

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Ulla-Maarit Helinurm

**PERSONALI VÄRBAMINE ETTEVÖTTE FAZER EESTI AS
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja:
lektor Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Ulla-Maarit Helinurm

Üliõpilase kood: 162321TABB

Üliõpilase e-posti aadress: helinurmulla@gmail.com

Juhendaja Maris Zernand-Vilson arvamus:

Töö vastab bakalaureuse tööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1. PERSONALI VÄRBAMINE	9
1.1 Värbamise eesmärk ning vajadus	9
1.2 Värbamise mõiste	10
1.2.1 Erinevate autorite määratlused	10
1.3 Värbamise protsess	12
1.4 Värbamismeetodid	16
1.4.1 Värbamismeetodi valimine	17
1.5 Värbamise trendid	18
2. UURIMISOBJEKT JA MEETODID	21
2.1 Ettevõtte tutvustus	21
2.2 Uurimismetoodika	22
3. PERSONALI VÄRBAMINE ETTEVÖTTES FAZER EESTI AS	24
3.1 Värbamine ettevõttes Fazer Eesti AS	24
3.1.1 Värbamise eesmärk ning vajadus	25
3.1.2 Värbamise mõiste	26
3.1.3 Värbamise protsess	27
3.1.4 Organisatsioonisisene ja -väline värbamine	29
3.2 Töökuulutuste analüüs ettevõttes Fazer Eesti AS	31
3.3 Kokkuvõte intervjuu tulemustest ja soovitused	32
KOKKUVÕTE	34
SUMMARY	37
KASUTATUD ALLIKAD	39

LISAD.....42

ABSTRAKT

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida erinevaid personali värbamise meetoteid ning seejärel analüüsida, kas ja mil määral on töös uuritava ettevõtte personalipoliitika põhimõtted kooskõlas teoreetilise erialakirjandusega. Samuti sooviti selle tööga selgeks teha ettevõtte personali värbamise kitsaskohad ning tulemusest lähtuvalt teha ettevõtte personalispetsialistile ettepanekuid tõhusamaks värbamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks selgitatakse töö esimeses peatükis levinumaid personali värbamise teooriaid, kuidas on sõnastatud värbamise mõiste, eesmärk ning vajadus, millised on värbamisprotsessi etapid, selgitada organisatsioonisisest ning -välist värbamist ja lõpetuseks tuua välja hetkel populaarsed värbamistrendid. Seejärel uuritakse ettevõtte Fazer Eesti AS personalipoliitikat ning võrreldakse seda eelnevalt analüüsitud personali värbamise erinevate meetoditega. Sellest tulenevalt tehtakse omapoolsed ettepanekud ning soovitused ettevõtte värbamise parendamiseks.

Uurimismeetodiks on läbitöötatud intervjuu, töökuulutused ning käesoleva töö teemakohane kirjandus. Uuringu käigus selgus, et ettevõtte Fazer Eesti AS personali värbamine vastab üldjoones erialakirjanduses toodud teoreetilistele seisukohtadele. Peamised värbamisprotsessi etapid on ettevõttes kasutusel, samuti on kasutusel ka enamlevinud värbamise allikad. Töö käigus sai välja selgitatud soovitused ettevõttele, kuidas muuta nende organisatsiooni värbamist tõhusamaks.

Võtmesõnad: Personali värbamine, personali värbamise mõiste, eesmärk ning vajadus, organisatsioonisisene värbamine, organisatsiooniväline värbamine, värbamise trendid.

SISSEJUHATUS

Usutakse, et inimeste eesmärgipärane värbamine toimus juba antiikses Egiptuses, Kreekas ning Roomas, kui töölesoovijad kirjutasid endast CV¹-taolise paberi, et anda see oma potentsiaalsele tööandjale. Kuid Värbamine, mida tuntakse tänapäeval, sai alguse alles 1940ndatel aastatel, kui sõdurite kutsumine sõtta tingis mitmel pool vabade töökohtade olemasolu, mis tuli omakorda täita uute töötajatega. Sellest tulenevalt tekkisid värbamisega tegelevad agentuurid ning värbamine kui tööstusharu hakkas hoogsalt arenema. (Recruiting then and now, 2013) Professionaalne värbamine on vägagi väljakutsuv ning keeruline protsess. Uued värbamise trendid, sotsiaalmeedia ja tehnoloogia areng ning kompetentse personali olemasolu on teinud värbamisest ala, mis nõuab hoolikalt läbimõeldud planeerimist ning strateegiat.

Igal organisatsioonil on kindlad eesmärgid, mida soovitakse saavutada ning mille saavutamiseks on vaja nii materiaalseid kui ka inimressursse (Pedras, Liivamärgi, Varts 2007, 14). Töötajad on väärtuseks igale ettevõttele, aidates kaasa selle kasvule ja arengule. Tänu värbamise protsessi läbiviimisele saab organisatsioon endale sobivaid uusi töötajaid ning just seetõttu on vaja värbamine kui protsess hoolikalt läbi mõelda.

Organisatsiooni tulemuslikkus ja tootlikkus sõltub suuresti sellest, kui hästi on organisatsioon suutnud töötajaid värvata ning ametikohtadele välja valida. Värbamisprotsessile on üha enam hakatud tähelepanu pöörama, sest ettevõtted on mõistnud selle olulisust ning organisatsioonid on nõus üha rohkem investeerima selleks, et värvata ja välja valida parimad töötajad oma meeskonna jaoks.

Viimse 30 aasta jooksul on märgatavalt tõusnud ettevõtete huvi töötajate värbamise teema vastu. Breaugh ja Strake on välja toonud võrdluse, et kui 1976. aastal oli keskmiselt ühes erialateoses kirjutatud värbamisest üks lehekülg teksti, siis juba 15 aastat hiljem oli pühendatud värbamisele terve peatükk. (2000, 405)

¹ *Curriculum vitae*, elulookirjeldus

Käesoleva bakalaureusetöö teema aktuaalsus tulenebki sellest, et järjest rohkem pööratakse tähelepanu personali värbamisele, on hakatud aru saama, et inimressurss mängib väga suurt rolli organisatsiooni edus ning ülimalt oluline on värbamisel teha õiged ning kaalutletud otsused. Tööjõuturg on muutunud väga konkureerivaks ning võitlus käib iga andeka töötaja eest. Organisatsioonid soovivad, et nende personal oleks kõrgel tasemel, mistõttu efektiivse tulemuse saamiseks on parimate kandidaatide väljaselgitamiseks oluline kasutada sobivaid värbamise meetodeid ning kanaleid. Häid ning tasemel töötajaid on hakatud organisatsioonide poolt eriliselt väärtustama. Lisaks sellele on töötajad ka ise muutunud järjest nõudlikumaks ning varasemast enam tuleb pöörata tähelepanu nende vajadustele ning soovidele.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on luua terviklik üldpilt personali värbamise teooriatest ning selle põhjal analüüsida personali värbamist ettevõtte Fazer Eesti AS näitel, andes seejärel ettevõttele soovitusi personali tõhusamaks värbamiseks.

Töö uurimisküsimused on järgmised:

1. Millised on personali värbamise levinumad seisukohad ning meetodid?
2. Kuidas toimub personali värbamine ettevõttes Fazer Eesti AS ning kas ja millisel määral vastab ettevõtte personalipoliitika personali värbamise teooriatele?
3. Kas ja mil määral on võimalik teooria abil arendada ettevõtte Fazer Eesti AS personali värbamist?

Bakalaureusetöö on jaotatud kolme peatükki. Teemat käsitletakse loogilises järjekorras, järgides eesmärki ja uurimisteemasid.

Esimeses peatükis esitatakse ülevaade personali värbamise teooriate kohta, võrreldes erinevate autorite seisukohti. Peatüki lõpus käsitletakse ka hetkel trendideks olevaid personali värbamise meetodeid. Esimese peatüki abil on lugejal kergem mõista uuritava ettevõtte personalipoliitika analüüsi, mida uuritakse kolmandas peatükis.

Teises peatükis antakse lühike ülevaade konkreetse ettevõtte taustast ning tegevusest, kirjeldatakse analüüsimeetodeid ning milliseid andmeid koguti antud bakalaureusetöö käigus.

Kolmandas peatükis analüüsitakse, kas ja kuidas on ettevõtte personalipoliitika vastavuses esimeses peatükis analüüsitud seisukohtadega ning millest on ettevõtte personali

värbamisel seni lähtunud. Lõpetuseks antakse ettevõttele soovitusi, kuidas muuta personali värbamine ettevõtte jaoks veelgi tõhusamaks.

Bakalaureusetöö lõpus käsitletakse kokkuvõtvalt töö tulemusi, ehk kuidas vastati töös püstitatud küsimustele ja kas püstitatud eesmärgid said täidetud. Töö lõpus asetseb kasutatud allikate loend ning lisad.

Käesoleva töö teoreetiline osa põhineb nii eesti- kui ka võõrkeelsel erialasel kirjandusel. Töö praktiline osa viidi läbi intervjuu põhjal.

Bakalaureusetöö autor tänab Fazer Eesti AS personalispetsialisti Rene Mäge ja antud töö juhendajat töö valmimisele kaasa aitamise eest.

1. PERSONALI VÄRBAMINE

1.1 VÄRBAMISE EESMÄRK NING VAJADUS

Värbamise eesmärke on sõnastatud erinevate autorite poolt erinevalt. Näiteks M. Armstrong on seisukohal, et värbamise ja valiku protsessi eesmärgiks on saavutada minimaalne kulu ning parim kvalifitseeritud töötaja, kes rahuldaks organisatsiooni inimressursi vajadusi (2006). Garner lisab sellele veel omalt poolt eesmärgiks olla õiglane, täita tulevase kui ka praeguse vajadusi, olla järjekindel ning juhtida organisatsiooni avalikkuse ees (2012, 10). P. Durai sõnul on aga värbamise eesmärgiks lihtsalt õige kandidaadi valimine õigele töökohale (2010, 131).

Ühed autorid defineerivad eesmärki lihtsamalt ning napisõnalisemalt, teised autorid lisavad määratlusele juurde tegureid, mis on ajas olulisemaks muutnud. Seega üldjoones on värbamise peamiseks eesmärgiks värvata parim ning sobivaim töötaja antud ametikohale, tehes seda võimalikult aja- ning kulusäästlikult.

R. Alase sõnul sõltub organisatsiooni edukus sellest, millised on tema töötajad. Kui suudetakse ligi meelitada piisavalt kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid, on lihtsam saavutada seatud eesmärke. Edu sõltubki sellest, kuidas on suudetud leida vajalike oskustega inimesed, kes on kompetentsed sobituma organisatsiooni kultuuri ja konkreetse ametikohaga. (Alas 2005, 55)

Paljudes riikides on tekkinud olukord, kus sobilike töötajate leidmine on raske ning veelgi raskem on neid oma meeskonnas hoida. Lisaks toodete ja teenuste turule tuleb ettevõtetel võidelda ka heade töötajate eest n-ö töötajate turul. (Tamkõrv 2006) Seetõttu üritavadki ettevõtted luua endale tõhusaid ja efektiivseid värbamisstrateegiaid, et võimalikult väikese aja- ja rahalise kuluga meelitada ligi ja värvata parimad ning organisatsioonile sobivaimad töötajad. Ettevõtete juhid on mõistnud, et tänapäeval on igas valdkonnas tihe konkurents ning hästi komplekteeritud meeskond annab konkurentide ees suure eelise.

Värbamisprotsessi käigus tekitatakse teatud hulk vajalike omadustega isikuid, kes võiksid olla potentsiaalsed kandidaadid vabale ametikohale. Selleks, et kandidaadid avaldaksid soovi vabale töökohale asuda, tuleb neid vabast ametikohast informeerida. Ettevõttele on aga oluline osata õigeid kandidaate ligi meelitada. (Mägi 2013, 18) Kolmeks peamiseks faktoriks kandidaatide ligitõmbamiseks on sissetulek, kandidaadi võimalused töökoha saamiseks ning ametipositsiooni- ja arenemisvõimalused (Schmitt 2012, 71). Kui kunagi peeti kõige olulisemaks teguriks töö puhul töötasu või positsiooni, siis tänapäeval tuleb üha rohkem pöörata tähelepanu organisatsiooni väärtustele ja kultuurile. Organisatsioon, mis annab töötajatele võimalusi areneda, tõusta karjääriredelil ning saavutada edu, on töötajate poolt väga hinnatud, sest töötaja jaoks on oluline leida tööandja, kes soodustab töötajate õppimist ja igakülgselt arengut. (Donohue 2015)

1.2 VÄRBAMISE MÕISTE

1.2.1 ERINEVATE AUTORITE MÄÄRATLUSED

Personali värbamise mõistet on erinevate autorite poolt sõnastatud erinevalt. Tabelis 1 on toodud värbamise definitsioonide võrdlus, mille abil võib näha, kuidas on värbamise mõiste aja jooksul muutnud.

Tabel 1. Värbamise mõisted

E. Flippo (1984, 131)	Värbamine on tulevase töötaja otsimise protsess, neid mõjutades ja julgustades kandideerima pakutavale töökohale organisatsioonis.
R. Alas (1998, 51)	Värbamine on vajaliku arvu nõutava kvalifikatsiooniga kohataotlejate ligimeelitamise protsess.
K. Türk (2005, 103)	Värbamine on protsess, mille käigus kutsutakse nõutava pädevusega töötajad kandideerima vakantsele ametikohale. Personali värbamine

	koosneb organisatsioonisisestest ja -välisest värbamisest ning põhineb organisatsioonisisestel ja -välistel allikatel ja vahenditel.
L. Koch (2009, 85)	Värbamine on otsimise ning uue töötaja leidmise protsess, see sisaldab endas kandidaatide regulaarset ligimeelitamist, kellel on õige kvalifikatsioon ning motivatsioon teha antud tööd.

