

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Beatrice Peetsalu

**KAASAEGSETE VÄRBAMISMEETODITE JA -KANALITE
RAKENDAMISE VÕIMALUSED NPM SILMET OÜ NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava Ärindus, peeriala Juhtimine

Juhendaja: Lektor Helina Vigla, MBA

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 6873 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Beatrice Peetsalu 11.05.2023

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE OSA	7
1.1. Personali värbamise olemus ja protsess.....	7
1.2. Kaasaegsed värbamise meetodid	9
1.2.1. Värbamise sisemised meetodid	10
1.2.2. Värbamise välised meetodid.....	11
1.3. Kaasaegsed värbamiskanaliid	14
1.3.1. Veebipõhine värbamine	15
1.3.2. Sotsiaalmeedia	17
1.3.3. Ülikoolid ja muud haridusasutused	19
2. UURINGU METOODIKA	20
2.1. Ettevõtte lühitutvustus	20
2.2. Uuringu eesmärk ja meetoodika kirjeldus.....	21
2.3. Uuringu protsessi kirjeldus	22
3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	24
3.1 Uuringu tulemuste analüüs	24
3.2. Järeldused ja ettepanekud	26
KOKKUVÕTE	30
SUMMARY	32
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	34
LISAD	38
Lisa 1. Lõputöö intervjuuküsimused	38
Lisa 2. Cross-case analüüs intervjuudest	39
Lisa 3. Link intervjuude transkriptsioonidele.....	43
Lisa 4. Lihtlitsents	44

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada kaasaegsed värbamismeetodid ja -kanalid ning nende rakendamise võimalused NPM Silmet OÜ-s. Eesmärgi saavutamiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit, viies läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte personalijuhi, müügijuhi, muldmetallide tehase direktori ning ettevõtte poolt kasutatava värbamisagentuuri töötajaga. Valim osutus väikeseks kuna autori ja teiste juhtide vahel on keelebarjäär ning mitmed juhid ei ole suures osas seotud värbamistegevusega.

Käesoleva töö uuringu tulemusena selgitas autor välja hetkel kasutusel olevad värbamismeetodid ja -kanalid. Autor leidis, et ettevõttes on välja kujunenud teatud meetodid ja kanalid mida eelistatakse, kuid ollakse avatud ka sotsiaalmeedias ja koduleheküljel karjäärivõimaluste jagamisest. Autor tegi järelduse põhjal ka ettepanekud kaasaegsete värbamismeetodite ja -kanalite rakendamiseks.

Võtmesõnad: kaasaegsed värbamismeetodid, kaasaegsed värbamiskanalid, NPM Silmet OÜ.

SISSEJUHATUS

Tänapäeva pidevas muutuv ja arenevas ühiskonnas peavad tööandjad aina enam kindlustama oma positsiooni konkurents. See aga eeldab, et organisatsioonil oleks piisavalt kvalifitseeritud inimesi. Abbas *et al.* (2021, lk 47) on öelnud, et edukas värbamisprotsess on oluline samm organisatsioonide konkurentsitugevuse ja strateegilise eelise loomise suunas ja töökohale õige inimese valimisel ning sellest sõltub suuresti organisatsiooni areng. Seetõttu võib väita, et inimkapital on kõige olulisem asi, mida ettevõttel töötamiseks vaja on. Organisatsioon peab pöörama piisavalt tähelepanu personalijuhtimisele, et tagada oma ettevõttele parimad töötajad.

Vabale positsioonile töötajate värbamisel on võimalik kasutada sisemisi- ja väliseid meetodeid. Sisemiste meetodite kasutamine on olnud levinud praktika paljudes ettevõtetes. Nende abil värvatakse inimene ettevõtte siseselt. Välised meetodid võimaldavad ettevõttesse leida väljastpoolt ettevõtet kvalifitseeritud tööjõudu, mis omakorda võib ettevõttesse tuua uuenduslikke ideid ning arenguvõimalusi. Lisaks on populaarsust kogumas sotsiaalmeedia kasutamine ettevõtete poolt, mis muudab ettevõtte nähtavamaks tööotsijate seas.

Uurimisprobleem keskendub kaasaegsete värbamismeetodite ja -kanalite rakendamise võimalustele NPM Silmet OÜ-s. Kaasaegsete meetodite ja kanalite rakendamine võib aidata värbamisprotsessi efektiivsemaks muuta, mis omakorda mõjutab ettevõtte tegevust positiivselt.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada kaasaegsed värbamismeetodid ja -kanalid ning nende rakendamise võimalused NPM Silmet OÜ-s. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Milliseid värbamismeetodeid ja -kanaleid ettevõttes peamiselt kasutatakse?
2. Kuidas on muutunud värbamismeetodite ja -kanalite valik seoses tehnoloogia pideva arenguga?
3. Millised värbamismeetodite ja -kanalite rakendamise võimalused oleksid ettevõttes otstarbekad?

Uuringu teostamiseks valiti kvalitatiivne uurimismeetod, mis aitab paremini mõista vastajate tõekspidamisi, kogemusi, hoiakuid, käitumist ja suhtlusviise ning vastab küsimustele kuidas ja miks (Pathak *et al.*, 2013, lk 192; Tenny *et al.*, 2022, lk 1).

Täpsemalt otsustati kasutada poolstruktureeritud intervjuud, mis viidi läbi ettevõtte personalijuhi, müügijuhi, muldmetallide tehase direktori ning värbamisagentuuri töötajaga.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses töö teoreetilises peatükis antakse ülevaade personali värbamise olemusest ja protsessist. Kirjeldatakse värbamise meetodeid, täpsemalt sisemisi- ja välimisi värbamise meetodeid ning antakse ülevaade kaasaegsetest värbamiskanalitest. Teises peatükis tutvustatakse lühidalt töös käsitletavat ettevõtet, kirjeldatakse uuringu eesmärki ja metoodikat ning uuringu protsessi. Kolmandas peatükis esitatakse uurimistulemused, mida analüüsitakse ja mille põhjal tehakse järeldused ja ettepanekud kaasaegsete värbamise meetodite ja -kanalite rakendamiseks.

1. TEOREETILINE OSA

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilise osa esimeses alajaotuses antakse lühiülevaade personali värbamise olemusest ja selle protsessist. Teises alajaotuses käsitletakse erinevaid kaasaegseid värbamismeetodeid värbamisprotsessis ning kirjeldatakse lähemalt sisemisi- ja väliseid värbamise meetodeid. Teoreetilise osa kolmandas alajaotuses kirjeldatakse erinevaid värbamiskanaleid ning lisaks antakse parem ülevaade kaasaegsetest värbamiskanalitest ning nende eelistest.

1.1. Personali värbamise olemus ja protsess

Organisatsioonide ühiseks edu või ebaedu mõjutajateks on ettevõtte töötajad. Viis, kuidas tööandja värbab võib mõjutada seda, millist tüüpi inimesi tööle võetakse, kuidas nad töökohal tegutsevad ja kui lojaalsed nad ettevõttele on. Värbamine viitab oskuste, kogemuste ja organisatsiooni sobivuse põhjal parima töötaja ligimeelitamiseks, sõelumiseks, valimiseks ja palkamiseks (Y. Melanthiou *et al.*, 2015, lk 33).

Värbamine on organisatsiooni vajadustele vastavate talentide leidmise protsess, mille eelduseks on palgata ametikohale õige kandidaat. See on protsess, mille käigus ettevõtted otsivad, meelitavad, valivad ja hoiavad organisatsiooni töötajaid. Samuti hõlmab see tegevusi, mille eesmärk on tuvastada ja meelitada soovitud kandidaatide rühm konkreetsele tööle, millele järgneb valikuprotsess, et valida kandidaatide hulgast kõige kvalifitseeritum kandidaat (Sands, 2022). Kuna värbamise põhieesmärk on vabale tööpositsioonile sobiva töötaja leidmine, siis on värbamisprotsessi esimeseks sammuks võimalike tööle kandideerijate tähelepanu köitmine (Breaugh, 2013, lk 394). Abbas *et al.* (2021, lk 47) on öelnud, et värbamine ja valik on oluline samm organisatsioonide konkurentsitugevuse ja strateegilise eelise loomise suunas ja töökohale õige inimese valimisel ning sellest sõltub suuresti organisatsiooni areng. Tegemist on positiivse protsessiga, mis meelitab ligi erinevaid tööotsijaid ja motiveerib neid kandideerima organisatsiooni poolt välja kuulutatud vabale töökohale (Geetha & Bhanu, 2018, lk 64).

Kõige olulisem küsimus ettevõtte jaoks on see, et keda otsustatakse värvata. Võttes arvesse sihtrühma eripärasid, tuleb ettevõttel kindlaks määrata värbamismeetod, millist värbamissõnumit ettevõtte soovib edastada ning millal värbamist alustatakse (Breaugh, 2013, lk 411). Sõltuvalt organisatsiooni suurusest ja kultuurist võivad värbamist läbi viia tegevdirektor, personalivaldkonna juhid ja/või spetsialistid. Teise võimalusena võivad värbamist läbi viia ka tööbürood, värbamisagentuurid või konsultatsioonifirmad (Sinha & Thaly, 2013, lk 142). Värbamine on kulukas protsess ja seetõttu annavad organisatsioonid endast parima, et valida õigeid inimesi juba protsessi algusest peale (Abbas *et al.*, 2021, lk 49).

Personaliosakonna põhiülesanne ja eesmärk ei ole protsess ise, vaid kriteeriumidele vastava ja antud ametikohale sobiva inimese lõplik valik (Sołek-Borowska, 2019, lk 157-158). Lisaks vajadusele leida sobiv töötaja, tuleb värbamisel arvestada ka ametikohale asuva inimese vajadustega. Seetõttu on värbamise eesmärk kaasata nii inimressurse, kes on koheselt vajalikud organisatsiooni tegevuse arendamiseks kui ka inimressursi, kes ettevõtte vastu huvi üles näitavad. Seda on võimalik saavutada ainult siis, kui värvatavatel on organisatsioonikultuuriga sobivad väärtused ja hoiakud (Muscalu, 2015, lk 352).

Tulenevalt tööturu konkurentsitihedusest peab potentsiaalne tööandja oma tööeeliseid tutvustades ka ennast ja vaba ametikohta potentsiaalsetele kandidaatidele müüma. Seetõttu on parimate inimeste leidmise, meelitamise ja värbamise strateegia muutunud ettevõtete jaoks aktuaalseks teemaks. Väikesed ja suured ettevõtted, karjäärikeskused, värbajad ja personalifirmad on välja töötamas strateegilisi värbamisplaanide, et luua ja säilitada suhteid potentsiaalsete kandidaatidega sotsiaalmeedia ja brändingu taktika abil (Sułkowski & Chmielecki, 2014, lk 67). Tõhus värbamis- ja valikustrateegia pakub organisatsioonidele integreeritud lahendust, mis mitte ainult ei aita lahendada õigete oskuste väljaselgitamise küsimusi, vaid toetab ka töötajate hoidmise probleemide lahendamist ja aitab suurendada töötajate organisatsioonilist pühendumust (Al Shanfari & Banu, 2018, lk 21).

