

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Keiu Kiisler

**VÄRBAMISPROTSESSI KUI TEENUSEDISAINI  
TÕHUSTAMINE POSITIIVSE KANDIDAADIKOGEMUSE  
LOOMISEKS**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MSc

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 15 735 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Keiu Kiisler .....

(allkiri, 12.05.2020)

Üliõpilase kood: 152823HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: [keiu.kiisler@gmail.com](mailto:keiu.kiisler@gmail.com)

Juhendaja: Taimi Elenurm

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. VÄRBAMISPROTSESSIS KANDIDAADIKOGEMUSE TEOREETILISED ALUSED .....	9
1.1    Värbamisprotsessi erinevad etapid.....	9
1.2    Kandideerija teekond värbamisprotsessis .....	13
1.3    Kandidaadikogemus värbamisprotsessis.....	15
1.3.1  Kandidaadikogemust mõjutavad tegurid.....	16
1.3.2  Positiivse kandidaadikogemuse olulisus .....	19
1.4    Teenusedisain mõistena.....	21
1.4.1  Teoreetiline mudel värbamisprotsessist kui teenusedisainist.....	24
2. UURIMUSE LÄBIVIIMINE .....	27
2.1    Ettevõtte kirjeldus .....	27
2.2    Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus.....	29
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	34
3.1    Kombineeritud uurimismeetodi tulemused .....	34
3.1.1  Hinnangud värbamisprotsessile.....	38
3.1.2  Tegurid, mis mõjutavad kandidaadikogemust .....	49
3.1.3  Kandidaatide tagasiside värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamiseks.....	50
3.2    Analüüs ja järeldused uuringu tulemustest.....	52
3.2.1  Millistes värbamisprotsessi kokkupuutepunktides kandideerijaga on vajalik kandidaadikogemust tõhustada?.....	53
3.2.2  Missugused tegurid mõjutavad kandideerijate hinnangul värbamisagentuuris kandidaadikogemust enim? .....	58
3.2.3  Mida teha, et värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustada positiivse kandidaadikogemuse tagamiseks?.....	59
3.3    Ettepanekud positiivse kandidaadikogemuse loomiseks.....	60
KOKKUVÕTE .....	65

SUMMARY .....	68
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	71
LISAD .....	76
Lisa 1. Värbamisprotsessi läbivate tegevuste voodiagramm .....	76
Lisa 2. Uuringus osalemise kutse ja meeldetuletuskiri .....	77
Lisa 3. Ankeetküsitlus Brandemi värbamisprotsessis osalenud kandidaatidele .....	79
Lisa 4. Vastajate arv ja keskmised hinnangud kandideerimisprotsessiga seotud väidetele erinevate gruppide lõikes .....	88
Lisa 5. Vastajate arv ja keskmised hinnangud värbajaga seotud väidetele erinevate gruppide lõikes .....	91
Lisa 6. Vastajate arv ja keskmised hinnangud vestlusega seotud väidetele erinevate gruppide lõikes .....	94
Lisa 7. Vastajate arv ja keskmised hinnangud kommunikatsiooniga seotud väidetele erinevate gruppide lõikes .....	97
Lisa 8. Levene'i, ANOVA, Welchi ning Brown-Forsythe'i testide tulemused .....	100
Lisa 9. Värbamisprotsessis kandidaadikogemust mõjutavate tegurite seos üldise rahuloluga.....	102
Lisa 10. Tugev positiivne seos värbamisprotsessi etappide erinevate tegurite ja üldise rahulolu vahel gruppide lõikes.....	103
Lisa 11. Kandidaadikogemuse üldise rahulolu seos soovitamiseega.....	105
Lisa 12. Mittesoovitajate vabad vastused redigeerimata kujul .....	106
Lisa 13. Lihtlitsents.....	107

## LÜHIKOKKUVÕTE

Värbamisega tegelevad tööturul nii organisatsioonid iseseisvalt kui ka koostöös tööandjatega teenust pakuvad värbamisagentuurid. Värbamisagentuuri Brandem eesmärk on olla Eesti tööturul silmapaistev värbamispartner tööandjatele ning üheks oluliseks edukust tagavaks teguriks on kvaliteetne teenus ka kandidaatide suunal. Kuna Eesti tööturu uuringutest selgub, et sageli ei koge kandidaadid positiivselt meeldejäätvat käitumist erinevates värbamisetappides, otsustas autor keskenduda oma magistritöös Brandemi värbamisprotsessi uurimisele kandidaadi vaatest. Töö eesmärk on leida Brandemi värbamisprotsessis kokkupuutepunktid kandidaadi ja värbamisagentuuri vahel, mis vajavad tõhustamist ja tegurid, mis mõjutavad enim positiivset kandidaadikogemust. Lisaks teha ettepanekud, mida protsessis ümber kujundada, et luua kandidaatides ootuseid ületav kogemus. Teenuse disainimiseks on uuringusse kaasatud Brandemi värbamisprotsessi läbinud kandidaadid.

Eesmärgi saavutamiseks viib autor läbi empiirilise uurimuse, kasutades nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimismeetodit. Ankeetküsitluse, milles küsitakse hinnanguid ning ettepanekuid vabade vastuste näol, on lõpuni täitnud 195 kandidaati. Analüüsist selgub, et värbamisagentuuri Brandem kandideerimisprotsessis ja vestlusel värbajaga on vaja kandidaate rohkem mõjutada edasiste otsuste langetamiseks ning kiirendada tagasisidestamist nii kandideerimise järgselt kui ka kandideerija mittesobilikuks osutumisel. Värbaja poolt oodatakse rohkem selgitusi töö spetsiifika, ametikoha nõudmiste ja tööandja osas. Näost näkku kohtumistel soovivad kandidaadid suuremat paindlikkust vestluse asukoha valikul. Brandemi värbamisprotsessi üleselt on vaja muuta kandidaatidele antav tagasiside personaalsemaks. Analüüsist ilmneb tugev seos ( $p > 0,5$ ) järgnevate rahulolu ja kandidaadikogemust mõjutavate tegurite vahel: tagasisidestamine (kiirus ja piisavus), värbaja professionaalsus (ka intervjuerijana) ning värbamisprotsessi selgus ja läbipaistvus.

Välja töötatud ettepanekuid saavad rakendada värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamiseks tööandjad ja värbamisagentuurid, et luua oma organisatsioonis positiivsemat kandidaadikogemust.

Võtmesõnad: värbamisprotsess, kandidaadikogemus, teenusedisain, värbamisagentuur, tagasiside

## SISSEJUHATUS

Arvestades Eesti tööturu väiksust, geopoliitilist positsiooni ning demograafilisi protsesse nagu vananemine ja rahvastiku vähenemine, mille tulemusel kahaneb tööealine elanikkond (Pärna 2016), on selge, et seesuguses tööjõuturu olukorras ei konkureeri kandidaadid enam ühe ametikoha pärast, vaid ettevõtted konkureerivad omale sobiva kandidaadi pärast (Gorobinski et al 2017). Tööjõus osalemise ja tööga hõivatute määr on Eestis viimase 20 aasta kõrgeim ning enamik tööandjaid arvavad, et vajalikke töötajaid on puudu. Üle kahe kolmandiku (69%) tööandjatest on tähele pannud, et töötajate leidmine Eestis on muutunud keerulisemaks. (Palgainfo Agentuur 2019) Ka USA tööturul otsib vaid 10% parimatest tööturu talentidest ise aktiivselt tööd (Jeffery, McKee 2011). Tööturg muutub stabiilses majanduskeskkonnas üha rohkem kandidaadikeskseks ning tööandjad peavad hakkama enam panustama positiivse kandidaadikogemuse loomisesse ning suhete hoidmisesse kandidaatidega (Mortsiefer 2017; Talent Board 2019).

Eesti tööturu uuringud näitavad, et sageli ei koge kandideerijaid positiivselt meeldejäädavat käitumist või suhtumist erinevates värbamisetappides, loobudes seetõttu kandideerimisprotsessist või jättes tööle kandideerimise pooleli. 2018. aastal läbiviidud Värbamistrendide uuring näitab, et oma organisatsiooni värbamistegevustesse on panustanud ligi pooled (47%) tööandjatest (Palgainfo Agentuur 2018) ning 2019. aastal läbiviidud sarnasest uuringust selgub, et värbamistegevuste mõju tõhususele on põhjalikult analüüsinud vähesed, vaid 11% (Palgainfo Agentuur 2019). 57% tööandjatest annavad oma värbamisprotsessis personaalse tagasiside kõigile vakantsele ametikohale kandideerinutele ning 37% tööandjatest märkis, et nad annavad kandideerimise protsessi käigu kohta infot ainult sobivatele kandidaatidele pärast eelvaliku tegemist (*Ibid*). 2016 aastal USA-s läbi viidud kandidaadikogemuse uuring näitab, et ligi 60% tööotsijatest on tundnud negatiivset suhtumist värbamisprotsessis ning 72% kandidaatidest jagab oma ebameeldivast kogemusest *online* kanalites infot edasi (CareerArc 2016).

Suurenenud konkurents töötajate pärast toob nii ettevõtetes kui ka värbamisagentuurides kaasa vajaduse eristuda. Üheks võimaluseks on muuta väljakujunenud traditsioonilist värbamisprotsessi

kandidaadikesksemaks, pakkudes kandideerijale professionaalset ning ootuseid ületavat kandideerimise kogemust (Schill et al 2017). Läbi muudatuste tugevdatakse ettevõtte ja kandidaadi omavahelisi suhteid ning tuuakse organisatsioonile kasu tulevastes värbamisprotsessides kandidaadipoolsete potentsiaalsete soovitude näol, vakantsete positsioonide tekkimisel uue kandideerimisena või soodustatakse kandidaadipoolset ettevõtte teenuste-toodete tarbimist kliendina. (Miles, McCamey 2018)

Personalivaldkonnas on värbamisprotsesse uuritud palju just psühholoogilistest käsitlustest lähtuvalt. Antud magistritöö aga käsitleb värbamisprotsessi turunduslikust aspektist, kasutades teenusedisaini kontseпти, ning loob uudsema lähenemise teaduse vaatenurgast. Antud magistritööga on võimalik personali värbamises laiemalt tõsta kandidaadisuunalist teenusestandardit, kuna töö aitab edasi arendada värbamiskultuuri ja suunab värbamisagentuure või tööandjaid kujundama paremat värbamisteenuse kvaliteeti Eesti tööturul positiivsema kandidaadikogemuse loomiseks.

Uurimistöö eesmärk on teada saada, kuidas tõhustada värbamisagentuuri Brandem Baltic olemasolevat värbamisprotsessi läbi teenuse ümberkujundamise, kasutades teenusedisaini kontseptionsiooni ning tagada seeläbi positiivne kandidaadikogemus potentsiaalsetele värbamisteenuse tarbijatele ehk kandidaatidele. Kandidaadikogemus luuakse värbamisprotsessis läbi kandideeriija teekonna erinevate etappide, mille käigus kandidaadil tekivad kokkupuutepunktid värbamisagentuuri Brandem Balticuga. Igas kokkupuutepunktis on võimalik värbamisagentuuri värbajal erinevate mõjutegurite teadvustamisel luua kandidaadile ootuseid ületav kogemus.

Värbamisprotsessi käsitlemine teenusedisaini kontseptionsioonist lähtudes annab võimaluse protsessi elementide ja etappide täiustamiseks mitte ainult uuritavas organisatsioonis, vaid ka personalitöö alamvaldkonnas, värbamises üldisemalt. Antud magistritöö tulemused on kasulikud Eesti tööturul tegutsevatele värbamisagentuuridele, aga ka tööandjatele, kes soovivad tõhustada organisatsiooni värbamisprotsessi etappe parema kandidaadikogemuse tagamiseks. Kandidaatide käitumine on viimase kümne aasta jooksul tunduvalt muutunud ning teenusedisainiga seotud strateegiline lähenemine annab tööandjatele võimaluse oma värbamisprotsessi aja- ja asjakohasemaks muuta. Teenusedisaini kontseptionsioonist värbamisprotsessile lähenemine võimaldab tõsta pakutava värbamisteenuse kvaliteeti, et see oleks kandidaadisõbralik ning aitaks tõhustada tööpakkuja ja kandidaatide vahelist koostööd.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud kolm uurimisküsimust:

1. Millistes värbamisprotsessi kokkupuutepunktides kandideerijaga on vajalik kandidaadikogemust tõhustada?
2. Missugused tegurid mõjutavad kandideerijate hinnangul värbamisagentuuris kandidaadikogemust enim?
3. Mida teha, et värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustada positiivse kandidaadikogemuse tagamiseks?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks ning magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutab autor kombineeritud uuringumeetodit. Vahemikul 08.02.2020 kuni 21.02.2020 (k.a) viis autor läbi hinnangute ja avatud vastustega küsitluse Brandem Balticus 2018 aasta algusest kuni 2020 aasta alguseni värbamiskonkurssidele kandideerinute seas. Valimi moodustasid 195 vastajat, kellest enamiku moodustasid kõrgharidusega spetsialistid ja juhid. Täiendades küsitlusest saadud arvandmeid avatud küsimustest saadud sõnalise informatsiooni ja varasema teoreetilise käsitlusega annab autor ülevaate praktilistest tegevustest, mida rakendada värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamiseks.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses annab autor ülevaate olemasolevast teoreetilisest raamistikust. Esmalt antakse ülevaade mõistetest ning kirjeldatakse, millistest etappidest koosneb värbamisprotsess. Seejärel tutvustatakse teooriaid, mis käsitlevad, kuidas on erinevate tegurite läbi muuta värbamisprotsess kandidaadisõbralikumaks, et tagada positiivne kandideerimiskogemus. Järgnevalt kirjeldab autor, kuidas käsitleda värbamisprotsessi kui teenusedisaini ning annab ülevaate, millist teenusedisaini teoreetilist mudelit rakendatakse antud magistritöö raames. Teine peatükk keskendub vaatlusaluse organisatsiooni kirjeldamisele. Seejärel põhjendatakse uuringumeetodi valikut ning antakse ülevaade valimist. Kolmandas peatükis keskendub autor läbiviidud uuringu tulemuste esitamisele. Selles peatükis tuuakse lisaks välja analüüsi käigus leitud seosed ning võrreldakse tulemusi teoreetilises osas esitatud lähtekohtadega. Autor töötab analüüsi ja varasemate uuringute põhjal välja ettepanekud värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamiseks ning teeb soovitusel tulevasteks uuringuteks.

Magistritöö autor soovib tänada oma juhendajat Taimi Elenurme väga operatiivse koostöö ja asjakohase tagasiside ning ettepanekute eest. Lisaks soovib autor anda edasi tänusõnad uuringus osalejatele nende poolt panustatud aja ja sisendi eest.



# 1. VÄRBAMISPROTSESSIS KANDIDAADIKOGEMUSE TEOREETILISED ALUSED

Magistritöö esimene peatükk keskendub värbamisega seotud teoreetilistele käsitlustele, mis selgitavad lahti kandidaadikogemusega seotud mõisted värbamisprotsessis. Esmalt antakse ülevaade värbamisest kui protsessist, mis sisaldab erinevaid etappe värbaja ja kandidaadi kokkupuuteks. Teoreetilisele allikatele tuginedes kirjeldatakse seejärel kandidaadi teekonda ning uuritakse, millistes kokkupuutepunktides on võimalik kandidaatide seotust värbava organisatsiooniga suurendada. Samuti tutvustatakse autori pool erinevaid käsitlusi kandidaadikogemuse selgitamiseks. Viimases alateemas sünteesitakse autori poolt värbamisprotsessi kui teenusedisaini teoreetiline mudel magistritöö uuringu kavandamiseks.

## 1.1 Värbamisprotsessi erinevad etapid

Värbamine on kompleksne protsess, mille peamiseks eesmärgiks on ligi meelitada organisatsioonile sobilikke kandidaate, kes täidaksid vakantse ametikoha ja tagaksid töötajana organisatsiooni üldise edukuse. (Ployhart 2006; Armstrong 2014; Gorobinski *et al* 2017) Hästi õnnestunud värbamine võib ettevõttele tuua lisandväärtust tööjõukulude kokkuhoius ning mõjutada organisatsiooni toodete või teenuste tarbimist klientide suunal (Armstrong 2014; Taylor, Collins 2000). Jeffery ja McKee (2011) tutvustavad värbamist läbi käsitluse, kus kesksel kohal on inimene, keda kõnetatakse läbi emotsionaalsete sotsiaalmeedia sõnumite veebikanalites, mobiiliplatvormil või otsekontaktina ning hoitakse värbamisprotsessi vältel seotuna läbi kahe-suunalise kommunikatsiooni, protsessi läbipaistvuse ja loodud suhtlusvõrgustiku.

Tööturul, kus nõudlus töötajate osas ületab pakkumust (Statistikaamet 2019), pole mõistlik läheneda värbamisele sarnaselt nagu 20 aastat tagasi, kui väljakuulutatud vabad töökohad meelitasid ligi küllaga kandidaate. Uus olukord tööturul nõuab kandidaatide ligimeelitamiseks organisatsioonidelt tõhusamat ja tulemuslikumat värbamisprotsessi. (Jeffery, McKee 2011; Mosley, Schmidt 2017) Seetõttu on antud töö autor otsustanud värbamisprotsessi erinevate

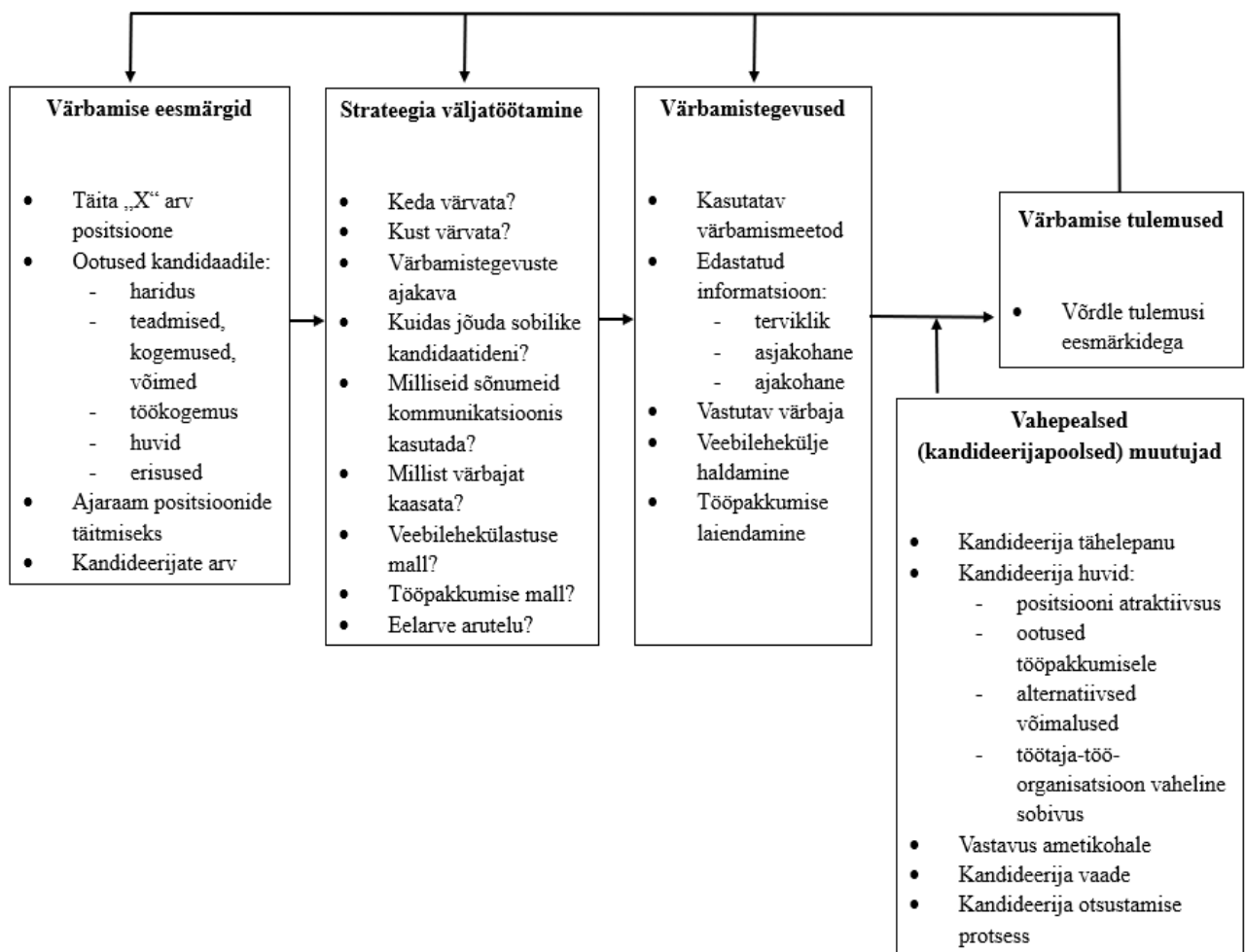
käsitluste tutvustamisel arvesse võtta kirjeldatava protsessi terviklikkust, süstemaatilisust, operatiivsust ja loogilisust. Värbamisprotsesse kujutatakse erinevate autorite käsitlustes mitmeetapilise tegevuste jadana. Breugh ja Starke (2000) kirjeldavad traditsioonilist värbamisprotsessi läbi viieetapilise mudeli, mille esimeses staadiumis püstitatakse konkreetsed värbamise eesmärgid, seejärel töötatakse välja eesmärkidest lähtuv värbamisstrateegia ning pakutakse tulemuste tagamiseks välja konkreetsed värbamistegevused. Lõpustaadium hõlmab endas värbamistulemuste hindamist, et võrrelda mida protsessis loodeti saavutada sellega, millised eesmärgid tegelikult värbamise käigus täideti. Viimane etapp loob võimaluse õppida kogemustest, et tulevikus tõhusamalt värvata. Värbamisprotsessi mudeli üheks oluliseks vaheetapiks peetakse autorite hinnangul refleksiooni värbamistegevustele, et aru saada, millises suunas teatud värbamistegevused protsessi tulemusi mõjutavad. (*Ibid*) Armstrongi (2014) käsitluses hõlmab protsess värbamise kõrval ka valikut, koosnedes järgnevast kümnest etapist: nõudmiste defineerimine, kandidaatide ligimeelitamine, kandideerimisavalduste läbitöötamine, intervjuerimine, testimine, kandidaatide hindamine, referentside küsimine, kandidaadi taustakontroll, töopakumise esitamine ja tagasisidestamine. Armstrong (2014) viitab võimalikule värbamise ebaõnnestumisele tänases tööturu tihedas konkurentsisis ning suunab valmisolekule olla vakantse ametikoha täitmisel organisatsioonina paindlik ning värbamisprotsessi pidevalt tõhustada. Eesti autor Helo Tamm toob välja kuus põhitegevus etappi, millest personali värbamis ja valiku protsess koosneb. Värbamisprotsessi oluliseks osaks peab Helo Tamme tööandja mainekujundust, kahesuunalist kommunikatsiooni kandidaatidega ning uue töötaja sisseelamise korraldamist. (Gorobinski *et al* 2017) Värbamisprotsessis tulemuslikkuse oluliseks mõjutajaks on kiire infovahetus kandidaatidega. Seetõttu on oluline juba kandidaatide ligimeelitamise ja kandideerimisdokumentide hindamise faasis anda asjakohast tagasisidet kandideerimisavalduste kättesaamisest ning hoida kandideerijaid kogu värbamisprotsessi vältel toimuvaga kursis. (Holm 2012) Värbamisprotsessi tegevused on muutumas sarnaseks turundusvaldkonnaga tegevustega. Nii värbamises kui ka turunduses on eesmärgiks meelitada ligi õigeid inimesi, seetõttu suhtutakse kandidaati sarnaselt nagu potentsiaalsesse klienti (oma sihtrühma õpitakse hästi tundma ja mõjutatakse läbi suunatud turundustegevuse) ning lõppeesmärgiks on toote/teenuse/positsiooni müümine (Capelli, 2001). Turunduslike elementide kasutamine on värbamises võimalik tänu tehnoloogia arengule. Holm (2012) ja Capelli (2001) lühendavad oma käsitlustes traditsioonilist värbamisprotsessi, lisades olulise elemendina värbamise veebipõhisuse. Capelli (2001) kirjeldab veebipõhist värbamist turundustegevuste keskselt, jagades värbamisprotsessi nelja staadiumisse: kandidaatide ligimeelitamine (atraktiivsuse tekitamine läbi mainekujunduse ja kõnekate argumentide, et tuua võimalikult suur arv potentsiaalseid kandidaate organisatsiooni

veebiplatvormi(de)le), seleksioon (kandidaatide arvu kahandamine hallatava numbrini), kiire kontaktivõtt (automatiseeritud vastused kandidaatidele ning sobilike kandidaatidega kohene suhtlus) ning kokkuleppe sõlmimine (inimlik kontakt läbi erinevate näost näkku kohtumistega).

Eelnevalt väljatoodud ja refereeritud autorite seisukohad peegeldavad sarnaselt kolme peamist värbamisprotsessi iseloomustavat komponenti. Nende põhjal on värbamine strateegiliselt üles ehitatud ja läbimõeldult planeeritud protsess, mis põhineb eelneval analüüsil ja lähtub organisatsiooni eesmärkidest. Kõik autorid märgivad oma käsitluses, et kandidaatide ligimeelitamine värbamisprotsessis on esmase tegevusena oluline ning selleks tuleks kasutada turundussõnumeid, sihtrühmapõhiseid kanaleid ja tehnoloogilisi vahendeid. Käsitlustest lähtub, et mõjusat rolli mängib kahepoolne vahetu kommunikatsioon värbava organisatsiooni ja kandidaadi vahel. Toimuvaga kursisolek on kandideerija jaoks infoühiskonnas vajalik ning mõjutab oluliselt ettevõtte värbamisprotsessi tulemuslikkust.

Värbamisprotsessi teoreetilist mudelit valides lähtub magistritöö autor uuritava värbamisagentuuri värbamise protsessi kõige ligilähedasemalt kirjeldavast teoreetilisest käsitlusest. Värbamisagentuurina pakutakse teenust tarbivatele partneritele allhanke vormis, kus kogu värbamisprotsess on üle antud värbamiskonsultandile. Peamiselt kasutavad organisatsioonid seesugust teenust spetsialistide ning keerukamate ametikohtade täitmiseks. (Armstrong 2014) Värbamisagentuuri värbamisprotsess on suunatud enim värbamistegevustele ning seetõttu sobib agentuuri värbamisprotsessi kirjeldamiseks peamiselt Breugh ja Starke (2000), täiendatud Breugh poolt 2008, kitsam värbamisprotsessi käsitlus. Kuna agentuuri värbamisprotsess on üles ehitatud veebipõhisusele ning värbamiskonsultant kasutab igapäevaselt värbamistöodes turunduselemente, keskendutakse antud magistritöö tõlgendamisel ja uuringu läbiviimisel lisaks Holmi (2012) ja Capelli (2001) teooriate kombinatsioonile.

Magistritööle raamistikku andvate autorite kitsamas käsitluses pööratakse värbamisprotsessis rõhku ka tööandjapoolsetele eesmärkidele nagu uute töötajate hoidmine, nende tulemuslikkus või rahulolu. Joonisel 1 on välja jäetud uute töötajatega seonduvad tegevused ning kujutatud värbamisprotsessi mudelit agentuurispetsiifilises vaates, keskendudes vaid värbamisagentuuri poolt protsessi mõjutavatele tegevustele.



Joonis 1. Värbamisprotsessi etapid agentuurispetsiifiliseks kasutamiseks

Allikas: Breaugh ja Starke (2000), täiendatud Breaugh (2008), kohandatud autori poolt

Tööandjad mõistavad, et traditsioonilised lähenemised värbamises ei too enam tulemusi ning ettevõtted katsetavad uusi lahendusi. Mitmed tööandjad on keeruka tööturu olukorraga toimetulekuks hakanud infot vabade ametikohtade osas jagama laiemale sihtrühmale, pannud enda kasuks tööle tehnoloogilised lahendused, et jõuda kandidaatideni, keda traditsiooniliste värbamiseetoditega oli keeruline tabada, lisaks hakanud kasutama rahalisi stiimuleid ning keskendunud tööandjana töökoha eelistamise soodustamisele (Taylor, Collins 2000). Värbamist kirjeldatakse üha enam ka turunduslikust vaatenurgast ning värbamisprotsessi pööratakse suuremat rõhku kandidaadiga kontakti hoidvatele tegevustele (Jeffery, McKee 2011). Ametikoha atraktiivsuse tekitamisel, kandidaadi sidumisel organisatsiooni värbamisprotsessiga ning tööandja

mainekujundamisel on üheks määravaks teguriks saanud organisatsiooni värbaja käitumine potentsiaalse tulevase töötajaga suhtlemises (Rynes *et al* 1991). Värbaja töö efektiivsuse tagamisel on tulemuslikkust mõjutavaks faktoriks värbaja sõbralik kontakt kandidaatidega (Taylor, Bergmann 1987, 262), aga ka värbaja professionaalne ettevalmistus õiglase ja korrektse värbamisprotsessi läbiviimiseks (Chapman *et al* 2005, 938). Värbamisprotsessis on võtmeisikuna kesksele kohal värbaja, kelle tegevus läbi kandidaadi kaasamise suudab luua tööandjale konkurentsieelise vajalike töötajate värbamiseks (Griffin 2008).

## 1.2 Kandideerija teekond värbamisprotsessis

Värbamisprotsessi vältel kaasatakse läbi värbamistegevuste tööturult tulevasi potentsiaalseid kandidaate. Teekond, mis algab kandideerija esimesest kontaktist tulevase võimaliku tööandjaga ning lõpeb organisatsioonis edasijuhatava etapiga (Nied *et al* 2018, 37 viidatud Ullah & Ullah 2015, 8), nimetatakse kandideerija teekonnaks. Kandideerija teekonda võib määratleda ka kui kogemuste jada, mis saab alguse tööle kandideerimisest ning jätkub kandidaadi töölevõtmisel. Kandideerija teekonna määratlemine on erinevates organisatsioonides üsna sarnane, kuid kokkupuutepunktid kandideerija ja ettevõtte esindaja vahel iga tööandja unikaalsest värbamisprotsessist sõltuvad. (Singh 2018) Kandideerija teekonna mõistet võib käsitleda ainuüksi kui värbamisprotsessi kogemist kandideerija vaatenurgast, hõlmates kandideerija ning tulevase võimaliku tööandja vahelisi kokkupuutepunkte kuni töölepingu allkirjastamiseni. Kontakt võib kandideerijale jätta kas positiivse või negatiivse mulje. Lisaks on kandideerija vaadet teekonnast mõjutamas otsesed puutepunktid nagu töökuulutused või veebisaidid, kuid ka kaudsed kontaktid kolmandate osapooltega nagu portaalid, mis annavad hinnanguid tööandjatele. (Verhoeven 2016) Vastandudes eelnevale käsitlusele, viitab Verhoeven (2016), et universaalset kandideerija teekonda ei ole olemas, sest kandideerimise etapid on igal ettevõttel erinevalt üles ehitatud.

Schill *et al* (2017) kirjeldavad kandideerija teekonda kui olulise tähtsusega elementi, mis annab ettevõttele eelise olla kandideerijate seas tööandjana atraktiivne ja eelistatud ning eristuda tööandja mainekujunduse võtmes. Schill *et al* (2017) käsitlus keskendub tööandja ja potentsiaalse tulevase töötaja kokkupuutepunktile kandideerija teekonnal ning toob välja, et parimaks kanaliks esmase kandidaadi teadlikkuse tõstmisel on ettevõtte kodulehekülj ning seejärel lähedane tutvusringkond. Uuringu tulemused näitavad, et kandidaadid kasutavad kandidaadi teekonnal kandideerimisavalduse edastamiseks peamiselt veebipõhist kandideerimisvormi ning üha enam

kasvab mobiilis kandideerivate kandidaatide arv. Kandideeriija teekonna esimestes etappides on oluline tehniline mugavus ning kiire kontakt kandidaadiga. Uuringust lähtub, et seitsme päeva jooksul pärast avalduse esitamist ootab 69% kandidaatidest tööandjalt tagasisidet. Kandideerijad eelistaksid kutset töövestlusele või äraütlevat teavet e-posti või telefoni teel. (*Ibid*)

Wald ja Athanas (2017) uuringust ilmneb, et esimestes kandideeriija teekonna faasides esindavad olulist rolli tehnilised ja korralduslikud aspektid ning tööandja loodud värbamissõnum, hilisemas staadiumis on fookus tööandjapoolse esindaja käitumuslikel aspektidel. Antud teooria kandidaadi teekonnast hõlmab endas kahte olulist põhimõistet nagu kandidaadikogemus ja töötaja kogemus (*Ibid*). Oluline on märkida, et Wald ja Athanas (2017) hinnangul võivad kandideeriija teekonna etapid organisatsioonides erineda tulenevalt värbamiprotsesside eripäradest. Käesoleva magistr töö autor on valinud uuringu läbiviimise ja tõlgendamise aluseks Wald ja Athanas (2017) kandidaadi teekonna mudeli, tuginedes vaid kandidaadikogemusele (Tabel 1) ning jättes uurimuse eripäradest tulenevalt töötaja kogemuse etapi kirjelduse tabelist välja.

Tabel 1. Kandideeriija teekond kandidaadist töötaja kogemuseni

	Etapp	Sisu	Edutegurid
Kandidaadikogemus	Otsustamisprotsess ja tulemustest teavitamine	Kandidaatidega suhtlus	Esinduslik ja hea suhe/kontakt kandidaatidega
		Personaalne kontakt	
		Kandideerimise katkestamine	
		Tagasisidestamine	
		Tööpakkumise esitamine	
	Valikuprotsessis osalemine	Kandidaadile korrektse ja ajakohase informatsiooni tagamine protsessist	Heakskiit kandidaatidelt
		Valikuprotsessi pikkus ning sisu teavitamine	
	Kandideerimisavalduse esitamine	Tähtsusetikas ja üheselt mõistetav ametinimetus	Arusaadav ametinimetus kandideerijatele
		Lihntne kandideerimisprotsess	Kandidaadil lihtne kandideerimisavaldust edastada läbi vormi
	Informatsiooni kogumine potentsiaalse tulevase tööandja kohta	Tööportaalid veebis	Selged faktid töö, tööandja ja kultuuri kohta
Ettevõtte koduleht/tööandja profiiliga tutvumine ajakohase info saamiseks			
Sotsiaalmeedia			

Allikas: Wald ja Athanas (2017), kohandatud autori poolt

Kandidaadi teekonna kaardistamine aitab värbajal valmistada ette parima esmase või jätkukontakti kandidaadiga (Maurer 2017). Üheks oluliseks tegevuseks on tööandjapoolne kandidaadi teekonna

kaardistamine, et mõista, millistes kokkupuutepunktides tuleb lisameetmetega kandidaatide kiindumust tööandjasse suurendada ja kõita rohkemat tähelepanu. (Ribout 2017) Carpenter (2013) toob välja, et kandidaadi teekonna mõistmine läbi värbamisprotsessi võimaldab ettevõttel anda kandidaatidele erakordse kogemuse ning selleks soovib ta regulaarselt läbi viia küsitlusi ka nende kandidaatide hulgas, kelle värbamisprotsess ei lõppenud töölevõtmisega.

### 1.3 Kandidaadikogemus värbamisprotsessis

Tööturu kontekstis on oluline jätta potentsiaalsetele kandidaatidele organisatsioonist hea mulje. Saavutamaks positiivset ning kestvat esmamuljet soovivad Mosley ja Schmidt (2017, 237) kujundada organisatsioonis värbamisprotsess kandidaadisõbralikuks, sõltumata värbamise lõpptulemusest. Psühholoogiliselt on esmamulje kujunemise jada keeruline ning esimese emotsiooni põhjal kogetut või enda jaoks vastuvõetud otsuseid on hiljem raske ümber muuta (Robbins, Judge 2013). Kandideerija teekonnal on mitmeid kokkupuutepunkte, kus organisatsiooni- ja kandidaadivaheline kontakt kujundab ettevõttest üldise arusaama ja loob kandidaadikogemuse. Kandidaadikogemust kirjeldatakse kui ühtset nägemust organisatsioonist, mis tuleneb värbamisprotsessi erinevates etappides kogetud praktikatest ja inimestest, kellega on kandidaat kokku puutunud (Miles, McCamey 2018, 757). Carpenter (2013) toob välja, et positiivse või neutraalse kandidaadikogemuse loomiseks peavad värbamisega tegelevad professionaalid mõistma, mida kandidaadid värbamisprotsessist ootavad. Carpenter (2013) viitab oma töös kandidaadiuuringule, kus küsiti otse värbamisprotsessides osalenud kandidaatidelt, kuidas nad soovivad, et neid koheldaks. Tagasisides oli ülekaalukalt välja toodud, et kandidaatide soov on osaleda selges ja otsekooheses (*straight forward*) protsessis. Lisaks märgiti peamiste kommentaaridena ära neli mõtet (*Ibid*):

- 1) ole ausus ja läbipaistev;
- 2) kohelge mind austusega – helistage mulle;
- 3) eemaldage protsessist pikk ja keeruline kandideerimine;
- 4) kas ma palun saaksin mingit tagasisidet?

McCarthy *et al* (2018, 148) teooria kohaselt on positiivse kandidaadikogemuse tagamisel kesksel kohal selgitustöö värbamisprotsessis, mis saadab tööandja kohta kandidaatidele signaale organisatsiooni läbipaistvusest, austusest ja kindlustundest. Kõige lihtsam on kohelda oma

kandidaate sarnaselt nagu soovid ise olla koheldud – lugupidavalt, professionaalselt, ausalt ja lahkelt, muutes kogu värbamisprotsessi positiivseks kogemuseks kandidaadile (Finn 2017, 239).

Toetudes eelnevatele käsitlustele võib kokkuvõtvalt öelda, et kandideerijad ootavad värbamisprotsessist peamiselt läbipaistvust. Kandidaatide soov on olla teadlik ajalisest raamistikust ning nad eeldavad selgitustööd ja avatust protsessi erinevates etappides. Ettevõtte suhtlus kujundab kandidaadile arusaama organisatsiooni hoiakutest. Kandidaadi pidevas infoväljas hoidmine ja kahe-suunaline kommunikatsioon aitab luua positiivse kuvandi tööandjast ning on oluline professionaalsuse näitaja kandidaadi jaoks. Teine kandideerijapoolne märkimisväärne ootus värbamisprotsessile on lihtsus ja mugavus. Ülearune kulutatud aeg keerukas protsessis võib viia kandideerimisest loobumiseni või värbamisprotsessi poolelijätmiseni.