Allikas: Autori koostatud

Värbamise ja õigete inimeste leidmise sisu on ajas muutuv. See protsess pole enam ammu ainult ametikoha täitmine sobiva kandidaadiga, vaid nõuab pikemaajalist planeerimist, pädevate ja äristrateegiast lähtuvate värbamisstrateegiate olemasolu (Pedras, Liivamärgi, Varts 2007, 93).

Personali värbamine on muutunud sobiva inimesega koha täitmisest palju keerulisemaks ja aega nõudvamaks protsessiks. 1980ndadel värvati kandidaate põhiliselt nende näo ja nende poolt esitatud andmete järgi, väga vähe tehti taustauuringuid või CV-õigsuse kontrolli. Infotehnoloogia areng oli küllaltki algusjärgus ning see võib olla üks põhjustest, miks personali värbamise protsess oli siis personaalsem kui nüüd. (Craig 2008)

Tabelis 1 võib näha, et aastate lõikes on personali värbamise määratlus muutunud ajas rohkem sisukamaks ning detailsemaks. R. Alas ja E. Flippo määratlesid 1980ndatel värbamist lühidalt ning küllaltki pealiskaudselt. Näiteks E. Flippo defineeris 1984. aastal värbamist kui tulevase töötaja otsimise protsessi, neid samal ajal mõjutades ja julgustades kandideerima pakutavale töökohale. 2005. aastal sõnastas K. Türk oma raamatus samuti värbamist kui protsessi, kuid lisas sellele veel võimalikud variandid, kas värvata inimesi organisatsiooni seest või väljast ning milliseid organisatsioonisiseseid ja -väliseid allikaid ning vahendeid kasutada. L. Kochi arvates tuleks ligi meelitada ainult neid kandidaate, kellel on vastavad nõuded täidetud ning kes on motiveeritud uutele väljakutsetele (2009,85).

Sellest võib järeldada, et värbamine on ajaga muutnud palju sisukamaks ning keerulisemaks protsessiks, kui see oli varem. Üheks põhjuseks võib välja tuua selle, et 1980ndatel oli olukord tööturul tänasest palju erinevam. Sel ajal värvati töölisi rohkem tehastesse liinitöolisteks ning talurahvas tegeles kohaliku tegevusega, näiteks põllutööde ja karjakasvatusega. Tänapäeval on palju rohkem selliseid töökohti, mis on vastutusrikkamad

ning loovamad. Töötajad peavad olema oma ala spetsialistid ning sobituma organisatsiooni, et ettevõtte areneks ning oleks konkurentsivõimeline. 1980ndatel oli Eesti tööturul töjõupuudus ja seetõttu ei saanud värbamisprotsessis keskenduda kvaliteedile, peamine oli leida kedagi vabale töökohale. Selleaegne E. Flippo värbamise definitsioon kirjeldab õigesti selle protsessi lihtsustatud olemust, kus põhirõhk on pigem tööle meelitamises kui kõrgeima kvaliteedi otsimises (1984, 131).

Lisaks olid ka 1980ndatel ressursid, mida värbamisel kasutada, väga piiratud. Peamisteks töökuulutamise vahenditeks olid teadetetahvlid, ajaga läksid töökuulutused üle ajalehtedesse. Võimalusi, kuidas kandidaadideni jõuda, oli vähe, kõigil inimestel ei olnud veel telefonegi olemas. Värbamine sõltus sel ajal väga palju sõnalisest suhtlusest ning vahetust taotlemisest. 1990ndate keskel, kui internet sai kättesaadavaks suurematele rahvahulkadele, tegi see ka värbajate elu lihtsamaks. Tööpakkumisi hakati kuulutama ka interneti teel ning lisaks sellel loodi töötajate leidmiseks *online*-andmebaase. (Recruitment then and now 2013) See omakorda tegi ka tööotsijate elu kergemaks.

M. Dale arvates on tänapäeval võim tööotsija käes, see on tingitud töjõuturul toimunud muutustest. Kandidaadid on teadlikumad oma ootustest nii töökoha kui ka tööandja suhtes. Nad teavad, et viimane samm ei ole tööpakkumine tööandja poolt, vaid nende enda nõusolek töökoht vastu võtta. (2003, 50)

1.3 VÄRBAMISE PROTSESS

Võrreldes varasemaga on personali värbamine muutunud rohkem aega ning raha nõudvaks protsessiks. Organisatsioon peab läbima selle protsessi kõik vajalikud etapid, kindlustamaks, et ettevõttesse tuleb tööle õige inimene, kes sobib organisatsiooni, vastavale ametipositatsioonile ning on võimeline täitma ettevõtte eesmärgid ning tööülesandeid. (Carrell, Elbert, Hatfield 2008, 85)

Värbamise protsess on aastatega palju edasi arenenud. Kui kunagi olid põhilisteks värbamisvõteteks kuulutused ajalehtedes või kontoriakendel, siis tänapäeval on värbamisest saanud keeruline ning mahukas protsess. (Sinha, Thaly 2013, 141)

Tänapäeval hõlmab värbamisprotsess endas mitmeid erinevaid tegevusi: kulude ja tulude planeerimine, kandideerijate andmete haldamine, värbamisprojektide analüüs ja

arvestus ning pidev arendustegevus. Lisaks sellele pole värbamine enam ammu lihtsalt protsessi läbiviimine, sellest sõltub, millise mulje organisatsioon jätab nii kandidaatidele kui ka avalikkusele. (Pedras, Liivamärgi, Varts 2007, 93) Kuna tööturg on pidevas muutumises, on uue töötaja värbamine järjest keerulisem ning sobiva kandidaadi leidmine aina raskem, ent värbamisprotsessi põhjalik läbiviimine tagab eelduslikult hea koostöö, ühise arusaama ja partnerlussuhte, millest võib tööandja kui töötaja.

Sobiva töötaja värbamine ei ole lihtne protsess, see nõuab oskusi ja praktikat, aga kõige enam nõuab see õiget värbamisstrateegiat. Pikemaajaline planeerimine, pädevate ja äristrateegiast tulenevate värbamisstrateegiate olemasolu on väga vajalik organisatsioonidele, kes soovivad efektiivset tulemust. (Veide 2012, 84)

Värbamise protsess algab hetkest, kui on teada, et organisatsiooni on vaja uut töötajat. Tabelis 2 on toodud personali värbamise protsessi põhilised etapid, vaatluse alla on võetud kolme erineva autori poolt koostatud protsessi etapid.

Tabel 2. Värbamise protsessid

R. Alas (1998,52)	T. Veide (2012, 102)	M. Armstrong (2014, 226)
Värbamisstrateegia väljatöötamine	Värbamisvajaduse välja selgitamine	Värbamisvajaduse ning nõuete määratlemine
Kandidaatide otsimine	Värbamise ja valiku kavandamine	Kandidaatide ligimeelitamine
Kandidaatide sõelumine	Tööpakkumise ja värbamisreklaami koostamine	Kandidaatide sõelumine
Kandidaatide hulga säilitamine	Kandidaatide sõelumine	

Tabelist 2 võib näha, et autorid on määratlenud protsessi etappe erinevalt. R. Alas on 1998. aastal märkinud esimeseks etapiks koheselt värbamisstrateegia väljatöötamise ning alles

seejärel leiab ta, et tuleb hakata kandidaate otsima ja nende seast parimaid välja sõeluma. Viimase etapina toob R. Alas välja kandidaatide hulga säilitamise, mis on oluline, kui valikut ei ole võimalik koheselt teostada (1998,52).

T. Veide on 2012. aastal määranud esimeseks etapiks värbamisvajaduse välja selgitamise ning alles seejärel tuleb hakata kavandama värbamist ja valikut. Järgmiseks etapiks on tööpakkumise ja värbamisreklaami koostamine, sest tänapäeval on sobivate inimeste värbamine väga keeruline ning ligimeelitav tööpakkumine ja õigete värbamiskanalite kasutamine mängib väga olulist rolli. Varasematel aastatel olid tööpakkumine ja reklaam teisejärgulised, sest pigem oli tähtsam leida inimesi tööle, kui hakata nende seast kõige kõrgemat kvaliteeti taga otsima. Viimase etapina toob Veide välja kandidaatide sõelumise, mis on olnud ka eelnevate autorite poolt kirjeldatud, sest alles pärast seda saab minna otsese valikuprotsessi juurde. (2012,102) Armstrong määratles 2014. aastal värbamise protsessi üpriski sarnaselt 2 aastat varem koostatud Veide õpikuga, ent Armstrong on pannud protsessi etapid kirja selgesõnalisemalt ja lühemalt.

Erinevate autorite poolt kirjeldatud värbamise protsessi etappidest saab panna kokku alljärgneva kokkuvõtliku tabeli etappidest, mis võiksid sisalduda iga eduka organisatsiooni värbamisprotsessis.

Tabel 3. Autori koostatud värbamise protsessi etapid

Värbamisvajaduse ning töötajale esitatavate nõuete määratlemine
Värbamisstrateegia kavandamine
Tööpakkumise ja värbamisreklaami koostamine
Kandidaatide ligimeelitamine
Kandidaatide sõelumine

Tabelist 3 võib näha, et värbamise protsess võiks alata värbamisvajaduse ning töötajale esitatavate nõuete määratlemisega, st enne värbamise alustamist on oluline sõnastada

kindlad nõuded, millistele kriteeriumitele peaks uus töötaja vastama. Teiseks sammuks on värbamisstrateegia kavandamine, mille käigus tuleb otsustada, milliseid allikaid ja vahendeid hakatakse värbamisel kasutama, kas otsida uut inimest organisatsiooni seest või väljast. Lisaks tuleb paika panna värbamise kava, määrata kindlaks aeg ja koht. Järgmiseks etapiks on tööpakkumise ning värbamisreklaami koostamine, millele järgneb kandidaatide ligimeelitamine. Tuleb silmas pidada, et õigesti koostatud tööpakkumine mõjub positiivselt organisatsiooni üldisele kuvandile, seda isegi inimeste jaoks, kes ei otsigi aktiivselt uut töökohta. Tööpakkumise kõige tähtsamaks osaks on ametikoha kirjeldus ja spetsiaalsed nõuded ning kriteeriumid, mida sellel ametikohal eeldatakse. Tööpakkumise eesmärgiks on äratada tööotsijates huvi, mistõttu peaks kuulutus olema ligitõmbav, hästi ettevalmistatud ning lihtsasti arusaadav. Viimaseks värbamise protsessi etapiks on kandidaatide sõelumine, mille käigus selgitatakse välja sobivaimad kandidaadid ning elimineeritakse need, kes ei vastanud esitatud nõuetele. Sõelumine aitab säästa olulisel määral aega ja vahendeid, sest pärast sõelumist jäävad valikusse ainult need kandidaadid, kes on sellele ametikohale vajaliku hariduse ning oskustega.

Iga värbamise protsessi etapp ülalolevas tabelis 3 on oluline, tagamaks efektiivset ning tulemuslikku värbamist. Ilma värbamisvajaduste ning -nõuete määratlemiseta ei saa alata ükski edukas värbamisprotsess, kuivõrd sellega pannakse paika, mis ametipositsioonile, milliste oskuste ning teadmistega on inimest vaja. Oluline on ka värbamisstrateegia kavandamine, sest ilma plaanide ja kindla kavata võib asi osutuda edutuks, tekivad arusaamatused kandidaatide ning tööandjate vahel. Hästi koostatud töökuulutus ja värbamisreklaam aitavad äratada huvi tööotsijate seas ning lisaks sellele tõstab ka ettevõtte mainet avalikkuse ees. Õigete värbamiskanalite ja -reklaami valimine aitab jõuda teatud sihtgrupi ning kandidaatide hulgani, keda ettevõttele on vaja. Kandidaatide ligimeelitamine on tänapäeval üheks tähtsamaks etapiks, millele organisatsioon peaks tähelepanu pöörama. Andekaid töötajaid on raske saada ning konkurents nende pärast on tihe. Seetõttu peabki organisatsioon välja töötama strateegia, kuidas neid endale meelitada. Kandidaatide sõelumine viimase etapina aitab tööandjatel hiljem keskenduda ainult nendele kandidaatidele, kellel on olemas vajalikud oskused ning teadmised.

1.4 VÄRBAMISMEETODID

Organisatsiooni värbamisemeetodid jagatakse peamiselt kaheks, organisatsioonisiseks või -väliseks värbamiseks.

Organisatsioonisisene värbamine on toonud paljudele ettevõtetele edu. K. Türk defineerib organisatsioonisisest värbamist kui eesmärgi personalivajaduse rahuldamiseks organisatsiooni enda töötajate ümberpaigutamise tulemusena. Tihti otsivad organisatsioonid vakantsele ametikohale inimest organisatsiooni seest enne, kui hakkavad otsima väljastpoolt organisatsiooni. (2005, 104)

Organisatsioonisisese värbamise meetod võib osutada valituks eelkõige siis, kui organisatsioonis on juba olemas vajalike oskustega töötajad sellele ametikohale. Need töötajad on juba omandanud teadmised, kuidas organisatsioon toimib ega vaja enam sisseelamisprogramme ega täiendkoolitusi.

