autori jutt tähistatud tähega „K“, intervjuueeritud värbajate vastused tähega „V“, millele on vastajate eristamiseks lisatud järjekorranumber (vatavalt V1, V2, V3). Intervjuueeritud tugiteenustekeskuse töötaja vastused on tähistatud tähega „T“ ja praktikandi vastused tähega „P“. Intervjuueeritavate naerukohad on tähistatud tähistusega (naer.). Vastavaid tähistusi on kasutatud ka intervjuude analüüsis tulemuste väljatoomisel.

Algselt ei olnud töö autor plaaninud praktikanti intervjuul osalema kutsuda. Antud küsimust värbamistiimiga arutades, otsustati, et ka praktikant peaks intervjuust osa võtma. Esiteks seetõttu, et tegemist on inimesega, kes on alles hiljuti ABBga liitunud ning sellest tulenevalt võib tal olla uudseid lähenemisi ning mõtteid seoses kandidaatidega suhtlemisega värbamisprotsessis ning teiseks seetõttu, et temast saab lähitulevikus ABB värbaja.

Lisaks otseselt uurimisküsimustele vastamisele, kasutati intervjuu käigus saadud andmeid kandidaatidele suunatud küsimustiku koostamiseks. Selleks analüüsiti vastuseid, mis saadi intervjuuküsimusele number 26.: „Mida tahaksite teie kandidaatidelt nendega suhtlemise kohta küsida?“.

Kvantitatiivse uurimismeetodina kasutas töö autor internetipõhist küsimustikku, mis oli loodud *Google Drive* keskkonnas ning mille kasutamine oli mugav nii uuringu läbiviijale kui ka vastajatele. Lisaks usub töö autor, et kuna vastajad olid uuringu korraldajale tundmatud inimesed, kellel ei olnud töö autori ega ABB ees kohustusi, oli parim viis nendega kontakti saamiseks internetipõhine küsimustik, mis võimaldas saata küsimustiku kõikidele kandidaatidele, kes uuritava ajavahemikul ABB ASi kandideerisid ning tagada vastajate anonüümsust.

Küsimustik koostati eesti keeles ning seejärel tõlgiti inglise keelde. Küsimustik koosneb viiest küsimuste plokist. Esimene plokk koosneb küsimustest, mis uurivad vastaja vanust, sugu, töövaldkonda ja –staaži. Teise plokki küsimused keskenduvad tagasisidestamisele ning on välja töötatud toetudes teoreetilistele seisukohtadele, mis on välja toodud peatükkides 1.3. ja 1.3.1., kolmanda plokki küsimused, kandidaatidega suhtlemisele intervjuude ja lisäülesannete koordineerimisel toetuvad teoreetilistele seisukohtadele, mida on kirjeldatud peatükkides 1.3. ja 1.3.2., neljandas plokis uurib töö autor vastajate arvamusi ja hinnanguid seoses intervjuueerimisega vastavalt teoreetilistele seisukohtadele, mis on välja toodud peatükkides 1.3. ja 1.3.3. ning viienda plokki küsimustega uurib autor üldist arvamust ettevõttepoolses suhtlemise kohta värbamisprotsessis ja hinnanguid ABB kui tööandja kohta. Küsimused, mis toetuvad intervjuuküsimusele number 26.: „Mida tahaksite teie kandidaatidelt nendega suhtlemise kohta küsida?“, on välja toodud lisa 4. Küsimustik koosneb valikvastustega küsimustest, millele saab vastata nominaalskaalal, binaarskaalal ja intervallskaalal ning lahtistest küsimustest. Nii eesti- kui ka ingliskeelne küsimustik on välja toodud lisa 2 ja 3.

Küsimustik saadeti välja 62-le inimesele, kes olid ajavahemikul 01.01.2018 – 31.08.2018 lõpetatud konkurssidele kandideerinud nii eesti kui ka inglise keeles. Teoreetilises osas kirjeldatu põhjal keskendus töö autor vaid välistele kandidaatidele, kes ei osutunud valituks. Autor arvestas lisaks sellega, et kuigi üldistuste tegemiseks soovitakse koguda võimalikult suurel hulgal andmeid, on värbamisprotsess pidevas muutumises ning tuleb leida ajaperiood, mille jooksul on protsess piisavalt muutumatu püsinud. Alates 2018. aasta algusest on Eesti ABBs pea täielikult kasutusel e-platvorm, kuhu sisestatakse kõikide kandidaatide värbamisstaatus, mis tähendab, et kõikide kandidaatide värbamisprotsessi etappides paiknemine ja osalemine on täielikult dokumenteeritud ning analüüsiv. Lisaks oli autori eesmärk küsitleda kandidaate, kes värbamisprotsessi veel piisavalt hästi mäletavad. Kuna magistritöö autor ei töötanud küsimustiku väljasaatmise hetkel enam ABBs, saadeti küsimustik välja ABB *Learning and Talent GBS* e-kirjakastist selleks, et tõsta uuringu usaldusväärsust ning näidata, et ABB toetab antud uuringu läbiviimist. Andmeid koguti ajavahemikul 1. oktoober 2018. - 22. oktoober 2018. Esimene e-kiri saadeti välja 1. oktoobril 2018, esimene meeldetuletus saadeti välja 9. oktoobril 2018, teine 15. oktoobril 2018 ning viimane meeldetuletus 19. oktoobril 2018.

Saadud vastused koondati ühte faili, kodeeriti ning vastuseid analüüsiti andmeanalüüsiprogrammis *IBM SPSS Statistics 22.0*. Väidete kohta toob autor enamikel juhtudel

tulemustes välja vastuste sageduse ning arvutab välja aritmeetilise keskmise, standardhälbe ja sageduse osakaalu. Lahtiste küsimuste vastuste põhjal on autor teinud järeldusi, mis on esitatud tekstina. Seoste leidmiseks ning arvutamiseks on autor kasutanud korrelatsioonanalüüsi ning seoste üldistatavuse kontrollimiseks t-testi ja disperioonalalüüsi (ANOVA).

3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA LAHENDUSED KANDIDAATIDEGA SUHTLEMISE TÕHUSTAMISEKS

Antud peatükis toob magistritöö autor välja nii kvalitatiivsel kui kvantitatiivsel uurimismeetodil saadud tulemused. Autor analüüsib saadud tulemusi, võrdleb neid nii omavahel kui varasemate teoreetiliste käsitlustega ning teeb järeldusi. Lisaks toob autor välja erinevused, mis eksisteerivad ABB poolse suhtlemise ja kandidaatide hinnangute vahel. Lähtudes kandidaatide ootustest ja soovidest seoses värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemisele ning ABB värbamistiimi arvamustest ja võimalustest, pakub autor välja lahendusi kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks.

3.1. Kvalitatiivsel uurimismeetodil saadud tulemused

Kvalitatiivse andmekogumismeetodina kasutati dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuud. Mõlemal meetodil saadud tulemused on välja toodud järgnevates alapeatükkides.

3.1.1. Dokumendianalüüsi tulemused

ABB värbamisprotseduuri alusdokument defineerib sise- ja väliskandidaatide värbamisprotsessi etapid kogu Baltikumis, kuhu kuulub ka Eesti. Analüüsitav versioon on koostatud aastal 2016. Vastavalt ABB värbamisprotseduuri alusdokumendile on värbamisprotsess jagatud neljaks etapiks, mis omakorda koosnevad alaetappidest.

Esimene etapp on tööpositsiooni taotluse protsess, mille käigus defineeritakse värbamisvajadus ja luuakse positsiooni taotluse dokument värbamisprogrammis, mis saadakse õigetele osapooltele kinnitamiseks. Lisaks loob värbav juht selles etapis tööprofili, mis kajastab positsioonile asuvale töötajale vajalikke oskusi ja isikuomadusi. Samuti toimub esimeses etapis värbamise planeerimine, mille raames lepatakse kokku värbamise ajakava, kasutatavad värbamiskanaliid ja valikumeetodeid.

Teine etapp on värbamis- ja valikuprotsess, mis algab töökuulutuse koostamise ja valmis kuulutuse publitseerimisega. Lisaks toimub selles etapis esialgne kandidaatide taotlusavalduste läbivaatamine ning kandidaatide hindamine. Värbaja palub väljavalitud kandidaadid tugiteenuste keskuse töötajal intervjuule kutsuda ning seejärel esimeses voorus valituks mitteosutunud kandidaatidele ära öelda. Samuti toimuvad teises etapis intervjuud, mille arv sõltub konkreetsest olukorrast ja vajadusest. Intervjuudele järgneb tööleasumise eelne lisasõelumine, mis hõlmab soovijatatega kontakteerumist ning taustakontrolli. Alles viimase alaetapi sooritamise järel valitakse parim sobiv kandidaat ning liigutakse edasi kolmanda etapi juurde.

Kolmas etapp on tööpakkumise protsess, mille jooksul toimuvad lepingutingimuste läbirääkimised, suuline pakkumine, millele järgneb kirjalik pakkumine. Kirjaliku pakkumise käigus saadetakse väljavalitud kandidaadile tööleping koos ametijuhendi, soodustuste nimekirja ja teiste oluliste dokumentidega. Pärast kandidaadi lõplikku vastust ja lepingu allkirjastamist või äraütlemist, võtab värbaja ühendust valituks mitteosutunud kandidaatidega ning annab neile tagasisidet. Lisaks toimub selles etapis teiste ettevõttesiseste protsesside käivitamine ning uue töötaja esimese tööpäeva planeerimine.

Viimane etapp on värbamisprotsessi sulgemine, mis hõlmab valituks mitteosutunud, kuid heade kandidaatide süsteemi lisamine, et nendega sobiva positsiooni vabanemisel ühendust võtta, tööpositsiooni taotluse sulgemine värbamissüsteemis, statistikat ja tagasisidet värbavalt juhilt.

Eelnevast tulenevalt on näha, et esimeses ja neljandas etapis toimub peamiselt värbamise kavadamine ja värbamise lõpptegevused. Kandidaatidega suhtlemine toimub teises ja kolmandas etapis. Edasise uuringu jaoks on töö autor ABB AS värbamisprotseduuri alusdokumendi põhjal koostanud värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise protsessi kirjelduse, mida tõhustada. Protsessi kirjeldus on välja toodud tabelis 1, kus on kirjeldatud alaetappe, milles kandidaatidega suhtlemine ABB värbamisprotsessis toimub. Välja on toodud alaetappide nimed, tegevuste detailsed kirjeldused ja tegevuste sooritamise eest vastutavad isikud. Kuigi kandidaatidega suhtlemine toimub ka väljavalitud kandidaadile tööpakkumise tegemisel, on tulenevalt antud uurimuse eripärast selle alaetapi kirjeldus tabelist välja jäetud.

Tabel 1. ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise protsessi kirjeldus v.a tööpakkumise tegemine

Alaetapi nimi	Tegevuse kirjeldus	Vastutav isik
Esimese vooru intervjuude koordineerimine	Värbaja saadab tugiteenuste keskuse töötajale palve valitud kandidaadid intervjuule kutsuda. Tugiteenuste keskuse töötaja lepib intervjuuks sobivad ajad kokku nii värbaja kui värbava juhiga ning kutsub valitud kandidaadid intervjuule.	Värbaja Tugiteenuste keskuse töötaja
Valituks mitteosutunud kandidaatidele äraütlemine	Värbaja saadab tugiteenuste keskuse töötajale palve valituks mitteosutunud kandidaatidele ära öelda. Tugiteenuste keskuse töötaja saadab e-kirjad või informeerib valituks mitteosutunud kandidaate.	Värbaja Tugiteenuste keskuse töötaja
Esimesed intervjuud	Esimese etapi intervjuude läbiviimine vastavalt eelnevalt kokkulepitud plaanile ja meetoditele. Esimese etapi silmast silma intervjuule võib eelne internetipõhine videointervjuu.	Värbaja, värbav juht
Teise vooru intervjuude koordineerimine (vajadusel)	Värbaja saadab tugiteenuste keskuse töötajale palve valitud kandidaadid intervjuule kutsuda. Tugiteenuste keskuse töötaja lepib intervjuuks sobivad ajad kokku nii värbaja kui värbava juhiga ning kutsub valitud kandidaadid intervjuule. Teise vooru intervjuule võib eelne isiksuse testi sooritamine või verbaalse ja arvutusülesannete läbiviimine intervjuu käigus. Antud juhul tuleb kandidaati lisatestidest enne intervjuud teavitada.	Värbaja Tugiteenuste keskuse töötaja
Teise vooru intervjuud (vajadusel)	Teise intervjuu läbiviimine	Värbaja, värbav juht
Tööleasumise eelne lisasõelumine	Värbaja saadab tugiteenuste keskuse töötajale palve valitud kandidaatidele lisasõelumist teostada. Tugiteenuste keskuse töötaja viib läbi lisasõelumise, mis hõlmab soovitajatega kontakteerumist ja/või taustauuringut. Soovitajatega võib ühendust võtta ja taustakontrolli teostada vaid juhul, kui eelnevalt on kandidaadiga ühendust võetud ning selleks luba saadud. Taustakontrolli käigus selgitatakse välja, kas kandidaat on varasemalt kriminaalkorras karistatud ning teostatakse avalik otsing internetis. Kõrgema vastutusega positsioonide puhul on vajalik lisa taustakontroll.	Värbaja Tugiteenuste keskuse töötaja, kõrgema vastutusega positsioonide puhul värbaja
Äraütlemine valituks mitteosutunud kandidaatidele	Värbaja võtab ühendust valituks mitteosutunud kandidaatidega ning annab neile tagasisidet.	Värbaja

Allikas: autori koostatud ABB värbamisprotseduuri alusdokumendi põhjal

Kokkuvõttes võib öelda, et ABB AS värbamisprotseduri alusdokument on põhjalik ning alaetappide jaotus on arusaadav ja loogiline. Lisaks on dokumendis välja toodud etappide ja alaetappide nimed, tegevuste detailsed kirjeldused ning iga etapi eest vastutav isik. Samas selgus analüüsi käigus, et värbamisprotseduuri alusdokument on uuendamata ning kuigi kandidaatidega suhtlemise protsess on ABB ASis alates aastast 2016. muutumatu, on toimunud teised muudatused, mis ei kajastu antud dokumendis.

3.1.2. Intervjuu tulemused

Autor viis läbi poolstruktureeritud grupiintervjuu ABB värbamistiimi liikmetega. Intervjuul osalesid värbamistiimi juht/värbaja (V1), värbaja 2 (V2), värbaja 3 (V3), tugiteenuste keskuse töötaja (T) ja praktikant (P). Isikuandmete kaitsmiseks ning intervjuudel osalenute anonüümsuse säilitamiseks ei ole antud töös välja toodud intervjuudel osalenute nimesid. Intervjuu alguses selgitas autor intervjuu eesmärki ning palus vajadusel kogu intervjuu vältel täpsustavaid küsimusi küsida. Intervjuu küsimused olid jagatud viite plokki: ülevaade värbamisprotsessist ja kandidaatidega suhtlemisest, tagasiside, intervjuude ja lisaülesannete koordineerimine, intervjuueerimine ning lisaküsimuste plokk.

Esimese küsimusteplokiga soovis autor saada ülevaadet värbamisprotsessist ja selles kandidaatidega suhtlemisest. Autor alustas intervjuud üldiste küsimustega värbamisprotsessi kohta, sissejuhatava küsimusega, mille eesmärk oli keskenduda värbamisprotsessi uurimise all olevale osale ning seejärel uuris autor, millistes värbamisprotsessi etappides kandidaatidega suhtlemine toimub. Samuti uuris autor, kuidas tagatakse värbamisprotsessi õiglus ning millist tagasisidet on kandidaatidel võimalus värbamisprotsessile anda. Selgus, et kandidaatidega suhtlemine algab pärast nende kandideerimisavalduse saatmist. Alates aastast 2018, pärast e-värbamisplatvormi kasutuselevõttu, saavad kandidaadid süsteemist automaatvastuse. Varasemalt seda ei toimunud ning seetõttu ei olnud kandidaadid alati enda kandideerimisstaatuses kindlad.

