

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Ärikorralduse Instituut

Ele Linder
**PERSONALI VÄRBAMISPROTSESS JA SELLE TÕHUSTAMINE EESTI
TÖÖTUKASSA NÄITEL**
Magistritöö

Juhendaja: PhD Tiiu Kamdron

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Ele Linder

“.....“ 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja PhD Tiiu Kamdron

“.....“ 2017

Kaitsmisele lubatud “.....“ 2017

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees lektor Liina Randmann

Lühikokkuvõte

PERSONALI VÄRBAMISPROTSESS JA SELLE TÕHUSTAMINE EESTI TÖÖTUKASSA NÄITEL

Ele Linder

Eesti tööturгу iseloomustab hetkel tööjõu vähenemine. Tulenevalt sobivate töötajate leidmise keerukamaks muutumisest on tööandjad sunnitud värbamist tõhusamalt teostama. See eeldab värbamisprotsessi erinevate etappide ning nendes etappides edu saavutamiseks oluliste tegurite teadvustamist ning rakendamist.

Käesoleva magistritöö eesmärk on uurida värbamisprotsessi Eesti Töötukassas ning teha ettepanekuid selle tõhustamiseks. Töös avatakse värbamisprotsessi teoreetilist tausta ning tutvustatakse erinevaid värbamisprotsessi käsitlusi. Nende põhjal koostatud ühtne värbamisprotsessi etappide kirjeldus on aluseks töötukassa värbamisprotsessi analüüsimisel tõhustamisetepanekute tegemiseks.

Empiiriline uurimus viidi läbi kvalitatiivsel meetodil ja kasutati poolstruktureeritud intervjuu vormi. Valim moodustus kaheksast Eesti Töötukassa maakondliku osakonna või büroo juhust. Uuringu tulemusel ja uuringusse kuulunud juhtide poolstruktureeritud intervjuude põhjal selgusid järgmised peamised Eesti Töötukassas värbamisprotsessi tõhustamisvõimalused:

1. Värbamisprotsessi kiirendamiseks ja tõhustamiseks rakendada e-platvormi.
2. Kasutada pigem oma töötajaid värbajatena, kui osta värbamisteenust väljast.
3. Võimaldada värbamisega tegelevatele töötajatele vastav väljaõpe.
4. Korraldada asutusesisene värbamispraktikate ja toetavate materjalide jagamine.
5. Arvestada värbamistingimustel tulevikku suunatult organisatsiooni ja töö muutustega.
6. Tööpakkumised suunata konkreetsele sihtgrupile.
7. Hoida sidet passiivsete kandidaatidega, näiteks tudengitega.
8. Tegeleda teadlikult ja läbimõeldult organisatsiooni brändi parendamisega.

Peamised märksõnad: värbamine, värbamisprotsess, värbamisprotsessi etapid, organisatsioonisisene ja -väline värbamine, bränding.

Abstract

PERSONALI VÄRBAMISPROTSESS JA SELLE TÕHUSTAMINE EESTI TÖÖTUKASSA NÄITEL Ele Linder

The topic of this Master's thesis is "Personnel recruitment process and improvement thereof by the example of the Estonian Unemployment Insurance Fund". Estonian labour market is currently characterized by a decrease in the labour force. Due to the complexity of finding suitable employees, employers are forced to conduct more effective recruitment processes. This requires knowing and implementing the successful key factors in various stages of the recruitment process.

This Master's thesis aims to study the recruitment process in the Estonian Unemployment Insurance Fund (EUIF) and make suggestions to improve it. The work presents the theoretical background of the recruitment process and introduces various recruitment approaches. This results in an integrated description of recruitment stages, which is the basis for proposing improvements when analysing the recruitment process in the EUIF.

Empirical research was carried out using a qualitative method, and semi-structured interviews were conducted. The sample was formed of eight heads of county departments or offices of the Estonian Unemployment Insurance Fund. Based on the research results and interviews, the following major improvement possibilities for the recruitment process in the Estonian Unemployment Insurance Fund were identified:

1. use the e-platform to accelerate and enhance the recruitment process;
2. better use the organization's staff as recruiters than outsource the services;
3. ensure that recruiting employees get special training;
4. share recruitment practices and supporting materials within the organization;
5. consider future changes in the organization and in the nature of work assignments;
6. direct job offers to specific target groups;
7. keep in touch with passive candidates, students for example;
8. improve the organization's brand knowingly and wisely.

Keywords: recruitment, recruitment process, stages of recruitment process, internal and external recruitment, branding.

Sisukord	
Abstract.....	4
Sissejuhatus	7
1.1 Värbamise mõiste ja olemus	9
1.1.1 Organisatsioonisisene ja -väline värbamine ning värbamisallikad ja -kanalid ...	12
1.1.2 Tehnoloogilised arengud värbamises	14
1.2 Värbamisprotsess	18
1.2.1 Värbamisprotsessi etappide käsitleused.....	19
1.2.2 Värbamisprotsessi etapid.....	23
Värbamisvajadus	23
Värbamistingimused.....	23
Tööpakkumine	24
Värbamise eelvalik	26
Värbamise lõppvalik.....	27
Värbamise järeltegevused.....	29
2 Empiiriline uuring	31
2.1 Eesti Töötukassa tutvustus.....	31
2.2 Uuringu valim, meetodika ja protseduur	33
2.3 Uuringu tulemused ja analüüs.....	35
2.3.1 Värbamine	35
Organisatsiooni sisene ja väline värbamine.....	38
Organisatsiooni bränd.....	39
Passiivsete kandidaatide ligimeelitamine	41
Tehnoloogilised arengusuunad värbamises	42
Värbamispraktikate kaardistamine ja jagamine.....	43

2.3.2 Värbamisprotsessi etapid.....	45
Värbamisvajadus	45
Värbamistingimused.....	46
Tööpakkumine	47
Värbamise eelvalik	48
Värbamise lõppvalik.....	49
Värbamise järeltegevused.....	51
2.4 Arutelu ja ettepanekud	52
Kokkuvõte	56
Summary.....	58
Viidatud allikad	61
Lisad	66
Lisa 1.....	66
Lisa 2.....	67
Lisa 3.....	69
Lisa 4.....	70
Lisa 5.....	71

Sissejuhatus

Tööjõu nõudlus on hetkel majanduses tugev, selle tõenduseks on aastal 2016 kasvanud hõive ja keskmise palga kasvu kiirenemine. Töötuse määr on hetkel madalam oma loomulikust tasemest. Tööealiste inimeste arv kahanes, samas tööjõu hulk kasvas tööturustruktuurireformide ja suurenenud oodatava töötasu tulemusena. Seoses töövõimereformiga on naasnud tööturule ka senini mitteaktiivsed (Eesti Pank, 2016).

Hetkel tööjõuturul valitsev olukord paneb tööandjad olukorda, kus sobiva ja kvalifitseeritud töötajate saamiseks on vajalik potentsiaalsete kandidaatide ligimeelitamiseks pingutada ning läbimõeldult tegutseda. Selleks, et täita organisatsiooni eesmärke võimalikult efektiivselt on vaja tugevat töötajaskonda. Tööturu olukorda arvestav, läbimõeldud ning organisatsiooni vajadustele vastav personali värbamisprotsess on tõhusa värbamise aluseks.

Magistritöö teema on aktuaalne ja uudne, kuna Eesti Töötukassas on hetkel prioriteet töötada välja ühtne süsteemne värbamisprotsess ja selleks on vaja sisendit. Prioriteediks on antud teema kujunenud, kuna tegemist on kasvavas faasis organisatsiooniga. Kasvamine tuleneb töövõimereformi ja töötust ennetavate meetmete rakendumise tõttu laienenud sihtgrupist ning seoses sellega lisandunud uutest ülesannetest. Seega on suurenenud vajadus uute töötajate järele loodud ametikohtade täitmiseks. Suuremas organisatsioonis on ka töötajate liikumine suurem ning värbamisega seotud töömaht kasvab, millest tuleneb ka vajadus süsteemse ning tõhusa värbamisprotsessi järele. Töö on uudne kuna varasemalt ei ole autorile teadaolevalt töötukassa personali värbamisprotsessi uuritud ja tõhustamissetpanekuid tehtud. Lisaks saavad magistritöös selgunud värbamisprotsessi tõhustamise võimalusi rakendada ka teised organisatsioonid.

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja värbamisprotsessi etappide efektiivsust tagavad tegurid Eesti Töötukassa näitel ja teha ettepanekuid protsessi tõhustamiseks. Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on personali värbamise protsess Eesti Töötukassas ning millisel määral seondub teoreetiliste käsitlustega?
2. Millised on Eesti Töötukassas personali värbamise protsessi kitsaskohad?

3. Kuidas on võimalik tõhustada Eesti Töötukassa personali värbamise protsessi?

Uurimisülesanneteks on :

1. Selgitada personali värbamise protsessi erinevad teoreetilised käsitlused ja meetodid.
2. Välja töötada uurimismetoodika, koostada intervjuu küsimused, viia läbi intervjuud Eesti Töötukassa maakondlike osakondade juhtidega.
3. Uurida personali värbamisprotsessi Eesti Töötukassas.
4. Teha ettepanekud Eesti Töötukassale personali värbamisprotsessi tõhustamiseks.

Autor kasutas magistritöö uurimisküsimuste vastuste leidmiseks ja eesmärgi saavutamiseks kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmekogumismeetodina rakendati autori poolt Eesti Töötukassa maakondlike osakondade juhtidega läbi viidud poolstruktureeritud intervjuusid. Intervjuud töödeldi TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia labori väljatöötatud tehnoloogiat ja programmi Transcriber kasutades. Tulemuste analüüsimisel kasutati *Microsoft Excel* tabelarvutusprogrammi. Saadud tulemuste põhjal tehti autori poolt Eesti Töötukassale ettepanekud personali värbamisprotsessi tõhustamiseks.

Käesolev magistritöö jaguneb kaheks peatükiks. Esimeses peatükis antakse ülevaade värbamise mõistest ning olemusest, tehnoloogilistest trendidest ja värbamisprotsessi erinevatest teoreetilistest käsitlustest. Teoreetiline osa tugineb nii eesti- kui ka võõrkeelsele kirjandusele. Peamisteks teoreetilise käsitluse aluseks olevateks autoriteks on Armstrong, Brown, Holm, Rynes, Barber, Buckley, Minette, Joy, Edenbrough. Teine peatükk on magistritöö empiirilise uuringu osa, mis keskendub uuringu tulemuste esitamisele ning analüüsile. Kirjeldatakse lühidalt uuritava organisatsiooni tausta, tuuakse välja andmete kogumise viis ja analüüsimise meetod. Lisaks tuuakse välja uuringu tulemused ning analüüsitakse, kuidas on Eesti Töötukassa personali värbamisprotsess vastavuses esimeses peatükis toodud teoreetiliste seisukohtadega. Autor teeb omapoolsed ettepanekud värbamisprotsessi tõhustamiseks Eesti Töötukassas.

Magistritöö autor soovib tänada juhendajat Tiiu Kamdron'it toetavate nõuannete eest ning Eesti Töötukassat koostöö eest ja oma kursusekaaslasi inspireerimise eest.

1 Teoreetiline taust

1.1 Värbamise mõiste ja olemus

Töötajaskond on iga ettevõtte tuumaks. Just meeskonnast ehk inimkapitalist, kes loovad organisatsioonile intellektuaalsest kapitali, sõltub vähesel või suurel määral organisatsiooni efektiivsus. Enamik tippjuhte on nõus, et töötajad on iga ettevõtte jaoks kõige tähtsam vara. Sellest tulenevalt on viimaste aastate jooksul personalijuhtimine ja värbamine muutunud ka sedavõrd oluliseks valdkonnaks. Organisatsioonid, kes ajaga kaasas käivad, ei saa töötajasse suhtuda kui kuluartiklisse, töötaja talent ning teadmised on organisatsioonilise edukuse aluseks. Oluline on tagada motiveeritus ja luua sobiv keskkond, mida paremad on töötajad, seda edukam on organisatsioon. Organisatsiooni edukus sõltub sellest tulenevalt suurel määral värbamisest ning oma töötajaskonda sobivate inimeste saamisest (Mayo, 2004).

Grobleri poolt läbi viidud personalivaldkonna uuringu tulemused näitasid, et kvaliteetse tööjõuta jääb ka organisatsioon keskmisele tulemusele. Kui tööandjad võtavad tähelepanu keskmise värbamise ja valiku, annab see eelduse produktiivsete töötajate saamiseks ja seeläbi organisatsiooni edukuse saavutamiseks. Kvaliteetse töötajate värbamisel tõuseb töö kvaliteet, sellest tulenevalt kasvab organisatsiooni produktiivsus ja kasumlikkus, mis omakorda viib suurema töötajate tasustamise ja tunnustamiseni, mis tõstab töötajate motivatsiooni ja muudab tööandja ihaldusväärsemaks parimate kandidaatide silmis (Grobler *et al.*, 2010).

Personali värbamise (*personnel recruitment*), kui tegevuse eesmärgiks on leida ja valida välja organisatsiooni sobituvad ning organisatsiooni eesmärkide täitmisesse maksimaalselt panustavad inimesed (Abraham, Kaliannan, Mohan, Thomas, 2015). Värbamine peab põhinema organisatsiooni strateegilistel eesmärkidel ja vajadusel. Seega tuleb ka kõik värbamisel tehtavad toimingud suunata tuleviku eesmärkide saavutamisse (Dessler, 2013).

Kuna organisatsioonid on erinevad nii oma olemuselt, eesmärkidelt kui ka tööjõult, siis tuleb igal organisatsioonil töötada välja just omale sobiv värbamisstrateegia, mis on eriti vajalik pikaajaliste plaanide puhul. Kõik see tuleb kohandada organisatsiooni vajadustega

ja käimasolevate ning planeeritavate muutustega. Seega värbamistegevusel peab lähtuma organisatsiooni üldisest strateegiast. Lähtuvalt vakantsete ametikohtade eripärast tuleb valida sobilikud värbamisvahendid- ja allikad (Türk, 2005). Paljud ettevõtted ei tegele tööjõu planeerimisega, mis tähendab, et kõik arengud tulevad üllatusena ja jääb üle ainult reageerida ootamatule faktile. See toob tihti kaasa rutakaid, ebatõhusaid värbamisi ja keerulisi koondamisi (Cappelli, 2009).

Värbamisprotsessi ühtsetel põhimõtetel korralduse aitab tagada, kui värbamise ning valiku põhimõtted on eelnevalt läbi mõeldud ja konkreetselt sõnastatud. Värbamisprotsessid aitavad tagada, et värbamise ja valiku korraldus on tõhus ning eesmärgipärane ja toetab organisatsiooni eesmärkide täitmist, nende saavutamiseks vajalike sobivaimate inimeste leidmisega (Garner, 2012).

Kuna tööks sobivaimate inimeste olemasolu on igas ettevõtmises peamine, siis personalijuhtimise tähtsaim ülesanne ongi vajalike inimeste värbamine. Värbamise sisuks on kutsuda vastava kvalifikatsiooni ja omadustega inimesi pakutavale ametikohale kandideerima ja ergutada neid ka pakutavat tööd vastu võtma (Türk, 2005). Värbamine koondab endas tegevusi, mille eesmärgiks on kandidaate ära tunda ja ligi meelitada (Porter *et al.*, 2004). Lisaks tuleb tegelda ka töötajate organisatsioonis hoidmisega, kuna värbamine nõuab ressursse ja kultusi ning on efektiivne vaid siis, kui alus pannakse pikemale töösuhtele. Vastasel juhul tuleb värbamisprotsess uuesti läbi teha ja kanda ka vastavad kulud (Tyson, 2014).

Siiski pole värbamisprotsess kõigest sobiva töötajaga ametikoha täitmine, vaid eeldab pikaajalisemat planeerimist ning organisatsiooni üldstrateegiast lähtuva värbamisstrateegia olemasolu. Personalivärbamine on kahepoolne sihikindel protsess, kus tööandja püüab leida vajalike tööülesannete edukaks täitmiseks sobivaimat töötajat ja töötaja üritab leida töökohta, kus ta saab rakendada oma potentsiaali, teadmisi, oskusi ja muid ootusi parimail viisil (Eensalu *et al.*, 2012).

Arvamus, et tööandja valib töötajat, on praeguseks aegunud. Võiks isegi öelda, et positsioonid on vahetunud. Tööturg on mitmekesine ja võimaldab kandidaatidel valida üksteisega konkureerivate tööandjate seast endale sobivaim. Töösuhte alustamiseks tuleb tööandjal peale töötaja väljavalimise, vastata ka töötaja ootustele ning oodata töötaja

otsust. Eriti väärtuslike kandidaatide puhul tuleb tööandjal värbamisprotsessis end töövõtjale müüa, tegeleda turundustööga. Töötaja on kui partner ja selle mõiste kohaselt võrdväärne osapool. (Drucker, 2011). Võim on läinud tööturumuutuste käigus töötotsija kätte. Kandidaadid on teadlikumad iseendast ja oma soovidest, ootustest tööandja ning töökoha osas. Töötajad on teadlikud ka sellest, et viimaseks sammuks on nende nõusolek töökoha vastu võtmiseks, mitte tööandja pakkumine tööks (Dale, 2003).

Organisatsiooni turundajad ja personalitöö teostajad peavad tegema koostööd, et ettevõtte kuvand oleks ühtne ning mõistetav. Vastasel juhul on kõrgelt kvalifitseeritud töötajaid keeruline enda juurde kandideerima ja tööle meelitada. Ka pakutavad tooted, teenused kujundavad organisatsiooni mainet (Wilden *et al.*, 2010). Ettevõtte tuntust ja mainet väljendab tema kaubamärk, mis on ettevõttega seotud funktsionaalne ehk kasulik ja arendav; psühholoogiline ehk kuuluvust pakkuv ja eesmärgipärane; majanduslik ehk rahaline ja materiaalne kuvand. Mida ligitõmbavam on organisatsiooni kuvand, seda tugevamad kandidaadid osalevad konkursil. Seega saab teha paremaid valikuid, mis muudab ettevõtte tugevamaks (Ambler, Barrow, 1996). Töötajate ligimeelitamiseks tuleb rõhutada ettevõtte tugevusi ja hoida potentsiaalsete kandidaatide tähelepanu organisatsiooni eelistel. Stimuleerida tuleb inimeste positiivseid emotsioone (Williamson *et al.*, 2010).

1990nendatel aastatel hakati kasutama väljendit tööandja bränding. See on üheks mainekujunduse osaks, kus organisatsioon reklaamib ennast tööandjana- toob välja oma eelised, omapära parimate kandidaatide ligimeelitamise eesmärgil. Brändingu osadeks on ettevõtte üldmaine, avalik kommunikatsioon, värbamiskampaania, kliendi kogemused ning praeguste ja endiste töötajate suhtumine tööandjasse (Eensalu *et al.*, 2012).

Viimasel sajandi jooksul on globaliseerumise ja ettevõtete kasvuga järjest olulisemaks saanud efektiivse värbamise mõiste. Organisatsioon, kes rakendab efektiivset värbamisprotsessi suurendab seeläbi tulusid, hoiab kulusid kokku, kuna saab tõenäolisema konkurentsieelise. Ebaefektiivne värbamine võib ettevõtte väga haavatavaks muuta. Kui kandidaate valida ebapiisava informatsiooni ja intuitsiooni pealt, on suur tõenäosus saada töötajaks oskamatu ja madala tulemuslikkusega töötaja, kes tekitab organisatsioonile pigem kulusid (Sangeetha, 2010).

Värbamine ei ole lihtne protsess ja ülemaailmselt on piirkonniti suured erisused värbamisstrateegiates. Ühtseteks osadeks on siiski töötajate ligimeelitamine, leidmine ja hankimine. Värbamist kirjeldatakse tihti kui protsessi, mis koosneb tööõuete analüüsist, sobiva kvalifikatsiooniga kandidaatide võrgustiku koondamisest ja kõige sobivama kandidaadi palkamisest, eesmärgiga saavutada konkurentsieelis (Boxall, Purcell, 2003).

1.1.1 Organisatsioonisisene ja -väline värbamine ning värbamisallikad ja -kanalid

Edukaks värbamiseks on vajalik hinnata nii sisemiste kui ka väliste kandidaatide varusid. Enamik organisatsioone alustab sisemistest kandidaatidest ja peamiseks ülesandeks on hinnata, kas ning kes olemasolevast töötajaskonnast on kvalifitseeritud vakantsi täitmiseks (Dessler, 2013).

Organisatsioonisisese värbamise (*internal recruitment*) eesmärk on rahuldada personalivajadus organisatsiooni enda töötajate ümberpaigutamisega. Kuna oma töötajaid juba tuntakse, teatakse tulemuslikkust ja võimeid, siis on tõenäoline, et osatakse hinnata ka töötaja sobivust antud ametikohale, mis omakorda vähendab värbamise ja valikuga kaasnevaid riske (Türk, 2005).

