

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Kersti Tamm

**PERSONALI VÄRBAMISE MEETODID JA
VALIKUKRITEERIUMID EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: emeriitdotsent Kostel Gerndorf

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Kersti Tamm

(alkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 074855

Üliõpilase e-posti aadress: kersti333@gmail.com

Juhendaja emeriitdotsent Kostel Gerndorf :

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(alkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, alkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. PERSONALI VÄRBAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	7
1.1 Personali värbamise olemus ja protsess.....	7
1.2 Personali värbamise meetodid ja vahendid	10
1.3 Personali valiku protsess ja meetodid.....	16
2. ANDMETE TÖÖTLEMISE METOODIKA	24
2.1 Andmete kogumise meetodid ja valimi kirjeldus	24
2.2 Andmete ettevalmistamine analüüsiks ja meetoodika.....	25
2.3 Valimi iseloomustus	26
3. PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU UURINGU TULEMUSED.....	28
3.1 Personali otsingu meetodid erinevate ametikohtade täitmisel.....	28
3.2 Personali värbamiskanaliid ja meetodid erinevate ametikohtade täitmisel	30
3.3 Erinevate valikukriteeriumide olulisus personali värbamisel.....	33
3.4 Arutelu ja järeldused.....	36
KOKKUVÕTE.....	40
SUMMARY	42
VIIDATUD ALLIKAD.....	44
LISAD	46
Lisa 1 - Ankeetküsimustik koos kaaskirjaga	46
Lisa 2. Eerika Penteli intervjuu transkriptsioon	66
Lisa 3. Kristi Mäeorgi intervjuu transkriptsioon	70

ABSTRAKT

Antud bakalaureusetöö eesmärk oli läbi personali värbamiseetodite ja valikukriteeriumide analüüsi, saada võimalikult hea ülevaade Eesti ettevõtete rakendatavatest värbamise ja valiku praktikatest. Samuti selgitati välja kuidas on ettevõtete poolt järgitavad personali värbamise ja valiku põhimõtted kooskõlas teoreetiliste seisukohtadega.

Uurimisprobleemidena nägi autor, et puudus ülevaade praktiseeritavatest meetoditest ja tegevustest ning puudus võrdlus teoreetilise teadmiste baasiga.

Eesmärgi saavutamiseks selgitas autor personali värbamise mõistet ja eemärke, andis ülevaade personali värbamise vahenditest ja allikatest, tõi välja personali valiku protsess ja meetodid, kirjeldas personali värbamist ja valikukriteeriume ning seejärel võrdles ettevõtete rakendatava personali värbamise ja valiku praktika vastavust teoreetilistele soovistega ning tegi sellest tulenevad järeldused.

Eesmärgini jõudmiseks ja uurimisküsimusele vastuse leidmiseks töötas autor läbi teemaalase kirjanduse, analüüsis erinevate teoreetikute seisukohti antud küsimustes.

Uurimismeetoditena kasutati kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodi. Kvantitatiivsetest meetoditest kasutati ankeetküsitlust, mis viidi läbi 134 Eesti ettevõtte seas ja kvalitatiivsetest meetoditest poolstruktureeritud intervjuud kahe ettevõtte tippjuhiga. Uuringu käigus selgus, et Eestis kasutatav personali värbamispraktika on üldjoones kooskõlas teooriaga ning kasutust leiavad kõik maailmas levinud värbamiseetodid ja töötajate valikukriteeriumid.

Võtmesõnad: personal, personali värbamine, personali värbamiseetodid, personali valik, personali valiku meetodid, personali valiku kriteeriumid.

SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte vajab edukaks ja tulemuslikult turul toimimiseks muuhulgas inimressurse, kes oma teadmiste ja oskustega aitavad kaasa ettevõtte strateegiate elluviimisel ning eesmärkide saavutamisel. Praeguses pidevalt muutuvast ettevõtluskeskkonnas on pädevate töötajate leidmine tõsine pingutus nõudev ülesanne. Vajalik on leida õige inimene õigele ametikohale, kelle abil suudaks ettevõtte saavutada endale püstitatud eesmärged. Õige töötaja leidmise tagavad eelnevalt läbimõeldud valikukriteeriumid ning antud ettevõttele sobivaim värbamise meetod.

Korrektset ja põhjalikult läbi viidud personaliotsing võtab küll palju aega ning ka finantsressurse, kuid õigesti tehtud personalivalik loob konkurentsieelise ning tasub ennast pikas perspektiivis kindlasti ära.

Käesoleva töö eesmärk on läbi personali värbamismeetodite ja valikukriteeriumide analüüsi, saada võimalikult hea ülevaade Eesti ettevõtetes rakendatavatest värbamise ja valiku praktikatest ning välja selgitada, kuivõrd on ettevõtete poolt järgitavad personali värbamise ja valiku põhimõtted kooskõlas teoreetiliste seisukohtadega. Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- 1) selgitada personali värbamise mõistet ja eesmärgi;
- 2) anda ülevaade personali värbamise vahenditest ja allikatest;
- 3) tuua välja personali valiku protsess ja meetodid;
- 4) kirjeldada personali värbamist ja valikukriteeriume;
- 5) võrrelda ettevõtetes rakendatava personali värbamise ja valiku praktika vastavust teoreetilistele soovituslikele ning teha sellest tulenevad järeldused.

Uurimisprobleemina soovib autor selgitada, et kuigi personali värbamise ja valiku osas on väga palju teoreetilist kirjandust, siis tegelikkuses puudub info, kas ja mida Eesti ettevõtted praktikas kasutavad ning kas see vastab ka teiste riikides praktiseeritavale.

Uurimismeetoditena on probleemi uurimiseks kasutatud kvantitatiivset ja kvalitatiivset lähenemisviisi. Kvantitatiivsetest meetoditest kasutati standardiseeritud etteantud valikvastustega ankeetküsitlust, mis viidi läbi 134 Eesti ettevõtte seas ja kvalitatiivsetest meetoditest poolstruktureeritud intervjuud kahe ettevõtte tippjuhiga.

Käesolev töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses töö teoreetilises peatükis antakse ülevaade personali värbamise ja valiku teoreetilistest seisukohtadest. Lähemalt keskendutakse värbamise mõistele, eesmärkidele, protsessile, allikatele ja meetoditele ning personali valimise protsessile, meetoditele ning valikukriteeriumitele. Samuti kirjutatakse värbamise seosest personali planeerimisega ja personali vajaduse prognoosimisega. Personali värbamisega käib kaasas ka personali valik ning peatüki lõpupoole keskendutaksegi selle meetoditele. Teoreetilises osas tuuakse käesoleva töö autori poolt välja erinevate autorite personali värbamise ja valiku teoreetiliste seisukohtade põhjal üldised põhimõtted, millele peaks personali värbamise ja valiku protsess vastama. Need põhimõtted on aluseks töö empiirilises osas toimuvale analüüsile.

Teises peatükis kirjeldatakse uuringumetoodikat. Kirjeldatakse lähemalt uuringu läbiviimist, tuuakse ära valimi koostamise põhimõtted ja maht. Esitatakse andmete kogumise ja töötlemise meetodite ning uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus. Tuuakse ära ka milliseid arvutiprogramme andmete analüüsimisel kasutati.

Kolmandas peatükis esitatakse uurimisküsimustiku ja intervjuu abil kogutud andmete statistilise töötlemise tulemused ja usaldusvääruse hinnangud. Muu hulgas tuuakse välja põhilised statistilised näitajad. Selleks kasutatakse illustreerivaid tabeleid ja jooniseid. Selles peatükis tuuakse ära ka tähistuste legend. Analüüsitakse, sünteesitakse ja üldistatakse saadud andmeid ning leitakse seosed teooria ja saadud tulemuste vahel.

Antud peatükis esitatakse samuti kahe intervjueritud spetsialisti arvamused ja seisukohad. Autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuud AS EG Võrguteenused juhatuse liikme ja finantsjuhiga Eerika Pentel ning AS SEB Elu- ja pensionikindlustuse müügijuhiga Kristi Mäeorg. Mõlemad intervjuud viidi läbi vaba vestluse vormis.

Peatüki lõpus esitatakse käesoleva bakalaureusetöö autori poolne personali värbamise ja valimisega seotud arutelu ning järeldused.

Käesoleva bakalaureusetöö autor soovib tänu avaldada oma juhendajale emeriitdotsent Kostel Gerndorfile ning organisatsiooni ja juhtimise õppetooli lektorile Virve Siirdele ning dotsent Mait Rungile.

1. PERSONALI VÄRBAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Personali värbamise olemus ja protsess

Käesolevas alapeatükis selgitatakse personali värbamise olemust ning kirjeldatakse personali värbamise protsessi. Alapunktis tuuakse välja, kuidas on erinevad autorid personali värbamist defineerinud ning mis on nende arvates personali värbamise eesmärk. Samuti antakse ülevaade personali värbamise protsessi erinevatest etappidest.

Organisatsiooni edukuse aluseks on selle töötajad, kui organisatsioonis töötab piisaval hulgal kvalifitseeritud, motiveeritud ja töötahtelisi töötajaid, on sellel kergem saavutada püstitatud eesmärged ning olla jätkusuutlik. Personali värbamine ongi vajaliku arvu nõutava kvalifikatsiooniga kohataotlejate ligimeelitamise protsess. Värbamise tulemustest sõltuvad otseselt personali valiku tulemused: kui värbamine ei ole olnud edukas, ei ole kandidaate, kelle hulgast vajalikku töötajat valida (Alas 1998, 51).

Teadusliku juhtimise koolkonna rajaja Frederick Taylor rõhutas personali valiku protsessi vajalikkust oma teadusliku juhtimise printsiipides, mille järgi on oluline, et töötaja oskused ja võimed oleksid antud tööle vastavad ning just seepärast tuleb töötajaid hoolega valida (Scientific Management and..., 2007), seetõttu saab personalijuhtimise, kuhu alla kuulub ka personali valik ja värbamine käsitlema organisatsiooni strateegilise juhtimise funktsioonina (Millmore 2003, 87).

Autori hinnangul on oluline välja tuua, et personali valiku protsess on oluliselt laiem mõiste kui personali valik, see on vaid viimane osa paljudest etappidest. Personali valiku protsessi etappideks on töö analüüs, värbamine, valik, finaalkohtumine, otsustamine (valiku tegemine), töölepingu sõlmimine ja sotsialiseerimine.

Personali valiku protsess ning selle organiseerituse vastamine organisatsiooni eesmärkidele võimaldab paremini leida asutuse eesmärged täitvaid inimesi, aidata neil kiiremini organisatsiooniga kohaneda ning parandada seeläbi organisatsiooni finantstulemusi (Buckley et al. 2004, 233). Edukas personali valiku protsess mõjutab lisaks eesmärkide saavutamisele, organisatsiooni põhiväärtuste toimimist, töötajate töörahulolu,

organisatsioonikultuuri, motivatsiooni ning personali- ja koolituskulutusi (Organisatsiooni käsiraamat 2004).

Personali värbamise mõistet on defineeritud väga erinevalt. Valdkonnas tunnustatud spetsialistid Ivancevich ja Glueck (1992, 25) on nimetanud värbamiseks tegevust, mille käigus meelitatakse ligi kandidaate, kellel on organisatsiooni eesmärkide teostamiseks sobivad võimed ja hoiakud. Muller (2009, 309) hinnangul on personali värbamine tegevus, mille käigus uuritakse ja tutvutakse vaba ametikoha tööiseloomuga ning nõuetega, määratakse kindlaks allikad, mille kaudu hakatakse otsima sobivaid kandidaate ning meelitatakse nõutava kvalifikatsiooni, omaduste ja võimetega kandidaate kandideerima.

Kui ettevõtte tahab olla efektiivne, produktiivne ja konkurentsivõimeline, on vaja palgata kvaliteetseid töötajaid. Organisatsioonide edukuse määrab suuresti ära tema personal. Edu sõltub sellest, kas töökohtadele leitakse vajalike oskustega inimesed, kes on võimelised oma tööülesandeid täitma sellisel tasemel, mis viib ettevõtte eesmärkide saavutamiseni (Mamoria, Gankar 2009, 6).

Tänapäeval on vajalik, et töötajad mitte ainult rutiinselt ei täidaks nendelt nõutavaid ülesandeid, vaid et nad oleksid innovaatilised, pakuksid välja lahendusi, kuidas parandada toote kvaliteeti või klienditeenindust (Swart et al. 2005, 3). Samuti on vajalik, et töötajad ennast ise pidevalt edasi arendaksid ja et nende väärtused ühtiksid olulises osas ettevõtte väärtustega. Vähemalt peavad töötajad olema võimelised ettevõtte väärtuseid mõistma, need omaks võtma ja nendest oma käitumises lähtuma. (O'Connor 2015, 2)

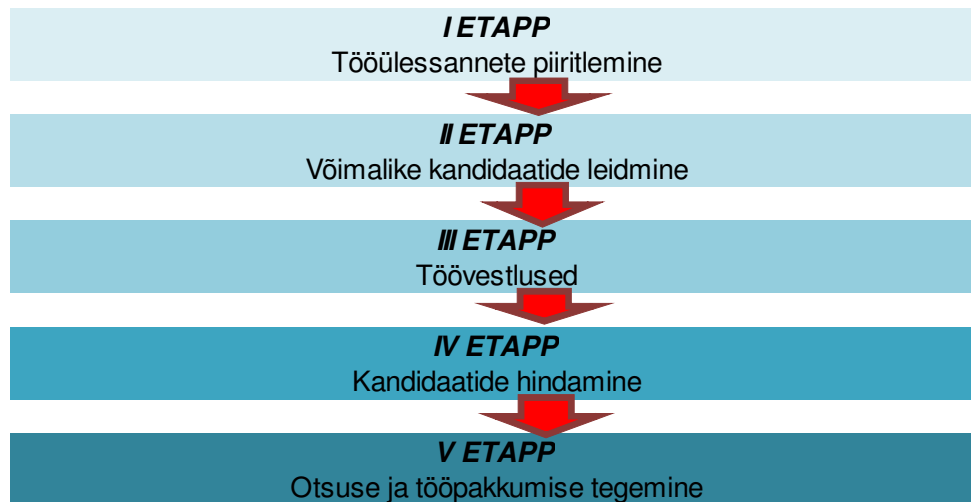
Käesoleva töö autori hinnangul võib üldisemalt personali värbamiseks nimetada protsessi, mille käigus kutsutakse nõutava pädevusega töötajaid kandideerima vakantsele ametikohale ja mis lõpeb ametikoha täitmisega.

Personali värbamise võib jagada viieks etapiks:

1. Tööülesannete piiritlemine: enne töötaja otsimise alustamist, peab kindlaks tegema, mida antud ametikoht hõlmab ning millist haridust, oskusi, töökogemusi ja isikuomadusi see nõuab.
2. Võimalike kandidaatide leidmine: tuleb leida kandidaadid, kellel on vajalikud omadused.
3. Töövestlused: sobivad kandidaadid tuleb kutsuda vestlusele, et saada selgem pilt nende oskustest ja töökogemustest ning sobivusest antud töökeskkonda, kuid samuti informeerida kandidaati ettevõtte ootustest ning nende poolt pakutavast.
4. Kandidaatide hindamine: peale vestlusi peab analüüsima kandidaatide tugevusi ja nõrkusi ning sobivuse ettevõttesse ning ametikohale.

5. Otsuse ja tööpakkumise tegemine: Peale kandidaatide hindamist on viimase etapina sobivama kandidaadi osas otsuse langetamine ning talle tööpakkumise tegemine.

Protsessi illustreerib joonis 1.



Joonis 1. Personali värbamise etapid

Allikas: Autori koostatud

Sobivaimate töötajate värbamiseks peavad ettevõtted tegelema inimressursi planeerimisega. Inimressursi planeerimise käigus selgitatakse välja ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks vajalikud inimressursid. Sealjuures on vajalik selgitada välja ettevõtte jaoks vajaliku tööjõu kvaliteet ja kvantiteet. Esimese sammuga määratakse ära tööjõu vajalikud omadused, oskused ja teadmised, teise sammuga määratakse ära vajalik tööjõu hulk. (Armstong 2009, 363).

Inimressursi planeerimise juures on vajalik esmalt planeerida tööjõu nõudlus. Ideaalvariandis on selle aluseks ettevõtte pikaajaline äriplaan, mille põhjal saab tuletada vajaduse erinevatel ametikohtadel töötavate inimeste arvu järele. Vastavalt äriplaanis toodud strateegilistele eesmärkidele selgitatakse välja nõutav tööjõu kvaliteet ja kvantiteet. Siiski eeldab selliste detailsete plaanide tegemine stabiilset organisatsiooni ja suhteliselt vähemuutuvat keskkonda. Kui on tegemist areneva organisatsiooni ja kiiresti muutuva keskkonnaga, siis on võimalik tööjõu nõudlust prognoosida, tuginedes rohkem ettevõtte juhtkonna hinnangutele ettevõtte tulevase arengu suhtes ning ka plaanide ajaline horisont jääb siis lühemaks. (Armstong 2009, 374)

Järgmise sammuna on vajalik analüüsida ettevõttesisest olemasolevat tööjõuressurssi ning selgitada välja võimalik ettevõtte sisene tööjõupakkumine. Kui tegemist ei ole alustava ettevõttega, vaid tegutseva äriühendusega, kellel on juba varasemast olemasolevad töötajad,

siis suur osa töötajatest töötab ilmselt samas ettevõttes ka tulevikus. Esmalt on vaja fikseerida olemasolev olukord, st töötajate arvud erinevatel ametikohtadel. Seejärel tuleb hinnata praeguste töötajate võimalikku lahkumist organisatsioonist. Lisaks sellele tuleb arvestada osade töötajate edutamisega teistele ametikohtadele tulevikus.

Viimasena tuleb nõudluse ja pakkumise plaanid omavahel kõrvutada ja selgitada välja nende lahknevused. Selle tulemusena saadakse ettevõtte värbamisvajadus. Kui on tegemist kasvava organisatsiooniga, siis enamasti on nõudlus pakkumisest suurem ning selle tasakaalustamiseks on vajalik uusi töötajaid värvata. (Armstrong 2009, 375)

Personali värbamine pole ammu enam pelgalt ametikoha täitmine sobiva inimesega, vaid nõuab pikemaajalist planeerimist, pädevate ja äristrateegiast tulenevate värbamisstrateegiate olemasolu. Värbamisstrateegia all mõistetakse peamiselt värbamistegevuse pikaajalisi plaane, mis on seotud äristrateegia ja selle muutumisega. (Eensalu et al 2007, 84).

