

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Kristo Kaldra

**PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESSI
TÄIUSTAMINE ETTEVÖTTES AUTOSPETSIALIST OÜ**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Lektor Helina Vigla

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Kristo Kaldra

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 095164

Üliõpilase e-posti aadress: Kristo2600@gmail.com

Juhendaja lektor Helina Vigla:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametioht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU TEOREETILISED ALUSED	7
1.1 Personali värbamise mõiste ja protsess	7
1.2 Personali valiku mõiste ja protsess	15
2. PERSONALI VÄRBAMIS JA VALIKU PROTSESSI ANALÜÜS AUTOSPETSIALIST OÜ-S	21
2.1 Autospetsialist OÜ lühitutvustus	21
2.2 Agdeck-Auto AS lühitutvustus	22
2.3 Uurimismetoodika	23
3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	27
3.1 Intervjuude läbiviimise tulemused	27
3.2 Järeldused ja ettepanekud	33
KOKKUVÕTE	38
VIIDATUD ALLIKAD	40
SUMMARY	42
LISAD	44
Lisa 1. Intervjuu küsimustik	44
Lisa 2. Intervjuu 1 transkriptsioon	45
Lisa 3. Intervjuu 2 transkriptsioon	47
Lisa 4. Intervjuu 3 transkriptsioon	50
Lisa 5. Intervjuu 4 transkriptsioon	54
Lisa 6. Intervjuu 5 transkriptsioon	56
Lisa 7. Autospetsialist OÜ struktuur	58
Lisa 8. Agdeck-Auto AS struktuur	59
Lisa 9. Töökuulutus	60

ABSTRAKT

Antud töö eesmärgiks on täiustada Autospetsialist OÜ personali värbamise ja valiku protsessi. Uurimisaluse probleemi tingisid probleemid ettevõttesse töötajate värbamisel ja valikul. Andmete kogumiseks viidi läbi kvalitatiivuuring. Uurimismeetodina kasutati poolstruktureeritud intervjuusid. Intervjueeritavateks olid ettevõtte tegevjuht, laojuhataja, müügijuht ja töökojajuhataja. Lisaks intervjueeriti ettevõtte Agdeck-Auto AS-i tegevjuhti, et saada parem ülevaade, kas sarnased probleemid tööjõu värbamisel ja valikul esinevad ka teistes sama valdkonna ettevõtetes ja kuidas on püütud olukorda lahendada. Antud uurimus peaks leidma võimalused, kuidas täiustada Autospetsialist OÜ personali värbamise ja valiku protsessi.

Töö koostamisel tugines autor töö temaatikaga seonduvatele teoreetilistele allikatele. Läbi viidud uuringu ja teoreetiliste küsimuste põhjal esitatakse omapoolsed järeldused ning ettepanekud personali värbamise ja valiku protsessi täiustamiseks ettevõttes Autospetsialist OÜ.

SISSEJUHATUS

Organisatsioonide kiire areng nii maailmas, kui ka Eestis, on viinud selleni, et vajatakse järjest rohkem uut kvalifitseeritud tööjõudu, kes oleks suuteline kiiresti kohanema tänapäeva tööjõuturul. Ettevõtete üheks edu võtmeks on hea töötaja, kes annab endast maksimumi ettevõtte hüvanguks. Seetõttu vajataksegi järjest enam heade töökogemustega ja haritud töötajaid.

Paljud organisatsioonid on olnud etapis, kus enam olemasolevast tööjõust või siis töötajate kogemustest jääb puudu, et viia organisatsioon järgmisele tasemele. Selliseid olukordi tuleb ette tihti ja seetõttu ongi äärmiselt oluline teada, kuidas ja kust tööjõudu värvata ning kuidas sobivaimad töötajad välja valida.

Personali värbamise ja valiku protsess on üsna keeruline ja aeganõudev. Kindlasti tuleb eelnevalt selgeks teha kõik põhitõed ja täpselt läbi mõelda, millist töötajat organisatsioon vajab. Samuti ei ole mõistlik otsustamisega kiirustada, vaid põhjalikult kaaluda ja läbi arutada.

Töö teema kasuks langetati otsus, et täiustada ettevõtte Autospetsialist OÜ personali värbamise ja valiku protsessi. Uuring annab ülevaate, milline olukord valitseb ettevõttes ja kuidas on personali värbamine ja valik seni toimunud.

Lisaks viidi läbi intervjuu Agdeck-Auto AS-i juhatajaga, et kaardistada tegevusalalt sarnase ettevõtte töötajate valiku- ja värbamise protsess ja probleemid.

Töö kirjutamise eesmärk on täiustada ettevõtte Autospetsialist OÜ personali värbamise ja valiku protsessi.

Uuringu objektiks on Autospetsialist OÜ.

Uuringu läbi viimisel kasutatakse kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuu vormi. Intervjuud viiakse läbi nelja ettevõtte töötajaga.

Töö koosneb kolmest peatükist:

Esimene peatükk koosneb erinevatest teoreetilistest seisukohtadest. Selgitatakse lahti värbamise ja valiku mõiste ja tähtsamad põhimõtted.

Teine peatükk annab ülevaate uuritavast objektist ja uuringu käigus kasutatavast meetodikast. Lisaks antakse lühiülevaade Agdeck-Autos AS kohta, kus viidi läbi intervjuu ettevõtte juhatajaga.

