

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Liina Loit

**PERSONALI VÄRBAMISE TÄIUSTAMINE
LÄÄNEMERE LAEVANDUSETTEVÕTTE KÕNEKESKUSE
REISIKONSULTANTIDE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Helina Vigla

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Liina Loit

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 135068TABB

Üliõpilase e-posti aadress: liinaloit@gmail.com

Juhendaja lektor Helina Vigla arvamus:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. PERSONALI VÄRBAMISE TEOREETILISED ALUSED.....	7
1.1 Personali värbamisprotsessi olemus ja üldpõhimõtted	7
1.2 Personali otsing	12
1.3 Tööandja bränding	15
1.4 Kaasaegsed värbamismeetodid personali värbamises.....	17
2. UURINGU LÄBIVIIMINE KÕNEKESKUSE REISIKONSULTANTIDE NÄITEL.....	24
2.1 Läänemere laevandusettevõtte üldiseloomustus	24
2.2 Kõnekeskuse reisikonsultantide ameti üldiseloomustus.....	26
2.3 Uurimismetoodika.....	27
2.4 Uuringu tulemused.....	29
2.5 Järeldused ja ettepanekud.....	38
KOKKUVÕTE	42
SUMMARY	44
VIIDATUD ALLIKAD	46
LISAD	48
Lisa 1. Sotsiaalse värbamise esilekerkimine	48
Lisa 2. Sotsiaalmeedia kasutamise plussid ja miinused värbamise käigus.....	49
Lisa 3. Intervjuu küsimused värbamisspetsialistile	50
Lisa 4. Intervjuu küsimused osakonnajuhile	51

ABSTRAKT

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli täiustada Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamist.

Bakalaureusetöö tulenes vajadusest uurida ettevõtte värbamist, kuna värbamisprotsessis osalevate ettevõtte spetsialistide sõnul esineb probleeme vabade ametikohtade täitmisel - kandidaatide nappus seniste otsingumeetodite kasutamisel.

Antud bakalaureusetöö eesmärgini jõudmiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

- Kuidas värvatakse Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultante?
- Milliseid kaasaegseid värbamismeetodeid oleks võimalik kasutada Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamise täiustamiseks?

Andmete kogumiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring. Uurimismeetodina kasutati poolstruktureeritud intervjuusid, milles osalesid kaks värbamisspetsialisti ja kolm kõnekeskuse osakonnajuhti.

Töö koostamisel tugineti erinevate autorite kirjalikele allikatele. Töö lõpus esitati nii teoreetilistele allikatele kui ka läbiviidud uuringu tulemustele põhinedes autori poolsed järeldused ja ettepanekud. Ettepanekutest toodi välja, et hakata kasutama aktiivsemalt sotsiaalseid värbamiskanaleid, et pääseda ligi tänapäeva peamisele tööjõule - noortele; muuta ettevõtte kodulehekülg ja kandideerimisprotsess mobiilsemaks; muuta töökuulutused atraktiivsemaks kasutades YouTube abi; alustada koostööd keeltekoolidega; elavdada koostööd organisatsiooni tütarettvõtete teistest riikidest erinevate projektide näol.

Võtmesõnad: värbamine, kaasaegsed värbamismeetodid, värbamisprotsess, personali otsing, töandja bränding, otsingumeetodid, värbamiskanaliid

SISSEJUHATUS

Antud bakalaureusetöö teema on tänapäeval väga aktuaalne, sest värbamisprotsess on viimase kümnendi jooksul märkimisväärselt muutunud ning kvalifitseeritud ja pädevate töötajate leidmiseks tuleb uute trendidega kursis olla. Teema vajab täpsemat uurimist, et kaardistada Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamine ning leida võimalused selle täiustamiseks.

Ettevõtetevaheline turuvõitlus ei toimu enam parematel tingimustel finantseeringute saamise või tooraine pärast. Võitlus käib selle nimel, kes suudab endale värvata paremad töötajad. Head töötajad korraldavad ära nii raha- kui ka toormemured ning viivad organisatsiooni kasvule ja õitsengule. (Vahur 2007, 5)

Bakalaureusetöö teema valiti vajadusest uurida Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamist, kuna värbamisprotsessis osalevate ettevõtte spetsialistide sõnul esineb probleeme vabade ametikohtade täitmisel - kandidaatide nappus seniste otsingumeetodite kasutamisel. Kõnekeskuse reisikonsultandid on Läänemere laevandusettevõtte jaoks väga tähtis personali osa, mistõttu tuleb ära kaardistada nende leidmise võimalused tänapäeva tööturumaastikul.

Antud bakalaureusetöös püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

- Kuidas värvatakse Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultante?
- Milliseid kaasaegseid värbamismeetodeid oleks võimalik kasutada Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamise täiustamiseks?

Bakalaureusetöö eesmärgiks on täiustada Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamist.

Eesmärgi saavutamiseks seatakse järgnevad uurimisülesanded:

- uurida värbamise teoreetilisi aluseid ning kaasaegseid meetodeid värbamise täiustamiseks;

- viia läbi uuring Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamises osalejatega nende praeguse värbamise välja selgitamiseks;
- analüüsida uuringu tulemusi ning võrrelda neid teoreetiliste seisukohtadega;
- analüüsida uuringu tulemusi ja teha nende põhjal järeldused ja ettepanekud.

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisobjektiks on Läänemere laevandusettevõtte. Täpsemalt keskendutakse kõnekeskuse reisikonsultantide värbamisega tegelevale kahele värbamisspetsialistile ja värbamisprotsessis osalevale kolmele osakonnajuhile.

Kavandatava bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit, sest antud bakalaureusetöö lähtekohaks on ainekliku mitmekülgne ja üksikasjalik läbivaatamine ning soovitakse saada põhjalikku teavet ettevõtte värbamisest.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Esimeses peatükis antakse ülevaade personali värbamise teoreetilistest alustest. Uuritakse personali värbamisprotsessi olemust ja üldpõhimõtteid ning mida kujutab endast personali otsing. Lisaks uuritakse, mis on tööandja bränding ning peatüki lõpus tuuakse välja kaasaegsed värbamise meetodid.

Teises peatükis kirjeldatakse uuringu läbiviimist kõnekeskuse reisikonsultantide põhjal. Antakse ülevaade Läänemere laevandusettevõttest ja kõnekeskuse reisikonsultantidest. Seejärel kirjeldatakse uurimismetoodikat ning esitatakse uuringu tulemused. Lõpetuseks esitatakse autori poolsed järeldused ja ettepanekud tuginedes uuringu tulemustele.

1. PERSONALI VÄRBAMISE TEOREETILISED ALUSED

Käesolev peatükk keskendub personali värbamise teoreetilistele alustele. Uuritakse personali värbamisprotsessi olemust ja üldpõhimõtteid ning mida kujutab endast personali otsing. Lisaks uuritakse, mis on tööandja bränding ning peatükki lõpus tuuakse välja kaasaegsed värbamise meetodid.

1.1 Personali värbamisprotsessi olemus ja üldpõhimõtted

Tänapäeva värbamisprotsess on võrreldes viimase kümnendiga märkimisväärselt muutunud ning kvalifitseeritud ja pädevate töötajate leidmiseks tuleb uute trendidega pidevalt kursis olla. Tuleb arvestada, et ettevõtetevaheline turukonkurents on märgatavalt tõusnud ja tööandjad peavad kompetentsete töötajate leidmiseks palju rohkem pingutama. Hanna Jõgi on enda artiklis (2014) öelnud, et: „Head inimesed on organisatsioonide suurim ressurss. Ilma nendeta asjad lihtsalt ei toimi korralikult. Kui eesmärgiks on kasv ning laienemine, siis on hädavajalik, et Sul oleks tööl maksimaalselt hea meeskond“.

Samamoodi on ka Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 77) välja toonud, et iga ettevõtte vajab oma eesmärkide täitmiseks organisatsiooni väärtustele vastavaid, pühendunud ja kompetentseid töötajaid. Heade inimeste leidmine ja hoidmine on aga üha raskem. Eesti majandus ja tööturg on väike, mistõttu nii tööandjad kui töötajad leiavad end aeg-ajalt olukorrast, kus spetsiifilisi kompetentse on raske leida, või siis vastupidi, ei ole neile sobivat rakendust.

Mida värbamine endast kujutab? Nii Agu Vahur (2007, 20) kui ka Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 101) on leidnud, et värbamistegevus on protsesside jada. Iga värbamisprotsess koosneb kahest poolest: otsingust ja valikust. Värbamisprotsessi esimeses pooles, otsingus, on vaja leida võimalikult palju sobilikke kandidaate ja teises pooles, valikus, neist kõige sobilikumad välja sõeluda. Sõltuvalt majanduse ja tööturu seisust, värvatavast

sihtrühmast jms pööratakse emmale-kummale neist rohkem tähelepanu. (Ibid.). Teisiti öeldes on personali värbamine kahepoolne sihikindel protsess: tööandja püüab leida endale kõige sobivamat töötajat vajalike tööülesannete edukaks täitmiseks ning töötaja töökohta, mis võimaldaks tal oma oskusi, teadmisi, potentsiaali ja teisi ootusi parimal viisil rakendada. Otsingu õnnestumise määrab mõlemapoolsete ootuste ja valmisoleku kokkulangevus. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 103)

Värbamine peab toimuma kiiresti, seda eriti tänapäeva ühiskonnas, ning selleks tuleb hoolikalt läbi mõelda kogu värbamisprotsess. Samast põhimõttest lähtub ka Agu Vahur, (2007, 19) kes on enda raamatus välja toonud, et kiiremad värbajad võivad, aga peale kiiruse peab olema tagatud ka kvaliteet. Sestap on mõistlik värbamisprotsess koos selleks vajamineva ajalise ja rahalise ressursiga täpselt planeerida ning mitte jätta ühtegi etappi juhuse hooleks.

On hea tõdeda, et Armstrong on võrreldes eelnevate aastatega värbamisprotsessi oluliselt täiendanud, mida näitab värbamisprotsessi osade arvukuse suurenemine. Armstrongi raamatu kümnendas väljalaskes (2006, 409) koosnes värbamisprotsess ainult kolmest etapist. Esimene etapp hõlmas vabale ametikohale kandideerivatele inimestele esitatavate nõuete määratlemise. Teine etapp oli kandidaatide ligimeelitamise etapp ning kolmas etapp oli potentsiaalsete kandidaatide vahel valiku tegemine. Nüüd on ta selgelt sõnastanud, et personali värbamine on protsess, mille käigus leitakse vabale ametikohale ettevõtte vajadustest lähtuvalt sobivad kandidaadid ning ta jagab värbamisprotsessi kümnesse etappi (2013, 226):

- värbamisvajaduse väljaselgitamine;
- kandidaatide ligimeelitamine;
- kandidaatide sõelumine;
- intervjuerimine;
- kandidaatide testimine;
- kandidaatide hindamine;
- soovitajatega kontakti võtmine;
- taustauuring;
- töösuhte alustamine;
- sisseelamise korraldamine.

Samamoodi nagu Armstrong, on ka personalijuhtimise käsiraamatu koostajad jaganud värbamisprotsessi etappideks. Nad leiavad, et värbamisprotsess koosneb seitsmest etapist ning võrreldes Armstrongiga on nad erinevad etapid omavahel ühendanud.

Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad jagavad värbamisprotsessi järgmisteks etappideks (2012, 102-103):

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

Iga värbamisprotsessi ettevalmistavas etapis kulutatud minut hoiab kokku kümme minutit hilisemas faasis.

Eduka värbamise puhul on oluline kandidaatide sõelumine, intervjueerimine, soovitude kontrollimine ja tööpakkumiste tegemine (Hosking 2014, 3). Samamoodi on edukaks värbamiseks väga oluline teha korralik eeltöö, analüüsida hetkevajadusi ja prognoosida võimalike muutusi tulevikus (Vahur 2007, 39). Kuid see pole kõik. Kõige edukamaks kandidaatide leidmiseks peab alustama algusest - ametijuhendi koostamisest (Hosking 2014, 3). Tavapäraselt on organisatsioonides olemas ametikirjeldused. Ametijuhendid peaks alati enne uue inimese värbamist kriitilise pilguga üle vaatama, et ega see juba ajast maha pole jäänud. Ametikirjelduse alusel on võimalik kohe tööpakkumiskuulutus koostada. (Vahur 2007, 40)

Tööpakkumise kirjeldus on reklaamiks tööandja ja pakutava töö kohta. Olenevalt ettevõtte eesmärkidest, vajadustest ning võimalustest võib vajaliku info parimaks ja atraktiivseks edastamiseks kasutada ka turunduslikke võtteid. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 106) Tööpakkumiskuulutuse puhul on oluline silmas pidada, et see peab olema täpselt sihtgrupile suunatud, haarama kohe tähelepanu ning eristuma teistest samalaadsetest (Vahur 2007, 41). Kuulutus peab olema informatiivne, pälvima tähelepanu, reklaamima tööd ja ettevõtet, ahvatlema kandideerima õigeid inimesi ning ära hoidma ettevõtte või töö jaoks

mitte kvaliteetseid kandideerijaid. Pealkiri on see, mis üldjuhul on esimene tähelepanu ärataja. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 106)

Värbamisest ja õigete inimeste valikust on saanud üks olulisimaid valdkondi inimeste juhtimises. Üha enam ettevõtteid on saanud aru, et edu saavutamise alustalaks on õigete inimeste palkamine ja hoidmine õigel kohal. Värbamise ja õigete inimeste sisu on ajas muutuvad. Levinud määratlustest on tänapäevaks kujunenud mõtteviis, kus räägitakse õigete inimeste leidmisest nende õigetele kohtadele. Mõiste „õiged“, tulenevalt ettevõtte äristrateegiast ja saavutamist vajavatest eesmärkidest, tuleb igal ettevõttel endal määratleda. Siinkohal keerulisimaks on ülesanne eristuda teistest tööandjatest. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 83)

Agu Vahur on enda raamatus (2007, 19) välja toonud, et tavapäraselt on värbamisse kaasatud üle kolme töötaja, mitu juhti ja assistenti korraga. Ka Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 104) leiavad, et sageli on värbamisse kaasatud lisaks otsesele juhile veel mitu teist ettevõtte esindajat (nt personalitöötaja, sekretär, kolleeg jt), kes kõik õigel ajal ja hetkel annavad omapoolse panuse otsinguprotsessi õnnestumiseks. Tegutsetakse meeskonnana ühise projekti heaks. Värbamisprotsessi edukaks elluviimiseks on vaja, et värbamismeeskonna poolt oleks tagatud nii rünnak kui ka kaitse. (Vahur 2007, 21)

Eeskätt just juhtide mõtteviisist ning organisatsiooni atraktiivsusest töövõtjate hulgas oleneb tegevuse jätkusuutlikkus. Öeldes selgelt välja, milliseid inimesi oodatakse oma organisatsiooni, luues töötajatele eesmärkide elluviimiseks inspireeriva keskkonna ning toetades neid sõnumeid professionaalsete personaliprotsessidega, astutakse olulised sammud eesmärkidele lähemale. Nii leiavad õiged inimesed ise tee organisatsiooni, on oma tööd tehes rahulolevamad ning saavad saadikud ka värbamistegevuses kaasa lüüa. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 77)

Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 104) on leidnud, et mida kõrgem on ettevõtte värbamiskultuur, mida keerukamad ja spetsiifilisemad on nõudmised täidetavale positsioonile, seda pikemaajaliseks kujuneb värbamise ja valiku protsess ning põhjalikumaks muutub info kogumine (valikuetappide arv) kandidaatide kohta. Agu Vahur on kaardistanud, kuidas on võimalik värbamist muuta võimalikult lihtsaks. Ta toob enda raamatus (2007, 5) välja kolm eeldust, mille täitmisel see on võimalik. Esiteks: organisatsiooni personalistrateegia on kooskõlastatud tööturu tingimustega ja pakutakse korralikke

töötingimusi. Teiseks: värbamisprotsess on kohandatud selle ametikoha spetsiifikaga, kuhu inimest otsitakse. Kolmandaks: värbamisprotsessi iga väike samm on tehtud kvaliteetselt. Nende eelduste täitmine nõuab omakorda kompleksset ja paindlikku lähenemist.

