

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Marion-Liis Saar

**SIHTOTSINGU ABIL LEITUD KVALIFITSEERITUD KANDIDAATIDE  
TÖÖKOHA VAHETAMISE OTSUSEID MÕJUTAVAD TEGURID**

Magistritöö

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2017

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

Autor Marion-Liis Saar

“ ..... “ ..... 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja: PhD, Tiiu Kamdron

“ ..... “ ..... 2017

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2017

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees Liina Randmann, PhD

## LÜHIKOKKUVÕTE

Efektiivne ja tulemust toov personali värbamine on muutumas järjest problemaatilisemaks. Ühelt poolt on nii tööpakkujaid kui töökoha omal soovil vahetajaid vähem, teisalt on kandidaatide hulk ühele positsioonile kõrge ja valiku tegemine seetõttu raskendatud.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada kvalifitseeritud tööjõu töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid läbi sihtotsingu.

Töö teoreetilises osas avatakse tööturu hetkeolukord nii Eestis kui ka mujal maailmas. Osutatakse varasematele uuringutele, milles on välja toodud erinevad töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid ning kirjeldatakse sihtotsingu värbamisprotsessi.

Empiirilises osas kasutatakse kaht lähenemist: kvantitatiivset ja kvalitatiivset. Kvantitatiivse uuringu raames leitakse töökoha vahetamise otsust enim mõjutavad tegurid, mille tulemuste põhjal koostatakse küsimused kvalitatiivse uuringu läbiviimiseks. Kvalitatiivse uuringu käigus selgitatakse välja sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid.

Uuringu tulemuste põhjal selgub, et enim välja toodud töökoha vahetamist mõjutavad tegurid on paremad põhipalgatingimused, tööalased arenguvõimalused, töö huvitavus ja mobiilne töökoht. Samuti selgub tulemustes, et sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid erinevad tegevusvaldkonna põhiselt. Lähtuvalt saadud tulemustest teeb töö autor ettepanekud järgmisteks uurimissuundadeks:

- uurida erinevaid tegevusvaldkondi, kus on tarvidus sihtotsingu järele;
- võrrelda sihtotsingu kandidaatide ja isekandideerijate töökoha vahetamise otsust mõjutavaid tegureid (kas eelpool nimetatud sihtrühmadel on sarnased või erinevad töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid);
- uurida sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetamise otsust mõjutavaid tegureid ametipositsioonist, tööstaažist, soost ning vanusest lähtuvalt.

Märksõnad: sihtotsing, töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid, kvalifitseeritud tööjõud.

## **ABSTRACT**

### **FACTORS INFLUENCING THE JOB CHANGE DECISIONS OF QUALIFIED CANDIDATES FOUND THROUGH EXECUTIVE SEARCH**

Marion-Liis Saar

Effective and productive recruitment is becoming increasingly more problematic. On the one hand, there are fewer employers as well as those who change jobs at will, while, on the other, the number of candidates for any one position is high and making a choice is thus complicated.

This master's thesis aims to determine, through executive search, the factors influencing the decisions of qualified employees to change jobs.

The theoretical part of the thesis will examine the current situation on the labour market in both Estonia and abroad. It will highlight several previous studies that have found a variety of factors influencing the decision to change jobs and describe the recruitment process through executive search.

The empirical part consists of two studies: both a quantitative and a qualitative one. The quantitative study will discover the factors that have the greatest influence on the decision to change jobs, the findings of which will serve as the basis for interview questions that will be prepared in order to conduct a qualitative study. The qualitative study will identify the factors that influence the decision of executive search candidates to change jobs.

Based on the results of the study, it was ascertained that the most frequently cited factors in the decision to change jobs are the prospect of a higher basic salary, professional development opportunities, interest in the job, and mobile workplace. The results also reveal that the factors influencing the decision of executive search candidates to change jobs differed in terms of areas of activity. Based on the results obtained, the following directions for future studies are proposed:

- to explore different areas of activity where there is a need for executive search;
- to compare the factors influencing the decision to change jobs with respect to executive search candidates and independent candidates, assessing whether the aforementioned target groups have similar or different factors that influence the decision to change jobs;
- to investigate the factors influencing the decision of executive search candidates to change jobs on the basis of their position, length of employment, gender, and age.

Keywords: executive search, factors influencing the decision to change jobs, qualified employees

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
ABSTRACT .....	4
SISUKORD .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE TAUST .....	8
1.1 Tööjõu olulisus organisatsioonile .....	8
1.2 Tööhõive hetkeolukord tööturul .....	9
1.3 Tööturu olukord kvalifitseeritud tööjõu osas .....	9
1.4 Kandideerimise otsust mõjutavad tegurid organisatsioonist lähtuvalt.....	12
1.5 Kandideerimise otsust mõjutavad tegurid ametipositsioonist ja indiviidist lähtuvalt .....	15
1.6 Varasemalt läbiviidud uuringud töökoha vahetamise otsust mõjutavate tegurite kohta .....	16
1.7 Kvalifitseeritud tööjõu värbamine ja hoidmine .....	18
1.8 Sihtotsingu protsess personaliotsingu ettevõtetes.....	21
2. EMPIIRILINE OSA .....	28
2.1 Uurimuse eesmärk ja uurimusküsimused .....	28
2.2 Andmete kogumise meetod ja tulemuste töötlemine .....	28
2.3 Valimi koostamise põhimõtted .....	30
2.4 Uuringu tulemused.....	30
2.5 Arutelu ja järeldused .....	44
2.6 Piirangud ja ettepanekud.....	50
KOKKUVÕTE .....	52
RESUME .....	55
KASUTATUD KIRJANDUS .....	58
LISA 1 E-keskkonna küsimustik.....	67
LISA 2 Intervjuu kava .....	76
LISA 3 Tegurite keskmised ja standardhälbed.....	77
LISA4 Korrelatsioonimaatriks .....	78

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva tööjõuturul on olukord, kus on üha keerulisem leida sobivaid töötajaid, et tagada ettevõtete jätkusuutlik toimimine. Maailma Majandusfoorumi koostatud töökohtade tuleviku aruanne hindab peamiste muudatuste mõju tööhõivele, oskustele ning värbamisele eri tööstusharudes ja riikides nii tänapäeval kui ka tulevikus. Paljusid ameteid või erialasid, mille järele on praegu suurim nõudlus, polnud kümne või isegi viie aasta eest veel olemaski ning selline muutuste trend on kiirenemas (World Economic Forum, 2016).

Eespool nimetatu on vaid üks põhjustest, miks on ettevõtetel keeruline leida sobiva kvalifikatsiooniga töötajaid. Vakantsele positsioonile sobiva töötaja leidmiseks peavad tööandjad leidma erinevaid värbamisviise, et tagada vakantsele positsioonile kandidaate.

Magistritöö selgitab välja, millised on sihtotsingu kandidaatide puhul töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid. Töö kese asetseb sihtotsingu kandidaatidel, kuna varasemalt läbiviidud uuringud annavad ülevaate isekandideerijaid mõjutavatest töökoha vahetamise teguritest ning töökoha vahetamise põhjustest, kuid puudub ülevaade sihtotsingu kandidaate mõjutavatest teguritest.

Sihtotsing seisneb passiivsete kandidaatide köitmisel, pannes neid mõtlema teise organisatsiooni tööpakkumisele (Kenny, 1978). Mujal maailmas on sihtotsing igapäevane ja rakendatav pigem konkreetsete inimeste värbamiseks.

Eesti kontekstis kasutatakse sihtotsingut selleks, et leida konkreetse ettevõtte tööpakkumisele sobiva kogemuse ja kvalifikatsiooniga töötaja. Sihtotsingut viivad Eestis üldjuhul läbi personaliotsinguettevõtted, kes edastavad vastava kvalifikatsiooniga inimesele kandideerimiskutse.

Antud värbamisstrateegia on muutumas Eestis üha enam aktuaalseks, kuid kahjuks ei ole sel teemal senini tehtud ühtegi teaduslikku uurimust ning kõik teema aktuaalsusele viitavad artiklid on kirjutatud kas personaliotsinguettevõtete või organisatsioonide poolt, kellel on antud probleemiga kokkupuude olemas.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada sihtotsingu abil leitud kvalifitseeritud kandidaatide töökoha vahetamise otsuseid mõjutavad tegurid. Sellest lähtuvalt on töös püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- Millised on kvalifitseeritud tööjõu töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid sihtotsingus?
- Kas töökoha vahetamise otsuse tegurid erinevad tegevusvaldkonniti?
- Missugused on tegurite omavahelised seosed?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on läbi viidud kaks uuringut. Kvantitatiivse uuringu raames selgitati 73 vastanu abil välja töökoha vahetuse otsust enim mõjutanud tegurid ning leiti nendevahelisi seoseid. Kvalitatiivne uuring viidi läbi personaliotsinguettevõttes sihtotsingu kandidaatidega, et selgitada välja kvalifitseeritud tööjõu töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk keskendub teoreetilisele käsitlusele, kus kirjeldatakse tööhõive hetkeolukorda ning antakse ülevaade kandideerimise otsust mõjutavatest teguritest, kvalifitseeritud tööjõu aktuaalsusest ning sihtotsingust.

Teine peatükk kajastab empiirilist uuringut. Esmalt keskendub peatükk töö autori korraldatud kvantitatiivsel uuringul, milles selgitati välja töökoha vahetamise otsust enim mõjutavad tegurid. Teiseks on välja toodud kvalitatiivse uuringu tulemused, mille käigus selgitati poolstruktureeritud intervjuude põhjal välja sihtotsingu kandidaatide poolt välja toodud töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid.

Töö autor soovib tänada juhendajat nõuannete eest, retsensenti põhjaliku tagasiside eest ning M-Partner HR OÜ-d koostöö eest ning samuti kõiki, kes osalesid empiirilise uuringu valmimisel.

## **1. TEOREETILINE TAUST**

### **1.1 Tööjõu olulisus organisatsioonile**

Iga organisatsiooni toimimise alus on tema töötajad, kelle teadmised ja oskused on ettevõtte strateegiate elluviimisel ning eesmärkide saavutamisel edasiviiv jõud. Organisatsiooni jätkusuutliku toimimise üheks eelduseks on sobivate töötajate leidmine sobivale ametipositsioonile. See on aga tänapäeval keeruline ning ressursside ülesanne (Alas, 1998; Boxall, Purcell, 2003; Üksvärav, 2003; Pfeffer, 2005; Koch, 2007).

Töötajaid ei ole võimalik ettevõtte kapitalina rakendada, kui nende võimekusse ei panustata ja püüeldakse vaid lühiajaliste tulemuste suunas (Gratton, 2004; Mayo, 2004). Inimeste teadmisi defineeritakse kui ressursse ning töötajate pühendumusest ja innovaatilistest ideedest sõltuvad täielikult tänapäeva teadmispõhised organisatsioonid (Kim, Mauborgne, 2003). Mayo (2004) toob organisatsiooni edasiviiva jõuna lisaks töötajate tööalasele kompetentsusele ja nende töötamise efektiivsusele olulise tegurina välja ka töötajate töötahte ja reaalse panuse.

Teadlased defineerivad karjäärisüsteemi kui organisatsiooni poliitikat, prioriteete ja tegevusi juhtivat institutsiooni, mille liikmed arenevad koos organisatsiooniga (Sonnenfeld, Peiperl, 1988). Organisatsioonid hindavad töötajaid, kes panustavad organisatsiooni eesmärkide saavutamisse ning jagavad oma teadmisi ja kompetentse (Dyer, Shafer, 1998).

Sobiva tööjõu leidmine on küll aeganõudev, aga annab pikaajalisi häid tulemusi (Pfeffer, 2005; Mamoria, Gankar, 2009; Sangeetha 2010; Florea, Mihai, 2014; Edvinsson, Malone, 1997; Kaliprasad, 2006), kuna just sobivate töötajatega on võimalik saavutada konkurentsieelis teiste ettevõtete ees, pakkuda kõrgemat hinda ja eristuda parema väärtuspakkumisega või pakkuda madalamat hinda sama väärtust säilitades.



## 1.2 Tööhõive hetkeolukord tööturul

Tööga hõivatud inimeste hinnanguline arv Eestis oli 2016. aasta III kvartalis 653 000 inimest, mis tähendab, et tööhõive määr langes 2015. aasta III kvartaliga võrreldes 0,7 ja 2016. aasta II kvartaliga võrreldes 0,4 protsendipunkti (Seeder, 2016). Tööjõu osatähtsus 15-74 aastaste hulgas tõusis võrreldes eelmise aasta III kvartaliga protsendipunkti võrra ja tööturule lisandus ligi 9000 inimest (Statistikaamet, 2016).

Töökohtade tuleviku aruanne, mis on korraldatud maailma juhtivate akadeemiliste ekspertide, rahvusvaheliste ettevõtete juhtide ja suurkorporatsioonide personalijuhtide kaasabil, viitab suurtele muutustele tulevikus. Nimelt on tehnoloogia pideva arengu tõttu võimalik massiline töökohtade kadumine. Muutustega kohanemiseks pakutakse aruandes välja erinevaid strateegiaid, nii selliseid, mida peaks rakendama kohe kui ka neid, mida peaks silmas pidama pikemas perspektiivis. Strateegiate hulgas on olulisel kohal personalipoliitika ümberkujundamine strateegilisemaks ja analüütilisemaks, kuna see muudaks ülemineku sujuvamaks. Samuti on aruande kohaselt olulised nii talendijuhtimine kui ka korrapärane tööjõu prognoosimine ja mitmekesine värbamine (World Economic Forum, 2016).

Palgainfo Agentuur korraldas 2016. aasta alguses organisatsioonide seas veebiküsitluse, mis näitas, kuidas ettevõtted hindavad tööjõu olukorda oma tegevusvaldkonnas. Vastajatest rohkem kui pooled (55%) märkisid, et neil on vajalikke töötajaid puudu (Seeder, 2016).

## 1.3 Tööturu olukord kvalifitseeritud tööjõu osas

Kvalifitseeritud tööjõu mõistet käsitletakse erinevates kontekstides väga erinevalt, vastavalt uuringu või teema vajadusele. Eesti Uuringukeskuse uuring „Euroopa riikide sisserändestrategiad kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu värbamisel kolmandatest riikidest” järgi on (kõrgelt) kvalifitseeritud tööjõud sõltuv riigi tööjõuturu nõudmistest ja muudest riiklikest kriteeriumitest. Seetõttu ei ole liikmesriikidel kvalifitseeritud tööjõu kohta konkreetseid määratlusi, vaid pigem kombineeritakse nende tuvastamiseks erinevaid kontseptsioone. Sageli tuginevad liikmesriikides kohaldatavad nõuded ILO (*International Labour Organization*) rahvusvahelisel ametite standardklassifikatsioonil, kasutades

(kõrgelt) kvalifitseeritud töökohtades kategooriat ametite puhul, kus on tegemist juhtide, tippspetsialistide ja keskastme spetsialistidega (astmed 1-3), ning UNESCO rahvusvahelise hariduse standardklassifikatsioonil (ISCED = *International Standard Classification of Education*, 2013), mis võimaldab näidata (kõrgelt) kvalifitseeritud isikute omandatud haridustaset (Ender, 2014).

Maailmas tuntud arvamusiidrid Koser ja Salt (1997) viitavad kõrge kvalifikatsiooniga töötajale kui inimesele, kelle töökogemus on omandatud tööstaažiga, kuid samas võib neil puududa vastav haridus (Koser, Salt, 1997). Sellest lähtuvalt järeldab töö autor, et formaalne haridus ei pruugi olla ainuke võimalus, kuidas inimene ennast tööalaselt arendada saab. Järeldust toetab ka seisukoht, et rahvuslik haridussüsteem ei suuda paljudes Euroopa Liidu liikmesriikides tagada kohaliku tööturu jaoks piisavaid teadmisi ja kompetentse (Parusel, 2013).

Üha suurenev vajadus kvalifitseeritud töötajate järele on tingitud tehnoloogia, küberfüüsikaliste süsteemide ja interneti arengust, mis nõuavad suuremahulisi muudatusi tootmise juhtimises (Davies, 2015). Teadmispõhisele majandusele üleminekul on kõige suuremaks väljakutseks riikidele vajalike oskustega töötajate leidmine (Rozeik, 2014; Michaels et al., 2006). Oma uuringus toob Rozeik (2014) välja vajaduse kvalifitseeritud tööjõu järele ning prognoosib, et Eesti võib hinnanguliselt vajada tööturule juurde 140 000 inimest (*Ibid*). Kvalifitseeritud töötajate puudus on Eesti majandusliku edukuse üheks pidurdavaks teguriks (Gareis et al., 2014).

Nii Pärna (2016) korraldatud tööturu uuringu „Töö ja oskused 2025“ kui ka Eesti Vabariigi valitsuse 2016. aastal kinnitatud konkurentsivõime kava „Eesti 2020“ kohaselt on Eesti ettevõtjad probleemi ees, kuidas leida ja säilitada sobivaid kvalifitseeritud töötajaid-talente, kes suudaksid tagada ettevõtte positiivse arengu (Seeder, 2016; Eurostat, 2016). Estonian Startup Ecosystem 2016. aasta raport toob Eesti idufirmade arengut pidurdava tegurina välja just kasvava talendi kui kapitali, puuduse (Gauthier, Penzel, 2016).

Talentide konkurentsivõimelisuse analüüs „Rahvusvaheline talentide võrdlusindeks 2015“ paigutab 2015/2016. aasta raporti järgi Eesti 109 riigi seas 21. kohale. Analüüs toob välja talentide konkurentsivõime soodustavateks teguriteks Eestis poliitilise stabiilsuse,

sotsiaalvõrgustike kasutamise, pensionisüsteemi jätkusuutlikkuse, äritegemise lihtsuse, töötingimuste paindlikkuse, haritud inimeste osakaalu ning puhta keskkonna. Arenguruumi on antud analüüsi alusel tööturu ja kõrgkoolide atraktiivsuse arendamises, kulutuste suurendamises teadus- ja arendustegevusse, ettevõtluse klastrite kujundamises, sõnavabaduses, välisinvesteeringutes ning välistudengite kaasamises (Lanvin, Evans, 2015).

Eestis on väga paljud erinevad ettevõtted (M-Partner HR OÜ, 2015; Webmedia Group AS, 2015; E-betonelement AS, 2017) viinud läbi küsitlusi, mis viitavad kvalifitseeritud tööjõu puudusele. Ühe Eesti suurima tööportaali CV Keskuse korraldatud uuringust selgus, et kui veel mõned aastad tagasi oli kvalifitseeritud tööjõu nõudlus suurem pigem kaubanduses, ehituses ja kinnisvaraga tegelevates valdkondades, siis üha aktuaalsemaks on see probleem muutumas ka teistes tegevussfäärides (Heil, 2010).

Eelnevalt on kvalifitseeritud tööjõu puudumist käsitletud Eesti kontekstis, kuid antud probleem hõlmab tegelikult kogu maailma tööturgu. Gareis et al., (2014) ja Seeder (2016) peavad kvalifitseeritud tööjõu puudumist kriitiliseks probleemiks kogu Euroopas.

Kvalifitseeritud tööjõu süvenev puudus Ameerika Ühendriikides toob kaasa vanema ja kogemustega töötajaskonna vähenemise ning minimaalse haridustaseme ja töökogemusega noorte sisenemisele tööturule (Whyte, Greene, 2010). USA McGraw-Hill Construction'i 2011. aastal korraldatud uuring osutab süvenevale inseneeria valdkonna töötajate puudusele, mille tagajärjena nähakse valdkonna taandarengut, kuna järelkasvu ei teki tööturule piisavalt kiiresti (McGraw-Hill Construction, 2011).

Rumeenia ettevõtetest 75% kannatavad tööjõupuuduse all ning 40% ettevõtete puhul on tegemist kvalifitseeritud töötajate puudusega. Tulevikku vaadates näevad Rumeenia ettevõtted, et kvalifitseeritud tööjõu vajadus suureneb lähema 10 aasta jooksul veel 15% võrra (Simon, Popescu, 2008). „Töö ja oskused 2025“ järgi on Hiinas ja Indias 84% ettevõtetest hädas kvalifitseeritud töötajate leidmisega (Pärna, 2016).