Pärast esmast automaatvastust saadetakse tagasiside valituks mitteosutunud kandidaatidele tüüpkirja kujul ning ülejäänud kandidaatidega koordineeritakse esimese vooru intervjuud. Järgmisena toimub suhtlemine intervjuudel, mida võib olla mitu. Samuti võidakse kõrgemate positsioonide kandidaatidel paluda sooritada isiksusetest. Sellisel juhul palutakse tugiteenuste keskuse töötajal kandidaadiga ühendust võtta ning täpsemad juhised anda. Testide sooritajatele antakse alati tulemuste kohta tagasisidet. Testimisele võib järgneda teine intervjuuvoor.

„Ühesõnaga intervjuud lepib kokku meie jaoks GBS, lepib ka teised intervjuud kokku GBS ja saadab ka kalendaarsed kutsed kõikidele osapooltele, kes seal intervjuul olema peavad. Nüüd, kui on vajadus teha ka täiendavaid teste, siis me /.../. Saadame siis GBS-ile jällegi *ticketi*, et palun siis korraldada see test.“ (V1) GBS on lühend, mis tuleneb inglise keelest ning mis tähistab *Global Business Services* keskust, eesti keeles on tegemist tugiteenuste keskusega.

Värbajad usuvad, et ABB värbamisprotsess on õiglane, kuna kõiki kandidaate üritatakse õiglaselt ja võrdselt kohelda. Lisaks selgus esimese ploki küsimustega, et värbamistiimi liikmed ise kandidaatidelt värbamisprotsessi kohta tagasisidet ei küsi, kuid leidub olukordi, kus kandidaadid annavad omaalgatuslikult tagasisidet. Teadvustatakse, et tagasiside andmiseks peab kandidaatidele võimaluse andma. Konstruktivist tagasisidet saades võetakse seda arvesse ning jagatakse ka teiste tiimi liikmetega.

„Jaa, minul on ka tulnud selliseid olukordi ette. /.../ Nad annavad küll, kui sa ise annad neile selleks võimaluse.“ (V1)

„Meie ka ise ei küsi midagi, aga me vahest saame seda küll. Inimene vastab meie poolt saadetud *e-mail* ile. Kui sealt on midagi õppida, siis võtame arvesse ja saadame ka teistele edasi.“ (T)

Järgmise küsimusteplokiga uuriti värbamisprotsessis kandidaatidele tagasiside andmist. Selgus, et lisaks automaatvastusele, mida kandidaadid peale kandideerimisavalduse sissesäämist saavad, antakse tagasisidet valituks mitteosutunud kandidaatidele enne esimest intervjuuvooru ja pärast lõppvaliku tegemist. Lisaks saavad intervjuudel osalenud kandidaadid tagasisidet pärast isiksusetestide sooritamist ning viimast intervjuuvooru. Intervjuul osalenud välistele kandidaatidele antakse tagasisidet tavaliselt e-kirja teel. Silmast silma tagasiside andmine toimub peamiselt vaid sisekandidaatidele. Tagasiside andmise eest on vastutav värbaja, kes otsustab ka kuidas ning millist tagasisidet antud kandidaadile antakse. Erinevus on vaid juhipositsioonide täitmisel, kus äraütlevat tagasisidet annab värbav juht, kuid ka siis on tagasiside andmise eest vastutav värbaja.

„Kui me teeme äraütlemisi, siis me saadame ka ikkagi kirjalikult, kellega me ei ole kohtunud ja kui on oma maja inimesed, siis me tegelikkuses peaksime tegema ideaalis *face-to-face* tagasiside

andmist. Tihtilugu selle töömahu juures me lihtsalt ei jõua seda teha. Igal juhul on meil alati kokkulepe, et värbaja saadab alati tagasiside kirjalikult neile, kes olid vestlusel.“ (V1)

Antud töö kirjutamise hetkel said kandidaadid esmast tagasisidet peale automaatvastust ideaaltingimustel orienteeruvalt kolm nädalat pärast kandideerimisavalduse saatmist. See tagasiside kujutab endast kutset intervjuul osalema või valituks mitteosutunud kandidaatidele äraütleva kirja saatmist. Värbajate hinnang tagasiside andmise kiirusele oli erinev. Nenditi, et tagasiside andmine võib toimuda nii kiiremini, kui kolm nädalat, kui ka aeglasemalt.

„Ideaaltingimustes on see pärast kolme nädalat. Kaks nädalat on kuulutus ja siis on eelvalik ja siis ta saabki kas kutse intervjuule või äraütlemise, aga tegelikult peaks olema kohe pärast seda, kui on kuupäev kukkunud ja kuulutus läbi.“ (V1)

„No jaa, aga teisest küljest vaadates, paljud meie kuulutused lähevad pikendamisele, mis tähendab, et seal on juba nelja nädalane aeg ja pärast seda tekib see, et need, kes on läinud *screening*’usse.“ (V2)

Järgnevat tagasisidet antakse kandidaatidele peamiselt nende sooritusedukuse kohta. Lisaks saavad kandidaadid tagasisidet juhul, kui nad antud värbamisel valituks ei osutunud, kuid nendega soovitakse tulevikus ühendust võtta. Samuti antakse vahetagasisidet juhul, kui värbamine viibib ning tulenevalt asjaoludest ei jõuta lubatud perioodi jooksul ühendust võtta.

„Praegu anname peamiselt tagasisidet nende sooritusedukuse kohta ehk siis selle kohta, kuidas neil intervjuul läks ja kas oleme huvitatud nendega veel kohtumisest või kas on vaja veel mingeid ülesandeid koordineerida. Anname tagasisidet ka nendele, kes käisid intervjuudel, aga kellega me antud värbamisel enam kohtuda ei soovi, aga võib-olla tahame tulevikus veel ühendust võtta.“ (V1)

Intervjuu järgne tagasiside andmine toimub ligikaudu kuu aja möödudes, kuid võib toimuda ka hiljem. Ühel meelel oldi selles, et selle tagasiside andmine võtab aega rohkem, kui kolm nädalat.

„See võib olla jällegi nii sõltuv. Nii raske on öelda. See sõltub nii palju sellest, et keda ja millal me värbame. Mõnele inimesele me saame palju kiiremini ja mõnele on ikkagi üle kuu aja.“ (V3)

„Jah, üks neli nädalat on see aeg, kus saavad kandidaadid kokkuvõtte. Kes saab siis äraütlemise, kes siis järgneva info.“ (V1)

Erinevalt sisekandidaatidest, on äraütleva tagasiside sõnum väliskandidaatidele tavaliselt üldine ning detailset tagasisidet ei anta, kuid antakse võimalus lisaküsimusi küsida. Üks värbaja tõi välja, et tema kasutab tüüpkirja põhjasid, mis on üldised ja mida kasutatakse kõikidele valituks mitteosutunud kandidaatidele äraütlemiseks.

„Samas selle saab välja tuua, et sisekandidaatidele anname rohkem sellest vaatevinklist, et miks tema ei osutunud valituks või et miks osutus valituks teine kandidaat, sest sisekandidaadid peavad aru saama sellest, et nad ise on ja tunnevad ABBga tuttavad ja igal juhul valmis uude rolli asuma ja siis nende jaoks on isegi suurem pettumus, kui nad ei osutu valituks. /.../ Välistele kandidaatidele me nii detailselt ei anna, me pigem ütleme, et sel korral me ei jätkata teie kandidatuuriga ja kui nad tahavad lisaküsimusi küsida, siis nad saavad seda ka teha.“ (V1)

Samas toodi välja, et tagasiside andmine võiks olla tõhusam. Usutakse, et ideaaltingimustes võiks kuulutamise perioodi lõppedes kandidaatidele teada anda, et nüüd algab kandidaatide sõelumine ja nendega võetakse ühendust esimesel võimalusel. Samuti võiks valituks mitteosutunud kandidaadid kohe pärast esmase valiku tegemist tagasisidet saada. Kandidaatidega, keda soovitakse intervjuule kutsuda, võiksid esimesena värbajad ühendust võtta ning teada anda, et lähiajal kutsutakse neid intervjuule. Hetkel ei tehta seda tulenevalt ajapuudusest.

„Aga loomulikult see on jällegi ka see, et võiksim hakata, et konkurss on lõppenud ja nüüd algab *screening* ja seda võiks isegi saata GBS. /.../ Kui nüüd rääkida ideaalsetest tingimustest, siis tegelikkuses me peaksime kohe kui *shortlist* on loodud, andma ka kandidaatidele tagasisidet. Kes saab siis äraütlemise ja kellele saab siis see, et kus me protsessiga oleme ja et varsti võetakse teiega ühendust, et kokku leppida intervjuu. Me ei tee seda tegelikkuses praegu tänu ajanappusele, aga me näeksime, et see on see ideaalne samm, mida me peaksime tegema.“ (V1)

Kokkuvõttes arvati, et tagasiside andmine kandidaatidele peaks toimuma süsteemsemalt, kuid eriarvamustel oldi tagasiside sõnumi detailsuse osas. Üks värbaja arvas, et antud hetkel ei ole võimalik ressursse suunata detailse tagasiside andmisele valituks mitteosutunud kandidaatidele,

samas, kui praktikant arvas, et isikliku tagasiside andmine on mõistlik, näitamaks, et ettevõtte hindab aega, mida kandidaadid värbamisse on panustanud ning tagasisidet võiks isiklikumaks muuta andes seda telefoni teel.

„Ma arvangi see, et meil tuleb muuta see tagasiside, üldse see kontakt, süsteemsemaks. Mis ajal, mida ja mis infot me jagame ja sellest siis kindlasti ka kinni pidama. Olgu see siis vaheinfo või siis tagasiside või mis iganes.“ (V1)

„Ma arvan, et võiks mõelda ka, et kui inimesed, kes on käinud tööintervjuul, see on väga tore, et anname neile isiklikku tagasisidet, sest nemad on panustanud enda aega, aga võiks mõelda ka telefoni teel tagasiside andmisele, kui on *e-mail*'i teel.“ (P)

Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimise eest on samuti vastutav värbaja, kuid tegevust teostab tugiteenuste keskuse töötaja, kes koordineerib need tavaliselt telefoni teel. Kui kandidaati ei ole võimalik telefoni teel kätte saada, eelneb telefonikõnele tekstsõnum või e-kiri, milles selgitatakse miks nendega ühendust võeti ning pakutakse välja intervjuu või ülesande toimumise aeg ja koht. Kui intervjuu on kokku lepitud, saadetakse kandidaatidele kutse e-kirjakasti. Kutse sisaldab detailset infot intervjuu toimumise aja, koha ning informatsioon selle kohta, kellega kohtutakse.

Intervjuusid viib iga värbaja erinevalt läbi ning tavaliselt ei minda vestlusele kindla struktuuriga, kuid alati kaetakse kindlad teemaplokid. Tavaliselt alustatakse enda ning teiste intervjuerijate tutvustamisega, seejärel palutakse kandidaadil enda varasemast töökogemusest kokkuvõtte teha, selgitada, miks soovitakse just sellele positsioonile asuda ning esitatakse täpsustavaid küsimusi. Seejärel kirjeldab juht positsiooni ning isikuomadusi ning tehnilisi teadmisi, mis selle täitmiseks vajalikud on ning lõpus antakse kandidaadile võimalus küsimusi küsida. Viimaks antakse ülevaade sellest, mida ettevõtte töötajatele pakkuda saab. Kuna intervjueritavad on erinevad, ning intervjuu käik ning ajakava ei ole alati ette ennustatav, siis varieerub aeg, mis jääb kandidaatidele ettevõtte poolt pakutavast ülevaate andmiseks.

„Me ei lähe vestlusele valmis struktuuriga. Kindlad pidepunktid on, aga kõik kujuneb vastavalt kandidaadile ja sellele, mida ta räägib seal intervjuu käigus. Kandidaadid on ju ka erinevad. Mõni vastab küsimustele ja ei räägi ise üldse midagi. Mõni ei lase värbajatel üldse rääkida. Jääb ainult 10 minutit lõpus, et öelda, mida meie pakume.“ (V1)

Lisaks räägitakse sellest, mis on värbamisprotsessi järgmised etapid ning millal antakse tagasisidet. Kui on oodata tagasiside viibimist, siis ka sellest antakse juba intervjuu käigus teada. Üks värbaja tõi välja, et ilma tagasisideta ei jää kandidaadid kindlasti.

„Edasi, kui see intervjuu on tehtud, siis intervjuu lõpus me ka ütleme kuidas protsess edasi läheb, et millise perioodi jooksul on plaanis läbi viia vestlused ja millal anname ka tagasisidet. Kui me teame juba, et näiteks juhul tuleb puhkus, siis me ka selle info anname kohe. Et võib minna ka kauem ja kindlasti ei pea jääma n-ö ilma tagasisideta. Ilma tagasisideta ei jää kindlasti, aga et see võib võtta kauem, kui paar nädalat näiteks. Et siis oleks kandidaadil kindel teadmine igal juhul, et ta saab selle info.“ (V1)

Teatud positsioonide puhul kasutatakse eelintervjuu läbiviimiseks telefoniintervjuu meetodit, kuid peamiselt toimuvad intervjuud silmast silma meetodil. Varasemate uurimuste tulemuste põhjal üritati kaks aastat tagasi võtta värbamisprotsessi lühendamiseks kasutusele asünkroonset videointervjuu meetodit, kus küsimused on kirjalikus vormis esitatud ning millele kandidaadid saavad teatud aja piires video vahendusel vastata. Videointervjuu küsimustele vastas vaid 50% osalema kutsutud kandidaatidest. Lisaks laekus tagasisidet, et videointervjuu on ebameeldiv ning pigem ei soovita selles osaleda. Nenditi, et Eesti tööjõuturg ei ole videointervjuudeks veel valmis ning kuna kandidaate kaotada ei soovita, otsustati videointervjuud lähiajal mitte kasutama hakata.

Peamise kitaskohana intervjuerimisel toodi välja piisava aja puudus, mida põhjustab töökoormuse kõikumine perioodide lõikes. Suure töökoormusega perioodidel tehakse mitmeid järeleandmisi ning seetõttu kannatab värbamise kvaliteet ning seetõttu võib ka kandidaatide kogemus kogu värbamisprotsessis olla negatiivsem, kui madala koormusega perioodidel. Samas usuvad värbamistiimi liikmed, et praegune tiimi koosseis on värbamisvajaduse katmiseks piisav, kuid abi võiks olla praktikandi värbamisest perioodideks, mil on teada, et värbamiste arv suureneb.

„Et teha kõiki asju hästi, nii et see kandidaadi kogemus oleks väärtuslik ka talle endale. Ma arvan, et siis me teeme ka liiga palju järeleandmisi. Muidu me jõuame muidugi ka selle töö ära teha, aga järeleandmisi on rohkem, kui me tahaks.“ (V1)

Kõikides etappides uuris töö autor, kas värbamistiimi liikmed on kandidaatidega suhtlemise alaseid koolitusi läbinud. Selgus, et vaid ABBs kasutusel oleva intervjuerimistehnikas on värbajaid koolitatud, kuid kandidaatidega suhtlemise osas pole ei juhid ega värbamistiimi liikmed koolitusi läbinud. Kandidaatidega suheldes lähtutakse peamiselt koduse kasvatus, koolis õpitu ja varasemate kogemuste põhjal omandatud oskustest ja praktikatest. Samas leiti, et intervjuerimiskoolitus võiksid kasu tuua nii värbajatele, kui ka juhtidele.