Järjest enam on tööturule suundumas rohkem inimesi, kes on pidevalt uueneva tehnoloogiaga üles kasvanud ning tehnoloogia kasutus on muutunud ka laiemas mõistes aina aktuaalsemaks. Viimasel ajal ongi aga töötajate värbamist ja valikut tugevalt mõjutanud tehnoloogia esile kerkimine, mis on mõjutanud värbamis- ja valikutsükli kõiki erinevaid aspekte (Woods *et al.*, 2020, lk 65). Tehnoloogilise arengu uued ja mitmesugused vormid on avaldanud tugevat mõju sellele, kuidas värbajad töötavad ja tööotsijad tööd otsivad (Nikolaou, 2021, lk 1). Interneti ja sotsiaalvõrgustike,

nagu LinkedIn ja Facebook areng on avanud uusi võimalusi personalijuhtimise tegevuste elluviimiseks ning on personali värbamisprotsessi elluviimisel muutumas üha olulisemaks ja populaarsemaks (Slavic *et al.*, 2017, lk 37).

Töö autor nõustub, et ettevõtetel tuleb rakendada oma tegevustes kaasaegsemaid lähenemisi, mis teevad nad silmapaistvamaks tööotsijatele ning aitavad neil püsida konkurents. Alljärgnevalt kirjeldatakse kaasaegseid värbamise meetodeid ja -kanaleid, mis võiksid anda edaspidisel värbamisel eeliseid töös käsitletavale ettevõttele.

1.2. Kaasaegsed värbamismeetodid

Tänapäeval on sobivate ja oskuslike kandidaatide ligimeelitamiseks palju võimalusi. Globaliseerumisest, infotehnoloogiast ja muudest kaasaegsetest arengutest mõjutatuna on personalijuhid hakanud oma värbamisstrateegiaid uuesti määratlema ja lähenemisviise ajakohastama, et püsida konkurents (Hmoud & Laszlo 2019, lk 22). Interneti ja sotsiaalmeedia tekkimisega peavad organisatsioonid muutma traditsioonilist kandidaatide värbamise viisi ja rakendama uusi tehnoloogiaid personalijuhtimise tegevustes, eriti mis puudutab nooremaid põlvkondi, kes on pidevalt ümbritsetud uute tehnoloogiatega (Slavić *et al.*, 2017, lk 36–37). Olles otsustanud, millist tüüpi inimesi vabale töökohale otsitakse, tuleb tööandjal valida värbamismeetod, mida kasutada, et juhtida tööotsija tähelepanu tööpakkumisele (Breugh, 2013, lk 397).

Värbamismeetodit võib kirjeldada kui võimalust, mille kaudu tulevane tööandja saab koondada potentsiaalseid tööle kandideerijaid või tööotsijaid. Põhimõtteliselt on värbamismeetodina eelistatavalt kirjeldatud kahte võimalust. Need kaks on sisemised- ja välised meetodid (Otoo *et al.*, 2018, lk 203). Värbamisega võivad tegeleda sisemiselt organisatsiooni enda töötajad, väliselt professionaalne värbamisteenus pakkuja või mõlemad samaaegselt. Meetodi valik sõltub värbamise teadmistest, sobivate kandidaatide olemasolust, ametikohast, töönõuetest, nagu teadmised, oskused, vanus, sugu, töö geograafilisest asukohast ja muudest näitajatest. (Holm, 2014, lk 434). Samuti võivad värbamistegevuste vorme ja sisu mõjutada töö ja organisatsiooni iseärasused. Lisaks on nähtud erinevusi tegevusvaldkonniti. Näiteks tehnoloogiaettevõtte võib eelistada oma kandidaatideni jõudmisel praktikakohtasid ja häkatone ning teenindussektori ettevõtted kohalikke töömehi (Acikgoz, 2019, lk 6).

1.2.1. Värbamise sisemised meetodid

Enne kandidaatide ligimeelitamist peaksid juhid teadma, kas palgata inimesi sisemiste meetodite abil või leida võimalikud kandidaadid väliste meetodite abil. See tähendab otsustamist, kas nad soovivad pakkuda organisatsiooni töötajatele töökohta ja anda neile võimalus edutamiseks või leida sobiv ning vajalike nõuetega inimene avalikult tööturult (Urbancová *et al.*, 2015, lk 1052).

Sisemised värbamismeetodid hõlmavad endas värbamist organisatsiooni seest. Sel juhul toimub see edutamise vormis, mis väljendub kõrgema töötasu, suurema vastutuse, paremate töötingimuste ja organisatsiooni hierarhias tõusmise vormis. Tõhusaks värbamiseks sisemise värbamise puhul peaks juhtkond hindama töötajaid pika aja jooksul, et teha kindlaks nende potentsiaal ja see kas nad töökohale sobivad (Otoo *et al.*, 2018, lk 203; Muscalu, 2015, lk 353). Selle kategooria kandidaadid peaksid läbima ka kõik värbamiseks vajalikud protsessid.

Värbamise sisemised meetodid on:

1. Üleviimine
Töötaja viiakse üle sama organisatsiooni piires teisele vabale ametikohale. Sel juhul ei tõuse positsioon ega vastutus ning palk ei muutu (Otoo *et al.*, 2018, lk 204).
2. Sisekuulutus
Antud juhul kuulutab ettevõtte vaba töökohta organisatsioonisiselt. Töötajaid julgustatakse kandideerima ja vaba töökoht täidetakse ettevõttesiseselt (*Ibid.*).
3. Tagasikutsumine
Antud juhul kutsub ettevõtte endised töötajad vabade töökohtade täitmiseks tagasi. Näiteks kutsutakse pensionil töötaja lühikeseks ajaks vabadele töökohtadele (*Ibid.*).
4. Töötajate palkamine teist korda
Endiste töötajate tagasi palkamist on üldiselt peetud ebatavaliseks, kuid nende palkamisel on nii eeliseid kui ka puudusi. Positiivne on, et ettevõtte endised töötajad on tuttavad ettevõtte kultuuri, stiili ja tegutsemisviisidega. Teisest küljest võivad töötajad tagasi tulla negatiivse hoiakuga (*Ibid.*).
5. Edutamine
Edutamine tähendab samas organisatsioonis kõrgema positsiooni andmist. Sellega kaasneb suurem vastutus, paremad teenistustingimused, tõus organisatsiooni hierarhiaredelil ning parem palk. Sel juhul pakutakse organisatsioonis juba töötavale kvalifitseeritud kandidaadile lepingut vaba ametikoha täitmiseks (Otoo *et al.*, 2018, lk 203–204). Kuigi

edutamise teel värbamine on väiksemate kuludega ja võtab vähem aega, võib see kaasa tuua konflikte, mis tulenevad sellest, et kolleegi edutamist uuele ametikohale ei peeta sobivaks (Muscalu, 2015, lk 353).

Sisemised värbamise meetodid on organisatsiooni kasvu seisukohalt väga head, kuna need vähendavad kulusid võrreldes väliste meetoditega ning ettevõttesse sisseelamine pole vajalik, kuna töötajad juba teavad ettevõtet tervikuna (Otoo *et al.*, 2018, lk 204).

Lussier ja Hendon (2019, lk 501) on välja toonud ettevõttesiseste meetodite peamised eelised:

- suurendada töötajate motivatsiooni ja kaasamist ettevõtte tegevusse nende edutamise kaudu;
- teadmised praegustest töötajatest ning olemasolevad kogemused töökoha toimingute ja protsessidega;
- organisatsiooni teadmised töötajatest ja nende töö tulemuslikkusest, mis annavad ülevaate töötaja sobivusest mõnele teisele ametikohale;
- kogu värbamisprotsessi kulude kokkuhoid, sest organisatsioon ei kuluta raha reklaamile.

Vastupidiselt eelistele, võivad sisemiste meetodite puudused olla järgnevad (*Ibid.*, lk 501–502):

- potentsiaalsete nõutava kvalifikatsiooniga kandidaatide hulk on palju väiksem kui välisel värbamisel;
- uute ideede ja arvamuste puudumine, mida välised kandidaadid saaksid organisatsiooni tuua;
- võivad tekkida probleemid sotsiaalsetes suhetes, kuna edutatu võib saada kõrgemale ametikohale ja juhendada neid, kellega ta varem töötas.

1.2.2. Värbamise välised meetodid

Devaro, Kauhanen ja Valmari (2019, lk 984) on öelnud, et töökohtade kasvu ja vabade töökohtade täitmise vahel on mehaaniline seos, see tähendab kui töökohtade arv kasvab, on vaja ettevõttevälist palkamist seetõttu, et sobivad sisemised kandidaadid saavad otsa. Väline värbamine tähendab värbamist väljastpoolt ettevõtet ning pakub ettevõttele sisemiste värbamismeetoditega võrreldes laiemat katvust (Otoo *et al.*, 2018, lk 204–205). Viimaste aastakümnete jooksul on ettevõtete sõltuvus välistest tööturgudest inimkapitali osas järsult suurenenud. Kuigi väliste värbamismeetodite rakendamise ajendiks ei ole ainult soov ettevõttesse uuenduslikke ideid saada,

võib sellegipoolest kõrge kvalifikatsiooniga inimkapitali väljastpoolt palkamine aidata kaasa kindlate tulemuste saavutamisele (Hong, 2020, lk 6–25). Värbamise väliste meetodite hulka kuuluvad ajalehe-, raadio- ja televisioonikuulutused, ajutise lisatööjõu otsimise kuulutused, varasemate kandidaatide andmebaasiotsing, avalikud ja privaatsed värbamisagentuurid ja otsingufirmad, haridusasutused, töötajate soovitamise, kutseliitude ja ametiühingute kuulutused, renditööjõu agentuurid/vahendajad, ja veebisaitide reklaamid (Kumar & Garg, 2010, lk 329).

Värvates väljastpoolt ettevõtet on organisatsioonidel kujunenud välja kaks põhimeetodit: passiivne värbamine ja aktiivne värbamine. Passiivsed värbamismeetodid hõlmavad varasemates värbamisprotsessides osalenud kandidaatide CV-de uuesti läbivaatamist. Passiivse värbamise meetodi kasutamise suurim eelis aktiivse värbamise meetodi ees on aja- ja kulude kokkuhoid. Aktiivse värbamise meetodi suurim eelis on võimalus hinnata kandidaadi pädevust erinevates olukordades ning erinevate tehnikate ja vahenditega. Põhilised aktiivsed värbamismeetodid hõlmavad kuulutusi ajakirjanduses, värbamisagentuuride veebisaitidel või sotsiaalmeedias. Kuulutus sisaldab tööandja ootusi, millele kandidaat peaks vastama, mida nimetatakse kandidaadi profiiliks. Aktiivsete värbamismeetodite raames osalevad organisatsioonid lisaks veel kohalikel töömessidel või haridusasutuste poolt korraldatud karjäärimesseidel (Grabara *et al.*, 2016, lk 219).

Kesk- ja kõrgema juhtkonna värbamisel kasutavad organisatsioonid sageli värbamisagentuuri teenuseid. See meetod hõlmab tööandja ootuste detailset kirjeldust kandidaadi suhtes, mis edastatakse sihtotsijale. Seejärel intervjuerivad sihtotsijad ise potentsiaalseid kandidaate (*Ibid.*). Väliste värbamisagentuuride ärimudel hõlmab üldjuhul spetsialiseerumist suure tööjõunõudlusega sektoritele, nagu inseneritöö ja IT. Usutakse, et värbamisagentuurid suudavad värvata kvalifitseeritud töötajaid paremini kui ettevõtte sisemised personaliosakonna töötajad. Lisaks saavad väliste agentuuride värbajad kasutada mõnda aktiivset otsimisstrateegiat, mida ettevõttesisesed värbajad ei kasuta, näiteks sihtotsing. On väidetud, et sihtotsingul on negatiivne kuvand ja seda peetakse sageli ebaetiliseks. Seetõttu palkavadki ettevõtted selle ülesande täitmiseks sageli värbamisagentuure (Kroll *et al.*, 2021, lk 6).

