

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Egle Eller

**PERSONALI VÄRBAMISE KANALID JA VALIKUMEETODID, ISIKLIKE
KONTAKTIDE JA SOOVITAJATE OSA VALIKUL JA VÄRBAMISEL**

Magistritöö

Juhendaja: MBA Taimi Elenurm

Kaasjuhendaja: MSc Tauno Õunapuu

Tallinn 2014

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 Egle Eller

“ “ 2014

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Taimi Elenurm

“ “ 2014

Kaasjuhendaja Tauno Õunapuu

“ “ 2014

Kaitsmisele lubatud “ “ 2014

Personalitöö- ja arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare
Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Eesti Panga 2014. aasta esimese poolaasta Tööturu Ülevaade viitab pingelisele olukorrale töajärgul. Kesine majandusaktiivsus ja töajärgu vähenev pakkumine ning töajärgu välismaale tööle asumise lihtsus muudavad värbamise organisatsioonide jaoks järjest keerulisemaks (Eesti Pank, 2014: 4).

Värbamise ja valiku protsessis on töajärgu jaoks oluline ootuste realiseerumine töajärgu taotlemisel ja saamisel. Töajärgu ootused on seotud võimalikult sobiva töajärgu leidmisega vabale töajärgu. Töajärgu nõuded, mida turumajanduslike suhete puhul jätkuvalt rõhutatatakse, on organisatsiooni tasandil erinevate töajärgu poolt seatud kriteeriumid ja piirangud töajärgu värbamisel ja palkamisel. Töajärgu konkurents eeldab mikrotasandil nende kriteeriumide võimalikult täpset teadmist, seega informeeritust töajärgu ootustest. Vastasel korral kujuneb vastastikune ootuste sobitamine keerukaks ja sageli väheefektiivseks mõlemale poolele. (Pavelson, 2014)

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on uurida milliseid personali värbamise kanaleid ja valikumeetodeid hindavad ning peavad usaldusväärsemateks Eesti organisatsioonide personalijuhid ning kuivõrd ja kuidas hinnatakse soovitajate ja isiklike tutvuste kasutamist personalivalikus.

Magistritöö koosneb teoreetilise osast, empiirilise uurimisest ning arutelu ja järeldustest. Töö teoreetilises osas käsitletakse erinevatele teoreetikutele ja uurimustele tuginedes värbamist ja valikut. Töö empiirilises osas kirjeldatakse uurimismeetodit, valimit ning andmeanalüüsi tulemusi. Arutelu ja järelduste osas selgub:

Uurimustulemused personali värbamise kanalite osas olid järgmised:

- personali värbamiseks kasutavad organisatsioonid peamiselt traditsioonilisi meediakanaleid nt ajalehed, ajakirjad, raadio, interneti andmebaasid, koduleheküljed jne,
- ligi pooled vastajatest kasutavad värbamiskanalina sotsiaalmeediakanaleid,
- rohkem kui pooled organisatsioonid edastavad vakantse töajärgu kohta teavet oma tutvavatele organisatsiooni töajärgu poolt.

Valikumeetodite ja –kriteeriumite osas selgitas autor välja, et:

- peamised valikumeetodid, mida organisatsioonid kasutavad on cv, töölevõtu-intervjuu, taustauuring, soovitajad ja sihtotsing,
- peamised valikukriteeriumid, mida organisatsioonid kasutavad on eelnev tööalane kogemus, haridus, suhtlemisoskus, sobivus meekonnatöök, juhtimisoskused, vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled, vajalikud ametialased/spetsiifilised oskused, kohusetunne, vastutusvõime, stressitaluvus, ametioskused, pühendumus tööle.

Isiklike kontaktide ja soovitajate osas selgus, et:

- ligi pooled organisatsioonid ei pea isiklike kontakte ja soovitajaid usaldusväärsek personalivaliku meetodiks,
- üle poole organisatsioonidest, kes olid tööle võtnud usaldusväärse soovitusel kandidaadi, polnud hilisemalt oma otsusega „mitte alati rahul“,
- organisatsioonid, kes kasutavad soovitusi, peavad oluliseks, et soovitus annaks kandidaadile kaks soovitajat,
- enamus vastajaid on ise nõus andma teistele soovitusi,
- rohkem kui pooled vastajad, kes on soovitajaks olnud, ütlevad, et nendega on soovitusel saamiseks ühendust võetud.

Käesoleva magistr töö võtmesõnad on personali värbamise kanalid, valikumeetodid ja -kriteeriumid ning isiklikud sidemed ja soovitajad värbamises ja valikus.

ABSTRACT

PERSONALI VÄRBAMISE KANALID JA VALIKUMEETODID, ISIKLIKE KONTAKTIDE JA SOOVITAJATE OSA VALIKUL JA VÄRBAMISEL

Egle Eller

The first two quarters of the 2014 Eesti Pank (Bank of Estonia) Labour Market Review refer to an intense situation in the labour market. Poor economic activity, decreasing labour supply, and the ease of going to work abroad increasingly complicates the recruitment process for different organisations (Eesti Pank, 2014: 4).

In the selection and recruitment process it is important for the employee that his expectations would be realized in applying for and getting the particular position. The expectations of the employer are concerned with finding the most suitable employee for the vacant position. Labour market requirements that are continuously emphasised with market economy relations are the criteria and restrictions set by different employers on the level of an organisation in recruiting and employing workers. On the micro level competition between employees presumes exact knowledge of such criteria, i.e. being informed about employer's expectations. Otherwise meeting each other's expectations proves to be complicated and not as effective for both parties (Pavelson, 2014).

The aim of the present Master's thesis is to research which channels of recruitment and selection methods are considered most trustworthy by human resource managers of Estonian organisations and what is the role of the use of personal contacts and references in the selection process.

The Master's thesis consists of a theoretical part, an empirical study, and discussion and conclusions. The theoretical part of the thesis discusses recruitment and selection on the basis of different academics and research. The empirical part of the thesis describes the research methods, the sample, and the results of data analysis. The part of discussions and conclusions establishes the following:

Research results about recruitment channels were as follows:

- organisations mainly use traditional media channels like newspapers, magazines, radio, internet databases, and homepages for recruitment.
- approximately half of the respondents use social media channels as recruitment channels.
- more than half of the organisations forward information about vacant positions to their employees who then share the information with their acquaintances.

Selection methods and criteria revealed the following:

- main selection methods that organisations use are CV, recruitment interview, background search, references, and targeted search.
- main selection criteria that organisations use are previous work related experience, education, communication skills, team work skills, leadership skills, required general skills e.g. foreign languages, required professional/specific skills, sense of responsibility, accountability, ability to work under pressure, vocational skills, devotion to work.

Personal contacts and references showed the following:

- almost half of the organisations don't consider personal contacts and references as a trustworthy method of selection.
- more than half of the organisations that had employed a candidate with a trustworthy reference were not later "not always satisfied" with their decision.
- organisations that use references consider it important that each candidate would have two references.
- majority of respondents are willing to provide others with references.
- more than half of the respondents that have recommended somebody for a specific position say that they were contacted in order to get the reference.

Keywords of the present Master's thesis include recruitment channels, selection methods and criteria, and personal contacts and references in recruitment and selection.

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	5
SISUKORD	7
SISSEJUHATUS	9
1. PERSONALI VÄRBAMINE JA VALIK: TAUST, KANALID, MEETODID, KRITEREIUMID. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	11
1.1. Personali planeerimine – eduka värbamise ja valiku eeldus.....	11
1.2. Personali värbamise ja valiku mõisted ning töö- ja ametikoha planeerimine	12
1.3. Organisatsioonisisene ja/või -väline värbamine	13
1.4. Värbamiskanaliid ja tööpakkumise koostamine	13
1.5. Personalivalik	15
1.6. Isiklike sidemete kasutamine värbamises ja valikus.....	16
1.7. Isiklike sidemete kasutamine tööle saamiseks eestlaste hulgas	17
1.8. Valikukriteeriumid- ja meetodid, kandidaatide hindamine ja valikuotsus	18
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	21
2.1. Uurimuse eesmärk ja uurimusküsimused.....	21
2.2. Valim ja uurimismeetodid	21
2.3. Uuringu tulemused.....	22
2.3.1. Vastanute üldandmed	22
2.3.2. Personali planeerimine	23
2.3.3. Organisatsioonisisene- ja/või väline värbamine	25
2.3.4. Värbamiskanaliid	25
2.3.5. Valikumeetodid.....	27
2.3.6. Valikukriteeriumid.....	32
2.3.7. Isiklike sidemete ja soovituste mõju tööle saamisel.....	37
3. ARUTELU NING JÄRELDUSED	42
Viidatud kirjandus	52
LISA 1. Uuringuküsimused	56
LISA 2. Tabel 10 täismahus	61
LISA 3. Tabel 12 täismahus	62
LISA 4. Tabel 13 täismahus	63
LISA 5. Tabel 14 täismahus	65

LISA 6. Tabel 15 täismahus	67
LISA 7. Palun põhjendage lühidalt „jah“ valikut. Mis on peamine põhjus/eelis võtta tööle tuttav, sõber või kellegi tuttava soovitusel kandidaat?	69
LISA 8. Palun põhjendage lühidalt „ei“ valikut. Mis on peamine põhjus mitte võtta tööle tuttavat, sõpra või kellegi tuttava soovitusel kandidaati?	71

SISSEJUHATUS

Töötajate leidmine on muutunud organisatsioonide jaoks tänapäeval teistsuguseks võrreldes industriaalajastuga. Töötame ja elame virtuaalses keskkonnas, mis personali värbamises avaldub sellena, et tööpakkumisi kuulutatakse ja neile kandideeritakse läbi internetikeskkonna. Tööandja jaoks on alati olnud aktuaalne küsimus, kuidas leida tööturult kompetentseid, oskuslikke ja häid töötajaid ning kuidas valida neist välja parimad.

Käesoleva töö autor soovis välja selgitada personalijuhtide poolt usaldusväärsemaks peetud personali värbamise kanalid, valikumeetodid ning valikukriteeriumid, mida organisatsioonid kasutada eelistavad. Teises uuringu pooles esitas autor küsimusi teemal, kas isiklikud kontaktid ja soovitajad on kandideerimisel eeliseks ning millisel määral Eesti tööandjad antud personalivaliku meetodit rakendavad: kui suurel määral ja millistel juhtudel peetakse ettevõttes vajalikuks langetada otsus isiklikele tutvustele ja soovitajatele tugineva personalivaliku kasuks ning kuidas soovitajate ja isiklike kontaktide kasutamine personalivalikus on vastajate arvates end õigustanud.

Töö eesmärk on uurida milliseid personali värbamise kanaleid ja valikumeetodeid hindavad ning peavad usaldusväärsemateks Eesti organisatsioonide personalijuhid ning kuivõrd ja kuidas hinnatakse soovitajate ja isiklike tutvuste kasutamist personalivalikus.

Uurimusküsimused, mis antud töö raames tõstatati on alljärgnevad:

- Milliseid personali värbamise kanaleid ja valikumeetodeid kasutavad Eesti organisatsioonide personalijuhid personali valikul?
- Milliseid erinevaid valikumeetodeid ja -kriteeriume kasutavad Eesti organisatsioonide personalijuhid personali valikul ning kuidas erinevad personalivaliku meetodid ja kriteeriumid töötajate kategooriate lõikes?
- Kuidas hinnatakse soovituste ja isiklike tutvuste kasutamist personalivaliku meetodina?

Estonian Business School'is magistritöö raames 2001. aastal läbi viidud uuringu tulemus näitab, et isiklike kontaktide roll tööle saamisel on praktikas väiksem kui tavatsetakse arvata. Sõprade, tutvuste või sugulastega täidetakse 21-29% vabadest töökohtadest. (Evelyn Laar, 2001: 53).

Autor soovib selgitada, kuidas on muutunud isikliku soovitusel osa töökoha saamisel võrdluses 2001. aastal läbi viidud uuringu tulemustega.

Uuringu läbi viimiseks töötati välja uurimusküsimustik, mis tugines Vilve Kalda ja Evelyn Laari 2001. aastal läbi viidud uurimustele.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist. Töö esimeses pooles antakse teoreetilisele taustale tuginedes ülevaade värbamiskanalistest, valikumeetoditest ja -kriteeriumitest. Peamised autorid, keda töös kajastatakse on Armstrong, DeCenzo ja Robbins ning Eesti personalitöö praktik Veide. Töö teine pool kajastab ja analüüsib uuringu tulemusi võrreldes neid varasemate uuringutega ja tehes käesoleva uuringu põhjal järeldusi.

1. PERSONALI VÄRBAMINE JA VALIK: TAUST, KANALID, MEETODID, KRITEERIUMID. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1. Personali planeerimine – eduka värbamise ja valiku eeldus

Personali värbamine ja valik on valdkond, mis saab alguse personali planeerimisest ning mille tulemuseks on mehitamine.

Personali planeerimist tehakse selleks, et arvestada pakkumisega tööjõuturul, vähendada kulutusi värbamisele, koolitamisele ja koondamisele ning leida töötajate oskusele ja võimetele optimaalne kasutus (Alas, 2005: 39). Personali planeerimine on protsess, mille käigus määratakse kindlaks nõutavas kvalifikatsioonis ja struktuuris töötajate vajadus ning sellele vastavalt koostatakse organisatsioonis personalihõive, personali hankimise, kohandamise, rakendamise, arendamise, koolitamise ja karjäärijuhtimise jm plaanid (Becket, 2002: 16). Personali planeerimise tulemiks on värbamisplaan. Personaliküsimusi lahendatakse ettevõttes lähtuvalt äristrateegiast ja -plaanidest või siis suurtest muutustest tulenevalt (Becket, 2002: 16). Sama kinnitavad DeCenzo ja Robbins (1999: 130), kelle sõnul on personali planeerimine tihedalt seotud organisatsiooni eesmärkidega ning personali planeerimine annab sisendi teistele personalijuhtimise alastele tegevustele. Armstrong (2006: 410) kinnitab, et värbamise edukusele aitab kaasa ametikoha kirjeldus, mis peaks sisaldama tööandja poolt pakutavate võimaluste määratlemist, näiteks koolitusi ja/või võimalikke karjääriteid. Seejuures on oluline, et ametikoha nõuded oleksid vastavuses töö keerukusega ning mõõdetavad ja realistlikud, sest ebaedukas värbamine on tingitud just eelnimetud nõuete eiramisest (Armstrong, 2006: 410-411).

Tuginedes eelnevalt refereeritud autoritele järeldeb käesoleva magistr töö autor, et personali planeerimine toob kaasa konkurentsieelise, mis aitab jõuda eduka mehitamiseni. Eestis 2001. aastal V. Kalda poolt läbi viidud uuring näitas, et 16% vastanuist puudus ülevaade, kui palju inimesi nad tööle vajavad ja värbamisplaaniks peeti ainult vajaminevate töötajate arvu (Kalda, 2001: 63).

1.2. Personali värbamise ja valiku mõisted ning töö- ja ametikoha planeerimine

Personali värbamise protsess käivitatakse organisatsiooni poolt eesmärgiga mõjutada inimesi liituma tööd pakkuva ettevõttega.

Klassikalise käsitluse järgi on värbamine tegevus, mille käigus tekitatakse vaba ametikoha täitmiseks optimaalne hulk kandidaate (Byars & Rue, 1991: 136). Mõnevõrra kitsama tähenduse annavad värbamisele Ivanchevich ja Glueck, kelle käsitluse järgi on värbamine tegevus, mille käigus meelitatakse ligi kandidaate, kellel on sobivad võimed ning hoiakud organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Ivanchevich *et al.*, 1992: 25). Definitsiooni sisu on sügavuti avanud Muller (2009: 309), kelle sõnul on personali värbamine tegevus,:

- millele eelnevalt uuritakse ja tutvutakse vakantse ametikoha tööiseloomuga ja tööõuetega, hankides selleks informatsiooni töökirjeldustest ning ametijuhenditest,
- määratakse allikad ja kanalid, mille abil sobivaid kandidaate otsida,
- meelitatakse vabale ametikohale kandideerima nõutava kvalifikatsiooni, omaduste ja võimetega kandidaate.