Kolmandas peatükis on uuringu tulemused ja järeldused. Saadakse teada, milline on olukord ettevõttes Autospetsialist OÜ ja pakutakse lahendused lähtudes uuringu tulemustest, et täiustada ettevõtte personali värbamise ja valiku protsessi.

1.PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU TEOREETILISED ALUSED

Töö esimeses osas antakse ülevaade ja analüüsitakse erinevaid teoreetilisi seisukohti personali värbamise ja valiku osas. Selgitatakse, kui suurt rolli mängib ettevõtte jaoks mainekujundus (edaspidi bränding) ja kui palju see mõjutab värbamist.

1.1 Personali värbamise mõiste ja protsess

Personali värbamise protsess on üsna aeganõudev, keeruline ja kulukas ettevõtmine igale organisatsioonile. Protsessi lõppeesmärgiks on leida parimad sobilikud töötajad vabadele ametikohtadele.

Selleks, et ettevõttes ei oleks vaja uut tööjõudu pidevalt värvata, peab eelnevalt selgeks tegema, milliseid töötajaid ettevõtte vajab. Kohe värbamise alguses tuleb lahti mõtestada, milline on organisatsiooni kultuur. Kui seda ei tehta enda jaoks õigel ajal selgeks, ei tule ka edukast värbamisprotsessist midagi välja. Uuringud kinnitavad, et kaadri voolavust on võimalik vähendada ca 30 protsenti, kui kasutada joonis 1 esitatud maatriksit (Gheorghe 2013, 163).

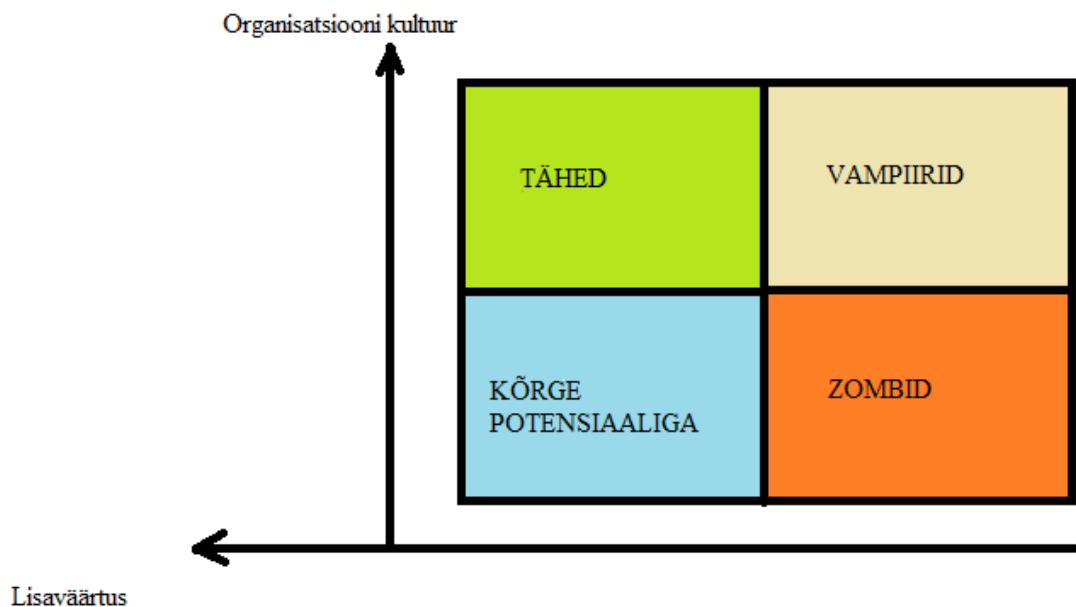
Enne kui alustatakse värbamisega tuleb läbi mõelda, milliseid kandidaate organisatsioon vajab ja samuti tuleb ka läbi mõelda, millised kandidaadid organisatsiooni kohe kindlasti ei sobi.

„Tähed” on väga armastatud töötajad, nad teevad organisatsioonis kõike nii nagu ette nähtud ja omandavad organisatsiooni kultuuri kiiresti (Gheorghe 2013, 163).

Kõrge potentsiaaliga töötajad on need, kes käituvad väärikalt, nad teevad asju enamasti õigesti, kuid neid on vaja aegajalt motiveerida ja pakkuda moraalselt tuge, et ka nemad jõuaksid ühel päeval „tähtede“ tasemele (Ibid).

„Zombid” on töötajad, kes on keskpärased, nende käitumine ei vasta organisatsiooni kultuurile. Nad ei ole usaldusväärsed ja lojaalsed organisatsioonile ja nad ei too lisaväärtust juurde, vaid pigem piiravad seda (Ibid).

„Vampiir” töötajad on need, kes on tõsiseks ohuks organisatsioonile, kuna nad on head näitlejad ja etendajad. Nad omavad jõudu ja mõjutusvõimet, et koguda enda ümber töötajaid, kes neid kuulavad ja jälgivad. Nende poolt antud väärtuste kogum on täiesti erinev organisatsiooni omast ja sisuliselt võivad nad hakata organisatsiooni väärtustele pigem vastu töötama (Ibid).