1. Personali värbamise agentuurid

Ettevõtte kasutab kõrgete juhtivtöötajate värbamiseks eraettevõtte või konsultandi teenuseid. Sel juhul tegutsevad nad ettevõtte esindajana. Neil on palju kontakte ning jõuavad seeläbi kvalifitseeritud kandidaatideni, ka nendeni, kes hetkel aktiivselt tööd ei otsi. See meetod säästab aega ja vähendab juhtkonna töökoormust, et nad saaksid

keskenduda muudele olulistele ettevõtte juhtimise tegevustele (Otoo *et al.*, 2018, lk 204–205).

2. Avalik reklaam

Ettevõtte personaliosakond kuulutab vaba ametikoha avalikult välja. Reklaami tehakse ajalehtedes, raadios, televisioonis ja internetis. Kuulutus hõlmab selliseid valdkondi nagu ettevõtte, täidetav ametikoht, ametikoha nõuded, kandideerimise tähtaeg, ettevõtte asukoht ja ka ettevõtte kontaktandmed. See värbamisvorm on teiste värbamisvormidega võrreldes suurema katvusega ning ka kulukam (*Ibid.*, lk 205). Reklaam on kandidaatide ligimeelitamiseks kõige levinum meetod. Organisatsioonidel on palju võimalusi, kuhu oma töökuulutus panna. Nende hulka võivad kuuluda kohalikud või maakondlikud ajalehed, stendid, erialaajakirjad, internet, raadio või televisioon (Hook & Jenkins, 2019, lk 176).

3. Lõpetajate värbamine

Ettevõtte intervjuuerib potentsiaalseid viimase kursuse või viimase semestri õpilasi ülikoolides ja teistes haridusasutustes. Sobivad kandidaadid värvatakse nende tööintervjuul tehtud soorituste ja akadeemiliste tulemuste põhjal. See meetod võib kujuneda kulukaks, sest kandidaatidel võib puududa töökogemus, mistõttu peab ettevõtte töötajate koolitamisega täiendavaid kulusid kandma (Otoo *et al.*, 2018, lk 205).

4. Soovitused

Antud meetod tähendab värbamist töötajate, juhtkonna, endise juhtkonna või ühiskonnas kõrge mainega isikute soovituste kaudu. Uuringud on näidanud, et töötajate poolt soovitatud isikud on olnud kandideerimisprotsessis edukamad, neid võeti tööle tõenäolisemalt ja nad töötasid kõrgemal tasemel (Breaugh, 2013, lk 397).

Välise värbamise meetodite peamised eelised on järgmised (Lussier & Hendon, 2019, lk 509):

- võimaldab uusi ja innovaatilisi tegutsemisviise;
- võimaldab leida soovitud oskuste ja kvalifikatsiooniga inimesi, kes pole ettevõttesiseselt kättesaadavad;
- võimaldab alandada ametikohtade koolituskulusid, palgates väljastpoolt vajalike oskustega inimesi;
- välised töötajad suurendavad sageli organisatsiooni mitmekesisust.

Välise värbamise meetodite puudused võivad aga olla järgmised (*Ibid.*, lk 510):

- töökollektiivi häirimine uute tegutsemisviiside juurutamise tõttu;
- väline värbamine võib võtta kauem aega ja seetõttu võib see minna kulukaks. Lisaks, kogemuseta töötaja värbamisel võivad kaasned suuremad koolituskulud;
- võib negatiivselt mõjutada praeguste töötajate motivatsiooni ja rahulolu, kuna ei leita viise organisatsioonis kõrgemale ametipositsioonile tõusta;
- kandidaat võib CV järgi tunduda hea töötaja, kuid puudub tegelik teadmine kuidas töötaja töötab.

Värbamismeetodid on abivahendiks potentsiaalsete kandidaatide ligimeelitamisel ja värbamisel. Igal ettevõttel on oluline valida enda struktuurile, võimalustele ja eelistustele sobivaim värbamismeetod, mis aitab neil jõuda sobivate kandidaatideni. Nii sisemisel kui ka välisel värbamismeetodil on omad eelised ja puudused, kuid värbamise kontekstis võib neid ka rakendada koos samale ametikohale töötajate otsimisel. Lisaks värbamismeetoditele tuleb ettevõttel valida ka värbamistegevust toetav värbamiskanali, mida tutvustatakse lähemalt järgnevas alapeatükis.

1.3. Kaasaegsed värbamiskanali

Tänapäeva muutused motiveerivad organisatsiooni otsima paremaid värbamiskanali, mida potentsiaalsed kandidaadid eelistavad ja ka usaldavad. Tänapäeva organisatsiooni värbamisviis keskendub kuludele, kvaliteedile, operatiivsusele, jõudlusele ja ligitõmbavusele (Vanitha, 2014, lk 49). Sinha ja Thaly (2013, lk 147) poolt küsitatud organisatsioonide Infosysi, TCS-i, Wipro, HCL-i ja IBM-i ning Palgainfo Agentuuri poolt läbiviidud värbamistrendide uuringust selgus, et enamasti eelistatakse värbamisel allpool tabelis 1 välja toodud värbamiskanali.

Tabel 1. Eelistatuimad värbamiskanaliid

Sinha & Thaly (2013, lk 147)	Palgainfo Agentuur (2020)
Tööportaalid – 28%	Tööportaalid – 52%
Sotsiaalmeedia (LinkedIn jne) – 23%	Tuttavad – 11%
Ülikoolilinnakutes värbamine – 22%	Otsepakkumised ja otsepöördumised – 11%
Töötaja soovitamine – 11%	Sotsiaalmeedia (Facebook, LinkedIn) – 7%
Värbamisagentuurid/konsultandid – 7%	Organisatsioonisisised konkursid – 7%
Ettevõtte kodulehekülg – 5%	Tööpakkumised ettevõtte kodulehel – 6%
Reklaam – 4%	Personaliotsingufirmad – 4%
-	Kuulutused ajalehtedes – 2%

Allikas: Sinha & Thaly (2013, lk 147); Palgainfo Agentuur (2020); autori koostatud

Tehnoloogiliste lahenduste osas on ettevõtted näidanud üles huvi spetsiaalsete karjääri- või tööportaalide väljatöötamise vastu, mis võimaldavad reklaamida oma tööpakkumisi. Ettevõtetel on võimalus lisada oma karjäärisaitidele videoid kus praegused töötajad iseloomustavad ja kirjeldavad, mida tähendab selles ettevõttes töötamine, või videoid värbajast, kes selgitavad huvi tundvatele kandidaatidele värbamisprotsessi (Nikolaou, 2021, lk 2). Capgemini Consultingu 2013. aastal läbiviidud uuring viitab sellele, et 70% küsitletud organisatsioonidest olid mures võime pärast värvata ja hoida talente praegusel konkurentsitihedal turul ning ettevõtted, mis on jäänud maha digitaalsete lahenduste rakendamisel, võivad seista silmitsi väljakutsetega talentide värbamisel ja hoidmisel (Spitzer *et al.*, 2013, lk 3).

Järgnevalt kirjeldatakse kaasaegseid värbamiskanaleid, milles keskendutakse veebipõhise-, sotsiaalmeedia-, ja ülikoolides ning muudes haridusasutustes värbamise tutvustamisele.

1.3.1. Veebipõhine värbamine

Veebipõhine värbamine tähendab, et inimeste leidmise ja värbamise protsess toimub veebis (Okolie & Irabor, 2017, lk 116; Alden & Harris, 2013, lk 36). Veebipõhine värbamine võimaldab töökuulutusi reklaamida ettevõtte veebisaitidel, organisatsiooni sotsiaalmeedia lehtedel või tööportaalides. Lisaks võimaldab see saata taotlusvorme ja CV-sid e-postiga ning kandidaatide sõelumist saab teha veebipõhiste andmebaaside või kandidaatide sotsiaalmeedia kanalite abil (Hook & Jenkins 2019, lk 180). Töökuulutus on kõige levinum viis sest nende eeliseks on see, et

nad jõuavad võimalike suure hulga kandidaatideni (Muduli & Trivedi, 2020, lk 1618; Sinha & Thaly, 2013, lk 147). Veebipõhise värbamise tulemusena on vähenenud palju rutiinset värbamistööd (Dhamija, 2012, lk 33).

Nagu ka eelnevalt mainitud, on veebivärbamise kasutamisel mitmeid põhjuseid, näiteks võimalus jõuda märkimisväärse hulga potentsiaalsete kandidaatideni, vähendada kulusid ja protsessile kuluvat aega, paindlikkus ning see on ka lihtsam viis info leidmiseks nii kandidaatidele kui ka juhtidele. On täheldatud, et veebipõhine töökuulutus avaldab talentide ligimeelitamisele tugevamat mõju kui trükitud kuulutused (Hook & Jenkins 2019, lk 181; Dessler, 2014, lk 120). Lisaks nendele eelistele töid Slavić *et al.* (2017, lk 37) välja kaks probleemi, esimeseks on võimalus saada kandideerimisavaldusi inimestelt, kellel pole nõutavat kvalifikatsiooni või kes ei vasta töökohta nõuetele. Teine probleem puudutab vanema põlvkonna värbamist selle kanali kaudu, kuna neil võib puududa ligipääs internetile või oskus seda kasutada.

Tööportaalid on veebisaidid millel organisatsioonid oma tööpakkumisi reklaamivad, nii et seal on ühes kohas saadaval palju vabu töökohti paljudest erinevatest organisatsioonidest. Võib öelda, et tööportaalid olid esimesed veebipõhised värbamisvõimalused, kus kandidaadid said tööd leida (Nikolaou, 2014, lk 180; Sinha & Thaly, 2013, lk 147–148). Paljud tööandjad eelistavad tööportaalet madalate kulude tõttu. Organisatsiooni puhul, millel pole kuigi suurt kajastust, võib ainuüksi oma veebisaidile tuginemine kaasa tuua väikese hulga tööle kandideerijaid. Seetõttu kasutavad paljud tööandjad tööpakkumiste avaldamiseks tööportaalet (Breaugh, 2013, lk 401). Palgainfo Agentuuri poolt läbiviidud värbamistrendide uuringus on välja toodud, et Eestis värbamisel kasutatavatest tööportaalidest on kõige populaarsemad CV Keskus, CV-Online ning Töötukassa (Palgainfo Agentuur, 2020).

Lisaks tööportaalidele külastavad potentsiaalsed kandidaadid ettevõtte kodulehekülge, et tutvuda ettevõttega ning võimaluse korral ka vabade töökohtadega (Holm, 2014, lk 446). Kodulehekülg võib olla odav viis tööpakkumiste kohta info edastamiseks nii kirjalikul viisil kui ka videote kaudu. Enne kui ettevõtted hakkavad liiga palju koduleheküljele toetuma, peaksid nad olema kindlad, et selle kaudu jõutakse soovitud inimesteni. Näiteks väikese, vähem tuntud organisatsiooni kodulehekülg ei pruugi genereerida piisavalt palju kandideerijaid (Breaugh, 2016, lk 16). Ettevõtete kodulehekülg võib anda ülevaate vabadest töökohtadest ja kontaktandmetest. Põhjalikum lähenemine sisaldaks veel lisainfot vabade töökohtade ja kandidaadi oskuste

kirjeldusest, ettevõtte poolt pakutavatest hüvedest ja kuidas tööle kandideerida (Armstrong & Taylor, 2014, lk 229).

Ettevõtte maine edendamine veebipõhise värbamise kaudu näitab uuenduslikumat ja paindlikumat strateegiat, mis võib aidata meelitada ligi noori talente ja passiivseid töötajaid, kellel on oskused, mis võiksid viia ettevõtte uuendusteni. Tugev argument on see, et veebipõhiseid värbamistehnikaid rakendavad organisatsioonid meelitavad ligi kõrgema tasemega kandidaate. Kandidaadid, kes kandideerivad tööle veebikanalite kaudu, on tavaliselt parema arvutioskusega haritud noored isikud, kes on huvitatud tehnoloogiat rakendava ettevõttega liitumisest (Melanthiou *et al.*, 2015, lk 37).