„Tegelikult me ei tee kumbagi pidi, aga me näeme, et me peaksime tegema. Tegelikult kodune kasvatus on ikka see, mis annab selle põhja, et kuidas peaks käituma.“ (V1)

„Väga palju on kogemuse käigus tulnud. Teine inimene, kes on teinud, siis tema kogemus on oluline. Kui ma siia alguses tulin, siis mul ei olnud sellist kogemust ja ma ei mõelnud sellele, et ma olen esimene kontakt, siis oli juhus, kus väga palju aega oli mööda läinud.“ (T)

Kitsaskohtadena toodi intervjuu lõpus välja veel süsteemi tehnilise poole puudused, mis ei sõltu otseselt värbamistiimist, kuid mida peeti oluliseks kogu värbamiskogemuse kujunemisel. Konkreetselt kandidaatidega suhtlemise osas ei osatud rohkem kitsaskohti välja tuua.

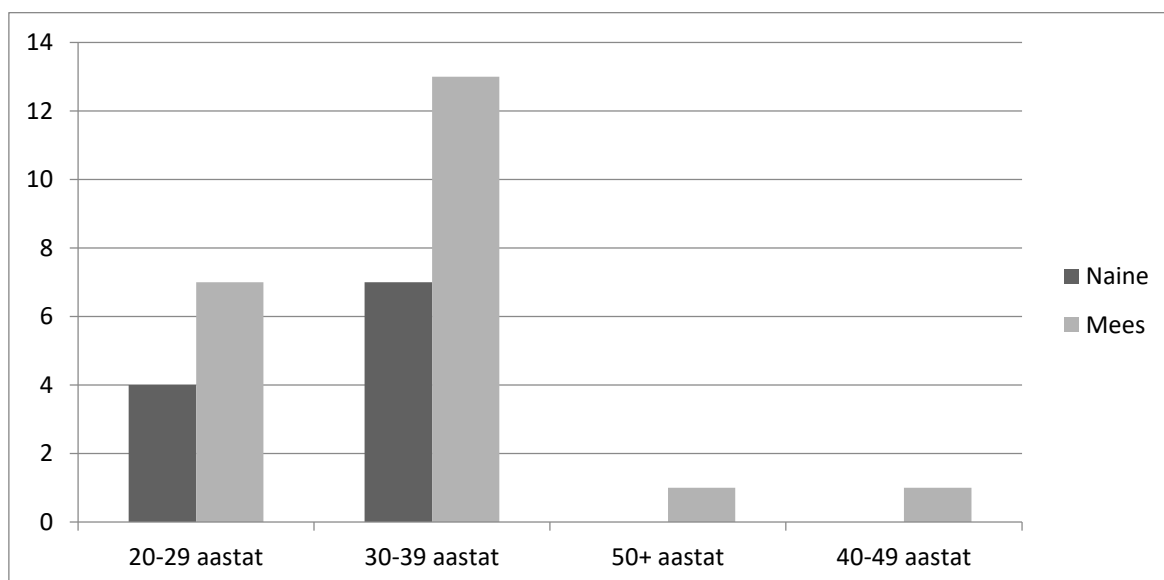
Viimase küsimuse eesmärk oli uurida, kas värbamistiimi liikmetel on küsimusi, mis haakuksid antud uurimistööga ning mida nad kandidaatide käest küsida sooviksid. Antud mõtteid kasutati värbamisprotsessis osalenud kandidaatidele küsimustiku koostamiseks. Intervjueeritavate mõtted ning nendest lähtuvad kandidaatidele suunatud küsimused on välja toodud lisa 4. Küsimused on kohandatud haakumaks uurimistöö teemaga, milleks on värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemine.

Kokkuvõttes selgus intervjuu käigus, et kandidaatidega suhtlemine algab pärast kandideerimisavalduste laekumist. Kandidaatidele saadetakse kogu protsessi vältel automaatkirjasid ning kontakteerutakse e-kirja ja telefoni teel ning intervjuu viiakse läbi silmast silma või video vahendusel. Värbajad on veendunud, et kõiki kandidaate koheldakse võrdselt ning kogu protsessi peetakse õiglaseks. Samas antakse sisekandidaatidele põhjalikumat tagasisidet nende soorituse kohta ning seda tehakse tavaliselt erinevalt väliskandidaatidest, silmast silma. Peamiste puudustena toodi välja värbamisprotsessis kandidaatidele tagasiside andmise kiiruse varieerumine ning intervjuerimisel piisava aja puudus, mis on tavaliselt tingitud

töökoormuse kõikumisest perioodide lõikes. Lisaks toodi parenduskohana välja tagasiside andmise tihedus ning toodi välja värbamisprotsessi etappe, kus oleks võimalik kandidaatidele lisatagasisidet anda. Erinevatel arvamustel oldi tagasiside andmise detailsuse osas. Üks värbaja arvas, et antud hetkel ei ole võimalik ressursse suunata detailse tagasiside andmisele valituks mitteosutunud kandidaatidele, samas, kui praktikant arvas, et isikliku tagasiside andmine on mõistlik, näitamaks, et ettevõtte hindab aega, mida kandidaadid värbamisse on panustanud. Võimalike lahendustena pakuti välja praktikantide abi kasutamise periooditi ning usuti, et kasu võiks tuua kandidaatidega suhtlemise alaste koolituste läbimine.

3.2. Kvantitatiivsel uurimismeetodil saadud tulemused

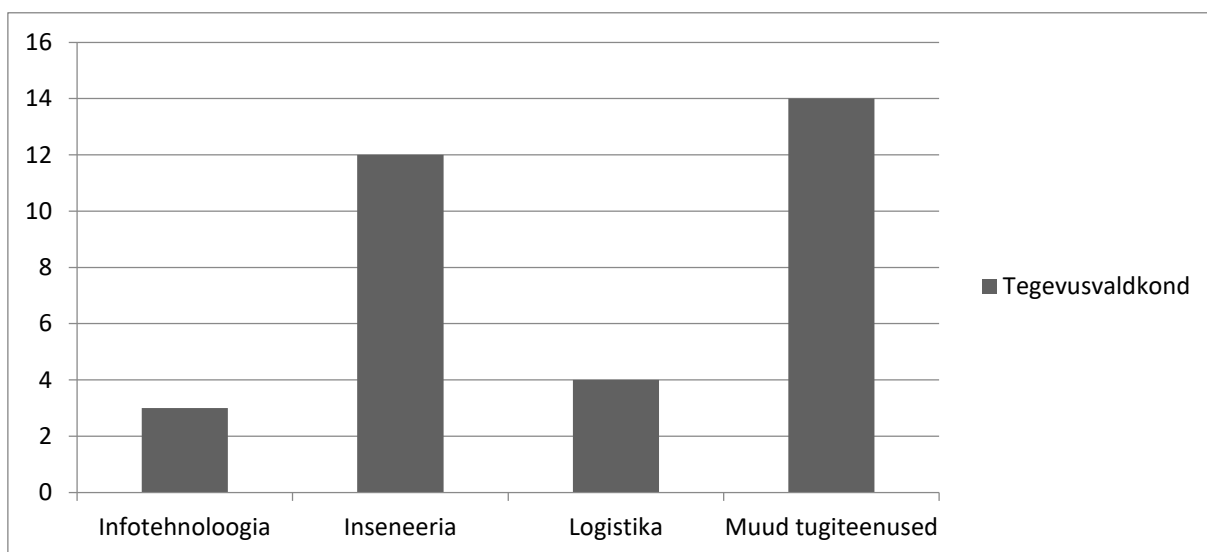
Küsitluse esimese ploki vastustest selgus vastajate vanuseline ja sooline jaotus, töövaldkond, kuhu kandideeriti ning töökogemus antud valdkonnas. Küsitlusele vastas kokku 33 kandidaati, kellest 22 (66,7%) olid mehed ja 11 (33,3%) olid naised. Kõige enam vastajaid (20) kuulus vanusegruppi 30-39 aastat, millele järgnes vanusegrupp 20-29 aastat, kuhu kuulus 11 vastajat. Lisaks kuulus üks vastaja vanusegruppi 40-49 aastat ja üks vastaja vanusegruppi 50+ aastat.



Joonis 1. Meeste ja naiste jaotus vanusegruppide järgi

Vastajatest 14 (42,4%) märkis oma töövaldkonnaks muud tugiteenused, 12 (36,4%) inseneeria, 4 (12,1%) ja 3 (9,1%) infotehnoloogia. Ilmnes, et 12 (36,4%) vastajat on oma praeguses

valdkonnas töötanud 4-7 aastat ja 11 (33,3%) vastajat 1-3 aastat. 7-10 aastat ja üle 10 aasta on oma praeguses valdkonnas mõlemal juhul töötanud 5 (15,2%) vastajat.



Joonis 2. Vastajate jaotumine tegevusvaldkonna järgi

Lisaks küsitlusele vastanud kandidaatidele, vastas teisele meeldetuletuskirjale kaks kandidaati otse töö autori e-kirjakasti. Üks kandidaat seletas, et ta ei soovi küsitlusele vastata, kuid soovib mainida, et kõigil kolmel korral, kui ta on ABBsse kandideerinud, on tagasiside olnud lakooniline ning väga aeglane. Antud kandidaadi isiklik arvamus on, et ettevõtte ei pinguta selleks, et tagasiside andmine toimuks mõistliku aja jooksul. Kandidaadi vastus meeldetuletusele oli järgnev: „Ma ei soovi sellele küsimustikule vastata. Lihtsalt mainin ära, et olen ABB-sse kolmel korral kandideerinud. Igal korral on olnud tagasiside lakooniline ning isegi sellise tagasiside andmine venib kõvasti (mitmeid kuid). Jääb vähemalt mulje, et firma ei pinguta üldse tagasiside andmises mõistliku ajavahemiku jooksul.“ Teine kandidaat vastas lühidalt, et ta ei soovi küsitluses osaleda, kuna tema kandideerimiskogemus ABBs ei olnud väga meeldiv.

Tagasisidestamise küsimuste plokk annab ülevaate kandidaatide hinnangutest ja arvamustest kandidaatidega suhtlemise kohta tagasisidestamisel. Lisas 5. on välja toodud küsitletute hinnangute sagedused, osakaalud, keskväärtused ja standardhälbed. Vastajate hinnangul on tagasiside saamine tööle kandideerimisel nende jaoks oluline ning enamik kandidaatidest pidas ettevõtte poolt antavat tagasisidet piisavaks. Lisaks peeti saadud tagasisidet selgeks ning tagasiside andjat usaldusväärseks. Madalamalt hinnati tagasiside andmise kiirust nii enda kandideerimise staatuse kui intervjuu tulemuste kohta. Lisaks ei nõustunud üldse või pigem ei

nõustunud 25 kandidaati väitega: „Sain tagasisidet enda kandideerimise staatuse kohta alati kokkulepitud ajal“, mis näitab, et ettevõtte ei pidanud varasemalt antud lubadustest kinni. Kõige vähem olid kandidaadid rahul tagasiside sisuga. Suurem osa vastajatest ei pidanud ettevõtte poolt antavat tagasisidet piisavalt põhjalikuks, konstruktiivseks ega personaalseks. Samas on näha, et vastajate hinnangud on äärmuslikud ning erinevad enamikus küsimustes palju, mis omakorda näitab, et ettevõttepoolse tagasiside andmise kvaliteet ei ole värbamisprotsessis ühtlane.

27 kandidaati said tagasisidet e-kirja teel, kolm kandidaati telefoni teel, üks kandidaat sai tagasisidet silmast silma ning kaks kandidaati vastasid et nad ei saanud tagasisidet. Kõik, kes olid tagasisidet saanud, pidasid vastavat tagasiside andmise meetodit sobivaks. Lahtiste küsimuste vastuste analüüsimisel selgus, et 16 kandidaati sooviks tagasisidet saada e-kirja teel ning 14 kandidaati, kas e-kirja või telefoni teel. Silmast silma sooviks tagasisidet saada vaid kaks kandidaati. Tagasisidet soovitakse saada kõikides etappides, kus tagasiside andmine võimalik on. Tagasiside saamist peetakse oluliseks selleks, et ennast protsessi kaasatuna tunda ning teada, kas antud konkursi on veel võimalik võita. Kõige kriitilisemaks peetakse tagasiside saamist peale intervjuu toimumist ning värbamise lõppfaasis. Peale iga etappi soovitakse tagasisidet saada ühe kuni kahe nädala jooksul.

Ettevõttepoolset tagasisidelt oodatakse põhjendusi (18), konstruktiivsust (8) ning personaalset lähenemist (5). Soovitakse teada, miks valituks ei osutunud ning soovitusi, mida enda juures arendada selleks, et enda sooritusedukust parandada. Küsitlusest selgus, et neid aspekte võiks ettevõtte tagasiside andmise juures ka parandada. Lisaks toodi parenduskohtadena välja tagasiside kiirus (15), detailsus (12) ja antud lubadustest kinnipidamine (4). Kaks vastajat tõid välja ka juhipoolse tagasiside vajalikkuse. Töö autor peab oluliseks välja tuua ühe kandidaadi kirjelduse olukorrast, kus lõppfaasis olev kandidaat sai värbamise tulemustest teada peale seda, kui valituks osutunud kandidaat oli positsioonil juba kuu aega töötanud ning teise kandidaadi kirjelduse olukorrast, kus valituks mitteosutunud kandidaat sai värbamistulemustest teada tuttavate käest enne ettevõttepoolset tagasisidet. Lisaks selgus, et kaks kandidaati on osalenud mitmes ABB värbamisprotsessis ning tagasisidet pole kõikide värbamiste kohta antud. Positiivsena toodi välja see, et tagasisidet anti, sest mitmed ettevõtted unustavad tagasiside andmise täielikult.

Lisaks selgus küsitlusest, et mitte ükski uuringus osalenud kandidaat ei sooviks tagasisidet saada sotsiaalmeedia kanalite vahendusel ning enamik kandidaate ei soovi, et nendega võetaks üldse ühendust sotsiaalmeedia kanalite vahendusel.

Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimise küsimuste ploki vastustest selgus, et üldiselt on kandidaadid intervjuude ja lisaülesannete koordineerimise protsessiga rahul. Suhtlemisvahendeid peeti sobivateks, ettevõttepoolset kandidaatidesse suhtumist sõbralikuks ja professionaalseks ning tunnetati, et intervjuude ja lisaülesannete aja planeerimisel oli kandidaatidel võimalus kaasa rääkida ning lisaküsimusi küsida. Kõige madalamalt hinnati intervjuude ja lisaülesannete koordineerimise kiirust peale kandideerimisdokumentide saatmist. Kandidaatide hinnangute sagedused, osakaalud, keskväärtused ja standardhälbed on välja toodud lisa 6.

Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel ootavad kandidaadid täpsust (14), selgust (5) professionaalsust (4) ja kiirust (3). 31 kandidaadi arvates peaks intervjuude ja lisaülesannete koordineerimine toimuma ühe kuni kahe nädala jooksul peale kandideerimisdokumentide saatmist. Informatsiooni soovitakse kindlasti ülesande toimumise aja ja koha (16) ning selle kohta, kellega kohtutakse (7) ning kas on tarvis midagi ette valmistada (7). Lisaks tõid kaks kandidaati välja, et huvitav oleks saada informatsiooni teiste kandidaatide staatuse ning taseme kohta.

Küsimusele „Mida peaks Teie arvates intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel parendama?“, ei osanud enamik kandidaate midagi vastata või väideti, et kõik toimis üldjoontes hästi. Neli kandidaati tõid välja, et intervjuude ja lisaülesannete koordineerimine võiks toimuda kiiremini ja kaks kandidaati soovisid rohkem intervjuu aegu, mille seast endale sobiv valida. Positiivsete aspektidena mainiti kinnituskirja saamist pärast aja kokkuleppimist (5) ning sõbralikku suhtumist ja toredaid inimesi (3).