Organisatsiooniväline värbamine tähendab uute potentsiaalsete töötajate otsimist väljastpoolt organisatsiooni. Sellise meetodi eesmärgiks on luua potentsiaalsete kandidaatide mitmekesisust, üritades jõuda rohkemate inimesteni, kui on võimalik organisatsioonisisel värbamisel. Väline värbamine on kallim, kuid uus töötaja võib tuua organisatsiooni palju kasu, mis kaalub üles kulutused, mis kaasnesid kandidaadi otsimisega. (Rai 2015)

Välise värbamise kasuks võidakse otsustatakse, kui organisatsiooni sees ei leidu vajaliku kompetentsiga töötajat, kui on vaja täita algtasemel töökoht, kui soovitakse leida teatud oskustega või teadmistega alluvat või juhul, kui organisatsioon soovib tuua oma meeskonda uut mõtteviisi, hoiakuid ning väärtushinnanguid. (Veide 2012, 91) Väikeste organisatsioonide puhul kasutatakse enamasti välist värbamist, sest ettevõtte väiksuse tõttu on vähe ka töötajaid, keda edutada.

Organisatsioonivälisel värbamisel on mitmeid võimalikke meetodeid: reklaam, elektrooniline värbamine, personalifirmad, ülikoolid ning inimestevahelised suusõnalised soovitusel. Meetodi valimine sõltub suurel määral organisatsiooni poliitikast ja rahast, mida ollakse valmis värbamisprotsessi jaoks kulutama. (Gusdorf 2008, 5) Lisaks sellele oleneb see ka ametipositsioonist, sellest, milline on tööandja bränd, kas firmal on olemas oma värbamismeeskond. Igal värbamisvahendil on omad plussid ja miinused ning mõni neist sobib paremini just teatud situatsioonis või organisatsioonis. (Sinha, Thaly 2013, 148)

1.4.1 VÄRBAMISMEETODI VALIMINE

Värbamiseetodi valimisel tuleks arvestada eelkõige tööjõuturu olukorda, värvatava ametipositsiooni ning sobiva inimese või kompetentsi leidmise nüansse (Veide 2012, 91). Nii organisatsioonisisel kui ka -välisel värbamiseetodil on oma eelised ja puudused, mida tasuks kaaluda enne värbamisega alustamist.

Sisemise värbamise positiivseks küljeks on olemasolevate töötajate suurem võimalus arendada oma karjäärivõimalust ning saada uusi kogemusi, mis omakorda võimaldab töötajal saada ameti- ja palgakõrgendust. See võib aidata hoida organisatsioonis töötajaid, kes muidu oleksid sealt lahkunud ning lisaks annab see tööandjale kindlustunde, olles töötajaga juba varasemalt kokku puutunud, et isik sobib oma iseloomu ja oskuste poolest ettevõttesse tööle. Sisemine värbamine on kiirem ja odavam kui väline värbamine. Sisemise värbamise puuduseks võib aga nimetada seda, et uue ametikoha potentsiaalsete kandidaatide arv on limiteeritud vaid oma ettevõtte töötajatega, sisemise värbamise korral ei tutvu tööandja kandidaatidega, kellel võivad olla hoopis paremad oskused ja kogemused kui oma töötajatel. Samuti tekib oma töötaja värbamisel olukord, kus näiteks edutamisest tulenevalt vabaneb töötaja töökoht, mis tuleb tööandjal aga omakorda uue töötajaga täita. Lisaks võib oma töötajate värbamise korral jääda organisatsiooni areng seisma, nn vanad olijad ei tekita uusi ideid ega lahendusi. (Sutherland, Canwell 2008, 198)

Välise värbamise põhiliseks eeliseks sisemise värbamise ees on võimalus saada organisatsiooni uusi ja värskeid ideid ning lahendusi. Uut töötajat on võimalik koolitada vastavalt organisatsioon soovidele ja vajadustele, lisaks toob uue töötaja värbamine organisatsioonis olemasolevad töötajad mugavustsoonist ning rutiinist välja. Nooremate värbamine annab ka hea järelkasvu tulevikuks. Peamisteks miinusteks on uute ja vanade töötajate kokkusobimatus, mis võivad tekitada pingeid ning konflikte. Lisaks võib uue töötaja organisatsiooni ja töösse sisseelamine võtta väga kaua aega ning vaba ametikoha täitmise protsess võib kokkuvõttes venida pikemaks kui organisatsioonisisel värbamisel. (Veide 2012, 94-95)

Alas leiab, et kiiresti arenevale ja laienevale ettevõttele, mis vajab palju professionaalsete oskustega töötajaid ja juhte, ei piisa sageli ainult organisatsioonisisel värbamisest. Sel juhul on neil mõistlik kasutada organisatsiooniväliselt värbamist. Lisaks on

ettevõttele rahaliselt kasulikum võtta tööle spetsiaalse väljaõppe saanud ja vastava töökogemustega inimene väljastpoolt, kui hakata oma töötajaid ise koolitama. (2005, 61)

Türk aga soovib parima tulemuse saavutamiseks kasutada organisatsioonisisest ja -välist värbamist tasakaalus. Selline viis annab head eeldused võimeka, lojaalse ja motiveeritud personali kujundamiseks, kes on oma oskustes universaalsed ja muutumisvõimelised. Lisaks saavutavad organisatsioonid sel viisil mitu eesmärki korraga: töötajate kõrge töemotivatsioon ja omavaheline konkurents, uute ideede genereerimine ja organisatsiooni pidev areng on sellisel juhul tagatud. (2005, 105)

Tänapäeval on eriti nooremad inimesed väga ambitsioonikad ja soovivad teha karjääri ning just sisemine värbamine näitab töötajatele, et selles organisatsioonis on võimalik edasi areneda ning karjäärireedelil kõrgemale positsioonile tõusta. Lisaks võib teadmine, et ettevõttesiseselt on töötajatel head karjäärivõimalused, omakorda tõsta ettevõtte mainet ning populaarsust avalikkuses ja meedias, ning järgmine kord, kui ettevõttel on vaja otsida uut töötajat väljastpoolt, tuleb kandideerima palju rohkem inimesi. Lisaks aitab sisemine värbamine hoida kokku ettevõtte kulusid, sest jäävad ära kulud, mis oleksid tekkinud välises värbamisprotsessis, tööpakkumise reklaamimisel ning uue töötaja koolitamisel. Seega tuleks organisatsioonil eelkõige otsida uusi töötajaid ettevõtte enda töötajate seast ning seejärel, kui sobilikke kandidaate ei leitud, tuleks hakata otsima väljastpoolt organisatsiooni.

Suurel määral sõltub organisatsioonisisese või -välise värbamise kasuks valimine siiski ettevõtte suuruselt, sest suurtel ettevõtetel on rohkem tööjõuressurssi ning inimesed on valmis ühelt ametipositsioonilt teisele liikuma. Väiksemate ettevõtete puhul võib tulla aga ette olukordi, kus pole võimalik värvata töötaja oma organisatsiooni seest, sest pole lihtsalt sobilikku inimest sellele tööpositsioonile, või kus töötaja ei tahagi loobuda oma senisest tuttavast ja turvalisest ametikohast.

1.5 VÄRBAMISE TRENDID

Organisatsioonidel on oluline hoida enda pidevalt kursis uute värbamistrendidega, et nad oleksid töötajate värbamisel konkurentsivõimelised. Värbamine on muutunud väga konkureerivaks haruks, eriti ajal, mil tehnoloogia ning sotsiaalmeedia pidevalt arenevad. Tihti

ilmnevad uued trendid ning nende jälgimine võib osutada üpriski keeruliseks. Tööjõuturul võtavad enam võimust värbamiskanalid, mis käivad kaasas tehnoloogia uuendustega.

Talendikate töötajate värbamise eest on ülemaailmselt võideldud juba üle 15 aasta. Tööandjad tunnevad üha suuremat vajadust värvata professionaalseid töötajaid, kelle eest tuleb võidelda mitte ainult siseriiklikul, vaid ka rahvusvahelisel tööjõuturul. Arenevate positsioonide puhul on talentide puudus eriti märgata, sest noored ja andekad suunduvad tihti välismaale kogemusi saama ning vanad töötajad ei ole suutnud piisavalt kiiresti vastata uue põlvkonna väärtustele. (HR trendid 2015) Talentide juhtimine ning nende hoidmine on väljakutseid pakkuv ülesanne ning konkurents väärt töötajate pärast on tihe.

Viimase nelja aasta jooksul on populaarseteks värbamiskanaliteks kuulutustahvlid ja professionaalsed sotsiaalvõrgustikud. Erinevad trendimuudatused annavad märku sellest, et tänapäeva värbaja peab end pidevalt koolitama, hoidma end kursis uute sotsiaalsete värbamiskanalite ja -tehnikaga. Ametialaseid professionaale ühendava sotsiaalvõrgustiku LinkedIn poolt läbiviidud uuring toetab sellist kasvutrendi, sest selle organisatsiooni liikmeskond on kasvanud 100 miljonilt üle 300 miljoni liikmeni viimase nelja aasta jooksul. (LinkedIn, 2014) Sotsiaalvõrgustike kasutamine hoiab organisatsiooni pidevalt pildis ning informatsioon on töötajatele alati kättesaadav.

Organisatsioonidel tuleks hakata rohkem mõtlema sellele, kuidas värbamine viia üle mobiilsesse keskkonda. Kui 2010. aastal läbi viidud uuringust selgus, et ainult 10% töötajatest kasutab töötamisel nutiseadmeid, siis 2014. aastaks oli see arv tõusnud juba 50% peale. (Forman 2015) 2015. aasta uuringu kohaselt töötajaid, kes kasutavad mobiiltelefone või tahvelarvuteid vähemalt mõnes etapis info kogumiseks, on juba 70% (Jõgi 2015). Uuringutest võib selgelt järeldada, et nutiseadmetest on saanud väga oluline võti potentsiaalsete töötajate värbamisel, võimaldades tööandjatel jõuda isegi nendeni, kes hetkel väga aktiivselt tööd ei otsi.

Üha enam on organisatsioonide poolt hakatud sisse ostma personali värbamise ja juhtimise teenuseid, selliste teenuste sisseostmine on pidevalt tõusuteel olnud nii Eestis kui ka mujal maailmas. Selliste teenuste kasutajad toovad välja mitmeid positiivseid mõjusid organisatsioonile. Esiteks annab see võimaluse keskenduda rohkem organisatsiooni põhilisele majandustegevusele. Teiseks aitab see hoida kokku kulusid ning vähendada riski värvata ebasobiv kandidaat, sest personali värbamise tööd teevad oma ala spetsialistid. Selle tulemusena tõuseb organisatsioonis värbamise kvaliteet, efektiivsus ja tulemuslikkus.

Personaliteenust pakkuvatel firmadel või ettevõttes töötavatel personalijuhtidel ja –spetsialistidel on värbamisest laiemad teadmised ja kogemused, mida tavaliselt organisatsioonides töötavatel juhtidel ja abistaval personalil ei ole. Lisaks kasutavad spetsialiseerunud personalifirmad selliseid andmebaase ja IT-lahendusi, millele tavalisel organisatsioonil puudub ligipääs. (Personalidisain 2015)

Viimastel aastatel on hakatud otsima uusi töötajaid ka nende seast, kes ise aktiivselt tööd ei otsi, kuid on uutele tööpakkumistele sellegipoolest avatud. Varasematel aastatel on peamiselt olnud fookuses aktiivsed kandidaadid ning vähem on pööratud tähelepanu passiivsetele. Nüüd on aga hakatud aru saama, et üheks edu võtmeks võivad olla just need inimesed, kes ei ole tööturul kõige aktiivsemad. (Stewart 2014) Tänapäeval peavad olema tööandja ise palju aktiivsemad kui varem. Väga andekad ja professionaalsed töötajad on hinnatud kõigi ettevõtjate poolt. Kui mingis spetsiifilises valdkonnas on tööjõudu vähe, siis üheks kandidaadiotsingu meetodiks on üleostmine teisest organisatsioonist. Sel juhul ei korraldata vabale ametipositsioonile konkurssi, vaid püütakse töötajat teisest ettevõttest üle meelitada, pakkudes talle paremat palka või muid hüvesid. Peamisteks võteteks üleostmisel, lisaks kõrgema töötasu pakkumisele, ongi inimeste meelitamine hüvedega, mõni firma pakub rohkem puhkusepäevi, võimalust tööreisidel käia, üritusi koos kolleegidega või sportimiskulude hüvitamist.

Tänu tehnoloogia arengule on värbamise protsessis aina enam hakatud kasutama videointervjuusid. Kandidaadid, kes elavad väljaspool linna või hoopis teises riigis, saavad sellise tarkvara abil nagu näiteks Skype osaleda töövestlusel ilma füüsilise näost näkku kohtumiseta. Füüsiline vahemaa ei ole enam takistuseks potentsiaalse töötaja leidmisel. (Fallon 2014) Lisaks eelnevale on selline meetod palju kiirem ning odavam vahend kandidaadiga suhtlemiseks. On hakatud kasutama ka SMS-teateid, et saata kandidaatidele meeldetuletusi intervjuu või muude lähenevate sündmuste kohta. Nende kahe meetodi, intervjuu ja SMS-teavituste eesmärgiks on kiirendada värbamise protsessi ning saada endale parim töötaja teiste konkurentide eest. (Galer 2015)

Tehnoloogia areng ning uued värbamisvõtted mõjutavad ka värbajate käitumist. Organisatsioon peab ennast pidevalt kursis hoidma uute värbamisvõtete ja meetodidega, sest tihti on vanad meetodid aegunud ning nende kasutamise tulemusena võidakse ilma jääda potentsiaalsetest töötajatest või lausa tippspetsialistidest. Organisatsioon peaks alati olema valmis kohanema ning vastu võtma uuendusi, mis on hetkel trendiks.