Siseseks värbamiseks on mitmeid võimalusi: edutamine, üleviimine, rotatsioon, endiste töötajate tagasi kutsumine, sobivate töötajate reservi nimekiri, talendijuhtimine ja järelkasv ning ajutised või püsivad lisaülesanded. Võimalikud vabadest töökohtadest teavitamise kanalid on: organisatsiooni värbamise keskus, tööpakkumiste stend, sisevõrgu koduleht ehk Intranet, meililist, personaalsed, ehk suunatud pakkumised. (Eensalu *et al.*, 2012).

Sisene värbamise positiivseks küljeks on, et see on kiirem ja odavam värbamise viis, mille kaudu saab oma töötajaid motiveerida. Töötajatel on karjäärivõimalused, võimalus ennast arendada, saada uusi kogemusi, ameti- ja palgakõrgendust. Mitmekülgsed võimalused vähendavad organisatsioonist lahkuda soovijate arvu. Tööandjate jaoks on eeliseks ka, et inimene on juba tõestanud, et sobib iseloomuomaduste ja oskuste poolest ettevõttesse. Organisatsiooni seest tulnud töötajad on tuttavad süsteemiga, sisekorraeskirjade ning organisatsiooni kultuuriga (Sule, 2012).

Miinusteks on, et kui keskenduda oma töötajatele võib jääda võimalik parem kandidaat väljastpoolt tähelepanuta. Vanad olijad ei pruugi ka uute lahendusega, ideedega välja tulla, mis omakorda pidurdab organisatsiooni arengut. Võivad tekkida ka töötajaskonnas sisepinged, kui kohale soovijaid on rohkem, kui kohti ja keegi ei osutu valituks. Värbamisel oht ka subjektiivsuseks, kuna ollakse juba tuttavad. Tõenäoliselt jääb oma töötaja värbamisel tühjaks tema poolt seni täidetud koht, seega tuleb leida keegi ka sellele kohale (Sutherland, Canwell, 2008).

Organisatsiooniväline värbamine (*external recruitment*) on potentsiaalsete töötajate leidmine väljastpoolt organisatsiooni. Eesmärgiks on jõuda rohkemate kandidaatideni ja luua suuremat mitmekesisust, kui seda võimaldab sisemine värbamine (Rai, 2015).

Välisel värbamisel on võimalusteks: kontaktide loomine koolidega, headhunting ehk suunatud pakkumised, koolitusprogrammide pakkumine, juhendamise ja mentorluse pakkumine, ürituste korraldamine, osalemine erialaliitude töös, sotsiaalvõrgustiku loomine internetis, huvigrupile suunatud toote või teenuse kaudu, oma töötajate kaasamine värbamisse soovitajatena. Võimalikud kanalid töökohtadest teavitamiseks on: organisatsiooni koduleht, koolide infokanalite kaudu, valdkonna juhtide kaudu, personaliotsingu firmade läbi, reklaamides meediakanalites (televisioon, raadio, ajakirjad, ajalehed), ettevõtte kohta kirjutatud artiklite kaudu, läbi töötukassa, erialaliitude, -seltsingute, sotsiaalvõrgustike kaudu (Facebook, LinkedIn, Twitter jne.), oma töötajate soovitude kaudu (Eensalu *et al.*, 2012).

Oma töötajate sisemiste soovitajatena kasutamist võiks tuua välja suisa värbamise eriliigina. Oma töötajatele antakse võimalus kutsuda vaba ametikoha konkursil osalema isikut, keda ta soovitab. See eeldab oma töötajate juhtkonna poolset julgustamist ja selget kommunikatsiooni. Mõned ettevõtted maksavad ka eraldi värbamistasu uue töötaja soovitamise eest (Macey, 2010).

Väline värbamine on kulukam, kuid selle kulu võib üles kaaluda kasu, mida uus töötaja organisatsioonile loob (Rai, 2015). Välise värbamise kaudu saab ettevõttesse tuua uusi teadmisi, kogemusi, ning värsket vaadet juba väljakujunenud protsesside ja tavalahenduste parendamiseks. Pikemas perspektiivis on see võimalus paremateks töötulemusteks (Carrel, Elbert, Hatfield, 2000). Põhilisteks eelisteks on ka, et uut töötajat saab koolitada vastavalt

vajadusele ja soovidele. Uute liikmete lisandumine meeskonda toob ka vanad olijad mugavustsoonist välja. Nooremate värbamisel saab ka tuleviku perspektiivis järelkasvu.

Peamisteks miinusteks on võimalik uute ning vanade töötajate kokku sobimatus, mis võib olla konfliktide allikaks. Erinevalt organisatsioonisisest värbamisest tuleb uue töötaja puhul rohkem tähelepanu hoida sisse elamisel ning ametikoha täitmiseks võib kuluda kauem aega (Eensalu *et al.*, 2012). Olemasolevad töötajad võivad ennast ka puudutatuna tunda, kui neile edutamisevõimalust ei pakuta ning võetakse uus inimene väljastpoolt (Chen, 2005).

Parimaks tulemuseks on mõistlik kasutada nii sisemist kui ka välimist värbamist tasakaalus. See annab hea aluse motiveeritud, lojaalse ja võimeka töötajaskonna kujunemiseks, kes on ainulaadsed ja kohanemisvõimelised. Tööandja võiduks on kõrge töömotivatsioon, värsked ideed, konkurents, mis paneb pingutama ning tagab organisatsiooni pideva arengu (Türk, 2005).

1.1.2 Tehnoloogilised arengud värbamises

Värbamise kaasajastamiseks tuleb leida järjest uuemaid meetodeid ja värbamisallikaid. See annab võimaluse tööturul värvata parimaid töötajaid. Kui mõnikümmend aastat tagasi tähendas värbamine töökuulutuse avalikustamist ajalehes, siis nüüdseks saame rääkida täiesti eraldiseisvast ärivaldkonnast. Värbamiseks kasutatakse spetsiaalseid värbamise tööriistu, värbamistehnoloogiat, töökuulutuste keskkondi, värbamisteenuse ja värbamiskoostöötegevate organisatsioonide tuge ja ka sotsiaalmeedia rakenduste lahendusi. Ka organisatsiooni sees toimuv värbamine on olulisel määral arenenud, juurde on tulnud palju erinevaid meetodeid ja tingimusi (Sinha, Thaly, 2013).

Tööjõud on järjest mobiilsem ja sellises ühiskonnas tuleb tööandjatel leida üha loovamaid viise töötajate saamiseks. Uute töötajate ligimeelitamiseks ja olemasolevate töötajate hoidmiseks on tööandjal vajalik üle vaadata, milliseid väärtusi töötajatele pakutakse ning arvestama ka töö ning eraelu tasakaalu hoidmise aspektidega. Oluline on koostöö värbaja ja juhi vahel, et töötaja otsimisel oleks lähtunud tegelikest vajadustest ja kriteeriumitest. Organisatsioonidel on, lähtuvalt muutuvast tööturust, vajadus vaadata üle kandidaatidele esitatavad nõudmised, sest kõikidele tingimustele vastavat kandidaati on üha raskem leida (Barratt, 2006).

Tööandjad peaksid panustama ka passiivsete kandidaatidega suhte arendamisse, ühenduse hoidmisse, kas siis läbi sotsiaalmeedia, atraktiivse kodulehe või muu sobiva kanali kaudu, see annab võimaluse kutsuda kandidaat vajalikul hetkel organisatsiooni kandideerima (Rajan, 2015). Oluline on märgata ka neid kandidaate, kes varem kõrvale on jäetud. Võimalikud potentsiaalsed head töötajad võivad olla näiteks noored, kes on töökogemusega ja lõpetanud äsja ülikooli, väikelaste vanemad, kelle jaoks on oluline paindlik töö või lojaalsed, tugeva töömoraaliga vanemaealised. Järjest rohkem väärtustatakse omadusi nagu motivatsioon, õppimisvõime ja õige töösse suhtumine (Barratt, 2006).

Kõige enam on personalivaldkonna protsesse, näiteks värbamist, mõjutanud kiire tehnoloogia areng. Kardinaalselt on muutunud organisatsioonides informatsiooni kogumise, talletamise ja kasutamise viisid. Tehnoloogia areng on muutnud ka töö- ning töösuhete iseloomu. Igapäevaseks on muutunud innovaatilised lähenemised nagu kaugtöö, tööle kandideerimine ainult arvuti ja interneti vahendusel ning puhtalt virtuaalselt koostöövivad meeskonnad (Stone, Deadrick, Lukaszewski, Johnson, 2014).

Regulaarselt värbamisega tegelevates suurtes organisatsioonides kasutatakse järjest rohkem e-platvorme värbamise tõhustamiseks. E- värbamisplatvormide, mille eesmärk on värbamistegevust automatiseerida ning lihtsustada, kasutamisest tulenevalt muutub värbamisprotsess kiiremaks ja odavamaks (Reynolds, Weiner, 2009). Organisatsioonid saavad kulude vähendamiseks tööjõudu osta sisse piirkondadest, kus tööjõud on odavam. Seda tänu kommunikatsiooni- ning tehnoloogiavahendite arengule, mis võimaldavad teha tööülesandeid distantilt. Sellega seonduvalt ostetakse järjest enam sisse värbamisteenust väljastpoolt (Halperin, 2009).

Oma e-värbamisplatvormide kasutamise uuringus toob Holm (2012) välja, et e-platvormi kasutamise eeliseks on:

- 1) suhtlus kandidaatidega on ühes konkreetses portaalis ja kõikide huvitatud osapoolte poolt ligipääsetav;
- 2) informatsioon kandidaatide kohta on ühes kohas ja ligipääsetav värbaja füüsilisest asukohast sõltumatult;
- 3) kandidaate saab kergema vaevaga eelhindata, sorteerida;

- 4) aitab värbamisprotsessi standardiseerida, mis tagab, et kandidaatidega suhtlemine ja avalduste töötlemine on korrektselt teostatud
- 5) juhendid, dokumendid, tekstid, tabelid või graafikud on programmi arhiivis, seega ligipääsetavad, kasutatavad järgmistes värbamistes mudelina (Holm, 2012).

Eesti Töötukassa arengukava kohaselt on üks punkt, millest oma töös lähtuda, efektiivne töökorraldus, milles kasutatakse maksimaalselt infotehnoloogilisi lahendusi, et teha kõik toimingud oma töötajatele ja klientidele võimalikult lihtsaks, vältida kattuvaid tegevusi ja vähendada paberil asjaajamist (Eesti Töötukassa Arengukava 2016-2019, 2015).

Värbamises jääb trükimeedia järjest enam kõrvale ning laieneb üha interneti ja digimeedia kasutamine. Internetis on võimalik kasutada paljusid otsingufiltreid ning luua interaktiivseid ja lihtsalt uuendatavaid andmebaase CV-de lisamiseks, säilitamiseks ka uute tulevikus tehtavate värbamiste tarbeks. Võimalused interneti teel erinevaid andmebaase kasutada, on laienenud olulisel määral. Traditsiooniliselt lauaarvuti teel interneti kasutamisele on lisandunud võimalus teha seda asukohast sõltumatult: sülearvutist, tahvelarvutist, nutitelefonist või ka käekellast. Sellest tulenevalt on vajadus personalispetsialistide tiheda koostöö järele infotehnoloogia osakonnaga ja spetsialistidega. Koostöös on võimalik leida parimad meetodid, et arvutiprogrammide abil sorteerida ning hinnata kandidaate (Rajan, 2015).

Organisatsioonide jaoks on uuenduslike värbamisallikate kasutuselevõtt otsesele vajadusele lisaks ka värbamiskulude kokkuhoiu võimaluseks. Ülikooli ja sotsiaalmeedia kaudu värbamise meetod kogub populaarsust, kuna on kasulik organisatsioonile nii praegu kui ka tulevikus toimuvate värbamiste puhul. Samuti on populaarne interneti tööportaalide kaudu värbamine. Organisatsioonidel on sobilike kandidaatide andmed ja kontaktid olemas juba enne värbamisvajaduse tekkimist. Internetipõhiste värbamisallikate kasutamise populaarsus on oluliselt kasvanud, kuna need on loonud märkimisväärselt palju võimalusi. Siiski on vajalik kasutada mitut värbamisallikat koos, sest ühte allikat kasutades ei jõua kõigi kandidaatideni (Sinha, Thaly, 2013).

Organisatsioonide poolt kasutatakse ärielistel eesmärkidel järjest enam sotsiaalmeediat (Aichner, Jacob, 2015). Eriti on kasvamas sotsiaalmeedia kasutamine läbi mobiiltelefoni.

Need keskkonnad loovad juurde värbamisvõimalusi: lisada töökuulutusi, suhelda kandidaatidega, kandidaate omavahel võrrelda lähtuvalt sotsiaalmeedia profiilist. Võimalus on luua ka talendipankasid virtuaalsesse keskkonda. Sotsiaalmeedias on eelis ka selles, et inimesed seisavad ise hea oma andmete uuendamise eest (Dery, Tansley, Hafermas, 2014).

LinkedIn on üks kiire ja lihtne võimalus professionaalse kontaktide võrgustiku loomiseks. Juhipositsioonide täitmise puhul on tõhus kontaktide võrgustik alati oluline olnud. Organisatsioonid, kes selliseid kontakte juhtide värbamiseks kasutavad, hoiavad märkimisväärselt raha kokku. Sotsiaalmeediaprofiilist on võimalik välja lugeda infot ka kandidaadi huvide, hobide, organisatsioonidesse kuuluvuse ja üldisemalt käitumise kohta. Antud info võib oluliseks osutada kandidaadi kollektiivi ja ametikohale sobivaks hindamise osas (Syedain, 2013).

Globaliseerumise käigus on ajaline ja rahaline kokkuhoid oluline mõlemale poolele tööandjatele ja ka kandidaatidele. Võimaluse transpordikuludelt kokku hoida annab videointervjuu, mille kaudu saab geograafilisest asukohast olenemata inimesi intervjuuerida kõikjalt maailmast. Videointervjuusid saab teha kahel viisil: interaktiivselt nõ. otseülekanadena, kus mõlemad osapooled on samaaegselt üksteisele näha ja kuulda. Teine võimalus on saata kandidaadile küsimused kirjalikult või video vahendusel ette ning kandidaat vastab neile etteantud aja jooksul. Võimalus on ka valida, kas kandidaat saab vastused soovi korral kustutada ja uuesti salvestada või ei. Videointervjuud saab vajadusel korduvalt vaadata, kandidaate omavahel võrrelda ja analüüsida koos meeskonnaga või juhtidega neile sobival ajal. See teeb värbamisprotsessi kiiremaks, odavamaks ning kasutajale mugavamaks (Zappe, 2011).

Videointervjuud võib kasutada värbamise algetapis, esmase kontakti loomiseks, tavapärase intervjuu läbiviimiseks ja ka värbamise lõpuetapis viimaseks intervjuuks, kus arutatakse ja lepatakse kokku töö ja töölepingu tingimusi. Kitsaskohaks on tehnoloogiliste lahenduste pool. Tehnoloogia kvaliteet peab mõlema osapoole poolt olema hea, vastasel korral võivad tekkida ülekandeprobleemid. Väljakutseid esitav võib olla ka kandidaadile videotehnoloogilise poole selgitamine, vajaliku tarkvara alla laadimine, käivitamine. Alternatiivina kasutatakse telefoniintervjuud, eriti kui soovitakse kandidaadiga kiiret ja lühidat kontakti saada (Cotterau, 2014).

Toldi poolt läbi viidud uuringu tulemusel selgus, et kandidaadid usuvad videointervjuu objektiivsusesse ja eelistavad videointervjuu meetodit. Leiti, et võimalus on oluliseks aja kokkuhoiduks kuna kandideerijatel ei tulnud oma praeguselt tööandjalt eraldi vaba eaga küsida. Uuringus osalejatest enamus arvas, et videointervjuu on tulevikutrend ja värbamismeetodina innovaatiline ning mõjub positiivselt tööandja mainele (Toldi, 2011).

1.2 Värbamisprotsess

Tööturul valitsev olukord ja värbamisprotsess ning selle võimalused on omavahel otseselt seotud. Tööturu kaks peamist osa on tööjõu ning töökohtade olemasolu. Tööturg kujundab tööhõive alaseid otsuseid, olles mehhanismiks, mis tagab töövõtjatele tööd ja tööandjatele tööjõudu (Ehrenberg, Smith, 2011).

Värbamisprotsess (*recruitment process*) on sobiva kvalifikatsiooniga kandidaatide leidmine ning palkamine organisatsioonisisestest või -välistest allikatest võimalikult kuluefektiivselt (Brown, 2011). Protsess moodustub värbamistegevustest, mis jagunevad kahte ossa: otsing ja valik. Otsingu etappides on eesmärgiks leida võimalikult palju sobilikke kandidaate ja valiku eesmärk on selekteerida kandidaatidest kõige õigemad. Olenevalt majanduse ja tööturu olukorrast on rohkem fookuses üks või teine pool. Efektive värbamise protsess peab olema läbimõeldult planeeritud, sõltuvalt organisatsiooni eripärast (Eensalu *et al.*, 2012).

Efektiveks saab nimetada sellist värbamisprotsessi, mis kõik organisatsioonilised praktikad ja otsused, millest sõltub potentsiaalsete, vabale töökohale kandideerimiseks ja tööle asumiseks valmis olevate, kandidaatide arv või tüüp, ära kaardistab (Rynes, 1990).

Värbamisprotsess peab olema kiire, et nõuetele vastavaid kvaliteetseid kandidaate oleks rohkem. Eriti oluline on, et intervjuu toimuks võimalikult kiiresti peale kandideerimisdokumentide saatmist. Oluline on kinni pidada vastamise lubaduse tähtajast, kuna hiljemaks jäänud vastus võib panna konkurentsivõimelisemad kandidaadid loobuma ning hoopis teisi tööpakkumisi vastu võtma (Breaugh, 2008). Õigeaegselt teostatud värbamistegevused loovad tööandjast parema kuvandi ja see meelitab ligi paremaid kandidaate.

Värbamisprotsessi juures on mitmeid erinevaid kulutusi. Ostetakse sisse värbamismedia teenust, osaletakse värbamismessidel, kasutatakse konsultatsiooni, hindamise ja testimise teenust, need on otsesed värbamise kulud. Kaudselt on kuluartikliteks ka oma töötajate tööaeg, vahendid, mida kasutatakse, transpordi- ja kommunikatsioonikulud. Kuludele lisanduvad ka veel valesti värbamise ja viivitatud värbamise kulu. Viivitusi tuleb ette enamasti otsuse tegemisel võivalesti värbamisel, tagajärjeks on eelise andmine konkurentidele. Valesti värbamise puhul tuleb kõik kulutused topelt teha ja lisaks tulevad juurde ka vallandamisega või töötaja organisatsioonist välja juhtimisega seonduvad kulud (Vahur, 2007).

1.2.1 Värbamisprotsessi etappide käsitlused

Värbamisprotsessi etappe on erinevad autorid erinevalt lahti kirjeldanud. Mõnel juhul eristatakse paari etappi ja mõnel juhul kuni kümnet etappi, ka protsessi algust ja lõppu määratletakse erinevalt. Järgnevalt ülevaade värbamisprotsessi etappide käsitlustest. Värbamisprotsessi saab jagada Armstrongi (2012) järgi kümneks etapiks, mille sisuks on: nõudmiste defineerimine; kandidaatide ligimeelitamine; kandideerimisavalduste läbivaatamine; intervjuerimine; testimine; kandidaatide hindamine; soovitude kogumine; tausta kontrollimine; tööpakkumise tegemine, tagasisidestamine (Armstrong, 2012).

Browni (2011) poolt värbamisel eristuvad etapid on järgnevad: kandidaadile esitatavate nõuete analüüs, kandidaatide leidmine (värbamine), eelvaliku tegemine, kandidaadi valimine, palkamine, sisse elamise toetamine (Brown, 2011).

Eesti personalivaldkonnaga tegutsevad spetsialistid on välja toonud seitse värbamisetappi (Eensalu *et al.*, 2012):

1. Värbamisvajaduse selgitamine, nõuete täpsustamine, lähteülesande sõnastamine
2. Värbamise ja valiku kavandamine
3. Tööpakkumise koostamine ja avalikustamine allikates
4. Kandidaatide sõelumine, eelvalik
5. Hindamise läbiviimine, lõppvalik

6. Konkursi lõpetamine, värbamise ja valiku tõhususe hindamine

7. Töösuhte alustamine, sisse elamise korraldamine

Protsessi juurde kuulub ka tulude ja kulude planeerimise läbimõtlemine, andmehaldus, värbamisprotsessi analüüs ja kõikide etappide pidev arendamine (Eensalu *et al.*, 2012).