Käesoleva töö autori hinnangul on igasuguste pikaajaliste plaanide ja prognooside tegemine keeruline ja tulemus ei pruugi osutada eriti täpseks, sest ettevõtluskeskkond on pidevas muutumises, kuid ettevõtte arengule on oluline, et koos organisatsiooni teiste tegevuste planeerimisega tegeletaks ka inimressursi planeerimisega. Ettevõttele tuleb kasuks kui tal on professionaalne ja motiveeritud personalijuht või osakond, kes koostöös ettevõtte juhtivtöötajatega oskab anda nõu ja teha õigeid valikuid personalistrateegias.

1.2 Personali värbamise meetodid ja vahendid

Käesolevas alapeatükis käsitletakse personali värbamise meetodeid ja vahendeid. Esmalt võetakse vaatluse alla organisatsioonisisised ja seejärel –välised allikad ning kirjeldatakse neid. Tuuakse välja mõlemat tüüpi allikate eelised ja puudused ning märgitakse, millist tüüpi ametikohtade puhul ühte või teist allikat on sobivaim kasutada. Kavandades värbamist, peab juhtkond otsustama, milliseid allikaid kasutada. Vastavalt ettevõtte võimalustele kasutatakse kas organisatsioonisiseseid või –väliseid allikaid.

Personali värbamise eesmärgiks on leida vakantsetele ametikohtadele sobivad kandidaadid, mitte aga maksimeerida kandidaatide arvu. Kandidaatide suur hulk raskendab personali valikut, sundides organisatsiooni kasutama lihtsamaid ja vähem tõhusaid personali valiku meetodeid. (Türk 2005, 103)

Autori hinnangul ei saa alustada personali värbamisega enne kui on selgeks tehtud, millised töötajaid ja kui palju on üldse vaja. Värbamise plaanid peaks olema koostatud vastavalt personali planeerimise, töö analüüsi ja töökoha hindamise tulemustele.

Värbamise alguses esitatakse kandidaatidele kindlad nõuded, mis fikseeritakse spetsiaalsetes dokumentides, näiteks ametijuhendites. Järgnevalt määratakse kindlaks kandidaatide saamise allikad, milleks võivad olla organisatsioonisiseseid kui ka -väliseid allikad. Sellele järgneb värbamisvahendite valik, mis sõltub eelkõige organisatsiooni ja ametikoha iseärasustest ja situatsioonist tööturul. (Türk 2005, 103-104)

Organisatsioonisisene värbamine on tööjõuvajaduse rahuldamine samas asutuses töötavate inimeste teistele ametikohtadele ümberpaigutamise või töötajate kompetentsi tõstmise kaudu. Organisatsioonis on üldjuhul olemas üsna lai kompetentside pagas, mistõttu enne ettevõttevälist värbamist peab värbamisega tegelev isik endalt küsima - kas hetkel on vajaliku kompetentsiga inimene olemas ka organisatsiooni sees? Sisemise värbamise juures on kõige olulisem leida võimalikult kiiresti vabale töökohale sobiv töötaja (Eensalu et al 2007, 89).


Organisatsioonisiseseks värbamiseks loetakse ka seda, kui otsitakse vabale ametikohale töötajat nende hulgast, kellel on värbamise ajal või on varasemalt olnud töösuhe antud organisatsiooniga. Näiteks on kandidaat töötanud antud organisatsioonis, kuid on hetkel lapsehoolduspuhkusel, täitmas sõjaväekohustust või muul põhjusel viibib pikemalt eemal. Samuti hõlmab see ka antud hetkel organisatsioonis töötavate inimeste värbamist vakantssele töökohale, näiteks edutamise läbi, töötaja üleviimist teisele ametikohale, koos millega muutuvad töötaja tööülesanded ja vastutus.


Organisatsioonisisene värbamine on personalivajaduse rahuldamine oma asutuse inimeste ümberpaigutamise ja nende kompetentsi tõstmise kaudu. Organisatsioonisiseseks ametikohtade täitmiseks on neli võimalust (Fuller, Huber 1998, 621).








Organisatsioonisiseseks ametikohtade täitmiseks on nimetanud esimese võimalusena edutamist (karjääri), mis on töötaja üleviimine kõrgemale ametikohale, millega kaasneb vastutuse ja kohustuse suurendamine. Teise võimalusena on nad märkinud üleviimist, mis on töötaja üleviimine teisele sarnasele keerukusastmega või madalamale ametikohale, millega kaasneb ülesannete ja vastutuse muutus. Kolmandaks võimaluseks ametikohtade täitmisel on rotatsioon, mis tähendab töötaja ajutist üleviimist ühelt ametikohalt teisele, et tagada töötajale võimalus õppida ja uusi kogemusi omandada ning täita ajutiselt kriitiline ametikoht. Neljanda võimalusena kirjeldavad nad lahkunud töötajate tagasikutsumist, mis tähendab, et ettevõttest lahkunud töötajale tehakse ettepanek tulla tagasi, kas tähtajalise lepinguga tööle või pakkudes

töötajale uusi väljakutseid. Tavaliselt organisatsiooni tagasipöörduvad töötajale sama ametikohta, millelt ta lahkus, ei pakuta, kuna lahkumistegurid võivad peagi töötaja motivatsiooni uuesti mõjutama hakata (Fuller, Huber 1998, 621)

Organisatsioonisiselisel värbamisel on omad puudused ja eelised, mille osas autor koostas illustreeriva joonise 2.





PUUDUSED	EELISED
 Kaotatakse võimalus, et uue inimesega tulekuga lisanduksid uued ideed ja kompetensid	 Madalad värbamiskulud ning koolituskulud.
 Sisemise konkuris kaotajate hulgas motivatsiooni langus	 Lühike sisseelamiseaeg, kuna töötaja on juba eelnevalt organisatsiooniga kursis
 Ebaadekvaatne värbamisotsus, näiteks subjektiivsuse või valede hinnangute tõttu	 Motiveerib töötajaid enam pingutama, kui on võimalus edasi liikuda.
 Otsus võidakse teha isiklike suhete ja meeldivuse baasil mitte tegelike oskuste ja nõuetele vastavuse alusel	

Joonis 2. Organisatsioonisisese värbamise puudused ja eelised

Allikas: Autori koostatud

Organisatsioonivälise värbamise allikateks on organisatsioonivälised inimesed. Laiemalt võttes on nendeks kõik inimesed, kes tööturul oma tööjõudu pakuvad, sh teiste ettevõtete töötajad ja töötud. Lisaks nendele on ettevõttel võimalik värvata ka tööturul mitteaktiivseid inimesi, näiteks kõrg- ja kutsekoolides õppivaid noori, mittetöötavaid pensionäre, koduperenaisi jne. Innovaatiliseks võimaluseks on kasutada värbamise allikana ettevõtte kliente. Kliendid on tuttavad ettevõtte toodanguga ning neil võib kõrvalvaatajana olla palju uusi ideid kuidas ja mida paremaks muuta (Cómez-Mejia et al. 2004, 166-167).

Organisatsioonivälise värbamise eesmärgiks on uute töötajate töölevõtmine väljastpoolt ettevõtet. Regulaarne uute inimeste sissetoomine on hea meetod ettevõtte talenditaseme reguleerimiseks ja tõstmiseks. Samal ajal osad rakendavad organisatsioonivälisest värbamisest suhteliselt vähe, sest nad soovivad rohkem pakkuda arengu- ja karjäärivõimalusi olemasolevatele töötajatele. Lisaks kardetakse, et töötajate värbamine väljastpoolt ei sobi kokku organisatsiooni sisearenguga. Siiski on võimalik leida siinkohal tasakaal määratlades piirid, kui palju organisatsioonivälisest värbamisest rakendatakse. Kui täita väljast tulijatega 10-25

protsenti vabadest kohtadest, vähenevad ettevõttesisesed edutamisvõimalused küll pisut, kuid mitte olulisel määral. Samas võivad sissetoodud esmaklassilised keskastme- ja tippjuhid saada suurepäraseks eeskujudeks madalama astme töötajatele. (Michaels et al. 2006, 61)

Organisatsioonivälise värbamise ehk ettevõttevälise tööjõuotsingu kasuks otsustatakse peamiselt kolmel põhjusel (Eensalu et al 2007, 91):

- 1) Organisatsiooni sees ei leidu vajaliku kompetentsi ja/või sobivaid kandidaate;
- 2) Organisatsiooni soovitakse leida spetsiifilist teadmist või oskust;
- 3) Organisatsiooni soovitatakse tuua uut mõtteviisi, hoiakuid, väärtushinnanguid jms.

Organisatsioonivälise värbamise läbiviimisel tuleb arvestada tööjõuturu hetkeolukorraga, värvatava ametipositsiooniga ning sobiva inimese või kompetentsi leidmise nüanssidega. Värbamistegevus ei ole pelgalt värbamisprotsessi läbiviimine, vaid ka maine kujundamine tööjõuturul. Väga oluline on tagada kogu värbamisprotsessi atraktiivsus, suunatus õigele sihtrühmale läbi sobivate teavituskanalite.

Organisatsiooniväliste kandidaatide leidmiseks on mitmeid vahendeid:

- töökuulutused meedias ja internetis;
- personaliotsingu firmad sh ettevõtted, kes tegelevad sihtotsingutega;
- haridusasutused (kutse- ja kõrgkoolid), sh praktikaprogrammid;
- erialaühingud ja liidud;
- tööturuametid;
- sihtotsing;
- töötajate soovitusel;
- ettevõtte poole pöörduvad tööotsijad;
- üritused;
- poed, esindused ja muud kohad, kus ettevõtte potentsiaalsete töötajatega kokku puutub.

Töökuulutuste avaldamisega kaasnevad organisatsiooni jaoks märkimisväärsed rahalised kulud. Eriti suureks osutuvad need siis kui kasutatakse telereklaami. Samas on ka trükimeedias kuulutuste avaldamine küllaltki kulukas. Internetipõhiseid võimalusi kasutades on võimalik avaldada töökuulutusi madalamate kuludega ja ka tasuta.

Autori arvamusel on tänapäeval online meedia kasutus muutunud nii igapäevaseks, et lisaks internetipõhiste töökuuluste portaalide on kasutuses ka teised sotsiaalmeediakanalid. Järjest enam kasutatakse Instagrami, Twitterit, GooglePlus, LinkedIn ja Facebook kanalit töökuulutuste levitamiseks ja töötaja taustauinguks.

Teiseks võimaluseks sobivate kandidaatide leidmiseks on pöörduda personaliotsingufirmade poole. Personaliotsingufirmad tegelevad tasulise teenusena eelkõige juhtide ja spetsialistide otsimisega, kuid soovi korral ka kõigi teistega. Vastavalt firma tellimusele kutsuvad nad kandideerima vajalike oskustega ja teadmistega kandidaate. Selleks võivad personaliotsingufirmad ise avaldada töökuulutusi või tegeleda sihtotsinguga. Viimasel juhul tehakse suunatud pakkumine valdkonnas tegutsevale töötajale. Sihtotsinguga tegelevatel ettevõtetel on olemas andmebaasid sobivatest töötajatest, kellele saab vajadusel tööpakkumisi teha.

Personalifirmade üks erivorme on tippspetsialistide ja juhtide ühest organisatsioonist teise ülesostmisega tegelevad firmad ehk personali sihtotsinguga (*head hunting*) tegelevad firmad. Personali sihtotsing sarnaneb tavapärasele värbamis- ja valikuprotsessile, kuid tähelepanu on suunatud konkreetsetele valdkondadele, organisatsioonidele või inimestele. Sellised ettevõtted kaardistavad huvipakkuva sihtgrupi ja lähenevad ise aktiivselt potentsiaalsetele kandidaatidele. Sellist meetodit kasutades leitakse organisatsioonidele, kes vajavad uusi töötajaid parimaid tegijaid tööjõuturul. Erinevalt tavapärasest värbamis- ja valikuprotsessist, kus põhirõhk on üldjuhul töökuulutustel, võimaldab sihtotsing otseselt mõjutada kandidaatide kvaliteeti ja seeläbi ka lõpptulemust. Samuti kasutavad sellised ettevõtted rahvusvahelist haaret ja teostavad sihtotsinguid üle kogu maailma. Personali sihtotsingu firmade kasutamise korral on võimalik vajadusel uue töötaja leidmise protsessi teostada konfidentsiaalselt, st tööandja nime kajastamata.

Autori arvates saab samuti enamjaolt nooremaid töötajaid värvata otse haridusasutusest, kuulutuste ja praktikaprogrammide läbi. Seda praktiseeritakse siis, kui vajatakse pigem formaalsete teadmistega, kuid vähese või üldse puuduvate töökogemusega töötajaid, kuid kes on kõrgelt motiveeritud arenema ja õppima ning enda sobivust ja vajalikkust tõestama. Seetõttu viibki õpilase praktika organisatsioonis tihti pikemaajalise koostööni tööandja ja praktikandi vahel.

Kõrgkoolidel on sageli vastavad struktuuriüksused, mille kaudu on ettevõtetel võimalik üliõpilastele tööd pakkuda (Nankervis et al. 2009, 54).

Veel ühe võimalusena saab kasutada erialaliitude kaudu uute töötajate värbamist, kuid see kehtib eelkõige kindlatele erialadele ning spetsialistidele. Samuti peab arvestama, et erialaliidud on üsnagi suletud ring, kuhu kuuluvad oma ala, tihti ka vaid valitud professionaalid, siis tihti on neisse kuuluvate inimeste ring piiratud, mis omakorda piirab ka väljavaadet leida parim kandidaat otsitavasse ametisse. Erialaliidud kasutavad tööpakkumiste

levitamisel nende organisatsioonide e-postiloendit, veebikeskkondi, samuti erialaliitude üritusi ning väljaantavaid aja- ja uudiskirju.

Ka ettevõtted võivad tegeleda ise töötajate sihtotsinguga. Selleks on esmalt vajalik määratleda potentsiaalsed kandidaadid ning siis nendega personaalselt ühendust võtta. Sagedamini leiab sellisel juhul värbamiseks sobivad inimesed konkurentide juurest, kes on sel momendil veel kehtivas töösuhtes.

Võrreldes teiste personali värbamise allikatega on sihtotsinguga leitud kandidaadid kõige sobivamad, sest kandidaadid, kes ilmselgelt antud töökohale ei sobi, langevad välja juba enne valikuprotsessi algust (Breugh (2008, 112).


Tööandjatele on üks lihtsamaid ja odavamaid töötajate leidmise viise olemasolevate töötajate soovitusel. Töötajad informeerivad oma tuttavaid vabadest ametikohtadest ning julgustavad sobivamaid kandidaate kandideerima. Ning kuna informatsiooni nii organisatsioonist, kui ka ametikohast edastatakse tuttavate poolt, siis esineb vähem infomüra, valeinformatsiooni ning kõrgendatud ootusi mõlemale osapoolle. Ühelt poolt on töötajad andnud soovitusel inimestele, kellele nad arvasid, et antud ametikoht sobib, tehes seega läbi eelsõelumise ning teiselt poolt kuna ettevõttest edastatakse kandidaadile reaalne pilt, siis kandideerivad vaid need inimesed, kes peavad antud ettevõtet atraktiivseks.


Ettevõtlikud töötajad, kellel on töösoov, võtavad ise ettevõttega ühendust. See töötab eriti hästi suurema organisatsiooni puhul, kus praktiliselt igal ajahetkel otsitakse mõnda töötajat. Iseotsijad võivad edastada oma töösoovi ettevõtte kodulehe kaudu, saata oma CV personaliosakonda või võtta telefoni teel ühendust.








Kuna ise töökohta otsivad töötajad võtavad ettevõttega ühendust omal initsiatiivil, siis on nad ka keskmisest rohkem motiveeritud (Snell, Bohlander 2012, 188).

Viimase organisatsioonivälise kandidaatide leidmise vahendina toob töö autor välja ettevõtete poolt korraldatavad peod ja üritused ettevõtte tutvustamiseks, osalemise messidel ja haridusasutuste lahtiste uste päevadel. Ettevõtet tutvustava eesmärgiga on ka mainet kujundavad artiklid trükimeedias ja internetis. Lisaks eelpooltoodule on vabade töökohtade olemasolu ja ettevõttega seotud muud informatsiooni võimalik edastada veel poodides, esindustes ja muudes sarnastes kohtades.

Organisatsioonivälisel värbamisel on omad puudused ja eelised, mille osas autor koostas illustreeriva joonise nr 3.





PUUDUSED	EELISED
 Kõrged värbamise ja koolitamise kulud	 Võimalus saada organisatsiooni uusi ja värsked mõtteid ja lähenemisi
 Uue töötaja leidmine võtab palju aega	 Uute teadmiste lisandumine organisatsiooni töökeskkonda
 Uue ja vanade töötajate vahelised pinged, võimalikud ebakõlad	 Olemasolevate töötajate välja toomine rutiinist ja mugavustsoonist
	 Valik on märksa suurem

Joonis 3. Organisatsioonivälise värbamise puudused ja eelised
Allikas: autori koostatud

Töö autor on seisukohal, et kuigi personali värbamise meetodeid on mitmeid, toimivad erinevate ettevõtete puhul paremini erinevad variandid. Personalivärbamisel ühtset kuldset meetodit edukuse tagamisel ei ole. Sageli kasutavad tööandjad mitmeid meetodeid paralleelselt, ning seda eriti siis, kui täitmist vajavad mitmed ametikohad ja/või vajatakse palju inimesi samade oskustega. Mida juhtivam ning erilisemaid oskusi nõudev töökoht on, seda enam on tööandjad valmis panustama ressursse antud inimese leidmisele, samas mida suuremal hulgal ning mida väiksemad on nõudmised töötaja oskustele, seda väiksemate panustega ühe inimese kohta üritatakse töövärbamise protsess läbi viia. Osad värbamise meetodid tagavad kandidaatidele objektiivsema informatsiooni edastamise vaba töökoha kohta näiteks töötajate soovitude kaudu. Teised meetodid selekteerivad paremini töökohale sobivamaid kandidaate.

Personali värbamist ja valikut reguleerib nii seadusandlus kui laiemalt ka võrdse ja õiglase kohtlemise põhimõte, inimese turvalisuse ja väärkuse kaitse. Valiku- ja värbamiseprotsessi käigus tuleb kindlasti arvestada konfidentsiaalsuse nõuete ja andmete kaitstusega. Personaliotsingu käigus puutuvad nii töökoha taotleja kui ettevõtte esindajad kokku väga personaalse teabega, mille levitamine rikub usaldussuhet ning võib tekitada korvamatut kahju mõlemale osapoolele. (Eensalu et al 2007, 95)

1.3 Personali valiku protsess ja meetodid

Käesolevas alapeatükis käsitleb autor personali valiku mõistet, personali värbamisel kasutatavaid erinevaid valikumeetodeid olenevalt organisatsioonist, ametikohast ja töötaja valiku spetsiifikast nagu näiteks elulooliste andmete ja ametikäigu kirjelduste analüüs,

intervjuud, soovitustega tutvumine, testid ja käitumisülesanded. Personali valiku protsess algab sealt, kust lõppes personali värbamise ettevalmistav osa ehk esimene etapp. Kui vabale töökohale on leitud kandidaadid, siis tuleb nende hulgast sobivaim välja valida.

