

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Riina Põlluäär

**KANDIDAADIKOGEMUSE LOOMINE LÄBI
ORGANISATSIOONI VÄRBAMISPROTSESSI KONSULTANDI
AMETIKOHAL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MSc

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 10002 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Riina Põlluäär09.05.2023.....

(kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. KANDIDAADIKOGEMUSE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Värbamisprotsess ja selle osad	8
1.1.1. Värbaja mõju kandidaadikogemusele.....	10
1.2. Kandidaadikogemus	11
1.3. Kandidaadikogemuse seos tööandja brändinguga ja soovitamise	15
2. EMPIIRILINE UURIMUS	18
2.1. Uuringu meetodika ja valim	18
2.2. Uuringu tulemused ja analüüs	20
2.2.1. Kandidaadi ootused värbamisprotsessile.....	23
2.2.2. Kandidaadi ootused värbajale.....	28
2.2.3. Tööandja soovitamine tuttavatele, ametikaaslastele ning sotsiaalmeedias	30
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU	34
3.1. Kandidaadi ootused värbamisprotsessile.....	34
3.2. Kandidaadi ootused värbajale.....	38
3.3. Kandidaadikogemuse mõju tööandja soovitamisele.....	39
3.4. Uuringu kitsaskohad ja ettepanekud edasiseks uurimiseks	41
KOKKUVÕTE	43
SUMMARY	47
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	50
LISAD	54
Lisa 1. Ankeetküsimustik	54
Lisa 2. Seosed valikuprotsessi ja üldise kandideerimiskogemuse vahel (Spearmani korrelatsioonianalüüs)	60
Lisa 3. Seosed vestluse ja üldise kandideerimiskogemuse vahel (Spearmani korrelatsioonianalüüs)	61
Lisa 4. Lihtlitsents	63

LÜHIKOKKUVÕTE

Läbimõeldud kandidaadikogemus tagab ettevõttele konkurentsieelise tööturul. Läbi positiivse kandidaadikogemuse muutuvad kandidaadid ettevõtte soovitajateks ning kaaluvad tõenäolisemalt uuesti kandideerimist. Kandidaadikogemus võib mõjutada ka kandidaadi otsust, kas tööpakkumine vastu võtta või sellest keelduda. Seetõttu on oluline ettevõttel luua kandidaadiga usalduslik suhe. Kandidaat hindab tööandjat kogu protsessi jooksul ning sealjuures ettevõttelt saadavat infot ja signaale. Eesti tööturu uuringutest selgub, et kandidaadikogemuse loomisele ei pöörata piisavalt tähelepanu. Kandidaadid tunnevad puudust eelkõige tagasisidest ja infost protsessi ajakava ning etappide osas.

Uuringu eesmärk on välja selgitada tegurid, mis loovad positiivset kandidaadikogemust värbamisprotsessis ning mõjutavad kandidaate ettevõttesse uuesti kandideerima või tööandjat soovitama. Eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks viis autor läbi kvalitatiivse uuringu ühe Eesti energiasektori ettevõtte värbamisprojektide kandidaatide seas. Valimisse kuulusid konsultandi ametikoha värbamisprojektid ajavahemikul september 2022 kuni jaanuar 2023. Küsimustikule vastas 206 kandidaati, kelle vastuste põhjal teostab autor analüüsi ja järeldused.

Uuringu tulemustest selgub, et kandidaadikogemuse loomisel tuleb lähtuda konkreetsest sihtgrupist ning nende ootustest värbamisprotsessile ja värbajale. Enim hindab töös käsitletud sihtrühm värbamisprotsessis kiirust, protsessi läbipaistvust ja tagasisidet enda kandideerimise kohta. Värbamisprotsess võiks kesta maksimaalselt kuni 4 nädalat, kontakteeruda kandidaadiga e-maili või telefoni teel ning töövestlus võiks toimuda ettevõttes kohapeal. Värbajalt oodatakse eelkõige asjakohast ja õigeaegset infot ning usaldusväärset. Ametikoha soovitamist mõjutab enim rahulolu kandideerimisprotsessiga ja tagasiside andmine kandidaatidele.

Võtmesõnad: Värbamine, värbamise ja valiku protsess, kandidaadikogemus

SISSEJUHATUS

Viimased paar aastat on majanduses olnud palju määramatust ja suuri raskusi mitmes sektoris. COVID19 viirusekriisist taastus majandus suhteliselt kiiresti. Tööturule sisenevaid noori on vähem kui tööturult vanuse tõttu lahkujaid, kuna loomulik iive on aastakümneid püsinud negatiivsena. Keskmine brutopalk on viimase ligi viie aasta jooksul jõudsalt kasvanud, kuid kiire on olnud ka tarbijahindade kasv. Tööviljakus kasvas viimase viie aastaga kiiremini kui palgad, mis tähendab, et suhteliselt kiire palgakasv on olnud jätkusuutlik. Eesti tööjõu tootlikkus ühe töötaja kohta lähenes Euroopa Liidu keskmisele. Prognoosi järgi lisandub töökohti tervikuna ennekõike teenuste sektorisse. (Kutsekoda, 2022)

Eesti Panga 2022. aasta Tööturu ülevaate uuringus on välja toodud, et tööhõive on jõudnud kriisieelsele tasemele. Vaba tööjõu hulk oli taas kahanenud tasemele, kus tööandjad tunnetasid uuesti tööjõupuudust (Eesti Pank, 2022). Võttes arvesse peamisi demograafilisi, majanduslikke ja tööturu arengusuuna näitajaid, muutub vajaliku tööjõu leidmine aina keerulisemaks (Kutsekoda, 2022). Seega üha enam peavad tööandjad pingutama, et töötajaid leida (Eesti Pank, 2022). Antud energeetikaettevõttes ei ole varasemalt kandidaadikogemust uuritud, kuid konsultantide leidmine on keerukas, ühelt poolt seetõttu, et energeetika teemad on küllaltki keerulised ja teiselt poolt seetõttu, et konsultant peab suutma vabalt suhelda nii eesti kui vene keeles. Eesti tööjõuturu väiksust arvestades on oluline, et kandidaadil säiliks huvi ja soov ettevõttesse uuesti kandideerida ning jagaks positiivset kogemust kandideerimisest ja soovitab ka teistel ettevõttesse kandideerida.

Selleks, et kandidaate hoida ja läbi selle tõsta ettevõtte mainet, on hakatud pöörama tähelepanu kandidaadikogemuse loomisele. 1990. aastatel kasvas huvi kandidaadikogemuse vastu ning hakati rohkem pöörama tähelepanu kandidaadikogemuse uurimisele (Ryan & Ployhart, 2000). Lõputööde raames on antud teema vähekäsitletud, Kiisler (2020) käsitles kandidaadikogemust teenusedisaini ja värbamisteenust pakkuva ettevõtte vaatest ning valimi moodustasid peamiselt juhid ja tippspetsialistid. Müügi- ja teenindustöötajate osakaal jääb töös alla 10%. Teemaarendusena on Kiisler (2020) teinud ettepaneku uurida lihtsamaid ja madalama haridustaseme nõudega ametikohtade kandidaadikogemust. Tuginedes 2020. aastal läbi viidud

värbamistrendide uuringule on näha, et võrreldes 2019. aastaga on vähenenud värbamisteenuse sisseostmine 5% ning värbamisi viiakse läbi võimalusel ettevõtte töötajatega. (Palgainfo Agentuur, 2021) 2022. aasta uuringus on tööandjad välja toonud, et värbamine on muutunud keerulisemaks (57%) ning keerulisemaks on muutunud eelkõige tippspetsialistide ja oskustöölise leidmine (Palgainfo Agentuur, 2022a).

Antud magistritööga on soov uurida kandidaatide ootuseid värbamisprotsessile ja värbajale ning kandideerimiskogemuse mõju tööandja soovitamisele sarnase professioniga inimestele, näiteks ametikaaslastele, kes soovivad kandideerida konsultandiks. Magistritöö eesmärk on välja selgitada tegurid, mis loovad positiivset kandidaadikogemust värbamisprotsessis ning mõjutavad kandidaate ettevõttesse uuesti kandideerima või tööandjat soovitama.

Eesmärgi täitmiseks on töö autor püstitanud 3 uurimisküsimust:

- 1) Missugused on kandidaadi ootused värbamisprotsessile?
- 2) Missugused on kandidaadi ootused värbajale?
- 3) Kuidas mõjutab kandidaadikogemus tööandja soovitamist tutvusringkonnas, ametikaaslastele ning sotsiaalmeedias?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks viis autor ajavahemikul 06.03.2023-16.03.2023 läbi kvalitatiivse uuringu ühe Eesti energiasektori ettevõtte värbamisprojektide kandidaatide seas. Valimisse kuulusid konsultandi ametikoha värbamisprojektid ajavahemikul september 2022 kuni jaanuar 2023. Küsimustik edastati 464 kandidaadile ning kokku vastas 206 kandidaati, kelle vastuste põhjal teostab autor analüüsi ja järeldused.

Magistritöö on jaotatud kolme ossa. Esimeses osas uurib autor kandidaadikogemust, selle teoreetilisi käsitlusi ja seoseid värbamise ja tööandja brändiga. Teises, empiirilises osas kirjeldab autor uurimistöö metoodikat, valimit ja tulemusi. Kolmandas osas teeb autor saadud tulemuste põhjal peamised järeldused, ettepanekud kandidaadikogemuse parendamiseks ning arutleb töö kitsaskohtade ja võimalike uurimissuundade üle.

Magistritöö autor soovib tänada oma juhendajat, Taimi Elenurme väga hea juhendamise, asjakohase tagasiside ja ettepanekute eest.

1. KANDIDAADIKOGEMUSE TEOREETILISED ALUSED

Andekad inimesed on organisatsiooni vara. Nad on tugevus, millel ettevõtte säilitab oma konkurentsieelise. Organisatsiooni edu sõltub sellest, kas õigetel töökohtadel on õiged inimesed ja jõuavad seatud eesmärkide abil tulemusteni. Selleks on vaja usaldusväärset personalipoliitikat, millel on palju positiivseid külgi. Õigete inimeste kaasamine avab organisatsiooni potentsiaali, samas kui sobimatute inimeste palkamine võib tagasilöögi anda, vähendades kasumlikkust, langetades klientide rahulolu taset ja alandades äri tulemusi. (Chow *et al*, 2013)

Alljärgnevalt on välja toodud olulised näitajad kandidaadikogemuse mõjust (McCarthy, *et al*, 2018):

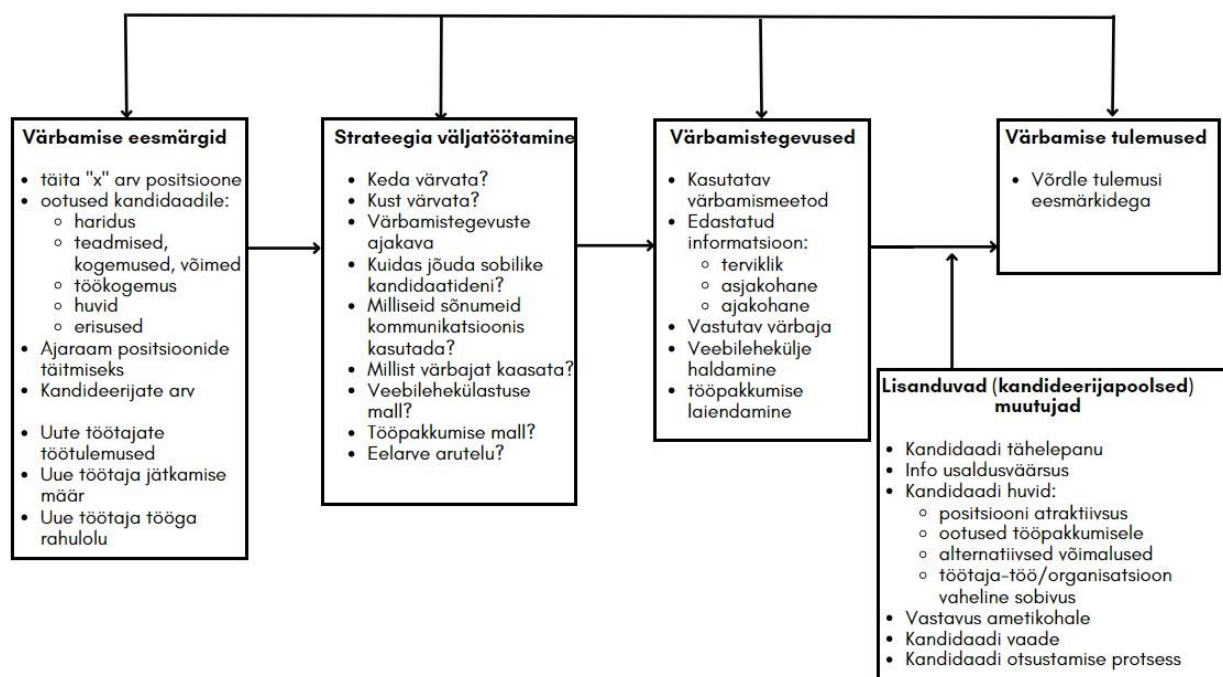
- 2014. aastal hindas Virgin Mobile, et nad kaotavad igal aastal ligikaudu 5,4 miljonit dollarit, kuna kandidaadid, kes ei ole rahul oma kandideerimise kogemusega, tühistavad ka oma mobiiltelefonide tellimused.
- Career Arc teatas, et 72% kandidaatidest, kellel on olnud halb kogemus, on jaganud seda veebis tööandja arvustuste saidil, suhtlusvõrgustiku kaudu või otse kolleegi või sõbraga.
- Talent Board leidis, et 46% kandidaatidest, kellel on „negatiivne“ üldine kogemus, ütlesid, et nad tühistavad oma partnerluse, tooteostud ja viivad kliendisuhete mujale.
- CareerBuilder hindas, et 42% kandidaatidest, kes pole oma kogemusega rahul, ei otsiks enam kunagi selles ettevõttes tööd.
- LinkedIn teatas, et ettevõtte halva maine hind on 10 000 töötajaga ettevõtte jaoks 7,6 miljonit dollarit.

2020. aasta värbamistrendide uuringus on välja toodud, et ka Eestis katkestavad üsna paljud kandidaadid kandideerimise, seetõttu on hakatud rohkem tegelema kandidaatide hoidmisega. 34% tööandjatest annab kandidaatidele teada, et on nende avalduse kätte saanud. Konkursi ajakava saadab kandideerijatele 10% tööandjatest ning 22% hoiab kandidaate edasise protsessiga kursis. Üle kolmandiku (36%) annab aga kandideerimise protsessi kohta infot ainult eelvaliku läbinud sobivatele kandidaatidele. 60% vastajatest märkis, et kandideerimise protsessi lõpus annavad nad igale kandideerijale personaalset tagasisidet. 10% vastajatest ei tee kandidaatide hoidmiseks

värbamisprotsessis midagi. (Palgainfo Agentuur, 2021) 2022. aasta töötajate värbamisuuringust aga selgub, et üle kolmandiku (35%) tööle kandideerinutest ei olnud sageli või väga sageli saanud mitte mingit infot ega tagasisidet oma kandideerimise soovile. Üle veerandi (27%) märkis, et ei saa tagasisidet mõnikord. On oluline märkida, et 85% vastajatest pidas oluliseks teadet, kui nad ei osutu valituks. (Palgainfo Agentuur, 2022b)

1.1. Värbamisprotsess ja selle osad

Töötajate värbamist võib määratleda kui protsessi, mis hõlmab kompetentsete inimeste ligimeelitamist, valimist ja hoidmist, et saavutada organisatsiooni eesmärke (Ployhart, 2006). Breugh (2008) on defineerinud värbamist tegevuste kaudu, mis mõjutavad kandidaatide arvu ja tüüpe, kes kandideerivad ametikohale, jäävad kandidaatide hulka ja võtavad vastu töopakumise. Värbamisel on oluline osa ka suhete loomisel, seda on näidanud vahetud intervjuud kandidaatidega (Shenoy *et al*, 2018).



Joonis 1. Värbamisprotsessi etapid.

Allikas: Breugh ja Starke (2000), täiendatud Breugh (2008)

Olles paika pannud värbamiseesmärgid, peaks organisatsioon suutma välja töötada ühtse strateegia avatud ametikohtade täitmiseks (Joonis 1). Lähtuvalt strateegiale orienteeritud küsimustest viib organisatsioon järgmisena läbi värbamistoiminguid (nt avaldab töopakumisi töölehtedel,

korraldab vastuvõtte ülikoolides), mis on soovitatud strateegias, millele ta on otsustanud tugineda. (Breugh, 2008)

Ganesan *et al* 2018. aasta uuringus on välja toodud töökuulutuse olulised aspektid. Uuringust selgub, et kandidaadis huvi äratamiseks peab töökuulutus sisaldama silmatorkavat pealkirja, tööandja nimi, tööülesannete omadusi, ootusi ja nõudmisi kandidaadile, organisatsiooni väärtuspakkumist, head kujundust ning kandideerimisvõimalusi. Teistest eristuv ning visuaalselt atraktiivne töökuulutus meelitab rohkem kandidaate töökuulutusse süvenema ning lisaks on meeldejääv. (Ganesan *et al* 2018; Gregory *et al* 2013; Ryan *et al*, 2000)

Mitmed uuringud on leidnud, et paljudel kandidaatidel on puudulik ja/või ebatäpne arusaam sellest, mida vaba töökoht endast kujutab, ei olda kindlad, mida kandidaadid sellelt ametikohalt tahavad, neil ei ole oma teadmiste, oskuste ja võimete osas ettekujutust ning ei suuda täpselt ennustada, kuidas nad sobituvad uue positsiooni nõudmistega. (Breugh *et al*, 2008; Rynes ja Cable, 2003 viidatud Breugh, 2008) Sihtotsing on värbajate aktiivne pingutus, et leida ja võtta ühendust kandidaatidega, kes pole vastavale rollile kandideerinud ega talentide andmebaasi registreerunud. (Shenoy *et al*, 2018)

Nii tööandjad kui ka kandidaadid hindavad vastaspoolt, et ennustada tulevast töökäitumist või töötingimusi, mõlemad kaaluvad alternatiivseid kandidaate või organisatsioone ning mõlemad teevad lõpuks otsuse, kas teha või võtta vastu tööpakkumine. Hausknecht *et al* (2004) uuringus on välja toodud, et eelistatavad valikumeetodid on intervjuud ja näidistööd, sellele järgnevad vaimse võimekuse testid ja isiksusetestid. Positiivsemalt tajutakse neid valikumeetodeid, mida peetakse järjepidevaks ning selgitatakse kandidaadile. See, kuidas kandidaadid valikuprotsessi kogevad, on seotud nende kavatsusega ettevõtet teistele soovitada või tööpakkumist vastu võtta (Hausknecht *et al*, 2004).