Intervjuu küsimuste plokis uuriti kandidaatide hinnanguid ja arvamusi seoses kandidaatidega suhtlemisega intervjuu protsessis. Tulemustest selgus, et 23 kandidaati (69,7%) hindasid enda intervjuu kogemust ABB värbamisprotsessis heaks ning kuus kandidaati (18,2%) väga heaks. Vaid kaks kandidaati (6,1%) hindas enda intervjuu kogemust ABBs halvaks ning kaks kandidaati (6,1%) väga halvaks. Kandidaatide hinnangute sagedused, osakaalud, keskväärtused ja standardhälbed intervjuu protsessiga seotud teguritele on välja toodud lisa 7. Selgus, et

hinnangud intervjuu toimumise, intervjuerija käitumise ning intervjuul saadava informatsiooni kohta olid positiivsed. Samas selgus vastustest, et 17 kandidaati (51,6%) ei pidanud koolituste ja karjäärivõimaluste kohta saadud informatsiooni piisavaks.

Töövaldkonnast või töökogemustest tulenevate erinevuste tuvastamiseks hinnangutes koolituste ja karjäärivõimaluste kohta saadud informatsiooni piisavuse kohta, kasutas töö autor dispersioonanalüüsi ANOVA. Analüüsist selgus, et hinnangud karjäärivõimaluste ja koolituste informatsiooni piisavuse kohta usaldusnivool $p < 0,05$ ei sõltu kandidaatide töövaldkonnast ega varasemast töökogemusest antud valdkonnas.

Lisaks uuris töö autor kas meeste ja naiste hinnangud kandidaatidega suhtlemisele tagasisidestamisel, intervjuude ja lisäülesannete koordineerimisel ning intervjuu protsessis erinevad. Selleks viis autor läbi T-testi kahe sõltumatu grupi keskmiste võrdluseks. Selgus, et meeste ja naiste hinnangud olid statistiliselt erinevad vaid intervjuu protsessi õigluse osas, kus mehed ($M=3,45$, $SD=0,596$) pidasid intervjuuprotsessi õiglasemaks, kui naised ($M=3,0$, $SD=0,447$) ($t=-2,454$, $df=25,908$, $p=0,021$). Samas on näha, et mõlema grupi hinnangud on positiivsed ning nii mehed kui naised peavad intervjuu protsessi õiglaseks.

Uurides, mida kandidaadid ettevõttepoolselt suhtluselt intervjuerimisel ootavad, selgus et peamiselt oodatakse avatud ja professionaalset suhtlemist (8), inimlikku ja mõistlikku suhtumist (6), sõbralikkust (5) ning ausust (4). Kõige enam soovitakse saada informatsiooni töö sisu kohta (19), sellele järgneb informatsioon soodustuste ja karjäärivõimaluste (16) ning palga (11) kohta. Lisaks mainis kaks kandidaati informatsiooni selle kohta, milline on tõenäosus konkurss võita ja järgnevate värbamisprotsessi etappide tutvustamist.

Positiivsena toodi välja töö ja ettevõtte kohta saadud informatsioon (7), sõbralikud inimesed (7) ja võimalus piisavalt endast rääkida (4). Peamiseks parenduskohaks peetakse intervjuu tulemuste tagasiside andmise kiirust (5) ning selle andmisega seotud lubadustest kinnipidamist (5). Lisaks sooviti rohkem informatsiooni karjääri- ja arenguvõimaluste kohta (4).

Kõige olulisemaks peavad kandidaadid ettevõttega suhtlemisel ausat ja avatud suhtlemist (9), täpsust (7), kiirust (7) ning konkreetset tööga seotud informatsiooni (5). Meeldejäävaim osa

ettevõttepoolse suhtlemise juures oli intervjuu koos seda läbi viinud toredate ja sõbralike inimestega (17).

Uurimaks, kas kandidaadid, kes hindavad ettevõttepoolset suhtlemist kõrgemalt, soovivad tõenäolisemalt ABBd, kui tööandjat oma sõpradele ja tuttavatele viis autor läbi korrelatsioonanalüüsi. Pearsoni kordaja $r=0,81$ ($p<0,01$) märgib tugevat positiivset seost ning näitab, et kandidaadid, kes hindavad ABB poolset suhtlemist kõrgemalt, soovivad tõenäolisemalt ettevõtet ka oma sõpradele ja tuttavatele. Lisaks leidis autor, et nende kandidaatide, kes hindavad ettevõttepoolset suhtlemist värbamisprotsessis kõrgemalt, arvamus ABBst, kui tööandjast on paranenud, mida näitas tunnuste vaheline Pearsoni kordaja $r=0,88$ ($p<0,01$). Seos intervjuu kogemuse hinnangu ning tõenäosuse vahel soovitada tööandjat sõpradele ja tuttavatele ($r=0,64$, $p<0,01$) ning kogu hinnangule värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemisele ($r=0,64$; $p<0,01$) oli keskmine, mis näitab, et intervjuu kogemus on seotud eelpool mainitud hinnangutega, mida võis ka eeldada, kuna intervjuuerimist on antud töös käsitletud, kui osa kandidaatidega suhtlemise protsessist. Siit võib järeldada, et mida kõrgemalt hinnatakse kogu suhtlust värbamisprotsessi jooksul, seda tõenäolisemalt soovitakse tööandjat sõpradele ja tuttavatele ning, et intervjuerimine on oluline tegur arvamuse kujunemisel, kuid intervjuerimine üksi ei ole määrav positiivse mulje kujunemisel kogu värbamisprotsessist. Antud lõigus kirjeldatud tulemused on välja toodud lisas 8.

Kokkuvõttes on üldine hinnang ettevõttepoolsele suhtlemisele värbamisprotsessis hea, mida näitab 23 kandidaadi (70,5%) vastus, kes hindasid ettevõttepoolset suhtlust heaks või väga heaks ja 27 kandidaadi (71,8%) vastus, kes soovivad meeleldi ABBd kui tööandjat ka sõpradele ja tuttavatele. Pärast värbamisprotsessis osalemist on 14 (42,4%) küsitluses osalenud kandidaadi arvamus ABBst kui tööandjast tõusnud, 8 (24,3%) kandidaadi arvamus langenud ning 11 (33,3%) kandidaadi arvamus jäänud samaks.

3.3. Järeldused uuringu tulemustest

Magistritöö eesmärk on välja töötada lahendused kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi dokumendianalüüs, grupiintervjuu värbamistiimiga ning küsitlus ABB värbamisprotsessis osalenud kandidaatide seas.

Intervjuu tulemustest ja dokumendianalüüsist selgub, et kandidaatidega suhtlemine toimub värbamisprotseduuri alusdokumendis määratud etappides, mida saab liigitada vastavalt teoreetilistes allikates välja toodud kandidaatidega värbamisprotsessis suhtlemise etappidele. Samas selgus intervjuudest, et kuigi kandidaatidega suhtlemine toimub kindlates etappides, on suhtlemise sisu, sõnum ja kiirus varieeruvad ning sõltuvad värbaja varasemast kogemusest, isiklikest eelistustest ning konkreetsest situatsioonist. Seda kinnitavad tagasisidestamise küsimuste ploki vastused, kus on näha, et vastajate arvamused on enamikus küsimustes vastandlikud ning vastajate hinnangud erinevad suuresti, mis omakorda näitab, et ettevõttepoolse tagasiside andmise kvaliteet ei ole värbamisprotsessis ühtlane. Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimise ning intervjuu protsessis olid lüsitletute vastused sarnasemad ning antud probleemi nendes etappides välja ei tulnud.

Donnelly ja Kirk (2010, 267) toovad oma töös välja, et värbamisprotsessis on oluline varasemalt antud lubadustest kinni pidada ning tagasisidet anda nii kiiresti kui võimalik, kuna see mõjutab värbamisprotsessi õigluse taju ning töökoha atraktiivsust kandidaatide silmis. Samas selgus, et üle poolte küsitlusele vastajatest ei saanud tagasisidet kokkulepitud ajal, mis näitab, et ettevõtte ei pidanud varasemalt antud lubadustest kinni. Lisaks nendivad kõik värbamistiimi liikmed, et tagasiside andmise kiirus sõltub mitmetest teguritest ning kõik ei anna tagasisidet sama perioodi jooksul. Kõige ajamahukamaks peetakse perioodi intervjuu ning selle tulemuste andmise vahel, mis võib kesta kuni neli nädalat. Ka küsitluse tulemustest on näha, et hinnangud tagasiside andmise kiirusele on erinevad. Periood, mille jooksul kandidaadid tagasisidet soovida, on orienteeruvalt üks kuni kaks nädalat peale iga etappi. Eelnevast tulenevalt peab töö autor oluliseks tagasiside andmise ühtlustamist kogu värbamisprotsessis. See võimaldab tõhustada kandidaatidega suhtlemist värbamisprotsessis ning tõsta tagasiside andmise kvaliteeti.

Kõige vähem olid kandidaadid rahul tagasiside sisuga. Seda ei peetud põhjalikuks, konstruktiivseks ega personaalseks. Ka intervjuu tulemustest selgus, et värbajatel ei ole piisavalt aega personaalset ja konstruktiivset tagasisidet anda. Hoolimata varasemates uurimustes kajastatud paradoksist, mille järgi võib personaalne ja spetsiifiline tagasiside mõjuda küll hästi sellele, kui õiglasena tajutakse värbamisprotsessi ja kui positiivsena tajutakse ettevõtet, kuid halvasti negatiivset tagasisidet saanud kandidaatide enesehinnangule (Ployhart *et al.* 1999, 102; Schinkel *et al.* 2004, 197), soovib suurem osa vastajatest rohkem seletusi ja põhjendusi ning personaalsemat ja konstruktiivsemat tagasisidet.

Värbamiskulude kokkuhoidmiseks ning efektiivsuse tagamiseks võiksid ettevõtted rutiinsete ning vähest loomingulisust nõudvate ülesannete sooritamiseks kasutada e-värbamisplatvorme (Halperin 2009, 18; Holm 2012, 255) ning seda on ABB teinud. Aastal 2017 mindi täielikult üle e-värbamisplatvormi kasutamisele, kuid kõiki e-platvormi võimalusi ei ole ära kasutatud. Kandidaadid sooviksid tagasisidet saada kõikides etappides, kus tagasiside andmine võimalik on ning värbamistiimi liikmed usuvad, et kandidaatidele võiks tagasisidet anda hetkel, kui algab esmane sõelumine ning hetkel, kui esmase sõelumise tulemused on teada. Tänu e-värbamisplatvormi kasutamisele on võimalik antud tagasiside saatmine automatiseerida ning vahetagasisidet anda ka teistes etappides, kus seda soovitakse.

Kuigi Allen ja tema kolleegid (2004, 163) leidsid, et silmast silma suhtlemist peetakse parimaks vahendiks, kui soovitakse luua võimalus kahesuunaliseks suhtlemiseks, samas kui teksti peetakse tavaliselt kõige „vaesemaks“ meediumiks, selgub kandidaatide küsitlusest, et suurem osa kandidaatidest eelistab tagasisidet saada e-kirja teel. E-kirja teel eelistavad tagasisidet anda ka värbamistiimi liikmed. Kui võtta lisaks arvesse, et ABB AS on täielikult üle läinud e-värbamisplatvormi kasutamisele, on tagasiside andmine ning vaheetappides informatsiooni jagamine töö autori arvates lihtsam, kui ei iial varem.

Kuna tänapäeva maailmas veedab enamik inimesi palju aega oma telefonides ja sotsiaalmeedia portaalides ning kandidaatidega on oluline suhelda just neile sobivate kanalite vahendusel (Laumer *et al.* 2010, 241), uuris töö autor, kas kandidaatidele meeldiks, kui ettevõtte kontakteeruks nendega sotsiaalmeedia vahendusel. Selgus, et tagasisidet ei soovi ükski kandidaat saada sotsiaalmeedia vahendusel ning ühenduse võtmiseks ei pidanud suur enamus samuti heaks vahendiks sotsiaalmeedia kanaleid.

Intervjuusid ja lisaülesandeid koordineerivad värbamisprotsessis tugiteenuste keskuse töötajad. Intervjuu tulemustest selgus, et tugiteenuste keskuse töötajad teadvustavad, et nad on esimeseks kontaktisikuks ettevõttega ning tähelepanu pööratakse professionaalsele ja sõbralikule suhtlemisele. Seda kinnitab ka kandidaatide küsitluse tulemused, kust on näha, et antud etapi korraldusega ollakse rahul. Ühe erinevusena ettevõttepoolse töökorralduse ning kandidaatide soovide vahel võib välja tuua informatsiooni pakkumise selle kohta, kas kandidaadid peaksid intervjuu protsessiks kuidagi ette valmistuma. Eelnevast tulenevalt võiks nendele kandidaatidele,

kes peavad enne intervjuule tulemist ettevalmistusi tegema selle kohta informatsiooni anda ning nendele, kes kuidagi ette valmistuma ei pea, võiks sellest teada anda. Lisaks selgus kandidaatidele suunatud küsitlusest, et kõige vähem ollakse rahul intervjuude ja lisaülesannete koordineerimise kiirusega peale kandideerimisavalduse sissesaatmist. Antud probleemi võib leevendada värbajate poolt välja pakutud lahendus, mille järgi võiksid kandidaadid esmast tagasisidet saada hetkel, kui algab sõelumine. Selle käigus ei koordineerita veel intervjuusid ega lisaülesandeid, kuid kandidaatidele antakse teada millises etapis protsess on ning millal võib järgnevat tagasisidet oodata.

Hinnangud intervjuu protsessile olid väga head, mis näitab, et värbajate tegevused on kooskõlas kandidaatide soovide ning ootustega intervjuu protsessile. Ainsa erinevusena kandidaatide hinnangute ja ettevõttepoolse tegevuse vahel võib välja tuua informatsiooni jagamise karjääri- ja arenguvõimaluste kohta, mida peab oluliseks ka Kaliprasad (2006, 22). Küsitluse tulemustest selgub, et kandidaadid ei saanud värbamisprotsessis selle kohta piisavalt informatsiooni, mistõttu peaks autori arvates värbajad pöörama rohkem tähelepanu karjääri- ja arenguvõimaluste tutvustamisele.

Lisaks uuris töö autor, kas värbamistiimi liikmed on seoses tagasiside andmise, intervjuude ja lisaülesannete koordineerimise või intervjuueerimisega seoses koolitusi läbinud. Selgus, et ükski värbamistiimi liige ega värbavad juhid ei olnud nendes valdkondades koolitusi läbinud. Kuna varasemates uurimustes on leitud, et värbajate treenitus ning koolitatus tagasiside andmises (Bauer *et al.* 2012, 11-12) ja intervjuueerimisel (Keenan 1978, 249) võib mõjutada värbamistulemusi, usub töö autor, et antud valdkonna koolituste läbimine tõhustaks värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemist.

Intervjuu tulemustest selgus, et kandidaatidelt ei küsita otseselt tagasisidet ettevõttepoolse tegevuse kohta, kuid kui anda kandidaatidele võimalus, kasutavad seda mitmed. Kuna üks oluline tegur, mis toetab kahesuunalist suhtlemist värbamisprotsessis on võimalus ettevõttepoolsele tegevusele tagasisidet anda (Talent Board 2018), tuleks rohkem tähelepanu pöörata kandidaatidele tagasiside andmise võimaluste pakkumisele. Üheks lahenduseks võib olla kandidaatide suunatud küsimustiku loomine ning välja saatmine kõikidele värbamisprotsessis osalenud kandidaatidele. See võimaldaks kandidaatidel tagasisidet anda ning samas on ettevõttel võimalik hinnata enda tegevusi ja neid vajadusel korrigeerida.

Üheks antud uuringu piiranguks võib pidada valimi suurust. Väike kandidaatidele suunatud küsitlusele vastajate arv võib olla põhjustanud olukorra, kus statistiline olulisus ei pruugi välja tulla. Samuti on võimalik, et väheste vastajate arvu tõttu on väike efekt osutunud statistiliselt oluliseks. Lisaks võib antud uuringu piiranguna välja tuua selle, et uuriti vaid valituks mitteosutunud kandidaatide arvamusi. Valituks mitteosutunud kandidaatide hinnang värbamisprotsessile ning ABBst üldiselt võib olla mõjutatud tõsiasi, et neile ei tehtud tööpakkumist. Järgnevates uuringutes oleks huvitav võrrelda tööpakkumise saanud ja valituks mitteosutunud kandidaatide hinnangute erinevusi ning mõlema grupi koondhinnanguid värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemisele.