#### **1.4 Kandideerimise otsust mõjutavad tegurid organisatsioonist lähtuvalt**

Selleks, et leida vakantsele positsioonile sobivaid kandidaate, peab värbamisel lähtuma ettevõtte üldisest strateegiast ning sellest lähtudes töötama välja pikaajalise värbamisstrateegia (Türk, 2005). Välised aspektid nagu töötasu, töö asukoht, suhted juhi ja kaastöötajatega, on tööga ja tööülesannetega üsna vähe seotud, kuid töötajate jaoks on need tegurid sellegipoolest väga olulised (Furnham et al., 2002).

Sobivate töötajate leidmiseks tuleb organisatsioonil värbamisprotsessis end kandidaatide jaoks atraktiivseks muuta ja suhtuda kandidaatidesse kui võrdsetesse partneritesse. Keskseks küsimuseks peab olema „Mida teine osapool tahab?“ ning inimeste juhtimine peab olema kui turundustöö (Ducker, 1999).

Teadlased on varasematel aastatel korraldanud mitmeid uuringuid, milles on käsitletud erinevaid organisatsioonist lähtuvaid töökohale kandideerimise tegureid. Oluliste teguritena on välja toodud organisatsiooni suurus, tuntus ja maine (Rynes et al., 1991). Antud tegureid käsitletakse kui värbamisprotsessi algetapis olulisi faktoreid (Barber, Roehling, 1993).

##### **Organisatsiooni suurus**

Organisatsiooni suuruse all peetakse silmas töötajate arvu, kuid olulisel kohal on ka käive, kasum, organisatsiooni haruosakondade arv ja klientide arv. Organisatsiooni suurust käsitletakse maailmas erinevalt. Eesti organisatsioonide suuruse käsitlemise aluseks on võetud 2016. aastal jõustunud Raamatupidamise seadus, mis lähtub suuruse määramisel organisatsiooni varadest, müügitulust ja keskmisest töötajate arvust (Raamatupidamise..., 2017):

- mikroettevõtja;
- väikeettevõtja;
- keskmise suurusega ettevõtja;
- suurettevõtja.

Mujal maailmas käsitlevad erinevad autorid organisatsiooni suurust erinevalt, kuid peamiselt tuuakse välja kaks klassifikatsiooni: suured ja väikesed organisatsioonid.

Organisatsiooni suurus sõltub tema töötajate arvust, näiteks väikese organisatsioonina käsitletakse alla 500 töötajaga organisatsiooni (Pritchard, Fidler, 1993; Desphande, Golhar, 1994; Marsden, 1994; Bartam et al., 1995). Enamasti peetakse väikeseks organisatsioonideks kuni 250 töötajaga organisatsiooni ning suurema töötajate arvuga organisatsiooni peetakse juba suureks organisatsiooniks (Bartam et al., 1995).

Varasemalt korraldatud uuringu kohaselt jagunevad organisatsiooni suuruse eelistuse alusel tööotsijaid kolme gruppi: töötajad, kes soovivad töötada pigem suures organisatsioonis; töötajad, kellel puuduvad organisatsiooni suuruse osas eelistused; töötajad, kes soovivad töötada pigem väikeses organisatsioonis (Barber et al., 1999). Uuringu tulemusel selgus, et töötajad eelistavad pigem töötada suurtes organisatsioonides (Barber, 1999). Väikesed organisatsioonid on haavatavamad ja neil on raskem kandidaatide tähelepanu saavutada. Neis puudub võimalus arenemiseks ning puuduvad töötajatesse investeerimise ressursid, kuid samas on väiksematel organisatsioonidel eelised töötajate hoidmisel, kuna nende lähenemine igale töötajale on personaalsem (Carroll et al., 1999). Desphande ja Golhar (1994) peavad väikeste organisatsioonide puhul sobivate kandidaatide leidmisel takistavateks teguriteks seda, et nende värbamisstrateegiad ei ole piisavalt põhjalikult välja töötatud.

### **Organisatsiooni tuntus ja maine**

Kandideerimise otsust mõjutab paljuski organisatsiooni tuntus. Tuntud organisatsioon on ettevõtte, mille toodetest/teenustest on tööotsija teadlik ning tal on tuttavaid, kes töötavad või on töötanud antud ettevõttes (Turban, 2001; Breaugh, 2013). Samuti on ettevõtte tuntud, kui tööotsija on ettevõttest kuulnud või selle kohta lugenud (*Ibid*). Tuntud ettevõtteid tajuvad tööotsijad atraktiivsemana kui vähemtuntud ettevõtteid (Gatewood et al., 1993; Ashforth, Mael, 1989).

Organisatsiooni tuntus on üks kandideerimise otsust mõjutav tegur (Van Hoyer, Lievens, 2007), mille juures tuleb silmas pidada, et tuntusega võib kaasneda ka negatiivne alatoon, mis pärsib tööotsija töökohale kandideerimise otsust (Turban, 2001).

Viimase aja uuringud on näidanud, et tööandja maine on töötajate jaoks samuti väga oluliseks otsustuskriteeriumiks kandideerimisel. Töötajad soovivad tunda uhkust selle üle,

et nad töötavad kõrge reputatsiooniga ettevõttes (Breugh, 2013) ning sellest võib järeldada, et kõrge mainega organisatsioon on kandidaatide jaoks üheks tõmbeteguriks (Breugh, 2013; Collins, Stevens, 2002). Ettevõtte maine kujundamise taga on pikaajaline ja suuri kulutusi nõudev töö. Hea maine viitab kõrgetele majandustulemustele, eetilistele käitumismudelitele ning avalikule positiivsele tuntuks (Dragomir, 2015).

Varasemad uuringud viitavad organisatsiooni maine olulisusele juba tööle kandideerimise etapis. Dutton'i (1994) tehtud uuringu tulemuste põhjal selgus, et töökoha otsingul võib saada takistavaks teguriks soovimatus kandideerida negatiivse mainega ettevõttesse. Varasemalt on Fomburn ja Shanley (1990) defineerinud organisatsiooni mainet kui ettevõtte positsiooni tema konkurentidega võrreldes kolme teguri alusel:

- ettevõtte strateegia, mis kirjeldab organisatsiooni eesmärke ja olulisemaid seisukohti;
- turusituatsioon, mis kirjeldab organisatsiooni majanduslikku toimetulekut;
- organisatsiooni vastavus sotsiaalsetele normidele.

Uurimustulemused näitavad organisatsiooni maine olulisust just kandideerimise algusetapis, kus töötajad kujundavad seisukohti organisatsioonist kui tulevasest tööandjast (*Ibid*). Samale järeldusele on ka jõudnud hilisemad Breugh, (2013) ning Kanar et al., (2015) kandideerimisega seotud uuringud, mis viitasid, et kehvema mainega tööandjad saavutasid väiksema kandideerijate arvu kui parema mainega tööandjad.

### **Töökoha asukoht**

Inimesed seavad tööotsinguid alustades endale kriteeriumeid, millest nad töökoha valikul lähtuvad. Üks nendest on töökoha asukoht, mis võib saada sobiva töökoha leidmisel takistavaks teguriks (Osborn, 1990). Varasemates uuringutes toovad Barber ja Roehling (1993) välja seisukoha, et peaaegu pooltel juhtudel loobuvad kandidaadid tööpakkumisest töökoha asukoha tõttu. Uurimus käsitleb ka soolisi ja ealisi seoseid, mis näitavad, et naiste jaoks on töökoha asukoht tähtsam kui meeste jaoks, seda eriti vanuse kasvades (*Ibid*). Eelmisel sajandil tehtud uuringu tulemusel on meestel ja noortel inimestel suurem valmisolek töökoha saamise eesmärgil kolida (Turban et al., 1998), samas Eesti 2016. aasta uuring „Tööturu ja tasustamise trendide analüüs kevad-suvi 2016“ käsitleb töökoha

asukoha muutumist kui töökoha vahetamise tegurit ning uuringust ilmnes, et üle poolte vastajatest on siiski valmis elukohta vahetama, kui pakutakse paremaid töötingimusi (Seeder, 2016). Kahjuks ei ole töö autorile teadaolevalt läbi viidud Eestis ühtegi uuringut, mis käsitleks töö asukoha olulisust vanusest ja soost lähtuvalt.

### **Organisatsiooni palgasüsteem ja lisaväärtused**

Palgasüsteem annab ülevaate organisatsiooni väärtustest ning rahalise ressursi jaotuvusest organisatsiooni liikmete vahel (Bretz, Judge, 1994). Palgasüsteemi ülesehitamisel võib lähtuda organisatsioonist, grupist või indiviidist. Viimasel juhul lähtutakse kas töötaja töötulemustest, tööstaaži pikkusest või isikuomadustest (Milkowitch, 1987). Ootuste teooriale tuginedes loodab töötaja saada palka vastavalt oma töötulemustele. Sellest lähtuvalt mõjuvad kandideerijatele atraktiivsemalt palgasüsteemid, mis annavad võimaluse luua selgemaid seoseid töösoorituse ja töötasu vahel (Vroom, 1966). Töösooritusele ülesehitatud palgasüsteem on atraktiivsem individuaalsele töötegemisele suunatud töötajale, kuid kahjuks tekib antud palgasüsteemiga probleeme meeskonnatööl orienteeritud töösooritajatel (Bretz et al., 1988).

Statistikaameti projektijuhi Lunevi (2015) läbiviidud Eesti naiste ja meeste vahelise palgaootuste uuringu kohaselt selgub, et naiste palgaootused erinevad meeste omadest oluliselt. Naised on valmis viiendiku võrra väiksema tasu eest tööle kandideerima kui mehed (Lunev, 2015).

### **1.5 Kandideerimise otsust mõjutavad tegurid ametipositsioonist ja indiviidist lähtuvalt**

Ametipositsioonist lähtuva kandideerimise viisi puhul tuginetakse konkreetsetele ametinõuetele, mis sobituksid kandidaadi kompetentside ja isikuomadustega (Hamori, 2010).

#### **Ametinimetus**

Ametinimetus ei pruugi olla töökoha vahetamise otsust mõjutavaks teguriks, kuid tal on oluline roll kandideerimisel, sest just ametinimetus on tegur, mis võib töö suhtes

eelarvamusi tekitada (Mc Connell, Gavanski, 1994). Kandideerimisel eeldab töötaja, et ametinimetuse ja tööülesannete vahel on mingilgi määral kooskõla (Jurgensen, 1987).

Suurbritannias korraldatud uuringute tulemusel selgus, et kõrgema positsiooni ametinimetustega soodustatakse tööle kandideerima just noori inimesi (Holmes, Mayhew, 2012). Ametinimetused ei viita ainult tööülesannetele ja vastutusele, vaid osutab ka staatusele organisatsioonis (Dandridge, 1980). Samas leiavad Barber ja Roehling (1993), et ametinimetused ei ole niivõrd oluline tegur kui näiteks töökoha asukoht, sest erinevates organisatsioonides võivad sama ametinimetusega kaasneda erinevad tööülesanded ja erinev vastutuse määr (Barber, Roehling, 1993).

Eestis tehtud uuring „Tööturu ja tasustamise trendide analüüs kevad-suvi 2016“ käsitleb ametinimetuse rõhutamist töökuulutuses kui kandideerimist soodustavat tegurit (Seeder, 2016).

### **Töö huvitavus**

Töökoha vahetamise otsuse puhul on viimasel ajal tegurina esile tõusnud töö huvitavus. Antud asjaolule viitab ka Palgainfo Agentuuri uuring, milles ilmneb, et töö huvitavuse ja arenguvõimalustega rahulolematustest töötajatest enamik vahetaks huvitavama töö ja paremate arenguvõimaluste pärast töökohta. Lähema 6 kuu jooksul plaanis töökoha vahetust 40% tööülesannete huvitavusega mitterahulolevatest uuringus osalejatest (Seeder, 2016).

Üliõpilaste seas korraldatud uuring toob välja töö huvitavuse kui kõige suurema tõmbeteguri, ning sealjuures on oluline, et töötaja saaks olla loov ja rakendada innovaatilisi töömeetodeid (Shammot, 2014).

### **1.6 Varasemalt läbiviidud uuringud töökoha vahetamise otsust mõjutavate tegurite kohta**

Rootsis 2015. aastal Kaufmani ja White (2015) poolt läbi viidud töökoha eelistuste uuringus selgitati välja meeste ja naiste mõjutegurid töökoha osas valikute langetamisel. Uuringus osalesid 29–41aastased hetkel töötavad inimesed. Töökoha eelistuste uuringus



mõõdeti kaheksat faktorit, mis on olulised töökoha valikul: palk/väärtuspakkumised, arenguvõimalused ametipositsioonil, stabiilne sissetulek, uhkus oma töö üle, tutvuste loomine töökohal, abivalmidus töökohal, regulaarne tööaeg, mobiilne töökoht (Kaufman, White, 2015). Antud uuringu tulemusel toodi välja neli olulisemat töökoha vahetamise otsust mõjutavat tegurit (Kaufman, White, 2015):

- palk/väärtuspakkumised;
- stabiilne sissetulek;
- arenguvõimalused ametipositsioonil;
- uhkus oma töö üle.

Tulemuste kohaselt hindasid naised töötasu ja kindlat sissetulekut kõrgemalt kui mehed. Samuti oli naistele olulisem töö- ja puhkeaeg, mis oli võrdluses meestega ka kõige suurem erinevus. Samuti hindasid naised kolleegide abivalmidust ja kontakti loomist töökohal olulisemaks kui mehed. Mehed hindasid kõige rohkem arenguvõimalusi, mida seevastu naised hindasid kõige madalamate punktidega (Kaufman, White, 2015).

Hilisemates uuringutes vaadeldi India, Rumeenia ja Rootsi noorte tööeelistusi. Indias oli kõige suuremaks töökoha tõmbeteguriks hea palk. Sellele järgnes turvaline töökeskkond, juhtide ja kolleegide austus ja hea omavaheline suhtlus. Rumeenia noored asetasi esikohale samuti hea palga, millele järgnesid suhted töökaaslastega ja sisemine motivatsioon. Rootsis seevastu pidasid noored kõige olulisemaks tõmbeteguriks sisemist motivatsiooni ja sellele järgnesid töötasu ning töö- ja puhkeaeg (Abrudan et al., 2016). Eestis Helje Sauli (2014) korraldatud töökoha ootuste uuringu „Noorte haridus- ja tööturusteemist eemalejäämise põhjused ning sellega kaasnevad sotsiaalsed riskid Viljandimaa näitel“ tulemusel selgus, et Viljandimaa noored hindavad töökoha valikute tegemisel järgmisi aspekte: võimalus enesearenguks, paindlik tööaeg, võimalus näha oma töö resultate, väljakutseid pakkuv töö, kõrge palk ja puhas ning füüsiliselt kerge töö (Saul, 2014). Eesti noorte töökoha eelistuse uuringus selgus, et noortele on oluline paindlik tööaeg ja mitmekesised tööülesanded. Samuti peab olema töö huvitav ja lõbus, tööülesanded arendavad ja motiveerivad (Heil, 2016).

Katrin Põdra (2015) magistritöö uurimistulemustest selgus, millises kandideerimise etapis on töötajad saanud informatsiooni töötasu kohta. Uuringus osalesid Eesti tööturul tegutsevad töövõtjad ja tööandjad. Üle poolte töövõtjatest vastas, et kõige sagedamini on nad saanud infot töötasu kohta esimesel tööintervjuul, seevastu 21% tööandjatest praktiseerib töökuulutuses töötasu avalikustamist, tuues välja umbkaudse palgavahemiku.

„Tööturu ja tasustamise trendide analüüs kevad-suvi 2016“ tulemustest selgub, et Eesti töötaja ülestamise hind on töötaja hetkepalgast 21–30% võrra suurem palgapakkumine. Sellise palgatõusu puhul oleks enamik töötajaid suure tõenäosusega valmis töökohta vahetama (Seeder, 2016).

Lisaks palgasüsteemile on võimalik tööandjatel panustada ka lisahüvedesse, näiteks pakkuda ametiautot ja erinevaid tööga seotud lisakompensatsioone (Bretz et al., 1994; Van Vianen et al., 2004). Uuringud (Barringer et al., 1992) on näidanud, et töökohale kandideerijad soovivad kompensatsioonipaketi kohta kuulda juba värbamisprotsessi esimestes etappides, kuid kahjuks näitavad uurimused (Barber, Roehling, 1993), et antud informatsiooni jagatakse siis väga vähesel määral või üldsõnaliselt, mis kandideerijale tegelikku ülevaadet ei anna. Leitud on ka, et kandideerijad peavad atraktiivsemaks neid ettevõtteid, kes jagavad kompensatsioonipaketi kohta informatsiooni värbamisprotsessi algetappides (Tocher et al., 2006).

## **1.7 Kvalifitseeritud tööjõu värbamine ja hoidmine**

Ettevõttele sobiliku kvalifikatsiooniga inimesed ei leia alati ise teed ettevõttesse. Tänapäeval tuleb ettevõtetel sobilike kompetentside ja teadmistega inimesi ise otsida ning seejärel neile pakutav ametipositsioon atraktiivseks muuta, et töötajad valiksid tulevaseks tööandjaks just nende organisatsiooni (Kaliprasad, 2006; Muller, 2013).

Kvalifitseeritud töötajad on ettevõtte vundamendiks. Tänapäeval tõdevad nii ettevõtted kui ka sihtotsinguid korraldavad värbamiskonsultandid, et oluline on leida õige viis, kuidas meelitada kandideerima töötajaid, kes oleksid huvitatud nii pakutavast ametipositsioonist kui ka ettevõttest (Lievens et al., 2002).

Oluline ei ole mitte ainult oskus kvalifitseeritud tööjõudu leida, vaid ka oskus teda hoida ja arendada (Dawley, 2010). Kvalifitseeritud töötajate arendamine on muutunud ettevõtete üheks suurimaks eesmärgiks. Tänapäeval on võtmelahenduseks pakkuda töötajatele konkurentsivõimelist töökeskkonda ja arvestada iga töötaja vajaduste ning eripäradega (Kaliprasad, 2006; Michaels et al., 2006). Põhiküsimused peaksid olema: Mis on ettevõtte tõmbetegurid? Kuidas hoida oma töötajaid? Kuidas on võimalik oma töötajaid motiveerida? (Kaliprasad, 2006). Värbamisel peaks proovima leida vastused järgmistele küsimustele. Kuidas teha ettevõtte väärtuspakkumine piisavalt atraktiivseks, et leida kvalifitseeritud kandidaadid? Mis on need mõjutegurid, mis antud töötajat ettevõttes hoiaksid? (Michaels et al., 2006). Töötajad, kellel on kõrged ambitsioonid ja väärtuslikud oskused, ootavad põnevaid väljakutseid ja arenguvõimalusi. Ootuste hulka kuuluvad ka suurepärase meeskond ja juhid ning olulisel kohal on ka materiaalne kindlustatus, kuid sageli ei ole see kõige domineerivam aspekt (*Ibid*).

Tänapäeva tööelus ei saa lähtuda vaid sellest, et hoitakse ära negatiivne töökeskkond või töösuhted (Altunel, 2015). Tähelepanu tuleb pöörata iga töötaja individuaalsetele tugevustele, optimaalsetele tegevustele ja positiivsele töökogemusele ametipositsioonil (*Ibid*). Erinevad autorid on antud seisukohti oma uuringutes kinnitanud (Altunel, 2015; Van den Hout, Davis, 2010).

Kvalifitseeritud tööjõu värbamist on mitmed teadlased uurinud. Nii Mayson ja Barrett (2006), Lengnick-Hall et al., (2009) kui ka Simon, Popescu ja Chivu (2008) on seisukohal, et kvalifitseeritud tööjõu värbamise suutlikkus on üks kõige mõjukam konkurentsieelis sarnaste või sama tegevusvaldkonnaga ettevõtete seas. Tänapäeval peavad tööandjad olema loovamad, originaalsemad ja leidma omapärased meetmed, et oma talente paeluda, hoida ja arendada (Popescu, 2008). Talendi ligimeelitamisega algab ettevõtte jaoks töökoha täitmise protsess (Simon, Popescu, 2008).