### **1.3.1 Kandidaadikogemust mõjutavad tegurid**

Kandidaadikogemust värbamisprotsessis mõjutavad erinevad tegurid. Kandideerija teekonnal annab iga kokkupuutepunkt ettevõtte ja kandidaadi vahel võimaluse mõjutada kandidaadikogemust kas positiivselt või negatiivselt (Nied *et al* 2018, 38). Olulisteks positiivse mõju avaldajateks on tegurid nagu lihtne kandideerimisprotsess, kiire esmane vastukaja kandideerimisele, avatud ja läbipaistev ning selgitustel põhinev kommunikatsioon läbi kogu protsessi (Saks, Uggerslev 2010; Carpenter 2013; Ryan *et al* 2017; Miles, McCamey 2018; McCarthy *et al* 2018). Mõjuteguriks on ka kandideerija kohtlemine värbaja poolt (Derous 2007; Derous *et al* 2004; Finn 2017) ning kanalid, mille kaudu kandidaatidega suhelda (Allen *et al* 2004).

#### **Kiirus ja lihtsus**

2017 aastal läbiviidud uuringus leidis 73% üle 18-aastaste töötajate, et töötütingud olid nende elus üks kõige enam stressi põhjustavatest olukordadest ning üle 60% vastanutest olid katkestanud kandideerimisprotsessi selle keerukusest tulenevalt (McCarthy *et al* 2018, 148). Inimesed soovivad, et tööle kandideerimine oleks lihtne, samuti tahavad nad aru saada, mis eesmärgiga tööandjad mingeid küsimusi esitavad ning soovivad võimalust jagada oma tööalaseid kogemusi ja oskuseid kandideerimise erinevates etappides. Kõike eelnevat soovitakse teha kiiresti ja lihtsalt. TalentBoard 2018 uuringust lähtub, et 72,7% tööandjatest pakkus 2018. aastal võimalust kandideerida läbi mobiili. 78,4% kandideerijatest tõi välja, et värbamisprotsessis kandideerimine oli neile lihtne ning 52% tunnetas protsessi õiglasena. (TalenBoard 2019) Eesti tööturu uuringu kohaselt oli 2018 aastal ligi kolmandik tööandjatest (32%) muutnud värbamisprotsesse kandidaatide jaoks lihtsamaks, 31% kiiremaks ning 21% parandanud kandidaatidele tagasiside



andmist värbamisprotsessis. (Palgainfo Agentuur 2018) 2019. aastal plaanis värbamistegevustes muutusi juba 76% Eesti tööturu uuringus osalenud tööandjatest (Palgainfo Agentuur 2019), et kujundada seeläbi mainet tööandjana tulevaste potentsiaalsete töötajate silmis.

Ryan *et al* (2017) uuris värbamisprotsessi lõikes kandidaatide rahulolu protsessi kiirusega ning tõi välja, et kiirust peetakse kandidaatide poolt üheks olulisemaks mõjuriks värbamisprotsessi lõikes. Värbamisprotsessi kestus oli kandidaadikogemuse uuringu andmetel samuti oluline tegur, avaldades mõju kandidaadi üldisele hinnangule tööandja kohta. Autorid leidsid, et värbamisprotsessi kestus kuni kuus nädalat andis kandidaadile positiivsema kogemuse, kui kogemus, mis kestis rohkem kui kuus nädalat. (Wald, Athanas 2017) Nied *et al* (2018) viitavad oma uuringutes, et positiivne kogemus saadi värbamisprotsessist, kui kandideerimisavalduse esitamisest kuni otsuse teavitamiseni kulus kuni neli nädalat. 69% töötajatest usub, et kandideerija kogemust mõjutab oluliselt aeg, mil oodatakse vastukaja värbamisotsuste osas. Kandidaadid tõi välja, et kiirus on suurem mõjutaja kandidaadikogemusel kui näiteks hästi disainitud karjäärileht või mobiilitoega kandideerimisplatvorm. (CareerArc 2017)

Infovoog värbamise kulgemise kohta

Motiveerimaks tulevasi potentsiaalseid töötajaid kandideerima, hoitakse kandidaatidega pidevat suhtlust läbi kahepoolse infovahetuse. Juhul, kui inimene otsustab kandideerimisavalduse esitada, tuleb tööandjal värbamisprotsessis fookus suunata edasise huvi säilitamisele läbi kommunikatsiooni (Miles, McCamey 2018). 41% TalentBoard 2018 uuringus osalejatest tõi välja, et pole tööandjalt peale kandideerimist kahe kuu jooksul vastukaja saanud. Nendest kandideerijatest, kes said vastukaja peale äraütlemise faasi, tõi 60,7% välja, et vastukaja polnud kasulik. Samas 66,7% märkis ära, et tööandjapoolne vastukaja julgustab neid uuesti kandideerima. (TalenBoard 2019) Ettevõttes Avanade keskendutakse kandidaadikogemuse loomisel avatud suhtlemisele kandidaatidega. Organisatsioon saadab värbajate kontaktandmeid automatiseeritud e-kirjades ning julgustab kandidaate tööandjaga ise ühendust võtma. Kaheaastase kogemuse põhjal kinnitavad Avanade uuringud, et kahesuunaline suhtlus on eduka kandidaadikogemuse tagamisel oluline. (Carpenter 2013, 206)

McCarthy *et al* (2018, 148) rõhutavad, et värbamisprotsessi kandidaatide hindamise etapis on üks kasulikumaid ja odavamaid meetodeid positiivse kogemuse loomiseks pidev selgituste andmine kandideerijale.

Selgitustöö käsitlus koosneb kolmest komponendist (*Ibid*):

- 1) info jagamise võrdsuse printsiip – edastatakse läbipaistvat infot hindamismeetodite ja -protsesside kohta, et anda positiivne indikatsioon kvaliteetsest tööandjast ja -kultuurist organisatsioonis;
- 2) sotsiaalse võrdsuse printsiip – kandidaate koheldakse austuse ja lugupidamisega, näidates, et tööandja on koostööaldis ja arvestav;
- 3) ebakindluse vähendamine läbi kandidaatidele toe ja kindlustunde pakkumise, andes kandideerijatele märku hoolivast tööandjast.

McCarthy *et al* (2018) toovad välja, et mõistlik sekkumine detailsema info jagamiseks värbamisprotsessi hindamisetapis loob kandideerijates positiivseid reaktsioone ning tagab hea kandideerimiskogemuse. Informatsiooni jagamine organisatsioonilt kandideerijale peab olema ühtne kogu värbamisprotsessi üleselt. Infovahetusest tulenev positiivne mõju kandidaadikogemusele ühes värbamisetapis võib muutuda kardinaalselt järgnevatel etappidel. Värbamisalase informatsiooni edastamisega seotud efekt kandideerijale on kompleksne ning sõltub värbamisstaadiumist ja info sisust, mida kandidaadile edastatakse. Uurimustöös, mis keskendub värbamisinformatsiooni kombineeritud jagamisel leiti, et kandideerijale hea mulje avaldamiseks ei piisa vaid ühest kandideerimiskogemusest, vaid vaja on võrdlusmomenti. (Saks, Uggerslev 2010)

#### Personaalne suhtlus

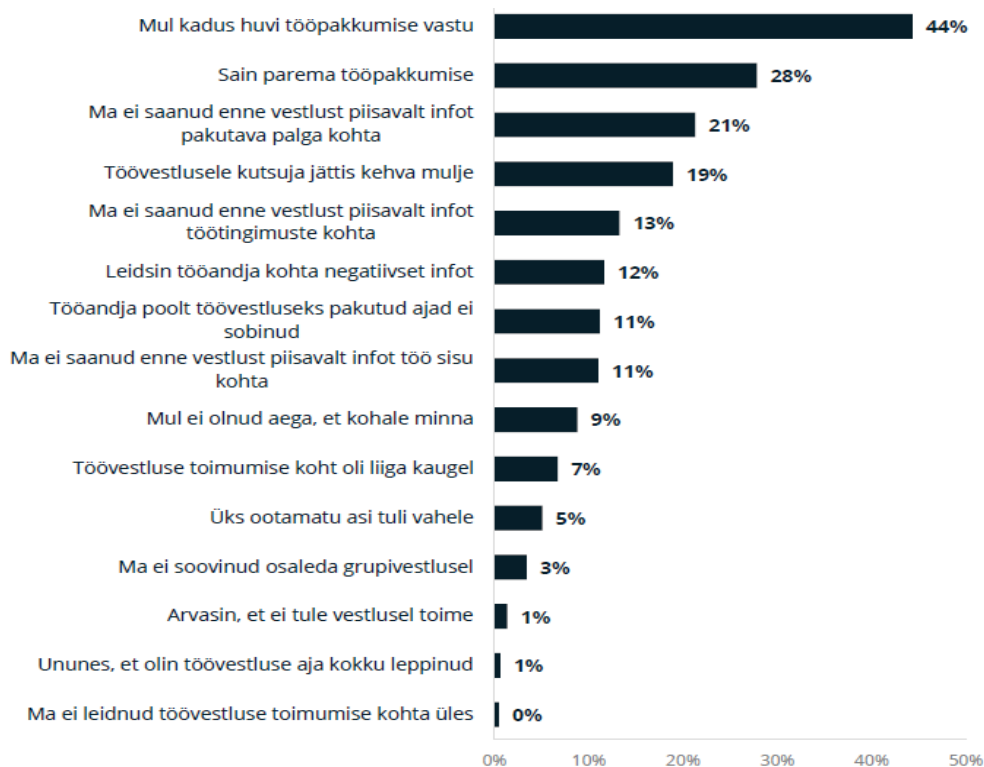
Sotsiaalsest vaatenurgast lähtuvalt mängivad värbamisprotsessi kommunikatsioonis kandidaadi ja organisatsiooni vahel ootused ja nõudmised vastastikusele kohtlemisele. Käitumuslike aspektide osas ootavad kandidaadid organisatsiooni esindajalt tööga seonduva teabe ajakohast jagamist, soovivad saada õigeaegselt vastukaja värbamisprotsessist ning eeldavad usaldusväärse hindamismeetodi kasutamist. (Deros *et al* 2004) Võrreldes kandideerija ning värbaja ootuseid käitumisele värbamisprotsessis, ilmneb, et mõlemad osapooled hindavad kõrgelt objektiivsust. Võrreldes värbajatega, eelistavad kandidaadid kohtlemist, mis sisaldab endas rohkem personaalsust, isikupärast kohtlemist ning läbirääkimisi. Seevastu värbajad soovivad suhtluses kasutada standardiseeritud lähenemist, et pakkuda kõikidele kandidaatidele kohtlemist võrdsuse alusel. (Deros 2007) Finn (2017) toob oma artiklis välja olulised käitumisviisid, mida värbaja parema kandidaadikogemuse tagamiseks peaks silmas pidama: tuleb anda kandidaatidele alati tagasisidet toimuva kohta, edastada kandidaatidele protsessi alguses info aja- ja tegevuskavast, jääda objektiivseks ning olla ajakriitilise mõtlemisega, tagada igakülgne tugi kandideerijatele, olla lahkel viisil otsekohene suhtleja ning kuulata oma kandidaate.

Tänases infoajastus mõjutab meedia meie ümber toimuvat. Hea kandidaadikogemuse tagamiseks on tehnoloogilised vahendid möödapääsmatud. CareerArc (2017) uuringust selgub, et 91% uuringus osalenud tööandjatest usub sotsiaalmeedia võidukäiku järgneva viie aasta jooksul. 91% tööandjatest kasutab värbamiseks juba sotsiaalmeedia platvorme ning 85% tööotsijatest eeldab, et ettevõtetel on olemas vähemalt üks sotsiaalmeedia konto (*Ibid*). Selgub, et 26% TalentBoard (2018) uuringus osalenud tööandjatest kasutab mobiilisõnumeid oma värbamiskampaaniates ning peaaegu 30% ettevõtetest kaalub juturoboti (*chatbot*) tehnoloogia kasutuselevõttu oma karjäärilehtedel aastal 2019. Veebipõhisel kandideerimisel hinnatakse maksimaalseks protsessi pikkuseks viis kuni viisteist minutit (Nied *et al* 2018). Allen *et al* (2004) leidsid, et meedia kasutamine värbamiskommunikatsioonis tõi organisatsiooni tööandjana kandideerijatele lähemale ning lõi suurema seotuse kandidaadiga võimalikul organisatsiooniga liitumisel.

Uurimustöö autor uurib antud töö raames eelpool nimetatud kandidaadikogemust mõjutavaid aspekte värbamisagentuuri värbamiskonsultandi poolt hallatavas raamistikus ning soovib samade tegurite osas saada kandideerijalt vastukaja läbiviidavad uuringus.

### **1.3.2 Positiivse kandidaadikogemuse olulisus**

Ettevõtetel on võimalik erinevate elementidega mõjutada kandidaatide kogemust värbamisprotsessis, luues seeläbi kandidaadile kuvandi organisatsioonist või üldise taju tööturust. Konkurentsieelise saavutamiseks tööturul tuleb organisatsioonidel aru saada nii negatiivsetest kui ka positiivsetest motiividest, mis mängib kandidaatide jaoks olulist rolli värbamisprotsessis. Näiteks 80% tööotsijatest väidab, et nad ei soovi kaaluda tööpakkumisi ettevõttelt, kes ei teavitanud neid värbamisprotsessi tulemustest (CareerArc 2016). 64% tööotsijatest väidab, et halb kandidaadikogemus vähendaks tõenäosust, et nad ostaksid sellelt tööandjalt kaupu ja teenuseid (CareerArc 2017). 44% kandideerimise katkestanud töötajatest märkis, et nende otsust kandideerimine katkestada mõjutas suurel määral tagasiside puudumine konkursi käigu kohta. 27% märkis, et nad katkestasid kandideerimise, kuna kandideerimise protsess oli liiga pikk. (Palgainfo Agentuur 2018) Palgainfo Agentuuri 2019 aasta Värbamistrendide uuringus tuuakse joonisel 2 välja loetelu töövestluste faasi jõudnud kandidaatide loobumise põhjustest, mis kinnitavad tööturul valitsevat kandidaatide mõjuvõimu ning tõendavad, kui oluline on kandidaadisuhtluses piisava info tagamine, organisatsiooni esindajapoolne mõju, ajafaktor ning kandidaatidele igakülgse toe pakkumine.



Joonis 2. Töövestlusest loobumise põhjused

Allikas: Palgainfo Agentuuri töötajate küsitlus sügisel 2018, Värbamistrendide raport 2019

Statistika Eesti tööturul näitab, et vähesed tööandjad hoolivad kandidaatide kogemusest värbamisprotsessis. Vaid 16% uuringus osalenud tööandjatest annavad regulaarseid ülevaateid kandideerimisprotsessi käigust ja ainult 9% küsivad kandidaatidelt tagasisidet värbamisprotsessis osalemise kohta (Palgainfo Agentuur 2019). Lisaks eelnevale saab ära märkida majandusliku kahju. Armstrong (2014) toob välja, et vakantne ametikoht maksab Suurbritannias CIPD 2013 aasta raporti põhjal juhi värbamisel 8000 naelsterlingit ning lihtsamate positsioonide täitmisel 3000 naelsterlingit. Ettevõtte IBM uuringu (2017) kohaselt ilmneb, et 38% värbamisprotsessiga rahul olnud kandidaatidest aktsepteeris tõenäolisemalt tööpakkumise kui mitterahulolevad kandidaadid. Seega väiksempi mõjutus tööpakkumuse vastuvõtmise määras võib omada olulist efekti värbava organisatsiooni kulude kokkuhoiul. Virgin Media juhtumi põhjal arvatati välja, et halb kandidaadikogemus maksab ettevõttele igal aastal 5,4 miljonit dollarit (Steiner, 2017).

Erinevatele uuringutele põhinedes nähtub, et läbi positiivse kandidaadikogemuse aktsepteerib kandidaat tõenäolisemalt tööpakkumise, kandideerib tulevikus uuesti, julgeb soovitada oma tuttavatele organisatsiooni tööandjana või jagab positiivset kogemust pere, sõprade ning elukaaslasega. Lisaks 51% kandidaatidest jagab oma positiivseid kogemusi kandideerimisest läbi

sotsiaalmeedia kanalite nagu Glassdoor või LinkedIn. (TalentBoard 2017) River Island (2011) juhtumi näitele on organisatsioonil läbi positiivse kandidaadikogemuse võimalik kasvatada kvaliteetsete kandidaatide arvu, parendada tööandja mainet tööturul ning lõigata kasu sellest, kui kandidaadid muutuvad brändisaadikuteks, kes reklaamivad tööandjat läbi otsekontaktide ja sotsiaalmeedia vahendusel (Mosley, Schmidt 2017). Värbamisteenust pakkuvatel agentuuridel on seega suur vastutus organisatsiooni maine kujundamisel värbamisprotsessis. Positiivne kandidaadikogemus võib värbamisprotsessis kandideerijad panna kas soosima või vältima tööandja tooteid/ teenuseid, mis mõjutab organisatsiooni finantstulemusi ning kaudselt ka võimekust edaspidigi värbamisagentuurilt teenuseid osta.

Mosley ja Schmidt (2017) kohaselt võtab kandidaadikeskselt üles ehitatud empaatiline värbamisprotsess märkimisväärselt aega ning nõuab tähelepanu detailidele. Gagne (2008) soovib positiivse kandidaadikogemuse loomiseks tööandjatel ette võtta põhimõtteline muudatus ning hakata eeskujul võtma müügi- ja turundusstrateegiates tuntud 4P mudelist, et meelitada inimesi oma värbamisprotsessi. Organisatsioonid seisavad tänasel tööturul silmitsi talentide vähesusega ning needki tulevased potentsiaalsed kandidaadid valivad omale tööandjat hoolikalt. Kandideerijate ootustele vastamiseks tuleb seega luua meeldejääv positiivne kogemus kandideerija teekonnal, mis annaks suure konkurentsieelise võitluses talentide pärast. (Nied *et al* 2018). Kandidaadikeskne värbamisprotsess võib seega olla rahalist lisaressurssi nõudev, kuid konkurentsiolukorras panna kandidaati eelistama varasema hea kogemusel pinnalt mainekat värbamisagentuuri või tööandjat.

Eelnevatele teooriatele ning uurimustöödele tuginedes ja arvestades, kui vähesed tööandjad panustavad tänases turuolukorras kandideerija teekonna kaardistamisele või meeldejääv kandidaadikogemuse loomisele, leiab antud magistr töö autor, et positiivse kandidaadikogemuse tõhustamine on värbamisagentuuris oluline ning seeläbi õnnestub Eesti tööturul üldise kasu eesmärgil olla heaks suunanäitajaks kandideerijate heatasemelisel kohtlemisel.

## **1.4 Teenusedisain mõistena**

Perens (1998) toob välja mitmed erinevad käsitlused teenuse definitsioonile, kuid üheks parimaks peab ta Philip Kotleri poolt sõnastatud definitsiooni, et teenus on tegevus või selle eelis, mida üks osapool võib teisele pakkuda. Teenusel ei ole esemelist vormi ja ta ei saa olla kellegi omand.

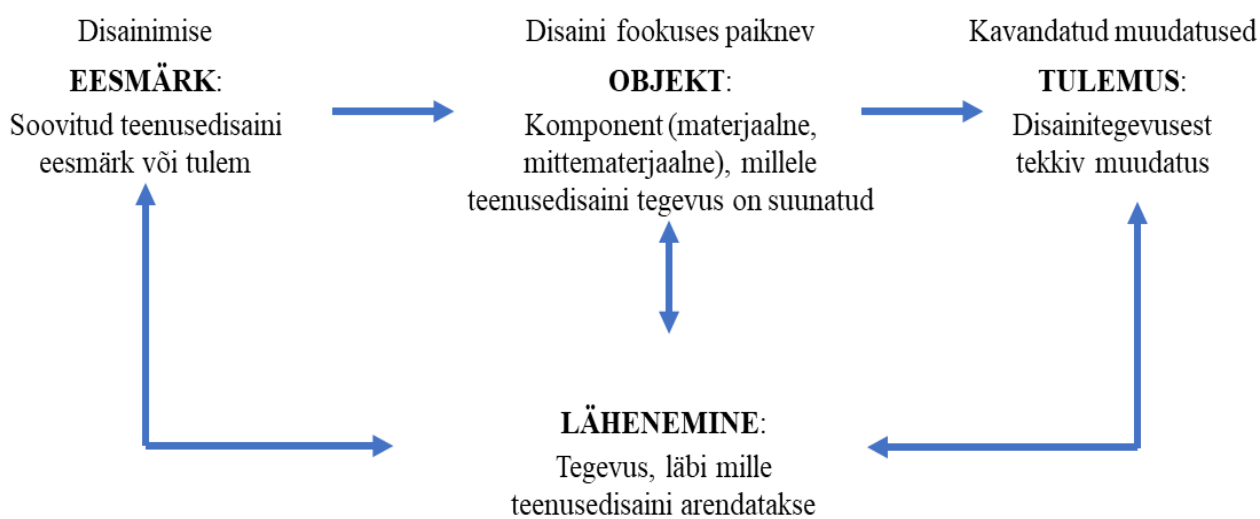
Stostack (1982) käsitleb teenust kahest seisundist, potentsiaalsest ja kineetilisest, lähtuvalt. Teenuse defineerib teenuse pakkuja potentsiaal oma töös ning teenuse kestvus, kvaliteet ja rahulolu teenuse tarbija poolt, mis väljendub konkreetsetes ajahetkes (*Ibid*). Carbone ja Haeckel (1994) viitavad teenuse kirjelduses inimeste, kes kasutavad teenust, kogemuste juhtimisele. Kogemuse juhtimine on teenuse tarbimisel peamiselt seotud kahte tüüpi, mehaaniliste (tajud ja keskkond) ning inimlike (käitumuslik) kokkupuutepunktidega ja võimaldab kujundada teenuse kasutajale meeldejääva kogemuse läbi süstemaatilise teenuse reorganiseerimise (*Ibid*).

Idee teenuste disainimisest ei ole uus, seda mõistet tutvustas Stostack (1982), kui ta soovis luua ratsionaalsema, plaanipärasema ja kontrollitavama süsteemi turundusnimestele teenuste modelleerimise osas. Stostacki (1982) kolmedimensiooniline lähenemine teenuse disainimisele hõlmas ajalise mõõtme, peamiste teenuse funktsioonide ning võimalike teenusestandardite kirjeldamist, et aidata teenusearendus uuele tasemele. Blomkvist *et al* (2010, 208) on oma teenusedisaini uuringus aga jõudnud arusaamani, et teemat käsitlevate varasemate uuringute (kuni aastani 2009 k.a) suurimateks miinusteks on esiteks teenusedisaini kontseptsiooni käsitlemine liiga kitsalt konkreetsetes valdkondades nagu juhtimine, turundus ja inseneeria ning teisalt teistelt erialadelt pärit põhiprintsiipide ja meetodite kasutamine. Uuringutest selgub, et tänapäevasemad teenusedisaini käsitlused on valdkondade ülesevad ning pööravad rohkem tähelepanu teadusvaldkondadele nagu kognitiivne-, teenindus-, antropoloogia- ja sotsiaalteadus. Laiendatud fookus võimaldab teenusedisaini mõistet seetõttu käsitleda interdistsiplinaarsena. (*Ibid*)

Zomerdijki ja Vossi (2010) käsitluse kohaselt on teenusedisain kogemuste keskne, koondades tähelepanu teenuse tarbija poolt saadud varasematele praktikatele ning proovib läbi kliendikogemuse rajada turul eristuvat teenust. Erinevalt eelnevalt kirjeldatud käsitlustest on viimasel ajal teenusedisaini hakatud kirjeldama üha vähem kliendikeskse vaatenurga alt ning liigunud inimkeskse lähenemise suunas. Peamine ei ole enam suhe aktiivse kliendi ja teenusepakkuja vahel, vaid protsessi lisanduvad ka passiivsed kliendid, tehnoloogilised vahendid ja inimeste väärtushinnangud. (Patricio *et al* 2018, 21) Kuna ettevõtetel ei õnnestu konkureerida turul vaid oma tootele/teenusele kõrgemat väärtust lisades, toovad Bitner *et al* (2008, 67) välja, et märkimisväärse eelise annab lisaks kliendikogemuse haldamisele koosloome ehk pikaajaliste ja emotsionaalsete sidemete hoidmine läbi teenusepakkuja ja teenuse sihtrühma praktilise koostööprotsessi. Patricio *et al* (2018) toovad samuti välja, et teenusedisaini võiks tõhustada koosloome protsessis, et tõsta näiteks kliendikogemuse taset ning parendada teenindussektoris teenusetarbija heaolu (*Ibid*). Steen *et al* (2011) rõhutavad, et tehes teenuse disainimisel koostööd

sidususrühmaga, tuleb hoolikalt valida töömeetodid ja seda asjakohaselt oma teenusekujundamise projektis rakendada, sest iga töövõtte ja -meetod võib teenuse disainimist märkimisväärselt mõjutada. Teenusedisaini eesmärgiks on kavandada teenuseid, mis on kasutaja seisukohalt kasulikud, kasutatavad, vajalikud ning teenusepakkuja vaatenurgast tulemuslikud (Mager, Sund 2011).

Antud magistritöö raames kasutab autor Joly *et al* (2019) multidistsiplinaarset lähenemist teenusedisainile, kuna see hõlmab mitmeid kontseptsioone ja läheneb teenusedisainile võimendamise aspektist. Käsitlus on tänapäevane ning sisaldab teenuse efektiivsemaks muutmist teenuse pakkuja ja teenuse tarbija koosloome kaudu. Joly *et al* (2019) poolt käsitletav kontseptuaalne mudel loodi tegevusteooriatel põhinedes ning koosneb teenuse disainimise eesmärgist, disaini keskmes olevast objektist, lähenemise viisist ning kavandatud muudatustest, mis toovad tulemuse uuenduse näol (Joonis 3).

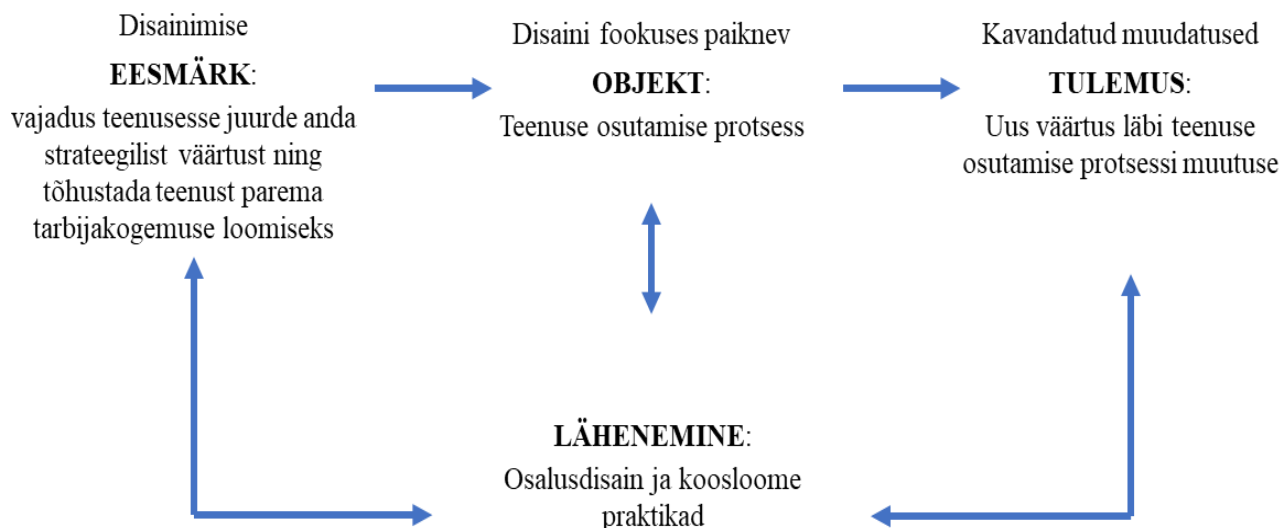


Joonis 3. Teenusedisaini tegevusteooriatel põhinev kontseptuaalne mudel

Allikas: Joly *et al* (2019)

Teenusedisaini kontseptuaalse mudeli komponentide kirjeldamiseks loodud teoreetiline raamistik on mahukas. Magistritöö autoril tuli teooriatest lähtuvalt sünteesida magistritöö raamistikku sobiv teenusedisaini mudel (Joonis 4). Disainimise eesmärgi kui esimese elemendi valimisel mudeli loomiseks lähtub magistritöö autor vajadusest teenusesse juurde anda strateegilist väärtust ning tõhustada teenust parema tarbijakogemuse loomiseks. Teenusedisaini fookuses paiknevaks

objektiks on teenuse osutamise protsess, mida soovitakse värbamisagentuuris parendada. Lähenedamise komponenti saab kirjeldada läbi osalusdisaini ja koosloome praktikate, kus arendustegevus nõuab sidusrühma kaasamist, et tulemused vastaksid teenusetarbijate vajadustele. Tulemuse komponendi puhul võtab magistritöö autor arvesse soovi värbamisagentuuri teenuse osutamise protsessi tuua sisse muutus, et kujundada läbi koosloome ja osalusdisaini uut väärtust. (*Ibid*)



Joonis 4. Teenusedisaini teoreetiline mudel kirjeldatud komponentidega

Allikas: Autori koostatud, tuginedes Joly et al (2019)

Joly *et al* (2019) teoreetilistest käsitlustest koostatud mudel, mis on illustreeritud joonisel 4, annab selge ülevaate teenusedisaini mõistmiseks antud magistritöö raames, aidates hoida uuringu läbiviimisel ja tõlgendamisel selget fookust.

#### 1.4.1 Teoreetiline mudel värbamisprotsessist kui teenusedisainist

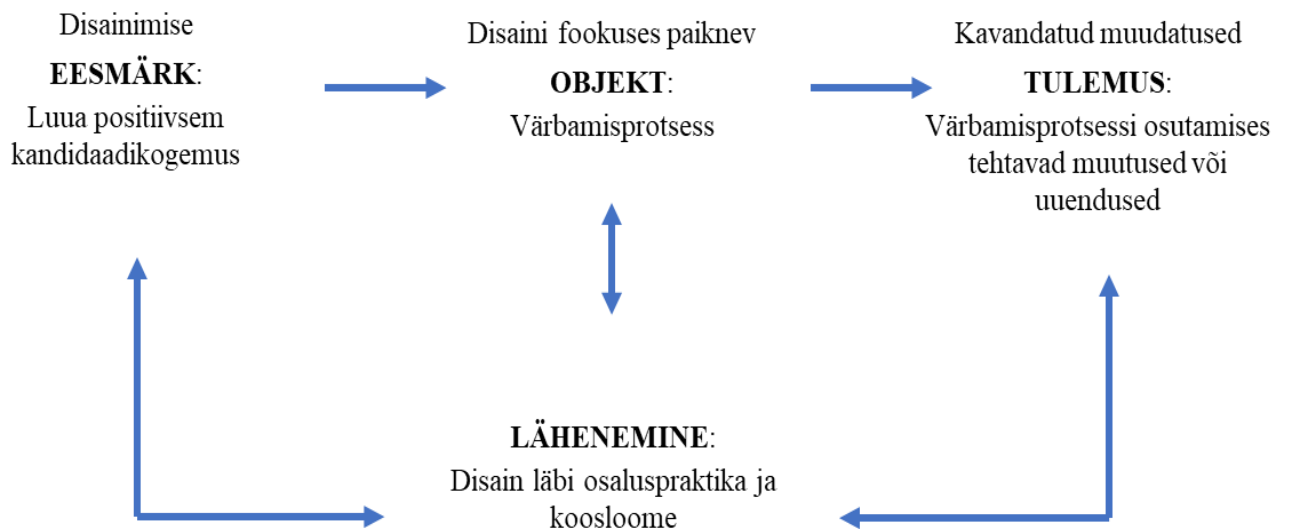
Kliendikogemust ei saa kujundada otseselt, vaid läbi konkreetse pakutava teenuse disainimise (Teixeira *et al* 2011). Klientide kogemus kujuneb komplekselt, kuna kokkupuutepunktides teenuse pakkujatega tekitavad erinevad faktorid (keskkond, atmosfäär, suhtlus teenindajaga, teised kliendid) tarbijas ainulaadseid kogemusi ning antud elemendid ei ole kontrollitavad vaid teenuse pakkuja poolt (Verhoef *et al* 2009). Teenuse disainimist organisatsioonides peetakse inimkeskseks lähenemisviisiks, mis püüab mõista klientide seniseid kogemusi teenusepakkuja juures ja vastavalt



tarbija kogemusele on selle eesmärgiks uue teenuse loomine või olemasoleva ümberkujundamine (Teixeira *et al* 2011). Teenust pakkuv ettevõtte peaks süstemaatiliselt kontrollima teenuste kvaliteeti ja selle vastavust soovitud. Kui teenuse potentsiaali soovitakse tõsta, tuleks teenust varieerida ehk teatud aja tagant ümber kujundada. (Perens 1998) Patricio ja Fisk (2013, 188) soovivad teenuseid kavandada terviklikult ja paindlikul viisil, töötades läbi kogu teenuse protsess ja määratledes nii liidesed kasutajate ja teenusepakkuja vahel kui ka materiaalsed vahendid, inimeste roll teenindusprotsessis (näiteks teenusepakkuja esindaja) ning tehnoloogilised lahendused, kuna kliendid loovad omale ainulaadseid kogemusi liikudes läbi kogu protsessi jada.

Magistritöö eesmärk on tõhustada olemasolevat värbamisprotsessi läbi teenuse ümberkujundamise, kasutades teenusedisaini kontseptsiooni, et tagada seeläbi positiivne kandidaadikogemus. Loomaks teoreetilist mudelit värbamisprotsessist kui teenusedisainist, tõlgendatakse värbamisprotsessi läbi teenuse kui kliendikogemuse käsitluse (Carbone, Haeckel 1994). Teenusedisaini raamistikus määratletakse teenuse tarbijana klientide asemel kandidaadid. Antud võrdlust toetavad kliendi- ja kandidaadikogemuse kõrvutamine turunduslikult (Ryan *et al* 2000; Gimbel 2016; Hoang 2018), paralleel tarbijate ja kandidaatide käitumise vahel (Ryan *et al* 2000; Sundberg 2017; Singer 2018) ning ühisosa tänapäeva tarbijate ja töötajate vahel tehnoloogia kasutamisel (Lichtendahl 2017).

Joly *et al* (2019) tegevusteooriatel põhinevat käsitlust silmas pidades ning kliendi-kandidaadikogemuse võrdsustamisest lähtuvalt on magistritöö autori poolt koostatud teenusedisaini teoreetiline mudel (joonis 5), millele magistritöö uurimus toetub. Joonisel 5 kirjeldatud mudeli etapid on seotud värbamisprotsessi kui teenuse disainimisega, võttes eesmärgiks luua positiivne kandidaadikogemus läbi värbamisprotsessis tehtavate muudatuste. Disainimisel on fookusena objektiks värbamisprotsess kui pakutav teenus. Toetudes osaluspraktika ja koosloome lähenemisele disainimisel, saab antud töö autor kasutada kombineeritud uuringumeetodit analüütilise tausta loomiseks. Ankeetküsimustikuga on võimalik saada sidusrühmalt sisendinfot hinnangute ja seisukohtade osas erinevates värbamisetappides info edastamise, värbaja vastutuse, veebipõhiste elementide ja tehniliste võimaluste rakendamise ning selle mõjust kandidaadikogemusele. Küsitluse tulemusel saadud vastuseid on võimalik võrrelda peatükis 1.3.1 kirjeldatud kandidaadikogemust mõjutavate tegurite uurimustega. Joonisel 5 kujutatud mudel annab seega hea raami teoreetilise käsitluse ja praktilise analüüsi kombineerimiseks, et luua terviklik lähenemine värbamisprotsessi tõhustamiseks.



Joonis 5. Värbamisprotsessi kui teenusedisaini teoreetiline mudel

Allikas: Autori koostatud, tuginedes Joly *et al* (2019)

Riivits- Arkonsuo *et al* (2014) märgivad, et tarbijate soov on tänapäeval kogeda organisatsioonidega kokkupuutes personaalsust ning isikupärastatud kogemust. Keskendudes tarbija positiivsete emotsioonide loomisele, võib teenusepakkuja motiveerida teenuse tarbijat sedavõrd, et ettevõtte saavutab teenuse osutamisel eelise konkurentide ees ja kliendist saab organisatsiooni brändisaadik maine kujundamises (*Ibid*). Kokkuvõtlikult võib eelneva põhjal öelda, et lähtudes klient-kandidaat kogemuste sarnasusest ja värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamisest läbi osaluspraktika ja koosloome, peaks antud magistritöö värbamisagentuurile andma võimaluse uuringu käigus lahti mõtestada, milline on personaalne ja isikupärane kandidaadikogemus ning millised kokkupuutepunktid ja tegurid on positiivse kandidaadikogemuse loomise seisukohast värbamisagentuuri värbamisprotsessis kriitiliselt olulised.

## **2. UURIMUSE LÄBIVIIMINE**

Magistritöö teine peatükk hõlmab endas ülevaadet vaatlusalusest ettevõttest ning kirjeldab empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutatud meetodikat. Antud töö autor kirjeldab värbamisagentuuri Brandem Baltic OÜ organisatsiooni hetkeseisu ja tulevikuvisiooni, selgitab ettevõtte tegevuspõhimõtteid ning tutvustab värbamisprotsessi. Teises alapeatükis annab antud töö autor ülevaate uurimismeetodi kirjeldusest ja valimi määratlusest.

### **2.1 Ettevõtte kirjeldus**

Ettevõtte Brandem Baltic OÜ näol on tegemist tööandja värbamis- ja turundusagentuuriga, mis on loodud aastal 2014. Brandem on olnud tööandja turunduse eestvedaja Eestis ja selge turuliider tööandja mainekujundamises. Brandemi missioon seni on olnud aidata ettevõtetel hoida ja leida häid töötajaid. Aastal 2020 on organisatsioon positsioneerinud ennast turunduse nišist laiemaks ning 2024. aastaks soovitakse olla uue aja värbamisagentuur, kellel on lisaks turu primale turundusoskusele ka parim värbamisoskus. Brandem saab olema värbamisfirma, kes loob turule kvaliteetse teenusestandardi personalivaldkonnas ning kliendi- ja kandidaadikogemus ületavad sihtgruppide ootuseid.