Joonis1. Töötajate maatriks

Allikas: (Gheorghe 2013, 163)

Väga keeruline on leida organisatsiooni „täht“- töötajaid, kuid kui suudetakse leida kõrge potentsiaaliga töötajad, siis motiveerides ja arendades neid piisavalt, saavad neist ühel päeval "täht"- töötajad, kellest on organisatsioonile kõige rohkem kasu ja kelle peale saab alati kindel olla. Kindlasti tuleb vältida "vampiiri" ja "zombi" tüüpi töötajate värbamist kuna sellised töötajad pärsivad ettevõtte arengut ja ei mõju organisatsiooni sisekliimale ja tõekspidamistele hästi.

Tänapäeval räägivad paljud raamatud ja artiklid ettevõtte brändingust. Eriti just seda, kui oluline on see, et organisatsioonist tekkinud kuvand oleks positiivne. Kui maine ei ole kõige parem, siis on antud ettevõttesse raske värvata kvalifitseeritud ja kõrgelt motiveeritud tööjõudu.

Tööandja bränding on ettevõtte mainekujundamise osa, mille eesmärgiks on olemasolevate töötajate hoidmine ja uute töötajate leidmine. Tööandja brändingust hakati rääkima juba 1990-ndate keskel, Eestis muutus aga antud teema aktuaalseks 2005 - 2007 aastatel (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 77-79).

Ettevõtte sisene maine mõjutab peamiselt töötajaid läbi rahulolu, lojaalsuse, organisatsiooni kultuuri, erinevate väärtuste, juhtimise, töökorralduse, keskkonna ja tööandja suhtumise töötajatesse (Ibid).

Välised mainetegurid mõjutavad potentsiaalsete töövõtjate hoiakut ja kujutlust ettevõtetest. Siia kuulub just tippjuhtide maine, avalikud sõnavõtted, klientidelt saadud informatsioon, töökuulutused ja samuti ka ettevõttes töötavate ja lahkunud töötajate suhtumine tööandjasse. Hoolimata ettevõtte suurusest või tegevusvaldkonnast peaks ettevõtte pöörama tähelepanu maine kujundamisele. Ettevõtted, kes on edukad, tuntud, hea mainega ja stabiilsed, on tööandjate pingeridades eesotsas (Ibid).

Tööandja brändi strateegiaga tuleb määratleda (Personaalijuhtimise käsiraamat 2012, 81):

- kes on ettevõtte peamised sihtrühmad tööjõuturul;
- miks nad peaksid valima tööandjaks just meie ettevõtte;
- kuidas sõnum sihtrühani viia.

Eestis läbi viidud tööandjate maineuuringu kohaselt motiveerib juhte ja spetsialiste enim huvitav töö ja väljakutsed. Teenindajaid motiveerib meeldiv õhkkond, kuna just nemad peavad looma hea keskkonna ettevõtte klientide jaoks. Lihttöolist motiveerib ettevõtte stabiilsus. Kõigil tasanditel peeti oluliseks ka konkurentsivõimelist töötasu (Ibid).

Kui ollakse veendunud, et organisatsioonis on brändinguga kõik korras võib alustada personali värbamisega. Edukalt läbiviidud ettevõtte bränding ei kindlusta küll seda, et värbamine on edukas, kuid see annab olulise eelise teiste ettevõtete seas, kes ei pööra brändingule tähelepanu ja ei panusta sellesse.

Edukate organisatsioonide värbamiseprotsess on sarnane tootmisprotsessiga (Vahur 2007, 38).

Värbamisprotsessi esimeses pooles ehk otsingus on eesmärgiks leida võimalikult palju sobilike kandidaate ning teises pooles ehk valikus kõigi sobilike kandidaatide seast välja valida just need, keda organisatsioon vajab. Selleks, et saaks otsingut alustada on vaja teada keda, millal ja kuidas otsima hakatakse, samuti lepitakse kokku värbamisvajadus, eesmärk, protseduur, vahendid jms (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 101–102).

Personali värbamise protsessi käigus oodatakse vajalike oskuste ja kogemustega töötajaid kandideerima vabadele ametikohtadele (Türk 2005, 103). Selleks, et personali värbamisprotsessi kulud oleksid minimaalsed, tuleb võimalikult kiiresti leida võimalikult palju kandidaate ja seejärel võimalikult kiiresti valida välja viis kuni kümme kandidaati, kellega saab edasi minna järgmisesse vooru, et juba põhjalikumalt õppida kandidaate tundma (Vahur 2007, 38).

Personali värbamise võib jagada organisatsiooni siseseks ja organisatsiooni väliseks. Organisatsioonisisel värbamisel otsitakse kandidaati oma organisatsiooni seest. Teiseks võimaluseks on organisatsiooniväline värbamine, kus kandidaat püütakse leida väljastpoolt organisatsiooni (Türk 2005, 103).

Personali värbamise korral antakse märku, et organisatsioonil on pakkuda vabu töökohti. Toimub esimene kandidaatide väljavalimine (Üksvärav 2004, 149).

Järjest rohkem saavad ettevõtted ja nende juhid aru, et õigete inimeste palkamine ja hoidmine on ettevõtte edu aluseks (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 81).