Värbamine on nii mõneski mõttes müügitöö – värbaja peab jõudma õige sihtrühmani, leidma vahendid, mis motiveeriks võimalikult suurt hulka kandidaate pingutavast kandideerimise protsessist osa võtma ning välja pakkuma argumentid, mis mõjutaksid õigeid inimesi langetama otsust just reklaamitava töö ja ettevõtte kasuks. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 103) Müügitööga sarnaneb värbamine ka seetõttu, et edukuse määrab see, kas õnnestub inimene soovitud suunas käituma panna: et ta ikka tuleks kohtumisele. Tulemuse saavutamiseks on vaja tegutseda jõu ja kirega. (Vahur 2007, 5-6) Värbajal peab olema tuli takus, julgus otsustada ja hästi tugev sundumus tulemust saavutada just täna ja praegu. Ta peab toimima nagu ründaja palliplatsil. (Ibid., 21) Ideaalis leiab värbaja õige inimese võimalikult kiiresti, efektiivselt ning projekti eesmärges silmas pidada (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 103).

Tänapäeva värbamise puhul on kõige aluseks uute trendidega kursis olemine ja kaasas käimine. Ei ole võimalik ühte kindlat ja püsivat värbamisstrateegiat välja mõelda, sest tööturg ja majandus on pidevas muutumises. Nii leiab ka Agu Vahur (2007, 5), et majandus areneb tsüklitena, tööturg võib muutuda mõne kuuga ja inimeste suhtumine muutub ajaga. Ta leiab, et ei ole võimalik luua ühte ja pidevalt toimivat alust, kuid tema arvates on võimalik luua eeldused selleks, et organisatsioon oleks võimeline kohanema ja igal vajalikul hetkel sobiliku värbamislahenduse valima.

Ettevõtte rahalised ja ajalised investeeringud, mis kaasnevad ametikohale ebakompetentsete või organisatsiooni mittesobiva inimese töölevõtmisega, on väga suured. Soovides palgata parimaid, nii ettevõtte tänaseid kui ka tulevikuvajadusi silmas pidades, on oluline strateegiliselt läbi mõelda, milline otsinguprotsess ja hindamismetoodika tagab ettevõttele efektiivsuse, kulude optimaalsuse ning oodatud töösoorituse prognoosimise. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 130)

Antud alapeatükk kirjeldas värbamisprotsessis olemust ja üldpõhimõtteid. Järgnevalt keskendutakse bakalaureusetöö teema valikust lähtudes põhjalikumalt personali otsingule.

1.2 Personali otsing

Esimene etapp värbamises on otsing ehk mille käigus tuleb leida värbamisvajadusest lähtuvalt ametikohale vastavad kompetentsed töötajad. Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad (2012, 113) on leidnud, et otsingustrateegia koostamisel tuleb tõsiselt analüüsida hetke tööturusiituatsiooni. Väga avatud majandusega riikides, nagu Eesti, on tööturg tugevalt mõjutatud konjunktursetest muutustest majanduses. Seega võib tööjõupakkumine ning nõudlus sõltuda suuresti sellest, kuidas antud majandussektoril parasjagu läheb. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 113)

Personaliotsinguga tegelev spetsialist peab olema kursis organisatsioonile huvipakkuvates tööturu segmentides toimuvate muutustega, mõistma potentsiaalse sihtrühma infohankimise allikaid ning leidma sobiva viisi nende tähelepanu äratamiseks. Informeeritus tagab enamasti ka adekvaatse otsingumeetodi valiku. Kanalite efektiivsuse hindamiseks on mõistlik koguda nende kohta statistikat: milliseid meetodeid erinevate otsingute puhul kasutati, kui palju kandidaate erinevate meetodite kaudu laekus, milline on nende kvaliteet, millisest allikast valiti välja tööpakkumise saanud kandidaat jms. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 114)

Olulisemad otsingumeetodid, mida sageli kasutatakse ka kombineeritult, on Personalijuhtimise käsiraamatu põhjal järgmised (Ibid.):

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

Kuna otsingutegevuse eesmärgiks on enamasti meelitada konkursile rohkem kandidaate, kui on plaanis palgata (valikuvõimalus), siis on soovitatav parima tulemuse saavutamiseks otsingukanaleid kombineerida. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 113)

Kvalifitseeritud kandidaatide leidmine on eduka palkamise juures peamine. Kõige sobivamad kandidaadid leiab ettevõtte kasutades õigeid personaliotsingu kanaleid ja saadud CVsid hoolikalt lugedes. (Hill 2010, 26)

Vaba ametikoha tekkimisel tuleb hoolikalt läbi mõelda, keda me otsime ning kuidas me leiame antud ametikohale kõige kiiremini ja kõige sobilikuma töötaja. Ettevõttel on selleks kaks võimalust: leida töötaja organisatsioonisiselt või otsida pädevaid töötajaid väljapoolt organisatsiooni. Konkursi võib välja kuulutada ka kombineeritult ehk üheaegselt nii organisatsiooni sees kui väljas, kuid siinkohal tuleb silmas pidada, et siseseid kandidaate tuleb konkursi käiguga pidevalt kursis hoida. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 90)

Järgnevalt keskendutakse personali otsingu organisatsioonisisesele värbamisele, mille järel tuuakse välja organisatsiooniväline värbamine.

Organisatsioonisisene värbamine on tööjõuvajaduse rahuldamine oma asutuses töötavate inimeste ümberpaigutamise või nende kompetentsi tõstmise kaudu. Organisatsioonis on üldjuhul olemas üsna lai kompetenside pagas, mistõttu enne ettevõttevälist värbamist peab endalt küsima – kas hetkel on vajaliku kompetentsiga inimesi olemas ka organisatsioonis sees? (Ibid.)

Sisese värbamise juures on kõige olulisem leida võimalikult kiiresti vabale ametikohale sobiv töötaja. Suurimaks väljakutseks on leida sobiv kandidaat ning motiveerida teda ka oma kandidatuuri üles seadma. Sellesks, et organisatsioonisesest värbamist paremini planeerida ja läbi viia, on otstarbekas töötajate teadmisi, oskusi ja arengusoove järjepidevalt kaardistada (nt arenguestluste käigus). Teades oma töötajate ootusi tulevikuplaanide osas, on võimalik kiirelt teha suunatud pakkumisi ja sisemisi konkursse. (Ibid.)

Vaba ametikoha tekkimisel on alati hea kuulutada välja organisatsioonisisene konkurss. See annab võimaluse kandideerida nii töötajatel, kelle osas me teame, et see positsioon neile huvi pakub, kui ka neil, kelle kohta meil vastav teave puudub. Lisaks võimaldab konkursi väljakuulutamise olla töötajatel ettevõtte sisesteks või välisteks saadikuteks ehk soovitajateks. (Ibid.) Samuti hoiab organisatsioonisisene värbamine kokku aega ja raha, mis kulusid uue töötaja värbamiseks; vähendab uute töötaja koolitusele kuluvat aega; suurendab produktiivsust; parandab moraaltunnetust ning soodustab planeerimist (RecruitLoop 2012).

Kuulutust võib organisatsiooni sees edastada kui siseveebi kuulutust, siseveebi artiklit värbava juhi poolt, infostendidel, e-kirja teel teavitustena, suunatud pakkumisena jms. Kuulutuse koostamisel organisatsioonisiseseks kasutamiseks tasub pöörata tähelepanu eeskätt töö sisu informatiivsusele ning valikukriteeriumitele. Samuti tuleb läbi mõelda, kuidas neid kriteeriume, sh isikuomadusi, hiljem hinnatakse. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 90)

Kuid tihti peale ei ole meil võimalik leida organisatsioonisiselt pädevat töötajat või soovime muuta kogu organisatsiooni õhkkonda, värvates ettevõttesse teistsuguse mõtteviisiga inimesi. Selleks peamegi alustama ka otsingut organisatsiooniväliselt.

Järgnevalt keskendutakse organisatsioonivälisele värbamisele, kus tuuakse välja peamised värbamiskanaliid personali leidmiseks.

Organisatsioonivälise värbamise läbiviimisel tuleb arvestada töajõuturu hetke olukorraga, värvata ametipositsiooniga ning sobiva inimese või kompetentsi leidmise nüanssidega. Organisatsioonivälise värbamise ehk ettevõttevälise töajõuotsingu kasuks otsustatakse peamiselt kolmel põhjusel (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 91):

- 1) organisatsiooni sees ei leidu vajalikku kompetentsi ja/või sobivaid kandidaate;
- 2) organisatsiooni soovitakse leida spetsiifilist teadmist või oskust;
- 3) organisatsiooni soovitakse tuua uut mõtteviisi, hoiakuid, väärtushinnanguid jms.

Värbamistegevus ei ole pelgalt värbamisprotsessi läbiviimine, vaid ka organisatsiooni maine kujundamine töajõuturul. Värbamise ja valiku protsessi läbiviimisest sõltub, millise mulje me organisatsioonist jätame nii kandideerijatele kui kogu avalikkusele.

Väga oluline on tagada kogu värbamisprotsessi atraktiivsus, suunatus õigele sihtrühmale läbi sobivate teavituskanalite. Vabast töökohast tasuks inimesi teavitada võimalikult paljude infokanalite kaudu, et ettevõtte saaks valida võimalikult paljude kandidaatide seast (Hill 2014, 26). Personalijuhtimise käsiraamatu koostajad on välja toonud olulisimad värbamiskanaliid, mida kasutatakse töötajate leidmiseks (Ibid, 92-94):

- ettevõtte veebilehekülj;
- koostöö koolide, ülikoolidega;
- juhtide kasutamine värbamistegevuses;
- personaliotsingu firmad ettevõtte koostööpartnerina;
- töökoha reklaamimine erinevates meediakanalites;

- artiklid ettevõtte tegevusest, edulood;
- ettevõtte oma töötajate soovitusel;
- tööturuamet;
- erialaliidud ja –ühingud;
- sotsiaalvõrgustikud.

See, kus kuulutus ilmub, ja mulje, mille ta jätab, määrab suuresti töö taotlejate arvu ja väljavaated sobivat inimest leida. Kui tööpakkumise koostamisele, õigete kanalite ja otsingumeetodite valikule ei pöörata piisavat tähelepanu, siis võib see olla põhjus, mis halvab terve edasise protsessi ning sunnib otsinguga uuesti alustama. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 106)

Tööpakkumise avalikustamise korda ja allikaid valides ning otsustades, kas kuulutus panna ühte või teise lehte, interneti-keskkonda, minna pakkumisega ülikooli karjäärikeskusesse või messile, näidata telereklaami, saata pakkumine ametispetsiifilistesse foorumitesse vms lähtutakse oma potentsiaalse töövõtja infohankimise allikast. Hoolikalt tasub läbi mõelda, kas ettevõtet huvitav sihtrühm võiks plaanitud allikast informatsiooni otsida (Ibid., 108)

Personali otsingut toetab suure osas ka tööandja bränding. Kui ettevõtte bränding on halb, siis on raskendatud ka personali otsing. Järgnevas alapeatükis keskendutatakse lähemalt tööandja brändingu kujunemisele.