2020 aasta alguse seisuga töötab organisatsioonis üheksa isikut, kellest neli tegelevad värbamisega, kolm tööandja turundusega ning kaks vastutab ettevõtte üldjuhtimise eest. Brandemi inimesed on niinimetatult ettevõtjad ettevõttes, mis tähendab, et kõik on ettevõtliku mentaliteediga, omatakse julgust algatada uusi projekte, võtta vastu tavatuid väljakutseid ning luua oma valdkonnas uusi trende. Meeskonna juhtimises kehtib põhimõte: vabadus, võimalused, vastutus. Magistritöö autor vastutab Brandemis värbamisüksuse arendustegevuste eest ning antud magistritöö on väga otseselt seotud värbamisvaldkonna edasi arendamise sooviga. Tulenevalt eelnevast tegi magistritöö autor ettepaneku läbi viia teenusedisaini tõhustamiseks kandidaadikogemuse uuring Brandemis.

Brandemi värbamisteenused on jaotunud kahte alagruppi. Kliendile pakutakse värbamiskampaaniaid ja personaliotsingut, kus olulisteks märksõnadeks on kiirus, turundusoskused, kandidaativõrgustiku haldamine ja positiivsed kogemused kliendi kui kandidaadi suunal. Teiste teenustena on esindatud nii strateegilised tööandja kuvandi loomise kui ka töötajate uuringu-, kommunikatsiooni- (seal hulgas videolahendused) ning üritusturundusprojektid tööandjate suunal. Värbamisteenuste puhul on rõhuasetus protsesside tõhustamisel ja automatiseerimisel, et suuta edukalt konkureerida olemasolevate, aga ka uute teenusepakujatega ning tagada veelgi parem kliendi- ja kandidaadikogemus. Magistritöö autor töötab Brandam Baltic OÜ värbamisüksuses ning sellest tulenevalt tahab antud töö autor oma magistritöö raames uurida kandidaadikogemuse tõhustamise võimalusi läbi värbamisprotsessi kui teenusedisaini, et luua praktilist kasu.

Alates 2018 aasta algusest jaanuarini 2020 (k.a) viidi Brandemi värbamisüksuses läbi 68 personaliotsingu projekti. Agentuuris ei piiritleta personaliotsingu projektide valdkondi ega otsitavaid vakantse. Kliendid, kellele teenust osutatakse, on esindatud erinevatelt tegevusaladelt, kuid tavapäraselt pöörduakse agentuuri Brandem poole värbamissoovidega keerukamate ametikohtade täitmisel. Nimetatud 68st personaliotsingu protsessist moodustas juhtide (k.a valdkonna- ja projektijuhid), tippspetsialistide, spetsialistide ja ametnike osakaal 80%.

2019 aasta maikuust tegeleb Brandemis personaliotsingutega kaks värbamiskonsultanti, kelle tööprotsess on paika pandud vastavalt osutava teenuse sisule. Värbamisprojektid jagunevad sisuliselt kaheks – osutatakse värbamise täisvaliku teenust või sihtotsingut. Antud magistritöö raames hõlmavad mõlemad teenused värbamisprotsessi kontekstis sarnaseid tegevusi ja funktsioone, erinedes vaid mõne turundustegevuse raames. Värbamisprotsessi ja selle osade maksumuse analüüsi ei seadnud autor käesolevas töös uuringu eesmärgiks teema liigse laialivalguse, aga ka firma ärisaladuse tõttu.

Värbamisprotsess algab värbamiskonsultandi ja kliendi omavahelisest suhtlusest, kus pannakse paika värbamiseesmärgid. Lepitakse kokku ajaraamistik ja värvatavate arv, kirjeldatakse vakantse ametikoha profiil. Seejärel paneb värbamiskonsultant paika värbamisstrateegia ametikoha ja eelarve põhiselt ning kujundab värbamistegevused. Viies ellu oma tegevuskava, arvestab värbamiskonsultant parima võimaliku tulemuse saamiseks vahepealsete muutujatega ning korrigeerib värbamisprotsessi tegevusi. Peale vakantse ametikoha täitmist antakse kliendile värbamisprotsessist kokkuvõtlik ülevaade informatiivse värbamisraporti näol. Värbamisprotsessi

eest vastutab värbamiskonsultant, kes koordineerib nii kliendi- kui ka kandidaadipoolset suhtlust. Lisas 1 on ülevaade värbamisprotsessi läbivate tegevuste osas voodiagrammina. Lisas 1 välja toodud jooniselt on võimalik eristada nelja suuremat etappi värbamisprotsessis, mis on seotud kandidaadikogemuse loomisega. Esmalt kandideerimisprotsess, kus kandidaat märkab agentuuri värbamiskonsultandi poolt loodud värbamismaterjale ning reageerib ligimeelitamise käigus kandideerimisavalduse esitamisega. Teises etapis saab alguse kontakt värbaja ning kandidaadi vahel, kolmanda suure kokkupuute loob näost näkku vestlus ning kogu värbamisprotsessi lõikes on suureks kandideerija kogemuse mõjutajaks üldine suhtlus ja kommunikatsioon. Brandemi ootus värbamiskonsultandile on, et ta oleks oma töös professionaalne, kiire ning efektiivne. Samaaegselt jäetakse värbamiskonsultandile piisavalt vabadust ja võimalusi värbamisprotsessi kohandada vastavalt kliendi, ametikoha, tööturu või kandideerijate soovidest tulenevaid eripärasid arvesse võttes.

## **2.2 Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus**

Magistritöö eesmärgi täitmiseks kasutati autori poolt kombineeritud metoodikat ehk nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit (Ghuri, Gronhaug 2004). Magistritöös rakendati veebipõhist struktureeritud ankeetküsitlust, mille abil koguti kandidaatidelt andmeid Brandem Baltic OÜ värbamisprotsessi erinevate etappide kohta. Struktureeritud ankeetküsitlus sisaldas kvantitatiivset meetodit arvude kogumiseks ning kvalitatiivset meetodit sõnaliste vastuste kogumiseks. Ankeetküsimustiku kaudu kogutud andmete põhjal on võimalik vastata magistritöö alguses püstitatud kolmele uurimisküsimusele:

1. Millistes värbamisprotsessi kokkupuutepunktides kandideerijaga on vajalik kandidaadikogemust tõhustada?
2. Missugused tegurid mõjutavad kandideerijate hinnangul värbamisagentuuris kandidaadikogemust enim?
3. Mida teha, et värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustada positiivse kandidaadikogemuse tagamiseks?

Kuna magistritöö kirjandusülevaate peatükis on sünteesitud värbamisprotsessi kui teenuse disainimiseks mudel, on Niglas (2000) ja Õunapuu (2014) käsitlustele tuginedes tegemist segatüüpi ehk kombineeritud uuringuga. Otsus kasutada kombineeritud metoodikat tuli vajadusest

ühel meetodil saadud tulemuste täiustamiseks ja selgitamiseks teisel meetodil saadud tulemustega, et jõuda nähtuse põhjalikuma mõistmiseni (Õunapuu 2014).

Andmete kogumiseks kasutati andmekogumise vahendina struktureeritud veebipõhist ankeetküsitlust, mis on koostati autori poolt eesti keeles, toetudes varasematele uuringutele ning teooriale. Autori hinnangul on internetipõhine küsimustik kõige mugavam viis nii uuringu läbiviimiseks kui ka vastamiseks. Veebipõhine ankeetküsimustik *LimeSurvey* küsitluskeskkonnas jagati värbamisprotsessi etappidena teemaplokkideks, et vastaja keskenduks tagasisidet andes konkreetsele värbamisetapile. Esimene plokk koosneb küsimustest, mis uurivad vastaja taustandmeid ehk vanuserühma, sugu, ametirühma, haridustaset ning tööstaaži. Taustaandmete määramiseks kirjeldatud valikuvariantide vahemikud tulenevad autori soovist võrrelda antud magistritöö andmeid hiljem Eesti tööturul Palgainfo Agentuuri värbamistrendide ja Brandemi kandidaadisuunaliste tööturu uuringutega. Teises plokkis täpsustab vastaja, millist kanalit pidi jõudis ta värbamisprotsessi ning millistes konkreetsetes värbamisetappides ta osales. Viimasest valikust lähtuvalt avanevad vastaja jaoks automaatselt järgmised täiendavad küsimused konkreetsete valitud värbamisprotsessi etappide kohta. Antud küsimuse juures on autori poolt lisatud ka värbamisetappide kohta selgitused. Kolmanda ploki (Lisas 2 teemaplokk „kandideerimine“) küsimused keskenduvad kandideerimisprotsessi kohta esitatud väidetele ja on välja töötatud peamiselt Capelli (2001), Holm (2012), Schill (2017) ning Wald ja Athanas (2017) teoreetilistele seisukohtadele toetudes. Neljanda ploki (Lisas 2 kannab alateema nimetust „kontakt värbajaga“) küsimustega uurib autor värbaja mõju kandidaadikogemuse loomisel ning viienda ploki (Lisas 2 viidatud kui „näost näkku vestlused“) küsimustega näost näkku vestluste mõju. Mõlema ploki küsimuste koostamisel võetakse aluseks Rynes *et al* (1991), Chapman *et al* (2005), Deros *et al* (2004), Deros (2007), Griffin (2008), Carpenter (2013) ja McCarthy *et al* (2018) teoreetilised käsitlused. Kuues plokk, mis on lisa 2 välja toodud kui „suhtlus ja kommunikatsioon“ sisaldab kahesuunalise suhtluse kohta esitatud väiteid ning keskendub kandidaatide tagasiside ootustele. Antud küsimused põhinevad teooria osas Allen *et al* (2004), Saks ja Uggerslev (2010), Carpenter (2013), Ryan *et al* 2017 ning ka Miles, McCamey (2018), McCarthy *et al* (2018) ja Nied *et al* (2018) käsitletud autorite uuringutele. Viimased kaks plokki (Lisas 2 kui „üldine tagasiside värbamisprotsessile“ ja „kandidaadikogemus“) küsimustikus on keskendunud kandidaatide hinnangute küsimisel üldise värbamisprotsessi kohta ja positiivse kandidaadikogemuse tõhustamiseks parendusettepanekutele.

Enne küsimustiku laialisaatmist kavandas magistritöö autor pilootuuringu, millest võttis osa viis edaspidise uuringuga mitte seotud inimest. Pilootuuringu käigus palus autor piloteeritavatel anda tagasisidet ankeetküsimustiku ülesehituse loogilisuse, esitatud küsimuste keerukuse ning mahukuse kohta. Autor palus lisaks välja tuua puudujäägid korrektse sõnakasutuse, vastusevariantide piisavuse ning vastamise motiveerituse teemadel. Peale pilootuuringut korrigeeris autor nii esitatavate küsimuste järjekorda, skaalat, lisas ühe täiendava taustinfot puudutava küsimuse ja tegi muudatusi sõnastuses, et värbamisetaapid oleksid selgelt eristatavamad. Seejärel saadeti statistilise analüüsi tulemustel saadud kontaktisikutele veebipõhine ankeetküsitlus. Kui küsitleda sama küsimustikuga läbi ühe värbamisagentuuri kandideerinud kandidaate, peaks uuringumeetod andma usaldusväärse tulemuse. Uuringuperiood kestis kaks nädalat ning selle aja jooksul saadeti autori poolt kaks meeldetuletuskiri uuringus osalejatele. Uuringus osalemise kutse ja meelde tuletavad e-kirjad on ära toodud magistritöö lisas 2 ja küsimustik magistritöö lisas 3. Uuringus osalejate arvu suurendamise eesmärgil loositi vastajate, kes soovisid jätta küsitlusele vastates oma e-aadressi, vahel välja auhind.

Uuringu üldkogumi moodustavad aasta 2018 algusest kuni 2020 aasta alguseni värbamisagentuuri Brandem Baltic OÜ kaudu tööle kandideerinud kandidaadid. Vastajateks on tööandjate ehk Brandem Baltic teenusepartnerite vakantsetele ametikohtadele kandideerinud inimesed. Vastajate hulgas moodustab suure osa kõrgharidusega tipp- ja keskastme spetsialistide ning juhtide ametirühm. Esindatud on nii kandideerijaid, kes on osutunud valituks, aktsepteerinud tööpakkumise, kui ka need, kes on loobunud kandideerimisest erinevates värbamisprotsessi etappides või ei ole valituks osutunud mittesobivuse tõttu. Seega on uuringut läbi viies arvestatud võimalusega, et inimesed, kes ei ole vakantsetele ametikohtadele sobinud, on värbamisotsuses pettunud või katkestanud kandideerimise ega soovi antud uuringus osaleda. Valimi representatiivsuse saavutamiseks peavad olema valimi moodustamisel täidetud teatud nõuded. Esiteks, populatsiooni igal liikmel peab olema võrdne võimalus sattuda valimisse, populatsiooni struktuuri kõik osad peavad kajastuma valimis ja valimi suurus peab olema piisav (Õunapuu 2012). Saavutamaks representatiivsust antud magistritöös, kasutatakse mittetõenäosuslikku sihipärast valimit, kuna eesmärgiks on uurida neid kandidaate, kes on läbinud Brandemi värbamisprotsessi erinevaid etappe ja oskavad anda kohast tagasisidet. Valimisse võetakse uuritavad ettekavatsetult kindlate kriteeriumite alusel: inimene on kandideerinud vakantsele ametikohale (läbi sihtotsingu või ise avaldanud soovi kandideerimiseks ning saatnud oma kandideerimisavalduse). Värbamisagentuurist Brandem Baltic on kahe aasta jooksul (jaanuar 2018- jaanuar 2020 k.a) toimunud 68 personaliotsingut, mille raames on kandideerinud vakantsetele ametikohtadele

ligikaudu 2000 kandidaati. Representatiivse valimi suuruse arvutamiseks kasutab autor internetis olevat statistilist kalkulaatorit <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, kus sotsiaalteadusliku uurimuse puhul kasutab 95%-list usaldusnivood ning usaldusintervalli +/- 5%. Sellest tulenevalt on arvatud valimi vajalikuks suuruseks 322 vastajat. Antud uuringus tuleb arvestada, et uuringuperiood jääb mõnele vastajale liiga lühikeseks, kõikide kandidaatide e-aadressid ei pruugi olla aktiivsed ning lisaks võib leiduda kandidaate, kes ei soovi osaleda. Kindlasti leidub ka kandidaate, kes ei mäleta oma kandideerimist ega soovi seetõttu omapoolseid hinnanguid anda. Eelnevalt käsitletud uuringus mitteosalemise põhjustel peab autor heaks vastamismääraks vajalikust valimist 50%.

Magistritöö autor kogus kokku kõikidele Brandemi konkurssidele jaanuaris 2018 kuni jaanuarini 2020 (k.a) kandideerinute e-aadressid. Suur hulk e-aadresse polnud kättesaadavad, kuna olid konkursi lõppedes muutunud tööportaalides konfidentsiaalseks. Esines topelt kontakte, kuna mõni kandidaat oli värbamisagentuuris osalenud kahe või enama tööandja värbamisprotsessis. Eelpool mainitud põhjustest tulenevalt saadeti uuringu küsimustik 08.02.2020 välja 937le kandidaadile. Süsteemitõrgete tõttu pöördus kaheksalt e-aadressilt kiri tagasi ja seitse inimest andis isiklikult teada, et ei soovi uuringus osaleda. Valimi lõplikuks suuruseks jäi 922 kandidaati. Uuringule said kandidaadid vastata kuni 21.02.2020 (k.a) ning meeldetuletuskirjad saadeti autori poolt välja nädal pärast uuringu avalikustamist (15.02.2020) ning kaks päeva enne vastamistähtaja lõppemist (19.02.2020). Vastamine oli vabatahtlik ning uuringus osalejatele tagati konfidentsiaalsus. Saadud tulemusi lubati üldistada ja esitada magistritöös nii, et isik pole tuvastatav.

Küsimustikus kasutati nii ette antud hinnanguskaalaga väiteid kui ka avatud vastustega küsimusi. Ankeedi vastusevariantide koostamisel kasutas magistritöö autor peamiselt 5-palli Likert'i skaalat, mille puhul jäävad vastused vahemikku 5 kuni 1 punkti. Hinnanguid küsiti peamiselt nõustumise, aga ka rahulolu kohta. Skaala koostamisel lähtuti loogikast, et väärtuse mõõtmisel näitab suurem number suuremat nõustumise või rahulolu määra. Numbrid olid tähistatud kasvavas järjekorras:

„5“ – nõustun täielikult / väga rahul

„4“ – pigem nõustun / pigem rahul

„3“ – nii ja naa / nii ja naa

„2“ – pigem ei nõustu / pigem pole rahul

„1“ – ei nõustu üldse / ei ole üldse rahul



Skaala täiendamiseks lisati vastusevariant „0 - Ei oska öelda“, millel puudub väärtus ja mida vastaja kasutab, kui sisuline vastus puudub või vastaja ei oska hinnangut anda. Antud situatsioonis nulliga tähistatud hinnangud jäetakse keskmiste hinnangute arvutamisel analüüsist kõrvale. Küsimustikus oli üks küsimus, kus hinnang tuli anda skaalal 0-10. Antud küsimus puudutas Brandem Balticu värbamisprotsessis osalemise soovitamist. Skaalal tähistas 0 seda, et vastaja ei soovitaks suure tõenäosusega värbamisagentuuri Brandemi värbamisprotsessis osalemist teistele ning 10, et ta soovitaks suure tõenäosusega (vahepealsed väärtused olid jäetud selgitamata, mistõttu vastaja sai oma hinnangu anda tunnetuslikult skaala ulatuses). Antud hinnangut saab kasutada värbamisteenuse kandidaadisuunalise soovitusindeksi väljaarvutamiseks. Soovitusindeksi arvutamisel lähtutakse Reichheld (2003) teooriast, mille kohaselt läbi teenuse tarbijate lojaalsuse tagatakse ettevõtmise jätkusuutlikkus. Värbamisprotsessi kontekstis näitab kandidaatide soovitamise määr kandidaateerijate arvu, kes on olnud pigem rahul kandideerija teekonnal kogetuga ning on valmis värbamisagentuuri teenusepakkujana soovitama ka oma tutvusringkonnas.

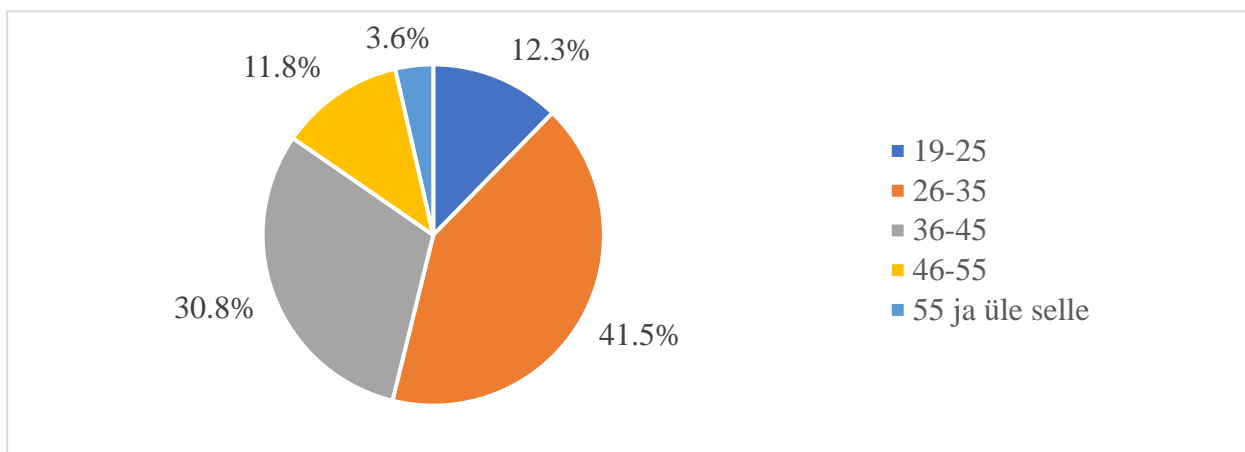
Kvantitatiivsete uuringuandmete analüüsiks eksporditi vastajatelt saadud info andmetöötlusprogrammi MS Excel. Andmete analüüsimiseks arvutati tarkvaraga IBM *SPSS Statistics* välja vastajate arv (N), aritmeetiline keskmine (M), mediaan (Me), standardhälve (SD) ning variatsioon, et kasutada kirjeldavat statistikat tulemuste esitamiseks. Analüüsiühikute lõikes jäeti presenteermata vastajate grupid, kus esines vähem kui 4 vastajat. Tulemuste üldistatavust ja olulist erinevust kontrolliti võimalusel Levene, Welch'i ja Brown-Forsythe, T-testi ning dispersioonianalüüsiga ANOVA. T-testi kasutati kahe tunnuse keskväärtuste võrdlemiseks, dispersioonianalüüsiga võrreldi kolme või enama grupi keskväärtuseid. Tulemuste hajuvust gruppides näitas Levene'i test, kui hajuvustes ei esinenud olulist erinevust, kasutati *One-way* ANOVA testi ning kui esines statistiliselt oluline erinevus, kasutas autor Welch'i ja Brown-Forsythe testi, mis ei eelda hajususe sarnasust. Statistiliselt oluliseks peetakse magistritöö raames olulisustõenäosust p, mis on väiksem kui olulisuse nivoo  $\alpha=0,05$ . Seoste arvutamiseks teostati korrelatsioonianalüüs, selleks kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat. Avatud vastustega küsimuste puhul teostatakse sisuanalüüs ning leitakse üldised teemakategooriad selleks, et vastuseid süstematiseerida.

### **3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD**

Antud peatükis tutvustab magistritöö autor uuringu tulemusi. Autori poolt on tulemused toodud välja alapeatükkides, mis lähtuvad magistritöö raames seatud uurimisküsimustest. Autor kirjeldab kandideerijate seas läbi viidud ankeetküsitluse hinnanguliste ja sõnaliste vastuste tulemusi, võrdleb tulemusi analüüsiühikute lõikes, toob välja leitud seosed ning teeb järeldused. Tulemuste põhjal teeb autor ettepanekud värbamisprotsessi tõhustamiseks, et luua kandideerijatele veelgi positiivsem kandidaadikogemus.

#### **3.1 Kombineeritud uurimismeetodi tulemused**

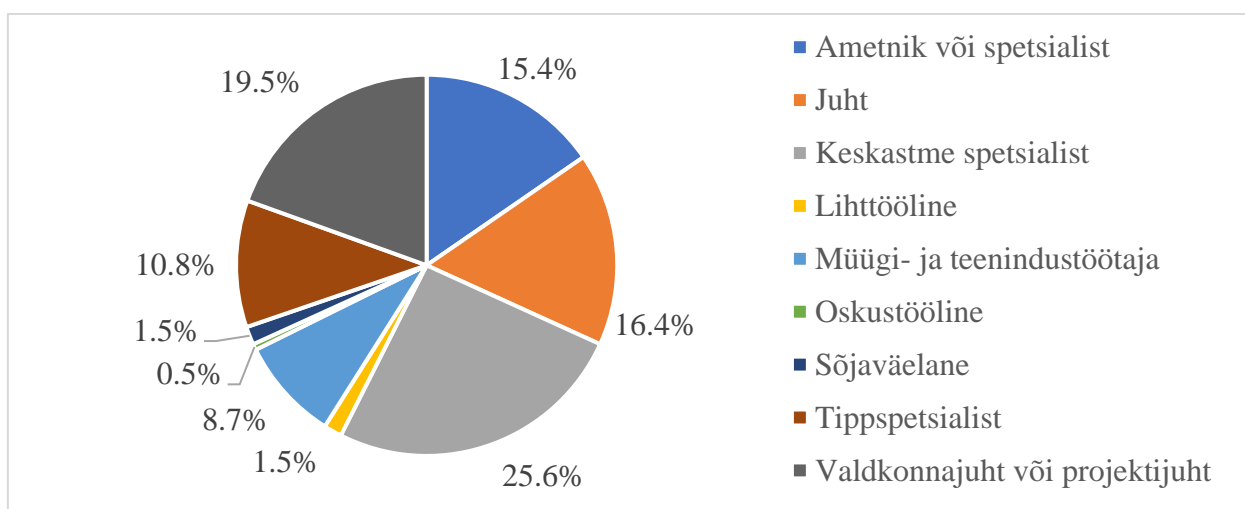
Veebipõhisele ankeetküsimustikule vastas kokku 308 inimest, kellest ankeedi lõpuni täitis 195 vastajat. Seega käesoleva magistritöö lõplikuks valimiks on 195 vastajat. Kuna kombineeritud uuringu puhul polnud vabade vastuste andmine vastajale kohustuslik või vastajate hulk sõltus konkreetsest värbamisetapist, mida kandidaat oli läbinud, siis varieerub vastajate hulk küsitluse lõikes. Küsitlusele vastajatest 58,5% moodustasid naised ning 41,5% mehed. Magistritöös olid vastajad jaotunud viite vanusegruppi (joonis 6) ning enim vastajaid ehk 81 inimest kuulus vanusegruppi 26-35 aastat, järgnes vanusegrupp 36-45 aastat, milles oli esindatud 60 inimest, 19-25 aastaseid oli kokku 24, 46-55 aasta vanuseid 23 ning vanima vanusegrupi koosseisus oli vaid 7 vastajat.



Joonis 6. Vastajate jaotus vanuserühma alusel

Allikas: Autori koostatud

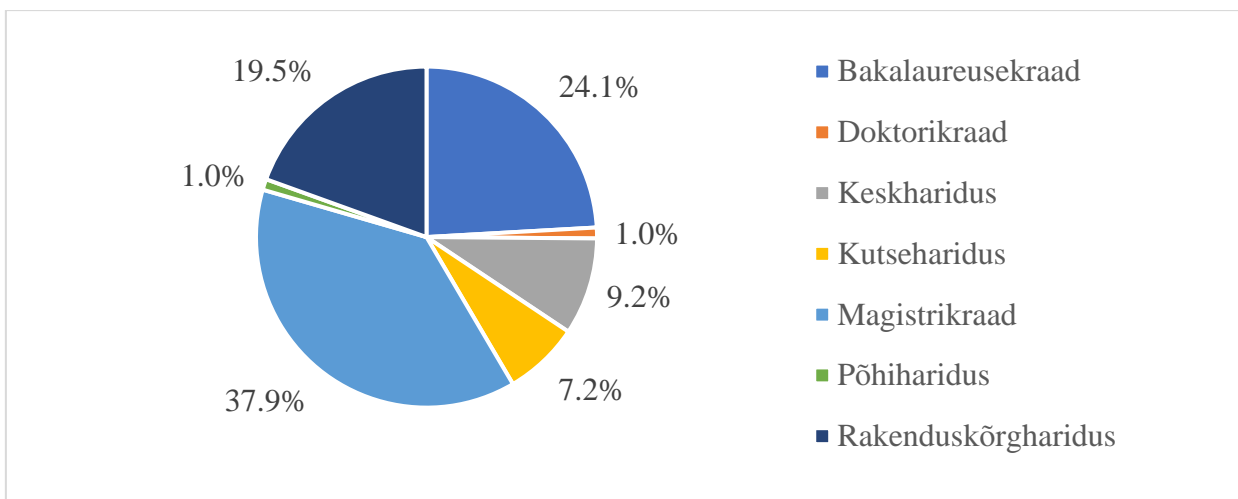
Vastajate jaotumine ametirühmade lõikes on toodud välja joonisel 7. Suurima osa valimist moodustasid keskastme spetsialistid (50 vastajat). Lihttöölise, oskustöölise ning sõjaväelaste ametirühmas on vastajate hulk olnud väike ning järeltööstuste tegemine või korrelatsioonide arvutamine antud ametirühmades ei ole võimalik.



Joonis 7. Vastajate jaotus ametirühma alusel

Allikas: Autori koostatud

Autori poolt paluti küsitluses vastata ka kõrgeima lõpetatud haridustaseme osas ning valimist moodustasid suurima osa (72 inimest) magistrakraadiga vastajad, järgmisena oli esindatud

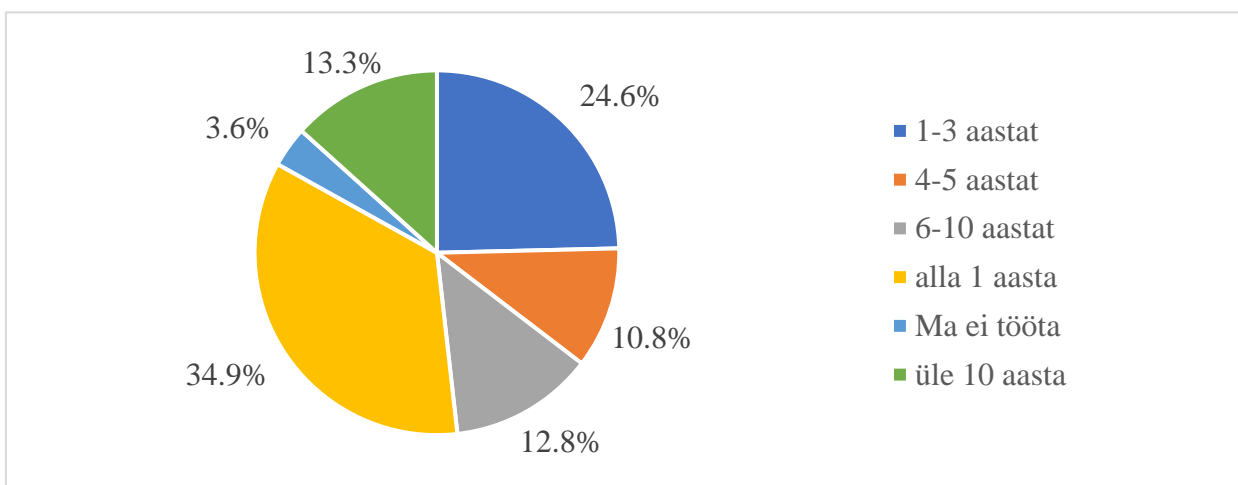


Joonis 8. Vastajate jaotus kõrgeima omandatud haridustaseme alusel

Allikas: Autori koostatud

bakalaureusekraadiga vastajate rühm (47 vastajat), sealt edasi rakenduskõrghariduse omandanud (38). Keskharidusega vastajaid oli 18, kutseharidusega 14. Väga väikese osas moodustasid doktorikraadi ja põhiharidusega vastajad (joonis 8) ning nende kohta korrelatsiooni ei arvutata ega järeldusi ei tehta.

Taustainfona küsiti vastajatelt ka nende tööstaaži praegusel ametikohal (joonis 9). Peamiselt on vastajad töötanud oma ametikohal alla 1 aasta (68 vastajat) ning 1-3 aastat (48 vastajat).



Joonis 9. Vastajate jaotus praeguse ametikoha tööstaaži alusel

Allikas: Autori koostatud

Valim on antud uuringu puhul selgepiiriline, koosnedes peamiselt kõrgema haridustaseme ning palgatasemelt kõrgemasse sihtrühma kuuluvatest spetsialistide ja juhtide ametigruppide esindajatest. Valim väljendab hästi Brandemi poolt peamiselt värvatavate kandidaatide profiili. See tähendab, et tööandjad kasutavad sageli värbamisagentuuride abi just keerukamate ametikohtade täitmiseks.

Taustinfo kogumise protsessis küsis autor, millist kanalit pidi jõudis vastajani info vabast ametikohast. Vastajad said kandideerimisvõimaluse kohta peamiselt teavet läbi tööportaalide (märgitud kanalina 97 korda) ning sotsiaalmeedia vahendusel (märgitud kanalina 90 korda). Tabelis 2 on ära toodud vastajate osakaal kahe peamise kanali (tööportaal ja sotsiaalmeedia) valiku puhul.

Tabel 2. Info levik vabast ametikohast kahe peamise kanali kaudu analüüsiühikute lõikes

Analüüsiühik		Esmane kanal	
		Läbi sotsiaalmeedia (%)	Tööportaal vahendusel (%)
Sugu	Mees	33	<b>46</b>
	Naine	<b>45</b>	42
Ametirühm	Juht	36	<b>45</b>
	Tippspetsialist	33	<b>43</b>
	Keskastme spetsialist	40	<b>47</b>
	Valdkonnajuht või projektijuht	<b>41</b>	38
	Ametnik või spetsialist	<b>50</b>	38
	Müügi- ja teenindustöötaja	36	<b>52</b>
	Haridus	Magistrikraad	34
	Bakalaureusekraad	45	<b>53</b>
	Rakenduskõrgharidus	<b>47</b>	36
	Kutseharidus	33	<b>47</b>
	Keskharidus	39	<b>56</b>
Tööstaaž	alla 1 aasta	39	<b>48</b>
	1-3 aastat	35	<b>51</b>
	4-5 aastat	<b>56</b>	35
	6-10 aastat	<b>44</b>	37
	üle 10 aasta	35	<b>39</b>
	Ma ei tööta	30	30

Allikas: Autori koostatud

Tuttava soovitusel kaudu jõudis info vabast ametikohast 15 vastaja puhul, 13 inimest said info otsepakkumisena e-maili teel, 5 korda toodi välja info jõudmine otsekontaktina telefoni teel, 3

korda ülikooli kaudu. Üheksa vastajat valis vastusevariandi „MUU“ ,mille korral märgiti info levimise kanaliks sama asutus ehk tööandja (3), Töötukassa (1), ise leidmine (1). Neli inimest ei mäletanud, mis kanalit pidi jõudis nendeni info vabast ametikohast.

### 3.1.1 Hinnangud värbamisprotsessile

Autori poolt koostatud ankeetküsitlus koondas kandideerija teekonnal kandidaadi ja värbamisagentuuri Brandem kokkupuutepunktid värbamisprotsessis, keskendudes neljale peamisele värbamisprotsessi etapile – kandideerimisprotsess, kontakt värbajaga, näost näkku vestlus ning suhtlus ja kommunikatsioon, mis hõlmas peamiselt tagasisidestamise kohta käivaid küsimusi. Kokku esitati teemaplokkides 26 positiivse sisuga väidet, millele sai anda oma hinnangu 5-pallisel skaalal. Uuring keskendub parenduskohtadele Brandemi värbamisprotsessis ning seetõttu võtab magistr töö autor fookusesse vastajate poolt antud madalamad keskmise hinnangud. Tabelis 3 toodud andmete põhjal selgub, et kandidaadid ei ole sedavõrd positiivselt meelestatud kandideerimisprotsessis ametispetsiifilise veebilehe mõju ja piisavalt kiire tagasiside osas.

Tabel 3. Kandidaatide madalaimad keskmised hinnangud värbamisprotsessi etappides

Etapp	Väide	N	M	Me	SD	V
Kandideerimisprotsess	Ametikohaspetsiifiline veebileht mõjutas minu otsust kandideerida	195	3,79	4,00	1,076	1,157
	Sain kandideerimise staatuse kohta piisavalt kiiresti tagasisidet	195	3,96	4,00	1,138	1,294
Kontakt värbajaga	Värbaja oli pakutava töö sisuga kursis	132	4,25	4,00	0,857	0,735
	Värbaja kirjeldas väga selgelt kõiki töökoha nõudeid	132	4,10	4,00	0,933	0,870
Näost näkku vestlus	Vestluse toimumise asukoht oli mugav	120	4,33	5,00	0,848	0,720
	Vestlusel osalemine suurendas minu huvi pakutava ametikoha vastu	120	4,27	4,00	0,897	0,804
Suhtlus ja kommunikatsioon	Mulle anti konkursi käigu kohta piisavalt tagasisidet	188	3,99	4,00	1,184	1,401
	Tagasiside värbamisprotsessi kohta oli kiire	189	4,01	4,00	1,125	1,266

Allikas: Autori koostatud

Kontaktis värbajaga on kandidaadid kogenud vähem professionaalset lähenemist värbaja osas, kui värbamiskonsultant pole suutnud anda piisavalt infot pakutava töö kohta. Vastajate ootused

positiivsema kandidaadikogemuse loomiseks on seotud parema vestluse läbiviimise asukohavaliku ning rohkema ja kiirema tagasisidestamise protsessiga.

Et põhjalikumalt uurida kokkupuutepunkte erinevates värbamisetaappides, vaatas autor uuringu tulemusi eraldiseisvalt kõikide värbamisprotsessi etappide ning gruppide lõikes. Autor viis läbi meeste ja naiste puhul T-testi ning vanuse, ametirühma, haridustaseme ja tööstaaži lõikes dispersioonianalüüsi, et välja selgitada, kas keskmised hinnangud väidetega nõustumise osas erinevates värbamisetaappides sõltuvad vastajate soost, vanusest, ametirühmas, tööstaažist või mitte.

#### Kandideerimisprotsess

Kandideerimisprotsessi kohta oli esitatud viis väidet ankeetküsimustikus ning need kirjeldavad kandideerijate esmast kokkupuudet kandideerimise faasis agentuuriga Brandem. Kogu valimi lõikes (Tabel 4) on kandideerijad andnud tehnoloogiliste vahendite kasutamise osas pigem positiivse tagasiside, kuna pidasid lihtsaks CV-de edastamist kandideerimisel ning olid nõus, et kandideerimisvormi täitmine on nende jaoks olnud mugav. Üllatav on, et vastajate puhul mängis

Tabel 4. Keskmised hinnangud kandideerimisprotsessi väidetele kogu valimi lõikes

Väide		N	M	Me	SD	Variatsioon
Kandideerimisprotsess	CV edastamine oli lihtne	195	4,69	5,00	0,495	0,245
	Kandideerimisvormi täitmine oli mugav	195	4,53	5,00	0,578	0,334
	Ametikohaspetsiifiline veebileht andis piisavalt infot töö kohta	195	4,04	4,00	0,879	0,773
	Ametikohaspetsiifiline veebileht mõjutas minu otsust kandideerida	195	3,79	4,00	1,076	1,157
	Sain kandideerimise staatuse kohta piisavalt kiiresti tagasisidet	195	3,96	4,00	1,138	1,294

Allikas: Autori koostatud

vähem olulist rolli ametikohale kandideerides ametispetsiifiline veebileht, kuna värbamiskonsultandid ehitavad veebilehe ülesse sihtrühmapõhiseid värbamisargumente kasutades. Kandideerijad küll pigem nõustuvad, et veebileht on andnud piisavalt infot töö kohta, kuid pole sedavõrd avaldanud mõju kandideerimisotsuse langetamisel. Ka kandidaatide pidevas infovoos hoidmisega seotud madalam hinnang tuli ootamatuna, sest värbamisagentuur on püüdnud olla kandideerijatega suhtlemisel pigem hoolikas. Kandideerijad aga ootavad värbamisprotsessis

veelgi tihedamat kahesuunalist kommunikatsiooni. Tagasisidet puudutava väite puhul on näha (SD=1,138), et vastajad ei ole oma vastustes olnud väga üksmeelsed ning viidata sellele, et Brandemi poolt antav tagasiside kandideerimise staatuse kohta pole kvaliteedilt ühtlane.