Snell ja Bohlander (2012, 244) on defineerinud personalivalikut, kui protsessi, mille käigus tehakse valik töökohale kandideerivate kandidaatide vahel. Tegemist on kahepoolse protsessiga: tööandja püüab leida endale kõige sobivamat töötajat, inimene omakorda ametikohta, mis võimaldaks tal oma oskusi rakendada parimal moel.

Personali valiku õnnestumise juures on kesksel kohal informatsiooni hankimine kandidaadi kohta. Kuigi ei ole kunagi võimalik täiesti kindlalt teada, kuidas uus töötaja uuel ametikohal hakkama saab, siis kandidaadi kohta kogutud info võimaldab tema tulevase edukuse kohta prognoose teha. Personali valiku käigus elimineeritakse enamus kandidaate. Oluline on, et valikust jäetakse välja need kandidaadid, kes tulevikus antud töökohal kuigi hästi hakkama ei saaks. (Nankervis et al. 2009, 93)

Täielik valikuprotseduur sisaldab esimest valikut ankeetide või ametikäigukirjelduste põhjal, esialgset intervjuud, referentside küsimist, põhjalikku intervjuud ja põhjalikumate hindamismeetodite kasutamist. Tegelikult läbitakse etappe valikuliselt, sõltuvalt vastava ametikoha täitjale esitatavatest nõudmistest.

Kui konkurss vakantse ametikoha täitmiseks välja kuulutatakse, antakse teada kuhu ja mis kuupäevaks tuleb saata avaldus koos täiendavate andmetega kandidaadi elu- ja ametikäigu kohta. Neid andmeid võib esitada mitmel erineval moel: elulookirjeldusena, mis on kandideerija poolt oma elukäigu kirjeldus vabas vormis; ametikäigu kirjeldusena (CV, Curriculum Vitae), mis on kandidaadi enda poolt koostatud kirjeldus oma taustast ja töökogemusest või ankeedina, mille töötab välja konkursi korraldaja ning annab kandideerijale täitmiseks.

Soovituste küsimine, mida nimetatakse ka referentside küsimiseks, on mõeldud kandidaatide tausta uurimiseks. Soovitajateks on peamiselt kandideerija endised juhid, töökaaslased või koostööpartnerid. Tööle kandideerija esitab tema soovitajate, kes on eelnevalt selleks nõusoleku andnud, nimed ja ametipositsioonid koos kontaktandmetega ning sageli ka soovituskirjad.

Objektiivsemat informatsiooni on töötaja kohta võimalik saada, kui ettevõtte ise kandidaadi kohta infot kogub ehk taustauuringut läbi viib. Selle asemel, et paluda kandidaadil esitada soovituskiri, on võimalik ettevõttel ise võtta ühendust kandidaadi eelmise tööandjaga. Ka soovituskirja olemasolul saab soovituse andjaga kontakteeruda ja täpsustavaid küsimusi

küsida. Koolilõpetajate puhul on võimalik küsida infot kandidaadi kohta haridusastutuse esindajalt. (Cook 2007, 22)

Esimeses etapis esitatud kandideerimisdokumentide ja soovitude alusel, mida võidakse esitada nii paberikandjal kui ka elektrooniliselt, viiakse läbi esialgne taustauuring, mille käigus kontrollitakse ja täpsustatakse kandidaatide poolt esitatud infot. Nende tegevuste käigus elimineeritakse täiesti sobimatud kandidaadid.

Järgmisena viiakse läbi eelintervjuud, mis on personalivaliku meetod, kus tutvutakse töötajaga põgusalt. Aja kokkuhoiu raames ja sõltuvalt töökoha tüübist ning esitatud nõuetest ametikohale, viiakse mõnikord eelintervjuu läbi grüpiintervjuuna või siis samaaegselt töölevõtuintervjuuga. Töölevõtuintervjuu on juba põhjalikum vestlus, mille käigus selgitatakse välja täpsemalt kandidaadi sobivus vakantsele ametikohale.

Intervjuu on personalivaliku meetod, mille käigus tööandja poolt määratud isikud viivad kandidaadiga läbi tööalase vestluse, et välja selgitada kandidaadi sobivus pakutavale ametikohale. Intervjuud on personalivaliku üks põhimeetodeid, mida kasutatakse enamikul juhtudel. Intervjueerimine nõuab teoreetilisi teadmisi, oskusi, kogemusi, mis suures osas õpitavad ja arendatavad. Intervjuu eeldab meeldiva ja konstruktiivse kontakti loomist intervjueeritavaga - nii on võimalik saada objektiivset ja üksikasjaliku infot kandidaadi pädevuse ja tööalase karjääri kohta. (Türk 2005, 160)

Intervjuusid võib liigitada mitmeti, olenevalt struktuurist jagatakse intervjuud kaheks: struktureeritud intervjuud, kus kasutatakse väljatöötatud küsimusi, mis esitatakse tavaliselt ka kindlas järjekorras ja struktureerimata intervjuud, mille puhul on ette valmistatud vaid põhiküsimused ning neid esitatakse vabas vormis ja järjekorras.

Struktureerimata intervjuu on sobilikum juhtidele ja spetsialistide valikul. Vaba vestlus võimaldab saada küsimustele objektiivsemaid vastuseid ja probleeme sügavuti käsitleda. Samuti on võimalik intervjuud vastavalt vajadusele kiiresti ümber kujundada. Niisugune intervjuu nõuab intervjueerijalt kogemusi ja suurt meisterlikkust ning on võimete kohane eelkõige kogemustega intervjueerijatele. (Türk 2005, 161)

Võrreldes rangelt struktureeritud intervjuuga on struktureerimata intervjuu parem, kuna see võimaldab vaba vestluse raames pooltel end paremini avada. Struktureerimata intervjuu võimaldab saada kandidaatide kohta küll laialdasemat infot, kuid jääb siiski struktureeritud intervjuu usaldusväärsele alla. (Beardwelli et al 2004, 216)

Lisaks eelpooltoodule kasutatakse tööle värbamisel situatsioonilist intervjuud, mis piirdub tööga seotud küsimustega, käitumist kirjeldavat intervjuud, mis annab ülevaate kuidas on kandidaat varem mingit probleemi lahendanud. Samuti kasutatakse stressiintervjuud, mille

abil üritatakse selgitada kandidaadi iseärasusi stressisituatsioonis ning järjestikust ehk paneelintervjuud, mille puhul intervjuuerib tööle kandideerijat mitu intervjuerijat järjestikku. Ning viimase variandina komisjoni intervjuud, mille puhul viib intervjuud läbi mitu inimest korraga.

Autori hinnangul on parim kasutada vahevarianti ehk poolstruktureeritud intervjuud, mille puhul osaliselt viiakse intervjuu läbi vabavestluse vormis, kuid samas teine osa intervjuust sisaldab konkreetseid küsimusi. Sellisel juhul toimub infovahetus vabamas õhkkonnas ning annab võimaluse minna mingisse konkreetse teemasse sügavuti.

Põhjalikumaks hindamiseks antakse lisaks erinevat tüüpi vestlustele, vastavalt organisatsioonides kasutatavatele personali valiku meetoditele, kandidaatidele täitmiseks küsimustikke, mitmesuguseid teste, mängitakse läbi käitumisülesandeid, tehakse grupitöid ja lahendatakse koostööülesandeid.

Personali valikul kasutatakse erinevaid meetodeid ja tehnikaid, mis eeldavad kombineerimist ja ühtseks tervikuks kujundamist. Niisugust kompleksset hindamist viiakse sageli läbi hindamiskeskuses (assessment centre), kus hinnatakse eelkõige kandidaatide tegevust ja käitumist erinevates olukordades. Selle raames kasutatakse erinevaid personali valiku meetodeid, prognoosides seeläbi kandidaatide töölesobivust lähtuvalt nende pädevusest ja potentsiaalst. (Comez-Mejia et al 2004, 182)

Alas (1998, 69-70) toob välja kolm peamist personali valiku meetodi:

1. Mitmese regressiooni mudel, mille puhul kõik kandidaadid läbivad kõik konkursi etapid ning üksikutel etappidel saavutatud tulemused summeeritakse. Nii võib näiteks intervjuul saavutatud kõrge tulemus kompenseerida vastava väljaõppe puudumist.
2. Mitme väljalülitamiskriteeriumiga mudel, mille korral on kõigi konkursil kasutatavate erinevate edasist edukust ennustavate meetodite jaoks välja töötatud kriitiline piir. Kõik kandidaadid läbivad kõik konkursi etapid, kuid lõplik valik tehakse nende vahel, kes kõigis etappides saavutasid tulemuse, mis oli kriitilisest piirist kõrgemal.
3. Mitme tõkkega mudel, mille korral lühendatakse kandidaatide nimekirja iga valikuetapi järel ning arvatakse välja need, kes saavutasid liiga madala tulemuse.

Põhjalikumate hindamismeetodite hulka kuuluvad testid ja käitumisülesanded.

Testimise juures on oluline, et kandidaate testi läbiviimisest teavitatakse ja et testimisel asetatakse kõik kandidaadid võrdsesse olukorda. Valida tuleks sellised testid, mis on vakantse ametikohaga otseselt seotud. Võimalik on spetsiaalne test oma organisatsiooni jaoks tellida või osta. Testide kasutamine on õigustatud kui kasutatakse kvaliteetseid teste, testimist korraldavad ja tulemusi tõlgendavad vastava koolituse saanud isikud, testide

kasutamise eesmärk on selge ning testi olemus on kasutamise eesmärgiga vastavuses. Samuti on vajalik, et järgitakse testi kasutamise reegleid (juhendit). (Hindle 2000, 48)

Personali valikul on võimalik kasutada väga erinevaid teste. Levinud on erinevat tüüpi võimekustestid, millega mõõdetakse kandidaadi teadmisi ja võimekust neid teadmisi rakendada kindlates ülesannetes. Schmidt ja Hunter (2004, 171) järgi on inimese töötulemused tugevalt korreleeritud inimese võimekusega ning nimetatud seos on oluliselt tugevam kui töötulemuste seos inimese isiksuseomadustega. Teiseks levinud testitüübiks on isiksustest, millega mõõdetakse kandidaadi hoiakuid ja isikuomadusi. Kahjuks ei suuda isiksusetestid kandidaadi hilisemat töötulemuslikkust kuigi hästi prognoosida.

Paljude autorite uurimistulemuste kõrvutamisel oleme jõudnud järeldusele, et isiksusetestide puhul testitulemuste valiidsus töötulemuste prognoosimisel on väga madal. (Morgenson et al. 2007, 720-721)

Harvem kasutatakse kandidaatide testimisel aususe teste, mille eesmärgiks on selgitada välja, kas kandidaadi puhul esineb risk kalduda ebasoovitava käitumise poole nagu vargus ja petmine. Psühhomotoorse testiga saab mõõta kandidaadi koordineerimise ja käelist tegevust.

Füüsiliste võimete testiga hinnatakse kandidaadi füüsilisi võimeid kindla ülesande täitmisel. Viimased testid on asjakohased eelkõige käelist tegevust ja füüsilist tööd nõudvatel ametikohtadel. (Fisher et al. 1999, 354) Schmidt ja Hunter (2004, 171) on omavahel võrrelnud vaimse võimekuse testide ja intervjuude tulemuste seost töötajate hilisemate töötulemustega. Võrdlusel selgus, et testide tulemused on töötulemustega oluliselt tugevamini korreleeritud kui intervjuude omad. Samuti on paremad vaimse võimekuse testi tulemused seotud töötaja parema õppimisvõimega koolitustel. Intervjuude puhul ennustavad paremini tulevase töötulemusi ja õppimisvõimet struktureeritud intervjuud võrrelduna struktureerimata intervjuudega.

Käitumisülesanne on sisult sarnane proovitööga, milles luuakse tööoludele lähedane situatsioon ning mille raames selgitatakse välja kandidaadi tööoskused kindlas tegevusvaldkonnas. Käitumisülesanded jaotuvad: paberikorvi (*inbasket*) ülesanne, rollimängud, ettekande pidamine. Paberikorvi ülesandes antakse sissetulnud posti töötlemine etteantud aja piires ja tehtud otsuste üleskirjutamine. Kandidaati küsitletakse otsustamis- ja töötamispõhimõtete kohta. Hinnatakse otsustamis- ja delegeerimisvõimet, probleemide seostamise ja kirjaliku väljendamise oskust. Rollimängudes antakse kandidaatidele rollide kirjeldused, mida nad paarides läbi mängivad (ülemus/alluv, klient/teenindaja). Hinnatakse suhtlemis-, juhendamise-, motiveerimis-, läbirääkimisoskust jm. Liidrita grupiarutelu korral

hinnatakse suulist väljendus-, veenmis-, argumenteerimis-, kuulamisoskust jne. Ettekande pidamise korral on kandidaadil vajalik pidada suuline ettekanne etteantud teemal. (Pedras et al. 2007, 156-157)

Kui kandideerimiseks on vajalik esitada keerulisi ja põhjalikke dokumente, siis võib see kandidaatide arvu vähendada. Samuti, näiteks struktureerimata intervjuude kasutamine võrrelduna struktureeritud intervjuudega, meelitab kandideerima rohkem suuremate kogemustega kandidaate, kellele selline intervjuu võimalus annab rohkem võimalusi oma teadmisi näidata. Testide kasutamine võib osasid kandidaate, kellel on kartus testide tegemise suhtes, panna kandideerimise jätkamisest loobuma. Samasuguse efekti võib anda intervjuude salvestamine video- või audiotehnika abil, mille suhtes mõned kandidaadid võivad kartust tunda. (Tonidandel, Quinones 2000, 13)

Käesoleva töö autori poolsed soovitusel personali valikul tulenevalt teoreetilistest seisukohtadest on järgmised:

- pikemat valiku protsessi rakendada kõrgema taseme ametikoha töötajatel;
- fikseerida hindamiskriteeriumid kandideerimisdokumentide analüüsil;
- fikseerida hindamiskriteeriumid intervjuudel;
- intervjuude puhul eelistada struktureeritud intervjuud struktureerimata intervjuule;
- taustainfot koguda töötaja eelnevatest töökohtadest;
- võimalusel kasutada teste, kui teoreetiliselt tulevasi töötulemusi kõige paremini ennustavat meetodit.

Peamiste personalivaliku kriteeriumitena võib välja tuua oskused ja isiksuseomadused. Oskuste alla kuuluvad ametioskused, suhtlemisoskused ja juhtimisoskused. Isiksuseomaduste hulka loetakse näiteks loomingulisus, saavutusvajadus, tahejõulisus, vastutusvõime, sotsiaalsus, võimuvajadus ja stressitaluvus. Lisaks on personalivaliku kriteeriumiteks töötulemused, mille alla kuulub ka töö efektiivsus ning vaimsed omadused, seal hulgas intelligentsus, loogiline mõtlemine, kontsentreerumine ning mälu. Samuti on oluline tööle kandideerija haridus. Mõne ametikoha puhul on määravad kandidaadi füüsilised omadused, mis hõlmavad füüsilist võimekust, täpsust ja kiirust. Reeglina on olulised kandidaadi töökogemused. Vähemtähtsaks, kuid siiski mitte ebaoluliseks peab töö autor kandidaadi taustainfot, mille hulka kuulub info kandidaadi eelnevate töökohtade, hetkelise staatuse, elustiili, hobide ja kindlustatuse kohta.

Autori arvates on peamised vead personali valikul tegemisel:

1. Ebarealsed ootused - ükski inimene ei ole täiuslik, tuleb keskenduda vaid antud töökohale vajalikele teadmistele ja oskustele ning vältida neid omadusi, mis tõeliselt võivad saada takistuseks antud meeskonnas ja keskkonnas töötamisel.
2. Stereotüüpne ja eelarvamuslik lähenemine - kui juba ette olla negatiivselt meelestatud teatud tüüpi kandidaatide suhtes, võib nii mõnigi väga hea töötaja jääda tähelepanuta.
3. Ametikohale esitatavate nõuete ebapiisav arvestamine ja tööväliste omaduste tähtsuse võimendamine - kui enne värbamise protsessi algust ei ole täpselt määratletud nõuded antud töökohale, võib juhtuda, et langetatakse värbamisotsus muude tööväliste saavutuste mõjul, jättes tähelepanuta kandideeriija ametikohale vastavate oskuste ja teadmiste olemasolu või puudumise.
4. Valikukriteeriumite sobimatus ja tasakaalustamatus - kandidaatidele esitatakse nõudmised, mis on vastukäivad või eeldaksid kardinaalselt erinevat haridust, näiteks soovitakse tööle võtta suure töökogemusega kuid samas noor töötaja jne.
5. Mitteverbaalse käitumise ja negatiivse info ületähtsustamine - kui elimineerida kõik kandidaadid, kelle kohta on kuskilt midagi negatiivset loetud või kuulnud, jääb valik väga väikeseks.
6. Esmamulje, intuitsiooni ja häirivate detailide ületähtsustamine, mis põhjalikumal kaalumisel osutuvad tööülesannete täitmise seisukohast lähtudes ebaolulisteks. Nagu näiteks keelevääratused, hääletoon ja häiriv kehakeel, sealhulgas miimika, liigutused jne. Arvestada tuleks ka , et tegemist on vaid lühikese ajaperioodiga, mis võib jätta inimesest vale pildi. Samuti ei tule sellise aja jooksul välja ajutised segavad asjaolud, nagu näiteks ajutistest terviseprobleemidest tulenevad mõjud jne.
7. Kandidaadi osas liiga kriitiline olemine, eriti vestluse ajal, võib osutada samuti segavaks asjaoluks, mis takistab kandideeriija tõeliste oskuste avaldumist, sest tekitab kandideeriijale lisapinge. Autor möönab, et mõningate ametikohtade täitmisel võib olla kandidaatide intervjuerimine lisapinge all tahtlik ja põhjendatud. Seda eelkõige juhul kui ametikoht eeldab kõrget pingetaluvust.
8. Valikuga kiirustamine ja värbamise surve - tüüpiliselt alustatakse uue töötaja otsimisega siis, kui tegelikult on ametikoht juba hõivamata, seega tihtipeale ei viida läbi põhjalikku analüüsi selgitamiseks välja, milliste oskuste, haridustaseme ja kogemustega inimest vajatakse ning inimene valitakse kiirustades esimeste hulgast

või siis nende hulgast, kes saab varem tööle asuda, mitte selle alusel, kes on sobivaim kandidaat.

9. Valiku delegeerimine selleks mittepädevale isikule - delegeerimisel tuleb mängu teise inimese isiklik maitse ja arvamus, samuti võidakse pidada oluliseks erinevaid omadusi ja oskusi.