1.3 Tööandja bränding

Värbamine ei ole enam ainult personaliosakonna pärusmaa – koostööd tuleb teha turundusnimestega ja mõelda strateegiliselt tööandja brändingu peale. (Jõgi 2015)

Võõraid inimesi omavahel tutvustades nimetatakse sageli esimesena nende töökoht. Organisatsioon, kus inimene töötab, annab paljudele olulise osa tema identiteedist ja staatusest. Identiteet on tugev motivaator ja määrab tihti inimeste valikuid igapäevasisituatsioonides. Samuti valib inimene tööandjat selle järgi, milliseid järeldusi tema kohta võidakse teha tema tööandja nimest ja imagost lähtudes. (Vahur 2007, 11)

Tööandja bränding on ettevõtte mainekujunduse osa, mille eesmärk on olemasolevate töötajate hoidmine ning uute töötajate leidmine. Tööandja bränding on ettevõtte teadlik kommunikatsioon töövõtjate sihtrühmadele, milles ettevõtte esitleb oma eeliseid ja omapära tööandjana. See on kui ettevõtte lubadus töötajatele. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 77)

Ei õige kanal ega läbimõeldud kuulutus too kandidaate, kui tööandja maine on halb. Tööandja maine kujundamisel on tähtis roll siseturundusel, sest töötaja turundab ettevõtet ka peale tööaega nii tuttavate ja sõprade seas, aga ka kohtumistel uute inimestega. Rohkem kui ettevõtte kodulehele kirjapandud väärtusi, visiooni ja missiooni usutakse seda, mida ettevõttes töötavad inimesed oma tööandjast räägivad. (Mikiver 2010, 38) Ka Agu Vahur (2007, 11-12) leiab sarnaselt Kristi Mikiverile, et tööandja imago on veel keerulisem nähtus kui toote kaubamärk, sest see koosneb peale toote ka valdkonnast, asukohast ja juhtkonnast. Pole siis ime, et töökohtade vahel valides otsivad inimesed lisainformatsiooni võimalikult paljudest allikatest: peale avaliku tooteinfo tehakse põhjalik taustauuring internetis, uuritakse sõprade ja sugulaste käest, tehakse spionaažihõngulisi *mystery-shopping*-visiite firmade kontoritesse ning kasutatakse paljusid lubatud ja lubamatuid meetodeid, et täiendavat informatsiooni ammutada. (Vahur 2007, 11-12)

Tööandja kohta tehtava taustauuringu käigus kogutud informatsiooni kasutavad tööotsijad eelkõige välistamiseks: kui kogutud mulje tööandjast ei sobi tööotsijana maailmavaate ja väärtushinnangutega või on tööandja suhtumine oma töötajatesse ekspluateeriv ja arrogantne, jäetakse tööandja oma valikutest välja. (Vahur 2007, 12)

Tööandja ei pruugi alati teada oma imagoprobleemidest. Seetõttu on mõistlik regulaarselt oma töötajate ja ka lihtsalt juhusliku valimi alusel ette sattunud inimeste käest küsida nende arvamust teie kui tööandja kohta: milliste sõnadega nad teid kirjeldavad ning kuidas iseloomustavad. Paarist-kolmest avatud küsimusest piisab täiesti, et võimalikud probleemid valdkonnad ära kaardistada. Oma imagoprobleemidest teadlik olemine võimaldab värbamiskampanias kasutada võtteid imago parandamiseks. (Ibid.)

Ootustele mittevastava tööandja imagost lahtisaamiseks ei piisa siiski vaid tööpakkumiskuulutuse formaadi muutmisest, ühekordsest sponsorlepingust kodutute loomade varjupaigaga või selgituspüüetest töövestluse käigus. Imago muutmiseks on tarvis aastatepikkust koordineeritud tööd. Seetõttu on parem negatiivset imagot vältida ja kehtestada

sellised avalike suhete ja personalijuhtimise poliitikad, mis ennetavad võimalikku negatiivse imago kuhjumist. (Vahur 2007, 13)

Kui aga tööandjal on piisavalt positiivne imago, on võimalik saavutada heade töösoovijate huvi ettevõttes töötamise vastu juba ainult sellele toetudes. Kui potentsiaalse uue töötaja kogutud informatsioon ettevõtte kohta on positiivne ning loodud pilt sobib tööotsija väärtushinnangute ja identiteediga, on tööandjal võimalik saada endale oluline värbamiseelis. (Ibid.)

Tööandja bränding sõltub suuresti sellest, kui suure organisatsiooniga on tegu ning millise mulje jätvavad ettevõtte värbamisega tegelevad töötajad ettevõttest. Järgnevas alapeatükis tuuakse välja erinevad kaasaegsed värbamiseetodid personali värbamises.

1.4 Kaasaegsed värbamiseetodid personali värbamises

Käesolevas peatükis keskendutakse järgnevatele kaasaegsetele värbamiseetoditele: sotsiaalne värbamine, lahkumisintervjuu, tehnoloogia kasutamine värbamisel ning värbamine välismaalt.

Värbamine on tänapäeval palju strateegilisem, personaliseeritum ja suunatum kui kunagi varem (Blacksmith, Poepelman 2014, 114). Inimeste töölevõtmine on põhjalikult muutunud. Enam ei seisne see paljude kandidaatide hulgast sobivaima valimises, nüüd tuleb ise aktiivselt tegutseda ja head kandidaadid üles otsida. Sellest hoolimata kasutab enamik firmasid töölevõtmisel sama strateegiat nagu varemgi. Nad otsivad kandidaate samadest viiest või kuuest ülükoolist. Nad otsivad sama tüüpi inimesi ja võtavad neid tööle samale tasandile, nagu ikka. Nad võivad töötajate otsimiseks küll Internetti kasutada, kuid miski muu pole eriti muutunud. (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2006, 13)

Erinevad trendimuudatused annavad märku vajadusest, et tänapäevane värbaja peab end pidevalt koolitama ja kursis hoidma uute sotsiaalsete värbamiskanalite suundade ja tehnikatega ning samuti kohanduma ja mõistma kandideerimisprotsesse läbi erinevate andmebaaside. (Globaalsed trendid, mis kujundavad 2015 aasta värbamist, Manpower) Ettevõtted peaksid oma värbamisstrateegia põhjalikult läbi mõtlema ja ümber korraldama. Talendiotsingus tuleks kasutada uusi allikaid. Ettevõtted peaksid määratlema vajalikud

põhioskused ning seejärel otsima uusi inimesi uutest kohtadest – ka väljapoolt oma tegevusvaldkonda ja tegutsemispiirkonda. (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2006, 13)

Järgnevalt keskendutakse kaasaegse värbamisemeetodi alla kuuluvale sotsiaalsele värbamisele.

Sotsiaalne värbamine on praktika, mis pakub sotsiaalseid ja ametialaseid *online-* ja *offline-*võrgustikke, nii kandidaadi kui ka töandja poolt, tulevaste talentidega ühenduse võtmiseks ja suhtlemiseks, nende kaasamiseks, informeerimiseks ja tööle meelitamiseks. (Meister, Willyerd 2010, 105)

Lisas 1 on välja toodud, kuidas ettevõtted oma värbamisüksuse ümber kujundavad, et keskenduda sotsiaalsele värbamisele.

Selle asemel, et ülikoolilinnakutes kandidaate värvata, on ettevõtetest saamas virtuaalsed talendijahtijad, kes kasutavad tulevaste töötajate ligitõmbamiseks ja kaasamiseks sotsiaalmeedia vahendeid, nagu Facebook, YouTube, LinkedIn ja Twitter. Värbamisjuhid suunduvad sinna, kus millenniumipõlvkond elab – internetti -, et leida inimesed, keda vajatakse, ning kes tingimata ise aktiivselt uusi võimalusi ei otsigi. Need sotsiaalvõrgustikud on saanud väga mõjukaks talentide otsimisel, kandidaatidega suhete loomisel ning arutelu algatamisel paljude mõjutajatega. (Meister, Willyerd 2010, 106) Värbajatest on saanud kõige tihedamad sotsiaalmeedia kasutajad. Uuringud näitavad, et hetkel ei kasuta sotsiaalmeediat enda ettevõtte töötajate värbamiseks ainult 4% värbajatest. (Miller-Merrell 2016)

Tänu internetile võib enamik teadmustöötajaid töötada töandja reaalsest asukohast kaugel. Disainerid, kõnekeskuste töötajad, müügiesindajad või isegi personalitöötajad võivad töötada tõhusalt kus iganes soovivad. Tänapäeva mobiilses maailmas on tekstisõnumid ja kiirsuhtlusprogrammid juba paljudes maades laiemalt kasutusel kui muud suhtlusviisid, seega peavad ka värbajad neid suhtlusvorme ära kasutama. (Meister, Willyerd 2010, 106)

Nii töökoha kandidaadid kui ka töandjad on targemad kui kunagi varem. Inimestel on juurdepääs enneolematule hulgale informatsioonile võimaliku töandja kohta nii sotsiaalveebi kui ka oma sotsiaalsete võrgustike kaudu. Kui need kandidaadid omavahel ja võimalike töandjatega üha enam seostuvad, näeme infoajastu üleminekut koostööajastuks, kus töötajad hindavad pidevat koostööd, kommunikatsiooni ja omavahel ühenduses olemist. (Ibid., 107)

Sotsiaalmeedia või sotsiaalvõrgustikud, on veebipõhised leheküljed, kus suhtlus saab toimuda kahe või enama inimese vahel ehk lühemalt öeldes on võimalus vahetada informatsiooni. Selle mõju on ühiskonnale olnud tohutu: inimesed on ühenduses üle kogu maailma, vesteldes, jagades pilte või informatsiooni igas paigas, kus on vähegi olemas internet. (Andrews 2012, 33)

Inimesed on kuulnud sotsiaalmeediast nüüdseks juba aastaid. Tänu sotsiaalmeediale, ei ole lihtne leida ainult inimesi, vaid samuti on inimeste jaoks lihtsam ka rääkida oma mõtetest. (Schiefer 2014, 13) Kui inimesed muutuvad oma eraelus üha enam hüperühendatuks ning veedavad järjest rohkem aega Facebookis, vahetavad videosid YouTube'is ja mikrobloogisid Twitteris, järgnevad neile ka ettevõtted. Need ettevõtted tahavad oma brändi tööandjana üles ehitada seal, kus veedavad aega nende potentsiaalsed töötajad. (Meister, Willyerd 2010, 107) Sotsiaalmeedia hoiab ettevõtteid ja kohalike ärisid üha rohkem vastutavana (Schiefer 2014, 13).

Facebook, LinkedIn, Twitter jmt on viimasel ajal levinumad kanalid uute inimeste ligimeelitamiseks ja värbamiseks (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 94). Praegusel hetkel on 87% värbajatest LinkedIn-i aktiivsed kasutajad. See on parim võimalus talentide leidmiseks. (Miller-Merrell 2016) Facebooki üles pandud kuulutused saab vähete vahenditega kujundada atraktiivseks, kasutades sinna juurde nii intervjuusid, personaalseid juhupoolseid pöördumisi, fotosid meeskonnaliikmetest, töökoha asukohast jms. Facebooki kaudu levib informatsioon kiiresti ning rohkem, kui arvatagi oskame. Samas on see kanal ka üks odavamaid. Riskiks on pahatahtlikud kommentaarid. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 94)

Need värbamiskanaliid nõuavad, et värbajad ehitavad üles personaalseid suhteid potentsiaalsete kandidaatidega. Tänu suurenenud võimalusele kiiresti ja otse kontakteeruda kandidaatitega, tuleb organisatsioonis suurendada värbamise tähtsust – tuleb omada õigeid vahendeid ja värbajat, kes suudaks neid suhteid arendada. Värbajad ei saa enam avalikustada või reklaamida tööpakkumisi ühes kohas, vaid neil tuleb hakata osalema regulaarsetes vestlustes mitmetel sotsiaalmeedia lehekülgedel. (Blacksmith, Poepelman 2014, 115)

Sotsiaalmeedia kasutamisel värbamise käigus on omad plussid ja miinused. Enne kui ettevõtteid alustavad nende kasutamist, tuleks hoolikalt läbi mõelda, mida antud protsessis on

võita ja mis võivad samas ettevõttele halvasti mõjuda. Sotsiaalmeedia kasutamise plussid ja miinused värbamise käigus on välja toodud lisa 2.

Järgnevalt keskendutakse kaasaegse värbamise meetodi alla kuuluvale lahkumisintervjuule.

Lahkumisintervjuu on tänapäeval üha enam tööandjate seas kasutusele tulnud. Varem oli nii, et kui töötaja töölt lahkus, soovis ülemus talle kõike head edasiseks, ja kumbki pool läks oma teed. Tänapäeval aga, isegi kui eluaegne töösuhe on minevikku kadunud, on selle asemele ilmunud mitme olulise valdkonna talentide, nagu inseneride, raamatupidajate või arvutispetsialistide nappus. Järjest enam ettevõtteid avastab, et endised töötajad võivad osutada kasulikuks infoedastajaks tulevastele töötajatele. (Meister, Willyerd 2010, 126)

Kui kõrge jõudlusega töötaja otsustab, et on aeg edasi liikuda, saab see olema pikk ja kallis protsess organisatsiooni jaoks. Hästi sõnastatud lahkumisstrateegia võib oluliselt vähendada negatiivseid mõjusid töötaja lahkumisel. Võtmekomponent, korralikult teostatud lahkumisstrateegia puhul, on lahkumisintervjuu. Selle viimase kohtumise jooksul, on töötajatel kaldumus anda amata tagasisidet, ja mõnikord isegi liigagi ausalt. Lahkumisintervjuu käigus saadud informatsioon, võib olla võti, et mõista ettevõtte tööjõu voolavuse määra. (Apy, Ryckman 2014, 15-16)

Lahkumisintervjuu käigus on oluline, et intervjuerija ja intervjueritava vahel oleks tagatud konfidentsiaalne ja usaldusväärne õhkkond. Intervjuerija peaks olema isik, kes paistab silma isikutevahelises suhtlemises, võimega esitleda ennast autentselt ja siiralt, keskendudes ainult intervjueritavale. Kui endised töötajad tunnevad, et nende arvamusi väärtustatakse, on nad palju suurema tõenäosusega valmis rääkima enda kogemustest. (Ibid., 16)

Lahkumisintervjuud on samuti ka olulised vahendid personali värbamisel, et teha kindlaks kas lahkuvat töötajat tasuks hiljem ka ettevõttesse tagasi värvata. Samuti on nad ka esimene samm heade suhete säilitamiseks lahkuva töötajaga. See on ettevõtte viimane võimalus kindlustada, et töötaja lahkuku ettevõttest heade emotsioonidega ja säilitaks ettevõtte üldise positiivse kuvandi. Värbamise põhifaktorid on tänapäeval saanud inimeselt-inimesele leviv suuline informatsioon ja sotsiaalmeedia. Kui ettevõtte laseb töötajal lahkuda negatiivse kuvandiga ettevõttest, võib olla see väga kahjulik ettevõtte tuleviku värbamisprotsessidele, sest nii võivad ära kaduda teiste andekate inimeste soov ettevõttesse

tööintervjuudele tulla. Tagades, et töötajad lahkuvad tundege, et on nad on alati ettevõttesse tagasi oodatud, aitab säilitada häid suhteid ning samuti ka ettevõtte head mainet pikemas perspektiivis. (Ibid., 16)

Samuti on välja toonud Kristina Traks enda artiklis (2013) Swedbanki värbamise vanemspetsialist Marge Roosi mõtted, kus ta on öelnud, et kui inimesed lahkuvad heade emotsioonidega, siis on suur tõenäosus, et nad tahavad tulla tagasi või soovivad teid tööandjana. Samuti lisas Roosi, et kindlasti tuleks lahkuvatelt töötajatelt küsida, miks nad ära lähevad. Tema arvates on lahkumisintervjuu kui uus värbamisintervjuu. (Traks 2013)

Miks on endiste töötajate tagasivärbamine ettevõttele kasulik? Roosi sõnul elab tagasitulnud inimene kiiresti sisse, sest ta on siin juba olnud. Ta on käinud väljas ja ta tuleb tagasi värske vaate ning uue lähenemisega. «Nad on pühendunud ja näitavad vanale meeskonnale, et mujal polegi rohi rohelisem. See tekitab stabiilsust ka vanas meeskonnas,» rääkis Roosi. (Ibid.)