Veebipõhised värbamiskanaliid võimaldavad tööandjal jõuda paljude kandidaatideni ning hoida kokku aega ja kulusid värbamisprotsessis. Värbamisportaaliid on töötatud välja, et lihtsustada värbajate tööd ning võimaldada ettevõttel postitada mitme ametikoha kuulutusi ühte kohta. Lisaks tööportaalidele saavad ettevõtted töökuulutusi kajastada ka oma kodulehel ning töötisjal on võimalus seal koheselt kandideerida ja vajadusel ettevõtte kohta lisainfot otsida, kuid teatud põhjustel ei tasu ettevõttel ainult sellele kanalile toetuda. Järgmise värbamiskanalina tutvustatakse sotsiaalmeediat.

1.3.2. Sotsiaalmeedia

Sotsiaalmeedia veebisaitide nagu Facebook ja LinkedIn, peetakse tänapäeval kõige populaarsemateks veebisaitideks internetis. Need pakuvad laialdasi ja isiklike suhtlusvahendeid, pakkudes töötisjatele rohkem võimalusi võrgustike loomiseks ning aktiivseks suhtlemiseks. Nende eeliseks on ka see, et need on kõigile kättesaadavad. Lisaks näivad need olevat personalijuhtimise spetsialistide jaoks üha kasulikumad tööriistad tööpakkumiste reklaamimiseks ja töötisjate kohta teabe otsimiseks (Nikolaou, 2014, lk 179; Armstrong & Taylor, 2014, lk 230; Carpentier *et al.*, 2019, lk 6).

Sotsiaalmeedia viitab veebisaitidele, mis võimaldavad inimestel virtuaalsetes kogukondades digitaalset sisu vahetada ja selle kallal koos töötada. Mõned populaarsemad on Facebook, Instagram, Twitter, WordPress, LinkedIn, Pinterest ja Google+ (Sinha & Thaly, 2013, lk 148). Uuringud on leidnud, et 117 osalenud ettevõttest omab sotsiaalmeedia kontosid 86 (73,5%), kus populaarseimad on Facebook (65%), LinkedIn 40,2% ja Twitter 20,1%. Mitmed ettevõtted

(10,3%) teatasid oma seotusest teistes suhtlusvõrgustikes, nagu Instagram, Pinterest ja Google+ (Melanthiou *et al.*, 2015, lk 41). Sarnaselt eelmainitud tulemustele on ka Palgainfo Agentuuri leidnud, et 2020. aastal olid populaarseimad sotsiaalmeedia kanalid värbamisel Facebook ja LinkedIn (Palgainfo Agentuur, 2020).

Sotsiaalmeedia võib pakkuda uut talentide kogumit ning samuti vahendit ettevõtte või kaubamärgi tutvustamiseks. Ideaalis annab see personalitöötajatele võimaluse arendada oma värbamisstrateegiat koos turunduse, avalike suhete, kliendisuhete ja sisekommunikatsiooniga. Ettevõtted peaksid lähenema sotsiaalmeedia kasutamisele kui pikaajalise veebikogukonna loomisele talentide otsinguks–sellise kogukonna loomiseks, mis on sihipärasem ja teenib nii proaktiivseid kui ka reaktiivseid värbamise eesmärke (Madia, 2011, lk 20–24).

Värbajad kasutavad sotsiaalmeediat, kuna võrreldes teiste värbamiskanalitega, võimaldab see paremat ligipääsu kvaliteetsetele kandidaatidele ning kiiremalt ja lihtsamalt alustada värbaja ja töötaja vahel kahepoolset suhtlust (Muduli & Trivedi, 2020, lk 1625). Bissola ja Imperatori (2014, lk 59) leidsid, et sotsiaalmeedia on pakkunud ahvatlevaid ja väärtuslikke võimalusi andekate noorte meelitamiseks ja kaasamiseks ning aitaks säilitada nii kandidaatide kogumi kvaliteeti kui ka kvantiteeti. Teadlased on uurinud brändi aktiivsust ja selle mõju üliõpilaste värbamisele ning leidnud, et ka üliõpilased kipuvad olema positiivselt meelestatud, kui värbamisel kasutatakse sotsiaalmeediat (Rutter *et al.*, 2016, lk 3096).

Sotsiaalmeedia kanalite üks peamisi eeliseid värbajatele, on võimalus läheneda ja meelitada ligi ka passiivseid kandidaate. On leitud, et seos LinkedIn-i kasutamise ja efektiivsuse vahel ning seos sotsiaalmeedia kanalites ja LinkedIn-is kulutatud aja vahel on passiivsete kandidaatide puhul tugevam. LinkedIn-is olevad passiivsed kandidaadid loovad ja hoiavad oma ametiprofiile, sest sarnaselt aktiivsete töötajatega eeldavad nad või soovivad, et see lähendab neid värbajatele ja uutele töövõimalustele, kuigi nad parasjagu aktiivselt tööd ei otsi (Nikolaou 2014, lk 187).

Organisatsiooni sotsiaalmeedia lehed võivad positiivselt mõjutada atraktiivsust ja kandidaadi ettekujutust ettevõttest, pakkudes organisatsiooni kohta laiemat teavet ning tutvustades näiteks video kaudu, kuidas on antud organisatsiooni heaks töötada. Kui organisatsioon on sotsiaalmeedia lehtedel aktiivne, jagab siseuudiseid ja vastab inimeste küsimustele, võib see kujundada kandidaadile nägemuse organisatsioonist kui heast tööandjast (Carpentier *et al.*, 2019, lk 11). Siiski ei kasuta paljud värbajad ära eeliseid ja võimalusi, mida sotsiaalmeedia, värbamisprotsessile

pakub. Mõned värbajad hoiduvad isegi tänapäeval kasutamast sotsiaalmeediat värbamisvahendina (Melanthiou *et al.*, 2015, lk 32).

Lisaks sotsiaalmeedia meelelahutuslikule poolele on üha enam hakatud seda kasutama ka töötajate värbamiseks. Sotsiaalmeedia kanalid võimaldavad ettevõttel enda haaret laiendada, mis omakorda tõstab ettevõtte atraktiivsust tööotsijate seas. Selle kanali üheks eeliseks on see, et tööandjad võivad jõuda ka passiivsete kandidaatideni, kes küll aktiivselt tööd ei otsi, kuid võivad olla avatud uutele töövõimalustele. On leitud, et populaarseimad sotsiaalmeedia kanalid värbamisel on LinkedIn ja Facebook. Järgnevalt tutvustatakse värbamist ülikoolides ja muudes haridusasutustes.

1.3.3. Ülikoolid ja muud haridusasutused

Ettevõtete koostöö keskkoolide, ülikoolide ja muude haridusasutustega on samuti levinud kanal uute ja potentsiaalsete tulevikukandidaatide palkamiseks ja ligimeelitamiseks. Tänapäeval pingutavad mõned ettevõtted, et suurendada oma ettevõttesse tööle asuvate koolilõpetajate arvu (Armstrong & Taylor, 2014, lk 232; Sinha & Thaly, 2013, lk 147). Ettevõtted külastavad õppeasutusi, et hinnata ja valida üliõpilasi nende oskuste, töövõime, pädevuse ja suhtumise alusel. Peamine eesmärk on välja selekteerida andekad ja kvalifitseeritud kandidaadid. (Rehman & Mazhar, 2016, lk 18–19).

Organisatsioonide koostöö ülikoolidega stipendiumide või projektide osas, millesse on kaasatud üliõpilased, võib anda neile vajaliku praktilise kogemuse, samas tagades, et organisatsioonidel on tulevikus oma ametikohtadele potentsiaalsed kvalifitseeritud kandidaadid. Nende õpilastega tehtava koostöö kaudu võib organisatsioon tuua enda juurde andekaid ja uuendusmeelseid inimesi (Urbancová *et al.*, 2015, lk 1057).

Paljud ülikoolide ja muude haridusasutuste õpilasi asuvad peale lõpetamist otsima ettevõtet kus alustada oma erialast karjääri. Nende seas on palju kvalifitseeritud kandidaate ning nende värbamisel võivad nad ettevõttele väga palju uuenduslikke ideid tuua ning neil on vastavad erialased teadmised, et olla tööl edukad.

Järgnevates peatükkides kirjeldatakse uuringu meetodikat, analüüsitakse uuringu tulemusi, tehakse järeldused ja ettepanekud.

2. UURINGU METOODIKA

Bakalaureusetöö teises peatükis annab autor ülevaate töös käsitletavast ettevõttest, kirjeldab uuringu eesmärki ja metoodikat ning uuringu läbiviimise protsessi.

2.1. Ettevõtte lühitutvustus

NPM Silmet OÜ asub Sillamäel, Ida-Virumaal ning tegevusvaldkonnaks on keemiliste ainete (toorainete) tootmine ja müük. Ettevõtte on suurim haruldaste metallide ja -muldmetallide tootja Euroopas ja kuulub Neo Performace Materials (NPM) Gruppi. Ettevõtte toodangut kasutatakse autotööstuses, keraamikas, klaasitööstuses, lennunduses, elektroonikas, kosmosetehnoloogiates, taastuvenergia tootmisseadmetes jne. Ettevõttes töötas 2023. aasta esimese kvartali seisuga 398 töötajat, töökohti struktuuriüksustes on 437.

Tänaasel päeval kuulub NPM Silmet OÜ koosseisu kolm vabrikut – haruldaste muldmetallide vabrik, haruldaste metallide vabrik ja metallurgiavabrik. 2024.-2025. aastal peaks valmima püsimagnetite tehas. Haruldaste muldmetallide vabrik toodab ekspordiks haruldaste muldmetallide karbonaate, oksiide, kloriide ja fluoriide ning vedelat lämmastikväetist. Haruldaste metallide vabrik toodab ekspordiks niobiumpentaoksiidi, tantaalhüdrosiidi ja –pentaoksiidi. Metallurgiavabrik toodab kõrge puhtusastmega metallilise niobiumi ja tantaali kange, tükke ning niobium-ja tantaalhüdriidi. Pidev töö pidev täiustamine on võimaldanud ettevõttel jõuda tasemele, kus suudetakse toota rohkem ja kvaliteetsemaid tooteid tõhusalt ja minimaalsete keskkonnamõjudega. Ettevõtte missiooniks on oma toodete pidev arendamine, et pakkuda klientidele tippkvaliteediga tooteid ning aidata ka neil omakorda toota tooteid paremini ja inimkonnale ohutumalt.

NPM Silmetis eelistatakse töötajaid värvata läbi väliste meetodite, täpsemalt soovitude kaudu ning kasutada kõrgemale positsioonile töötaja värbamisel värbamisagentuuri teenust. Ettevõtte on osalenud erinevatel töö- ja karjäärimesseidel, hiljutisem neist 2023. aasta aprillis toimunud Ida-

Virumaa värbamispäev Jõhvis. Sisemistest värbamismeetoditest kasutatakse kõige rohkem edutamist. Tööportaalidest eelistatakse CV-Online'i ja Töötukassa portaali. Ettevõtte ei kajastata töökuulutusi oma kodulehel ning neil puudub ka Facebooki, LinkedIn-i ja muu sotsiaalmeedia konto.