Kandidaatide selekteerimisel valitakse välja esimeses etapis üldjoontes sobivad inimesed, selle valiku põhiliseks aluseks on ametinõuete profiil, millega võrreldakse kandidaatide tunnuste väärtusi. Mida väiksemad on erinevused, seda sobivam on kandidaat. Mida suuremad on ametikohale esitatavad nõudmised, seda põhjalikum peab olema kandidaatide kohta kogutav info ja seda enam meetodeid tuleb kasutada lõpliku valiku tegemiseks. Iga järgmise etapi juures tavapäraselt vähendatakse kandidaatide hulka.

Kokkuvõtvalt sõltub autori arvates sobivate personali valiku meetodite kasutamine eelkõige ametikohast, kuhu töötajat valitakse. Mida kõrgema tasandi ametikohaga on tegemist ja mida olulisem töötaja ettevõtte jaoks on, seda põhjalikumalt on vaja ettevõttel personali valikuga tegeleda. Sealjuures on oluline, et valikuprotsessi käigus kandidaadi kohta kogutud informatsioon oleks asjakohane ning et seda võetaks aluseks lõpliku otsuse langetamisel.

2. ANDMETE TÖÖTLEMISE METOODIKA

2.1 Andmete kogumise meetodid ja valimi kirjeldus

Käesolevas bakalaureusetöös on kvantitatiivsetest meetoditest kasutatud uuringut, mille viis läbi Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond koostöös Eesti Personalitöö Arendamise Ühinguga PARE 2012 aasta novembris. Uuringu eesmärgiks oli kaardistada Eesti organisatsioonide praktika uute töötajate värbamisel ja valikul. Uuringu tulemusi planeeriti kasutada juhtide ja personalispetsialistide koolitamisel nii ülikoolis, kui erinevatel täiendkoolitustel ja teadusartiklite kirjutamisel.

Ankeetküsimustik oli koostatud Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskonna Organisatsiooni ja juhtimise õppetooli külalisprofessori Milvi Treppi ja PARE töörühma poolt. Uuringus kasutati 57 küsimusest koosnevat standardiseeritud ette antud valikvastustega küsimustikku, mille puhul on vastused võrreldavad ning paremini analüüsitavad. Samuti tekib sellise variandi korral selgemini analüüsitav andmestik. Lisaks oli peale iga küsimust antud võimalus vastajal lisada omapoolne täpsustav kommentaar.

Küsimustik jagunes kaheks osaks, millest esimeses osas olid esitatud küsimused ettevõtte personali värbamise ning valiku kohta juhtide, spetsialistide, oskustöölise ja lihttöölise lõikes ning teises osas olid küsimused vastaja ettevõtte iseloomustamiseks, nagu näiteks suurus, tegevusvaldkond jne.

Küsimustik edastati Tallinna Tehnikaülikooli Äriuuringu aluste kursuse tudengite abil 449-le organisatsioonile. Kokku saadi küsimustikule etteantud tähtjaks analüüsimiskõlblikud vastused 134-ne ettevõtte esindajat ehk 29,8 %. Elektroonilise küsitluse vastused kogunesid automaatselt andmebaasi, mis vähendas andmete sisestamisest tulenevaid vigu.

Käesoleva töö autorile andis ankeetküsimustiku koos kaaskirjaga (vt Lisa nr 1) ning MS Exceli tabelisse kogutud andmebaasi analüüsimiseks ning personali värbamise ja valiku teemaliste teoreetiliste seisukohtadega võrdlemiseks, et selle alusel kirjutada bakalaureusetöö, Tallinna Tehnikaülikooli Organisatsiooni ja juhtimise õppetooli lektor Virve Siirde. Kokkuleppel juhendajaga on süstematiseeritud ja kodeeritud andmebaas koos koodide

võtmetega kättesaadav Organisationsiooni ja juhtimise õppetoolis, seda ei ole suure mahu tõttu lisana esitatud.

Kvalitatiivsetest meetodites kasutati käesoleva bakalaureusetöö koostamisel valdkonna kirjandust ja intervjuusid.

Käesoleva töö autor viis 18.01.2015.a läbi poolstruktureeritud intervjuu AS EG Võrguteenused juhatuse liikme ja finantsjuhiga Eerika Pentel, mille transkriptsioon on toodud lisas nr 2 ning 06.04.2015. a toimus intervjuu AS SEB Elu- ja pensionikindlustuse müügijuhiga Kristi Mäeorg, mille transkriptsioon on toodud lisas nr 3. Mõlemad intervjuud viidi läbi vabavestluse vormis, kuid töö autor oli ette valmistanud ka kolm konkreetset teemat avavad küsimused:

1. Palun kirjeldage, milliseid personali otsingumeetodeid olete kasutanud erinevatele ametikohtadele värbamisel, milline on konkreetsete meetodite osakaal Teie hinnangul?
2. Palun kirjeldage milliseid meetodeid kasutate töötajate valimisel?
3. Palun kirjeldage millised on valikukriteeriumid mille alusel töötaja valite ning hinnake erinevate valikukriteeriumite olulisust valiku tegemisel?

2.2 Andmete ettevalmistamine analüüsiks ja metoodika

Andmete analüüsi lihtsustamiseks töötles töö autor küsitluse tulemusena saadud andmeid. Kõigepealt valis küsimustiku vastuste andmepangast välja analüüsiks sobivad küsimused vastavalt uurimusküsimusele. Seejärel teostas autor küsimuste ja vastuste süstematiseerimise ning kodeerimise.

Andmete analüüsimisel kasutati arvutiprogrammi MS Excel.

Küsitluse analüüsimisel kasutati järgnevaid statistilisi andmeid: aritmeetiline keskmine, standardhälve, korrelatsioon ja lineaarne regressioon.

Aritmeetiline keskmine on võetud kõikide analüüsi all olevate küsimuste vastustest. Aritmeetiline keskmine on valitud analüüsi vahendiks, et välja selgitada keskmine väärtus küsimuste vastuste seast.

Standardhälve on mingi suuruse ruutjuur dispersioonist ja iseloomustab suuruse (ruut)keskmist erinevust keskvärtusest. (Kiviste, 1999) Standardhälve on võetud samuti kõikide analüüsi all olevate küsimuste vastustest. Standardhälve mõõdab hajuvust keskmise väärtuse suhtes ning seda on kasutatud jaotuse täielikuks kirjeldamiseks. Hajuvus näitab iga küsimuse puhul, kui suured on kõrvalekalded keskmisest.

Korrelatsiooni on kasutatud uuritavate tunnuste vaheliste lineaarsete seoste tugevuse iseloomustamiseks. Korrelatsioon näitab, kas ja milliste küsimuste vastuste vahel on seos, ning kui tugevalt see esineb. (Kiviste, 1999)

Mitmese regressiooni puhul käsitletakse funktsioontunnust y lineaarses sõltuvuses kahest või enamast argumenttunnusest x_1, x_2, \dots, x_k . (Kiviste, 1999) Käesoleva uurimuse analüüsi juures on kasutatud regressiooni, et välja selgitada, millisel määral valitud muutujad (x_1, x_2, \dots, x_k) mõjutavad valitud argumenti (y). Kõne all olev argument ning muutujad on kirjeldatud tulemuste peatükis.

Andmeanalüüsil on lisaks kasutatud ka moodi, mis on klass või vaatlus, mis ilmneb jaotuses kõige sagedamini. (Ghuri & Gronhaug, 2004) Mood aitab leida käsitletavate küsimuste kõige populaarsemad vastusevariandid.

2.3 Valimi iseloomustus

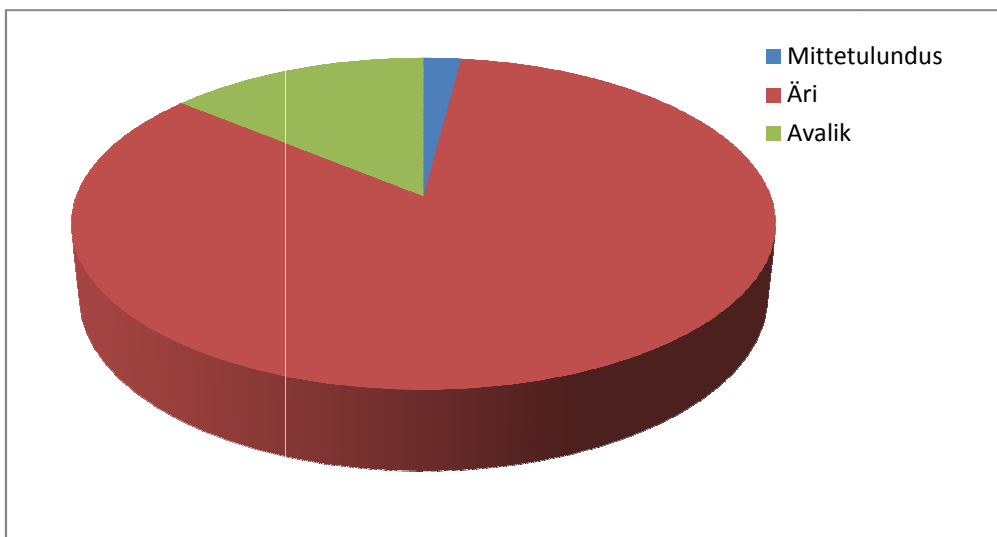
Küsimustikule vastanutest moodustasid üle poole ehk 64,8 % suured ja väga suured ettevõtted, milles töötab vastavalt 50-249 inimest ning 250 ja rohkem inimest. 23% vastanuist esindasid väikeseid ettevõtteid 10-49 töötajaga ning 10,4% mikroettevõtteid, kus töötas 1-9 inimest.

Tabel 1. Valimit iseloomustavad näitajad

Töötajate arv	Vastanute arv	Osakaal
1-9 töötajat	14	10,40%
10-49 töötajat	32	23,80%
20-259 töötjat	43	32,00%
250-... töötjat	44	32,80%

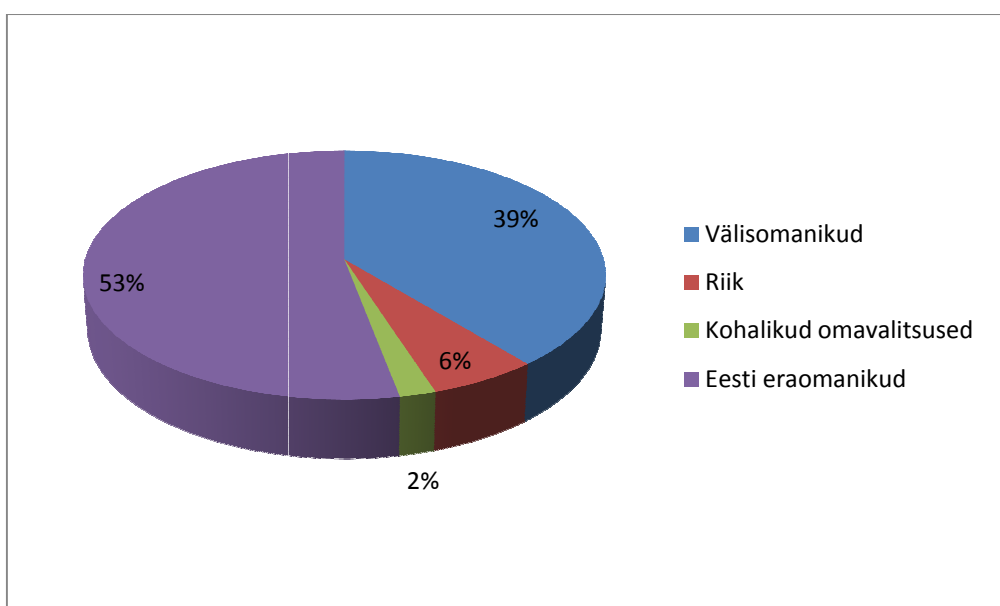
Allikas: (Autori poolt koostatud uuringu andmete alusel)

Vastanud ettevõtetest valdav enamus ehk 84% tegutses äri sektoris, 14% tegutses avalikus sektoris ning vaid 3,2% küsitlusel osalenutest olid mittetulundus sektorist, mille alusel autor koostas illustreeriva joonise nr 4



Joonis 4. Valimi sektoriline jaotus
Allikas: autori koostatud uuringu andmete alusel

53% ettevõtetest, kes vastasid küsitlusele kuulusid Eesti eraomanikele. 39% ettevõtetest kuulus välisomanikele, 6% riigile ning 2% kohalikele omavalitsustele, mille illustreerimiseks autor koostas joonise nr 5.



Joonis 5. Valimi omandivormi põhine jaotus
Allikas: autori koostatud uuringu andmete alusel

3. PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU UURINGU TULEMUSED

3.1 Personali otsingu meetodid erinevate ametikohtade täitmisel

Esimeses uuritavas küsimuses paluti ettevõtete esindajatel hinnata milliseid ja missuguses ulatuses on organisatsioonid kasutanud konkreetseid otsingumeetmeid erinevate ametikohtade värbamisel. Osalenud ettevõtetest vastati, et sõltumata ametikohast kasutati kõige enam otsingumeetodina avalikku konkurssi ning organisatsioonisisest konkurssi, samuti praktiseeriti enam soovitajate kasutamist. Vähem kasutati, samuti sõltumata ametikohast, professionaalsete värbamisfirmade abi, mida kasutati vaid juhtide ja spetsialistide puhul ning töajõu renti, mida praktiseeriti vaid oskustöölise ja lihttöölise värbamise korral. Mõlemal juhul oli keskmine kasutamine siiski väga väike.

Käesoleva bakalaureusetöö autor koostas kõikide ametikohtade lõikes analüüsi iga uuringus käsitletud personali otsingu meetodi osas, tuues välja nende kasutamise iseloomu ja osakaalu protsentides, mille tulemused on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Personali otsingu meetodite kasutamise iseloom ja osakaal protsentides

	Ei kasuta kunagi	Ei kasuta enamjaolt	Kasutame mõnikord	Kasutame enamjaolt	Kasutame alati	Ei oska öelda
Avalik konkurss	6,17%	3,54%	7,09%	23,88%	30,41%	28,11%
Sihtotsing	13,06%	13,99%	24,44%	11,57%	5,97%	30,97%
Soovitajate kasutamine	1,87%	5,04%	27,61%	21,46%	16,23%	27,80%
Andmebaasotsing	14,18%	13,06%	15,86%	16,98%	10,45%	29,47%
Otsepakkumine	8,58%	14%	29,29%	11,38%	6,72%	21,45%
Professionaalsed värbamisfirmad	37,69%	13,62%	13,81%	3,36%	1,49%	30%
Organisatsioonisisene konkurss	13,62%	10,44%	10,26%	18,66%	17,16%	29,86%
Töajõurent	50,75%	6,90%	0,37%	1,49%	1,12%	39,37%
Muu	9,50%	0,56%	2,05%	0,37%	0,37%	87,15%

Allikas: (Autori poolt koostatud uuringu andmete alusel)

Töö autorile antud intervjuus ütles Eerika Pentel, et AS-is EG Võrguteenus lähtuti uue töötaja otsimiseks meetodi valides esmalt ametikohast, millele töötajat vajati. Tugiteenuste ametikohale töötaja leidmise protseduurid erinesid põhitegevusega otseselt seotud ametikohtadele töötajate otsimisest. Põhjuseks oli asjaolu, et valmis gaasispetsialiste Eestis ei koolitata ja reeglina õpetati gaasispetsialistid välja ettevõttes koha peal, kus neid juhendasid ja õpetasid kogenud gaasitöötajad. Ettevõttes piisava teoreetilise ja praktilise kogemuse omandanud töötajad saadeti ka väljapoole ettevõtet erinevate gaasitöödega seotud koolituste läbimiseks ja pädevuste omandamiseks.

Uuringust selgus, et organisatsioonisiseseid konkursse kasutati nii juhtide, spetsialistide kui oskustöölise värbamisel oluliselt enam suuremates ettevõtetes. Samuti kasutavad professionaalsete värbamisfirmade abi eelkõige suured (50-249 töötajat) ja väga suured (250 ja enam töötajat) organisatsioonid, väiksemad organisatsioonid pigem seda teenust ei kasuta. Töö autor arvab, et väiksemad organisatsioonid hoidsid vahendeid kokku ja ei kasutanud seetõttu värbamisfirmade teenuseid ning püüdsid pigem teisi kanaleid kasutada.

USA-s ja Euroopa riikides on professionaalsed personali värbamisefirmad aga laialt levinud. (Fisher, et al 1999, 273-274). Personaliotsingufirmade abil sobivaimate töötajate leidmine on küll väga tõenäoline, kuid toob endaga kaasa üsnagi suuri rahalisi kulusi, mis võivad ulatuda 25- 40% värvatava töötaja aastapalgast. (Snell, Bohlander 2012, 192)

Penteli sõnul alustati AS-is EG Võrguteenused alati põhitegevusega seotud töötaja otsimist asutuse siseselt. Sõltuvalt ametikoha iseloomust korraldati asutuse sisene konkurs või analüüsi, kes olemasolevatest töötajatest sobiks täitma seda ametikohta ja tehti siis kõige sobivaimale töötajale ettepanek uuele ametikohale asumiseks. Sellist valiku meetodi kasutati eelkõige põhitegevusega seotud juhtide ja spetsialistide leidmiseks.

Nii asutuse sise konkursi tulemusel laekunud kandidaatide sobivust hinnates kui ka kõikide võimalike kandidaatide otsesel kaalumisel ja sobivuse analüüsimisel olid töötaja sobivuse hindamisel põhilisteks kriteeriumiteks töötaja sobivad isikuomadused, eelneva töö käigus omandatud tehnilised teadmised ja oskused, meeskonnatöö võime ning suhtumine töösse, ütles Pentel. Tema sõnul püüti ka järgida põhimõtet, et ettevõtte töötajale ettevõtte siseselt pakutav uus töö võimaldaks töötajal areneda ning liikuda oma töökarjääris edasi. Kui analüüsi tulemusel leiti ametikohale sobivaim töötaja ning töötajaga tehti kokkulepe uuele ametikohale asumiseks, siis järgmisena tuli täita ametiredelil edasi liikunud töötaja ametikoht. Mõnel juhul tekkis siinkohal mitmekordne ahel, see tähendab, et ka see tekkinud ametikoht täideti ettevõtte siseselt. Sellisel juhul hakati ettevõtte väliselt otsima oskustöölist või lihttöölist, keda oli tunduvalt lihtsam leida.

AS SEB Elu- ja pensionikindlustuse müügijuhi Kristi Mäeorgiga sõnul on tema olnud juht ainult suurettevõtetes, kus on omad värbamisspetsialistid ja kõik värbamised käivad kooskõlas nendega. Mina esitan tellimuse, mis ametikohale ja kui palju inimesi mul on vaja ja nemad kuulutavad ja teevad esmase valiku, ütles Mäeorg.