Järgnevalt keskendutakse kaasaegse värbamisemeetodi alla kuuluvale tehnoloogia kasutamisele värbamisel.

Tehnoloogia kasutamine värbamisel on üha tavapärasemaks muutunud, sest tänapäeval on tehnoloogial suur roll personalijuhtimises ja värbamismaastikul. Veelgi enam, uued värbamistehnoloogiad on samm edasi tõelisteks muutusteks ja võimalusteks. Ettevõtteid ei saa enam kauem ignoreerida vajadust kasvada, uueneda ja investeerida uutesse personali värbamise tehnoloogiatesse. (Miller-Merrell 2014, 9)

Igavad töökuulutused jäävad üha enam minevikku. Oluline on kõnetada õiget sihtgruppi, et saada sobivate väärtuste, omaduste ja oskustega kandidaate. Värbamises kehib põhimõte: kvaliteet trumpab kvantiteeti. Paraku võib enamikke värbamiskuulutusi pidada pärandiks veel mõnekümne aasta tagusest ajast, mis tänapäevast töötajat enam ei kõneta. (Jõgi 2015)

Järjest enam tuleb mõelda, kuidas viia värbamine nutiseadmetesse, sest uuringute kohaselt kasutab 70% töötajaid vähemalt mõnes etapis info kogumiseks mobiilseid seadmeid. (Ibid.) Uuringud näitavad, et rohkem kui üle poole digitaalse aja ollakse tahvelarvutis või nutitelefoni. Arvutite kõrvale jäämisega, ootavad üha rohkemad töötajad võimalust kandideerida tööle läbi enda nutitelefoni või tahvelarvuti. Oluline on läbi mõelda,

kas meie endi ettevõtte kodulehekülj on mobiilisõbralik ja kas kandidaadid saavad ka läbi enda nutiseadmete meie ettevõttesse tööle kandideerida. (Schiefer 2014, 13)

Mobiilse värbamise kõrval on ka video tulnud, et jääda. Video abil on võimalik anda edasi kordades rohkem infot, kui trükisõnaga. (Ibid.) Samuti võivad värbamisvideod oluliselt suurendada ettevõtte brändi. Nad on kiiremad ja läbivamad kui tavaline tekst, mis tähendab et kandidaatidel on oluliselt lihtsam neid vaadata ja nende sisu seedida. Nad lasevad ettevõtetel enda kultuuri näidata läbi terve video. Koos videoga saavad ettevõtted jagada enda töötajate iseloomustusi või tööpäeva jooksul toimuvaid tegevusi ja erilisi sündmusi, mis kõik kokku annavad kandidaatidele selge ülevaate ettevõttest kui tervikust. Samuti on tänapäeval videot hämmastavalt odav ja lihtne toota: peaaegu igaüks kannab kaasas seadet, millel on sisseehitatud kõrgekvaliteetiga kaamera. Värbajad saavad filmida ja laadida videod üles internetti vähem kui ühe minutiga. Samuti on neid lihtne jagada peaaegu kõikides peamistes sotsiaalmeedia võrgustikes: Twitter, Facebook, Vine, Instagram jne. Neid on lihtne vaadata ka mobiilseadmetes, mis tähendab, et ettevõtted ei jäta seljuhul välja ka mobiilseid kandidaate. Uuringud näitavad, et nii öelda publik, kes videoid vaatavad on juba mobiilides olemas: 78% inimestest vaatab aktiivselt videoid vähemalt ühe korra nädalas ja 55% vaatab neid igapäevaselt. (Kosinski 2014, 34-35)

Järgnevalt keskendutakse kaasaegse värbamise meetodi alla kuuluvale värbamisele välismaalt.

Värbamine välismaalt on seoses rahvasterändluse ja piiride avatumaks muutumisega üha suurema tähtsusega ettevõtete jaoks. Eesti tööturg on ainult näiliselt piiratud selle 600 000 töövõimelise inimesega, kes Eestis praegu töötab. Euroopa Liidu sees kehtib tööjõu vaba liikumise printsiip ja Eesti suunas on see rakendatud ilma igasuguste piiranguteta. Iga tööandja võib vabalt värvata endale inimesi ka mujalt Euroopa Liidust. Üha enam ettevõtteid mõlgutab selles suunas mõtteid, aga tegudeni jõuavad vähesed. Põhjused, miks Eesti ettevõtted ei ole asunud jõuliselt värbama tööjõudu teistest Euroopa Liidu liikmesriikidest, on peamiselt seotud madala palgatasemega. (Vahur 2007, 129)

Hinnates aga olukorda teise nurga alt, ei ole enamik Eesti ettevõtteid veel ka valmis aktsepteerima välistööjõudu oma organisatsioonis ega sel kohaned aitam a. Välismaalaste värbamiseks puudub kogemus ja koolitus. (Ibid.)

Kui välismaalt personali otsimine on ettevõtte jaoks vajalik vaid võimalike lisakandidaatide hankimiseks, on tegu lihtsa ülesandega, mille saab korda ajada töökohalt lahkumata. (Ibid.) Sellise värbamise probleemiks on aga ennustamatu tulemus. Võib leida väga hea täiendava kandidaadi, aga võib ka juhtuda, et ei leia ühtegi. Olukordades, kus ettevõtte tulemus sõltub selle konkreetse värbamise õnnestumisest, ei saa säärast lähenemist rakendada, sest sisuliselt on tegu loteriiga. Meetod sobib hästi lisavõimalusena muude sihikindlate värbamistegevuste kõrval, et tagada võimalikult parim valik otsitavale ametikohale. (Ibid.)

Võttes kokku antud bakalaureusetöö teoreetilise osa käsitlust, leitakse, et tänapäeva värbamise puhul on oluline kaasaegsete värbamistrendidega kursis olemine ja kaasas käimine, et olla tööjõuturul töötajatele arvestatav tööandja. Järgnevas peatükis kirjeldatakse uuringu läbiviimist ja leitakse seosed teoreetiliste käsitlustega.

2. UURINGU LÄBIVIIMINE KÕNEKESKUSE REISIKONSULTANTIDE NÄITEL

Käesolevas peatükis kirjeldatakse uuringu läbiviimist kõnekeskuse reisikonsultantide põhjal. Antakse ülevaade Läänemere laevandusettevõttest ja kõnekeskuse reisikonsultantide tööst. Seejärel kirjeldatakse uurimismetoodikat ning esitatakse uuringu tulemused. Lõpetuseks esitatakse autori poolsed järeldused ja ettepanekud tuginedes uuringu tulemustele.

2.1 Läänemere laevandusettevõtte üldiseloostus

Läänemere laevandusettevõtte on rahvusvaheline suurorganisatsioon, kus töötab üle 7000 töötaja. Personali moodustavad nii kalda- kui ka merepersonal. Organisatsioon on jagatud omakorda tütarettevõteteks, kes tegelevad igapäevaselt ja pühendunult organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Läänemere laevandusettevõtte koosseis ning samuti töökorraldus ja tööülesanded on jagatud hierarhiliselt, et iga üksus teaks, kellele ta allub ning mis ülesanded kuuluvad tema valdkonda ning mille eest konkreetselt vastutatakse. Organisatsioon on määranud enda igale struktuuriüksusele ning samuti tütarettevõtete struktuuriüksustele osakonnajuhid, kes vastutavad enda alluvuses olevate spetsialistide töö eest.

Personaliosakonna töö eest vastutab osakonna direktor, kellele alluvad personaliosakonna juht, värbamis- ja koolitusosakonna juht, palgaarvestuse osakonnajuht, koolituskeskuse osakonnajuht ning tervishoiu osakonnajuht. Erinevate struktuuriüksuste juhtidele alluvad omakorda spetsialistid, kelle vahel on töö erinevate töökohustustega ära jagatud. Personaliosakonnas töötab seitse personalispetsialisti. Värbamis- ja koolitusosakonnas kolm värbamisspetsialisti ning kaks koolitusspetsialisti ja palgaarvestuse osakonnas kolm palgaarvestuse spetsialisti.

Personalidokumentidest kasutab Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide tööle võtmisel töölepingut, ametijuhendit ja töösisekorraeeskirja. Samuti on

ettevõttel organisatsioonisiselt paika pandud värbamisprotsess nii mere kui ka kalda personali värbamiseks ja valikuks, mis on kättesaadav kõikidele ettevõtte töötajatele. Kõikidel värbamisprotsessis osalejatel on kohustus värbamisprotsessi järgida.

Suurorganisatsioonides on oluline kindel värbamisprotsess ja süsteem. See väldib vastutuse hajumist, protsessi venimist ja parimate kandidaatide kaotust. Sealhulgas on oluline ka, et loodud värbamisprotsessi ja süsteemi järgitakse ka kõikide osapoolte poolt. Värbamise ja valiku protsess on Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantidele korraldatud järgmise värbamisprotsessi alusel:

1. Osakonnajuht annab personalispetsialistile teada uue töötaja vajadusest:
 - a. ametikoht;
 - b. tööle asumisaeg;
 - c. töötingimused.
2. Üheskoos otsustatakse, kas tehakse esmalt sisemine konkurss või ettevõtte sisemine ja väline konkurss samaaegselt.
3. Töökuulutuse koostab värbamisspetsialist, mille kinnitab osakonnajuhataja.
4. Osakonna juhatajaga lepitakse kokku vestluse toimumise ajad, samuti see, kes vestlusel osalevad.
5. Värbamisspetsialist edastab sobilikud kandidaadid, lepib kokku vestluse ajad ja vestluse viivad läbi värbamisspetsialist koos vastava osakonna juhi või osakonna töötajaga.
6. Värbamisüksus viib I vooru vestlused läbi ise ning tugevamad kandidaadid edastatakse osakonna juhile, kes viib läbi II vooru vestlused.
7. Lõpliku otsuse sobiva töötaja kohta teeb osakonnajuhataja. Reeglina võtab valituks osutunud kandidaadiga ühendust värbamisspetsialist, kes lepib kokku tööle asumise aja ning annab infot, millised dokumendid on vajalikud töölepingu sõlmimiseks. Seejärel edastab värbamisspetsialist kogu info uue töötaja kohta personalispetsialistile, kes sõlmib uue töötajaga lepingu.

Töökuulutuste koostamise eest vastutab värbamisosakond, kelle ülesandeks on töökuulutused koostada ning vastavalt vajadusele avalikustada need erinevates värbamiskanalites. Osakonnajuhataja ülesanne on enne töökuulutuste avalikustamist kuulutuste sobivuse kontrollimine ning kinnitamine.

Kõnekeskuse reisikonsultantide töökuulutuses kajastatakse järgnev informatsioon:

1. ettevõtte lühikirjeldus;
2. ametikoha nimetus;
3. peamised tööülesanded;
4. nõudmised kandidaadile;
5. ettevõtte omapoolsed pakkumised töötajale;
6. lisainfo;
7. töö iseloom (kontaktandmed, asukoht).

Antud bakalaureusetöö uuring keskendub kõnekeskuse reisikonsultantide värbamise täiustamisele ning järgnevas peatükis esitatakse reisikonsultantide ameti üldiseloomustus.

2.2 Kõnekeskuse reisikonsultantide ameti üldiseloomustus

Reisikonsultant on vahendaja kliendi ja teenusepakkuja vahel, et saavutada mõlema osapoolle jaoks parim kombinatsioon puhkuse- ja ärireiside planeerimisel (Travel Consultant job description, Seeklearning). Reisikonsultant suhtleb teenusepakkujate ja klientidega vahetult või kommunikatsiooni- vahendite kaudu (Reisikonsultant II, Kutsekoda).

Reisikonsultandi tööülesannete hulka kuulub klientidele reisiteenuste müümine, sealhulgas nende reisivajaduste väljaselgitamine, informatsiooni andmine ning nõustamine toodete ja teenuste, sihtkohamaa eritingimuste ning kliendi õiguste ja kohustuste kohta; kliendile müügi vormistamine, reisidokumentide ettevalmistamine. (Reisikonsultant II, Kutsekoda) Peamiseks reisikonsultandi töökohustuseks on kogu reisiplaneerimise protsessi lihtsustamine kliendi jaoks, kasutades selleks enda põhjalikke teadmisi vastavas valdkonnas. Reisikonsultant pakub kliendile professionaalset nõu, tagades parima hinnaga reisivalikuid ja kindlustades oma klientidele positiivse reisikogemuse. (Travel Consultant job description, Seeklearning) Firmasisesteks ülesanneteks on müügiarvestuse pidamine, tooteinfo kogumine, süstematiseerimine ja edastamine. (Reisikonsultant II, Kutsekoda)

Reisikonsultant töötab reisibüroos või reisikorraldusettevõttes (Ibid.). Enamus reisikonsultante töötab reisibüroode müügiosakonnas, kõnekeskuses või *online*-keskuses, võttes tehtud broneeringute eest komisjonitasu (Travel Consultant job description, Seeklearning). Töö eeldab töötamist ka puhkepäeviti (Reisikonsultant II, Kutsekoda).

Reisikonsultandi töö on seotud klientide teenindamisega, mis eeldab suhtlemisvalmidust, sõbralikkust, võimet tulla toime erinevate klientidega, kiiret taipu ja head mälu. Töös sisalduvad erinevad tegevused nõuavad kiiret ja paindlikku tegutsemist, korrektsust, täpsust ja pidevat enesetäiendamist. Tööga kaasnev materiaalne vastutus eeldab ausust. Töö sujumisele aitab kaasa kannatlikkus, meeldiv ja viisakas käitumine ning hea suuline väljendusoskus. (Reisikonsultant II, Kutsekoda)

Läänemere laevandusettevõttes on neli kõnekeskuse osakonda ning igal osakonnal on enda osakonnajuht, kellele vastava osakonna töötajad alluvad. Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse osakonnad on järgmised:

1. eesti osakond (lühend: EST);
2. soome osakond (lühend: FIN);
3. rootsi osakond (lühend: SWE);
4. rahvusvaheline osakond (lühend: INT).