Anna Holm (2012) toob välja, et esimene ülesanne on värbamisvajaduse identifitseerimine, seejärel tuleb luua töökirjeldus, välja tuua tööpetsiifilised nõudmised, vajalikud oskused, isikuomadused ning leida varu sobivatest kandidaatidest. Seejärel tuleb kandidaate ligi meelitada valida sobiv allikas ja valmistada ette töökuulutus. Järgmisena tuleb laekunud avaldused vastu võtta, sorteerida, hinnata, teha eelvalik. Peale esmase valiku tegemist tuleb kandidaate tulemustest teavitada ja kokku leppida intervjuud välja valitud kandidaatidega (Holm, 2012).

Värbamist on võimalik jaotada Rynes-i ja Barber-i (1990) järgi kolme ossa: kõigepealt tegeletakse nii tööotsijate kui tööpakkujad ehk värbajad aktiivselt info hankimisega (Rynes, Barber, 1990). Selles faasis tegelevad tööotsijad sobivate tööpakkumiste väljaselgitamisega ning tööandjad kommunikeerivad potentsiaalsetele kandidaatidele konkreetseid pakkumisi- vahetut suhtlemist selles etapis on vähe (Barber, 1998). Järgmisena kitsendatakse sihtgruppi, kus otsinguid jätkata ning tehakse esimesed valikud ja värbamisprotsessi lõpetuseks tehakse valik (Rynes, Barber, 1990).

Buckley, Minette ja Joyle (2004) toetudes personali värbamisel ja valikul on etappideks: eelneva töökogemuse analüüs; esmane valik; intervjuu; põhjalik intervjuu; otsustamine; lepingu sõlmimine (Buckley, Minette, & Joy, 2004).

Edenborough (2005) läheb jällegi põhjalikumaks ja toob välja värbamise etappidena: CV-ga tutvumise, taustauuringu, soovitusel, testimise, käitumisülesannete lahendamise, intervjuu, otsustamise ja töösuhte sõlmimise (Edenborough, 2005).

Erinevate teooriate paremaks võrdlemiseks saab vaadelda eelpoolmainitud käsitlusi järgnevas tabelis, kus on toodud erinevad lähenemised läbi viimaste aastkümnendite.

Tabel 1. Värbamisprotsessi etapid

	Rynes, Barber, 1990	Buckley, Minette, & Joy, 2004	Edenbrough, 2005	Brown, 2011	Holm, 2012	Eensalu <i>et al.</i> , 2012	Armstrong, 2012	
O T S I M I N E	Töötajad ja värbajad tegelevad intensiivselt laiaulatusliku info hankimisega			Kandidaadile esitatavate nõuete analüüs	Värbamisvajaduse ja kandidaatide identifitseerimine	Värbamise vajaduse selgitamine, nõuete täpsustamine, lähteülesande sõnastamine	Nõudmiste defineerimine	
				Kandidaatide leidmine (värbamine)	Kandidaatide ligimeelitamine	Värbamise ja valiku kavandamine Tööpakkumise koostamine ja avalikustamine allikates	Kandidaatide ligimeelitamine	
V A L I M I N E	Esmased valikud ja kitsam otsing kindlades sihtgruppis	Eelneva töökogemuse analüüs	CV-ga tutvumine	Eelvalik	Laekunud avalduste töötlemine, esmane valik	Kandidaatide sõelumine, eelvalik	Kandideerimisdokumentide läbitöötamine	
	Valikuprotsess	Esmane valik	Taustauuring ja soovitus	Kandidaadi valimine	Kandidaadi-dega suhtlemine	Hindamine, lõppvalik	Intervjuu	Intervjuu
		Intervjuu	Testimine	Palkamine			Konkursi lõpetamine, värbamise ja valiku hindamine	Testimine
		Põhjalik intervjuu	Käitumisülesannete lahendamine	Sisse elamise toetamine			Töösuhte alustamine, sisse elamise korraldamine	Kandidaatide hindamine
		Otsustamine	Intervjuu					Soovituste kogumine
		Töölepingu sõlmimine	Otsustamine					Taustakontroll
	Töölepingu sõlmimine			Tööpakkumise tegemine				
					Tagasiside			

Allikas: autori koostatud Armstrong, 2012; Brown, 2011; Eensalu *et al.*, 2012; Holm, 2012; Rynes, Barber, 1990; Buckley, 2004; Edenbrough, 2005 järgi.

Lähtuvalt eelpool toodud personalitöö valdkonna autorite personali värbamisprotsessi kirjeldustest ja uuritava organisatsiooni iseloomust võtab autor empiirilise osa aluseks

tabelis 2 toodud protsessi. Eesti Töötukassa on organisatsioonina suur ja vormilt avalik-õiguslik juriidiline isik. Seega kõrgendatult avaliku huvi objekt. Sellise organisatsiooni puhul võib eeldada, et suur rõhk on optimaalsel ja korrektsel tegutsemisel ning eetilisusel kõiges, sealhulgas ka värbamises. Järgnevas tabelis on autori eesmärgiks olnud värbamisprotsessi kõikide oluliste tegevuste kajastamine ja loogilisteks etappideks jaotamine.

Tabel 2. Värbamisprotsess

	Etapp	Tegevused
O T S I M I N E	VAJADUS- värbamisvajaduse analüüs	Hetkeolukorra analüüsimine töajuturul, organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest lähtuv töajuvajaduse määratlemine, majanduslike võimaluste selgitamine, värbamisstrateegia koostamine
	TINGIMUSED- kandidaadile esitatavate nõudmiste defineerimine	Ametikirjeldusest lähtuvalt tööks vajalike kutsepsüühiliste ja üldiste kompetentside isiksuseomaduste, väärtuste kaardistamine, ametikohaprofiili kirjeldamine
	PAKKUMINE- kandidaatide ligimeelitamine, info hankimine, töö pakkumine	Info hankimine potentsiaalsete kandidaatide kohta, allikate ning kanalite valimine, info levitamine töövõimalusest, töökuulutuse koostamine ja avaldamine, kandidaatide leidmine, organisatsiooni brändinguga tegelemine
V A L I M I N E	EELVALIK- laekunud kandideerimisdokumentide läbitöötamine, esmane valik	CV, avalduse, motivatsioonikirja, kandideerimisvormi jne läbi vaatamine, sõelumine ja sihtgrupi ning valiku kitsendamine
	LÕPPVALIK- kandidaadiga suhtlemine, hindamine, lõppvalik, töösuhte sõlmimine	Intervjueerimine, testimine, tööproov jne, soovituste ja tausta kontrollimine, otsustamine, valitud kandidaadile tööpakkumise tegemine, lepingu sõlmimine
	JÄRELTEGEVUSED-, tagasiside kandidaatidele, värbamisprotsessi analüüs, sisse elamise korraldamine	Kandidaatidele tagasiside andmine, värbamisprotsessi, allikate, tagasiside analüüsimine. Sisseelamiskava koostamine, juhendamise ja väljaõppe korraldamine, töökorralduse ning nõuete tutvustamine uuele töötajale

Allikas: autori koostatud Armstrong, 2012; Brown, 2011; Eensalu *et al.*, 2012; Holm, 2012; Rynes, Barber, 1990; Buckley, Minette, Joy, 2004; Edenbrough, 2005 järgi.

1.2.2 Värbamisprotsessi etapid

Värbamisvajadus

Edukaks organisatsiooni toimimiseks on vajalik tagada piisav hulk, piisava kvalifikatsiooniga töötajate olemasolu. Esimese sammuna värbamisprotsessis on vajalik kaardistada hetkeolukord ning planeerida, kuidas ja keda värvata (Johnsen, 2014).

Värbamisvajaduse tekkimise põhjusteks võivad olla uue ametikoha tekkimine, töötaja lahkumine ametikohalt ja töötaja sobimatus ametikohale. Enne värbamistegevusega alustamist on oluline analüüsida põhjalikult, mis on töö sisu ja milline inimene seda tegema peab. Tuleb vaadata, kuidas on ametikoht vastavuses organisatsiooni üldiste eesmärkidega ja kuidas aitab kaasas strateegiliste eesmärkide saavutamisele (Allikvee *et al.*, 2002).

Analüüsist lähtuvalt võib juhtuda ka nii, et töötaja värbamine ei osutu mõistlikuks ega vajalikuks. Aega ja raha säästvateks alternatiivideks näiteks on jagada tööülesanded juba olemasolevate töötajate vahel ning väikese töömahu või hooajalise töö korral kasutada tööjõu rentimise võimalust (Yate, 2001).

Värbamistingimused

Värbamisega alustamiseks peab olema selge, millised on need kriteeriumid, millele ametikoha täitja vastama peab, et antud tööd edukalt teha (Henderson, 2008). Iga värbamine on ainulaadne ning vajalik on ka kaardistada töö täitmiseks vajalikud isikuomadused ning oskused (Johnsen, 2014). Tuleb analüüsida, millise aja jooksul tuleb ametikoht täita ja kui suur arv kandidaate on optimaalne. Vajalik on kaardistada positsiooni täitmiseks vajalikud kompetentsid ehk teadmised, oskused, võimed, mis tagavad antud töös edukuse (Breugh, 2008).

Tööalaselt konkurentsivõimelisel kandidaadil peavad olema nii kutsespetsiifilised kompetentsid kui ka üldised ehk ülekantavad kompetentsid (teadmised, oskused, hoiakud). Kutsespetsiifilised kompetentsid on seotud otseselt tööülesannete ja tööosadega ning on madala ülekantavusega teistesse valdkondadesse. Üldised kompetentsid on käitumuslikud ja suure ülekantavusega. Neid on neli kompetentsigruppi, mis omakorda jagunevad kategooriateks. **Suhtlemine** jaguneb suhtlemiseks, esitlemiseks ja koostööks, **juhtimine**,

mille all on juhtimine ja eestvedamine, **mõtlemine**, mis koosneb analüüsimisest, tõlgendamisest ning loovusest ja üldistamisoskusest, **enesejuhtimine**, mille all on kohanemine ja toimetulek, ettevõtlikkus, organiseerimine ja tegutsemine (Jamnes *et al.*, 2013).

Värbamisele aitab kaasa ametikoha profiili kirjeldus, kus on määratletud ametikoha eesmärk, alluvussuhe, vastutusala, vajalikud teadmised, oskused ning võimed, tööandja poolt pakutavad võimalused (koolitus-, arengu- ja karjäärivõimalused), pakutav tasu, lisasoodustused, töö tegemisega seotud eritingimused, -nõuded (lähetusel viibimine, tavatud tööajad jne.) (Armstrong, 2012).

Tööandjate ootuste uuringust selgus, et lisaks professionaalsetele oskustele peetakse töötajate juures oluliseks ka oskust planeerida, teha koostööd, seada eesmärged, et kandidaat oleks vastutustundlik ja austava suhtumisega. Kõige tähtsamana tulid uuringust välja suhtumine ja üldteadmised, mis ületasid ka tööalaste oskuste ning teadmiste olulisuse. Lisaks väärtustasid tööandjad kõrgelt kandideerija soovi, motivatsiooni konkreetselt nende organisatsioonis töötamiseks (Kantane *et al.*, 2015).

Peale seda, kui on selgitatud ideaalse kandidaadi omadused ning enne seda, kui hakata otsima sobivaid kandidaate, tuleb läbi mõelda värbamisstrateegia. See annab vastuse küsimustele: millised on värbamistegevused; kas ja kus on tööjõuturul sobivaimad kandidaadid; millised on kõige sobivamad värbamiskanaliid; milliseid värbamise ja valiku meetodeid on mõistlik kasutada (Gugesh, Rani, 2013).

Tööpakkumine

Info potentsiaalsete kandidaatide kohta ning otsingumeetodite valik paneb paika, milliseid otsinguallikaid ja kanaleid kasutada, kas organisatsioonisisest või -välist värbamist ning milliseid kanaleid pidi tööpakkumist levitada (Türk, 2005). Igal kanalil on omad trumbid ja nõrkused, kõik sõltub kulukusest ja auditooriumist. Tuleb määratleda selged kriteeriumid ja sellele tuginevalt valida otsingumeetodid ning kanalid. Kui see jääb piisava tähelepanuta võib värbamisprotsess ebaõnnestuda (Eensalu *et al.*, 2012).

Potentsiaalselt sobivate kandidaatide tagamiseks peavad organisatsioonid väga selgelt kommunikeerima, kui võimekaid ja millise kvalifikatsiooniga töötajaid vajatakse. Kui

teade on üheselt mõistetav, siis saavad kandidaadid ise oma sobivust hinnata ning ebasobivad kandidaadid ei osale konkursil ja valik on tänu sellele lihtsam ning kiirem, kuna juba esimeses valikus on sobivaid töötajaid rohkem (Kumari, 2012).

Tööpakkumise koostamisel võib tugineda aja- ja asjakohasele ametikirjeldusele. Arvestada tuleb sihtgrupiga, kellele töökuulutus on suunatud, et see tõmbaks tähelepanu ja oleks eristuv sarnastest pakkumistest (Vahur, 2007). Töökuulutus peaks olema lähtuvalt sihtgrupist atraktiivse sõnastuse ning kujundusega. Kehtivad samad reeglid nagu iga teise reklaami puhul. Huvipakkuva kuulutusega on võimalik ka mitteaktiivsete kandidaatideni jõuda, kes otseselt tööotsingutel pole, aga on avatud pakkumistele (Karu, 2015).

Töökuulutuses peaks klassikaliselt ligi meelitama võimalikult häid kandidaate võimalikult väheste kulutusega. Samuti peaks see olema potentsiaalsete kandidaatide tähelepanu haarav, looma ja säilitama nende huvi, mida on võimalik saavutada piisavalt infot töötingimuste kohta. Kuulutuses olev info peaks ärgitama tegutsema ja tööpakkumisele kandideerima (Armstrong, 2012). Kandidaatides tuleb tekitada huvi ning soov, kandideerida. Uuringud on näidanud, et põhjalikud, spetsiifilisemat informatsiooni sisaldavatel tööpakkumised mõjuvad positiivsemalt ning tekitavad tahtmise kandideerida. Tegemist on sageli esmase kontaktiga tööandja ja töötaja vahel, mis saab töösuhte aluseks, seega usalduse loomisele aitab kaasa selge kommunikatsioon (Taylor, Collins, 2000).

Soovitud sõnumi kohale jõudmiseks on oluline olla töökuulutuses üksikasjalik. Kandideerijate arv on oluliselt suurem, kui on avalikustatud palgainfo, kas numbriliselt või ka vahemikuna (Yate, 2001). Uuringust selgus, et põhjalikku ja spetsiifilist infot sisaldavat kuulutust tajutakse usaldusväärset tekitavamana kui napi infoga kuulutusi. Kui lisaks sellele koheldakse kandidaate ka värbamisprotsessi ajal õiglaselt, on tõenäolisem, et potentsiaalsed töötajad oma kandidatuuri ise maha võtaksid ja osalemisest loobuksid (Breaugh, 2008).

Hea kommunikatsiooni korral on võimalik ka efektiivselt värvata. Tööpakkumine peab kajastama tegelikkust, sest realistlik pilt nõuetest, tööst, ning töötingimustest, töötasust annavad hea aluse kandidaadil sobilikkuse üle otsustamiseks, mis vähendab tööjõu volavust ja mõjub hästi tööandja mainele (Jackson, Mathis, 1991).

Selleks, et püüda kandidaate, tuleb analüüsida organisatsiooni tugevusi ja nõrkusi just nende inimeste vaatenurgast, kes on potentsiaalsed uued töötajad. Organisatsiooni trumbid või ka puudused võivad peituda maines, töötasus, lisasoodustustes, töötingimustes, tööohutuses, õppimisvõimalustes, arenemisvõimalustes, huvitavuses, asukohas. Tuleb müüa just seda, mis võimalikele kandidaatidele oluline on (Armstrong, 2012).

Tööandja ei pea meelitama ligi kõiki töötajaid ja olema kõikidele inimestele meelepärane. Vajalik on ligi meelitada sobivad ning tööandjat sobivana nägevad töötajad. Oluline on, et organisatsiooni ja töötaja väärtused on omavahel kooskõlas ning tööandja pakuks õigetele inimestele sobivat töökeskkonda ja tingimusi (Erickson, Gratton, 2007).

Värbamise eelvalik

Peale kandidaatide leidmist, tuleb tegeleda kandideerimisdokumentide läbivaatamisega ja koostada esmane sobivate kandidaatide nimekiri. Sobivad kandidaadid valitakse, eelnevalt määratletud kriteeriume silmas pidades, kõikide kandidaatide hulgast (Gugesh, Rani, 2013). Antud protsessi osa on võimalik ka mehhaaniliselt arvutiprogrammide abil teha, see säästab aega ja vähendab kulusid, kuid ei pruugi olla sisuliselt nii tulemuslik (Carlson, Connerly, Mecham, 2002).

CV ja sooviavaldus on tihtipeale esimeseks infoallikaks potentsiaalse kandidaadi kohta. CV-s on ära toodud tavapäraselt peamised andmed kandideerija kohta: nimi, kontaktid, haridus, töökogemus. Lisatud ka koolitused, keeleoskus, hobid. Mõnel juhul kasutavad tööandjad enda loodud blankette, mis lihtsustavad huvipakkuva info saamist ja valiku tegemist (Armstrong, 2012).

Eelvaliku etapis tegeletakse valdavalt kandideerimisdokumentenidele põhineva kandidaatide sorteerimisega. Eelvaliku juures on ohukohaks, et parim kandidaat valikust välja sorteeritakse. Seega on soovitatav nõudmised jagada kolme ossa: kolm kuni viis väga olulist nõudmist (näiteks: haridus, keeleoskus, kutse, tervis), olulised toetavad nõudmised (näiteks: töökogemus, täiendav keeleoskus, muu kvalifikatsioon) ja toetavad nõudmised (näiteks: ambitsioonikus, palgaootus, hoiakud). Nendele tuginedes on juba lihtsam esimest valikut langetada ning sihtgruppi kitsendada (Vahur, 2007).

Värbamise lõppvalik

Selles värbamise etapis toimub intervjuueerimine ja testimine. Vastavalt ametikohale on ka meetodite valik, mida kõrgem ametikoht, seda põhjalikumad meetodid. Intervjuu on formaalne vestlus, mille käigus selgitatakse välja kandidaadi sobivus ametisse. Lisaks kandidaadi kohta info hankimisele annab see võimaluse ka ametikoha ning organisatsiooni tutvustamiseks. Testide valik on lähtuv ametiks vajalikest kriteeriumitest. Testitakse vaimset võimekust, isiksust, matemaatilist mõtlemist, konkreetsete tööosade täitmist, üldisi teadmisi jne (Carlson, Connerly, Mecham, 2002).

Võib eristada kolme intervjuu vormi: struktureeritud, poolstruktureeritud ja struktureerimata intervjuu. Värbamisel on pigem kasutusel kaks viimast (Cohen, 2006).

Struktureeritud intervjuus on küsimused detailselt ette kirjutatud ning neid järgitakse täpselt. Lisaks vastustele vaadeldakse ning hinnatakse kandidaadi reaktsiooni ja käitumist (Cachia, Millward, 2011). Struktureeritud intervjuu suureks plussiks on, et kõikidelt kandidaatidelt küsitakse samu küsimusi, mis annab usaldusväärse ja asjakohase aluse tulemuste võrdlemiseks. Samuti ei sõltu tulemus nii palju intervjuueerija oskusest intervjuud läbi viia (Dessler, 2013).

Poolstruktureeritud intervjuul on eelnevalt tehtud intervjuu plaan ja kirja pandud põhiküsimused. Kandidaadil antakse rohkem aega vastamiseks, eneseväljenduseks, ning vajadusel täpsustatakse või juhitakse tagasi teema juurde (Lipson, 1994).

Struktureerimata intervjuu on vabas vormis vestlus, eelnevalt on selgeks tehtud, mida soovitakse teada, aga küsimused tekivad jooksvalt intervjuu käigus ning protsessi juhitakse minimaalselt. Ohuks on, et tegemist on aegnõudva vormiga ja teemad võivad muutuda isiklikuks ja konfidentsiaalseks (Rew *et al.*, 1993).

Intervjuueerijaid võib olla üks või mitu. Mitme intervjuueerijaga intervjuu on paneelintervjuu, mille eeliseks on suurem usaldusväärsus, kuna on mitu inimest, kes otsustavad intervjuu tulemuste üle, siis valik on erapooletum (Wiesner, Cronshaw, 1998). Paneelintervjuud võib teha ka grüpiintervjuuna, kus on mitu kandidaati samaaegselt intervjuul. Selline vorm on stressirohkem intervjuueeritavatele, kuna tekib konkurents. Sellise intervjuu puhul on oluline roll intervjuueerijate oskustel. Tulemused on

usaldusväärsemad kui kasutada intervjuu vastuste märkimiseks skoorimistabelit. Intervjuud võib läbi viia väga erinevalt näiteks ka telefoni teel, teha videointervjuu või arvutiprogramme kasutades jne. Paljud organisatsioonid kasutavad intervjuud värbamisel, kuid ei tee seda läbimõeldult, ettevalmistunult ja tulemus kipub olema ebausaldusväärne (Dessler, 2013).