Penteli sõnul oli tema ettevõttel ühekordne kogemus ka tööjõu rentimisega. Teenus oli ettevõttele mugav. Professionaalselt tegutsev büroo leidis konkreetsetele kriteeriumitele vastavad kandidaadid, kelle hulgast ettevõtte valis oskuste ja kogemuste poolest sobivaima kandidaadi. Samas oli rentimine ettevõtte jaoks oluliselt kallim kui tööjõu otse palkamine. Ka ei sulandunud renditav tööjõud kollektiivi ja jäi puudu ühtse meeskonna tundest. Seetõttu jäi see ühekordseks kogemuseks.

3.2 Personali värbamiskanaliid ja meetodid erinevate ametikohtade täitmisel

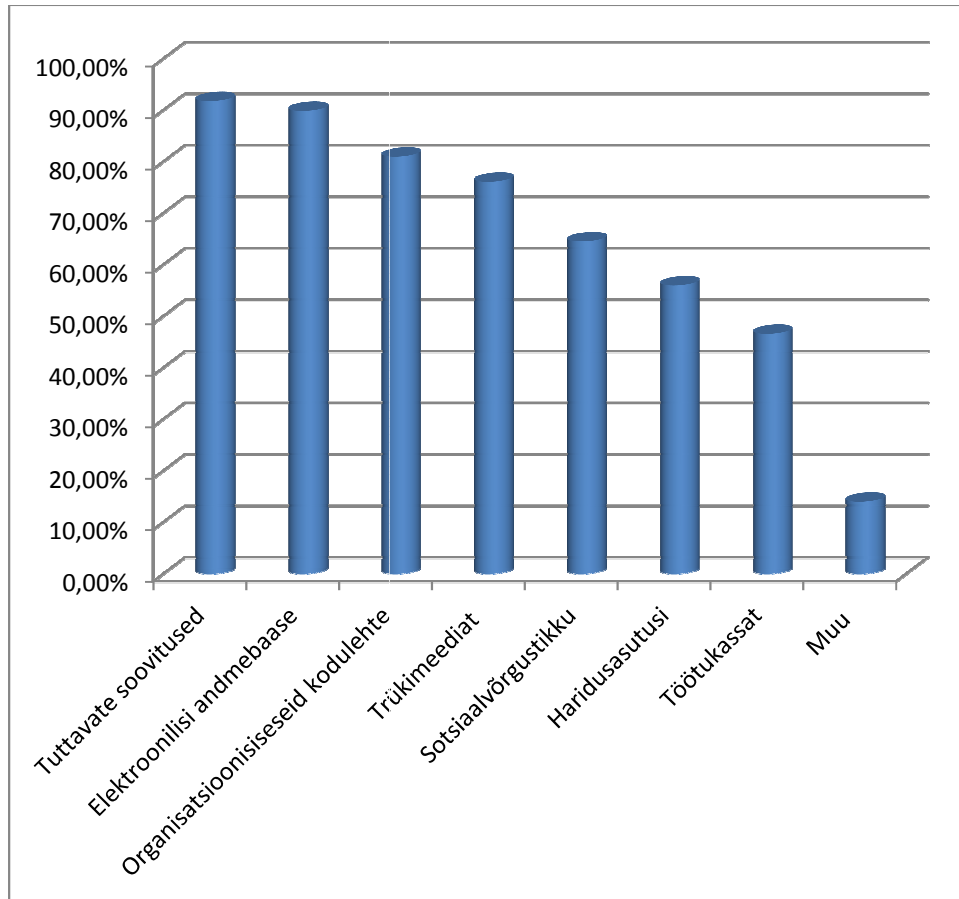
Teise küsimuse esimeses osas paluti välja tuua missuguseid värbamiskanaleid ettevõtetes kasutatakse erinevatele ametikohtadele värbamisel. Uuringust selgus, et erinevused värbamiskanaliite kasutamisel ametikohtade lõikes olid suured. Spetsialiste üritati värvata enamjaolt organisatsiooni kodulehekülgede, sotsiaalmeedia, ülikoolide praktikaprogrammide ning infolevitamise kaudu. Juhtide peamine värbamiskanal oli trükimeedia ning oskustöölise värbamisel kasutati haridusametite praktikaprogramme ja elektroonilisi andmebaase.

Samuti nähtus uuringust, et lihttöölisi üritati leida vaadeldavates organisatsioonides teistest enam töötukassa ning töö- ja karjääri messide abil, mis on sarnane teiste lääneriikide praktikaga, kus enamikes riikides on riiklikud tööturuametid, mis tegelevad eelkõige madalama konkurentsivõimega töötajate värbamisega.

Tööturuametid aitavad ellu viia ka riigi tööhõive poliitikat, kuid eelkõige on need siiski organisatsioonid, mis koguvad infot vakantsete ametikohtade ja töötajate kohta ning aitavad korraldada ühelt poolt tööandjaid töötajate ja teiselt poolt abistavas töövõtjaid ametikoha otsimisel (Eensalu et al 2007, 123).

Branine (2008, 504) kirjutas viidates 2008.a. Ühendatud Kuningriigis läbiviidud uurimusele viidates, et sealsed organisatsioonid kasutavad peamiste värbamiskanalitena interneti (91% juhul), erialaseid väljaandeid (89% juhul), ajalehti (85% juhul) ning kõige vähem värbamisi leidis aset haridusasutuste kaudu (15%).

Samas väga paljud uuritavad organisatsioonid kasutasid mitmeid värbamiskanaleid samaaegselt või üksteist toetavalt. Käesolevaga toob töö autor välja erinevate värbamiskanali kasutamise osakaalu protsentides, kõikide ametikohtade kokkuvõttes, mille illustreerimiseks autor koostas joonise nr 6.



Joonis 6. Erinevate värbamiskanali kasutamise osakaal
Allikas: autori koostatud uuringu andmete alusel

Küsimuse teises osas paluti uuritaval organisatsioonidel välja tuua missuguseid personali valikumeetodeid kasutatakse töötajate valikul erinevatele ametikohtadele.

Uuringus nähtus, et kõige enam kasutatavad personali valikumeetod kõikide ametikohtade täitmisel oli vahetu intervjuu ja CV-de analüüs, mida kasutati keskmiselt vastavalt 92,5%-il ja 90,5%-il kõikides värbamistest. Samuti leidis palju kasutamist taustauuringu tegemine ning motivatsiooni ja/või kaaskirja analüüs, mida kasutati vastavalt 77,4%-il ja 73,3%-il juhtudest. Vähem kasutatav valikumeetod oli tööalaste teadmiste test, mida kasutati 54%, vaimse võimekuse testid ja isiksusetestid, vastavalt 41,1%-il ja 40,8%-il juhtudest. Kõige vähem kasutasid uuritavad ettevõtted grupitööd, seda kasutati vaid 37,3%-il juhtudest.

Mäeorgi sõnul sõltub milliseid valikumeetodeid kasutatakse sellest kuhu ametikohale kandideeritakse ja kui palju inimesi kandideerib. Kindlasti on üks osa kandidaadiga eraldi kohtumisel, kus me räägime täpsemalt temast ja tema eelnevast töökogemusest ja ootustest uuele tööle. Samuti annab see mul võimaluse rääkida väga täpselt tööst, mida ta tulevikus tegema hakkab. Kui on palju kandidaate, siis me teeme ka rühmatöö, kus on erinevaid ülesandeid - meeskondlikke, individuaalseid ja müügile orienteeritud. Ühes ettevõttes koos kandideerimisega läbi süsteemi tuli täita ka küsimustik, mis andis siis ülevaate tööle kandideerijast. (Mäeorg 2015)

Penteli sõnul ei õnnestunud alati aga ettevõtte siseselt vajalikku töötajat leida. Sellisel juhul kuulutati välja avalik konkurss. Tema sõnul otsiti paralleelselt avaliku konkursiga alati sobilikku kandidaati ametikohale väljast poolt organisatsiooni erialasest tutvusringkonnast. Kui leiti sobivana tunduv kandidaat, siis kutsuti ta kandideerima. Kutsutud kandidaadid kandideerisid sellisel juhul võrdsetena teiste kandidaatide hulgas. Esmalt analüüsiti kandidaatide CV-sid ja motivatsioonikirju. Esimene valik tehti kandidaadi senise töökogemuse, motiveerituse ja hariduse põhjal. Hariduse osas olid eelistatud erinevad tehnilise haridusega kandidaadid, sest gaasitööde eriharidust omavad kandidaadid reeglina puudusid. Valiku tegijateks oli tavaliselt kolm inimest, kelle hulgas oli otsitava töötaja tulevane otsene juht, ettevõtte personali valikuga tegelev töötaja ja üks inimene ettevõtte juhtkonnast. Nad valisid CV-de ja motivatsioonikirjade järgi kandidaatide hulgast need, keda pidasid sobivateks täitma vakantset ametikohta. Reeglit, et mingi konkreetne arv kandidaate tuleb välja valida, ei olnud. Kui ei leitud ühtegi sobivat kandidaati, siis loeti see konkurss luhtunuks ja otsustati kuidas tegutseda edasi. Kui mõne kandidaadi puhul esimese valiku osas konsensust ei leitud, siis anti kandidaadile võimalus oma sobivust tõestada ja ta kutsuti järgmisse valiku ringi edasi. Välja valitud kutsuti vahetule intervjuule. Toimus vestlus kandidaadiga, kus täpsustati nii tema töökogemuste olemasolu ja iseloomu, isikuomaduste sobivust kui ka sobivust organisatsiooni kultuuriga. Ettevõttes väärtustati kõrgelt sõbralikku avatud õhkkonda, kus töötajaid ei motiveeriks tööle mitte võistlus üksteisega, soov ellu jääda või konkurentsi tugev surve, vaid töötaja enda soov anda endast võimalikult hea panus ettevõtte heaks ja olla oluline osa kindlast, tugevast ja ühtsest meeskonnast. Samuti täpsustati vestlusel kandidaadi ootusi ametikoha ja ettevõtte osas. (Pentel 2015)

Väga paljude erinevate personalivaliku meetodite seost töötajate hilisemate töötulemustega on võrrelnud Robertson ja Smith (2001, 443). Nende poolt saadud tulemuste järgi on töötulemustega kõige tugevamalt korreleeritud erinevate testide tulemused. Kõige

paremaks hindasid nad vaimse võimekuse teste ning eriti häid tulemusi annab nende testide kasutamine siis, kui võtta valikul aluseks testide tulemused kombineeritult struktureeritud intervjuudega. Sellele järgnesid tööülesannetega seotud testid ja proovitööd. Testidest andsid suhteliselt kehvemaid tulemusi teoreetiliste teadmiste ja isiksusetestid. Intervjuudest andsid kõige paremaid tulemusi struktureeritud intervjuud. Soovituskirjade põhjal personali valiku otsuste tegemine andis kehvemaid tulemusi kui testid ja intervjuud. Kõige vähem on töötulemustega seotud mitmesugused värbamisdokumentides sisalduvad andmed nagu haridustase, varasem töökogemus, hobid jne. Lisaks sellele, et personali valiku protsess võimaldab sõeluda kandidaatide hulgast sobivaid, mõjutab see teatud ulatuses ka kandideerivate isikute ringi. Tavaliselt on värbamiskonkursi puhul potentsiaalsetel kandidaatidel vähemalt osaline informatsioon kasutatavate valiku meetodite kohta olemas või mõningase uurimise, näiteks telefonikõne või e-kirja abil kättesaadav. Näiteks on kõigil kandideerimisest huvitatutel peaaegu alati teada, milliseid värbamisdokumente on vajalik esitada. (Robertson, Smith 2001, 443).

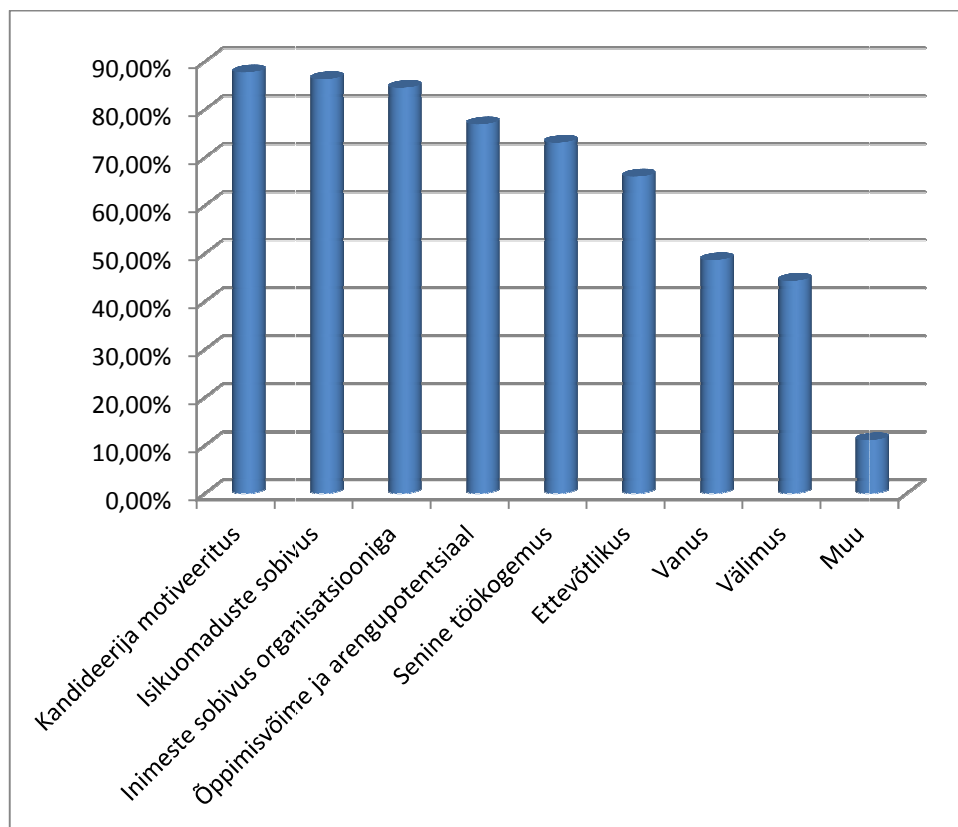
3.3 Erinevate valikukriteeriumide olulisus personali värbamisel

Kolmanda küsimusega paluti ettevõtetel hinnata erinevate valikukriteeriumide olulisust personali valiku tegemisel. Uuringu vastustest selgus, et kasutatavaid valikumeetodeid mõjutas eelkõige vakantne ametikoht. Juhtide ja spetsialistide võrdluses oskus- ja lihttöölise valikuga kasutati samaaegselt oluliselt rohkemaid erinevaid meetodeid. Juhtide valikul rakendatakse praktiliselt alati motivatsiooni ja kaaskirjade ning CV-de analüüsi. Samuti kasutati oluliselt sagedamini vaimse võimekuse teste, isiksuse teste ja taustauuringuid. Spetsialistid peavad sagedamini tegema tööalaste teadmiste teste. Oskustöölised peavad sagedamini tegema proovitöid. Lihttöölise valimisel peeti vähemoluliseks võrreldes teiste ametikohtadega senist töökogemust, erialast haridust ja kutsetunnistuse olemasolu ning sobivust organisatsiooni arengukavaga. Oskustöölise puhul ei peetud oluliseks võrreldes juhtide ja spetsialistidega erialast haridust ja sobivust organisatsiooni arengukavaga, loovust ning ettevõtlikust.

Kõige olulisemateks valikukriteeriumiteks pidasid küsitluses osalenud ettevõtted kandideeriija motiveeritust, isikuomaduste sobivust ametikohale ning inimese sobivust organisatsiooniga, seda toodi välja vastavalt 87,7%-il, 86,3%-il ja 84,5% kordadest.

Vähemolulisteks valikukriteeriumiteks peeti kutsetunnistuse olemasolu, seda 58,1%-l vastanuist ning vanust ja välimust mainiti vastavalt 48,6% ja 44,3% juhul.

Uringust selgus, et uuritavad organisatsioonid pidasid väga oluliseks mitmeid värbamiskriteeriume. Käesolevaga toob töö autor välja erinevate värbamiskriteeriumite kasutamise osakaalu protsentides, kõikide ametikohtade kokkuvõttes, mille illustreerimiseks autor koostas joonise nr 7.



Joonis 7. Erinevate värbamiskriteeriumite olulisus
Allikas: autori koostatud uuringu andmete alusel

Väikeettevõtete (1-9) valikukriteeriumid ei olnud nii selgelt sõnastatud võrreldes suuremate ettevõtetega. Võrreldes suuremate ettevõtetega peeti väikeettevõtetes vähem oluliseks valikukriteeriumiks isikuomaduste sobivust ameti- ja organisatsiooniga, oskuste sobivust konkreetsele ametikohale, laiapõhjalisi oskuseid, ettevõtlikust ja arengupotentsiaali ning olulisemaks välimust ja vanust ning ka motiveeritust.

Üheks valikukriteeriumiks oli kandidaadi valmisolek õppida uut ja arendada ennast edasi. Soovitajate olemasolul võeti peale intervjuud ühendust soovitajatega nende hinnangu saamiseks. Reeglina valiti intervjuu põhjal välja kolm kuni neli kandidaati. Valitutele anti täidetava ametikoha iseloomust lähtudes kas individuaalne ülesanne või kutsuti proovitööle.