Kandideerimisprotsessis esineb keskmistes hinnangutes (Lisa 4) väikeseid erinevusi soo lõikes, kuid kuna T-testi olulisustõenäosuse väärtus erinevate väidete puhul oli suurem kui olulisuse nivoo  $\alpha$  ja olulisustõenäosus  $p$  varieerub vahemikus 0,151...0,793, siis pole erinevused soo lõikes keskmistes hinnangutes statistiliselt olulised. Ka haridustaseme lõikes tõestavad dispersioonianalüüsi ANOVA, Levene, Welch'i ja Brown-Forsythe testide tulemused ( $p=0,106...p=0,841$ ), et kandideerimisega seotud väidete keskmiste hinnangute osas statistiliselt olulist erinevust antud grupi lõikes ei esine ning vastajate keskmised hinnangud kandideerimisprotsessi väidetele ei sõltu haridusest (Lisa 4). Küll aga esineb statistiliselt olulisi erinevusi vanuserühmast, ametist ning tööstaažist lähtuvalt. Dispersioonianalüüsi ANOVA ning Levene, Welch'i ja Brown-Forsythe testid tabelis 5 tõestavad, et oluline erinevus esineb kandideerimisprotsessi väite „Kandideerimisvormi täitmine on mugav“ puhul nii vanusegruppide, ametitest kui ka töökohal oldud ajast ja väite „Ametikohaspetsiifiline veebileht mõjutab minu otsust kandideerida“ puhul vanuserühmast.

Tabel 5. Kandideerimisprotsessi väidete, kus esineb statistiline oluline erinevus, keskmiste hinnangute erinevuste analüüsi tulemusel

Analüüsiühik	Väide	Testi nimi	Olulisustõenäosus (p)
Vanus	Kandideerimisvormi täitmine oli mugav	Levene	0,076
		ANOVA	<b>0,023</b>
	Ametikohaspetsiifiline veebileht mõjutab minu otsust kandideerida	Levene	0,008
		Welch	<b>0,021</b>
Amet	Kandideerimisvormi täitmine oli mugav	Brown-Forsythe	0,009
		Levene	0,000
		Welch	<b>0,046</b>
Haridus	Kandideerimisvormi täitmine oli mugav	Brown-Forsythe	0,158
		Levene	0,656
		ANOVA	<b>0,002</b>

Allikas: Autori koostatud

Lisas 4 on näha, et veebilehe mõju osas on nooremate vanuserühmade hinnangute keskväärtused kõrgemad, kui vanusegruppide 36 kuni 55 ja üle selle, keskmised hinnangud. Kandideerimise mugavust puudutava väite puhul saab kokkuvõtvalt öelda, et keskväärtused on kõrgemad 19-35-aastast seas, vanusegrupp 55 ja üle selle hindab kandideerimisvormi täitmise mugavust pigem



madalamalt. Ametikohtade lõikes annavad kõrgemaid hinnanguid kandideerimisvormi mugavuse osas teiste seas müügivaldkonna inimesed (Lisa 4) ning kandidaadid, kes on töötanud oma praegusel ametikohal 6 ja enam aastat hindavad tunduvalt madalamalt kandideerimisvormi täitmise mugavust, kui need, kes omavad tööstaaži oma ametikohal vähem kui 6 aastat (Lisa 4). Vaadates kokkuvõtvalt erinevate gruppide lõikes madalamaid keskmisi hinnanguid kandideerimisprotsessiga seotud väidetele jäävad madalate keskväärtustega figureerima veebilehe mõju ja piisav kiirus tagasiside kandideerimise staatuse kohta.

Paludes vastajatel konkreetsemalt kirjeldada töökohale kandideerimise protsessi agentuuris Brandem, kirjeldati kandideerimist üldiselt kui kiiret (111), mugavat (81), selget (75), huvitavat (73) ja väljakutsuvat (30) protsessi. 19 inimest arvas, et protsess oli aeganõudev, 8 vastaja hinnangu kohaselt igav ning 7 hindasid seda keeruliseks. Vastusevariandi „MUU“ all lisati variandid nagu näiteks „ei mäleta“ (4), „lõbus/positiivne“ (2), „normaalne/tavaline“ (2).

Kandidaatidele, kes ankeetküsimustikule vastasid anti võimalus lisada vaba kommentaar läbitud kandideerimisprotsessi kohta. Vabasisid vastuseid oli kokku 18, millest 5 puhul anti teada, et kandidaat ei mäleta enam kandideerimisprotsessi väga selgelt. Kitsaskohtadena toodi vastajate poolt välja kandideerimise staatuse kohta ebapiisava või liialt aeglase tagasiside andmist:

- „Tagasiside tulemuste kohta ei olnud pigem kiire. Kirjutasin ise, et teada saada, mis staatuses konkursi tulemused on.“
- „Otsimises olete küll suured huvilised, kuid korralikku tagasisidet ei ole saanud. Miks ei valitud, mis olid puudused, mida saaks täiendada, et oleks parem võimalus ...jne.“
- „Ühel kahest korrast ma ei saanudki tagasisidet.“
- „Kahel korral oli kandideerimine kasutu. Ühel juhul otsisin väga sarnast tööd, milles pean end valdkonnas pika kogemusega spetsialistiks, aga ei saanud isegi teise vooru. Hämmastav. Mõlemal korral pidin ise end meelde tuletama, et teada saada, kuidas minu kandidatuuriga on läinud. Ühel juhul oli see vähemalt 1 kuu, mille jooksul tagasisidet ei saanud.“
- „Väga kaua venis vastus, kuid see oli tingitud töö pakkujast ja Brandem helistas ja vabandas.“

Lisaks oli üks positiivne ning üks negatiivne tagasiside töökuulutuse osas:

- „Konkursi kuulutus ja muu osa oli aga väga põnev ja tore! Väga kastist välja tööpakkumine, mis meelitaski kandideerima ja head motivatsioonikirja kirjutama.“

- „Kui tippspetsialist ei saa töökuulutuses piisavat infot palgatingimuste kohta, on tõenäoline, et jääb kandideerimata.“

Positiivsena toodi kandideerimisprotsessis välja järgmised 3 mõtet:

- „Meeldiv ja hea kogemus.“
- „Brandemi esindaja tegi otse pakkumise tulla vestlusele LinkedIn portaali kaudu. Ei esitanud CV-d, pakkumine ei olnud üleval avatud pakkumiste all veebi lehel.“
- „Mulle meeldis väga Brandem värbajapoolne tagasiside ja selle kiirus. Mind teavitati nii CV kättesaamisest kui ka sellest millal minuga uuesti ühendust võetakse.“

### Kontakt värbajaga

Värbajaga kontaktis olnud kandidaatidelt paluti hinnanguid kaheksale värbaja rolliga seotud tegurile nõustumise skaalal. Tulemustes (Tabel 6) selgub, et kogu valimi lõikes on kandidaadid täiesti nõus positiivsete väidetega värbaja isikuomaduste kohta ehk värbaja on viisakas ja käitub kandidaatidega sõbralikult. Vastajad hindavad kõrgelt värbamiskonsultandi professionaalsust töös, kuid soovivad positiivsema kandidaadikogemuse loomiseks värbaja poolt detailsemat ülevaadet töökoha nõudmistest väljatoomises ja pakutava töö sisu kirjeldamises. Värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamiseks värbaja rolli kontekstis, tuleb arvesse võtta väite „Värbaja vastas kõikidele minu poolt esitatud küsimustele“ ja väite „Värbaja tutvustas mulle tööandjat piisavalt“ hinnanguid, mis jäävad küll silma kõrgema keskmise hinnanguga ja viitvad vastajate täielikule

Tabel 6. Keskmised hinnangud värbajaga kontakti kirjeldavatele väidetele kogu valimi lõikes

Väide		N	M	Me	SD	Variatsioon
Kontakt värbajaga	Värbaja oli professionaalne	132	4,66	5,00	0,523	0,273
	Värbaja oli viisakas	132	4,83	5,00	0,376	0,142
	Värbaja käitus sõbralikult	132	4,85	5,00	0,376	0,141
	Värbaja tutvustas mulle tööandjat piisavalt	132	4,53	5,00	0,685	0,469
	Värbaja oli pakutava töö sisuga kursis	132	4,25	4,00	0,857	0,735
	Värbaja kirjeldas väga selgelt kõiki töökoha nõudeid	132	4,10	4,00	0,933	0,870
	Värbaja vastas kõikidele minu poolt esitatud küsimustele	132	4,49	5,00	0,785	0,617
	Värbaja andis selged juhised edasiseks	132	4,64	5,00	0,571	0,327

Allikas: Autori koostatud

nõustumisele, kuid annavad võimaluse värbaja poolt teha rohkemat eeltööd koostöös värbava organisatsiooniga, et olla ise paremini kursis töö spetsiifika ning ettevõttega ja tagada seeläbi kandidaadi ootuseid ületav kogemus.

Kandidaatide kontaktil värbajaga erines soo lõikes keskmistes hinnangutes (Lisa 5) väikeseid erinevusi ning ka T-testi tulemus näitab meeste ja naiste keskmistes hinnangutes osade väidete puhul statistiliselt olulist erinevust. Olulisustõenäosuse  $p$  väärtus on suurem kui olulisuse nivoo  $\alpha$  ning varieerub vahemikus 0,109...0,770 värbaja professionaalsuse, viisakuse, sõbralikkuse ning edasiste selgete juhiste edastamise väidete puhul. Seega pole erinevused nende väidete osas soo lõikes keskmistes hinnangutes statistiliselt olulised. Küll aga väited, mis väljendavad värbaja poolt tööandja piisavat tutvustamist kandidaadile, pakutava töö sisuga kurssi viimist ning töökoha nõuete selget kirjeldamist, näitavad nõustumise keskväärtustes meeste hulgas madalamat hinnangut ( $p < 0,05$  ning varieerub vahemikus 0,004...0,027). Lisaks selgus dispersioonianalüüsi ANOVA, Levene, Welch'i ja Brown-Forsythe testide tulemustest, et värbaja rolli kirjeldavate väidete puhul ei esine statistiliselt olulist erinevust erinevate vanuseklasside, ametite esindajate, kõrgeima haridustaseme ega ka tööstaaži lõikes. Antud gruppide puhul oli olulisustõenäosuse  $p$  väärtus suurem kui olulisuse nivoo  $\alpha$  ( $p > 0,05$ ).

Värbajaga kontaktis olnud kandidaatide hinnangute üldise kokkuvõttena erinevate gruppide lõikes nähtub, et madalamaid hinnanguid annavad värbaja rolliga seotud väidetele mehed, vanema vanusegrupi 55 ja üle selle esindajad, ametirühmast valdkonna- või projektijuhid ning tööstaažilt pigem üle 10 aasta töötanud kandidaadid. Kõrgeima omandatud haridustaseme lõikes selget eristumist keskmistes hinnangutes ei olnud. Olulise tõhustamist vajava tegurina värbamisprotsessis saab välja tuua väite „Värbaja kirjeldas väga selgelt kõiki töökoha nõudeid“, saades kõige enam minimaalseid keskmisi hinnanguid erinevate gruppide lõikes.

Ankeetküsitlusele vastajatel oli võimalus lisada vaba vastusena kommentaar värbaja rolli kohta. Võimalust kasutas seitse vastajat. Kõikidest vastanutest üks andis kriitilisema hinnangu värbaja tööle: „Värbaja oligi värbaja, tehnilise taustaga tööle kandideerimiseks ei küsinud ta tööga seonduvat ja ei uurinud töökogemustest. Vaid pigem uuris seda mida ta teadis, küsimused et mis sa arvad kas sa saad sellise tööga hakkama, kui täpselt ei osanud öelda milles töö seisneb. Kas sinu jaoks on töölähetustel viibimine probleem, kuid ei osanud öelda palju nendel peab olema, kuus korra arusaadav aga läbiviija lihtsalt ootas jah ei vastuseid enamustele küsimustele, mis eeldavad nagu mingisugust taust informatsiooni. Siiamaani arvan, et jäi sinna tööle saamata.“ Üks inimene

andis märku, et ta ei saa hinnata Brandemi värbajat, kuna ta kohtus ja vestles koheselt tööandja esindajaga. Ülejäänud viis kommentaari kirjeldasid positiivset kandidaadikogemust:

- „Liisi on väga tore värbaja, sõbralik ja toetav.“
- „Värbaja oli tõeliselt meeldiv.“
- „Olen ka varasemalt käinud tööintervjuul ning vahelduseks oli positiivne, et värbaja müüs mulle pakutavad tööd, mitte mina ei pidanud ennast viimse detailini "müüma" ja nõ "kätel kõndima", et piisavalt positiivset muljet jätta.“
- „Värbaja oli professionaalne. Oli aru saada, et on kursis selle ametikoha spetsiifikaga ning samuti ettevõttega. Igati jäin rahule värbaja suhtluse ja tegevusega.“
- „Värbaja oli ülihea. Kuna sellel ajal olin ma kokkupuutes mitme erineva firma värbajatega oli Brandemi oma kõigist tuntaval paremal tasemel.“

#### Näost näkku vestlus

Värbamisprotsessi raames on üheks oluliseks kokkupuutepunkti kandidaadi ja agentuuri vahel näost näkku vestlusvoor. Läbi kuue vestlust puudutava väite oli eesmärk uurida intervjuerimise faasis erinevate tegurite mõju kandidaadikogemuse loomisel. Kõikide vastajate hinnangud, kes osalesid näost näkku vestlustel agentuuris Brandem, olid väga positiivne sõbraliku vastuvõtu ja õigeaegselt algava intervjuu osas (Tabel 7). Kogu valimi lõikes nõustuti täiesti, et intervjuerija oli hästi ette valmistunud ning vestluse käigus õnnestus kandideerijatel esitada piisavalt küsimusi. Veidi madalama hinnangu ehk „pigem nõustun“ vastuse andsid kandidaadid vestluse asukohta puudutavale ja vestlusel osalemisel edasist huvi mõjutavale väitele.

Tabel 7. Keskmised hinnangud vestlusega seotud väidete osas kogu valimi lõikes

Väide		N	M	Me	SD	Variatsioon
Näost näkku vestlus	Vestluse toimumise asukoht oli mugav	120	4,33	5,00	0,848	0,720
	Vestlusele saabudes võeti mind sõbralikult vastu	120	4,81	5,00	0,413	0,171
	Vestlus algas õigeaegselt	120	4,73	5,00	0,551	0,304
	Intervjuerija oli hästi ette valmistunud	120	4,67	5,00	0,588	0,346
	Vestluse käigus sain esitada piisavalt küsimusi	120	4,68	5,00	0,600	0,360
	Vestlusel osalemine suurendas minu huvi pakutava ametikoha vastu	120	4,27	4,00	0,897	0,804

Allikas: Autori koostatud

Üldjoontes võib öelda, et vestlusel käinud kandidaatide puhul esineb üsna väikeseid erinevusi keskväärtuste osas ning ka T-testi tulemused ei näita meeste ja naiste keskmistes hinnangutes (Lisa 6) näost näkku vestluse väidete puhul statistiliselt olulist erinevust. Olulisustõenäosuse  $p$  väärtus on suurem kui olulisuse nivoo  $\alpha$  ning varieerub vahemikus 0,183...0,882, seega ei sõltu vestluste kohta esitatud väidete keskmised hinnangud antud juhul soost. Erinevad testid ning dispersioonianalüüs ANOVA näitavad statistiliselt olulise erinevuse puudumist näost näkku vestluste väidete keskmiste hinnangute (Lisa 6) osas lisaks ka ametirühmades, haridustasemetel ning tööstaaži lõikes. Vanuserühma dispersioonianalüüsi ANOVA käigus tuli väite „Vestluse käigus sain esitada piisavalt küsimusi“ olulisustõenäosuse  $p$  väärtus ainsana väiksem kui olulisuse nivoo  $\alpha$  ( $p=0,038$ ). Teiste vestlust puudutavate väidete osas olid olulisustõenäosuse  $p$  väärtused suuremad kui olulisuse nivoo  $\alpha$  ( $p$  väärtus jäi vahemikku 0,267...0,975). Seega statistiliselt olulist erinevust vanuse lõikes esines vaid võimaluse osas vestlusel piisavalt küsimusi esitada – madalamad keskväärtused olid esindatud 55 ja üle selle vanusegrupis, ning nooremad kui 55 andsid kõrgemaid keskmisi hinnanguid (Lisa 6).

Üldiselt hinnati erinevate gruppide lõikes teistest madalamalt väidet „Vestlusel osalemine suurendas minu huvi pakutava ametikoha vastu“. Madalaimad keskmised hinnangud antud väitele andis kandideerijad vanemast vanuserühmast, ametirühmade lõikes kõik peale müügi- ja teenindustöötajate, nii bakalaureuse- ja magistrikraadiga ning rakenduskõrgharitud kandidaadid kui ka vähem kui 3 aastat või üle 10 aasta oma töökohal töötanud kandidaadid.

Vastajatel oli võimalik ankeetküsimustiku antud alateemas valikvastustest ära märkida, mille kohta sai inimene kandidaadina intervjuu käigus piisavalt informatsiooni. Valida sai mitme etteantud variandi vahel ning peamiselt tõid vastajad välja, et said piisavalt infot tööandja (104) ja töö (94) kohta ning edastati piisaval hulgal teavet värbamisprotsessi järgnevate etappide osas (84). Vähem märgiti ära vastusevariandid info piisavusest hüvede ja soodustuste (49) ning karjääri ja arenguvõimaluste kohta (44). 38 korda märgiti vastajate poolt ära piisav info töötasu osas.

Vastajatele jäeti võimalus anda ka vabade vastuste näol tagasisidet ning seda kasutas seitse inimest. Vabade vastuste sektsioonis märgiti paaril korral ära töötasu teema. Näiteks tõi ankeetküsitluse täitja välja, et sooviks pigem näha infot palga kohta juba töökuulutuses, teine andis teada, et töötasu jäi vestlusel ebamääraseks ning kolmas lisas: „Töötasu kohta pidigi info tulema viimasel vestlusel asutuses ja seda värbaja ütles, et teab suurusjärku, aga mitte konkreetset numbrit.“ Kahel korral kommenteeriti grupivestluse formaati – üks andis positiivse vastuse Skype

vestluse kohta ning teine tõi välja, et grupivestlus tema poolt kandideeritavale ametikohale ei olnud sobilik formaat, kuna ta ei saanud enda tugevusi sedavõrd välja tuua. Positiivse tagasisidena öeldi: „Meeldis, et värbaja oli suhelnud ka tööandja teiste töötajatega ja andis kõrvaltvaataja pilguga ülevaate sellest ettevõttest ja sealsest keskkonnast. Kõik oli väga sümpaatne. Värbaja oskas tööandja juuresolekul toimunud intervjuu ajal välja tuua ka minu tugevusi mingi teise nurga alt ehk aitas minul kui kandideerijal rääkida oma tugevustest, sest ega eestlastele ei meeldi ju ennast ise kiita.“

#### Suhtlus ja kommunikatsioon

Kandidaadikogemust kujundab kandideerija suunal paljuski värbamisprotsessiga kursisolek ning kahe-suunaline suhtlus. Vastajatel paluti hinnata erinevate tagasisidestamise ning kommunikatsiooniga seonduvaid positiivseid väiteid (7). Kogu valimi lõikes arvasid kandideerijad, et kõige olulisem tööle kandideerimisel on tagasiside saamine (Tabel 8). Selgus, et Brandemi poolt valitud suhtlemiseks kasutatavad kanalid olid kandideerijatega arvamuse kohaselt sobilikud. Vaba vastusena lisas 23 vastajat, et nad ootaksid värbamisprotsessi kohta tagasisidet pigem e-maili teel, 15 inimest arvas, et nii e-kiri kui ka telefon võiksid olla kanalid, kus informeerida kandidaati värbamisprotsessi seisust ning vaid vähesed ootaksid tagasisidet sotsiaalmeedia kanali kaudu (2). Tabelist 8 näeme, et kandidaadid on andnud kõige madalamad keskmised hinnangud väidetele „Mulle anti konkursi käigu kohta piisavalt tagasisidet“ ning „Tagasiside värbamisprotsessi kohta oli kiire“.

Tabel 8. Keskmised hinnangud kommunikatsiooniga seotud väidetele kogu valimi lõikes

Väide		N	M	Me	SD	Variatsioon
Suhtlus ja kommunikatsioon	Tagasiside saamine minu jaoks tööle kandideerimisel on oluline	194	4,86	5,00	0,367	0,135
	Mulle anti konkursi käigu kohta piisavalt tagasisidet	188	3,99	4,00	1,184	1,401
	Tagasiside värbamisprotsessi kohta oli kiire	189	4,01	4,00	1,125	1,266
	Minu järelepärimistele konkursi käigu kohta vastati	122	4,38	5,00	0,921	0,848
	Minuga võeti lubatud ajal ühendust	172	4,29	5,00	0,990	0,979
	Suhtlemiseks kasutatavad kanalid olid sobilikud	189	4,66	5,00	0,604	0,365
	Värbamisprotsess oli Brandemis selge ja läbipaistev	180	4,31	5,00	0,988	0,975

Allikas: Autori koostatud

Mõlema väite puhul on märgata standardhälve kõrget väärtust, vastavalt  $SD=1,401$  ja  $SD=1,266$ , mis annab aluse arvata, et vastajad ei ole oma hinnangutes olnud üksmeelsed. Tagasiside piisavus ja kiirus konkursi käigu osas on väga individuaalne ning nõuab värbaja poolt kandidaadist lähtuvate soovide arvestamist positiivsema kandidaadikogemuse kujundamisel.

Vaadates tulemusi eraldiseisvalt gruppide lõikes näeme, et T-testi tulemused ei näita meeste ja naiste keskmistes hinnangutes kommunikatsiooniga seotud väidete puhul statistiliselt olulist erinevust. Olulisustõenäosuse  $p$  väärtus on suurem kui olulisuse nivoo  $\alpha$  ning varieerub vahemikus  $0,087\dots0,619$ ). See tähendab, et kui üldiselt on meeste keskmised hinnangud naiste omadest mõne võrra madalamad (Lisa 7), siis tegemist ei ole statistiliselt olulise erinevusega sugude lõikes. Ka vanuse, hariduse ning tööstaaži lõikes ei näita Levene test, dispersioonianalüüsi ANOVA ega Welch'i ja Brown-Forsythe testide  $p$  väärtus statistiliselt olulist erinevust suhtlusega seotud väidete osas erinevate vanusegruppide lõikes. Olulisustõenäosuse  $p$  väärtused (Lisa 8) kinnitavad, et keskmised hinnangud suhtluse ja kommunikatsiooniga seotud väidetele ei ole sõltuvuses kandideerija vanusest, haridustasemest ega ka tööstaažist oma ametikohal (Lisa 7). Ametirühma grupis on kandideerijate keskmised hinnangud suhtlusega seotud väidete osas varieeruvad ning ka Levene ja Welch'i testi tulemused näitavad, et erinevate ametite esindajate keskmistes hinnangutes (Lisa 7) kommunikatsiooni väidetele esineb statistiliselt oluline erinevus. Näiteks ametniku või spetsialistina töötavad kandidaadid annavad rohkem madalamaid keskmisi hinnanguid suhtlusprotsessile kandideerija teekonnal ning seevastu juhtide puhul on märgata keskmistes hinnangutes võrreldes sama grupi teiste esindajatega mõnevõrra kõrgemaid keskmisi hinnanguid suhtlust puudutavatele väidetele.

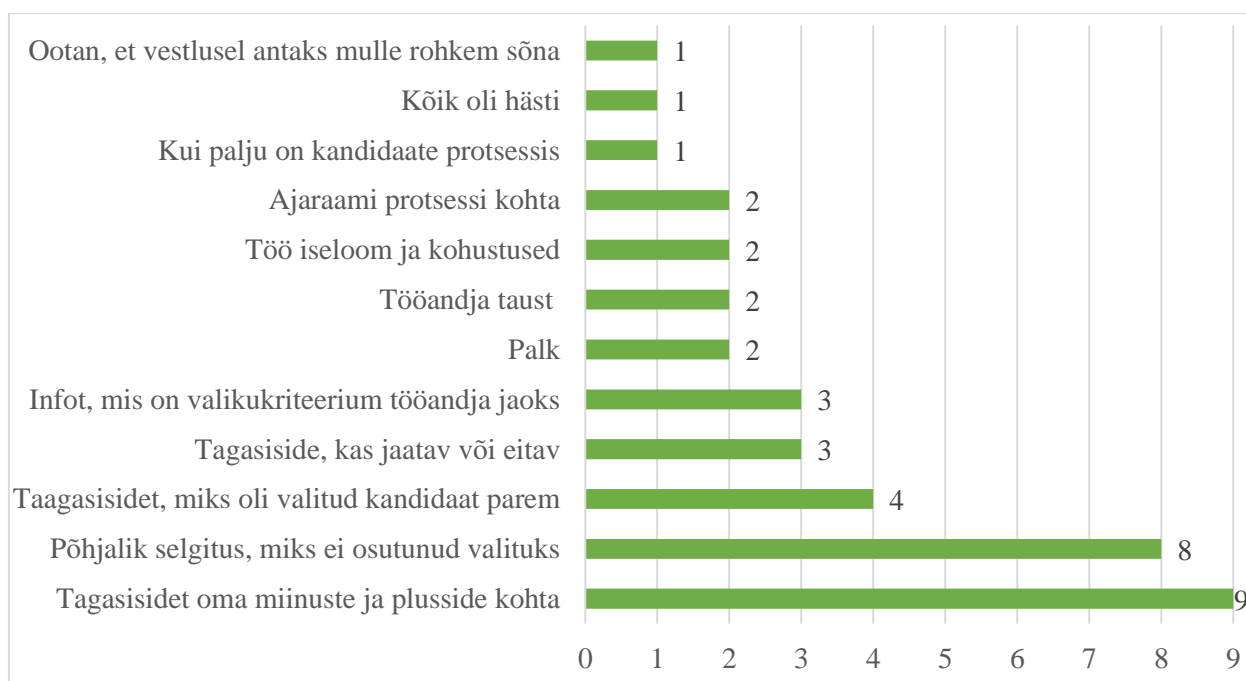
Kogu valimi vaates saab kokkuvõtlikult öelda, et väited, mis puudutasid kandideerimisprotsessi on saanud vastajatelt madalamad keskmised hinnangud ning teise teemablokina on madalamad keskmised hinnangud saanud kommunikatsiooniga seotud väited. Peamiselt on põhjustanud negatiivsemat kandidaadikogemust tagasisidestamisega seotud tegevused. Selgub, et kandidaadid ootavad kiiremat, sisulisemat ning selgemat infot nii tagasiside, aga ka töökoha nõuete ning tööülesannete osas. Konkreetsema ülevaate saamiseks palus autor ankeetküsitluse suhtluse ja kommunikatsiooni alateemas vastajatel kirjeldada läbi valikvastuste Brandemi poolt neile antud tagasisidet. Märksõnad, mida vastajate poolt valiti olid järgmised: selge (126), personaalne (78), konstruktiivne (63), põhjalik (54), pealiskaudne (27), ebaisikuline ehk umbmäärane (17), kasutu (8) ning ebaselge (5). Vastusevariandi „MUU“ all andsid vastajad omapoolse kirjelduse. Peamiselt toodi välja, et tagasisidet ei saadudki (7) või enam ei mäletata protsessi (3). Võrreldes seega

väidetele antud hinnanguid ning kirjeldusi, tundub probleem peituvat pigem tagasiside kiiruses ja igakülgse kursishoidmises. Soovides pakkuda positiivsemat kandidaadikogemust tuleb lähtuda pigem kandidaadi personaalsema vajaduse kaardistamisest ja ootustest.

Vabade vastuste andmise võimalust kasutas 12 inimest. Vastajate poolt soovitati keskenduda rohkem kandidaadile, tagasisidestamisel olla personaalsem ehk anda ausat tagasisidet, mis jäi kandidaadil puudu. Näiteks tõi üks vastaja välja: „Sooviks siiski konkreetsemaid vastuseid, et MIKS konkreetselt mind ei valitud ja MIDA siis oleks pidanud tegema. Selge on see, et ei sobinud, kuid tahaks konkreetselt teada, et mis osas saaksin siis end täiendada või mida endas parandada vms.“ Lisati ka paar tunnustava kommentaari:

- „Kandideerimine Brandemisse oli üks minu positiivsemaid kandideerimiskogemusi eelmisel aastal.“
- „Võin julgelt öelda, et Brandem on üks professionaalsemaid personaliotsingu firmasid kellega mul kunagi koostööd teha on tulnud.“

Lisaks andsid kandidaadid teada, mille kohta sooviksid nad kogu värbamisprotsessis saada rohkem infot. Grupeeritud vastused on välja toodud joonisel 10 ning numbris tähtistavad kandidaatide arvu.



Joonis 10. Grupeeritud vastused, mille kohta soovivad kandidaadid värbamisprotsessis rohkem infot

Allikas: Autori poolt koostatud



Vastajatelt paluti kirjeldada, mis on nende jaoks oluline värbamisprotsessis. Kandidaadid peavad kandideerija teekonnal olulisteks aspektideks tagasiside värbamisprotsessis (75), üldiselt protsessi selgust/arusaadavust (42) ning kiirust (40). Samuti peavad kandideerijad värbamisprotsessis oluliseks infot töö kohta (24), aga ka vähem oluliseks ei peeta suhtlust ning kommunikatsiooni (20) kõigis värbamisprotsessi etappides. Olulise tegurina tõi kümme või enam inimest välja ka otsekoheuse/konkreetsuse (17), aususe (13), tähtaegadest kinnipidamise (13), palve kirjeldada detailsemalt lahti ootuseid kandidaadile (11) ja personaalse lähenemise (10).

### 3.1.2 Tegurid, mis mõjutavad kandidaadikogemust

Kandidaadikogemusega rahulolu hindas autor küsimusega, kus paluti vastajatel hinnata üldiselt rahulolu Brandemi värbamisprotsessiga. Mõistmaks seoseid, kuidas mõjutavad värbamisprotsessi erinevates etappides tegurid kandidaatide üldist rahulolu, arvutab autor magistritöös välja Spearmani korrelatsioonikordaja ( $\rho$ ) väärtused, kasutades *SPSS Statistics* tarkvara. Sotsiaalteaduste puhul peetakse küllalt tugevaks seoseks korrelatsiooniseoseid, kus korrelatsioonikordaja  $\rho$  on oma absoluutväärtuselt üle 0,5. Risttabelit värbamisprotsessi 26st väitest ja rahulolu hinnangutest on mahukas visualiseerida. Seega koostas autor seoste kohta kokkuvõtva tabeli, tuues välja lisas 9 korrelatsioonikordaja väärtused, keskmised hinnangud rahulolule ning olulisustõenäosuse kogu valimi lõikes.

Kokkuvõtvalt saab väita, et kogu valimi lõikes eksisteerib tugev positiivne seos üldise rahuloluga järgnevate värbamisprotsessi etappide väidete ehk tegurite puhul (olulisuse nivoo  $\alpha=0,01$ ,  $\rho > 0,5$ ):

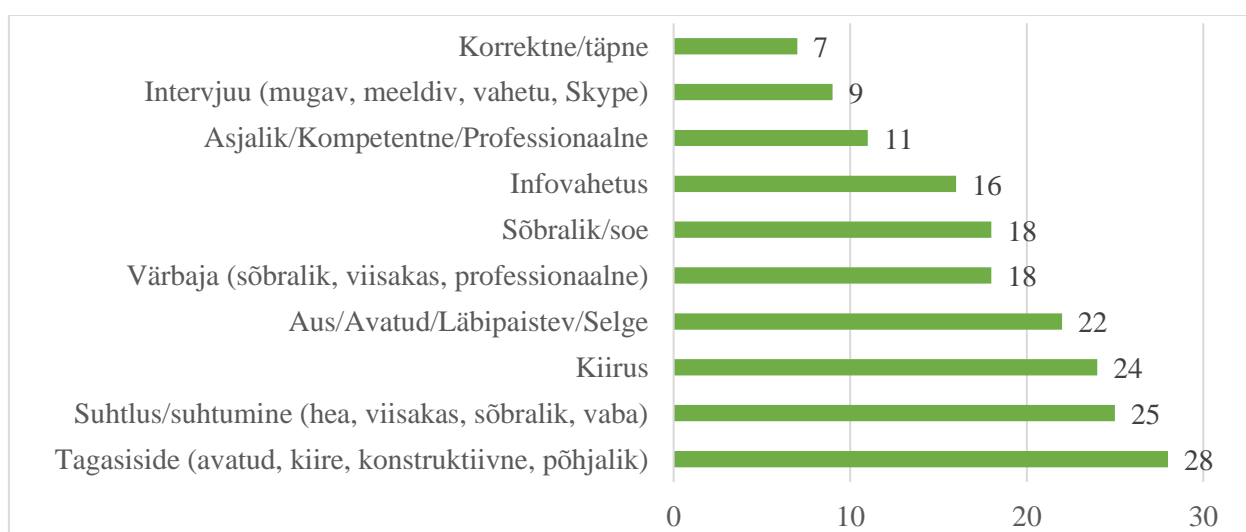
- sain kandideerimise staatuse kohta piisavalt kiiresti tagasisidet,
- värbaja oli professionaalne,
- värbaja vastas kõikidele minu poolt esitatud küsimustele,
- värbaja andis selged juhised edasiseks,
- intervjuerija oli hästi ette valmistunud,
- vestluse käigus sain esitada piisavalt küsimusi,
- mulle anti konkursi käigu kohta piisavalt tagasisidet,
- tagasiside värbamisprotsessi kohta oli kiire,
- minu järelepärimistele konkursi käigu kohta vastati,
- minuga võeti lubatud ajal ühendust,
- värbamisprotsess oli Brandemis selge ja läbipaistev.

Rahulolu seost erinevate värbamisprotsessi mõjutavate tegurite puhul vaatas magistr töö autor ka kõikide gruppide lõikes. Korrelatsioonikordaja väärtused, mis näitasid erinevate gruppide lõikes tugevat positiivset (olulisuse nivoo  $\alpha=0,01$  või  $\alpha=0,05$ ,  $\rho > 0,5$ ) seost kandidaadikogemuse rahulolu puhul, on märgitud ära lisas 10.

Vastajatelt küsiti kui tõenäoliselt nad soovitaksid Brandemi värbamisprotsessis osalemist oma tuttavatele või sõpradele. Värbamisprotsessi üldise rahulolu ning soovitamise vahelise seose väljaselgitamiseks tegi autor korrelatsioonianalüüsi (olulisuse nivoo  $\alpha=0,01$ ) ja hindas Spearmani korrelatsioonikordaja väärtuste järgi seost kahe aspekti vahel tugevaks ( $\rho > 0,5$ ) ning positiivseks nii kogu valimi ( $\rho=0,767$ ) kui ka analüüsiühikute erinevate gruppide lõikes, mis on eraldiseisva tabelina välja toodud magistr töö lisas 11. Seega, mida rahulolevamad on kandideerijad värbamisprotsessiga üldiselt, seda tõenäolisemalt soovivad nad teistele värbamisagentuuri Brandem värbamisprotsessis osalemist.

### 3.1.3 Kandidaatide tagasiside värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamiseks

Ankeetküsimustikus anti vastajatele võimalus tagasisidestada kandidaadikogemust Brandemi värbamisprotsessis, vastates avatud küsimusele „Too välja kuni 3 aspekti, mis Sinu kogemusest kandidaadina oli Brandemi värbamisprotsessis meeldiv või nauditav“. Kokku anti vastajate poolt 247 kommentaari, mis on autori poolt grupeeritud tunnuste alusel. Magistr töö autor toob joonisel 11 välja kümme enam kirjeldatud aspekti, jättes välja „Ei mäleta/Ei tea“ vastused.



Joonis 11. Kümme aspekti, mis meeldis kandidaatidele Brandemi värbamisprotsessis

Allikas: Autori poolt koostatud

Et mõista paremini värbamisprotsessis tõhustamist vajavaid kokkupuutepunkte, paluti vastajatel kirjeldada kuni kolm aspekti, mis oli Brandemi värbamisprotsessis ebaõnnestunud või ebameeldiv. Kokku anti vastajate poolt 74 lühikest kommentaari, mis on magistritöö autori poolt grupeeritud tunnuste alusel. Magistritöö autor toob joonisel 12 välja kümme enam kirjeldatud aspekti, jättes välja „Ei mäleta/Ei tea“ vastused.

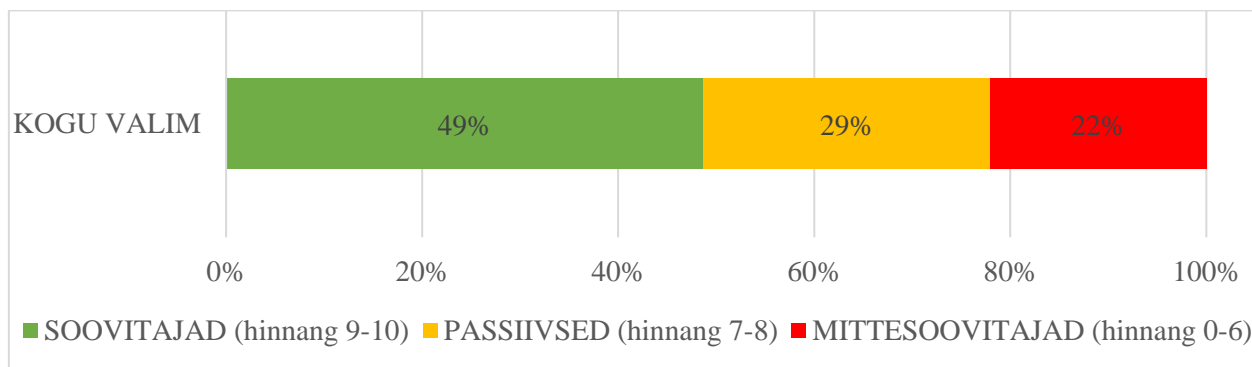


Joonis 12. Kümme aspekti, mis polnud kandidaatidele nauditavad Brandemi värbamisprotsessis

Allikas: Autori poolt koostatud

Küsitlusele vastajad said kandidaadikogemuse alateemas jagada oma mõtteid muutuste osas, mida Brandem peaks tulevikus oma värbamisprotsessis tegema teisiti, et tagada positiivsem kogemus kandidaadile. Tehti 40 muudatusettepanekut, millest populaarseim oli grupeerituna tunnuste alusel soovitus hoida samasugust taset (7). Kandidaadid soovisid värbamisprotsessi rohkem personaalsust (5), põhjalikumalt eeltööd kandidaadi profiili osas (4), kliendi ehk tulevase tööandja suuremat kaasamist (3), aga ka kiirust (3) ja rohkem tagasisidet (3). Kolm inimest lisis, et võiks peale värbamisprotsessi saata kandidaadile just tema valdkonna tööpakkumisi, mis vastaks just nende pädevusastmele.