Olulised küsimused, millele vastust otsida (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 84):

- milliseid kompetentse vajab ettevõtte selleks, et olla edukas?
- millise kuvandi peavad jätma ettevõtte töötajad, selleks et ettevõtte oleks edukas?
- milliseid teadmisi ja oskusi on vaja tulevikus?

Värbamisstrateegia on üldjuhul pikemaajaline tegevus, mis on seotud äristrateegiaga või selle muutmisega. Selleks, et konkurentsist püsida, tuleb värbamistegevust vastavalt vajadusele muuta, nii nagu turg seda parasjagu nõuab (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 84).

Tänapäeval keskendutakse parimate kandidaatide leidmisele, peamisteks võtmeküsimusteks on järelkasy, tudengite värbamine ja parimate spetsialistide leidmine. Aega ei kulutata mitte otsingu viisidele vaid sellele, kuidas jõuda kõige paremini inimesteni, kes on organisatsiooni jaoks need õiged (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 84-85).

Kui organisatsioonil on efektiivne värbamisprotsess, siis on väga kasulik otsida uut töötajat just organisatsiooni siseselt. Esiteks on organisatsioonil hea ülevaade oma töötajate tugevustest ja nõrkustest. Samuti, kui otsida organisatsiooni siseselt uut töötajat, jäävad kõik vajalikud oskused organisatsiooni edasi ja neid samu teadmisi saab vajadusel ka edaspidi kasutada. Töötaja, kes valitakse organisatsiooni seest, tunneb antud organisatsiooni töökultuuri, põhimõtteid ja ta ei vaja pikka sisseelamise perioodi (Byars 1991, 137).

Sisesel värbamisel teatakse täpselt, milline töötaja antud ametikohale sobib ja läbi selle vähendatakse valikuga kaasnevaid riske oluliselt (Türk 2005, 104). Sisest värbamist võib kasutada ka töötajate motiveerimiseks, et luua neile head tingimused eneseteostamiseks ja arenguks (Türk 1999, 58).

Kui kasutada ettevõtte sisest värbamist liiga palju, võib see hakata pidurdama organisatsiooni loovust ja tema konkurentsivõimet. Personalipoliitikas on levinud seisukoht, et enamus keskmise ja kõrgema tasandi ametikohtadest, mis on vabanenud tuleks täita organisatsiooni siseselt ja kõik ülejäänud organisatsiooni väliselt. Selline lähenemine aitab ka genereerida uusi ideesid ettevõttesse (Türk 2005, 105).

Personali värbamise alternatiivid (Türk 1999, 57):

- ületunnitöö;
- ajutised töötajad;
- allhange;
- töötajate rent.

Ületunnitöö korral suurendatakse töötajate normtöötunde. Selline alternatiivne lahendus sobib ainult lühiajaliselt ja seda kasutatakse siis, kui ei soovita teha lisakulutusi tööjõu värbamisele, valikule ja koolitusele. Ületunnitöö korral on Eestis vaja maksta 1,5-kordset töötasu, see aga vähendab tööandja huvi ületundide rakendamise vastu. Samuti kaasneb sellega see, et ületunde tegevate töötajate tootlikus langeb ja tööandja peab maksma ka rohkem palka, kui selle eest tegelikult on tööd tehtud (Türk 2005, 108).

Ajutistele töötajatele makstakse töötasu tüki, töötunni või konkreetselt tehtud töö eest. Ajutiste töötajate värbamine ja valik on lihtne ning madalate kuludega. Samuti on nendest sobimatuse korral lihtsam vabaneda. Ajutisi töötajaid kasutatakse peamiselt madalamat kvalifikatsiooni nõudvatel ametikohtadel. On kasutatud ka spetsialistide ja juhtide ametikohtadel (Türk 2005, 108).

Allhanke korral antakse teatud tööde tegemise õigus lepingu alusel teisele organisatsioonile. Tänu sellele ei pea organisatsioon palkama uut tööjõudu ja kui töömaht peaks näiteks vähenema, saab lepingu lõpetada. Allhanget on mõistlik kasutada, kui nõudlus mingite kaupade (teenuste) järele on järsku oluliselt kasvanud. Enamasti rakendatakse allhanget organisatsioonis just nendes valdkondades, mis ei ole organisatsiooni põhitegevuseks (Türk 2005, 108).

Töötajate rent on kahe organisatsioon vaheline töötajate kasutamiseks koostatud lepinguline vorm. Eestis on see viimasel ajal muutunud populaarseks. Tööjõurent aitab vähendada personali värbamise, valiku ja hiljem ka koondamisega tehtud kulutusi. Läbi tööjõurendi saab palgata kvalifitseeritud tööjõudu kogu Euroopast. Kasutatakse peamiselt lihtsamatel, kuid vahel ka professionaalsematel ametikohtadel. Peamisteks probleemideks on organisatsioonikultuuri omaks võtmine renditöötaja poolt ja teabe kaotsimine, kui renditöötaja lahkub organisatsioonist. Kuna aga renditöötajate osakaal on organisatsioonis üsna marginaalne, siis ei mängi need probleemid väga suurt rolli (Türk 2005, 110).

Organisatsiooni väliseid kanaleid kasutatakse juhul kui (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 90):

- organisatsiooni siseselt ei suudeta leida õiget kandidaati;
- vaja on leida spetsiifiliste teadmistega ja oskustega tööjõudu;
- organisatsiooni tahetakse tuua uut mõtteviisi, hoiakut ja väärtushinnanguid.