Lõpliku valiku individuaalse ülesande sooritamise järgi või proovitöö järgi tegi tulevase töötaja otsene juht. Valituteks mitte osutunud kandidaatide kontaktid jäeti nende kandidaatide nõusolekul ettevõttesse alles, et järgmise sobiva vakantsi tekkimisel oleks võimalik uuesti kandidaadiga ühendust võtta. Seda võimalust ka ettevõttes korduvalt kasutati ja mitu kandidaati leidis omale sobiva töö EGS-s teisel ametikohal kui see, millele ta esialgselt kandideeris. (Pentel 2015)

Ühendatud Kuningriigis läbiviidud uuringust tulenes, et nende organisatsioonide poolt kõrgemini hinnatavad valikukriteeriumid personali värbamisel olid motivatsioon (87%-l juhul), IT-oskused 85%-il juhul, oskus meeskonnatöök (82%-il juhul) ning õppimisvõime ja soov (82%-il juhul). (Branine 2008, 510)

Sõltuvalt ametikohast oli valikukriteeriumitel erinev mõjujõud. Nii näiteks oli juhtide valikul väga oluline tema taust ja soovitused. IT-juhi leidmiseks näiteks ei kuulutatud välja konkursi, sest leiti väga heade soovitajatega kandidaat, kellel oli täpselt selline töökogemus, mida ettevõtte kandidaadilt ideaalis eeldas ja kelle isiksuse omadused vastasid ettevõtte ootustele. Valitud kandidaat osutuski sellele ametikohale väga sobivaks ja vastastikune koostöö ettevõtte ja IT-juhi vahel tulemusrikkaks. Tugiteenuste hulka kuuluva raamatupidamise valdkonna töötajate leidmisel oli väga oluline leida usaldusväärne ja aus töötaja ning sellest tulenevalt sai näiteks palgaarvestaja ametikoha täitmisel määravaks isiku tausta väga hästi teadmine, tema isikuomaduste ja töösse suhtumise eelnev tundmine. Väiksema tähtsusega oli kandidaadi eelnev kogemus sellel alal ja haridus. Valitud kandidaat osutus väga õppimisvõimeliseks, korrektseks ja võimekaks oma ametikohal. See kogemus kinnitas, et ettevõtte valikukriteeriumid on olnud õiged. (Pentel 2015)

Mäeorgi sõnul on valikukriteeriume, mille alusel töötaja valitakse organisatsiooni päris palju. Olulisematena tõi ta välja:

- isiksust, kas kandidaadis on müügiinimest ja kuidas ta sobib meeskonda;
- teadmised ja kogemused antud valdkonnas;
- suhtlemisoskus, kui ta isegi enne müügiga tegelenud ei ole, kuid on julge suhtleja, siis temas on potentsiaali;
- julgus ja aktiivsus
- korrektsus ja täpsus - kahjuks tänapäeval on tekkis trend, et on lubatud hiljaks jääda või siis saata välja ebakorrektsed kirju. Või ka välimus ei ole oluline;
- kas ta on positiivne või negatiivne, kas ta näeb võimalusi või ohte.

Ma ei oska eraldi olulisust välja tuua, pakun, et kõik kriteeriumid omavad võrdset osakaalu, kui üks puzzletükk ei sobi kokku, siis tuleb lähemalt vaadata, ütles Mäeorg.

Penteli sõnul ei kasutatud AS EG Võrguteenus kunagi sobiva töötaja väljaselgitamisel vaimse võimekuse või isikuomaduste teste ega telefoni vestlusi.

3.4 Arutelu ja järeldused

Käesoleva töö eesmärgiks oli uurida milliseid personali värbamise meetodeid ja valikukriteeriume Eesti organisatsioonid enam praktikas kasutavad võrrelda seda teoreetiliste seisukohtadega, samuti teiste riikide praktikaga. Bakalaureusetöö eesmärgi täitmisteks on autor teema avanud teoreetiliste lähtekohtade kontekstis ja empiiriliste uuringutulemuste alusel.

Autori hinnangul sõltub sobivate personali värbamise ja valiku meetodite kasutamine eelkõige ametikohast, kuhu töötajat valitakse. Enamasti kasutatakse personali valiku meetoditena värbamisdokumentide analüüsi, erinevaid intervjuusid, taustauuringuid ning mitmesuguseid teste, nagu näiteks vaimse võimekuse ja isiksuse testid. Mida kõrgema tasandi ametikohaga on tegemist ja mida olulisem töötaja ettevõtte jaoks on, seda põhjalikumalt tegelevad ettevõtted personali valimisega.

Väga oluline on, et valikuprotsessi käigus kandidaadi kohta kogutud informatsioon oleks asjakohane ning et seda võetakse aluseks lõpliku otsuse langetamisel, seetõttu viiakse järjest põhjalikumalt läbi kõikide kandideerijate tausta kontrollimine ning samuti uuritakse välja soovitajate arvamused tööle soovija osas.

Teoreetilisest kirjandusest nähtub, et organisatsioonile sobivaima kandidaadi leidmisel on väga oluline osa töökuulutusel, mis tuleb esitada õigeid kanaleid kasutades ning selle jaoks, et kuulutus saaks maksimaalselt täpne, peaks enne selle koostamist läbi mõtlema milliseid nõudeid, teadmisi, oskusi kandidaadilt oodatakse ja millised on need kriteeriumid, mida kandidaadi hindamisel hilisemalt arvesse võetakse. Selgelt läbimõeldud ametikoha profiil ja töökuulutus aitab väiksemate aja ja rahaliste ressurssidega organisatsioonil kandidaatide hulgast üles leida just see kõige sobilikumad. Uuringu tulemused näitavad, et suuremad ja väga suured ettevõtted, kellel on kas personalijuht või ka isegi personaliosakond on samal seisukohal ning panustavad ressursse ka ametkirjelduste ja profiilide koostamisse. Siiski väiksemad ja keskmised ettevõtted üritavad aja ja raha kokkuhoiu raames kas üldse ilma hakkama saada või siis koostatakse vastavad dokumendid väga üldised. Autor soovitab ka väiksematel ja keskmise suurusega ettevõtetel sellesse tegevusse panustada.

Uuringu tulemustest selgus, et personali värbamiseks eelistatakse peamiselt kasutada

traditsioonilisi värbamisemeetodeid, milleks on avalik konkurss, organisatsioonisisene konkurss, andmebaasotsing ning sihtotsing. Samu meetodeid kasutatakse ka teistes riikides, erinevusena võib välja tuua vaid personaliotsingufirmade kasutamise, mis on mujal laialt levinud, kuna see annab parima tulemuse. Eestis ei ole see eriti kasutusel kuna on võrreldes teiste meetoditega oluliselt kallim ning meie tööturu väiksus samuti seab omad piirid.

Teoreetilistest seisukohtadest lähtuvalt võib personali värbamise protsessi jagada tinglikult kaheks etapiks, millest esimese käigus määratletakse vabale ametikohale kandideerivatele inimestele esitatavad nõudmised oskuste ja teadmiste osas. Nimetatud nõuded määratletakse tööanalüüsi abil, kus kirjeldatakse ametikoha tööülesandeid, nende keerukust, vajalikke oskusi jne. Teises etapis üritatakse erinevaid värbamisemeetodeid kasutades leida piisaval hulgal kandidaate vakantsele kohale kandideerima.

Personali värbamisel kasutatakse organisatsioonisiseseid ja -väliseid allikaid. Organisatsioonisisese värbamise korral valitakse vakantsele ametikohale inimene, kes on juba ettevõttega seotud, kas siis töötab seal või on töötanud varasemal perioodil. Tavaliselt toimub organisatsioonisisene värbamine läbi edutamise, teisele ametikohale viimise või töötaja tagasikutsumisega. Organisatsioonisisese värbamise eelisteks on, et see ei nõua suurt ajalist ning rahalist ressursi ning hoiab kokku ka koolituskuludelt. Samuti motiveerib see töötajaid pingutama organisatsioonis arenemise nimel, mis vähendab omakorda personali voolavust. Samas negatiivse poolena võib välja tuua kandidaatide piiratud arvu ning töötajate vahelised pidevast konkureerimisest tingitud pinged ja motivatsiooni languse, kui valituks ei osututa.

Organisatsioonivälise värbamise korral üritatakse leida töötaja väljastpoolt ettevõtet, kasutades selleks mitmesuguseid erinevaid meetodeid. Enam kasutatud leidnud allikad on töökuulutused, töötajate soovitusel, tööturuametid, personaliotsingufirmade kasutamine ning haridusasutustest otsimine. Organisatsioonivälise värbamise eeliseks on väljast tulnud inimestega kaasnevate uute ideede ja mõtete sissevool ettevõttesse ning puuduseks on värbamisprotsessi pikkus ning kulukus.

Autori hinnangul on alati mõistlik esimeses järjekorras kaaluda organisatsioonisisest värbamist ning mitte sobiva kandidaadi leidmisel siirduda edasi organisatsioonivälise värbamise juurde.

Nii teoreetiline kirjandus kui käesolev uurimus nimetavad enam kasutatavateks värbamiskanaliteks tuttavate soovitusi, elektroonilisi andmebaase, trükimeediat ning tõusvas joones muutub järjest enam oluliseks sotsiaalmeedia ning seda kõikide ametikohtade lõikes. Väiksemaid oskusi ja teadmisi nõudvate ametikohtade täitmisel kasutatakse ka Töötukassa

abi. Eestis võib erisusena välja tuua suhteliselt kõrge haridusasetuste kasutamise osakaalu, mida teoreetilised seisukohad ei pidanud eriti oluliseks värbamiskanaliiks.

Uuringu tulemustest selgus, et enam praktiseeritavate personali valikumeetodite hulk on laienenud. Paralleelselt kasutatakse mitmeid valiku meetodeid, millest populaarsemad on kandideerimisdokumentide analüüs, töölevõtuintervjuud, taustauuringud, soovitajad ning sihtotsing. Teoreetiline kirjandus toetab käesoleva uuringu tulemusi, samuti on samad meetmed kasutusel ka teistes riikides, väiksed erinevusi küll esineb, kuid need on pigem sektorite ning ametikoha keerulisusest tingitud, kui asukohamaast. Käesolevast uuringust selgus, et siinsed organisatsioonid kasutavad vähe teste, simulatsiooni ning mängulisi ülesandeid, mis on mujal maailmas laialt levinud.

Autori hinnangul sõltub sobivate personali valiku meetodite kasutamine eelkõige ametikohast, kuhu töötajat valitakse. Mida kõrgema tasandi ametikohaga on tegemist ja mida olulisem töötaja ettevõtte jaoks on, seda põhjalikumalt on vaja ettevõttel personali valikuga tegeleda. Sealjuures on oluline, et valikuprotsessi käigus kandidaadi kohta kogutud informatsioon oleks asjakohane ning et seda võetaks aluseks lõpliku otsuse langetamisel. Autor soovib kasutada pigem rohkemaid meetodeid valiku tegemisel, et välistada ühekülgse info baasil otsuste tegemist.

Kuigi teoreetiline kirjandus soovib otsuste tegemisel lähtuda vaid infost, mida on silmaga näha ning testide tulemustest, siiski autor soovib töötaja valimisel usaldada ka kõhutunnet, kuna lisaks kandidaadi väga headele näitajatele, on oluline uue töötaja sobivus ettevõttesse ja kollektiivi ning motiveeritus.

Eestis praktiseeritavatest personali valikukriteeriumitest olid eelistatumad kandideerijate motiveeritus, isikuomaduste sobivus organisatsiooniga, õppimisvõime ja arengupotentsiaal ning senine töökogemus. Ühendatud Kuningriigis läbi viidud uuring näitas, et olulisemateks valikukriteeriumideks olid seal haridus, vajalikud ametialased/spetsiifilised oskused, suhtlemisoskus, kohusetunne, sobivus meeskonnatööks. Kokkuvõtvalt võib öelda, et valikukriteeriumid on laias laastus sarnased.

Uuringus osalenud ettevõtetest valisid kõikide küsimuste lõikes valikvastustes välja - "ei oska öelda" vastuse 36,02%-il juhul. Seiskoha puudumisest järeldas autor, et enam kui kolmandikus ettevõtetes ei tegeleta süstemaatiliselt personaliplaneerimisega, sealhulgas personalivärbamisega ja valikukriteeriumidega. Autor teeb eelneva põhjal soovitusi, et kuna personali värbamisega seonduv on väga olulised organisatsiooni jätkusuutliku ja eduka tegutsemise jaoks, peaksid ettevõtted sellega senisest enam ja täpsemini tegelema. Iga ettevõtte peaks värbamisele eelnevalt täpselt määratlema vakantset ametikoha parameetrid,

millele järgneb sobivates värbamiskanalites tööpakkumise tegemine. Alles seejärel saaks edasi liikuda sobivate kandidaatide selekteerimisse ning lõpliku valiku tegemisse. Kuid sellega ei tohiks värbamisprotsess lõppeda, peale kandidaadile tööle asumise ettepaneku tegemist peaks ettevõtte analüüsima läbitud protsesse ning andma hinnangu, kas organisatsioonis kasutatavad värbamise meetodid ja valikukriteeriumid on sobivaimad ning tõhusad, mis tagaksid organisatsioonile head, lojaalsed ja motiveeritud töötajad.

Kuigi personali värbamise protseduur on kallis ja aeganõudev, siiski kui see tulemuslikult teha, tasub ressursside kulu ennast kindlasti ära, kuna ebaõnnestumine on ettevõttele äärmiselt ebamugav. Selline olukord võib muuhulgas rikkuda ettevõtte maine, valesti valitud kandidaadi maine ning toob kaasa suuri kulusid uue personalivärbamise protsessi näol.

Autoripoolne soovitus on, et hoolimata pidevast kiirustamisest, tuleb organisatsioonidel võtta aega, et kõik personalivärbamisega seotud protseduurid korrektselt ja läbimõeldult läbi viia, et vältida hilisemaid kulusid, sama tööd üha uuesti tehes.

Eelpooltoodule tuginedes võib kokkuvõtvalt väita, et Eestis praktiseeritavad personali värbamise meetodid ja valikukriteeriumid vastavad suuremas osas teoreetilistele soovitudele ning siinne praktika sarnaneb teise riikidega.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooni edukuse ja jätkusuutlikkuse aluseks on selle töötajad ning väga oluliseks kriteeriumiks on töötajate kvalifikatsioon, motiveeritus ja töötahe. Töötajad määravad ära ettevõtte jätkusuutlikkuse ja võime saavutada püstitatud eesmärgid. Edukas personali värbamise ja -valiku protsess mõjutab lisaks eesmärkide saavutamisele, organisatsiooni põhiväärtuste toimimist, töötajate töörahulolu, organisatsioonikultuuri, motivatsiooni ning personali- ja koolituskulutusi.

Kuigi igasuguste pikaajaliste plaanide ja prognooside tegemine on keeruline ja tulemus ei pruugi osutada eriti täpseks, sest ettevõtluskeskkond on pidevas muutumises, on ettevõtte arengule väga oluline, et koos organisatsiooni teiste tegevuste planeerimisega tegeletakse ka inimressursi planeerimisega. Ettevõttele tuleb kasuks, kui tal on professionaalne ja motiveeritud personalijuht või osakond, kes koostöös ettevõtte juhtivtöötajatega oskab teha õigeid valikuid personalistrateegias.

Käesoleva töö eesmärgiks oli välja tuua maailmas kasutatavad personali värbamise meetodite ja töötajate valikukriteeriumide teoreetilised seisukohad ning neid seejärel võrrelda Eestis tegutsevates ettevõtetes praktiseeritavaga.

Töö eesmärk sai saavutatud ning uurimisküsimustele vastused leitud. Käesoleva uuringu tulemustest selgus, et siinsed ettevõtted praktiseerivad üsnagi sobivaid ja läbimõeldud meetodeid. Värbamiskanalitena kasutatakse laialdaselt trükimeediat, internetikanaleid, organisatsiooni kodulehekülgi, sotsiaalmeediat ning haridusasutusi läbi praktikaprogrammide, samuti personaliotsingu firmasid. Juhtide ja spetsialistide värbamisel kasutatakse enim pikemat valikuprotsessi, mis sisaldab värbamisdokumentide analüüsi, vahetut intervjuud, taustauuringut, tööalaste teadmiste-, vaimse võimekuse ja isiksuse teste. Oskustöölise ja lihttöölise puhul leiab enam kasutust lühem metoodika, mille puhul on lisaks värbamisdokumentidele peamiseks meetodiks tööalaste teadmiste kontroll ning proovitööde läbi viimine.

Teooria ja uuringu võrdlusest autor järeldab, et Eestis kasutatav värbamispraktika on üldjoones kooskõlas teooriaga ning kasutust leiavad kõik maailmas levinud värbamismeetodid ja töötajate valikukriteeriumid.

Uurimisprobleemina soovis autor välja selgitada, kas ja millised personalivärbamise meetodeid ja valikukriteeriume Eesti ettevõtted praktikas reaalselt kasutavad ning kas see vastab ka teistes riikides praktiseeritavale. Uuring näitas, et Eesti ettevõtted praktiseerivad aktiivelt kõiki levinud värbamise meetodeid ja valikukriteeriume, samuti ühtivad need laias laastus teistes riikides kasutusel olevate meetodite ja kriteeriumidega.

Uurimismeetoditena kasutati probleemi uurimiseks kvantitatiivset ja kvalitatiivset lähenemisviisi, Kvantitatiivsetest meetoditest kasutati standardiseeritud etteantud valikvastustega ankeetküsitlust, mis viidi läbi 134 Eesti ettevõtte seas ja kvalitatiivsetest meetoditest poolstruktureeritud intervjuud kahe ettevõtte tippjuhiga. Siiski käesoleva uuringu piiratus seisnes selles, et autor töötas varem läbiviidud uuringu andmebaasiga ning ei saanud seetõttu lisada omapoolseid küsimusi.

Käesolev uurimustöö võiks huvi pakkuda Eesti organisatsioonile oma ettevõtte personali värbamise ja valikutega seotud töö analüüsimiseks ning selles välja toodud uurimistulemused ja järeldused võivad aidata kaasa ettevõtete personali värbamisprotsesside parendamisele.

SUMMARY

PERSONNEL RECRUITMENT METHODS AND SELECTION CRITERIA BY THE EXAMPLE OF COMPANIES IN ESTONIA

Kersti Tamm

Success and sustainability of an organisation is based on its personnel and a major criterion lies in the employees' qualification, motivation and will to work. Personnel will determine the organisation's sustainability and its capability to achieve the goals set. A successful recruitment and selection process affects, beside goals achievement, functioning of basic values of an organisation, job satisfaction among employees, organisational culture, motivation and personnel and training costs.

Though making any long-term plans and forecasts is complicated and the result may not be very precise, because the business environment is permanently changing, it is very important for the development of an organisation that while planning other activities of the organisation human resources planning would be also included. Any organisation would benefit from a professional and motivated personnel manager or department, which, together with the organisation's CEOs can make right choices in the personnel strategy.

The goal of this thesis was to present theoretical positions for the personnel recruitment methods and the personnel selection criteria used in the world and compare them with the practices used in Estonian companies.

The study carried out for this purpose revealed that local companies are using rather appropriate and elaborated methods. Widely used recruitment channels are printed media, internet channels, and home pages of organisations, social media and educational institutions via traineeship programmes as well as employment agencies. While recruiting managers and specialists, usually a longer selection process is used, which includes the analysis of recruitment documents, direct interviews, background surveys, work-related knowledge,

mental capability and personality tests. While recruiting skilled and unskilled workers, mostly shorter methods are used during which, beside recruitment documentation, main methods are a check of work-related knowledge and a practical test task.

While comparing theory and the study, the author draws a conclusion that in general, the recruitment practice used in Estonia is in line with theory and all the recruitment and personnel selection methods spread in the world are applied in Estonia.

The goal of this thesis was to present theoretical positions for the personnel recruitment methods and the personnel selection criteria used in the world and compare them with the practices used in Estonian companies. The study carried out for this purpose revealed that local companies are using rather appropriate and elaborated methods.

Both quantitative and qualitative research methods were used to carry out the survey. For quantitative research method a standardized multi-choice questionnaire that was handed out to 134 Estonian organisation was used. For qualitative method, an interview was done with two CEO's from Estonian organisation. The limitedness of this survey was that the author was working with the data collected before and could not add any additional questions.