Värbamisprotsessi tõhustamiseks paluti ankeetküsitluse vastajatel anda omapoolne hinnang soovitusel, skaalal 0-10. Vastajatel paluti vaba vastusena kommenteerida oma hinnangu andmise tagamaid. Soovitamise puhul on autor arvutanud välja teenuse soovitamisindeksi kandidaatide vaates. NPS (*Net-promoter Score*) väärtus on tulemusena väga hea ehk +27. Joonis 13 kirjeldab kogu valimi põhjal aktiivsete soovitajate (49%), passiivsete (29%) ning mittesoovitajate (22%) osakaalu.



Joonis 13. Soovitajate, passiivsete ja mittesoovitajate osakaal kogu valimi lõikes

Allikas: Autori poolt koostatud

Mõistmaks paremini mittesoovitajaid, on magistritöö lisas 12 välja toodud hinnangu 0-6 andnud vastajate kommentaarid. Peamiste teemadena lähtub mittesoovitajate vabadest kommentaaridest, et Brandemi värbamisprotsessis on probleeme tekitanud tagasiside saamine, selle ebapiisav personaalsuse ning kahel korral märgitakse ära viide värbajaga otsekontakti mittesobivuse kohta.

### 3.2 Analüüs ja järeldused uuringu tulemustest

Magistritöö eesmärk on tõhustada olemasolevat värbamisprotsessi läbi värbamisteenuse ümberkujundamise, kasutades teenusedisaini kontseptsiooni, et tagada seeläbi positiivne kandidaadikogemus. Kaasates uuringusse Brandemi värbamisprotsessi läbinud kandidaate, kogus autor andmeid ja tagasisidet ümberkujundamist vajavate ning kandidaadikogemust enim mõjutavate tegurite kohta. Sisend kandidaatidelt on oluline värbamisprotsessis tõhustamiseks. Antud alateemas analüüsib autor saadud tulemusi uurimisküsimuste lõikes ning annab kokkuvõtliku ülevaate olulisematest järeldustest. Konkreetsed ettepanekud teeb autor töö järgmises alateemas.

### **3.2.1 Millistes värbamisprotsessi kokkupuutepunktides kandideerijaga on vajalik kandidaadikogemust tõhustada?**

Esimene uurimisküsimus keskendub värbamisprotsessi raames kandidaadi- ja agentuurivahelisele kokkupuutele. Esimene kontakt algab kandideerimisprotsessist ning lõpeb erinevate kandidaatide jaoks kas eitava tagasiside saamise või eduka töösuhte sõlmimisega. Värbamisteenuse disainimiseks on oluline mõista, millistele näitajatele värbamisprotsessis on vaja rohkem tähelepanu pöörata, et luua ootuseid ületav kontakt kandidaadiga. Järelduste tegemiseks vaatame nelja erinevat värbamisprotsessi etappi madalamate keskmiste hinnangute alusel: kandideerimisprotsess, kontakt värbajaga, näost näkku vestlus ja kommunikatsioon.

#### Kandideerimisprotsess

Uurimistöö tulemusi analüüsidest joonistub selgelt nii kogu valimi kui ka erinevate gruppide lõikes välja kaks väidet ehk tegurit, millega kandidaadid vähemal määral nõustuvad: „Ametikohaspetsiifiline veebileht mõjutas minu otsust kandideerida“ ja „Sain kandideerimise staatuse kohta piisavalt kiiresti tagasisidet“

- Veebilehe mõju suurendamine kandideerimisotsuse tegemisel

Kandideerimisotsuses lasevad end vähem mõjutada meessoost kandideerijad, aga ka naistele on veebileht kandideerimisotsuse langetamisel vähest mõjuefekti loonud. Nooremapoolsed kandideerijad (19-35) tunnistavad, et veebileht on mõjutanud nende otsust rohkem, kui vanuses 35 ja üle selle. Kui meeste ja naiste hinnangutes statistiliselt olulist erinevust ei esine, siis nooremate (19-35) ja vanemate (35 ja üle selle) osas esineb keskmistes hinnangutes ka statistiliselt oluline erinevus. Kindlasti mängib vanuselistes hinnangutes rolli see, et noorem vanusegrupp on tööturul olnud lühemat aega ning 35+ kandidaadid on tööturu kontekstis ehk iseseisvamad ning omavad rohkemat praktikat töökoha valikul. Ametikohast lähtuvalt on näha, et mida kõrgemal ametipositsioonil töötaja asub, seda vähem avaldab spetsiaalselt kandideerimiseks loodud veebileht talle mõju. Juhtivtöötajad, valdkonna- ja projektijuhid ning tippspetsialistid lasevad end välistest faktoritest vähem mõjutada, kui ametnikud ja spetsialistid või müügi- ja teenindustöötajad. Haridustasemete lõikes hindab mõju madalamaks kutseharidusega vastaja. Ilmselt teeb kutsehariduse omandanud kandidaat väga spetsiifilist ning konkreetset tööd, mis erinevate tööandjate juures on oma olemuselt samasugune. Seega ei pruugi ametispetsiifiline veebileht olla selle grupi esindajate jaoks suure mõjuga. 10 aastat ja rohkem oma ametikohal

töötanud inimesed hindavad mõjuefekti madalaks. Tulemusi analüüsid tuleb kaaluda, kas hinnanguid andes soovisid kandideerijad tunnistada, et neid mõjutati ametispetsiifilise veebilehega otsuse langetamisel või pigem tegid nad oma otsuse kandideerida kõrvaliste ja alateadlike mõjutusteta.

Ametikohaspetsiifilise veebilehe mõju peab värbamisagentuuri Brandem Baltic kandideerijate hulgas olema tugev ehk kõitma nii aktiivsete kui ka passiivsete kandidaatide tähelepanu ja panema huvigruppe langetama otsuse kandideerida. Autor vaatas siinkohal kandidaatide kirjeldust ja vabasid vastuseid. Kandideerimisprotsessi vastustest selgub, kandideerimine on olnud mugav ja lihtne, kuid pigem tuleb ametispetsiifilise veebilehe osas kajastada rohkem informatsiooni seoses realselt tehtava tööga. Tulevikus võiks agentuur kaaluda veebilehele detailsema infona tööülesannete kirjelduse lisamist. Mõjuefekti võib suurendada ka töötajate tsitaatide kasutamine igapäevase töö kirjeldamiseks või atraktiivse visuaalse materjali kasutamist ameti tutvustamiseks. Kandideerijate poolt tuuakse välja, et kogu värbamisprotsessis on oluline ka kandidaatidele seatud ootuste lahti selgitamine. Schill *et al* (2017) läbiviidud uuringust lähtub, et kandideerijate jaoks on mugav ja lihtne veebipõhine kandideerimisvorm muutunud hügieenifaktoriks värbamisel. 72,2 % tema uuringus osalejatest ütleb, et esimene mulje ettevõttest kujundab veebileht ning seal võiks olla info ametispetsiifika kohta, et kandidaadi teadlikkust pakutavast tõsta (*Ibid*). Ka Wald ja Athanas (2017) uuringus peavad kuus kandidaati kümnest kandideerija teekonnal oluliseks kanaliks veebikeskkonda, kus kandideerija kogub esmast infot töö, oma potentsiaalse tulevase tööandja ja organisatsiooni kultuuri kohta.

- Kiirem tagasisidestamine kandideerimise järgselt

Mehed soovivad uuringu tulemustest lähtudes saada enam tagasisidet kandideerimise staatuse kohta, kui naised. Naised võivad olla ka antud küsimuses alalhoidlikumad. Noorem generatsiooni esindav vanuserühm (19-35) nõuab infoühiskonnast kiiremat tagasisidestamise protsessi kandideerimisel. Ilmselt on nende ootused info liikumisele kõrgemad, kuna nad on oma igapäevaste elutegevuste keskel harjunud olema pidevas infovoos. 55 ja üle selle vanuserühma madalam hinnang võib samuti tulla üldisest turul valitsevast trendist, mitte anda kandidaatidele piisavalt tagasisidet. Ametirühmade ja haridustaseme lõikes ei ole sedavõrd drastilisi erinevusi, pigem hinnatakse üldiselt antud väidet madalalt. Kui vaadata aga tööstaaži oma ametikohal, siis need vastajad, kes on töötanud üle 10 aasta on väga negatiivselt meelestatud kandideerimisstaatuse kohta ebapiisavalt antava tagasiside osas. Kandidaadid, kes on pikalt olnud oma tööandjaga

seotud, teevad tihti otsuse uue tööandja juurde liikuda väga kaalutletult ning olles protsessis äraootaval seisukohal on nende soov kandideerimisstaatuses teada saada võimalikult kiiresti. Antud teguri osas ei esine statistiliselt olulist erinevust keskmistes hinnangutes ühegi grupi lõikes.

Magistritöö uuringu tulemused kinnitavad autori Schill *et al* (2017) ja Ryan *et al* (2017) väidet, et kandideerijatele on äärmiselt oluline vastukaja protsessist. Schill *et al* (2017) uuringus tuuakse välja, et tagasisidet oodatakse seitsme päeva jooksul peale kandideerimist ning eelistatavaks kanaliks on e-mail või telefon. Carless ja Hetherington (2011) on seisukohal, et õigeaegne reageerimine kandideerijapoolsetele ootustele tagasiside osas kujundab positiivse kuvandi töö ja organisatsiooni iseloomust. Kandidaatide vabadest vastustest joonistub välja, et tagasiside saamine esmases kandideerimisetapis on olnud pigem hektiline ning soovitakse personaalsemat lähenemist. Vastajad toovad välja, et on pidanud end värbamisprotsessis ise meelde tuletama mingigi tagasiside saamiseks. Sarnaselt Carpenteri (2013) poolt toodud Avanade juhtumist, kus hakati kasutama värbamistarkvara automatiseeritud e-kirjade lahendusi, võiks Brandemi värbamisprotsessis lisada tõhusust ja parandada kandidaadikogemust. Värbamistarkvarasse süstemaatiline info talletamine võimaldab anda kandideerijatele sisukama põhjenduse, kui nad ei sobinud antud ametikohale esialgse hindamise tulemusel.

### Kontakt värbajaga

Üldiselt peavad kandidaadid Brandemi värbajatega kontakti positiivseks ning värbajaid professionaalseteks, viisakateks ning sõbralikeks. Madalamad hinnangud ei ole seotud niivõrd isikuomaduste, kui ebapiisava selgitustööga. Erinevate gruppide lõikes hinnati väidet „Värbaja kirjeldas väga selgelt kõiki töökoha nõudeid“ madalaimalt. Lisaks toodi madalamate hinnangutena välja väited, mis kirjeldavad värbaja kursis olemist pakutava tööga ning selgete edasiste juhiste andmist.

- Rohkem selgitustööd kandidaadile

Suuremaid ootuseid värbajale tööalases professionaalsuses seadsid just mehed, 55 ja üle selle vanuses kandidaadid, valdkonna- või projektijuhid, magistrikraadi omavad ja kaua oma ametikohal töötanud vastajad. Võib arvata, et antud gruppide esindajad soovivad detailsemat ja sisukamat infot otsustamiseks. Statistiliselt olulisi erinevusi esines vaid soo lõikes. Sarnaselt hindasid potentsiaalsed kandidaadid ka Derous *et al* (2004) uuringus olulise valikutegemise tegurina enim läbipaistvat kommunikatsiooni ning piisava tööalase teabe pakkumist. Kandidaadid

tahavad värbamisprotsessis selgust, detailse info jagamist töö osas ning ootuste selget kommunikatsiooni kandidaadi sobivuse kohta (*Ibid*). Derous *et al* (2007) toob välja, et värbajad soovivad läbi viia standardiseeritud värbamisprotsessi, kuid siinkohal tuleb värbajatel kuulata rohkem oma kandidaate nii nagu ka Finn (2017) välja toob ja kasutada McCarthy *et al* (2018) selgitustöö printsiipe. Esmalt tuleb infot edastada värbaja poolt võrduse printsiibi alusel, kuna see loob indikatsiooni kandidaadile ettevõtte töökultuurist ja tööandja heast kuvandist. Kõiki tuleb kohelda austuse ja lugupidamisega ning vähendada kandideerijates ebakindlust neile toe pakkumisega. (*Ibid*) Carpenteri (2013) märgitud lahendus, kus värbajad pakuvad päevas kandideerijatele kahetunnist veebivestluse võimalust, et küsida täiendavaid küsimusi töö kohta, on üks viis, kuidas tõhustada läbi parema infovoo värbajate ja kandidaatide vahelist kontakti. Kokkuvõtvalt saab järeldada, et värbajad peavad kirjeldama kandidaatidele personaalsemalt nõudeid töökohale, olema ise sisulisemalt kursis vakantse positsiooni tööülesannetega ja rohkem lahti selgitama värbamisprotsessi üldiselt.

#### Näost näkku vestlus

Näost näkku vestluste läbiviimise osas on kandideerija pigem positiivselt meelestatud. Kaks väidet, mis saavad kõikide vastajagruppide lõikes madalaimad keskmised hinnangud on seotud vestluse asukoha mugavusega ning oletusega, et vestlusel osalemine suurendas kandideerija huvi pakutava ametikoha vastu.

- Paindlikkus vestluse asukoha valikul

Naised ning vanuserühm 46 ja üle selle sooviksid, et vestlus toimuks neile mugavamas asukohas. Ebamugavust näost näkku toimumise asukohta osas on tundnud nii müügi- ja teenindustöötajad kui ka kutseharidusega töötajad, kellele on ilmselt oma töö iseloomudest tulenevalt raskem töölt eemal viibida. Vastajad, kes on tänaseks töötanud 1 kuni 10 aastat oma ametikohal eeldavad samuti, et näost näkku vestluse asukoha valikul peaks agentuur olema nende ootuste osas vastutulelikum. Samas ei saa ühegi grupi lõikes väita, et esineks statistiliselt olulisi erinevusi nende antud hinnangutes. Võttes asukoha paindlikkuse kõrvale vastajate vabad kommentaarid, siis värbamisprotsessis peavad kandidaadid oluliseks personaalsust. Sellest tulenevalt võib oletada, et vestluse asukoha mugavus mõjutab kandidaadikogemust värbamisprotsessis nii nagu Riivits-Arkonsuo *et al* (2014) märgivad, et tarbijad soovivad isikupärasust organisatsiooniga kokkupuutes. Gimbel (2016) on sarnaselt uuringust leitud tulemustele viidanud, et kandidaadid soovivad end tunda intervjuudel mugavalt ning selle tunde tekitamine algab juba töövestlusele kutsumisest ja kandideerija soovidega arvestamisest. Palgainfo Agentuuri vestlustest loobumise



põhjustena on vaid 7% vastajatest andnud info, et loobuksid asukoha ebasobivuse tõttu töövestlusest (Palgainfo Agentuur 2019), seega ei tundu antud kriteerium kandidaadikogemuse seisukohast kõige kriitilisem. Kui aga tahta tõsta värbamisteenuse kvaliteeti järgmisele tasemele kandideerijate vaatenurgast, peaks värbaja arvestama näost näkku vestluse asukoha valimisel ka teise osapoole soove.

- Vestluse mõju suurendamine edasiste otsuste tegemiseks

Mehed lasevad end vestluse käigus küll vähem mõjutada edasise huvi osas pakutava ametikoha vastu, kuid statistiliselt olulist erinevust soo lõikes välja ei joonistu. Nooremate ehk 19-35 vanusegrupi lõikes on näha, et käies vestlusel, suureneb nende huvi pakutava ametikoha vastu. Samas 55 ja üle selle ei lase end vestlusel osalemisest sedavõrd mõjutada. Sarnane tendents on ka tööstaaži osas. Üle 10 aasta oma ametikohal töötanud inimeste vestlusel osalemine ei mängi nii suurt rolli huvi suurendamisel, kui seda nähtub 4-10aastase tööstaažiga vastajate puhul. Olulisi erinevusi statistiliselt ei saa ühegi grupi hinnangute puhul välja tuua. Cappelli (2001) leiab, et üks tõhusamaid vahendeid oma kandidaate mõjutada, on kasutada värbamises müügi- ja turundusstrateegiaid. Ta toob välja, et mõne tööandja puhul on hästi toiminud värbajate müügikoolitustel osalemine, kuna see annab võimaluse ka passiivsete kandidaatide puhul kasutada intervjuude käigus müügivaldkonnast tuntud *closing* müügitehnikaid (*Ibid*). Vestlusel osalemise mõjuteguri lõikes tuleb taas arvestada inimese tajudega ning antud teema vajaks süvitsi rohkemat analüüsi - kas ja kui palju üldse kandidaadid lasevad end mõjutada või on teadlikult mõjutatavad. Siinkohal võib vastajate madalam hinnang lähtuda ka asjaolust, et inimesed on teadlikult otsustanud hinnata oma huvi suurenemise mõju efekti madalalt.

#### Suhtlus ja kommunikatsioon

Kandideerijate vaatenurgast joonistub ühe kõige olulisema teemana värbamises välja kahe-suunaline suhtlus. Väide „Mulle anti konkursi käigu kohta piisavalt tagasisidet“ ja väide „Tagasiside värbamisprotsessi kohta oli kiire“ said madalaimad keskmised hinnangud kõikide gruppide lõikes. Statistiliselt olulist erinevust esines ametirühmade hulgas just spetsialistide ning juhtide keskmistes hinnangutes.

- Rohkem ja personaalsemat tagasisidet

Miles ja McCamey (2018) rõhutavad, et peale kandideerimisavalduse esitamist ootavad kandidaadid organisatsiooni poolt pidevat infovahetust edasises värbamisprotsessis püsimise huvides. Seda kinnitavad ka uuringu tulemused ning eelkõige ootavad palju tihedamini tagasisidet

mehed ning 55 ja üle selle vanusegrupp. Agentuuri Brandem töötajad ei kasuta täna värbamisprotsesside haldamiseks ühtset tarkvara ning seetõttu võib olla tagasiside andmine olnud sõltuv näiteks värbaja töökogemusest, koormusest või selge ajaraami puudumisest hallatavates värbamisprojektides. Schill *et al* (2017) ütleb sarnaselt magistritöö uuringuga, et kandidaadid soovivad tagasisidet konkursi kohta proaktiivselt ning regulaarselt. Vabade vastuste põhjal selgub, et tagasiside kandidaatidele võiks agentuuri poolt olla personaalsem ning lõppvaliku otsuse tegemisel põhjendatum. Näiteks soovitakse teada, millised olid edasipääsenud kandidaatide eelised, kuidas saaksid kandidaadid rohkem silma paista konkursi raames ning infot oma plussidest ja miinustest. Personaalne lähenemine nõuab sedavõrd mahuka tagasiside andmiseks juba toetavat kandidaatide haldamise tarkvara ning automatiseerimist tagasisidestamise protsessis.

- Tagasiside andmise kiirendamine

Nied *et al* (2018) on toonud oma uuringutes välja, et positiivne kogemus saadakse kandidaatide poolt, kui organisatsioon suudab jõuda lõpliku otsuseni ja edastada sellekohane info kandideerimisavalduse saatmisest nelja nädala jooksul. Schill *et al* (2017) ütleb, et oodatav aeg on samuti maksimaalselt 4 nädalat. Wald ja Athanas (2017) viitavad oma töös, et kandidaatide rahulolu protsessiga püsib keskmisel tasemel, kui värbamisprotsess kestab maksimaalselt kuni 6 nädalat. Näiteks soovivad meessoost kandidaadid, vanuserühma 25-35 esindajad ning 1-3 aastat oma ametikohal töötanud inimesed oma tänasest kogemusest lähtuvalt saada Brandemilt kiiremat tagasisidet värbamisprotsessi kohta. Agentuuris Brandem saab kindlasti tõhustada värbamisprotsessi efektiivsust läbi tehnoloogiliste tööriistade kasutuselevõtu ning seeläbi kiirendada värbamisprotsessis tagasiside andmist. Küll aga peaks tagasiside kiiruse temaatikat käsitlema süvitsi ning siinkohal teeb autor ettepaneku tööturu tulevastes uuringutes spetsiifilisemalt uurida, milline ajavahemik kujundab Eesti tööturul kandidaadis vastavalt positiivse või negatiivse kandidaadikogemuse.

### **3.2.2 Missugused tegurid mõjutavad kandideerijate hinnangul värbamisagentuuris kandidaadikogemust enim?**

Kogu valimi ning erinevate gruppide hinnangutes jäi domineerima tugeva korrelatsiooniseosena kuus peamist värbamisprotsessi tegurit (Lisa 9 ja Lisa 10), mis mõjutavad enim kandidaadikogemusega rahulolu:

- „Sain kandideerimise staatuse kohta piisavalt kiiresti tagasisidet“
- „Värbaja oli professionaalne“
- „Intervjueerija oli hästi ette valmistunud“
- „Mulle anti konkursi käigu kohta piisavalt tagasisidet“
- „Tagasiside värbamisprotsessi kohta oli kiire“
- „Värbamisprotsess oli Brandemis selge ja läbipaistev“.

Kandidaadikogemust mõjutavaid tegureid võib üldistades jagada kolme kategooriasse: tagasisidestamine (kiirus ja piisavus), värbaja professionaalsus (ka intervjueerijana) ning värbamisprotsessi selgus ja läbipaistvus. Saks ja Uggerslev (2010) jõuavad oma uuringus tagasisidestamise osas samale järeldusele – veelgi olulisem, kui üksik konkreetne värbamisetapp, on kõigis kandidaatide poolt kogetud etappides tagasiside saamise või mittesaamise mõju üldiselt oluline positiivse kandidaadikogemuse loomisel. Värbamisteavet peaks seega jagama terviklikumalt kogu värbamisprotsessi jooksul. Ka Saks ja Uggerslev (2010) kutsuvad värbamisprotsessi kavandama selliselt, et igas etapis on välja mõeldud konkreetne ajaraam ja edastatav info töö, organisatsiooni või kandidaadiprofiili nõudmiste kohta. Värbaja professionaalsust hinnati kandideerijate poolt pigem kõrgelt, kuid oskuslikkust on võimalik tõsta näiteks selgitustöö arvelt ning kirjeldada intervjueerijana või konsultandi rollis töö sisu spetsiifilisemalt. Uuringutulemused värbaja rolli osas selgitab sarnaselt lahti Finn (2017), täheldades, et värbamismaastikul peab värbaja kandidaatidega suhtlema konstantselt, olema personaalsem esimesest kontaktist alates. Finn (2017) toob välja, et kandidaate tuleb aidata tekkivates küsimustes, anda otsekohest tagasisidet ning hinnata nende aega ja kuulama küsimusi, millele ootavad kandideerijad vastuseid. Kogu värbamisprotsessi selguse ja läbipaistvuse osas pakuvad Ribout (2017) ja Carpenter (2013) välja võimaluse kaasata kandidaate igapäevaselt oma värbamisprotsessi disainimisse – viies läbi küsitlusi ka nende kandidaatide hulgas, kelle värbamisprotsess ei lõppenud töölevõtmisega. Nii saavad kandidaadid anda omapoolsed ettepanekud ning hinnangu ja olla kaasatud läbipaistvama ning tõhusama protsessi loomisesse (*Ibid*).

### **3.2.3 Mida teha, et värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustada positiivse kandidaadikogemuse tagamiseks?**

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitatud kolmanda uurimisküsimuse sisu analüüsimiseks tuleb parema kandidaadikogemuse loomiseks mõista värbamisprotsessi kui teenuse potentsiaali

läbi tarbija kvaliteedi ja rahulolu hinnangute (Stostack 1982). Tarbijad ehk kandidaadid, kes on osalenud Brandemi värbamisprotsessis väljendavad teenuse kvaliteedihinnangut läbi teenuse soovitamise. Värbamisprotsessi üldise rahulolu ja soovitusindeksi vahel on tugev positiivne seos ehk olles rahul värbamisprotsessiga üldiselt, soovivad kandidaadid tõenäolisemalt Brandemi värbamisprotsessis osalemist teistele. Kuna 84% tarbijatest tegutseb alati just personaalsete soovitude alusel (Recruiters Guide 2017), siis soovitusindeks lihtne võimalus saada kiiresti üldist ülevaadet kandidaatidelt värbamisprotsessis kogetu kohta. Edaspidiselt peaks Brandem perioodiliselt küsima värbamisprotsessi kui teenuse kohta kandidaatidelt hinnanguid soovitamisele koos põhjendustega. Aktiivselt tuleks tegeleda just nende kandideerijate murekohtadega, kes on soovitusindeksi arvutusvalemi alusel kas passiivsed soovitaja või mittesoovitajad, kuna soovitamine ja üldine rahuolu värbamisprotsessiga on omavahel tugevas seoses. Uuringu tulemustest lähtub lisast 12, et mittesoovitajaid häirib peamiselt tagasiside puudumine, pealiskaudsus, värbaja vähene teadlikkus ametikohast või ebapiisav personaalsus. Võrreldes mittesoovitajate tagasisidet vabade vastustega, kus vastajad kirjeldavad värbamisprotsessis mittedokumenteeritud argumente, saame järeldada, et Brandemil tuleb panustada teenuse disainimisel: tagasiside andmisele, värbajate poolt selgema info jagamisele ning personaalsemale lähenemisele kandidaadi suunas. Jooniselt 10 tulnud kandidaatide ettepanekud näitavad, et personaalsust saab tõsta kandidaatide tugevuste ja nõrkuste kohta ausalt tagasisidet andes ning ilma ilustamata põhjendades, miks kandidaat ei osutunud valituks. Kandidaadikogemuse positiivsemaks muutmiseks võiks Brandem kaaluda ka muudatusettepanekuid kandidaatide poolt, mis märgivad ära, et värbamisprotsessi peaks rohkem kaasama tulevast tööandjat, tegema põhjalikumalt eeltööd tööle kandideerija profiiliosas ning jätkama suhtlust ka peale värbamisprotsessi, saates personaalseid valdkonnapõhiseid tööpakkumisi.

### **3.3 Ettepanekud positiivse kandidaadikogemuse loomiseks**

Tulenevalt magistr töö teoreetilistest seisukohtadest, uuringu analüüsist ning eelnevas peatükis tehtud järeldustest, toob autor välja konkreetsed ettepanekud, mida teha värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamiseks, et luua positiivsemat kandidaadikogemust. Ettepanekud on soovituslikud ning kirjeldatud värbamisprotsesside lõikes. Pakutud lahendusi on võimalik implementeerida nii värbamisagentuuridel kui ka tööandjatel.

## Kandideerimisprotsess

- 1) Värbamisagentuur Brandem kasutab kandideerijate ligimeelitamiseks värbamisprotsessi kandideerimisfaasis ametispetsiifilist veebilehte, kuid antud ettepanekud kehtivad mistahes värbamises kasutatavatele veebilehtedele, mille eesmärk on mõjutada huvigruppe kandideerimisotsuse tegemisel.
  - a) Potentsiaalsed kandideerijad toovad välja, et veebileht kujundab esimese mulje tööandjast ning võiks sisaldada teadlikkust tõstvaid elemente töö sisu kohta. Hea mõte on vakantse ametikoha kirjeldus lisada veebilehele tänase töötaja tsitaadina või endise/praeguse, samal ametikohal töötava, inimese pöördumisvideona. Ametid, mis eeldavad töös numbrilist analüüsi, võib esitada graafiku või projektsioonina, et selgitada, mis on ametikoha eesmärk organisatsioonis. Illustreerivad lahendused on silmapaistvamad ja aitavad kandidaate ligi meelitada.
  - b) Kandideerijate teadlikkuse tõstmiseks on oluline veebilehel välja tuua samale ametikohale varem tööle asunud töötajate korduma kippuvad küsimused. Selleks tuleks intervjuerida ettevõtte töötajaid ning teadvustada, et vastused korduvatele küsimustele veebilehel aitavad võimalikul kandidaadil saada ülevaadet konkreetsetest tööalastest teemadest.
  - c) Personaalsuse lisamiseks võib organisatsioon kaaluda, kas on võimalik saavutada kokkulepe oma tänaste töötajatega nende kontaktide või näiteks tööalase LinkedIn profiili jagamise osas kandideerimislehel. Seeläbi saaksid kandideerijad küsida tööandja esindajatelt tagasisidet töökultuuri, tööandja või töö kohta. Kindlasti on oluline, et tänased töötajad oleksid innustatud värbamistegevustes kaasa lööma.
  - d) Vastavalt magistritöö uuringu tulemustele selgub, et vastajad soovivad sisulisemat infot tööandja kohta. Seega oleks mõistlik ametispetsiifilisel veebilehel panna tööandja kirjeldusele rohkem rõhku ning positiivsema kandidaadikogemuse loomiseks suunata kandidaat ühe klikiga tööandjat tutvustavale ettevõtte kodulehele.
  - e) Vastajate hinnangute puhul tuli välja, et Brandemi ametispetsiifiline kandideerimisleht on mugav ja kiire, kuid sellegi poolest peaks agentuur rohkem analüüsima veebilehega seotud statistikat. Eelkõige pidama arvestust, kui palju külastatakse veebilehte, kui paljud külastajad otsustavad realselt kandideerida ning kui pikaks kujuneb kandideerijate lehel viibitud aeg. Lehe jälgimine aitab paremini mõista kandideerijate käitumismustrit.
- 2) Kiirem tagasisidestamine kandideerimise järgselt on kandideerijatele äärmiselt oluline. Uuringu kohaselt tuleb vältida hektilisust kandideerimisprotsessi tagasiside andmisel ja tuua

sisse rohkem personaalsemat lähenemist. Selleks soovib magistritöö autor rakendada järgmisi lahendusi:

- a) Võtta kasutusele automatiseeritud lahendus värbamistarkvara näol, et süstematiseerida tegevusi, kirjeldada ära reeglid tagasiside ajatamiseks ning anda kandidaatidele personaalsemat vastukaja kiiremini.
- b) Järjepideva tagasiside andmiseks tuleb värbamisprotsessi sisse viia kindel reegel. Et vastata kandideerijate ootustele, soovib autor iga CV laekumisel anda esmane tagasiside tänuõnadega kandideerimise osas ja saata täpsustav värbamise ajakava kandideerijale esimesel võimalusel, kuid mitte hiljem, kui seitsme päeva jooksul peale kandideerimist e-kirja teel.
- c) Sobilikuks mitte osutunud kandideerijatele tuleb luua võimalus personaalsemaks ja sisukamaks tagasisideks. Uuringu vastajate poolt tuuakse eelkõige välja, et soovitakse tagasisidet enda kohta ja vastukaja, mille poolest värbamisprotsessis edasisaajad olid tugevamad. Positiivsema kandidaadikogemuse looks värbajate poolt tehtavad ettepanekud näiteks CV parenduste või edasiste kandideerimissoovituste osas.

### Kontakt värbajaga

- 3) Värbajaga kontakt on igal kandideerijal unikaalne. Uuringutulemustest ilmneb, et värbamisagentuuris Brandem peavad värbajad andma rohkem sisukamat informatsiooni tööalase teabe edastamisel. Kandidaatidel on oluline värbajaga suheldes saada sisuline info ametkoha nõuetest, detailne kirjeldus töökoha ülesannetest ja omada ülevaadet tööandjast.
  - a) Kandideerijate jaoks on oluline värbamisprotsessis selgus ja läbipaistvus. Selle kujundamiseks võib kaaluda automatiseeritud lahendust *chatbot* ehk juturoboti näol, kes vastab üheselt võimalikele kandideerija poolt tekkivatele baasküsimustele. Juturoboti abil suudetakse küsijale reageerida kiiresti ja anda selgitavat infot, kuid võimalikuks ohukohaks on personaalsuse kadumine.
  - b) Info jagamise vastavalt kandidaadi individuaalsetest vajadustest lähtuvalt võib lahendada teabe pakkumisega niinimetatud kandidaatide suhtlustunnil värbajatega. Suhtlustund leiab aset konkreetsel nädalapäeval ja kellaajal ning sel ajal on värbaja valmis vastama veebi või telefoni vahendusel kandidaadi tekkinud küsimustele personaalselt.
  - c) Uuringus osalejad soovisid, et info edastamisel oleks värbaja rohkem kursis tööandja majandustulemustega, teades näiteks ettevõtte käib- ja kasuminumbreid. Lisaks oskama vahendada koolitusalasid teadmisi, aga ka rääkima organisatsioonile omistatud

auhindade või saavutuste kohta. Vastajate vabadest vastustest lähtub, et kandidaate üllataks positiivselt, kui värbaja annaks edasi kokkuvõtte organisatsiooni töötajate aastavestlustest.

#### Näost näkku vestlus

- 4) Tööandjad ja värbamisagentuurid peaksid analüüsima ja jälgima, kuid võrd paindlikkus asukoha valikul näost näkku vestluste puhul mõjutab siiski nende kandidaadikogemust.
  - a) Tasub kaaluda virtuaalsete kohtumisruumide ja veebikeskkondase kasutamise võimalust esmasteks intervjuudeks. See on ajaefektiivne, kuid vajab teatavat ettevalmistust ja kandideerijale rohkema info edastamist juhendite näol.
  - b) Soovides läheneda näost näkku vestluste raames kandideerijale personaalselt tuleb küsida kandidaadilt soovide kohta ja võimalusel pakkuda värbaja poolt välja kandideerija jaoks sobilik vestluskoht. Tuleb arvestada, et avalikku ruumi näost näkku vestluste kasutamiseks võib keskkond hajutada mõlema osapoole tähelepanu või tekitada ebasobilikku olukorda, kus ei soovita rääkida näiteks palgateemadest.
- 5) Mõjutamiseks vestluste raames kandidaate edasiste otsuste tegemisel on võimalik kaaluda värbajate koolitamist. Koolituse sisu võiks olla seotud müügi- ja/või turundusalaste läbirääkimisoskuste arendamisega.

#### Suhtlus ja kommunikatsioon

- 6) Personaalsema tagasiside andmiseks kandideerijatele tuleb värbajatel teadlikult panustada rohkem aega kandideerijate põhjalikumale hindamisele.
  - a) Värbamistarkvara on üks võimalik abivahend, mis aitab infot talletada süstematiseeritumalt. Värbajatel tuleb seega teha üksikasjalikumaid märkmeid kandideerija kohta hindamisprotsessis ning olla valmis andma võrdlevat tagasisidet kandidaadi osas, kes osutus valituks.
  - b) Vastajate seas näidati ülesse huvi jääda värbamisagentuuriga seotuks pärast värbamisprotsessi. Toodi välja, et värbamisagentuur võiks aeg-ajalt edastada infot kandidaatide valdkonna tööpakkumistest. Üks võimalik lahendus on tekitada kandidaatide suunal uudiskiri ning teine alternatiiv on pakkuda kandidaadile konsultatsiooni tema tugevuste ja nõrkuste tagasisidestamiseks ning viia inimene kurssi tööturu trendidega.
- 7) Tagasisidestamise kiirust aitab kandideerijate suunal reguleerida konkreetselt paika pandud ja kandidaatidele teatavaks tehtud värbamisprotsessi ajaline raam. Tasub kaaluda ka

automaatsete meeldetuletuste kasutamist, kui näiteks värbamisprotsessi kestvus hakkab lähenema neljale nädalale.

Arvestades kandidaatide ootustega kandideerija teekonnal ning realiseerides konkreetseid teenusedisaini ettepanekuid värbamisprotsessi tõhustamiseks, on võimalik muuta kandidaadikogemust positiivsemaks. Kandidaadisõbralik suhtlus organisatsiooni ja kandidaadi vahel aitab kujundada head mainet tööandjast ning see omakorda arendada üleüldist värbamiskultuuri Eestis. Hoidmaks värbamisprotsessi aja- ja asjakohasena, soovitab autor Brandemil (ja tööandjatel) hakata kandidaatide suunal läbi viima perioodiliselt magistritöö küsitlusele sarnast, aga väiksemas mahus värbamisprotsessi kui teenuse hindamist. Autor teeb ettepaneku edasistesse uuringutesse kaasata rohkem tundlikumasse palgagruppi kuuluvaid lihtsamate tööde esindajaid, madalama haridustaseme ja teise emakeelega sihtrühmade esindajaid. Võimalus on edaspidi uurida ka seda, kas ja kuidas erinevad välismaalastest kandideerijate värbamiskogemused. Tulevastes töödes tasub uurida kandideerijate puhul ka paralleelseid ja samaaegseid kandidaadikogemusi tööturul. Teenusedisainimise seisukohalt võiks täiendavalt läbi viia koosloome protsessi sidusrühmade esindajatega (kandidaadid, tööandjad ja värbajad) otsekontakti kaudu – näiteks läbi intervjuude või grupitööde.



## KOKKUVÕTE

Värbamisega tegelevad tööturul nii organisatsioonid iseseisvalt kui ka koostöös tööandjatega teenust pakuvad värbamisagentuurid. Eesti tööturu uuringutest selgub, et sageli ei koge suur hulk kandidaate positiivselt meeldejäätvat suhtumist värbamisprotsessis ning seetõttu jäetakse tihti tööle kandideerimine pooleli. Värbamisagentuuri Brandem eesmärk on olla Eesti tööturul silmapaistev värbamispartner ettevõtetele ning üheks oluliseks edukust tagavaks teguriks konkurentsitihtedas turusituatsioonis on kvaliteetne teenus ka kandidaatide suunal. Hea suhte hoidmine kandidaatidega paneb kandideerijaid tõenäolisemalt aktsepteerima tööpakkumist, jagama positiivset kandidaadikogemust lähedastega, tulevikus uuesti kandideerima või soovitama ettevõtet kvaliteetse teenuse pakujana. Seetõttu otsustas magistritöö autor oma töös keskenduda Brandemi värbamisprotsessi kui teenusedisaini uurimisele kandidaadi vaatenurgast.