2.2. Uuringu eesmärk ja metoodika kirjeldus

Käesoleva töö uuringu eesmärgiks oli välja selgitada kaasaegsed värbamismeetodid ja -kanalid ning nende rakendamise võimalused NPM Silmet OÜ-s. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Milliseid värbamismeetodeid ja -kanaleid ettevõttes peamiselt kasutatakse?
2. Kuidas on muutunud värbamismeetodite ja -kanalite valik seoses tehnoloogia pideva arenguga?
3. Millised värbamismeetodite ja -kanalite rakendamise võimalused oleksid ettevõttes otstarbekad?

Autor kasutab uuringu läbiviimiseks kvalitatiivset uurimismeetodit, kuna kvalitatiivse uuringu tulemuste abil saab mõista, kuidas üksikisik või inimgrupp tõlgendab oma uskumusi, kogemusi, käitumist, tundeid ja seisukohti (McLeod, 2023; Anas & Ishaq, 2022, lk 90). Täpsemalt otsustati kasutada poolstruktureeritud intervjuud, kuna selle kaudu on võimalik lisaks põhiküsimustele küsida ka täiendavaid lisaküsimusi.

Autor viis läbi neli intervjuud ettevõtte personalijuhi, müügijuhi, muldmetallide tehase direktori ning ettevõtte poolt kasutatava värbamisagentuuri töötajaga. Intervjuu küsimusi oli kokku 11 ning vajadusel küsiti täpsustavaid küsimusi. Küsimus, millega sooviti intervjuueerijatel täpsustada nende tähelepanekuid seoses muutustega värbamismeetodite ja -kanalite rakendamisel tugines põhiliselt Nikolaou, Spitzer *et al.*, Melanthiou *et al.* ja Armstrongi ning Tayloriga teoorial. Intervjuuküsimused, millega sooviti teada ettevõttes rakendatavaid ja eelistatud värbamismeetodeid ning -kanaleid, toetusid Otoo *et al.*, Lussieri ja Hendoni, Kumari ja Gargi, Grabara *et al.*, Sinha ja Thaly ning Melanthiou teooriale. Grabara *et al.* teooria käsitleb kohalikel töömehhedel või haridusasutuste poolt korraldatud karjäärimehedel osalemist kui aktiivset värbamismeetodit, seetõttu soovib autor ühe täpsustava küsimusega saada intervjuueeritavatelt ülevaadet nende hoiakute ja kogemuste kohta antud meetodi rakendamisel. Täiendavad küsimused värbamiskanalitena käsitletavatest

ülikoolidest ja muudest haridusasutustest ning sotsiaalmeedia kaudu värbamisest on koostatud tuginedes Urbancová *et al.*, Sinha ja Thaly, Melanthiou *et al.* ja Madia teooriale.

2.3. Uuringu protsessi kirjeldus

Kokku viidi läbi neli intervjuud. Valim on väike, sest paljude ettevõtete juhtidega on autoril keelebarjäär või nad ei ole otseselt seotud ka värbamisprotsessiga. Seetõttu on uuringu hinnangud käsitletud kitsendusena. Kolme intervjuueeritavaga võeti ühendust personaalselt ning ühega lepiti kokku intervjuu läbiviimise aeg e-maili teel. Üks intervjuu viidi läbi NPM Silmetis kohapeal, üks e-maili vahendusel, üks telefoni teel ja üks videokõnes. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 24.04.2023 kuni 27.04.2023. Intervjuud kestsid keskmiselt 25–30 minutit.

Ettevõtte töötajatest intervjueeriti personalijuhti, müügijuhti, muldmetallide tehase direktorit ning väljastpoolt ettevõtet värbamisagentuuri töötajat. Antud inimestega otsustati intervjuud läbi viia kuna personalijuht on pidevalt uute inimeste värbamise juures. Müügijuht osaleb müügigrupi uute töötajate värbamise protsessis ning toetab neid ka edasisel sisseelamisel. Muldmetallide tehase direktor on olnud eelnevalt ka ettevõtte personaliassistent ning käesoleval hetkel osaleb samuti tehasesse uute töötajate värbamise ja sisseelamise juures. Kuna ettevõttes ei vii värbamist läbi ainult personalijuht, siis otsustati intervjueerida ka värbamisagentuuri töötajat, kes vastutab ettevõtte juhtide ja spetsialistide värbamise eest. Agentuuri töötaja intervjuerimine annab ettevõtteväliselt inimeselt seisukohti ja ettepanekuid lähtuvalt üleüldisest praktikast kui ka tootmisettevõtte eripäradest. Intervjuueeritavatele oli kokku 11 põhiküsimust ning kuna intervjuud olid poolstruktureeritud vormis, siis küsiti intervjuueeritavatelt täiendavaid lisaküsimusi.

Intervjuu küsimused saadeti kahele intervjuueeritavale ette, kuna üks neist vastas küsimustele e-maili teel. Küsimused saadeti ka telefoni teel vastajale kuna intervjuu viidi läbi tema puhkuse ajast. Et mitte liiga kaua teda puhkuse ajast kinni pidada, saadeti küsimused tutvumiseks ette, mis võimaldas juba vastuste peale mõelda. Intervjuueeritavate nõusolekul intervjuud lindistati ning seejärel transkribeeriti, kasutades TTÜ kõnetehnoloogia labori avaliku kõnetuvastuse süsteemi (Olev & Alumäe, 2022). Intervjuude transkriptsioonid ei ole toodud välja töö lisades vaid eraldi dokumendina. Kõik läbiviidud intervjuud on anonüümsed ning nende eristamiseks nummerdas autor intervjuud ning sama nimetust kasutatakse ka cross-case analüüsis kui ka järelduste tegemisel. Autor kasutas cross-case analüüsi (Lisa 2), et intervjuudest leida sarnasusi ja erinevusi

ning nende põhjal teha järeldusi ja ettepanekuid. Analüüsi teostamiseks võimaldab see kasutada meetodit, kus uuringu andmed korrastakse tabelitesse ja graafikutesse (Cruzes *et al.* 2015, 1639), mida autor ka kasutas.

3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Kolmandas peatükis kirjeldatakse uuringu tulemusi. Seejärel neid analüüsitakse ja tehakse tulemuste põhjal järeldused ning ettepanekud kaasaegsete värbamismeetodite ja -kanalite rakendamiseks.

3.1 Uuringu tulemuste analüüs

Autor viis läbi neli intervjuud, ühelt vastajalt saadi vastused e-maili teel. Intervjuude eesmärgiks oli välja selgitada praegu Silmetis kasutatavad värbamismeetodid ja -kanalid ning milliseid kaasaegseid lahendusi oleks võimalik ettevõttes täiendavalt rakendada. Intervjuud viidi läbi Silmeti personalijuhi, müügijuhi, muldmetallide tehase direktori ning värbamisagentuuri töötajaga, kellelt ettevõtte värbamisteenust ostab. Intervjuud salvestati ja transkribeeriti avaliku kõnetuvastuse süsteemiga ning dokument on kättesaadav tööle lisatud lingilt.

Esiteks paluti kõikidel intervjuueeritavatel kirjeldada, **milliseid muutusi on nad täheldanud värbamismeetodite ja -kanalite kasutamisel seoses tehnoloogia arenguga**. Kolm intervjuueeritavat olid ühel arvamusel, et varasemad kuulutused paberkanalitel on asendunud veebipõhiste lahendustega: tööportaalide, sotsiaalmeedia ja ettevõtte koduleheküljel kuulutamise. Üks vastaja tõi välja tähelepaneku, et värbamisel on tekkinud uued ametikohad, otsinguvahendid ja uued haldustarkvarad.

Järgnevalt paluti kirjeldada, **milliseid värbamismeetodeid tavaliselt värbamisel kasutatakse**. Sisemistest meetoditest on välja toodud üleviimist, aeg-ajalt sisekuulutust ning välistest meetoditest eelistatakse kõige enam soovitusi, avalikku reklaami, üleostmist, mida võib käsitleda ka sihtotsinguvõttena ning töö- ja karjäärimeessidel osalemist. Lisaks on välja toodud

andmebaasiotsingu kasutamine. Sõltuvalt ametikohast on värbamismeetodite eelistused erinevad, kuid leidub ka sarnasusi.

Uurides, **milliseid värbamismeetodeid eelistatakse kui otsitakse töötajat kõrgemale ametikohale**, siis ollakse ühisel arvamusel, et värbamisagentuur on parim valik, kuna värbamisagentuur teeb suure osa eeltööst ära. Samuti tõid intervjuueeritavad välja, et soovitude kaudu võib leida samuti häid töötajaid ning lisaks kasutatakse ka edutamist.

Küsimusele **värbamismeetodite eelistuste kohta madalamale positsioonile värbamisel** leiti, et võivad sobivad sarnased meetodid. Madalamale positsioonile värbamisel eelistatakse avalikku reklaami ning varasemates värbamisprotsessides osalenud kandidaatide CV-de uuesti läbivaatamist. Toodi välja, et viimasel aastal on hakanud suurfirmad ka lihtsamatele positsioonidele töötajate leidmiseks kasutama sihtotsinguvõtteid. Palju on ka tööturul passiivseid kandidaate ning nendeni jõudmiseks võib kasutada andmebaasiotsingut. Leiti, et töökuulutused, just tootmisettevõtetes, on üpris ühetaolised ning et tõsta ettevõtte atraktiivsust või erineda, võiksid ettevõtted hakata näiteks videokuulutusi tegema.

Intervjuueeritavatel paluti kirjeldada, **milliseid värbamiskanaleid nad tavaliselt värbamisel kasutavad**. Põhiliselt kasutatakse tööportaale – Töötukassa, CV Online, tehakse koostööd ülikoolide ja muude haridusasutustega. Eelistatakse veel sotsiaalmeediat ning kohalikke foorumeid või grupe. Lisati soovitusel, et tuleks kasutada paljusid erinevaid kanaleid, et jõuda erinevate sihtrühmadeni.

Kõrgemale ametikohale värbamisel jäid värbamiskanali eelistustest peale sotsiaalmeedia – LinkedIn ning ülikoolides ja muudes haridusasutustes värbamine. Samataolisele küsimusele, kus paluti välja tuua eelistatuimad värbamiskanali madalamale ametikohale värbamisel, siis eelistati tööportaale ning ka teatud mõttes ülikoolides või kutsekoolides värbamist. Arvati, et tööportaalides väga juhte ei liigu ning seetõttu suunatakse madalama positsiooni kuulutused sinna. Samuti toodi välja, et õppeasutustest tulevad lõpetajad on ainult baasteadmistega ja pigem soovitakse juba kõrgemale positsioonile kogenud töötajat.

Järgnevalt paluti kirjeldada, **kuidas suhtutakse kui ettevõttega osaletakse karjääri- ja töömessidel**. Kõik vastajad olid ühel meelel, et see on väga vajalik, mitte ainult uute inimeste värbamiseks vaid ka ettevõtte brändingu tugevdamiseks. Toodi välja, et ettevõtte on osalenud

erinevatel karjääri- ja töömessidel ning plaanitakse osaleda ka edaspidi. Lisaks võimaldab see luua personaalse otsekontakti messil osalejatega ja võrrelda end teiste tööandjatega.

Paluti kirjeldada ka enda arvamust ülikoolidest või muudest haridusasutustest värbamisel.

Antud kanali suhtes on erinevaid arvamusi. Kuna ettevõtte otsib enamasti valmis spetsialisti, vastavate oskustega, siis võib antud kanali rakendamisel tekkida vajadus töötajate edasiseks koolitamiseks. Ettevõtte võiks rohkem teha koostööd õppeasutustega õppe- või praktikaprogrammide välja töötamisel ning võimaluse korral pakkuda ka stipendiume, et õppureid rohkem ligi meelitada ja et nende õpe valmistaks neid rohkem ette eesolevaks tööks.