2.3 Uurimismetoodika

Kavandatava bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit, sest antud bakalaureusetöö lähtekohaks on ainekliku mitmekülgne ja üksikasjalik läbivaatamine ning soovitakse saada põhjalikku teavet ettevõtte värbamisest.

Kvalitatiivse uuringu teostamiseks kasutatakse poolstruktureeritud intervjuusid, sest antud meetodi puhul on võimalik lisaks põhiküsimustele esitada intervjuueeritavale ka abistavad lisaküsimusi, millega on võimalik intervjuueeritavat vajadusel teema juurde tagasi suunata või abistada teda olema rohkemasõnalisem. Intervjuu eeliseks on ka võimalus saada põhjalikku teavet. Poolstruktureeritud intervjuud viiakse läbi Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamisega tegelevate värbamisspetsialistidega ning värbamisprotsessis osalevate kõnekeskuste osakonnajuhtidega.

Intervjuude küsimused koostati tuginedes antud bakalaureusetöö teoreetilistele alustele, mille kaudu soovitakse teada saada Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamist ja võimalusi värbamise täiustamiseks. Intervjuude küsimustikud koostati peatükkide 1.1., 1.2., 1.3., ja 1.4. põhjal. Peatükk 1.1. keskendus värbamisprotsessile üldiselt ning uuris lähemalt intervjuueeritavate arvamust värbamisvajaduse tekkimiseks, värbamisprotsessist ning töökuulutuste koostamisest. Peatükk 1.2. baasil koostatud küsimused annavad ülevaate, milliseid värbamismeetodeid ja –kanaleid kõnekeskuse reisikonsultantide värbamiseks kasutatakse. Peatükis 1.3. käsitleti tööandja brändingut ja küsimused koostati, et saada teada osapoolte arvamust brändingu rollist värbamisel. Peatükis 1.4. käsitleti kaasaegseid värbamismeetodeid ning uuriti lähemalt intervjuueeritavate teadmisi värbamise täiustamiseks.

Värbamisspetsialistidele mõeldud intervjuu oli mõnevõrra põhjalikum ja koosnes 20 põhiküsimusest (vt lisa 3). Osakonnajuhtidele esitati intervjuu jooksul 13 põhiküsimust (vt lisa 4). Kõiki intervjuusid lindistati diktofoniga ning hiljem teostati nende transkriptsioon.

Valimi moodustavad ettevõtte kaks värbamisspetsialisti ja kolm kõnekeskuse reisikonsultantide osakonnajuhti. Bakalaureusetöö autor soovis intervjuusse kaasata ka kõnekeskuse reisikonsultantide Eesti osakonnajuhti, kuid kahjuks viibis osakonnajuht intervjuude toimumise perioodil puhkusel välismaal ning temaga ei õnnestunud kontakti saada.

Intervjuude analüüsimisel kasutatakse järgmist kodeeringut:

- Värbamisspetsialist 1 – Intervjuu1
- Värbamisspetsialist 2 – Intervjuu2
- Osakonnajuhataja (FIN) – Intervjuu3
- Osakonnajuhataja (SWE) – Intervjuu4
- Osakonnajuhataja (INT) – Intervjuu5

Järgnevas peatükis tuuakse välja uuringu tulemused ning intervjuueeritavate olulisemad seisukohad Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamise kohta.

2.4 Uuringu tulemused

Intervjuud toimusid ajavahemikul 12. aprill – 26. aprill. Värbamisspetsialistidega toimusid intervjuud ettevõtte kontori koosolekusaalis. Osakonnajuhtidega toimusid intervjuud ettevõtte kõnekeskuse majas, mis asub kontorist eemal, kesklinnas. Intervjuu küsimused saadeti vastajatele päev enne intervjuu toimumist, et intervjuueeritavatel oleks võimalik enda mõtteid koondada. Intervjuueerija esitas peamiselt üldisi küsimusi, ilma liigse suunamiseta. Vastajad olid väga kompetentsed, põhjalikud ning tõid välja palju näiteid seoses kõnekeskuse reisikonsultantide värbamisega. Intervjuueerija sai vastused kõikidele küsitud küsimustele.

Ajaliselt kõige pikem ja põhjalikum intervjuu toimus ühe värbamisspetsialistiga (intervjuu1), mis kestis umbes 40 minutit. Teiste intervjuude kestvuseks oli keskmiselt 20-30 minutit. Kõige nõrgem intervjuu oli kõnekeskuse rahvusvahelise osakonnajuhiga (intervjuu5), mis võis olla tingitud tõsiasiast, et osakonnajuhi emakeeleks oli vene keel ja tal puudus piisav sõnavara enda eestikeelseks väljendamiseks.

Intervjuude tulemused jaotati erinevateks blokkideks, et oleks võimalik saadud andmeid lihtsamini mõista. Esimeses intervjuu küsimuste blokkis esitatakse kõnekeskuse reisikonsultantide ameti üldiseloomustus. Teises blokkis keskendutakse värbamisprotsessile üldiselt ning uuritakse lähemalt intervjuueeritavate arvamust värbamisvajaduse tekkimiseks, värbamisprotsessist ning töökuulutuste koostamisest. Samuti tuuakse selles blokkis välja ka intervjuueeritavate arvamused senise värbamise probleemsetest kohtadest. Intervjuu küsimuste kolmas blokk annab ülevaate, milliseid värbamismeetodeid ja –kanaleid kõnekeskuse reisikonsultantide värbamiseks kasutatakse. Intervjuu küsimuste neljas blokk kirjeldab tööandja brändingut ja tuuakse välja osapoolte arvamused brändingu rollist värbamisel. Intervjuu küsimuste viies blokk käsitleb kaasaegseid värbamismeetodeid ning esitatakse intervjuueeritavate teadmised värbamise täiustamiseks.

Intervjuu küsimuste esimeses blokkis paluti osakonnajuhtidel kirjeldada oma osakonna kõnekeskuse reisikonsultante ja nende töötingimusi. Soome osakonnajuht tõi enda intervjuus välja, et *„Läänemere laevandusettevõtte Eesti kõnekeskuse Soome osakonnas töötab Tallinna ja Tartu kontorite peale kokku 42 reisikonsultanti. Neist 29 töötab Tallinnas ja 13 Tartus. Reisikonsultandid on jagatud tiimidesse ja nende eesotsas on tiimijuht. Töögraafik koostatakse reisikonsultantidele 4-5 nädalaks ette ning avaldatakse tavaliselt viis*

päeva enne graafikuperioodi algust. Reisikonsultantide tööpäeva pikkus sõltub töökoormusest, näiteks täiskoormusega töötavatele reisikonsultantidele jagatakse keskmiselt 8-9-tunnised töövahetused koos lõunaga. Osakoormusel olevatele reisikonsultantidele vähem ehk siis 6-7,5-tunnised töövahetused koos lõunaga. Kõnekeskus on avatud argipäeviti kell 08:00-21:00, seega töövahetused võivad olla nii hommikused kui õhtused.“ (intervjuu3)

Rootsi tõi enda intervjuus välja, et „Hetkel on reisikonsultante nii Tallinna kui ka Tartu kõnekeskuse peale kokku 45. Lisaks neile on meil ka kolm tiimijuhti, kes siis otseselt vastutavad reisikonsultantide töö eest. Reisikonsultantide peamised tööülesanded on Läänemere laevandusettevõtte laevadele pileтите broneerimine ja müük vastavalt juhendites kehtestatud korrale. Ning vajadusel abistab olemasolev reisikonsultant ka uut töötajat, kes siis alles õpib ja elab alles keskkonda sisse. Nende töö on graafiku alusel ja jääb ajavahemikku kella üheksast hommikul kuni üheksani õhtul ja tööpäevad on siis keskmiselt kaheksa tunnised, mille siis on määratud ka lõuna. Samuti on neil õigus võtta silmade tarvis lisapuhkepause kuus minutit tunnis. Aa ja õigus puhkusele tekib neil pärast kuue kuulist töötamist ja puhkust saavad nad võtta siis 28 päeva aastas.“ (intervjuu4)

Rahvusvahelise osakonnajuht tõi välja enda intervjuus, et „Meie osakonnas on 12 agentide müügitoe spetsialisti ja neli reisikonsultanti. Agentide müügitoe spetsialistide peamiseks ülesandeks on broneerida ja müüa Läänemere laevandusettevõtte laevadele laevapileteid ja muid tooteid, pakkuda kliendituge ning agendituge broneeringusüsteemi kasutamisel. Lisaks tuleb vajadusel viibida ka töölähetustel ning osaleda messidel ja üritustel. Nende kliendid on lepingulised reisibürood. Reisikonsultantide peamiseks ülesandeks on broneerida ja müüa Läänemere laevandusettevõtte laevadele laevapileteid ja tooteid, samuti suhelda aktiivselt klientidega ja anda informatsiooni. Reisikonsultandid teenindavad individuaalkliente.“ (intervjuu5)

Intervjuu küsimuste teine blokk keskendus värbamisprotsessile üldiselt ning uuris lähemalt intervjuueeritavate arvamust värbamisvajaduse tekkimiseks, värbamisprotsessist ning töökuulutuste koostamisest. Samuti tuuakse selles blokis välja ka intervjuueeritavate arvamused senise värbamise probleemsetest kohtadest.

Kõikide intervjuueeritavate vastusest ilmnas tõsiasi, et värbamisvajadus kõnekeskuse reisikonsultantide hulgas on pidev, kuid eriliselt suureneb vajadus just suveperioodil „Kindlasti on värbamisvajadus suur just enne suveperioodi ehk siis kord aastas.“ (intervjuu3). Kuid reisikonsultantidele mõeldes, siis kindlasti on suurem tööjõu vajadus just

suveperioodil, kui laevade reisijate mahud suurenevad ja tänu sellele tuleb neil rohkem kõnesid teha, aga kindlasti ka aastaringselt tekib ikka vabu ametikohti“ (intervjuu1), ning peamiseks värbamisvajaduse tekkimise põhjuseks arvasid kõik osapooled olevat töötajate lahkumist ettevõttest, et leida paremaid töötingimusi. „Noo ma arvan, et üheks peamiseks põhjuseks siiani on olnud kindlasti see, et inimene leiab lihtsalt parema palgaga töö mõnes teises ettevõttes.“ (intervjuu2) „Tundub, et see reisikonsultandi töö on pigem selline ajutine, näiteks palju üliõpilasi on meil selle ametikohaga kokkupuutunud ja nemad üldjuhul ei ole ka püsivad“ (intervjuu1)

Intervjuude analüüsist tuli välja, et ettevõttes on paika pandud kindel värbamisprotsess, et kõik värbamises osalevad osapooled teaksid, mis on nende kohustused. Erinevatest intervjuudest selgus, et kõnekeskuseti on värbamisprotsess mõningal määral erinev, kuid üldises pildis järgivad nad kõik sama põhimõtet. Kõige pikemalt ja selgemini kirjeldas värbamisprotsessi Soome osakonnajuhataja. „Nii.. See algab siis sellega, et osakonnajuht täidab värbamistellimuse ja edastab selle ettevõtte klienditeenindusjuhile ning tema suunab selle edasi personaliosakonna värbamisüksusele. Siis värbamisspetsialist paneb kokku töökuulutuse ja paneb selle ülesse internetti tööjõuvärbamissaitidele. Ning kui juba on hakanud laekuma CV-sid, edastab värbamisspetsialist CV-d ülevaatamiseks osakonnajuhile ehk mulle, kes annab värbamisspetsialistile teada, kellega ta soovib, et tehakse eelintervjuu telefoni teel ning tutvustatakse ametikoha tingimusi. Kui tingimused kandidaadile sobivad, siis sooritavad osakonna tiimijuhid kandidaatidele soome keele testi telefoni teel. Ning kui keeletesti läheb hästi, siis lepib värbamisspetsialist osakonnajuhi palvel kandidaatidega kokku tööintervjuud Tallinna või Tartu kontoris. Intervjuu viib läbi osakonnajuht koos tiimijuhi või tiimijuhtidega ning peale intervjuud annab osakonnajuht värbamisspetsialistile teada, keda kutsuda koolitusele ja kellele saata eitav vastus. Värbamisspetsialist on ka see, kes saadab koolitusele tulevatele inimestele täpse info, kuhu, millal ja kuidas tulla.“ (intervjuu3) Kõik teised järgisid üldiselt sama põhimõtet, kuid kes kirjeldas protsessi vähem ja kes rohkem ning keerulisemalt.