Uurimistöö eesmärk on värbamisagentuuri Brandem olemasolevat värbamisprotsessi tõhustada läbi teenuse ümberkujundamise ning tagada seeläbi positiivsem kandidaadikogemus. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor kolm uurimisküsimust:

1. Millistes värbamisprotsessi kokkupuutepunktides kandideerijaga on vajalik kandidaadikogemust tõhustada?
2. Missugused tegurid mõjutavad kandideerijate hinnangul värbamisagentuuris kandidaadikogemust enim?
3. Mida teha, et värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustada positiivse kandidaadikogemuse tagamiseks?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viis autor läbi empiirilise uuringu, kasutades nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimismeetodit. Eestikeelses veebipõhises ankeetküsimustikus kasutati nii ette antud hinnanguskaalaga väiteid kui ka avatud vastustega küsimusi arvamuste ja ettepanekute saamiseks. Teenuse disainimiseks oli uuringusse kaasatud aasta 2018 algusest kuni 2020 aasta alguseni värbamisagentuuri Brandem Baltic OÜ kaudu tööle kandideerinud kandidaadid. Uuringu täitis lõpuni 195 vastajat (peamiselt kõrgema haridustasemega spetsialistide ja juhtide grupi esindajad).

Uuringu tulemustest selgub, et kandideerimisprotsessis ja vestlusel värbajaga on vaja kandidaate rohkem mõjutada edasiste otsuste langetamiseks ning kiirendada tagasiside andmist nii kandideerimise järgselt kui ka kandidaadi mittesobilikuks osutumisel. Värbajaga kontakti hinnati kandidaadikogemuse seisukohalt igati positiivseks, kuid suurema professionaalsuse tajumiseks on vaja anda kandidaatidele rohkem infot töö spetsiifika, ametikoha nõudmiste ja tööandja osas. Näost näkku kohtumistel soovivad kandidaadid suuremat paindlikkust vestluse asukoha valikul ning Brandemi kogu värbamisprotsessi lõikes on soovituslik muuta kandidaatidele antav tagasiside personaalsemaks. Uuringus ilmneb, et teguritena mõjutavad kandidaadikogemust värbamisagentuuris enim tagasisidestamine (kiirus ja piisavus), värbaja professionaalsus (ka intervjuerijana) ning värbamisprotsessi selgus ja läbipaistvus. Kandidaatide hinnangud antud teguritele on tugevas seoses ( $\rho > 0,5$ ) värbamisprotsessi üldise rahulolu ehk kandidaadikogemusega. Uuringu tulemuste kohaselt häirib kandidaate, kes ei soovita Brandemi värbamisteenust, peamiselt tagasiside puudumine, värbaja pealiskaudne suhtumine ning vähene personaalsus ja ametialase info kesine valdamine. Mittesoovitajate arvamuste, kandidaatide muudatusettepanekute ja teoreetiliste lähtekohtade põhjal on järgnevalt esitatud magistritöö autori poolt lühikokkuvõtte ettepanekutest, mida teha värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamiseks, et luua edaspidi positiivsemat kandidaadikogemust:

#### Kandideerimisprotsess

- Veebilehe mõju suurendamine kandideerimisotsuse tegemisel: usalduselemendina visuaalsete lahenduste kasutamine töö sisu spetsiifilisemaks kirjeldamiseks; korduma kippuvate küsimuste sektsioon; organisatsiooni praeguste töötajate kaasamine infovahetuseks; veebilehe statistika analüüs.
- Kiirem tagasisidestamine kandideerimise järgselt: värbamistarkvara kasutuselevõtt; kandidaadile tänusõnade ning ajakava esitamine mitte hiljem, kui seitsme päeva jooksul peale kandideerimist.

#### Kontakt värbajaga

- Rohkem selgitustööd kandidaadile: juturobotite kasutamine; suhtlustund värbajaga; info jagamine tööandja majandustulemustest, organisatsioonikultuurist ja aastavestlustest.

#### Näost näkku vestlus

- Paindlikkus ja personaalsus vestluse asukoha valikul,
- Vestluse mõju suurendamine kandidaadi edasiste otsuste tegemiseks: värbaja müügioskuste arendamine.

## Suhtlus ja kommunikatsioon

- Rohkem ja personaalsemat tagasisidet: värbamistarkvara kasutuselevõtt; sisulisemad märkmed ja võrdlev tagasiside valituks osutunud kandidaadi suhtes; konsultatsioon kandidaadile; uudiskiri kandidaatide suunal.
- Kiirendada tagasiside andmise protsessi: konkreetsem ajaraam; automaatsed meeldetuletused, kui värbamisprotsessi kestus hakkab jõudma nelja nädalani.

Eraldiseisvalt soovib autor hakata Brandemil perioodiliselt läbi viima värbamisprotsessis osalenud kandidaatide seas lühiuuringuid. Värbamisteenuse soovimine on tugevas seoses ( $p=0,767$ ) üldise rahuloluga värbamisprotsessis, seega on teenusedisaini kontekstis soovituslik küsida värbamisele tagasisidet, jälgides soovitusindeksit ja analüüsides vabadest vastustest tulnud ettepanekuid.

Magistritöös püstitatud uurimisküsimustele vastati ning eesmärk saavutati välja pakutud konkreetsete tegevuste kaudu, mida rakendades saab värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustada positiivse kandidaadikogemuse loomiseks. Brandemi juhtgrupile koos värbajatega tehakse tulemustest ja ettepanekutest ka suuline ülevaade ning strateegiliselt on magistritöö autor otsustanud pakutud lahendusi värbamisprotsessi implementeerida.

Välja töötatud ettepanekuid värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamiseks saavad tööandjad ja värbamisagentuurid kasutada positiivse kandidaadikogemuse loomiseks oma organisatsioonis, et suurendada värbamisvõimekust kõrgema haridustasemega spetsialistide ja juhtide hulgas. Küll aga soovib magistritöö autor järgnevasse uuringutesse kaasata rohkem lihtsamate tööde esindajaid, madalama haridustaseme ja teise emakeelega sihtrühmade esindajaid. Edaspidi võiks uurida ka seda, kas ja kuidas erinevad välismaalastest kandideerijate värbamiskogemused. Teenusedisainimise seisukohalt võiks täiendavalt läbi viia koosloome protsessi sidusrühmade esindajatega (kandidaadid, tööandjad ja värbajad) intervjuusid või grupitöid.

Ühe olulise tähelepanekuna tuleb ära märkida, et käesoleva magistritöö andmed on kogutud eriolukorraeelse perioodi kohta. Mõttearendusena toob autor välja, et majanduslanguse puhul on veelgi olulisem infovahetus kandidaatidega, kuna hea kohtlemine keerulistes oludes ehitab usaldusväärse suhte töötaja ja organisatsiooni vahel. Tööandjal või värbamisagentuuril on hea aeg läbi kandidaadisuhtluse täiendada oma talendipanka või läbi viia strateegilisi muudatusi värbamisprotsessis. Selleks, et teaksime, mida kandidaadid muutunud turusituatsioonis ootavad või milline on majanduslik mõju agentuurile, tuleb läbi viia uus uuring.

## **SUMMARY**

### **THE IMPROVEMENT OF RECRUITMENT PROCESS AS A SERVICE DESIGN TO CREATE A POSITIVE CANDIDATE EXPERIENCE**

Keiu Kiisler

In the labor market, recruitment is carried out both by the organizations and recruitment agencies that provide service in cooperation with the employers. The labor market researches conducted in Estonia show that many candidates do not have a memorable positive experience in the recruitment process and therefore they often quit by themselves. The purpose of the recruitment agency Brandem is to be a prominent recruitment partner for companies while also offering a high-quality service for candidates as it is one of the important aspects to ensure the success in a competitive market situation. Maintaining a good relationship with candidates makes them more likely to accept a job offer, share a positive candidate experience, apply again in the future, or recommend the agency as a qualified service provider. Therefore, in this research the author of the Master's thesis decided to focus on Brandem's recruitment process from the service design perspective and examine it from the candidate's perspective.

The aim of this research was to improve the efficiency of the existing recruitment process in Brandem by re-designing the offered service to ensure a more positive candidate experience. In order to improve the quality of the recruitment process and to achieve the established aim of the thesis, the author set up three research questions:

1. At which touchpoints of the recruitment process it is necessary to improve the candidates' experience?
2. According to the candidates, what aspects influence the candidate experience in a recruitment agency the most?
3. What should be done to improve a recruitment process as service design to create a positive candidate experience?

To find answers to research questions, the author conducted an empirical study using a qualitative and quantitative research method. Data was collected by using a *LimeSurvey* web-based questionnaire in Estonian. As there are several stages in the recruitment process, the questionnaire was divided into topics according to those stages so the respondent could focus on a specific one while answering. Statements with a given rating scale and open-end questions were used in the questionnaire. The target group of the survey were candidates who had applied for a job through the recruitment agency Brandem Baltic OÜ from the beginning of 2018 until the beginning of 2020. 195 respondents (mostly specialists and managers with higher education) comprised a sample. Collected data was analyzed by using descriptive statistics, ANOVA, T-tests, Levene, Welch and Brown-Forsythe tests and Spearman correlation coefficient.

The results show that the application process and the interview with a recruiter need to have more influence on candidate's decision-making process about the position. It is necessary to give feedback faster after receiving the application and in a case of rejection. The candidates' overall experience with the recruiter was generally assessed as positive, but in order to make the recruiter come across as more professional, it is necessary to provide the candidates with more information about the specifics of the job, the requirements and the employer. In face-to-face meetings, the candidates expect more flexibility while choosing the location of the interview. Throughout the recruitment process, it is necessary to provide more personalized feedback for building a good relationship with the candidates.

The results indicate that the most influential factors of the candidate experience in a recruitment agency are feedback (speed and adequacy), the recruiter's professionalism (also as an interviewer) and the clarity and transparency of the recruitment process. These factors have a strong correlation ( $\rho > 0,5$ ) with the overall satisfaction of the recruitment process.

According to the survey results, candidates who do not recommend Brandem's recruitment service are mainly disturbed by the lack of feedback, job awareness, superficial attitude, and the lack of personal approach by the recruiter. Based on the detractor's evaluations, the candidates' amendments and theoretical frameworks, the author provides a short summary of the proposals on the improvement of recruitment process as a service design to create a positive candidate experience:

### Application process

- Increasing the impact of the website on the decision-making process of the candidate about whether to apply for the position or not: using visual solutions as an element of trust to describe the more specific content of the work; Frequently Asked Questions selection; involvement of current employees to exchange information; analysis of website statistics.
- Fast feedback after application: introduction of the recruitment software, providing the candidate with a thank you reply and an overall timeframe of the recruitment process no later than seven days after the application.

### Contact with the recruiter

- More explanations: chatbot; communication hour with the recruiter; sharing information about the employer's financial results, organizational culture, and summary of annual interviews with employees.

### Face- to face interview

- Flexibility and personal approach when choosing the location of the interview.
- Increasing the impact of the interview: develop recruiter's sales skills.

### Communication

- In-depth and more personal feedback: substantial notes and comparable feedback; consultation for candidates; newsletter for candidates.
- Speed up feedback process: certain timeframe; automatic reminder when the duration of the recruitment process has reached four weeks.

The author recommends Brandem to periodically conduct similar but shorter surveys among candidates involved in the recruitment process. It is essential to carry out further studies and include representatives of lower salary groups, lower education groups, target groups with other mother tongues and foreigner. From the service design point of view, the representatives of more stakeholders could be involved in the co-creation process through interviews and group work.

In conclusion, it can be stated that the purpose of the thesis is achieved. The results of this thesis could be used by employers and other recruitment agencies to improve their recruitment process and create a positive candidate experience.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Allen, D. G., Van Scotter, J. R. & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: impact on prehire outcomes. – *Personnel Psychology*, No. 57, 143-71.
- Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice*. 13th ed. London, Philadelphia and New Delhi: Kogan Page.
- Bitner, M. J., Ostrom, A.L., Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. – *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, 66-94.
- Blomkvist, J., Holmlid, S., Segelström, F. (2010). Service Design Research: Yesterday, Today and Tomorrow. – *Deep service design thinking*, 298-313.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. – *Human Resource Management Review* 18, 103–118.
- Breaugh, J. A., Strake, M. (2000) Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remining Questions. – *Journal of Management*, Vol. 26, 405-434.
- Capelli, P. (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. – *Harvard business review* 79(3), 139-146.
- Carbone, L. P., Haeckel, S. H. (1994). Engineering Customer Experiences. – *Marketing Management*, Vol. 33, 8-19.
- CareerArc (2016). *Survey Connects Poor Candidate Experience To Limits In Future Job Applications*. Kättesaadav: <https://www.careerarc.com/in-the-news/survey-connects-poor-candidate-experience-to-limits-in-future-job-applications> , 29.10.2019.
- CareerArc (2017). *The Future of Redruiting Study*. Kättesaadav: <http://d31kswug2i6wp2.cloudfront.net/marketo/content/case-studies/careerarc-future-of-recruiting-study.pdf> , 02.11.2019.
- Carless, S. A, Hetherington, K. (2011). Understanding the Applicant Recruitment Experience: Does timeliness matter? – *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 19, No. 1, 105-108.
- Carpenter, L. (2013). Improving the candidate experience. – *Strategic HR Review*, Vol. 12, No. 4, 203-208.

- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. – *Journal of Applied Psychology*, No. 90, 928–944.
- Derous, E. (2007). Investigating Personnel Selection From a Counseling Perspective: Do Applicants' and Recruiters' Perceptions Correspond? – *Journal of Employment Counseling*, Vol. 44, 60-72.
- Derous, E., Born, M. P., & De Witte, K. (2004). How applicants want and expect to be treated: Applicants' selection treatment beliefs and the development of the Social Process Questionnaire. – *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12, 99-119.
- Finn, A. (2017). Reputation management 101: consider candidate experience. – *Strategic HR Review*, Vol. 16, No. 5, 239-240.
- Gagne, D. (2008). *Close the hire*. Kättesaadav: <https://www.canadianbusiness.com/leadership/recruiting-close-the-hire/> , 03.11.2019.
- Ghauri, P., Gronhaug, K. (2004). *Äriuuringute meetodid. Praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Küllim.
- Gimbel, T. (2016). Why You Should Care About Candidate Experience as Much as Customer Experience. – *Marketing News*, January 2016, 60.
- Gorobinski, E., Kadakas, M., Kase, K., Kraav, E., Kütt, M., Lindjärv, P., Lott, I., Matt, Ü., Nõmm, M., Saska, E., Tamkõrv, K., Tamme, H. (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. 3. tr. Tallinn: AS Pakett trükikoda.
- Hoang, L. (2018). From customer journey to candidate journey: applying Marketing principles to build a winning hiring culture. Metropolia University of Applied Sciences, International Business and Logistics. (Bachelor of Science, Business Administration).
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. – *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 26, No. 3, 241-259.
- Jeffery, M., McKee, A. (2011). A guide to recruitment 3.0. – *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, Vol. 6, No. 5, 12-34.
- Joly, M. P., Teixeira, J. G., Patrício, L., Sangiorgi, G. (2019). Leveraging service design as a multidisciplinary approach to service innovation. – *Journal of Service Management*, 1-35.
- Lichtendahl, R. (2017). *Candidates are (just like) consumers; The candidate Journey!* Kättesaadav: <https://www.vonq.com/recruitment-insights/blog-candidate-journey/> , 03.11.2019.
- Mager, B., Sung, T-J. (2011). Special Issue Editorial: Designing for Services. – *International Journal of Design*, Vol. 5, No. 2, 1-3.
- Maurer, R. (2007). Strategic Talent Sourcing. To maximize recruiting efforts, all companies must become tech companies. – *HR Magazine*, 70-71.



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, 147-154.

Miles, S. J., McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? – *Business Horizons*, Vol. 61, 755-764.

Mortsiefer, J. (2017). Candidate Experience. What do Candidates experience and what do they expect during Application Processes? Rhine-Waal University. (Master of Science, International Management and Psychology).

Mosley, R., Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Nied, J., Bilger, R., Ferdinand, H-M. (2018). *Candidate Experience: Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse am Beispiel der Generation Y*. Kättesaadav: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/183574/1/S35-46-Candidate-Experience-Nied-Bilger-Ferdinand.pdf> , 23.12.2019.

Niglas, K. (2000). *Combining quantitative and qualitative approaches*. Kättesaadav: <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00001544.htm> , 15.02.2020.

Patricio, L., Fisk, R. P. (2013). Creating new services. *Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives. Chapter 10*. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/313838792\\_Creating\\_new\\_services](https://www.researchgate.net/publication/313838792_Creating_new_services) , 05.01.2020.

Patricio, L., Gustafsson, A., Fisk, R. (2018). Upframing Service Design and Innovation for Research Impact. – *Journal of Service Research*, Vol. 21(1), 3-16.

Perens, A. (1998). *Teenuste marketing*. Tallinn: Külim.

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. – *Journal of Management*, Vol. 32, 868-897.

Pärna, O. (2016). Ülevaade olulisematest trendidest ja nende mõjust Eesti tööturule kümne aasta vaates. *Töö ja oskused 2025*. Tallinn: SA Kutsekoda.

Recruiters Guide to Candidate Engagement (2017). Bullhorn (e-raamat)

Reichheld, F. F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> , 15.02.2020

Ribout, F. (2017). *Employer Brand Research 2017. Employer Branding: Creating a Memorable Candidate Experience*. Kättesaadav: <https://www.randstad.com.au/documents/creating-a-memorable-candidate-experience-employer-brand-reseach-2017.pdf> , 29.01.2019

Riivits-Arkonsuo, I., Kaljund, K., Leppiman, A. (2014). Consumer Journey from First Experience to Brand Evangelism. – *Research in Economics and Business: Central and Eastern Europe*. Vol. 6, No. 1, 5-27

- River Island (2010). Recruitment reforms put talent on stream at River Island. – *Human Resource Management International Digest*, Vol. 19(7), 24-26.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th ed. Edinburgh: Pearson Education Inc.
- Ryan, G., Gubern, M., Rodriguez, I. (2000) Recruitment advertising: The marketing- human resource interface. – *International Advances in Economic Research*, Vol. 6, No. 2, 354-364.
- Ryan, A. M., Ali, A. A., Hauer, T., French-Vitet, J. (2017). Timeliness is Key to the Candidate Experience. – *Personnel Assessment and Decisions*, Vol. 3, No. 1, 38-50.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., Jr., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. – *Personnel Psychology*, Vol. 44, 487-521.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L. (2010). Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reactions. – *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, No. 3, 351-365.
- Schill, D., Kracklauer, A. H., Rasche, C. (2017). The quality of the candidate journey as an important aspect of the employer brand. In *Conference Proceedings of the 4th Academic International Conference on Social Sciences and Humanities & 4th Academic International Conference on Law, Economics and Finance* (pp 7-16). Cambridge, December 7th-9th, 2017.
- Singer, M. (2018). *What's the Difference Between Candidate Experience and Candidate Engagement?* Kättesaadav: <https://www.jobvite.com/candidate-engagement/whats-the-difference-between-candidate-experience-and-candidate-engagement/> , 03.11.2019.
- Singh, S. (2018). *The candidate journey explained*. Kättesaadav: <https://blog.recruitee.com/candidate-journey-explained/> , 23.12.2019.
- Statistikaamet (2019). *Töötuse määr oli kolmandas kvartalis sajnandi madalaim*. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/pressiteade-2019-137> ,01.12.2019.
- Steen, M., Manschot, M., De Koning, N. (2011). Benefits of Co-design in Service Design Projects. – *International Journal of Design*, Vol. 5, No. 2, 53-60.
- Steiner, K. (2017). *Bad Candidate Experience Cost Virgin Media \$5M Annually – Here is How They Turned That Around*. Kättesaadav: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/candidate-experience/2017/bad-candidate-experience-cost-virgin-media-5m-annually-and-how-they-turned-that-around> , 02.11.2019.
- Stostack, G., L. (1982). How to Design a Service. – *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 1, 49-63.
- Sundberg, J. (2017). *A Kickstart Guide to Candidate Experience*. Kättesaadav: <https://linkhumans.com/candidate-experience-guide/> , 03.11.2019.
- Talent Board (2017). *2016 Talent Board North American Candidate Experience Research Report*. Kättesaadav: <https://www.thetalentboard.org/wp->

[content/uploads/2017/03/2016\\_Talent\\_Board\\_NAM\\_CandE\\_Research\\_Report\\_FINAL\\_170202.pdf](#), 03.11.2019.

Talent Board (2019). *2018 Talent Board EMEA Candidate Experience Research Report*. Kättesaadav: [https://www.thetalentboard.org/wp-content/uploads/2019/04/2018\\_EMEA\\_Report\\_Main\\_FINAL.pdf](https://www.thetalentboard.org/wp-content/uploads/2019/04/2018_EMEA_Report_Main_FINAL.pdf) , 29.09.2019.

Taylor, M. S., Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of recruitment process. – *Personnel Psychology*, No. 40, 261–285.

Taylor, M. S., Collins, C. J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. – *Industrial and organizational psychology*, 304-334.

Teixeira, J., Patricio, L., Nunes, N. J., Nobrega, L., Fisk, R. P., Constantine, L. (2011). Customer experience modeling: from customer experience to service design. – *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 3, 362-376

Verhoeven, T. (2016). *Candidate Experience. Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. Deutschland: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. – *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, 31-41.

Värbamistrendid 2019. (2019). Palgainfo Agentuur (Uuringuraport)

Värbamistrendid 2018. (2018). Palgainfo Agentuur (Uuringuraport)

Wald, P. M., Athanas, C. (2017). *meta HR & stellenanzeigen.de präsentieren: Good Practices: Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter. Candidate Journey Studie 2017*. Kättesaadav: [https://www.metahr.de/wp-content/uploads/Candidate Journey Studie 2017.pdf](https://www.metahr.de/wp-content/uploads/Candidate_Journey_Studie_2017.pdf) , 23.12.2019.

Õunapuu, L. (2012). *Õppematerjal*. Kättesaadav: <https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/27764/index.html> , 15.02.2020.

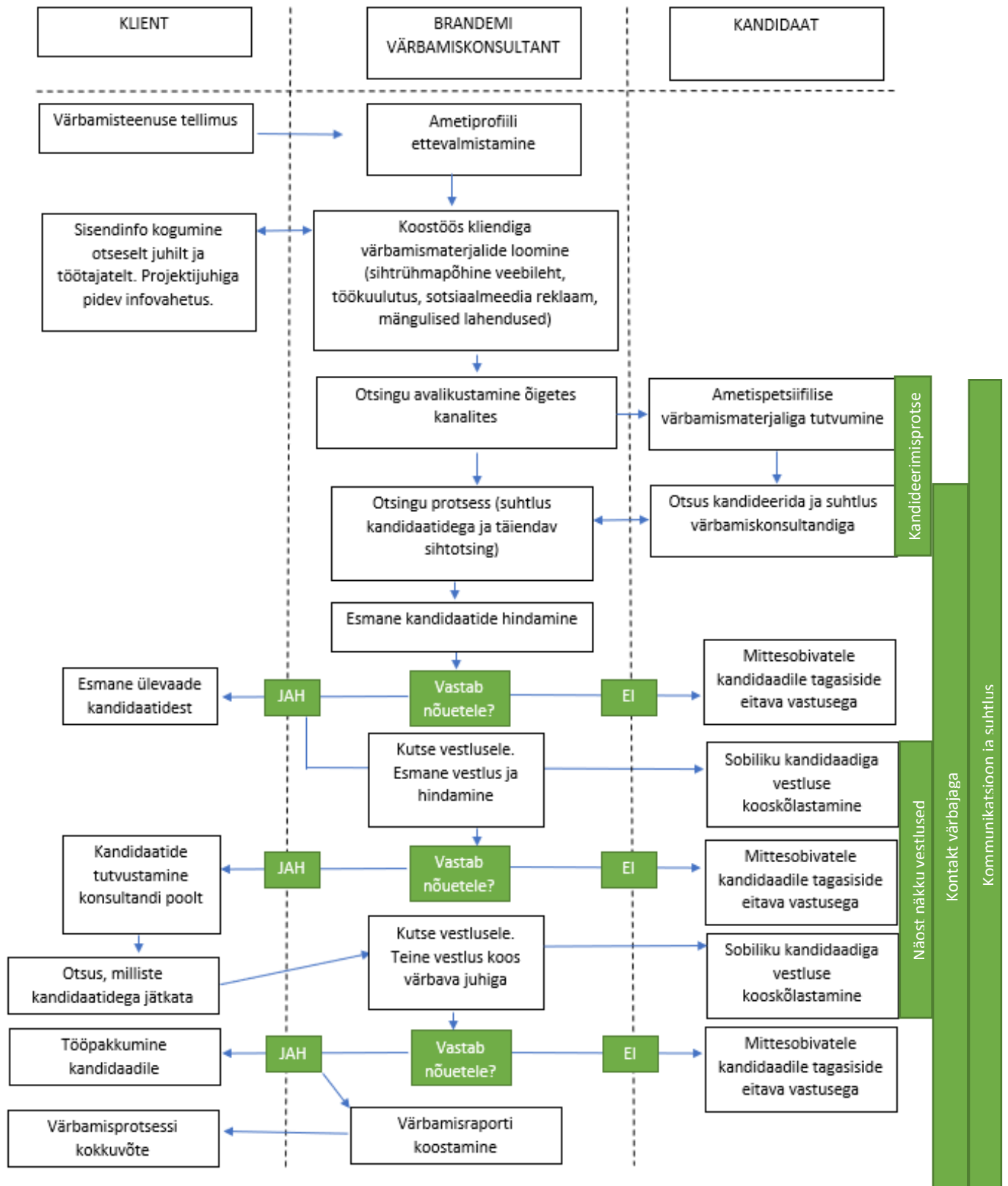
Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses*. Tartu: Tartu Riiklik Ülikool.

Zhang, H., Feinzig, S. (2017). *The far-reaching impact of candidate experience*. Kättesaadav: <https://www.ibm.com/downloads/cas/YMOARJJG>, 28.04.2020.

Zomerdijk, L. G., Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. – *Journal of Service Research*, Vol. 13(1), 67–82.

# LISAD

## Lisa 1. Värbamisprotsessi läbivate tegevuste voodiagramm



## Lisa 2. Uuringus osalemise kutse ja meeldetuletuskiri

Hea kandidaat,

Aitäh, et oled osalenud aastatel 2018- 2020 (k.a) mõnes agentuuri Brandem poolt läbiviidud värbamisprotsessis.

Selleks, et saaksime pakkuda paremat värbamiskogemust, soovime küsida Sinu kui kandidaadi vastukaja. Sinu hinnangud ja ettepanekud on tähtsad ning nendest sõltuvad meie edasised tegevused kandidaadikogemuse parendamisel. Seega loodan, et oled valmis meile oma kogemust jagama. Tänutäheks loosime märtsikuu alguses vastajate vahel välja 30-eurose spa kinkekaardi.

Küsimustikule saad vastata kuni **21.veebbruarini (k.a)** käesoleva e-kirja lõpus asuva uuringulingi kaudu. Vastamine on vabatahtlik ja võtab aega ligikaudu **10 minutit**.

Andmeid kogub ja analüüsib oma magistritöö raames Brandemi töötaja ja Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala tudeng Keiu Kiisler. Tulemused esitatakse magistritöös sellisel kujul, et isik pole tuvastatav. Uuringu tulemusi kasutatakse värbamisprotsessi tõhustamiseks, et luua positiivsem kandidaadikogemuse agentuuris Brandem.

Jääme ootama Sinu ausaid ja avatud vastuseid. Küsimuste korral võta julgelt ühendust aadressil [keiu@brandem.ee](mailto:keiu@brandem.ee)

Head vastamist!

Keiu Kiisler koostöös Brandemiga

-----

Küsimustikku saad täita eesti keeles klikates järgnevale lingile:

{SURVEYURL}

Lugupeetud kandidaat

Saadan Sulle meeldetuletuse seoses uuringuga, mida viin läbi magistritöö raames.

Võtsin Sinuga ühendust, kuna oled osalenud mõnes Brandemi poolt 2018-2020 läbiviidud värbamisprotsessis. Seega loodan, et oled valmis meile oma kogemust jagama. Tänutäheks loosime märtsikuu alguses vastajate vahel välja **30-eurose spa kinkekaardi**.

Küsimustikule saad vastata kuni **21.veebbruarini (k.a)** käesoleva e-kirja lõpus asuva uuringulingi kaudu. Vastamine on vabatahtlik ja võtab aega ligikaudu **10 minutit**.

Andmeid kogub ja analüüsib oma magistritöö raames Brandemi töötaja ja Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala tudeng Keiu Kiisler. Tulemused esitatakse magistritöös sellisel kujul, et isik pole tuvastatav. Uuringu tulemusi kasutatakse värbamisprotsessi tõhustamiseks, et luua positiivsem kandidaadikogemuse agentuuris Brandem.

Küsimuste korral võta julgelt ühendust aadressil [keiu@brandem.ee](mailto:keiu@brandem.ee)

Head vastamist!

Keiu Kiisler koostöös Brandemiga

-----

Küsimustikku saad täita eesti keeles klikates järgnevale lingile:

{SURVEYURL}

### **Lisa 3. Ankeetküsitlus Brandemi värbamisprotsessis osalenud kandidaatidele**

**Hea vastaja!**

Vahemikul 2018 kuni 2020 oled olnud suhtluses **värbamisagentuuriga Brandem Baltic**. Osalesid meie poolt läbiviidud värbamisprotsessis, mis hõlmab erinevaid etappe nagu kandideerimine, värbaja poolt kandideerimisavalduste läbivaatamine, vestlustele kutsumine, intervjuude läbiviimine telefoni teel või näost näkku, lisaülesannete koordineerimine, lõplikust otsusest teavitamine ning erinevatel etappidel tagasiside andmine.

**Meie jaoks on pidev areng väga oluline, just seetõttu soovime täna küsida Sinu vastukaja erinevate läbitud värbamisetappide kohta.** Sinu tagasiside aitab meil edaspidi pakkuda värbamisel paremat kandidaadikogemust ning olla hea partner värbamisteenuse pakkumisel.

**Vastamine on vabatahtlik** ja võtab aega ligikaudu **10 minutit** ning ankeeti tuleb täita järjest. Kõikide osalejate vahel, kes sisestavad küsitluse lõpus oma e-maili aadressi, loositakse märtsikuu alguses välja **30-eurone spa kinkekaart**.

Andmeid kogub ja analüüsib oma magistritöö raames Brandemi töötaja ja Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala tudeng Keiu Kiisler. Sinu vastused jäävad konfidentsiaalseks ning saadud tulemused üldistatakse ja esitatakse magistritöös sellisel kujul, et isik pole tuvastatav. Autor jagab vastajatega lahkelt ka kokkuvõtet uuringust.

Palun loe küsimusi hoolikalt – küsime Sinult hinnanguid peamiselt **NÕUSTUMISE**, kuid ka **RAHULOLU** skaalal. Sul on võimalik lisada omalt poolt vabade vastuste lahtrisse kommentaare. Tärniga märgitud küsimustele vastamine on kohustuslik.

**Täname Sind vastuste eest!**

**Keiu Kiisler, koostöös Brandemi ja Tallinna Tehnikülikooliga!**

Palun märgi, millisesse vanusegruppi Sa kuulud: \*

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- 18 ja alla selle
- 19-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 55 ja üle selle

Palun täpsusta oma sugu: \*

- Naine
- Mees

Palun määra, millise ametirühma esindaja Sa oled: \*

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Juht
- Tippspetsialist
- Keskastme spetsialist
- Valdkonnajuht või projektijuht
- Ametnik või spetsialist
- Müügi- ja teenindustöötaja
- Oskustöoline
- Lihttöoline
- Sõjaväelane

Palun märgi, milline on Sinu kõrgeim lõpetatud haridustase: \*

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Doktorikraad
- Magistrikraad
- Bakalaureusekraad
- Rakenduskõrgharidus
- Kutseharidus
- Keskharidus
- Põhiharidus

Palun märgi oma tööstaaz praegusel ametikohal: \*

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- alla 1 aasta
- 1-3 aastat
- 4-5 aastat
- 6-10 aastat
- üle 10 aasta
- Ma ei tööta



Millist kanalit pidi jõudis Sinuni info vabast ametikohast? \*

Palun valige **kõik** mis sobib:

- Läbi sotsiaalmeedia (Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube)
- Otsekontakt telefoni teel
- Otsepakkumine e-maili teel
- Tööportaali vahendusel
- Tuttav soovitas
- Ülikooli kaudu
- Muu:

Osalesin järgnevates värbamisagentuuri Brandemi poolt korraldatud värbamisetappides: \*

Palun valige **kõik** mis sobib:

- Kandideerimisprotsessis
- Telefonivestlusel
- Näost- näkku vestlusel
- Kodutöö või test
- Mulle tehti tööpakkumine
- Asusin ettevõttesse tööle

Selgitus:

Kandideerimisprotsess tähendab, et sinuni jõudis info pakutavast ametikohast ning sa otsustasid saata oma andmed (koos CV või LinkedIn profiiliga) läbi spetsiaalse veebilehekülje, otse värbamiskonsultandi e-mailile või avaldasid soovi ametikohale kandideerimiseks läbi muu kanali.

Telefonivestlus on kontakt telefoni teel värbamisagentuur Brandem värbajaga, kus küsitakse lisainfot Sinu soovide, mõtete või ootuste osas ning täpsustatakse Sinu kandideerimisdokumentidega seonduvat. Telefonivestluse algatajaks on värbamiskonsultant.

Näost-näkku vestlus on intervjuu, kus räägitakse ootustest tööle, selgitatakse ametikoha või potentsiaalse tööandja ja tööga seonduvat ning kuulatakse ära kandidaadipoolne vaatenurk edasise värbamisprotsessi osas. Vestlus võib olla värbajaga üks ühele, üheskoos värbaja ja ettevõtte esindajaga või läbiviidav ka grupivestluse formaadis).

Kodutöö või test on üks hindamismeetoditest, mida palub värbamisprotsessis läbi teha värbaja, saates konkreetse ülesande koduseks lahendamiseks või organiseerides kohtumise testi läbiviimiseks konkreetse konsultandiga.

\*Vastavalt sellele, millises Brandemi poolt korraldatud värbamisetapis oled osalenud, avanevad Sulle vastamiseks järgmised täpsustavad küsimused.

**KANDIDEERIMINE**

Töökohale kandideerimise protsess oli: \*

Palun valige **kõik** mis sobib:

- Kiire
- Väsitav
- Mugav
- Keeruline
- Aeganõudev
- Igav
- Huvitav
- Selge
- Segadust tekitav
- Väljakutsuv
- Muu:

Kuivõrd NÕUSTUD järgnevate **kandideerimisprotsessi** kohta käivate väidetega: \*

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	5- nõustun täielikult	4- pigem nõustun	3- nii ja naa	2- pigem ei nõustu	1- ei nõustu üldse	Ei oska öelda
CV edastamine oli lihtne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kandideerimisvormi täitmine oli mugav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ametikohaspetsiifiline veebileht andis piisavalt infot töö kohta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ametikohaspetsiifiline veebileht mõjutas minu otsust kandideerida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain kandideerimise staatuse kohta piisavalt kiiresti tagasisidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa vabas vormis kommentaar:

Kirjutage vastus siia:

**KONTAKT VÄRBAJAGA**

Kuivõrd NÕUSTUD järgnevate värbaja kohta käivate väidetega: \*

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	5- nõustun täielikult	4- pigem nõustun	3- nii ja naa	2- pigem ei nõustu	1- ei nõustu üldse	Ei oska öelda
Värbaja oli professionaalne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Värbaja oli viisakas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Värbaja käitlus sõbralikult	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Värbaja tutvustas mulle tööandjat piisavalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Värbaja oli pakutava töö sisuga kursis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Värbaja kirjeldas väga selgelt kõiki töökoha nõudeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Värbaja vastas kõikidele minu poolt esitatud küsimustele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Värbaja andis selged juhised edasiseks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa vabas vormis kommentaar:

Kirjutage vastus siia:

**NÄOST NÄKKU VESTLUSED**

Kuivõrd NÕUSTUD järgnevate näost näkku vestluse kohta käivate väidetega: \*

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	5- nõustun täielikult	4- pigem nõustun	3- nii ja naa	2- pigem ei nõustu	1- ei nõustu üldse	Ei oska öelda
Vestluse toimumise asukoht oli mugav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vestlusele saabudes võeti mind sõbralikult vastu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vestlus algas õigeaegselt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intervjueerija oli hästi ette valmistunud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vestluse käigus sain esitada piisavalt küsimusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vestlusel osalemine suurendas minu huvi pakutava ametikoha vastu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Intervjuu käigus sain piisavalt informatsiooni: \*

Palun valige kõik mis sobib:

- Tööandja kohta
- Töö sisu kohta
- Karjääri ja arenguvõimaluste kohta
- Pakutavate huvete ja soodustuste kohta
- Töötasu kohta
- Värbamisprotsessi järgnevate etappide osas
- Muu:

Lisa vabas vormis kommentaar:

Kirjutage vastus siia:

## SUHTLUS JA KOMMUNIKATSIOON

Kuivõrd NÕUSTUD järgnevate kandidaadi suhtluse ja kommunikatsiooni kohta käivate väidetega: \* (Palun valige kõige sobivaim vastus)

	5- nõustun täielikult	4- pigem nõustun	3- nii ja naa	2- pigem ei nõustu	1- ei nõustu üldse	Ei oska öelda
Tagasiside saamine minu jaoks tööle kandideerimisel on oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle anti konkursi käigu kohta piisavalt tagasisidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tagasiside värbamisprotsessi kohta oli kiire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu järelepärimistele konkursi käigu kohta vastati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minuga võeti lubatud ajal ühendust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtlemiseks kasutatavad kanalid olid sobilikud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Värbamisprotsess oli Brandemis selge ja läbipaistev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Brandemi poolt saadud tagasiside oli: \*

Palun valige **kõik** mis sobib:

- Põhjalik
- Selge
- Konstruktiiivne
- Personaalne
- Ebaselge
- Pealiskaudne
- Ebaisikuline ehk umbmäärane
- Kasutu
- Muu:

- Mille osas sooviksid saada värbamisprotsessis rohkem infot? Kirjutage vastus siia:
- Millises kanalist ootad värbamisprotsessi kohta tagasisidet? Kirjutage vastus siia:
- Lisa vabas vormis kommentaar. Kirjutage vastus siia:

### ÜLDINE TAGASISIDE VÄRBAMISPROTSESSILE

Mis on Sinu kui kandidaadi jaoks oluline värbamisprotsessis?