Balcerak'i ja Woźniak'i (2021) ning varasemalt ka Blacksmith ja tema kolleegide (2016) poolt läbi viidud uuringutest selgus, et kandidaadid eelistavad pigem traditsioonilisi valikumeetodeid (intervjuu, proovipäev, näited elulistest sündmustest), kui infotehnoloogilisi valikutööriistu (kaugsünkroonintervjuu, mängutulemused ja kandidaatide käitumise analüüs arvutimängu mängides, info kogumine interneti kaudu sisupõhise analüüsi ja struktuuripõhise analüütika näol). Lähtuvalt Talentegy 2019. aasta Kandidaadikogemuse uuringust selgub, et ligi 75% kandidaatidest eelistab näost näkku vestlust videovestlusele.

Värbamisprotsessi viimane etapp hõlmab värbamistulemuste hindamist. Täpsemalt peaks tööandja võrdlema oma värbamiseesmärke (st seda, mida ta lootis saavutada) oma värbamistulemustega (st sellega, mida ta tegelikult saavutas). See peaks võimaldama tööandjal oma kogemustest õppida, et ta saaks tulevikus tõhusamalt värvata. Kandideerija muutujate arvestamine peaks mängima kesket rolli selles, kuidas tööandja oma värbamisprotsessi planeerib. Näiteks kui tööandja on huvitatud inimeste tähelepanu tõmbamisest, kes praegu tööd ei otsi, ei pruugi paljud laialt kasutatavad värbamiseetodid (nt ajalehekuulutused, töömessid) olla eriti tõhusad. Samamoodi, kui organisatsioon loodab värbamisprotsessi käigus realistlikku teavet pakkudes parandada inimese ja töökoha/organisatsiooni sobivust, on oluline kaaluda kandidaadi enesemõistmist. (Breugh, 2008)

1.1.1. Värbaja mõju kandidaadikogemusele

Värbajatel on oluline roll kandidaadi värbamiskogemusele ja nad mõjutavad eriti organisatsiooni hinnangut. Üks peamisi põhjuseid on kandidaatide huvi suhete kvaliteedi vastu oma tulevasel töökohal, millest värbamisprotsessis toimuv kohtlemine annab ülevaate (Boswell *et al*, 2003, 32-34). Rynes *et al* (1991) uuringust selgub, et kandidaadid hindavad seda, kuidas värbaja kandidaati kohtleb signaalina, kuidas koheldakse tulevikus töötajat. Värbajaid peetakse organisatsiooni agentideks ning nad võivad olla organisatsioonisisised või -välised (Barber, 1998). Sisevärbajateks on organisatsioonis personaliosakonna töötajad, kelle põhiülesanne on luua oskuslike ja kvalifitseeritud kandidaatidega suur kandidaatide kogum. Välised värbajad hõlmavad endas sihtotsijaid, juhtide otsingufirmasid ja personali agentuure (Connerley, 2014).

Chapmani *et al* (2005) avaldatud metaanalüüs võtab kokku uuringud, mis on värbajate käitumise osas läbi viidud. Nad leidsid, et isikud, kes pidasid värbajat meeldivaks, usaldusväärseks, informatiivseks ja/või pädevaks, olid rohkem huvitatud organisatsiooni ametikohast. Rynes *et al* (1991) uurimusest järeldub, et värbajad olid seotud muutustega tööotsijate hinnangutes organisatsiooni sobivuse kohta protsessi jooksul – 16 isikut 41-st nimetasid värbajaid või muid ettevõtte esindajaid põhjusena, miks otsustati, et algselt eelistatud ettevõtte ei sobi enam, samas kui identne arv kandidaate nimetas värbajaid põhjusena, miks esialgne mulje kehvast sobivusest positiivseks muutus (lk 59).

1.2. Kandidaadikogemus

Organisatsiooni püüdlustes võita sõda talentide pärast on värbamisprotsessi ajal oluline kandidaadikogemuse loomine. Sealjuures on värbamisprotsessil kaks eesmärki: värvata kvaliteetseid kandidaate ja tagada positiivne kandidaadikogemus. Organisatsiooni värbamisprotsessi ja kandidaadi vahelise suhte aluseks olevate kontaktpunktide mõistmine aitab organisatsioonidel pakkuda positiivset kandidaadikogemust, mille tulemuseks on positiivne tööandja kaubamärk ja paremad äritulemused. Mõned nendest äritulemustest hõlmavad suhete tugevdamist kõigi kandidaatidega, kuna nad võivad olla või saada klientideks või investoriteks, võivad suunata ettevõttesse sõpru ja osaleda tulevastel ametikohtade konkussidel. Samuti tuleb märkida, et positiivseid kogemusi jagatakse ka avalikult, andes seeläbi organisatsiooni tööandja brändile tugevust ja usaldusväarsust (Miles ja McCamey, 2018).

Kandidaadikogemuse mõiste tuleneb turundusterminist kliendikogemus. Sarnaselt turundusmudelile, kus analüüsitakse kliendi ja ettevõtte vahelist suhtlust ostuprotsessi ajal, kirjeldab kandidaadikogemus seda, kuidas värbamisprotsessi käigus tajub iga kandidaat ettevõtet. Protsess algab kandidaatide meelitamisest, hõlmab lõppkandidaatide valikut ning lõppeb esimeste töökuudega ettevõttes (Verhoeven, 2016). Kui kliendikogemuse hindamine on ettevõtetes üsna tavaline, siis kandidaadikogemuse hindamist ja tagasisidet küsitakse märgatavalt vähem, kuigi nad on sama olulised. Kandidaadikogemuse hindamisel tuvastatakse kandidaadi ootused, värbamisprotsessi probleemsed osad ning kasutatavad tööriistad, mis vähendavad positiivset kogemust (Miles ja McCamey, 2018).

Organisatsioonid, mis keskenduvad kõrgekvaliteedilise kandidaadikogemuse tagamisele, meelitavad, kaasavad ja saavad ühendust tõenäolisemalt tipptalentidega. Samuti suudavad nad oma tööandja brändile rohkem nähtavust ja usaldusväarsust tuua. Seda seetõttu, et kui inimesed tunnevad end organisatsiooniga seotuna, on nende hoiakud ja käitumine positiivsemad. Seetõttu on oluline tagada, et kandidaatide valikuprotsessi kogemus oleks positiivne. (McCarthy *et al*, 2018; Athanas ja Wald, 2014)

Varasemad uuringud on kinnitanud positiivset seost valikuprotsessi õigluse tajumise ja tööpakkumise vastuvõtmise, edasiste töötulemuste, töö atraktiivsuse, organisatsioonilise atraktiivsuse ja soovituslike kavatsuste vahel (Chapman *et al*, 2005; Hausknecht *et al*, 2004; McCarthy *et al*, 2017). Uuringud näitavad, et kiirus ja õige ajastus on kandideerimisprotsessi ajal

olulised tegurid. Intervjuujärgsed viivitused kandidaatidega suhtlemisel toovad kaasa negatiivse arusaama organisatsioonist. (Rynes *et al*, 1991; Chapman *et al*, 2006) Positiivsed intervjuukogemused tõstavad koheselt tööpakkumise aktsepteerimiskavatsust, kuid selle mõju on lühiajaline. (Powell, 1991; Turban, 1995)

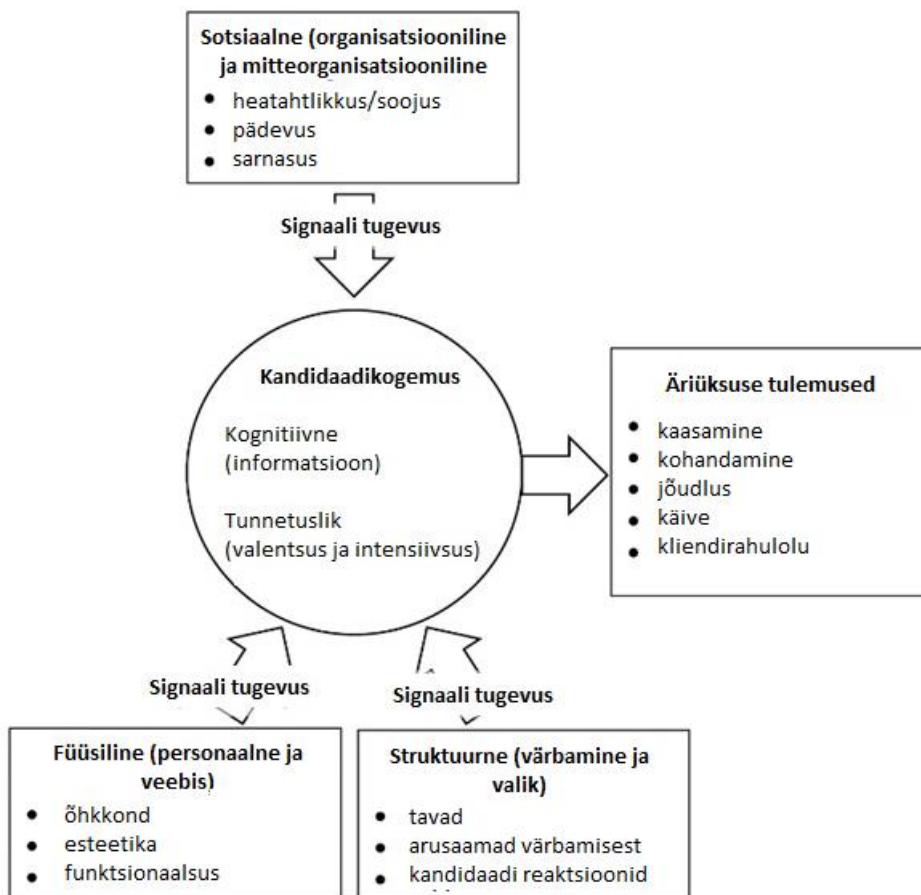
McCarthy (2017) poolt läbi viidud teaduslike allikate ja kirjanduse ülevaate tulemused näitasid, et kui kandidaatidel on valikuprotsessi suhtes negatiivne reaktsioon, teatavad nad tõenäoliselt madalamast organisatsioonilisest atraktiivsusest, vähenenud kavatsustest ettevõtet teistele soovitada ja vähenenud kalduvust tööpakkumist vastu võtta.

Murphy (1986) tõi välja, et pettunud kandidaadid võivad valikuprotsessi käigus oma avalduse tagasi võtta ja organisatsioonid võivad seega kaotada potentsiaalsed kõrged äritulemused. Selle stsenaariumiga on seotud kahte tüüpi kulud: värbamis- ja valikuprotseduuri vahetud kulud ning pikemaajalised kulud, mis tulenevad tulemusliku töötaja kaotamisest konkurendile (Murphy, 1986).

Ebasoodsad reaktsioonid värbamis- ja valikuprotseduuridele mõjutavad organisatsiooni mainet. Kandidaadid võivad jagada oma negatiivseid kogemusi pereliikmete, kolleegide ja sõpradega, mille tulemusena ei pruugi nad tulevikus sellesse organisatsiooni kandideerida. Negatiivne organisatsiooni kuvand võib edasist tarbijakäitumist veelgi mõjutada (Hausknecht *et al*, 2004; Bauer *et al*, 2012 viidatud McCarthy *et al* 2017; Ryan ja Ployhart, 2000). Samuti mõjutavad negatiivsed reaktsioonid nii kandideerimiskavatsusi kui ka edukate kandidaatide hoiakuid ja käitumist, sealhulgas valikuprotsessist loobumist (Bauer *et al.*, 2012 viidatud McCarthy *et al*, 2017).

Kandidaatide arusaamad, mis tekivad valikuprotsessi käigus, võivad mõjutada nende tööhoiakuid, töökäitumist ja tulemuslikkust pärast tööle võtmist (Gilliland, 1993). Kandidaadi negatiivsetel arusaamadatel võib olla isegi õiguslikke tagajärgi. Kandidaadid, kes tajuvad valikuprotsessi ebaõiglastena kuni diskrimineeriva või õigustamatu privaatsuse rikkumisena, võivad esitada kaebusi või isegi algatada kohtumenetluse (Smither *et al*, 2006). Halvimal juhul saab organisatsiooni kui tööandja mainet tõsiselt kahjustada läbi kandidaadi, kes algatab kohtuvaidluse ja täiendab seda ajakirjanduse või meedia kaasamisega nn vilepuhumise käitumisega (Anderson, 2011).

Selleks, et ettevõtte teeks värbamisel õigeid samme, on vajalik tegeleda kandidaadi teekonna ja sellest tuleneva kandidaadikogemusega (Rütten, 2020). Kandidaadi teekond on kõigi otseste ja kaudsete kokkupuutepunktide summa (Verhoeven, 2020). Kandidaadikogemus viitab üldmuljele, mille potentsiaalne tööandja kandidaadile värbamisprotsessi käigus jätab (Verhoeven, 2016). Positiivse kandidaadikogemuse saamiseks peavad tööandjad oma kandidaatidega suhtlemisel tegutsema selgelt ja autoriteetselt, olema tulemustele orienteeritud, kohtlema potentsiaalseid kandidaate alati võrdsetena ja näitama üles tunnustust, sest kui üks neist kolmest komponendist jäetakse tähelepanuta, kannatab kogemus (Dannhäuser, 2017).



Joonis 2. Kandidaadikogemuse teoreetiline mudel (signaliteooria)

Allikas: McFarland *et al*, 2022

McCarthy *et al* (2018) kirjeldab kandidaadikogemuse loomist läbi signaaliteooria (joonis 2), mille käigus kandidaat saab organisatsioonist erinevaid signaale läbi teabe jagamise. Hindamisprotsessi jooksul jagatakse kandidaatidega õigluse informatiivseid selgitusi, teavet hindamisprotsessi kohta, sotsiaalse õigluse selgitusi, tunnustatakse kandidaate ja vähendatakse ebakindlust, pakutakse kandidaatidele tuge ja kindlustunnet. Kõik need selgitused saadavad tööandja kohta signaale, nagu

organisatsiooni läbipaistvus, austus ja kindlustunne, mis juhivad kandidaadi arusaama aususest, motivatsioonist ja ärevusest. (McCarthy *et al*, 2018)

Igal kandidaadil tekib mulje kõikidest organisatsioonidest, kuhu ta kandideerib. Samas, kui organisatsioonid kasutavad tehnoloogiat, tavasid ja protsesse, mis tavaliselt keskenduvad konkreetsele tulemusele, milleks on ametikoha täitmiseks sobivaima isiku tuvastamine. Tegelikult võib see üksikfookus aidata positsiooni täita, kuid kui seda ei juhita, siis ülejäänud kandidaate ignoreeritakse ja nad kogevad tööandja kaubamärki soovimatul viisil – isegi nii, et organisatsioon ei soovi, et see kajastuks avalikus omandis. Sisuliselt on kandidaadikogemus kandidaadi kollektiivne tundmus organisatsiooni suhtes, mis tuleneb protsessidest, tavadest ja inimestest, kellega värbamisprotsessi kõigis etappides kokku puututakse (Tabel 1). (Miles ja McCamey, 2018)

Tabel 1. Kandideerija teekond kandidaadist töötaja kogemuseni ning seos värbamisprotsessi ja kandidaadi otsingu protsessiga

Kandidaadi otsingu protsess	Siduspunktid			Värbamisprotsess
Etapp	Etapp	Sisu	Edutegurid	Etapid
Karjääritee valik	Informatsiooni kogumine potentsiaalse tulevase tööandja kohta	Tööportaalid veebis	Selged faktid töö, tööandja ja kultuuri kohta	Tähelepanu äratamine
		Ettevõtte koduleht/tööandja profiiliga tutvumine ajakohase info saamiseks		
		Sotsiaalmeedia		
Töö otsing	Kandideerimise valduse esitamine	Tähendusrikas ja üheselt mõistetav ametinimetus	Arusaadav ametinimetus kandideerijatele	Kandidaatide otsimine
		Lihtne kandideerimisprotsess	Kandidaadil lihtne kandideerimisavaldust edastada läbi vormi	

Kandidaadipooline hindamine	Valikuprotsessis osalemine	Kandidaadile korrektse ja ajakohase informatsiooni tagamine protsessist	Heakskiit kandidaatidelt	Kandidaatide hindamine
		Valikuprotsessi pikkus ning sisu teavitamine		
Otsustamine	Otsustamisprotsess ja tulemustest teavitamine	Kandidaatidega suhtlus	Esinduslik ja hea suhe/kontakt kandidaatidega	Töösuhete sõlmimine
		Personaalne kontakt		
		Kandideerimise katkestamine		
		Tagasisidestamine		
		Tööpakkumise esitamine		
Sidusrühmade suhe	Kandidaadikogemus			värbamise tõhusus ja tulemuslikkus

Allikas: Wald ja Athanas (2017), täiendatud Miles ja McCamey (2018) kohandatud autori poolt

Nagu eelnevalt mainitud, on kandidaadikogemuse rakendamine üks võimalus ettevõttel saavutada tööturul konkurentsieelist. Kandidaadikogemus võib mõjutada kandidaadi otsust, kas tööpakkumine vastu võtta või sellest keelduda. Seetõttu on oluline ettevõttel luua kandidaadiga usalduslik suhe. Kandidaat hindab ka tööandjat kogu protsessi jooksul ning hindab ettevõttelt saadavat infot ja signaale. Juhul kui kogemus oli positiivne, võib isegi keeldumise tulemuseks olla positiivne ettekujutus tööandjast ning suurem tõenäosus, et tulevikus kandidaat kandideerib uuesti.

1.3. Kandidaadikogemuse seos tööandja brändinguga ja soovitamisega

Tööandja bränding on ülioluline organisatsioonidele, kuna see võimaldab laiendada oma mainet tööturult. Tööturul valitseb olukord, kus organisatsioonid võitlevad talentide pärast ning suur osakaal on töötajate ligimeelitamisel. Tugeva tööandja brändi eelisteks on muljetavaldav tööandja kaubamärgi identiteet, mis on kooskõlas kliendi kaubamärgiga, talentide parem ligimeelitamine ja säilitamine, mis omakorda vähendab organisatsiooni kulutusi. Tõhus tööandja väärtuspakkumise juhtimine võib tuua 20% talendibaasi suurenemise, suuremat töötajate pühendumuse ja palgakulude vähenemise. (Krishan, 2016, lk 78)

Kandidaadikogemus on seotud ka tööandja brändinguga. Andekate spetsialistide ligimeelitamine ja hoidmine on väga oluline ning selleks peab ettevõtte üles ehitama tugeva tööandja brändi. Mida parem on kandidaadi kogemus värbamise ajal, seda tugevamaks muutub tööandja bränd. Hea kandidaadikogemus muudab ka kandidaadid ettevõtte brändisaadikuteks (Gupta ja Mohan, 2019).