2. UURIMISOBJEKT JA MEETODID

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuritava objekti Fazer Eesti AS üldisest tegevusest ning meetodidest, mida kasutati, et täita antud töö eesmärgid ja vastata töös püstitatud uurimisküsimustele. Ettevõtte tutvustamiseks kasutati Fazer Eesti AS kodulehelt leitud informatsiooni ning organisatsiooni personalispetsialisti poolt saadud ettevõtte tutvustust. Seejärel selgitatakse uurimismetoodikat, kuidas saadi vastavad andmed ning mis eesmärgiga on need kogutud.

2.1 ETTEVÕTTE TUTVUSTUS

Fazer Grupp on pereettevõtte, mis sai alguse enam kui 100 aastat tagasi. Asutajaks on Karl Fazer, kes avas 1891. aastal oma esimese kohviku Helsingis. Pisikesest kondiitriärist on välja kasvanud rahvusvaheline kontsern, üks tuntuimaid kaubamärke ja toiduainetööstusi. Tänapäevaks on grupi tooteportfellis valmistatud, maiustused, pagaritooted ja kondiitritooted ning ettevõtte pakub ka toitlustamisteenuseid. Fazeri tooteid eksporditakse enam kui 40 riiki ning ettevõtte esindused asuvad kaheksas riigis. (Fazer 2014)

Fazer Eesti AS on asutatud 1993. aastal, mis kuulub Fazer Grupi koosseisu. Fazer opereerib jaekettides küpsetuspunkte ning turustab nii pagaritooted kui maiustusi suurimates jaekettides. Kui 2015. aasta aprillini toodeti pagaritooted ka Tallinna tehastest, siis nüüdseks on koondatud tootmine Läti ja Leedu tehastesse. Alles on jäänud 5 pagaripunkti, mis asuvad erinevates kauplustes Tallinnas, Tartus ja Pärnus.

Täna töötab Fazer Eestis 58 töötajat, neist 23 on pagarid. Pagarite kontoris töötab hetkel 25 inimest, sinna kuuluvad kontori assistent, personalispetsialist, IT-juht, pearaamatupidaja, raamatupidaja, logistikaspetsialist, müügijuhid, tellimuste vastuvõtu spetsialistid ja juhid, pagarikodade juht, turundusjuht, turundusspetsialist, tootejuht, müügidirektor, müügiesindajad ning tehnoloog. Lisaks töötab veel 10 inimest maiustuste

kontoris, kuhu kuuluvad tootejuht, finantsanalüütik, müügijuht, müügiassistent ning müügiesindajad.

Ettevõtte jaoks on väga oluline jälgida ning kinni pidada oma väärtustest ja eesmärkidest. Ettevõtte missiooniks on maitseelamuste loomine. Fazer Eesti AS on pühendunud klientide vajadustele, mis on kõigi sisemiste kui ka väliste tegevuste aluseks. Oluline on pakkuda kvaliteetseid tooteid, teenust ja maitseelamusi, sealjuures kõrgeima kvaliteediga. Tähtsal kohal on ka meeskonnavaim, mis tagab hea koostöö ning annab võimaluse võita klientide usalduse ja teostada ühiseid eesmärke. (Fazer 2014)

Eetikapõhimõtete järgimine ja ettevõtte vastutus on üks osa ühistest tegevustest. Välja on töötatud pikaajalised eesmärgid ning sotsiaalse vastutuse nurgakiviks on vastutustundlik äri, ohutud tooted, keskkonnastatus ja vastutustundlik tarne.

Eestis on ettevõtte tuntuimad brändid Karl Fazer, Geisha, Tutti Frutti, Dumle, Kismet, Marianne, Fazer kodusai, Fazer Must leib ja Fazer Fresh. Fazeri toodang on mitmeid kordi saanud Eesti parima pagaritoote tiitli - Fazer Must leib ning hiljuti ka Fazer Fresh puuviljaleivake.

2.2 UURIMISMETOODIKA

Fazer Eesti AS andmeid personali värbamise kohta koguti 12-kuulise perioodi kohta. Andmete kogumise eesmärgiks oli saada teada, milline on personali värbamine ettevõttes ning mil määral see vastab erialakirjanduses toodud värbamise meetoditele. Lisaks sooviti selgitada välja, kas ja mil moel oleks võimalik anda ettevõttele soovitusi personali värbamise parendamiseks.

Bakalaureusetöö valmimisel lähtuti intervjuust, mis viidi läbi ettevõtte personalispetsialistiga. Intervjuu viidi läbi Fazer Eesti AS kontoris 27.01.2016 ning kestis 1 h 20 minutit. Intervjuu transkriptsioon on esitatud töö lisades lisa 1. Intervjuu küsimustik oli koostatud spetsiaalselt käesoleva bakalaureusetöö tarvis ning küsimused olid koostatud lähtuvalt esimeses peatükis kirjeldatud seisukohtadest, et hiljem oleks võimalik analüüsida teooria ja praktika omavahelist vastavust. Intervjuu käigus selgitati välja ettevõtte seisukohad värbamise mõiste, eesmärkide ning vajaduse, värbamise protsessi etappide kohta, samuti

milliseid organisatsioonisiseseid ning -väliseid meetodeid ettevõttes kasutatakse ning mis on ettevõttes värbamise kitsaskohtadeks.

Lisaks intervjuule analüüsi ka personalispetsialisti poolt edastatud töökuulutusi, mis aitavad kokkuvõttes osas anda ettevõttele ettepanekuid paremaks värbamiseks. Analüüsi erinevaid töökuulutusi ning seejärel antakse soovitusi, kuidas muuta ettevõtte töökuulutust atraktiivsemaks tööotsijate seas.

Analüüsimeetodiks on läbitöötatud intervjuu, töökuulutused ning käesoleva bakalaureusetöö erialane kirjandus.

Probleemi lahendusmeetodiks on kolmandas peatükis saadud analüüsi tulemused, millest lähtuvalt antakse personalispetsialistile soovitusi värbamise tõhusamaks läbiviimiseks.

3. PERSONALI VÄRBAMINE ETTEVÖTTES FAZER EESTI AS

Selles peatükis analüüsitakse intervjuu põhjal värbamist ettevõttes Fazer Eesti AS ning saadud tulemusi võrreldakse esimeses peatükis toodud värbamise seisukohtadega. Seejärel selgitatakse välja, millised on organisatsiooni värbamise kitsaskohad ning kas ja mil määral on võimalik ettevõtte personali värbamise protsessi muuta tõhusamaks. Lõpuks võetakse tulemused kokku ning nendest lähtuvalt tehakse järeldused ning ettepanekud ettevõtte Fazer Eesti AS värbamise parendamiseks.

3.1 VÄRBAMINE ETTEVÖTTES FAZER EESTI AS

Fazer Eesti AS personalitöö aluseks on personalipoliitika, mis rakendub kogu organisatsioonile ning toetab ettevõtte eesmärkide elluviimist. Personalipoliitika eesmärgiks on efektiivne ning tulemusrikas töö. Ettevõttes on oluline väärtustada, arendada ning hoida organisatsiooni töötajaid võrdsete põhimõtete järgi. Hästi rakendatud personalipoliitika loob tugeva organisatsioonikultuuri.

Personali värbamisstrateegia on kujunenud välja ajaga ning tuleneb organisatsiooni äristrateegiast, mis peab omakorda vastama organisatsiooni olemusele, eesmärkidele ning hoiakutele. Starteegia on määratletud ettevõtte arendusosakonna poolt ning värbamisel seda ka enamasti järgitakse. Ettevõtte personalispetsialisti sõnul: "Värbamisstrateegia peab vastama organisatsiooni väärtustele ning peab olema kooskõlas teiste organisatsiooni tegevustega. Ainult sel juhul on võimalik, et värbamine oleks edukas ning tulemuslik." Värbamisstrateegiasse suhtutakse paindlikumalt, kui toimuvad muudatused nii ümbritsemas ettevõtlus keskkonnas, kui ka värbamisprotsessi etappides.

Töötajate värbamist teostab ettevõttes vastutav personalitöötaja koostöös otsitava ametikoha juhiga. Värbamisvajadust hindab ja otsustab vastavale ametikohale otsene juht või

tema juht. Värbamise lõppfaasis lisandub protsessi otsitava ametikoha juhi juht, kes koos juhiga teeb lõpliku otsuse. Personalitöötajal on värbamisprotsessis pigem koordineeriv ja toetav roll.

Ettevõtte Fazer Eesti AS personalijuhtimisel peavad juhid olema oma alluvatele eeskujuks ning motiveerima neid seatud eesmärke ellu viima. Personalijuhtimise põhimõteteks on arendada oma töötajaid professionaalset arengut, luua töötajatele tingimused, mis aitaksid töötajatel saavutada seatud eesmärke, julgustada töötajaid kahepoolsele kommunikatsioonile ning töötada meeskonnana.

3.1.1 VÄRBAMISE EESMÄRK NING VAJADUS

Ettevõtte Fazer Eesti AS personali värbamise eesmärgiks on eelkõige tagada ettevõttes töötajad, kes vastavad organisatsiooni väärtustele ja kompetentsile. "Personal peab olema võimeline vastutama ning olema suuteline täitma ettevõttes püstitatud eesmärke ning neid ka edukalt elluviima" sõnas personalispetsialist. Töötajatel peab olema motivatsiooni ja soovi töötada antud ettevõttes. Töötajad, kel puudub töötahe, võivad pidurdada ettevõtte arengut ning meeskonnatööd. Ettevõtte jaoks on tähtsal kohal oskus sulanduda ning töötada koos teiste meeskonna liikmetega. Oluline on töötajate rahulolu tagamine ning alati püütakse arvestada töötajate vajaduste ja soovidega.

Ettevõttesse võetakse tööle inimesi vastavalt vajadusele ning seejuures arvestatakse Fazer Eesti AS personalistrateegiaga ning organisatsiooni väärtustega. Olenevalt ajaperioodist töötavad ettevõttes ajutised töötajad kui ka püsivad. Personalispetsialisti hinnangul: "Värbamisvajadus on seotud eelkõige ametikoha profiiliga ning mida kõrgema ametialase kvalifikatsiooniga töötajat otsitakse, seda kõrgemad nõuded ka esitatakse."

Ettevõtte personalispetsialisti sõnul võib tekkida vajadus personali värbamiseks järgmistel juhtudel:

1. Vaba ametikoht;
2. Ümberkorraldused struktuuris
3. Luuakse uus töökoht;
4. Töömahu suurenemine;
5. Suvepuhkuste asendused.

Töö alapeatükis 1.1 väljatoodud erinevate autorite värbamise mõiste määratlustega kattuvad enamjaolt ka ettevõtte Fazer Eesti AS püstitatud eesmärgid. M. Armstrong on sõnastanud värbamise eesmärgiks lisaks kvalifitseeritud töötajale ka värbamise teostamise võimalikult minimaalsete kuludega, ent käesolevas töös uuritava ettevõtte personalispetsialist seda konkreetselt välja ei toonud, mis näitab, et ettevõtte jaoks on eelkõige oluline leida töötaja, kes on sobilik ettevõtte jaoks. Värbamise eesmärgiks ei ole leida võimalikult palju kandidaate ega iga hinna eest hoida kulusid kokku, vaid leida organisatsiooni jaoks õiged töötajad. R. Alase sõnul sõltub organisatsiooni edukus eelkõige töötajatest ning nende oskusest sobituda uue organisatsiooniga, mida peab ka ettevõtte personalijuht üheks olulisemaks teguriks.

Uuritava ettevõtte jaoks on oluline tagada töötajad, kes omaksid vajalikku pädevust, on arenemis- ja koostöövõimelised ning võimelised viima ellu organisatsiooni eesmäärke. Sealjuures omakorda tunnustades ning väärtustades oma organisatsiooni töötajaid.

Fazer Eesti AS jaoks on väga olulisel kohal töötajad. Ettevõtte juhtkond on mõistnud, et püsida konkrentsis ning arendada organisatsiooni saab teostada vaid tänu ettevõttes olevatele inimestele. Töötajaid hinnatakse ning püsiva motivatsiooni tagamiseks tunnustatakse ja julgustatakse töötajaid tehtud tubli töö eest. Ettevõtte on võtnud endale eesmärgiks tagada töötajatele konkrentsivõimeline töötasu, head töötingimused ning arenemisvõimalused.

3.1.2 VÄRBAMISE MÕISTE

Fazer Eesti AS personalispetsialist sõnastab värbamist järgmiselt: "Värbamine on protsess, mille käigus kutsutakse sobiva kompetentsiprofiiliga, vastavate oskuste ja omadustega töötajad kandideerima ettevõtte poolt pakutavale ametikohale." Oluline on leida töötaja, kellel oleksid olemas ametikohale nõutavad kompetentsid ning töötaja omadused peaksid olema vastavuses ettevõtte väärtustega.