Sama väidab Pavelson (2014): värbamisprotsess eeldab vaba ametikoha nõuete kirjeldamist, kandidaatide ligimeelitamist ja valiku teostamist. Enne värbamise väljakuulutamist tuleks läbi teha järgmised sammud:

- kirjeldada ametikohal tehtavad tööd (Münstermann *et al.*, 2010: 40),
- määratleta ametikohal töötavale isikule esitatavad nõudmised (Armstrong, 2006: 409),
- valmistada ette ametijuhendid (Armstrong, 2006: 409),
- täpsustada töötingimused (Armstrong, 2006: 409).

Seejärel koostatakse ja avaldatakse töökuulutus veebiportaalides, ajalehtedes, organisatsiooni koduleheküljel jne. Töökuulutust tuleks levitada asjakohastes väljaannetes, seda eriti just strateegiliste ametikohtade puhul. (Scholz, Böhm 2008: 91)

Personali valik on tegevus, mille käigus valitakse kandideerijate hulgast välja ametikohale kõige sobivam kandidaat (Byars *et al.*, 1991: 137). Ühelt poolt on tegemist protsessiga, mille käigus kogutakse töökoha taotlejate kohta infot, mis võimaldaks prognoosida nende tulevast tööalast edukust ning valitakse selle alusel välja sobivaimad kandidaadid; teisalt on personali värbamine kahesuunaline protsess, kus tööandja valib talle sobivat töötajat ja töövõtja püüab leida sobivat tööd (Türk 2005: 127).

Helen Baron (2012) soovib enne värbamise ja valiku alustamist otsustada mis on peamine, kas sobiva pädevusega isikute otsimine või pigem ebasobivate kandidaatide välistamine, kas olulisemad on tööspetsiifilised või pigem meeskondlikud pädevused. Vastavalt nendele otsustele tuleks Baroni sõnul valida nii värbamiskanalid kui valikumeetodid ja valikukriteeriumid.

Kokkuvõtlikult on eesmärgistatud personalivalik sihikindel ja reglementeeritud protsess, mis aitab kandideerijate hulgast välja sõeluda parimad töötajad, kelle eeldused ja kogemused viitavad tõenäosusele, et nad on kõige sobilikumad oma oskuste, teadmiste, võimete, kogemuste, isiksuseomaduste, käitumise poolest. Sihikindel ja läbimõeldud kriteeriumitele tuginev valik võimaldab ka välistada pakutava töö jaoks mittesobivate kandidaatide sattumise organisatsiooni.

1.3.Organisatsioonisisene ja/või -väline värbamine

Värbamise ja valiku protsessi järgmine etapp nõuab otsust, kas värbamine toimub organisatsioonisiselt ja/või –väliselt: kas vaba ametikoht täidetakse inimesega, kes juba ettevõttes töötab või minnakse kandidaati otsima organisatsioonist välja (Carrell, Elbert & Hatfield, 2000: 162). Eestis 2003. aastal läbi viidud uuring näitas, et tööandjate hulgas on rohkem levinud organisatsiooniväline värbamine (Lootus, 2003: 47 *cit* Pavelson).

Organisatsioonivälise värbamise eelisenä nimetatakse uusi ideid, mida uus töötaja endaga kaasa toob ja ohuks peetakse ettevõttega sobimatuid väärtusi. Organisatsioonisisese värbamise eeliseks on kiirus ja ohuks see, et tööle valitu ei saa uuel töökohal hakkama. (Veide, 2012: 89-91).

1.4.Värbamiskanalid ja tööpakkumise koostamine

Tavapärased värbamiskanalid tööpakkumiste edastamiseks on (Armstrong, 2006: 419-424, Bogardus, 2004: 67-68; Snell & Bohlander, 2012: 187-196):

- erinevad meediakanalid (töökuulutused trükimeedias, televisioonis, raadios, internetis, sotsiaalmeedias),
- tööjõuvahendusettevõtted (sh ettevõtted kes tegelevad sihtotsinguga),
- haridusasutused (kutse- ja kõrgkoolid ning praktikaprogrammid),
- sihtotsing,

- oma töötajate soovitusel,
- erialaühingud ja erialaliidud,
- tööturuamet,
- otse ettevõtte poole pöörduvad tööotsijad,
- karjääripäevad, karjäärimessid jne,
- ettevõtte esindused (nt tööpakkumise kuulutus kaupluse infoletis).

2008. aastal läbi viidud uuring näitas, et organisatsioonid kasutavad peamiste värbamiskanalitena interneti (*Internet*) (91%), erialaseid väljaandeid (*careers literature*) (89%) ja ajalehti (*newspapers*) (85%) ning kõige vähem kasutatakse värbamist koolidest ja ülikoolidest (*graduate recruitment*) (15%) (Branine, 2008: 504). Värbamiskanalite valiku osas näitas läbi viidud uuring, et värbajad otsustavad kanali valikul tugineda oma isiklikele subjektiivsetele normidele ning negatiivsetele meetodite uskumustele, kuigi otsus tuleks langetada efektiivse ja tasuva värbamiskanaliga kasuks (Parry & Wilson, 2009: 670). Kersti Tomusk on 2013. aastal AS-is Nortal uurinud milliseid võimalusi pakub sotsiaalmeedia personali värbamiseks. Uuringu tulemusena selgus, et LinkedIn ja Facebook on sobivad ja praktikas kasutatavad sotsiaalmeedia keskkonnad (Tomusk, 2013: 38). Warren Kemp (Director, 2014) soovitab värbajatel end kurssi viia uute värbamiskanalitega ja kasutada julgelt sotsiaalmeedia võimalusi. Peamisi sotsiaalmeediakanaleid iseloomustab W. Kemp alljärgnevalt (Director, 2014):

- LinkedIn – professionaalses plaanis nähtav ja aitab jõuda õige sihtgrupini,
- Facebook – võimalus luua personaalsem kuvand endast kui tööandjast ning tekitada lähikond, kellele sa meeldid ja kes sinu tegemistele tahab kaasa elada,
- Twitter – kasutada värbamisel kui kuvandi loomisel, võimalus olla interaktiivne ja suhestuda sihtgrupiga.

Davison (2011: 154, *cit* Tomusk, 2013: 5) järgi on sotsiaalmeedia kasutamine töötajate värbamisel sarnane töökuulutuste levitamisele internetis, kuna see on üldsuse poolt aktsepteeritud aga empiirilisi uurimusi veel sellel teemal napib. Seevastu mõiste E-HRM on defineeritud, kui personalijuhtimisega seotud strateegiate, poliitikate ning tegevuste rakendamise viis, mis põhineb teadlikul ja sihipärasel veebitehnoloogia kanalite kasutamisel ja toetamisel (Ruël *et al*, 2004, *cit* Girard & Fallery, 2010: 1). Erinevad uurijad väidavad, et veebikeskkonna kasutamise eelised värbamisel seisnevad eelkõige finantsilises kokkuhoius, kuni 90% ning lisaks on välja toodud, et töölevõtmise tsükkel lüheneb kuni 25% võrra (Capelli, 2001; Cober, Brown, Blumental, Doverspike, & Levy, 2000; Freeman, 2002; Lievens & Harris, 2003 *cit* Sylva & Mol, 2009: 311).

Läbimõeldud, selgete kriteeriumitega, hea ning korrektse sõnastusega tööpakkumine kõnetab kandideerijat, kelleni soovitakse oma kutsega jõuda. DeCenzo ja Robbins (1999: 154) järgi on värbamise eesmärgiks see, et potentsiaalsed töötajad reageeriksid tööpakkumisele ning selle tulemusena saadakse valikusse piisav hulk kandidaate. Selleks tuleb analüüsida erinevaid värbamiskanaleid, kuulutada samaaegselt mitme kanali kaudu ning anda piisavalt infot töö kohta, et potentsiaalsed kandidaadid saaksid end tööga sobitada, sest saavutada rahuldavat kandidaatide hulka ei ole sugugi kerge (DeCenzo *et al*, 1999: 154). Otsingu õnnestumise määrab mõlemapoolsete ootuste ja valmisoleku kokkulangevus (Veide, 2012: 103).

Enamus refereeritud autoreid on seisukohal, et värbamise eesmärk pole kandidaatide arvu maksimeerimine vaid hoopis nõudmistele vastavate kandidaatide ligimeelitamine. Õnnestunud valiku garantiiks on piisava arvu kandidaatide olemasolu, nende usaldusväärne ja põhjalik hindamine ning uue töötaja sisse elamise kindlustamine (Veide, 2012: 102).

1.5. Personalivalik

Personali valik on suunatud organisatsiooni jaoks sobivate ja töö nõuetele vastavate kandidaatide väljasõelumiseks. Valik on mõlemapoolne protsess, kuna ta on tähtis nii organisatsioonile kui ka kandidaadile, kelle karjääriotsuseid see mõjutab (Barber, 1998: 1). Isegi siis kui kandidaat on töötü toimub üksteise vastastikune hindamine nii kandidaadi kui ka organisatsiooni poolt (Cole, 2000: 149).

Värbamisele eelneb niisiis tööanalüüs, mille tulemusel koostatakse ametikoha profiil. Ametikoha profiil on sisendiks värbamisele, mis sisaldab: tööülesandeid, ametikoha arenguvõimalusi, olulisemaid isikuomadusi ja detailsemat pakkumist töö tasustamistingimuste osas (Kütt, 2014: 64). Valiku aluseks võib olla kas kompetentsimudel või tööanalüüs. Tööanalüüsile tuginev valik sisaldab viit osa:

- töötajale esitatavad nõuded (baasoskused ja funktsionaalsed oskused),
- tööle omased spetsiifilised nõuded (ülesanded, kohustused),
- erialased nõuded (üldised teadmised, tegevused),
- kogemused, koolitus, haridus,
- töötaja omadused ja hoiakud, väärtused.

Kompetentsidele tuginev valik sisaldab teadmiste, oskuste ja hoiakute kogumit, mis on eelduseks tööülesannete täitmisel (Kutsekoda, 2014; Riigikantselei, 2013).

1.6. Isiklike sidemete kasutamine värbamises ja valikus

Mõnikord on organisatsioonil mõistlik värvatavate poole pöörduda läbi informaalsete kanalite. Informatsioon, mis jõuab inimeseni vakantse töökoha kohta sõbra või hoopis tuttava poolt, võib osutuda mõjusamaks kui otse organisatsioonist välja saadetud sõnum. Eeltoodu kinnituseks näitavad värbamiskanalite kohta läbi viidud uuringu tulemused, et tööotsijad peavad kõige atraktiivsemaks allikaks ettevõtte oma töötajate soovitusi (Van Hoye, 2012: 387). Nimelt leitakse, et informaalsete kanalite kaudu edastatud teadet vakantse töökoha kohta peetakse objektiivsemaks kui organisatsiooni poolt formaalsete kanalite vahendusel välja saadetud informatsiooni (Van Hoye, 2012: 387).

Leitud on, et isiklike kontaktide ja soovitude kaudu töötajate värbamine on organisatsiooni jaoks tõhus meetod (Torrington, Hall & Taylor, 2008: 150; Collins & Steves, 2002: 1123). Väide on leidnud kinnitust ka praktikas, kuna tööandjate hulgas on levinud, et aeg-ajalt kaasatakse värbamisprotsessi organisatsiooni oma töötajad. Vastutasuks pakutakse tööandja poolt soovitajatele motiveerivaid kompensatsioone. Soovitaja ülesandeks on levitada oma sõprade ja tuttavate hulgas tööpakkumist ja olla ühtlasi kandideerijatele isiklikuks soovitajaks. Soovitaja kaudu värbamine on organisatsioonile tõhus seetõttu, et värbamise kulud jäävad madalaks ning oma töötajate soovituse kaudu kandideerivad inimesed on rohkem motiveeritud (Masey 2010: 50). Antud meetodi puhul on üheks oluliseks eeliseks see, et tavaliselt kutsuvad oma organisatsiooni töötajad tööle inimesi, kellel on nendega sarnased hoiakud, väärtushinnangud ja oskused (Alas, 2005: 62; Compton, Morrissey & Nankervis, 2009: 52). See asjaolu aga võimaldab uute tulijate kohanemise organisatsioonikultuuri ja -keskkonnaga muuta lihtsamaks (Compton *et al.* 2009: 52). Uuringu tulemused näitavad, et oma organisatsiooni töötajate soovitude kaudu värvatud töötajatel on hilisemalt paremad töötulemused, kõrgem töörahulolu ja väiksem tööjõu volavuse määr (Breugh, 2008: 115-116). Eeltoodule lisab omapoolset kinnitust ka Harrise ja Lasson, kelle sõnul organisatsioonis töötavate inimeste kaudu leitud kandidaadid on tõenäolisemalt realistlikumate ootustega (Harrise & Lasson, *cit* Edwards, Scott & Raju, 2003). Lisaks eeltoodule leiab autor, et tööandja positsioonist vaadatuna seisneb eelis ka selles, et soovitude kaudu tehtav värbamine võimaldab kandidaadile läheneda personaalsemalt.

1.7. Isiklike sidemete kasutamine tööle saamiseks eestlaste hulgas

Eesti taasiseseisvumise esimesel kümnendil toimus personali valik organisatsioonidesse sotsiaalse võrgustiku vahendusel. 1998. aastal läbi viidud uuringu kohaselt selgus, et 56% tööealistest inimestest, kes olid hiljuti töökohta vahetanud, kasutasid uue töökohta leidmiseks peamiselt sõprade, tuttavate ja sugulaste abi, vähem leiti tööd ajalehekuulutuse kaudu (Hansson, 2000: 34). Tänapäeval on tugevnenud tendents leida organisatsioonidesse parimad töö ja organisatsiooni nõuetele vastavad töötajaid.

Levinud on arusaam, et parimad töökohad täidetakse tutvuste kaudu. Teemakohaseid uuringuid õnnestus käesoleva töö autoril leida üks, mille viis läbi 2001. aastal Evelyn Laar. Seega autor asus otsima Eesti meediast viiteid tuttavate palkamise osas. Statistikaameti (Postimees, 2011) andmetel leidis 2010. aastal 47% tööotsijatest töö sugulaste või tuttavate kaudu, 15% sai tööle pöördudes ise otse tööandja poole, 13% leidis töö töökuulutuse abil ning 3% sai tööle töötukassa vahendusel. Siim Krusell (ERR, 2014) räägib, et noorte tööle saamine toimub peamiselt tutvuste kaudu. Kristi Anniste uuris eestlaste väljarännet Soome. Uuringu tulemusel selgus, et kõige levinumaks meetodiks töö saamiseks oli töökohta leidmine sugulaste või tuttavate kaudu. Antud meetodil leidis töö 41% vastanutest (Riigikantselei, 2011). Kokkuvõtteks järeltab autor, et meediaväljaannete kaudu levib arusaamine, et tööle saamine sõltub tööotsija suhtlusvõrgustikust. Samas juhib Heli Raidve (Postimees, 2013) tähelepanu, et töösuhe on alluvus- ja sõltuvussuhe, mis võib sõprussuhtesse tekitada pingeid. Ta lisab, et professionaalse võõraga on koostööd teha kindlam ja pingevabam ning erimeelsuste tekkimisel ei lähe sõber või hea tuttav kaduma. Vastukaaluks E. Laari uuring, mis antud valdkonnas on 2001. aastal läbi viidud, ütleb, et kõikidest värbamistest täidetakse 26% ametikohtadest sõprade, tuttavate või sugulaste kaudu. Töötajate kategooriates olid tulemused erinevad: lihttöölise puhul 29%, spetsialistide puhul 21% ja tippaseme juhtide puhul 25%. Ühtlasi selgus uuringust, et võrdsete kandidaatide puhul eelistab 67% värbajatest värvata tundmatuid kandidaate ja 33% eelistab tuttavat kandidaati (Laar, 2001: 53).