Olulisemateks välisteks värbamise kanaliteks võib pidada (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 92-94):

- ettevõtte veebilehekülg;
- koostöö koolidega, ülikoolidega;
- juhtide kasutamine värbamisetevuses;
- ettevõtte koostööpartnerid;
- personaliotsingu firmad - selleks, et koostöö oleks tulemuslik peab personaliotsingu firma konsultant tutvuma organisatsiooniga, kui ka tööga, mille jaoks ettevõttesse inimest otsitakse. Konsultandi ülesanne on saada ülevaade, millised on antud organisatsiooni eesmärgid ja töö iseärasused. Koos konsultandiga arutatakse läbi nõuded kandidaadile, ettevõttekultuuri ja töökeskkonna iseärasused ja motiveerimisskeemi põhimõtted. Protsessi edukuse

tagab, see kui konsultandi ja organisatsiooni vahel on täielik üksteise usaldamine (Allikvee 2002, 82);

- töökoha reklaamimine erinevates meediakanalites;
- artiklid ettevõtte tegevusest, edulood;
- ettevõtte oma töötajate soovitusel;
- tööturuamet;
- erialaliidud ja ühingud;
- sotsiaalvõrgustik - Facebook, Twitter (Blacksmith 2014, 114);

Lisaks nendele võib veel kasutada (Sangeetha 2010, 96):

- ajalehed, ajakirjad - kui soovitakse meelitada palju kandidaate korraga kandideerima, et teha õige valik – eesmärgiks on meelitada kandideerima just need inimesed, kes otseselt ei otsi töökohta, aga on sellest mõelnud nt head oma ala spetsialistid;
- tavaliselt tavalisele edastatav info – selline meetod meelitab kandideerima just need inimesed, kelle kohta on teada taust, kogemused, oskused jne. Võib saata info laiali nii sugulaste, klientide, tuttavate, kui ka tarnijate kaudu;
- raadio ja televisioon;
- erinevad karjäärimesid.

Värbamiskanali valik sõltub eelkõige sellest, millise sihtrühmani soovitakse jõuda: kes on need inimesed, keda soovime enda juurde tööle ja kuidas võita nende tähelepanu? Kas nad on aktiivsed töötajad või pigem alles liigub nende mõtte sennapoole, et võiks töökohta vahetada? Kas nad külastavad internetti või loevad maakonnalehti? Värbamiskanali valiku eesmärgiks oma tööpakkumisega jõuda võimalikult paljude inimesteni, kellel on vajaminevad oskused ja suhtumine (Mikiver 2010, 34).

Viimastel aastatel on populaarsust kogunud just erinevate sotsiaalvõrgustike kasutamine tööjõu värbamiseks, näites Facebook ja Twitter. Sotsiaalmeedia keskkonda on lihtne ja kiire juurdepääs nii organisatsioonidel, kui ka potentsiaalsetel töötajatel. Selle kaudu võib leida organisatsioon just temale vajaliku kvalifikatsiooniga töötaja. Tavaliselt on värbamine keeruline ja kulukas protsess, mis sisaldab reklaamimist, et leida kvalifitseeritud töökoha taotlejaid. Sotsiaalmeedia kaudu saab organisatsioon anda teada, et on pakkuda vabu töökohti ja informatsioon jõuab ka isikuteni, kes parasjagu ei otsi tööd, kuid samas on avatud uute pakkumistele (Blacksmith 2014, 114-115).

Välise värbamiskanalite kasutamise eelised on (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 94):

- toob organisatsiooni juurde uusi ja värskeid ideid ja lahendusi;
- saab koolitada uue töötaja vastavalt organisatsiooni soovidele ja põhimõtetele;
- uue töötaja tulek toob rutiinist ja mugavustsoonist välja olemasolevad töötajad;
- järeelkasv, kui palgatakse noori inimesi tööle;
- aitab parandada töödistsipliini ja takistab töötajate vahelisi kokkumänge (Chen 2003, 2).

Välise värbamiskanalite kasutamise puudused on (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 95):

- võivad tekkida pinged uute ja vanade töötajate vahel;
- uuel töötajal võib kuluda sisseelamiseks küllaltki pikk aeg;
- võivad tekkida vastuolud, kui organisatsioonil on keerulised ajad ja probleemid, miks palgati uut tööjõudu;
- vaba ametikoha täitmine nõuab rohkem aega, kui oleks seda võtnud organisatsioonisisene värbamine.
- vähendab töötajate tulemuslikkust ja samuti ka jõupingutusi paremaid tulemusi saada (Chen 2003, 2).

Sellest kõigest lähtuvalt võib öelda, et organisatsioonid, kes suudavad oma värbamiskanaleid õigesti valida ja ette planeerida, on edukamad, kui need kes hakkavad sellest mõtlema alles siis, kui töötaja on juba lahkunud (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 95).

Järgnevas loetelus on näha, milline on personali värbamise käik. Kokku koosneb see neljast etapist (Personalijuhtimine 2005, 57):

Värbamisstrateegia välja töötamine:

- kas kasutada organisatsioonisiseseid või väliseid allikaid;
- värbamise planeerimine;
- aja ja koha määramine;
- sisenemispositsiooni määramine.