*Palume kirjutada kolm Sinu jaoks kõige olulisemat aspekti.*

Kirjutage oma vastus(ed) siia:

Kui rahul oled üleüldiselt Brandemi värbamisprotsessiga: \* (Palun valige kõige sobivaim vastus)

- |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5- väga rahul         | 4- pigem rahul        | 3- nii ja naa         | 2- pigem pole rahul   | 1- ei ole üldse rahul | Ei oska öelda         |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Põhjenda oma vastust: (Kirjutage vastus siia)

Kui suure tõenäosusega soovitaksid Sa kandidaadina Brandemi värbamisprotsessis osalemist teistele? \*Palun valige kõige sobivaim vastus:

- |                                   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                                    |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|
| 0-suure tõenäosusega ei soovitaks | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10 -suure tõenäosusega soovitaksin |
| <input type="radio"/>             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              |

Põhjenda oma vastust. (Kirjutage vastus siia)

### **KANDIDAADIKOGEMUS**

Too välja kuni 3 aspekti, mis Sinu kogemusest kandidaadina oli Brandemi värbamisprotsessis meeldiv või nauditav:

Kirjutage oma vastus(ed) siia:

Too välja kuni 3 aspekti, mis Sinu kogemusest kandidaadina oli Brandemi värbamisprotsessis ebaõnnestunud või ebameeldiv:

Kirjutage oma vastus(ed) siia:

Mis võiks Sinu arvates muuta Brandemi värbamisprotsessi paremaks?

Kirjutage vastus siia:

Lisa vabas vormis kommentaar, kui soovid veel midagi oma kogemustest Brandemi värbamisprotsessis välja tuua:

Kirjutage vastus siia:

### **LOOSIS OSALEMINE**

Loosis osalemiseks jäta palun oma e-maili aadress:

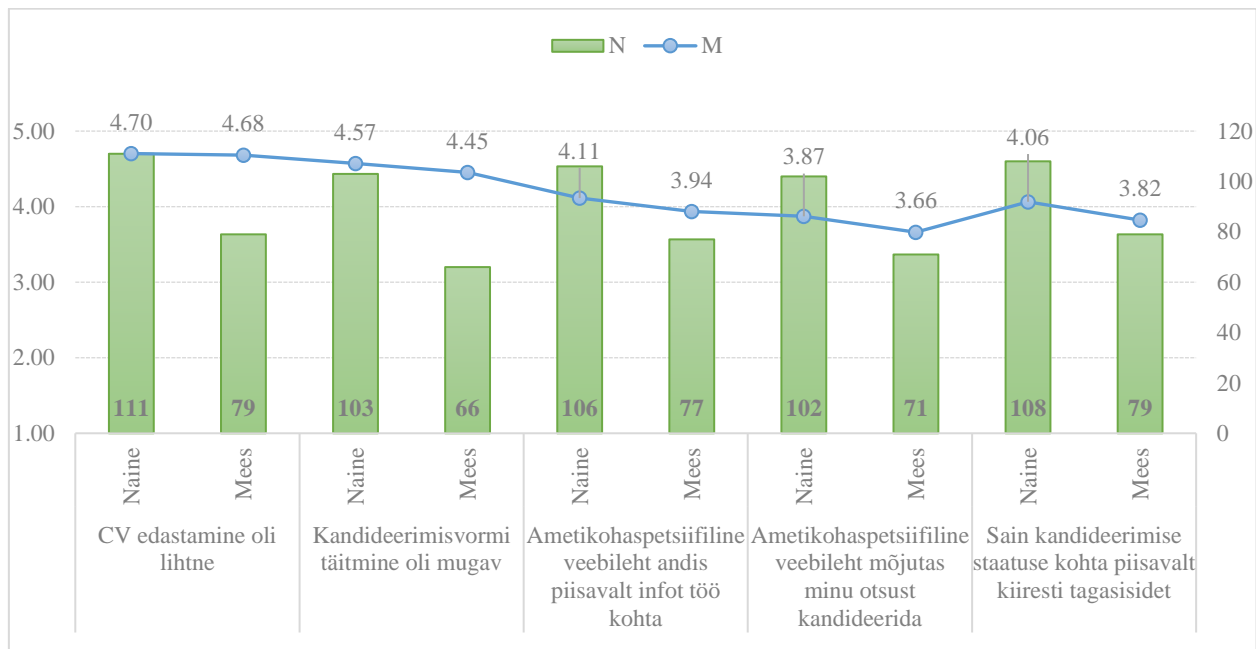
Kirjutage vastus siia:

Märtsi alguses loositatakse välja 30-eurone spa kinkekaart. Võitja teeb teatavaks ning edasise info saadab uuringu autor siin sisestatud e-mailile. Küsimuste korral võib lahkelt pöörduda [keiu@brandem.ee](mailto:keiu@brandem.ee)

**Täname Sind pühendatud aja ja vastuste eest!**

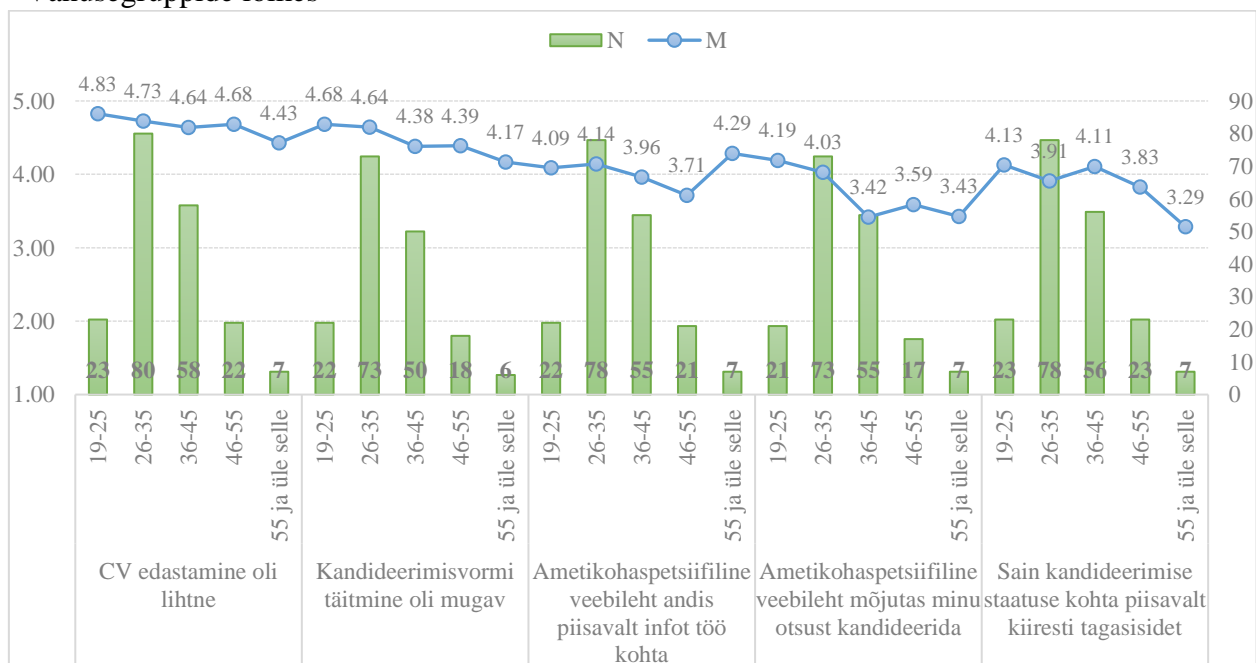
## Lisa 4. Vastajate arv ja keskmised hinnangud kandideerimisprotsessiga seotud väidetele erinevate gruppide lõikes

\*Soo lõikes



Allikas: Autori koostatud

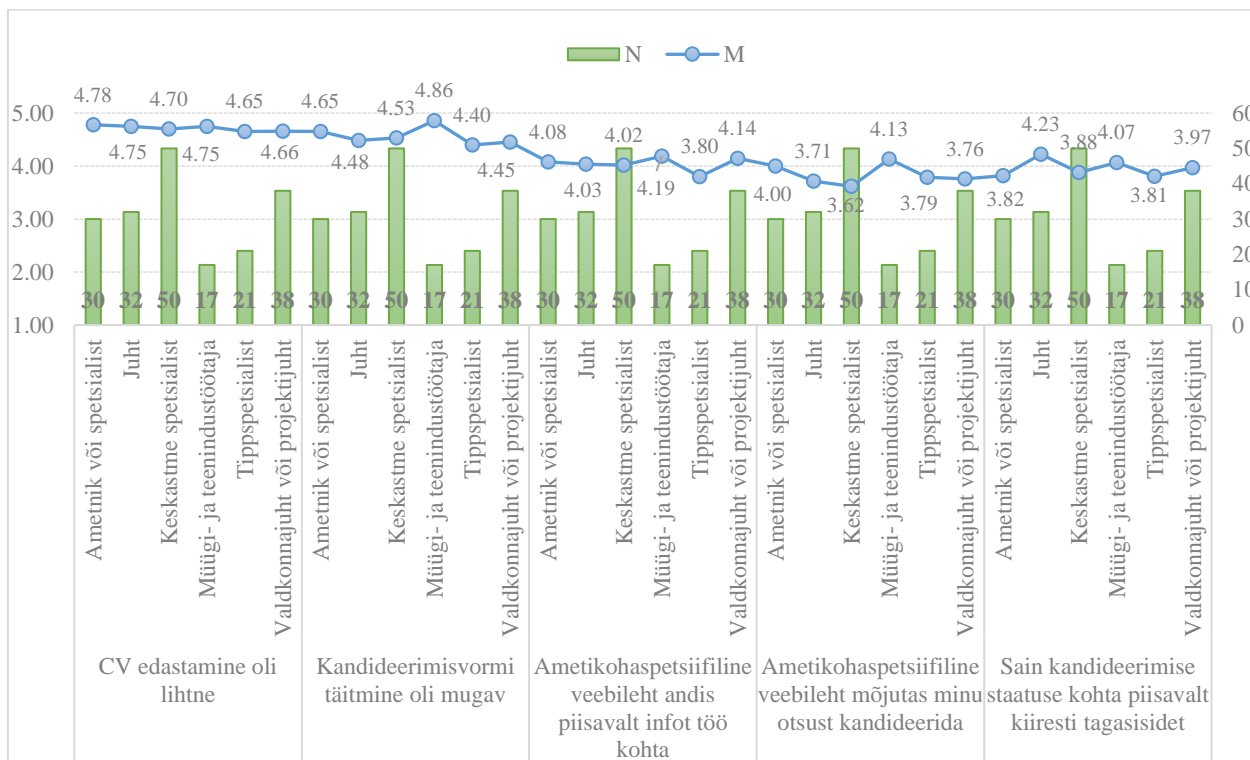
\*Vanusegruppide lõikes



Allikas: Autori koostatud

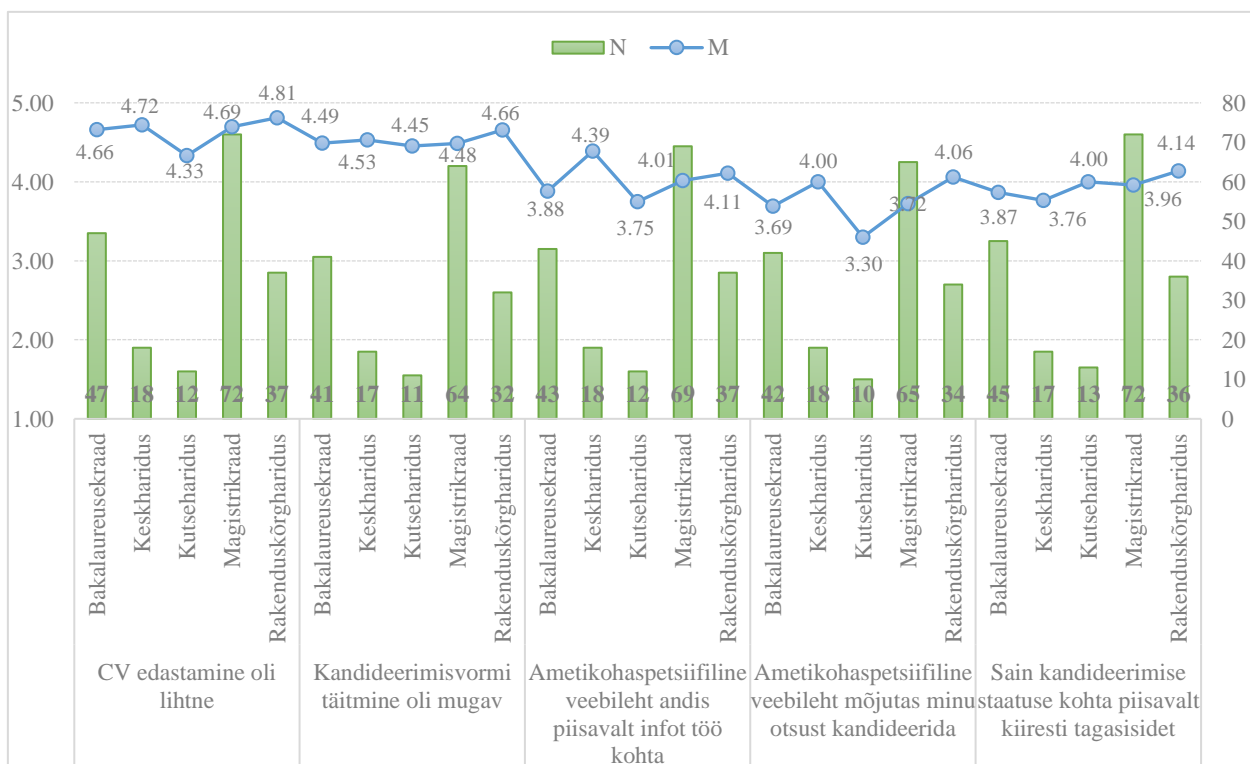


\*Ametirühmade lõikes



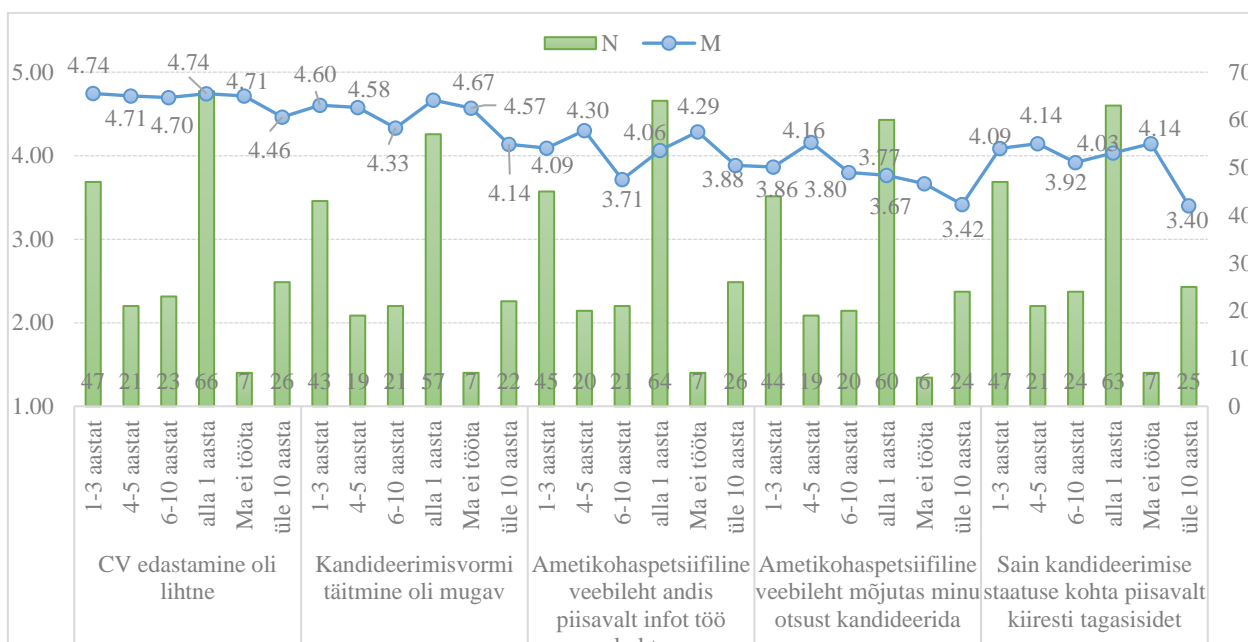
Allikas: Autori koostatud

\*Kõrgeima omandatud haridustaseme lõikes



Allikas: Autori koostatud

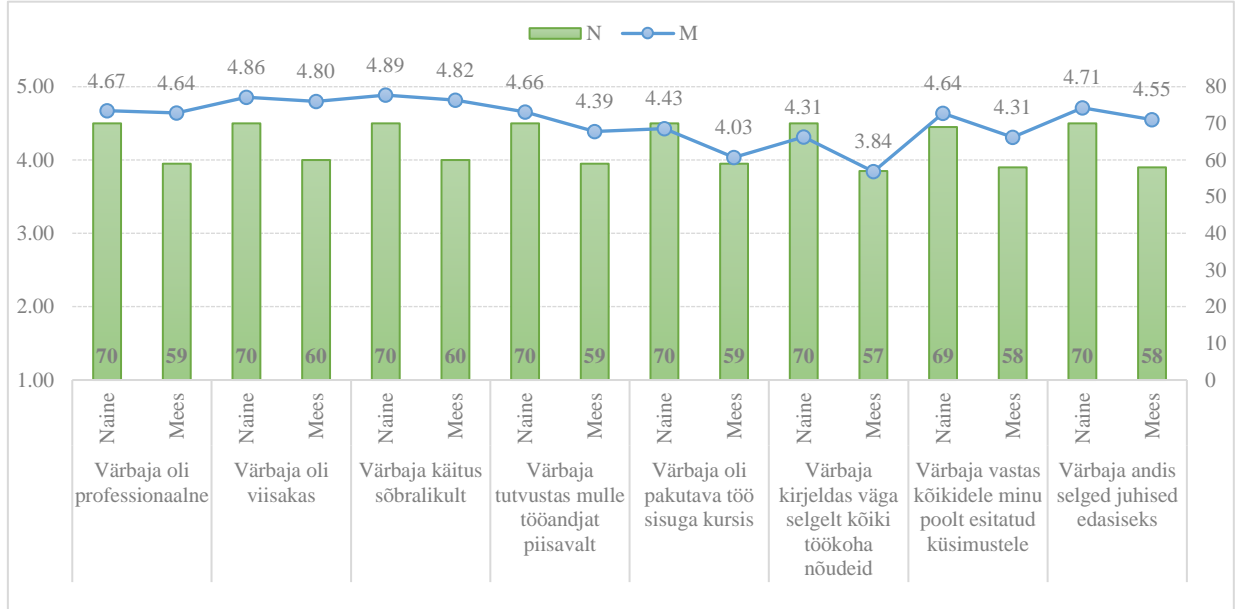
\*Ametikohal töötatud staaži lõikes



Allikas: Autori koostatud

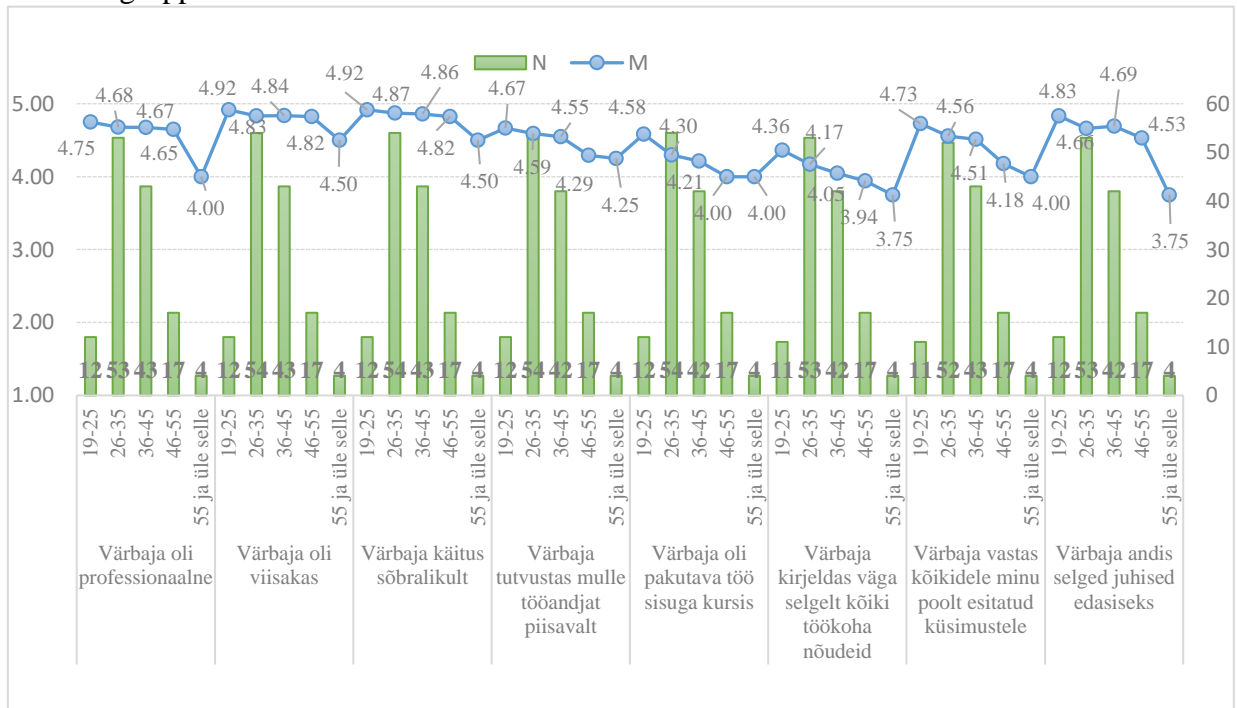
## Lisa 5. Vastajate arv ja keskmised hinnangud värbajaga seotud väidetele erinevate gruppide lõikes

\*Soo lõikes



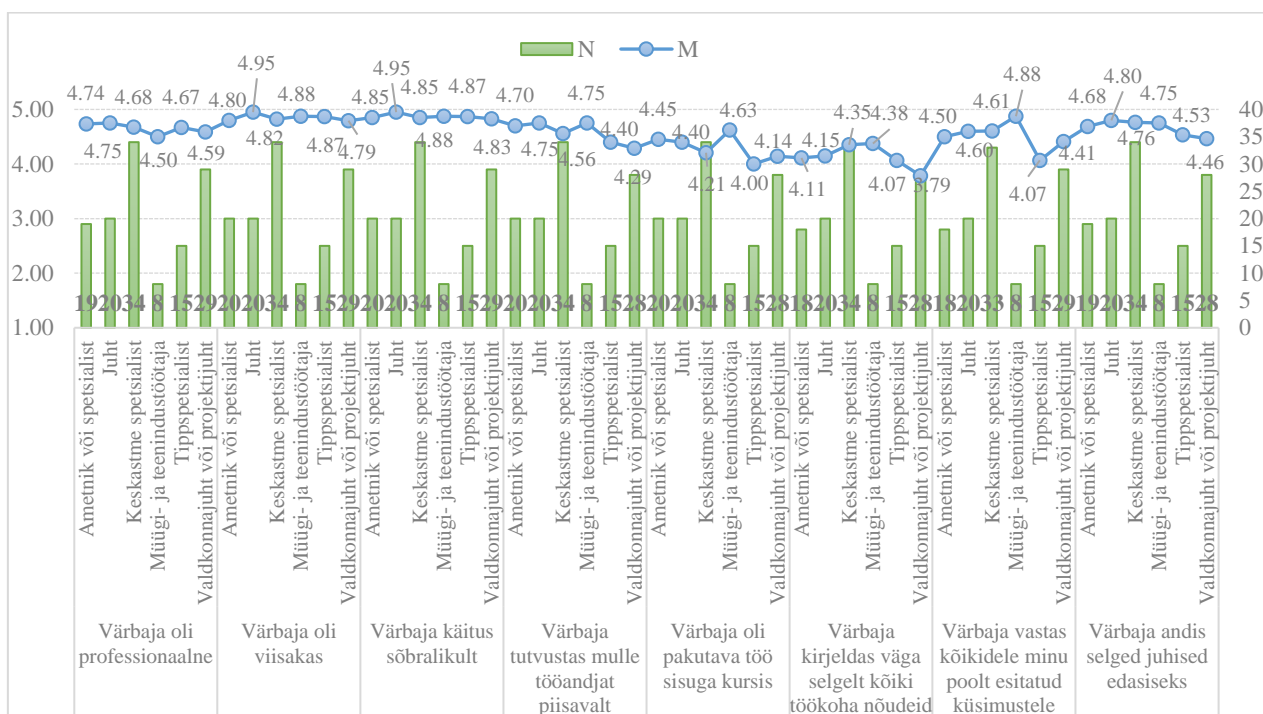
Allikas: Autori koostatud

\*Vanusegruppide lõikes



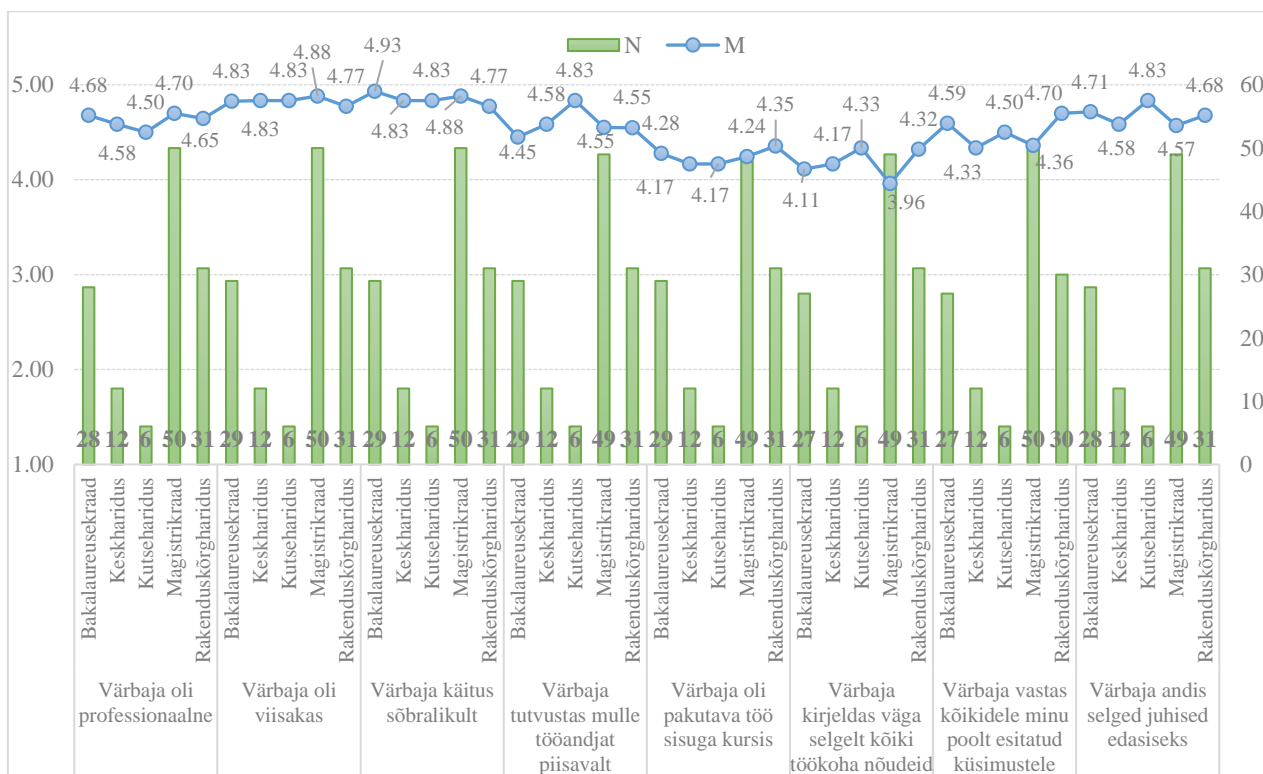
Allikas: Autori koostatud

\*Ametirühmade lõikes



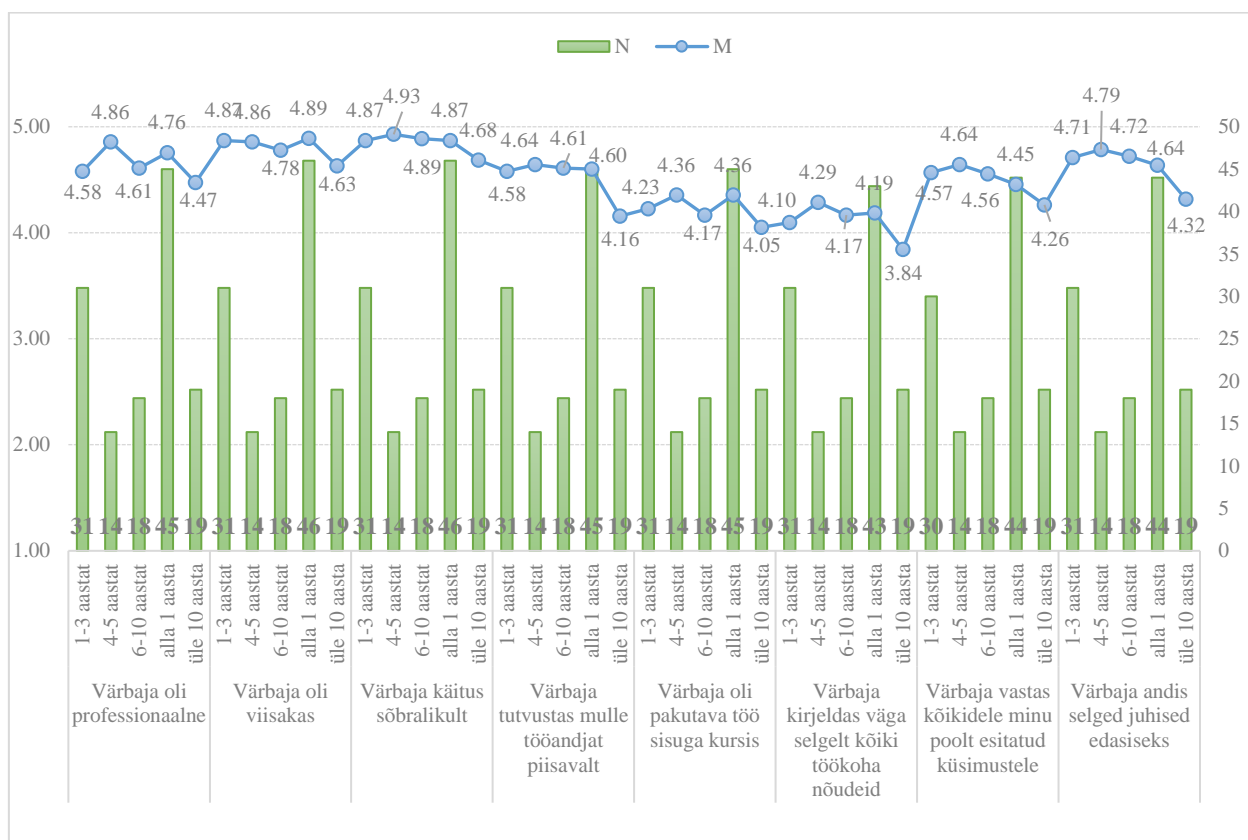
Allikas: Autori koostatud

\*Kõrgeima haridustaseme lõikes



Allikas: Autori koostatud

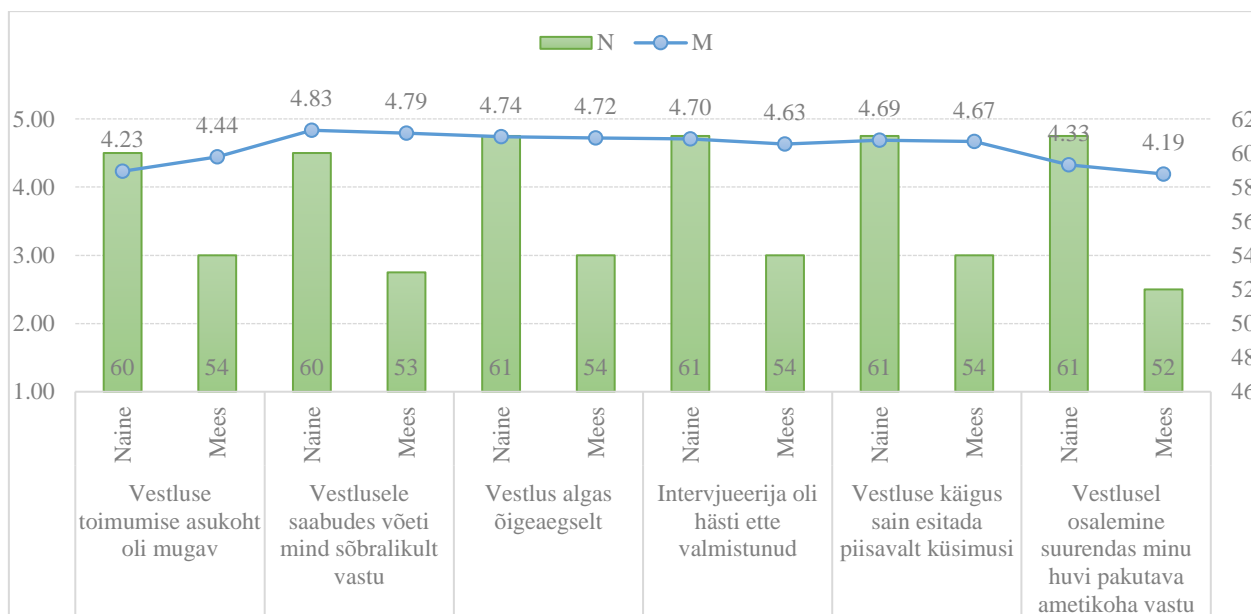
\*Ametikohal töötatud staaži lõikes



Allikas: Autori koostatud

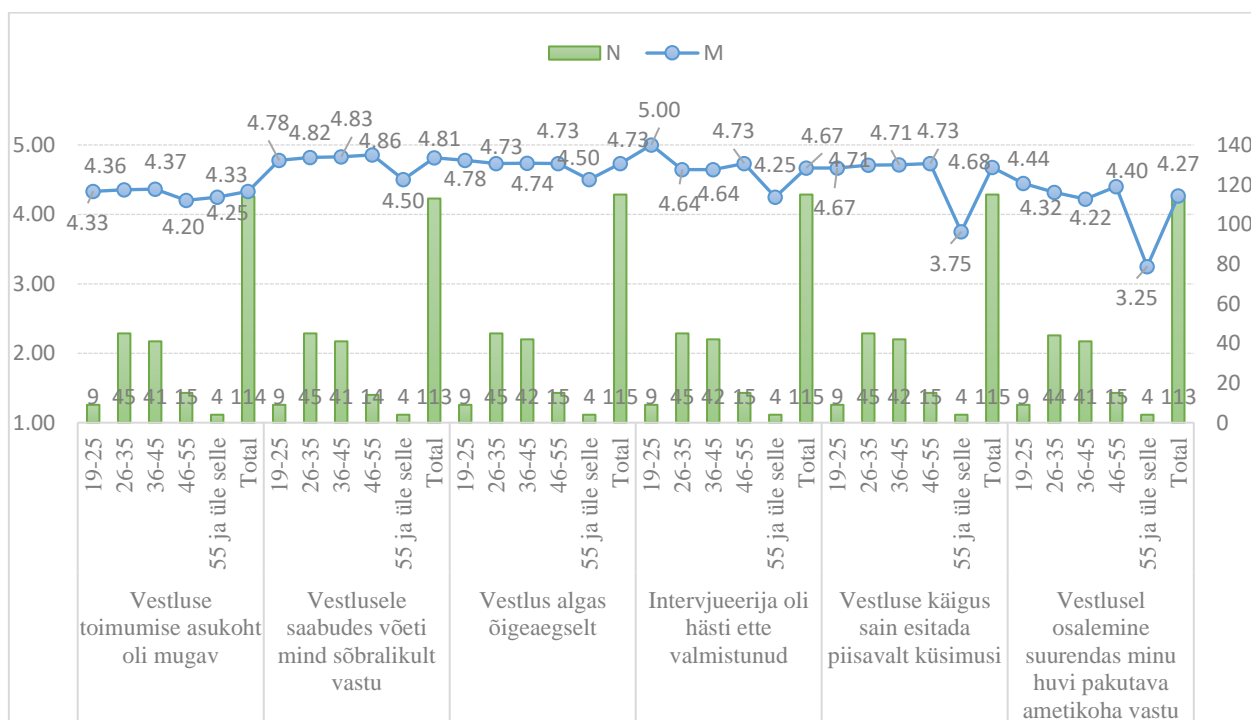
## Lisa 6. Vastajate arv ja keskmised hinnangud vestlusega seotud väidetele erinevate gruppide lõikes