1.8. Valikukriteeriumid- ja meetodid, kandidaatide hindamine ja valikuotsus

Personali valik hõlmab valikumeetodite ja -kriteeriumite määratlemist ning nende abil kogutud info töötlemist. Valikukriteeriumid jagunevad formaalseteks, isiksuslikeks ja situatiivseteks (Baron, 2012).

Valiku- ehk hindamismeetodite kasutamine ja valikuprotseduur lähtub peamiselt pakutava töö iseloomust ja nõuetest, samas mõjutavad otsust ka ametikoha tase, kandideerinute arv ning organisatsiooni poolt kehtestatud head tavad (Veide, 2012: 130). Hindamise eesmärgiks on anda kandidaadile pakkumise kohta adekvaatne ülevaade või koguda töökoha taotlejate kohta täiendavat informatsiooni, prognoosimaks nende tulevast töist sooritust, et teha lõplik valikuotsus kellega sõlmida töösuhe (Veide, 2012: 109). Oskused ja omadused, mida tööandjad otsivad on 2008. aasta uuringu tulemusel järgmised: motivatsioon (*desire to achieve/motivation*) (87%), it-oskused (*IT skills*) (85%), meeskonnatöö (*team work*) (82%), õppimise soov (*willingness to learn*) (82%), kohusetunne (*commitment*) (66%), suhtlemisoskus (*oral communication skills*) (62%), probleemide lahendamise oskus (*problem-solving ability*) (57%), energia (*drive/energy*) (43%), enesekehtestamine (*confidence/assertiveness*) (36%), haridus (*degree classification*) (35%), kirjalik eneseväljendusoskus (*written communication skills*) (26%), lojaalsus (*dependability/reliability*) (22%), esinemisoskus (*presentation skills*) (19%), aja juhtimise oskus (*time management*) (11%) ja muud oskused nt äriiline, kriitiline mõtlemine jne (*commercial awareness, competencies, critical thinking, influence, decisiveness, potential*) (10%) (Branine, 2008: 510). Eestis, valikukriteeriumite osaseid uuringuid autoril leida ei õnnestunud.

Wilk ja Capelli poolt läbi viidud uuring näitas, et mida kõrgema palgalisele ametikohale inimest otsitakse, seda enam kasutatakse valikul erinevaid valikumeetodeid ning seda tehakse ka töötajate puhul, kelle tööle asumisega kaasneb mahukas ja pikaajaline koolitus (Wilk *et al*, 2003: 103). Personalivaliku peamiseks meetoditeks on intervjuu, värbamisdokumentide analüüs, mis sisaldab cv-d või ankeeti, soovituskiri, taustauuring, test, käitumisülesanne, hindamiskeskused (Armstrong, 2006: 430; Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006: 245). Töö autor ei leidnud uuemaid uuringuid, mis kajastaksid Eesti personalitöötajate eelistusi valikumeetodite osas. Seega 2001. aasta uuringu tulemusel

kasutati kandidaadi sobivuse hindamiseks peamiselt järgmisi valikumeetodeid: cv (49 vastajat), intervjuu (49 vastajat), taustauuring endiselt otseselt juhilt (47 vastajat) ja taustauuring endiselt kolleegilt (33 vastajat) (Kalda, 2001: 64). Hiljutine, AÜE töötajate seas läbi viidud uuring selgitas välja ettevõtete poolt kõige enam kasutatavad valikumeetodid: cv (*resumes/CV*) (73,5%), intervjuu (*interviewe*) (71,1%), rahvusvaheliste karakteristikute test (*ethnicity/ nationality*) (41,1%), soovitusel (*personal references*) (41,2%), proovitöö (*work sample tests*) (33,9%), isiklikud kontaktid (*personal contacts*) (30,2%) ja personaalsed testid (*personality tests*) (30,1%) (Ababneh & Chhinzer, 2014: 37). Organisatsioonid UK-s peavad tööandja ankeeti kõige informatiivsemaks personalivaliku meetodiks ning cv-d ja kaaskirja kuluefektiivseks ja ühtlasi kandidaate kõige rohkem ligimeelitavaks meetodiks (Branine 2008: 507). Personali valiku protsess toimub järgmiste järjestike etappidena (Bogardus (2004: 68):

1. Kandidaatide poolt esitatud dokumentide analüüs, mille käigus töötatakse läbi kandidaatide CV-d, ankeedid, sooviavaldused ja motivatsioonikirjad;
2. Esmane kandidaatide valik. Valik tehakse värbamisdokumentide põhjal ning sobilikuks osutuvad kandidaadid, kes vastavad töökohale esitatud nõuetele;
3. Soovituste küsimine ja taustauuringu läbiviimine;
4. Eelintervjuu ja seejärel põhjalikuma intervjuu läbiviimine;
5. Hindamismeetodite kasutamine;
6. Lõpliku valiku langetamine.

Kokkuvõtvalt on värbamise ja valiku puhul tegemist organisatsiooni poliitika ja tegevustega, mille eesmärkideks on (Harris *et al*, 2003, *cit* Edwards, Scott & Raju, 2003):

- motiveerida inimesi vabale töökohale oma kandidatuuri ülesse seadma,
- hoida organisatsiooni poolt nende kandidaadi staatust aktiivseks,
- panna neid vastu võtma tööpakkumist.

Autor teeb eelneva põhjal kokkuvõtte, et värbamine ja valik omab tähtsust mõlemale protsessis osalevale poolele: organisatsiooni jaoks on oluline kandidaadi sobivus ja tööle püsima jäämine ja inimesele on oluline organisatsiooni ning töö sobivus. Värbamisele eelneb ametikohakoha profiili kirjeldamine, millele järgneb sobivates värbamiskanalites tööpakkumise tegemine. Edasi liigutakse sobivate kandidaatide selekteerimisse ning lõpliku valiku järgselt tehakse kandidaadile tööle asumise ettepanek. Protsessi edukust aitab mõõta järjepidev hindamine, mille tulemusena selgub, kas organisatsioonis kasutatavad värbamise

ja valiku protseduur ning meetodid on tõhusad ja mõjusad saamaks ja hoidmaks organisatsioonis häid, lojaalseid ja motiveeritud töötajaid.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1.Uurimuse eesmärk ja uurimusküsimused

Lähtudes uurimuse eesmärgist ja toetudes teoreetilises osas käsitletud allikatele on töö autori poolt püstitatud järgmised uurimusküsimused:

- Milliseid personali värbamise kanaleid ja valikumeetodeid kasutavad Eesti organisatsioonide personalijuhid personali valikul?
- Milliseid erinevaid valikumeetodeid ja -kriteeriume kasutavad Eesti organisatsioonide personalijuhid personali valikul ning kuidas erinevad personalivaliku meetodid ja kriteeriumid töötajate kategooriate lõikes?
- Kuidas hinnatakse soovituste ja isiklike tuttavate kasutamist personalivaliku meetodina?

2.2.Valim ja uurimismeetodid

Käesolevas uuringus kasutati personalijuhtide küsitlemiseks ankeetküsimustikku, mille autor koostas lähtuvalt uurimuse teoreetilisest raamistikust, tuginedes varasemalt Vilve Kalda ja Evelyn Laari poolt läbi viidud uuringu küsimustele. Kalda küsimustikust pärinevad küsimused 2-4 ja 6 ning Laari küsimustikust kasutas autor küsimusi 13, 16, 19, 20. Küsimustik arutati läbi juhendajaga ning enne selle esitamist viidi läbi pilootuuring nelja küsitletu hulgas, kes tegid ettepanekuid küsimuste täpsustamiseks.

Andmeid koguti ajavahemikul 27.10-09.11.2014. Küsimustik saadeti välja 826 inimesele, neist 600 küsimustiku edastati PARE listi kaudu, mis peamiselt koosnes PARE liikmetest ning täiendavalt saadeti küsimustik TTÜ personalivaldkonnas õppivatele tudengitele kahe listi kaudu, kokku 226 tudengile. Küsitluse vastas 76 personalivaldkonda tundvat inimest ehk 9,2% vastajatest. Uuringust teavitamine toimus e-kirja alusel: vastajatel paluti siseneda elektroonilisse vastamiskeskonda SurveyGizmo ning küsitlusele vastamiseks kulus aega umbes 15 minutit.

20-st küsimusest koosnev struktureeritud küsimustik jaguneb viieks osaks. Esimeses osas on küsimused ettevõtte suuruse ja värbamisaktiivsuse kohta. Järgmises küsimustiku osas käsitletakse personali planeerimist (küsimused 5-7). 7-10 sisaldavad küsimusi

värbamiskanalite kohta. Valikumeetodeid ja -kriteeriume puudutavaid küsimusi esitatakse küsimustiku neljandas osas (küsimused 11-12). Viimases osas esitatakse vastajatele küsimusi soovitajate ning isiklike tutvuste kohta tööle kandideerimisel (küsimused 13-20).

Järelduste esitamise viis käesolevas magistritöös on peamiselt statistiline. Andmetöötuseks on kasutatud tabelarvutusprogrammi Excel (*Microsoft Excel 2013*).

Käesolevas töös on ettevõtete suurusgruppide defineerimisel kasutatud A. Miettineni ja J. Tederi klassifikatsiooni (2006: 44).

2.3. Uuringu tulemused

2.3.1. Vastanute üldandmed

Üle poole vastanutest (64%) on personalitöötajad, kes töötavad suurettevõtetes (38%) ja keskmise suurusega ettevõtetes (26%). Tulemusi kajastab tabel 1.

Tabel 1.

Vastajate jagunemine lähtuvalt ettevõtte suurusest

ettevõtte suurus	vastajate %	vastajate arv
suurettevõtte üle 250 töötaja	38%	29
keskettevõtte 50-249 töötajat	26%	20
väikeettevõtte 10-49 töötajat	17%	13
mikroettevõtte kuni 10 töötajat	19%	14
	100%	76

Allikas: autori koostatud

Autor küsis vastajate käest käesoleva aasta 10 kuu värbamisaktiivsust ettevõtetes (Tabel 2). Küsitletud organisatsioonidesse värvati peamiselt 1-5 töötajat (41%) ning 39% vastajaid värbas eelnimetatud perioodil ettevõttesse üle 20 inimese (Tabel 2).

Tabel 2.

Organisatsioonide värbamisaktiivsus 2014 aasta 10 kuu jooksul

2014 a 10 kuu jooksul värvati ettevõttesse:	vastajate %	vastajate arv
1-5 töötajat	41%	31
6-10 töötajat	13%	10
11-20 töötajat	7%	5
üle 20 töötaja	39%	30
	100%	76

Allikas: autori koostatud

2.3.2. Personali planeerimine

Personali planeerimise kohta esitatud küsimustele vastati, et lühi- ja/või pikaajalist planeerimist teeb 63% vastanud ettevõtetest ning personali planeerimist ei tehta üldse 33% vastanud ettevõtetes (Tabel 3).

Tabel 3.

Personali planeerimine organisatsioonides

Kas ettevõtte tegeleb personali planeerimisega?	vastajate %	vastajate arv
jah	63%	48
ei	33%	25
ei oska öelda	4%	3
	100%	76

Allikas: autori koostatud

Kommentaari lahtrisse märgiti, et organisatsioonides teeb 4 vastajat lühiajalist planeerimist; 4 vastajat teeb pikaajalist planeerimist; 4 vastajat teeb lühi- ja pikaajalist planeerimist.

Nii nagu käesolevas uuringus hindasid personalijuhid ka 2001. aasta uuringus personali plaanide täitmist skaalal 0-10 (10 tähendas perfektne). Käesolev uuring andis tulemuseks, et tegelikkuses hinnatakse personali plaanide täitmist ettevõtetes 5, 7 ja 8 palli (Tabel 4). Kõikide kolme palli puhul anti vastuseks 15%. Üle poole vastanutest leiavad, et värbamisplaani enamasti siiski järgitakse.

Tabel 4.

Personali plaanide täitmine organisatsioonides

Kuivõrd jälgib ettevõtte värbamisplaani	vastajate %	vastajate arv
0 st üldse ei jälgi	9%	5
1	2%	1
2	6%	3
3	4%	2
4	9%	5
5	15%	8
6	11%	6
7	15%	8
8	15%	8
9	10%	5
10 st tegevus toimub plaani järgi	4%	2
	100,0%	53

Allikas: autori koostatud

Võrdluseks 2001. aastal Kalda poolt läbi viidud uuringu tulemustega, selgub, et üle poole personalijuhtidest leidis, et personali planeerimine on väga heal tasemel ehk 10 lähedal. Samas puudus 16% vastanuist ülevaade, kas ja kui palju nad tööjõudu vajavad. (Kalda, 2001: 63)

2015. aastal plaanib ettevõttesse uusi töötajaid tööle võtta 79% tööandjatest: neist 34% plaanib kuni 5 töötaja palkamist ning 29% kavatses tööle võtta üle 20 töötaja (Tabel 5).

Tabel 5.

Organisatsioonide värbamisplaanid aastaks 2015

2015 a plaanitakse ettevõttesse töötajaid värvata:	vastajate %	vastajate arv
0-5 töötajat	34%	26
6-10 töötajat	12%	9
11-20 töötajat	4%	3
üle 20 töötaja	29%	22
ei oska öelda	16%	12
ei planeeri võtta ühtegi	5%	4
	100%	76

Allikas: autori koostatud

Vastamise hetkel ei osanud 16% vastajatest öelda mitu töötajat 2015. aastal tööle võetakse ning 5% väitis, et tööle ei planeerita kedagi võtta (Tabel 5).

2.3.3. Organisatsioonisisene- ja/või väline värbamine

76% vastajaid kasutab värbamiseks peamiselt mõlemat allikat ehk siis nii organisatsioonisisest kui ka –välist (Tabel 6).

Tabel 6.

Eelistused organisatsioonisisese- ja /või välise värbamise osas

Värbamiseks kasutatakse peamiselt:	vastajate %	vastajate arv
organisatsioonisiseseid allikaid	7%	5
organisatsiooniväliseid allikaid	17%	13
kasutame mõlemaid allikaid	76%	57
	100%	75

Allikas: autori koostatud

Eelnevast uuringust (Lootus, 2003: 47 *cit* Pavelson) domineeris vastajate poolt antud tulemus välise värbamise kasuks. Seega võrreldes varasema uuringuga on värbamisallikate eelistuste osas toimunud oluline muutus. Kui varasemalt kasutati värbamiseks peaaesjalikult organisatsiooniväliseid allikaid, siis tänapäeval eelistavad organisatsioonid kasutada mõlemaid allikaid nii siseseid kui väliseid.

2.3.4. Värbamiskanalid

Käesolev uuring näitab, et kanalite valiku puhul on eelistatuim valik traditsioonilised meediakanalid (90%) ning 65% edastavad vaba töökoha kohta teavet tuttavatele organisatsiooni oma töötajate vahendusel. Sotsiaalmeediakanaleid värbamiseks kasutab 49% vastajatest. Tulemusi kajastab tabel 7.

Tabel 7.

Eelistatumad värbamiskanalid

Milliseid värbamiskanaaleid eelistate kasutada?	vastajate %	vastajate arv
traditsioonilised meediakanalid nt ajalehed, ajakirjad, raadio, interneti andmebaasid, kodulehekülg jne	90%	65
sotsiaalmeediakanalid	49%	35
tööturuamet	35%	25
tööjõuvahendusettevõtted	42%	30
karjäärimeessid	22%	16
praktika kohad	40%	29
teabe edastamine oma tuttavatele organisatsiooni töötajate poolt	65%	47

Allikas: autori koostatud

Võrdluseks 2008. aastal, UK-s läbi viidud uuring näitas, et organisatsioonid kasutavad peamiste värbamiskanalitena interneti (91%), erialaseid väljaanded (89%) ja ajalehti (85%) ning kõige vähem kasutatakse värbamist koolidest (15%). 2008. aastal Breugh poolt läbi viidud uuring leidis, et soovijate kaudu leitud töötajate osas on hilisem tööjõuvoolavus madalam. (Branine, 2008: 504)

Populaarsemad sotsiaalmeedia keskkonnad on Facebook (59%) ja LinkedIn (33%) (Tabel 8).