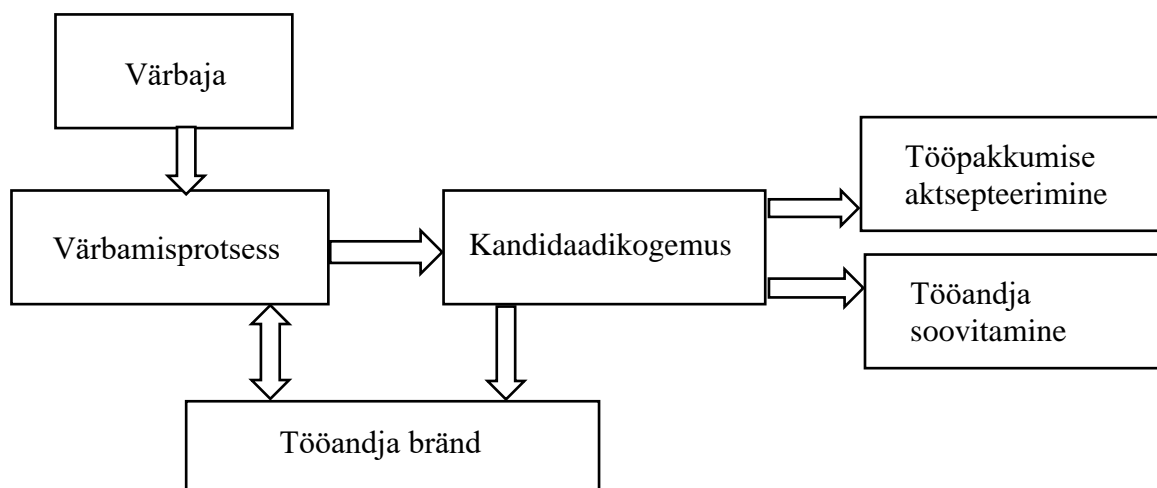
Väärtuspakkumine võib erineda sõltuvalt organisatsioonide tegevusharust ja töötajate klassist, näiteks kõrge ja madala tasemega tööjõud. Väärtuspakkumisse võib kuuluda töötaja turvatunde ja tervise toetuseks tervisekindlustus, tõhus transpordisüsteem, haiguslehe esimeste päevade ning sporditegevusega seotud kulude kompenseerimine. Töötajale mõeldud hüved motiveerivad töötajat andma endast parima, samuti loob see motiveeriva keskkonna, toob kaasa tootlikkuse, müügi ning kasumlikkuse kasvu. (Yousaf *et al*, 2015, lk 1776-1777)

Üheks väärtuspakkumise osaks kui ka värbamiseetodiks on töötajate soovitamise programmid, mis on enamasti tööandja algatatud värbamiseetod (Breugh, 2008; Breugh ja Starke, 2000), mille käigus töötajad tutvustavad ja soovivad potentsiaalseid kandidaate enda tutvusringkonnast. Lisaks soovitamisprogrammidele levib suuline sõna (Word-of-Mouth), mis on laiem kui töötaja soovitamine. Sinna kuulub endiste töötajate kui ka värbamisprotsessi kaudu infot saanud kandidaadid (Keeling *et al*, 2013). Uuringud kinnitavad, et suuliselt levival sõnal on tugev mõju organisatsiooni tajutavale atraktiivsusele. (Collins ja Stevens, 2002) Suuremat mõju avaldab negatiivse info jagamine kui positiivse, kuid oluline osa on ka allika usaldusväärsusel kandidaadi jaoks, mis määrab info mõju. (Van Hoye ja Lievens, 2007)

Reichheld (2003) defineerib lojaalsust kui kliendi, töötaja või sõbra valmisolekut panustada suhte tugevdamisse. Lojaalsetest klientidest ehk soovitajatest algab ettevõtte kasu tagamine. Lojaalsed kliendid jagavad ettevõttest positiivseid signaale oma sõpradele, pereliikmetele ja kolleegidele riskides enda usaldusväärsusega. Reichheldi (2003) teooria järgi tuleb suurendada soovitajate arvu ja vähendada mittesoovitajate arvu, et tagada jätkusuutlikkus. Värbamise kontekstis näitab tööandja soovitamise määr lojaalsete töötajate või kandidaatide arvu, kes on valmis ka tööandjat soovitama. (Reichheld, 2003; Miles ja McCamey, 2018)

Tugev ning sihtgrupile atraktiivne tööandja bränd aitab kaasa värbamise aktiivsusele. Värbamise ja tööandja brändi mõju on kahepidine. Bränd mõjutab kandidaatide otsust kandideerida ning peale kandideerimist tekib uus arvamus ettevõttest. Arvesse tuleks võtta ka seda, et kogemusi jagatakse

ning igaühest, kes ettevõttega kokku puutub võib saada ettevõtte soovitaja või mittesoovitaja. Ideaalis tuleks brändingut tajuda terviklikuna värbamisstrateegias, mis positsioneerib ettevõtet atraktiivsel viisil ja samal ajal pidades silmas potentsiaalsete kandidaatide sihtgruppi. (Mičík ja Mičudová, 2018, lk 171; Miles ja McCamey, 2018)



Joonis 3. Uurimustöö mudel (autori koostatud)

Joonisel 3 on koondatud teoriast ja varasematest uuringutest tegurid, mis mõjutavad kandidaadikogemust ning tegurid, mida mõjutab kandidaadikogemus. Töökohale kandideerides ning esimest infot organisatsiooni ja ametikoha kohta uurides saab kandidaat otseselt või kaudselt erinevaid signaale lähtuvalt tööandja brändingust. Samuti mõjutab kandidaati värbaja poolt edastatud signaalid, milleks võivad olla info kuulutusel, kandideerimise kinnitus, edasised kontaktivõttud ja info jagamised kuni tööpakkumise saatmiseni. Kõik see, mida kandidaat kogeb värbamisprotsessis, moodustab kandidaadikogemuse. See, millise kogemuse on saanud kandidaat, millist infot on ta saanud ning millise tunde saanud signaalid on tekitanud, mõjutavad omakorda tööpakkumise vastuvõtmist, edasist soovitamist ja ka üldisemalt tööandja brändingut.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuringu metoodikast ja valimist, seejärel tutvustatakse uuringu abil kogutud andmeid ja analüüsitakse neid võttes arvesse ka teoreetilises osas esitatud käsitlusi.

Uurimistöö eesmärk on välja selgitada tegurid, mis loovad positiivset kandidaadikogemust värbamisprotsessis ning mõjutavad kandidaatide ettevõttesse uuesti kandideerimist või tööandja soovitamist. Ankeetküsimustikus kogutud andmete põhjal saadakse vastused kolmele magistr töö alguses püstitatud uurimisküsimusele:

- 1) Missugused on kandidaadi ootused värbamisprotsessile?
- 2) Missugused on kandidaadi ootused värbajale?
- 3) Kuidas mõjutab kandidaadikogemus tööandja soovitamist tutvusringkonnas, ametikaaslastele ja sotsiaalmeedias?

2.1. Uuringu metoodika ja valim

Eesmärkide saavutamiseks ja püstitatud uurimisküsimustele vastamiseks kasutas autor andmete kogumiseks kvantitatiivse uurimismeetodina struktureeritud veebipõhist ankeetküsitlust. Küsitlus koostati autori poolt eesti keeles, toetudes varasematele uuringutele ning teooriatele. Aluseks on võetud Ryan *et al* (2017), Breaugh *et al* (2008), Athanas ja Wald (2022), Rozario *et al* (2019), Canesan *et al* (2018), Reichheld (2003) ja McFarland *et al* (2022) uuringud ja teoreetilised käsitlused.

Autori hinnangul on veebipõhine küsimustik kõige mugavam viis nii uuringu läbiviimiseks kui ka vastamiseks ning tulemuste koondamiseks. Veebipõhine ankeetküsimustik viidi läbi GoogleForms küsitluskeskkonnas. Küsimused jagas autor teemaplokkidesse vastavalt värbamisprotsessi etappidele, et vastaja oleks vastamisel võimalikult fokusseeritud konkreetsele värbamisetapile (Lisa 1). Lisaks tõi autor selgitusena välja ka küsimustikus kasutatud mõisted, et küsimused oleksid üheselt mõistetavad.

Küsimustik on jagatud seitsmesse erinevasse teemaplokki. Esimeses plokis täpsustab vastaja, millistes konkreetsetes värbamisetappides ta osales. Järgmisena avanes kandideerimise teemaplokk, kus küsimused keskenduvad kandideerimiseelsetele valikutele ja eelistustele. Kolmanda ploki (teemaplokk „valikuprotsess“) küsimustega uurib autor vestluste mõju ja eelistusi ning neljanda ploki (teemaplokk „kontakt värbajaga“) küsimustega värbaja ja värbava juhi mõju kandidaadikogemuse loomisel. Viies plokk, (teemaplokk „üldine kandideerimiskogemus“) sisaldab üldise kandideerimiskogemuse kohta esitatud väiteid ja kuues plokk (teemaplokk „soovitamine kandideerimise põhjal“) keskendub kandidaatide poolsele ettevõtte soovitamise hinnangutele ning negatiivse kogemuse mõjule.

Küsimustiku lõppu on lisatud plokk küsimustest, mis uurivad vastaja taustandmeid (vanuserühm, sugu ja haridustase). Taustandmete määramiseks kirjeldatud valikuvariantide vahemikud tulenevad autori soovist võrrelda antud magistritöö andmeid hiljem Eesti tööturul Palgainfo Agentuuri värbamistrendide uuringuga.

Küsimustikus kasutati nii ette antud hinnanguskaalaga väiteid kui ka valikvastustega ning avatud vastustega küsimusi. Väidetele paluti anda hinnanguid Likerti 5-palli skaalal. Väidetele vastamisel tuli lähtuda vastavalt teema olulisusele kandidaadi hinnangul või nõustumise aspektist.

Likerti skaalal olid numbrid esitatud kasvavas järjekorras ning tähistatud vastavalt:

- 1 – „ei ole oluline“ / „ei nõustu“
- 2 – „pigem ei ole oluline“ / „pigem ei ole nõus“
- 3 – „nii ja naa“ / „nii ja naa“
- 4 – „pigem on oluline“ / „pigem olen nõus“
- 5 – „väga oluline“ / „nõustun täielikult“

Skaala täiendamiseks oli lisatud vastusevariant 0 - „ei oska hinnata“, millel puudub väärtus. Antud magistritöö analüüsis jäetakse nulliga tähistatud hinnangud järelduste tegemisel kõrvale, kuna nendel puudub sisuline väärtus. Kandidaadi soovitusindeksi mõõtmiseks on kasutatud skaalat 0-10, kus 0 tähistab „suure tõenäosusega ei soovitaks“ ja 10 tähistab „suure tõenäosusega soovitaksin“. Vahepealsed skaala väärtused ei ole täpsemalt kirjeldatud.

Andmete analüüsiks kasutati esmalt programmi MS Excel ning seejärel IBM SPSS Statistics. Statistilise analüüsi meetoditena kasutati kirjeldavaid arvnäitajaid (valimi suurus (N), aritmeetiline

keskmise (M), standardhälve (SD), sageduse osakaal (%), miinimum- (min) ja maksimumväärtus (max)) ja Spearmani korrelatsioonianalüüsi. Standardhälve näitab kirjeldavas statistikas vastuste erinevust üldisest keskmisest ehk mida suurem on standardhälve seda suurem on vastuste hajuvus. Seose tugevuse ja suuna hindamiseks võetakse aluseks järgnev: -1...-0,9 väga tugev seos, -0,9...-0,7 tugev seos, -0,7...-0,4 keskmine seos, -0,4...-0,2 nõrk seos, -0,2...-0,1 väga nõrk seos, -0,1...0,1 seos puudub, 0,1...0,2 väga nõrk seos, 0,2...0,4 nõrk seos, 0,4...0,7 keskmine seos, 0,7...0,9 tugev seos, 0,9...1 väga tugev seos (Osula, 2012). Analüüs on tehtud olulisusnivool $p < 0.05$.

Soovitusindeksi arvutamiseks kasutatakse Net Promoter Score (NPS) meetodikat, mille on välja töötanud Reichheld (2003). Selle teooria kohaselt tagatakse läbi lojaalsuse ettevõtte jätkusuutlikkus. Vastused jaotuvad 0-10 hindamisskaalal, kus 0-6 on mittesoovitajad, 7-8 passiivsed rahulolijad ja 9-10 tõenäolised soovitajad. (Reichheld, 2003) Arvutuses võetakse arvesse vaid soovitajad ja mittesoovitajad. Passiivsed rahulolijad (7-8 vastusevariandi valinud) soovitusindeksit ei mõjuta. Seega saab tulemus olla -100, kus kõik on mittesoovitajad kuni +100, kus kõik on soovitajad ehk valinud variandi 9 või 10. Väga heaks tulemuseks loetakse kui NPS on +50.

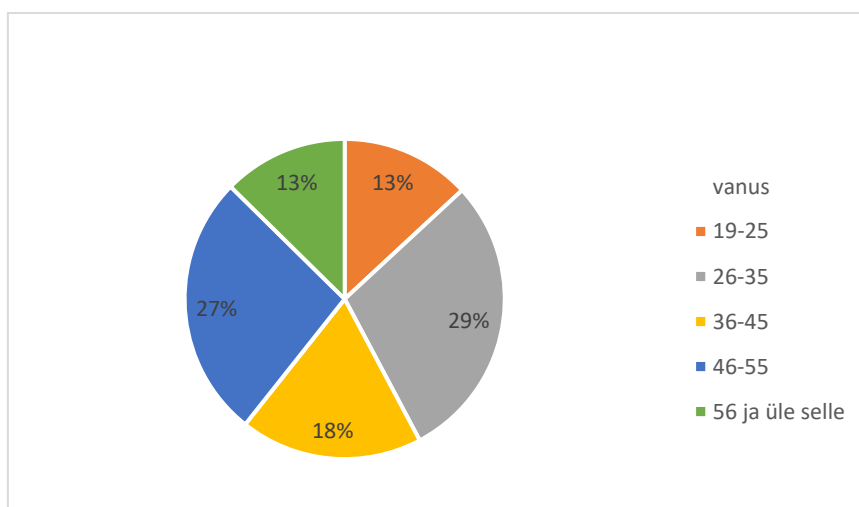
Enne küsimustiku laialisaatmist viis läbi autor pilootuuringu, et saada tagasisidet küsimustiku ülesehituse, loogilisuse ja mahukuse osas. Pilootuuringus osales 10 uuringuga mitte seotud inimest, kelle vastused hiljem kustutati. Saadud tagasiside alusel tegi autor küsimustikus korrekture sõnastuses ja küsimuste järjekorras, et protsessi osad oleksid paremini vastajale eristatavad. Lisati vastaja jaoks selgitavad mõisted ning täpsustati, kui võimalik oli valida mitu vastusevarianti.

2.2. Uuringu tulemused ja analüüs

Uuringu läbiviimiseks valitud ettevõtte tegutseb energeetikasektoris. Kuivõrd tegemist on rahvusvahelise kontserniga, kus üle kontserni värvati 2022. aastal 1500 uut töötajat, kitsendas autor uuringu valimi kitsamale ametikohtade ringile, et värbamiskogemus oleks kandidaatidel võimalikult sarnane. Valimisse valis autor Eesti turu konsultandi konkursid ehk ametikohad, kus teenindatakse kliente igapäevaselt kõne, kirja või veebipõhise vestlusakna teel. Muutused energiaturul tõid kaasa klientide pöördumiste arvu kolmekordse kasvu ning suurendas otseselt

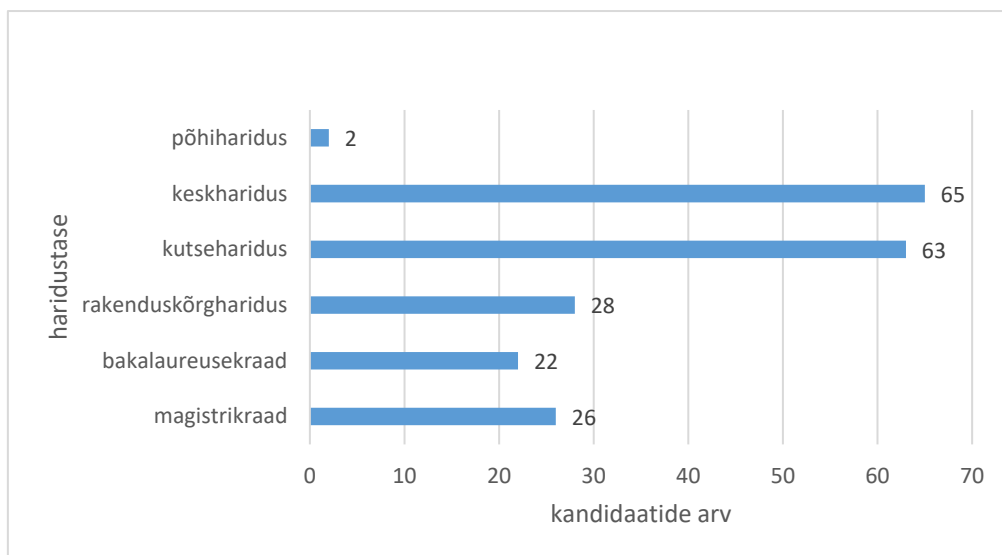
konsultantide töömahtu, millest tulenevalt tekkis 2022. aastal vajadus värvata 35 uut konsultanti lisaks asendusvakantsile. Konsultandi ametikoht on ettevõttes väga oluline, sest neil on vahetu kontakt kliendiga ning kujundavad läbi selle ka ettevõtte brändi. 2022. aastal oli voolavus konsultandi ametikohal 29,98%, sealhulgas pooled neist olid sisemised liikumised, kus võeti vastu uus väljakutse ettevõtte sees. Antud ametikoht on sisemise kasvu osas väga oluline, kuna konsultandi ametikohal omandatakse energiaturu algteadmised ning luuakse vahetu kontakt kliendiga, mis tuleb kasuks ka teistel ametikohtadel.

Ankeetküsimustik edastati autori poolt ajavahemikul september 2022 kuni jaanuar 2023 läbi viidud konsultantide konkursi kandidaatidele e-kirja teel. Kokku oli antud ajavahemikul läbi viidud 4 värbamisprojekti, kuhu kandideeris kokku 464 kandidaati. Küsitluse välja saatmisel selgus, et 12 kandidaadi sisestatud meiliaadressile kohaletoometamine enam ei õnnestu, seega oli koguvalimi suuruseks 452 kandidaati. Esindusliku valimi suuruse arvutamiseks kasutas autor valimikalkulaatorit (leitav aadressilt <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>), seades parameetriteks 95% usaldusnivoo ja +/-5% usaldusintervalli. Seega on arvutatud valimi vajalikuks mahuks 208 vastajat. Küsimustik oli avatud ajavahemikul 06.03.2023-16.03.2023. Vastajatele saadeti ka kaks korduvat meeldetuletust. Küsimustikule laekus kokku 206 vastust, seega oli vastanute määr koguvalimist 45,58%. Vastanutest 91% (187) olid naised ja 9% (19) mehed. Kui võrrelda seda 2023. aastal aprilli kuus töötavate konsultantidega, siis meeste osakaal on 8%, mis on sarnane vastanute soolise osakaaluga. Edasises analüüsis mehi ja naisi eraldi ei käsitleta, sest meeste osakaal oli alla 10%.



Joonis 4. Vastanute vanuseline jaotus
Allikas: autori koostatud

Uurimistöös olid vastajad jaotunud viite vanusegruppi (Joonis 4). Enim vastajaid kuulus vanusegruppi 26-35 aastat (29%), järgnes vanusegrupp 46-55 aastat (27%). 36-45-aastaseid oli vastanute hulgas 18%. Kõige nooremas 19-25-aastaste ning kõige vanemas 56 ja vanemad vanusegruppi esindajaid oli kummaski grupis 13%. Tulemustest selgub, et konsultandi ametikoht on atraktiivne erinevatele vanusegruppidele, kuna vastajate protsentuaalne jaotus on üpris sarnane.