\*Soo lõikes



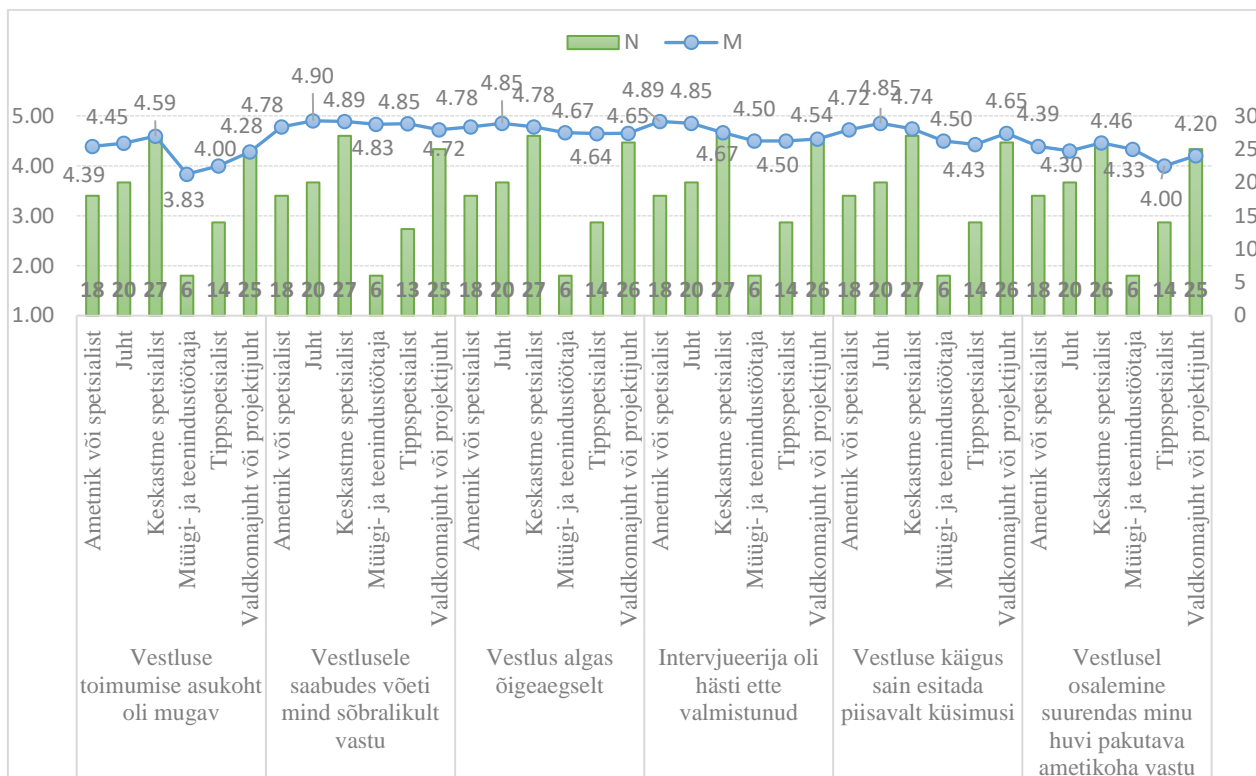
Allikas: Autori koostatud

\*Vanusegruppide lõikes



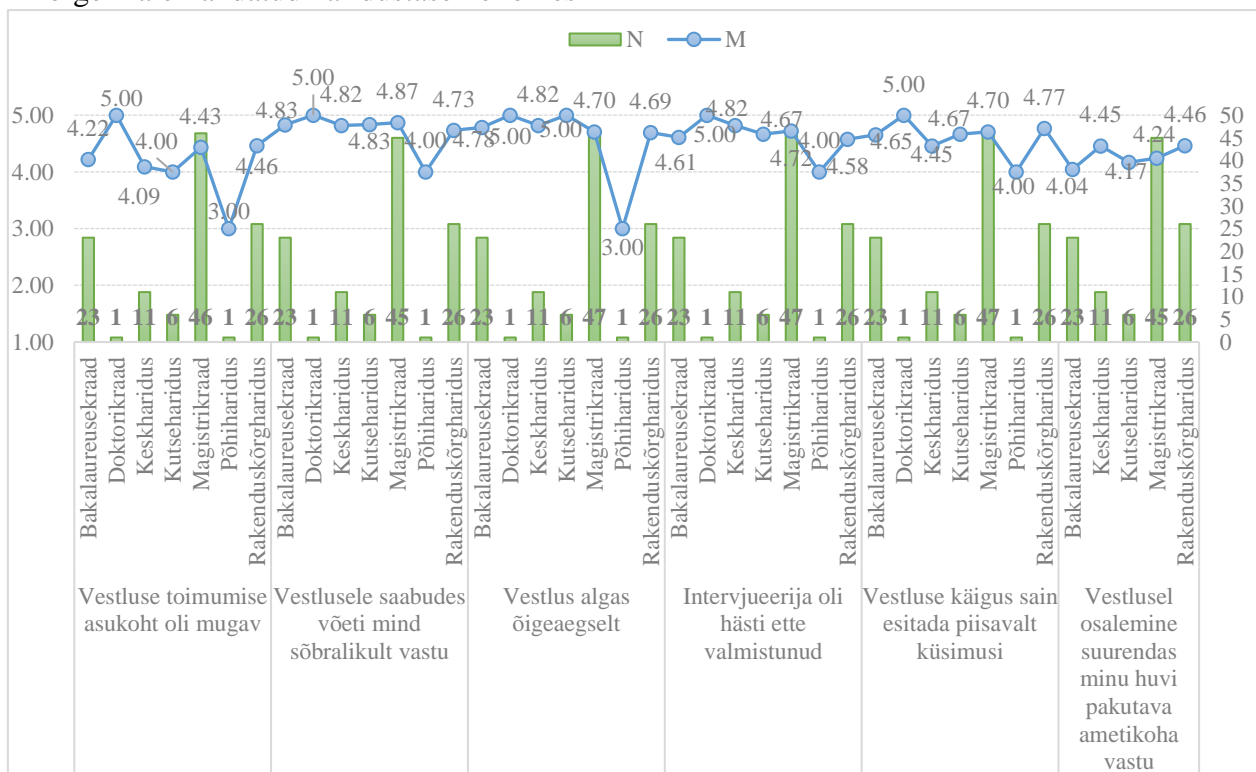
Allikas: Autori koostatud

\*Ametirühmade lõikes



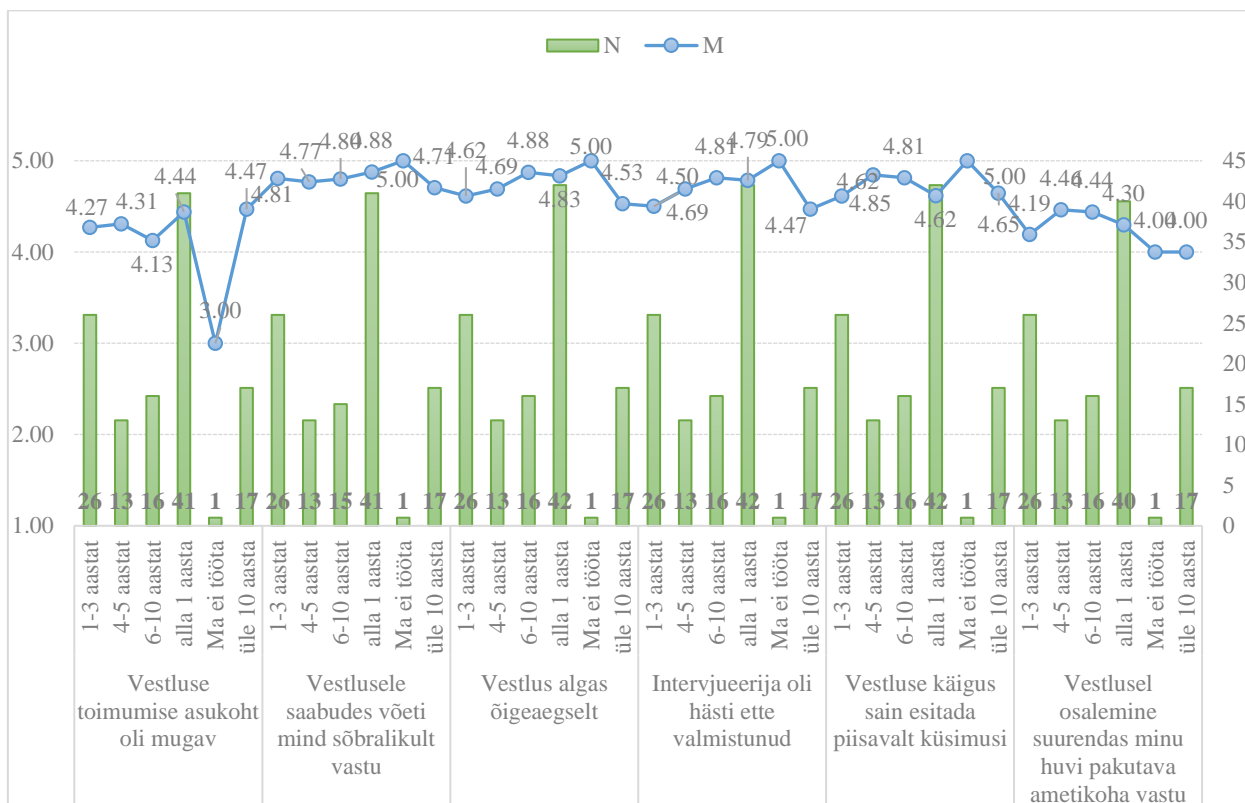
Allikas: Autori koostatud

\*Kõrgeima omandatud haridustaseme lõikes



Allikas: Autori koostatud

\*Ametikohal töötatud staaži lõikes

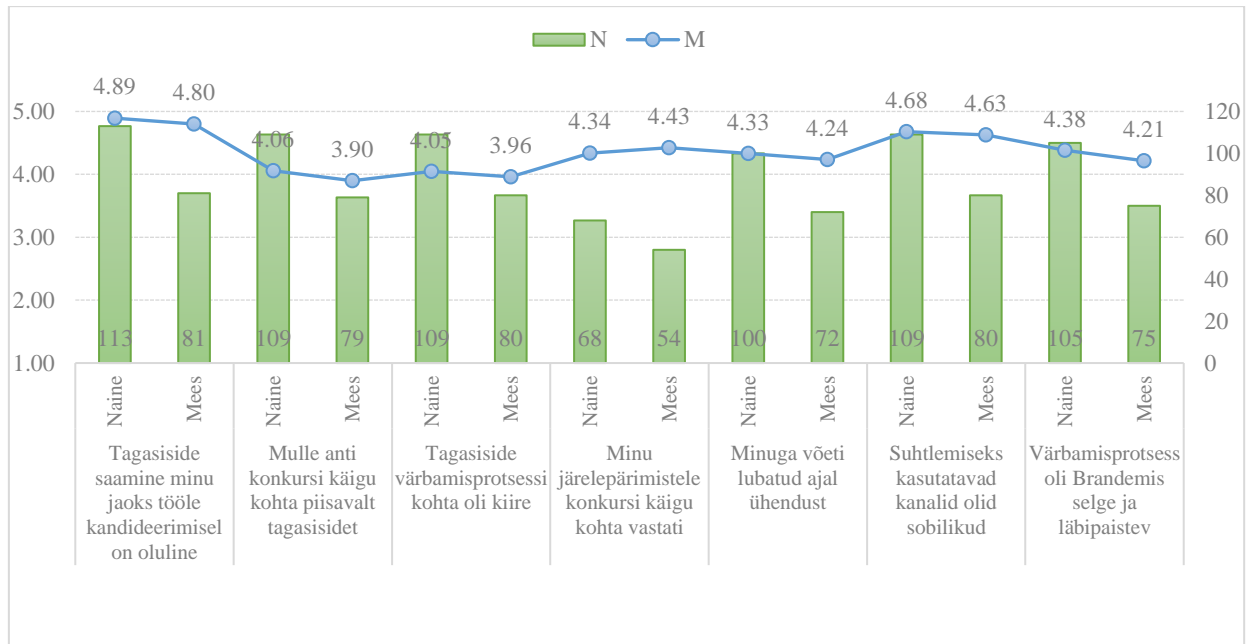


Allikas: Autori koostatud



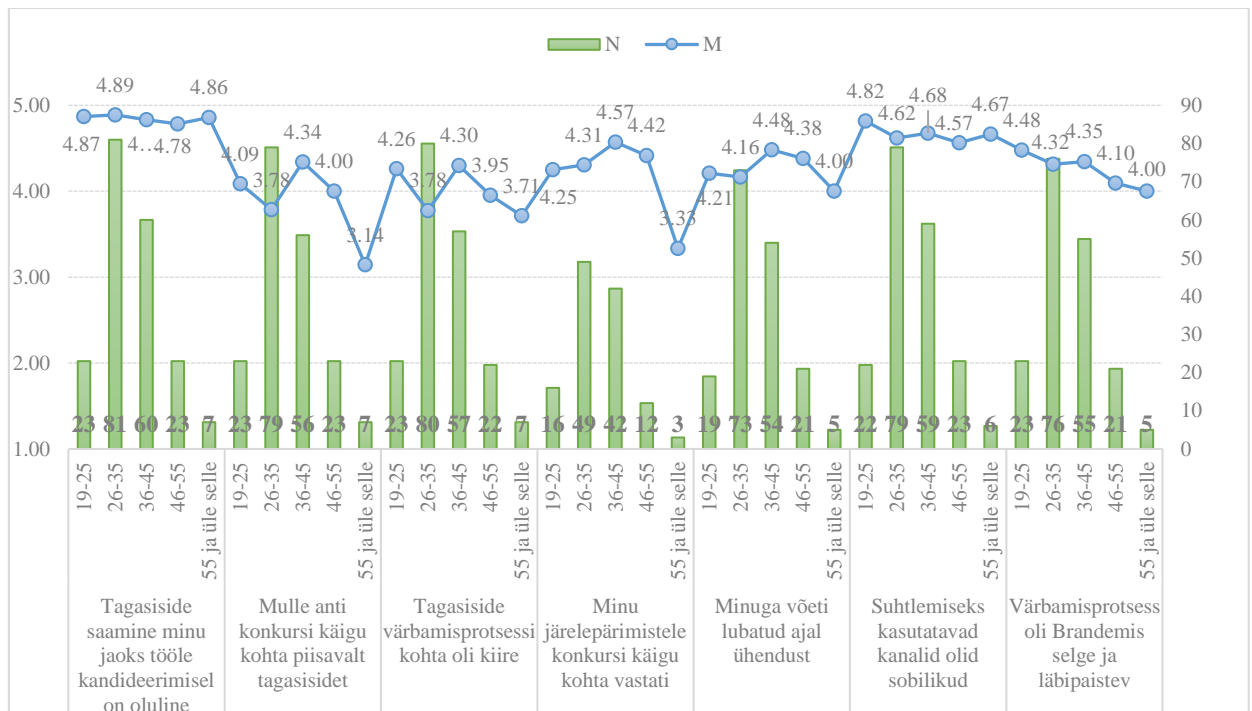
## Lisa 7. Vastajate arv ja keskmised hinnangud kommunikatsiooniga seotud väidetele erinevate gruppide lõikes

\*Soo lõikes



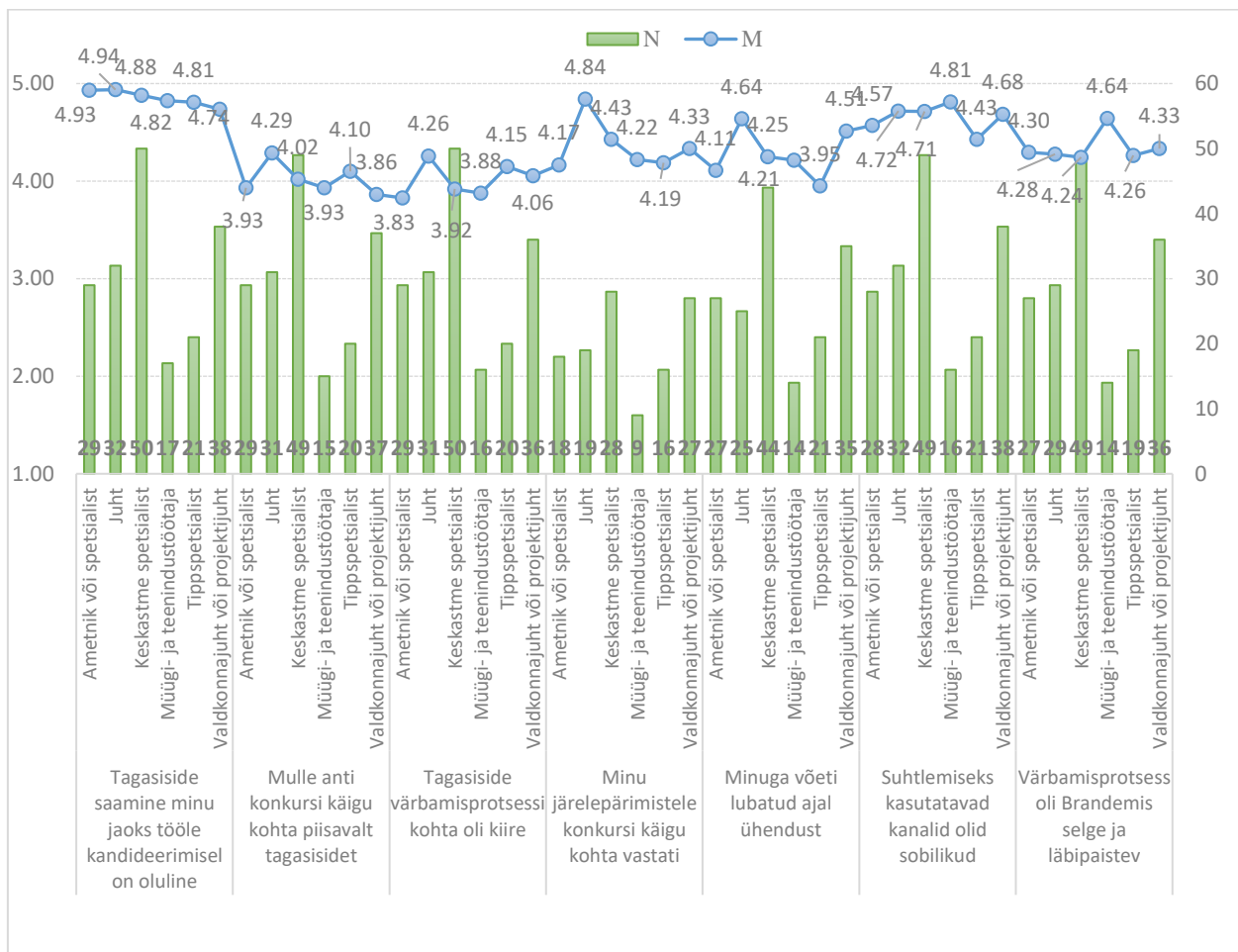
Allikas: Autori koostatud

\*Vanusegruppide lõikes



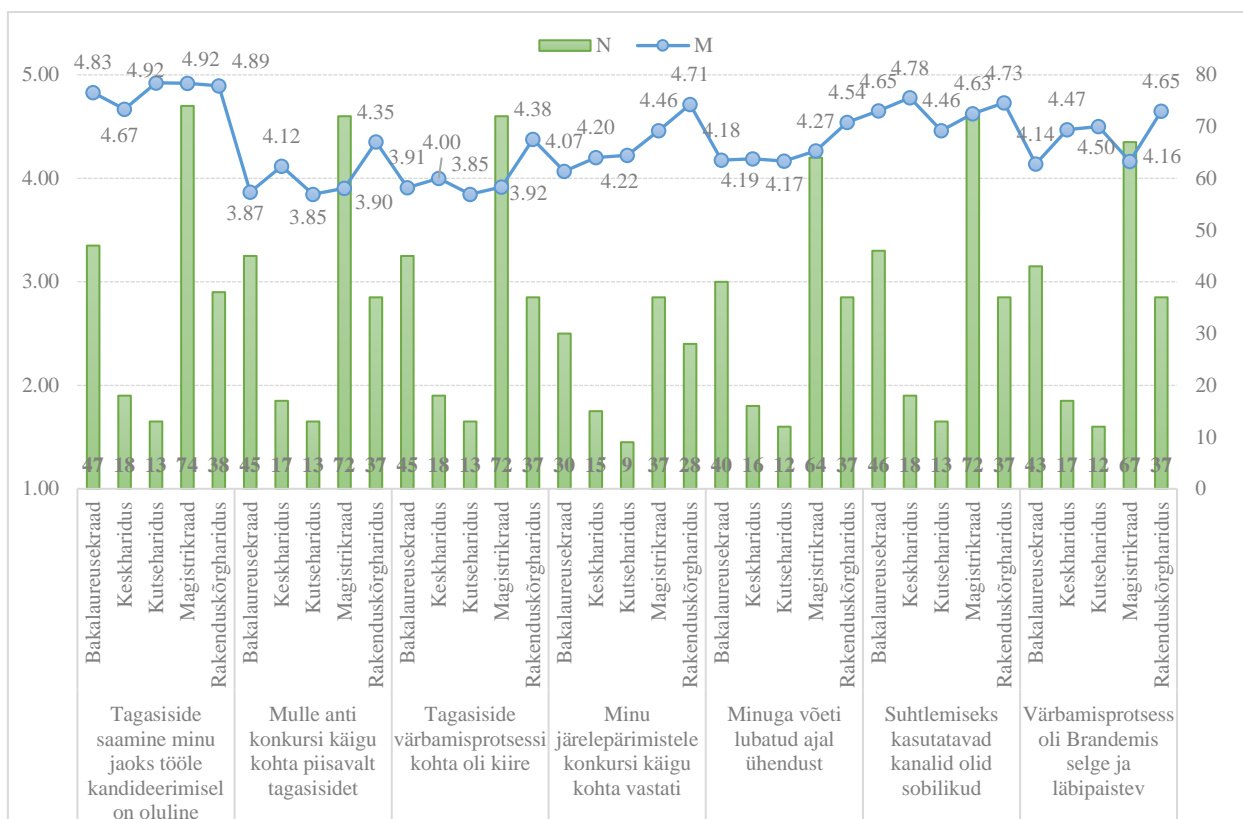
Allikas: Autori poolt koostatud

\*Ametirühmade lõikes



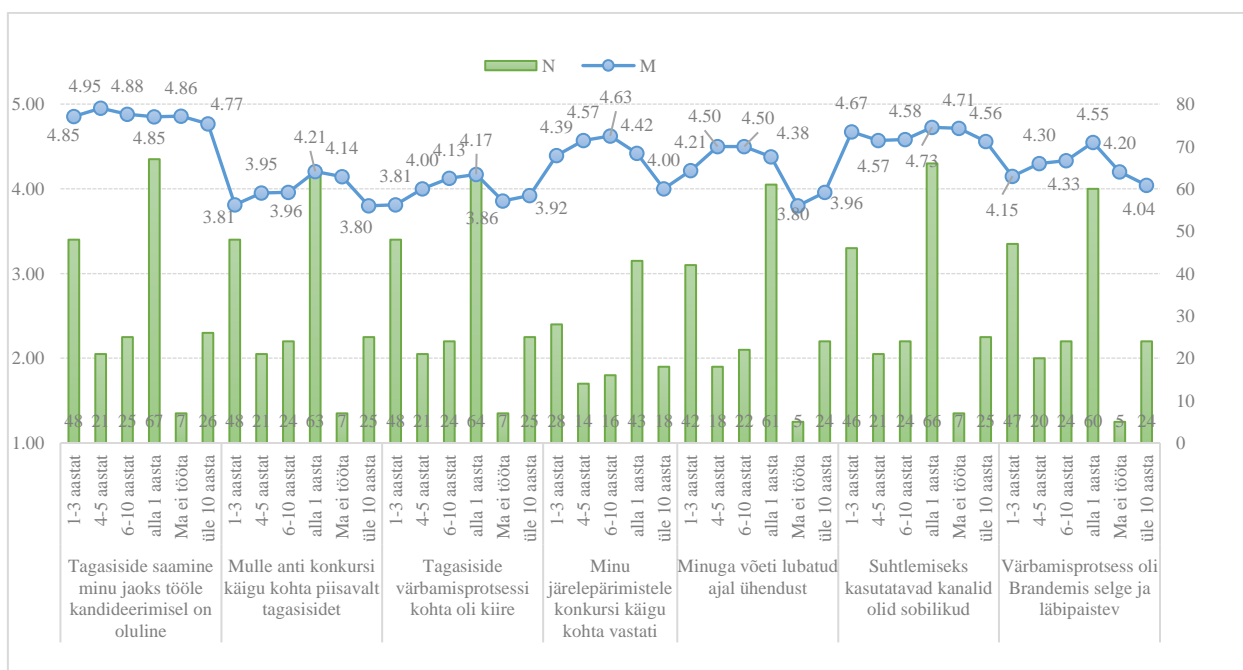
Allikas: Autori poolt koostatud

\*Kõrgeima omandatud haridustaseme lõikes



Allikas: Autori poolt koostatud

\*Ametikohal töötatud staaži lõikes



Allikas: Autori poolt koostatud

## Lisa 8. Levene'i, ANOVA, Welchi ning Brown-Forsythe'i testide tulemused

Väide	Vanus				Amet				Haridus				Tööstaaž			
	L	A	W	B-F	L	A	W	B-F	L	A	W	B-F	L	A	W	B-F
CV edastamine oli lihtne	0.003		0.404	0.461	0.419	0.896			0.008		0.174	0.106	0.056	0.143		
Kandideerimisvormi täitmine oli mugav	0.076	0.023			0.000		0.046	0.158	0.075	0.690			0.656	0.002		
Ametikohaspetsiifiline veebileht andis piisavalt infot töö kohta	0.826	0.294			0.070	0.779			0.209	0.224			0.916	0.238		
Ametikohaspetsiifiline veebileht mõjutas minu otsust kandideerida	0.008		0.021	0.009	0.692	0.585			0.668	0.241			0.155	0.264		
Sain kandideerimise staatuse kohta piisavalt kiiresti tagasisidet	0.940	0.360			0.589	0.733			0.032		0.782	0.841	0.216	0.112		
Värbaja oli professionaalne	0.835	0.143			0.499	0.804			0.257	0.886			0.000		0.136	0.167
Värbaja oli viisakas	0.186	0.448			0.022		0.509	0.727	0.197	0.819			0.001		0.315	0.177
Värbaja käitus sõbralikult	0.261	0.395			0.271	0.921			0.017		0.636	0.611	0.018		0.491	0.301
Värbaja tutvustas mulle tööandjat piisavalt	0.174	0.463			0.010		0.165	0.109	0.113	0.801			0.321	0.145		
Värbaja oli pakutava töö sisuga kursis	0.346	0.434			0.192	0.387			0.193	0.961			0.217	0.720		
Värbaja kirjeldas väga selgelt kõiki töökoha nõudeid	0.084	0.676			0.212	0.222			0.565	0.507			0.467	0.665		
Värbaja vastas kõikidele minu poolt esitatud küsimustele	0.296	0.224			0.094	0.171			0.220	0.343			0.390	0.635		
Värbaja andis selged juhised edasiseks	0.018		0.244	0.125	0.019		0.261	0.171	0.110	0.722			0.008		0.247	0.090
Vestluse toimumise asukoht oli mugav	0.941	0.975			0.535	0.201			0.252	0.479			0.570	0.703		
Vestlusele saabudes võeti mind sõbralikult vastu	0.562	0.632			0.022		0.750	0.649	0.121	0.772			0.074	0.686		
Vestlus algas õigeaegselt	0.929	0.944			0.155	0.830			0.019	Variatsiooni pole			0.001		0.227	0.245

Väide	Vanus				Amet				Haridus				Tööstaaž			
	L	A	W	B-F	L	A	W	B-F	L	A	W	B-F	L	A	W	B-F
Intervjueerija oli hästi ette valmistunud	0,001				0,004		0,081	0,157	0,084	0,746			0,003		0,191	0,208
Vestluse käigus sain esitada piisavalt küsimusi	0,487	0,038			0,009		0,443	0,448	0,087	0,700			0,017		0,423	0,548
Vestlusel osalemine suurendas minu huvi pakutava ametikoha vastu	0,767	0,192			0,746	0,677			0,817	0,522			0,788	0,580		
Tagasiside saamine minu jaoks tööle kandideerimisel on oluline	0,150	0,770			0,000		0,269	0,194	0,000		0,233	0,097	0,018		0,351	0,511
Mulle anti konkursi käigu kohta piisavalt tagasisidet	0,007		0,052	0,088	0,767	0,748			0,016		0,084	0,375	0,476	0,439		
Tagasiside värbamisprotsessi kohta oli kiire	0,010		0,077	0,052	0,131	0,686			0,167	0,287			0,678	0,536		
Minu järelepärimistele konkursi käigu kohta vastati	0,114	0,175			0,002		0,009	0,276	0,150	0,084			0,355	0,297		
Minuga võeti lubatud ajal ühendust	0,381	0,419			0,039		0,127	0,157	0,030		0,299	0,586	0,324	0,261		
Suhtlemiseks kasutatavad kanalid olid sobilikud	0,041		0,463	0,580	0,021		0,493	0,417	0,136	0,596			0,145	0,684		
Värbamisprotsess oli Brandemis selge ja läbipaistev	0,987	0,698			0,284	0,872			0,023		0,054	0,058	0,022		0,170	0,192

Allikas: Autori koostatud

Märkused: L- Levene'i test, A- ANOVA dispersioonianalüüs, W- Welchi test, B-F- Brown-Forsythe'i test

**Lisa 9. Värbamisprotsessis kandidaadikogemust mõjutavate tegurite seos üldise rahuloluga**

Väide	M	N	Olulisus- tõenäosus (p)	Korrelatsiooni- kordaja (ρ)
<b>KANDIDEERIMISPROTSESS</b>				
CV edastamine oli lihtne	4,695	177	0,000	0,432
Kandideerimisvormi täitmine oli mugav	4,527	161	0,000	0,433
Ametikohaspetsiifiline veebileht andis piisavalt vinfot töö kohta	4,038	173	0,000	0,355
Ametikohaspetsiifiline veebileht mõjutas minu otsust kandideerida	3,786	162	0,000	0,416
Sain kandideerimise staatuse kohta piisavalt kiiresti tagasisidet	3,963	176	0,000	0,702
<b>VÄRBAAJA</b>				
Värbaja oli professionaalne	4,659	125	0,000	0,597
Värbaja oli viisakas	4,831	126	0,000	0,491
Värbaja käitus sõbralikult	4,854	126	0,000	0,436
Värbaja tutvustas mulle töödandjat piisavalt	4,535	126	0,000	0,452
Värbaja oli pakutava töö sisuga kursis	4,248	126	0,000	0,478
Värbaja kirjeldas väga selgelt kõiki töökoha nõudeid	4,102	124	0,001	0,296
Värbaja vastas kõikidele minu poolt esitatud küsimustele	4,488	123	0,000	0,511
Värbaja andis selged juhised edasiseks	4,641	125	0,000	0,532
<b>VESTLUS</b>				
Vestluse toimumise asukoht oli mugav	4,333	110	0,000	0,384
Vestlusele saabudes võeti mind sõbralikult vastu	4,814	109	0,000	0,483
Vestlus algas õigeaegselt	4,730	111	0,000	0,427
Intervjueeriija oli hästi ette valmistunud	4,670	111	0,000	0,568
Vestluse käigus sain esitada piisavalt küsimusi	4,678	111	0,000	0,508
Vestlusel osalemine suurendas minu huvi pakutava ametikoha vastu	4,265	110	0,000	0,480
<b>KOMMUNIKATSIOON</b>				
Tagasiside saamine minu jaoks tööle kandideerimisel on oluline	4,856	179	0,046	0,149*
Mulle anti konkursi käigu kohta piisavalt tagasisidet	3,989	178	0,000	0,673
Tagasiside värbamisprotsessi kohta oli kiire	4,011	178	0,000	0,636
Minu järelepärimistele konkursi käigu kohta vastati	4,377	117	0,000	0,577
Minuga võeti lubatud ajal ühendust	4,291	164	0,000	0,581
Suhtlemiseks kasutatavad kanalid olid sobilikud	4,656	178	0,000	0,499
Värbamisprotsess oli Brandemis selge ja läbipaistev	4,311	172	0,000	0,720

Allikas: Autori koostatud

Märkmed: \* olulisuse nivoo  $\alpha=0,05$

## Lisa 10. Tugev positiivne seos värbamisprotsessi etappide erinevate tegurite ja üldise rahulolu vahel gruppide lõikes

Väide	Korrelatsioonikordaja (ρ)																				
	N	M	19-25	26-35	36-45	46-55	1	2	3	4	5	6	A	B	C	D	E	I	II	III	IV
<b>Kandideerimisprotsess</b>																					
CV edastamine oli lihtne		0,536	0,658										0,512					0,559		0,596	
Kandideerimisvormi täitmine oli mugav		0,506	0,704		0,537				0,553				0,530				0,541				
Ametikohaspetsiifiline veebileht andis piisavalt infot töö kohta						0,552*				0,822	0,685			0,606	0,814					0,521	
Ametikohaspetsiifiline veebileht mõjutas minu otsust kandideerida						0,603*		0,669			0,678			0,691	0,642*				0,513*	0,690	
Sain kandideerimise staatuse kohta piisavalt kiiresti tagasisidet	0,635	0,768	0,681	0,738	0,638	0,715	0,660	0,722	0,622	0,897	0,861	0,690	0,712	0,802	0,879	0,705		0,744	0,677	0,633	0,681
<b>Värbaja roll</b>																					
Värbaja oli professionaalne	0,542	0,670	0,775	0,595	0,565	0,618*		0,631	0,566		0,627*	0,698		0,670*		0,543	0,691	0,678	0,629	0,527*	0,509
Värbaja oli viisakas		0,551	0,674*				0,686		0,516			0,532	0,568				0,622			0,598*	
Värbaja käitus sõbralikult		0,541	0,674*				0,629										0,571				
Värbaja tutvustas mulle tööandjat piisavalt					0,550						0,639*	0,586		0,698*							
Värbaja oli pakutava töö sisuga kursis		0,552			0,576			0,529*		0,775*	0,844	0,550		0,750			0,572	0,566			
Värbaja kirjeldas väga selgelt kõiki töökoha nõudeid											0,750								0,803		
Värbaja vastas kõikidele minu poolt esitatud küsimustele		0,519			0,519			0,524*			0,736			0,744			0,613	0,579	0,720		
Värbaja andis selged juhised edasiseks		0,725			0,589						0,523*	0,711	0,564	0,670*		0,553		0,643			0,633

Väide	Korrelatsioonikordaja (ρ)																				
	N	M	19-25	26-35	36-45	46-55	1	2	3	4	5	6	A	B	C	D	E	I	II	III	IV
<b>Vestlus</b>																					
Vestluse toimimise asukoht oli mugav											0,859	0,558									
Vestlusele saabudes võeti mind sõbralikult vastu					0,557			0,575				0,606	0,600					0,589	0,610*	0,555*	
Vestlus algas õigeaegselt					0,614			0,574									0,735		0,751		
Intervjueerija oli hästi ette valmistunud		0,666	0,503		0,592	0,601	0,528*	0,574	0,581		0,693	0,627	0,584		0,980	0,517		0,673	0,628*	0,522*	
Vestluse käigus sain esitada piisavalt küsimusi		0,540	0,533					0,577	0,535		0,690			0,702*	0,980		0,624	0,711	0,628*	0,522*	
Vestlusel osalemine suurendas minu huvi pakutava ametikoha vastu		0,631	0,554									0,625			0,822					0,723	0,506
<b>Kommunikatsioon</b>																					
Mulle anti konkursi käigu kohta piisavalt tagasisidet	0,619	0,730	0,630	0,755	0,567	0,788	0,621	0,574	0,637	0,725	0,806	0,738	0,737	0,750	0,978	0,659		0,671	0,760	0,526	0,670
Tagasiside värbamisprotsessi kohta oli kiire	0,560	0,720	0,592	0,708	0,505	0,706	0,641	0,549	0,554	0,645*	0,772	0,734	0,589	0,780	0,978	0,621		0,657	0,766	0,698	0,531
Minu järelepärimistele konkursi käigu kohta vastati	0,538	0,646		0,749	0,505		0,623		0,825	0,738*	0,546	0,511		0,862	0,958	0,569			0,573*		0,787
Minuga võeti lubatud ajal ühendust	0,535	0,638	0,708	0,632		0,682	0,704		0,579		0,768	0,502	0,622	0,813	0,938	0,504	0,684		0,699	0,644	0,636
Suhtlemiseks kasutatavad kanalid olid sobilikud		0,505	0,681	0,519			0,556					0,600	0,563		0,654*				0,642		0,571
Värbamisprotsess oli Brandemis selge ja läbipaistev	0,671	0,761	0,825	0,747	0,645	0,726	0,730	0,607	0,804		0,641	0,742	0,746	0,838	0,875	0,750		0,735	0,744	0,676	0,735

Allikas: Autori koostatud

Märkmed: \* olulisuse nivoo  $\alpha=0,05$ 

1- ametnik või spetsialist, 2- juht, 3- keskastme spetsialist, 4- müügi- ja teenindustöötaja, 5- tippspetsialist, 6- valdkonna- või projektijuht

A- bakalaureusekraad, B- keskharidus, C- kutseharidus, D- magistriskraad, E- rakenduskõrgharidus

I- 1-3 aastat, II- 4-5 aastat, III- 6-10 aastat, IV- alla 1 aasta



## Lisa 11. Kandidaadikogemuse üldise rahulolu seos soovitamisega

Analüüsiühik	Korrelatsioonikordaja ( $\rho$ )
Kogu valim	0,767
19-25	0,721
26-35	0,786
36-45	0,767
46-55	0,710
Naine	0,693
Mees	0,841
Ametnik või spetsialist	0,715
Juht	0,704
Keskastme spetsialist	0,861
Müügi- ja teenindustöötaja	0,787
Tippspetsialist	0,613
Valdkonnajuht või projektijuht	0,785
Bakalaureusekraad	0,727
Keskharidus	0,901
Kutseharidus	0,930
Magistrikraad	0,777
Rakenduskõrgharidus	0,623
1-3 aastat	0,750
4-5 aastat	0,763
6-10 aastat	0,854
alla 1 aasta	0,746

Allikas: Autori koostatud

## Lisa 12. Mittesoovitajate vabad vastused redigeerimata kujul

Kui suure tõenäosusega soovitaksid Sa kandidaadina Brandemi värbamisprotsessis osalemist teistele?	Põhjendus vaba kommentaarina
0	Minu soovitus teie kohta ei mõjuta kellegi tööle saamist
0	Kandidaatide esialgne kaalumine oli pealiskaudne. Sooviti saada ainult CV-d.
0	Mina endale töötajaid nii kehva eeltööga ei valiks.
0	Ei mäleta täpselt seda protsessi
1	Parim variant töökoha leidmiseks on otsekontakt pütentsiaalse tööandjaga
1	Usalduse kaotamiseks piisab ühest lati alt minekust.
2	Kuna tagasisidet ei saanud on keeruline soovitada
2	Reservatsiooniga, et tuleb varuda aega ja pigem uurida ettevõtelt otse pakutava töökoha kohta.
3	Kuulutuse vahetule ja personaalsele sõnakasutusele oleks oodanud ka palju personaalsemat ning inforikkamat tagasisidet
3	Värbajast oleneb palju, ta peab teadma tööandjat ja samas suutma leida hea töötaja sellele ettevõttele. Kui värbaja aga tegelt ei adu täpselt keda või mida otsitakse, siis raske leida õiget inimest.
4	Ainult väga hea positsiooni puhul.
5	Ei seda ega teist
5	Endal on väga väike kogemus Brandemiga
5	Ikka soovin inimestele parimat, kui nad kuhugile kandideerivad ja edasi käik on juba firma ning kanditeerija kättel.
5	Ei eristunud teistest ettevõtetest, kuna ei antud tagasisidet nagu tavaliselt.
6	Pole väga suurt kokkupuudet, et oskaksin soovitada.
6	Tundub, et pole just eriti palju väljakutsuvaid pakkumisi juhtidele, kuhu üldse kandideerida
6	Pole hiljem midagi kuulnud ja teised värbajad tunduvad olevat rohkem kandidaadile suunatud suhtumisega.
6	Vähemalt sai kandideerimisele mingigi vastuse.
6	Pigem siiski soovitaksin, sest laias plaanis jättis kogemus palju parema mulje võrreldes enamuse teiste värbamisfirmadega.
6	Muudab töö otsimise ja töötaja leidmise kergemaks
6	Sest ma arvan nii.

Allikas: Autori koostatud

## **Lisa 13. Lihtlitsents**

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina, Keiu Kiisler

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamine positiivse kandidaadikogemuse loomiseks“, mille juhendaja on Taimi Elenurm
  - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Keiu Kiisler

(allkiri)