Tabel 8.

Värbamiseks eelistatumad sotsiaalmeedia keskkonnad

Milliseid sotsiaalmeediakanaleid värbamisel kasutate?	vastajate %	vastajate arv
LinkedIn	33%	19
Facebook	59%	34
Twitter	5%	3
Odnoklassniki	5%	3
oDesk	0%	0
ei ühtegi neist	33%	10
mõnda muud	9%	5

Allikas: autori koostatud

Samasugused tulemused andis Eestis 2013. aastal Nortal AS-is läbi viidud uuring. Täiendavalt selgus varasemast uuringust, et Facebook keskkonda eelistatakse pigem kasutada nooremate kandidaatide leidmiseks (Tomusk, 2013: 37).

41% vastajatest, kes hetkel veel sotsiaalmeediakanaleid ei kasuta (Tabel 9), vastasid, et 2015. aastal võtavad nad sotsiaalmeediakanalid värbamiskanalina kasutusse.

Tabel 9.

Värbamiseks sotsiaalmeediakanalite kasutusele võtmine 2015. aastal (vastajate hinnang)

Kas kaaluksite värbamiseks sotsiaalmeediakanalite kasutusele võttu?	vastajate %	vastajate arv
jah	41%	18
ei	27%	12
ei oska öelda	32%	14
	100%	44

Allikas: autori koostatud

2.3.5. Valikumeetodid

Vastajate järgi kõikides töötajate kategooriates usaldusväärsemad valikumeetodid on cv (79%), töölevõtuintervjuu (76%), taustauuring (75%), soovitajad (57%) ja sihtotsing (50%). Peamised tulemused on kajastatud tabelis 10. Täismahus tulemused on toodud lisa nr. 2.

Tabel 10.

Organisatsioonide poolt eelistatavad valikumeetodid

valikul arvestatavad valikumeetodid	tulemus kokku (sisaldab kõiki töötajate kategooriaid)
cv	79%
töölevõtuintervjuu	76%
taustauuring	75%
soovitajad	57%
sihtotsing	50%

Allikas: autori koostatud

Võrdluseks 2001. aastal Eestis tehtud uuring andis peamiste kasutatavate valikumeetodite osas samasuguse tulemuse: cv (49 vastajat), intervjuu (49 vastajat), taustauuring endiselt otseselt juhilt (47 vastajat) ja taustauuring endiselt kolleegilt (33 vastajat). Lisaks kasutati järgmisi valikumeetodeid: fokuseeritud intervjuu (29 vastajat), isiksuse hindamise test (21 vastajat), reaalse tööülesande andmine (21 vastajat), oskuste mõõtmine testi abil (20

vastajat), meekonnatöö oskuste hindamine (14 vastajat), vaimsete võimete hindamise test (11 vastajat), üldvõimekuse test (11 vastajat). (Kalda, 2001: 64)

2014. aastal Ababneh & Chhinzer poolt läbi viidud uuringust selgus, et valikumeetoditest kasutatakse kõige enam cv-d (73,5%) ja intervjuud (71,1%); soovitud (41,2%) paiknesid uuringus neljandal positsioonil ning käesolevas uuringus nimetatud taustauuring ja sihtotsing varasemas uuringus nimetatute hulka ei kuulunud.

UK-s läbi viidud uuring näitas, et organisatsioonide poolt on kõige enam kasutatavad valikumeetodid intervjuu (100%), tööandja ankeet (76%) ja cv (73%) (Branine 2008: 510).

2.3.5.1. Valikumeetodite kasutamine personali planeerimist rakendavates organisatsioonides võrrelduna organisatsioonidega, kus seda ei kasutata

Autor võrdles, mille poolest erinevad personali planeerimisega tegelevate organisatsioonide esindajate vastused nende organisatsioonide esindajate vastustest, kes sellega ei tegele.

Organisatsioonides, kus tegeletakse personali planeerimisega eelistatakse kasutada valikumeetodite osas taustauuringut (83%), cv-d (81%), töölevõtuintervjuud (81%) sihtotsingut (63%).

Organisatsioonid, kus personali planeerimist ei toimu kasutatakse valikumeetoditena kõige enam cv-d (76%), töölevõtuintervjuud (68%), soovitajad (60%), taustauuring (60%). Tulemused on kajastatud tabelis 11.

Tabel 11.

Valikumeetodite eelistused lähtuvalt personali planeerimisest

valikul arvestatavad valikumeetodid	organisatsioonid, kus tegeletakse personali planeerimisega	organisatsioonid, kus personali planeerimist ei toimu	vahe
taustauuring	83%	60%	23%
cv	81%	76%	5%
töölevõtuintervjuu	81%	68%	13%
sihtotsing	63%	28%	35%
soovitajad	56%	60%	-4%
kaaskiri	50%	40%	10%
andmebaasiotsing	50%	44%	6%
käitumisülesanne nt konkreetse tööga seotud	48%	32%	16%
otsepakkumine	44%	40%	4%
üldised intelligentsuse testid	42%	8%	34%
sotsiaalmeedia	35%	24%	11%
professionaalsed värbamisfirmad	35%	24%	11%
ebatavalised / loovusel põhinevad küsimused	35%	8%	27%
elulookirjeldus	31%	16%	15%
situatsioonide lahendamisülesanded	31%	16%	15%
juhendamisalased ülesanded	27%	8%	19%
ankeet	23%	16%	7%
tööjõurent	23%	12%	11%
ülesanded stressitingimustes	21%	12%	9%
liidriteta grupiarutelud	21%	4%	17%
presentatsioonide ettevalmistamine ja esitlemine	19%	4%	15%
rollimängud	17%	4%	13%
soovituskirjad	15%	12%	3%
portfoolid	15%	12%	3%

Allikas: autori koostatud

Personali planeerimist ja mitte planeerimist arvesse võttes tekkisid kõige suuremad protsendi punktide erinevused järgmistes valikumeetodite osas: sihtotsing (vahe 35% punkti), üldised intelligentsuse testid (vahe 34% punkti), ebatavalised / loovusel põhinevad küsimused (vahe 27% punkti), taustauuring (vahe 23% punkti).

Võrdlusest selgus, et personali planeerimisega tegelevad organisatsioonid eelistavad kasutada sihtotsingut (vahe 35% punkti), kuid personali plaane mitte tegevad organisatsioonid kasutavad enam soovitusi (vahe -4% punkti).

2.3.5.2. Valikumeetodite kasutamine ettevõtte suurusest lähtuvalt

Autor võrdles valikumeetodite erinevusi ettevõtte suurusest lähtuvalt.

Ettevõtte suurusest tulenevalt kasutatakse valikumeetodeid mõnevõrra erinevalt. Suurettevõtete seas on eelistatud cv (86%), töölevõtuintervjuu (86%), taustauuring (76%), sihtotsing (72%), soovitajad (72%).

Keskettevõtted kasutavad peamiselt taustauuringut (75%), cv-d (70%) ja töölevõtuintervjuud (70%).

Väikeettevõtetes on kasutusel cv (69%), töölevõtuintervjuu (69%), taustauuring (69%).

Mikroettevõtetes eelistatakse kasutada cv-d (86%), taustauuringut (79%) ja töölevõtuintervjuud (71%). Olulisemad tulemused on kajastatud tabelis 12. Täismahus tulemused on toodud lisa nr. 3.

Tabel 12.

Valikumeetodite eelistatus lähtuvalt ettevõtte suurusest

valikul arvestatavad valikumeetodid	tulemused suurettevõttevõtetes (üle 250 töötaja)	tulemused keskettevõttevõtetes (50-249 töötajat)	tulemused väikeettevõttevõtetes (10-49 töötajat)	tulemused mikroettevõtetes (kuni 10 töötajat)
cv	86%	70%	69%	86%
töölevõtuintervjuu	86%	70%	69%	71%
taustauuring	76%	75%	69%	79%
sihtotsing	72%	30%	54%	29%
soovitajad	72%	40%	46%	57%

Allikas: autori koostatud

2008. aastal UK-s läbi viidud uuring vaatles organisatsioonide poolt kõige enam kasutatavaid valikumeetodeid ettevõtte suurusest lähtuvalt. Kuni 50 töötajaga ja 51-100 töötajaga organisatsioonis on peamiste valikumeetoditena kasutusel cv (100%) ja intervjuu

(100%); 101-500 töötajaga organisatsioonis kasutatakse peamiste valikumeetoditena intervjuud (100%) ja cv-d (73%) (Branine 2008: 510).

2.3.5.3. Valikumeetodite erinevused ametite lõikes

Töötajate kategooriate järgi kujunes usaldusväärseteks hindamis- ja valikumeetoditeks liht- ja oskustöölise puhul järgmine järjestus: töölevõtuintervjuu, cv, taustauuring, ankeet, andmebaasiotsing, käitumisülesanne (nt konkreetse tööga seotud ülesanne). Teenindajate osas kasutatakse enim: cv, töölevõtuintervjuu, taustauuring, soovitajad, andmebaasiotsing, käitumisülesanne (nt konkreetse tööga seotud ülesanne). Seega nende kahe grupi puhul esimese kuue meetodi osas esines kaks erinevust. Teenindajate puhul vaadatakse esmajärjekorras cv-d ja seejärel antakse hinnang töölevõtuintervjuule aga liht- ja oskustöölise puhul on järjestus vastupidine. Teise erinevusena saab välja tuua selle, et kui neljanda olulise meetodina läheb liht- ja oskustöölise puhul käiku ankeet, siis teenindajate puhul kogutakse kandidaadi kohta informatsiooni soovitajatelt. Lisaks selgus liht- ja oskustöölise pingereast, et tööjõurent on üsna arvestatav viis, leida ettevõttesse liht- ja oskustöötajaid. Hindamise- ja valikumeetodina kasutatakse väga vähe selle grupi puhul otsepakkumisi, sotsiaalmeediakanaleid ja elulookirjeldusi. Teenindajate kategoorias leiab vähest rakendust erinevate ülesannete kasutamine nagu ebatavalised loovusel põhinevad ülesanded, ülesanded stressitingimustes, situatsioonide lahendamisülesanded ning vähe kasutatakse sotsiaalmeediat ja motivatsioonikirja.

Spetsialistide puhul peetakse usaldusväärseks järgmisi valikumeetodeid: cv, töölevõtuintervjuud, taustauuring, soovitajaid, motivatsioonikiri ning andmebaasiotsing. Juhtide puhul kujunes tulemuseks: cv, töölevõtuintervjuud, taustauuringut, sihtotsing, soovitajaid ning otsepakkumine. Mõlema kategooria lõikes toimub erinevus alates neljandast valikumeetodist. Spetsialistide otsingul eelistatakse enim koguda soovitusi, seejärel pööratakse tähelepanu motivatsioonikirjale ning alles siis suundutakse andmebaasiotsingusse. Juhtide puhul liigutakse kiiremini sihtotsingusse ja seejärel kogutakse infot soovitajalt ning järgmisena tehakse vajaduse korral otsepakkumine.

Käesoleva magistr töö uuringust lähtuvalt on selge, et soovitajate tähtsus hindamis- ja valikumeetodis on olulisel kohal. Liht- ja oskustöölise puhul kasutatakse seda meetodit mõnevõrra vähem, kuid meetod on oluline teenindajate, spetsialistide ja juhtide valikul.

2.3.6. Valikukriteeriumid

Kõige usaldusväärsemateks valikukriteeriumiteks kõikides töötajate kategooriates on eelnev tööalane kogemus (86%), haridus (82%), suhtlemisoskus (71%), sobivus meeskonnatööks (70%), juhtimisoskused (70%) juhtide puhul, vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled (68%), vajalikud ametialased/spetsiifilised oskused (67%), kohusetunne (64%), vastutusvõime (64%), stressitaluvus (59%), ametioskused (53%), pühendumus tööle (53%). Olulised tulemused on kajastatud tabelis 13. Täismahus tulemused on toodud lisa nr. 4.

Tabel 13.

Organisatsioonide poolt eelistatud valikukriteeriumid

valikul arvestatavad kriteeriumid	tulemus kokku (sisaldab kõiki töötajate kategooriaid)
nõutav eelnev tööalane kogemus	86%
haridus	82%
suhtlemisoskus	71%
juhtimisoskused	70%
sobivus meeskonnatööks	70%
vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled	68%
vajalikud ametialased / spetsiifilised oskused	67%
kohusetunne	64%
vastutusvõime	64%
stressitaluvus	59%
ametioskused	53%
pühendumus tööle	53%

Allikas: autori koostatud

UK-s 2008. aastal läbi viidud uuring näitas, et organisatsioonide poolt on kõige nõutavamad valikukriteeriumid kandidaatidele motivatsioon (87%), it-oskused (85%), meeskonnatöö (82%) ja õppimise soov (82%) (Branine 2008: 510).

2.3.6.1.Valikukriteeriumite kasutamine personali planeerimist rakendavates organisatsioonides võrrelduna organisatsioonidega, kus seda ei kasutata

Autor võrdles, mille poolest erinevad personali planeerimisega tegelevate organisatsioonide vastused nende organisatsioonide vastustest, kes sellega ei tegele.

Personali planeerimisega tegelevad ettevõtted peavad usaldusväärseks järgmisi valikukriteeriume: nõutav eelnev tööalane kogemus (92%), haridus (88%), sobiv meeskonnatöök (79%), suhtlemisoskus (75%), juhtimisoskused (75%) juhtide puhul, vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled (73%), vajalikud ametialased/spetsiifilised oskused (73%), kohusetunne (73%), vastutusvõime (73%), pühendumus tööle (63%), ametioskused (60%), stressitaluvus (60%).

Ettevõtetes, kus personali planeerimist ei toimu arvestatakse valikul peamiselt järgmiste kriteeriumitega: nõutav eelnev tööalane kogemus (80%), haridus (72%), suhtlemisoskus (64%), juhtimisoskused (64%) juhtide puhul, vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled (64%), stressitaluvus (60%). Peamised tulemused on kajastatud tabelis 14. Täismahus tulemused on toodud lisas nr. 5.

Tabel 14.

Organisatsioonide eelistused lähtuvalt personali planeerimisest

valikul arvestatavad valikukriteeriumid	organisatsioonid, kus tegeletakse personali planeerimisega	organisatsioonid, kus personali planeerimist ei toimu	vahe
nõutav eelnev tööalane kogemus	92%	80%	12%
haridus	88%	72%	16%
sobivus meeskonnatööks	79%	52%	27%
suhtlemisoskus	75%	64%	11%
juhtimisoskused	75%	64%	11%
vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled	73%	64%	9%
vajalikud ametialased / spetsiifilised oskused	73%	56%	17%
kohusetunne	73%	48%	25%
vastutusvõime	73%	52%	21%
pühendumus tööle	63%	36%	27%
ametioskused	60%	40%	20%
stressitaluvus	60%	60%	0%
töö tulemused	58%	36%	22%
loogiline mõtlemine	58%	28%	30%
täpsus	52%	32%	20%
intelligentsus	48%	24%	24%
füüsiline võimekus	48%	28%	20%
kiirus	48%	16%	32%
entusiasm	42%	20%	22%
soovitajate olemasolu: organisatsiooni töötajate hulgas	40%	16%	24%
loovus	38%	16%	22%
sotsiaalsus	38%	8%	30%
loomingulisus	33%	12%	21%
tahtejõulisus	33%	8%	25%
keskendumine	33%	12%	21%
mälu	27%	4%	23%

Allikas: autori koostatud

Personali planeerimisest ja mitte planeerimisest lähtuvalt tekkisid valikukriteeriumite osas organisatsioonide vahel erinevused: kiirus (vahe 32% punkti), loogiline mõtlemine (vahe 30% punkti), sotsiaalsus (vahe 30% punkti), sobivus meekonnatööks (vahe 27% punkti), pühendumus tööle (vahe 27% punkti), kohusetunne (vahe 25% punkti), tahtejõulisus (vahe

25% punkti), intelligentsus (vahe 24% punkti), soovitaja olemasolu oma töötajate hulgas (vahe 24% punkti).