Küsites intervjueeritavatelt nende **arvamust sotsiaalmeediast kui värbamiskanalist**, siis on kõik positiivselt meelestatud. Tegemist on tänapäevase ja populaarse kanaliga. Tuleb kasutada palju erinevaid kanaleid ning sotsiaalmeedia peaks ettevõttel olema. Sotsiaalmeedias värbamisel tuleks ettevõttel olla aus ja läbipaistev ning võimaluse korral võiks seda hallata pädev sotsiaalmeediainimene, kes oskab ja tunneb algoritmi. Praegu aga ettevõttel sotsiaalmeedia kanalites kontod puuduvad, kuna see on korporatsiooni poolt piiratud.

Lõpuks paluti **kirjeldada oma kogemust erinevate sotsiaalmeedia kanalitega**. Ettevõttel puuduvad sotsiaalmeedia kanalites kontod. Kunagi oli ettevõttel olnud Facebooki kanal, mida kasutati aktiivselt ning kus jälgijaskond kasvas. Siiski piirati Facebooki kasutamine korporatsiooni poolt ära. Kolm intervjueeritavat tõid välja, et LinkedIn on väga hea tööriist värbajale ning seda võiks kasutada. Ettevõttel võiks olla korralik LinkedIn profiil. Erinevate sihtrühmadeni jõudmiseks pakuti ka VKontakte kanalit, mida kasutavad vene keelt kõnelevad isikud. Kuna ettevõttel oli Facebooki konto, siis toodi välja, et võimaluse korral kasutaksid nad seda ka edasi.

3.2. Järeldused ja ettepanekud

Töö autor järeldab uuringust, et ettevõttes kasutatakse küll erinevaid värbamismeetodeid ja -kanaleid, kuid tööpakkumiste jagamist sotsiaalmeedias ja ettevõtte koduleheküljel ei kasutata. Autor usub, et siiski on võimalusi ning nagu intervjuudest selgus, ka soovi rakendada kaasaegseid meetodeid ja kanaleid.

Autor püstitas esimese uurimisküsimuse, et teada saada, **milliseid värbamismeetodeid ja -kanaleid värbamisel peamiselt kasutatakse.** Värbamismeetoditest kujunesid kõige populaarsemateks: üleviimine, aeg-ajalt kasutatakse sisekuulutust, soovitusel, töö- ja karjäärimeetoditel osalemine, avalik reklaam. Spetsialistide ja juhtide värbamiseks kasutatakse veel värbamisagentuuri teenust. Värbamiskanalitest kasutatakse tavaliselt tööportaale – Töötukassa, CV Online, on proovitud sotsiaalmeediat, aga kuna ettevõttel endal sotsiaalmeedia kontot ei ole, siis eeldab autor, et antud kanali kasutamisel on kasutatud oma personaalset kontot. Samuti tehakse koostööd koolidega. Antud küsimusele leitud vastused andsid töö autorile täpsema ülevaate praegusest olukorrast ning see võimaldas teha ettepanekuid täiendavate meetodite ja kanalite kasutamiseks.

Teise uurimisküsimusega sooviti teada saada, milliseid muutusi on täheldatud värbamismeetodite ja -kanalite kasutamisel seoses tehnoloogia arenguga. Kui varem kasutati kohalikus ajalehes töökuulutuste jagamist rohkem, siis nüüd on see pigem asendunud veebipõhiste lahendustega ning kui varem valiti kuulutuste jagamiseks pigem tööportaale, siis nüüd on hakatud eelistama sotsiaalmeediat või ettevõtte kodulehekülge. Tööportaalidest eelistatakse kasutada CV-Online'i ja Töötukassa portaali, kuid autor teeb ettepaneku proovida ka CV Keskuse portaali aktiivsemalt kasutama hakata. Palgainfo Agentuuri (2020) uuringust selgus, et tööportaalidest on kõige eelistatuim CV Keskus ning läbi selle kanali võib ettevõtte jõuda uute kandidaatideni.

Kuna ettevõttel puudub konto sotsiaalmeedias, siis on kasutatud värbamisel oma personaalseid kontosid. Autor leiab, et soov sotsiaalmeedias ja ettevõtte kodulehel töökuulutuste jagamisel on olemas. Sotsiaalmeedia kanalitest eelistati kõige rohkem LinkedIn-i. Samuti selgus intervjuust, et kunagine ettevõtte Facebooki konto oli järjest populaarsust kogunud ning seeläbi jõuti ka rohkemate inimesteni. Kuid nagu intervjuust välja tuli, on sotsiaalmeedia kontode kasutamine korporatsiooni poolt hetkel piiratud. Siiski pakub autor, et korporatsiooniga võiks uuesti antud teemal läbirääkimisi pidada ja pakkuda professionaalsemas kanalis nagu LinkedIn, konto loomist. LinkedIn-is on palju ka passiivseid kandidaate, kes aktiivselt tööd ei otsi, kuid kes võivad olla avatud uutele võimalustele. Seetõttu annab antud konto ettevõttele võimaluse ka passiivseid kandidaate ligi meelitada. Autor on nõus esimese intervjuueeritavaga, et „...*ettevõtte, kes tahab endale nii-öelda sellist noort pealekasvu, peab olema väga paindlik ja peab olema ikkagi sotsiaalmeediakanalites ka.*“ Ka teoreetilises osas välja toodud, et kui organisatsioon on sotsiaalmeedia lehtedel aktiivne, võib see kujundada kandidaadile nägemuse organisatsioonist kui heast tööandjast (Carpentier *et al.*, 2019, lk 11). Lisaks ka Capgemini Consultingu läbiviidud

uuring on viidanud sellele, et paljud organisatsioonid on olnud mures võime pärast värvata ja hoida talente praegusel konkurentsitihedal turul ning ettevõtted, mis jäävad maha digitaalsete lahenduste rakendamisel, võivad seista silmitsi väljakutsetega talentide värbamisel ja hoidmisel (Spitzer *et al.*, 2013, lk 3).

Ettevõttes on otstarbekas kasutada värbamise meetodeid ja -kanaleid, millega jõutakse erinevate sihtrühmadeni, kuid sõltuvalt ettevõtte eesmärkidest ja soovidest tuleks olla avatud uutele võimalustele. Kui ettevõttel on vaja ettevõtet edasi viia või otsib ettevõttesse uuenduslikke ideid, siis sobiks kasutada väliseid meetodeid. Lisaks värbamistegevusele, tuleks mõelda ka strateegiliste meetodite peale ning teha suuremad muudatused struktuuris. Intervjueeritav 3 tõi välja „...*sa pead vaatama olemasolevat ressursi, et kas sul on siis vaja teha otsuseid teadlikult võtta suurem hulk inimesi väljastpoolt juurde või siis on mõistlik näiteks, et ma ei tea... Ma ei tea, paneme selle osa ärist kinni, koolitame inimesed ringi ja tõstame nad nii-öelda teisele osakonnale siis üle...*“.

Juba praegu võetakse osa erinevatest karjääri- ja töömessidest ning ettevõttel on otstarbekas ka edaspidi nendel osaleda. Intervjuust 1 selgus, et virtuaalmessidel pigem ei eelistata osaleda, kuid nagu enamus intervjueeritavatest välja tõid, et mida rohkem ettevõtte erinevatel üritustel osaleb ja end reklaamib, seda rohkem ta silma jääb. Seetõttu võiks ettevõtte olla avatud ka virtuaalsetes kanalites toimuvatele üritustele.

Kaasaegsematest lahendustest, mida antud töö teoreetilises osas ei käsitletud, aga intervjuus ettepanek tehti, on koolitada värbaja tegema andmebaasiotsingut ning teha ettevõttele professionaalne LinkedIn konto. Alustuseks võib otsida internetis kiireid õpetusi. Näiteks CV Online on kokku pannud juhendi, kuidas teha andmebaasiotsingut, seda siis videoõpetusena kui ka samm-sammu haaval piltliku juhendina. Juhend on kättesaadaval <https://hr.cv.ee/andmebaasiotsing>. Tööturul on väga palju ka passiivseid kandidaate ning intervjuus 3 käis läbi lause „...*see tõenäosus, et täpselt see inimene, keda sina tänasel hetkel tahad, et ta just läheb nüüd sinna, CV Online'i loeb seda töökuulutust või talle tuleb ka meilile, et ta avab selle. Noh, see on siuke natukese nagu selline lotovõit, et kas tuleb või ei tule, et ikkagi olla ise proaktiivne ja võtta see vastutus ise.*“ Seetõttu oleks andmebaasiotsing üks meetod, mida saaks värbaja ka iseseisvalt kasutada, et passiivsete kandidaatideni jõuda.

Kuna ettevõtte peakontor kajastab karjäärivõimalusi oma koduleheküljel, siis teeb autor ettepaneku, et ka Silmeti kodulehekülje väljatöötamisele tuleks rohkem panustada. See annab

töötajatele võimaluse ühes kohas ettevõtte tegemiste kui ka karjäärivõimalustega tutvuda. Ka Breugh (2016) on toonud välja, et kodulehekülj võib olla odav viis tööpakkumiste kohta info edastamiseks ja seda nii kirjalikul viisil kui ka videote kaudu. Lisaks tavalistele töökuulutustele võikski ettevõtte proovida teistsugust lähenemist, näiteks videokuulutust, mis võib samuti töötajate tähelepanu paremini köita. Toetudes Nikolaou (2021) teooriale, tõi ka tema välja, et ettevõtte võiksid lisada oma karjäärisaitidele videoid, kus praegused töötajad iseloomustavad ja kirjeldavad, mida tähendab selles ettevõttes töötamine, või videoid, kus tutvustatakse värbamisprotsessi.

Lisaks võiks ettevõtte koostöös ülikoolide ja teiste haridusasutustega luua põhjaliku praktikaprogrammi, mille läbinud õpilased saavad väljaõppe ja praktilised teadmised ettevõttes töötamiseks. Samuti võiks ettevõtte teatud ametikoha spetsialistidele pakkuda stipendiumi ning seda toetab ka Urbancova *et al.* (2015) teooria, et ettevõtete koostöö ülikoolidega stipendiumide või projektide osas, millesse on kaasatud üliõpilased, võib anda õpilastele vajaliku praktilise kogemuse, samas tagades, et organisatsioonidel on tulevikus oma ametikohtadele potentsiaalsed kvalifitseeritud kandidaadid. Nende õpilastega tehtava koostöö kaudu võib organisatsioon tuua enda juurde andekaid ja uuendusmeelseid inimesi. Stipendiumi pakkumist pooldas ka intervjueritav 1.

Küsimus millega intervjueritavad täpsustasid, milliseid meetodeid ja kanaleid nad nii madalama kui ka kõrgema positsiooni jaoks eelistavad, oli autoril soov leida erinevusi eelistuste vahel. Autorile jäi mulje, et madalama positsiooni töötajate suhtes on tekkinud hoiak, et nemad ei kasuta teatud kanaleid ja seetõttu eelistatakse põhiliselt Töötukassa portaali või ajalehe kaudu kuulutusi jagada. Intervjueritav 3 tõi välja, et „...*eelmise aasta suvest on aina rohkem suuremad ettevõtted, vahet ei ole, mis valdkonnas, näiteks tootmises hakanud kasutama ka juba lihtsamate positsioonide leidmiseks samamoodi sihtotsinguvõtteid.*“ Seetõttu võiks ka Silmet proovida antud lähenemist lihtsamatele positsioonidele töötajate otsimisel.