Lisaks sooviti intervjuueeritavatelt teada saada, millist informatsiooni kajastavad nad enda töökuulutuses ja millest lähtuvad töökuulutuste koostamisel. Töökuulutused koostavad ettevõttes värbamisspetsialistid ning kuulutuste koostamisel lähtutakse otsitava ametikoha ametijuhendist. „Noo töökuulutuse põhjad on meil pidevalt valmis ja ootel. Sinna lisame ise lähtuvalt värvatavast ametikohast ja selle ametikoha ametijuhendist siis peamised

tööülesanded, nõudmised kandidaadile ja toome välja ka eraldi, et mida erilist me siis saame uuele töötajale meie ettevõttesse ja sellele ametikohale tööle tulles pakkuda.“ (intervjuu1)

„Mmm, töökuulutuse koostamisel lähtume, et see oleks kindlasti üheti ja kergesti mõistetav. Ja oluline on tuua välja selgelt ja täpselt töö olemus ja samuti nõudmised kandidaadile, et keda me ootame kandideerima.“ (intervjuu2)

„Töökuulutustes me toome välja kindlasti peamised tööülesanded, nõudmised kandidaadile, samuti selle, mis ettevõtte omalt poolt pakub ning vajadusel lisame ka lisainfo, kus siis on kirjas näiteks erijuhtudel tööle võtmine, näiteks ainult teatud perioodiks.“ (intervjuu2)

Intervjueeritavate käest sooviti intervjuu lõpus teada saada ka, milliseid probleeme nemad näevad hetkel kõnekeskuse reisikonsultantide värbamisel. Vastused erinesid, kuid valdavalt tuli esile, et keeruline on leida sobiva keeleoskusega töötajaid. Nad lihtsalt ei kandideeri sellele ametikohale või ei pääseta neile õigete kanalite kaudu ligi. *„Ma arvan, et peamiseks puuduseks on kindlasti see, et paljudel puudub spetsiifiline keeleoskus, näiteks rootsi keele oskus. Või ei ole sellist universaalset inimest, kes oskab mitut keelt korraga.“ (intervjuu1)*

„Ma arvan, et peamine probleem on see, et ei ole piisavalt hea keeleoskusega inimesi, kes vajalikku keelt väga hästi ja sujuvalt räägiks. Kõnekeskuses on ikka väga oluline, et oleks väga hea suhtluskeel, sest telefoni teel ei ole võimalik asju kätte ja jalgadega selgeks teha..“ (intervjuu4)

Rahvusvahelise osakonnajuht ei osanud tuua välja ühtegi probleemi värbamisel. *„Ma ei oskagi erilisi probleeme välja tuua. Kuna meie osakonnas väga palju värbamisi hetkel ei ole, siis ei teagi probleemseid kohti.“ (intervjuu5)*

Soome osakonnajuht tõi välja, et tema jaoks on tekitanud probleemi see, kui kõnekeskuse kõrval on paralleelselt mõni suur konkurss käimas. *„Ma arvan, et peamiseks probleemiks, ära nüüd solvu ega värbamisosakonnale edasi ütle, aga oleks näiteks see kui reisikonsultantide konkurssi kõrval on mõni muu suurem konkurss paralleelselt käimas. No näiteks praegu, kui otsitakse ikka väga palju uusi töötajaid tagasituhnud laevale ja tänu sellele võib olla värbamisspetsialist sedavõrd hõivatud, et vastuste saamine kestab ja protsess ei liigu nii kiiresti kui võiks. Aga no eks sellega tuleb leppida ja aru saada, sest värbamisspetsialistid on ka siiski inimesed ja kõik tahavad ju neist natukene midagi saada“ (intervjuu3)*

Üks värbamisspetsialistidest tõi hoopiski välja, et probleemiks on senised töötingimused, töötasu suurused ning koolituste toimumised. *„Nooniii peamised probleemid on kindlasti ikka aeg ja tingimused. Siin pean silmas siis töögraafikut ja töötasu, ehk siis palka.. Aeg on probleem just selle koha pealt, et tihti algavad meil koolitused kiiremini kui inimesed, kellel on kuuajane etteteatamine saaksid*

alustada. Seega peame me sellised kandidaadid juba välistama või reservi jätma, sest isegi kui nad sobiksid, ei saaks nad alustada enne tööperioodil algust kohustuslike koolitustega. Loomulikult on ka erandeid, kus oleme kandidaadi ära oodanud ja kandidaat on nõus olnud ootama uut koolitusaega. Kuna koolitusi ei ole teada ette pikemalt kui üks koolitus korraga, siis on raske ka planeerida tööle kandidaate, kellel on kuuajane etteteatamine. Tingimuste poole pealt on probleemiks ikkagi palk, miks inimesed loobuvad ja ka graafiku tingimused, ehk siis vahetustega töö, mis ei sobi tihti neile, kellel on lapsed. Kuid hea uudis on see, et värbamisspetsialist annab pidevalt tagasisidet osakonnajuhile, et miks head kandidaadid loobuvad ja seoses sellega toimusid meil ka nüüd alles palgamuudatused, mis kindlasti lihtsustab värbamist tulevikus.“ (intervjuu2) Samuti tõi tema ainuksena välja ka tõsiasja, et siiani kasutatakse liiga vähe sotsiaalmeedia abi värbamisel ning ta leiab, et kaasajaga kaasas käimiseks, peaks ikka rohkem sotsiaalsele värbamisele keskenduma. „Aa, ja veel tooksin kindlasti välja, et peaksime muutma enda värbamise kaasaegsemaks, et hakkama kuulutama ka teisi kuulutusi, peale hotelli, sotsiaalvõrgustikes, sest kui mul on korraga vaja mitut reisikonsultanti, näiteks viite, siis kui kandideerijaid ongi viis, siis vaevalt, et kõik kohe sobivad ja saan tööle võtta. Ma usun, et valiku võimalus ka kindlasti suureneks, sest hetkel on reisikonsultandi kohale tavapäraselt ikka väga vähe kandideerijaid.“ (intervjuu2)

Intervjuu küsimuste kolmas blokk annab ülevaate, milliseid värbamismeetodeid ja –kanaleid kõnekeskuse reisikonsultantide värbamiseks kasutatakse. Antud blokkis keskendutakse ainult kahele intervjuule, kus osalisteks olid värbamisspetsialistid, kes tegelevad aktiivselt erinevate värbamismeetodite ja –kanalite kasutamisega.

Ettevõtte värbamisosakond kasutab kõnekeskuse reisikonsultantide värbamiseks peamiselt ainult avalikku konkurssi ja mõningatel kordadel on kasutatud ka sihtotsingut. „Noo, peamiselt kasutame ikkagi avalikul konkursil kandideerinud kandidaate aga kui kandideerinute hulgast ei leia sobivat kandidaati siis kasutame sihtotsingut ja teeme suunatud tööpakkumist. Kusjuures sihtotsingud on väga tõhusad ja võib leida väga palju häid kandidaate. Näiteks reisikonsultantide põhjal vaatame sihtotsinguga siis kindlasti keeleoskust ja selle taset ja samuti ka inimese elukohta, et oleks siis kas Tallinnas või kui otsime Tartu kõnekeskusesse, et siis oleks elukohaks Tartu.“ (intervjuu1) Peamiselt kasutame me avalikku konkurssi ning paneme enda töökuulutused kõikidesse peamistesse tööotsinguportaalidesse ja kindlasti saab kandideerida ka meie ettevõtte kodulehe kaudu, kus on ka alati meie kõik

töökuulutused välja toodud. Avalikku konkursi oleme me siiani kasutanud just sellepärast, et see on kõige kiirem viis sobivad kandidaadid kätte saada. (intervjuu2).

Värbamiskanalite poole pealt kasutab ettevõtte peamiselt ainult kolme kanalit: CVkeskus, CV-online ja ettevõtte kodulehekülg. Samuti on töökuulutused kättesaadavad organisatsioonisisestele töötajatele ettevõtte internetikeskkonnas Intranet. *„Siiani oleme kasutanud Eesti suurimaid tööotsinguportaale nagu CVkeskus ja CV-online. Samuti kuulutame tööpakkumistest ka oma kodulehel ja lisaks ka ettevõtte intranetis, kuhu pääsevad lihtsasti ligi just oma töötajad. Ma arvan, et Eesti suurimad tööotsinguportaalid on kättesaadavad kõigile ja suurima külastatavusega on kindlasti suur tõenäousus saada sealt teadlikult kandideerinud kandidaate. Kuid ka meie oma Intranet ja koduleht on kohad, kust tulevad kandidaadid. Koduleht on kindlasti hea võimalus neile, kes soovivad tulla ainult meie ettevõttesse tööle ja hoiavad end kursis meie tööpakkumistega. Ettevõtte Intranet omakorda võimaldab anda edasi infot olemasolevatele töötajatele, kas ettevõttesiseseks liikumiseks või oma tuttavale soovitamiseks. (intervjuu2)*

Intervjuu küsimuste neljas blokk kirjeldab tööandja brändingut ja tuuakse välja osapoolte arvamused brändingu rollist värbamisel.

Bakalaureusetöö teoreetilisest osast selgus, et ei õige kanal ega läbimõeldud kuulutus too kandidaate, kui tööandja maine on halb. Kuna selgus, et brändingu roll ettevõtte värbamisel on väga suur, siis sooviti intervjuueeritavate käest teada saada, kuidas nende arvates mõjutab ettevõtte bränding värbamist. *„Ma arvan, et tööandja brändil on väga suur mõju personali värbamisel, kuna inimesed tahavad töötada maineka ja hea brändikuvandiga tööandja juures. Kõik ju tegelikult uurivad enne tööle asumist tööandja kohta, näiteks kui kuulus ta on, kui aktiivselt tegutseb, kas on probleeme olnud.“ (intervjuu1).* *„Noo, ma arvan küll, et mõjutab ikka suuresti. Kui ettevõtte on mainekas ja tunnustatud, siis tähendab see seda, et ettevõtte on atraktiivne tööandja ja seega kandideeritakse ka rohkem ja see annab ka personaliosakonnale suurema valiku kandidaate, kelle vahel valida.“ (intervjuu2)* *„Positiivne kuvand ettevõttest aitab värbamisele kindlasti kaasa. Näiteks meelitab ligi häid kogenud kandidaate, kes soovivad end siduda eduka ja kindla ettevõttega.“ (intervjuu3)* *„Noo mainekas ettevõttes töötamine sobib paljudele inimestele ja seda soovivad tegelikult ikka väga paljud inimesed.“ (intervjuu4)* *„Kindlasti mõjutab suures osas. Ma arvan, et paljud tahavad meile kandideerida ja tööle tulla, kuna oleme niivõrd mainekas ettevõtte ja tuntud nimega.“*

(intervjuu5). Kõikide intervjueritavate arvates on tööjõu bränding ja selle positiivne kuvand väga oluline töötajate värbamisel.

Samuti uuriti kõikidelt intervjueritavatel ka, kas nad uurivad vestluse käigus enda ettevõtte tausta kohta ning millist huvitavat informatsiooni nad on kandideerijatelt teada saanud. Kahjuks ei tulnud intervjuerimise käigus välja ühtegi põnevat seika, kus oleks midagi erakordset ettevõtte tausta kohta öeldud. „*No telefoni teel eelvestlust tehes olen ikka tavaliselt küsinud, et miks just kandideeritaks meie ettevõttesse. Siis on öeldud ikka küll, et kuna oleme niivõrd suur ja tuntud ning paljud on välja toonud ka, et otsivad stabiilset ettevõtet, mida me ka oleme.*“ (intervjuu1) „*Tegelikult tuleb vestlustel tihti ette küsimus, et mida te teate meie ettevõttest või miks just kandideerisite meie ettevõttesse. Ma leian, et see annab hea ülevaate, et kui kursis on kandidaat ettevõttega kuhu ta kandideerib, sest teadlik kandideerija teeb alati kodus eeltööd ja oskab ka nendele küsimustele vastata.*“ (intervjuu2) „*Intervjuul küsime üldjuhul alati, miks nad soovivad just antud ettevõttesse tööle tulla. Põhjustena tuuakse peamiselt siis näiteks kindlus ettevõtte pikemaajalisse toimimisse, arenemisvõimalused ettevõtte sees ning soov kuuluda eduka ettevõtte meeskonda, mis tegelikult kõik ju käivad meie ettevõtte kohta.*“ (intervjuu3) „*Me küsime ikka igal vestlusel, milline mulje on antud inimesel meie ettevõttest jäänud, sest väga paljud on meiega ühel või teisel viisil kokku puutunud, kes siis näiteks sõitnud meie laevadega, ööbinud hotellis või sõitnud taksoga. Üldmulje on alati olnud positiivne ja kes ikka ütleks tegelikult midagi negatiivset, kui on otsustanud juba meile tööle kandideerida. See ei jäta just väga head muljet.*“ (intervjuu4) „*Sellisuhtes, et ma uurin alati tausta kohta. See on niiõelda esimene küsimus, et juhatada vestlust sisse. Siiani on olnud kõik teadlikud ettevõtte tegevusvaldkonna kohta, ning pakutavatest teenustest.*“ (intervjuu 5)

Intervjuu küsimuste viies blokk käsitleb kaasaegseid värbamise meetodeid ning esitatakse intervjueritavate teadmised värbamise täiustamiseks. Värbamisspetsialistidelt sooviti teada saada, milline on nende praegune kokkupuude sotsiaalmeedia kasutamisega ning tuli välja, et hetkel on sotsiaalmeedia kasutamine ettevõttes väga napp. „*Kui nüüd aus olla, siis hetkel oleme väga vähe kasutanud sotsiaalvõrgustikke värbamisel. Oleme jaganud töökuulutusi Facebookis aga see on ka hetkel kahjuks kõik.*“ (intervjuu1) „*Siiani oleme peamiselt kasutanud Facebooki abi ainult hotelli kuulutuste lisamiseks ja promomiseks. Teistel ametikohtadel, nii laevadel kui ka kaldapersonali osas, on jäänud sotsiaalvõrgustikud täitsa kõrvale.*“ (intervjuu2)

Samuti uuriti osapooltelt, milline on nende kokkupuude hetkel lahkumisintervjuudega ja mida nad neist arvavad, sest on ilmnenud tõsiasi, et tänapäeval on lahkumisintervjuu uus värbamisintervjuu. Intervjuude käigus tuli välja, et lahkumisintervjuudega tegelevad ettevõttes osakonnajuhid ning neid kasutatakse vähemalt kahes kõnekeskuse osakonnas aktiivselt. „Meil on hetkel tavaks saanud, et lahkumisintervjuu reisikonsultandile teostab tiimijuht ning olles ise aastaid tagasi alles tiimijuht, viisin ma neid ka ise läbi. Lahkumisvestluse käigus võib saada töötajalt palju vajalikku tagasiside ja väljendada veelkord tänu tehtud töö ja panuse eest. Minul ei ole küll sellist kokkupuudet olnud, aga olen kuulnud, et lahkumisintervjuu käigus on näiteks töötaja ka ümber mõelnud ja siiski ettevõttesse otsustanud jääda. Eks ole ju inimestel erinevaid põhjuseid lahkumiseks.“ (intervjuu3) „Lahkumisintervjuud olen ma alati ise teostanud. Siiani on inimestel jäänud meist hea mulje. Näiteks kiidetakse kolleege ja väga häid graafikuid, kuid mingis eluetapis on vaja edasi liikuda ning seepärast ka lahkutakse.“ (intervjuu4). Rahvusvahelise osakonnajuht ütles, et tal kokkupuude lahkumisintervjuudega siiani puudub ning nende osakonnas pole neid siiani kasutatud. „Mul puudub selline kokkupuude. Me ei ole neid enda osakonnas kasutanud. „Mul puudub selline kokkupuude. Me ei ole neid enda osakonnas kasutanud.“ (intervjuu5)