Joonis 5. Vastanute haridustasemeline jaotus

Allikas: autori koostatud

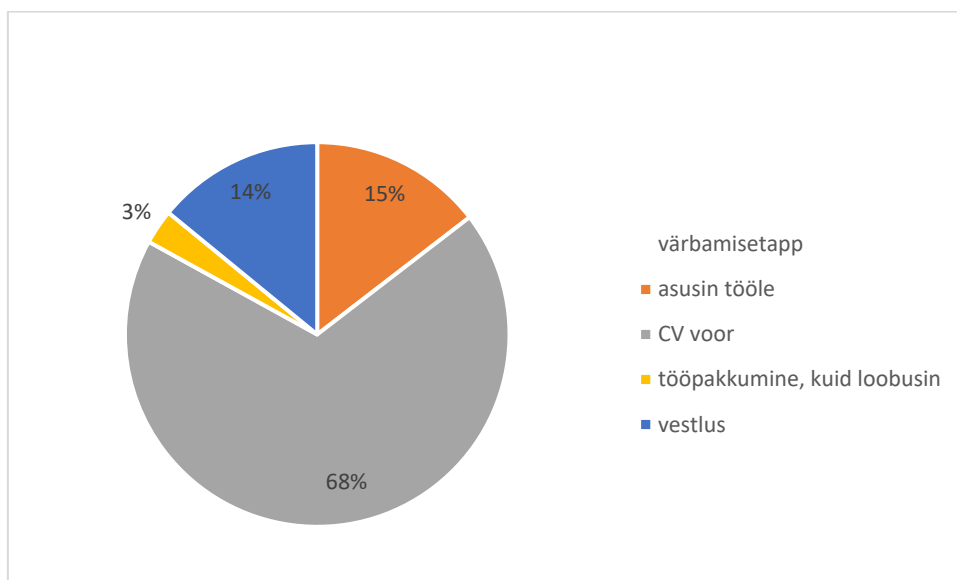
Haridustasemete lõikes jaotusid vastajad kuute Joonisel 5 näha olevasse rühma. Enim vastanuid ehk 65 oli omandanud keskhariduse ning järgnes kutseharidusega vastajate osakaal (63 vastajat). Kõrgharidusega vastajaid oli kokku 76 ning jaotusid vastavalt, rakenduskõrgharidus 28 inimest, magistrikraadi oli omandanud 26 vastajat ja bakalaureusekraadi 22 inimest. Kõige vähem oli vastajate hulgas põhiharidusega inimesi (2). Ametikoha nõuded on samuti kirjeldatud nii, et oleks kutsuvam keskharidusega kandidaadile, kuna eeldab erinevate programmidega töötamist ning erinevate toodete ja teenuste selgeks õppimist. Edasises uurimistöös haridustaseme osas eraldi järeldusi ei tehta.

Taustandmed olid kogutud, et mõista paremini keskmist konsultandi ametikoha kandidaadi profiili. Keskmise konsultandi kandidaat on naine, kellel on vähemalt keskharidus. Uuringu tulemusi analüüsitakse seoses korrelatsioonitabelitega, mis on välja toodud Lisas 2 ja Lisas 3.

2.2.1. Kandidaadi ootused värbamisprotsessile

Antud alapeatüki eesmärgiks on analüüsida, milliseid kanaleid kandidaadid konsultandi ametikohale tööle kandideerimiseks enim eelistavad. Samuti on välja toodud kandidaatide eelistus kandideerimisprotsessi iseloomule ja pikkusele. Autor toob välja kandidaatide hinnangud erinevatesse kandideerimisvoorudesse jõudnud kandidaatide töövestluse kohta käivatele väidetele.

Enamus vastanutest läbisid CV vooru (68%). 15% vastanutest asus ettevõttesse tööle ning 14% käisid ettevõttes vestlusel. 3% vastanutest said küll tööpakkumise, kuid otsustasid sellest loobuda (Joonis 6). Konsultandi ametikohal konkursile laekub keskmiselt 90 CVd. Esmane kandidaatide valik toimub CV põhjal ning jälgitakse peamiselt keeleoskust, kuna konsultant peab olema võimeline suhtlema nii eesti kui vene keeles ning kasuks tuleb ka varasem teeninduskogemus. Seetõttu on ka CV voorus osalenud kandidaatide arv suurem edasipääsenute arvust.



Joonis 6. Kandidaatide jaotus värbamisetappide lõikes
Allikas: autori koostatud

Tabelis 2 toodud andmete põhjal selgub, et kõige eelistatumaks kandideerimiskanaliks märkisid vastajad CVKeskuse (66,5%) ning antud kanal oli eelistatuim kõikides vanusegruppides. Teise eelistusena joonistub välja töandja koduleht, mille on märkinud 17,48% vastajatest. Tuttava või ettevõtte töötaja soovitus eelistaks vastavalt 3,4% ja 1,94% vastajatest. Tabelist 2 selgub, et sotsiaalmeediast (2,43%) sealhulgas LinkedIn'i (0%) töökuulutusi antud sihtgrupp pigem ei jälgi. Töökuulutusi võiks antud sihtgrupile pigem postitada CVKeskusesse ja töandja enda kodulehele

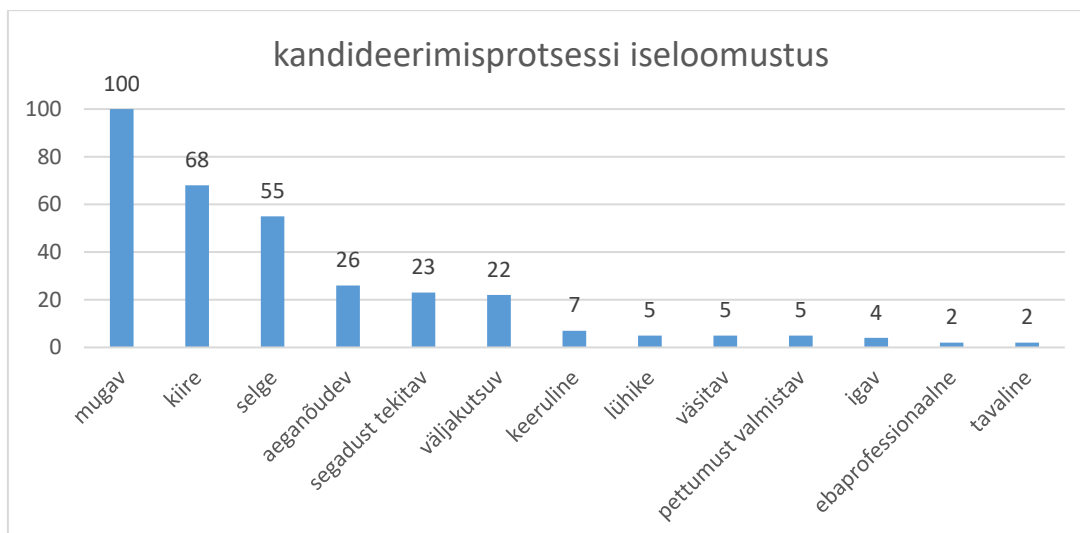
või karjäärilehele. Autori jaoks oli üllatav CVOnline vähene populaarsus CVKeskuse kõrval. Seega võrdles autor mõlema tööportaali teenindussektori töökuulutuste arvu. 2023. aasta aprillis oli CVKeskuses avalikke töökuulutusi teenindussektoris 1671 ning CVOnlines 355, mis võib olla ka eelistuse põhjuseks, et kandidaadid on harjunud jälgima oma valdkonna pakkumisi CVKeskusest.

Tabel 2. Vanusegruppide lõikes kandidaatide eelistus kandideerimiskanali osas

	kanal	CVKeskus	CVOnline	tööandja koduleht	tuttava soovitus	ettevõtte töötaja soovitus	LinkedIn	sotsiaal- meedia
vanus	19-25	21	0	2	2	2	0	0
	26-35	42	7	8	0	0	0	3
	36-45	30	4	2	0	0	0	2
	46-55	22	6	20	5	2	0	0
	56 ja üle selle	22	0	4	0	0	0	0
	kokku	137	17	36	7	4	0	5
	Kokku %	66,5	8,25	17,48	3,4	1,94	0	2,43

Allikas: autori koostatud

Kõige soovitumaks viisiks värbajaga suhtlemisel on 41,3% (85 vastajat) kandidaadi eelistusel e-maili teel, millele järgneb 37,9% (78 vastajat) telefoni teel ja 18,9% (39 vastajat) eelistaks suhelda värbajaga näost näkku. Vestluse formaadiks eelistatakse enim füüsilisi (62,1% vastajatest) või virtuaalseid reaalses toimuvaid vestluseid (32% vastajatest). Vähem eelistatud variantideks märgiti telefonivestlus (3,9% vastajatest) ja asünkroonne intervjuu (1,9% vastajatest).



Joonis 7. Kandideerimisprotsessi iseloomustus
Allikas: autori koostatud

Kandideerimisprotsessi iseloomustamiseks (Joonis 7) märkisid vastajad enim mugavust (100), kiirust (68) ja selgust (55). Antud iseloomustus värbamisprotsessile seostub ka protsessi eelistatud pikkusega. Vastajad hindasid kõige optimaalsemaks värbamisprotsessi pikkuseks 2-4 nädalat 110 vastajat (53,4%) ja kuni 2 nädalat 93 vastajat (45,1%). Seega on kiirus antud sihtgrupi jaoks väga oluline tegur.

Üldiselt töid vastajad välja, et värbamisprotsessis hinnatakse enim kokkulepetest kinnipidamist (137 vastajat), protsessi läbipaistvust (123 vastajat) ning tagasisidet (114 vastajat). Vähem tähtsaks peeti seda, et värbamisprotsess oleks põnev. Lisas 2 olevas korrelatsioonitabelist selgub samuti, et kandideerimisprotsessi mõjutab enim, kui kandidaat tunnetab, et kandideerimisprotsess on ametikohaga seotud ($\rho = 0,235$) ja ettevõtte küsib peale kandideerimisprotsessi kandidaadilt tagasisidet ($\rho = 0,205$). Tugev seos esines kokkulepetest kinnipidamise ning info vahetamise korrektsuse ja asjakohasuse vahel ($\rho = 0,719$) ja keskmine seos kokkulepetest kinnipidamise ning kandidaadiga ühenduse hoidmise vahel ($\rho = 0,626$). Antud vastustest ja seostest selgub, et selle sihtgrupi jaoks on oluline õigeaegne kommunikatsioon, kokkulepetest kinnipidamine ja läbipaistev protsess.

Tulemustest on näha (Lisa 2), et rahulolu kandideerimisprotsessiga ja kokkulepetest kinnipidamine on samas väga nõrgas statistiliselt ebaolulises negatiivses seoses ($\rho = -0,013$). Seega saab öelda, et kokkulepetest kinnipidamise ja kandideerimisprotsessiga rahulolu vahel seos puudub. Antud

tulemus on autori jaoks üllatav, kuna võiks arvata, et rahulolu suureneb kui peetakse kokkulepetest kinni.

Tabel 3. Värbamisetappide lõikes keskmised hinnangud seoses vestluste väidetega

	värbamisetapp			
	Üldine	asusin tööle	töopakumine, kuid loobusin	vestlus
	M	M	M	M
organisatsioonikultuur ja töötajate tunnustamine	3,44	3,53	3,33	3,46
töökeskond	3,76	3,93	3,33	4,00
pakutavad hüved ja soodustused	3,88	3,67	4,00	3,96
arenguvõimalused organisatsioonis	3,89	3,79	4,00	3,88
ootused töötajale	4,04	4,33	3,67	4,11
tööandja arenguplaanid	4,10	4,03	4,00	4,26
töötasu	4,19	4,27	4,33	3,96
värbamisprotsess	4,30	4,27	4,33	4,30
väljaõpe	4,31	4,29	4,33	4,32
töö sisu	4,52	4,40	4,67	4,48

Allikas: autori koostatud

Vestlusel hindavad kandidaadid kõige paremini käsitletud teemaks töö sisu tutvustust ($M = 4,52$). Töö sisu tutvustus on keskmises seoses ka kandideerimisprotsessi rahuloluga ($\rho = 0,436$) (Lisa 3). Sellele järgneb edasise väljaõppe käsitlemine vestlusel ($M = 4,31$) ning värbamisprotsessi selgitamine kandidaadile ($M = 4,30$). Vastajate kandideerimisprotsessiga rahulolul on keskmine positiivne seos nii väljaõppe käsitlemisel töövestlusel ($\rho = 0,427$), kui ka edasise protsessi osas info jagamisega ($\rho = 0,424$).

Mõnevõrra vähe käsitletuks jääb organisatsiooni kultuuri ja töötajate tunnustamist käsitlev osa vestlusel ($M = 3,44$). Vestluste raames võiks rohkem tähelepanu pöörata organisatsioonikultuuri ja töötajate tunnustamisele ning töökeskkonna kirjeldamisele. Kandidaadid, kes töopakumisest loobusid on teistest madalamalt hinnanud töötajale esitatud ootuste ($M = 3,67$) ja töökeskkonna ($M = 3,33$) käsitlemist töövestlusel. Tabelis 3 on keskmise tulemuse arvutamise aluseks võetud kandidaadid, kes pääsesid edasi CV voorust ning välja on jäetud väärtus “0 - ei oska hinnata”. Sõltumata sellest, millisesse etappi kandidaat jõudis ei esine autori arvates vastajate hinnangutes üldisest keskmisest märkimisväärseid erinevusi.

Tabel 4. Peamine põhjus tööpakkumise vastu võtmisel

Tööpakkumine		
	N	%
huvitav töö	100	48,5
töötasu	40	19,4
sobiv organisatsioonikultuur	22	10,7
väärtuspakkumine	14	6,8
ettevõtte bränd	10	4,9
kiire värbamisprotsess	7	3,4
tuttavate soovitusel	4	1,9
arenguvõimalused	2	1,0

Allikas: autori koostatud

Ligi poolte vastanute jaoks on oluline tööpakkumise vastuvõtmisel töö sisu (48,5%) ning sellele järgneb saadav töötasu (40%) (Tabel 4). Neid peetakse kõige olulisemaks töökuulutuse osadeks samuti. Tööülesanded märkis 162 vastajat, töötasu 150 vastajat ning nõudmised kandidaadile 115 vastajat (Tabel 5). Töö sisu hinnati ka vestlusel käsitletud teemadest kõige kõrgemalt. Tabelis 4 näeme, et tööpakkumise vastuvõtmisel on oluline ka organisatsioonikultuuri olulisus (10,7%), mistõttu on veelgi olulisem antud teemat esile tõsta töövestlustel. Tööpakkumise vastuvõtmise otsus on vähem mõjutatud edasistest arenguvõimalustest (1%) ja tuttavate soovitustest (1,9%). Tuttavate soovitusel on olulised kandideerimisavalduse saatmisel, kuid tööpakkumise vastuvõtmisel hinnatakse olulisemaks vestlusel saadud informatsiooni. Arenguvõimaluste osas saadakse kandidaatide hinnangul infot piisavalt ($M = 3,89$), kuid ei ole oluliseks otsustamise kriteeriumiks tööpakkumise vastuvõtmisel.

Tabel 5. Olulised osad töökuulutuses

Töökuulutuse osad		
	N	%
Tööülesanded	162	79%
Töötasu	150	73%
Nõudmised kandidaadile	115	56%
tööaeg (graafik/ajatöö)	106	51%
töötamisviis (kaugtöö/kontor)	103	50%
Asukoht	90	44%
Ootused kandidaadile	88	43%
Ametinimetused	71	34%

väärtuspakkumine	50	24%
Tööandja nimi ja logo	28	14%
Tööandja kontakt	7	3%

Allikas: autori koostatud

Antud positsiooni kandidaatidega tasuks kontakteeruda e-maili või telefoni teel. Vastajad ei eelista kasutada kandideerimiseks sotsiaalmeediat vaid pigem jälgivad töökuulutusi CVKeskusest. Konsultantide sobivad enim standardsed värbamisvõtted, nagu seda on näost näkku intervjuu. Selle sihtgrupi jaoks on värbamisprotsessi juures kõige olulisem kiirus, mugavus ja selgus. Üle poole vastanutest märkis konkursi pikkuse eelistuseks 2-4 nädalat. Tööpakkumise vastuvõtmisel on kõige olulisemateks kriteeriumiteks töö sisu, töötasu ja organisatsioonikultuur. Neid osasid on oluline põhjalikumalt käsitleda nii töökuulutuses kui ka töövestlusel.

2.2.2. Kandidaadi ootused värbajale

Antud alapeatüki eesmärk on analüüsida, millised ootused on kandidaatidel värbajale ning kuidas nad tajuvad värbaja rolli kandideerimisprotsessis. Ootuste kaardistamiseks said vastjad hinnata, kui oluliseks nad peavad värbaja kohta käivaid väiteid. Vastajatel paluti märkida ka oma eelistus värbamisettevõtte ja ettevõtte värbaja osas.

Selleks, et hinnata kandidaatide kontakti värbajaga paluti vastajatel hinnata Likert-i 5-palli skaalal värbaja kohta käivaid väiteid (Tabel 6). Vastuste analüüsimisel on välja jäetud vastajad, kes märkisid enda hinnanguks "0 – ei oska hinnata". Väidete hulgas oli kaks töö sisu tutvustamise kohta käivat väidet. Nendest väidetest selgub, et kandidaadid eelistavad ning on oma vastustes üksmeelsemad, et töö sisu peaks tutvustama juht või eriala esindaja ($M=4,31$; $SD=1,080$). Värbajat soovitakse näha pigem tasakaalustajana ettevõtte ja kandidaatide huvide vahel, mis toodi välja vaba vastuse lahtris.

Kõrgelt hindasid vastajad värbaja usaldusväarsust ($M=4,23$; $SD=1,152$), professionaalsust ($M=4,19$; $SD=1,168$) ja suhtluse informatiivsust ($M=4,13$; $SD=1,197$). Viimase olulisust on vastajad välja toonud ka vaba vastuse lahtris, kus paluti välja tuua, värbaja kolm olulist omadust. Uuringu tulemused näitasid statistiliselt olulist tugevat seost värbaja tegutsemise professionaalsuse ja värbaja usaldusväarsuse ($\rho = 0,882$) ning värbaja suhtluse informatiivsuse vahel ($\rho = 0,850$) (Tabel 7). Samuti on värbaja professionaalne tegutsemine ($\rho = 0,645$) ja värbaja usaldusväarsus ($\rho = 0,600$) keskmises seoses kandideerimisprotsessi rahuloluga.