Värbamisel kasutatakse erinevaid teste. Oluline on, et testid oleksid reliaabsed ning valiidsed ehk usaldusväärsed ja mõõdaksid, seda mida on vaja mõõta. Teste, mida kasutatakse värbamisel, võib liigitada füüsiliste võimete testideks, intelligentsust mõõtvateks testideks, isiksuseomadusi mõõtvateks testideks, tegevustestideks, valedetektori testideks (Türk, 2005). Lisaks kasutatakse ka huvide ja kutsesuundumuse teste, teadmiste teste. Võimalus on teha ka tööproovi teste, situatsiooni või juhtumi lahendamise teste. Oluline on teada, mida mõõta ja leida selle mõõtmiseks sobiv test (Dessler, 2013).

Tausta kontrollimise etapis küsitakse esitatud info kinnitamiseks ja lisainfo saamiseks tihti peale soovitusi kandidaadi eelmistelt tööandjatelt (Carlson, Connerly, Mecham, 2002). Peale intervjuuerimist ning testimist tehakse kandidaadi taustakontroll, mis tänapäeval tänu tehnoloogia arengule on väga laialt levinud, kuna on muutunud lihtsaks ning odavaks. Seega peetakse sobivat tausta ka oluliseks (Glasner, 2014). Taustauuringus kontrollitakse enamasti kandidaadi poolt antud info tõepärasust. Soovitajate soovitusi kontrollitakse tavapäraselt intervjuu vormis, püüdes saada objektiivset tagasisidet kandidaadi varasema käitumise ja töötulemuste kohta. Taustauuringut tehes küsivad mõned organisatsioonid enda kaitsmiseks kandidaadilt kirjaliku loa taustauuringu teostamiseks (Kaslow *et al.*, 2011).

Pikaajalise uuringu tulemusel leidsid Schmidt ja Hunter (1998), et personalivaliku meetoditel on erinev võime ennustada töötaja tulevast töösooritust. Kõige enam saab seostada üldise töösooritusega tulevikus ehk on kõige praktilisema väärtusega personali hindamisel, üldiseid vaimse võimekuse testid, tööproovi testid ja struktureeritud intervjuud. Parema tulemuse võib saada erinevaid valikumeetodeid koos kasutades. Kõige suurema ennustusjõuga on vaimse võimekuse test kombineeritult aususe testiga ja vaimse

võimekuse test kombineeritult struktureeritud intervjuuga, mis töötavad nii varasema töökogemusega kui ka töökogemuseta inimeste puhul (Schmidt, Hunter, 1998).

Kõiki personali valiku etappe ja meetodeid kasutatakse vastavalt ressurssidele ja kulukusele. Tihtipeale kõiki etappe läbi ei tehta Pulakos on välja toonud, et kõrge mõõtmisjõuga ja madala kulukusega on kognitiivse võimekuse testid ja tööalaste teadmiste testid. Asjakohane on ka tööproovi ja struktureeritud intervjuu kasutamine, kuid need meetodid on kulukamad (Pulakos, 2005).

Etapi lõpetuseks tuleb langetada valik. Hindamise tulemustest on kasulik koostada kokkuvõtte skeemi ja kirjeldusena. See annab ülevaate kandideerimistulemustest, mille põhjal on lihtsam valiku üle otsustada ja annab aluse järgmises etapis tagasiside andmiseks, värbamistulemuste põhjendamiseks. Värbamise ja valiku õnnestumiseks tuleb teada, keda otsitakse, mida, miks ja kuidas mõõdetakse ning teha seda professionaalselt, teha koostööd kandidaatidega (Eensalu *et al.*, 2012). Värbamisprotsessi üheks osaks on töötaja palkamine ehk sobiva kandidaadiga lepingu sõlmimine ja sellele järgneb sisse elamise korraldamine (Brown, 2011).

Värbamise järeltegevused

Peale värbamist on vajalik ka värbamisprotsessi tõhusust analüüsida. Värbamisprotsessi efektiivsuse tõstmise ja värbamiskulude vähendamise uuringust selgub, et võimaluseks on värbamisprotsess kaardistada ja leida põhiprobleemid. Värbamisprotsessi tõhustamiseks tasub võimalikult automatiseerida aeganõudvad ja rutiinsed protseduurid, nagu konkursist väljalangenud kandidaatidele eitavate kirjade saatmine, kandideerimisdokumentide edastamine, töökuulutuste saatmine jne (Halperin, 2009).

Kandidaatidele peaks võimaldama tagasiside saamise. Tagasiside aitab neil ennast analüüsida ja annab sisendit edasisteks arenguplaanideks. Tagasiside saamise võimalusest ning korraldusest tuleks kandidaate teavitada konkursi ajal ja jätta initsiatiiv tagasiside küsimiseks kandidaadile. Tagasiside peaks olema veenvate argumentidega, selgitama hindamise aluseid, ning tulemuseni jõudmist, olema positiivses võtmes, tunnustav ning arvestama tagasiside saaja emotsionaalset seisundit, vajadusel ventileerimisvõimalust pakkuv. Tagasisidet ja arvamust tuleks ka kandidaadilt küsida (Eensalu *et al.*, 2012).

Värbamisprotsessi parendamise seisukohast aitab personali värbajaid kandidaatide tagasiside värbamisstrateegia ja meetodite kohta. Mõned meetodid võivad sobilike kandidaatide hulka pigem suurendada ning mõned meetodid hoopiski vähendada (Ryan, Tippins, 2004).

Hoolikalt valitud töötaja ei tähenda veel efektiivse töösooritusega töötajat. Töötaja peab ka teadma, mida ja kuidas ta tegema peab. Selleks on vajalik sisseelamis- ja koolitusprogramm. Uuele töötajale tuleb selgitada protseduurireegleid, varustada vajaliku infoga töökorraldusest, tutvustada ning sobitada meeskonda, viia kurssi organisatsiooni kultuuriga, väärtustega, õpetada tööks vajalikud oskused, määrata juhendaja, korraldada juhendamise (Dessler, 2013).

2 Empiiriline uuring

2.1 Eesti Töötukassa tutvustus

Eesti Töötukassa on töötuskindlustuse seaduse alusel tegutsev avalik-õiguslik juriidiline isik, mis alustas tegevust 2002. aastal. 1. mail 2009 võttis Eesti Töötukassa üle ka Tööturuameti ülesanded. Töötukassa ülesandeks on viia ellu tööpoliitikat ja korraldada töötuskindlustust. Eesti Töötukassa strateegilised eesmärgid on teenuste mõju suurendamine, kvaliteedi tõstmine ning kättesaadavuse tagamine ja töötukassa kompetentsikeskusena arendamine (Eesti Töötukassa Arengukava 2016-2019, 2015).

Töötukassa kõige olulisemaks ülesandeks on töötajatele, töötajatele ja tööandjatele kiiresti muutuval tööturul turvatunde pakkumine. Sellega aidata kaasa tööealise elanikkonna võimalikult kõrgele tööhõivele ning pikaajalise töötuse ja tööturult tõrjutuse ennetamisele Eestis. Töötukassa kliendid on töötajad, töötajad ja tööandjad. Töötukassas on oluline mõõdik see, kui palju inimesi ja kui kiiresti on tööle aidatud ning kui rahul on kliendid ja partnerid teenuste korralduse ja kvaliteediga. Usaldusväärsus, koostöö ja uuenduslikkus on põhiväärtused, millele töötukassa kõigis oma tegevustes tugineb (Eesti Töötukassa, 2017).

01.07.2016 käivitus töövõimereform, mis lõi uue töövõime toetamise süsteemi. Aastal 2017 lisandus töötust ennetavate meetmete tõttu uusi ülesandeid seoses teenustega töötavatele inimestele ja tööandjatele. Sellest tulenevalt oli ja on jätkuvalt töötukassal vajadus täiendada personali järele. Hetkel töötab Eesti Töötukassas füüsiliselt 732 inimest. Töötukassas on 15 maakondlikku osakonda, mis omakorda jagunevad osaliselt lisaks 14-ks bürooks ning keskkontor, kus on omakorda 14 osakonda (Lisa 1) (Ibid, 2017).

Tabel 3 Eesti Töötukassa personaliarvu statistika ja prognoos aastate lõikes

Töötajaid	422	526	527	612	687	732
Aasta	2009 a	2013 a	2014 a	2015 a	2016 a	2017 a

Allikas: Eesti Töötukassa, <https://www.tootukassa.ee>

Ülevaade personalipoliitikast

Töötukassa personali planeerimise eesmärk on juhtida inimressurssi, et kindlustada organisatsioon vajaliku hulga ja sobivate oskustega töötajatega nii lühi- kui pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks. Eesmärk lähtub Eesti Töötukassa Arengukavast 2016-2019. Töötukassa personalipoliitika põhineb organisatsiooni missioonil, visioonil, strateegial ja väärtustel. Eesti Töötukassas on parimad töötajad, kes on asjatundlikud ja kogemustega, pühendunud klientide toetamisele ja klientide jaoks parimate lahenduste leidmisele. Läbi efektiivse personali planeerimise tagatakse organisatsioonis inimressursi rakendamisel suurim võimalik efektiivsus. Inimressursi planeerimise aluseks on organisatsiooni strateegilised eesmärgid (Eesti Töötukassa personalipoliitika, 2010, Eesti Töötukassa Arengukava 2016-2019, 2015).

Personali planeerimise käigus määratakse organisatsioonis kindlaks nõutavas kvalifikatsioonis ja struktuuris töötajate vajadus ning koostatakse personalihõive, rakendamise, arendamise plaanid. Personali planeerimise sisu, ajahorisont ja kasutatavad meetodid ning nõudluse ja pakkumise tasakaalu toetavad tegevused lähtuvad ametikoha rollist organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.

Personali planeerimise meetodid jagunevad kahte rühma:

- 1) Statistilis-matemaatilised meetodid, mis põhinevad enamasti möödunud perioodide andmetel (nt. regressioonanalüüs, produktiivsuse arvestus, tootlikkuse suhtarvude väljatoomine)
- 2) Arvamuslikud meetodid, nagu juhtide hinnangud, grupi hinnang, Delphi meetod (eksperthinnang) tagab esmalt iga eksperdi iseseisva hinnangu, mida tutvustatakse teistele ekspertidele ning korrigeeritakse. Protsess jätkub niikaua, kuni saavutatakse üksmeel mingis küsimuses (Tepp, 2015).

Töötukassas kasutatakse pigem statistilis-matemaatilisi meetodeid. Arvestuse aluseks võetakse varasema perioodi andmed ja arvestatakse majandusprognoosidega, sihtgrupi muutuste prognoosidega, kavandavate teenuste mahuga. Näiteks hetkeprognoosid näitavad, et tööhõive on langusetrendis, töövõimereform ning töötust ennetavad meetmed toovad juurde uued teenused ning sihtgrupid ja töötukassa personali osas on vajadus lisapersonali

järele. Samas võib öelda ka, et kasutatakse mõlemaid meetodeid paralleelselt. Matemaatiliste meetoditega selginevad ametikohtade arvud, mis oleksid piisavad teenuste kvaliteetseks osutamiseks. Arvamuslike meetoditega selgitatakse töö analüüsi ja disaini protsesside kaudu töö olemus ja vajaminevad ametid. Statistilis-matemaatilisel meetodil tehtud personaliplaanid põhinevad ekspertide poolt koostatud prognoosidel. Omakorda analüüsitakse planeeritud töökohtade vajadus üle osakonnajuhatajate ja spetsialistidega ning korrigeeritakse plaani.

Töötukassas on välja töötatud eraldi personalistrateegia, personalipoliitika, mis on organisatsioonis heakskiidetud põhimõtete kogum, millest lähtuvad kõik töötajad. Selles on sõnastatud põhimõtted, millest lähtutakse juhtimises, organisatsiooni kujundamisel ja protseduuride väljatöötamisel kõikidel tasanditel. Ära kirjeldatud on väärtused, millest personaliplaan lähtub: usaldus, koostöö, uuenduslikkus, kommunikatsioon. Kirjeldatud ka töösuhted: igapäevasel juhtimisel lähtutakse töötukassa ning töötaja vajadustest ja ootustest. Eesmärk on selgete ja objektiivsete töösuhetega luua vastastikune usaldusväärsus. Tagada töötajatele kaasaegsed töötingimused ning töökorralduse selgus ja läbipaistvus. Värbamine, valik ja organisatsiooniga kohanemine on samuti formuleeritud. Värbamise eesmärk on leida töötukassasse asjatundlikud inimesed, kellel on organisatsiooniga sarnased väärtushinnangud ning kelle kompetentsid ja isiksuseomadused sobivad kõige paremini organisatsiooniga (Eesti Töötukassa personalipoliitika, 2010).

2.2 Uuringu valim, metoodika ja protseduur

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja värbamisprotsessi etappide tõhusust tagavad tegurid Eesti Töötukassa näitel ja teha ettepanekuid värbamisprotsessi tõhustamiseks Eesti Töötukassas. Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvalitatiivse empiirilise uuringu Eesti Töötukassas. Kvalitatiivse meetodi valimise kasuks otsustas autor kuna eesmärk on tõhustada konkreetse organisatsiooni värbamisprotsessi tuginedes teooriatele ja keskendudes uuringus osalevate juhtide kogemustele. Kvalitatiivsel meetodil on antud juhul magistritöö uurimisküsimusi arvestades selge eelis kvantitatiivse meetodi ees. Valitud meetod võimaldab paremini jõuda juhtide personaalse, erineva kogemuseni ja seda selgemini mõtestada kui kvantitatiivse küsimustikuga see võimalik oleks.

Uuringu valimi moodustas 8 maakondliku osakonna ja büroojuhti. Valim moodustati piirkonna elanike ja osakonna, büroo töötajaskonna suuruse järgi alampopulatsioonideks ehk kihtideks jagamise teel ning ettekavatsetud selektiivsel meetodil leiti iga kihi esindajad valimisse. Kihte määratleti kolm: suurte, keskmiste ja väikeste piirkonna elanike arvuga ja töötajaskonnaga osakondade, büroode juhid.

Uuring viidi läbi Skype teel ning salvestati helifailina. Kasutati poolstruktureeritud intervjuu vormi, mis oli suunatud Eesti Töötukassa maakondlike osakondade ja büroode juhatajatele. Küsimuste koostamisel lähtus autor käesoleva magistritöö teoreetilises osas toodud seisukohtadele ning Eesti Töötukassa personalijuhi ning värbamise peaspetsialisti poolt välja toodud vajadusele.

Osakonnajuhatajatele suunatud intervjuu sisaldas küsimusi taustainfoks ametis oldud aja ja personali suuruse kohta ning sisuliselt värbamisprotsessi kohta. Intervjuus esitati 15 avatud küsimust. Uuritava teema juures püsimiseks ja täpsustamiseks kasutati vajadusel toetavaid lisaküsimusi ning skaalaküsimusi (Lisa 2). Intervjuude kutse saadeti ja lepiti kokku eelneva e-kirja teel, milles tutvustati magistritööd ning autorit ja uuringu põhjendust. Kutse edastati üheksale juhile, kellest nõusoleku intervjuuks andis kaheksa juhti. Intervjuud viidi läbi märtsi kuu jooksul 2017. aastal. Intervjuu kestused oli vahemikus 40- 77 minutit.

Intervjuudest tehtud helifailid töödeldi TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia labori väljatöötatud tehnoloogiaga ja programmi Transcriber ning käsitsi transkribeerides. Tulemuste analüüsimisel oli toeks *Microsoft Excel* tabelarvutusprogramm ja analüüs viidi läbi käsitsi. Andmete analüüsil kasutati kombineeritult temaatilist analüüsi ja kvalitatiivset sisuanalüüsi deduktiivset, aga ka induktiivset lähehenemist, mis võimaldavad intervjuudest leida tähendusi ja arusaamu ning kombineerida olemasolevat teooriat uuringus leitud uue teadmisega. Andmed kodeeriti vastavalt eelnevalt magistritöös käsitletud teooriale ja uurimisküsimustele, ehk kategooriad olid loodud enne andmeanalüüsi ning seejärel püüti leida ka uusi kategooriaid andmetest.

Saadud tulemuste põhjal tehti autori poolt Eesti Töötukassale ettepanekud personali värbamisprotsessi tõhustamiseks.

2.3 Uuringu tulemused ja analüüs

Uuringu tulemused on toodud sarnaselt magistritöö teoreetilise osa ülesehitusele ja vastavalt teemadeks jaotatult. Saadud tulemusi analüüsitakse kogu peatüki vältel. Esimeses alapeatükis keskendutakse värbamisele ja uuringu käigus sellega seondunud üleskerkinud aspektidele üldisemalt ja teises alapeatükis konkreetselt personali värbamisprotsessi etappidele eraldi. Igas osas on lähtunud uurimisküsimustest ja nendele vastuse leidmisest.

2.3.1 Värbamine

Võib välja tuua, et autori poolt magistritöö teoreetilises osas esitatud erinevatele personalitöö valdkonna teoreetikutele tuginedes koostatud värbamisprotsessi etapid on kõik kasutusel ka Eesti Töötukassas (Lisa 3). Tabelis on ära toodud töötukassa värbamisprotsessi etappide kirjeldused lähtudes teoreetilisest käsitlestest. Juhid töid välja, et värbamisprotsess ja etapid on põhjalikult läbi viidud, pigem suure töömahuga ja kuluefektiivsed ning tõhusad. Kuluefektiivsust hinnati 5 palli skaalal keskmiselt hindele 4.5 ja tõhusust 4,6 Samas tekitab kahtlusi kuivõrd vastavuses on värbamise põhjalikkus ja maht ametikoha keerukuse ja palgatasemega.

Olen kogenud mõnikord seda, et see töötasu, mida ma nagu pakun sellele inimesele, see ei ole korrelatsioonis selle tohutu jadaga, mis ta peab läbima. Nagu piinlik, et eriti kui inimene sõidab kuskilt teisest linnast kohale, tuleb siia gruppidesse, siis ta tuleb võib-olla esimene päev rollimängudesse, mingil järgmisel päeval siis ta tuleb siia intervjuule. Noh, see eeldab nagu kõik enam-vähem juhi valimist. Ja vahel mulle tundub, et me teeme liiga palju asju, aga ma ei kujuta ette, et me teeksime ka vähem (INT 3).

Personali värbamisprotsessiga tegelemine on juhataja töö üks osa ja olenevalt töötajaskonna suuruselt on seoses ka töö maht. Värbamisega tegelemisega olulisust hinnati 5 palli skaalal hindegaga 4,5. Mida suurema elanikkonnaga piirkond ja suurem osakond, büroo, seda suuremas mahus ja stabiilsemalt tegeleb juht värbamisega. Samuti seda rohkem kaasatakse ka teisi töötajaid värbamisse. Peamiselt kaasatakse juhtivkonsultante, karjääriinõustajaid, karjääriinfospetsialiste ja värvatava ametikoha esindajaid. Kasutatakse ka personaliosakonna spetsialistide tuge.

See on juba minu otsustada, kas ma kaasan kedagi või teeme me ise /.../ me oleme ikkagi üsna palju teinud ise minu, mina, juhtivkonsultant, karjäärinõustaja. Mina olen kaasanud karjäärinõustajat. Võimalus on ka siis ise teha, kui ka siis paluda siis personaliosakonnal värbamine teostada. /.../ see oleneb üsna palju kandidaatide eripärast, kui ma näen, et tugevad kandidaadid juba ja mul on nagu valik hea, siis ma saan seda ka ise teha Aga kui mul on rasked valikud, siis aeg-ajalt kaasan. Või on keegi, keda me teame, nagu, kes on juba ennem kandideerinud. Kui me nagu tahame sellist kõrvaltvaadet täiesti, siis me nagu kaasame võõra inimese (INT 2).

Juhtide ettevalmistus värbamisega tegelemiseks on väga erinev ja mitmel juhul toodi juhtide poolt välja vajadus värbamiselaseks enesetäienduseks. Seni on oskused omandatud peamiselt töö käigus ja sellest tulenevalt on kogenumad suuremate osakondade, büroode juhid. Samuti on värbamisse kaasatud töötajad erineva teadmiste, oskuste tasemega. Nähakse võimalust kaasata värbamisega seotud koolitusi läbinud töötajaid. Värbamisel toe saamiseks kasutatakse ka teiste maakondlike osakondade juhtide poole pöördumist. Kolleegide kaasamine värbamisse toimub isiklike kokkulepete põhised ning organisatsioon ei ole ühiseid põhimõtteid välja töötatud.

Meie oma potentsiaali kasutamine. Meil on olemas väga hea väljaõppega tegelikult ka karjäärinõustajad meil on tegelikult ka täna, kui me räägime, mida antakse ka karjäärinfo spetsialistidele ja karjäärinõustajatele, Sellise värbamise või kogu selle poole pealt erinevaid koolitusi, siis ma arvan, et seda väljundit võiks täiesti vabalt rohkem kasutada kohapeal. /.../ Ma ei oska öelda kui palju tiimi juhtidele on antud ka sellist väljaõpet, kuidas kogu seda protsessi teha (INT 8).