Nii teoorias kui ka ettevõttes on sõnastatud värbamist kui protsessi, mis sisaldab endas mitmeid erinevaid tegevusi ning peamiseks eesmärgiks oleks leida organisatsiooni sobilike kompetentsidega töötaja. Kõige enam sarnaneb ettevõtte poolt esitatud värbamise mõiste töö alapeatükis 1.2.1 toodud autori K. Türki värbamise mõiste definitsiooniga. See tähendab, et

ametikohtale on oodatud kandideerima töötajad, kellel oleksid täidetud nõudmised, mis on esitatud vastava ametikoha profiiliga.

Uuritavas ettevõttes on saadud aru, et värbamine on pikk protsess, mis nõuab pikemat planeerimist ning organisatsioonile omast värbamisstrateegia olemasolu. Oluline ei ole saada kandideerima võimalikult palju kandidaate, vaid tähtsaks peetakse kandidaatide puhul eelkõige vastavate kompetentside olemasolu.

3.1.3 VÄRBAMISE PROTSESS

Nii teoorias, kui ka ettevõtte personalispetsialisti sõnul on värbamise protsess ning läbiviimine palju muutnud. Protsess võtab tunduvalt rohkem aega ning on oluliselt kulukam, kui seda oli enne. Personalispetsialist toob intervjuus välja: "Varasemaga võrreldes oli sobilike kandidaatide hulk tunduvalt suurem, kui seda on praegu, ning ka kandideerijad on muutnud palju nõudlikumaks ja valivamaks ettevõtete suhtes." Üheks oluliseks värbamisprotsessi mõjutamisteguriks toob personalispetsialist välja tehnoloogia arengu, mis toob kaasa palju uusi meetodeid. Ettevõtte jaoks on värbamine aeganõudev ning tegevusterohke protsess, kus tuleb arvestada paljude erinevate teguritega. Ettevõttes on oluline esmalt defineerida ja heaks kiita värbamisvajadus, seejärel saab paika panna värbamisprotsessi etapid ning lõpuks tuleb teha värbamise vahekokkuvõtte, mis sisaldab endas otsustamist, pakkumise tegemist ning lepingute sõlmimist. Ettevõtte värbamisprotsessi nii mitmetest tegevustest võib järeldada, et organisatsioonis on aru saadud, et efektiivseks tulemuseks on tarvis organisatsioonile sobilikku värbamisstrateegiat ning hoolikalt läbimõeldud planeerimist. Tabelis 4 on välja toodud Fazer Eesti AS värbamisprotsessi etapid.

Tabel 4. Värbamisprotsessi etapid ettevõttes Fazer Eestis AS.

Värbamisvajaduse välja selgitamine
Värbamise planeerimine
Kuulutuse avaldamine

Kandidaatide sõelumine

Värbamise esimeseks etapiks on ettevõttes värbamisvajaduse välja selgitamine. Värbamisvajadus on seotud profiiliga, ehk millist ametikohta hetkel vajatakse. Ettevõtte poolt töötajatele esitatavad nõuded on ära määratletud ametijuhendis. Selline lähenemine oli toodud ka alapeatükis 1.3, kui esmalt tuleb selgeks teha värbamisvajadus ja esitatavad nõuded uuele kandidaadile ning seejärel hakatakse kavandama värbamisstrateegiat.

Kui värbamisvajadus on väljaselgitatud, tuleb seejärel hakata värbamist planeerima. Värbamisstrateegia ja planeerimise käigus pannakse ettevõttes kokku vastav kava, mille järgi hakatakse organisatsiooni uut töötajat värbama.

Järgmiseks etapiks on Fazer Eesti AS värbamisprotsessis kuulutuse avaldamine. Nagu ka alapeatükis 1.3 väljatoodud tabelist võib näha, on läbimõeldud ja korrektse tööpakkumise tegemine ning avaldamine on nii praktikas kui ka teoorias väga olulisel kohal. Personalispetsialisti sõnul on tähtis kasutada erinevaid kanaleid, jõudmaks sobilike kandidaatideni. Nii teoorias kui ka ettevõtte personalispetsialisti arvates peab töökuulutues olema selgelt kirjas ametiprofiil, tööülesanded, nõuded kandidaadile ning mida ettevõtte pakub omaltpoolt töötajatele. Korrektset koostatud tööpakkumine mõjub hästi organisatsiooni mainele ning kuvandile ja lisaks äratav ka huvi töötajate rohkemate töötajate seas.

Viimaseks etapiks tuuakse välja kandidaatide sõelumine, mis ühtib ka alapeatükis 1.3 toodud autorite etappidega. Personalispetsialist toob välja selekteerimise olulisuse, sest see hoiab kokku liigsete ressursside kasutamist. Tähtis on välja selekteerida sobilikud kandidaadid, kellel on piisavalt kompetentsi ning kes vastaksid antud ametikoha nõuetele.

Teoorias on välja toodud ka kaks etappi, mida uuritavas ettevõttes poldud välja toodud, nendeks on töötajate nõuete määratlemine ning kandidaatide ligimeelitamine.

Personalispetsialisti sõnul ei ole nende ettevõtte värbamisprotsessis eraldi välja toodud töötajatele nõuete määratlemist, sest töötajatele esitatavad nõuded on seotud ametikoha profiiliga ning need on ametijuhendis juba kirja pandud ega vaja täiendavat määratlemist.

Fazer Eesti AS värbamisprotsessi etapis pole eraldi mainitud ka kandidaatide ligimeelitamist. Personalispetsialisti arvates meelitab kandidaate ligi tööandja kuvand, ettevõtte tuntus, töötingimused, asukoht, konkurentsivõime, töötasu ning lisahüved, mida organisatsioon pakub oma töötajatele. Sellest tulenevalt ei pöörata sellele väga suurt tähelepanu, sest need on tegurid, mis on määratletud ning ajaga välja kujunenud.

3.1.4 ORGANISATSIOONISISENE JA -VÄLINE VÄRBAMINE

Fazer Eesti AS on kasutanud uute töötajate leidmisel nii organisatsioonisest kui ka -välist värbamist. "Võimaluse korral kasutatakse alati ka ettevõttesisest värbamist, kuid kui nähakse, et potentsiaalseid kandidaate uuele ametikohale organisatsioonis ei ole, siis korraldatakse samaaegselt ka väline värbamine," sõnas personalispetsialist

Personalispetsialisti sõnul on organisatsioonisese värbamise puhul kasutatud kõige enam edutamist, mis tähendab töötaja üleviimist kõrgemale ametikohale. Ettevõttes peetakse tähtsaks, et inimene oleks juba varasemalt teada oma isikuomaduste, oskuste ja teadmiste poolest, samuti tunneb olemasolev töötaja organisatsiooni kultuuri ning väärtusi. Ühtlasi on sellise meetodi kasutamine aja- ja kulusäästlik. Ettevõttes väärtustatakse töötajate ametialast arengut ning oluline on anda võrdsed võimalused nii kontoritöötajatele, kui ka pagarite seas.

Organisatsioonivälise värbamise puhul on personalispetsialisti arvates kõige olulisemaks teguriks kandidaatideni jõudmiseks õige kanali leidmine. Arvestama peaks kindlasti organisatsiooni ja ametikoha iseärasustega. Ettevõttes kasutatakse põhiliselt internetis leiduvaid töökuulutuspordale ning sotsiaalmeedia lehekülgi Facebooki ning LinkedIn'i. Personalispetsialisti arvates on need just väga populaarsed tööotsimiskohad tööotsijate seas. Väga olulisel kohal on ettevõtte jaoks ka töökuulutused ajalehtedes. Tähtsal kohal on ka teiste töötajate soovitusel, need annavad tihti ausama ning konkreetsema pildi uuest kandidaadist kui kandidaadi enda sõnad. Vaba ametikoha olemasolust teatatakse ettevõtte töötajatele e-posti teel või vahetu suhtluse kaudu. Kui varasemalt käidi uusi kandidaate otsimas ka ülikoolides ning töömessidel, siis viimastel aastatel pole sealt uusi kandidaate otsimas käidud.

Personalispetsialist rõhutab: "Värbamistrendide jälgimine ning nendega kaasaskäimine on meie ettevõttes väga oluline". Intervjuu käigus selgus et, ettevõttes kasutatakse uute töötajate värbamisel alati Facebooki ning LinkedIn'i. Mobiilset keskkonda ettevõttes ei kasutata. Käesoleva töö alapeatükis 1.5 on aga toodud välja uuringu tulemused, mis näitavad mobiilse keskkonna suurt populaarsuse tõusu nii ettevõtete kui tööotsijate seas.

Uusi töötajaid on otsitud ka inimeste seast, kes hetkel aktiivselt tööd ei otsi, kui personalijuhil sõnul pole selline meetod veel nende jaoks toimunud. Ettevõttes on kasutatud ka personalifirmade abi, sest enamasti on seal professionaalsed värbajad, kes omavad paremat ülevaadet ning infot tööturuolukorra kohta. Personalispetsialisti sõnul tuleb tal teha

personalitööd üksinda, siis tihti ei jätku tal aega, et pühendada end täielikult uue töötaja värbamisele. Personali värbamise teenust ei ole aga kasutatud ettevõttes palju, sest personalispetsialist eelistab olla ise protsessi eestvedaja. Andekate töötajate pärast käib organisatsioonide vahel suur konkurents ning tihti võidavad just need ettevõtted, kes on suutnud vastu võtta uusimaid värbamistrende.

Alapeatükis 1.4.1 väljatoodud teooria osas peetakse ettevõttesisest värbamist oluliseks ning mõistlikuks sammuks, kui soovitakse kokku hoida ressursse ning kui vastava oskuste ja nõuetega töötaja on ettevõttes juba olemas. Nii teoorias, kui ka uuritavas ettevõttes tuuakse välja, et sisese värbamise puhul on väga suureks plussiks töötaja eelnevad teadmised organisatsioonist, mis omakorda lihtsustab töötaja kohanemist uue ametikohaga. Kasutades ainult sisest värbamist, võib ettevõtte jääda aga ilma uutest ideedest ning oskuslikumast töötajast, mis omakorda võib hakata takistama organisatsiooni arengut.

Fazer Eesti AS on kasutanud või kasutab välise värbamise puhul enamasti kõiki alapeatükis 1.4.2 väljatoodud meetodeid: reklaam, elektrooniline värbamine, personalifirmad, ülikoolid ning inimestevahelised suusõnalisi soovitusi. Mõlemas kontekstis tuuakse välise värbamise puhul välja just uut mõtteviisi, ideid ning hoiakuid, mida tooks endaga kaasa uus töötaja väljastpoolt organisatsiooni. Hea järelkasvu tagamiseks organisatsioonis soovitatakse värvata just nooremaid töötajaid, kellel oleksid uued ning huvitavad ideed ja lahendused. Fazer Eesti AS ettevõttes pole viimastel aastatel käidud uusi töötajaid otsimas ülikoolides ega töömessidel, kust võib leida just palju talendikaid noori. Seetõttu võib ettevõtte jääda ilma paljudest töötajatest, kes rikastaksid ning arendaksid organisatsiooni.

K. Türgi sõnul on parima tulemuse saavutamiseks otstarbekas kasutada nii organisatsioonisisest kui ka -välist värbamist, selline lähenemine tagab töötajate seas kõrge motiveerituse kui ka organisatsiooni pideva arengu ning ideede genereerimise. Fazer Eesti AS ettevõttes on sellist soovitusi alati järgitud, soovides motiveerida ning anda olemasolevatele töötajatele võimalus liikuda ametiredelil üles, kuid samal ajal ei soovita loobuda võimalusest leida uusi töötajaid väljastpoolt organisatsiooni.

3.2 TÖÖKUULUTUSTE ANALÜÜS ETTEVÕTTES FAZER EESTI AS

Töökuulutuste koostamine ja nende avaldamine sobivates allikates määrab ära, kui suur on kandidaatide arv ning mitmete sobivate töötajate vahel on ettevõttel võimalus valida. T. Veide väidab, et kui organisatsioonid ei pööra piisavalt tähelepanu tööpakkumise koostamisele, õigete kanalite leidmisele ja otsingumeetodite valikule, siis võib see olla põhjuseks, mis halvab terve edasise protsessi ning sunnib otsinguga uuesti alustama (2012, 106). Töökuulutuspordaalides on tööpakkumisi väga palju ning teiste ettevõtete seast eristumine oma töökuulutusega ja õigete värbamiskanalite kasutamine sihtgrupini jõudmiseks muudab värbamise tunduvalt edukamaks.

Analüüsidest Ettevõtte Fazer Eesti AS töökuulutusi võib väita, et peamised punktid, mida koostamisel oleks soovitatav jälgida, on täidetud. Pealkiri ehk üldine sõnum, mida edastada tahetakse, on informatiivne ja konkreetne. Lühidalt antakse teada ka ettevõtte ajaloost ning tegevusest. Töökuulutusel puudub aga ettevõtet või tööd reklaamiv informatsioon, mis püüaks töötajate tähelepanu ning ahvatleks töötajaid kandideerima. Selgelt on välja toodud peamised tööülesanded, nõuded kandidaadile ning mida ettevõtte pakub oma töötajatele. Mitmes töökuulutuses võis aga leida umbmääraseid isikuomadusi, mida CV põhjal hinnata ei saa, mis omakorda võib tuua kandideerima palju ebasobilikke kandidaate. Kuulutustel puudub orienteeruv töötasu vahemik, mis on väga oluliseks indikaatoriks töötajatele. Töökuulutuse lõpus on selgelt välja toodud juhised, kuidas ja millal kandideerida ning kellega ja kuidas kontakteeruda lisainfo saamiseks.