Värbamiskonsultant peab suutma n-ö maha müüa ettevõtte vakantse positsiooni juba siis, kui leiab aset esmane kontakt kandidaadiga. Potentsiaalset töötajat intervjuerides on olulisel kohal korrapärane ja hoolikalt läbimõeldud vestlus. Soovitatakse asendada sõna *intervjuu* sõnaga *arutelu*, mis eemaldab suhtlemisbarjäärid potentsiaalse töötaja ja värbamiskonsultandi vahel (Simon, Popescu, 2008).

Rõhk tuleb kindlasti asetada värbamisprotsessi ajagraafikule. Selle olulisus seisneb kandidaatide otsuse mõjutamisel. Kui ettevõtte venitab otsuse langetamisega väga kaua, siis võib sobiv inimene leida uue pakkumise ja kaaluda ka mõne teise ettevõtte pakutavat ametikohta. Eriti tähtis on jälgida protsessi erinevate etappide ajagraafikuid keskastmejuhte värvates, kuna keskastmejuhid on ühed nõutumad töötajad praegusel tööturul. Kaasates värbamisprotsessi tegevusvaldkonna juhte, peab personaliüksus väga täpselt välja töötama värbamisplaani, et värbamisprotsessil oleks võimalik kulgeda sujuvalt (Simon, Popescu, 2008).

Tulevane töötaja peab juba värbamisprotsessi algetappides tajuma, et ta on ettevõtte jaoks oodatud, oluline ja väärtuslik. See suurendab tõenäosust, et potentsiaalne kandidaat kaalub töökoha vahetust ja tööle asumist just sinna ettevõttesse. Näiteks lihtne viisakas kõne võib olla määrava tähtsusega, kuigi sellega ei kaasne suuri kulutusi (Simon, Popescu, 2008).

Vastava kvalifikatsiooni, motiveerituse ja teotahtega inimese otsimine on väga keeruline ning nõuab tõhusat koostööd personali-, turundus- ja tehnikaosakonna vahel (Byrnes, 2003). Vabanenud positsiooni avalik kuulutamine tänapäeval enam piisavat arvu kvalifitseeritud kandidaate ei too (Gadomski, 2011). Värbamisprotsessi eesmärgiks on moodustada võimalikult suur valim kvalifitseeritud kandidaate, et oleks võimalik leida konkreetsele positsioonile sobivaim töötaja (Jackson, Mathis, 1991), kuid sealjuures ei tohi eesmärgiks olla kandidaatide hulk, vaid ennekõike leida sobivad kandidaadid, kes vastaksid positsiooni kvalifikatsioonile (Türk, 2005).

Kvalifitseeritud tööjõu otsimisel ja värbamisel tuleb arvestada asjaoluga, et otsitava potentsiaali ja kompetentsiga töötajad on tavaliselt juba tööga hõivatud ning juhul, kui nad satuvad kuulutust nägema, siis peab see olema ligitõmbav ja panema neid töökoha vahetust kaaluma (Madia, 2011). Avaldades kuulutus sotsiaalmeedias, on võimalik häid kandidaate ligi meelitada vaid siis, kui organisatsioon on väga tuntud ja omab turul kõrget mainet (*Ibid*).

Kvalifitseeritud tööjõu nõudlus on pannud tööandjad otsima vastavate kompetentsidega töötajaid väga erinevatest allikatest ja väga erinevate meetodite abil. Värbamisel

kasutatakse nii organisatsioonisisest kui ka -välist värbamist (Jackson, Schule, 2003). See tähendab seda, et uusi vastava kvalifikatsiooniga töötajaid otsitakse ettevõtte praeguste töötajate hulgast, avalikest andmebaasidest, sotsiaalmeediast, tutvuste kaudu ning ülikoolide nimistutest (Cook, 2009).

Tudengite seast töötaja otsimine on viimase aastakümne tõusev trend. Vastavaid uuringuid on teinud erinevad teadlased (Carrell et al., 2000; Breugh, 2013). Kõrgkooli lõpetajate eeliseks on innovaatiliste ja värskete mõtete omamine ning suur teotahe (Scholz, Böhm, 2008).

Kvalifitseeritud kandidaatide leidmine on keerukas ning see on tõstnud esile vajaduse otsepakkumise ehk sihtotsingu järele (Bock, 2015). Sihtotsing on konkreetsele inimesele konkreetse tööpakkumise edastamine (*Ibid*).

Sihtotsingut rakendatakse tavaliselt passiivsete töötajate puhul, kes hetkel ise tööd ei otsi ja ei ole ka kaalunud töökoha vahetust (Burks et al., 2013). Sihtotsingut viiakse läbi tavapäraselt sama või sarnase tegevusvaldkonna ettevõtete töötajate seast. Sihtotsingu puhul on heaks näiteks Google, kes palkab igal aastal peaaegu pooled oma töötajaist just sihtotsingut kasutades (*Ibid*).

## **1.8 Sihtotsingu protsess personaliotsingu ettevõtetes**

Töökoha atraktiivsust on võimalik hinnata selle järgi, kas töötaja reageerib läbi avaliku kuulutuse, sotsiaalmeedia vahendusel või sihtotsingu teel esitatud pakkumisele (Konrad 2005).

Võttes aluseks ülemaailmse personaliotsinguteenust pakkuva organisatsiooni The Amrop Hever Group, tekkis sihtotsing 60 aastat tagasi ja see oli uus suund eeskätt keskastmejuhtide ja tippjuhtide värbamiseks (Kirby, 2008; Meriläinen et al., 2015).

Sihtotsing sai alguse Ameerika Ühendriikides 1950. aastatel ning Euroopas toimusid esimesed teadaolevad sihtotsingu meetodi rakendamised 1970. aastatel. Ida-Euroopas ja Venemaal kasutati sihtotsingut esimest korda 1990. aastatel (Beaverstock et al., 2010).

Sihtotsingut teostavad mujal maailmas sihtotsingu konsultandid (*headhunterid*). Antud amet ei ole haridussüsteemis õpitav ega kaitstud seaduslike nõuete ja direktiividega (Beaverstock et al., 2010). Sihtotsingu konsultandid on kolmandad osapooled, kes saavad tasu sobivate kandidaatide leidmise korral. Sihtotsingu konsultandi sihtmärgiks on leida inimesed, kes sobiksid vakantset positsiooni pakkuva organisatsiooniga (Hamori, 2010). Eestis viivad sihtotsingut läbi personaliotsinguettevõtted või tööandjad ise.

Sihtotsing seisneb passiivsete kandidaatide köitmisel, pannes neid mõtlema teise organisatsiooni tööpakkumisele (Kenny, 1978; Burks et al., 2013). Sihtotsingu protsess algab esimese kontakti võtmisega, kohtumistega värbamisprotsessi käigus ja lõpeb tööandja ja potentsiaalse töötaja koostöölepinguga. Kandidaadile töökoha atraktiivseks tegemisel on oluline anda iga kontakti ja kohtumise juures mõista, kui oluline kandidaat antud organisatsioonile on. Tuleb siiski arvestada sellega, et kandidaat peab päriselt antud töökeskkonna ja organisatsiooniga sobituma (Kenny, 1978) ning sihtotsingu kandidaadid peavad mõistma organisatsiooni vajadusi ja eesmärgi (Kirby, 2008).

Sihtotsing on võrreldes teiste värbamismeetoditega efektiivsem, kuna sobimatud kandidaadid langevad valimist välja juba värbamisprotsessi alguses (Breaugh, 2008).

Sihtotsingu kasutamine on viimase 10 aasta jooksul teinud läbi järsu tõusu (Lansbury, Quince, 2007). Sihtotsingu vajadus on kõige eredamalt märgatav just juhtivate positsioonide ja tugevate spetsialistide leidmisel. Tööjõuturul toimuvatest muudatustest tulenevalt tuleb tööandjatel tasuda sihtotsingu käigus leitud töötajatele suuremat töötasu ja pakkuda paremaid kompensatsioonipakette, kui ettevõtte karjääriredelil samale positsioonile tõusnud töötajale (*Ibid*).

Sihtotsingu puhul on kasulik osta teenust personaliotsinguettevõttelt, kes on spetsialiseerunud just sel meetodil sobivate kandidaatide leidmisele. Personaliotsinguettevõtete sihtmärgiks on tavaliselt töökohta omavad inimesed, kellel ei ole plaani töökohta vahetada (Hamori, 2010).

Personaliotsinguettevõtted täidavad 54% USA vakantsetest positsioonidest (Hamori, 2010). Majandusteadlased märgivad, et personaliotsinguettevõtted pakuvad tulemustel

põhinevat teenust, mis hõlmab endas kvalifitseeritud tööjõu leidmist (*Ibid*). Personaliotsinguettevõtteid rakendatakse tavaliselt tippjuhtide, keskastmejuhtide või raskesti täidetava positsiooni leidmiseks (*Ibid*). Personaliotsinguettevõtete sihtotsingu konsultandid aitavad organisatsioonil täita nõutavaid töökohti, sobivaid kandidaate leides, hinnates ja värvates (Coverdill, Finlay, 2002; Hamori, 2010). Värbamiskonsultandid toovad sihtotsingu puhul välja kaks olulist tegurite gruppi: organisatsioonist lähtuvad tegurid ja ametipositsioonist lähtuvad tegurid (Hamori, 2010).

Otsingute puhul peab rõhk olema töö jaoks sobiva inimese leidmisel, mitte pelgalt ettevõtte vakantse positsiooni jaoks inimese otsimine (Mileham, 2000). Väga vähe on tehtud uuringuid sihtotsingu protsesside etappide kohta ning selle kohta, kuidas konsultandid leiavad ja sobitavad kokku täitmist vajava positsiooni ja potentsiaalse kandidaadi, kuigi huvi antud teadmiste kohta on kogu maailmas väga suur (*Ibid*).

Tienari (2013) kirjeldab sihtotsingu protsessi kui ettevõtte, sihtotsingu konsultandi ja kandidaadi omavahelist koostööd, mis nõuab suuri pingutusi kõikidelt osapooltelt, et saavutada sobiva kandidaadi ja organisatsiooni huvide kooskõla (Tienari, 2013).

Sihtotsingu värbamisprotsess algab kliendi ja sihtotsingu konsultandi koostöös ametiprofiili koostamisega, mille käigus pannakse paika otsitava positsiooni tingimused, nõudmised ja oodatud isikuomadused (Dvorak, 1982). Sihtotsingu konsultandid toovad siinkohal välja, et tänapäeval ei ole võimalik lihtsalt tugineda juba olemasolevale ametipositsiooni kirjeldusele ja seal sõnastatud tingimustele. Sobivate kandidaatide valimi moodustamiseks on vaja teada esimese tööaasta eesmärgid, võtmefunktsioone, vajalikke kompetentse ja isikuomadusi ning väga olulisel kohal on ka organisatsiooni eripärade teadmine. Juhul kui sihtotsingu konsultandil on neis teadmistes puudujääke, siis jääb kandidaatide valim samuti kasinaks (Kirby, 2008).

Ametiprofiil võetakse aluseks sihtotsingu kandidaatide valimi koostamisel. Kandidaate otsitakse erinevatest andmebaasidest, sotsiaalmeediatelt ja avalikest tööportaalidest. Samuti koostatakse nimekirju (*longlist*) sarnaste või samalaadsete tegevusvaldkondade töötajatest, kes võiksid sobitada otsitava positsiooniga ja töötajat otsiva ettevõttega (Dvorak, 1982).

Peale valimi moodustumist kontakteerutakse potentsiaalsete kandidaatidega, tutvustatakse neile tööpakkumist ja proovitakse jõuda nendega intervjuuni (Dvorak, 1982; Holgersson et al., 2016). Intervjuu etapp on määrava tähtsusega, mistõttu peab vestlus kindlasti olema ülesehitatud väga konkreetset ja põhinema positsiooni kohta käivatel teadmistel (Dvorak, 1982). Potentsiaalse kandidaadi arusaam pakutavast ametipositsioonist ja organisatsioonist sõltub suures osas just sihtotsingu konsultandi esitlusest (Holgersson et al., 2016). Kandidaadid soovivad olla teadlikud kõikidest pakutava ametikoha nüanssidest, enne kui nad uue pakkumise vastu võtavad (Kirby, 2008). Kohtumisel esitab sihtotsingu konsultant võimalikult palju positiivseid argumente, mis kallutaks kandidaati antud pakkumist kaaluma. Samuti proovib konsultant teada saada võimalikult palju nüansse kandidaadi ootuste kohta ja saada aru, millised on kandidaadi puhul mõjutegurid töökoha vahetamiseks (Dvorak, 1982). Sellest tulenevalt peavad sihtotsingu konsultandid lähtuma konkreetsest ja hästi üles ehitatud värbamisprotsessist ja tajuma, millist ettevõtet ja millist kandidaati kokku sobitada. Tööandja ja kandidaatide sobitamine on üks olulisemaid sihtotsingu protsessi etappe (Holgersson et al., 2016), mille käigus peab sihtotsingu konsultant mängima erinevaid rolle, et leida erinevaid võimalusi potentsiaalse kandidaadi ja organisatsiooni huvide kokkulangevuste väljaselgitamiseks (Hamori, 2010).

Sihtotsingu raames tehtavate pakkumiste ajagraafik on sama oluline, kui sobivate kandidaatide leidmine. Tööpakkumise tegemise ja kandidaadilt vastuse ootamise ajavahemik ei tohi venida pikaks, kuna vastasel juhul võib kandidaat hakata uuesti tööturul ringi vaatama, pakkumisi omavahel võrdlema ja ka teisi pakkumisi kaaluma. Ettevõtte puhul on tähtis olla tööjõuturul konkurentsivõimeline nii palgasüsteemi kui ka kompensatsioonisüsteemi silmas pidades. Oluline on ka teada, mida pakuvad oma töötajatele sarnased ettevõtted. See aitab leida parima võimaliku tõmbeteguri, mis kallutaks kandidaati valima just selle ettevõtte töökohta. Konkureeriv pakkumine peab olema kooskõlas kandidaadi töökogemuse, hariduse ja teiste kvalifikatsioonidega (Kirby, 2008). Sihtotsingu kandidaate pole üldjuhul võimalik testida, kuna tööandja soovib tööle töötajat, mitte vastupidi (Dvorak, 1982). Sihtotsingu protsess lõpeb tööandja ja sobiva kandidaadi koostöölepinguga (Holgersson et al., 2016; Dvorak, 1982).

Eestis ei ole töö autori andmetel tehtud ühtegi sihtotsingut hõlmavat teaduslikku uuringut, kuid erinevad personaliotsinguettevõtted pakuvad sihtotsingu teenust, lähenedes



sihtotsingu teenusele sarnaselt. Eestis puudub selge sihtotsingu definitsioon ja strateegia. Järgnevalt toob töö autor välja kahe personaliotsingu ettevõtte sihtotsingu protsessi kirjelduse.

M-Partner HR OÜ kirjeldatud sihtotsingu etapid (M-Partner HR, 2017) :

- „ Koostöös Kliendiga koostame vakantse ametikoha kirjelduse (ametiprofiili), mis sisaldab tööülesandeid, nõudeid kandidaadile ning töötingimusi. Sihtotsingu puhul on väga oluline välja tuua tegurid, mis muudavad ettevõtte potentsiaalsete kandidaatide jaoks atraktiivseks (näiteks ettevõtte majandusnäitajad ja jätkusuutlikkus, arenguperspektiiv, rahvusvaheline arenguvõimalus).
- Kaardistame ettevõtted ja organisatsioonid, kus võiksid töötada sobiva tausta ja kogemusega kandidaadid. Kooskõlastame kaardistatud ettevõtete nimekirja Kliendiga.
- Koostame potentsiaalsete kandidaatide kontaktidest infobaasi. Kontakte kogume kaardistatud ettevõtetest, M-Partneri andmebaasidest ning olemaolevate kontaktivõrgustike kaudu.
- Kontakteerume potentsiaalselt sobivate kandidaatidega ja tutvustame neile vakantset ametikohta ning ettevõtet. Garanteerime konkursil osalejate konfidentsiaalsuse.
- Ametikohast huvitatud kandidaatidega viime läbitööintervjuud selgitamiseks välja nende motivatsiooni ning sobivust ettevõttesse. Vajadusel hindame kandidaate täiendavalt erinevate ülesannete ja testide abil (isiksusetestid, võimekusetestid, erialaspetsiifilised testid ning keeletestid).
- Esitame Kliendile enim sobivate kandidaatide CV-d ja faktid karjääri kohta (töösuhete lõppemise põhjused jms). Anname hinnangu kandidaatide vastavusele ametiprofiilile (sh tööintervjuude, testide ja ülesannete ning taustauuringute tulemused).
- Organiseerime Kliendi ja kõige sobivamate kandidaatide vahel teise vooru intervjuud, milles vajadusel ise osaleme.
- Teostame Kliendile huvipakkuvate kandidaatidele taustauuringu eelnevatest töökohtadest ja soovitajatelt.
- Informeerime kõiki kandideerijaid konkursi tulemustest. “ (M-Partner HR, 2017)

M-Partner HR OÜ tegevjuht ja värbamiskonsultant Oidjärv on oma artiklis viidanud hetkeolukorrale, kus on raske leida kvalifitseeritud töötajaid ning sellest lähtuvalt on tekkinud suurenenud nõudlus sihtotsingu järele (Oidjärv, 2015).

Ariko Reserv OÜ käsitleb sihtotsingut kui otseotsingut, mille abil aidatakse leida nõukogu- ja juhtkonnaliikmeid ning spetsialiste. Ariko Reserv OÜ annab teada, „ et sihtotsingu tarvidus tekib juhul, kui on vaja leida sobilik juht või spetsialist turult väga piiratud valikust, osta üle valdkonnas või teatudkompetentsides kogenud inimene “ (Ariko, 2017). Ariko Reserv OÜ kirjeldatud sihtotsingu etapid (Ariko, 2017) on järgnevad: „ Kasutades erinevaid otsinguviise loome nimekirja inimestest, kes antud kohale võiksid sobida, konsulteerides kliendiga valime välja sobivamad, keda hindame valitud meetoditega. Esitleme kliendile finaalkandidaatide kohtumisel, tutvustame hindamise tulemusi, pakume vajadusel tuge intervjuu läbiviimisel ja konsulteerime lõpliku valiku tegemisel. Teostame finaalkandidaatidele taustauuringuid. Anname oma tööle garantii. Sihtotsingu kestvuseks on tavaliselt 4-8 nädalat “ (Ariko, 2017).

Kuigi sihtotsing on aktuaalne meetod just personaliotsinguettevõtetes, ei ole siiski välistatud, et pädev ettevõtte leiab sobivaid sihtotsingu kandidaate ka ilma kolmanda osapooleta (Kenny, 1978). Sihtotsingut läbi viies peavad ettevõtted esmalt määrama potentsiaalsete kandidaatide sihtgrupi. Tavapäraselt koosneb sihtotsingu raames moodustunud valim hetkel töötavatest kvalifitseeritud inimestest. Sageli või lausa tihti on antud valim koostatud konkureeriva ettevõtte töötajatest või sarnase tegevusvaldkonna ametikohtade seast (Finlay, Coverdill, 2007).

Sihtotsingu konsultandid peavad tegema palju tööd, et konkureerida personaliüksustega, mis töötavad ettevõtete sees. Võrreldes ettevõtte personalitöötajatega on sihtotsingu konsultandil keerulisem kandidaate leida, kuna ta omab vaid vähest ülevaadet organisatsioonist ja ametipositsioonist, töökeskkonnast, ettevõtte töökultuurist jne. (Beaverstock et al., 2010).