2.3.6.2.Valikukriteeriumite kasutamine ettevõtte suurusest lähtuvalt

Autor võrdles valikukriteeriumite erinevusi ettevõtte suurusest lähtuvalt.

Ettevõtte suurusest lähtuvalt on valikukriteeriumite kasutatavus erinev. Tulemus suurettevõtetes: nõutav eelnev tööalane kogemus (93%), juhtimisoskused (93%) juhtide puhul, haridus (86%), suhtlemisoskus (86%), sobivus meeskonnatöök (83%), vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled (79%), kohusetunne (79%), ametialased spetsiifilised oskused (76%), vastutusvõime (76%), stressitaluvus (69%), ametioskused (66%), pühendumus tööle (62%).

Tulemus keskettevõtetes: nõutav eelnev tööalane kogemus (80%), haridus (75%), sobivus meeskonnatöök (65%), ametialased spetsiifilised oskused (65%), vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled (60%), vastutusvõime (60%).

Tulemus väikeettevõtetes: nõutav eelnev tööalane kogemus (77%), haridus (77%), kohusetunne (62%), ametialased spetsiifilised oskused (62%), stressitaluvus (62%).

Tulemus mikroettevõtetes: nõutav eelnev tööalane kogemus (86%), haridus (86%), suhtlemisoskus (79%), vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled (71%), juhtimisoskused (64%) juhtide puhul, sobivus meeskonna töök (64%), kohusetunne (64%), vastutusvõime (64%), töö efektiivsus (64%). Peamised tulemused on kajastatud tabelis 15. Täismahus tulemused on toodud lisas nr. 6.

Tabel 15.

Organisatsioonide eelistused valikukriteeriumite osas lähtuvalt ettevõtte suuruselt

valikul arvestatavad kriteeriumid	tulemused suur-ettevõttes (üle 250 töötaja)	tulemused kesk-ettevõttes (50-249 töötajat)	tulemused väike-ettevõttes (10-49 töötajat)	tulemused mikro-ettevõttes (kuni 10 töötajat)
nõutav eelnev tööalane kogemus	93%	80%	77%	86%
juhtimisoskused	93%	50%	54%	64%
haridus	86%	75%	77%	86%
suhtlemisoskus	86%	55%	54%	79%
sobivus meeskonnatöök	83%	65%	54%	64%
vajalikud üldised oskused				
nt võõrkeeled	79%	60%	54%	71%
kohusetunne	79%	45%	62%	64%
vajalikud ametialased/spetsiifilised oskused				
oskused	76%	65%	62%	57%
vastutusvõime	76%	60%	46%	64%
stressitaluvus	69%	45%	62%	57%
ametioskused	66%	50%	38%	43%
pühendumus tööle	62%	55%	38%	43%
töö efektiivsus	52%	35%	46%	64%

Allikas: autori koostatud

2.3.6.3. Valikukriteeriumite erinevused ametite lõikes

Valikukriteeriumite puhul tuli töötaja gruppide puhul olulised erinevused sisse liht – ja oskustöölise grupis. Liht- ja oskustöölise grupis näitas pingerida, et tööandjad peavad usaldusväärseks kohusetunnet, füüsilist võimekust, vastutusvõimet, pühendumist tööle, täpsust, töö efektiivsust ja sobivust meeskonnatöök. Sobivus meeskonnatöök oli kõikide gruppide puhul üks kaheksast olulisest valikukriteeriumist, mida vastajad märkisid. Erinevus ilmnis hariduse nõude osas. Kui spetsialistide ja juhtide grupis on hariduse nõue esimese kolme valikukriteeriumi hulgas, siis teenindajate ning liht- ja oskustöölise hulgas vaadatakse haridust vastavalt järjekorrapunktis 9 ja 15.

Teenindajate, spetsialistide ja juhtide gruppide puhul kujunes märkimiste järgi ritta seatud seitse usaldusväärset kriteeriumit järgmiseks: haridus, vajalikud ametialased spetsiifilised

oskused, sobivus meeskonnatöök, suhtlemisoskus, vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled, kohusetunne, ja stressitaluvus. Eraldi saab välja tuua, et spetsialistide grupis sai rohkesti märkeid nõutav eelnev tööalane kogemus, ametioskused ja loogiline mõtlemine. Juhtide pingerea esiosas nimetati veel valikukriteeriume nagu nõutav eelnev tööalane kogemus, juhtimisoskus ja vastutusvõime.

2.3.7. Isiklike sidemete ja soovitude mõju tööle saamisel

Käesolev uuring näitab, et kui otsustamise voorus on sõelalae jäänud võrdsed kandidaadid, siis 46% vastanutest pakuks tööd ilma tuttava soovituseta kandidaadile; sõbra või tuttava soovitusel aga 29% vastanutest (Tabel 16).

Tabel 16.

Eelistused kahe võrdse kandidaadi osas

Kaks võrdset kandidaati on valikus. Kummale tõenäoliselt tööd pakute?	vastajate %	vastajate arv
kandidaadile, kes on Teile tuttav või kellegi tuttava, sõbra soovitusel	29%	21
kandidaadile, kes on ilma isikliku tuttava, sõbra soovituseta, kuid konkursisõela läbinud edukalt läbi avaliku kandideerimise	46%	33
ei oska öelda	25%	18
	100,0%	72

Allikas: autori koostatud

E. Laar sai 2001. aastal samalaadses uuringus veidi erinevad tulemused - 67% ja 33%. Kui 2001. aastal eelistati võrdselt pädevate kandidaatide hulgast valida mittetuttav inimene, siis 2014. aasta uuringu järgi eelistatakse pigem tuttavat või tuttava soovitusel inimest. Tööotsijate seas läbi viidud uuringu tulemusel on soovitusel (41,2%) organisatsioonide valikumeetodite eelistusel neljandal kohal (Ababneh & Chhinzer, 2014: 37).

Isiklike kontakte ja soovitajaid ei pea usaldusväärseks 44% vastanutest (Tabel 17).

Tabel 17.

Personalivaliku meetod: isiklikud kontaktid ja soovitajad

Isiklikud kontaktid ja soovitused on minu hinnangul personalivaliku usaldusväärseim meetod	vastajate %	vastajate arv
jah	39%	29
ei	44%	33
ei oska öelda	17%	13
	100%	75

Allikas: autori koostatud

Vastupidi arvab 39% vastajatest ning seisukohta ei osanud võtta 17% vastajatest (Tabel 17).

Tööandjad, kes kasutavad soovitusi personalivalikumeetodina, küsivad kandidaadile soovitusi kahelt soovitajalt (52%). Tulemust kajastab tabel 18.

Tabel 18.

Eelistused soovitajate arvu osas

Peaa oluliseks, et soovitus annaks kandidaadile:	vastajate %	vastajate arv
1 soovitaja	14%	10
2 soovitajat	52%	38
üle 2 soovitaja	8%	6
ei oska öelda	10%	7
ei pea vajalikuks soovitaja olemasolu	16%	12
	100,0%	73

Allikas: autori koostatud

Soovitaja vajalikkust ei pea üldse oluliseks 16% (Tabel 18).

91% vastajatest on nõus ise teistele soovitusi andma. Tulemused on kajastatud tabelis 19.

Tabel 19.

Eelistused soovitusi andmise osas

Kas Te ise annate teistele soovitusi?	vastajate %	vastajate arv
jah	91%	68
ei	9%	7
	100%	75

Allikas: autori koostatud

65% vastajatest, kes on teistele soovitajaks olnud, ütlevad, et nendega on soovituse saamiseks ühendust võetud (Tabel 20).

Tabel 20.

Soovitajatega kontaktivõtmine

Kui olete olnud soovitaja, kas siis Teiega on ühendust võetud soovituse saamiseks?	vastajate %	vastajate arv
jah	65%	49
ei	24%	18
ei ole kunagi soovinud olla soovitaja	11%	8
	100%	75

Allikas: autori koostatud

53% vastajatest, kes on tööle võtnud töötajaid usaldusväärse soovitusega on oma otsusega hilisemalt „mitte alati rahul“ olnud. Rahul oli 43% vastajatest. Tulemused on kajastatud tabelis 21.

Tabel 21.

Hilisem rahulolu soovitusega kandidaadi tööle võtmisel

Olete tööle võtnud kandidaadi usaldusväärse soovitusega. Kas hilisemalt olete olnud oma otsusega rahul?	vastajate %	vastajate arv
jah	43%	31
ei	4%	3
mitte alati	53%	38
	100%	72

Allikas: autori koostatud

2.3.7.1. Peamine põhjus/eelis võtta tööle tuttav, sõber või kellegi tuttava soovitusega kandidaat.

Vastajate poolt antud vastused kodeeriti autori poolt, mille käigus koondati kokku samatähenduslikud vastused.

Eelistena toodi peamiselt välja järgmised vastused: soovitajalt saadav tagasiside on usaldusväärne ning soovitaja annab kandidaadile omapoolse garantii (16 vastajat), soovitaja

abil on võimalus kontrollida kandidaadi tausta ja koguda lisainformatsiooni (12 vastust). Tulemusi kajastab tabel 22.

Tabel 22.

Kodeeritud vastused peamistest põhjustest/eelistest võtta tööle tuttav, sõber, isikliku soovitusena kandidaati

kodeeritud vastused	vastajate arv
soovitajalt saadav tagasiside on garantiiga ning usaldusväärne	16
soovitaja annab võimaluse kontrollida kandidaadi tausta	12
positiivne kogemus sõbra, tuttava, isikliku soovitusena kandidaadi tööle võtmisel	4
soovitaja ise peab olema usaldusväärne	3
erialaspetsialisti poolne soovitus	2
kandidaadi sobivus meeskonnaga	2
oma ettevõtte töötaja soovitus on hinnas	1
kandidaadile antakse mitu positiivset soovitusena	1
erialaliidu poolne soovitus	1
soovitus pole peamiseks argumendiks	1
soovitus on täiendavaks argumendiks	1

Allikas: autori koostatud

Täismahus vastused on muutmata kujul toodud lisas nr. 7.

2.3.7.2. Peamine põhjus mitte võtta tööle tuttavat, sõpra või kellegi tuttava soovitusena kandidaati

Vastajate poolt antud vastused kodeeriti autori poolt, mille käigus koondati kokku samatähenduslikud vastused.

Peamiste põhjustena mitte tööle võtta sõpra, tuttavat või kellegi tuttava soovitusena kandidaati toodi välja järgmised vastused: oht saada ebausaldusväärset hinnangut kandidaadi kohta, kuna soovitaja lähtub isiklikust kogemusest (6 vastajat), hilisem tööalane suhtlus raskendatud isiklike sidemete tõttu (3 vastust) ja oht rikkuda suhteid, kui kandidaat ei osutu sobivaks (3 vastust). Tulemusi kajastab tabel 23.

Tabel 23.

Kodeeritud vastused peamistest põhjustest tööle mitte võtta tuttav, sõber, isikliku soovitusega kandidaat

kodeeritud vastused	vastajate arv
oht, et soovitaja hinnang on ebausaldusväärne ja lähtub isiklikust kogemusest	6
hilisem tööalane suhtlus raskendatud isiklike sidemete tõttu	3
oht rikkuda suhteid, kui kandidaat ei osutu sobivaks negatiivne kogemus sõbra, tuttava, isikliku soovitusega kandidaadi tööle võtmisel	3
suhted tööl muutuvad keeruliseks	2
soovitaja seab ohtu oma maine	1

Allikas: autori koostatud

Täismahus vastused on muutmata kujul toodud lisas nr. 8.

3. ARUTELU NING JÄRELDUSED

Käesoleva töö eesmärk on uurida milliseid personali värbamise kanaleid ja valikumeetodeid hindavad ning peavad usaldusväärsemateks Eesti organisatsioonide personalijuhid ning kuivõrd ja kuidas hinnatakse soovitajate ja isiklike tutvuste kasutamist personalivalikus. Magistritöö eesmärgi täitmist on autor alljärgnevalt analüüsinud teoreetiliste lähtekohtade kontekstis ja empiiriliste uuringutulemuste alusel.

Uuringu tulemusel selgus, et personali värbamiseks eelistatakse peamiselt kasutada traditsioonilisi värbamiskanaleid. Samas sai kõrge tulemuse värbamiskanal „teabe edastamine oma tuttavatele organisatsiooni töötajate poolt“. Pisut alla poole vastanutest kasutab värbamisel sotsiaalmeediakanaleid ning nendest on eelistatuim Facebook.

Traditsioonilistele värbamiskanalitele lisaks on Eesti tööandjate seas populaarne ka oma töötajate vahendusel kandidaatide otsimine.

Käesoleva uuringu tulemused kattuvad teooria osas välja toodud uuringutulemustega. Traditsioonilisi värbamiskanaleid eelistati peamiselt kasutada ka UK-s 2008. aastal Branine poolt läbi viidud uuringus. 2012. aasta Van Hoyer uuringu tulemusel selgus samuti, et töötajad peavad atraktiivseks organisatsiooni oma töötajate soovitusi ja samas usaldatakse antud allikast pärinevat informatsiooni. Sotsiaalmeediakanalite eelistuse osas kattus uuring 2013. aastal Eestis K. Tomuski poolt läbi viidud uuringuga. Ka toona osutus Facebook ja LinkedIn populaarsemateks keskkondadeks.

Teooria osale tuginedes soovitab autor organisatsioonidel enne töökuulutuse koostamist läbi mõelda milliseid nõudeid, teadmisi, oskusi kandidaadilt oodatakse ja millised on need kriteeriumid, mida kandidaadi hindamisel hilisemalt arvesse võetakse. Selgelt läbimõeldud ametikoha profiil ja töökuulutuse on otseselt seotud valikumeetodite ja kriteeriumitega, mis omakorda aitab organisatsioonil sõeluda kandidaatide hulgast välja kõige sobilikumad.

Organisatsioonide poolt kõige enam kasutatavad valikumeetodid on cv, töölevõtuintervjuu, taustauuring, soovitajad ja sihtotsing. Valikumeetodite esikolmiku osas andis samasuguse

tulemuse 2001. aasta V. Kalda uuring. Mõlema uuringu võrdluse järeldeusena saab öelda, et Eesti organisatsioonides on valikumeetodite osas 13 aasta möödudes toimunud mõningad muutused. Nimelt on peamiste valikumeetodite hulk laienenud.

Eelnimetatud populaarsetele valikumeetoditele lisaks selgus, et personali planeerimisega tegelevad ettevõtted eelistavad kasutada ka sihtotsingut; personali planeerimist mitte tegevad ettevõtted aga soovitajaid. Ettevõtte suurusest lähtuvalt eelistavad suurettevõtted kasutada kuute peamist valikumeetodit: cv, töölevõtuintervjuu, taustauuring, sihtotsing, soovitajad. Kesk-, väike-, ja mikroettevõtted kasutavad valikul kolme põhilist meetodit: cv, töölevõtuintervjuu ja taustauuring. Ametite lõikes on valikumeetodite populaarsus mõnevõrra erinev: teenindajate, spetsialistide ja juhtide kategoorias: cv, töölevõtuintervjuu, taustauuring; liht- ja oskustöölise valikul kasutatakse kõige enam töölevõtuintervjuud ning seejärel cv-d ja taustauuringut. Uuringust selgub, et valikumeetoditest kasutatakse organisatsioonides vähe teste, simulatsiooni ja mängulisi ülesandeid.