Töökuulutuste koostamisel võiks ettevõtte pöörata rohkem tähelepanu disainile. Tagasihoidlik töökuulutused ei tekita nii suurt huvi, kui ettevõtte ehk sooviks. Kaaluda võiks võimalust teha koostööd turundusosakonnaga, kes aitaks töökuulutust muuta pilkupüüdvamaks töötajate seas. Intervjuu käigus selgus, et värbamisel on puudus sobilikest kandidaatidest, seega võiks ettevõtte pöörata rohkem tähelepanu kandidaatide ligimeelitamisele. Töökuulutustes tuleks kirjutada sellest, mis teeb ettevõtte teistest erinevaks ning miks peaksid töötajad just sinna organisatsiooni kandideerima. Välja on toodud napisõnaliselt ka omapoolsed pakkumised töötajatele, kuid värbamise efektiivsemaks tulemuseks oleks mõistlik neid täpsustada. Näiteks ettevõtte soodustuste juures võiks täpsemalt ära märkida, milliste soodustustega on tegemist, konkurentsivõimelise töötasu all

võiks välja tuua konkreetse töötasunumbri või vahemiku. Töökuulutustes oleks täeindavalt soovitatav välja tuua kõik see, mis teeb ettevõtte ainulaadseks.

3.3 KOKKUVÕTE INTERVJUU TULEMUSTEST JA SOOVITUSED

Autori hinnangul on Fazer Eesti AS peamiseks probleemiks värbamisel sobilike kandidaatide leidmine, mida märkis oma vastuses ka ettevõtte personalispetsialist. Üheks väliseks faktoriks on kindlasti sarnaste ettevõtete suur konkurents, mis mõjutab tööjõuturu olukorda. Tavapäraseks kitsaskohaks, eriti suuremate ettevõtete puhul, on kommunikatsiooniprobleemid erinevate allüksuste vahel. Ettevõtte personalijuht tõi välja, et edukat värbamist võivad takistada arusaamatused ja möödarääkimised erinevate tasandite juhtide vahel. Seetõttu oleks soovitav enne värbamisprotsessi alustamist paika panna selged nõudmised ja kriteeriumid, mille järgi hakatakse tegutsema.

Intervjuust personalispetsialistiga selgus, et ettevõtte personalipoliitika vastab suuremas osas töö esimeses peatükis väljatoodud teoreetilistele seisukohtadele. Fazer Eesti AS värbamisprotsess sisaldab kõiki peamisi etappe, mis on vajalikud edukaks värbamiseks, kuid kvalifitseeritud tööjõu leidmiseks peaks ettevõtte pöörama rohkem tähelepanu kandidaatide ligimeelitamisele. Intervjuu käigus selgus, et ettevõtte pole juba mitmeid aastaid käinud sobilikke kandidaate otsimas koolides ega töömessidel. Kuna kõige enam on ettevõttes puudust just pagaritest, siis oleks väga mõistlik teha koostööd erinevate kutsekoolidega, kust võib leida väga andekaid ning teotahtelisi noori.

Väga olulisel kohal on tööpakkumise koostamine ning õigete värbamiskanalite kasutamine. Värbamistrendide jälgimist ning nende kasutusele võtmist peab ettevõtte personalispetsialist väga oluliseks, kuid intervjuu käigus selgus, et väga palju uuemaid meetodeid ei kasutata. Töökuulutuse koostamisel pööratakse liiga vähe tähelepanu kandidaatide ligimeelitamisele. Tööpakkumisel peaks rohkem tähelepanu pöörama disainile ning konkreetsemalt välja tooma ettevõtte omapoolsed pakkumised töötajatele, selline lähenemine võib anda suure eelise konkurentside ees. Kuulutustes tasuks rohkem pöörata tähelepanu ka sellele, mille võrra on Fazer Eesti AS teistest ettevõtetest erinev ning miks peaksid töötajad neile tööle tahtma tulla.

Intervjuu käigus selgus, et ettevõttes kasutatakse uute töötajate värbamisel kõige traditsioonilisemaid värbamiskanaleid: töökuulutuspportaale, ajalehtedes töökuulutusi ning

sotsiaalmeediat. Kuna andekate töötajate pärast käib organisatsioonide vahel suur konkurents ning tihti võidavad just need ettevõtted, kes on suutnud leida õiged värbamiskanalid, oleks ettevõttel mõistlik kasutada rohkem erinevaid värbamiskanaleid ning nende valikul peaks keskenduma just sellele, kuidas jõuda vajaliku sihtgrupini. Kuna personalispetsialist tõi välja tööjõupuuduse eriti just pagarite seas, siis uusi töötajaid peaks otsima värbamiskanalitest, mis on populaarsed eelkõige nooremate inimeste ning lihttöölise seas, nagu näiteks sotsiaalvõrgustike tööotsingugrupid ning koolide teadetetahvlid. Käesoleva töö käigus leidis autor, et ettevõttel on elektroonilisel koduleheküljel koht, kus saab kandideerida tööle, kuid seal puuduvad täpsemad tööpakkumised.

Selleks, et värbamine ettevõttes Fazer Eesti AS muutuks tõhusamaks, tuleks autori arvates teha ettevõtte värbamisprotsessis mõned muudatused. Autori ettepanekud personalispetsialistile tõhusamaks värbamiseks on järgmised:

- Selgelt paika panna värbamisnõuded ning -kriteeriumid, vältimaks kommunikatsiooniprobleeme ettevõtte erinevate juhtimistasandite vahel;
- Teha koostööd vastava ala kutseharidus- ja teeninduskoolidega ning osaleda aktiivsemalt töölaatadel ja –messidel;
- Pöörata rohkem tähelepanu kandidaatide ligimeelitamisele: muuta töökuulutusi atraktiivsemaks, lisades palgavahemiku, selgitada töökuulutustes täpsemalt ettevõtte omapoolseid pakkumisi töötajatele ning muuta töökuulutuse disaini, võimalusel tehes koostööd ka ettevõtte turundusosakonnaga;
- Kasutada rohkem erinevaid värbamiskanaleid: töökuulutuse avaldamine koduleheküljel või sotsiaalvõrgustiku tööotsingu gruppides ning kutseharidus- ja teeninduskoolide teadetetahvlitel.

KOKKUVÕTE

Väga oluliseks personalijuhtimise osategevuseks on värbamine, millele on hakatud aina enam tähelepanu pöörama. Värbamise käigus püütakse leida vajalike kompetentsidega inimene ettevõtte poolt pakutavale ametikohale, mis nõuab hästi läbimõeldud planeerimist ning strateegia olemasolu. Edukas ning tulemuslik värbamine mõjutab organisatsiooni edukust kui ka mainet konkurentide, koostööpartnerite, klientide ning töötajate seas. Personali värbamise protsess nõuab palju ajalist kui ka rahalist ressursi. Värbamisprotsess hõlmab endas väga palju erinevaid etappe: värbamisvajaduse ning töötajatele esitatavate nõuete määratlemine, värbamisstrateegia kavandamine, tööpakkumise ja värbamisreklaami koostamine, kandidaatide ligimeelitamine ning sõelumine. Personali värbamiseks on võimalik kaks viisi, kas otsida uut töötajat organisatsiooni seest või väljastpoolt organisatsiooni, mis nõuab omakorda aga rohkem aega ning raha. Sisemisel värbamisel võib ettevõtte ilma jääda aga uutest ideedest.

Käesoleva töö uuritavaks objektiks oli 1891. aastal Helsingis asutatud tuntud pereettevõtte Fazer Gruppi kuuluv pagaritööstus Fazer Eesti AS, mis alustas Eestis tegevust 1993. aastal ning kus hetkel töötab Fazer Eesti AS-s ligi 60 töötajat.

Töö eesmärgiks oli võrrelda ettevõtte Fazer Eesti AS värbamisprotsessi vastavust personali värbamise erialastele teoreetilistele seisukohtadele. Lisaks sooviti töö tulemusena leida lahendusi ning anda soovitusi ettevõttele tõhusamaks värbamiseks. Eesmärgi saavutamiseks anti esmalt ülevaade erialasest kirjandusest ning värbamistrendidest, seejärel viidi läbi intervjuu ettevõtte personalispetsialistiga ning analüüsiti ettevõtte värbamisprotsessi ja töökuulutusi.

Töö käigus uuriti ettevõtte personalivärbamist, mida võrreldi töö esimeses peatükis toodud erialakirjanduse autorite teoreetiliste seisukohtadega, ning sellest lähtuvalt esitati lahendusi ning ettepanekuid tõhusamaks värbamiseks.

Intervjuu käigus selgus, et ettevõttesse on raske leida kvalifitseeritud töötajaid, eriti on see probleemiks pagarite valdkonnas. Maaeluministeriumi poolt koostatud ülevaatest

selgus, et 2015. aasta seisuga tegutseb Eestis hetkel 130-140 pagaritööstusettevõtet. Tööga hõivatute isikute järgi oli pagaritööstuses kõige enam alla 10 töötajaga mikroettevõtteid, mis moodustas ligi 70% kogu ettevõtete arvust. Statistikaameti andmete põhjal oli 2015. aasta 9 kuu andmetel pagaritööstuses tööga hõivatud keskmiselt 2957 inimest (Mäger, 2015). See näitab, et pagaritööstuses kasutatakse jätkuvalt väga palju inimtööjõudu ning selline olukord omakorda ainult võimendab sobilike pagarite leidmise probleemi. Üha enam peab tähelepanu pöörama sellele, kuidas jõuda tööpakkumistega õigete inimesteni ning milliste värbamiskanalite läbi oleks seda kõige mõistlikum teha.

Värbamine ettevõttes Fazer Eesti AS ei erine tunduvalt erialases kirjanduses välja toodud meetoditest. Värbamise käigus keskendutakse sobiliku töötaja leidmisele ega pöörata liiga suurt rõhku sellele, et värbamine toimuks kiiresti ja võimalikult väikeste kuludega. Värbamisprotsessi etappides ei pöörata tähelepanu kandidaatide ligimeelitamisele ning nõuete täpsemale määratlemisele, mis võib olla üheks põhjuseks kvalifitseeritud kandidaatide vähesele arvule. Organisatsioonis kasutatakse ettevõttesisest- kui ka -välist värbamist, mis on välja toodud ka eriala kirjanduse autorite poolt.

Ettevõttes Fazer Eesti AS värbamise tõhusamaks muutmisel on mitmeid viise. Ettevõttesiseste segaduste vältimiseks oleks soovitatav värbamise alguses määratleda kindlaks nõuded ning kriteeriumid. Töö autor leiab, et ettevõtte peaks tegema rohkem koostööd erinevate kutseharidus- ja teeninduskoolidega ning osaleda võiks ka erinevatel töölaatel ja -messidel. Kooli kasutamine värbamise allikana võib olla väga otstarbekas, kuna ettevõttesse värvatakse väga palju pagareid ja kondiitreid ning suur potentsiaal on leida sobivaid kandidaate just kutsekoolide lõpetajate seast. Üheks värbamise parendamise võimaluseks on aktiivsem kandidaatide ligimeelitamine, eelkõige muutes töökuulutusi atraktiivsemaks ning võttes kasutusele peale sotsiaalmeedia ja ajalehekuulutuse ka teisi värbamiskanaleid. Pikemalt tuleks lahti seletada ettevõtte omapoolsed pakkumised töötajatele ning ka palganumbri vahemiku lisamine kuulutusse võib muuta töökuulutuse märksa atraktiivsemaks. Võimalusel võiks teha koostööd turundusosakannaga, kes aitaks muuta töökuulutuse disaini silmatorkamaks töötajate seas. Edaspidi võiks valikusse lisada ka kutsekoolide teadetetahvliitel ning ettevõtte enda koduleheküljel töökuulutuse avaldamise.

Käesoleva töö uuring andis positiivse tulemuse, kõik töös püstitatud eesmärgid said täidetud. Töö edasiarendamise üheks võimaluseks on kaasata uuringusse teisi sama valdkonna ettevõtteid ning samas neid ka omavahel võrrelda. See annab võimaluse välja tuua ettevõtete

tugevusi ja nõrkusi ning ka võimaluse anda laiemaid soovitusi värbamise kitsaskohtade parandamiseks. Üheks võimaluseks on uurida käesolevas töös tehtud ettepanekute rakendamise mõju personali värbamise tulemustele ettevõttes Fazer Eesti AS.

SUMMARY

PERSONNEL RECRUITMENT IN THE EXAMPLE OF FAZER EESTI AS

Ulla-Maarit Helinurm

A very important part of personnel management is employee recruitment, which has begun to receive more and more attention. During recruitment, an organisation is trying to get an employee, who has the necessary competencies for the available position. Successfully performed recruitment affects an organisation's success and reputation. The recruitment process includes: defining the need for recruitment, defining the requirements for the position, recruitment strategy planning, preparation of job advertisements, attracting candidates and candidate screening. There are two possible ways to recruit an employee, either to look for a new employee inside or outside of the organisation.

The purpose of this bachelor's thesis was to compare the recruitment process of Fazer Eesti AS with the theoretical aspects of recruitment. Another purpose was to find solutions and to give recommendations to the organisation for better recruitment. To achieve these purposes, firstly, the author gave an overview of the theoretical literature and recruitment trends, then conducted an interview with the company's human resources specialist and finally analyzed the organisation's recruitment process and job postings.