Teadlased on arvamusel, et sihtotsingu kandidaadid kaaluvad töökoha vahetamist just palgasüsteemide läbirääkimise tulemusena (Coverdill, Finlay, 2002). Sihtotsingu kandidaatide peamine töökoha vahetamise põhjus on antud uuringu järgi nende praeguse

töötasuga võrreldes kõrgem tasu. Töökoha vahetamise põhjusena toovad töötajad välja ka paremad karjäärivõimalused (Coverdill, Finlay, 2002), mis võimaldavad kandidaadil karjääriredelil nende praegusest positsioonist kõrgemale tõusta (Hamori, 2014). Samuti valib inimene ametikoha selle järgi, mis sobib kõige enam tema isikuomadustega (Kristof, 1996).

## **2. EMPIIRILINE OSA**

### **2.1 Uurimuse eesmärk ja uurimusküsimused**

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid sihtotsingu kaudu. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on töö autor püstitanud järgmised uurimusküsimused:

1. Millised on kvalifitseeritud tööjõu töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid sihtotsingus?
2. Kas töökoha vahetamise otsuse tegurid erinevad tegevusvaldkonniti?
3. Missugused on tegurite omavahelised seosed?

Uurimusküsimustele vastuse leidmiseks viis töö autor läbi kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu.

### **2.2 Andmete kogumise meetod ja tulemuste töötlemine**

#### **Kvantitatiivse uuringu meetod**

Kvantitatiivse uuringu meetodiks valis töö autor veebipõhise ankeetküsitluse (Lisa 1), mille kaudu oli võimalik koguda arvestav andmestik, et välja selgitada võimalikud töökoha vahetamise otsust enim mõjutavad tegurid. Töökoha vahetamise mõjutegurite küsimustik koosnes neljast osast ja lisaks taustaandmete osast. Esimesed neli osa oli tinglikult jagatud järgmistesse kategooriatesse: organisatsiooniga seotud tegurid, ametipositsiooniga seotud tegurid, palk ja väärtuspakkumised ning töökeskkond ja töötingimused. Küsimustiku koostamisel tugines töö autor varasemates uuringutes (Seeder, 2016; Barber, 1999; Turban, 2001; Osborn, 1990) välja toodud töökoha valikut mõjutavatele teguritele.

Küsimustikule vastates sai anda hinnanguid 4-palli skaalal (4 – täiesti nõus, 3 – osaliselt nõus, 2 – pigem ei nõustu ja 1 – üldse ei nõustu). Taustaandmete osas selgitati välja tööstaaz (täisaastates), ametipositsioon, vanus (täisaastates) ja sugu. Kvantitatiivse uuringu andmete analüüsimiseks kasutati tabelarvutusprogrammi MS Excel 2007 ja MS Excel 2010 ning andmeanalüüsi programmi SPSS. 24.0.

Empiiriline uuring viidi läbi perioodil 01.01.2017 – 10.03.2017. Andmete kogumiseks kasutati veebipõhist küsimustikku Google Docs. Küsimustikule sai vastata eesti keeles ning alates 18. eluaastast. Küsimustikku levitati nii sotsiaalmeedias (Facebook, LinkedIn) kui ka erinevate tegevusvaldkondade kvalifitseeritud töötajatele. Küsimustikule oli asetatud piirang, mis nõudis sisselogimist Google.com kontoga ja andis võimaluse igal vastajal vastata vaid ühe korra. Töö autor soovis tagada selle, et vastajad on inimesed, mitte fiktiivsed, virtuaalsed isikud.

### **Kvalitatiivse uuringu meetod**

Kvalitatiivse uuringu eesmärgiks oli välja selgitada töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid sihtotsingu kandidaatide puhul. Kvalitatiivse uuringu meetodiks valis töö autor personaalsed poolstruktureeritud süvaintervjuud. Intervjuud sihtotsingu kandidaatidega viidi läbi personaliotsingu ettevõttes M-Partner HR OÜ. Kokku viidi läbi 12 intervjuud. Intervjueeritavateks olid kandidaadid järgmistest tegevusvaldkondadest:

- inseneeria;
- müük;
- IT.

Kvalitatiivse uuringu läbiviimise hetkeks oli intervjueeritavaid eelnevalt informeeritud vakantse positsiooni üldtingimustest. Uuringu teostamiseks koostas töö autor intervjuukava, mis on tööle lisatud (Lisa 2). Intervjuud sisaldasid nii suletud kui ka avatud küsimusi. Suletud küsimuste korral kontrollis intervjueerija üle kandideerija taustaandmed, mis olid kajastatud kandidaadi CV-s. Samuti järgis intervjueerija vastavalt intervjuu kavale koostatud küsimusi. Kõikide intervjueeritavate puhul rakendati samu konkreetseid küsimusi, mille põhjal oli võimalik välja selgitada konkreetse kandidaadi töökoha vahetamise otsuse mõjutegurid.

Korraldatud intervjuud salvestati diktofoni abil, seejärel transkribeeriti need ja lisati kommentaaridena kandidaadi CV-le. Kõiki uuringus osalenuid teavitati intervjuude salvestamisest ning kõikides protokollides on tagatud anonüümsus. Taustaandmed on esitatud muudetud kujul, esitades nimesid, kontaktandmed ja viimased 3 töökohta märgistusega X. Intervjuud on transkribeeritud (lisatud tingmärkidena näoilmed,

eneseväljendused ja pausid). Intervjuudest saadud andmed on koondatud eraldi risttabeliks, et leida seoseid ja teha tulemustest järeldusi. Intervjuud viidi läbi perioodil 01.02.17 – 15.03.17. Ühe intervjuu läbiviimisele kulus keskmiselt 60 minutit. Pikim intervjuu kestis 90 minutit ja lühim 25 minutit.

### **2.3 Valimi koostamise põhimõtted**

Kvantitatiivse uuringu valim moodustus mugavusvalimi meetodil, kus valimisse kaasatakse liikmeid uurijale kergesti kättesaadavate huvialuste hulgast. Mugavusvalimit ei kavandata meetoodiliselt, eesmärgipäraselt ega strateegiliselt. Lähtutakse lihtsa kättesaadavuse, leitavuse või uuritavate koostöövalmiduse põhimõttest (Õunapuu, 2012).

Kvalitatiivse uuringu valim moodustus erinevate tegevusvaldkondade kandidaatidest, kes uuringu teostamise hetkel olid palutud läbi sihtotsingu kandideerima personaliotsinguettevõtte pakutavale vakantsele ametipositsioonile.

### **2.4 Uuringu tulemused**

Järgnevas peatükis toob töö autor välja kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu valimi kirjelduse ning läbiviidud uuringute tulemused nii arvuliste näitajatena kui ka kirjeldava informatsioonina. Peatükk kajastab kvantitatiivse uuringu raames leitud töökoha vahetamise otsust mõjutavate tegurite keskmisi hinnanguid ( $M$ ), standardhälbeid ( $SD$ ), küsimustiku usaldusvääruse koefitsienti (Cronbachi  $\alpha$ ), ANOVA analüüsi ametipositsiooni gruppide, tööstaži gruppide ja vanusest lähtuvate gruppide võrdlemiseks, T-testi soost lähtuvate vastaja gruppide võrdluseks ning tugevamaid korreleerumisi tegurite vahel ( $r$ ). Kvalitatiivse uuringu raames on esitatud intervjuude põhjal koostatud risttabel koos intervjuueeritavate vastustega esitatud küsimustele ning transkribeeritud katked intervjuudest.

#### **Kvantitatiivse uuring valim**

Kvantitatiivse uuringu valimi moodustasid vastajad alates 18. eluaastast, kes on vahetanud töökohta vähemalt ühel korral. Valim moodustus juhusliku valiku meetodil, läbi sotsiaalmeedia ning otsekontakti. Vastanute koguhulk oli 73 inimest, neist 8 (10,96%)

meessoost vastajat ja 65 (89,04%) naissoost vastajat. Vastanute vanus oli jaotatud 8 grupiks: 18–25 aastat, 26–30 aastat, 31–35 aastat, 36–40 aastat, 41–45 aastat, 46–50 aastat, 51–55 aastat ning 56 ja enam aastat. Kõige rohkem oli vastajaid vanuses 41–45 aastat (39,73%) ja kõige vähem vastanuid oli vanusegrupis 46–50 aastat (1,37%) ning 56 ja enam aastat (1,37%).

Vastanute tööstaaž jagunes viite gruppi: 0–5 aastat, 6–10 aastat, 11–15 aastat, 16–20 aastat ning 21 ja enam aastat. Kõige suurem vastanute osakaal oli vanusegrupis 16–20 aastat (30,14%) tööstaaži ning kõige vähem vastanuid oli tööstaažiga 0–5 aastat (9,59%).

Vastanute ametipositsiooni väljaselgitamiseks oli moodustatud neli gruppi: lihttööline, spetsialist, keskastmejuht ja tippjuht. Kõige rohkem, 42 inimest (57,53%) töötas spetsialisti positsioonil. Kõige vähem oli vastajaid tippjuhi positsioonilt, 1 inimene (1,37%). Täpsem valimi kirjeldus on esitatud allolevas tabelis (Tabel 1).

**Tabel 1**  
Valimi jaotus

<b>Sotsiaal-demograafilised andmed</b>		<b>Arv</b>	<b>Protsent (%)</b>
Sugu	Mees	8	10,96
	Naine	65	89,04
Vanus	18–25 aastat	4	5,48
	26–30 aastat	10	13,70
	31–35 aastat	23	31,51
	36–40 aastat	3	4,11
	41–45 aastat	29	39,73
	46–50 aastat	1	1,37
	51–55 aastat	2	2,74
	56 ja enam aastat	1	1,37
Tööstaaž	0–5 aastat	7	9,59
	6–10 aastat	21	28,77
	11–15 aastat	13	17,81
	16–20 aastat	22	30,14
	21 ja enam aastat	10	13,70
Ametipositsioon	Lihttööline	20	27,40
	Spetsialist	42	57,53
	Keskastmejuht	10	13,70
	Tippjuht	1	1,37

Allikas: Autori koostatud

### Kvalitatiivse uuringu valim

Kvalitatiivne uuring viidi läbi personaliotsinguettevõtte sihtotsingu kandidaatidega. Valim moodustus juhusliku valiku meetodil. Intervjuueriti erinevate valdkondade sihtotsingu teel leitud kandidaate. Valimi koguhulk on 12 inimest, 9 meessoost kandidaati ja 3 naissoost kandidaati. Intervjuudes osalesid kolme tegevusvaldkonna spetsialistid ja keskastmejuhid. Tegevusvaldkonnad jagunesid järgnevalt:

- IT;
- müük;
- inseneeria.

IT-valdkonna intervjuudes osalenud olid kõik meessoost. Müügivaldkonna intervjuudes osales kolm naist ja üks mees ning inseneeria valdkonna sihtotsingu kandidaadid oli samuti kõik meessoost. Kandidaatide vanusevahemik oli alates 25. eluaastast kuni 44. eluaastani. Kandidaatide demograafilised andmed on kajastatud allolevas tabelis (Tabel 2).

**Tabel 2**

Kandidaatide sotsiaal- demograafilised andmed

Sotsiaal-demograafilised andmed					
Kandidaadid	Vanus	Tööstaaž	Sugu	Ametipositsioon	Tegevusvaldkond
Kandidaat 1	25	4	M	Spetsialist	IT
Kandidaat 2	38	16	M	Spetsialist	IT
Kandidaat 3	36	16	M	Spetsialist	IT
Kandidaat 4	33	10	M	Spetsialist	IT
Kandidaat 5	44	24	M	Keskastmejuht	Inseneeria
Kandidaat 6	38	21	M	Keskastmejuht	Inseneeria
Kandidaat 7	34	12	M	Spetsialist	Inseneeria
Kandidaat 8	25	7	M	Spetsialist	Inseneeria
Kandidaat 9	33	10	N	Spetsialist	Müük
Kandidaat 10	39	20	N	Keskastmejuht	Müük
Kandidaat 11	44	21	M	Keskastmejuht	Müük
Kandidaat 12	42	26	N	Keskastmejuht	Müük

Allikas: Autori koostatud

### Kvantitatiivse uuringu tulemused

Kvantitatiivse uuringu küsimustiku usaldusväärsuse mõõtmiseks arvutati esmalt välja tegurite sisemine kooskõla Cronbachi  $\alpha$  koefitsiendi arvutamise teel (Tabel 3). Cronbachi  $\alpha$



koefitsiendi arvutamise sooviti välja selgitada, kas töö autori koostatud küsimustik on usaldusväärne.

**Tabel 3**

Küsimustiku sisemine kooskõla

Muutuja	Cronbachi $\alpha$	Küsimuste arv
Töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid	0,92	37

Allikas: Autori koostatud

Töökoha vahetamise otsuseid mõjutavate tegurite küsimustikuga sooviti välja selgitada võimalikud tegurid, mis mõjutavad töökoha vahetamise otsust. Küsimustikus oli välja toodud 37 erinevat tegurit, mida on kasutatud ka varasemates uuringutes. Hinnanguid sai küsimustikus anda 4-punktilisel skaalal.

Kõigi vastanute hulgast toodi välja kõige kõrgema hinnangu (M) saanud töökoha vahetamise otsust mõjutavaks teguriks töökoha huvitatus väitega *Töö huvitavus mõjutab töökoha vahetamise otsust* (M = 3,81; SD = 0,52). Hinnangu punktisummaga 4 – Täiesti nõus andsid antud väitele kõik meessoost vastajad ning 84,62% naistest olid samuti selle hinnangu valinud.

Kõigi vastanute hulgast teisele positsioonile hinnatud töökoha vahetamise otsust mõjutanud tegur on väide *Tööprotsesside korraldus mõjutab töökoha vahetamise otsust* (M = 3,41; SD = 0,88). Sarnaselt tööprotsesside korraldusele pidasid vastajad oluliseks organisatsiooni, mis aitab hoida töö ja isikliku elu tasakaalus (M = 3,38; SD = 1,01) ning erialaselt paremini sobivat tööd (M = 3,36; SD = 0,92).

Töötingimustega seotud tegurid, nagu paindlik tööaeg (M = 3,27; SD = 1,03) ja paindlik töögraafik (M = 3,27; SD = 1,1) asetati vastajate poolt võrdselt oluliseks. Sarnaselt eelnevatele teguritele oli peaaegu samaväärselt hinnatud töökoha asukoha tegur, väitega *Töökoha asukoht mõjutab töökoha vahetamise otsust* (M = 3,26; SD = 0,97). Kõrge keskmise hinnanguga hinnati ka lisaks eeltoodule järgnevad tegurid: võimalused uuteks väljakutseteks (M = 3,23; SD = 0,95), positiivne töökeskkond (M = 3,19; SD = 0,89) ning usaldus töötaja ja tööandja vahel (M = 3,19; SD = 1,05). Paremaid põhipalgatingimusi hindasid vastajad keskmise hindega (M = 3,16; SD = 0,94), kus 50% meestest olid täiesti

nõus, et antud tegur mõjutab töökoha vahetamise otsust. Naissoost vastajatest andis hinnangu 4 – *Täiesti nõus*, 26 naist, mis teeb kõikidest naissoost vastanutest vaid 40%.

Kõrgemad keskmised hinnangud on kajastatud järgnevas tabelis (Tabel 4) ning kõikide tegurite keskmised ja standardhälbed on välja toodud töö lisas (Lisa 3).

**Tabel 4**

Vastajate hinnangud töökoha vahetuse otsust mõjutavatele teguritele

<b>Tegur</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Töö huvitavus	3,81	0,52
Tööprotsesside korraldus	3,41	0,88
Organisatsioon, mis aitas hoida tasakaalus töö ja isiklikku elu	3,38	1,01
Erialaselt paremini sobiv töö	3,36	0,92
Paindlik tööaeg	3,27	1,03
Paindlik töögraafik	3,27	1,1
Töökoha asukoht	3,26	0,97
Võimalused uuteks väljakutseteks	3,23	0,95
Positiivne töökeskkond	3,19	0,89
Usaldussuhe minu ja tööandja vahel	3,19	1,05
Paremad põhipalga tingimused	3,16	0,94

Allikas: Autori koostatud

Et leida seoseid töökoha vahetamise otsuste tegurite vahel, kasutas töö autor Pearsoni korrelatsioonikordajat  $r$ . Autor kasutas vastuste analüüsis korrelatsioonide tugevuse (seose) hindamise alusena otsuste tegemiseks olulisuse nivood  $p < 0,05$ . Käesolevas magistritöös on korrelatsiooni kordajaid tõlgendatud järgnevalt:  $r < 0,3$  – nõrk seos;  $0,3 < r < 0,6$  – keskmine seos;  $r > 0,6$  – tugev seos.

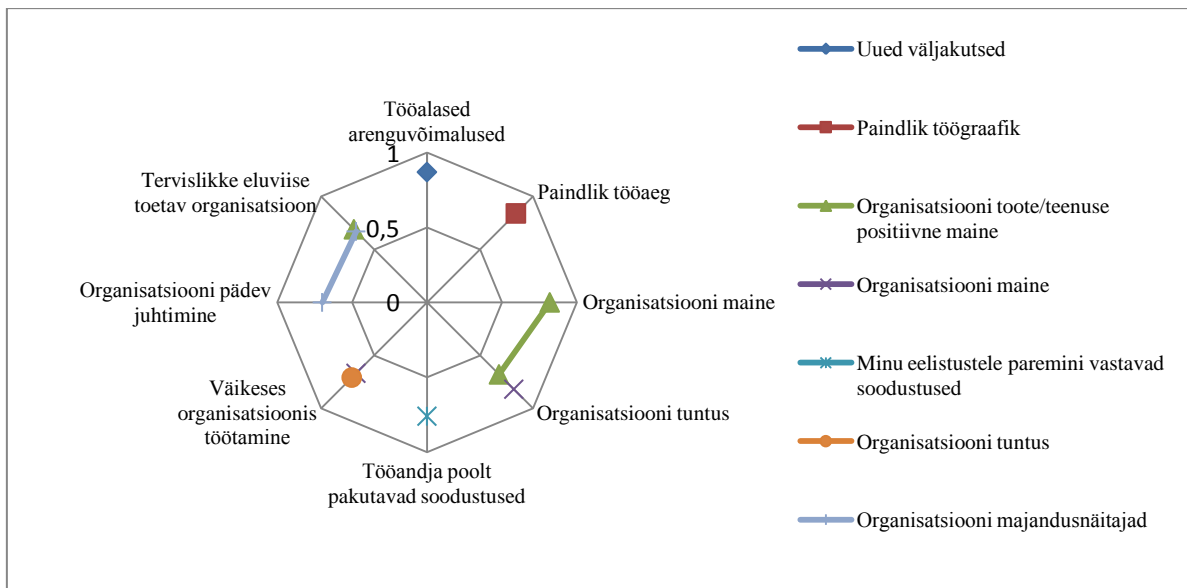
Vaadates teguritevahelisi korreleerumisi, on näha, et tugevamad positiivsed seosed on tööalaste arenguvõimaluste ja uute väljakutsete ( $r = 0,87$ ;  $p < 0,05$ ), paindliku töögraafiku ja paindliku tööaja ( $r = 0,84$ ;  $p < 0,05$ ), organisatsiooni maine ja toote/teenuse positiivse maine ( $r = 0,82$ ;  $p < 0,05$ ) ning organisatsiooni tuntuse ja organisatsiooni maine vahel ( $r = 0,82$ ;  $p < 0,05$ ). Samuti on tugev positiivne seos tööandja pakutavate ja töötajate eelistatud soodustuste ( $r = 0,76$ ;  $p < 0,05$ ) ja väikeses organisatsioonis töötamise ja organisatsiooni tuntuse vahel ( $r = 0,71$ ;  $p < 0,05$ ). Tugev positiivne seos on organisatsiooni pädeva juhtimise ning organisatsiooni majandusnäitajate ( $r = 0,70$ ,  $p < 0,05$ ), tervislikke eluviise toetava organisatsiooni ja organisatsiooni toote/teenuse positiivse maine ( $r = 0,69$ ;  $p <$

0,05) ning organisatsiooni tuntuse ja organisatsiooni toote/teenuse positiivse maine ( $r = 0,68$ ;  $p < 0,05$ ) vahel. Võrdväärne tugev positiivne seos ( $r = 0,67$ ;  $p < 0,05$ ) on väikeses organisatsioonis töötamise ja organisatsiooni maine ning tervislikke eluviise toetava organisatsiooni ja organisatsiooni majandusnäitajate vahel ( $r = 0,67$ ;  $p < 0,05$ ). Tööauto kasutamise võimaluse ja täiendkoolituste ( $r = 0,66$ ;  $p < 0,05$ ) ning organisatsiooni majandusnäitajate ja organisatsiooni toote/teenuse positiivse maine vahel on tugev positiivne seos ( $r = 0,65$ ;  $p < 0,05$ ). Korrelatsioonianalüüsi alusel on tugev positiivne seos ka organisatsiooni toetava suhtumise ja organisatsiooni toote/teenuse positiivse maine ( $r = 0,64$ ,  $p < 0,05$ ) ja organisatsiooni maine ja tervislikke eluviise toetava organisatsiooni vahel ( $r = 0,64$ ,  $p < 0,05$ ). Viimane annab aluse väita, et vastajad seostavad omavahel ettevõtte mainet ja tervislike eluviiside toetamist.