Värbamisprotsessi täiustamise või uute lahenduste elluviimisega võiks ettevõtte pidevalt tegeleda. Töös välja toodud ettepanekuid võib ettevõtte võtta arutlusele ning käsitleda neid kui võimalusi värbamistegevuse täiustamisele.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada kaasaegsed värbamismeetodid ja -kanalid ning nende rakendamise võimalused NPM Silmet OÜ-s. Teema on aktuaalne, kuna sobivate meetodite ja kanalite rakendamine võib aidata ettevõtte värbamisprotsessi efektiivsemaks muuta, mis omakorda mõjutab ettevõtte tegevust positiivselt. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor kolm uurimisküsimust:

1. Milliseid värbamismeetodeid ja -kanaleid ettevõttes peamiselt kasutatakse?
2. Kuidas on muutunud värbamismeetodite ja -kanalite valik seoses tehnoloogia pideva arenguga?
3. Millised värbamismeetodite ja -kanalite rakendamise võimalused oleksid ettevõttes otstarbekad?

Töö esimeses, teoreetilises osas anti üldine ülevaade personali värbamise olemusest ja protsessist. Kirjeldati kaasaegseid värbamismeetodeid, mis jagunesid sisemisteks ja välimisteks meetoditeks. Samuti anti ülevaade kaasaegsetest värbamiskanalitest, seal hulgas tööportaalidest ja ettevõtte koduleheküljest, sotsiaalmeedia kanalites- ning ülikoolidest ja muudest haridusasutustest värbamisest. Teises peatükis kirjeldati uuringu metoodikat, täpsemalt kirjeldati lühidalt NPM Silmet OÜ-d, kirjeldati uuringu eesmärki ja metoodikat ning uuringu protsessi. Kolmandas peatükis analüüsiti uuringu tulemusi, leiti sarnasused ja erinevused ning lõpuks tehti tulemuste põhjal järeldused ja ettepanekud.

Töö autor kasutas kvalitatiivset uurimismeetodit ning viis läbi neli intervjuud, kus oli 11 põhiküsimust ning vajadusel küsiti ka täiendavaid küsimusi kuna intervjuud olid poolstruktureeritud vormis. Intervjuud viidi läbi personalijuhi, müügijuhi, muldmetallide tehase direktori ning värbamisagentuuri töötajaga. Ettevõtte töötajatega otsustati intervjuud läbi viia, et mõista praegust olukorda ettevõttes ning millistele muutustele on nad avatud. Värbamisagentuuri töötajaga otsustati intervjuu läbi viia, kuna tema kaudu värvatakse peamiselt Silmetisse spetsialiste ja juhte. Üks intervjuu viidi läbi Silmetis, üks telefonikõnes, üks videokõnes ja üks e-maili vahendusel. Autor koostas cross-case analüüsi, et koondada intervjuu vastused tabelisse ja sealt

eristada paremini sarnasused ja erinevused. Seejärel koostas autor tulemuste põhjal järeldused ja tõi ettepanekud kaasaegsete värbamismeetodite ja -kanalite rakendamiseks.

Tulemustest selgus, et kasutatakse küll erinevaid värbamismeetodeid ja -kanaleid, kuid tänasel päeval populaarset sotsiaalmeedia värbamist ei tehta, kuna see on korporatsiooni poolt piiratud. Samuti ei postitata karjäärivõimalusi ettevõtte kodulehele. Intervjueeritavad tõid välja, et on oluline, et ettevõtte reklaamib ennast mitmes erinevas kanalis ja osaleb üritustel. Samuti pooldati, et ettevõttel oleks toimiv sotsiaalmeedia konto ja kodulehekül, mis võimaldab töötajatel ettevõtte tegevusega tutvuda. Lisaks võiks ettevõtte proovida klassikalise töökuulutuse asemel läheneda loominguks ja proovida ka videokuulutusi.

Kuna lähima paari aasta jooksul on ettevõttel valmimas uus tehas ja tööjõu nõudlus suureneb, siis võiks ka juba praegu hakata rakendama täiendavaid meetodeid ja kanaleid, et jõuda paljude erinevate sihtrühmadeni. Informatiivne kodulehekül ja LinkedIn-i konto tugevdavad ettevõtte brändingut ning muudaksid ettevõtte atraktiivsemaks ka töötajatele. Samuti on otstarbekas ettevõttel edaspidigi töö- ja karjäärimeetodid osaleda ning järk-järgult võiks ettevõtte proovida ka ise andmebaasiotsingut tegema hakata.

SUMMARY

POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING MODERN RECRUITMENT METHODS AND CHANNELS ON THE EXAMPLE OF NPM SILMET OÜ

Beatrice Peetsalu

In today's constantly changing and developing society, employers must secure their position in the competition. However, this assumes that the organization has enough qualified people. Therefore, organizations must pay enough attention to recruitment to ensure the best employees for their company.

The aim of this bachelor thesis was to find out modern recruitment methods and channels and the possibilities of their implementation in NPM Silmet OÜ. The topic is relevant because the application of appropriate methods and channels can help make the company's recruitment process more efficient, which in turn positively affects the company's operations. To achieve the aim of the bachelor's thesis, the author set three research questions:

1. Which recruitment methods and channels are mainly used in the company?
2. How has the choice of recruitment methods and channels changed due to the continuous development of technology?
3. Which options for applying recruitment methods and channels would be expedient in the company?

The author used a qualitative research method and conducted four interviews with 11 main questions. A additional questions were also asked because the interviews were in a semi-structured form. Interviews were conducted with the HR manager, the sales manager, the director of the rare earth metal plant and the employee of the recruitment agency. One interview was conducted in Silmet, one in a phone call, one in a video call and one via e-mail. The author prepared a cross-case analysis in order to gather the interview answers in a table and from there better distinguish similarities and differences.

The results revealed that although various recruitment methods and channels are used, the popular social media recruitment is not done today as it is restricted by the corporation. Career opportunities are also not posted on the company's website. The interviewees pointed out that it is important that the company advertises itself in several different channels and participates in events. It was also advocated that the company should have a functioning social media account and homepage, which would allow job seekers to familiarize themselves with the company's activities. An informative homepage or a LinkedIn account could strengthen the company's branding and make the company more attractive to job seekers. In addition, the company could try a creative approach, so instead of a classic job advertisement they could also try a video advertisement.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abbas, S. I., Shah, M. H., & Othman Y. H. (2021). Critical Review of the Recruitment and Selection Methods: Understanding The Current Practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3(3), 46–52.
DOI: 10.33166/ACDMHR.2021.03.005
- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Al Shanfari, R. J., & Dr Banu, R. (2018). Recruitment and Selection in Practice: A Qualitative Study. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, 19–25. DOI: 10.18231/2454-9150.2019.0275
- Allden, N. & Harris, L. (2013). Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. *Journal Of Business Strategy*, 34(5), 36–47.
DOI: 10.1108/JBS-11-2012-0072
- Anas, N. & Ishaq, K. (2022). Qualitative Research Method In Social And Behavioural Science Research. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, 89–93.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed). Kogan Page Ltd.
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2014). Recruiting Gen Yers Through Social Media: Insights From The Italian Labor Market. *Social Media in Human Resources Management*, 12, 59–81.
[https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000012007](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000012007)
- Sands, L. (2022). *Why is human resources (HR) important?* Kasutatud 14. aprill 2023
<https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/business-process/why-is-human-resources-important>
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389–416.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- Breaugh, J. A. (2016). *Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*. SHRM Foundation.
- Carpentier M., Van Hoye, G., & Weijters, B. (2019). Attracting Applicants Through the Organization's Social Media Page: Signaling Employer Brand Personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 1–48. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103326>

- Cruzes, D.S., Dybå, T., Runeson, P. & Höst, M. (2015). Case studies synthesis: a thematic, cross-case, and narrative synthesis worked example. *Empir Software Eng*, 20, 1634–1665. <https://doi.org/10.1007/s10664-014-9326-8>
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management* (3rd ed). Pearson Education Limited.
- Devaro, J., Kauhanen, A., & Valmari, N. (2019). Internal And External Hiring. *ILR Review*, 72(4), 981–1008. <https://doi.org/10.1177/0019793919842810>
- Dhamija, P. (2012). E-Recruitment: A Roadmap towards E-Human Resource Management. *Journal of Arts, Science and Commerce*, 3(2), 33–39.
- Geetha. R., & Bhanu, S. R. D. (2018). Recruitment through Artificial Intelligence: A Conceptual Study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63–70.
- Grabara J.K., Kot S., & Pigoń Ł. (2016). Recruitment process optimization: chosen findings from practice in Poland. *Journal of International Studies*, 9(3), 217–228. DOI: 10.14254/2071-8330.2016/9-3/17
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will Artificial Intelligence Take Over Human Resources Recruitment And Selection? *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21–30.
- Holm, A. B. (2014). Institutional Context And E-Recruitment Practices Of Danish Organizations. *Employee Relations*, 36(4), 432–455. DOI: 10.1108/ER-07-2013-0088
- Hong, B. (2020). Power to the Outsiders: External Hiring and Decision Authority Allocation Within Organizations. *Forthcoming in Strategic Management Journal*, 41(9), 1628–1652. <https://doi.org/10.1002/smj.3182>
- Hook, C., & Jenkins, A. (2019). *Introducing Human Resource Management* (8th ed). Pearson Education Limited.
- Kroll, E., Veit, S., & Ziegler, M. (2021). The Discriminatory Potential of Modern Recruitment Trends—A Mixed-Method Study From Germany. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.634376>
- Kumar, N., & Garg, P. (2010). Impact of Online-Recruitment On Recruitment Performance. *Asian Journal Of Management Research*, 327–336.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development* (3rd ed). SAGE Publications, Inc.
- Madia, S. A. (2011). Best Practices For Using Social Media As A Recruitment Strategy. *Strategic Hr Review*, 10(6), 19–24. DOI: 10.1108/14754391111172788
- Mcleod, S. (2023). *Qualitative Vs Quantitative Research: Methods & Data Analysis*. Kasutatud 17. aprill 2023 <https://www.simplypsychology.org/qualitative-quantitative.html>

- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20, 31–49.
DOI: 10.1080/15475778.2015.998141
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1615–1631.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0312>
- Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Management and Economics*, 3(79), 351–359.
- Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24(2), 1–6. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>
- Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-Recruitment: Practices, Opportunities and Challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11), 116–122.
- Olev, A., Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, Vol. 10(3), 409–421.
<https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
- Otoo, I. C., Assuming, J., & Agyei, P. M. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific Journal*, 14(13), 199–214.
<https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n13p199>
- Palgainfo Agentuur. (2020). *Värbamistrendid 2020*. Kasutatud 8. märts 2023
<https://www.palgainfo.ee/component/jdownloads/?task=download.send&id=796&catid=4&m=0&Itemid=101>
- Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in Clinical Research*, 4(3), 192. DOI: 10.4103/2229-3485.115389
- Rehman, S., & Dr. Mazhar, S. S. (2016). A Study On New Hiring Strategies To Manage Talent Crisis At Entry Level From The Perspective Of Recruiters And Fresh Graduate Engineer Job Seekers. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 4(9), 14–29.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.157507>
- Rutter, R., Roper, S., & Lettice, F. (2016). Social media interaction, the university brand and recruitment performance. *Journal of Business Research*, 69(8), 3096–3104.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.025>
- Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A Review On Changing Trend Of Recruitment Practice To Enhance The Quality Of Hiring In Global Organizations. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 141–156.