This thesis might be a subject of interest for an Estonian organisation for analysing the work connected to personnel recruitment and selection. The study carried out in the thesis can be helpful in order to improve the recruitment process in an organisation.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alas, R. Personalijuhtimise käsiraamat. Kirjastus Külim, 1998.
- Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed). London: Kogan Page, 2009, 982 p.
- Beardwell, J., Holden, L., Claydon, T. Human Resource Management. A Contemporary Approach (4th ed.). DeMontfort University: Leicester, 2004, 739 p.
- Buckley, P; Minette, K; Joy, D. The Use of an Automated Employment Recruiting and Screening System for Temporary Professional Employees: A Case Study. – Human Resource Management, 2004, Vol. 43, Nos. 2 & 3, pp. 233-241.
- Branine, M. Graduate recruitment and selection in the UK. *Career Development International*. Vol. 1,3 Issue 6, 2008 497–513.
- Comez-Mejia, L. R, Balkin, D. B., Cardy, R. L. Managing Human Resources (4th ed.). Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall, 2004, 677 p.
- Cook, M.F. The Complete Do-It-Yourself Human Resources Department, New York: Aspen Publishers, 2007, 538 p.
- Fernandez-Araoz, C. Täppispalkamine. 10 peamist värbamislõksu. Director. 2005, nr 7.
- Finalay, W., Coverdill, J.E. Headhunters: Matchmaking in the Labor Market, Ithaca, NY: Cornell University Press, 2007, 217p.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., Shaw, J. B. Human resource management. Boston: Houghton Mifflin, 1999.
- Fuller, S. R., Huber, V. L. Recruitment and selection. In M. Poole & M. Warner (Eds.), The Handbook of Human Resource Management . London: International Thomson Business Press, 1998, pp. 619-630.
- Hindle, T. Töölevõtuvestlus. Tallinn: Koolibri, 2000.
- Ivancevich, J. M., Glueck, W. F. Foundations of personnel: human resource management. Homewood: Irwin, 1992.
- König, C. J., Klehe, U.-C., Berchtold, M., Kleinmann, M. Reasons for being selective when choosing personell: selection procedures. – International Journal of Selection and Assessment. Vol. 18, No. 1, pp. 17-27.

- Landy, F. J., Conte, J. M. Work in the 21st century (2nd ed.). Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007, 626 p.
- Lange, A. Recruitment Practices and Success for Small and Medium Sized Enterprises. Norderstedt: GRINVerlag, 52 p.
- Lievens, F., Chapman, D. Recruitment and selection. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), The SAGE handbook of human resource management. (pp. 135-155), 2010 London: SAGE Publications Ltd.
- Mamoria, C.B. Gankar, S.V. Textbook of Human Resource Management. Mumbai, IND: Global Media, 2009, 405 p.
- Millmore, M. Just How Extensive is the Practice of Strategic Recruitment and Selection. – Journal of Management, November 2003, pp. 87-108. [<http://www.iamireland.com/Just%20how%20extensive%20is%20the%20prac%20of%20strat%20R&S.pdf>]. 22. 02. 2015.
- Muller, M. Manager's Guide to HR : Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation, Benefits, and Everything Else You Need to Know. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books, 2009, 305 p.
- Nankervis, A., Compton, R., Morrissey, B. Effective Recruitment and Selection Practices, (5th ed.). North Ryde, New South Wales: CCH Australia Limited, 2009, 226 p.
- Organisatsiooni käsiraamat: kontseptsioonid ja vahendid. Tallinn: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, 2004.
- O'Connor, M. How to build a winning organizational culture, (2011) <http://www.trainingindustry.com/media/1935379/mbv%2011%20best%20practices%20stories%20-%20how%20to%20build%20a%20winning%20organization%20-%20final.pdf> (22.03.2015)
- Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. PARE personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Pegasus, 2007.
- Scientific Management and Frederick Winslow Taylor. Accel-Team. [http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html]. 14. 04. 2007.
- Zusman, R.R., Landis, R.S. Applicant preferences for Web-based versus traditional job postings. – Computers in Human Behavior, Vol.18, Issue 3, 2002, pp. 285–296.
- Türk, K. Inimresursi juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2005.

LISAD

Lisa 1 - Ankeetküsimustik koos kaaskirjaga

Eesti organisatsioonide praktika uute töötajate värbamisel ja valikul

Tere, hea uuringus osaleja

Head töötajad on iga ettevõtte jaoks väga olulised. Juba aastaid on parimate töötajate leidmine kogu maailmas (personali)juhtimise valdkonnas üks kriitilisemaid teemasid. Eestis muudab probleemi veelgi teravamaks see, et meie tööjõuturg on väike ning ka sellest, et konkureerimine tööjõu osas paljude tööde puhul tegelikult kogu ülejäänud maailmaga. Eesti demograafiline olukord teravdab tulevikus uute ja sobivate töötajate leidmise probleemi veelgi.

Sobivate inimeste leidmine on keeruline ja nõuab läbimõeldud ning arukat tegutsemist. TTÜ Majandusteaduskond viib koostöös Eesti Personalitöö Arendamise Ühingu PARE läbi uuringu, mille eesmärgiks on kaardistada Eesti organisatsioonide praktika uute töötajate värbamisel ja valikul. Uuringu tulemusi kasutatakse juhtide ja personalispetsialistide koolitamisel nii ülikoolis kui erinevatel täiendkoolitustel ja teadusartiklite kirjutamisel.

Uuringu läbiviimiseks on koostatud küsimustik, mille täitmine võtab aega orienteeruvalt 30-40 minutit. Teie ettevõtte nime ei küsita ning tulemusi kasutatakse üldistatud kujul. Soovi korral saadame Teile kokkuvõtte uuringu tulemustest.

Ootame Teie vastuseid küsimustikule 12. novembriks 2012 .

Oleme Teile tänulikud uuringus osalemise eest.

Lugupidamisega

Milvi Tepp

Külalisprofessor

Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Majandusteaduskond

Tallinna Tehnikaülikool

Ehitajate tee 5

19086

Eesti Personalitöö Arendamise Ühing PARE

www.pare.ee

Värbamine: vajaliku arvu nõutava kvalifikatsiooniga kohataotlejate ligimeelitamise protsess

Valik: kohataotlejate hindamise protsess kokkulepitud kriteeriumide alusel ning ametikohale ja organisatsiooni sobivimate väljavalimine

1. Milliste ametikohtade täitmisega on Teil viimase aasta jooksul ette tulnud raskusi? Märkige järgnevast loetelust kõik sobivad variandid. (mitu võimalikku vastust)

- Juhid (nii tipp-, kesk- kui esmatasandi juhid)
- Spetsialistid (näiteks raamatupidaja, insener, turundusspetsialist, analüütik)
- Teenindajad
- Müügitöötajad
- Oskustöölised (näiteks kokk, elektrik, tisler)
- Lihttöölised
- Kontori tugipersonal (näiteks assistendid, infotöötajad)
- Muu, palun täpsustage

Missugused probleemid ja mil määral on erinevate ametikohtade täitmisel viimase aasta jooksul esinenud?

Kui Te ei ole vastavatele ametikohtadele uute töötajate valikuga kokku puutunud, valige variant „ei oska öelda“

2. Juhtide ametikohad

	ei ole kunagi esinenud	on harva esinenud	on mõõdukalt esinenud	on sageli esinenud	on väga sageli esinenud	ei oska öelda
Töös vajalikud oskused puuduvad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oskused on ebapiisavad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puudub vajalik kogemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isikuomadused ei ole sobilikud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palgaootus on liiga kõrge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kandidaate on vähe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ametikoha maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsiooni maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektori maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töökoha asukoht on ebasobiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Palun täpsustage

4. Spetsialistide ametikohad

	ei ole kunagi esinenud	on harva esinenud	on mõõdukalt esinenud	on sageli esinenud	on väga sageli esinenud	ei oska öelda
Tööks vajalikud oskused puuduvad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oskused on ebapiisavad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puudub vajalik kogemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isikuomadused ei ole sobilikud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palgaootus on liiga kõrge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kandidaate on vähe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ametikoha maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsiooni maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektori maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töökoha asukoht on ebasobiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Palun täpsustage

6. Oskustööliste ametikohad

	ei ole kunagi esinenud	on harva esinenud	on mõõdukalt esinenud	on sageli esinenud	on väga sageli esinenud	ei oska öelda
Tööks vajalikud oskused puuduvad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oskused on ebapiisavad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puudub vajalik kogemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isikuomadused ei ole sobilikud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palgaootus on liiga kõrge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kandidaate on vähe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ametikoha maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsiooni maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektori maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töökoha asukoht on ebasobiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Palun täpsustage

8. Lihttööliste ametikohad

	ei ole kunagi esinenud	on harva esinenud	on mõõdukalt esinenud	on sageli esinenud	on väga sageli esinenud	ei oska öelda
Töökohas vajalikud oskused puuduvad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oskused on ebapiisavad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puudub vajalik kogemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isikuomadused ei ole sobilikud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palgaootus on liiga kõrge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kandidaate on vähe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ametikoha maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsiooni maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektori maine on madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töökoha asukoht on ebasobiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Palun täpsustage

10. Värbamise ja valiku korraldus ning juhtimine

Palun hinnake, mil määral kehtivad allpooltoodud väited Teie organisatsiooni kohta.

Kui Te ei oma piisavat informatsiooni antud küsimusele vastamiseks, valige variant „ei oska öelda“

	ei nõustu üldse	ei nõustu enamjaolt	nõustun osaliselt	nõustun enamjaolt	nõustun täiesti	ei oska öelda
Meie organisatsioonil on selgelt sõnastatud töötajate värbamise ja valiku põhimõtted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meie organisatsiooni värbamise ja valiku põhimõtted lähtuvad organisatsiooni (strateegilistest) eesmärkidest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meie organisatsioonis on selgelt määratletud vastutus ja tööjaotus värbamise ja valiku osas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meie organisatsioonil on selgelt sõnastatud tööandja maine kujundamise põhimõtted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hindame regulaarselt värbamise ja valiku protsessi tulemuslikkust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meie organisatsioon on meie olulise sihtgrupi osas tööandjana tuntud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meie organisatsioonile on maine tööandjana oluline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oleme viimase aasta jooksul laiendanud värbamiskanalite hulka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oleme viimase aasta jooksul kasutusele võtnud uusi valikumeetodeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oleme viimase aasta jooksul muutnud töötajate valikukriteeriumeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meie organisatsioonis osalevad uute töötajate valikul ka nende tulevased kolleegid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kasutatavad otsingumeetodid ja värbamise kanalid

Alljärgnevalt on toodud erinevate otsingumeetodite selgitused

Avalik konkurss (sh ettevõttesisene kuulutamine): informatsiooni vaba ametikoha kohta levitatakse avalikes kanalites, sh. ettevõtte siseselt.
Sihtotsing: aktiivne kuid varjatud kandidaatide otsing, kus potentsiaalsetele kandidaatidele edastatakse konkursikutse ja motiveeritakse neid töökohta vahetama.

Otsepakkumine: tööpakkumise tegemine ühele konkreetsele inimesele

Andmebaasiotsing: kandidaatide nimekirja koostamine, toetudes personaliotsingufirmadele, tööportaalidele ja organisatsiooni enda andmebaasidele.

Soovitajate kasutamine: kandidaatide leidmine nii organisatsiooni siseste kui – väliste soovitajate kaudu

Professionaalsete värbamisfirmade kasutamine: sobivate töötajate leidmine ja kandidaatide hindamine personaliotsingule spetsialiseerunud firmade või konsultantide abil

Tööjõu rent: vajalike ja sobivate töötajatega varustab organisatsiooni lepingu alusel tööjõudu rentiv firma

Palun hinnake, missuguses ulatuses olete kasutanud konkreetseid otsingumeetodeid erinevatele ametikohtadele värbamisel.

Kui Te ei ole vastavatele ametikohtadele uute töötajate otsinguga kokku puutunud, valige variant „ei oska öelda“

11. Juhtide värbamine

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
Avalik konkurss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sihtotsing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otsepakkumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andmebaasi otsing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soovitajate kasutamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionaalsete värbamisfirmade kasutamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsioonisisene konkurss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tööjõu rent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Palun täpsustage

13. Spetsialistide värbamine

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
Avalik konkurss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sihtotsing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otsepakkumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andmebaasi otsing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soovitajate kasutamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Professionaalsete värbamisfirmade kasutamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsioonisisene konkurss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tööjõu rent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Palun täpsustage

15. Oskustöölise värbamine

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
Avalik konkurss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sihtotsing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otsepakkumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andmebaasi otsing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soovitajate kasutamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionaalsete värbamisfirmade kasutamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsioonisisene konkurss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tööjõu rent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Palun täpsustage

17. Lihttöölise värbamine

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
Avalik konkurss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sihtotsing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otsepakkumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andmebaasi otsing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soovitajate kasutamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Professionaalsete värbamisfirmade kasutamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsioonisisene konkurss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tööjõu rent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Palun täpsustage

Palun hinnake, missuguseid värbamiskanaleid kasutate erinevatele ametikohtadele värbamisel. Kui Te ei ole vastavatele ametikohtadele uute töötajate otsinguga kokku puutunud, valige variant „ei oska öelda“

19. Juhtide värbamine

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
Elektroonilised andmebaasid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töötukassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsiooni kodulehekülg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sotsiaalmeedia ehk suhtlusvõrgustikud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trükimeedia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kutse- ja kõrgkoolid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ülikoolid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjäärimeessid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktikavõimaluste pakkumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuttavate soovitusel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tele-ja/või raadioreklaam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Palun täpsustage

21. Spetsialistide värbamine

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
Elektroonilised andmebaasid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töötukassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsiooni kodulehekül	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sotsiaalmeedia ehk suhtlusvõrgustikud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trükimeedia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kutse- ja kõrgkoolid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ülikoolid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjäärimeessid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktikavõimaluste pakkumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuttavate soovitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tele-ja/või raadioreklaam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Palun täpsustage

23. Oskustöölise värbamine

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
Elektroonilised andmebaasid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töötukassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsiooni kodulehekül	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sotsiaalmeedia ehk suhtlusvõrgustikud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trükimeedia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kutse- ja kõrgkoolid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ülikoolid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjäärimeessid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktikavõimaluste pakkumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuttavate soovitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tele-ja/või raadioreklaam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muu

24. Palun täpsustage

25. Lihttöoliste värbamine

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
Elektroonilised andmebaasid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töötukassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsiooni kodulehekülg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sotsiaalmeedia ehk suhtlusvõrgustikud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trükimeedia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kutse- ja kõrgkoolid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ülikoolid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjäärimeessid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktikavõimaluste pakkumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuttavate soovitusel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tele-ja/või raadioreklaam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Palun täpsustage

27. Kas olete värvanud töötajaid väljastpoolt Eestit?

- Jah
 Ei

Kui vastasite „ei“, siis palun jätkake vastamist küsimusele valiku läbiviimise praktikatestpraktikatest

28. Kui vastasite „jah“, siis missugustele ametikohtadele ja mitu inimest viimase aasta jooksul?

Juhid

**Spetsialistid
Oskustöölised
Lihtt öölised**

29. Palun hinnake, missugustel põhjustel te värbasite töötajaid väljastpoolt Eestit.

Kui Te ei oma piisavat informatsiooni antud küsimusele vastamiseks, valige variant „ei oska öelda“.

	ei ole üldse nõus	ei nõustu enamjaolt	nõustun osaliselt	nõustun enamjaolt	nõustun täielikult	ei oska öelda
Eestis puuduvad vajalike oskustega inimesed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eestis puuduvad vajalike kogemustega inimesed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emafirma nõudmisel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsioonisisene rahvusvaheline rotatsioon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soov muuta töötajaskond mitmekesisemaks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Palun täpsustage

Valiku läbiviimise praktikad

Palun hinnake, missuguseid meetodeid kasutate töötajate valikul erinevatele ametikohtadele.

Kui Te ei ole vastavatele ametikohtadele uute töötajate valikuga kokku puutunud, valige variant „ei oska öelda“.

31. Juhtide valik

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
CV-de analüüs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivatsiooni- või kaaskirja analüüs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vahetu intervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefoniintervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Grupitöö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuaalsed ülesanded	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaimse võimekuse testid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isiksuse testid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proovitöö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taustauuring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töölaste teadmiste test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Palun täpsustage

33. Spetsialistide valik

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
CV-de analüüs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivatsiooni- või kaaskirja analüüs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vahetu intervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefoniintervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupitöö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuaalsed ülesanded	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaimse võimekuse testid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isiksuse testid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proovitöö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taustauuring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töölaste teadmiste test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Palun täpsustage

35. Oskustöölise valik

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
CV-de analüüs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivatsiooni- või kaaskirja analüüs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vahetu intervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefoniintervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupitöö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuaalsed ülesanded	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaimse võimekuse testid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isiksuse testid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proovitöö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taustauuring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töölaste teadmiste test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Palun täpsustage
37. Lihttöölise valik

	ei kasuta kunagi	ei kasuta enamjaolt	kasutame mõnikord	kasutame enamjaolt	kasutame alati	ei oska öelda
CV-de analüüs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivatsiooni- või kaaskirja analüüs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vahetu intervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefoniintervjuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupitöö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuaalsed ülesanded	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaimse võimekuse testid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isiksuse testid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proovitöö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taustauuring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töölaste teadmiste test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muu

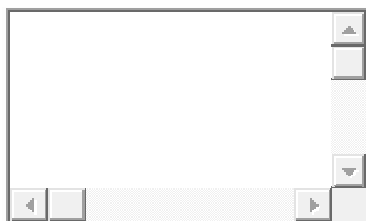
38. Palun täpsustage

Palun hinnake erinevate valikukriteeriumite olulisust valiku tegemisel. Kui Te ei ole vastavatele ametikohtadele uute töötajate valikuga kokku puutunud, valige variant „ei oska öelda“.