Viis töökoha vahetamise otsust mõjutavat tegurit on antud maatriksi alusel võrdväärse positiivse tugeva seosega: minu eelistusele vastavad soodustused ja organisatsiooni majandusnäitajad ( $r = 0,63$ ;  $p < 0,05$ ); organisatsiooni majandusnäitajad ja organisatsiooni pädev juhtimine ( $r = 0,63$ ;  $p < 0,05$ ); töökoormus ja töötaja eelistustele paremini vastavad soodustused ( $r = 0,63$ ;  $p < 0,05$ ); tervislikke eluviise toetav organisatsioon ja organisatsiooni pädev juhtimine ( $r = 0,63$ ;  $p < 0,05$ ) ning organisatsiooni toote/teenuse positiivne maine ja organisatsiooni pädev juhtimine ( $r = 0,63$ ;  $p < 0,05$ ).

Töö autor toob esile järgmised keskmised seosed: tööauto kasutamise ja töövahendite uudsuse vahel ( $r = 0,58$ ;  $p < 0,05$ ), töövahendite uudsuse ja mobiilse töökoha vahel ( $r = 0,58$ ;  $p < 0,05$ ) ning organisatsiooni toetava suhtumise isiklike raskuste korral ja tervislikke eluviiside toetava teguri vahel ( $r = 0,58$ ;  $p < 0,05$ ), mille seosed on samaväärsed kordaja väärtusega.

Järgnevas tabelis on välja toodud kümme tugevamat seost töökoha vahetamise otsust mõjutavate tegurite vahel (Joonis 1). Kogu korrelatsioonianalüüsi ülevaade nii tugevate kui ka nõrkade seostega on kajastatud antud töö lisana (Lisa 4).



**Joonis 1** Tugevamad seosed töökohta vahetamise otsust mõjutavate tegurite vahel

Allikas: Autori koostatud

Teostatud ametipositsioonil, tööstaažil ning vanusel põhineva dispersioonanalüüsi (ANOVA) tulemustest ei tulenenud erisusi. T-testi tulemusel ei ilmnenud erisusi ka soo osas.

### Kvalitatiivse uuringu tulemused

Kvalitatiivse uuringu raames korraldati personaliotsinguettevõttes intervjuud kaheteistkümne sihtotsingu kandidaadiga, et selgitada välja, millised tegurid mõjutavad praegust töökohta uue vastu vahetama. Intervjuud viidi läbi IT, müügi ja inseneeria tegevusvaldkonna kandidaatidega.

Intervjueeritavatelt küsiti esmalt: „Miks otsustasite kandideerida antud ametipositsioonile?“ Selle kaudu saadi teada, mis oli esimene tegur, mis neid ajendas personaliotsinguettevõtte pakutavat ära kuulama.

### Inseneeria tegevusvaldkonna vastused esimesele küsimusele

Esimest küsimust ei olnud kahjuks võimalik esitada inseneeria valdkonna kandidaatidele. Nimetatud valdkonna kandidaatide intervjuule saamine nõuab pikki ja põhjalikke läbirääkimisi ning antud küsimuse esitamisel loobus intervjuust kaks kandidaati, mistõttu töö autor järgnevale neljale kandidaadile antud küsimust enam esitama ei soostunud.

### **IT tegevusvaldkonna vastused esimesele küsimusele**

Esimesele küsimusele vastasid kõik IT-valdkonna kandidaadid. Järgnevalt on välja toodud katked antud valdkonna kandidaatide vastustest, mis olid töö autori arvates kõige konkreetsema ja üheselt mõistetavama põhjendusega. IT-valdkonna kandidaadid tõid välja intervjuerimisekutsele reageerimise põhjuseks pakutava positsiooni arenguvõimalused:

*„Mõtlesin, et okei, mm, mida teil siis mulle pakkuda on. Noh, et kas saaksin ennast arendada ja saada juurde kogemusi näiteks PHP koodi kirjutamisega. Noh ses suhtes, et kui on võimalik mõne tegija juures kogemusi juurde omandada, et ise areneda veelgi.“ (K1)*

*„Mm, mida siin ikka pikalt arutada, miks ma tulin teie juurde. Tahtsin teada, et mida mul veel juurde õppida on võimalik. Kõik tahavad ju ennast arendada ja püstitada uusi väljakutseid ja kuna teie assistent nii agaralt kutsus, siis mõtlesin, et, noh eks ma kuulan siis ära, mida teil mulle pakkuda on.“ (K3)*

### **Müügi tegevusvaldkonna vastused esimesele küsimusele**

Küsimusele „Miks otsustasite kandideerida antud ametipositsioonile?“ vastas kaks müügi valdkonna kandidaati, et nad soovivad valdkonnamuutust ja uudsust oma töösse:

*„Mulle väga sobis, et te helistasite ja kutsusite vestlema. See tuli väga õigel ajal. Olen nii pikalt juba tegeleenud nende pakendite müügi ja ostuga, et ma ei taha enam sõna pakend kuulda! Mitte, et mul pakendite vastu midagi oleks, aga soovin muuta midagi oma elus. Praegu isegi ... kuidas nüüd öelda nii, et õigesti aru saaksite.. – olen valmis ükskõik millise ostu-müügiga tegelema peale kilerullide.“ (K10)*

*„Vastan teile päris ausalt, tahan lihtsalt midagi uut. Mind ei köida enam osta ja müüa ehitustooteid. Loodan, et mõistate, kujutage ise ette – naine ja ehitus (naerab). Kohe tormama esimese pakkumise peale ei hakka, aga kui midagi head on pakkuda, siis olen valmis kuulama ... (naerab) ja rääkima.“ (K12)*

Palgatingimused olid eranditult kõikide müügi valdkonna kandidaatide kõige olulisem põhjus intervjuul osalemiseks. Nad andsid sellest teada juba enne intervjuud, esimese

kontakti käigus. Müügivaldkonna kandidaadid tõid kandideerimise põhjusena välja ka rahulolematuse praeguse ettevõtte sisekliimaga:

*„Ütlen otse, no see, mis toimub praeguses töökohas, ei ole normaalne. Õigemini seda vist ei saa isegi sisekliimaks nimetada. Õhk on paks ja no mida ei ole, ei ole näha, et see kuskile muutuks ... kas saate aru, mida silmas pean.“ (K9)*

*„Mille pärast inimesed vahetavad, kui pakutakse paremat palka, siis igati ju vahetab. Kas sain ikka õigesti aru, et olete valmis pakkuma ...“ (K11)*

Järgnevalt toob töö autor välja intervjuude tulemusel selgunud töökoha vahetuse otsuseid mõjutanud tegurid risttabelina (Tabel 5). Tabel annab ülevaate töökoha vahetamise otsuseid mõjutavatest teguritest nii kandidaadi- kui ka tegevusvaldkonnapõhiselt.

**Tabel 5**

Sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetuse mõjutegurid

Tegurid	Kandidaadid											
	IT				Inseneeria				Müük			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Töölased arenguvõimalused	*		*	*			*		*			*
Ettevõtte maine	*	*				*		*				*
Praeguse ettevõtte sisekliima	*								*	*		
Karjäär ametipositsioonil						*				*		*
Paremad palgatingimused		*		*				*	*	*	*	*
Paremad töökeskkonna tingimused		*	*									
Praeguse ettevõtte ebapädev juhtimine			*							*		
Töö huvitavus					*	*	*		*		*	
Ettevõtte suurus					*			*				
Valdkonna vahetus							*			*		*
Projektide pikkus								*				
Mobiilne töökoht	*	*		*							*	*

Allikas: Autori koostatud

Intervjuude põhjal selgus, et kõige rohkem toodi välja töökoha vahetamise otsust mõjutavaks tegurina paremaid põhipalgatingimusi. Antud tegurit tõi välja 7 kandidaati, mis annab tulemuseks 58,3% kogu valimist. Teiseks oluliseks teguriks pidasid kandidaadid

töölaseid arenguvõimalusi. Antud tegur toodi välja 6 kandidaadi poolt, mis annab tulemuseks 50% kogu valmist. Oluliselt kolmandale positsioonile, mis mõjutab töökoha vahetamise otsust, nimetati võrdväärse tulemusega nii töö huvitavust kui ka mobiilset töökohta. Antud tegureid nimetati 5 korral, mis annab tulemuseks 41,67% kogu valimist.

Alljärgnevalt vaatleb töö autor sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetuse otsuse tegureid tegevusvaldkonnapõhiselt, kirjeldades iga valdkonna töökoha vahetamise otsuseid mõjutavaid tegureid pingereas.

### **IT valdkonna kandidaatide poolt välja toodud tegurid**

Esimese intervjuu küsimuse „Miks otsustasite antud ametipositsioonile kandideerida?“ vastusest selgus, et IT-valdkonna sihtotsingu kandidaatidel on kõige suurema tähtsusega töökoha vahetamise otsuse mõjuteguriks tööalased arenguvõimalused. Arendada oma oskusi nii seni omandatud teadmiste põhjal kui ka õppida juurde teisi IT-keeli, et saaks vastu võtta uusi väljakutseid:

*„Saage aru, olen juba mitmeid aastaid kirjutanud koodi PHP-s, tahaksin teisi keeli ka nüüd arendada. Võiks näiteks C++ keelega tutvuda ja selgeks õppida.“ (K4)*

Intervjuu käigus esitatud küsimusele „Mis on Teie jaoks kõige olulisemad tegurid, mille pärast oleksite valmis praegust töökohta pakutava töökoha vastu vahetama?“ tõid IT-valdkonna kandidaadid teisena välja töökoha mobiilsuse. Kandidaadid tõid esile, et neil on väga oluline, kuidas, millal ja kus nad tööd teevad. Kandidaatide töö sisuks on programmeerida ja arendada erinevaid süsteeme, mida suuremas osas on võimalik teha ka kodustes tingimustes. Vaadeldava tegevusvaldkonna kandidaadid peavad kaalukaks võimalust teha tööd nii ettevõttes kui ka väljaspool ettevõtet:

*„Programmeerimine ei ole lihtsalt istumine ja arvutiekraani vaatamine, mõte peab koguaeg töötama ja liikuma erinevas suunas. Alati ei saa teha seda kontoris, kas teiste inimeste või muu müra pärast. Kindlasti pean ma saama valida ise, kas ma teen kodus või tööl.“ (K2)*

*„Kuidas seda nüüd tänapäeval nimetatakse ... mobiilne töökoht – vot see on see, mis kindlasti peab olema. Teen tööd nagunii oma masinapargiga, nii, et minu nõudmine on kindlasti see, et saan teha tööd mobiilselt.“ (K4)*

Mobiilset töökohta soovisid IT-valdkonna neljast sihtotsingu kandidaadist kolm kandidaati. Esmatähtsaks pidasid kandidaadid ka töökeskkonna tingimusi, ettevõtte mainet ning paremaid põhipalga tingimusi. Töökeskkonna tingimuste all pidasid kandidaadid silmas tasemel kontorit, mis võimaldaks nii puhata, süüa teha kui ka vahel näiteks minigolfi mängida. Kandidaadid olid veendunud, et need ettevõtted, kes ei panusta oma töökeskkonna tingimustesse, neis ei püsi pikalt ka ükski kõrgtasemel arendaja. Ühe kandidaadi nägemus headest töökeskkonna tingimustest on alljärgnev:

*„Kindlasti peaks uus ettevõtte pakkuma võimalust pikali visata ja jalga sirutada. Ega see arvuti taga istumine ei ole kerge, tulevad igasugused hädad külge. Normaalne on, kui oleks olemas ka kotttoolid, aga noh XXX-s (autori täpsustus: pakutavas ettevõttes) peaks olema see kõik tasemel.“ (K3)*

Ettevõtte mainet tõsteti esile küll vaid kahe kandidaadi poolt, kuid intervjuu käigus selgus, et IT-valdkonna töötajad lähtuvad otsingutel suuresti just tööandja mainest. Kandidaadid usuvad, et organisatsiooni mainest sõltuvad nii palgatase, töökeskkonna tingimused kui ka juhtide pädevus. Samuti toodi välja ka ettevõtte sisekliima, lootes, et uues ettevõttes on see parem.

*„XXX (autori täpsustus: pakutav ettevõtte) on normaalne tööandja, tal on hea maine, see tähendab palgaga nad ei pidanud koonerdama ja mugavusi pidid ka pakkuma. Mingisugusesse mõttetusse ettevõttesse ma küll minema ei hakka, loeb ikka kõvasti, mis maine ettevõttel on, noh ... ta on siis tegija.“ (K1)*

*„See peab olema mainekas: juhid peavad oskama juhtida ja palk peab olema õigeaegselt arvel. Suured ettevõtted on alati hea mainega.“ (K2)*



*„Kui palju seal meeskonnas naisi töötab? /---/ no siis võib öelda, et saab tööd teha. Praegu on, noh kuidas nüüd öelda (naerab) ... ärge solvuge, see kanakari ei lase ju rahulikult tööd teha. Tahaks omaette nokitseda.“ (K1)*

### **Inseneeria valdkonna kandidaatide poolt välja toodud tegurid**

Inseneeria valdkonna intervjuudest selgus, et antud valdkonna inimestele on kõige olulisemaks töökoha vahetamise mõjuteguriks töö huvitavus. Projekt, mida antud valdkonna töötajad projekteerivad ja läbi viivad, peab olema paeluv. Projektides peab olema uudsust ja erinevust, võrreldes varasemalt tehtud töödega, sest muidu tekib rutiin ning töö tegemine muutub igavaks. Insenerid andsid mõista, et aastast aastasse projekteerida ühte ja sama projekti või tehnoloogiat, on nende jaoks taandarengut tekitav:

*„Ei ole mõtet tööd teha, kui sa ei saa midagi uut luua. Ei kujuta ette, kuidas mõned suudavad kuust-kuusse, aastast-aastasse, ainult ühte asja ehitada. Modelleerimine on kui kunstiteos, see on nagu sinu laps, keda kasvatad ... ehk saate aru, kui pean ainult ühte ja seda sama koguaeg tegema, siis selline pakkumine mind ei huvita.“ (K5)*

*„Projekt peab olema huvitav. Kui mul igav hakkab, siis võin istuda edasi praeguses kohas!“ (K6)*

Inseneridega vestluste kokkuvõtteks toob autor välja teiseks oluliseks töökoha vahetamise otsust mõjutavaks teguriks ettevõtte maine ning ettevõtte suuruse. Inseneeria valdkonna koguvalimist 50% kandidaatidest vastasid, et antud tegurid mõjutavad töökoha vahetamise otsust. Ettevõtte suurus annab võimaluse projekteerida suuremahulisi ja huvitavaid projekte ning see annab ka võimaluse stabiilseks tööks. Samuti on oluline ka ettevõtte maine. Parema mainega ettevõtetel on suuremad võimalused nii erinevate projektide teostamiseks kui ka projektide raames eneseteostamiseks:

*„XXX ettevõtte maine on hea, see on üks põhjustest, miks siin laua taga istun. Ei ole mõtet tööd teha, kus tööd teha ei saa. Maine on ikka väga oluline, sellest sõltub ka see, kas saab normaalselt projekteerida.“ (K8)*

*„XXX (ettevõtte) on hea mainega, suur ettevõtte, seal on võimalik tööd teha ja on ka kõik võimalused, et saab midagi uut ja suurt teostada. Muidugi on maine väga olulisel kohal. Kui ei ole head mainet, siis ei saa ka hankeid võita, siis ei saa ka midagi huvitavat teha ja rutiini on ümberringi nii või naa igal pool. Maine on ikka väga oluline.“ (K6)*

Inseneeria valdkonna kandidaadid tõid lisaks eeltoodud teguritele välja ka tööalased arenguvõimalused, karjäärivõimaluse ametipositsioonil, paremad palgatingimused, valdkonnavahetuse ning projektide pikkuse. Antud valdkonna kandidaatide intervjuude põhjal selgub, et kõik väljatoodud tegurid on teineteisega tihedas seoses. Ettevõtte suurus on oluline projektide mahukuse juures, kuna hankeid on võimalik võita vaid juhul, kui ettevõtte on mainekas. Samuti on hea mainega suures ettevõttes võimalik teostada pikemaid projekte, kui väikses ja vähem mainekas ettevõttes. Lisaks on suures ettevõttes võimalik ettevõttesisene valdkonnavahetus, mis tagab töötajale stressivaba töökohavahetuse:

*„Hetkel teen VK (autori täpsustus: VK = vesi ja kanalisatsioon) projekteerimist, kuid samas on edaspidi mõte ka hakata projekteerima KV (autori täpsustus: KV = küte-ventilatsioon) lahendusi. Tegelen just KV paberite saamisega. Mõlemat projekteerides on mul võimalik ettevõttesisene valdkonnavahetus.“ (K7)*

*„Palk peab olema 2000 bruto, alla selle ma ei hakka edasi rääkima. Loomulikult projektipõhised tasud lisaks veel.“ (K8)*

### **Müügivaldkonna kandidaatide poolt välja toodud tegurid**

Müügivaldkonna sihtotsingu kandidaadid tõid kõige olulisemate teguritena töökoha vahetamise juures välja paremad palgatingimused. Olulisuselt teisele kohale jäid mitmed tegurid, millele viitasid koguvastajatest 50% vastajatest: tööalased arenguvõimalused, karjäärilased võimalused ametipositsioonil, töö huvitavus, mobiilne töökoht ja valdkonnavahetus.