Kandidaatide otsimine:

- meelitada kandidaate ligi;
- teha seda efektiivselt.

Kandidaatide sõelumine:

- ilmselt ebasobivate kandidaatide väljajätmine.

Kandidaatide hulga säilitamine:

- informatsiooni töötlemine;
- kontakti hoidmine kandidaatidega.

On kindlaks tehtud, et kõige keerulisem on värbamine just väikeettevõtetes ja keskmise suurusega ettevõtetes. See on tingitud sellest, et väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes ei ole tavaliselt eraldi personaliosakonda, ega ka inimesi, kes personaliprobleemidega igapäevaselt tegelevad. Enamasti viib väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes värbamisprotsessi läbi organisatsiooni juht ise, kellel aga jääb sageli professionaalsusest puudu, et värbamisprotsess algusest lõpuni edukalt läbi viia (Behrends 2007, 58-59).

Oskusliku personali värbamiseta, on tänapäeval üsna raske leida kvalifitseeritud tööjõudu. Kui eelnevad neli värbamise etappi on edukalt läbitud, võib alustada personali valikuga. Kui aga personali värbamisele pole pandud piisavalt rõhku, ei saa oodata, et ka personali valik õnnestuks. See tähendab aga seda, et kogu personali värbamise protsess ei anna soovitud tulemust, leida piisav hulk vajaliku kvalifikatsiooniga ja oskustega kandidaate, kes sobivad organisatsiooni.

1.2 Personali valiku mõiste ja protsess

Pärast edukat värbamisprotsessi, peab organisatsioonil olema piisavalt kandidaate, kelle seast välja valida just organisatsioonile sobilikud.

Personali valikuprotsessi käigus läbib kandidaat valikuetapi või etapid ehk hindamise, mille käigus kasutatakse usaldusväärseid hindamismeetodeid (Personalijuhtimise käsiraamat 2007, 100). Selleks, et leida organisatsiooni õige inimene on eelnevalt vaja kokku leppida, millistel tingimustel tahetakse uut töötajat palgata ehk lepitakse kokku ametiprofiil, nõuded ja töötingimused, mida uuele töötajale saab pakkuda. Õnnestunud valiku garantiiks on see, kui on piisav arv kandidaate ja nende hindamine on usaldusväärne ja põhjalik. Edu tagab see, kui iga etapp mõeldakse põhjalikult läbi ja eelnevalt planeeritakse vajaminevad ressursid nt

aeg, eelarve, värbamismeeskonna koosseis, hindamiste läbiviimise ruumid jms (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 102-103).

Personali valiku käigus valitakse kandideerijate hulgast välja kõige sobivamad kandidaadid, kasutades erinevaid valiku meetodeid (Türk 1999, 76).

Väljavälimine on viimaseks etapiks, enne kui kandidaati saab tööle rakendada (Üksvärv 2004, 152). Seetõttu on äärmiselt oluline, et valiku protsessi jaoks oleks piisavalt aega, et see tulemuslikult läbi viia.

Personali valikuprotsessi etapid ja meetodid: (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 137).

- ankeet ja CV;
- taustauuring ja soovitusel;
- eelintervjuu;
- test;
- käitumisülesanne;
- katseülesanne (Vahur 2007, 89-92);
- teine taustauuring;
- intervjuud;
- esmane valik ja katseaeg;
- teine valik.

Ankeet ja CV annavad infot kandidaadi eluloost ja liikumisest erinevates organisatsioonides. Samuti määratletakse seal ära kandidaadi andmed, kvalifikatsioon ja professionaalne tegevus (Türk, Siimon, 2004, 184).

Taustauuringud ja soovituskirjad annavad ülevaate kandidaadi senistest saavutustest ja tuginevad peamiselt eelnevate tööandjate, juhtide ja töökaaslaste arvamustel (Ibid).

Testülesanne näitab, millised on kandidaadi isikuomadused, väärtused, intelligentsuse tase, teadmised ja erinevad oskused (Ibid).

Viimastel aastatel on jõutud järeldusele, et testid/isiku testid ei ole andnud soovitud tulemusi. Testide tegemine on organisatsioonile kulukas, liialt aeganõudev, sellega võivad kaasneda teatud riskid, mis on ettenägematud nt testi teinud kandidaat sooritab testi edukalt hoolimata oma ebapädevusest (Scroggins 2009, 72).

Käitumisülesande eesmärk on välja selgitada kandidaadi konkreetsed oskused teatud tegevusvaldkonnas (Türk, Siimon 2004, 184). Levinuimad käitumisülesanded on simulatsioon, grupiarutelu, rollimäng, dokumentide koostamine ja analüüs (Türk 2001, 82).

Katseülesandeid saab liigitada nelja kategooriasse (Vahur 2007, 89-92):

Esimeseks on lihtsad katseülesanded, kus mõõdetakse kandidaadi käelist oskust, nägemisteravust ja füüsilist tugevust.

Teiseks katseülesannete kogumiks on in-basket ülesanded, seal mõõdetakse kandidaatide analüütilist mõtlemist, loogilist organiseerimisvõimet ja abstraktsete ülesannetega toimetulekut. Kasutatakse näiteks sekretäride valiku puhul.