Osakonna suurused on erinevad ja kompetentsid, kogemused on erinevad. Et meil on ka näiteid, kus ma olen ise käinud, näiteks juhtivkonsultant on teise maakonna osakonnajuhataja palvel käinud värbamas, aidanud värvata näiteks teenuse konsultanti ja nii edasi. Nii et selles mõttes kompetents kogemus on erinev (INT 6).

Tõesti oleks loodud mingisugune süsteem, et oleks niimoodi hea ja turvaline üldse seda värbamist nagu teha, et praegu on ikkagi, igat asja vaatame niimoodi eraldi ja kiirustades ja mingit nagu sellist süsteemsust ei ole (INT 1).

Intervjuudest selgus, et sõltuvalt osakonna suuruselt ja piirkonnast on juhil ka värbamisega seotud koormus erinev. Kõik juhid tõid välja, et värbamine ei toimu stabiilselt sama intensiivsusega, vaid on perioodiline ning värbamisega tegelemise ajal on juhtide töökoormus ajutiselt suurem.

On perioode, kus ma ainult sellega tegeleingi ja on perioode, kus ma sellega ei tegele. Aga ma arvan, et kümme protsenti. Siis on kuid, kui on seda tihedat ja vahepeal ei ole midagi /.../ värbamine on nagu kõige alus, /.../ see ei ole see töö, mida ma teha tahan, vaid see on minu kohustus teha (INT 2).

Värbamisprotsessi olulisust hinnati pigem oluliseks ja toodi välja tugeva meeskonna aspekti organisatsiooni edukuse tagamiseks. Tunnetatakse oma vastutust värbamise õnnestumiseks.

Oluline, et saaks endale hea töötaja, aga kui juhataja töös ei ole see minu jaoks oluline nagu, sest see ei oleks nagu minu põhitöö, et see on nagu mingi küljele pandud asi, /.../ aga, et see oleks hästi tehtud, see on ülioluline. (INT 2).

Pean seda väga-väga oluliseks, alates sellest, et maksimaalselt kõikidel värbamistel osaleda ja minu jaoks ma võin nagu mingeid muid tööülesandeid täita lohakamalt, aga inimeste valimisse ma suhtun ikka väga tõsiselt (INT 3).

Värbamisprotsessi töötukassas peeti kuluefektiivseks välja arvatud juhul kui värbamisteenust ostetakse sisse väljastpoolt. Kuluefektiivsusest olulisemana toodi välja tõhusust, et värbamine oma eesmärgi täidaks.

Väga kuluefektiivne, me ei kuluta ilmaegu kellegi tööaega (INT 5).

Lõppeesmärk, et kui ma leian sealt inimese, siis minu hinnangul isegi pole vahet, palju siin auru ja see läheb,/.../ aga kui mul sealt väga häid valikuid ei ole, siis, siis on minu arust kõik vastu taevast (INT 1).

See kuluefektiivsus oli absoluutselt paigast ära, kui töötukassa kasutas väljaspoolse teenusepakkuja abi värbamisel. Töö, mida nad nagu taustaks tegid ja mida me tegelikult pidime nagu üle tegema ja kokkuvõttes tegelikult meie tegime selle töö ära, aga neile siis

maksti. Siis ma ütlen, et see ei ole kuluefektiivne. See, mis me teeme enda ressurside pealt on kuluefektiivne (INT 6).

Mida paremini ma oskan endale inimesi värvata, seda tulemuslikum on minu meeskonna töö pärast. (INT 2).

Organisatsiooni sisene ja väline värbamine

Intervjuudest selgus, et töötukassas kasutatakse nii sisest kui välist värbamist ja sageli kombineeritult. Oluliseks peeti võimalust oma töötajaid läbi organisatsioonisisese liikumise motiveerida. Väliste värbamise osas rõhutati võimalust tõsta organisatsiooni kompetentsi taset ja mitmekesistada organisatsiooni. Samuti kasutatakse oma töötajaid soovitajatena.

Aga me oleme alati öelnud, et meie organisatsiooni üks eesmärke on ka, et inimene saab liikuda organisatsiooni sees ja, ja ma arvan, et see on hästi oluline tegelikult. Et igapähe on kahju, kui inimene läheb ära keskkontorisse. Reeglina jah, ma arvan, et see sisemine värbamine kõigepealt ja siis väline. Et mõlemad on nagu asjakohased, sest inimene peab saama liikuda sinna, kus ta tahab (INT 2).

Selgelt nähakse Eesti Töötukassas sisemise värbamise positiivseid aspekte ja kasutatakse ka enamasti esmajärjekorras värbamise viisina.

See on nagu hästi positiivne, sest esiteks on tunduvalt vähem vaeva inimese väljaõpetamisega, sest ta siiski mingid oskused oma eelmisest ametikohast toob kaasa (INT 7).

Sa juba tead inimest, tema oskusi-võimeid ja sobivust tõenäoliselt oskad teda hinnata sellele ametikohale (INT 4).

Aga nii, et alati ei ole sisekonkurssi, mõnikord toimub ka lihtsalt liigutamine, vangerdus, aga seda pigem harva Tavaliselt toimub ikkagi sisekonkurss ja siis meie puhul ka üsna tavaliselt toimub avalik konkurss./.../ Kui on selline reform või muudatused, siis väliskonkursid on hästi tänuväärsed, sest me saame neid oma kompetentse tõsta, mis meil puudu on /.../ väliskonkursid aitavad tõsta kompetentse, nagu mitmekesistada, rikastada. Ja sisekonkursid jälle tõstavad töötajate motivatsiooni. (INT 3).

Välise värbamise peamiseks eeliseks nähakse, et saadakse organisatsiooni juurde uusi kompetentse ja uusi ideid. Samas on uue töötaja väljaõpetamine töömahukam.

Saab uusi inimesi juurde võtta, see toob ka sellist uut energiat büroosse. Uued inimesed, uued mõtted ja uued käitumised ja uued kasvõi traditsioonid. See on nagu positiivne samm, sest uue inimese väljaõpetamine on töömahukas (INT 7).

Juhtide suhtumine oma töötajate soovitamisse oli erinev. Suuremas osakonnas leiti, et soovitusi on pigem liiga palju, väiksemates osakondades leiti, et oma töötajaid võiks pigem innustada soovitama. Eraldi oma töötajate soovitamisele innustamiseks premeerimist ei kasutata. Töötajad analüüsivad pigem töötukassas arvel olevaid kliente, kui arvavad, et inimene sobiks vakantset tööd tegema, siis juhivad kliendi tähelepanu tööpakkumisele ja julgustavad kandideerima.

Pigem oma töötajad võib-olla just isegi pelgavad soovitada, et sellega kaasneb ka vastutus. Pigem ma arvan, et ei taheta või juleta /.../ võiks, arvestades, et kandidaatide leidmine järjest raskemaks läheb, siis tegelikult võiksid, et nad oleks motiveeritud niimoodi nuputama ja mõtlema. Mõni konsultant ise oma siin klientidel soovitab (INT 1).

Iga konkursiga, mis meile tuleb, tuleb kaasa ka kuskil viisteist oma siseringi soovitust /.../ mida rohkem, seda on, seda vähem ma seda suudan nagu arvesse võtta /.../ mul on seda nagu nii palju, aga ma pean ju ikka valima ühe (INT 3).

Organisatsiooni bränd

Juhid leidsid, et organisatsiooni bränd on tööandjana pigem tugev, kuid organisatsiooni bränding üldises plaanis on väga sõltuv inimeste individuaalsetest kogemusest, arvamustest ja arvestades organisatsiooni ülesandeid on võimalus ka negatiivseteks kogemusteks ning seeläbi maine languseks. Brändi tugevust hinnati juhtide poolt 5 palli skaalal hindele 4.4. Teadlikku ühtset teadlikku organisatsiooni brändinguga tegelemist pigem ei nähta ja toodi välja seda kui ühte peamist arenguvõimalust. Nähakse rohkem võimalust suhelda potentsiaalsete tulevaste töötajatega messidel ja läbi ülikoolide. Mainekujundusele saab kaasa aidata rohkem positiivsete lugude jagamisega.

Töötukassas, tegelikkuses ei tea, ma ei ole kursis. Ma võin oletada, et see, kuidas töömessil oma boksi teeme, see kuidagi niimoodi paistab välja. Ma ei ole kursis, et meile ei ole eraldi

räägitud brändingust. Töötukassa ei ole kasutanud, see on hästi kahju, aga ei ole kasutanud sellist mõistet (INT 3).

Ega me vist väga ei tegele sellega. /.../ Et me ei kasuta tegelikult neid samu võimalusi, kas või seesama noorte seas hästi populaarne töövarjupäevad. Kutsumegi tegelikult ja anname koolidele teada, et on võimalik sellisel teemal tegeleda. Seesama praktikate teema tegelikult, et võtamegi suveks praktikante ja neid on, aga me ei tee väga jõuliselt. me ei räägi sellest. /.../ Ma ei tunneta täna seda, et me teeksime seda väga teadlikult ja me ei kõneta noori. (INT 8).

Avalik mainekujundus vajaks tööd. Üldine mainekujundus mitte ainult värbamisega seotud vaid üldse avalik mainekujundus. Rohkem kuvada neid positiivseid teemasid, positiivseid lugusid, ühiskonda ka, et, et ei jääks pinnale ainult negatiivse alatooniga lood (INT 7).

Näen ja minu meelest on üha rohkem inimesi, kes ütlevad, et ma olen kuulnud, et teil on kas hea kollektiiv ja te hoiate oma töötajad või teil on väga head mingisugused sellised sisemised töökorraldused või toetused. Selles mõttes seda on küll rohkem, see on viimaste aastatega kindlasti tõusnud, nii et järelkult me teeme midagi hästi, aga ma ei tea, kas otseselt brändingu ka sellisel kujul tegeleme, et me seda teadvustaks (INT 4).

Ma hindan tegelikult hindaks vist isegi viiega, sest kui võtta see ära, et töökoormused on üsna hullud kohati, siis tegelikult on Töötukassa hea tööandja küll ja, ja töötukassa teeb õigeid asju. /.../ arvan, et me oleme ise kõik selle mainekujundajad (INT 2).

Bränd võiks alati olla tugevam. Me ei ole teinud väga sellist nagu teadlikku ja jõulist tööd enda brändiga. Just nagu selle poole pealt reklaamida. Me oleme teinud tugevat tööd, et meie teenused oleksid väga head, inimesed on kompetentsed ja see on kõik okei. Aga see ongi seesama asi, et sellist nagu saba kergitamise mentaliteeti ei ole meil nagu olnud. Oleme hoidnud pigem madalat profiili. Isegi kui meie peale kaevatakse, siis mõnikord me isegi ei reageeri meedias selle peale, et kuulge, et tegelikult asjad pole nii. Aga lihtsalt ei ole me teinud seda, et oleks ostnud mingisuguseid tasulisi sisuturundusi, et kust nagu teatud sihtgrupini jõuda ja kiidelda sellega. Et tegelikult me teeme väga head tööd, et seda lähenemist, ma arvan, võiks isegi rohkem olla. Me oleme tegelikult paremad kui me nii-öelda välja paistame (INT 6).

Eraldi toodi välja, kuidas organisatsiooni pakutavad teenused võivad brändi kahjustada ja ka tugevdada, sõltuvalt teenuse iseloomust ja teenuse pakkujast. Töötukassal tuleb arvestada oma mainekujundajatena ka hanke korras teenuste pakkujaid. Kuna teenuse saaja jaoks tuleb teenus Eesti Töötukassa kaudu ja oma kogemus seostatakse ka töötukassaga. Samuti on ajas muutunud teenused, teenuste sihtgrupid ja töötukassa kuvand ning organisatsiooni nimi ei ole enam sisuga vastav.

Teenus on tema maine tööandjana. Absoluutselt, selles mõttes töötukassa maine peaks olema ju see, et me oleme ikkagi toeks ja, ja me oleme panustanud ühiskonda. Ja kui meil on välja töötatud teenus, mis aitab /.../ inimesi tööturule kiiremini, siis see on ju tegelikult väga suur näitaja, et jah, ma ei ole niimoodi mõelnud. Aga absoluutselt kõik see ju tegelikult, mida me teeme ja kuhu me liigume, ongi meie bränding ja meie maine (INT 2).

See võib pigem, ma arvan, kohati alla tõmmata, kui kellelgi on keegi tuttav või ise, kellel on olnud negatiivne kogemus, näiteks on ise klient olnud. /.../ saavad aru, et miks üks või teine asi on, aga see ongi see, kui inimesed ei ole päris hästi aru saanud, millega töötukassa tegeleb. /.../ Kindlasti võib-olla siin on olnud ka mõni kandidaat, kes on loobunud, on kandideerinud ja siis, ei töötukassasse, ma ikka küll ei taha tulla (INT 1).

Kas tänasel päeval töötukassa nimi ikkagi kajastab kõike seda, mida me täna teeme? Et meil on päris palju praeguseks hetkeks uusi teenuseid. Teenuseid, mis on väljapool inimestele, et kas oleks põhjust sisu ja nimi kuidagi paremini kokku viia (INT 8).

Nii ja naa, et tõmbavad alla, kui oleme ostnud väga halva teenuse sisse riigihankega /.../ kõigile jääb meelde, et ikka töötukassa oli see osutaja /.../ teisest küljest jälle need head ägedad uued teenused, mida me ise saame pakkuda ja kui on olnud hea teenusepakkuja, siis me teeme jälle hästi palju head, aga seal on, kaks kätt käib korraka kogu aeg (INT 3).

Passiivsete kandidaatide ligimeelitamine

Passiivsete kandidaatide ligimeelitamiseks nähti võimalust, et kasutada erinevaid messe ja ka avatud uste päevi. Kõige rohkem toodi välja koostööd koolidega, et tudengitele pakkuda praktikabaasi ja tutvustada koolis organisatsiooni. Lisaks võimalusi individuaalselt

tööpakkumisest teada anda. Samuti mainiti ära võimalused kasutada sotsiaalmeedias tasuliste postituste tegemist vastavalt sobivale sihtgrupile.

Sotsiaalmeedia on kindlasti number üks. Facebookis on võimalik selliseid tasulisi suunatud postitusi saata. Ja sama palju ka Instagram (INT5).

Sisulist praktikabaasi pakkuda neile, kes tunnevad, et nad tahaks töötukassasse tööle tulla /.../ et aga lihtsalt see suund oleks nagu, teil on võimalus tulla töötukassasse tööle, kui te läbite edukalt praktika ja, ja teiega ollakse rahul, et kas siis kohe, aga, et siis tekiks selline andmebaas ja need inimesed tahaksid tulla (INT 2).

Tallinna Ülikooli sotsiaaltöö tudengid käivad. Me teeme siis neile siin niimoodi kahe tunnise tutvustuse. Neil aine raames ongi mingi organisatsiooni külastamine ette nähtud. /.../ Kas me peaksime selliste passiivsete kandidaatidega nagu eraldi töötama? Pigem suunaks enda noh, nagu ressursi selle poole, et need, kes on otsustanud kandideerida (INT 6).

Ükskord tuleb ette, kus me saatsime lihtsalt eraldi selle tööpakkumise kolledžisse, et nad levitasid, siis lootsime leida sotsiaal viimase kursuse, neid tudengeid. Aga see on pigem erand, ma arvan, et me ei tegele sellega üldse (INT 1).

Avatud uste päeval pakume me ka sellist tööandjapoolset töötuba, mille ma läbi viisin, kus ma räägin, kuidas meile tööle kandideerida ja mis me seal teeme, mis meil gruppides toimub ja mis me intervjuudel ikka uurime /.../ Aga muus mõttes ei hoia mingit kontakti /.../ ma ei julge seda positsioonist lähtuvalt kuidagi teha (INT 3).

Tehnoloogilised arengusuunad värbamises

Kõige enam toodi välja olulise aspektina värbamisprotsessi toetamiseks ühtse süsteemi loomist. Ühe võimalusena nähti e- platvormi loomist, et lihtsustada värbamisprotsessi haldamist. Peamiste funktsioonidena toodi välja võimalust, et kandideerimisdokumendid automaatselt salvestuksid vastava konkursi alla. Kandideerimisega tegelevatel inimestel on võimalik saada ligipääs kandideerimisdokumentidele kogu konkursi vältel ja ka hiljem. Kui peaks tekkima vajadus tööjõudu lisaks värvata, või näha korduvalt kandideerivate inimeste kohta kandideerimisajalugu. Samuti nähti vajadust, et süsteemis on näha, millal ja millised vastused on kandidaatidele saadetud.

Võiks seesama CV ja motivatsiooni kiri olla seal avatavad /.../ hästi lihtsa vaatega, et nad ei pea olema dokumendina lahti kerivad, vaid vaade võiks olla lihtsakujuline. Mis funktsioonid veel, erinevad edastamise saatmise võimalused, mingid ülesannete panemise võimalused. Jah, ja ta võiks olla nagu töötukassas tegelikult andmebaasina, ühtselt kasutatav, et noh, loomulikult tuleb läbi mõelda, kellel on ligipääs sellele andmebaasile, aga mingil mingil kujul võiks kindlasti juhtidel selline võimalus olla (INT 4).

Et kui oleks mingisugune keskkond, kus ma saan sisse minna, jälgida seda konkurssi, neid kandidaate. See oleks nagu tore, /.../ koormust hajutaks ja seda käsitööd ja praegu me teeme lisaks veel oma tabelit, kus ma siis iga CV-d veel analüüsin eraldi. Võiks ka kuidagi mingi, mingi ühtne mingi tabel olla, kus ma saan mingeid valikuid seal panna. Et lõpuks on hea, kui meil on ülevaade tervest sellest konkursist, aga kõik see töötlemine on praegu hästi käsitöö. /.../ideaalis oleks kuidagi, et ma saaks võimalikult lihtsalt kuidagi töödelda neid CV-sid. Sest praegu ma eraldi otsin kõikidest CV-dest, vaatan nende e-maili aadressid, kirjutan endale veel eraldi välja, et pärast oleks hea lihtne neid vastuseid saata, aga /.../ mingisugune süsteem võiks olla. (INT 1).

Süsteem, et ma näeksin midagi, mul oleks võimalik vaadata mingisuguseid viimase paari aasta kandideerimisi, kas keegi on juba kandideerinud (INT 3).

Osaliselt kasutatakse osakonnas büroodes ühiseid MS Excelis tehtud tabeleid, kus on toodud ära kandidaatide andmed, kirjeldus sobivuse kohta ja lisaks ka eelnevate konkursside tulemused. Kahe juhi poolt toodi välja, et on huvi saada ka video CV vormis kandideerimisi, kuna sellisel juhul hoitakse aega kokku intervjuude läbiviimiselt ja võimalus on värbamiskomisjoni liikmetel leida endale sobivaim aeg kandidaadiga tutvumiseks ning kandideerivad motiveeritumad kandidaadid.

On ühine tabel, kus on kirjas nimi konkurss aasta ja siis tõesti see, mis tulemuseni on jõutud ja selline lühikirjeldus inimese CV-st kokkuvõtte (INT 4).

Ma hea meelega võtaks vastu video CVsid tegelikult (INT 3).

Värbamispraktikate kaardistamine ja jagamine

Uuringus osalejate poolt toodi välja, et värbamispraktikate süsteemset jagamist ei toimu. Pigem jagavad juhid teadmisi ja kogemusi personaalselt üksteisega ühendust võttes.

Võimalus on saada värbamisprotsessil tuge personaliosakonnalt. Toodi välja vajadust praktiliste näidete jagamise ja ka ühtsete värbamis põhimõtete järele. Värbamisprotsessi läbiviimiseks toodi välja arenguvõimalusena praktikate jagamist läbi töövaatluse, nõupidamisel arutlemise, koolituse, ühise heade praktikate elektroonselt kogumise ja jagamise teel.

Ei kaardistata ja ei jagata või noh nii palju jagatakse, kui juhatajad omavahel suhtlevad. /.../ võiks olla, saaks nippe, ei peaks ise leiutama (INT 1).

Mulle küll helistavad maakonnajuhatajad /.../ küsivad just gruppides läbi viidud ülesandeid, eriti kui on mingi väiksem maakond, kes väga harva värbab. Mina olen küll olnud valmis vastu võtma, kui mul tahaks siia tulla selliseid töövaatlejaid /.../ hea meelega läheksin ka /.../ Mul on hea meel olnud ka see, et olen keskkontori töötajatega /.../ värvanud koos /.../ selles mõttes ma tean nende käekirja, stiili, et /.../ kuidas me ise oleme või milliseid väärtusi, kuidas mõjume või mida me alati räägime /.../ selles mõttes küll võiks värbamispraktika olla ühtsem. /.../ Selle aja jooksul, kui mina olen töötukassas töötanud, ei ole veel nõupidamistel sellist teemat olnud, et räägime nagu värbamisprotsessist ja kuidas see võiks käia. (INT 3).