Üks müügivaldkonna kandidaat toob välja nii tööalased arenguvõimalused kui ka töö huvitavuse teineteisega tihedas seoses. Viidates sellele, et kui toode/teenus on huvitav, siis

on ka võimalus ja tahe end täiendada ning leida uusi huvitavaid lahendusi. Seeläbi saab arendada nii enda müügitaktikaid kui ka sisseostu prognoosimist:

*„Pean oma töös igapäevaselt läbirääkimisi tervishoiutöötajatega ja olen omandanud nende aastatega päris palju teadmisi, mida koolipingist ei ole võimalik saada. Töö sisu peab olema huvitav. Ainult siis on võimalik areneda ja enda teadmisi teostada, kui teed tööd, mis huvitab sind.“ (K9)*

Mobiilse töökoha eelistamisega annavad kandidaat 11 ja kandidaat 12 teada, et neile on oluline võimalus teha tööd nii kontoris kui ka väljaspool kontorit. Kui ettevõtte tagab kõik vahendid ja võimalused mobiilseks töökohaks, siis see on vaieldamatult üks teguritest, mida võib nimetada antud valdkonna konkurentsieeliseks:

*„Mulle meeldib teha tööd kodus. Olen kodus intensiivsem ja kui mulle tagatakse antud võimalused, siis kindlasti on see väga suure kaaluga. Töökoha mobiilsus annab mulle võimaluse ise reguleerida, kus, millal ja kuidas ma oma tööd teen. Olulised on ju tulemused, eks?“ (K11)*

*„Olen arusaamal, et ettevõtte peab tagama kontori valiku võimaluse ... noh, milleks tekitada takistusi, kui tööd on võimalik teha ka eemal, kaugemalt. Mina leian, et see on kindlasti üks tingimusi, mida peaks uus töökoht tagama. Me liigume ju ikkagi küberajastusse.“ (K12)*

Müügivaldkonna sihtotsingu kandidaadid nimetasid olulisena ka ettevõtte mainet ja olemasoleva töökoha ebapädevat juhtimist. Ebapädeva juhtimise all peeti silmas rahulolematust nii juhtimismeetoditega kui ka juhi isiksusega. Samuti viitab üks müügivaldkonna sihtotsingu kandidaat ettevõtte mainele, mis on üheks töö tegemise takistuseks, juhul kui see on negatiivne:

*„Kuidas selle ettevõtte nimi oligi? Aa, okei, see on hea ettevõtte. Mind huvitas just nende maine. Müüki on raske teha, kui ettevõttel on negatiivne maine, kuulsus.“ (K12)*

*„Huvitav kuidas seal juhiga lood on? Kas ettevõtet oskab ikka juhtida ja on inimlik inimene? Ega seda ette ei tea muidugi, kuid olen piisavalt juba kogunud ebapädevat juhtimist, valed valikud nii strateegia kui ka toodete suhtes. /---/ Jah, tegelikult ega teda (autori märkus: endist ülemust) inimeseks nimetada ka ei saa.“*  
(K10)

Sihtotsingu kaudu leitud kandidaatide intervjuude tulemusi valdkonniti võrreldes selgub, et kõikidel vaadeldud valdkondadel on töökoha vahetamisel kõige mõjuvam tegur erinev, mis on kajastatud ka töö lisas (Joonis 2). IT-valdkonna kandidaatide töökoha vahetamise põhjuseks olid tööalased arenguvõimalused ja mobiilne töökoht, mis on pärast palgatingimusi ka müügivaldkonna olulisemate põhjuste hulgas. Samas pole mobiilne töökoht üldse oluline inseneeria valdkonna kandidaatide jaoks ning ainult 25% selle valdkonna valimist toob olulise tegurina välja tööalaste arenguvõimaluste suurenemise. Antud valdkonna enim välja toodud töökoha vahetamise mõjutegur on töö huvitavus.

Inseneeria ja IT-valdkonnas on ühesuguse vastaja arvuga toodud välja ettevõtte maine ning IT-valdkonna ja müügivaldkonna ainuke sama vastaja arvuga töökoha vahetuse mõjutegur on praeguse ettevõtte ebapädev juhtimine. Kõikidele teistele eelnevalt mainitud teguritele on erineva valdkonna kandidaadid vastanud erineva vastaja hulga. Valdkondade võrdlusena võib välja tuua, et uuritavate tegevusvaldkondade peamised töökoha vahetamise põhjused on tegevusvaldkonniti erinevad.

## **2.5 Arutelu ja järeldused**

Käesolev peatükk toob välja peamised uuringutulemused ning võrdleb nendevahelisi seoseid, tuues välja vastused püsitatud uurimisküsimustele. Tuuakse välja peamised soovitusel kvalifitseeritud tööjõu värbamiseks sihtotsingut kasutades ning viimaks tehakse ettepanekud edasisteks uurimisvõimalusteks.

Kvantitatiivse uuringu raames viidi läbi veebipõhine küsitlus, et selgitada välja töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid. Küsimustikus oli väidetena välja toodud 37 töökoha vahetamise otsust mõjutavat tegurit. Küsimustiku vastajate koguvalimist (73 vastajat) toodi kõige kõrgemalt hinnatud töökoha vahetamise otsuse tegurina välja töö huvitavus, millele

viitas ka Seeder (2016) oma 2016. aasta „Tööturu ja tasustamise trendi“ uuringus. Sarnaselt eelnevalt nimetatud uuringule selgus ka inseneeria valdkonna sihtotsingu kandidaatide intervjuude tulemusena, et töö huvitavus on antud valdkonna kõige olulisem töökoha vahetamise tegur. Töö huvitavus on ka müügivaldkonna kandidaatide intervjuude tulemusel üks olulisemaid töökoha vahetamise tegureid, kuid uue ettevõtte palgatingimused on samaväärselt olulised.

Müügivaldkonna sihtotsingu kandidaatide hinnangul on palgatingimused kõige olulisemaks töökoha vahetamise mõjuteguriks. Samale tulemusele jõudsid ka Kaufman ja White (2015) oma töökoha eelistuste uuringus, kus toodi välja kõige suurema töökoha eelistamise tegurina just töötasu. Käesoleva magistritöö raames korraldatud veebiküsitluse tulemused asetaskid palgateguri kogu valimist alles 11. kohale, keskmise hinnanguga 3,16. Antud teguri puhul võib ilmnedas asjaolu, et kandidaadid lähtuvad töökoha vahetamise otsust tehes küll erinevatest otsust mõjutavatest teguritest, kuid samas võtavad aluseks vähemalt samaväärse põhipalga, mida praegune tööandja neile pakub.

IT-valdkonna sihtotsingu kandidaatide poolt enim väljatoodud töökoha vahetamise otsuse teguriteks on tööalased arenguvõimalused ja mobiilne töökoht, mis olid olulisel kohal ka müügivaldkonna sihtotsingu kandidaatidel. Kaufmani ja White (2015) töökoha eelistuste uuringu tulemusena kajastati tööalaseid arenguvõimalusi kui olulist töökoha eelistuste tegurit, jättes mobiilse töökoha võimaluse pingereast üldse välja. Kvantitatiivse uuringu tulemusena olid antud tegurid vähemoluliste faktorite hulgas. Tööalaseid arenguvõimalusi hinnati keskmise hindega 2,97 ja mobiilse töökoha võimalust vaid hindega 2,62, mis paigutab antud tegurid tulemuste pingereas 14. ja 25. positsioonile 37 uuritavast põhjusest. Tööalased arenguvõimalused ei kajastunud kvantitatiivse uuringu tulemuste kõrgemalt hinnatud töökoha vahetamise tegurite hulgas, kuid samas võib antud tegurit nimetada sihtotsingu kandidaatide üheks oluliseks töökoha vahetamise mõjuteguriks, viidates nii varasematele uuringutele kui ka tuginedes kvalitatiivse uuringu tulemustele.

Breaugh'i (2013) ning Kanar'i (2015) kandideerimisega seotud uuringud näitasid, et ettevõtte maine on olulisel kohal kandidaatide valimi moodustumisel. Samale tulemusele jõudis ka autor kvalitatiivse uuringu tulemusena, mis näitas, et 41,67% sihtotsingu kandidaatidest pidasid ettevõtte mainet samuti üheks oluliseks töökohale kandideerimise

teguriks. Veebipõhise küsimustiku tulemusena selgus, et ettevõtte mainet ei hinnatud 10 olulisema mõjuteguri hulka ning see sai keskmiseks hinnanguks 2,93 võimalikust maksimumhindest 4. Nii varasematest uuringutest kui ka autori korraldatud uuringu tulemustena võib siiski järeldada, et ettevõtte maine on sihtotsingu kandidaatide puhul oluline.

Sihtotsingu kaudu leitud kandidaatide töökoha vahetamise otsust mõjutavate teguritena nimetati lisaks eelnevatele ka praeguse ettevõtte sisekliimat, karjäärialaseid võimalusi ametipositsioonil ja ka valdkonnavahetuse soovi. Coverdill ja Finlay (2002) ning Hamori (2014) paigutavad karjäärialased võimalused töökoha vahetamise otsuse tegemisel teisele kohale pärast palgatingimuste tegurit. Veebipõhise küsimustiku tulemusel paigutasid vastajad karjäärivõimaluse teguri alles 19. kohale, keskmise kõrgeima hinnanguga 2,79. Eeltoodud tulemustele tuginedes teeb töö autor järelduse, et karjäärialased võimalused ei ole küll kõige kõrgemalt hinnatud ega ka kõige enam välja toodud töökoha vahetamise otsust mõjutava tegurina, kuid siiski peab tööandjal olema valmisolek antud võimalust töötajale pakkuda.

Veebipõhises küsitluses ei kajastunud sellised tegurid, nagu praeguse ettevõtte sisekliima ning valdkonnavahetuse soov, samuti ei toonud vastajad neid tegureid ka eraldi kommentaaride lahtris esile. Lähtuvalt sihtotsingu kandidaatide väljatoodud tegurist võib leida sarnasusi praeguse ettevõtte sisekliima ja e-keskkonnas läbiviidud küsitluse teguri *positiivne töökeskkond* vahel, mis pälvis keskmise hinnangu 3,19 kõrgeimast keskmisest hinnangust 4. Antud tegur on küsitluse tulemusena hinnatud 10 olulisema teguri hulka. Kandidaadid mõistavad sisekliima all ettevõttes toimuvat suhtlust ning omavahelist läbisaamist, mida on ka mõeldud küsitluse *positiivse töökeskkonna* teguri all. Töö autor teeb nii kvalitatiivse kui kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal järelduse, et ettevõtte sisekliima on oluline töökoha vahetamise otsust mõjutav tegur, millega tuleb arvestada nii sihtotsingu kandidaate kui ka isekandideerijaid värvates.

Valdkonnavahetust kui tegurit ei olnud autori küsimustikus kajastatud ning antud põhjust töökoha vahetamiseks ei toonud välja ka vastajad. Seepärast järeldab autor, et antud tegur on pigem individuaalsetest vajadustest lähtuv, ning on võimalik, et see oleneb ka

kandidaadi tööstaažist. Valdkonnavahetuse soovi tegurit kui ühte põhjust nimetasid sihtotsingu 3 intervjueeritavat, kes kõik olid üle 10-aastase tööstaažiga.

Paremad töökeskkonna tingimused, ettevõtte suurus, praeguse ettevõtte ebapädev juhtimine ning projektide pikkus olid samuti sihtotsingu kandidaatide poolt esile toodud töökoha vahetamise otsust mõjutavate teguritena. Töökeskkonna tingimuste all tõid intervjueeritavad välja korras töövahendeid ja töö mugavust loova keskkonna, mis oli küsitluses esitatud tegurina *Töövahendite uudsus*, mille keskmine hinnang oli 2,29 keskmisest kõrgemast hindest 4. Konkurentsivõimelist töökeskkonda on ka kajastatud varasemates uuringutes (Kaliprasad, 2006; Michaels 2006), kui olulist töökoha eelistuse tegurit, millele viitasid ka sihtotsingu kandidaadid, kuid samas ei pidanud seda niivõrd oluliseks töökoha vahetuse teguriks isekandideerijad.

Sihtotsingu kandidaadid tõid välja ettevõtte suuruse kui ühe töökoha vahetamise otsuse mõjuteguri, samas veebipõhise küsitluse tulemusel ei pidanud vastajad ettevõtte suurust niivõrd oluliseks, hinnates antud tegurit madalalt. Intervjuudel osalenud kandidaadid pidasid oluliseks suures ettevõttes töötamist, mis tagaks stabiilsuse ja võimalikud arenguvõimalused. Samale järeldusele on jõudnud ka varasemad uuringud (Carroll, 1999). Töö autor järeldab, et antud tegur on läbi viidud uuringute põhjal pigem olulisel kohal just sihtotsingu kandidaate tööle värvates.

Praeguse ettevõtte ebapädeva juhtimise kui töökoha vahetamise põhjuse tõid välja kaks sihtotsingu kandidaati, kes ei olnud hetkel rahul olemasoleva juhtimissüsteemi ja juhtkonnaga. Antud tegurit vaadeldi ka kvantitatiivse uuringu raames väitena *Organisatsiooni pädev juhtimine mõjutab töökoha vahetamise otsust*. See viitab eelmise organisatsiooni ebapädevale juhtimisele, mis kujunes töökoha vahetuse põhjuseks. Antud tegurit hinnati keskmise hindega 3,05 kõrgeimast keskmisest hindest 4, mis asetab antud teguri oluliseks teguriks töökoha vahetamise otsuse tegemisel. Ducker (1999) on oma varasematest uuringus kajastanud inimeste juhtimist kui turundustööd, mis paneb aluse kogu ettevõtte toimimisele. Antud tegurit loeb töö autor oluliseks töökoha vahetamise otsust mõjutavaks teguriks nii sihtotsingu kandidaate kui ka isekandideerijaid värvates.

Inseneeria valdkonna kandidaat tõi töökoha vahetuse mõjutegurina välja projektide pikkuse, mida töö autor ei ole kajastanud teoreetilises osas ega ka kvantitatiivset uuringut läbi viies. Projekti pikkus on konkreetsele valdkonnale omane tegur, mida hetkel ei saa võrrelda antud töös kajastatud teiste valdkondadega.

Töö autor teeb omandatud teoreetilise tausta, kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemuste põhjal järeldusi, vastates püstitatud uurimisküsimusele „Millised on kvalifitseeritud tööjõu töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid sihtotsingus?“ järgnevalt:

- kõige levinumad sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetamise otsuse tegurid on: palgatingimused, tööalased arenguvõimalused, töö huvitavus ning mobiilne töökoht;
- kandidaatidele tuleb läheneda individuaalse väärtuspakkumise teel, mis arvestab asjaolusid, mis antud momendil on kandidaadi olemasolevas töökohas puudulikud või olematud;
- sihtotsingu kandidaatide poolt välja toodud tegurite põhjendustele tuginedes võib teha järeldusi, et töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid on tihedalt teineteisega seotud, näiteks kui töötaja on pikema staažiga, siis on tal olulisel kohal töö huvitavus. Samuti on töö huvitavus seotud tööalaste arenguvõimalustega, kuna töö vastu huvi puududes, puudub ka soov ja tahe tööalasteks arenguvõimaluseks.

Vastates teisele uurimisküsimusele „Kas töökoha vahetamise otsuse tegurid erinevad tegevusvaldkonniti?“ võib autor kvalitatiivse uuringu tulemuse põhjal järeldada, et on olemas nii märkimisväärsed erinevused kui ka teatud kokkulangevused. Läbivaks sarnaseks teguriks valdkondade vahel on palgatingimused, kuid samas on igal uuritaval valdkonnal vastavalt oma töö spetsiifikale eripära ja kandidaatidel on seetõttu uuele töökohale erinevad ootused. Valdcondade põhiline erinevus:

- IT-valdkond – põhiline töökoha vahetuse otsust mõjutav tegur on tööalased arenguvõimalused;
- inseneeria valdkond – põhiline töökoha vahetuse otsust mõjutav tegur on töö huvitavus ja mobiilse töökoha võimalus;



- müügivaldkond – põhiline töökoha vahetuse otsust mõjutav tegur on palk.

Kolmandale uurimisküsimusele „Missugused on tegurite omavahelised seosed?“ toob töö autor välja sihtotsingu kandidaatide poolt selgunud töökoha vahetamise otsust mõjutavate tegurite omavahelised seosed:

- ettevõtte maine ja ettevõtte suurus – kandidaadid on veendumusel, et mida suurem on ettevõtte, seda positiivsem on ka ta maine;
- töö huvitavus ja ettevõtte suurus – kandidaadid usuvad, et antud tegurid on teineteisega seotud just seetõttu, et kui ettevõtte on suur, siis on võimalik osaleda nii hangetes kui ka projektides, mida väikesed ettevõtted endale lubada ei saa. Seetõttu ei ole võimalik ka tagada põnevaid projekte, mida teostada;
- ettevõtte maine, ettevõtte töökeskkond ja mobiilne töökoht – kandidaadid selgitavad seost, lähtudes sellest, et hea mainega ettevõttel on võimalik tagada nii konkurentsivõimeline töökeskkond kui ka võimalus mobiilseks töökohaks;
- palk ja suur ettevõtte – kandidaadid peavad suuri ja stabiilseid ettevõtteid paremateks ja kindlamateks palgamaksjateks;
- karjäärivõimalused ja valdkonnavaheetus – kandidaadid toovad välja valdkonnavaheetuse võimaluse ettevõttesiseselt kui võimaluse teha karjääri ja omandada lisateadmisi valdkonnasiseselt.

Tulemustele tuginedes on töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid tihedalt teineteisega seotud ning valdkondade lõikes on erinevused minimaalsed. Töö autor teeb järelduse, et kandidaatidele tuleb läheneda individuaalse väärtuspakkumise teel, mis arvestab asjaolusid, mis antud momendil on kandidaadi olemasolevas töökohas puudulikud või olematud. Tuleb välja selgitada, millised on antud kandidaadi eelistused uuele töökohale ning millised on need puudused, mis praegusel töökohal häirivad.

Uuringu tulemustest ilmnes, et kõikidele sihtotsingu kandidaatidele on olulisel kohal palgatingimused, mis on töö sisu kõrval uuele töökohale kandideerimise aluseks. Samuti on olulisel kohal ettevõtte maine ning ettevõtte suurus, mis sihtotsingu kandidaatide arvamusel tagab nii stabiilse sissetuleku, karjäärivõimalused, arenguvõimalused, mobiilse töökoha kui ka töö huvitavuse.

Magistritöö uurimistulemustega on värbamiskonsultandil võimalik sihtotsingu kandidaate mõjutada teguritega, mis on just vakantse positsiooni valdkonnale omased ning seeläbi jõuda süvaintervjuuni, et välja selgitada ka individuaalsed tegurid, leidmaks sobiv mõjutegur uue töökoha kasuks otsustamisel.

## **2.6 Piirangud ja ettepanekud**

### **Piirangud**

Kvantitatiivse uuringu raames ei olnud võimalik töö autoril hinnata töökoha vahetamise otsuse tegureid tegevusvaldkonnapõhiselt, kuna küsimustik oli selles osas puudulik. Samuti on töökoha vahetamise otsust mõjutavate tegurite küsimustikus vajalik sisse viia küsimus, kas vastaja on uuele töökohale ise kandideerinud või läbi sihtotsingu värvatud. Antud küsimus annab võimaluse uurida isekandideerijate ja sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetamise otsust mõjutavate tegurite erisusi ja sarnasusi. Kvantitatiivse uuringu väikese valimi tõttu ei olnud võimalik uurida naiste ja meeste erisusi töökoha vahetamise otsust enim mõjutanud tegurite vahel.

Kvalitatiivse uuringu tulemustele tuginedes ei ole võimalik teha tegevusvaldkonnapõhiseid üldistusi, kuna valim oli piisavalt väike, et anda üldistavaid hinnanguid. Antud uuring andis sisendi edaspidiseks süvauuringuks. Samuti ei olnud väikese valimi tõttu võimalik võrrelda sihtotsingu kandidaate ametipositsioonist ega soost lähtuvalt. Piirangud tekkisid ka vanuse lõikes, kuna uuringu läbiviimise hetkel olid intervjueeritavad sarnases vanuses, mis takistas ealise võrdluse teostamist nii tegevusvaldkondade kui ka kogu sihtrühma lõikes. Kvalitatiivse uuringu valim ei võimaldanud uurida sihtotsingu kandidaate, kes uuringu läbiviimise hetkel oleks olnud töötud, kuna kogu valim moodustus hetkel töötavatest kvalifitseeritud tööjõust, kes olid valmis läbi sihtotsingu kandideerima.

### **Ettepanekud**

Töö autor teeb eelnevalt esitatud piirangute ja takistuste põhjal ettepaneku uurida sügavamalt sihtotsingu kandidaatide eripärasid ja neid mõjutavaid tegureid. Oluliseks uurimise suunaks, mis annaks sisendi kõikidele värbamiskonsultantidele ja

personaliotsinguga tegelevatele isikutele, teeb töö autor ettepaneku korraldada järgmised uuringud:

- suurendada sihtotsingu tegevusvaldkondade põhiselt intervjueeritavate valimit, mis annaks võimaluse uurida ka teisi tegevusvaldkondi, kus on hetkel suured puudujäägid just kvalifitseeritud töötajate osas;
- viia läbi tegevusvaldkonnast lähtuv töökoha vahetamise otsust enim mõjutavate tegurite küsimustik nii isekandideerijate kui ka sihtotsingu kandidaatide hulgas, mis annaks ülevaate tegevusvaldkonnapõhistest erinevustest ja sarnasusest antud sihtgruppide vahel;
- võrrelda sihtotsingu kandidaatide ja isekandideerijate töökoha vahetamise mõjutegurite erisusi ja sarnasusi suurema valimi puhul, mis annaks selge ülevaate hetkeolukorrast tööjõuturul;
- suurema sihtotsingu kandidaatide valimi moodustamisel on võimalik edasi uurida sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetamise otsust mõjutavaid tegureid ametipositsioonist, tööstaažist, soost ning vanusest lähtuvalt;
- võrrelda sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetamise otsust mõjutavate tegurite omavahelist seost, lähtudes nii tegevusvaldkonnast, ametipositsioonist kui ka tööstaažist ja vanusest;
- võrrelda sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetamise otsust mõjutavaid tegureid lähtuvalt kandidaatide rahulolust oma praeguse tööga;
- uurida sihtotsingu kandidaate motiveerivaid tegureid.