Kolmandaks katseülesannete kogumiks on kirjalike tööde ettevalmistamine. Kandidaadil lastakse kirjutada essee etteantud teemal või teha näiteks juriidilise kaasuse kohta analüüs. Töö ei tohi olla liiga pikk ja keeruline, kuna võib juhtuda, et osad parimad kandidaadi lihtsalt loobuvad.

Neljandaks katseülesannete liigiks on rollimängud. Rollimängude käigus peab kandidaat edukalt toime tulema pingeliste situatsioonidega. Kasutatakse peamiselt müügi, juhtimise ja klienditeeninduse valdkonna töötajate värbamisel.

Intervjuu on üks personali valiku meetodeid, mille käigus juhid või oma ala spetsialistid viivad läbi töölase vestluse, et selgitada välja, kas kandidaat on sobilik otsitavale ametikohale. Miinuseks võib lugeda seda, et intervjuude läbiviimine on üsna aeganõudev protsess (Türk, Siimon 2004, 184).

Kasutatakse nii struktureeritud, kui ka struktureerimata intervjuusid. Esimese küsimused on eelnevalt välja töötatud, küsimuste järjekord ja tehnika on vaba. Intervjuu toimub vestluse vormis. Struktureerimata intervjuu on üles ehitatud peamiselt põhiteemadele. Sobib eelkõige tippjuhtidele ja spetsialistide valikuks. Selline intervjuu vorm eeldab, et intervjuu läbiviija on oma ala spetsialist (Türk 1999, 89-90).

Personali valik tehakse, kas siis organisatsioonisisese või -välise valiku põhjal. Esimesel juhul kogutakse kandidaadi kohta vähem informatsiooni kuna kandidaate tuntakse ja esmane informatsioon on juba ettevõttel olemas. Teisel juhul aga kogutakse informatsiooni rohkem ja selleks kasutatakse spetsiaalseid valikumeetodeid (Türk 2001, 77).

Kindlasti ei tohiks komplekteerida võtmetöökohti ainult oma töötajatest, kuna see vähendab töötajate konkurentsi, vastutusvõimet ja ei too organisatsiooni vajaminevaid uuendusi (Türk, Siimon, 2004, 184).

Kui ettevõtte soovib personali valikut muuta väga põhjalikuks, siis peab ta hakkama võrdlema põhjalikult sõelale jäänud kandidaate. Selleks, et seda teha on olemas vaimse võimekuse test ja isiksuse test. Nende kahe testi järgi saab kõige paremini mõõta kandidaatide sobivust otsitavale ametikohale (Robertson 2001, 444-445).

Töökeskse intervjuu kestvuse aeg võiks olla 30 minutist kuni 1,5tunnini (enamasti 45-60 minutit). Tööintervjuu eesmärgiks on saada kandidaadidelt võimalikult palju informatsiooni, mis aitaks hinnata, kas kandidaat sobib või mitte. Intervjuu küsimused kooskõlastatakse kõigi valikuliikmete vahel ja kõigilt kandidaadidelt küsitakse sarnaseid küsimusi. Kõik küsimused tuleks eelnevalt enda jaoks lahti mõtestada ja selgeks teha (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 142).

Tööintervjuud koostades peab olema väga tähelepanelik, et intervjuu küsimustikus ei oleks küsimusi, mis võivad kandidaati solvata. Ei tohiks küsida kandidaadilt rassi ja usulise kuuluvusega seotud küsimusi ja samuti ka mitte perekonnaseisu ja vanuse kohta (Michelle 2014, 35).

Tööintervjuu küsimused võivad olla (Türk 1999, 91):

- tööalased või isikliku laadi;
- negatiivsed, positiivsed või neutraalse suunitlusega;
- avatud või suletud;
- kaudsed või otsesed;
- arvamuse- ja kompetentsusküsimused.

Levinumate küsimuste sisuks, mida kasutatakse Eestis tööintervjuul (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 145):

- ametikoht, kus kandidaat on eelnevalt töötanud;
- hariduskäik, kelleks õppis, mida lisaks omandanud jne;
- motivatsioon ja ootused tulevasele tööle, milliseid väljakutseid kandidaat ootab, miks just sellele ametikohale otsustati kandideerida;
- edasi tulevad lisaküsimused, et kandidaat avaneks ja saaks tema kohta rohkem infot (vanemad, perekond, elustiil, hobid).

TOP 10 küsimust, mida küsitakse tööintervjuul maailmas selleks, et leida just õige kandidaat organisatsiooni (Messmer 2004, 11-12):

- Miks lahkusite oma viimasest töökohast?
- Mida oleksite muutnud oma viimases töökohas ja miks?

- Millised on teie kõige olulisemad panused ja saavutused eelmises töökohas?
- Kuidas te reageerisite, kui sattusite konfliktssesse või ebaeetilisse olukorda?
- Kas te oskate öelda, mis on äritegemises oluline ja kuidas te seda teate?
- Rääkige lähemalt mõnest meeldivast või ebaeeldivast juhust, kellega olete kokku puutunud?
- Mis te arvate, kuidas oleks eelmine juht kirjeldanud teid. Kuidas seda oleksid teinud endised töökaaslased?
- Missugune töökeskkond ei sobi teile?
- Mida olete saavutanud oma ametialase karjääri jooksul?