Tabel 6. Kandidaadi kontakt värbajaga

Kandidaadi kontakt värbajaga			
Väide	N	M	SD
Värbajal on värbamisprotsessis assisteeriv roll	138	3,59	1,212
Värbaja suurendas minu huvi ametikoha vastu	146	3,72	1,312
Värbaja tutvustab töö sisu	152	3,97	1,179
Värbaja suhtlus on informatiivne	154	4,13	1,197
Värbaja tegutsemine on professionaalne	155	4,19	1,168
Värbaja on usaldusväärne	156	4,23	1,152
Töö sisu tutvustab juht	150	4,31	1,080

Allikas: autori koostatud

Tabel 7. Seosed üldise kandideerimiskogemuse ja värbaja vahel (Spearmani korrelatsioonianalüüs)

Väide	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Rahulolu kandideerimisprotsessiga	1	,645**	,600**	,498**	,454**	,526**	,555**	,390**
2. Värbaja tegutsemine on professionaalne	,645**	1	,882**	,850**	,570**	,660**	,725**	,466**
3. Värbaja on usaldusväärne	,600**	,882**	1	,832**	,541**	,633**	,655**	,492**
4. Värbaja suhtlus on informatiivne	,498**	,850**	,832**	1	,676**	,631**	,618**	,505**
5. Värbajal on värbamisprotsessis pigem assisteeriv roll	,454**	,570**	,541**	,676**	1	,575**	,518**	,525**
6. Värbaja tutvustab töö sisu	,526**	,660**	,633**	,631**	,575**	1	,654**	,710**
7. Töö sisu tutvustab juht/ametikoha esindaja	,555**	,725**	,655**	,618**	,518**	,654**	1	,618**
8. Värbaja suurendas minu huvi ametikoha vastu	,390**	,466**	,492**	,505**	,525**	,710**	,618**	1

** . Olulisuse nivoo 0.01 (p).

Allikas: autori koostatud

Vastajatel paluti iseloomustada kuni kolme sõnaga värbaja olulisi omadusi ilma vastusevariantideta. Kõige olulisemaks omaduseks hinnati sõbralikkust (38 vastajat), seejärel informatsiooni jagamise olulisuse tõi välja 28 inimest ning korrektsuse või täpsuse tõi oma vastustes välja 26 inimest. 23 inimest märkis, et värbaja peaks olema oma ala professionaal, sama palju vastajaid nimetasid ka head suhtlemisoskuse ja ausust.

Ankeetküsimustikus anti vastajale võimalus märkida eelistus värbamisprotsessi läbiviimise osas, millest selgus, et 72,8% (150) vastajatest eelistab, et värbamisprotsessi viib läbi ettevõtte värbaja. Seejuures 25,2% (52) vastajate jaoks ei oma tähtsust, kas tegemist on ettevõtte värbajaga või värbamisettevõtte värbajaga. 1,9% (4) kandidaatidest eelistab värbamisettevõtte värbajat.

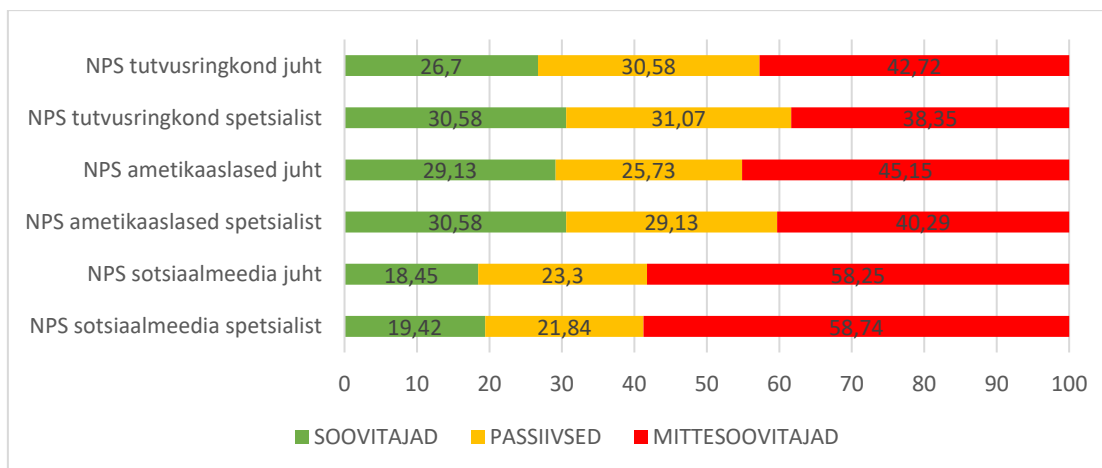
Värbaja osas hindavad kandidaadid enim usaldusväärset ning suhtluse informatiivsust, mis tagavad ka värbaja professionaalsuse. Vastajad eelistaksid, et värbaja oleks sama ettevõtte töötaja. Töö sisu tutvustamise osas on kandidaatide eelistusena juht, värbajat nähakse pigem mõlema poole huve, nii kandidaadi kui tööandja, arvestavat isikut.

2.2.3. Tööandja soovitamine tuttavatele, ametikaaslastele ning sotsiaalmeedias

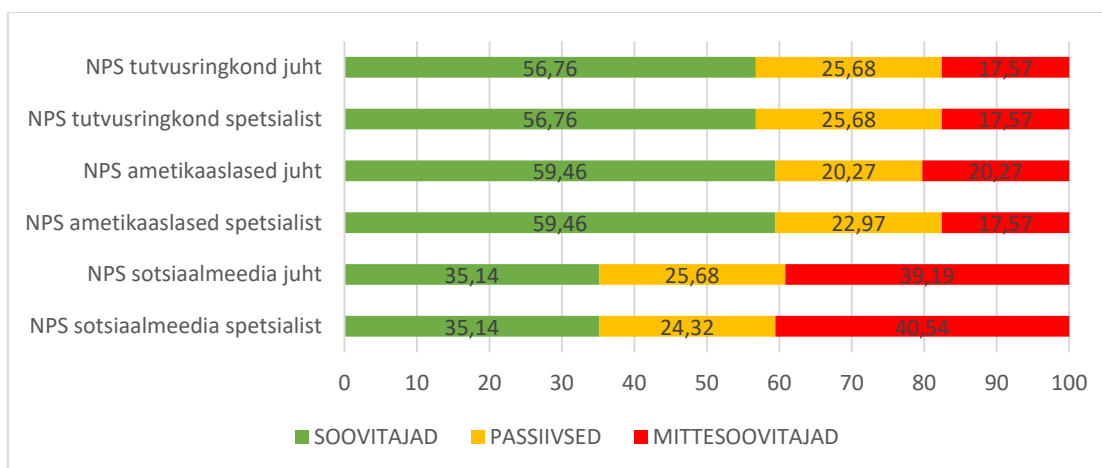
Selle alapeatüki eesmärgiks on analüüsida kandidaadi soovitamise tõenäosust erinevatele sihtgruppidele ja negatiivse kandidaadikogemuse mõju ettevõttele. Tööandja soovitamist vaatles autor 3 erineva sihtgrupi lõikes, milleks olid tutvusringkond, ametikaaslased ning sotsiaalmeedia. Need jagati omakorda kaheks, et näha, kas esineb erinevus juhi ja spetsialisti ametikohtade soovitamises. Soovituse tõenäosust mõõdeti Reichheld'i hindamisskaala alusel.

Ettevõtte soovitamist said vastajad hinnata 0-10 skaalal. NPSi väärtus ulatub -100 (kõik rahulolematud) kuni +100 (igäüks on soovitaja). Arvutamisel võetakse arvesse vaid soovitajad ja mittesoovitajad, passiivsed rahulolijad tulemust ei mõjuta. Positiivseks väärtuseks loetakse nullist kõrgemaid tulemusi ning kui NPS ulatub +50-ni on tulemus suurepärase. Soovitamise mõõtmiseks on autor arvutanud välja soovitusindeksid erinevate skaalade lõikes.

Joonistelt 8 ja 9 on näha, et kandidaadid on julgemad soovitama tuttavatele või ametikaaslastele kui sotsiaalmeedias. Tulemustest selgub, et kui kandidaat hindab enda kandideerimiskogemust positiivseks, siis on ta suurema tõenäosusega nõus ettevõtet soovitama olenemata, millisesse värbamise etappi ta jõudis ehk kas ta sai tööle või mitte. Peamised erinevused nende kahe tabeli vahel tuleneb mittesoovitajate arvu muutusest. Vastajad, kes hindasid enda kandideerimiskogemust positiivseks, soovivad ettevõtet kõige tõenäolisemalt spetsialisti ametikohta ametikaaslastele (NPS +42). Tutvusringkonnas ei ole määrav, mis taseme ametikohaga on tegemist, sealset soovitamise taset võib lugeda samuti väga heaks NPS +39.



Joonis 8. NPS skaalad kõikide kandidaatide vastused
Allikas: autori koostatud



Joonis 9. NPS skaalad vastajad, kes hindasid väidet „jään rahule kandideerimisprotsessiga“
5-palliga
Allikas: autori koostatud

Üldine rahulolu kandideerimisprotsessiga (Tabel 8) on statistiliselt olulises tugevas seoses organisatsioonipoolse suhtlemise ja tagasiside õigeaegsuse rahuloluga ($\rho = 0,837$) ning keskmises seoses sobiva pakkumise korral uuesti kandideerimisega ($\rho = 0,611$). Kandideerimiskogemust peab protsessis jätkamise osas väga oluliseks 56,3% vastajatest (103 vastajat) ja oluliseks 30,6% (56 vastajat), arvutusest on välja jäetud „0 – ei oska hinnata“. Seega on kandideerimisprotsess kandidaatide jaoks oluline ning mõjutab nii uuesti kandideerimise, kui ka protsessis jätkamise soovi.

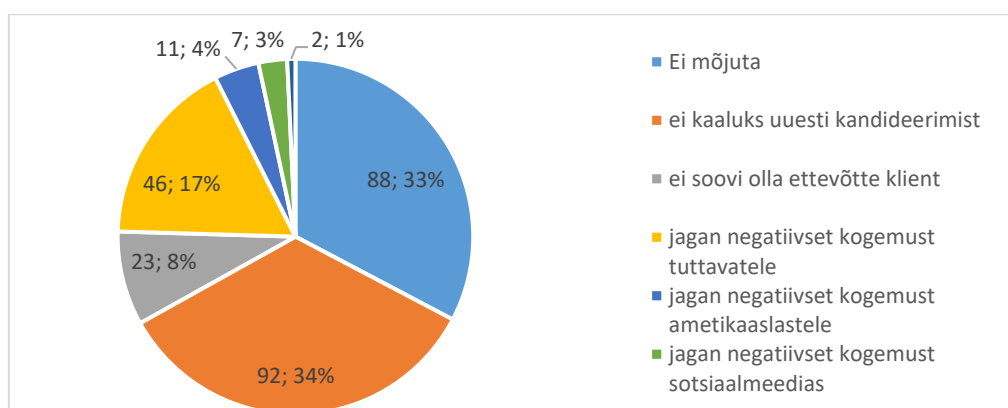
Tabel 8. Üldise kandideerimiskogemuse korrelatsioonianalüüs (Spearman)

	1	2	3	4	5
1. Jäin kandideerimisprotsessiga rahule	1,000	,837**	,611**	,571**	,300**
2. Jäin rahule organisatsioonipoolse suhtlemise/tagasiside õigeaegsusega	,837**	1,000	,625**	,555**	,220**
3. Kandideerin uuesti sobiva tööpakkumise korral	,611**	,625**	1,000	,580**	,393**
4. Kandideerimiskogemus on oluline protsessis jätkamiseks	,571**	,555**	,580**	1,000	,273**
5. Tuttavate soovitusel on kandideerimisel olulised	,300**	,220**	,393**	,273**	1,000

** . Olulisuse nivoo 0.01 (p).

Allikas: autori koostatud

Kandidaatidel paluti hinnata enda käitumist, kui nad saavad negatiivse kandideerimiskogemuse osaliseks (Joonis 10) ning kuidas see mõjutab nende käitumist värbava ettevõtte suhtes. 92 inimest ehk 34% vastanutest ei kaaluks uuesti kandideerimist sellesse ettevõttesse. 33% vastanutest hindas, et negatiivne kogemus ei muudaks nende kandideerimist ega käitumist ettevõtte suhtes. Negatiivset kandideerimiskogemust jagatakse kõige tõenäolisemalt tutvusringkonnas (17% vastanutest). 8% vastajatest (23) märkis, et negatiivse kandideerimiskogemuse korral ei sooviks nad olla ka ettevõtte kliendid. Antud sihtgrupi kandidaadid kõige tõenäolisemalt nii positiivset kui ka negatiivset kogemust enda tutvusringkonnas. Negatiivne kogemus toob ettevõttele kahjulikke tagajärgi 67% vastuste korral.



Joonis 10. Negatiivse kandideerimiskogemuse mõju ettevõttele

Allikas: autori koostatud

Soovitamisel ei ole olulist erinevust, mis positsiooni ametikohaga on tegemist. NPS skaaladest saab järeldada, et mida rahulolevam on kandidaat seda suurema tõenäosusega ta soovib ka teistel kandideerida. Meelsamini soovitatakse enda tutvusringkonnas või ametikaaslastele. Mõnevõrra tagasihoidlikumad ollakse soovitamise sotsiaalmeedias. Negatiivse kandideerimiskogemuse saanud kandidaat pigem ei kaaluks ettevõttesse uuesti kandideerimist ning 17% kandidaatidest jagaks kogemust ka tutvusringkonnas.

3. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Magistritöö esimeses peatükis on välja toodud erinevad käsitlused, mis on seotud kandidaadikogemusega. Akadeemilises kirjanduses on kandidaadikogemus tugevalt seotud värbamisprotsessi ja erinevate ettevõttest saadavate signaalidega läbi ettevõtte esindajate või muul viisil jagatud informatsiooni. Magistritöö teises peatükis on välja toodud uuringu meetoodika ning analüüsitud uurigu tulemusi. Antud magistritöö uuringule vastas 206 inimest, kes on kandideerinud konsultandi ametikohale. Magistritöö uuringu tulemusi on võimalik üldistada klienditeenindaja ametikohale.

Käesolevas peatükis teeb autor saadud tulemuste põhjal peamised järeldused, ettepanekud kandidaadikogemuse parendamiseks ning arutleb töö kitsaskohtade ja võimalike uurimissuundade üle. Analüüsitakse seoses teooriaga põhjalikumalt kandidaatide ootusi värbamisprotsessile ja värbajale ning kandidaadikogemuse mõju soovitamisele.

3.1. Kandidaadi ootused värbamisprotsessile

Konsultandi ametikoha konkursile laekub keskmiselt 90 kandideerimisavaldust. Esmane kandidaatide valik toimub CV põhjal ning jälgitakse peamiselt keeleoskust, kuna konsultant peab olema võimeline suhtlema nii eesti kui vene keeles ning kasuks tuleb ka varasem teeninduskogemus. Uuringu tulemustest selgub, et enamik vastanutest langes välja CV voorust (68%). Seetõttu on ka CV voorus osalenud kandidaatide arv suurem edasipääsenute arvust, mis kajastub hästi ka tulemuste proportsioonides. 15% vastanutest läbisid kõik voorud ning asusid ettevõttesse tööle. 14% käisid ettevõttes vestlusel, aga ei saanud tööpakkumist. Lisaks said 3% vastanutest küll tööpakkumise, kuid otsustasid sellest loobuda. Autori hinnangul on suurem motivatsioon küsitlusele vastata neil, kes said ettevõttesse tööle ning seepärast on neid ka protsentuaalselt rohkem, kui neid, kes ei ole edasi saanud vestlusvoorust.

Ankeetküsitluse tulemustest nähtub, et kõige eelistatumaks kandideerimiskanaliks märkisid vastajad CVKeskuse (66,5%), mis oli eelistatuim kanal kõikides vanusegruppides. Tööportaalidest

oli märgitud veel CVOnline (8,25%), kuid populaarsus on sihtgrupis märkimisväärselt madal. Palgainfo Agentuuri poolt läbiviidud uuring kinnitab, et kandidaadid eelistavad kandideerimiseks CVKeskuse (46% vastanutest) ja CVOnline'i (17% vastanutest) tööportaale. Tööportaali CVKeskus eelistajate seas on rohkem oskustöölisi ning seadme- ja masinaoperaatoreid, samuti esmatasandijuhte. (Palgainfo Agentuur, 2022b) Töö autori jaoks oli üllatav CVOnline vähene populaarsus CVKeskuse kõrval. Seega võrdles autor mõlema tööportaali teenindusvaldkonna töökuulutuste arvu. 2023. aasta aprilli lõpu seisuga oli CVKeskuses avalikke töökuulutusi teenindusvaldkonnas 1671 ning CVOnline's 355, mis võib olla ka eelistuse põhjuseks, et kandidaadid on harjunud jälgima oma valdkonna pakkumisi CVKeskusest.

Teise eelistusena joonistus välja tööandja koduleht, mille märkis 17,48% vastajatest. Tuttava või ettevõtte töötaja soovitus eelistaks vastavalt 3,4% ja 1,94% vastajatest. Palgainfo Agentuuri uuringu kohaselt eelistaks tuttavate kaudu töökohast kuulda 7% vastajatest ning tööandja kodulehte eelistab vaid 4% vastanutest. (Palgainfo Agentuur, 2022b) Tulemustest selgub, et sotsiaalmeediast (2,43%) ega LinkedIn'i (0%) töökuulutusi antud sihtgrupp pigem ei jälgi.

Kandidaatide eelistus kandideerimiskanali osas on läbiviidud küsitluse kui Palgainfo Agentuuri uuringu tulemustes väga sarnane. Eelistatuimaks variandiks on kandideerimine läbi CVKeskuse tööportaali. Mõnevõrra erinevam oli tööandja kodulehe ja tuttavate kaudu kandideerimise eelistus. Seega võiks töökuulutusi antud sihtgrupile pigem postitada CVKeskusesse ja tööandja enda kodulehele.

Kõige soovitumaks viisiks värbajaga suhtlemisel on kandidaadi eelistusel e-mail (41,3%), millele järgneb telefon (37,9%) ja näost näkku suhtlemine (18,9%). Vestluse formaadiks eelistatakse enim füüsilisi (62,1% vastajatest) või virtuaalseid reaajas toimuvaid vestluseid (32% vastajatest). Vähem eelistatud variantideks märgiti telefonivestlus (3,9% vastajatest) ja asünkroonne intervjuu (1,9% vastajatest). Samuti on Hausknecht *et al* (2004) uuringus välja toodud, et kandidaadid eelistavad enim vestlusi. Lisaks kinnitavad tulemused ka Balcerak'i ja Woźniak'i (2021) ning Blacksmith *et al* (2016) poolt läbi viidud uuringuid, et kandidaadid eelistavad pigem traditsioonilisi valikumeetodeid (vestlus, proovipäev, näited elulistest sündmustest) kui infotehnoloogilisi valikutööriistu (asünkroonintervjuu). Lähtuvalt Talentegy 2019. aasta Kandidaadikogemuse uuringust selgub, et ligi 75% kandidaatidest eelistab näost näkku vestlust videovestlusele.