## KOKKUVÕTE

Tänast tööjõuturgu ilmestab olukord, kus üha keerulisem on leida sobivaid töötajaid, et tagada organisatsiooni jätkusuutlik toimimine. Efektiivne ja tulemust toov personali värbamine on muutumas järjest problemaatilisemaks. Ühelt poolt on nii tööpakkujaid kui ka töökohta omal soovil vahetajaid vähem, teisalt on kandidaatide hulk ühele positsioonile kõrge ja valiku tegemine seetõttu raskendatud.

Magistritöö rõhk asetseb sihtotsingu kandidaatide töökohta vahetamise otsust mõjutavatel teguritel, kuna varasemalt läbiviidud uuringud annavad ülevaate isekandideerijaid mõjutavatest töökohta vahetamise teguritest ning töökohta vahetamise põhjustest, kuid puudub ülevaade sihtotsingu kandidaate mõjutavatest teguritest.

Magistritöö esimene peatükk keskendub teoreetilisele käsitlusele, kus antakse ülevaade tööjõu olulisusest organisatsioonile, tööhõive hetkeolukorrast, kandideerimise otsust mõjutavatest teguritest nii ametipositsioonist kui ka organisatsioonist lähtuvalt. Töös on kajastatud kvalifitseeritud tööjõu aktuaalsus nii Eestis kui ka mujal maailmas. Peatükis on kajastatud varasemaid viiteid sihtotsingu tekkele ja vajadusele ning kirjeldatud sihtotsingu protsessi.

Töö teine peatükk kajastab empiirilist uuringut. Töö eesmärgi täitmiseks on teostatud kaks uuringut. Kvantitatiivse uuringu raames selgitati välja 73 vastanu abil töökohta vahetuse otsust enim mõjutanud tegurid. Kvalitatiivse uuringu käigus selgitati välja sihtotsingu kandidaatide töökohta vahetamise otsust mõjutavad tegurid.

Kvalitatiivse uuringu raames läbiviidud veebipõhise küsimustiku tulemusena selgusid 11 kõige kõrgema keskmise hinnangu saanud töökohta vahetuse otsust enim mõjutavad tegurid: töö huvitavus; tööprotsesside korraldus; organisatsioon, mis aitas hoida tasakaalus tööd ja isiklikku elu; erialaselt paremini sobiv töö; paindlik tööaeg; paindlik töögraafik; töökohta asukoht; võimalused uuteks väljakutseteks; positiivne töökeskkond; usaldussuhe töötaja ja tööandja vahel ning paremad põhipalga tingimused.

Kvalitatiivse uuringu intervjuude tulemustele tuginedes selgusid sihtotsingu kandidaatide poolt enim väljatoodud töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid:

- põhipalgatingimused;
- tööalased arenguvõimalused;
- töö huvitavus;
- mobiilne töökoht.

Uuringu tulemusel selgusid ka sihtotsingu kandidaatide tegevusvaldkondadest lähtuvad erisused töökoha vahetuse otsust langetades. IT-valdkonna sihtotsingu kandidaatidel on kõige suurema tähtsusega töökoha vahetamise otsuse mõjuteguriks tööalased arenguvõimalused. Inseneeria valdkonna intervjuudest selgus, et antud valdkonna inimestele on kõige olulisemaks töökoha vahetamise mõjuteguriks töö huvitavus. Müügivaldkonna sihtotsingu kandidaadid tõid kõige olulisemate teguritena töökoha vahetamise juures välja paremad palgatingimused.

Töö autor teeb omandatud teoreetilise tausta, kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemuste põhjal järgmised järeldused:

- kandidaatidele tuleb läheneda individuaalse väärtuspakkumise teel, mis arvestab asjaolusid, mis antud momendil on kandidaadi olemasolevas töökohas puudulikud või olematud;
- töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid on tihedalt teineteisega seotud;
- sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetamise otsust mõjutavad tegurid on tegevusvaldkonniti nii erinevad kui ka sarnased;
- sihtotsingu abil leitud kandidaatidele tuleb läheneda individuaalselt ja selgitada välja, millised on kandidaadi eelistused uuele töökohale ning millised on need puudused, mis häirivad kandidaati tema praegusel töökohal.

Eelnevalt esitatud tulemuste ja järelduste põhjal toob töö autor välja järgmised ettepanekud edaspidisteks uurimissuundadeks:

- suurendada sihtotsingu tegevusvaldkondadepõhiselt intervjueeritavate valimit, mis annab võimaluse uurida ka teisi tegevusvaldkondi, kus on hetkel suured puudujäägid just kvalifitseeritud töötajatest;
- viia läbi tegevusvaldkonnast lähtuv töökoha vahetamise otsust enim mõjutavate tegurite küsimustik nii isekandideerijate kui ka sihtotsingu kandidaatide hulgas, mis annaks ülevaate tegevusvaldkonnapõhistest erinevustest ja sarnasustest antud sihtgruppide vahel;
- võrrelda sihtotsingu kandidaatide ja isekandideerijate töökoha vahetamise otsuse erisusi ja sarnasusi suurema valimi puhul, mis annaks selge ülevaate hetkeolukorrast tööjõuturul;
- suurema sihtotsingu kandidaatide valimi moodustamisel on võimalik edasi uurida sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetamise otsust mõjutavaid tegureid ametipositsioonist, tööstaažist, soost ning vanusest lähtuvalt;
- võrrelda sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetamise otsust mõjutavate tegurite omavahelisi seoseid, lähtudes nii tegevusvaldkonnast, ametipositsioonist kui ka tööstaažist ja vanusest;
- võrrelda sihtotsingu kandidaatide töökoha vahetamise otsust mõjutavaid tegureid lähtuvalt kandidaatide praegusest rahulolust oma tööga;
- uurida sihtotsingu kandidaate motiveerivaid tegureid.

## **RESUME**

Today's labour market is illustrated by the situation in which it is increasingly difficult to find suitable employees to ensure the sustainable performance of an organisation. Effective and productive recruitment is becoming increasingly problematic. On the one hand, there are fewer employers as well as those who change jobs at will, while, on the other, the number of candidates for any one position is high and making a choice is thus complicated.

The master's thesis, entitled "Factors Influencing the Job Change Decisions of Qualified Candidates Found through Executive Search", ascertains the factors that influence the decision of executive search candidates to change jobs. The thesis focuses on executive search candidates because previous studies provide an overview of factors that influence job change and reasons that cause it in case of independent candidates, but there is no overview of factors that influence executive search candidates.

In order to achieve its objective, the master's thesis poses the following research questions:

- What are the factors in executive search that influence the decision of qualified employees to change jobs in terms of?
- Do the factors influencing the decision to change jobs differ in terms of areas of activity?
- What are the links between factors?

The master's thesis consists of two chapters. The first chapter focuses on a theoretical approach, which provides an overview of the importance of employees to organisations, current employment situation, factors influencing the decision to apply, reality of qualified employees, and executive search.

The second chapter represents an empirical study. In order to achieve its aim, the thesis carried out two studies. With the answers of 73 respondents, the quantitative study revealed the factors with greatest influence on the decision to change jobs and found connections between them. The questionnaire on the influence factors of job change consisted of four main parts and background information part. The main part was

conditionally divided into four categories: organisation-related factors, position-related factors, salary and value offers, and working environment and working conditions. The respondents were able to provide evaluations on a 4-point scale (4 – completely agree, 3 – partly agree, 2 – mostly disagree, and 1 – completely disagree). The background information part determined the following: length of employment (in full years), position, age (in full years), and gender.

The quantitative study has found the score means (M), standard deviations (SD), and questionnaire reliability coefficient (Cronbach's  $\alpha$ ) of the factors influencing the decision to change jobs. Comparisons of groups based on position, length of employment, and age were performed through ANOVA analysis. A comparison between gender groups and calculation of the strongest correlations between factors ( $r$ ) was carried out through a  $t$ -test. The quantitative research data was analysed using the spreadsheet programs MS Excel 2007 and MS Excel 2010, as well as the data analysis program SPSS, version 24.0.

The qualitative study was conducted with executive search candidates at a recruitment company in order to determine the factors influencing the decision of qualified employees to change jobs. Interviews with executive search candidates were conducted at the recruitment company M-Partner HR OÜ. In total, 12 interviews were conducted. The interviewees were candidates in the areas of engineering, sales, and IT. The qualitative study presents a contingency table prepared on the basis of the interviews, with interviewees' answers to questions posed to them, and excerpts from the transcribed interviews.

The author of the thesis draws the following conclusions from the theoretical background gained and results of the quantitative and qualitative study:

- the most common factors in executive search candidates' decision to change jobs are salary conditions, professional development opportunities, interest in the job, and mobile workplace;
- candidates should be approached with individual value offers that take into consideration elements that, at a given moment, are inadequate or non-existent at a candidate's current workplace;



- the factors that influence the decision to change jobs are closely related to one another;
- the factors that influence executive search candidates' decision to change jobs are both different and similar within the framework of areas of activity;
- candidates found through executive search should be approached individually to find out what are a given candidate's preferences for a new job and what are the shortcomings affecting one's current job.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Abbasi, M.N., Sarwat, N. (2014). Factors inducing career choice: Comparative study of five leading professions in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 3, 830-845.
- Abrudan, M.M., Matei, M., Roman, T. (2016). The young generation of employees and their attitude towards work – a comparison of three countries. *Current Science*, 111, 6, 988-993.
- Alas, R. (1998). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Külim.
- Altunel, M.c., Kocak, O.E., Cankir, B. (2015). The effect of job resources on work engagement: A study on academicians in turkey. *Educational Sciences: Theory & Practic*, 15, 2.
- Ariko Reserv OÜ. (2016). *Koduleht, personaliotsingu ettevõtte, sihtotsing*. 15.11.2017, <http://www.arikoreserv.ee/tallinn>
- Ashfort, B.E., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Barber, A.E., Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of applied psychology*, 78, 5, 845-856.
- Barber, A.E., Wesson, M.J., Roberson, Q.M., Taylor, M.S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects of hiring practices and job search behavior. *Personnel psychology*, 52, 841-867.
- Barringer, M.W., Milkovich, G.T., Mitchell, O.S. (1992). Employee health insurance decisions in a flexible benefits environment. *Cornell University ILR School: Center for Advanced Human Resource Studies*, 92-18
- Bartam, D., Lindley, P.A., Marshall, L., Foster, J. (1995). The recruitment and selection of young people of small business. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 339-358.
- Beaverstock, J.V., Faulconbridge, J.R., Hall, S.J.E. (2010). Professionalization, legitimization and the creation of executive search markets in Europe. *Journal of Economic Geography*, 10, 825–843.
- Bock, L. (2015). *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Published: Twelve.

- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, New York: Palgrave Macmillan. *Human Resource Management Journal*, 13, 3, 5-20.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human resource management review*, 18, 103-118.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual review of psychology*, 64, 389-416.
- Bretz JR, R.D., Ash, R.A., Dreher, G.F. (1988). Do people Make the place?: An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Cornell University ILR School: Center for Advanced Human Resource Studies*, 88-16.
- Bretz JR, R.D., Judge, T.A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20, 3, 531-551.
- Burks, V. S., Cowgill, B., Hoffman, M., Housman, M. G. (2013). *The facts about referrals: Toward an understanding of employee referral networks*. 20.11.2017, <file:///C:/Users/Marion/Downloads/SSRN-id2253738.pdf>
- Byrnes, J. W. (2003). *Management and the Arts*. Massachusetts: Focal Press publication.
- Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D. (2000). *Human resource management. Strategies for Managing a diverse and global workforce*, 6, Dryden Press.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21, 3, 236-250.
- Collins, C.J., Stevens, 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*, 87, 11, 21–33.
- Cook, M. F. (2009). *The Complete Do-It-Yourself Human Resources Department*. New York: Aspen Publishers.
- Dandridge, T.C., Mitroff, I., Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Davies, R. (2015). *Industry 4.0. Digitalisation for productivity and growth*. European parliamentary research service. 12.12.16, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS\\_BRI\(2015\)568337\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI(2015)568337_EN.pdf)
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *Journal of Social Psychology*, 150, 3, 238-257.

- Dragomir, C., Ionescu, E., Panzaru, S. (2015). Considerations regarding the company 's reputation. - *Review of General Management*, 21, 1.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, 239-263.
- Dvorak, D.F. (1982). Executive search: Management headache or opportunity for creative change? *Management Review*, 27-39.
- Dyer, L., Shafer, R.A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. *CAHRS working paper seires*, 98-12.
- Edvinsson, L., Malone, S.M. (1997). *Intellectual Capital: the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. London: Piatkus.
- Ender, J. (2014). *Euroopa riikide sisserändestrategieid kõrgelt kvalifitseeritud töajõu varbamisel kolmandatest riikidest*. Eesti uuringukeskus 02.01.2017, [https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Kodakondsus\\_ja\\_r2nne/2014\\_euroopa\\_riikide\\_sisserandestrategieid\\_korgelt\\_kvalifitseeritud\\_toojou\\_varbamisel\\_kolmandatest\\_riikidest.pdf](https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Kodakondsus_ja_r2nne/2014_euroopa_riikide_sisserandestrategieid_korgelt_kvalifitseeritud_toojou_varbamisel_kolmandatest_riikidest.pdf)
- Finlay, W., Coverdill, J. E. (2002). *Headhunters: Matchmaking in the labor market*. NY Cornell University: ILR Press.
- Finlay, W., Coverdill, J.E. (2007). *Headhunters: Matchmaking in the Labor Market*. NY: Cornell University Press.
- Florea, V., N., Mihai, C., D. (2014). Analyzing the influence of IE factors on recruitment and selection performance using Kalman Filter. *Journal of Science and Arts*, 4, 29, 299-320.
- Fomburn, C., Shanley, M. (1990). What 's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 2, 233-258.
- Furnham, A., Petrides, V.K., Jackson, S.E., Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? – *Personality and Individual Differences*, 33, 8, 1325-1342.
- Gadomski, A. (2011). Bulk staffing and rapid-fire recruiting: Finding the right formula for your company. *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, 3, 11.
- Gareis, K., Hüsing, T., Birov, S., Bludova, I., Schulz, C., Korte, W. B. (2014). *E-Skills for Jobs in Europe: Measuring Progress and Moving Ahead*. European Commission

- Final Report, February 2014, 04.02.2017, [http://eskills-monitor2013.eu/fileadmin/monitor2013/documents/monitor\\_final\\_report.pdf](http://eskills-monitor2013.eu/fileadmin/monitor2013/documents/monitor_final_report.pdf)
- Gatewood, R. D., Gowan, M.A., Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 2, 414-427.
- Gauthier, JF., Penzel, M. (2016). *The startup ecosystem report seires*, 16.12.16, <http://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/estonia/>
- Gratton, L. (2004). *Elav strateegia. Inimesed ettevõtte südames*. Tallinn: Pegasus.
- Hamori, M. (2010). Who Gets Headhunted—and Who gets ahead? The impact of search firms on executive careers. *Academy of Management Perspectives*, 46-59.
- Hamori, M. (2014). Executive career success in search-firm-mediated moves across employers. *The international Journal of Human Resource Management*, 25, 3, 390–411.
- Heil, P. (2010). *Kas Eestis valitseb töjõupuudus?* 23.11.2016, [https://www.cvkeskus.ee/news.php?news\\_id=239](https://www.cvkeskus.ee/news.php?news_id=239)
- Heil, P. (2016). Brandemi müüdimurdja – Mida noored tegelikult tahavad? 01.02.2017, <http://www.brandem.ee/blogi/brandemi-muudimurdja-mida-noored-tegelikult-tahavad>
- Holgersson, C., Tienari, J., Meriläinen, S., Bendl, R. (2016). Executive search as ethnosociality: A cross-cultural comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16, 2, 153–169.
- Holmes, C., Mayhew, K. (2012). The changing shape of the UK job market and its implications for the bottom half of earners. *Resolution Foundation*, 03, 2012.
- Jackson, J.H., Mathis, R.L. (1991). *Personnel/human resource management*. USA: West Publishing Company, 6, 189.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. (2003). *Managing Human Resources: Through Strategic Partnership*, 8, South-Western: Thomson Learning.
- Judge, T.A., Cable, D.M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.
- Jurgensen, C.E. (1987). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63, 267-276.
- Kaliprasad, M. (2006). The Human Factor I: Attracting, Retaining and Motivating Capable People. *Cost engineering*, 48, 6, 20-26.