Juhtidel on soov jagada värbamispraktikaid ja saada ideid värbamisel kandidaatidele antavateks ülesanneteks, milliseid hindamismeetodeid kasutada, kuid kindel soov on säilitada võimalus eripäraks ja ise valida, kuidas värbamise valikuetappides meetodeid valida vastavalt juhi nägemusele.

Ükskõik kui hästi ühtlustada ka värbamisprotsessi või ütleme värbamisaluseid ja tingimusi, on ikkagi erinev see, kuidas näeb värbamisspetsialist mingit CV-d, kuidas näeb seda konkreetne juht, kelle alluvuses töötaja peaks töötama (INT 4).

Ma usun, et see on eriti oluline nendele osakondadele, kus värbamine on nagu harv juhus, et nad ei pea hakkama ise jalgratast leiutama. Vaid, et nad kasutavad võib-olla siis, kus iganes osakonnas juba välja töötatud, ja võib olla ka siis juba katsetatud näidised, mis siis toimivad, mis siis ei toimi (INT 7).

Need maakonnad, kes vajavad tuge ja abi, siis peaks seda olema. Need maakonnad, kes ei vaja, noh, saavad ise hakkama. /.../ jumala eest ärge hakake värbamise mingit formulari

kirjutama. Seda ma kindlasti ei taha, aga see, mis valikuid on võimalik teha ja kuidas grupitööd üles ehitada. Või teha mingi lühike koolitus selle koha pealt. Ja osalevad need /.../ kes seda vajavad. Mitte see, et nii me nüüd kehtestasime ja lõpetage ära poolepäevane proovipäeva teema, see nagu ei lähe mitte. Alati peab jääma nagu praktikas selliste uute meetodite sissetoomise võimalus (INT 6).

2.3.2 Värbamisprotsessi etapid

Võib välja tuua, et autori poolt magistritöö teoreetilises osas esitatud erinevatele teoreetikutele tuginedes koostatud värbamisprotsessi etapid on kõik kasutusel ka Eesti Töötukassas. Välja toodi, et arengukohaks on värbamisprotsessi lühendada, kuna veniva värbamisprotsessi puhul võib kaotada olulisi kandidaate.

See protsess on võibolla liiga pikk. Kui me räägime nagu sellise noh, võiks öelda peamajas paika pandud selliste graafikute järgi. Et esiteks on see, et me võime kaotada väga häid inimesi, tänu sellele (INT 8).

Värbamisvajadus

Personali värbamisprotsessi vajaduse selgitamine tehakse keskkontori ja personaliosakonna poolt, sisendit saadakse strateegiliste eesmärkide täitmiseks vajaliku tööjõu prognoosist ja osakonna, büroojuhtide poolt välja toodud vajadusest. Intervjuudes toodi välja, et töötukassas arvestatakse strateegilisi eesmärke ja tehakse värbamisvajaduse prognoose ja on tuleviku eesmärkidele suunatud.

Selles mõttes vajadus on strateegilistest eesmärkidest absoluutselt, sest me ikkagi prognoosime, milliseid inimesi, kui palju meil vaja on. Et ma arvan, et see töö on tegelikult päris hästi tehtud, kui me võtame /.../ prognoose, siis ega need palju ei valeta. /.../ Kui me täna räägime, meil on juba kolme-nelja aasta prognoos olemas palju tööjõudu, siis ma arvan, et see on päris hästi kaardistatud (INT 2).

See on absoluutselt täiesti omavahel kooskõlas olnud. /.../ Väga selgelt on prognoositud klientide arv, kes nende teenuste raames tuleb. Ja nende alusel on arvutatud hästi selgelt ka aasta ja kuu täpsusega, millal võiks või peaks struktuuris olema muudatus töötajate arvu osas (INT 4).

Pigem just hästi paindlik ja vastavalt vajadusele ka värbamine isegi kui on näiteks struktuuris kohti rohkem, aga tegelikult ei ole vaja nii palju inimesi, siis näiteks me ei täitnud kohti. Samas kui siin töökoormused läksid suureks nagu juhtum kahel, siis me operatiivselt kohe võtsime inimese juurde, et tegelikult lähtub küll (INT 1).

Töötukassa saades juurde uusi valdkondi, vastutusalasid, saab juurde ju ka vahendeid personali juurde värbamiseks. Kui võrrelda töötukassat nagu terviklikult üldisest pildist, siis meil on värbamisvajadus seotud strateegiliste eesmärkidega (INT 6).

Värbamistingimused

Tingimused, mis kandidaatidele esitatakse tulenevad ametijuhendist töötukassa väärtustest ja töökuulutus on personaliosakonna poolt koostatud. Juhil on võimalus tingimusi täiendada. Tingimuste osas keeruliseks peeti organisatsiooni kiirest ja pidevast muutumisest tingitud tööülesannete ja tööprofili muutusi, mille tulemusena on keeruline tulevikuperspektiivi arvestavalt sobivat töötajat värvata.

Aluseks on tegelikult, aga loomulikult, seesama töökuulutus ametijuhend ja kindlasti ka töötukassa oma väärtused (INT 8).

Tingimused, otseselt, mis siis ka töökuulutuses on kirjeldatud, lähtuvad konkreetselt palgasüsteemis, ametijuhendis toodud eeldustest ja oskustest, mis siis on kandidaadil konkreetsel ametikohal vaja, et ametikohtade lõikes on need erinevad, aga mitte väga suurel määral ja täpselt sellest me lähtume ka (INT 7).

Juhataja kohendab vastavalt oma osakonnas spetsiifikale, võib olla mingisuguseid oskusi, mida meie rohkem olulisemaks peame, et ei ole olemas niisugust ühtset standardit, mis läheb nagu igale poole. Põhi on olemas. /.../ nüüd on ametijuhendis, kõik need isikuomadused välja toodud, mida inimeselt oodatakse (INT 1).

See, mis tingimustel ma inimest aasta alguses värban, mida ma nagu otsin, vajan vaadates tema ametijuhendit ja kõike, siis aasta pärast ma palun, nõuan, eeldan sellelt inimeselt teistsuguseid asju ja see tuleb lihtsalt sellest muutusest, mis vahepeal toimunud ja see on inimestele raske, see on mulle raske, kolleegidele raske /.../ meie profiilid muutuvad tohutult (INT 3).

Et me jälgiksime konkreetse piirkonna eripära, see puudutas just eelkõige keeli Saaremaal näiteks vene keelega väga midagi ei tee, pigem on inglise keele oskus eks. Noh, samas ei ole võib-olla seal Ida-Virumaal või Tallinn tegelikult on see vene keel oluline (INT 8).

Tööpakkumine

Pakkumine tehakse personaliosakonna poolt koostöös juhiga. Töökuulutuse koostamine, kujundamine, edastamine, edastamiskanalite valik tehakse personaliosakonna poolt. Kasutatakse nii organisatsiooni sisest kui välist värbamist ja ka oma töötajaid soovitajatena. Juhi poolt on võimalus organisatsioonisisel värbamisel infot levitada ja potentsiaalseid kandidaate leida ning oma töötajate soovitusi küsida. Vastavate potentsiaalsete kandidaatide sihtgruppide määratlemist ning lähtuvalt sihtgrupist kujundatud või valitud esitamiskiisi täheldati vähesel määral. Samas nähakse konkreetsetele sihtgruppidele suunatud pakkumistes võimalust leida rohkem sobivamaid kandidaate ja sellest tulenevalt vähendada värbamise kulukust ja suurendada tõhusust. Sihtgrupile suunatult levitatakse tööpakkumisi eelkõige seotud eriala õpetavate kõrgkoolide kaudu näiteks messidel ja kasutades meililiste. Lisaks kasutatakse töötukassa eripärast tulenevalt võimalust konsultantide kaudu leida potentsiaalseid kandidaate töötukassa klientide seast.

Ma arvan, et meie tööpakkumised ei peaks olema plankude ja paberajalehed. Sest et kindlasti ei ole täna meile tööle tulija sihtrühm paberajalehelugeja. Ta on ikkagi nagu üle keskmise haritud ja suudab selle info leida veebist (INT2).

Tuleb nõrk konkurss, siis, siis me teeme küll koostööd Tartu Ülikooliga, saadame listi, palume levitada siis sotsiaaltöö, sotsiaalpoliitika tudengite listis (INT 3).

Oleme palunud konsulantidel potentsiaalsetele klientidele anda informatsiooni, et meil on selline konkurss käimas, et kui nad on huvitatud, võiksid kandideerida. Niimoodi on ka tulnud kandidaate (INT 6).

Ei ole täheldada, et oleks mingit erikujundust kasutatud vastavalt sihtgrupile. Kes on meie sihtgrupp, seda on keeruline öelda, no näiteks töötab ettevõttes turundusjuhina, samas on sotsiaalharidusega, on tegelema pagulasteemaga, või ma ei teagi, ühesõnaga ei ole, ei saagi välja tuua, ma ei tea (INT 5).

Värbamise eelvalik

Kandidaatide kandideerimisdokumentide kogumisega tegeleb samuti personaliosakond. Eelvaliku osas teeb ka esmase sorteerimise personaliosakond ning edastab kandideerimisdokumendid konkursi lõppedes juhile. Juht teostab omapoolselt dokumentide läbivaatamise ja esmase sorteerimise, kaasates vajadusel oma töötajaid. Võimalus on osta eelvalikus hindamisteenus sisse ka väljastpoolt organisatsiooni. Juhid tõid välja kitsaskohti kandideerimisdokumentide edastamise protsessis ja nägid võimalust kitsaskohtade lahendamiseks e-platvormi loomise teel. Töötukassas küsitakse peamiselt kandideerimisdokumentidena CV-d ja motivatsioonikirja.

E-posti teel kõigepealt nad saadavad personaliosakonda eraldi meiliaadressile, kus neid CV-sid korjatakse, siis saadetakse mulle edasi. /.../ Muidugi on see, et konkurss lõpeb siis ma saan mingi viiskümmend- kuuskümmend CV-d korraga, aga ideaalmaailm oleks sedasi, et ma saaksin nii kui CV tuleb (INT 1).

CV, motivatsioonikiri elektrooniliselt tulevad, CV-d saadab värbamisspetsialist, kui on avalik konkurss, mulle kõik kataloogis (INT 3).

Probleemkohana toodi välja dokumentide sorteerimise perioodil intensiivselt suurenevat töömahtu ja kuluvat aega, kuna kandideerimisdokumendid saab juht konkursi lõpus kõik korraga, mitte jooksvalt kogu konkursi vältel.

Ja ühesõnaga esimese sõela ma teen CV põhjal, noh, mina isiklikult vaatan töökogemust, mis ta enne teinud on ja kui CV mul huvi pakub siis ma vaatan ka motivatsioonikirja, aga kui CV mul üldse huvi ei paku, siis ma kõikide motivatsioonikirjadeni ei jõuagi (INT 1).

Sõna otseses mõttes pani ta nagu 24 h järjest vahepeal lihtsalt, et me jõuaksime nagu CV-d läbi vaadatud (INT 3).

Kasutatakse ka ühe osakonna erinevate büroode üleselt MS Excelis koostatud värbamiste tabelit, kuhu märgitakse ära kandidaadid, millal kandideerisid, mis oli kandideerimise tulemus ja ka märksõnad kandidaadi kohta.

Kandideerimiste tabel, et kuhu me siis paneme kõik kirja kandidaadid, kes meile läbi aastate on kandideerinud, et me saaksime, omaksime ülevaadet. Ega me keegi jõua hallata

neid, et kas see inimene on juba kandideerinud, grupitööl käinud. Ei ole mõtet kutsuda enam grupitööle inimesi, keda me oleme täiesti välistatud, meie organisatsioonis töötamast. Isegi kui nad juba viiendat korda kandideerida soovivad. Me vaatame CV-d üle, lisame andmed sinna tabelisse ja koos ka kommentaaridega, mis on tema plussid ja miinused (INT 7).

Ja, ja juhul, kui see inimene vastab, kandideerides kõikidele nendele nõuetele, siis ega meil ei ole väga alust, mille pealt dokumendivooru põhjal ütled, et tänane kandideerimast ja ma räägin seda, et oleme sellepärast läinud seda teed, et kui need inimesed vastavad /.../ ei välista mitte kedagi. Ja me oleme tegelikult sellest tulenevalt, et me kutsume inimesed gruppidesse, mõnikord isegi kaks grupitööd, et tõesti kandideerib nelikümmend inimest, pooled näiteks pääsevad sealt gruppidele ja me oleme saanud väga uskumatult häid leide (INT 6).

Värbamise lõppvalik

Lõppvaliku osas juht kaasab värbamisse oma alluvaid ja keskkontori personaliosakonna värbamisspetsialiste vastavalt vajadusele. Jällegi saab välja tuua seose, mida suurem on osakond, büroo, seda rohkem kaasatakse värbamisse oma töötajaid. Võimalus ka selles faasis hindamisteenus sisse osta väljastpoolt organisatsiooni. Kasutatakse enamasti ka grupitöö või grupiintervjuu vormi, kus selgitatakse välja järgmisesse vooru edasipääsejad, seejärel toimub individuaalsete intervjuude voor, kus kasutatakse ka teste ja rollimänge, situatsiooni lahendamise ülesandeid.

Siis toimub grupitöö. Grupitöö on hästi kindla kava järgi ette valmistatud alati. Erinevate ametikohtade raames, nad erinevad (INT 4).

Testimist võib-olla võiks olla, kui meil oleks välja töötatud mingid ühtsed materjalid, mida muidugi meeldiks, kui oleks mingi testimist ka, oleme teinud Keele teste nii-öelda suulisi ja kirjalikke, aga samas võiks olla selline, mis tunduvad meile nagu mingit ühtset välja töötatud testimist, et see nagu oleks nagu ka niisama sama siin testida lasknud arvuti selles mõttes, nii öelda arvuti. Tollased arvutis neid kokkuvõtteid trükkida, aga samas siin ma küll tunnen, et võiks olla nagu üldse mingit väljatöötatud ja läbimõeldud asi, et siis praegu igauks teeb oma loomingut toota, võiks seda teha. Kuidas ma seda hinda nii, et ma ikkagi pärast nagu õieti hindan, et üks asi testida, aga just see hindamine ka (INT 1).

Taustakontrolli kasutatakse erinevalt. Osad juhid tõid välja, et kasutavad taustakontrolli, peavad seda oluliseks ja küsimusi tekitab, taustakontrolli eetilisuus. Teised juhid pigem taustakontrolli ei kasuta.

Taustainfo küsimist. Me ei ole kasutanud, ametlikult mitte, see mitteformaalne on palju parem, kui see lihtsalt jõuab sinuni (INT 6).

Otsest tausta kontrolli me nagu ei tee, pigem ikkagi lähtume oma sellest grupitöö ja vestluse tulemustest ja proovipäev, kus siis me kindlasti küsime ka oma töötajate arvamust (INT 7).

Ma teen, seda peab inimesele ütleva kindlasti kohe ja ma ütlen ka ja ma teen sellist Google'i taustakontrolli, kindlasti ma vaatan üle, missugused sõbrad-tuttavad on meil ühises sotsiaalmeedias (INT 5).

Intervjuule järgneb mõnedes osakondades tööproov neile kandidaatidele, kes on oma soovis tööle asuda kindlad ja individuaalse intervjuu voo edukalt läbinud. Tööproovil antakse võimalus kandidaadil tutvuda töökeskkonna, organisatsiooni, töökorralduse ja kollektiiviga ning kasutatakse ka oma töötajaid kandidaadi hindamisel. Tööproovi päeva lõpus, küsitakse üle kandidaadi soov tööle asuda ja mõnel juhul antakse ka juba teada, kas kandidaat on osutunud valituks.

Tööproov ehk siis proovipäev on meil ja see on kahepoolne. Kuna töö on nii spetsiifiline aitaks see ühel kandidaadil selgusele jõuda, kas töö võiks meeldida ja sobida. Ja teisalt ka meie kolleegid, et siis saaksid silma peale heita, et meil on hästi oluline, et ta ka meeskonda sobiks (INT 1).

Paar tundi, mis ta meie juures on, saab nüüd otsustada, kas töö talle sobib ja kas ta meile sobib, aga proovi või seda vaatlemise võimalust me pakume sellele inimesele, keda me oleme potentsiaalselt valmis tööle võtma (INT 4).

Väljastpoolt värbamisteenust või hindamisteenust sisse osta pigem ei soovita, kuna kogemusele tuginedes ei nähta piisavat kasutegurit. Ollakse valmis kaasama hindamise protsessi, kuid valiku langetamise osa soovitakse jätta juhi ülesandeks. Eelkõige nähakse,

et väljastpoolt sisse ostetud värbamisteenuse osutajad ei hooma organisatsiooni eripära ja olemust, ning seega ei pruugi osata hinnata kandidaatide sobivust.

Elu on näidanud, et näiteks kui me kasutame neid firmasid, siis tegelikkus, noh, tegelikult nagu väga ei lähe alati kokku, /.../ kui see firma välistas nii mõnegi. Mina mõtlesin, et võiks proovida, lõpuks minu mõeldud, /.../ said tööle. Need olid väga tugevad kandidaadid. Me oleme siin nüüd ettepaneku teinud, /.../ et me selle valiku suudame isegi võibolla ise ära teha, neid grupitöid ja seda hindamist ja, ja seda võib-olla nende poolt siis, et nemad võib-olla rohkem niisuguseid professionaalid oskavad teise pilguga võibolla vaadata ja samas ise, kui sa ise viid läbi ja jälgid samal ajal, et see on natuke keerukas ka, /.../ et ise võiks nagu vaatleja olla, et seda läbiviimist saaks, aga valik ikka meil (INT 1).

Värbamise järeltegevused

Järeltegevustes tegeldakse kandidaatidele vastuste ja tagasiside edastamisega. Eelvalikus selgunud konkursist väljalangejatele eitavad vastused saadab personaliosakond, lõppvalikus osalenud kandidaadid saavad vastuse ja põhjalikuma tagasiside enamasti pigem värbamisega tegelenud juhilt. Kuid on võimalus ka selles etapis, et vastajaks on personaliosakond. Seega ei ole ühtset kokkulepet, kuidas ja kes, millises faasis vastab. Juhid tunnetavad vastutust olla eeskujuks tööandjana ja värbamisprotsess korrektselt teostada ka järeltegevuste faasis. Peetakse oluliseks, et intervjuu voorus osalejatele antakse konkreetsemat ja kandidaati toetavat tagasisidet. Toodi välja ka, et grupitööl osalenud kandidaadid võtavad ka eitava vastuse paremini vastu, kuna nad on näinud teisi kandidaate ja mõistavad ka ise, kui tugevad või nõrgad kandidaadid nad teistega võrreldes on.

Paar aastat tagasi,/.../ need, kes vestlusel käisid, nendele vastati ka individuaalselt, miks nad ei sobinud ja anti tagasisidet, siis minule see hästi meeldis. Aga praegu tundub, et me oleme uuesti seda teed läinud, et vastatakse ka nendele vestlusvooru omadele. Mitte nüüd nii üldiselt kui nendele esimestele, aga samas me nagu niisugust tagasisidet ei anna, mis jällegi oleks kandidaadil jube hea teada. Kas või näiteks, et sul ei olnud nii hea vene keele oskust või mis iganes, /.../ kandidaadi seisukohast võttes noh, minul oleks väga hea, kui ma saaks nagu konkreetsemalt tagasisidet (INT 1).

Kui me oleme teinud juba esimese vooru ära, et kes gruppi pääsevad, siis me anname küll kohe keskkontorile teada, et juba teised saaksid oma ei-d kätte, et see ootus ei oleks nagu

nii pikk /.../ ja siis järgmine eituste laine tulebki siis, kui on juba lõppkandidaadid välja valitud. aga meil on kultuur ja mina olen palunud seda hästi nagu hoida /.../ et need, kes on pääsenud intervjuudesse, et nendele vastame me ise ja vastame personaalselt /.../ tagasisidet, et mis oli väga head kohad, mis intervjuul väga meeldisid, mis on arengukohad. (INT 3).

Grupitööl käinud, vestlustel käinud, et nendele me proovime saata siis personaalse tagasiside. Et inimesele jääks selline, kuigi on eitav vastus, jääks positiivne tunne, et tegelikult oli ta tubli. Püüame leida selle kandidaadi tugevaid positiivseid külgi, põhjendada, miks ta ei saanud. Aga samas me püüame selle eitava vastuse lõpetada positiivselt, et milles ta oli siiski tubli (INT 7).