Tulemuste järgi nähtub, et nii nagu mujal maailmas kasutavad ka Eesti organisatsioonid samasuguseid traditsioonilisi valikumeetodeid. Eestis varasemalt läbi viidud uuringu tulemusega võrreldes pole esikolmiku osas eelistused muutunud, kuid tänapäeval kasutatakse mõnevõrra suuremat hulka meetodeid. Erinevatele valikumeetoditele tehti organisatsioonide poolt palju märkimisi, kuigi autor palus iga töötaja kategooria lõikes valida välja kuni viis põhilist meetodit. Siiski anti keskmiselt kaheksa vastust iga vastaja kohta. Sellest tulenevalt soovib autor organisatsioonidel läbi mõelda ja fookuseerida ametikohale vastavad ja organisatsiooni töö spetsiifikat arvestavad tähtsamad valikumeetodid. Täiendavalt tahab autor tähelepanu juhtida asjaolule, et kui cv annab ülevaate konkreetsete oskuste ja kvalifikatsiooni osas, siis hoiakute ja mulje osas võib cv põhine mõõtmine osutada võimatuks. Seetõttu tuleks intervjuu käigus anda kandidaadile võimalikult palju informatsiooni oodatavate formaalsete oskuste ja hoiakute osas. Oluline on vältida vigaste ootuse tekkimist. Tuginedes teooriale, siis mõlemapoolse ootuse ja valmisoleku eelduseks on avatud suhtlus ning üksteisega võimalikult rohke informatsiooni jagamine.

Käesoleva uurimuse tulemusel selgus, et töötajate kategooriate lõikes meetodites olulisi erinevusi pole. Erinevus tuli välja kriteeriumite osas. Juhtide puhul peetakse oluliseks kriteeriumiks juhtimisoskusi.

Usaldusväärsemateks valikukriteeriumiteks kõikides töötajate kategooriates on eelnev tööalane kogemus, haridus, suhtlemisoskus, sobivus meeskonnatöök, vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled, vajalikud ametialased/spetsiifilised oskused, kohusetunne, vastutusvõime, stressitaluvus, ametioskused, pühendumus tööle. Juhtide puhul lisanduvad juhtimisoskused. Personali planeerimisega tegelevad ettevõtted nimetasid põhilisi kasutatavaid valikukriteeriume kaks korda rohkem kui planeerimisega mittetegelevad organisatsioonid. Kesk- ja väikeettevõtted kasutavad põhiliselt viit valikukriteeriumit, suurettevõtted 12 ja mikroettevõtted kuni 9 põhilist valikukriteeriumi. Ametikohtade lõikes vaadelduna erinesid eelistused valikukriteeriumite kasutamise osas.

Kuna autoril ei õnnestunud Eestist valikukriteeriumite põhiseid uuringuid leida, siis 2008. aastal UK Branine poolt tehtud uuring näitab osalisi kattuvusi eelistatud valikukriteeriumites. Kattuvused tekkisid järgnevate, eelistatute valikukriteeriumite osas: haridus, vajalikud ametialased/spetsiifilised oskused, suhtlemisoskus, kohusetunne, sobivus meeskonnatöök. Nii nagu valikumeetodite osas tehti ka erinevatele valikukriteeriumitele organisatsioonide poolt väga palju märkimisi, kuigi autor palus iga töötaja kategooria lõikes valida välja kuni viis põhilist kriteeriumi. Keskmiselt anti 16 vastust iga vastaja kohta.

Lisaks nähtub, et organisatsioonid, kes tegelevad personali planeerimisega kasutavad suuremat hulka valikumeetodeid, sh kõiki valikumeetodeid ja soovitajad ja kõiki valikukriteeriume ja vanus oluliselt rohkem, kui personali planeerimist mitte tegevad organisatsioonid. Uurimusest järeldub, et personali planeerimist tegevad ettevõtted kasutavad soovitusi valikumeetodina mõnevõrra vähem ja vanust valikukriteeriumina arvestatakse samuti mõnevõrra vähem.

Soovituse kasutamine valikumeetodina on vastajate hulgas neljandal kohal. Valikukriteeriumite eelistuse järgi soovitajate olemasolu organisatsioonide jaoks siiski erilist tähtsust ei omanud. Vaevalt pooled organisatsioonid, kes kasutavad personali planeerimist, kasutavad valikul kriteeriumi „soovitajate olemasolu oma töötajate hulgas“.

Ligi pooled organisatsioonid ei pea isiklike kontakte ja soovitusi usaldusväärseks personalivaliku meetodiks. Eeltoodut kinnitas lisaks tulemus, kus ligi pooled organisatsioonid vastasid, et eelistavad lõplikus valikus kahe võrdse kandidaadi osas langetada otsus ilma sõbra, tuttava soovituseta kandidaadi kasuks. E. Laari 2001. aasta uuringus eelistati võrdselt pädevate kandidaatide hulgast valida tööle mittetuttav inimene,

siis 2014. aasta uuringu järgi eelistatakse pigem tuttavat või tuttava soovituselga inimest. Üle poole organisatsioonidest, kes olid tööle võtnud usaldusväärse soovituselga kandidaadi, olid hilisemalt oma otsusega „mitte alati rahul“. Samas organisatsioonid, kes kasutavad soovitusi, tahavad soovitusi saada kahelt soovitajalt. Ligi kaks korda rohkem laekus vastuseid avatud küsimusele, mis on peamised eelistused/põhjused võtta tööle tuttav, sõber või kellegi tuttava soovituselga kandidaat. Lisaks selgus uuringust, et enamus vastajaid on ise nõus teistele soovitajaks olema ning soovitusel saamiseks on üle poole vastajatega hilisemalt ühendust võetud.

Kuna töökuulutustes on harva näha nõuet soovitajate välja toomise osas, siis autor järeldab, et soovitajate kasutamine on pigem kandidaatide poolne initsiatiiv. Autor arvab, et organisatsioonid näevad soovitajates pigem positiivset lisandväärtust, et koguda kandidaadi kohta täiendavat informatsiooni. Autori arvates tasuks soovitusi kasutavatel organisatsioonidel kaaluda võimalust, lisada töökuulutusse tingimus: soovitajad, kes kinnitavad tööalast sobivust.

Uurimustulemuses selgus huvitav vastuolu. Nimelt ühelt poolt organisatsioonid kasutavad peamise valikumeetodina soovitajaid ning samuti edastavad vaba töökoha kohta infot oma töötajate vahendusel, kuid teisalt selgus, et isikliku tuttava soovitusel ei peeta kuigi usaldusväärseks valikumeetodiks. Kuna käesolevast uuringust põhjust ei nähtu, arvab autor, et teemat võiks põhjalikumalt edasi uurida ning välja selgitada, mis on vastuolu põhjused?

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti milliseid personali värbamise kanaleid ja valikumeetodeid hindavad ning peavad usaldusväärseks Eesti organisatsioonide personalijuhid ning kuivõrd ja kuidas hinnatakse soovitajate ja isiklike tutvuste kasutamist personalivalikus.

Teoreetilises osas anti ülevaade personali värbamise ja valiku taustast, kanalitest, meetoditest ja kriteeriumitest. Töö empiirilises osas kirjeldati läbi viidud uurimust ja selle tulemusi. Uurimuse läbiviimiseks töötati välja küsimustik, mis osaliselt tugines Vilve Kalda ja Evelyn Laari küsimustikele. Uurimus viidi läbi elektroonilises vastamiskeskkonnas SurveyGizmo. Küsimustik saadeti välja 826 inimesele ning küsitlusele vastas 76 personalivaldkonnas töötavat inimest.

Käesoleva magistritöö teema oli esmalt valitud soovist teada saada millised on levinumad valiku- ja hindamismeetodid, mida Eestis kasutatakse ning peetakse usaldusväärseks personalivaliku tegemisel. Teisalt soovis autor uurida, kui suur on isiklike kontaktide ja soovitajate osakaal personalivaliku meetodite hulgas ning kui määravaks hinnatakse seda kandideerijate valikul, võrreldes teiste personalivaliku meetoditega (isiklik side/tutvus/kandideerijaga).

Kuna eeltoodud teemade osas pole Eestis pikka aega uuringuid läbi viidud ning temaatika on aktuaalne nii ajakirjanduses kui ka üksikisikute hulgas, siis seetõttu tekkis autoril soov teemasid põhjalikumalt uurida.

Töö eesmärk sai saavutatud ning uurimusküsimustele vastused leitud. Käesoleva uuringu tulemusel selgus:

Uurimustulemused personali värbamise kanalite osas olid järgmised:

- personali värbamiseks kasutavad organisatsioonid peamiselt traditsioonilisi meediakanaleid nt ajalehed, ajakirjad, raadio, interneti andmebaasid, koduleheküljed jne.
- ligi pooled vastajatest kasutavad värbamiskanalina sotsiaalmeediakanaleid.
- rohkem kui pooled organisatsioonid edastavad vakantse töökohta kohta teavet oma tuttavatele organisatsiooni töötajate poolt.

Valikumeetodite ja –kriteeriumite osas selgitas autor välja, et:

- peamised valikumeetodid, mida organisatsioonid kasutavad on cv, töölevõtu-intervjuu, taustauuring, soovitajad ja sihtotsing.
- peamised valikukriteeriumid, mida organisatsioonid kasutavad on eelnev tööalane kogemus, haridus, suhtlemisoskus, sobivus meekonnatööks, juhtimisoskused juhtide puhul, vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled, vajalikud ametialased/spetsiifilised oskused, kohusetunne, vastutusvõime, stressitaluvus, ametioskused, pühendumus tööle.

Isiklike kontaktide ja soovitajate osas selgus, et:

- ligi pooled organisatsioonid ei pea isiklike kontakte ja soovitajaid usaldusväärsek personalivaliku meetodiks.
- üle poole organisatsioonidest, kes olid tööle võtnud usaldusväärse soovitusel kandidaadi, polnud hilisemalt oma otsusega „mitte alati rahul“
- organisatsioonid, kes kasutavad soovitusi, peavad oluliseks, et soovitus annaks kandidaadile kaks soovitajat.
- enamus vastajaid on ise nõus andma teistele soovitusi.
- rohkem kui pooled vastajad, kes on soovitajaks olnud, ütlevad, et nendega on soovitus saamiseks ühendust võetud.

Arutelu ning järelduste osas andis autor ülevaate olulistest uurimustulemustest ja esitas omapoolsed tähelepanekud ning soovitused.

Käesolev uurimustöö võiks huvi pakkuda Eesti organisatsioonidele, kes tegelevad personali värbamise ja valikuga. Uurimus oma tulemuste ja järeldustega saab kaasa aidata organisatsioonide värbamistegevuse parendamisele. Täiendavalt tahab autor juhtida tähelepanu asjaolule, et kuna antud valdkonnas pole uurimustöid kaua tehtud, siis tulemuste kõrvutamine välismaiste uuringutega ei anna adekvaatset ülevaadet võrdluseks. Värbamine ja valik on siiski riigispetsiifiline oma tööseadusandluse ja erineva ärikultuuri poolest.

Autor näeb magistratöö edasiarendusena vajadust uurida, miks on tekkinud vastuolu järgmises: uuringust selgus, et soovitajate kasutamine valikumeetodina organisatsioonides on populaarne kuid soovitajaid valikumeetodina pigem usaldusväärseks ei peeta.

Autori arvates tuleks edaspidistes samalaadsetes uurimistöödes täpsustada uurimismeetodit: värbamiskanalite loetelusse võiks lisada värbamise koolidest ja tööharjutustel osalevad töötud. Sarnaselt Inglismaal (Branine, 2008) tehtud samalaadsete uuringutega võiks värbamiskanalite hulka lisada ka erialased väljaanded - näiteks erialaliitude koduleheküljed ja meililistid jms.

Käesoleva uuringu piiratus seisneb selles, et autor selgitas personalivaliku meetodeid ja – kriteeriumeid vaid nelja suurema ametikategooria lõikes. Tulemused nende ametikategooriate lõikes ei erinenud oluliselt. Edaspidistes uuringutes tuleks täpsemalt diferentseerida ametid, mille osas värbamiskanaleid ja valikumeetodeid selgitada. Eeldatavasti tuleksid siis selgemalt esile ka erinevused kasutatavates valikumeetodites ja valikukriteeriumites ning uuringu tulemused omaksid suuremat rakenduslikku väärtust.

RESUME

The goal of this Master's Thesis was to study what personal recruitment channels and selection methods are valued and considered as reliable by human resource managers of Estonian organisations, and to what degree and how referees and personal connections are used during selection of personnel.

The theoretical part presented an overview of the background, channels, methods and criteria concerning recruitment and selection of personnel. The empirical part presented a description of the study performed and its results. In order to carry out the study a questionnaire was prepared, that was partly based on the questionnaires of Vilve Kalda and Evelyn Laar. The study was conducted via the SurveyGizmo electronic survey environment. The questionnaire was sent to 826 persons, and 76 persons working in the field of human resource responded to the questionnaire.

The subject of this Master's Thesis was initially chosen in order to identify the most widespread selection and evaluation criteria used in Estonia and considered as a reliable mean for selection of personnel. The author also wanted to find out how big the share of personal contacts and referees in methods of selection of personnel is, and to what degree it is considered as a decisive factor during selection of candidates, compared to other methods of selection of personnel (personal connection/acquaintance with a candidate).

The author wanted to analyse these subjects in more detail as no studies have been conducted in Estonia with respect to them in a long time, and today this topic is relevant as for the media, so for individuals.

The goal of the paper was achieved, and the answers to questions of the study were provided. As a result of this study the following was established:

The results of the study with respect to recruitment channels were as follows:

- for recruitment of personnel organisations primarily use traditional media channels, such as newspapers, magazines, radio, Internet databases, website, etc.
- approximately one half of the respondents use social media channels as a recruitment channel.
- in more than half of organisations information regarding job openings is forwarded by employees of the organisations to their acquaintances.

With respect to selection methods and criteria the author found that:

- the primary selection methods used by organisations are CVs, job interviews, background checks, referees and target search.
- the primary selection criteria used by organisations are previous experience in the field of work, education, communication skills, suitability for teamwork, management skills, general required skills such as foreign languages, required skills in the field of position/specific skills, commitment, responsibility, stress resistance, professional skills, dedication to work.

With respect to personal contacts and referees it was found that:

- approximately half of organisations do not consider personal contacts and referees to be a reliable method of personnel selection.
- more than half of organisations that recruited a candidate with a reliable reference were later “not always satisfied” with their decision.
- organisations that use references consider that it is important that the candidate is recommended by two referees.
- the majority of respondents are ready to provide references for others.
- more than half of the respondents that have been referees say that they have been contacted in order to get a reference.

In the part presenting the discussion and conclusions the author provided an overview of the most important results of the study and presented his own observations and recommendations.

The present study could be of interest to Estonian organisations that carry out recruitment and selection of personnel. The study, with its results and conclusions, can help to improve recruitment activities of organisations. In addition to that, the author wants to turn attention to the circumstance that since no studies have been performed in the given field in a long time, setting the results against foreign studies does not provide an adequate summary suitable for comparison. Recruitment and selection still remain specific to every individual country due to differences in work-related legislation and business cultures.

The author believes that a further development of the Master’s Thesis should be the analysis of the reason for the following contradiction: as the result of the study it was found that the use of referees as a method of selection is popular among organisations, however, referees are rather not considered as a reliable method of selection.

The author believes that in subsequent studies on similar subjects the research method should be made more specific: the list of recruitment channels could be complemented with recruitment from schools and unemployed persons participating in work training. Similarly to the studies carried out in England on these subjects (Branine, 2008), professional publications of professional associations, such as websites, mail lists and other publications, could also be added to the list of recruitment channels.