Lisaks uuriti värbamisspetsialistidelt, milline on nende koostöö IT- ja turundusosakonnaga värbamise kaasajastamiseks, sest tänapäeval, et olla konkurentsivõimeline peavad töökuulutused atraktiivsed välja nägema. Intervjuudest selgus, et siiani on olnud koostöö teiste osakondadega väga kesine. „Nii üllatav või huvitav, kui see ka poleks, on meil väga suured turundus- ja IT-osakonnad, kuid siiani on koostöö jäänud ikka väga nõrgaks. Hetkel tegeleme töökuulutuste uuendamisega, milles ootame eelkõige IT-osakonna abi.“ (intervjuu1) „Hetkel on just selline periood, kus see koostöö on kõige tihedam. Nimelt oleme loomas, peaaegu juba loonud, uue töökuulutuse vormi ja kontseptsiooni. Kui aus olla, siis koostöö omavahel on ikka jubedalt siiani veninud ja nüüd kui kiire käes, siis hakkavad kõik siblimas nagu sipelgad.“ (intervjuu2)

Intervjueeritavate käest sooviti veel teada saada, milline on nende kokkupuude tehnoloogia kasutamisega värbamisel ja intervjuudest selgus, et ka kaasaegset tehnoloogiat pole ettevõtte enda värbamises siiani kasutanud. „Siiani oleme me kasutanud ikkagi traditsioonilisi viise, nagu arvuti ja lauatelefon. Harva on ette tulnud ka Skype vestlused. Näiteks ükskord viisin ühe reisikonsultandiga vestluse läbi Skype-i teel, sest ta viibis samal

ajal Rootsis, kuid soovisime temast esmase ülevaate siiski saada. Ta ise ei tahtnud ka enne Eestisse tulla, kui asi kindel.“ (intervjuu2)

Intervjuude vastusest selgus, et siiani ei ole kasutatud ka värbamist välismaalt, kuigi ettevõtte on rahvusvaheline ettevõtte ja suhted teiste riikidega peaksid olema mõnevõrra soojemad ja lihtsamini teostatavad, kui nendel ettevõtetel, kellel naaberriikides ei ole tütarettevõtteid või ettevõtte teatud osakondasid. „*Samuti puudub mul selles osas kokkupuude. Küll aga olen kuulnud, et mingi aeg vist tehti kootööd Soome personaliosakonnaga ja suveperioodiks kutsuti sealt töötajaid Eestisse tööle ja pakuti neile isegi korterit ettevõtte kulul siin elamiseks.*“ (intervjuu1) „*Tegelikult on üldiselt vähe, sest välismaalasi võtame sellistele ametikohtadele, mis ei nõua eesti keele oskust. Aga kui vaatame seda küsimust reisikonsultantide osas, siis pigem mitte, kuna eesti keel on oluline ja siiski valdav töökeel, sest koolitused toimuvad neile enne tööle asumist ka eesti keeles.*“ (intervjuu2) „*Tegelikult mul endal kokkupuude selles osas veel puudub. Tean, et rahvusvahelise ettevõttena oleme tegelikult koostööd näiteks Soomega küll teinud, mõned aastad tagasi, aga siis oli minu asemel teine osakonnajuht ja ma päris täpselt seda olukorda ei tea, et kas sealt äkki värvati või suunati meile näiteks töötajaid ka appi.*“ (intervjuu3) „*Ma arvan, et peamine probleem on see, et ei ole piisavalt hea keeleoskusega inimesi, kes vajalikku keelt väga hästi ja sujuvalt räägiks. Kõnekeskuses on ikka väga oluline, et oleks väga hea suhtluskeel, sest telefoni teel ei ole võimalik asju kätte ja jalgadega selgeks teha.*“ (intervjuu5) Kuid erinevalt teistest intervjuueeritavatest tõi Rootsi osakonnajuht välja, et tegelikult on välismaalt värvatud ikka päris mitu inimest. „*Tegelikult oleme värvanud päris mitu inimest, kes on tulnud otse Rootsist, kuid neil kõigil on olnud ka eesti keele oskus, mõnel rohkem mõnel vähem. Näiteks paljud on elanud mingi aeg Rootsis ja siis kodumaale naasnud. Aa ja, siis on meile veel kandideerinud tööle ka üks Ukraina tüdruk, kes õppis Tartu Ülikoolis, kuid kahjuks ta jäi värbamata, sest tal ei olnud eesti keele oskust. Meil on see eesti keele oskuse nõue kahjuks olemas jah. Muidu ehk saaks palju lihtsamini välismaalasesest kandidaate.*“ (intervjuu4).

Samuti sooviti osapooltelt teada saada nende arvamusi, kuidas oleks võimalik kõnekeskuse reisikonsultantide värbamist täiustada. Üks värbamisspetsialistidest tõi välja väga huvitava idee, et värbamist võiks täiustada keeltekoollidega koostöö suurendamisega. „*Ma arvan, et personali värbamist saaks täiustada äkki veel tihedama koostööga kutsekoolidega, näiteks siduvad praktikalepingud, et praktikandid sooritavad reisikonsultandi praktika meie ettevõttes. Samas tundub, et paljud reisikonsultandid, kes seda eriala koolis*

õpivad, lähevad tööle pigem turismibüroodesse. Äkki siis hoopiski koostöö keeltekoollidega, et kui juba keelt õpivad, siis võiks olla seal juures ka töökuulutused, kus seda keelt on võimalik praktiseerida, ehk siis meie juures kindlasti.“ (intervjuu1) Teine värbamisspetsialist tõi omalt poolt välja hoopis teistsugused aspektid ja leidis, et senise värbamise probleem on hoopiski sisemine. „Mmmm,, noo hetkel ma arvan, et peaksime midagi ette võtma nende kandidaatide suhtes, kelle on kuuajane etteteatamine, sest üldjuhul on need head ja asjalikud kandidaadid. Siinkohal peakski tegema koostööd koolitajaga ja osakonnajuhtidega rohkem ja olema paindlikumad. Aa jaa üks probleem on veel see, kuna ühte osakonda soovitakse kolme väga hea keeleoskusega inimest, siis oleks idee ka reisikonsultantide töö ümber struktrueerida, ehk meil on ju võimalus suunata kõnesid, kui on vene keele kõne , siis saaks sellel vastata see, kellel on perfektne vene keel ning see töötaja, kes tunneb end hästi inglise keeles, saab nendele kõnedele vastata, ja siis on üksosa neid, kellel töökeel on ainult eesti keel ja nii edasi ja nii edasi. Tean, et kõige suurem kõnede hulk tuleb sinna osakonda, kus on olulised eesti, vene ja inglise keel, kusjuures järjestus, et mis keelseid kõnesid kõige rohkem sisse tuleb ongi, et eesti, vene ja siis inglise. See ju võimaldaks meil tööle võtta ka neid, kes ei oska perfektselt näiteks vene keelt. Tänapäeva noorte probleem ongi ju see, et vene keel on puudulik aga inglise keel perfektne ja enamustel ka eesti keel. Ma leian, et see oleks ka üks lahendus.“ (intervjuu2). Osakonnajuhid ei osanud omalt poolt kõnekeskuse reisikonsultantide värbamise täiustamiseks midagi olulist välja tuua ja vastates jäädid napolisõnaliseks.

Järgnevalt tehakse intervjuude tulemuste põhjal järeldused, toetudes sealjuures teoreetilises osas välja toodud seisukohtadele. Samuti tehakse ettepanekuid Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamise täiustamiseks.

2.5 Järeldused ja ettepanekud

Tuginedes uuringu tulemustele võib järeldada, et Läänemere laevandusettevõtte värbamisprotsess sarnaneb suures osas teoreetilises osas välja toodud Armstrongi ning Personalijuhtimise käsiraamatu koostajate värbamisprotsessidele. Intervjueeritavate vastustest selgus, et keeruline on leida sobiva keeleoskusega töötajaid. Nad lihtsalt ei kandideeri sellele ametikohale või ei pääseta neile õigete kanalite kaudu ligi. Lisaks toodi välja, et probleem on uute töötajate koolituse osaga ning need kandidaadid, kellel on ühekuuline etteteatamisaeg

teisest ettevõttest lahkumisel, ei saa koolitustel osaleda, kuna koolitusajad on paika pandud ja maksimaalselt teatakse ette ainult ühte koolituseaega, mis on varem kui üks kuu ette. Sellest probleemist peab värbamisspetsialist koolitajaga kindlasti rääkima ja rõhutama, et muudatuste elluviimisel oleks võimalik leida tööle rohkemaid kandidaate. Antud probleemi on võimalik lahendada ainult ettevõtte töötajate omavaheliste läbirääkimiste teel.

Bakalaureusetöö teoreetilises osast selgus, et tööandja bränding sõltub suuresti sellest, kui suure organisatsiooniga on tegu ning millise mulje jätavad ettevõtte värbamisega tegelevad töötajad ettevõttest. Mida suurem ettevõtte, seda suurem on oht negatiivse imago tekkimiseks. Tuginedes uuringu tulemustele võib järeldada, et Läänemere laevandusettevõtte maine ehk tööandja bränding, on pigem hea, kuid toodi ka välja, et alati saaks bränding olla parem. Samas arvestades ettevõtte suurust, on enamjaolt suudetud inimeste seas säilitada positiivne kuvand. Leitakse, et värbamisosakonnal on tegelikult suur roll brändingu kujundamisel, sest värbajad on need inimesed, kellega puutuvad uued töötajad esimesena kokku, kui kandideeritakse uude kohta tööle. Intervjueeritavate vastustest selgus, et siiani on iga intervjuu käigus küsitud kandideerijatelt tagasisidet ettevõtte tausta kohta ja proovitud luua positiivne kuvand ja mõnus õhkkond, et kandideerijale jääks hea esmamulje ja ta soovitaks ettevõtet ka teistele.

Uuringu tulemustest selgus, et Läänemere laevandusettevõtte tugineb siiani peamiselt vanadele värbamiskanalitele nagu CVkeskus, CV-online ja ettevõtte kodulehekülge. Samas on tööjõud muutunud palju nooremaks ja selleks, et pääseda uuele põlvkonnale ligi, peab hakkama ennast üha enam näitama sotsiaalmeediakanalites. Uurides intervjueeritavatelt kokkupuudet sotsiaalmeediaga, toodi välja, et hetkel on sotsiaalmeediat kasutatud ainult hotelli personali värbamiseks. Samas tuleb sotsiaalmeediat hakata üha aktiivsemalt kasutama ka kõnekeskuse reisikonsultantide värbamisel ning peab olema iga päev n.ö „pildis“ võimalike kandidaatide jaoks. See annab värbamisspetsialistidele suurema võimaluse pääseda ligi just sobivamatele kandidaatidele, kes ei ole aktiivsed CVkeskuse ja CV-online kasutajad. Hea on olla pidevalt nähtav ning näiteks Facebookis muude uudiste vaatamise hulgas ilmuks ka näiteks ettevõtte töökuulutus, mis jääks silma.

Tuginedes uuringu tulemustele võib järeldada, et siiani on ettevõtte töökuulutused olnud liiga tavapärased ning sarnased juba tööturul olevate töökuulutustega. Kandideerijad ei leia nendes midagi atraktiivset ja teistsugust, mis ahvatleks neid sellele töökohale

kandideerima. Kindlasti aitab siin suures osas kaasa töökuulutusele videolingi lisamine näiteks YouTube abil, kus teha atraktiivne video kõnekeskuse reisikonsultantide töökeskkonnast või igapäevatööst. Samas toodi välja, et hetkel tegeletakse juba töökuulutuste kontseptsiooni muudatustega, kuid kindlasti peab ettevõtte kaaluma ka video lingi kasutamist töökuulutuste juures.

Intervjuu tulemusi analüüsid toodi välja huvitav mõte, et kaasata värbamisse keeltekoolid ning teha nendega koostööd kõnekeskuse reisikonsultantide värbamiseks. Ettevõtte peaks lisama keeltekoolide teadetetahvlitele töökuulutused, kust on võimalik leida koheselt ka tööd ning praktiseerida enda õpitud võõrkeelt. Kindlasti on võimalik tänu sellele leida tugevaid kandidaate ja pääseda ligi väga kiiresti peamisele sihtgrupile, keeleoskusega tööjõule. Täiendavad koolitused saadakse ettevõtte poolt tööle asumisel ja erialased oskused ei saaks tööle asumisel takistuseks. Küll aga saab takistuseks ebapiisav keeleoskus.

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõtte kasutab aktiivselt lahkumisintervjuusid, mille roll on tänapäeval väga oluline, sest on tulnud juba ütlus, et lahkumisintervjuu on uus värbamisintervjuu. See jätab kindlasti ettevõttest positiivse kuvandi ning annab viimase võimaluse lappida veel lahtisi otsi või rääkida selgeks arusaamatused, et töötajad lahkuksid ettevõttest positiivsete tunnetega.

Läänemere laevandusettevõtte jaoks peaks olema suur eelis rahvusvahelises ning see, et ettevõttel asuvad tüdarettevõtted ka teistes riikides. Hea võimalus on seda eelist kasutada just reisikonsultantide värbamisel. Intervjuude tulemustest selgus, et siiani ei ole väga kokku puutunud välistööjõu värbamisega, sest takistuseks on saanud välismaalaste ebapiisav eesti keele oskus. Samas peaks reisikonsultantide tööd ümber organiseerima ja rakendama iga töötaja seda keelt, milles on ta kõige osavam. See annab võimaluse võtta tööle ka neid, kes oskavad näiteks ainult soome keelt või ainult rootsi keelt. Võimalus on teha koostööd teiste riikide tüdarettevõtetega projektide näol, kus värvatakse näiteks suveks vajaliku keelesoskusega reisikonsultante, kuid pakutakse selle eest midagi head vastu. Kindlasti oleksid mõlemad osapooled õnnelikud, ühed saaksid vajaliku tööjõu ning teised saaksid keskkonnavahetuse ja pakutavad hüved.

Tuginedes uuringu tulemustele võib järeldada, et Läänemere laevandusettevõttes ei pöörata siiani olulist rolli tehnoloogiale ning selle kasutamisele, mis võimaldaks kandideerimist efektiivsemaks muuta. Näiteks saab muuta ettevõtte kodulehekülje

töopakumiste osa telefonisõbralikumaks, sest enamus tänapäeva kandideerijaid tegutseb aktiivselt telefonis või tahvelarvutis, milles hetkel on tööle kandideerimine väga ebamugav. Kindlasti on hea võimalus teha aktiivsemat koostööd IT-osakonnaga ning uurida nendepoolsed lahendusi värbamise kaasajastamiseks.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli täiustada Läänemere laevandusettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamist. Eesmärgini jõudmiseks uuriti personali värbamisega seotud teoreetilist kirjandust ning viidi läbi uuring, mille põhjal tehti ettevõttele ettepanekuid värbamise täiustamiseks.