Eesti Töötukassas on läbi mõeldud uue töötaja sisse elamise korraldamine ja koostatud vastavad toetavad dokumendid. Uue töötajaga lepingu sõlmib juht. Sisse elamiseks on organisatsioonil koostatud oma protseduur, mida järgides juht vastutab töötaja sisse elamise korraldamise eest. Esimesel tööpäeval toimub põhjalik sissejuhatav töökorraldust tutvustav vestlus ja koos juhiga vaadatakse olulisemad dokumendid läbi nagu tööleping ja ametijuhend. Määratakse juhendaja, kelle poole uus töötaja saab vajadusel pöörduda. On välja töötatud erinevad protseduurireeglid ja kohanemiskava, juhendamine vastavalt ametikoha eripärale. Pigem toodi välja, et see osa protsessist on konkreetne, selge ja sujuv.

On inimesele selline konkreetne pakett dokumentidest, mida kindlasti läbi vaadata, läbi mõelda, allkirjastada, mida, mis järjekorras toimub. Juba on välja töötatud sellised täiesti toimivad kohanemiskavad erinevate ametikohtade raames. Selline päris sujuv protsess, et see ei ole selline kaootiline (INT 4).

2.4 Arutelu ja ettepanekud

Uuringu tulemusena selgus, et personali värbamisprotsessi etapid Eesti Töötukassas vastavad teoreetilistele käsitlustele. Uuringus osalenud maakondlike osakondade ja büroode juhid tõid välja, et värbamine töötukassas on pigem tõhus, kuid juhtisid tähelepanu ka kitsaskohtadele värbamisega tegelemisel (Lisa 4). Juhtide poolt nähti mitmeid võimalusi kitsaskohtade likvideerimiseks ning värbamisprotsessi tõhustamiseks (Lisa 5).

Peamiselt nimetati murekohana värbamisvajaduse stiihilisusest tingitud töökoormuse ajutist suurenemist, selle lahendusena toodi välja värbamisprotsessi eelvaliku etapis kandideerimisdokumentidega tutvumise ja sorteerimise võimaluse loomine juba konkursi käigus. Otstarbekaks pidasid juhid ka teiste töötajate kaasamist värbamisprotsessi ning töökoormuse hajutamist. Lisaks nähti lahendusena värbamisprotsessi toetamiseks e-platvormi loomist, mille üks funktsioonidest on just kandideerimisdokumentide salvestamine ja jagamine teiste värbamises osalevate töötajatega. Huvitatud oldi kandidaatide sorteerimine funktsioonist ja märkuste salvestamise võimalusest.

Juhtide poolt toodi välja ka vajadus teadmiste ja heade praktikate jagamise järele, kuna juhtide kogemus ja oskused töötajate värbamisel on väga erinevad, eelkõige nägid vajadust väiksemate osakondade juhid, kelle kokkupuude värbamisega on väiksem. Samas oli juhtide kindel soov säilitada värbamisprotsessis omanäoliseks jäämine ja juhil jätta vabadus valida sobivaim viis värbamise teostamiseks. Võimalus on luua heade praktikate kogumiseks ja jagamiseks ühine kaust, kust vajadusel värbamiseks tuge saada. Abistavana nähti ka kui juhtide nõupidamisel värbamise teemalisi arutelusid, koolitusi läbi viia.

Värbamisvajadus on organisatsiooni eesmärkidest lähtuv ja tulevikku suunatud. Hästi toimivaks loeti uute töötajate sisse elamise poolt, kuna on selgelt ja loogiliselt läbi mõeldud uue töötaja vajaliku infoga kurssi viimine, juhendamise korraldamine ja välja töötatud protseduur ja toetavad dokumendid.

Puudujääke toodi välja organisatsiooni brändinguga tegelemises. Leiti, et kuigi Eesti Töötukassa bränd tööandjana on pigem tugev, siis organisatsioonina peaks siiski läbimõeldult ja ühtselt tegutsema oma hea maine kujundamisel. Läbi tuleb mõelda, millist kuvandit ja kelle jaoks ning kuidas luua.

Ettepanekud Eesti Töötukassa värbamisprotsessi tõhustamiseks on

1. Värbamisprotsessi lühendada. Võimalused selleks on luua värbamist toetav e-platvorm, kus on värbamisega tegelevad töötajad saavad tutvuda jooksvalt kogu konkursi vältel kandidaatide CV-dega. Vajalik on luua ka võimalus kandidaatide andmete haldamiseks, sorteerimiseks. Värbamise hõlbustamiseks on kasulik näha, kandidaatide kandideerimisdokumente, kontakte ja millised kandidaadid on saanud

vastused, ajalugu kandidaatide kandideerimiste tulemuste kohta. Hea on ka paljude aeganõudvate protsesside automaatseks muutmine. Näiteks esimeses voorus välja langenutele eitavate vastuste saatmine. Kaaluda võib võimalust, et kandidaadid osalevad konkursil, suhtlevad tööpakkujaga e-platvormi kaudu. Tööle soovijad saavad ise kandideerimiseks vajalikud dokumendid üles laadida otse vastavasse keskkonda.

2. Tõsta värbamise kuluefektiivsust rakendades eelkõige oma töötajate potentsiaali ja värbamisteenust väljast sisse osta vaid vajaduspõhiselt konkreetsete hindamismeetodite kasutamiseks pigem juhtivate positsioonide täitmiseks.
3. Võimaldada värbamisega tegelevatele töötajatele ning eelkõige värbamise eest vastutavatele juhtidele värbamisalane koolitus, mille kaudu anda edasi teadmised värbamisprotsessi kõikide etappide teostamisest. Muu hulgas õpetada värbamisel kasutatavate erinevate hindamismeetodite kasutamist, grüpiintervjuu ja intervjuu läbiviimist ja analüüsimist, värbamise eetilist läbiviimist, sorteerimise ja valiku meetodeid, erinevate grüpitööde, näiteks rollimängude, tööproovide kasutamist.
4. Toetada maakondlike osakondade juhte värbamisprotsessis heade praktikate ja meetodiliste materjalide kogumise ning kättesaadavaks tegemisega. Ergutada juhte jagama värbamisel hästi toimunud võtteid. Luua toetavad kirjeldused värbamisprotsessi iga etapi läbi viimise kohta. Anda võimalus juhtidel värbamisprotsessi ise planeerida, võtta kasutusele uusi praktikaid ja teostada värbamine vastavalt enda parema äranägemise järgi.
5. Tulenevalt Eesti Töötukassa arenevast ning muutuste rohkest iseloomust, arvestada ka kandidaatidele värbamistingimuste koostamisel võimalikult palju tuleviku arengusuundasid. Arvestada võimalike tööülesannete ja tööks vajalike oskuste muudatustega kandideeritava ametikoha ja kogu organisatsiooni lõikes.
6. Selgitada välja Eesti Töötukassa peamised värbamise sihtgrüpid ja vastavalt sihtgrüppidele suunata ka tööpakkumised, töökuulutuse kujundus ning pakkumise edastamise kanal.

7. Luua kontaktid töötukassas töötamiseks sobivat haridust andvate haridusasutustega ja korraldada võimalused koolipraktikaks, töövarjupäevadeks, õppekäikudeks. Hoida kontakti passiivsete kandidaatidega läbi sotsiaalmeedia kanalite, messide, avatud uste päevade.
8. Tegeleda teadlikult ning läbimõeldult Eesti Töötukassa brändinguga üldiselt ja tööandjana. Esiteks tuleb praegune olukord kaardistada ja analüüsida, kus on ebakõlad ja vajakajäämised. Kaaluda Eesti Töötukassa brändi uuendamist, näiteks nime vastavusse viimist sisuga. Tugeva brändi loomiseks on vajalik sõnastada, millist kuvandit ja kelle jaoks on vajalik edastada, ning valida selleks sobivad meetodid. Kogu organisatsioonis tuleb töötajaskond kurssi viia, kuidas oma töös brändinguga tegeleda.

Kokkuvõte

Tööturul on olukord, kus vajadus kvalifitseeritud töötajate järele on suur ja samas tööeline elanikkond kahaneb. Seega tuleb tööandjatel väga läbimõeldult tegutseda sobivate töötajate ligimeelitamise ja valikuga. Piisaval hulgal tööst huvitatud kandidaatidest organisatsiooni jaoks parima välja selgitamiseks ning tööle saamiseks on vajalik läbi teha värbamisprotsess. Värbamisprotsessil on mitmeid erinevaid etappe, nende edukast läbiviimisest oleneb värbamise tõhusus. Erinevad värbamisvaldkonda kajastavad autorid on värbamisprotsessi etappide määratlused erinevad. Üldistatult võib välja tuua, et värbamisprotsess koosneb värbamisvajaduse selgitamisest, tingimuste määratlemisest, pakkumise tegemisest, eel- ja lõppvaliku teostamisest ning järeltegevustest.

Värbamisprotsessi saab toetada, kiirendada kui kasutada uusi tehnoloogilisi võimalusi nagu näiteks värbamise e-platvorm. Olulist rolli potentsiaalsete kandidaatide saamisel mängib organisatsiooni bränd tööandjana. Tähtis on, et bränd oleks tugev ja meelitaks tööle just organisatsioonile vajalikke inimesi. Kasulik on rakendada vastavalt vajadusele nii organisatsiooni sisest kui ka välist värbamist. Sisemine värbamine annab võimaluse motiveerida oma töötajaid ametipositsioonil liikumise võimaldamisega ja saada juba töökorralduse ning organisatsiooniga tuttava töötaja. Väline värbamine annab võimalusi suurendada kompetentsi ja tuua uusi ideid asutusse. Piisavas koguses sobivate väliste kandidaatide ligimeelitamiseks tuleb suunata tööpakkumine konkreetsele sihtgrupile ja tegeleda ka passiivsete kandidaatidega kontakti hoidmisega.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli uurida värbamisprotsessi erinevaid käsitlusi ja nende põhjal analüüsida Eesti Töötukassa värbamisprotsessi ning teha ettepanekud värbamise tõhustamiseks. Kvalitatiivse uuringu käigus viidi läbi 8 intervjuud Eesti Töötukassa maakondlike osakondade ja büroode juhtidega. Juhid valiti üle Eesti erinevatest piirkondadest, et saada kokkuvõtte kogu organisatsiooni lõikes.

Uuringu tulemusena selgus, et Eesti Töötukassas on selgelt eristatavad ja teostatud kõik töö empiirilise uuringu aluseks olnud mudelis toodud värbamisprotsessi etapid. Juhid ise hindasid värbamist töötukassas tõhusaks ja pigem kuluefektiivseks. Töötukassa on organisatsioonina pikka aega olnud ning on jätkuvalt kasvu ja muutuste faasis. Pidevalt uueneva iseloomu, uute sihtgruppide ja teenuste laienemise tõttu on ka tööülesanded

ametites muutuvad. See dikteerib vajaduse juba personali värbamisel esitatavates tingimustes arvestada võimalike muutustega ning olla tulevikku vaatav. Väljakutsekohtadena töid juhid välja eelkõige vajadust tegeleda organisatsiooni brändinguga, tööandjana õige sihtgrupini jõudmiseks ja ka üldise maine parandamiseks. Kitsaskohana selgus juhtide intervjuudest, et töö passiivsete kandidaatidega on vähene ja koordineerimata. Võimalus on suhelda, teha koostööd koolidega praktikabaasi ning õppekäike ja töövarjutamist pakkudes.

Kuna värbamisega tegeletakse maakondlikes osakondades erineva mahuga, siis väiksemates osakondades on värbamiskogemus vähesem ja soovitakse rohkem tuge värbamisprotsessi läbiviimisel. Eelkõige tuntakse puudust erinevate värbamisetappide kirjeldustest ja abimaterjalidest nende teostamise toetamiseks. Kitsaskohana nimetati väljastpoolt sisse ostetud värbamisteenuse liigset kulukust ja vähest kasulikkust. Juhid näevad suurt potentsiaali rohkem kasutada värbajatena organisatsiooni oma töötajaid. Värbamisprotsessi tõhusaks teostamiseks toodi välja vajadus tagada värbamisega tegelevate töötajatele värbamisalane väljaõpe. Värbamiseks vajaliku kompetentsi suurendamise võimaluseks on ka organisatsiooni siseselt heade praktikate ja ühiste meetodiliste materjalide koondamine ning jagamine.

Juhtide poolt leiti, et värbamisprotsess on liialt stiihiline, aeglane ja töömahukas. Värbamise kiirendamiseks, lihtsustamiseks ja tõhusamaks muutmiseks on hea rakendada e-platvormi, kus saab tööle soovijate kandideerimisdokumente üles laadida ja sorteerida, automatiseerida kandidaatidele vastamist ning säilitada ka ajalugu varasemate konkursside tulemuste kohta.

Käesolevas töös tehtud ettepanekuid soovitab autor kasutada Eesti Töötukassa värbamisprotsessi tõhustamiseks. Antud uurimistöö valim keskendus töötukassa maakondlikele osakondadele. Tööd saab aluseks võtta organisatsiooni teiste osakondade edaspidisel uurimisel. Autor soovitab laiendada edaspidistes uuringutes valimi variatiivsust, mis võimaldaks, lisaks juhi tasandile, saada sisendit ka teiste tasandite töötajatelt.

Summary

PERSONNEL RECRUITMENT PROCESS AND IMPROVEMENT THEREOF BY THE EXAMPLE OF THE ESTONIAN UNEMPLOYMENT INSURANCE FUND

Ele Linder

This Master's thesis aimed to study the recruitment process in the Estonian Unemployment Insurance Fund and make suggestions to improve it. The work presented the theoretical background of the recruitment process and introduces various recruitment approaches. This results in an integrated description of recruitment stages, which is the basis for proposing improvements when analysing the recruitment process in the Unemployment Insurance Fund.

Empirical research was carried out using a qualitative method, and semi-structured interviews were conducted. The sample was formed of eight heads of county departments or offices of the Estonian Unemployment Insurance Fund.

In the labour market, there is a situation where the demand for skilled workers is high, while the working-age population shrinks. Therefore, employers should act very carefully in attracting and selecting suitable staff. To identify and hire the best worker for the organization from among a sufficient number of candidates, a recruitment process is necessary. The recruitment process has a number of different stages, and the efficiency of recruitment relies on their success. Various authors addressing recruitment have defined the stages of the recruitment process differently. In general, it can be pointed out that the recruitment process consists of identifying recruitment needs, defining terms, offering jobs, conducting pre- and post-selection processes, and engaging in final activities.

The recruitment process can be encouraged and accelerated when new technologies, such as e-recruitment platform, are applied. In getting potential candidates, an important role is played by the organization's brand as an employer. It is important to have a strong brand, which attracts people needed for the organization. It is useful to implement, as appropriate, both internal and external recruitment. Internal recruitment provides an opportunity to motivate current employees to get promoted, and hire a person who is familiar with the organization. However, external recruitment provides opportunities to improve

competences and introduce new ideas. To attract a sufficient number of suitable external candidates, the job offer should be directed to a specific target group and keep in mind passive candidates.

This Master's thesis aimed to explore different approaches to the recruitment process and on their basis, analyse the process in the Estonian Unemployment Insurance Fund and make suggestions to enhance recruitment. During the qualitative survey, eight interviews were conducted with the heads of county departments and offices of the Estonian Unemployment Insurance Fund. They were selected from different regions to get the whole picture of the organization.

The survey revealed that in the Unemployment Insurance Fund, there are clearly identifiable and implemented all recruitment stages, as presented in the model being the basis for the author's empirical study. The heads assessed the recruitment process in the organization as efficient and quite cost-effective. The Unemployment Insurance Fund as an organization has long been and continues to be in the phase of growth and change. Due to a constantly renewing character, new target groups and more services, work assignments in the organization are changing. This means that already when recruiting staff there is a need to consider possible changes and be forward-looking. The heads surveyed stressed the need to address the organization's branding, reach the right target group as an employer, and improve the overall image of the organization. The interviews uncovered some drawbacks as well – work with passive candidates is scarce and uncoordinated. But there are always possibilities to communicate and collaborate with schools, offer practice opportunities, study visits and job shadowing.

As volumes regarding recruitment in the county departments differ, the smaller ones have less recruitment experience and they seek more support in conducting the recruitment process. In particular, they miss descriptions of recruitment stages and supportive material. Negative aspects outlined were the excessive cost and inefficiency of outsourced recruitment services. The heads surveyed see great potential in using organization's employees as recruiters. For the recruitment process to be effective, it is necessary to ensure special training for the staff dealing with it. To increase competences needed for

recruitment opportunities, within the organization it is possible to pool and share good practices and methodological materials.

The heads surveyed think that the recruitment process is too spontaneous, slow and laborious. To accelerate, facilitate and enhance recruitment it is a good idea to implement the e-platform where candidates' documents can be uploaded and sorted, responses to candidates can be automated, and the history of previous competitions stored.

The author suggests that proposals made in this paper should be used to improve the recruitment process in the Estonian Unemployment Insurance Fund. The sample of the research focused on the county departments of the organization. The paper can be a basis for further investigation of other departments of the organization. The author recommends expanding the sample in future studies, which would allow get input from employees of other levels as well, not only from executives.

Viidatud allikad

- Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V., Thomas, S. (2015). *A Review of SME s recruitment and selection: finding a fit*. *Journal of Developing Areas*, 2.
- Aichner, T., Jacob, F. (2015). Measuring the degree of corporate social media use. *International Journal of Market Research*, 57, 257-275.
- Allikvee, T., Kalamees, U., Lember, M., Lilleorg, K., Nurme, H., Rae, L., Sutt, K. (2002). *Kuidas leida ja valida inimesi*. Tartu: Fontes Kirjastus.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. California: Sage.
- Barratt, J. (2006). Future recruitment trends. *Human Resources Magazine*, 11, 4-5.
- Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Macmillan.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Brown, J. (2011). *The Complete Guide to Recruitment: A Step-by-Step Approach to Selecting, Assessing and Hiring the Right People*. Kogan Page.
- Buckley, P., Minette, K., & Joy, D. (2004). The Use of an Automated Employment Recruiting and Screening System for Temporary Professional Employees: A Case Study. *Human Resource Management*, 43, 233-244.
- Cachia, M., & Millward, L. (2011). The telephone medium and semi-structured interviews: a complementary fit. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 265-277.
- Capelli, P. (2009). A Supply Chain Approach to Workforce Planning. *Organizational Dynamics*, 38(1), 8-15.
- Carlson, K. D., Connerly, M. L., & Mecham, R. L. (2002). Recruitment evaluation: the case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 461-492.
- Carrel, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2000). *Human Resource Management*, United States of America. 14. Carrel, M.R., Elbert, N.F., Hatfield, R. Dryden Press *Series in Management*, 6th ed, 488.

- Chen, K.-P. (2005). External Recruitment as an Incentive Device. *Journal of Labor Economics*, 23, 259-277.
- Cohen, D., & Crabtree, B. (2006). *Qualitative Research Guidelines Project. Semi-structured interviews*. Kasutamise kuupäev: 10. 02 2017. a., allikas Robert Wood Johnson Foundation: <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>
- Cottreau, T. (2014). The Future of Live Video Interviews for Recruitment. *Workforce Solutions Review*, 33-35.
- Dale, M. A. (2003). *Manager's Guide to Recruitment & Selection*. London and Sterling: Kogan Page.
- Dery, K., Tansley, C., & Hafermalz, E. (2014). Hiring in the age of social media. *University of Auckland Business Review*, 17.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management. Thirteen Edition*. Essex: Pearson Education Inc.
- Drucker, F. P. (2011). *Management Challenges for the 21st Century -Classic Drucker Collection*. New York: Routledge.
- Edenborough, R. (2005). *Assessment methods in recruitment, selection & performance*. United States: Kogan Page Limited.
- Eensalu, M.-L., Kadakas, M., Kaurson, S., et al., (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat. 2. trükk*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Eesti Pank (2016). *Tööturu ülevaade 2/2016*. Kasutamise kuupäev: 02. 03 2017. a., allikas <http://www.eestipank.ee/publikatsioon/tooturu-ulevaade/2016/tooturu-ulevaade-22016>
- Eesti Töötukassa*. (21. 09 2015. a.). Kasutamise kuupäev: 10. 03 2017. a., allikas veebisaidi rubriik „Töötukassast”: <https://www.tootukassa.ee/content/tootukassast>
- Eesti Töötukassa Arengukava 2016-2019*. (2015). Kasutamise kuupäev: 11. 03 2017. a., allikas Töötukassa: https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/arengukava_2016_2019.pdf
- Eesti Töötukassa personalipoliitika. (2010). Tallinn: Eesti Töötukassa.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S. (2011). *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy – 11th ed*. New Jersey: Prentice Hall.
- Erickson, T. J., & Gratton, L. (2007). What it Means to Work Here. *Harvard Business Review*, 104-112.