This study is limited by the circumstance that the author explained methods and criteria for selection of personnel broken down only into four largest categories of professions. The results by these categories of professions did not significantly differ. In subsequent studies it is necessary to define more specifically the professions with respect to which recruitment channels and selection methods are analysed. Presumably this would also allow to identify more clearly the differences in the practiced methods and criteria of selection, and results of the study would have a higher value for practical application.

Viidatud kirjandus

- Ababneh, K. I. (2014). Job Applicant Reactions to Selection Methods in the United Arab Emirates (UAE). *International Management Review*. Vol. 10, Issue 2, 32-48.
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine. Käsiraamat*. Tallinn: Külim
- Armstrong, M. A. (2006). *Handbook of Personnel Management Practice. 10th Edition*. London: Kogan Page Limited.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees. Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Baron, H. (2012). *The Psychology of Selection and Assessment*. Tallinna Tehnikaülikool. [Online] <http://www.tpi.ee/baron/>
- Becket, T. P. (2002). *Strategic staffing. A Practical Toolkit for Worcforce Planning*. NewYork: AMACON.
- Bogardus, A. (2004). *Human Resources Jump Start*. Alameda, CA, USA: Sybex
- Branine, M. (2008). Graduate recruitment and selection in the UK. *Career Development International*. Vol. 1,3 Issue 6, 497–513.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for futuure research. *Human Resource Management Review*. Vol. 18, 103-118.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1991). *Human Resource Management. 3th Edition*. Boston: Irwin.
- Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D. (2000). *Human Resource Management. 6th Edition*. United States of America: The Dryden Press.
- Cole, G. A. (2000). *Personnel Management. Fourth edition*. London: Letts Educational.
- Collins, C., Steves, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, Issue 6, 1121–113.
- Compton, R. L., Morrissey, W., Nankervis, A. (2009). *Effective Recruitment and Selection Practices. 5th Edition*. North Ryde, New South Wales: CCH Australia Limited.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (1999). *Human Resource Management. 6th Edition*. New York: John Wilwey and Sons.

- Director. (03.2014). Soojad soovitused Londonist. Talentide värbamine: sihi õigesti, jahi täpselt! [Online] <http://www.director.ee/soojad-soovitused-londonist-talentide-varbamine-sihi-oigesti-jahi-tapselt/>
- Edwards, J. E., Scott, J. C., Raju, N. S. (2003). *Recruitment. The Human Resources Program-Evaluation Handbook*. [Online] <http://bit.ly/KTRCca>
- Eesti Pank. (2014). Tööturu Ülevaade 2/2014. [Online] http://www.eestipank.ee/publikatsioon/tooturu-ulevaade/2014/2_2014
- ERR. Krusell, S. (3.11.2014). Statistikaamet: noortel on töö leidmisel peamiseks tutvused. [Online] http://etv.err.ee/v/meelelahutus/terevisioon/terevisiooni_lood/18675046-e9d4-4df8-bbe3-940d978ab9f6
- Girard, A. & Fallery, B. (2010). Human Resources Management on Internet: New Perspectives. *Journal of Contemporary Management Research*. Vol. 4, Issue 2, 1-14.
- Hansson, L. (2000). *Töö- ja ametialane mobiilsus ning mitteformaalsed sotsiaalsed võrgustikud*. Teel tasakaalustatud ühiskonda. Naised ja mehed Eestis. Tallinn: ÜRO Arenguprogramm Eestis.
- Ivancevich, J. M., Glueck, W. F. (1992). *Foundations of personnel: human resource management*. Homewood: Irwin.
- Kalda, V. (2001). *Personalijuhtimise olukord Eesti organisatsioonides personalijuhtide hinnangutes*. Tallinna Pedagoogikaulikool.
- Kütt, M. (2012). *Töö analüüs. PARE personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinna Raamatutrükikoda.
- Laar, E. (2001). *The Scope of Influence of The Personal Connections on Getting Employed in Estonia*. Estonian Business School.
- Macey, G. (2010). Help Wanted. *Successful Promotions*. Vol. 43 Issue 3, 50-53.
- Miettinen, A., Teder, J. (2006). *Ettevõtlus I*. Tallinn: Kirjastus Külim
- Muller, M. (2009). *Manager's Guide to HR : Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation, Benefits, and Everything Else You Need to Know*. New York: AMACOM.
- Münstermann, B., Eckhardt, A., Weitzel, T. (2010). The performance impact of business process standardization: An empirical evaluation of the recruitment process. *Business Process Management Journal*. Vol. 16, Issue 1, 29-56.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). *Human Resource*

- Management: Gaining a Competitive Advantage. 5th Edition.* New York: McGraw-Hill Irwin.
- Parry, E., Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*. Vol. 38, Issue 6, 655–673.
- Pavelson, M. *Sobiv või vastuvõetav: töövõtja personalivaliku protsessis*. Tallinna Tehnikaülikool. [Online]
http://www.sotsioloogia.ee/vana/esso3/4/marje_pavelson.htm [kasutatud september 2014]
- Postimees AS. (15.02.2011). Ligi pool inimestest leiab töö tutvuste kaudu. [Online]
<http://majandus24.postimees.ee/388706/ligi-pool-inimestest-leiab-too-tutvuste-kaudu>
- Postimees AS. Raidve, H. (3.10.2013). 10 mõttekohta enne esimese töötaja palkamist. [Online]
<http://majandus24.postimees.ee/2095718/10-mottekohta-enne-esimese-tootaja-palkamist>
- Riigikantselei. (2013). Üldised kompetentsid: kvalifikatsiooniga seonduvad terminid: juhendmaterjal kutsestandardi koostajale, tasemeõppe ja täienduskoolituse õppekava koostajale ning karjäärinõustajale. [Online]
<http://erb.nlib.ee/?kid=44135804&oid=f6ceb3ec>
- Riigikantselei. Anniste, K. (2011). Eestlaste väljaränne Soome uuringu kokkuvõte. [Online]
https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/TOF/TOF_noorteadlased/kristi_anniste_eestlaste_valjaranne_soome_uuringu_kokkuvote.pdf
- SA Kutsekoda (2014). Eesti kutsesüsteemi kvaliteedi käsiraamat. [Online]
<http://www.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10538079/10538089>
- Scholz, C., Böhm, H. (2008). *Human Resource Management in Europe*. USA: Routledge.
- Snell, S.A., Bohlander, G. W. (2012). *Managing Human Resources. 15th Edition*. Florence, KY: Thomson Learning Higher Education.
- Sylva, H., Mol, S. T. (2009). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 17, Issue 3, 311-323.
- Tomusk, K. (2013). *Sotsiaalmeedia kasutamine värbamisel – ettevõtte Nortal AS töötajate hinnangud LinkedIn keskkonna võimaluste kohta*. Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor, Tartu.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Human Resource Management. 7th Edition*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. TÜ Kirjastus.

Van Hoye, G. Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 21, Issue 3, 376-391.

Veide, T. (2012). *Personali värbamine ja valik. PARE personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinna Raamatutrükikoda.

Wilk, S. L., Capelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*. Vol 56, Issue 1, 103-124.

LISA 1. Uuringuküsimused

Märkige sobiv vastusevariant.

1. Mitu töötajat töötab Teie ettevõttes?
 - Mikroettevõtte kuni 10 töötajat
 - Väikeettevõtte 10-49 töötajat
 - Keskettevõtte 50-249 töötajat
 - Suurettevõtte üle 250 töötaja

2. 2014 a. (jaanuar kuni septembri lõpp) värvati Teie ettevõttesse töötajaid
 - 1-5
 - 6-10
 - 11-20
 - Üle 20

3. 2014 a. (jaanuar kuni septembri lõpp) värvatud töötajatest värvati organisatsiooni ettevõtte seest
 - Mitte ühtegi
 - Alla poolte
 - Umbes pooled
 - Üle poolte
 - Kõik

4. 2015 aastal planeeritakse tööle võtta uusi töötajaid
 - 0-5
 - 6-10
 - 11-20
 - Üle 20
 - Ei oska öelda
 - Ei planeeri võtta ühtegi

5. Kas Teie ettevõtte tegeleb personali planeerimisega st kas on kasutusel lühi- ja/või pikaajalised töötajate värbamisplaanid? (Lühi- ja pikaajalised personalivajaduse prognoosid, mis hõlmavad ümberpaigutamisi, personalihõivet, värbamist, koondamist ja arendamist)
 - Jah
 - Ei
 - Ei oska öelda

Kommentaariid:

6. Kui jah, siis palun hinnake 10 pallisel skaalal kuivõrd Teie ettevõtte järgib värbamisplaanide tegelikkuses
(0 tähendab, et üldse ei järgi, 10 tähendab, et tegevus toimub täpselt plaani järgi)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Kas ettevõttes kasutatakse värbamiseks **peamiselt**:

- Ettevõttesiseseid allikaid
 - Ettevõtteväliseid allikaid
 - Kasutame mõlemaid allikaid
8. Ettevõtteväliste allikate puhul, millist (milliseid) tüüpi värbamiskanaleid eelistate kasutada:
- Traditsioonilised meediakanalid (nt ajalehed, ajakirjad, raadio, interneti andmebaasid, kodulehekülg jne.)
 - Sotsiaalmeediakanalid (nt LinkedIn, Facebook, Twitter jne)
 - Tööturuamet
 - Tööjõuvahendusettevõtted
 - Karjäärimeessid
 - Praktika kohad
 - Teabe edastamine oma tuttavatele organisatsiooni töötajate poolt
9. Juhul, kui kasutate värbamisel sotsiaalmeediakanaleid, siis palun märkige millist (milliseid):
- LinkedIn
 - Facebook
 - Twitter
 - Odnoklassniki
 - oDesk
 - Ei ühtegi neist
 - Mõnda muud (täpsusta, millist)
10. Juhul, kui Te ei kasuta värbamisel sotsiaalmeediakanaleid, siis palun öelge, kas kaaluksite nende kasutusele võtmist (hiljemalt 2015 aastal)?
- Jah
 - Ei
 - Ei oska öelda
11. Millised on need usaldusväärsed valikukriteeriumid, mille järgi Te oma töös kandidaate praegu hindate.
- **LIHTTÖÖLISED ja OSKUSTÖÖLISED** (põllumajanduse ja kalanduse oskustöölised, oskus- ja käsitöölised, seadme- ja masinaoperaatorid)
 - **TEENINDAJAD** (ametnikud, teenindus- ja müügitöötajad)
 - **SPETSIALISTID** (tippspetsialistid, keskastme spetsialistid ja tehnikud)
 - **JUHID** (seadusandjad, kõrgemad ametnikud ja juhid)

Palun märkige ära ainult need usaldusväärsed kriteeriumid mida Te tegelikult kasutate.
(kuni 5 kriteeriumi iga kategooria lõikes)

töötajate kategooria	Liht- ja oskustöölised	Teenindajad	Spetsialistid	Juhid
kriteeriumid				
haridus				
vanus				
nõutav eelnev tööalane kogemus				

vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled				
vajalikud ametialased/ spetsiifilised oskused nt arvutikasutamise oskus				
töö efektiivsus				
töö tulemused				
suhtlemisoskus				
ettevõtlikus				
loovus				
täpsus				
kohusetunne				
ametioskused				
juhtimisoskused				
loomingulisus				
saavutusvajadus				
tahtejõulisus				
vastutusvõime				
sotsiaalsus				
võimuvajadus				
stressitaluvus				
sobivus meeskonnatöök				
entusiasm				
pühendumus tööle				
intelligentsus				
loogiline mõtlemine				
keskendumine				
mälu				
füüsiline võimekus				
täpsus				
kiirus				
perekond				
töökoht				
kindlustatus				
elustiil				
Soovitajate olemasolu:				
oma organisatsiooni juhtkonnas				
organisatsiooni töötajate hulgas				
organisatsioonile teadaolevate isikute poolt				
soovituskirja esitamine				

12. Nimetage alljärgnevast loetelust milliseid hindamis- ja valikumeetodeid oma ettevõttes peate personalivalikus oluliseks ja usaldusväärseks ning **milliseid neist igapäevaselt kasutate**:

- **LIHTTÖÖLISTE** puhul ja **OSKUSTÖÖLISTE** puhul (põllumajanduse ja kalanduse oskustöölised, oskus- ja käsitöölised, seadme- ja masinaoperaatorid)
- **TEENINDAJATE** puhul (ametnikud, teenindus- ja müügitöötajad)
- **SPETSIALISTIDE** puhul (tippspetsialistid, keskastme spetsialistid ja tehnikud)
- **JUHTIDE** puhul (seadusandjad, kõrgemad ametnikud ja juhid)

Palun märkige ära ainult need usaldusväärsed meetodid mida Te tegelikult kasutate.

(kuni 5 meetodit iga kategooria lõikes)

töötajate kategooria	Liht- ja oskustöölised	Teenindajad	Spetsialistid	Juhid
kasutatavad meetodid				
CV				
Ankeet				
Elulookirjeldus				
Kaaskiri				
Sotsiaalmeedia (nt LinkedIn, Facebook, Twitter,				
Tööjõurent				
Sihtotsing				
Otsepakkumine				
Andmebaasiotsing				
Professionaalsed värbamisfirmad				
Töölevõtuintervjuu				
Üldised intelligentsuse testid				
Käitumisülesanne (nt konkreetse tööga seotud ülesanded)				
Soovitajad				
Soovituskirjad				
Taustauuring				
Ülesanded stressitingimustes				
Ebatavalised/loovusel põhinevad küsimused				
Presentatsioonide ettevalmistamine ja esitlemine				
Rollimängud				
Situatsioonide lahendamisülesanded, sh valikvastustega				

Liidriteta grupiarutelud (kõik grupid erinevad, isiksuste omavaheline mõju)				
Juhendamisalased ülesanded				
Portfoolid				

13. Juhul, kui Teil on otsustamise vóorus sõelale jnud kaks võrdsed kandidaati, siis kumb kandidaat valituks osutub ja kellele Te tööd pakute?

- Kandidaadile, kes on Teile tuttav või kellegi tuttava, sõbra soovitusel jne.
- Kandidaadile, kes on **ilma** isikliku tuttava, sõbra soovituseta, kuid konkursisela läbinud edukalt läbi avaliku kandideerimise
- Ei oska öelda

14. Juhul, kui kasutate soovitusi, siis kas peate oluliseks, et soovitus annaks kandidaadile:

- 1 soovitaja
- 2 soovitajat
- le 2 soovitaja
- Ei oska elda
- Ei pea vajalikuks soovitaja olemasolu olekut

15. Isiklikud kontaktid ja soovitusel on minu hinnangul personalivaliku usaldusvarseim meetod

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

16. Juhul, kui olete ise olnud soovitajaks, kas siis Teiega on ühendust võetud soovitusel saamiseks?

- Jah
- Ei
- Ei ole kunagi soovinud olla soovitaja

17. Kas Te ise annate teistele soovitusel?

- Jah
- Ei

18. Juhul, kui Te olete tööle võtnud kandidaadi, kes omas usaldusvarset soovitusel, siis palun elge, kas olete hilisemalt olnud oma otsusega rahul?

- Jah
- Ei
- Mitte alati

19. Palun põhjendage lühidalt „jah“ valikut. Mis on peamine põhjus/eelis võtta tööle tuttav, sõber või kellegi tuttava soovitusel kandidaat?

.....

20. Palun põhjendage lühidalt „ei“ valikut. Mis on peamine põhjus mitte võtta tööle tuttavat, sõpra või kellegi tuttava soovitusel kandidaati?

.....

LISA 2. Tabel 10 täismahus

Tabel 10.