Fazer is a well known food industry founded in 1891 in Helsinki. Fazer offers bakery, confectionery, biscuit products, food and cafe services. Fazer Eesti AS was founded in 1993 and has about 60 employees at the moment.

Recruitment in Fazer Eesti AS does not differ significantly compared to the theoretical positions of recruitment. During the recruitment process the organisation concentrates on

finding a suitable employee rather than finding an employee quickly. The organisation's biggest problem is finding employees for vacant positions specifically in bakery.

There are many ways how to make recruitment in Fazer Eesti AS better. Firstly, to avoid confusion, the organisation should define the requirements and criteria, how and who participate in the process. The organisation should cooperate more with different vocational education centres and also take part in various job fairs, which is a good way to find suitable employees. Another way to attract more employees is by making their job advertisements catchier and using more various recruitment channels. The organization should specify in detail what the organization can offer the employee, also adding the range of the offered wage might make the advertisement more attractive. If possible, the organisation should work with their marketing department to make the job postings more noticeable among job seekers. The organisation should start using the bulletinboards of vocational education centres and the organisation's own website to publish job offers.

This thesis gave a positive result and all of the purposes of the thesis were successfully achieved. One possibility for developing this thesis further is to include more organisations of the same field into the survey and to compare their results. Another possibility would be to look into how the recommendations given in this thesis to the organization have been implemented in the organization and whether there have been any changes in the results of personnel recruitment.

KASUTATUD ALLIKAD

Alas R. (1998) Personalijuhtimine käsiraamat 1tr. Külim

Alas R. (2005) Personalijuhtimine käsiraamat 4tr. Külim

Armstrong, M. A (2006) Handbook of Human Resource Management Practice 10tr.

Armstrong M. A (2014) Handbook of Human Resource Management Practice 13tr.

Breaugh, J. A. Strake M. (2000) Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. SAGE. Arvutivõrgus:
<http://www.scribd.com/doc/124927513/Breaugh-Starke-2000#scribd>

Carrell M. R Elbert N. F. Hatfield R. D. (2008) Human Resource Management, fresh perspectives. Arvutivõrgus:
<https://books.google.ee/books?id=dbB3OOBY7qUC&printsec=frontcover&hl=et#v=onepage&q&f=true>

Craig T. (2008) Spotlight on the 1980s workplace. Arvutivõrgus:
<http://www.personneltoday.com/hr/spotlight-on-the-1980s-workplace/>

Dale M. A (2003) Manager's Guide to Recruitment & Selection 2tr. Arvutivõrgus:
<https://books.google.ee/books?id=s6K81LePGqEC&printsec=frontcover&hl=et#v=onepage&q&f=true>

Donohue L. (2015) What is on piece of advice all millennials should take before entering the workplace? Arvutivõrgus: <http://fortune.com/answer/the-most-important-thing-to-consider-when-accepting-a-job-offer/>

Durai P. (2010) Human resource Management. Pearson.

Fazer. (2014) Ajalugu. Arvutivõrgus: <http://www.fazer.ee/fazerist/ajalugu/>

Fazer. (2014) Fazer loob maitseelamusi. Arvutivõrgus:
<http://www.fazer.ee/fazerist/fazer-loob-maitseelamusi/>

Fallon N. (2014) Do's and Don't for Video Job Interviews. Business News Daily. Arvutivõrgus: <http://www.businessnewsdaily.com/5798-video-job-interview-tips.html>

Forman C. (2015) The Impact Of Mobile Recruiting On Click-To-Apply Rates. Eremedia. Arvutivõrgus: <http://www.eremedia.com/ere/the-impact-of-mobile-recruiting-on-click-to-apply-rates/>

Galer S. (2015) Employee Recruiting Trends: 4 Mobile Strategies. Forbes.
Arvutivõrgus: <http://www.forbes.com/sites/sap/2015/07/24/employee-recruitment-trends/>

Garner, E. (2012) Recruitment and Selection: Hiring the people you want.
Arvutivõrgus:
https://books.google.ee/books?id=CXJhSc6PTTYC&printsec=frontcover&dq=recruitment+and+selection&hl=et&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=recruitment%20and%20selection&f=true

Gusdorf M. (2008) Society for Human Resource Management, Recruitment and Selection: Hiring the Right Person. Arvutivõrgus:
<http://www.shrm.org/education/hrededucation/documents/recruitment%20and%20selection%20im.pdf>

HR factory. (2015) HR trendid 2015- 5 valdkonda, kus on oodata kiireid muutusi.
Arvutivõrgus: <http://www.hrfactory.com/et/personalijutud/item/hrtrendid2015>

Jõgi H. (2015) 6 trendi personalijuhtimises. Sekretär. Arvutivõrgus:
<http://www.sekretar.ee/arvamused/2015/01/19/6-trendi-personalijuhtimises>

LinkedIn. (2014) The Global Trends That Will Shape Recruiting In 2015.
Arvutivõrgus: <http://talent.linkedin.com/blog/index.php/2014/11/the-global-trends-that-will-shape-recruiting-in-2015>

Mäger M. (2015) Pagaritööstuse 2015. aasta 9 kuu ülevaade. Maaeluministeerium
Arvutivõrgus: <http://www.agri.ee/sites/default/files/content/ylevaated/2015/ulevaade-pagaritoostus-2015-03.pdf>

Mägi J. (2013) Personalijuhtimine, õppematerjal. Kuressaare. Arvutivõrgus:
http://jaanikarookmann.weebly.com/uploads/2/8/9/8/28980325/personalijuhtimine_ko nspekt.pdf

Pedras J. Liivamärgi A. Varts R. (2007) Personalijuhtimise käsiraamat Pare. Tallinn

Personalidisain. (2015) 6 trendi personalijuhtimises 2015. Arvutivõrgus:
<http://personalidisain.ee/6-trendi-personalijuhtimises/>

Rai L. (2015) The Global Text Project's Business Fundamentals, Recruiting Workers.
Arvutivõrgus: <https://learn.saylor.org/mod/page/view.php?id=5634>

Recruitgroup. (2013) The history of recruitment: Recruiting then and now 2013.
Arvutivõrgus: <http://www.bizcommunity.com/Article/196/22/99647.html>

Schmitt N. (2012) The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection, Oxford University Press 2012. Arvutivõrgus:
<https://books.google.ee/books?id=t3fskSDJnJAC&pg=PA81&lpg=PA81&dq=ma+%2>

6+allen+(2009)+personnel+recruitment&source=bl&ots=5U3ydIS_qB&sig=5tZUYO
DCeYVGSjjc_TEA_zk1eiw&hl=et&sa=X&ved=0CDUQ6AEwA2oVChMI3raA1LG
HxwIVQv8sCh3NbQAw#v=onepage&q=ma%20%26%20allen%20(2009)%20person
nel%20recruitment&f=true

Sinha V. Thaly P. (2013) A Review on changig trend of recruitment practice to
enhance the quality of hiring in global organizations. 2013. Arvutivõrgus:
<https://www.efst.hr/management/Vol18No2-2013/9-Sinha.pdf>

Stewart R. (2014) 5 Key Recruitment Trends For 2015. Talent Management.
Arvutivõrgus: <http://www.talentculture.com/talent-management/5-key-recruitment-trends-for-2015/>

Sutherland J. Canwell D. (2008) Essential Business Studies A Level: AS Student
Book for AQA . Arvutivõrgus:
<https://books.google.ee/books?id=Z7xhrLUu9EoC&pg=RA1-PA198&lpg=RA1-PA198&dq=internal+recruitment+book+online&source=bl&ots=UIQ9c5edSY&sig=QwReNrtnJjPcYhgyimwKJ94BV0U&hl=et&sa=X&ved=0CFAQ6AEwBDgKahUKEwjWmZ26sZvHAhXBWCwKHUuMDGs#v=onepage&q&f=true>

Tamkõrv K. (2006) Ametiauto, uus mobla, jõusaali pääse... Tööandja bränding.
Ajakiri Director. Arvutivõrgus: <http://www.director.ee/ametiauto-uus-mobla-jusaali-pse-tandja-brnding/>

Türk K. (2005) Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Veide T. (2012) Personalijuhtimise käsiraamat 2. trükk. Tallinn.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik personali värbamise kohta ning Fazer Eesti AS-i personalijuhi vastused

Intervjuu personalispetsialistiga

1. Kuidas Teie sõnastaksite värbamise mõiste?

Värbamine on protsess, mille käigus kutsutakse sobiva kompetentsiprofiiliga, vastavate oskuste ja omadustega töötajad kandideerima ettevõtte poolt pakutavale ametikohale.

2. Millistel juhtudel tekib vajadus värvata uusi töötajaid?

Vajadus värvata uusi töötajaid tekib eelkõige siis kui on vaba ametikoht, mis on vaja täita uue töötajaga, või toimuvad struktuuris ümberkorraldused, luuakse uus töökoht, töömaht suureneb ning ka suveperioodil on puhkuste ajaks vaja tähtjalisi asendustöötajaid.

3. Kuidas sõnastaksite personali värbamise eesmärki ettevõtte jaoks?

Värbamise eesmärgiks on tagada organisatsiooni väärtustele ja kompetentsile vastavad töötajad. Personal peab olema võimeline vastutama ning olema suuteline täitma ettevõttes püstitatud eesmäärke ning neid ka edukalt elluviima. Oluline on ka oskus sulanduda ning töötada meeskonnas ning olemas peab olema ka motivatsioon ja tahe töötada meie ettevõttes. Ettevõtte töötajad on meile väga olulised ning alati üritame täita nende vajadusi ja soove. Töötajate rahulolu on väga tähtis

4. Kas ja kuidas on läbi aja muutunud ettevõttes värbamise läbiviimine? Isiklik kogemus

Värbamise läbiviimine on ettevõttes kindlasti muutunud. Eelkõige on see seotud majanduse tõusude ja mõõnadega. Varasemaga võrreldes oli sobilikke kandidaatide hulk tunduvalt suurem, kui seda on praegu ning ka kandideerijad on muutnud palju nõudlikumaks ja valivamaks ettevõtete suhtes. Lisaks sellele peab ka arvestama vananeva ühiskonnaga.

Värbamise läbiviimist mõjutab ka tehnoloogia areng, mis omakorda toob värbamisse mitmeid uusi meetodeid. Palju on hakatud kasutama värbamisteenuseid, *head hunting*'ut ning sotsiaalvõrgustikke, näiteks meie ettevõttes kasutatakse palju Facebook ja LinkedIn.

5. Millised on värbamisprotsessi etapid ettevõttes?

Värbamisprotsessis tuleb defineerida ja heaks kiita värbamise vajadus, paika panna värbamisprotsessi etapid ning lõpuks tuleb teha värbamise vahekokkuvõtted - otsus, pakkumine ja lepingu sõlmimine.

Värbamisprotsessi on lisandunud palju uusi tegevusi ja tegureid, millega peab arvestama. Selletõttu on see muutnud kohati keerulisemaks ning ajakulukamaks, kui seda oli värbamine enne. Esimese etapina selgitame välja värbamisvajaduse, miks me hakkame üldse värbama ja mis ameti positsioonile ning millised on kandidaadile esitatavad nõuded. Seejärel paneme kokku vastava kava mille järgi hakkame uut töötajad organisatsiooni värbama. Kolmanda etapina koostame ja avaldame kuulutuse ning viimases etapis toimub kandidaatide sõelumine, mille käigus valitakse välja kõige sobilikumad kandidaadid. Kandidaatide sõelumine on väga oluline, sest see hoiab kokku palju raha ning aega.

6. Kuidas määratlete värbamisvajaduse ja töötajatele esitatavad nõuded?

Värbamisvajadus on seotud eelkõige ametikoha profiiliga ning mida kõrgema ametialase kvalifikatsiooniga töötajat otsitakse, seda kõrgemad nõuded ka esitatakse. Töötajatele esitatavad nõuded on ametijuhendis juba kirja pandud ning neid igakord eraldi määratlema ei hakata.

7. Kui oluline ning kui palju aega pühendate personali värbamisstrateegia kavandamisele?

Värbamisstrateegia peab vastama organisatsiooni väärtustele ning peab olema kooskõlas teiste organisatsiooni tegevustega. Ainult sel juhul on võimalik, et värbamine oleks edukas ning tulemuslik.

Spetsiaalselt värbamisstrateegia kavandamisele ettevõttes aega ei pühendata, pigem on strateegia ajaga välja kujunenud. Strateegia on kindlaks määratletud personali arendusosakonna poolt. Enamasti seda järgitakse, kuid kui tekib olukord, kui toimuvad mingid muutused ettevõtlus keskkonnas, siis suhtutakse sellesse paindlikumalt ning tehakse muudatusi. Ning võib tekkida ka olukordi, kui värbamisprotsessi etappides toimuvad muudatused.

8. Kuidas koostate tööpakkumist ja värbamisreklaami ning kui oluliseks seda peate?

Tööpakkumist ja värbamisreklaami pean väga oluliseks. Töökuulutuse koostan tavaliselt mina, eranditeks on olukorrad, kui kasutan lehekuulutust, siis kasutan ka teiste abi. Tööpakkumise ja -reklaami aluseks on profiil, tööülesanded, nõuded kandidaadile ning mida ettevõtte pakub. Tööpakkumine peab olema võimalikult täpne ja üksikasjalik, et ei tekiks tööandja ega töötaja vahel ebakõlasid. See aitab säästa aja raiskamist. Oluline on kasutada erinevaid värbamisreklaame, et olla kogu aeg pildis.