39. Juhtide valik

	ei ole üldse oluline	enamasti ei ole oluline	on oluline vähesel määral	on oluline	on väga oluline	ei oska öelda
Senine töökogemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erialane haridus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isikuomaduste sobivus ametikohale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inimese sobivus organisatsiooniga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kutsetunnistuse olemasolu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sobivus organisatsiooni arengukavadega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loovus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ettevõtlikkus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Õppimisvõime ja arengupotsentsiaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiveeritus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vanus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Välimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

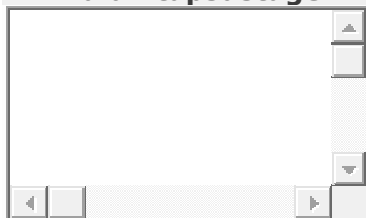
40. Palun täpsustage



41. Spetsialistide valik

	ei ole üldse oluline	enamasti ei ole oluline	on oluline vähesel määral	on oluline	on väga oluline	ei oska öelda
Senine töökogemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erialane haridus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isikuomaduste sobivus ametikohale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inimese sobivus organisatsiooniga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kutsetunnistuse olemasolu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sobivus organisatsiooni arengukavadega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loovus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ettevõtlikkus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Õppimisvõime ja arengupotsentsiaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiveeritus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vanus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Välimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Palun täpsustage



43. Oskustööliste valik

	ei ole üldse oluline	enamasti ei ole oluline	on oluline vähesel määral	on oluline	on väga oluline	ei oska öelda
--	----------------------------	-------------------------------	---------------------------------	------------	--------------------	------------------

Senine töökogemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erialane haridus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isikuomaduste sobivus ametikohale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inimese sobivus organisatsiooniga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kutsetunnistuse olemasolu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sobivus organisatsiooni arengukavadega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loovus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ettevõtlikkus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Õppimisvõime ja arengupotsentsiaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiveeritus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vanus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Välimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44. Palun täpsusta

45. Lihttöölise valik

	ei ole üldse oluline	enamasti ei ole oluline	on oluline vähesel määral	on oluline	on väga oluline	ei oska öelda
Senine töökogemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erialane haridus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isikuomaduste sobivus ametikohale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inimese sobivus organisatsiooniga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kutsetunnistuse olemasolu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sobivus organisatsiooni arengukavadega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loovus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ettevõtlikkus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Õppimisvõime ja arengupotsentsiaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiveeritus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vanus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Välimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

46. Palun täpsustada

47. Kui kaua aega võtab keskmiselt Teie organisatsioonis erinevate ametikohtade täitmine? Märkige Teile sobivad variandid erinevate ametikohtade osas

	Kuni 1 kuu	2-3 kuud	4-6 kuud	rohkem kui 6 kuud
Juhid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spetsialistid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oskustöölised	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lihttöölised	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Üldküsimused

48. Kui palju järgmiste ametikohtade töötajaid olete hinnanguliselt tööle võtnud aastal 2012?

Juhid
Spetsialistid
Oskustöölised
Lihttöölised


49. Hinnanguliselt kui suur protsent töötajatest värvati organisatsiooni seest?

Juhid

Spetsialistid

Oskustöölised

Lihttöölised



50. Organisatsiooni töötajate arv

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- 250 ja enam

51. Organisatsiooni tegevusvaldkond (valik tugineb Eesti Statistikaameti klassifikatsioonile)

- Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- Mäetööstus
- Töötlev tööstus
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine
- Veevarustus, kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus
- Ehitus
- Hulgi- ja jaekaubandus
- Veondus ja laondus
- Majutus ja toitlustus
- Info ja side
- Finants- ja kindlustustegevus
- Kinnisvaraalne tegevus
- Kutse-, teadus- ja tehnikaalne tegevus
- Haldus- ja abitegevused
- Avalik haldus ja riigikaitse, kohustuslik sotsiaalkindlustus
- Haridus
- Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
- Kunst, meelelahutus, vaba aeg
- Mootorsõidukite ja mootorrattaste remont
- Muud teenindavad tegevused

**52. Teie organisatsiooni oskused, ressursid ja kompetentsid
Palun hinnake millised oskused, ressursid ja kompetentsid on organisatsioonis
olemas ja millisel määral?**

Kui Te ei oma piisavat informatsiooni konkreetsete oskuste, ressursside ja kompetentside olemasolu ning toimimise kohta, valige variant „ei oska öelda“

	oskus, ressurss, kompetents puudub	oskus, ressurss, kompetents on esindatud vähesel määral	oskus, ressurss, kompetents on olemas, kuid ei toimi	oskus, ressurss, kompetents on olemas ja enamjaolt toimib	oskus, ressurss, kompetents on olemas ja toimib edukalt	Ei oska öelda
Ärivõimaluste märkamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Välisfinantseeringute leidmine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tootearendus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisemine teadus- ja arendustegevus (T&A)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Väline teadus- ja arendustegevus (T&A)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientidelt parendusettepanekute saamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uute arenevate tehnoloogiate kasutamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uute ärisegmentide avastamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partnervõrgustiku loomine ja haldamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ühinemiste ja ülevõtmiste haldamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brändi arendamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turundus ja müük	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reklaamindus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvaliteedijuhtimine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Litsentsihaldus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahvusvahelistumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tootmine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strateegiline juhtimine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riskijuhtimine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muudatuste haldus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uuele välisturule sisenemine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töötajate arendamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektijuhtimine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektide portfelli-haldus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

53. Palun täpsustage

54. Sektor

- Äri
- Avalik
- Mittetulundus

55. Kui tegutsete äri-sektoris, siis organisatsioon kuulub

- Riigile
- Kohalikule omavalitsusele
- Eesti eraomanikele
- Välisomanikele

56. Organisatsioon on PARE liige

- Jah
- Ei

57. Küsimustiku täitja ametikoht

Täname Teid vastamise eest!

Lisa 2. Eerika Penteli intervjuu transkriptsioon

Intervjueeritav: Eerika Pentel

Esindatav ettevõte: AS EG Võrguteenused

Ametikoht: juhatuse liige ja finantsjuht

Toimumise aeg: 18.01.2015. a

***Küsija:** Mina olen Kersti Tamm ja intervjueeritav on Eerika Pentel. Sa oled töötanud juhina ning tegelenud personalivärbamise küsimustega palju aastaid, palun räägi natuke millises ettevõttes töötad.*

Vastaja: AS EG Võrguteenus loodi 2005.detsembris. Ettevõtte tegutses maagaasi ülekandevõrgu ja jaotusvõrgu operaatorina kuni aastani 2013 kui maagaasi jaotamine eraldati uude loodud ettevõttesse ja EGV jätkas ülekandevõrgu operaatorina. Ettevõtte põhitegevus oli maagaasi ülekanne maagaasi võrgu kaudu ning võrgu hooldamine.

***Küsija:** Eelnevalt oled Sa nõusoleku andnud intervjuu läbiviimiseks ja selle kasutamiseks minu, Kersti Tamme bakalaureuse töös Tallinna Tehnikaülikoolis. Töö teemaks on Personali värbamise meetodid ja valikukriteeriumid Eesti ettevõtete näitel. Sa oled lubanud töös viidata ka Sinu nimele ja Sinuga seotud ettevõtetele.*

Vastaja: Jah, selleks ma ju siin olengi. Muidugi võid kasutada oma nime ja vastuseid, muidugi ((naerab)).

***Küsija:** Palun kirjeldage, milliseid personali otsingumeetodeid olete kasutanud erinevatele ametikohtadele värbamisel, milline on konkreetsete meetodite osakaal Teie hinnangul?*

Vastaja: Ettevõttes uue töötaja otsimiseks meetodi valides lähtuti esmalt ametikohast, millele töötajat vajati. Tugiteenuste ametikohale töötaja leidmise protseduurid erinesid põhitegevusega otseselt seotud ametikohtadele töötajate otsimisest. Põhjuseks oli asjaolu, et valmis gaasispetsialiste Eestis ei koolitata ja reeglina õpetati gaasispetsialistid välja ettevõttes koha peal, kus neid juhendasid ja õpetasid kogunud gaasitöötajad. Ettevõttes piisava teoreetilise ja praktilise kogemuse omandanud töötajad saadeti ka väljapoole ettevõtet erinevate gaasitöödega seotud koolituste läbimiseks ja pädevuste omandamiseks.

***Küsija:** Palun kirjeldage milliseid meetodeid kasutate töötajate valimisel?*

Vastaja: Eelpool toodust tulenevalt alustati põhitegevusega seotud töötaja otsimist asutuse siseselt. Sõltuvalt ametikoha iseloomust korraldati asutuse sisene konkurss või analüüsiti, kes olemasolevatest töötajatest sobiks täitma seda ametikohta ja tehti siis

kõige sobivaimale töötajale ettepanek uuele ametikohale asumiseks. Sellist valiku meetodi kasutati eelkõige põhitegevusega seotud juhtide ja spetsialistide leidmiseks. Nii asutuse sisese konkursi tulemusel laekunud kandidaatide sobivust hinnates kui ka kõikide võimalike kandidaatide otsesel kaalumisel ja sobivuse analüüsimisel olid töötaja sobivuse hindamisel põhilisteks kriteeriumiteks töötaja sobivad isikuomadused, eelneva töö käigus omandatud tehnilised teadmised ja oskused, meeskonnatöö võime ning suhtumine töösse. Püüti ka järgida põhimõtet, et ettevõtte töötajale ettevõtte siseselt pakutav uus töö võimaldaks töötajal areneda ning liikuda oma töökarjääris edasi. Kui analüüsi tulemusel leiti ametikohale sobivaim töötaja ning töötajaga tehti kokkulepe uuele ametikohale asumiseks, siis järgmisena tuli täita tekkinud vakants ametikohta vahetanud töötaja asemel. Mõnel juhul tekkis siinkohal mitmekordne ahel, see tähendab, et ka see tekkinud vakants täideti ettevõtte siseselt. Sellisel juhul hakati ettevõtte väliselt otsima oskustöölist või lihttöölist, keda oli tunduvalt lihtsam leida. Alati aga ettevõtte siseselt vajalikku töötajat leida ei õnnestunud. Sellisel juhul kuulutati välja avalik konkurss. Alati paralleelselt avaliku konkursiga otsiti sobilikku kandidaati ametikohale väljapoolt organisatsiooni erialasest tutvusringkonnast. Kui leiti sobivana tunduv kandidaat, siis kutsuti ta kandideerima. Kutsutud kandidaadid kandideerisid sellisel juhul võrdsetena teiste kandidaatide hulgas. Esmalt analüüsiti kandidaatide CV-sid ja motivatsioonikirju. Esimene valik tehti kandidaadi senise töökogemuse, motiveerituse ja hariduse põhjal. Hariduse osas olid eelistatud erinevad tehnilise haridusega kandidaadid, sest gaasitööde eriharidust omavad kandidaadid reeglina puudusid. Valiku tegijateks oli tavaliselt kolm inimest, kelle hulgas oli otsitava töötaja tulevane otsene juht, ettevõtte personali valikuga tegelev töötaja ja üks inimene ettevõtte juhtkonnast. Nad valisid CV-de ja motivatsioonikirjade järgi kandidaatide hulgast need, keda pidasid sobivateks täitma vakantset ametikohta. Reeglit, et mingi konkreetne arv kandidaate tuleb välja valida, ei olnud. Kui ei leitud ühtegi sobivat kandidaati, siis loeti see konkurss luhtunuks ja otsustati kuidas tegutseda edasi. Kui mõne kandidaadi puhul esimese valiku osas konsensust ei leitud, siis anti kandidaadile võimalus oma sobivust tõestada ja ta kutsuti järgmisel valiku ringi edasi. Välja valitud kutsuti vahetule intervjuule. Toimus vestlus kandidaadiga, kus täpsustati nii tema töökogemuste olemasolu ja iseloomu, isikuomaduste sobivust kui ka sobivust organisatsiooni kultuuriga. Ettevõttes väärtustati kõrgelt sõbralikku avatud õhkkonda, kus töötajaid ei motiveeriks tööle mitte võistlus üksteisega, soov ellu jääda või konkurentsi tugev surve, vaid töötaja enda soov anda endast võimalikult hea panus

ettevõtte heaks ja olla oluline osa kindlast, tugevast ja ühtsest meeskonnast. Samuti täpsustati vestlusel kandidaadi ootusi ametikoha ja ettevõtte osas.

Küsija: *Kas Teil on kogemus ka töäjõu rentimisega?*

Vastaja: Ühekordne kogemus oli ettevõttel ka töäjõu rentimisega. Teenus oli ettevõttele mugav. Professionaalselt tegutsev büroo leidis konkreetsete kriteeriumitele vastavad kandidaadid, kelle hulgast ettevõtte valis oskuste ja kogemuste poolest sobivaima kandidaadi. Samas oli rentimine ettevõtte jaoks oluliselt kallim kui töäjõu otse palkamine. Ka ei sulandunud renditav töäjõud kollektiivi ja jäi puudu ühtse meeskonna tundest. Seetõttu jäi see ühekordseks kogemuseks.

Küsija: *Palun kirjeldage millised on valikukriteeriumid mille alusel töötaja valite?*

Vastaja: Üheks valikukriteeriumiks oli kandidaadi valmisolek õppida uut ja arendada ennast edasi. Soovitajate olemasolul võeti peale intervjuud ühendust soovitajatega nende hinnangu saamiseks. Reeglina valiti intervjuu põhjal välja kolm kuni neli kandidaati. Valitutele anti täidetava ametikoha iseloomust lähtudes kas individuaalne ülesanne või kutsuti proovitööle. Lõpliku valiku individuaalse ülesande sooritamise järgi või proovitöö järgi tegi tulevas töötaja otsene juht. Valituteks mitte osutunud kandidaatide kontaktid jäeti nende kandidaatide nõusolekul ettevõttesse alles, et järgmise sobiva vakantsi tekkimisel oleks võimalik uuesti kandidaadiga ühendust võtta. Seda võimalust ka ettevõttes korduvalt kasutati ja mitu kandidaati leidis omale sobiva töö EGS-s teisel ametikohal kui see, millele ta esialgselt kandideeris. Ettevõttes ei kasutatud kunagi sobiva töötaja väljaselgitamisel vaimse võimekuse või isikuomaduste teste ega telefoni vestlusi.

Küsija: *Palun ning hinnake erinevate valikukriteeriumite olulisust valiku tegemisel?*

Vastaja: Sõltuvalt ametikohast oli valikukriteeriumitel erinev mõjujõud. Nii näiteks oli juhtide valikul väga oluline tema taust ja soovitused. IT-juhi leidmiseks näiteks ei kuulutatud välja konkursi, sest leiti väga heade soovitajatega kandidaat, kellel oli täpselt selline töökogemus, mida ettevõtte kandidaadilt ideaalis eeldas ja kelle isiksuse omadused vastasid ettevõtte ootustele. Valitud kandidaat osutuski sellele ametikohale väga sobivaks ja vastastikune koostöö ettevõtte ja IT-juhi vahel tulemusrikkaks. Tugiteenuste hulka kuuluva raamatupidamise valdkonna töötajate leidmisel oli väga oluline leida usaldusväärne ja aus töötaja ning sellest tulenevalt sai näiteks palgaarvestaja ametikoha täitmisel määravaks isiku tausta väga hästi teadmine, tema isikuomaduste ja töösse suhtumise eelnev tundmine. Väiksema tähtsusega oli kandidaadi eelnev kogemus sellel alal ja haridus. Valitud kandidaat osutus väga

õppimisvõimeliseks, korrektseks ja võimekaks oma ametikohal. See kogemus kinnitas, et ettevõtte valikukriteeriumid on olnud õiged.

Küsimine: *Täna Teid intervjuu eest.*

Vastus: Palun. ((naeratab)).

Lisa 3. Kristi Mäeorgi intervjuu transkriptsioon

Intervjueeritav: Kristi Mäeorg

Esindatav ettevõte: AS SEB Elu- ja pensionikindlustus

Ametikoht: müügijuht

Toimumise aeg: 14.04.2015. a

***Küsija:** Mina olen Kersti Tamm ja intervjueeritav on Kristi Mäeorg. Sa oled töötanud juhina ning tegelenud personalivärbamise küsimustega palju aastaid.*

Vastaja: Olen töötanud müügiinimeste juhina viimased 10 aastat ja värvanud müüjaid väga palju, sest müügiinimesed ei ole just kõige püsivamad ja Eestis on inimesi, kes tõesti naudivad müümise protsessi väga vähe.

***Küsija:** Eelnevalt oled Sa nõusoleku andnud intervjuu läbiviimiseks ja selle kasutamiseks minu, Kersti Tamme bakalaureuse töös Tallinna Tehnikaülikoolis. Töö teemaks on Personali värbamise meetodid ja valikukriteeriumid Eesti ettevõtete näitel. Sa oled lubanud töös viidata ka Sinu nimele ja Sinuga seotud ettevõtetele.*

Vastaja: Jah olen ikka. Luban kasutada oma nime ja vastuseid, muidugi ((naerab)).

***Küsija:** Palun kirjeldage, milliseid personali otsingumeetodeid olete kasutanud erinevatele ametikohtadele värbamisel, milline on konkreetsete meetodite osakaal Teie hinnangul?*

Vastaja: Olen olnud juht ainult suurettevõtetes, kus on oma värbamisspetsialistid ja kõik värbamised käivad kooskõlas nendega. Mina esitan tellimuse, mis ametikohale ja kui palju inimesi mul vaja on ja nemad kuulutavad ja teevad esmase valiku.

***Küsija:** Palun kirjeldage milliseid meetodeid kasutate töötajate valimisel?*

Vastaja: Sõltub kuhu ametikohale kandideeritakse ja kui palju inimesi kandideerib. Kindlasti on üks osa kandidaadiga eraldi kohtumisel, kus me siis räägime täpsemalt temast ja tema eelnevast töökogemusest ja ootustest uuele tööle. Samuti annab see mul võimaluse rääkida väga täpselt tööst, mida ta tulevikus tegema hakkab. Kui on palju kandidaate, siis me teeme ka rühmatöö, kus siis on erinevaid ülesandeid - meeskondlikke, individuaalseid, müügile orienteeritud. Ühes ettevõttes koos kandideerimisega läbi süsteemi tuli täita ka küsimustik, mis andis siis ülevaate tööle kandideerijast.

***Küsija:** Palun kirjeldage millised on valikukriteeriumid mille alusel töötaja valite ning hinnake erinevate valikukriteeriumite olulisust valiku tegemisel?*

Vastaja: Valikukriteeriumeid on päris palju:

- isiksus - kas temas on müügiinimest ja kuidas ta sobib meeskonda

- teadmised ja kogemused antud valdkonnas
 - suhtlemisoskus - kui ta isegi enne müügiga tegelenud ei ole, kuid on julge suhtleja, siis temas on potentsiaali
 - julgus ja aktiivsus
 - korrektsus ja täpsus - kahjuks tänapäeval on tekkis trend, et on lubatud hiljaks jääda või siis saata välja ebakorrektseid kirju. Või ka välimus ei ole oluline.
 - kas ta on positiivne või negatiivne, kas ta näeb võimalusi või ohte.
- ((heliseb telefon, vabandab ja võtab toru, räägib 3 minutit)) Kuhu me jääme? (.)
- Ma ei oska eraldi olulisust välja tuua, pakun, et kõik kriteeriumid omavad võrdset osakaalu. Kui üks puzzletükk ei sobi kokku, siis tuleb lähemalt vaadata.

Küsimaja: *Täna Sind intervjuu eest.*

Vastaja: Palun. Väga huvitav oli. ((naeratab)).