Töö esimeses peatükis anti ülevaade personali värbamisega seotud teoreetilistest seisukohtadest. Uuriti personali värbamisprotsessi olemust ja üldpõhimõtteid ning mida kujutab endast personali otsing. Lisaks uuriti, mis on tööandja bränding ning toodi välja kaasaegsed värbamismeetodid. Teises osas tutvustati lühidalt uuringu objekti ning selgitati uurimismetoodikat. Samuti toodi välja uuringu tulemused ning sellest lähtuvalt tehti järeldused ja täiustamissettepanekud.

Bakalaureusetöö uurimisobjektiks oli Läänemere laevandusettevõtte. Töös kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit ning selleks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ja dokumentide analüüs. Valimi moodustasid uuritava ettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamisega tegelevad kaks värbamisspetsialisti ning kolm osakonnajuhti. Töö alustamisel sooviti kaasata ka neljas osakonnajuht, kuid kahjuks selgus, et intervjuude toimumise perioodil viibis ta puhkusel välismaal.

Läbiviidud uuringust selgus, et Läänemere laevandusettevõtte kasutab siiani peamiste värbamiskanalitena CVkeskust, CV-online ja ettevõtte kodulehekülge. Samas leitakse, et häid kandidaate on väga vähe ning nende leidmisel esineb raskusi. Sellest lähtuvalt peaks ettevõtte olemasolevate värbamiskanalite kõrval kasutusele võtma ka võimalikke teisi kanaleid, mis aitaksid sobivate tööotsijateni jõuda. Samuti ei pöörata siiani olulist tähelepanu tehnoloogiale ning selle kasutamisele, mis võimaldaks tööotsijatele kandideerimist efektiivsemaks muuta.

Uuringust selgus ka see, et ettevõtte töökuulutused sarnanevad teistele samalaadsetele töökuulutustele ning sisaldavat tavapärast informatsiooni. Sellised töökuulutused ei jää silma ning ei kutsu kandideerima piisaval arvul häid kandidaate. Lisaks selgus, et hetkel puudub

koostöö keeltekoolide ja ettevõtte tütarettevõtetega, arvestamata seda, et hea koostööga oleks võimalik kindlasti leida palju tugevaid kandidaate.

Kokkuvõtlikult on värbamise täiustamisettepanekud järgmised:

- hakata kasutama aktiivsemalt sotsiaalseid värbamiskanaleid, et pääseda ligi tänapäeva peamisele tööjõule - noortele;
- muuta töökuulutused atraktiivsemaks kasutades YouTube abi;
- alustada koostööd keeltekoolidega;
- elavdada koostööd organisatsiooni tütarettevõtetega teistest riikidest erinevate projektide näol;
- muuta ettevõtte kodulehekülj ja kandideerimisprotsess mobiilsemaks.

Autor eeldab, et kui Läänemere laevandusettevõttes rakendaks kõiki ülaltoodud ettepanekuid, siis värbamine muutuks palju efektiivsemaks. Käesolevat tööd on soovitatav lugeda ka teistel ettevõtetel, et muuta enda ettevõtete värbamisprotsess võimalikult efektiivseks.

SUMMARY

IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL RECRUITMENT PROCESS ON THE EXAMPLE OF CONTACT CENTER TRAVEL CONSULTANTS IN THE BALTIC SEA SHIPPING COMPANY

Liina Loit

The following topic chosen for the bachelor' thesis plays essential role in today's world, because the recruitment process has changed considerably over the last decade. Every organization needs to put in an significant amount of effort in recruiting process, in order to attract the most qualified personnel, and the people with the highest capability.

The aim of this study was to improve the personnel recruitment process on the example of contact center travel consultants in the Baltic Sea shipping company. To achieve the goal, theoretical literature related to recruitment was researched and the interviews were carried out. On the basis of this research, suggestions/ideas were shaped on how to improve the recruitment process and make it more efficient.

The first chapter described an overview of the theoretical background of recruitment process. The second chapter focused on the reasearch carried out. In addition, the second chapter outlined the results of the study during which the author's findings and suggestions were formed for improving the recruitment process.

The object of the research was the Baltic Sea shipping company. For the analyse of recruitment process, qualitative research methods were used - semistructured interviews carried out among two recruitment specialists and three managers of the contact center. However one manager of the contact center was not able to participate in an interview.

The result of the research indicated that the importance of recruitment channels (e.g. CV Keskus, CV-Online and company's webpage) was rather marginal. The fact is, that pursuit of new personnel is quite problematic, and it is acknowledged in company, but considerable improvements haven't been made. It is suggested to use more different and innovative channels in recruitment process, in order to reach out for greater amount of more suitable candidates. In addition, company does not pay attention towards the technology and its use, which would make the candidature even more efficient.

The research also revealed that the company's job advertisements are quite ordinary and there should be made efforts to improve them - make job advertisements more interesting and eye-catching. Moreover, it turned out that there is a lack of cooperation between the language school and the company's subsidiaries.

Regarding to the outcome of the research, the author proposed following suggestions for improvement of the personnel recruitment process:

- more active social media usage to attract the main labour group in nowadays society – the youth;
- make job advertisements more attractive by involving Youtube;
- start collaboration with language schools;
- stimulate cooperation with organisation's subsidiaries in other countries by using various projects;
- make company's webpage more attractive and application process more mobile.

The author assumes, that when shipping company in Baltic Sea puts into practise all of the mentioned proposals above, the recruitment process will become much more efficient. Last but not least, this work is also recommended to be read by other companies, who would like to make their own business recruitment process more efficient.

VIIDATUD ALLIKAD

- Andrews, C. (2012). Social Media Recruitment. *Applied Clinical Trials*: Vol. 21, Issue 11, p32-42. 8p.
- Apy, F. A., Ryckman, J. (2014). Boomerang Hiring: Would You Rehire a Past Employee? *Employment Relations Today* (Wiley): Vol. 41 Issue 3, p13-19. 7p.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practise* 10th ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practise* 13th ed. London: Kogan Page.
- Blacksmith, N., Poeppelman, T. (2014). Three Ways Social Media and Technology Have Changed Recruitment. *TIP: The Industrial-Organizational Psychologist*, Vol. 52 Issue 1 p114-121. 8p.
- Globaalsed trendid, mis kujundavad 2015 aasta värbamist. *Manpower*.
<http://humanage.manpower.ee/blogi/globalised-trendid-mis-kujundavad-2015-aasta-varbamist/> (19.03.2016)
- Hill, L. A. (2010). *Töötaja palkamine*. Tallinn: Äripäev
- Hosking, R. (2014). Want to improve recruitment and retention? Write better job descriptions. *OfficeTeam*, Vol. 74 Issue 6, p3-3. 1p.
- Jõgi, H. (2014). 14 sammu, kuidas saada tööle parimaid inimesi ehk kvaliteetne värbamine.
<http://personalidisain.ee/14-sammu-kuidas-saada-toole-parimaid-inimesi-ehk-kvaliteetne-varbamine/> (19.03.2016)
- Jõgi, H. (2015). 6 trendi personalijuhtimises. <http://personalidisain.ee/6-trendi-personalijuhtimises/> (19.03.2016)
- Kutsestandard: Reisikonsultant II. Kutsekoda.
<http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10087024/lae/reisikonsultant-ii-07pdf> (6.03.2016)
- Meister, J., Willyerd, K. (2010). *2020. aasta töökoht*. Tartu: Hermes.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2006). *Sõda talentide pärast*. Tartu: Hermes.
- Mikiver, K. (2010). *Tuttav tundmatu personalijuhtimine*. Tallinn: Äripäev.

Miller-Merrell, J., Schiefer, C. L., Kosinski, M. (2014). Recruitment Technology Trends Reports 2014. Recruiter, p 9,13, 34-35

Miller-Merrell, J. (2016). Social Media Job Search Secrets Recruiters And Hiring Managers Won't Tell You. Forbes.

<http://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/03/17/social-media-job-search-secrets-recruiters-and-hiring-managers-wont-tell-you/#30ada03ff63a>
(07.04.2016)

Nigel Wright Recruitment (2011). The Impact of Social Media on Recruitment.

<http://www.nigelwright.com/media/1032/the-impact-of-social-media-on-recruitment.pdf> (20.03.2016)

Personalijuhtimise käsiraamat. (2012). Koostajad Varts, R., Laurson, K. Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.

Traks, K. (2013). Lahkumisintervjuu on kui uus värbamisintervjuu.

<http://majandus24.postimees.ee/1200206/lahkumisintervjuu-on-kui-uus-varbamisintervjuu> (20.03.2016)

Travel Consultant job description. Seeklearning.

<http://www.seeklearning.com.au/industries/travel/travel-consultant/job-description>
(19.03.2016)

Vahur, A. (2007). Tõhus Värbamine: kuidas leida häid töötajaid. Tallinn. Äripäev.

LISAD

Lisa 1. Sotsiaalse värbamise esilekerkimine

Väljakutsed	Traditsiooniline värbamine	Sotsiaalne värbamine
Globaalne laienemine	Tööjõumessid kiire kasvuga maailmas	Kandidaatide otsimine sotsiaalvõrgustikest
Talentide leidmine	Tööportaalid, otsingufirmad	Facebooki grupid, kandidaatide osalus töökirjelduste koostamisel
Talentide meelitamine	Kohapealsed vestlused	YouTube'i kanalid, töötajate videovõistlused
Suhete loomine	Korduvad vahetud vestlused	Twitteri grupid, programmid „vanemad töö!“
Ettevõtte väärtushinnangute edastamine	Otsing ettevõtte kodulehelt	Lingid ettevõtte YouTube'i kanalitele, Facebooki grupid, Twitteri postitused

Allikas: (Meister, Willyerd 2010, 105)

Lisa 2. Sotsiaalmeedia kasutamise plussid ja miinused värbamise käigus

Plussid	Miinused
Kuluefektiivne – sotsiaalmeedia kaudu värbamine on tihti madalate kuludega või tasuta.	Puudub mitmekesisus – 83% LinkedIn-i kasutajates on pärit Kaukaasiast.
Kiire – on palju näiteid ettevõtetest, kes kasutavad veebisaiti nagu LinkedIn, et teha „kiireid“ värbamisi.	Aeganõudev – liiga palju informatsiooni ettevõtetele, kes tahavad läbi teha üksikasjaliku ja jõulise otsingu. See on koht, kus värbajad saavad aidata.
Ettevõtte bränding – on olemas palju sotsiaalmeedia vahendeid, mille abil on võimalik ettevõtte brändingut arendada läbi tulevase või praeguse tööjõu.	Kontrolli puudumine – ettevõtte postituste haldamine võib olla keerukas ja negatiivne sisu võib paratamatult avalikkuse ette pudeneda.
	Läbipaistvus – kui usaldusväärne on kandidaadi kohta kajastatav informatsioon?
	Diskrimineerimine – isikuandmed, nagu rass, usulised vaated ja vanus, võivad jõuda tööandjani ning need võivad mõjutada tööandja valikuid
	Limiteeritus – Kandidaat saab otsustada, millist informatsiooni ta soovib jagada ja millist mitte.

Allikas: (Nigel Wright Recruitment 2011, 8)

Lisa 3. Intervjuu küsimused värbamisspetsialistile

Järgnevale küsimustele vastamisel palun lähtuda enda ettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamisest.

1. Kui tihti tekib värbamisvajadus uue töötaja leidmiseks?
2. Mis on Teie arvates peamiseks põhjuseks värbamisvajaduse tekkimisel? Põhjendage.
3. Kirjeldage palun värbamisprotsessi etappe Teie poolt vaadatuna?
4. Milliseid personali värbamiseetodeid Te kasutate? Põhjendage.
5. Millist informatsiooni kajastate enda töökuulutustes?
6. Millest lähtute töökuulutuste koostamisel?
7. Millist värbamist Te kasutate: organisatsioonisisest või –välist? Põhjendage
8. Milliseid personali värbamiskanaleid Te kasutate? Põhjendage.
9. Kuidas hindate enda ettevõtte brändingut tööjõuturul?
10. Kuidas mõjutab Teie arvates tööandja bränding personali värbamist?
11. Kui tihti Te uurite kandideerijatelt enda ettevõtte tausta kohta? Kuidas nad Teie ettevõtet on kirjeldanud?
12. Kuidas Te hindate värbamise korraldust suurorganisatsioonis?
13. Mida Te teete selleks, et hoida end kursis uute värbamistrendidega?
14. Milline on Teie kokkupuude sotsiaalvõrgustike kasutamisega värbamisel?
15. Mida arvate lahkumisintervjuude teostamisest? Põhjendage.
16. Kuidas Te hindate koostööd turundus- või IT-osakonnaga värbamise kaasajastamiseks?
17. Milline on Teie kokkupuude personali värbamisega välismaalt?
18. Missugused on Teie arvates peamised probleemid personali värbamisel?
19. Millised oleksid Teie ettepanekud personali värbamise täiustamiseks?

Lisa 4. Intervjuu küsimused osakonnajuhile

Järgnevatele küsimustele vastamisel palun lähtuda enda ettevõtte kõnekeskuse reisikonsultantide värbamisest.

1. Kirjeldage palun enda ettevõtte kõnekeskuse osakonda.
2. Kui tihti tekib värbamisvajadus uue töötaja leidmiseks?
3. Mis on Teie arvates peamiseks põhjuseks värbamisvajaduse tekkimisel? Põhjendage.
4. Kirjeldage palun värbamisprotsessi etappe Teie poolt vaadatuna.
5. Kuidas hindate personali värbamist ettevõttesiseselt?
6. Kuidas hindate enda ettevõtte brändingut tööjõuturul?
7. Kuidas mõjutab Teie arvates tööandja bränding personali värbamist?
8. Kui tihti Te uurite kandideerijatelt enda ettevõtte tausta kohta? Kuidas nad Teie ettevõtet on kirjeldanud?
9. Kuidas Te hindate värbamise korraldust suurorganisatsioonis?
10. Milline on Teie kokkupuude lahkumisintervjuude teostamisel? Põhjendage.
11. Milline on Teie kokkupuude personali värbamisega välismaalt?
12. Missugused on Teie arvates peamised probleemid personali värbamisel?
13. Millised oleksid Teie ettepanekud personali värbamise täiustamiseks?