9. Millised on peamised faktorid kandidaatide ligimeelitamiseks?

Üha enam aktuaalsemaks teemaks on tööandja kuvand. Kindlasti meelitab töötajaid ligi ettevõtte tuntus, töötingimused, asukoht, konkurentivõimelisus, töötasud ning ka muud motivaatorid. Esimese mulje jätab töötajale ikkagi töökuulutuse, mis peab olema piisavalt atraktiivne, et tekitaks kandidaatide seas huvi.

10. Kui oluliseks peate kandidaatide sõelumist?

Väga oluline on välja selekteerida sobivad kandidaadid, kes on piisavalt kompetentsed ning vastavad nõutele. See oleks suur aja raiskamine, kui hakata kõikide kandidaatidega kontakteeruma.

11. Millest lähtuvalt otsustate, kas kasutate organisatsioonisisest või -välist värbamist?

Paljuski oleneb ametikohast ning kui kiiresti uut töötajat vaja on. Võimaluse korral kasutatakse alati ka ettevõttesisest värbamist, kuid kui nähakse, et potentsiaalseid kandidaate uuele ametikohale organisatsioonis ei ole, siis korraldatakse samaaegselt ka väline värbamine. Sisesel värbamisel on töötaja juba tuttav, tead tema isikuomadusi, oskusi ja kompetentsi, lisaks teab ja tunneb töötaja juba organisatsiooni kultuuri ja väärtusi. Sisesel värbamisel on ka kulutused madalamad ja kindlasti ka ajasäästlikum.

12. Millist värbamisemeetodit eelistatakse ettevõttes ning miks?

Värbamisemeetodi valikul lähtume organisatsioonist ning ka ametikoha iseärasustest. Organisatsioonisisese värbamise puhul eelistame ikka edutamist, sest kui ettevõttes on olemas potentsiaalne töötaja, kel on oskused ja teadmised, et tulla toime uuel kõrgemal ametikohal, see on igati teretulnud. Meie ettevõttes on oluline, et töötajatel on võimalus karjääriredelil areneda ning paremaks saada, seda siis nii kontoritöötajate, kui ka pagarite seas.

Organisatsiooniväliselt kasutame põhiliselt töökuulutuspordale ning sotsiaalmeedia lehekülgi Facebook ning LinkedIn'i, sest need on tavaliselt esimesed kanalid, kus tööotsija hakkab tööd otsima. Lisaks on tähtsal kohal ka töökuulutused kohalikes ajalehtedes, seda eriti lihttööliste leidmisel. Ettevõttes oleme kasutanud ka personalifirmasid - nn *head hunting*'ut, neil on tihti rohkem infot ja on professionaalsemad sellel alal. Kõrgema kvalifikatsiooniga töötajaid otsimegi enamasti läbi töökuulutuspordaalide või kasutame personalifirmat. Väga oluliseks pean ka teiste töötajate soovitusi ning olen alati need ka arvesse võtnud, sellest anname teada meili või vahetu suhtluse teel. Teine inimene oskab tihti parema ning ausama kirjelduse anda, kui kandidaat ise. Ülikoolides ning töömessidel käisime varasematel aastatel, kuid viimasel ajal pole sealt uusi kandidaate enam otsima käinud.

13. Mis on Teie arvates kõige olulisemad tegurid efektiivseks personali värbamiseks?

Kõige olulisemaks pean õige kanali leidmist, kuidas jõuda kandidatideni. Tööpakkumine ja ametiprofiil peab olema täpselt ning arusaadavalt koostatud. Kommunikatsioon peab olema hea erinevate tasandite vahel, et vältida arusaamatusi ning ebakõlasid.

14. Kas ettevõtte peab oluliseks käia kaasas värbamistrendidega ning kui palju pööratakse sellele tähelepanu?

Trendide jälgimine ning nendega kaasaskäimine on meie ettevõttes väga oluline.

15. Kui palju kasutatakse värbamisel sotsiaalvõrgustikke ja mobiilset keskkonda? Miks?

Mobiilset keskkonda ei kasuta, kuid selle eest kasutame erinevaid sotsiaalvõrgustikke - Facebook, LinkedIn.

16. Kas ettevõttes ostetakse sisse personali värbamise teenust? Miks?

Personali värbamise teenust oleme sisse ostnud küll. Kuna personalitööd teen üksinda, siis tihti on nii palju muid asju vaja teha, et pole lihtsalt aega, et keskenduda uue töötaja värbamisele, nii et tulemus oleks hea. Kuid enamasti meeldib olla ise selle protsessi eestvedaja, sest siis sa ise saad veenduda selles, et valitud on kandidaat, kes sobib ettevõtte hoiakute ja väärtustega kokku.

17. Kas otsite kandidaate inimeste seast, kes hetkel aktiivselt tööd ei otsi, kuid kes on avatud uutele pakkumistele? Miks?

Oleme otsinud küll kandidaatde seast, kes aktiivselt tööd ei otsi, kuid siiani pole see toimunud. Sel juhul peaks pakkumine olema väga atraktiivne, et neid töötajaid ligi meelitada.

18. Mida peate teie kitsaskohtadeks Fazeri personalivärbamises?

Kuna organisatsioonis on nii palju juhtide tasandeid, siis tihti võivad tekkida arusaamatused erinevate osakondade vahel. Kõigile peaks olema arusaadav, keda tahetakse tööle võtta, milliste ootuste ja nõudmistega. Hetkel on suureks probleemiks sobivate kandidaatide vähesus, seda just pagarite poole pealt. Väga vähe on kandideerijaid, kel oleks olemas sobivad oskused ja kompetents.

19. Milline on Fazeri personalipoliitika ning millised on personalijuhtimise põhimõtted?

Personalipoliitika peab rakenduma kogu organisatsioonile ning peab toetama ettevõtte eesmärkide elluviimist. Eesmärgiks on efektiivne ning tulemusrikas töö. Eesmärgiks on väärtustada, arendada ning hoida organisatsiooni töötajaid võrdsete põhimõtete järgi. Juhid peavad olema oma töötajatele eeskujuks ning pidevalt neid motiveerima ning innustama. Personalijuhtimisel soovime oma töötajaid pidevalt arendada, luua tingimused neile, mis aitaksid neil saavutada seatud eesmärke, oluline on julgustada töötajaid kahepoolsele kommunikatsioonile ning töötada ühtse meeskonnana.

20. Kes ning kuidas teostatakse värbamist Fazeris? (Kes on osalised, algataja jne.)

Fazeris teostavad üldjuhul värbamist personalitöötaja ning otsitava ametikoha juht. Värbamise lõppfaasis lisandub otsitava ametikoha juhi juht. Värbamisvajadust hindab ja otsustab vastavale ametikohale otsene juht või juhi juht. Ehk siis algatajaks peaks olema selle ametikoha otsene juht. Mina ehk personalijuht olen rohkem värbamist koordineerivas ja toetavas rollis. Lõpliku otsuse teeb otsene juht, koos juhi juhiga.

21. Kuidas hindaksite teie värbamise edukust Fazeris?

Värbamise edukust pean ma heaks, tööjõuvoolavust ettevõttes peaaegu polegi, mis viitab märgile, et inimesed on oma töökohaga rahul.

Lisa 2.

Töökuulutused

Töökuulutus 1.



Fazer Eesti AS

Fazer Grupp on pereettevõtte, mis loodi 1891. aastal, kui Karl Fazer avas Helsingis oma esimese kohviku. Tänapäevaks tegutseb Fazer kaheksas riigis ning on pühendunud kahele ärisuunale, luues maitseelamusi tootlustusteenuste ning pagaritoodete ja maiustuste näol.

Fazer Eesti AS on asutatud 1993. a ning kuulub Fazer Grupi koosseisu. Eestis on tuntuimad brändid Karl Fazer, Geisha, Tutti Frutti, Dumle, Kismet, Marianne, Kodusai, Fazer must leib ja Fazer Fresh. Fazer Eesti opereerib jaekettides küpsetuspunkte ning turustab nii pagaritooteid kui maiustusi suurimates jaekettides.

Meie meeskonnaga on oodatud liituma

RAAMATUPIDAJA

(tähtajaline tööleping lapsehoolduspuhkusel oleva töötaja asendamiseks)

kes korraldab Fazer Eesti AS ja Fazer Food OÜ raamatupidamist

Peamisteks tööülesanneteks on

- ostuarvete töötlemine
- palgaarvestus
- statistikaaruannete esitamine
- ettevõttesiseste aruannete koostamine
- muude jooksvate raamatupidamisülesannete täitmine

Ootame Sind kandideerima, kui

- omad erialast haridust
- sul on eelnev töökogemus raamatupidajana vähemalt 3 aastat
- oled kohusetundlik, täpne ja taiplik
- omad MS Exceli spetsialisti taset
- sul on finantstarkvara Axapta ja palgaprogrammi Taavi kasutamise kogemus
- valdad eesti keelt kõrgtasemel
- sul on hea inglise keele oskus
- oled valmis asendama kolleege
- kohaned kiirete muutustega

Ettevõtte pakub tööd rahvusvahelises ettevõttes, ettevõtte soodustusi, professionaalseid ja toetavaid kolleege, konkurentsivõimelist töötasu

Ametikohale kandideerimiseks saada sooviavaldus CV-ga hiljemalt 15. aprilliks 2015 e-posti aadressile personal@fazer.ee Sobivate kandidaatidega võtame ühendust hiljemalt 30.aprillil 2015.

Lisainfo: 522 98 44 personalispetsialist Rene Mägi

Tööaeg Täistööaeg

Asukoht Tallinn/ Harjumaa



Töökuulutus 2.

Pagar

Fazer Eesti AS

Töö kirjeldus

- pagaritoodete valmistamine ettenähtud sortimendi järgi
- valmistoodete väljapanekute tagamine vastavalt kokkulepitud sortimendile
- pagaritoodete valmistamiseks vajaliku tooraine, abimaterjalide ja abivahendite tellimine, vastuvõtt ja ladustamine (ka sügavkülma)
- enesekontrollisüsteemi nõuete ja dokumentide täitmine

Nõudmised kandidaadile

- vanus alates 18.a.
- iseseisev, täpne ja kohusetundlik
- hea planeerimisoskus
- puhtusest lugupidav
- hea eesti keele oskus
- hea suhtlemisoskus
- valmisolek väljaõppeks

Ettevõtte pakub

- tööd graafiku alusel (pikk ja lühike töönädal)
- väljaõpet kohapeal
- ettevõttepoolseid soodustusi

Lisainfo

Kasuks tuleb eriharidus ja/või eelnev töökogemus pagarina

Asukoht: Tallinn

Töö tüüp: täistööaeg, palgatöötaja (töö on vahetustega)

Kuulutus aegub: 31. jaanuar 2016
Kuulutus sisestati: 19. jaanuar 2016

Kontakt

Kontaktisik: Personalispetsialist
Tänav ja/või maja: Veerenni 24
Linn: Tallinn
Postiindeks: 10135
Telefon

650 2431

Koduleht <http://www.fazer.ee>

Töökuulutus 3.



Fazer Eesti AS

Fazer Grupp on pereettevõtte, mis loodi 1891. aastal, kui Karl Fazer avas Helsingis oma esimese kohviku. Tänapäevaks tegutseb Fazer kaheksas riigis ning on pühendunud kahele ärisuunale, luues maitseelamusi toitlustusteenuste ning pagaritoodete ja maiustuste näol.

Fazer Eesti AS on asutatud 1993. a ning kuulub Fazer Grupi koosseisu. Eestis on tuntuimad brändid Karl Fazer, Geisha, Tutti Frutti, Dumle, Kismet, Marianne, Fazer Kodusai, Fazer Must leib ja Fazer Fresh. Fazer opereerib jaekettides küpsetuspunkte ning turustab nii pagaritooteid kui maiustusi suurimates jaekettides.

Meie meeskonnaga on oodatud liituma

MAIUSTUSTE MÜÜGIJUHT

Kelle peamisteks tööülesanneteks on müügi- ja turundusstrateegia elluviimine, edukate suhete loomine ja arendamine võtmeklientidega, müügiesindajate töö koordineerimine ja parendamine, müügitegevuse laiendamine, laovarude haldamine, müügiaruannete ja -analüüside tagamine.

Ootame Sind kandideerima, kui omad kõrgharidust (soovitavalt majandus- või juhtimisalast), sul on vähemalt 3-aastane töökogemus suurklientidega, soovitavalt FMCG sektoris. Kasuks tuleb eelnev kogemus inimeste juhtimises. Oskad väga hästi eesti ja inglise keelt ning suhtlemistasandil vene keelt. Oled hea esinemis- ja läbirääkimisoskusega.

Müügijuhi igapäevatöö nõuab aktiivset suhtlemist ja analüütilist mõtlemist, planeerimist. Kasuks tuleb täpsus, korrektsus ning oskus tulla toime mitmete samaaegsete tööülesannetega.

Sind ootavad huvitavad väljakutsed, professionaalne meeskond ning kaasaegsed töötingimused.

Ametikohale kandideerimiseks saada sooviavaldus CV-ga, märgusõnaga „MÜÜGIJUHT“ hiljemalt 23. augustiks 2015 e-posti aadressile personal@fazer.ee

Sobivate kandidaatidega võtame ühendust hiljemalt 31. august 2015.

Lisainfo: 650 2431

Tööaeg Täistööaeg

Asukoht Tallinn