Kandideerimisprotsessi iseloomustamiseks märkisid vastajad enim mugavuse, kiiruse ja selguse. Antud iseloomustus värbamisprotsessile seostub ka protsessi eelistatud pikkusega. Vastajad hindasid kõige optimaalsemaks värbamisprotsessi pikkuseks 2-4 nädalat (53,4%) ja kuni 2 nädalat (45,1%). Seega on kiirus antud sihtgrupi jaoks väga oluline tegur. Uuringud näitavad, et kiirus ja õige ajastus on kandideerimisprotsessi ajal olulised aspektid. Intervjuujärgsed viivitused kandidaatidega suhtlemisel toovad kaasa negatiivse arusaama organisatsioonist. (Rynes *et al*, 1991; Chapman *et al*, 2006) Palgainfo Agenturi uuringus tõid paljud vastajad välja, et kandideerimise protsessid kestavad väga kaua ja kandidaat jäetakse teadmatusse – ta ei tea, kas kandideerimine veel kestab, kas ta on valitud või mitte. (Palgainfo Agentuur, 2022b). Positiivsed vestluse kogemused tõstavad samas koheselt tööpakkumise vastuvõtmise kavatsust, kuid selle mõju on lühiajaline. (Powell, 1991; Turban, 1995)

Uuringu tulemustest selgus, et kandideerimisprotsessis hinnatakse enim kokkulepetest kinnipidamist (137 vastajat), protsessi läbipaistvust (123 vastajat) ning tagasisidet (114 vastajat). Vähemtähtsaks peeti seda, et värbamisprotsess oleks põnev. Läbi viidud korrelatsioonianalüüsist selgub samuti, et kandideerimisprotsessi mõjutab enim, kui kandidaat tunnetab, et kandideerimisprotsess on ametikohaga seotud ($\rho = 0,235$) ja ettevõtte küsib peale kandideerimisprotsessi kandidaadilt tagasisidet ($\rho = 0,205$). Tugev seos esines kokkulepetest kinnipidamise ning info vahetamise korrektsuse ja asjakohasuse vahel ($\rho = 0,719$) ja keskmine seos kokkulepetest kinnipidamise ning kandidaadiga ühenduse hoidmise vahel ($\rho = 0,626$). Tulemuste analüüsist selgus, et rahulolu kandideerimisprotsessiga ja kokkulepetest kinnipidamine on samas väga nõrgas statistiliselt ebaolulises negatiivses seoses ($\rho = -0,013$). Seega saab öelda, et kokkulepetest kinnipidamise ja kandideerimisprotsessiga rahulolu vahel seos puudub. Antud tulemus on autori jaoks üllatav, kuna võiks arvata, et rahulolu suureneb kui peetakse kokkulepetest kinni. Antud vastustest ja seostest selgub, et selle sihtgrupi jaoks on oluline õigeaegne kommunikatsioon, kokkulepetest kinnipidamine ja läbipaistev protsess. Sealjuures on 2020. aasta värbamistrendide uuringus välja toodud, et ka Eestis katkestavad üsna paljud kandidaadid kandideerimise, seetõttu on hakatud rohkem tegelema kandidaatide hoidmisega. 34% tööandjatest annab kandidaatidele teada, et on nende avalduse kätte saanud. Konkursi ajakava saadab kandideerijatele 10% tööandjatest ning 22% hoiab kandidaate edasise protsessiga kursis. Üle kolmandiku (36%) annab aga kandideerimise protsessi kohta infot ainult eelvaliku läbinud sobivatele kandidaatidele. 60% vastajatest märkis, et kandideerimise protsessi lõpus annavad nad igale kandideerijale personaalset tagasisidet. 10% vastajatest ei tee kandidaatide hoidmiseks värbamisprotsessis midagi. (Palgainfo Agentuur, 2021) 2022. aasta töötajate värbamisuuringust

aga selgub, et üle kolmandiku (35%) tööle kandideerinutest ei olnud sageli või väga sageli saanud mitte mingit infot ega tagasisidet oma kandideerimise soovile. Üle veerandi (27%) märkis, et ei saa tagasisidet mõnikord. Enamik (85%) Palgainfo Agentuuri uuringu vastajatest pidas oluliseks teadet, kui nad ei osutu valituks. 73% soovib saada infot kandideerimise etappidest ja ajakavast ning 72% tahab teada, kas nende CV on kätte saadud. Peaaegu kaks kolmandikku (67%) soovib põhjalikku tagasisidet, miks neid ei valitud. Mitmed rõhutasid, et sisuline tagasiside on väga oluline, et teaks, milliseid külgi endas arendada. Toodi välja kandideerimisel saadud emotsioone, kui tagasisidet ei anta – kandidaadid tunnevad end tühisena, mitte-oodatuna ja kõrvale tõugatuna. Peeti ebaõiglaseks, et töötajalt oodatakse suurt ajalist panustamist – motivatsioonikirja koostamist, mitmete etappide läbimist ja proovitöö tegemist – samas, kui tööandja ei leia isegi aega tagasiside andmiseks. (Palgainfo Agentuur, 2022b) Seega on oluline anda kandidaatidele tagasisidet. See tagab positiivsema kandidaadikogemuse ($\rho = 0,837$) ja eelduse uuesti kandideerimiseks ($\rho = 0,611$) ning tööandja soovitamiseks.

Vestlusel hindavad kandidaadid kõige paremini käsitletud teemaks töö sisu tutvustust ($M = 4,52$). Töö sisu tutvustus on keskmises seoses ka kandideerimisprotsessi rahuloluga ($\rho = 0,436$). Sellele järgneb edasise väljaõppe käsitlemine vestlusel ($M = 4,31$) ning värbamisprotsessi selgitamine kandidaadile ($M = 4,30$). Vastajate kandideerimisprotsessiga rahulolul on keskmine positiivne seos nii väljaõppe käsitlemisel töövestlusel ($\rho = 0,427$) kui ka edasise protsessi osas info jagamisega ($\rho = 0,424$). Mõnevõrra vähe käsitletuks jääb kandidaatidele organisatsioonikultuuri ja töötajate tunnustamise osa vestlusel ($M = 3,44$; $\rho = 0,335$). Vestluste raames võiks rohkem tähelepanu pöörata organisatsioonikultuuri ja töötajate tunnustamisele ning töökeskkonna kirjeldamisele. Kandidaadid, kes tööpakkumisest loobusid, on teistest madalamalt hinnanud töötajale esitatud ootuste ($M = 3,67$) ja töökeskkonna ($M = 3,33$) käsitlemist töövestlusel. Selleks, et kandidaadid oleksid kandideerimisprotsessiga rahul, tuleks töövestlusel käsitleda töö sisu, edasist väljaõpet ning vestlusele järgnevat protsessi. Breugh *et al* (2008) ning Rynes ja Cable (2003 viidatud Breugh, 2008) leidsid oma uuringutes, et paljudel kandidaatidel on puudulik ja/või ebatäpne arusaam sellest, mida vaba töökoht endast kujutab, ei olda kindlad oma ootuste, teadmiste, oskuste ja võimete osas ning ei suuda täpselt ennustada, kuidas nad sobituvad uue positsiooni nõudmistega.

Ligi poolte vastanute jaoks on oluline tööpakkumise vastuvõtmisel töö sisu (48,5%) ning sellele järgneb saadav töötasu (40%). Seejuures on oluline organisatsioonikultuuri sobivus (10,7%), mistõttu on veelgi olulisem antud teemat esile tõsta töövestlustel. Tööpakkumise vastuvõtmise otsus on vähem mõjutatud edasistest arenguvõimalustest (1%) ja tuttavate soovitustest (1,9%).

Tuttavate soovitusel on olulised kandideerimisavalduse saatmisel, kuid tööpakkumise vastuvõtmisel hinnatakse olulisemaks vestlusel saadud informatsiooni. Arenguvõimaluste osas saadakse kandidaatide hinnangul infot piisavalt ($M = 3,89$), kuid see ei ole oluliseks otsustamise kriteeriumiks tööpakkumise vastuvõtmisel. Varasemad uuringud on kinnitanud positiivset seost valikuprotsessi õigluse tajumise ja tööpakkumise vastuvõtmise, töö atraktiivsuse, organisatsioonilise atraktiivsuse ja soovitamise kavatsuste vahel (Chapman *et al*, 2005; Hausknecht *et al*, 2004; McCarthy *et al*, 2017). Magistritöö uuringust selgus, et tööülesandeid, töötasu ning nõudmised kandidaadile peetakse ka kõige olulisemaks töökuulutuse osadeks. Palgainfo Agentuuri (2022b) uuringust leiti, et kui tööandja palgapakkumine öeldakse välja alles kandideerimise protsessi lõpus ja see ei vasta kandideeri ootustele, on see mõlema aja raiskamine. Sealjuures Ganesan *et al* (2018), Gregory *et al* (2013) ja Ryan *et al* (2000) töid välja, et kandidaadis huvi äratamiseks peab töökuulutus sisaldama silmatorkavat pealkirja, tööandja nime, tööülesannete omadusi, ootusi ja nõudmisi kandidaadile, organisatsiooni väärtuspakkumist, head kujundust ning kandideerimisvõimalusi. Teistest eristuv ning visuaalselt atraktiivne töökuulutus meelstab rohkem kandidaate töökuulutusse süvenema ning lisaks on meelde jääv.

Antud positsiooni kandidaatidega tasuks kontakteeruda e-maili või telefoni teel. Vastajad ei eelista kasutada kandideerimiseks sotsiaalmeediat, vaid pigem jälgivad töökuulutusi CVKeskusest. Konsultantidele sobivad enim standardsed värbamisvõtted, nagu seda on näost näkku intervjuu. Värbaja ülesanne on muuta kandideerimine võimalikult mugavaks selgeks ja kiireks, konkursi orienteeruvaks pikkuseks võiks olla 2-4 nädalat. Tööpakkumise vastuvõtmisel on kõige olulisemateks kriteeriumiteks töö sisu, töötasu ja organisatsioonikultuur. Kandidaadi kogemuse positiivsus mõjutab enim kokkulepetest kinnipidamine, protsessi läbipaistvus ning tagasiside andmine.

3.2. Kandidaadi ootused värbajale

Kõrgelt hindasid vastajad värbaja usaldusvärsust ($M=4,23$; $SD=1,152$), professionaalsust ($M=4,19$; $SD=1,168$) ja suhtluse informatiivsust ($M=4,13$; $SD=1,197$). Kõige olulisemaks omaduseks hindavad kandidaadid värbajas sõbralikkust, informatsiooni jagamise olulisust ning korrektsust. Lisaks eelistavad vastajad, et värbaja oleks hea suhtlemisoskusega ja aus. Uuringu tulemused näitasid statistiliselt olulist tugevat seost värbaja tegutsemise professionaalsuse ja värbaja usaldusvärsuse ($\rho = 0,882$) ning värbaja suhtluse informatiivsuse vahel ($\rho = 0,850$).

Samuti on värbaja professionaalse tegutsemise ($\rho = 0,645$) ja värbaja usaldusvääruse ($\rho = 0,600$) vahel keskmine seos kandideerimisprotsessi rahuloluga. Chapman *et al* (2005) uuringud kinnitavad, et värbaja usaldusväärus, informatiivsus ja pädevus muudavad ka ametikoha atraktiivsemaks. Kandidaadid leiavad, et värbaja peaks olema oma ala professionaal ning eelistavad, et töö sisu tutvustab juht või eriala esindaja ($M=4,31$; $SD=1,080$). Värbajat soovitakse näha pigem tasakaalustajana ettevõtte ja kandidaatide huvide vahel. Rynes *et al* (1991) uurimusest järeldub, et värbaja kompetentsus ja edastatavad signaalid mõjutavad kandidaadi hinnangut ettevõtte sobivusest.

Valdava osa jaoks on oluline, et värbamisprotsessi viib läbi ettevõtte värbaja. Seejuures vaid paar protsenti vastajatest eelistab värbamisettevõtte värbajat. 2019. aasta Värbamistrendide uuringust selgub, et värbamisega seotud teenuse sisseostmine võrreldes 2018. aastaga on vähenenud. (Palgainfo Agentuur, 2020)

Värbaja osas hindavad kandidaadid enim usaldusväärust ning suhtluse informatiivsust, mis tagavad ka värbaja professionaalsuse. Vastajad eelistavad, et värbaja oleks sama ettevõtte töötaja. Töö sisu tutvustamise osas on kandidaatide eelistusena juht, värbajat nähakse pigem mõlema poole huve, nii kandidaadi kui tööandja, arvestavat isikut. Värbamisprotsessis lasub lisaks värbajale ka juhul suur vastutus kandidaadi positiivse kogemuse loomisel.

3.3. Kandidaadikogemuse mõju tööandja soovitamisele

Tulemustest selgub, et kui kandidaat hindab enda kandideerimiskogemust positiivseks, siis on ta suurema tõenäosusega nõus ettevõtet soovitama olenemata, millisesse värbamise etappi ta jõudis ehk kas ta sai tööle või mitte. Uuringu tulemustest on näha, et kandidaadid on julgemad soovitama tuttavatele või ametikaaslastele ning on oma soovitamises tagasihoidlikumad sotsiaalmeedias. Peamised erinevused soovitusindeksis tulenevad sellest, et kui ollakse kandideerimisprotsessiga rahul, siis soovitusindeks on kõrgem. See tuleneb soovijate arvu suurenemisest mittesoovitajate arvelt. See, kuidas kandidaadid valikuprotsessi kogevad, on seotud nende kavatsusega ettevõtet teistele soovitada või tööpakkumist vastu võtta (Hausknecht *et al*, 2004).

Magistritöö uuringu koguvalimi hinnangutes on mittesoovitajate arv suurem kui vastajatel, kes hindasid kandidaadikogemust positiivseks. Küsimustikus eristati juhi ametikoha ja spetsialisti

ametikoha soovitusindeksid ning vastajad said hinnata soovitamist eri skaaladel. Vastajad, kes hindasid enda kandideerimiskogemust positiivseks, soovivad ettevõtet kõige tõenäolisemalt ametikaaslastele spetsialisti ametikohale (NPS +42). Tutvusringkonnas ei ole määrav, mis taseme ametikohaga on tegemist ning soovitamise taset võib lugeda samuti väga heaks (NPS +39). Lähtudes Reichheldi (2003) teoriast tuleb suurendada soovitajate arvu ja vähendada mittesoovitajate arvu, et tagada jätkusuutlikkus. Seega, kui tagada kandidaatidele positiivsem kandideerimiskogemus, kasvab ka ettevõtte soovitajate arv. Küsitlusest selgus, et kui kogemus on negatiivne, jagatakse seda kõige tõenäolisemalt tutvusringkonnas (17% vastanutest). Seda kinnitab ka Hausknecht *et al* (2004), Bauer *et al* (2012 viidatud McCarthy *et al*, 2017) ning Ryan ja Ployhart (2000) poolt läbi viidud uuringud. Seega nii positiivse kui negatiivse kogemuse korral jagatakse seda tutvusringkonnas.

Üldise rahulolu kandideerimisprotsessiga ning organisatsioonipoolse suhtlemise ja tagasiside õigeaegsuse rahulolu vahel esineb statistiliselt oluline tugev seos ($\rho = 0,837$) ning keskmine seos ($\rho = 0,611$) sobiva pakkumise korral uuesti kandideerimisega. Enamuse vastajate (86,9%) jaoks on kandideerimiskogemus oluline tegur protsessis jätkamiseks. Murphy (1986), McCarthy *et al* (2018) ja Bauer *et al* (2012 viidatud McCarthy *et al*, 2017) on oma artiklites välja toonud, et parandades kandideerimiskogemust, vähendab see avalduse tagasisivõtmise soovi ning suurendab uuesti kandideerimise võimalust. Seega võib järeldada, et kandideerimisprotsess on kandidaatide jaoks oluline ning mõjutab nii uuesti kandideerimise kui ka protsessis jätkamise soovi.

Kolmandik (34%) vastajatest tõi välja, et negatiivse kandideerimiskogemuse korral ei kaaluks nad uuesti kandideerimist sellesse ettevõttesse. 33% vastanutest hindas, et negatiivne kogemus ei muudaks nende kandideerimist ega käitumist ettevõtte suhtes. McCarthy ja kolleegid (2018) on oma artiklis välja toonud, et negatiivse kogemuse korral 72% kandidaatidest on jaganud kogemust veebis tööandja arvustuste saidi, suhtlusvõrgustiku kaudu või otse kolleegi või sõbraga, 46% kandidaatidest tühistavad oma partnerluse, tooteostud ja viivad kliendisuhete mujale ning 42% kandidaatidest ei otsiks enam kunagi selles ettevõttes tööd. Suuremat mõju avaldab negatiivse info jagamine, kuid oluline osa on ka allika usaldusväärsusel kandidaadi jaoks, mis määrab info mõju (Van Hove ja Lievens, 2007).

Antud sihtgrupi kandidaadid jagavad kõige tõenäolisemalt nii positiivset kui ka negatiivset kogemust enda tutvusringkonnas, mida rahulolevam on kandidaat seda suurema tõenäosusega ta soovitab ka teistel kandideerida. Meelsamini soovitatakse enda tutvusringkonnas või

ametikaaslastele. Mõnevõrra tagasihoidlikumad ollakse soovitamiseга sotsiaalmeedias. Negatiivse kandideerimiskogemuse saanud kandidaat pigem ei kaaluks ettevõttesse uuesti kandideerimist ning 17% kandidaatidest jagaks kogemust ka tutvusringkonnas.

3.4. Uuringu kitsaskohad ja ettepanekud edasiseks uurimiseks

Magistritöö raames läbi viidud uuringu tulemustega saadi ülevaade energeetikasektori konsultantide kandidaadikogemuse teguritest värbamisprotsessis ning sellest, kuidas mõjutab kandidaadikogemus hilisemat tööandja soovitamist ja uuesti kandideerimist. Kuivõrd konsultantide värbamine on ettevõtte jaoks väljakutseks, siis magistritööst saadav teadmine võimaldab värbamisprotsessi teha mõningaid parendusi. Konsultandi ametikohal on uuritud ettevõttes tööjõu voolavus ligi 30%, kuid peamiselt on tegemist sisemiste liikumistega.

Antud magistritöö on sisend värbamisprotsessi, annab teadmise kandidaadi jaoks olulistest tingimustest, värbaja omadustest, mida hinnatakse ja oodatakse ning kuidas muuta kandidaadikogemus paremaks ja läbi selle muutuda konkurentsivõimelisemaks. See on kasulik teadmine ettevõtte värbajatele, kes tegelevad esmatasandi klienditeenindajate värbamisega, et mõista, mis on antud sihtgrupi jaoks olulised näitajad.

Uuringu tugevuseks on küll valimi suurus, mis võimaldab teha laiendatud järeldusi kogu sihtrühma hulgas. Samas autori hinnangul on peamiseks kitsaskohaks ettevõtte spetsiifilisus, kuna kandidaadid võisid hinnata ka üldistes küsimustes konkreetse ettevõtte värbamisprotsessi. Teisest küljest on ettevõtte spetsiifilisus ka tugevuseks, kuna kõik kandidaadid läbisid sama värbamisprotsessi ning see teeb tulemused paremini võrreldavaks.