Lisaks selgus värbamistiimiga läbi viidud intervjuu käigus, et värbamistiimi liikmed peavad esimeseks kitsaskohaks kandidaatidega suhtlemisel kandideerimislehe tehnilisi eripärasid. Usutakse, et kandideerimine on välistele kandidaatidele keeruline mitmete veateadete tõttu, mis kandideerimisel ette tulevad. Sellest tulenevalt usub antud töö autor, et kandideerimiskogemuse mõjutajana on edasistes uuringutes mõistlik uurida potentsiaalsete töötajate kogemust ettevõtte veebilehel ja välja selgitada, kui kasutajasõbralik on ettevõtte karjäärileht, millised takistused esinevad kandideerimisel, kui paljud loobuvad kandideerimisest veebilehe tehniliste eripärade tõttu ning kuidas kandideerimiskogemust läbi tehniliste lahenduste parendada.

3.4. Lahendused kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks

Lähtudes töö esimeses peatükis kirjeldatud teoreetilistest seisukohtadest ning tuginedes uuringu tulemustele pakub autor järgnevalt välja lahendusi kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks värbamisprotsessis. Kõik lahendused on soovituslikud ning nende implementeerimise protsessi tuleks kaasata kõik värbamistiimi liikmed.

1. Rohkema tagasiside pakkumine kogu värbamisprotsessis.
 - Kuna kandidaatide sõelumine toimub e-värbamisplatvormil, kust toimub ka kandidaatidele kirjade saatmine, tuleks kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks saata kandidaatidele kiri hetkel, kui kandideerimisavaldusi hakatakse läbi vaatama. Aja ning ressursside kokkuhoidmiseks luua tüüpikiri, mille saavad kõik

kandidaadid ning mis selgitab, et kandideerimisperiood on lõppenud ning alustatakse kandideerimisavalduste läbivaatamisega.

- Pärast esmase sõelumise tulemuste selgumist anda tagasisidet nii valituks mitteosutunud kandidaatidele kui intervjuudele kutsutavatele kandidaatidele. Valituks mitteosutunud kandidaatidele saata äraütlev kiri tugiteenuste keskuse töötaja poolt ning kandidaatidele, keda soovitakse intervjuule kutsuda, värbaja poolt teada anda, et lähiajal võivad nad oodata kõne kutsega intervjuule.
 - Kuna kõige ajamahukam samm on intervjuu ja viimase tagasiside vahel, tuleks lisada värbamisprotsessi vaheetapp, mille alusel saavad kõik kandidaadid, hoolimata nende paiknemisest värbamisprotsessis, vaheinfot kaks nädalat peale esimese intervjuu läbiviimist. Ressursside kokkuhoidmiseks luua tüüpikiri, mis selgitab, et värbamisprotsess on veel aktiivne, kuid lõplikku valikut pole tehtud ning värbamise tulemustest antakse teada esimesel võimalusel.
2. Täiendada värbamisprotseduuri alusdokumenti. See võimaldab protsessi läbiviimist ühtlustada ning tagab protsessi ühtluse ka uute töötajate tööle asumisel.
 - Lisada värbamisprotseduuri alusdokumenti punktis 1. välja toodud lahendused.
 3. Intervjuul osalenud kandidaatidele põhjalikuma tagasiside andmine.
 - Kuna kandidaadid eelistasid e-kirja teel saadavat tagasisidet ning värbajad leidsid, et põhiprobleemiks, miks põhjalikum tagasisidet ei anta, on piisava aja puudus, siis luua tüüpkirja põhi lünkteksti kujul. Kirja põhi peaks olema piisavalt üldine, kuid lüngad annavad võimaluse lisada igale kirjale konkreetse kandidaadiga seotud põhjenduse, miks nad sel korral valituks ei osutunud.
 - Lisavõimalus on anda põhjalikum tagasisidet madalama töökoormusega perioodidel, mis tõhustaks suhtlemist periooditi.
 4. Intervjuude koordineerimisel anda kandidaatidele teada, kas oodatakse, et nad intervjuuks kuidagi ette valmistuksid. Sama informatsioon lisada intervjuu kutsesse.
 5. Intervjuude käigus pöörata rohkem tähelepanu karjääri- ja arenguvõimaluste tutvustamisele.
 - Koostada intervjuul käsitletavate teemapunktide kontrollnimekiri, mis sisaldab karjääri- ja arenguvõimaluste tutvustamist ning mille täitmist jälgitakse jooksvalt intervjuu käigus.
 - Küsida kandidaatidelt intervjuu käigus, kas nad said karjääri- ja arenguvõimaluste kohta piisavalt informatsiooni.

6. ABB koolituskavasse lisada värbajatele ja värbavatele juhtidele suunatud koolitus, mis keskendub kandidaatidega suhtlemisele ning hõlbustab kandidaatidele parima kogemuse pakkumist kõikide puutepunktide käigus, mis kandidaatide ja ettevõtte vahel on. Koolitus võiks hõlmata peamiselt teemasid, mis keskenduvad intervjuude läbiviimisele ja tagasiside andmisele.
7. Kandidaatide hinnangu küsimine kogu värbamisprotsessi kohta.
 - Andmaks võimalust kandidaatidele värbamisprotsessi kohta tagasisidet anda, koostada värbamisprotsessis osalenud kandidaatidele suunatud küsimustik, mis saadetakse kõikidele kandidaatidele värbamisprotsessi lõppedes. Antud vastused võimaldaksid kandidaatidel enda arvamust avaldada ning ettevõtte saaks vastavalt kandidaatide hinnangutele enda tegevust parendada.
8. Suure töökoormusega perioodidel kasutada värbamiste läbiviimisel praktikantide abi. See võimaldab vähendada värbajate töökoormust ning tagada värbamisprotsessi kvaliteedi säilimist aasta lõikes.

Lisaks integreeris töö autor lahendused, mis on välja toodud punktis number üks värbamisprotseduuri alusdokumendi põhjal koostatud kandidaatidega suhtlemise protsessi kirjeldusse, mis ilmestab välja töötatud lahendusi ning hõlbustab nende integreerimist värbamisprotseduuri alusdokumenti ABB AS värbamistiimi poolt. Aitori poolt täiendatud protsessi kirjeldus on välja toodud lisas 9.

Kokkuvõttes on töö autor veendunud, et lahenduste implementeerimine aitab kaasa kandidaatidega suhtlemise tõhustamisele, mis aitab omakorda tõsta ABB kui tööandja mainet ning seeläbi ligi meelitada parimaid kandidaate. Välja pakutud lahendused edastatakse kõikidele värbamistiimi liikmetele. Uuringu tulemusel välja pakutud lahendusi on võimalik kasutada kõikide ülemaailmsete ABB üksuste värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise analüüsimiseks ning tõhustamiseks.

KOKKUVÕTE

2017. aastal värvati ABB AS, tootmisüksustesse ligi sada töötajat. Kuigi värbamine oli edukas, hakkas paljudelt kandidaatidelt laekuma negatiivset tagasisidet värbamisprotsessi kohta. Peamiseks probleemiks oli ebapiisava tagasiside saamine või selle täielik puudumine ning värbamisprotsessi edasiste etappidega mitte kursisolek. Kandidaadid ei olnud kindlad, kas värbamine on veel aktiivne, mis etapis nad on ning mis etapp järgneb. Vastavat informatsiooni jagatakse ABB AS poolt kandidaatidega suhtlemise käigus, mis hõlmab tagasisidestamist, intervjuude ja lisäülesannete koordineerimist ning intervjuu protsessi. Värbamisprotsessis negatiivse kogemuse saanud kandidaadid võivad hakata oma kogemust laiemalt jagama ning see võib omakorda mõjutada ABB kui tööandja mainet, mis on tänapäeva heitlikul tööjõuturul üks suurimaid konkurentsieeliseid. Probleemi vältimiseks on oluline võimalikult tõhus suhtlemine kandidaatidega iga puutepunkti käigus.

Eelnevast tulenevalt keskendub antud magistritöö uurimisprobleem värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise tõhustamise võimaluste leidmisele AS-is ABB. Töö eesmärk on välja töötada lahendused tõhustamiseks kandidaatidega suhtlemist ABB AS värbamisprotsessis.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor kolm uurimisküsimust:

1. Millistes ABB AS värbamisprotsessi etappides toimub kandidaatidega suhtlemine?
2. Kuidas toimub ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemine?
3. Mida on vaja teha ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks?

Magistritöö uurimusküsimustele vastuste leidmiseks ning seeläbi eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi uuringu, milles kasutas kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivse meetodina analüüsis autor ABB AS värbamisprotseduuri alusdokumenti ning viis läbi poolstruktureeritud grüpiintervjuu viie värbamistiimi liikmega 19. septembril 2018 aastal. Intervjuu kestis üks tund ja viiskümmend kaks minutit ning salvestati helifailina. Kvantitatiivse uurimismeetodina kasutas töö autor internetipõhist küsimustikku, mis oli loodud *Google Drive*

keskkonnas eesti ja inglise keeles. Valimi moodustas 62 kandidaati, kes olid ajavahemikul 01.01.2018 – 31.08.2018 avatud konkurssidele kandideerinud. Reaalselt võttis küsitlusest osa 33 (53,2%) kandidaati. Kandidaatidele suunatud küsitluse ja värbamistiimiga läbiviidud intervjuu küsimused olid koostatud teoreetilise osa põhjal ning üksteisest lähtuvalt eesmärgiga analüüsida kandidaatide hinnanguid ning võrrelda neid intervjuu tulemustega.

Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor dokumendianalüüsi, kvalitatiivset sisuanalüüsi, kvantitatiivset andmeanalüüsi ning võrdlust. Tulemusi on autor võrrelnud nii omavahel kui varasemate teoreetiliste käsitlustega ning teinud järeldusi. Lähtudes teoreetilistest käsitlustest, kandidaatide ootustest ja soovidest seoses värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemisele ning ABB värbamistiimi arvamustest ja võimalustest, pakub autor välja lahendusi kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks.

Uuringu tulemustest selgub, et kandidaatidega suhtlemine toimub värbamisprotseduuri alusdokumendis määratud etappides, mida saab liigitada vastavalt teoreetilistes allikates välja toodud etappidele, milleks on tagasisidestamine, intervjuude ja lisäülesannete koordineerimine ning intervjuu protsess. Samas selgus intervjuudest, et kuigi kandidaatidega suhtlemine toimub kindlates etappides, on suhtlemise kvaliteet varieeruv. Peamiselt ilmnis probleem tagasisidestamisel, kus enamik kandidaate väitis, et nad ei saanud tagasisidet kokkulepitud ajal ning ei olnud rahul tagasiside andmise kiirusega. Kõige ajamahukamaks peetakse perioodi intervjuu ning selle tulemuste andmise vahel, mis võib kesta kuni neli nädalat, kuid periood, mille jooksul kandidaadid tagasisidet soovivad, on orienteeruvalt üks kuni kaks nädalat peale iga etappi. Samuti selgus et kandidaadid ei olnud rahul tagasiside sisuga ning soovisid et see oleks põhjalikum, konstruktiivsem ning, et ettevõtte esindajad annaksid rohkem seletusi, miks nemad valituks ei osutunud. Värbamistiimi liikmed pidasid peamiseks probleemiks piisava aja puudust konstruktiivse ning põhjaliku tagasiside andmiseks. Kuna kandidaadid soovivad tagasisidet võimalikult palju ning kõikides värbamisprotsessi etappides, kus see võimalik on, tuvastas töö autor värbamisprotsessi etapid, kus on võimalik anda kandidaatidele lisainformatsiooni värbamisprotsessi käigu kohta. Intervjuude ja lisäülesannete koordineerimise etapis võib erinevustena ettevõttepoolse töökorralduse ning kandidaatide soovide vahel välja tuua intervjuude ja lisäülesannete koordineerimise kiiruse ning informatsiooni pakkumise selle kohta, kas kandidaadi peaksid intervjuu protsessiks kuidagi ette valmistuma. Hinnangud intervjuu protsessile olid väga head, mis näitab, et värbajate tegevused on kooskõlas kandidaatide soovide

ning ootustega intervjuu protsessile. Ainsa erinevusena võib välja tuua kandidaatide soovi saada rohkem informatsiooni karjääri- ning arenguvõimaluste kohta. Lisaks eelnevale selgus uuringu tulemustest, et värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemist võib tõhustada värbajate ja juhtide koolitamine, kandidaatide hinnangu küsimine värbamisprotsessi kohta ning värbamiste läbiviimisel praktikantide abi kasutamine.

Uuringu tulemuste põhjal töötas autor välja järgnevad lahendused värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks AS-is ABB:

1. rohkema tagasiside pakkumine kogu värbamisprotsessis;
2. värbamisprotseduuri alusdokumendi täiendamine;
3. intervjuul osalenud kandidaatidele põhjalikuma tagasiside andmine;
4. intervjuude koordineerimisel kandidaatide teavitamine lisaettevalmistuse vajadusest;
5. tõhusam karjääri- ja arenguvõimaluste tutvustamine intervjuul;
6. värbajate ja juhtide koolitamine;
7. kandidaatide hinnangu küsimine värbamisprotsessi kohta;
8. suure töökoormusega perioodidel värbamiste läbiviimisel praktikantide abi kasutamine.

Tuginedes uuringu tulemustele saab väita, et kõikidele uurimisküsimustele on vastatud ning püstitatud eesmärk on saavutatud välja töötatud lahenduste kaudu. Antud töös välja pakutud lahendused edastatakse ABB AS värbamisosakonda ning nende implementeerimine on soovituslik. Lahenduste implementeerimine aitab kaasa kandidaatidega suhtlemise tõhustamisele, mis aitab omakorda tõsta ABB kui tööandja mainet ning seeläbi ligi meelitada parimaid kandidaate. Uuringu tulemusel välja pakutud lahendusi on võimalik kasutada kõikide ülemaailmsete ABB üksuste värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise tõhustamiseks.

Kuna antud uuringu käigus uuriti vaid valituks mitteosutunud kandidaatide arvamusi ja hinnanguid, mis võivad olla mõjutatud tõsiasjast, et neile ei tehtud tööpakkumist, usub autor, et järgnevates uuringutes oleks huvitav kaasata uuringusse valituks osutunud kandidaadid ning võrrelda tööpakkumise saanud ja valituks mitteosutunud kandidaatide hinnangute erinevusi ning mõlema grupi koondhinnanguid värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemisele.

SUMMARY

IMPROVEMENT OF COMMUNICATION WITH CANDIDATES IN THE RECRUITMENT PROCESS OF ABB AS

Kristiina Kuulman

In 2017 around one hundred employees were hired to ABB AS production units. Even though recruitment was successful, ABB started receiving negative feedback about the recruitment process. Main problem was insufficient or lacking feedback and being unaware of the next recruitment process steps. Candidates were not sure if the recruitment was still active, in which recruitment step they currently are or what steps are about to follow. Information about the latter is provided to the candidates during communication with the candidates. Communication with the candidates takes place during feedback, coordinating interviews and further assessments and interview process. Candidates with a negative experience in the recruitment process may begin to share their negative experience with others, which in turn may affect the reputation of ABB as an employer, which in one of the most important competitive advantages in today's volatile labor market. To avoid the problem, it is important to communicate with the candidates as effectively as possible during each point of contact.

Based on the previous, the research problem of this Master's thesis focuses on finding ways to improve communication with candidates in the recruitment process of ABB AS. The aim of the thesis is to develop solutions to improve communication with candidates in the recruitment process of ABB AS.

To achieve this goal, the author set three research questions:

1. In which stages of the recruitment process of ABB AS does the communication with the candidates take place?
2. How does the communication with the candidates take place in the recruitment process of ABB AS?
3. What needs to be done to improve the communication with candidates in the recruitment process of ABB AS?