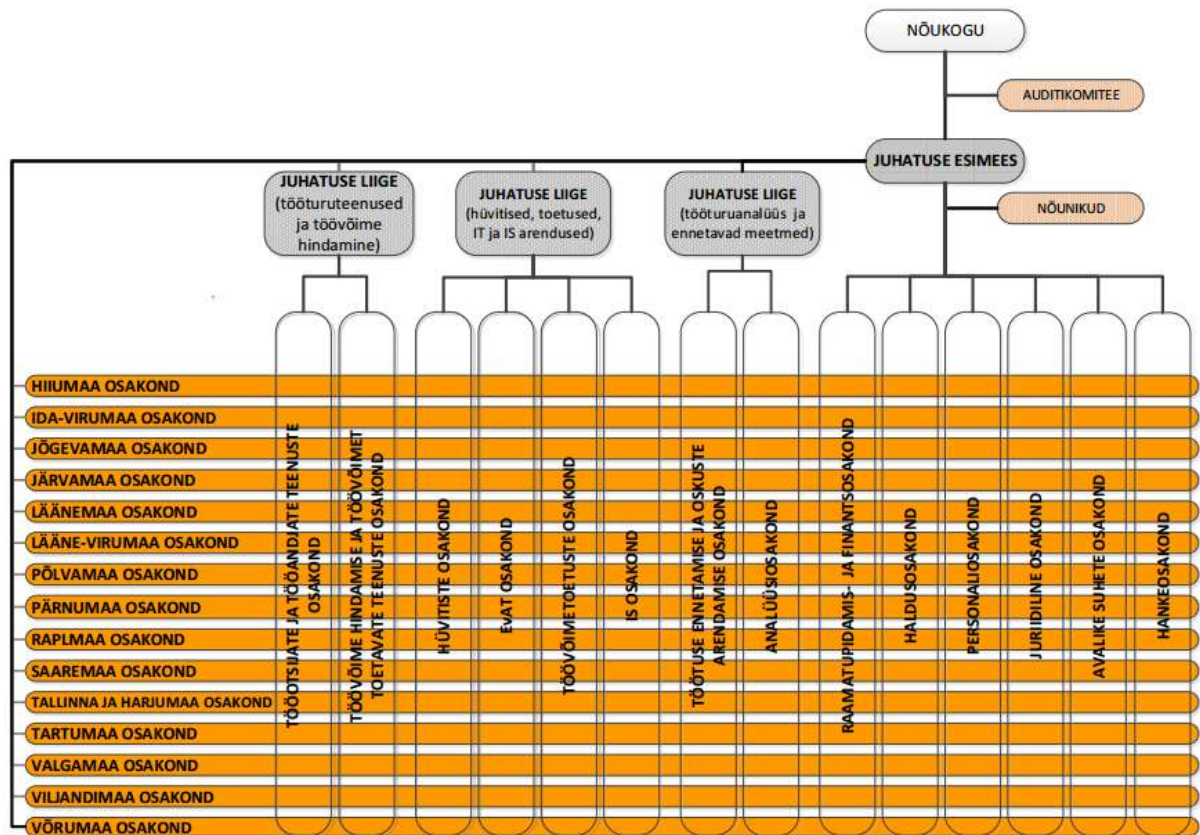
- Garner, E. (2012). *Recruitment and Selection: Hiring the people you want*. Eric Garner & Ventus Publishing ApS.
- Glasner, M. (2014). Background Screening in APAC: Trends and Challenges. *Employment Relations Today*, 41, 25-32.
- Grobler, P. A., Wörnich, S., Carrell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfi, D. F. (2010). *Human resources management in South Africa* (4 tr.). Cengage Learning EMEA.
- Gugesh, J. N., & Rani, S. S. (2013). *Study on the effectiveness of recruitment process in multicultural organization*.
- Halperin, K. (2009). The Fall and Rise of Recruiting. *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, 16-19.
- Henderson, I. (2008). Human Resource Management for MBA students. 79.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26, 241-259.
- Jackson, J. H., & Mathis, R. L. (1991). *Personnel/Human Resource Management* (6 tr.). USA: West Publishing Company.
- Jannes, P., Elenurm, T., Murre, S., Kerem, M.-K., & Randma, T. (2013). *Üldised kompetentsid*. Iloprint.
- Johnsen, C. (2014). *The Ultimate Guide To Recruiting: Next Generation Interviewing And The Recruitment Success Formula*. Amazon Digital Services, Inc.
- Kantane, I., Skola, B., Buligina, I., Buligina, A., Tora, A., et al. (2015). Expectations by Employers on Skills, Knowledge and Attitudes of Employees. *European Integration Studies*, 9, 224-234.
- Karu, T. K. (20.03.2015. a.). *6 taktikat, mida tasub värbamiseks kasutada*. Kasutamise kuupäev: 15.02.2017. a., allikas majandus24.postimees.ee: <http://majandus24.postimees.ee/3128873>
- Kaslow, F., Patterson, T., & Gottlieb, M. (2011). Ethical dilemmas in psychologists accessing internet data: is it justified? *Professional Psychology, Research and Practice*, 42(2), 105-112.
- Kumari, N. (2012). A Study of the Recruitment and Selection Process: SMC. *Industrial Engineering Letters*, 2, 34-43.
- Lipson, J. G. (1994). *Ethical issues in Ethnography*. Thousand Oaks, CA.

- Macey , G. (2010). *Help Wanted. Successful Promotions* (Kd. 43).
- Porter, C. L., Conlon, D. E., & Barber, A. E. (2004). The Dynamics of Salary Negotiations: Effects on Applicants' Justice Perceptions and Recruitment Decision. *The International Journal of Conflict Management*, 15(3), 273-303.
- Pulakos, E. D. (2005). *Selection Assessment Methods*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Rajan, A. (2015). *Vision of future recruitment*. Human Capital.
- Rew , L., Bechtel , D., & Sapp , A. (1993). Self-as-instrument in qualitative research. *Nursing Research*, 42, 300-301.
- Reynolds, D. H., & Weiner , J. A. (2009). *Online recruiting and selection innovations in talent acquisiyion*. UK: Wiley-Blackwell.
- Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2004). *Attracting and selecting: what psycological research tells us*. Human Resource Management.
- Rynes, S. L. (1990). *Recruitment, Job Choice and Post Hire Consequesnces: A Call for New Research Directions* (Kd. 2). , USA: Academy of Management.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). *Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective* (Kd. 15). USA: Academy of Management.
- Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. *The IUP Journal of Business Strategy*, 7, 93-108.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Sinha, P., & Thaly, P. (2013). A Review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organisations. *Management*, 18, 141-156.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2014). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25, 2, 216-231.
- Sule, M. (2012). Evaluation of recruitment methods: a case study of selected banks in tamale metropoli. *Journal of Science and Technology*, 33(1), 92-127.
- Sutherland , J., & Canwell , D. (2008). *Essential Business Studies A Level: AS Student Book for AQA*. Ireland: Folens Limited.
- Syedain, H. (2013). The new rules of recruitment. *People Management*, 19-24.

- Zappe, J. (2011). For Recruiting, Video is Hot. *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, 6.
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. – Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*. Oxford, UK: Blackwell.
- Tepp, M. (11. 10 2015. a.). Personali planeerimise protsess ja osategevused.
- Toldi, N. L. (2011). Job Applicants Favor Video Interviewing in the Candidate-Selection Process. *Employment Relations Today*, 38, 19-27.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Tyson, R. (09 2014. a.). Four steps to avoiding the outrageous costs of making a bad hire. *The Enterprise - Utah's Business Journal*, 1-7.
- Vahur, A. (2007). *Tõhus värbamine*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Wiesner, W., & Cronshaw, S. F. (1998). The Moderating Impact of Interview Format and Degree of Structure on Interview Validity. *Journal of Occupation Psychology*, 61, 275-290.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff. *Journal of Marketing Management*, 26, 56-73.
- Williamson, I., King, J., Lepak, D., & Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment websites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49, 669-687.
- Yate, M. (2001). *Palgake parimaid. Efektiivse tööintervjuu käsiraamat juhtidele*. Tartu: Elmatar.

Lisad

Lisa 1



Joonis 1 Eesti Tootukassa struktuur. Allikas: www.tootukassa.ee

Lisa 2

Intervjuu küsimused

- 1. Kui kaua oled töötanud Eesti Töötukassas osakonnajuhataja ametikohal?**
 1. Kas eelnevalt töötasid ka töötukassas?
- 2. Kui palju on Sinu osakonnas töötajaid?**
- 3. Sinu hinnangul, kui suur osa Sinu tööst on mahuliselt värbamisega tegelemine ja kui oluliseks Sa seda pead?**
 1. Kui kirjeldada värbamise osakaalu Sinu tööst see maht on regulaarselt sama suur või ajas muutuv, hooajaline?
 2. Kui tihti värbad uusi töötajaid?
 3. Kui oluline on värbamise protsessiga tegelemine Sinu arvates 5 palli skaalal: 1-pole üldse oluline, 2-pigem väheoluline, 3-keskmiselt oluline, 4-pigem oluline, 5-kõige olulisem?
- 4. Kirjelda palun värbamisprotsessi töötukassas?**
 1. Millistest etappidest värbamisprotsess töötukassas koosneb?
 2. Mida need etapid endas sisaldavad?
 3. Kui kuluefektiivseks pead värbamisprotsessi Eesti Töötukassas 5 palli skaalal: 1-pole üldse kuluefektiivne, 2-pigem vähesel määral kuluefektiivne, 3-keskmiselt kuluefektiivne, 4-pigem kuluefektiivne, 5-väga kuluefektiivne
 4. Kui tõhusaks värbamisprotsessi pead 5 palli skaalal: 1- pole üldse tõhus, 2-pigem vähetõhus, 3-keskmiselt tõhus, 4-pigem tõhus, 5-väga tõhus
- 5. Kuidas Sinu hinnangul lähtub töötukassas värbamisvajadus organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest?**
 1. Kuidas arvestatakse värbamis vajaduse hindamisel tööturu hetkeseisu?
 2. Kuidas arvestatakse värbamisvajaduse selgitamisel majanduslikke võimalusi?
 3. Kuidas on värbamisvajadus tulevikku suunatud?
- 6. Kirjelda palun, kuidas ja millele tuginedes defineeritakse kandidaadile esitatavad tingimused?**
 1. Kuivõrd lähtub ametikirjeldusest, et tööks vajalike kutsespetsiifilisi ja üldisi kompetentse, isiksuseomadusi, väärtusi kaardistada?
 2. Kuidas kasutatakse ametikohaprofiili kirjeldust?
- 7. Kirjelda palun, kuidas on esitatud tööpakkumine potentsiaalsetele kandidaatidele?**
 1. Kui on määratletud pakkumise sihtgrupid, siis millised need on?
 2. Mil moel on kujundatud töökuulutus sihtgruppi arvestavalt?
 3. Millised on pakkumise edastamise kanalid, kuidas on sihtgruppi arvestades valitud?
- 8. Organisatsioonisisene ja -väline värbamine, kuidas kasutatakse ja milliseid eeliseid näed ?**

1. Mil viisil kasutad oma töötajaid soovitajadena?
 2. Kuidas motiveerid töötajaid soovitajadena tegutsema, näiteks mingi ergutus töötajatele?
- 9. Kuivõrd ja kuidas tegeletakse töötukassas kandidaatide ligimeelitamiseks brändinguga ehk tööandjana maine kujundamisega, et olla atraktiivne kandidaatidele Sinu hinnangul?**
1. Kuivõrd tugevaks hindate töötukassa brändi Sinu arvates 5 palli skaalal: 1- väga nõrk, 2-pigem nõrk, 3-keskmine, 4-pigem tugev, 5- väga tugev?
 2. Kuidas pakutavad teenused kujundavad töötukassa mainet?
- 10. Mil viisil töötukassa poolset tegeldakse, hoitakse sidet, suhtlust passiivsete kandidaatidega?**
1. Kuidas selleks kasutatakse sotsiaalmeediat, kodulehte, koostööd ülikoolidega (lõpetajad)?
- 11. Nimeta palun, milliseid kandideerimisdokumente küsitakse töötukassasse tööle kandideerijatelt ja mida nendega tehakse?**
1. Kuidas on korraldatud kandidaatide kandideerimisdokumentide läbivaatamine ja sorteerimine?
 2. Milliseid võimalusi näete tegevuse lihtsustamiseks?
- 12. Milliseid hindamisvahendeid, meetodeid (testimine, intervjuu, tööproov, taustakontroll, soovitusel, jne.) kasutate lõppvaliku toetamiseks?**
1. Kui võimalik ja tavapärane on, et hindamist ostetakse sisse ka väljastpoolt organisatsiooni?
- 13. Kirjelda palun, millised on värbamise järeltegevused?**
1. Kuidas on korraldatud tagasiside andmine kandidaatidele?
 2. Milliseid kitsaskohti ning tõhustamisvõimalusi näete?
- 14. Milliseid innovatsiooni võimalusi värbamise tõhustamiseks näed seoses tehnoloogia arenguga?**
1. Sinu hinnangul, kuidas töötukassas võiks kasutada värbamisprotsessi toetamisel e-platvormi?
 2. Milliseid funktsioone võiks e-platvorm sinu hinnangul omada?
- 15. Kuidas kaardistatakse ja jagatakse organisatsioonisiselt häid värbamispraktikaid?**
1. Kas soovid midagi veel lisada?

Lisa 3

Eesti Töötukassa värbamisprotsessi etappide kirjeldus

	Etapp	Tegevused
O T S I M I N E	VAJADUS- värbamisvajaduse analüüs	Värbamisvajadus lähtub organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest. Arvestatakse vajadust ning lähtutakse majanduslikest võimalustest. Paindlikult reageeritakse tööturu muutustele ja vajadusel luuakse, koondatakse ametikohti
	TINGIMUSED- nõudmised kandidaadile	Kaardistatakse ametikirjeldusest lähtuvalt tööks vajalikud kutsespetsiifilised ja üldised kompetentsid isiksuseomadused, väärtused. Lisaks lähtutakse ka piirkonnast/osakonnast tulenevatest vajadustest. Ametikohaprofiili kirjeldusi pole.
	PAKKUMINE- kandidaatide ligimeelitamine, info hankimine, töö pakkumine	Info hankimist potentsiaalsete kandidaatide kohta enamasti ei toimu, allikate ning kanalite valik ei lähtu otseselt sihtgrupist. Kasutatakse tavapäraselt sisevõrku ja sisest meililisti organisatsiooni siseseks värbamiseks. Välise värbamise korral kasutatakse enamasti töötukassa kodulehte ja paari suuremat portaali, üksikutel juhtudel on kasutatud kõrgkoolide meililiste ja maakondlike lehti info levitamiseks töövõimalusest. Töökuulutuse koostab ja avaldab personaliosakond ja juht saab soovi korral omalpoolt lisaks sisendit anda. Organisatsiooni brändinguga teadlikult ja ühtselt tegelemist juhid ei taju. Üslikud osakonnad tegelevad iseseisvalt brändinguga teadlikumalt näiteks läbi lahtiste uste päevade korraldamise, koolidega suhtlemise, messidel osalemise ja oma töötajate igapäevase käitumise ja suhtlemisviisi läbi. Lisainfot tööpakkumise kohta kandidaatidele annab personaliosakond.
V A L I M I N E	EELVALIK- laekunud kandideerimisdoku mentide läbitöötamine, esmane valik	Nõutud kandideerimisdokumendid on CV ja motivatsioonikiri. Kandideerimisdokumendid võtab vastu personaliosakond, kogub kokku ja edastab juhile peale konkursi lõppu. Esimese sõelumise teeb personaliosakond või soovi korral juht ise. Osadel osakondadel on konkursid ja kandidaadid MS Exceli tabelina koostatud, mida kasutatakse sorteerimiseks.
	LÕPPVALIK- kandidaadiga suhtlemine, hindamine, lõppvalik, töösuhte sõlmimine	Lõppvaliku eest vastutab ja viib läbi enamasti juht ja kaasatakse oma töötajaid, enamasti karjäärinõustajat, juhtivkonsultanti ja kandideeritava ameti esindajat. Lisaks soovi korral võimalik kaasata värbamise selles etapis personaliosakonna spetsialiste. Üksikutel juhtudel, ning pigem juhi positsioonide täitmiseks, kasutatakse ka värbamisteenuse sisse ostmist väljastpoolt organisatsiooni. Sisekonkursi kaudu tulnud kandidaatidega tehakse enamasti alati ka intervjuu. Peamiselt kasutatakse hindamisel grupiintervjuud, kus antakse erinevaid ülesandeid ja tehakse grupitöid ja teste (võõrkeeleoskus, arvutikasutus jne). Tulemustest sõltuvalt valitakse kandidaadid järgmisesse vooru. Järgneb individuaalsete intervjuude voor edasipääsenutele. Individuaalsete intervjuude järel toimub tööproov, kus kandidaadid tulevad enamasti pooleks päevaks töövarjuks. Kasutatakse oma töötajaid soovitajatena, eriti klientide hulgast. Tausta kontrollimine toimub pigem etapi viimase tegevusena enne otsustamist ja vaid juhul kui juht selle järele vajadust tunneb. Valitud kandidaadile tulemused edastab, tööpakkumise teeb ja lepingu sõlmib juht.
	JÄRELTEGEVUSED-, tagasiside kandidaatidele, värbamisprotsessi analüüs, sisse elamise korraldamine	Kandidaatidele, kes esimeses voorus välja langevad, vastab pigem personaliosakond. Järgmisesse vooru edasijõudnutele enamasti vastab juht. Põhjalikuma tagasiside lõppvaliku vooru jõudnutele annab pigem juht, aga on ka võimalus, et personaliosakond annab tagasiside ka nendele kandidaatidele. Värbamisprotsessi analüüsimist pigem ei toimu. Sisseelamiskava uuele töötajale on koostatud juhendamise ja väljaõppe korraldamise eest vastutab juht ning on välja töötatud vastavad protsessi toetavad korrad ja dokumendid. Töökorralduse ning nõuete tutvustamine uuele töötajale toimub juhi ja määratud juhendaja poolt.

Allikas: autori koostatud

Lisa 4

Eesti Töötukassa värbamisprotsessi kitsaskohad

Kitsaskohad	Intervjueeritavad							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Värbamisprotsess on liiga keeruline ja aeglane	*		*	*			*	*
Värbamisega tegelemine on stiihiline	*	*	*		*			
Värbamisega tegelemine on ajakulukas	*		*	*			*	*
Värbamise korraldus on tehnoloogiliselt ebamugav	*	*	*	*		*	*	*
Värbamisteenusu tellimine väljast on kulukas, ebatõhus	*	*		*		*	*	
Taustakontrolli tegemise õigused ebaselged	*	*	*			*		
Värbamisalased teadmised juhtidel ebaühtlased	*	*	*	*	*	*	*	*
Värbamisalased teadmised on vähesed	*	*		*	*			
Värbamispraktikate jagamine on juhuslik ja korraldamata	*	*	*			*	*	*
Värbamisprotsessi kirjeldusi ja toetavad materjale ei ole		*	*			*	*	
Töö tingimused ja ülesanded muutuvad tihti ja kiirelt		*	*			*		*
Ei ole koostatud ametikoha profile	*		*		*	*		
Tööpakkumised pigem ei arvesta sihtgruppi	*		*	*	*	*	*	*
Passiivsete kandidaatidega tegelemine korraldamata	*	*	*	*	*		*	*
Organisatsiooni nimi ja sisu ei ole vastavuses		*			*	*		*
Ei tegeleta teadlikult organisatsiooni brändiga	*	*	*	*	*	*	*	

Allikas: autori koostatud

Lisa 5

Eesti Töötukassa värbamisprotsessi tõhustamisvõimalused

Tõhustamisvõimalused	Intervjueeritavad							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Värbamisprotsessi kiirendada, lihtsustada	*		*	*			*	*
Juhtidele ligipääs CVdele jooksvalt konkursi välitel	*	*	*			*	*	*
Värbamist tõhustada läbi e-platvormi rakendamise	*	*	*	*	*	*	*	*
Eelnevatest konkursside kandidaatide info säilitada	*	*	*	*		*	*	*
Rohkem oma töötajaid värbajatena kasutada	*	*	*	*		*	*	*
Rohkem oma töötajaid soovitajatena kasutada	*	*		*	*	*	*	*
Värbamisteenus osaliselt väljast sisse osta			*		*			
Taustakontrolli tegemise protseduur luua		*						
Värbamisega tegelevatele töötajatele vastav väljaõpe.	*	*				*		*
Korraldada asutusesisene värbamispraktikate jagamine.	*	*	*			*	*	*
Lua, jagada värbamist toetavad materjale		*				*	*	*
Värbamistingimustel asutuse, töö muutustega arvestada		*	*			*		*
Ametikohaprofiilid kirjeldada, koostada	*		*		*	*		
Tööpakkumised suunata konkreetsele sihtgrupile	*	*		*	*	*	*	*
Passiivsete kandidaatidega sidemeid hoida	*	*	*	*	*		*	*
Praktikavõimalused tudengitele korraldada	*	*	*	*		*	*	*
Töötukassa nimi muuta sisuga vastavaks		*			*	*		*
Teadlikult organisatsiooni brändi parendada	*	*	*	*	*	*	*	*

Allikas: autori koostatud