Edasiarendusena teeb töö autor ettepaneku viia sarnane uurimus läbi erinevates ettevõtetes kui ka juhuvalimina küsida inimestelt, kuidas hindavad enda varasemaid kandideerimiskogemusi, et näha suurt pilti. Hetkel kandideerimiskogemuse kohta Eestis uuringuid ei korraldata. Palgainfo Agentuur küsib mõningaid kandideerimist puudutavaid küsimusi kaks korda aastas läbiviidavates uuringutes. Edasistes uuringutes võiks värbamisprotsessi veel rohkem lahti võtta ning uurida seoseid erinevate osade vahel. Kindlasti tasuks rohkem uurida erinevusi ja sarnasusi nende vahel, kes osutusid kandideerimisel valituks ning kes ei osutunud. Võrdlusest nähtuks, millised on

peamised erisused, mille osas osad kandidaadid tajusid positiivset kogemust ning teised negatiivset ning võimaldaks teha konkreetsemaid muudatusi värbamisprotsessis.

KOKKUVÕTE

Selleks, et kandidaate hoida ja läbi selle tõsta ettevõtte mainet, on hakatud pöörama tähelepanu kandidaadikogemuse loomisele. Võttes arvesse peamisi demograafilisi, majanduslikke ja tööturu arengusuuna näitajaid, muutub vajaliku tööjõu leidmine aina keerulisemaks. Seega üha enam peavad tööandjad pingutama, et töötajaid leida ja tööturul eristuda. Eesti tööjõuturu väiksust arvestades on oluline, et kandidaadil säiliks huvi ja soov ettevõttesse uuesti kandideerida ning et ta jagaks oma positiivset kogemust kandideerimisest.

Uuringute kohaselt mõjutavad kandidaadikogemust erinevad tegurid nagu kandideerimine, tööandjalt saadavad signaalid, tagasiside andmine ja värbaja professionaalsus. Kandidaadikogemuse rakendamine on üks võimalus ettevõttel saavutada tööturul konkurentsieelist. Kandidaadikogemus võib mõjutada ka kandidaadi otsust, kas tööpakkumine vastu võtta või sellest keelduda. Seetõttu on oluline ettevõttel luua kandidaadiga usalduslik suhe. Mitte ainult ettevõtte ei hinda ja ei vali endale sobivat töötajat, vaid ka kandidaat hindab tööandjat kogu protsessi jooksul. Kandidaadid hindavad ettevõttelt saadavat infot ja signaale ning võrdlevad seda oma ootustega. Juhul kui kogemus oli positiivne, võib isegi tööpakkumisest keeldumise või valituks mitte osutumise tulemuseks olla positiivne ettekujutus tööandjast ning suurem tõenäosus, et tulevikus kandidaat kandideerib uuesti.

Antud magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada tegurid, mis loovad positiivset kandidaadikogemust värbamisprotsessis ning mõjutavad kandidaate ettevõttesse uuesti kandideerima või tööandjat soovitama.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks viis autor ajavahemikul 06.03.2023-16.03.2023 läbi kvalitatiivse uuringu ühe Eesti energiasektori ettevõtte värbamisprojektide kandidaatide seas. Valimisse kuulusid konsultandi ametikoha värbamisprojektid ajavahemikul september 2022 kuni jaanuar 2023. Andmete kogumiseks kasutas autor kvantitatiivse uurimismeetodina struktureeritud veebipõhist ankeetküsitlust. Küsitlus koostati autori poolt eesti keeles, toetudes varasematele uuringutele ning teooriatele. Küsimustik

edastati 464 kandidaadile ning kokku vastas 206 kandidaati, kelle vastuste põhjal teostas autor analüüsi ja järeldused.

Esimese uurimisküsimusega uuris autor, missugused on kandidaatide ootused värbamisprotsessile. Kandidaatide eelistus kandideerimiskanali osas on läbiviidud küsitluse põhjal väga üksmeelne. Eelistatuimaks variandiks on kandideerimine läbi CVKeskuse tööportaali. Mõnevõrra erinevam oli tööandja kodulehe ja tuttavate kaudu kandideerimise eelistus. Seega võiks töökuulutusi antud sihtgrupile pigem postitada CVKeskusesse ja tööandja enda kodulehele.

Kõige soovitumaks viisiks värbajaga suhtlemisel on kandidaadi eelistusel e-mail või telefon. Vestluse formaadiks eelistatakse enim füüsilisi või virtuaalseid reaalajas toimuvaid vestluseid. Selleks, et kandidaadid oleksid kandideerimisprotsessiga rahul tuleks töövestlusel käsitleda töö sisu, edasist väljaõpet ning vestlusele järgnevat protsessi.

Tulemustest selgus, et kandidaadikogemuse ja kandidaatidele tagasiside andmise õigeaegsuse vahel on tugev seos. Nõrk positiivne seos oli ka üldise kandidaadikogemuse ja kandidaadidelt tagasiside küsimise vahel. Seega on oluline anda kandidaatidele tagasisidet, aga ka kaasata kandidaate protsessi paremaks muutmiseks. See tagab positiivsema kandidaadikogemuse ja eelduse uuesti kandideerimiseks ning tööandja soovitamiseks.

Ligi poolte vastanute jaoks on oluline tööpakkumise vastuvõtmisel info töö sisu ning tasu kohta. Seejuures on vastajad hinnanud mõjusaks teguriks ka organisatsioonikultuuri sobivust, mistõttu on veelgi olulisem antud teemat esile tõsta töövestlustel. Tööpakkumise vastuvõtmise otsus on vähem mõjutatud edasistest arenguvõimalustest ja tuttavate soovitustest. Tuttavate soovitused on olulised kandideerimisavalduse saatmisel, kuid tööpakkumise vastuvõtmisel hinnatakse olulisemaks vestlusel saadud informatsiooni ning protsessi jooksul saadud signaale. Arenguvõimaluste osas saadakse kandidaatide hinnangul infot piisavalt, kuid see ei ole oluliseks otsustamine kriteeriumiks tööpakkumise vastuvõtmisel.

Teise uurimisküsimusega uuris autor, missugused ootused on kandidaatidel värbajale. Värbaja osas hindavad kandidaadid enim usaldusväärset ning suhtluse informatiivsust, mis tagavad ka värbaja professionaalsuse. Värbaja professionaalsuse ja usaldusväärse ning kandideerimisprotsessiga rahulolu vahel esines keskmine positiivne seos. Vastajad eelistavad, et värbaja oleks sama ettevõtte töötaja, kuhu nad kandideerivad. Töö sisu tutvustamist ootavad kandidaadid pigem juhilt või

ametikoha esindajalt, värbajat nähakse pigem mõlema poole huve, nii kandidaadi kui tööandja, arvestavat isikut. Seega lasub värbamisprotsessis lisaks värbajale ka juhul suur vastutus kandidaadi positiivse kogemuse loomisel.

Kolmandaks uuris autor, kuidas mõjutab kandidaadikogemus tööandja soovitamist tutvusringkonnas, ametikaaslastele ning sotsiaalmeedias. Tulemustest selgub, et kui kandidaat hindab enda kandideerimiskogemust positiivseks, siis on ta suurema tõenäosusega nõus ettevõtet soovitama olenemata, millisesse värbamise etappi ta jõudis ehk kas ta sai tööle või mitte. Lisaks selgus, et kandidaadid on julgemad soovitama tuttavatele või ametikaaslastele ning oma soovitamises tagasihoidlikumad sotsiaalmeedias.

Kandideerimisprotsess on kandidaatide jaoks oluline ning mõjutab nii uuesti kandideerimise, kui ka protsessis jätkamise soovi. Negatiivse kandideerimiskogemuse korral ei kaaluks kolmandik vastanutest uuesti kandideerimist sellesse ettevõttesse. Sealjuures kolmandiku jaoks ei muudaks negatiivne kogemus kandideerimist ega käitumist ettevõtte suhtes.

Konsultandi ametikoha kandidaadid eelistavad kandideerida töökohale CVKeskuse tööportaali vahendusel. Nad ei eelista kasutada kandideerimiseks sotsiaalmeediat. Konsultantide sobivad enim standardsed värbamisvõtted, nagu seda on näost näkku intervjuu. Selle sihtgrupi jaoks on värbamisprotsessi juures kõige olulisem kiirus, mugavus ja selgus. Värbaja ülesanne on muuta kandideerimine võimalikult mugavaks selgeks ja kiireks, konkursi orienteeruvaks pikkuseks võiks olla 2-4 nädalat. Tööpakkumise vastuvõtmisel on kõige olulisemateks kriteeriumiteks töö sisu, töötasu ja organisatsioonikultuur. Kandidaadi kogemuse positiivsust mõjutab enim kokkulepetest kinnipidamine, protsessi läbipaistvus ning tagasiside andmine. Värbajalt oodatakse usaldusväarsust, informatiivsust ja professionaalsust oma töös.

Positiivse kandideerimiskogemuse saanud kandidaadid on ettevõtte soovitamisel julgemad. Konsultandi ametikoha kandidaadid jagavad kõige tõenäolisemalt nii positiivset kui ka negatiivset kogemust enda tutvusringkonnas, mida rahulolevam on kandidaat seda suurema tõenäosusega ta soovitab ka teistel kandideerida. Meelsamini soovitatakse enda tutvusringkonnas või ametikaaslastele. Mõnevõrra tagasihoidlikumad ollakse soovitamiseга sotsiaalmeedias. Negatiivse kandideerimiskogemuse saanud kandidaat pigem ei kaaluks ettevõttesse uuesti kandideerimist ning kandidaatidest jagaks kogemust ka tutvusringkonnas.

Antud magistritöö on sisend värbamisprotsessi, annab teadmise kandidaadi jaoks olulistest tingimustest, värbaja omadused, mida hinnatakse ja oodatakse ning kuidas muuta kandidaadikogemus paremaks ja läbi selle muutuda konkurentsivõimelisemaks. See on kasulik teadmine ettevõtte värbajatele, kes tegelevad esmatasandi klienditeenindajate värbamisega, et mõista mis on antud sihtgrupi jaoks olulised näitajad.

Uuringu tugevuseks on valimi suurus, mis võimaldab teha laiendatud järeldusi lisaks konsultandi ametikohale veel teistele konsultatiivse müügi ja teenindusega tegelevatele ametikohtadele. Samas autori hinnangul on peamiseks kitsaskohaks ettevõtte spetsiifilisus, kuna kandidaadid võisid hinnata ka üldistes küsimustes konkreetse ettevõtte värbamisprotsessi. Teisest küljest on ettevõtte spetsiifilisus magistritöös tugevuseks, kuna kõik kandidaadid läbisid sama värbamisprotsessi ning see teeb tulemused paremini võrreldavaks.

Magistritöö autor leiab, et edaspidi võiks sarnase uurimuse läbi viia erinevates ettevõtetes kui ka laiendada valimit küsida juhuvalimina inimestelt nende varasemate kandideerimiskogemuste ja eelistuste osas, et näha suurt pilti ja muutumist ajas. Edasistes uuringutes võiks värbamisprotsessi veel rohkem lahti võtta ning uurida seoseid erinevate osade vahel. Kindlasti tasuks rohkem uurida erinevusi ja sarnasusi nende vahel, kes osutusid kandideerimisel valituks ning kes ei osutunud. Võrdlusest nähtuks, millised on peamised erisused, mille osas osad kandidaadid tajusid positiivset kogemust ning teised negatiivset ning võimaldaks teha konkreetsemaid muudatusi värbamisprotsessis.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et kandidaadikogemuse loomisel tuleb lähtuda konkreetsest sihtgrupist ning nende ootustest värbamisprotsessile ja värbajale. Enim hindab töös käsitletud sihtrühm värbamisprotsessis kiirust, protsessi läbipaistvust ja tagasisidet enda kandideerimise kohta. Värbamisprotsess võiks kesta maksimaalselt kuni 4 nädalat, kontakteeruda kandidaadiga e-maili või telefoni teel ning töövestlus võiks toimuda ettevõttes kohapeal. Värbajalt oodatakse eelkõige asjakohast ja õigeaegset infot ning usaldusväärset. Ametikoha soovitamist mõjutab enim rahulolu kandideerimisprotsessiga ja tagasiside andmine kandidaatidele.

Uuringu tulemuste põhjal teeb autor ettepaneku, et ettevõtted peaksid rohkem tähelepanu pöörama kandidaadikogemuse loomisele, kuna võttes arvesse Eesti tööjõuturu väiksust, on oluline, et kandidaat kandideeriks uuesti või soovitaks tööandjat teistele.

SUMMARY

CREATING THE CANDIDATE EXPERIENCE THROUGH THE ORGANIZATION'S RECRUITMENT PROCESS IN A CONSULTANT POSITION

Riina Põlluäär

Taking into account the main demographic, economic and labor market development indicators, finding the necessary workforce becomes more and more difficult. Therefore, employers have to make more and more efforts to find employees and differentiate themselves on the labor market. Considering the small size of the Estonian labor market, it is important that the candidate maintains interest and desire to apply to the company again and that he shares his positive experience of applying. According to research, the candidate experience is influenced by various factors such as the application process, signals from the employer, feedback and the professionalism of the recruiter. Applying candidate experience is one way for a company to gain a competitive advantage in the labor market. Candidate experience can also influence a candidate's decision to accept or decline a job offer. Therefore, it is important for the company to establish a trusting relationship with the candidate. Not only does the company evaluate and select the right employee, but the candidate also evaluates the employer throughout the process. Candidates evaluate the information and signals they receive from the company and compare it with their expectations. If the experience was positive, even refusing a job offer or not being selected can result in a positive perception of the employer and a higher probability that the candidate will apply again in the future.

The aim of this master's thesis was to identify the factors that create a positive candidate experience in the recruitment process and influence candidates to re-apply to the company or recommend the employer.

In order to achieve the goal of the master's thesis and to answer the research questions, the author conducted a qualitative survey among the candidates for the recruitment projects of an Estonian

energy sector company. The sample included recruitment projects for the position of consultant between September 2022 and January 2023. To collect data, the author used a structured online questionnaire survey as a quantitative research method. The survey was prepared by the author in Estonian, based on previous studies and theories. The questionnaire was sent to 464 candidates and a total of 206 candidates answered, based on whose answers the author made analysis and conclusions.

With the first research question, the author investigated what the candidates' expectations are for the recruitment process. Based on the conducted survey, the candidates' preference regarding the application channel is very unanimous. The most preferred option is to apply through the CVKeskus job portal. The preference for applying through the employer's website and through acquaintances was somewhat different. Therefore, job advertisements for this target group could rather be posted in CVKeskus and on the employer's own website.

The most recommended way to communicate with the recruiter is e-mail or telephone, depending on the candidate's preference. The most preferred chat format is physical or virtual live chats. In order for the candidates to be satisfied with the application process, the content of the job, further training and the process following the interview should be discussed at the job interview.

The results revealed that there is a strong relationship between the candidate experience and the timeliness of providing feedback to candidates. There was also a weak positive relationship between the overall candidate experience and asking candidates for feedback. Therefore, it is important to give feedback to candidates, but also to involve candidates in improving the process. This ensures a more positive candidate experience and a prerequisite for reapplying and recommending the employer.

For almost half of the respondents, information about the content of the job and the salary is important when accepting a job offer. At the same time, the respondents have also assessed the suitability of the organizational culture as an effective factor, which is why it is even more important to highlight this topic in job interviews. The decision to accept a job offer is less influenced by further development opportunities and recommendations from acquaintances. Recommendations from friends are important when sending an application, but when accepting a job offer, the information received during the interview and the signals received during the process are more important. Regarding development opportunities, according to the candidates, they

receive enough information, but this is not an important decision-making criterion when accepting a job offer.

With the second research question, the author investigated what expectations the candidates have for the recruiter. Regarding the recruiter, the candidates value reliability and informativeness of communication the most, which also ensure the recruiter's professionalism. There was a moderate positive relationship between recruiter professionalism and trustworthiness and satisfaction with the application process. Respondents prefer the recruiter to be an employee of the same company they are applying for. Candidates expect an introduction to the content of the job rather from the manager or a representative of the position, the recruiter is seen as a person who considers the interests of both parties, both the candidate and the employer. Therefore, in the recruitment process, in addition to the recruiter, the manager also has a great responsibility for creating a positive experience for the candidate.

Thirdly, the author investigated how the candidate's experience affects the recommendation of the employer in the circle of acquaintances, to colleagues and in social media. The results show that if the candidate evaluates his application experience as positive, he is more likely to be willing to recommend the company, regardless of which recruitment stage he reached, i.e. whether he got the job or not. In addition, it turned out that candidates are more daring to recommend to acquaintances or colleagues and are more modest in their recommendation on social media.

The application process is important for candidates and affects both the desire to apply again and to continue in the process. In case of a negative application experience, a third of the respondents would not consider applying for this company again. Meanwhile, for a third, a negative experience would not change the application or behavior towards the company.