In order to find answers to the research questions of the Master's thesis and thus to achieve the goal, the author conducted a study using a qualitative and quantitative research method. As a qualitative method, the author analyzed ABB AS's recruitment procedure source document and conducted a semi-structured group interview with five recruitment team members on September 19th 2018. The interview lasted one hour and fifty-two minutes and was recorded as an audio file. As a quantitative research method, the author used an internet-based questionnaire created in the Google Drive environment in Estonian and English. The sample consisted of 62 candidates who had applied for open positions between 01.01.2018 and 31.08.2018. 33 candidates (53.2%) took part in the survey. The interview questions with the candidates and the recruitment team were prepared based on the theoretical part and each other with the aim of analyzing the candidates' evaluations and comparing them with interview results.

To analyze the results, the author used document analysis, qualitative content analysis, quantitative data analysis, and comparison. The author has compared the results with each other and with previous theoretical approaches and has drawn conclusions. Based on theoretical frameworks, candidates' expectations and the opinions and opportunities of the ABB recruitment team, the author proposes solutions to improve communication with candidates.

The results show that communication with candidates takes place in the stages defined in the source document of the recruitment procedure, which can be categorized according to the stages indicated in the theoretical framework. These stages are: feedback process, coordinating interviews and further assessments as well as the interview process. At the same time, interviews revealed that the quality of the communication varies. The main problem was identified in the feedback process, where most of the candidates claimed that they did not receive feedback at the agreed time and getting feedback took generally too long. The most time-consuming is the period between the interview and the communication of the interview results, which can last up to four weeks, whereas the period during which candidates would like to receive feedback is approximately one to two weeks after each step. It was also revealed that the candidates were not satisfied with the content of the feedback and wanted it to be more thorough, constructive and explanatory. The recruitment team members identified the the lack of sufficient time as the main problem in providing constructive and thorough feedback. As candidates want as much feedback as possible, and at every stage of the recruitment process where possible, the author has identified the stages of the recruitment process where it is possible to provide candidates with

additional information. At the stage of coordinating interviews and further assessments, the main difference in the organization of work and the wishes of the candidates lies in the speed of coordinating interviews and further assessments and the provision of information on whether the candidate should prepare him or herself for the interview process. Ratings for the interview process were very good, indicating that recruitment activities are in line with the candidates' expectations for the interview process. The only difference is the wish of candidates to receive more information on career and development opportunities. In addition, the results of the study revealed that communication with candidates in the recruitment processes can be enhanced by training recruiters and managers, asking candidates for feedback and using trainees' help during periods of heavy workload.

Based on the results of the study, the author developed the following solutions to improve the communication with candidates in the recruitment process of ABB AB:

1. providing more feedback throughout the recruitment process;
2. supplementing the source document for the recruitment procedure;
3. providing more in-depth feedback to the candidates who participated in the interview;
4. informing candidates about the need for additional preparations when coordinating interviews;
5. more effective introduction of career and development opportunities in an interview;
6. training of recruiters and managers;
7. asking candidates feedback to the recruitment process;
8. use of assistance from trainees in recruiting for periods of heavy workload.

The solutions proposed in this work are forwarded to the recruitment department of ABB AS and their implementation is recommended. Implementing the solutions will help to improve the communication with the candidates, which in turn will enhance the reputation of ABB as an employer and thus attract the best candidates. The solutions proposed can be used to improve the communication with candidates in the recruitment process of all ABB units around the world.

Since this study focused on the opinions and assessments of the non-selected candidates, which might have been affected by the fact that they were not made a job offer, the author believes that it would be interesting to include the selected candidates in the following studies and to compare the results gathered from selected and non-selected candidates.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

ABB AS: *Tere tulemast ABB Eesti lehele*. Kättesaadav: <https://new.abb.com/ee/meist/eestis> , 1. oktoober 2018.

ABB Group (2010). ABB Group Recruitment Standard

Adams, H. L., Morris, M. G. & Van Scotter, J. R. (1998) Examining E-mail Use in the Context of Virtual Organizations: Implications for Theory and Practice. – *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 3, No. 1, 8-26.

Allen, D. G., Mahto, R. V. & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. – *Journal of Applied Psychology*, No. 92, 1696–1708.

Allen, D. G., Van Scotter, J. R. & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: impact on prehire outcomes. – *Personnel Psychology*, No. 57, 143-71.

Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice*. 14th ed. London, Philadelphia and New Delhi: Kogan Page.

Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. – *Journal of Applied Psychology*, No. 91, 786–801.

Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-friendly Culture is Better. – *Canadian Psychology*, Vol. 54, No. 4, 260-268.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. California: Sage Publications.

Barber, A. E., Hollenbeck, J. R., Tower, S. L. & Phillips, J. M. (1994). The effects of interview focus on recruitment effectiveness: A field experiment. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 6, 886-896.

Bauer, T. N., Maertz, D. P. Jr., Dolen, M. R. & Campion, M. A. (1998). Longitudinal Assessment of Applicant Reactions to Employment Testing and Test Outcome Feedback. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 6, 892-903.

Bauer, T. N., McCarthy, J., Anderson, N. & Truxillo, D. M., & Salgado, J. (2012). What we know about applicant reactions: Research summary and best practices. SHRM/ SIOP White Paper series, 1-21.

- Bell, B. S., Ryan, A. M. & Wiechmann, D. (2004). Justice Expectations and Applicant Perceptions. – *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12, No. 1/2, 24-38.
- Breaugh, J. A. & Billings, R. S. (1988). The Realistic Job Preview: Five Key Elements and their Importance for Research and Practice. – *Journal of Business and Psychology*, Vol. 2, No. 4, 291-305.
- Breaugh, J. A. & Strake, M. (2000) Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remining Questions. – *Journal of Management*, Vol. 26, 405-434.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. – *Human Resource Management Review*, Vol. 18, No. 3, 103-118.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. – *Annual Review of Psychology*, No. 64, 389-416.
- Brookhart, S. M. & Moss, C. M. (2015). How to Give Professional Feedback. – *Educational Leadership*, Vol. 72, No. 7, 24-30.
- Buckley, P., Minette, K. & Joy, D. (2004). The Use of an Automated Employment Recruiting and Screening System for Temporary Professional Employees: A Case Study. – *Human Resource Management*, Vol. 43, 233-244.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. – *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, No. 3, 294-311.
- Cappelli, P. (2001). Making the Most of On-line recruiting. – *Harvard Business Review*, Vol. 79, 139-147.
- Carless, S., A. & Hetherington, K. (2011). Understanding the Applicant Recruitment Experience: Does timeliness matter? – *International Jõurnal of Selection and Assessment*, Vol. 19, No. 1, 105-108.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, 928-944.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. – *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, 164-209.
- CV Keskus: *Eesti ihaldusväärseim tööandja 2018*. Kättesaadav: https://www.cvkeskus.ee/career_center.php?op=view&article_id=2869 , 1. oktoober 2018.
- Derous, E. (2007). Investigating Personnel Selection From a Counseling Perspective: Do Applicants' and Recruiters' Perceptions Correspond? – *Journal of Employment Counseling*, Vol. 44, 60-72.

- Derous, E., Born, M. P., & De Witte, K. (2004). How applicants want and expect to be treated: Applicants' selection treatment beliefs and the development of the Social Process Questionnaire. – *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12, 99-119.
- Derous, E. & De Witte, K. (2001). Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel selection, – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 3, 319-342.
- Donnelly, P. & Kirk, P. (2010). How to Give Effective Feedback. – *Education for Primary Care*, Vol. 21, No. 4, 267-269.
- Eensalu, M.-L., Kadakas, M., Kaurson, S., Kibar, H., Krieger, M., Kütt, M., Maripuu, K.-T., Meier, K., Metsis, I., Naelapea, A., Orula, U., Pauts, J., Ratnik, L., Raudsepp, L., Saska, E., Tepp, M., Tiiman, T. & Veide, T. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. 2. tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. – *Academy of Management Review*, Vol. 18, 694-734.
- Gilliland, S. W., Groth, M., Baker IV, R., C., Dew, A. F., Polly, L. M. & Langdon, J. C. (2001). Improving Applicants' Reactions to Rejection Letters: An Application of Fairness Theory. – *Personnel Psychology*. Vol. 54, No. 3, 669-703.
- Griffin, G. (2018). Adopting a Strategic Approach to Matching People to Jobs. – *International Journal of Business and Management*, Vol. 13, No. 4, 1-10.
- Halperin, K. (2009). The Fall and Rise of Recruiting. – *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, Vol. 4, No. 8, 16-19.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. – *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 26, No. 3, 241-259.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement with hospitality organizations. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 7, 743-757.
- Intrevjuu värbamistiimiga (2018). Kättesaadav: <https://drive.google.com/file/d/17soPBzWuCO4ojnQGxRb53Jektf5sTSUi/view?usp=sharing>, 18. oktoober 2018.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., & Cable, D. M. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. – *Human Resource Management Review*, Vol. 10, 383–406.
- Jeffery, M., & McKee, A. (2011). A guide to recruitment 3.0. – *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, Vol. 6, No. 5, 12-34.
- Kaliprasad, M. (2006). The human factor I: Attracting, retaining, and motivating capable people. – *Cost Engineering*, Vol. 48, No. 6, 20-26.

- Keeling, K., A., McGoldrick, P., J. & Sadhu, H. (2013). Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment. - *Journal of Retailing*, Vol. 89, No. 1, 88-104.
- Keenan, A. (1978). Selection Interview Outcomes in Relation to Interviewer Training and Experience. – *Journal of Social Psychology*, Vol. 106, No. 2, 249 -260.
- Kutcher, E., J., Bragger, J., D. & Masco, J., L. (2013). How Interviewees Consider Content and Context Cues to Person–Organization Fit. – *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 21, No. 3, 294-308.
- Kutsekoda (2017). Eesti tööturg täna ja homme. Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest. OSKA uuringuaruanne. Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. Kättesaadav: <http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2017/12/Eesti-t%C3%B6%C3%B6turg-t%C3%A4na-ja-homme2017.pdf> , 29. juuni 2018.
- Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2010). Electronic human resources management in an e-business environment. – *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 11, 240-250.
- Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium (2017) Tööjõuvajaduse ja - pakkumise prognoos aastani 2025. Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/toojouprognos_2025_lyhikirjeldus_uus.pdf 13.05.2018 , 29. juuni 2018.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2006). *Sõda talentide pärast*. Tartu: Kirjastus Hermes OÜ.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. – *Journal of Management*, Vol. 32, 868-897.
- Ployhart, R. E., Ryan, A. M. & Bennett, M. (1999). Explanations for Selection Decision: Applicants' Reactions to Informational and Sensitivity Features of Explanations. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 1, 87-106.
- Popovich, P. & Wanous, J. P. (1982). The realistic job preview as a persuasive communication. – *Academy of Management Review*, Vol. 7, 570-578.
- Russell, J., & Havel, S. (2010). Candidate marketing takes the guessing game out of choosing employers. – *Nursing Economics*, Vol. 28, No. 3, 195-197.
- Ryan, A. M., Ali, A. A., Hauer, T. & French-Vitet, J. (2017). Timeliness is Key to the Candidate Experience. – *Personnel Assessment and Decisions*, Vol. 3, No. 1, 38-50.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. – *Journal of Management*, Vol. 20, 565-606.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call For New Research Directions. CAHRS Working Paper No. 89-07. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

- Rynes, S. L., Bretz, R. D., Jr., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. – *Personnel Psychology*, Vol. 44, 487–521.
- Saks, A. M. (2005). The impracticality of recruitment research. – *Handbook of personnel selection*. (Ed.) A., Evers, N., Anderson & O., Voskuil. Massachusetts: Blackwell, 47-72.
- Saks, A. M., & Uggerslev, K. L. (2010). Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reactions. – *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, No. 3, 351-365.
- Schinkel, S., van Dierendonck, D., & Anderson, N. (2004). The impact of selection encounters on applicants: An experimental study into feedback effects after a negative selection decision. – *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12, No. 1 & 2, 197-205.
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K. & Stoffey, R. W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. – *Personnel Psychology*, Vol. 46, 49-76
- Talent Board (2018). *2016-17 Talent Board EMEA Candidate Experience Research Report*. Kättesaadav: <https://www.thetalentboard.org/cande-awards/cande-results-2017/>, 7. mai 2018.
- Toldi, N. L. (2011). Job Applicants Favor Video Interviewing in the Candidate-Selection Process. – *Employment Relations Today*, Vol. 38, 19-27.
- Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Bertolino, M., Bauer, T. N. & Yonce, C. A. (2009). Effects of Explanations on Applicant Reactions: A meta-analytic review. – *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17, No. 4, 346-361.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. – *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 52, 24-44.
- Van Vianen, A. E. M., Taris, R., Scholten, E. & Schinkel, S. (2004) Perceived Fairness in Personnel Selection: Determinants and Outcomes in Different Stages of the Assessment Procedure. – *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 12, No. 1/2, 149-159.
- Weak, E. (2014). What Candidates Want: How to Practice Compassionate Hiring. – *Library Leadership & Management*, Vol. 28, No. 4, 2-4.
- White, G., L. (1995). Employee turnover: The hidden drain on profits. – *HR Focus*, Vol. 72, No. 1, 15-17.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses*. Tartu: Tartu Riiklik Ülikool.
- Zappe, J. (2011). For Recruiting, Video is Hot. – *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, Vol. 6, No. 1, 17-21.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused värbamistiimile

Ülevaade värbamisprotsessist ja kandidaatidega suhtlemisest

1. Palun kirjeldage värbamisprotsessi alates kuulutuse avaldamisest kuni sobivale kandidaadile töopakumise tegemiseni.
2. Millised on erinevused kandidaatidega suhtlemisel tulenevalt täidetavast ametipositsioonist?
3. Kuidas tagate värbamisprotsessi õiglust?
4. Millist tagasisidet küsite kandidaatidelt värbamisprotsessi kohta?

Tagasiside

5. Kuidas toimub kandidaatidele tagasiside andmine?
6. Kes on tagasiside andmise eest vastutav?
7. Kui kiiresti saavad kandidaadid esmast tagasiside pärast erinevaid värbamisprotsessi etappe?
8. Millises vormis on koostatud tagasiside sõnum?
9. Millised on erinevused positiivset ja negatiivset tagasisidet andes?
10. Milliseid koolitusi või treeninguid olete seoses tagasiside andmisega läbinud?
11. Millised on teie arvates kitsaskohad, mida peaks tagasisidestamise juures tõhustama?

Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimine

12. Kuidas toimub intervjuude ja lisaülesannete koordineerimine?
13. Kui kiiresti toimub intervjuude ja lisaülesannete koordineerimine pärast iga eelnevat etappi?
14. Kes on intervjuude ja lisaülesannete koordineerimise eest vastutav?
15. Mida peate oluliseks intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel?
16. Milliseid koolitusi või treeninguid olete seoses kandidaatidega suhtlemisega läbinud?
17. Millised on teie arvates kandidaatidega suhtlemise kitsaskohad intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel, mida peaks tõhustama?

Intervjueerimine

18. Kuidas toimub intervjueerimine?
19. Mille kohta jagate intervjuu käigus informatsiooni?

20. Millele pöörate intervjuerimisel enim tähelepanu?
21. Milliseid koolitusi või treeninguid olete seoses intervjuerimisega läbinud?
22. Millistest põhimõtetest lähtute intervjuerimisel?
23. Millised on teie arvates kandidaatidega suhtlemise kitsaskohad intervjuerimisel, mida peaks parendama?

Lisaküsimused

24. Kas tunnete, et praegune värbamistiimi koosseis on piisav värbamisvajaduse katmiseks?
25. Milliseid kitsaskohti näete veel seoses kandidaatidega suhtlemisega?
26. Mida tahaksite teie kandidaatidelt nendega suhtlemise kohta küsida?