- Kanar, A.M., Collins, C.J., Bell, B.S. (2015). Changing an unfavorable employer reputation: the roles of recruitment message-type and familiarity with employer.- *Journal of Applied Social Psychology*, 45, 509–521.
- Kaufman, G., White, D. (2015). What Makes a “Good Job”? Gender role attitudes and job preferences in Sweden. *Gender Issues*, 32, 279–294.
- Kenny, R.M. (1978). Executive search today. *California Management Review*, 20, 4.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2003). Fair process. Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review*, 1, 1, 127-163.
- Kirby, K.K (2008). Recruiting top talent: Another way to contribute. *Nurse Leader*, 34-37.
- Koch, R. (2007). *Strateegia käsiraamat*. Tallinn: Tänapäev.
- Eurostat, (2016). *Konkurentsivõime kava "Eesti 2020"*. Kinnitatud Vabariigi Valitsuse poolt, 05.05.2016 <https://riigikantselei.ee/et/konkurentsivoime-kava-est-2020>
- Konrad, A. M., Yang, Y., Goldberg, C., Sullivan, S.E. (2005). Preferences for job attributes associated with work and family: A longitudinal study of career outcomes. *Sex Roles*, 53, 5/6.
- Koser, K., Salt, J. (1997). The geography of highly skilled international migration. *International Journal of Population Geography*, 3, 285-303.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lansbury, R.D., Quince, A. (2007). Management and professional employees in large scale organisations: An Australian study. *Employee relations*, 10, 5, 2 – 55.
- Lanvin, B., Evans, P. (2015). The Global Talent Competitiveness Index. Talent attraction and International mobility 2015-2016. France: INSEAD, 03.01.2017, [http://www.iberglobal.com/files/2016/INSEAD\\_2015-16\\_talent.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2016/INSEAD_2015-16_talent.pdf)
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S., Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64–85.
- Lievens, F., van Dam, K., Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31, 580–601.
- Lunev, M. (2015) Statistikaamet: *Naiste ja meeste palgaootus erineb viiendiku võrra*, 13.03.17, <https://statistikaamet.wordpress.com/2015/03/04/naiste-ja-meeste-palgaootus-erineb-viiendiku-vorra/>

- Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, 10, 6, 19-24.
- Mamoria, C.B. Gankar, S.V. (2009). *Textbook of Human Resource Management*. Mumbai, India: Global Medi, 405.
- Marsden, P. V. (1994). The hiring process: Recruitment methods. *American Behavioral Scientist*, 37, 979-991.
- Mayo, A. (2004). Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus, 131.
- Mayson, S., Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. - *Human Resource Management Review*, 16, 447-455.
- Mc Connell, A. R., Gavanski, I. (1994). *Woman as Men and People: Occupation Title Suffixes as Primes*. Personality and social psychology Bulletin: Chicago, 1004-1013.
- McGraw-Hill Construction (2011). Prefabrication and modularization: Increasing productivity in the construction Industry. *Smart market report*, 23.11.2016, [http://construction.com/market\\_research/FreeReport/PrefabSMR/MHC\\_Prefabrication\\_Modularization\\_SMR\\_2011.pdf](http://construction.com/market_research/FreeReport/PrefabSMR/MHC_Prefabrication_Modularization_SMR_2011.pdf)
- Meriläinen, S., Tienari, J., Valtonen, A. (2015). Headhunters and the 'ideal' executive body. - *Organization*, 22, 1, 3-22.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2006). *Sõda talentide pärast*. Tallinn: Hermes OÜ.
- Mileham, P. (2000). The 'science' of headhunting. *DDT Special Report Reviews*, 5, 4.
- M-Partner HR OÜ. *Koduleht, personaliotsingu ettevõtte, teenused*. 12.12.2016, <http://www.mpartner.ee/>
- Muller, M. (2013). *The Manager's Guide to HR: Hiring, firing, performance evaluations, documentation, benefits, and everything else you need to know*. New York: AMACOM.
- Oidjärv, A. (2015). *Kvalifitseeritud tööjõu leidmise uueks normiks on sihtotsing*. M-partner keelekeskus, 12.12.2016, <http://keelekeskus.eu/et/uus-norm-sihtotsing/>
- Osborn, D.P. (1990). A reexamination of the organizational choice process. *Journal of Vocational Behaviour*, 36, 45-60.
- Parusel, B., Swedish Migration Board, National EMN contact point. (2013). *Attracting highly qualified and qualified third-country nationals to Sweden*. Migrationsverket

- (Swedish Migration Board), Report from EMN Sweden, 27.12.2016, <http://www.slideserve.com/penny/attracting-highly-qualified-and-qualified-third-country-nationals-sweden>
- Pfeffer, J. (2005). Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. *The academy of management*, 19, 4, 95-108.
- Pritchard, C.J., Fidler, P.P. (1993). What small firms look for in new-graduate candidates? *Journal of Career Planning and Employment*, 53, 45-50
- Põdra, K. (2015). Eesti tööandjate hoiakud ja töötajate ootused palkade avalikustamisel värbamisprotsessis: Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, Tallinn.
- Pärna, O. (2016). *Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. Töö ja oskused 2025*. Tallinn: SA Kutsekoda.
- Raamatupidamise seadus 20.11.2002. (RT I 2002; 102; 600) „Seaduses kasutatavad mõisted“ § 3 punkt 15, 16, 17. <https://www.riigiteataja.ee/akt/113032014050?leiaKehtiv>
- Rozeik, H. (2014). *Kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajad Eestis – olukord ja arenguvõimalused*. PRAXIS Poliitikaanalüüs, 3, 1-8, 28.12.2016, <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/03/kvalifitseeritud-valistoojoud-Eestis.pdf>
- Rynes, S.L, Bretz JR, R.D., Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. *The IUP Journal of Business Strategy*, 7, 93-108.
- Saul, H. (2014). Noorte haridus- ja tööturusüsteemist eemalejäämise põhjused ning sellega kaasnevad sotsiaalsed riskid Viljandimaa näitel: Lõputöö. Tartu Ülikool, Pärnu kolledž.
- Scholz, C., Böhm, H. (2008). *Human Resource Management in Europe*. Comparative analysis and contextual understanding, 11.11.2016, [https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=DwR9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Scholz,+C.,+B%C3%B6hm,+H.+\(2008\)+&ots=ce8h1L9SbX&sig=\\_rYWL DtO8xDmITfQ8j4\\_k-lcHak&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=DwR9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Scholz,+C.,+B%C3%B6hm,+H.+(2008)+&ots=ce8h1L9SbX&sig=_rYWL DtO8xDmITfQ8j4_k-lcHak&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Seeder, K. (2016). Tööturu ja tasustamise trendid kevad-suvi 2016. Palgainfo Agentuur (Uuringuraport).



- Shamnot, M.M. (2014). The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage. *Academic Journals*, 8, 1, 35-47.
- Simon, C., Popescu, D., Chivu, I. (2008). Headhunting challenges and opportunities for the hotel industry in Romania. *University of Oradea*, 1209-1213.
- Sonnenfeld, I.A., and Peiperl, M.A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 1, 588-600.
- Statistikaamet, (2016). *Tööturul aktiivsete arvu kasv jätkus*. Pressiteade 125, 14.11.2016, <https://www.stat.ee/pressiteade-2016-125>
- Thompson, L. F., Braddy, P.W., Wuensch, K.L. (2008). E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. *Computers in Human Behavior*, 24, 2384–2398.
- Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C. et al., (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28, 1, 43–62.
- Tocher, N., Feild, H.S., Giles, W.F. (2006). Valuations of compensation and benefit items by new entrants into the professional workforce: Do men and women differ? *Journal of Employment Counseling*, 43, 84-96.
- Turban, D. B., Forret, M. L., Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational behavior*, 52, 24–44.
- Turban, D.B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 293–312.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 103-127.
- Van Hoye, G., Lievens, F. (2007). Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters. *Department of Personnel Management Work and Organizational Psychology*, 37, 9, 2024-2047.
- Van Vianen, A.E.M., Taris, R., Scholten, E., Schinkel, S. (2004). Perceived fairness in personnel selection: determinants and outcomes in different stages of the assessment procedure. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 149-159.
- Whyte, D., Greene, S. (2010). *The Skilled Workforce Shortage*. 26.12.2016, <http://www.nccer.org/uploads/fileLibrary/research/SkilledWorkforceCrisis.pdf>

- World Economic Forum. (2016). *The future of jobs employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. 14.11.2016, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf)
- Vroom, V.H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and post-decision processes. *Organizational Behaviour and Human Performance*.1, 212-225.
- Õunapuu, L. (2012). Valimid kvantitatiivsetes ja kvalitatiivsetes uurimustes. 11.11.2016, <https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/27764/mugavusvalim.html>
- Üksvärav, R. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.

## LISA 1 E-keskkonna küsimustik

### Töökoha vahetamise otsuseid mõjutavad tegurid



Pöördume Sinu poole selleks, et välja selgitada töökoha vahetamise otsuseid mõjutavad tegurid. Antud tegurite olulisus seisneb nii uute töötajate värbamisel kui ka olemasolevate töötajate hoidmisel.

Selleks palume Sul vastata alljärgnevale küsimustikule. Küsimustele vastates palun Sul mõelda oma viimasele töökogemusele, miks vahetasid eelmisel korral töökohta? Vastamisel palun lähtu teguritest, miks olid valmis vahetama vana töökoha uue töökoha vastu.

Küsimusi on kokku 37 ning vastamiseks varu aega umbes kuni 5 minutit. Küsimused on antud väidetena, palume Sul hinnata kuivõrd oled väidetega nõus. Hinnang anna 4 pallisel skaalal, millest 4 tähistab seda, et nõustud täiesti ja 1 seda, et ei ole väitega üldse nõus.

Vastamisel palume Sul olla aus, meie garanteerime Sulle anonüümsuse. Küsimustiku täitmisega aitad kaasa nii töötaja kui ka tööandja koostöö parandamisele. **JÕUDU VASTAMISEL!**

Palun lähtu teguritest, mis mõjutasid Sinu otsust uue töökoha kasuks!

Organisatsiooni tuntus mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Organisatsiooni maine mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Väikeses organisatsioonis (kuni 50 töötajat) töötamine mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Suures organisatsioonis (50 ja rohkem töötajat) töötamine mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Organisatsiooni majandusnäitajad mõjutasid töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Organisatsiooni toote/teenuse positiivne maine mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Organisatsioon, mis aitas hoida tasakaalus töö ja isikliku elu, mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Organisatsiooni pädev juhtimine mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Tervislikke eluviise toetav organisatsioon mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Tööprotsesside korraldus mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Töökoha asukoht mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Usaldussuhe minu ja tööandja vahel mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Organisatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

#### Ametipositsioonist lähtuvad tegurid

Erialaselt paremini sobiv töö mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Ametinimetuse mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Töö huvitavus mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Tööalased arenguvõimalused mõjutasid töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Karjäärilased võimalused organisatsiooni sees mõjutasid töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Võimalused uuteks väljakutseteks mõjutasid töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Rahvusvahelise karjääri võimalus mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Võimalus töötada oma ala tippudega mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Suurem iseseisvus oma töö korraldamisel mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

### Palk ja väärtuspakkumised

Paremad põhipalga tingimused mõjutasid töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Lisatasude teenimise võimalused mõjutasid töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Minu eelistustele paremini vastavad soodustused mõjutasid töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu



Tööauto kasutamise võimalus mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Täiendkoolituste võimalused mõjutasid töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Tööandja poolt pakutavad soodustused mõjutasid töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

## Töökeskkond ja töötingimused

Positiivne töökeskkond mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Paindlik tööaeg mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Paindlik töögraafik mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Töökoormus mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Mobiilne töökoht mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Töövahendite uudsus mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Tööriietus mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Toitlustamine tööandja kulul mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Tähtpäevade meeles pidamine mõjutas töökoha vahetamise otsust

4. Täiesti nõus
3. Osaliselt nõus
2. Pigem ei nõustu
1. Üldse ei nõustu

Sinu kommentaarid ja mõtted

Sinu taustaandmed

Tööstaaž (täisaastates): (1. 0–5 aastat; 2. 6–10 aastat; 3. 11–15 aastat; 4. 16–20 aasta; 5. 21 ja enam aastat)

Ametipositsioon: (1. lihttööline; 2. spetsialist; 3. keskastmejuht; 4. tippjuht)

Vanus (täisaastates): (1. 18–25 aastat; 2. 26–30 aastat; 3. 31–35 aastat; 4. 36–40 aastat; 5. 41–45 aastat; 6. 46–50 aastat; 7. 51–55 aastat; 8. 56 ja enam aastat)

Sugu: (1. mees; 2. naine)

TÄNAME VASTUSTE EEST!

SAADA ÄRA

## LISA 2 Intervjuu kava

### Struktureeritud küsimused:

1. **Miks otsustasite kandideerida antud ametipositsioonile?** – *Küsimus aitab välja selgitada, kas kandidaat tuli lihtsalt pakkumist ära kuulama pakkumist või tekkis tal huvi antud tööpakkumise vastu.*
2. **Kas antud ettevõtte pakub Teile huvi või kandideerimist mõjutasid ettevõtte poolt pakutavad töötingimused?** – *Küsimus aitab välja selgitada, kas kandidaadile on oluline organisatsioon või talle sobilikumad töötingimused.*
3. **Mis on Teie jaoks kõige olulisemad tegurid, mille puhul te oleksite valmis praegust töökohta pakutava töökoha vastu vahetama?** – *Küsimus annab ülevaate, miks kandidaat on valmis töökohta vahetama ning mis tegurid mõjutavad otsust langetama. Selle küsimuse vastusest lähtuvalt saab intervjuueerija küsida mõjutegureid, mis võiksid veel ajendiks olla.*
4. **Millised on Teie tingimused ja nõudmised antud ettevõttele?** – *Küsimus selgitab välja kandidaati mõjutavad tegurid, mis paneksid teda töökohta vahetama.*

### LISA 3 Tegurite keskmised ja standardhälbed

<b>Tegurid</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Organisatsiooni tundus	2,70	1,27
Organisatsiooni maine	2,93	1,11
Väikeses organisatsioonis (kuni 50 töötajat) töötamine	2,59	1,26
Suures organisatsioonis (50 ja rohkem töötajat) töötamine	1,89	0,89
Organisatsiooni majandusnäitajad	2,85	1,13
Organisatsiooni toote/teenuse positiivne maine	2,90	1,17
Organisatsioon, mis aitab hoida tasakaalus töö ja isiklikku elu	3,38	1,01
Organisatsiooni pädev juhtimine	3,05	1,13
Tervislikke eluviise toetav organisatsioon	2,79	1,29
Tööprotsesside korraldus	3,41	0,88
Töökoha asukoht	3,26	0,97
Usaldussuhe minu ja tööandja vahel	3,19	0,89
Organisatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral	2,73	0,89
Erialaselt paremini sobiv töö	3,36	0,92
Ametinimetus	2,05	0,85
Töö huvitavus	3,81	0,52
Töölased arenguvõimalused	2,97	1,03
Karjäärialased võimalused	2,79	1,01
Võimalused uuteks väljakutseteks	3,23	0,95
Rahvusvahelise karjääri võimalus	2,27	1,06
Võimalus töötada oma ala tippudega	2,77	0,89
Suurem iseseisvus oma töö korraldamisel	2,82	0,92
Paremad põhipalga tingimused	3,16	0,94
Lisatasude teenimise võimalused	2,51	1,02
Minu eelistustele paremini vastavad soodustused	2,77	1,02
Tööauto kasutamise võimalus	1,70	1,08
Täiendkoolituste võimalused	2,15	1,19
Tööandja poolt pakutavad soodustused	2,51	1,00
Positiivne töökeskkond	3,19	0,89
Paindlik tööaeg	3,27	1,03
Paindlik töögraafik	3,27	1,10
Töökoormus	2,59	1,10
Mobiilne töökoht	2,62	1,04
Töövahendite uudsus	2,29	0,98
Tööriietus	1,52	0,85
Toitlustamine tööandja kulul	1,55	0,88
Tähtpäevade meeles pidamine	2,00	0,99

# LISA4 Korrelatsioonimaatriks

Korrelatsioonimaatriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
1 Töö huvitavus	1.																																								
2 Vanus	-0,03	1.																																							
3 Tööprotsesside korraldus	0,27	0,27	1.																																						
4 Võimalused uuteks väljakutseteks	0,02	0,02		1.																																					
5 Erialaselt paremini sobiv töö	0,29	0,43	-0,12		1.																																				
6 Organisaatsiooni, mis aitab hoida tasakaalus töö ja isiklikke elu	0,01	0,27	0,43	0,02		1.																																			
7 Paremad pühapäeva tingimused	0,09	-0,21	-0,03	0,1	0,12	-0,02	1.																																		
8 Palandik töös	0,43	0,07	0,79	0,42	0,3	0,84																																			
9 Töökoha suukoht	0,1	0,05	0,39	-0,32	0,19	0,58	0,1	1.																																	
10 Positiivne töökeskkond	0,4	0,66	0,0	0,01	0,11	0,0	0,42																																		
11 Palandik töögraafik	0,24	0,31	0,33	-0,25	0,45	0,49	0,15	0,37	1.																																
12 Tööalased arenguvõimalused	0,04	0,01	0,0	0,04	0,0	0,0	0,21	0,0																																	
13 Usaldussuhe müüa ja tööandja vahel	0,2	0,17	0,2	0,27	0,43	0,44	0,3	0,23	1.																																
14 Töötaas	0,09	0,15	0,09	0,02	0,02	0,0	0,0	0,01	0,05																																
15 Organisaatsiooni pidev juhtimine	0,09	0,14	0,37	-0,28	0,23	0,53	0,16	0,84	0,49	0,33	1.																														
16 Suurem iseseisvus oma töö korraldamisel	0,43	0,23	0,0	0,02	0,05	0,0	0,18	5,3	0,0																																
17 Karjäärilised võimalused organisatsioonis	0,22	-0,39	-0,11	0,87	-0,12	-0,14	0,21	-0,27	-0,17	0,26	-0,22	1.																													
18 Organisaatsiooni toote/teenuse positiivne maine	0,06	0,0	0,35	0,0	0,3	0,25	0,08	0,02	0,14	0,02	0,07	0,03																													
19 Võimalus töötada oma ala tipppöega	0,15	0,38	0,67	-0,35	0,29	0,39	0,23	0,55	0,47	0,26	0,53	-0,29	1.																												
20 Organisaatsiooni maine	0,22	0,0	0,0	0,0	0,01	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0																													
21 Organisaatsiooni majandusnäitajad	0,03	0,69	0,21	-0,35	0,03	0,01	-0,22	-0,09	0,3	-0,27	-0,05	-0,33	0,18	1.																											
22 Mõnu eelistuste paremini vastavad soodustused	0,81	0,0	0,08	0,0	0,8	0,9	0,07	0,47	0,01	0,02	0,67	0,0	0,13																												
23 Tervistlike eluviiste toetav organisatsioon	0,35	0,08	0,55	-0,19	0,34	0,62	0,23	0,56	0,37	0,44	0,49	-0,15	0,52	-0,01	1.																										
24 Tööalased töötada oma ala tipppöega	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,05	0,0	0,0	0,0	0,0	0,19	0,0	0,91																												
25 Organisaatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral	0,31	-0,09	0,49	0,18	0,26	0,4	0,11	0,4	0,19	0,23	0,24	0,08	0,4	0,04	0,36	1.																									
26 Mõnu eelistuste paremini vastavad soodustused	0,01	0,47	0,0	0,14	0,03	0,0	0,33	0,0	0,1	0,05	0,04	0,48	0,0	0,74	0,0																										
27 Organisaatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral	0,29	-0,28	0,1	0,57	0,02	0,15	0,22	0,01	0,06	0,46	0,09	0,57	0,04	-0,34	0,01	0,15	1.																								
28 Tööalased töötada oma ala tipppöega	0,01	0,02	0,42	0,0	0,87	0,22	0,06	0,9	0,64	0,0	0,45	0,0	0,75	0,0	0,93	0,19																									
29 Organisaatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral	0,29	0,21	0,31	-0,27	0,38	0,55	0,2	0,49	0,45	0,32	0,48	-0,21	0,47	0,07	0,63	0,22	-0,06	1.																							
30 Organisaatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral	0,01	0,07	0,01	0,02	0,0	0,0	0,08	0,0	0,0	0,0	0,0	0,07	0,0	0,54	0,0	0,07	0,59																								
31 Tööalased töötada oma ala tipppöega	0,44	0,15	0,43	0,18	0,2	0,29	0,24	0,28	0,23	0,23	0,22	0,24	0,39	0,07	0,4	0,39	0,3	0,55	1.																						
32 Organisaatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral	0,0	0,2	0,0	0,13	0,08	0,01	0,04	0,02	0,05	0,05	0,06	0,04	0,0	0,55	0,0	0,0	0,01	0,0																							
33 Organisaatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral	0,47	0,28	0,4	-0,17	0,38	0,48	0,19	0,46	0,43	0,37	0,48	-0,12	0,5	0,19	0,62	0,25	-0,06	0,82	0,64	1.																					
34 Organisaatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral	0,0	0,02	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0																						
35 Organisaatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral	0,24	0,26	0,47	-0,37	0,35	0,42	0,39	0,51	0,44	0,22	0,53	-0,23	0,62	0,13	0,63	0,23	-0,14	0,65	0,44	0,7	1.																				
36 Organisaatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral	0,04	0,03	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0																						
37 Organisaatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral	0,19	-0,08	0,43	0,01	0,41	0,6	0,34	0,46	0,45	0,61	0,51	0,08	0,49	-0,08	0,56	0,35	0,29	0,64	0,41	0,53	0,49	1.																			
38 Organisaatsiooni toetav suhtumine isiklike raskuste korral	0,11	0,49	0,0	0,93	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,48	0,0	0,52	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0																						
39 Mõnu eelistuste paremini vastavad soodustused	0,12	0,08	0,36	-0,07	0,25	0,34	0,49	0,46	0,4	0,49	0,55	-0,01	0,56	-0,11	0,46	0,1	0,14	0,34	0,32	0,47	0,63	0,57	1.																		
40 Tervistlike eluviiste toetav organisatsioon	0,25	0,28	0,43	-0,27	0,32	0,61	0,26	0,51	0,53	0,44	0,52	-0,16	0,57	0,2	0,63	0,18	0,11	0,69	0,34	0,64	0,67	0,58	0,45	1.																	
41 Tööalased töötada oma ala tipppöega	0,03	0,02	0,0	0,02	0,01	0,0	0,03	0,0	0,0	0,0	0,17	0,0	0,08	0,0	0,13	0,38	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0																		
42 Mõnu eelistuste paremini vastavad soodustused	0,2	0,13	0,28	-0,18	0,22	0,21	0,31	0,5	0,22	0,35	0,42	-0,09	0,48	-0,06	0,49	0,25	0,06	0,42	0,44	0,53	0,53	0,41	0,54	0,45																	