This master's thesis is an input to the recruitment process, it provides knowledge of the conditions important for the candidate, the characteristics of the recruiter that are valued and expected, and how to improve the candidate experience and become more competitive through it. This is useful knowledge for company recruiters who are engaged in recruiting front-line customer service personnel to understand what are the important indicators for this target group. Based on the results of the study, the author proposes that companies should pay more attention to creating the candidate experience, because taking into account the small size of the Estonian labor market, it is important that the candidate applies again or recommends the employer to others.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Anderson, N. (2011). Perceived Job Discrimination: Toward a model of applicant propensity to case initiation in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 229-244. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00551.x>
- Athanas, C. & Wald, P. M. (2014). Candidate Experience Studie. Berlin: meta HR Unternehmensberatung GmbH & stellenanzeigen.de.
- Athanas, C. & Wald, P. M. (2017). Candidate Experience Studie. Berlin: meta HR Unternehmensberatung GmbH & stellenanzeigen.de.
- Balcerak, A. & Woźniak, J. (2021). Reactions to some ICT-based personnel selection tools. *Economics and Sociology*, 14(1), 214-231. DOI:10.14254/2071-789X.2021/14-1/14
- Barber, A. (1998) Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives, Sage Publishers, Thousand Oaks, CA. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243351>
- Blacksmith, N., Willford, J. C., Behrend, T. S. (2016). Technology in the employment interview: A meta-analysis. *Personnel Assessment and Decisions*, 2(1), 12–20. <https://doi.org/10.25035/pad.2016.002>
- Boswell, W., Roehling, M., LePine, M. & Moynihan, L. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of the job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23-37. <https://doi.org/10.1002/hrm.10062>
- Breaugh, J.A. (2008) Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18, 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Breaugh J.A., Macan T.H. & Grambow D.M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23, 45-82. <http://dx.doi.org/10.1002/9780470773277.ch2>
- Breaugh, J.A., Starke, M. (2000) Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00045-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00045-3)
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations & Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>

- Chapman, D. S. & Webster J. (2006). Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1032-1057. <https://doi.org/10.1080/09585190600696572>
- Chow, S., Chapman, D. (2013) Gamifying the Employee Recruitment Process. Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications - Gamification '13, 91-94. <https://doi.org/10.1145/2583008.2583022>
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment activities and application decisions of new labor market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*. 87(6), 1121-1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Connerley, M. L. (2014) Recruiter Effects and Recruitment Outcomes. In D. M. Cable; and K. Y. T. Yu (eds): *The Oxford handbook of Recruitment*. Oxford: Oxford University Press, New York, 21–34.
- Dannhäuser, R. (2017). Trends im Recruiting. In R. Dannhäuser (Ed.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise (1-40). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16281-8_1
- Eesti Pank. (2022). Tööturu ülevaade 2/2022. Kättesaadav: https://haldus.eestipank.ee/sites/default/files/publications/2022/11/TTY2_2022_UUS.pdf, 31.03.2023
- Ganesan, M., Antony, S. P. & George, E. P. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention. *Journal of Management Development*, 37(5), 425 – 438. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0055>
- Gilliland, S.W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210155>
- Gupta, J., & Mohan, D. (2019). Candidate experience in recruitment cycle facilitating employer brand: a case study of Idea Cellular Limited in the Delhi and NCR circle. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(1), 37-46. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.097057>
- Hausknecht, J.P., Day, D.V. & Thomas, S.C. (2004). Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639-683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Keeling, K. A., McGoldrick, P. J. & Sadhu, H. (2013). Staff word-of-mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, 89(1), 88-104. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.11.003>
- Kiisler, K. (2020). Värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamine positiivse kandidaadikogemuse loomiseks s [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool]. TalTech Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/f7777d15-3a1a-448f-827b-088ef4cb6888>

- Krishan, S. K. (2016). The Social Employer Branding. *People Matters*, 78-80.
- Kutsekoda (2022). Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest. OSKA uuringuaruanne. Tööjõuvajaduse seise- ja prognoosisüsteem OSKA. Kasutatud: 05.05.2023, <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2023/02/OSKA-Uldprognoos-2022-2031.pdf>
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C. & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing “So what?” “What’s new?,” and “Where to next?”. *Journal of Management*, 43(6), 1693–1725. <https://doi.org/10.1177/0149206316681846>
- McCarthy, J. M., Bauer, T.N., Truxillo, D.M., Campion, M. C., van Iddekinge, C.H.& Campion, M.A. (2018). Improving the Candidate Experience: Tips for Developing ‘Wise’ Organizational Hiring Interventions. *Organizational Dynamics* 47(3), 147-154. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.004>
- McFarland, L. A., Ployhart, R. E., Shepherd, W. J.& Ward, M. M. (2022). The Collective Candidate Experience: Theory and Business Unit Consequences. *Journal of Management* 0 (0). <https://doi.org/10.1177/0149206322113942>
- Mičík, M. & Mičudová, K. (2018). Employer Brand Building: Using social media and Career websites to attract Generation Y. *Economics and Sociology*, 11(3), 171-189. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-3/11>
- Miles, S. J. & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5), 755-764. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007>
- Murphy, K. (1986). When your top choice turns you down: Effect of rejected offers on the utility of selection tests. *Psychological Bulletin*, 99(1), 133-138. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.99.1.133>
- Muutused tööturul ja palkades 2022 (2022a). Palgainfo Agentuur (Uuringuraport)
- Osula, K. (08.04.2012). Korrelatsioonianalüüs. Kasutatud: 28.03.2022 <http://www.tlu.ee/~kairio/failid/seos1.pdf>
- Ployhart R.E. (2006) Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897. DOI: 10.1177/0149206306293625
- Powell, G.N. (1991). Applicant reactions to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology*, 44(1),67-83. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00691.x>
- Reichheld, F. F. (2003) The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.
- Ryan, A. M., Ali, A. A., Hauer, T., F. & French-Vitet, J. (2017). Timeliness is key to the candidate experience. *Personnel Assessment and Decisions*, 3(1), 38–50.

- Ryan, A.M. & Ployhart, R.E. (2000). Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decision: A critical review and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 26(3), 565–606
- Ryan, G., Gubern, M. & Rodriguez, I. (2000), Recruitment advertising: the marketing-human resource interface. *International Advances in Economic Research*, 6(2), 354-364.
<https://doi.org/10.1007/BF02296114>
- Rynes, S.L., Bretz Jr, R.D. & Gerhart, B., (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x>
- Rütten, M. (2020). Nur etwas für Konzerne oder klappt Recruiting Analytics auch im Mittelstand? In T. Verhoeven (Ed.), *Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert* (161–182). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25885-6_13
- Shenoy, V. & Aithal, P. S. (2018). Literature Review on Primary Organizational Recruitment Sources. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences* 3 (1), 37-58
- Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E., Pearlman, K. & Stoffey, R.W. (2006). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, 46(1), 49-76.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00867.x>
- Talentegy (2019). Candidate experience report Kasutatud: 15.01.2023
<https://www.talentegy.com/hubfs/2019%20CX%20Report/Talentegy-2019%20Candidate%20Experience%20Report.pdf>
- Turban, D. B., Campion, J. E. & Eyring, A. R. (1995). Factors related to job acceptance decisions of college recruits. *Journal of Vocational Behavior*, 47 (2), 193-213.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1035>
- Töötajate rahulolu ja lojaalsus 2022. (2022b). Palgainfo Agentuur. (Uuringuraport)
- Van Hoye, G. & Lievens, F. (2009). Tapping the Grapevine: a closer look at Word-of-Mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*. 94 (2), 341-352.
<https://doi.org/10.1037/a0014066>
- Verhoeven, T. (2016). Zahlen, Daten, Fakten zu Candidate Experience in Deutschland. In T. Verhoeven (Ed.), *Candidate Experience. Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus* (17-24). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08896-5_3
- Verhoeven, T. (2020). Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert (51-66). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25885-6>
- Värbamistrendid 2020. (2021). Palgainfo Agentuur (Uuringuraport)

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Küsimus	Vastuse variant:
Millistes värbamisetappides osalesid	CV voor
	vestlus
	tööpakkumine, kuid loobusin
	asusin tööle
KANDIDEERIMINE	
Millist informatsiooni soovid enne kandideerimist ettevõtte kohta teada saada (max 3)	ettevõtte üldine kirjeldus ja senised saavutused
	meeskond
	väärtuspakkumine
	puhkusekorraldus
	organisatsioonikultuur
	töötajate edulood
	füüsiline töökeskkond
	arenguvõimalused
ei soovi enne kandideerimist midagi ettevõtte kohta teada	
muu (vaba lahter)	
Läbi millise kanali soovid infot vabast ametikohast	sotsiaalmeedia (Facebook, Instagramm, TikTok jne)
	CVKeskus
	CVOnline
	ettevõtte koduleht
	LinkedIn
	MeetFrank
	ettevõtte töötaja soovitus
	tuttava soovitus
muu (vaba lahter)	
Miks otsustasid kandideerida	töö kirjeldus
	töötasu
	väärtuspakkumine
	ettevõtte pakub huvi
	energeetika valdkond
	asukoht
	silmapaistev töökuulutuse visuaal
	vajan tööd
muu (vaba lahter)	

Lisa 1 järg

Küsimus	Vastuse variant:
Millised osad on sinu jaoks töökuulutuses olulised (max 5)	ametinimetus
	tööandja nimi ja logo
	tööülesanded
	ootused kandidaadile
	nõudmised kandidaadile
	töötasu
	väärtuspakkumine
	tööandja kontakt
	asukoht
	töötamisviis (kaugtöö/kontor)
	tööaeg (graafik/ajatöö)
	Milline on sinu jaoks optimaalne värbamisprotsessi pikkus
2-4 nädalat	
5-6 nädalat	
7-10 nädalat	
üle 10 nädala	
Millist kanalit eelistad värbajaga suhtlemiseks	Telefon
	e-mail
	LinkedIn
	sotsiaalmeedia (Facebook, Instagramm, TikTok jne)
	SMS/Whatsapp
	näost näkku
	muu (vaba lahter)
Kandideerimise protsess oli	kiire
	mugav
	väsitav
	keeruline
	aeganõudev
	huvitav
	selge
	väljakutsuv
	segadust tekitav
	igav
muu (vaba lahter)	

Lisa 1 järg

Küsimus	Vastuse variant:
VALIKUPROTSESS	
Mida hindad enim valikuprotsessis	Likert skaala (1 - ei ole oluline; 2 - pigem ei ole oluline; 3 - nii ja naa; 4 - pigem on oluline; 5 - väga oluline; 0 - ei oska hinnata)
Valikuprotsessi läbipaistvus	
Kokkulepetest kinnipidamine	
Info vahetamise korrektsus/asjakohasus	
Valikuprotsess on ametikohaga seotud	
Kandidaadiga ühenduse hoidmine	
Ettevõtte küsib tagasisidet kandideerimise kohta	
Eelistatud töövestluse tüüp	<ul style="list-style-type: none"> online (Teams, Zoom) näost näkku asünkroonne intervjuu telefoniintervjuu
Vestluse käigus sain piisavalt informatsiooni	Likert skaala (1 - ei nõustu; 2 - pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem olen nõus; 5 - nõustun täielikult; 0 - ei oska hinnata)
Tööandja arenguplaanide kohta	
Töö sisu kohta	
Arenguvõimaluste kohta organisatsioonis	
Pakutavatest hüvedest ja soodustustest	
Värbamisprotsessist (järgmised sammud ja ajakava)	
Organisatsioonikultuurist ja töötajate tunnustamisest	
Ootustest töötajale	
Töökeskkonnast	
Pakutav töötasu	
Väljaõppest	
Mille põhjal otsustad tööpakkumise vastu võtta	<ul style="list-style-type: none"> töötasu huvitav töö kiire värbamisprotsess tuttavate soovitusel ettevõtte bränd väärtuspakkumine hea kandideerimiskogemus sobiv organisatsioonikultuur muu (vaba lahter)

Lisa 1 järg

Küsimus	Vastuse variant:
KONTAKT VÄRBAJAGA	
	Likert skaala (1 - ei ole oluline; 2 - pigem ei ole oluline; 3 - nii ja naa; 4 - pigem on oluline; 5 - väga oluline; 0 - ei oska hinnata)
Värbaja tegutsemine on professionaalne	
Värbaja on usaldusväärne	
Värbaja suhtlus on informatiivne	
Värbajal on värbamisprotsessis pigem assisteeriv roll	
Värbaja tutvustab töö sisu	
Töö sisu tutvustab juht/ametikoha esindaja	
Värbaja suurendas minu huvi ametikoha vastu	
Too välja värbaja 3 olulist omadust	vaba teksti lahter
Kas eelistad ettevõtte värbajat või värbamisettevõtet	ettevõtte värbaja
	värbamisettevõtte värbaja
	ei oma tähtsust
ÜLDINE KANDIDEERIMISKOGEMUS	
	Likert skaala (1 - ei nõustu; 2 - pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem olen nõus; 5 - nõustun täielikult; 0 - ei oska hinnata)
Jäin kandideerimisprotsessiga rahule	
Jäin rahule organisatsioonipoolse suhtlemise/tagasiside õigeaegsusega	
Kandideerin uuesti sobiva tööpakkumise korral	
Kandideerimiskogemus on oluline protsessis jätkamiseks	
Kandideerimisprotsess ei ole oluline (töökoht valitakse palga asukoha, hüvede jms järgi)	
Tuttavate soovitusel on kandideerimisel olulised	
Värbamisprotsessis hindan enim (max 3)	kiirust
	läbipaistvust
	kokkulepetest kinnipidamist
	otsust
	kommunikatsiooni
	tagasisidet
	mugavust
	põnevust
muu (vaba lahter)	
Mida pead veel kandideerimiskogemuses oluliseks	vaba lahter

Lisa 1 järg

Küsimus	Vastuse variant:
SOOVITAMINE KANDIDEERIMISE PÕHJAL	
Kui tõenäoliselt soovitaksid tuttavale kandideerida ettevõttesse X juhiks	NPS skaala 0-10
Kui tõenäoliselt soovitaksid tuttavale kandideerida ettevõttesse X spetsialistiks	NPS skaala 0-10
Kui tõenäoliselt soovitaksid erialaliidus/ametikaaslastele kandideerida ettevõttesse X juhiks	NPS skaala 0-10
Kui tõenäoliselt soovitaksid erialaliidus/ametikaaslastele kandideerida ettevõttesse X spetsialistiks	NPS skaala 0-10
Kui tõenäoliselt jagaksid sotsiaalmeedias soovitud kandideerida ettevõttesse X juhiks	NPS skaala 0-10
Kui tõenäoliselt jagaksid sotsiaalmeedias soovitud kandideerida ettevõttesse X spetsialistiks	NPS skaala 0-10
Kuidas mõjutab negatiivne kandideerimiskogemus tulevikus kandideerimist sellesse ettevõttesse	ei mõjuta
	ei kaaluks uuesti kandideerimist
	ei soovi olla ettevõtte klient
	jagan negatiivset kogemust tuttavatele
	jagan negatiivset kogemust erialaliidus/ametikaaslastele
	jagan negatiivset kogemust sotsiaalmeedias muu (vaba lahter)
Vaba lahter	
TAUSTAANDMED	
Palun märki, millisesse vanusegruppi sa kuulud	18 ja alla selle
	19-25
	26-35
	36-45
	46-55
	56 ja üle selle
Palun täpsusta oma sugu	mees
	naine
	määramata
Palun märki, milline on sinu kõrgeim lõpetatud haridustase	põhiharidus
	keskharidus
	kutseharidus
	rakenduskõrgharidus
	bakalaureuse kraad
	magistrikraad
doktorikraad	

Allikas: autori koostatud

Lisa 1 järg

Hea vastaja!

Meil on hea meel, et osalesid xxx värbamisprotsessis. Meie jaoks on pidev areng väga oluline, just seetõttu soovime küsida Sinu tagasisidet erinevate värbamisetappide kohta. Sinu tagasiside aitab meil edaspidi pakkuda värbamisel paremat kandidaadikogemust. Vastamine on vabatahtlik ja võtab aega ligikaudu 5-7 minutit ning ankeeti tuleb täita järjest. Vastamine on avatud kuni 16.03.2023.

Andmeid kogub ja analüüsib oma magistritöö raames Eesti Energia värbamise ja töösuhete partner ja Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala tudeng Riina Põlluäär. Sinu vastused jäävad konfidentsiaalseks ning saadud tulemused üldistatakse ja esitatakse magistritöös sellisel kujul, et isik pole tuvastatav. Autor jagab vastajatega lahkelt ka kokkuvõtet uuringust.

Küsimuste korral võta julgelt ühendust aadressil riina.kuusk1@gmail.com.

Täna Sind panuse eest magistritöösse!

Riina Põlluäär

Selgitused:

CV voor – kandideerisid vabale ametikohale, kuid sel korral vestlusele ei saanud ning kandideerimine lõppes

Asünkroonne intervjuu – eelsalvestatud küsimustega intervjuu, kus kandidaat teeb endast lühivideod.

Telefonivestlus – vestlus värbajaga telefoni teel, mille käigus küsitakse infot seoses ametikohale kandideerimisega.

Väärtuspakkumine – hüved, mida ettevõtte pakub oma töötajale (tervisekindlustus, lisapuhkus jne)

**Lisa 2. Seosed valikuprotsessi ja üldise kandideerimiskogemuse vahel
(Spearmani korrelatsioonianalüüs)**

Väide		1	2	3	4	5	6	7
1. Valikuprotsessi läbipaistvus	ρ	1	,384**	,504**	,340**	,483**	,307**	0,132
	N	193	190	193	190	190	186	178
2. Kokkulepetest kinnipidamine	ρ	,384**	1,000	,719**	,503**	,626**	0,073	-0,013
	N	190	199	199	196	196	189	182
3. Info vahetamise korrektsus/ asjakohasus	ρ	,504**	,719**	1,000	,453**	,590**	,168*	0,105
	N	193	199	204	196	196	194	187
4. Valikuprotsess on ametikohaga seotud	ρ	,340**	,503**	,453**	1,000	,517**	,412**	,235**
	N	190	196	196	196	196	189	179
5. Kandidaadiga ühenduse hoidmine	ρ	,483**	,626**	,590**	,517**	1,000	,239**	,172*
	N	190	196	196	196	196	189	179
6. Ettevõtte küsib tagasisidet kandideerimise kohta	ρ	,307**	0,073	,168*	,412**	,239**	1,000	,205**
	N	186	189	194	189	189	194	177
7. Jään kandideerimisprotsessiga rahule	ρ	0,132	-0,013	0,105	,235**	,172*	,205**	1,000
	N	178	182	187	179	179	177	187
**. Olulisuse nivoo 0.01 (ρ).								
*. Olulisuse nivoo 0.05 (ρ).								

Allikas: autori arvutused

Lisa 3. Seosed vestluse ja üldise kandideerimiskogemuse vahel (Spearmani korrelatsioonianalüüs)

Väide		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Tööandja arenguplaanid	ρ	1	,769**	,643**	,762**	,688**	,674**	,722**	,746**	,556**	,695**	,326**
	N	153	151	146	148	149	148	151	144	149	142	151
2. Töö sisu	ρ	,769**	1	,709**	,756**	,717**	,782**	,840**	,758**	,664**	,695**	,436**
	N	151	156	149	151	154	148	156	149	151	144	154
3. Arenguvõimaluste kohta organisatsioonis	ρ	,643**	,709**	1	,859**	,784**	,830**	,750**	,791**	,745**	,839**	,418**
	N	146	149	149	146	147	143	149	144	146	137	147
4. Pakutavad hüved ja soodustused	ρ	,762**	,756**	,859**	1	,788**	,805**	,759**	,759**	,736**	,791**	,351**
	N	148	151	146	151	149	148	151	147	146	139	149
5. Edasine protsess	ρ	,688**	,717**	,784**	,788**	1	,788**	,762**	,787**	,637**	,764**	,424**
	N	149	154	147	149	154	146	154	149	149	144	152
6. Organisatsioonikultuur ja töötajate tunnustamine	P	,674**	,782**	,830**	,805**	,788**	1	,753**	,803**	,689**	,743**	,335**
	N	148	148	143	148	146	148	148	144	146	139	146
7. Ootused töötajale	P	,722**	,840**	,750**	,759**	,762**	,753**	1	,806**	,715**	,779**	,402**
	N	151	156	149	151	154	148	156	149	151	144	154

Lisa 3 järg

Väide		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
8. Töökeskkond	ρ	,746**	,758**	,791**	,759**	,787**	,803**	,806**	1	,747**	,801**	,390**
	N	144	149	144	147	149	144	149	149	146	139	147
9. Pakutav töötasu	ρ	,556**	,664**	,745**	,736**	,637**	,689**	,715**	,747**	1	,780**	,298**
	N	149	151	146	146	149	146	151	146	151	142	149
10. Väljaõppe	ρ	,695**	,695**	,839**	,791**	,764**	,743**	,779**	,801**	,780**	1	,427**
	N	142	144	137	139	144	139	144	139	142	144	142
11. Rahulolu kandideerimisprotsessiga	ρ	,326**	,436**	,418**	,351**	,424**	,335**	,402**	,390**	,298**	,427**	1
	N	151	154	147	149	152	146	154	147	149	142	187
** . Olulisuse nivoo 0.01 (ρ).												
* . Olulisuse nivoo 0.05 (ρ).												

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Riina Põlluäär (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Kandidaadikogemuse loomine läbi organisatsiooni värbamisprotsessi konsultandi ametikohal
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Taimi Elenurm,
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

09.05.2023 (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.