Lisa 2. Eestikeelne küsitluse ankeet värbamisprotsessis osalenud kandidaatidele

Lugupeetud kandidaat

ABB soovib töötajatele pakkuda parimat kandideerimiskogemust läbi terve värbamisprotsessi ning seetõttu on Teie käes küsimustik, millele vastamisega aitate kaasa värbamisvaldkonna parendamisele. Värbamisprotsess koosneb mitmetest erinevatest etappidest, mille hulka kuulub kandideerimisavalduste läbivaatamine, esmase tagasiside andmine, intervjuude koordineerimine, edasine tagasiside, lisaülesannete koordineerimine ning lõppvaliku tegemine. Antud uurimus keskendub kandidaatidega suhtlemisele värbamisprotsessis ning hõlmab tagasisidestamist, intervjuude ja lisaülesannete koordineerimist ning intervjuu protsessi.

Küsitlusele vastamine on anonüümne ning küsimuste vastuseid kasutatakse vaid üldistatuna ega seostata Teie isikuga.

Küsimustiku täitmine võtab aega ligikaudu 15 minutit. Küsitlusest osavõtt on vabatahtlik.

Küsitlust viib läbi Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala tudeng Kristiina Kuulman, kes kirjutab magistritööd teemal „Kandidaatidega suhtlemise tõhustamine värbamisprotsessis AS-is ABB“ ning palub Teie abi oma lõputöö valmimisel.

Lisaküsimuste korral palun kirjutage Kristiina.Kuulman@hotmail.com.

Küsimustikule saab vastata siin.

Ette tänades
Kristiina Kuulman

1. Teie vanus
 - -20 aastat
 - 20-29 aastat
 - 30-39 aastat
 - 40-49 aastat
 - 50+ aastat
2. Teie sugu
 - Naine
 - Mees
3. Teie töövaldkond
 - Inseneeria
 - Juhtimine
 - Infotehnoloogia

- Finants
 - Logistika
 - Muud tugiteenused
4. Teie töökogemus antud valdkonnas
- kuni 1 aasta
 - 1-3 aastat
 - 4-7 aastat
 - 7-10 aastat
 - üle 10 aasta

Tagasisidestamine

Järgnevalt soovime teada Teie kui kandidaadi hinnanguid ja arvamusi kandidaatidega suhtlemise kohta tagasisidestamisel.

5. Palun märkige iga väite juures enda jaoks sobivaim vastusevariant.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Tagasiside saamine tööle kandideerimisel on minu jaoks oluline.				
Sain piisavalt tagasisidet enda kandideerimise staatuse kohta.				
Sain tagasisidet enda kandideerimise staatuse kohta piisavalt kiiresti.				
Sain tagasisidet enda kandideerimise staatuse kohta alati kokkulepitud ajal.				
Intervjuu tulemuste kohta sain tagasisidet usaldusväärsest allikast.				
Sain tagasisidet intervjuu tulemuste kohta piisavalt kiiresti.				
Tagasiside intervjuu tulemuste kohta oli selge.				
Tagasiside intervjuu tulemuste kohta oli põhjalik.				
Tagasiside intervjuu tulemuste kohta oli konstruktiivne.				
Tagasiside intervjuu tulemuste kohta oli personaalne.				
Teadsin igal hetkel, mis etapis värbamine oli.				

6. Intervjuu tulemuste kohta anti tagasisidet
- Näost näkku
 - Telefoni teel
 - E-kirja teel
 - Sotsiaalmeedia vahendusel
 - Muu
7. Kuidas hindate intervjuu tulemuste kohta antud tagasiside kanali sobivust?
- Ebasobiv
 - Pigem ebasobiv
 - Pigem sobiv
 - Sobiv
8. Milliste suhtlemiskanalite vahendusel sooviksite intervjuu tulemuste kohta tagasisidet saada?

.....

9. Kas Teile meeldiks tagasisidet saada sotsiaalmeedia kanalite vahendusel?

- Jah
- Ei

10. Kui vastasite eelmisele küsimusele „Jah“, siis palun nimetage sotsiaalmeedia kanalid, mille vahendusel Teile tagasisidet saada meeldiks.

.....

11. Mida ootate ettevõttepoolselt tagasisidelt?

.....

12. Millistes värbamisprotsessi etappides meeldiks teile tagasisidet saada?

.....

13. Kuidas soovite tagasisidet saada?

.....

14. Kui kiiresti peaks Teie arvates tagasisidestamine peale iga etappi toimuma? (Palun väljendage aktsepteeritavat ajaperioodi nädalates.)

.....

15. Mida peaks ABB Teie arvates tagasiside andmise juures parendama?

.....

16. Mis oli Teie arvates positiivne ABB poolse suhtlemise juures tagasisidet andes?

.....

Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimine

Järgnevalt soovime teada Teie kui kandidaadi hinnanguid ja arvamusi kandidaatidega suhtlemise kohta ABB intervjuude ja lisaülesannete koordineerimise protsessis. Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimise all peetakse silmas olukordi, kus Teiega võeti ühendust eesmärgiga kokku leppida intervjuu või testimise aeg ja/või koht.

17. Palun märkige iga väite juures enda jaoks sobivaim vastusevariant.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Intervjuud ja lisaülesanded koordineeriti piisavalt kiiresti peale kandideerimisdokumentide saatmist.				
Suhtlemiskanalid, mille vahendusel intervjuusid ja lisaülesandeid koordineeriti, olid sobivad.				
Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel suhtuti minusse sõbralikult.				
Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel suhtuti minusse professionaalselt.				
Tundsin, et mul on võimalus intervjuu ja lisaülesande aja planeerimisel kaasa rääkida.				
Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel oli mul piisavalt võimalusi täpsustavaid küsimusi küsida.				
Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel võiks töandja minuga ühendust võtta sotsiaalmeedia vahendusel.				

18. Kui kiiresti peaks Teie arvates intervjuude ja lisaülesannete koordineerimine peale kandideerimisdokumentide saatmist toimuma? (Palun väljendage aktsepteeritavat ajaperioodi nädalates.)

.....

19. Mida ootate ettevõttepoolselt suhtlemiselt intervjuusid ja lisaülesandeid koordineerides?

.....

20. Mis on Teie jaoks kõige olulisem, mille kohta sooviksite kindlasti intervjuude ja lisaülesannete koordineerimise käigus informatsiooni saada?

.....

21. Mida peaks Teie arvates intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel parendama?

.....

22. Mis oli Teie arvates positiivne ABB poolse suhtlemise juures intervjuusid ja lisaülesandeid koordineerides?

.....

Intervjuuerimine

Järgnevalt soovime teada Teie kui kandidaadi hinnanguid ja arvamusi kandidaatidega suhtlemise kohta ABB intervjuu protsessis.

23. Palun märkige iga väite juures enda jaoks sobivaim vastusevariant.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Intervjuu toimus kokkulepitud ajal.				
Intervjuu toimus kokkulepitud kohas.				
Intervjueerija suhtus minusse sõbralikult.				
Intervjueerija oli professionaalne.				
Intervjueerija oli usaldusväärne.				
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni ettevõtte kohta.				
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni ettevõtte poolt pakutavate soodustuste ja hüvede kohta.				
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni arenguvõimaluste (koolitused ja karjäärivõimalused) kohta.				
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni organisatsioonikultuuri kohta.				
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni töö iseloomu kohta.				
Intervjuu käigus sain selge ettekujutuse töö sisu kohta.				
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni värbamisprotsessi edasiste etappide kohta.				
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni värbamisprotsessi edasise ajakava kohta.				
Intervjuu käigus oli mul piisavalt võimalusi endast rääkida.				
Intervjuu käigus oli mul piisavalt võimalusi küsimusi esitada.				
Intervjuu käigus oli mul võimalus ettevõttepoolsetele tegevustele tagasisidet anda.				
Intervjuu protsess oli õiglane.				

24. Milline on Teie hinnang Teie intervjuu kogemusele ABBs?

- Halb
- Rahuldav
- Hea
- Väga hea

25. Mida ootate ettevõttepoolset suhtlemiselt intervjuerimisel?

26. Mille kohta soovite intervjuul kindlasti informatsiooni saada?

27. Mida peaks ABB poolse suhtlemise juures intervjuerimisel parendama?

28. Mis oli Teie arvates intervjuul positiivne?

Üldised küsimused ja väited

Järgnevalt soovime teada Teie kui kandidaadi üldisi arvamusi ettevõttepoolse suhtlemise kohta värbamisprotsessis ja hinnanguid ABB kui tööandja kohta.

29. Mis on Teie jaoks ettevõttega värbamisprotsessi jooksul suhtlemise juures kõige olulisem?

30. Mis jäi teile värbamisprotsessis ABB poolse suhtlemise juures enim meelde?

31. Olles osalenud ABB värbamisprotsessis, on minu arvamus ABBst kui tööandjast:

- Langenud
- Pigem langenud
- Jäänud samaks
- Pigem tõusnud
- Tõusnud

32. Olles osalenud ABB värbamisprotsessis, on minu üldine hinnang ABB poolsele kandidaatidega suhtlemisele:

- Halb
- Rahuldav
- Hea
- Väga hea

33. Soovitan hea meelega ABBd kui tööandjat sõpradele ja tuttavatele.

1. Ei nõustu üldse
2. Pigem ei nõustu
3. Pigem nõustun
4. Nõustun täielikult

Täna vastamast!

Lisa 3. Ingliskeelne küsitluse ankeet värbamisprotsessis osalenud kandidaatidele

Dear Candidate,

ABB is committed to ensuring that all candidates have a positive experience throughout the entire recruitment process. In an effort to continually improve our recruitment procedures, we ask for your feedback by providing this on-line form. The recruitment process consists of several different stages, including reviewing applications, providing initial feedback, arranging interviews, further feedback, coordinating additional tasks, and final selection. The main focus of this questionnaire is on communication with candidates in the recruitment process, which includes feedback process, interview process, and the process of arranging interviews and further assessments.

Your answers will be kept confidential and anonymous. The information provided will be used solely for the purpose of this study and only aggregated results will be reported.

The questionnaire will take about 15 minutes to complete. Your participation is voluntary.

The study is conducted by Kristiina Kuulman, who is writing her Master's thesis in human resource management on "Improvement of communication with candidates in the recruitment process of ABB AS" at Tallinn University of Technology and highly appreciates your help.

If you have any questions about the study, please contact Kristiina.Kuulman@hotmail.com.

Questionnaire is available here.

Thank you in advance,
Kristiina Kuulman

1. What is your age?
 - -20 years
 - 20-29 years
 - 30-39 years
 - 40-49 years
 - 50+ years
2. What is your sex?
 - Female
 - Male
3. What is your field of work?
 - Engineering

Lisa 3 järg

- Management
 - IT
 - Finance
 - Logistics
 - Other support functions
4. How long is your work experience in that field?
- Less than 1 year
 - 1-3 years
 - 4-7 years
 - 7-10 years
 - 10 years or more

Feedback process

This section is about your opinion of ABB`s feedback to you as a candidate during the recruitment process.

5. Please select the answer that best describes your opinion.

	Strongly disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Strongly agree
It is important for me to get feedback when applying for work at ABB.				
I received enough feedback on the status of my application.				
I received feedback on the status of my application quickly enough.				
I always received feedback on the status of my application on the agreed time.				
I received interview feedback from a trustworthy source.				
I received interview feedback quickly enough.				
Interview feedback was clear.				
Interview feedback was thorough.				
Interview feedback was constructive.				
Interview feedback was personal.				
I knew at every moment at which stage the recruitment process was in.				

6. I received interview feedback
- Face-to-face

Lisa 3 järg

- Via phone
 - Via e-mail
 - Through social media
 - Other
7. How would you evaluate the communication channel that was used to give interview feedback?
- Unsuitable
 - Somewhat unsuitable
 - Somewhat suitable
 - Suitable
8. Through which communication channels would you like to receive interview feedback?
-
9. Would you like to receive feedback through social media channels?
- Yes
 - No
10. If you answered “Yes“ to the previous question the please specify through which social media channels would you like to receive feedback.
-
11. What do you expect from the feedback that a company provides to its candidates?
-
12. In which recruitment stages would you like to receive feedback?
-
13. How do you like to receive feedback?
-
14. How fast would you like to receive feedback after every recruitment stage? (Please write an acceptable timespan in weeks.)
-
15. What do you think should be improved in ABB`s feedback process?
-
16. What do you think was positive about the communication during feedback?
-

Process of arranging interviews and further assessments

This section is about your opinion of ABB`s arranging of interviews and assessments with you as a candidate during the recruitment process. These are situations where you were contacted in order to coordinate an interview or test time and/or location.

17. Please select the answer that best describes your opinion.

	Strongly disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Strongly agree
Interviews and further assessments were arranged quickly enough after I had sent in my application.				
In my opinion, the communication channels used to arrange interviews and further assessments were adequate.				
I was treated in a friendly manner during the process of arranging interviews and further assessments.				
I was treated in a professional manner during the process of arranging interviews and further assessments.				
I felt that I had a say in arranging the interview or further assessment time.				
I had opportunities to ask for clarifications during the process of arranging interviews and further assessments.				
The employer can contact me via social media to arrange interviews and further assessments.				

18. In your opinion, how fast should the interviews and further assessments be arranged after sending in your application? (Please write an acceptable timespan in weeks.)

.....

19. What do you expect from the company`s communication during the process of arranging interviews and further assessments?

.....

20. What is the most important that you would you like to receive information about during the process of arranging interviews and further assessments?

.....

21. What do you think should be improved in the process of arranging interviews and further assessments at ABB?

.....

22. What do you think was positive about the communication during the process of arranging interviews and further assessments?

.....

Interview process

This section is about your opinion of the interviews conducted with you as a candidate during the recruitment process.

23. Please select the answer that best describes your opinion.

	Strongly disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Strongly agree
Interviews were carried out at the agreed time.				
Interviews were carried out at the agreed location.				
I was treated in a friendly manner during the interview.				
The interviewer was professional.				
I perceived the interviewer to be trustworthy.				
During the interview I received enough information about the company.				
During the interview I received enough information about the compensation and benefits.				
During the interview I received enough information about the development opportunities at ABB (trainings and career opportunities).				
During the interview I received enough information about the organizational culture.				
During the interview I received enough information about the nature of the work.				
During the interview I got a clear idea of the content of the work.				
During the interview I received enough information about the following stages of the recruitment process.				
During the interview I received enough information about the schedule of the following stages of the recruitment process.				
During the interview I had plenty of opportunities to talk about myself.				
During the interview I had plenty of opportunities to ask questions.				
During the interview I had the opportunity to give feedback to the company.				
The interview process was fair.				

24. How would you rate your interview experience at ABB?

- Poor
- Fair
- Good
- Excellent

25. What do you expect from the company`s communication during the interview?

.....

26. What is the most important information you would like to receive during the interview?

.....

27. What do you think should be improved in the interview at ABB?

.....

28. What do you think was positive about the interview at ABB?

.....

General questions and statements

This section is about your general opinions of ABB`s communication with you as a candidate during the recruitment process.

29. What is most important to you while communicating with an employer during the recruitment process?

.....

30. What is most memorable about the way ABB communicated with you during the recruitment process?

.....

31. Having taken part in ABB's recruitment process, my opinion about ABB as an employer has:

- Decreased
- Somewhat decreased
- Stayed the same
- Somewhat improved
- Improved

32. Having participated in ABB's recruitment process, I think ABB's communication with candidates is:

- Poor
- Fair
- Good
- Excellent

33. I would gladly recommend ABB as an employer to friends and acquaintances.

1. Strongly disagree
2. Somewhat disagree
3. Somewhat agree
4. Strongly agree

Thank you for answering!