Organisatsioonide poolt eelistatavad valikumeetodid

valikul arvestatavad valikumeetodid	tulemus kokku (sisaldab kõiki töötajate kategooriaid)
cv	79%
töölevõtuintervjuu	76%
taustauuring	75%
soovitajad	57%
sihtotsing	50%
kaaskiri	47%
andmebaasiotsing	47%
otsepakkumine	43%
käitumisülesanne nt konkreetse tööga seotud	42%
sotsiaalmeedia	32%
professionaalsed värbamisfirmad	32%
üldised intelligentsuse testid	30%
ebatavalised / loovusel põhinevad küsimused	26%
situatsioonide lahendamisülesanded	26%
elulookirjeldus	25%
ankeet	21%
juhendamisalased ülesanded	21%
tööjõurent	20%
ülesanded stressitingimustes	18%
liidriteta grupiarutelud	16%
soovituskirjad	14%
presentatsioonide ettevalmistamine ja esitlemine	14%
portfoolid	14%
rollimängud	13%

Allikas: autori koostatud

LISA 3. Tabel 12 täismahus

Tabel 12.

Valikumeetodite eelistatus lähtuvalt ettevõtte suuruselt

valikul arvestatavad valikumeetodid	tulemused suur- ettevõttevõtete s (üle 250 töötaja)	tulemused kesk- ettevõttevõtete s (50-249 töötajat)	tulemused väike- ettevõttevõtete s (10-49 töötajat)	tulemused mikro- ettevõttes (kuni 10 töötajat)
cv	86%	70%	69%	86%
töölevõtuintervjuu	86%	70%	69%	71%
taustauuring	76%	75%	69%	79%
sihtotsing	72%	30%	54%	29%
soovitajad	72%	40%	46%	57%
andmebaasiotsing	59%	25%	54%	50%
kaaskiri	52%	40%	46%	50%
otsepakkumine	48%	35%	54%	36%
käitumisülesanne nt konkreetses töös seotud	41%	55%	38%	29%
sotsiaalmeedia	38%	25%	31%	29%
üldised intelligentsuse testid	34%	35%	15%	29%
professionaalsed värbamisfirmad	31%	50%	23%	14%
situatsioonide lahendamisülesanded	31%	15%	15%	43%
tööjõurent	28%	10%	15%	21%
elulookirjeldus	24%	20%	23%	36%
ebatavalised / loovusel põhinevad küsimused	24%	20%	31%	36%
ankeet	21%	15%	23%	29%
presentatsioonide ettevalmistamine ja esitlemine	21%	10%	15%	7%
juhendamisalased ülesanded	21%	25%	23%	14%
ülesanded stressitingimustes	14%	15%	23%	29%
rollimängud	14%	10%	15%	14%
liidriteta grupiarutelud	14%	10%	23%	21%
portfoolid	14%	10%	23%	14%
soovituskirjad	10%	5%	31%	21%

Allikas: autori koostatud

LISA 4. Tabel 13 täismahus

Tabel 13.

Organisatsioonide poolt eelistatud valikukriteeriumid

valikul arvestatavad kriteeriumid	tulemus kokku (sisaldab kõiki töötajate kategooriaid)
nõutav eelnev tööalane kogemus	86%
haridus	82%
suhtlemisoskus	71%
juhtimisoskused	70%
sobivus meeskonnatööks	70%
vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled	68%
vajalikud ametialased / spetsiifilised oskused	67%
kohusetunne	64%
vastutusvõime	64%
stressitaluvus	59%
ametioskused	53%
pühendumus tööle	53%
töö tulemused	50%
töö efektiivsus	49%
loogiline mõtlemine	47%
täpsus	45%
ettevõtlikus	43%
täpsus	42%
füüsiline võimekus	41%
intelligentsus	39%
kiirus	37%
saavutusvajadus	34%
entusiasm	34%
soovitajate olemasolu: organisatsiooni töötajate hulgas	32%
loovus	30%
sotsiaalsus	28%
loomingulisus	26%
keskendumine	26%
elustiil	26%
soovitajate olemasolu: oma organisatsiooni juhtkonnas	26%
tahtejõulisus	25%
soovitajate olemasolu: organisatsioonile teadaolevate isikute poolt	25%
soovitajate olemasolu: soovituskirja esitamine	21%
vanus	20%

mälu	20%
töökoht	16%
võimuvajadus	14%
perekond	12%
kindlustatus	7%

Allikas: autori koostatud

LISA 5. Tabel 14 täismahus

Tabel 14.

Organisatsioonide eelistused lähtuvalt personali planeerimisest

valikul arvestatavad valikukriteeriumid	organisatsioonid, kus tegeletakse personali planeerimisega	organisatsioonid, kus personali planeerimist ei toimu	vahe
nõutav eelnev tööalane kogemus	92%	80%	12%
haridus	88%	72%	16%
sobivus meeskonnatööks	79%	52%	27%
suhtlemisoskus	75%	64%	11%
juhtimisoskused	75%	64%	11%
vajalikud üldised oskused nt võõrkeeled	73%	64%	9%
vajalikud ametialased / spetsiifilised oskused	73%	56%	17%
kohusetunne	73%	48%	25%
vastutusvõime	73%	52%	21%
pühendumus tööle	63%	36%	27%
ametioskused	60%	40%	20%
stressitaluvus	60%	60%	0%
töö tulemused	58%	36%	22%
loogiline mõtlemine	58%	28%	30%
töö efektiivsus	54%	40%	14%
täpsus	52%	32%	20%
ettevõtlikus	50%	32%	18%
intelligentsus	48%	24%	24%
füüsiline võimekus	48%	28%	20%
täpsus	48%	32%	16%
kiirus	48%	16%	32%
entusiasm	42%	20%	22%
saavutusvajadus	40%	24%	16%
soovitajate olemasolu: organisatsiooni töötajate hulgas	40%	16%	24%
loovus	38%	16%	22%
sotsiaalsus	38%	8%	30%
loomingulisus	33%	12%	21%
tahtejõulisus	33%	8%	25%
keskendumine	33%	12%	21%
elustiil	29%	20%	9%
soovitajate olemasolu: organisatsioonile teadaolevate isikute poolt	29%	16%	13%
mälu	27%	4%	23%

soovitajate olemasolu: oma organisatsiooni juhtkonnas	27%	24%	3%
soovitajate olemasolu: soovituskirja esitamine töökoht	23%	16%	7%
vanus	21%	4%	17%
võimuvajadus	19%	20%	-1%
perekond	19%	4%	15%
kindlustatus	17%	0%	17%
	8%	0%	8%

Allikas: autori koostatud

LISA 6. Tabel 15 täismahus

Tabel 15.

Organisatsioonide eelistused valikukriteeriumite osas lähtuvalt ettevõtte suurusest

valikul arvestatavad kriteeriumid	tulemused suur-ettevõttes (üle 250 töötaja)	tulemused kesk-ettevõttes (50-249 töötajat)	tulemused väike-ettevõttes (10-49 töötajat)	tulemused mikro-ettevõttes (kuni 10 töötajat)
nõutav eelnev tööalane kogemus	93%	80%	77%	86%
juhtimisoskused	93%	50%	54%	64%
haridus	86%	75%	77%	86%
suhtlemisoskus	86%	55%	54%	79%
sobivus meeskonnatöök	83%	65%	54%	64%
vajalikud üldised oskused				
nt võõrkeeled	79%	60%	54%	71%
kohusetunne	79%	45%	62%	64%
vajalikud ametialased/spetsiifilised oskused				
oskused	76%	65%	62%	57%
vastutusvõime	76%	60%	46%	64%
stressitaluvus	69%	45%	62%	57%
ametioskused	66%	50%	38%	43%
pühendumus tööle	62%	55%	38%	43%
füüsiline võimekus	59%	25%	31%	36%
kiirus	59%	10%	38%	29%
töö tulemused	55%	40%	46%	57%
täpsus	55%	30%	46%	43%
töö efektiivsus	52%	35%	46%	64%
loogiline mõtlemine	52%	35%	46%	57%
täpsus	52%	25%	31%	57%
ettevõtlikus	48%	30%	38%	57%
intelligentsus	45%	40%	23%	43%
soovitajate olemasolu: organisatsiooni töötajate hulgas	45%	20%	23%	29%
saavutusvajadus	41%	25%	31%	36%
entusiasm	41%	20%	31%	43%
sotsiaalsus	38%	15%	23%	29%
loovus	34%	25%	31%	29%
soovitajate olemasolu: organisatsioonile teadaolevate isikute poolt	34%	15%	31%	14%

loomingulisus	31%	15%	31%	29%
keskendumine	31%	15%	23%	36%
soovitajate olemasolu: oma organisatsiooni juhtkonnas	31%	15%	31%	29%
tahtejõulisus	28%	15%	31%	29%
mälu	28%	10%	15%	21%
töökoht	28%	0%	15%	14%
elustiil	28%	25%	38%	14%
soovitajate olemasolu: soovituskirja esitamine	28%	5%	23%	29%
vanus	17%	15%	38%	14%
võimuvajadus	14%	10%	23%	14%
perekond	10%	0%	23%	21%
kindlustatus	3%	0%	15%	14%

Allikas: autori koostatud

LISA 7. Palun põhjendage lühidalt „jah“ valikut. Mis on peamine põhjus/eelis võtta tööle tuttav, sõber või kellegi tuttava soovitusena kandidaat?

Olen korduvalt palganud töötajaid, kellel on olemas soovitus. Senini olen rahule jäänud. Soovitaja annab ju nõ "oma sõna" selle peale, et töötaja on usaldusväärne.

Ei ole eelis võtta tööle tuttava sõber, vaid eelis võtta tööle inimene kelle kohta sa saad teha "taustauuringu" kas läöbi soovituste või muude kanalite

Inimesed ei anna oma isiklikku tagatist ega riski oma maine rikkumisega inimese osas, kelles nad tegelikult kindlad ei ole. Tuttava/töökaaslase soovitus annab ka rohkem taustinfot kandidaadi ohukohtade osas

Usaldusväärne tagasiside

usaldusväärne taust

Meie ettevõttes on töötajate soovitus suur kaal, kuna tegemist on ettevõttega, kus üldine töötajate voolavus on väga väike. Siiani ei ole keegi tööle soovitanud võtta saamatut või halba töötajat, kuna soovitaja enda maine saaks ka nii kannatada ju.

Meie töö on spetsiifiline ja nende oskuste olemasolu on keeruline selgeks teha, samas suudab seda teha aga tuttav

suurem usaldus

Oluline ei ole, et tööle võetav on kellegi tuttav, sõber jne. Oluline on soovitus ja soovitusel sisu ning vestlus soovitajaga

Värbame personali suurelt jaolt selle järgi, et kas ta sobib meeskonda. Kui soovitaja on olnud meeskonnas sisene inimene, siis on sellel suur kaal

Saab kandidaadist laiema pildi- käitumine erinevates olukordades, huvid jne

Inimese tausta mõnevõrra parem teadmine

Üldjuhul tuttavad ei soovita kedagi, keda ei saa usaldada

Teatud kaasvastutust võib-olla. Aga tuttava soovitus pole kunagi peamine argument olnud

Soovitus tähendab minu jaoks seda, et ollakse konkreetses töösituatsioonis koos töötanud. Ning kuna tuleb alati läbida ka ettevõtte poolne tihe värbamissõel ja kui see on edukalt

läbitud, siis enamasti on kindlam võtta tööle see, kes peale eduka sõela läbimise on lisaks soovituslega. Parima variant on mitu positiivset soovitus kandidaadile.

Kindlustunne

Kandidaat on osutunud usaldusväärseks töötajaks

Peale kohtumiste voo saan kindlust oma otsusele, kui küsin tausta

Kuna valdkonna spetsialistid on üldiselt teada ja teada ka see, et töö on paratamatult elustiil, siis on väga tähtis inimese sotsiaalne ja psüühiline profiil ning tema sobivus meeskonnaga

Usaldusväärne soovitus siinkohal ei tähenda tuttava/sõbra/kellegi tuttava soovitus, vaid kandidaadiga varasemalt tööalaselt kokku puutunud inimeste hinnanguid kandidaadile

Erialaliidu poolne soovitus

Soovitaja võtab tavaliselt endale ka vastutuse inimese eest

Tuttav üldiselt soovitab hea oskusteabe ja kogemustega töötajat, eriti kui on olnud koostöösuhe või mingi kontakt

Tunnen kandidaati ja töö profiili ja meeskonda ning tõenäoliselt ei teki ka hilisemat vastuolu

Soovitajal ja soovitajal on vahe. Soovitaja ise peab olema kõigepealt usaldusväärne, kes tunneb nii kandidaati erinevates töösituatsioonides kui ka täidetava ametikoha spetsiifikat.

Kindlam tunne, taustauuring olemas (teada plussid ja miinused isikuomadused)

Seni on soovitajad suutnud jääda objektiivseks ja prognoosida oma tuttava (endine töökaaslane, kursusekaaslane) edukat hakkamasaamist pakutaval ametikohal.

Usaldusväärne ja aus tagasiside, saab infot kandidaadi nõrkade külgede kohta ka.

Ei saa käsitleda ühes reas lihtsalt sõpra/tuttavat ja usaldusväärsest allikast pärit soovituslega kandidaati. Viimasel juhul on võimalik saada aimu tema töö tulemuslikkusest varasematel võrreldavatel oskusi nõudvatel ametikohtadel. Kommentaariks 13. küsimuse kohta niipalju, et valikus ei saa kunagi olla kahte täiesti võrdset kandidaati - hindaja peab teadma oma organisatsiooni vajadusi ja prioriteete ning peegeldama neid kandidaadite omadustele.

Soovitaja annab oma hinnangu ja seda võib lugeda mingil määral usalduse garantiiks

LISA 8. Palun põhjendage lühidalt „ei“ valikut. Mis on peamine põhjus mitte võtta tööle tuttavat, sõpra või kellegi tuttava soovitusega kandidaati?

Et vältida võimalikku edasist konflikti tuttavaga (juhul kui kandidaat ei peaks tööle sobima).

Kui kandidaat ei sobi võib see suhteid soovitajaga mõjutada negatiivselt

Nii palju, kui kogemus on näidanud siis sõbra soovitus võib olla pealiskaudne ja ei pruugi olla õiglase hinnanguga. Sõber ei pruugi teada, kui hästi ta tegelikult tööülesannetega hakkama saab. Eelnev tööandja aga on seda võimeline tegema - tema soovitust hindan ma kõrgemalt

praktiline kogemus - juhataja tuttav käitus ülejäänud kollektiiviga kui "juhataja tuttav"...

Soovitused ei ole sageli adekvaatsed, ei hinnata inimest kui töötajat vaid kui sõpra

Kunagi rohkem ei võtta tuttava või sõbra tööle! halb kogemus

teeb omavahelised suhted keeruliseks (töö-pere-sõbrad)

Tegelikult seab see soovitajale tuttavale väikese lisapinge - kunagi ei tea kas soovitatud töötaja ka sisuliselt ja isiksuslikult lõplikult vastab ootustele või teeb mõne olulise eksimuse, mille tõttu võidakse hakata kehvemini suhtuma soovitajasse.

Vahel võib juhtuda, et soovitaja ei adu soovituselga kaasnevat moraalset vastutust ja soovitatakse oma sõpra, sest ta on nii "äge sõps". Tegelikult isegi ei teata, kuidas ta tööalaselt on jne. Õnneks ei tule seda tihti ette, kuid on juhtunud.

Ja tervitused töö kirjutajale, olen ise ka seal tudeng:)

Soovitus ei pruugi alati olla objektiivne

Inimestega ei ole kunagi garantiisid, soovitaja ei tunne end eriti hästi kui ei õnnestu midagi

Kaob ära objektiivne tööalane suhtlemine

Tuttavat ja/või sõpra ei peaks kunagi võtma tööle, kui on vähegi kahtlust, et ei suudeta lahus hoida isiklikku elu ja tööalaseid rolle (paraku tavaliselt see nii läheb). Soovitusel ei peaks kedagi võtma tööle, kui on sama kahtlus soovitaja suhtes.

Isiklikud suhted töökohal võivad tekitada pingeid