- Slavic, A., Bjekic, R., & Berber, N. (2017). The Role of the Internet and Social Networks in Recruitment and Selection Process. *Strategic Management*, 22(3), 36–43.
- Sołek-Borowska, C. (2019). Benefits And Disadvantages Of Adopting Video Recruitment. *Humanities and Social Sciences quarterly*, 26, 157–166. <https://doi.org/10.7862/rz.2019.hss.46>
- Spitzer, B., Vernet, A., Soderstrom, C., & Nambiar, R. (2013). *Using digital tools to unlock HR's true potential*. Kasutatud 9. märts 2023 https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/digitalhrpaper_final_0.pdf
- Sułkowski, L., & Chmielecki, M. (2014). The use of Social Networking Sites in modern recruitment – empirical study. *Entrepreneurship and Management* 15(2), 63–73. DOI: 10.2478/eam-2014-0017
- Tenny, S., Brannan, J. M., & Brannan, G. D. (2022). *Qualitative Study*. StatPearls Publishing.
- Urbancová, H., Stachová, K., & Stacho, Z. (2015)._Methods of Recruitment in the Czech and Slovak Organizations. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(3), 1051–1060. <https://doi.org/10.11118/actaun201563031051>
- Vanitha, A. (2014). Influence Of Modern Recruitment Sources Among Prospective- A Study With Reference To Selected Industries. *EPRA International Journal Of Economic And Business Review*, 2(10), 48–54.
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64–77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>

LISAD

Lisa 1. Lõputöö intervjuuküsimused

1. Milliseid muutusi olete täheldanud värbamiseetodite ja -kanalite kasutamisel seoses tehnoloogia arenguga?
2. Milliseid värbamiseetodeid tavaliselt kasutate?
3. Millist vähemalt kolme värbamiseetodit te eelistate, kui otsite uut töötajat kõrgemale ametikohale?
4. Millist vähemalt kolme värbamiseetodit te eelistate, kui otsite uut töötajat madalamale ametikohale?
5. Milliseid värbamiskanaleid tavaliselt kasutate?
6. Millist vähemalt kolme värbamiskanalit te eelistate kasutada, kui otsite uut töötajat kõrgemale ametikohale?
7. Millist vähemalt kolme värbamiskanalit te eelistate kasutada, kui otsite uut töötajat madalamale ametikohale?
8. Kuidas suhtutakse ettevõttes karjääri- ja töömessidel osalemisse?
9. Milline on teie arvamus ülikoolidest või muudest haridusasutustest värbamisel?
10. Milline on teie arvamus sotsiaalmeediast kui värbamiskanalist?
11. Milline on teie kogemus värbamisel sotsiaalmeedia kanalitega, nagu näiteks Instagram, Twitter, Facebook ja LinkedIn?

Lisa 2. Cross-case analüüs intervjuudest

Küsimus	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4
Milliseid muutusi olete täheldanud värbamismeetodite ja -kanalite kasutamises seoses tehnoloogia arenguga?	Värbamine on läinud sotsiaalmeediass e. Töötukassad, töömessid, tööportaalide asemel on hakatud rohkem kasutama Facebook-i ja LinkedIn-i.	Varem kuulutused paberkandjal, aga nüüd suurem osa sotsiaalmeedias ja ettevõtte koduleheküljel.	On tekkinud uued ametikohad, näiteks <i>sourcer</i> . Võimalus kasutada otsinguvahendina <i>Boolean string</i> -i. Palju uusi haldustarkvarasid ning töö on automatiseeritud.	Väga paljude ettevõtete värbamiskanaliid on palju muutunud. Varem väga populaarset ajalehe kuulutust peaaegu ei kasutata. Kasutatakse värbamisportaale, sotsiaalmeediat jms. Sama kehtib ka meie kohta. Ajalehe kuulutusi kasutame üksikutel juhtudel.
Milliseid värbamismeetodeid tavaliselt kasutate?	Üleviimist, aeg-ajalt sisekuulutust, tagasikutsumised, töötaja palkamine teist korda – palju on neid kes tahavad ise tagasi tulla. Edutamine, avalik reklaam, varasemates värbamisprotsessides osalenud kandidaatide CV-de uuesti üle vaatamine, töö- ja karjäärimesseid osalemine, üleostmine ja soovitusel.	Tuttavate soovitusel, mõnikord LinkedIn (personaalne konto), kohalikud foorumid.	Peamiselt sihtotsinguvõtted, andmebaasiotsingud, otsitakse läbi LinkedIn-i, loodud eraldi <i>sourcerite</i> meeskond, kes tegelevad ainult kandidaatide leidmisega.	Sisemiselt kasutame üleviimist/edutamist, aeg-ajalt sisemist kuulutust Väliselt: spetsialistide ja juhtide puhul sageli värbamisagentuurid, töökuulutused värbamisportaalides (avalik reklaam), otsepakkumised spetsialistidele. Tööliste värbamisel avalik reklaam, töö- ja karjäärimesseid osalemine.

Lisa 2 järg

Millist vähemalt kolme värbamismeetodit te eelistate, kui otsite uut töötajat kõrgemale ametikohale?	Edutamine, värbamisagentuurid ja soovitusel.	Värbamisagentuurid, üleostmine ja soovitusel.	Kindlasti professionaalset sihtotsingut. On parem kui seda teeb väline partner, kes hindab objektiivselt inimese sobivust positsioonile.	Värbamisagentuur. Juhid tavaliselt kuulutuste peale ei liigu. Samuti teeb värbamisagentuur ära suure osa eeltööst – esimene intervjuu, informatsiooni kontrollimine. Edutamine.
Millist vähemalt kolme värbamismeetodit te eelistate, kui otsite uut töötajat madalamale ametikohale?	Soovitusel, avalik reklaam ja varasemates värbamisprotsessides osalenud kandidaatide CV-de uuesti läbivaatamine.	Võivad sobida sarnased, mida kõrgemale ametikohale kasutada. Töö- ja karjäärimesid, soovitusel ning ülikoolid ja muud haridusasutused.	On hakatud ka lihtsamatele positsioonidele töötajate leidmiseks kasutama sihtotsinguvõtteid. Andmebaasiotsing, et jõuda ka passiivsete kandidaatideni. Klassikalise töökuulutuse asemel näiteks videokuulutus.	Avalik reklaam (Töötukassa), varasemate CV-de läbivaatamine.
Milliseid värbamiskanaleid tavaliselt kasutate?	Tööportaalid, ülikoolid ja muud haridusasutused, ajaleht.	Kohalikud foorumid, soovitusel, värbamisagentuur, sotsiaalmeedia.	Kogu internet ja oma <i>network</i> ning soovitusel. LinkedIn, sourcing. Koostöö Töötukassaga ja koolidega. Tuleb kasutada väga paljusid erinevaid kanaleid.	Juhid, spetsialistid – tööportaalid, põhiliselt CV Online – Töölised – põhiliselt Töötukassa tööportaal, IVKHK, oleme proovinud sotsiaalmeediat.

Lisa 2 järg

Millist vähemalt kolme värbamiskanali te eelistate kasutada, kui otsite uut töötajat kõrgemale ametikohale?	Ülikoolid, värbamisagentuur . Eelistaks kasutada ka võimaluse korral sotsiaalmeediat – LinkedIn-i.	Sotsiaalmeedia – LinkedIn. Ja soovitud.	Sihtotsing ja oma <i>network</i> .	Värbamisagentuur – otsepakkumised.
Millist vähemalt kolme värbamiskanali te eelistate kasutada, kui otsite uut töötajat madalamale ametikohale?	Tööportaalid, tutvused.	Kohalik ajaleht, foorum, raadio, töö- ja karjäärimesid, ülikoolid ja muud haridusasutused .	Andmebaasiotsing , sihitud sotsiaalmeedia tööturundus	Tööportaal (Töötukassa) – see jõuab meile tööle kandideerivate inimesteni kõige paremini, laborandid – kutsekool, oleme proovinud sotsiaalmeediat.
Kuidas suhtute ettevõttega karjääri- ja töömessidel osalemisse?	Vajalik. Võrdlusmoment teiste tööandjatega, personaalne otsekontakt (esmamulje kujunemine). On käidud mitmetel messidel. Hea koht kus näidata kes me oleme ja millega ettevõtte tegeleb.	Väga oluline osaleda. Tutvud tänapäeva tööotsijatega ning reklaam ettevõttele.	See on ettevõtte turundus, bränding. Mida rohkem ettevõtte väljas on, ennast tutvustab erinevate kanalite kaudu ma väga pooldan.	Positiivselt. Oleneb, kelle poolt ja kus korraldatavad. Oleme osalenud ja osaleme ilmselt ka edaspidi.

Lisa 2 järg

<p>Milline on teie arvamus ülikoolidest või muudest haridusasutustest värbamisel?</p>	<p>Arvamus nii ja naa, sõltub sellest kui palju ettevõtte ise koostööd teeb. On olnud koostöid ja käidud ettevõtet tutvustamas. On võetud praktikante.</p>	<p>Väga hea. Võimalus koolitada välja professionaali.</p>	<p>Koostöö võimaldaks luua õppeprogramme, et õpitu ja reaalne töö läheksid omavahel paremini kokku. Loodetavasti muutub koostöö aktiivsemaks ja mõlemad osapooled avatumaks. Võiks olla ka põhjalik praktikaprogramm.</p>	<p>Positiivne, kuid peab olema selge nägemus, ja palju oleme valmis noortesse panustama. Oodatakse sageli valmis spetsialisti, kuid ülikoolist üldine taust ja teadmised. Põhioskused tuleb omandada töökohal.</p>
<p>Milline on teie arvamus sotsiaalmeediast kui värbamiskanalisit?</p>	<p>Sotsiaalmeedia peab olema - peab olema palju erinevaid kanaleid. Vastavalt erinevatele inimgruppidele valida õiged kanalid.</p>	<p>Väga tänapäevane ja populaarne. Rohkem võimalusi.</p>	<p>Väga hea. Tuleb olla aus ja läbipaistev. Kui ettevõttes on väga hea sotsiaalmeediainimene, kes oskab ja tunneb algoritmi, oskab märksõnad paika panna ja sihtrühma sihtida, siis võib edukalt minna.</p>	<p>Positiivne, kuid ei saa seda eriti kasutada, kuna see on korporatsiooni poolt piiratud.</p>
<p>Milline on teie kogemus värbamisel sotsiaalmeedia kanalitega, nagu näiteks Instagram, Twitter, Facebook ja LinkedIn?</p>	<p>Kunagi oli Facebook, mida kasutati aktiivselt ja kus populaarsus pidevalt kasvas. Muud sotsiaalmeedia kanalid samuti pole. Võiks kasutada LinkedIn-i, Facebook-i, VKontakte.</p>	<p>Eelistan LinkedIn-i Facebook-ile ja Instagram-ile. LinkedIn professionaalsem. Ettevõttel endal puudub sotsiaalmeedia kanal.</p>	<p>LinkedIn-iga positiivne. Värbajale hea tööriist. Instagramist, Twitterist, Facebookist tippspetsialiste ja tippjuhte ei otsi. Soovitaks Silmeti juhtidel LinkedIn-i profiilid korda teha ja korralik LinkedIn-i profiil ka ettevõttele.</p>	<p>Ei ole märkimisväärselt kasutanud. Kui tegemist on lihttööliste värbamisega, siis võib Facebookis tulla negatiivseid kommentaare. Võimaluse korral kasutaks Facebooki Piirangute tõttu pole sellega tegeletud.</p>

Lisa 3. Link intervjuude transkriptsioonidele

<https://docs.google.com/document/d/1o26wJS-YoJuKmn11NiDt6yweDFTiegR0YyMhc22I9KU/edit?usp=sharing>

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Beatrice Peetsalu

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Kaasaegsete värbamismeetodite ja -kanalite rakendamise võimalused NPM Silmet OÜ näitel,

mille juhendaja on Helina Vigla,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

11.05.2023

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.