Lisa 4. Intervjuu käigus saadud vastuste põhjal koostatud küsimused

Vastus intervjuuküsimusele number 26.	Eestikeelse küsimustiku väited ja küsimused
„Minu huvi on kindlasti ka aru saada, et kuidas nad hindavad neid vestlusi, kui informatiivsed need nende jaoks on, kas neil on võimlus rääkida endast nii palju, kui nad tahaksid, sest kui ma küsin, et kas nad tahaksid veel midagi lisada, siis nad tihtipeale ei lisa midagi. Kas neil on piisavalt aega ja võimlaust ka endast rääkida?“ (V1)	<p>Milline on Teie hinnang Teie intervjuu kogemusele ABBs?</p> <p>Intervjuu käigus oli mul piisavalt võimalusi endast rääkida.</p> <p>Intervjuu käigus oli mul piisavalt võimalusi küsimusi esitada.</p>
„Ja see see ka, et uurida, mis emotsiooniga ta tuli ja millega ta ära läks. Et kas seal on erisusi. See on meie jaoks ülioluline, sest me anname endast väga palju selleks, et vestlus oleks igati meeldiv, nii et seda tahaks teada.“ (V1)	<p>Milline on Teie hinnang Teie intervjuu kogemusele ABBs?</p> <p>Olles osalenud ABB värbamisprotsessis, on minu arvamus ABBst kui tööandjast:</p> <p>Olles osalenud ABB värbamisprotsessis, on minu üldine hinnang ABB poolsele kandidaatidega suhtlemisele:</p>
„Mis oleks kõige olulisem just nende vaatest? Mida nad peaksid siin kuulma selleks, et nad oleksid müüdud?“ (V1)	<p>Mida ootate ettevõttepoolselt suhtlemiselt intervjuuerimisel?</p> <p>Mille kohta soovite intervjuul kindlasti informatsiooni saada?</p>
„Ütleme, mis küsimused neil ametikohtade kohta tekivad enne intervjuule tulemist, et välistada seda, et kandidaat tuleb kohale, aga talle ametikoht ei sobi, et mida ta oleks tegelikult saanud juba lihtsasti teada juba telefoni teel.“ (T) „Et kui oluline on neile teada, et kes seal osalevad või kas ta peaks millekski ette valmistuma, kas mingid julgustavad sõnad kaasa anda lihtsalt selle kinnituse kirjaga.“ (P)	<p>Mis on Teie jaoks kõige olulisem, mille kohta sooviksite kindlasti intervjuude ja lisäülesannete koordineerimise käigus informatsiooni saada?</p>
„Mis on nende jaoks kõige olulisem, kiirus, tagasiside, intervjuu ise? Mis neile värbamisprotsessi juures kõige enam meelde jääb? Ma ise ennustan, et see on intervjuu, aga jah. Millest kujuneb arvamus kogu protsessi peale kokku? Oletame, et ta on kõik need etapid läbi käinud?“ (P)	<p>Mis on Teie jaoks ettevõttega värbamisprotsessi jooksul suhtlemise juures kõige olulisem?</p> <p>Mis jäi teile värbamisprotsessis ABB poolse suhtlemise juures enim meelde?</p>

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Kandidaatide hinnangud suhtlemisele tagasisidestamisel

Väide	1	2	3	4	Kokku	M	SD
Tagasiside saamine tööle kandideerimisel on minu jaoks oluline.		1 (3,0%)	11 (33,3%)	21 (63,6%)	33 (100%)	3,61	0,556
Sain piisavalt tagasisidet enda kandideerimise staatuse kohta.	3 (9,1%)	8 (24,2%)	20 (60,6%)	2 (6,1%)	33 (100%)	2,64	0,742
Sain tagasisidet enda kandideerimise staatuse kohta piisavalt kiiresti	6 (18,2%)	15 (45,5%)	10 (30,3%)	2 (6,1%)	33 (100%)	2,24	0,830
Sain tagasisidet enda kandideerimise staatuse kohta alati kokkulepitud ajal.	8 (24,2%)	17 (51,5%)	7 (21,2%)	1 (3,0%)	33 (100%)	2,03	0,770
Intervjuu tulemuste kohta sain tagasisidet usaldusväärsest allikast.	2 (6,1%)	2 (6,1%)	15 (45,5%)	14 (42,4%)	33 (100%)	3,24	0,830
Sain tagasisidet intervjuu tulemuste kohta piisavalt kiiresti.	5 (15,2%)	12 (36,4%)	12 (36,4%)	4 (12,1%)	33 (100%)	2,45	0,905
Tagasiside intervjuu tulemuste kohta oli selge.	3 (9,1%)	3 (9,1%)	20 (60,6%)	7 (21,2%)	33 (100%)	2,94	0,827
Tagasiside intervjuu tulemuste kohta oli põhjalik.	7 (21,2%)	18 (54,5%)	7 (21,2%)	1 (3,0%)	33 (100%)	2,06	0,747
Tagasiside intervjuu tulemuste kohta oli konstruktiivne.	10 (30,3%)	15 (45,5%)	6 (18,2%)	2 (6,1%)	33 (100%)	2,00	0,866
Tagasiside intervjuu tulemuste kohta oli personaalne.	5 (15,2%)	15 (45,5%)	11 (33,3%)	2 (6,1%)	33 (100%)	2,30	0,810
Teadsin igal hetkel, mis etapis värbamine oli.	6 (18,2%)	10 (30,3%)	12 (36,4%)	5 (15,2%)	33 (100%)	2,48	0,972

Allikas: autori koostatud

Märkused: 1 – Ei nõustu üldse, 2 – Pigem ei nõustu, 3 – Pigem nõustun, 4 – Nõustun täielikult

Lisa 6. Kandidaatide hinnangud suhtlemisele intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel

Väide	1	2	3	4	Kokku	M	SD
Intervjuud ja lisaülesanded koordineeriti piisavalt kiiresti peale kandideerimisdokumentide saatmist.	3 (9,1%)	11 (33,3%)	15 (45,5%)	4 (12,1%)	33 (100%)	2,61	0,827
Suhtlemiskanaliid, mille vahendusel intervjuusid ja lisaülesandeid koordineeriti, olid sobivad.	1 (3,0%)	·	18 (54,5%)	14 (42,4%)	33 (100%)	3,34	0,556
Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel suhtuti minusse sõbralikult.	·	·	14 (42,4%)	19 (57,6%)	33 (100%)	3,58	0,502
Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel suhtuti minusse professionaalselt.	·	·	15 (45,5%)	18 (54,5%)	33 (100%)	3,55	0,506
Tundsin, et mul on võimalus intervjuu ja lisaülesande aja planeerimisel kaasa rääkida.	1 (3,0%)	5 (15,2%)	21 (63,6%)	6 (18,2%)	33 (100%)	2,97	0,684
Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel oli mul piisavalt võimalusi täpsustavaid küsimusi küsida.	1 (3,0%)	·	20 (60,6%)	12 (36,4%)	33 (100%)	3,33	0,540
Intervjuude ja lisaülesannete koordineerimisel võiks tööandja minuga ühendust võtta sotsiaalmeedia vahendusel.	26 (78,8%)	3 (9,1%)	2 (6,1%)	2 (6,1%)	33 (100%)	1,39	0,864

Allikas: autori koostatud

Märkused: 1 – Ei nõustu üldse, 2 – Pigem ei nõustu, 3 – Pigem nõustun, 4 – Nõustun täielikult

Lisa 7. Kandidaatide hinnangud suhtlemisele intervjuerimisel

Väide	1	2	3	4	Kokku	M	SD
Intervjuu toimus kokkulepitud ajal.	.	.	12 (36,4%)	21 (63,6%)	33 (100%)	3,64	0,489
Intervjuu toimus kokkulepitud kohas.	.	.	6 (18,2%)	27 (81,8%)	33 (100%)	3,82	0,392
Intervjuerija suhtus minusse sõbralikult.	.	.	9 (27,3%)	24 (72,7%)	33 (100%)	3,73	0,452
Intervjuerija oli professionaalne.	2 (6,1%)	.	12 (36,4%)	19 (57,6%)	33 (100%)	3,52	0,619
Intervjuerija oli usaldusväärne.	2 (6,1%)	.	13 (39,4%)	18 (54,5%)	33 (100%)	3,48	0,619
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni ettevõtte kohta.	3 (9,1%)	.	14 (42,4%)	16 (48,5%)	33 (100%)	3,39	0,659
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni ettevõtte poolt pakutavate soodustuste ja hüvede kohta.	7 (21,2%)	.	13 (39,4%)	13 (39,4%)	33 (100%)	3,18	0,769
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni arenguvõimaluste kohta (koolitused ja karjäärivõimalused).	2 (6,1%)	15 (45,5%)	6 (18,2%)	10 (30,3%)	33 (100%)	2,73	0,977
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni organisatsioonikultuuri kohta.	2 (6,1%)	5 (15,2%)	19 (57,6%)	7 (21,2%)	33 (100%)	2,94	0,788
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni töö iseloomu kohta.	2 (6,1%)	.	17 (51,5%)	14 (42,4%)	33 (100%)	3,36	0,603
Intervjuu käigus sain selge ettekujutuse töö sisu kohta.	2 (6,1%)	.	19 (57,6%)	12 (36,4%)	33 (100%)	3,30	0,585
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni värbamisprotsessi edasiste etappide kohta.	2 (6,1%)	4 (12,1%)	22 (66,7%)	5 (15,2%)	33 (100%)	2,91	0,723
Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni värbamisprotsessi edasise ajakava kohta.	2 (6,1%)	6 (18,2%)	20 (60,6%)	5 (15,2%)	33 (100%)	2,85	0,755
Intervjuu käigus oli mul piisavalt võimalusi endast rääkida.	.	.	16 (48,5%)	17 (51,5%)	33 (100%)	3,52	0,508
Intervjuu käigus oli mul piisavalt võimalusi küsimusi esitada.	.	.	16 (48,5%)	17 (51,5%)	33 (100%)	3,52	0,508
Intervjuu käigus oli mul võimalus ettevõttepoolsetele tegevustele tagasisidet anda.	1 (3,0%)	9 (27,3%)	13 (39,4%)	10 (30,3%)	33 (100%)	2,97	0,847
Intervjuu protsess oli õiglane.	2 (6,1%)	.	19 (57,6%)	12 (36,4%)	33 (100%)	3,30	0,585

Allikas: autori koostatud

Märkused: 1 – Ei nõustu üldse, 2 – Pigem ei nõustu, 3 – Pigem nõustun, 4 – Nõustun täielikult

Lisa 8. Korrelatsioonanalüüs

		Soovitan hea meelega ABBd kui tööandjat sõpradele ja tuttavatele	Milline on Teie hinnang Teie intervjuu kogemusele ABBs?	Olles osalenud ABB värbamisprotsessis, on minu arvamus ABBst kui tööandjast	Olles osalenud ABB värbamisprotsessis, on minu üldine hinnang ABB poolsele kandidaatidega suhtlemisele
Soovitan hea meelega ABBd kui tööandjat sõpradele ja tuttavatele	Pearson korrelatsioonikordaja	1	0,641**	0,732**	0,805**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000
	Vastajate arv	33	33	33	33
Milline on Teie hinnang Teie intervjuu kogemusele ABBs?	Pearson korrelatsioonikordaja	0,641**	1	0,521**	0,517**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,002	0,002
	Vastajate arv	33	33	33	33
Olles osalenud ABB värbamisprotsessis, on minu arvamus ABBst kui tööandjast	Pearson korrelatsioonikordaja	0,732**	0,521**	1	0,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002		0,000
	Vastajate arv	33	33	33	33
Olles osalenud ABB värbamisprotsessis, on minu üldine hinnang ABB poolsele kandidaatidega suhtlemisele	Pearson korrelatsioonikordaja	0,805**	0,517**	0,877**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,000	
	Vastajate arv	33	33	33	33

Allikas: autori koostatud

Märkus: ** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$

Lisa 9. Täiendatud ABB AS värbamisprotsessis kandidaatidega suhtlemise protsessi kirjeldus v.a tööpakkumise tegemine

Alaetapi nimi	Tegevuse kirjeldus	Vastutav isik
Kandideerimisavalduste läbivaatamise algus	Värbaja saadab tugiteenuste keskuse töötajale palve kandidaate kandideerimisavalduste läbivaatamise algusest teavitada. Tugiteenuste keskuse töötaja saadab kandidaatidele teavituskirja kandideerimisavalduste läbivaatamise alguse kohta.	Värbaja Tugiteenuste keskuse töötaja
Esmase tagasiside andmine kandidaatidele	Värbaja saadab tugiteenuste keskuse töötajale palve nii valituks mitteosutunud kandidaatidele kui intervjuudele kutsutavatele kandidaatidele. Tugiteenuste keskuse töötaja saadab teavituskirja nii valituks mitteosutunud kandidaatidele kui intervjuudele kutsutavatele kandidaatidele.	Värbaja Tugiteenuste keskuse töötaja
Esimese vooru intervjuude koordineerimine	Värbaja saadab tugiteenuste keskuse töötajale palve valitud kandidaadid intervjuule kutsuda. Tugiteenuste keskuse töötaja lepib intervjuuks sobivad ajad kokku nii värbaja kui värbava juhiga ning kutsub valitud kandidaadid intervjuule.	Värbaja Tugiteenuste keskuse töötaja
Vaheinformatsiooni saatmine kandidaatidele nende värbamisprotsessis paiknemise kohta	Värbaja saadab tugiteenuste keskuse töötajale palve saata kandidaatidele nende protsessis paiknemise kohta vaheinformatsiooni kaks nädalat peale esimese intervjuu läbiviimist. Tugiteenuste keskuse töötaja saadab kandidaatidele nende protsessis paiknemise kohta informatsiooni.	Värbaja Tugiteenuste keskuse töötaja
Valituks mitteosutunud kandidaatidele äraütlemine	Värbaja saadab tugiteenuste keskuse töötajale palve valituks mitteosutunud kandidaatidele ära öelda. Tugiteenuste keskuse töötaja saadab e-kirjad või informeerib valituks mitteosutunud kandidaate.	Värbaja Tugiteenuste keskuse töötaja
Esimesed intervjuud	Esimese etapi intervjuude läbiviimine vastavalt eelnevalt kokkulepitud plaanile ja meetoditele. Esimese etapi silmast silma intervjuule võib eelneada internetipõhine videointervjuu.	Värbaja, värbav juht
Teise vooru intervjuude koordineerimine (vajadusel)	Värbaja saadab tugiteenuste keskuse töötajale palve valitud kandidaadid intervjuule kutsuda. Tugiteenuste keskuse töötaja lepib intervjuuks sobivad ajad kokku nii värbaja kui värbava juhiga ning kutsub valitud kandidaadid intervjuule. Teise vooru intervjuule võib eelneada isiksuse testi sooritamine või verbaalse ja arvutusülesannete läbiviimine intervjuu käigus. Antud juhul tuleb kandidaati lisatestidest enne intervjuud teavitada.	Värbaja Tugiteenuste keskuse töötaja

Alaetapi nimi	Tegevuse kirjeldus	Vastutav isik
Teise vooru intervjuud (vajadusel)	Teise intervjuu läbiviimine	Värbaja, värbav juht
Tööleasumise eelne lisaõelumine	<p>Värbaja saadab tugiteenuste keskuse töötajale palve valitud kandidaatidele lisaõelumist teostada.</p> <p>Tugiteenuste keskuse töötaja viib läbi lisaõelumise, mis hõlmab soovitajatega kontakteerumist ja/või taustauuringut. Soovitajatega võib ühendust võtta ja taustakontrolli teostada vaid juhul, kui eelnevalt on kandidaadiga ühendust võetud ning selleks luba saadud. Taustakontrolli käigus selgitatakse välja, kas kandidaat on varasemalt kriminaalkorras karistatud ning teostatakse avalik otsing internetis. Kõrgema vastutusega positsioonide puhul on vajalik lisa taustakontroll.</p>	<p>Värbaja</p> <p>Tugiteenuste keskuse töötaja, kõrgema vastutusega positsioonide puhul värbaja</p>
Äraütlemine valituks mitteosutunud kandidaatidele	Värbaja võtab ühendust valituks mitteosutunud kandidaatidega ning annab neile tagasisidet.	Värbaja

Allikas: autori koostatud ABB värbamisprotseduuri alusdokumendi ning uuringu tulemuste põhjal