Eelintervjuu on lühike vestlus, mis koosneb struktureeritud või struktureerimata küsimustest. Võib toimuda vahetu kohtumisena, telefoni teel või ka e-kirja kaudu. Aitab kokku hoida nii aega, kui ka muid ressursse. Kasutatakse peamiselt siis, kui midagi vajab üle täpsustamist nt keeleoskuse tase, nõutavad kogemused jne. Aitab välja sõeluda just need kandidaadid, kes kohe kindlasti ei sobi antud ametikohale (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 141-142).

E-kirjade kaudu on võimalik saada teavet kandidaadi keelelise väljendusoskuse kohta ja hüpoteetiliste olukordade lahendamise võimekust. Selline viis aitab kokku hoida palju aega ja võimalda koguda piisavalt informatsiooni kandidaadi kohta, et hiljem langetada õige otsus. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 142).

Telefoni teel tööotsija intervjuerimine kiirendab küll oluliselt personali valiku protsessi aga ei ole nii tõhus, kui seda on näost näkku intervjuu. Intervjuu, mida viiakse läbi telefoniga, annab ainult verbaalsed vastused, samas kui näost näkku intervjuu puhul näeb intervjuuerija ka intervjueeritava kehakeelt - kas ta ehmatab, kõhkleb või on kohmetu mõne küsimuse peale. Kõige mõistlikum on see, kui tahetakse kasutada telefoniintervjuud, küsida ainult teatud küsimusi ja tähtsamad küsimused ikkagi jätta näost näkku intervjuu jaoks (Robertson 2001, 456-457). Kindlasti ei tohi telefoniintervjuu pikkus olla rohkem, kui kakskümmend minutit, kuna peale seda hakkab nii küsijal, kui ka vastajal hajuma tähelepanu ja keskendusvõime (Vahur 2007, 69)

Taustauuringu ja soovitude kaudu saab infot kandidaadi eluloo ja töölaste saavutuste kohta ja käitumise kohta erinevates situatsioonides (Vahur 2007, 92). Samuti annab see ülevaate, kuidas on kandidaat läbi saanud oma endiste juhtidega ja töökaaslastega (Türk 2005, 144).

Taustauuringu erinevateks võimalusteks on info saamine eelmistest töökohtadest, erinevatest elektroonilistest kanalitest ja spetsiaalsetest andmebaasidest. Taustauuring on seadusega täpselt reglementeeritud ja selleks tuleb kindlasti eelnevalt saada kandidaadilt nõusolek. Eelkõige kasutatakse taustauuringut, et kandidaat ei saaks valetada või liialdada CV oma isikuandmete nt haridus, keelte oskus, eelneva töökogemuse jne kohta (Türk 2005, 145).

Soovituskirjade eesmärk on samuti saada infot kandidaadi kohta. Üldiselt on soovituskirjad paari lehekülje pikkused ja sisaldavad kandidaadi tööalaseid iseloomustusi (Türk 2005, 145).

Soovituskirjade miinuseks võib lugeda seda, et tihti soovitajad ilustavad asja ja jätavad puudused ja negatiivsed küljed ning ebameeldivad juhtumid soovitusse märkimata. Objektiivsuse suurendamiseks on soovitav soovituskirjade kirjutajad valida tööandjal endal (Türk 1999, 83-84).

Personali valiku protsessi õnnestumine sõltub palju just sellest, milliseid personali valiku meetodeid kasutatakse ja milliseid etappe soovitakse või jõutakse ajaliselt läbida. Kindlasti tuleb igal ametikohal kandidaadi valikule läheneda erinevalt. Ei ole soovitav alati kasutada sama valikumeetodit kuna iga ametipositsioon ja ka kandidaat on erinev.

2.PERSONALI VÄRBAMIS JA VALIKU PROTSESSI ANALÜÜS AUTOSPETSIALIST OÜ-S

Töö teises osas antakse ülevaade uurimisobjektist Autospetsialist OÜ-st ja kirjeldatakse uurimismetoodikat. Lisaks viidi läbi intervjuu Agdeck-Auto AS juhataja, selleks et saada parem ülevaade, kuidas toimub personali värbamine ja valik teises sarnase tegevusala ja struktuuriga ettevõttes. Agdeck-Auto AS kasuks langetati otsus kuna töö autor on eelnevalt antud ettevõttes töötanud ja see andis parema võimaluse intervjuu viia läbi ettevõtte juhatajaga. Samuti andis töökogemus Agdeck-Auto AS-is selle, et töö autoril oli ülevaade ettevõtte struktuurist ja ka töö korraldusest.

Agdeck-Auto AS tegevusaladeks on samuti autoremont ja varusade müük. Lisaks müüb Agdeck-Auto AS uusi Honda sõiduautosid. Intervjuu käigus saadakse teada, kuidas on organiseeritud Agdeck-Auto AS-i personali valiku ja värbamise protsess, et siis võrrelda kahte ettevõtet ning valiku ja värbamise teoreetilisi seisukohti, et teha järeldused, kuidas täiustada personali värbamise ja valiku protsessi Autospetsialist OÜ-s.

2.1 Autospetsialist OÜ lühitutvustus

Uuringus osalenud objektiks on Tallinnas asuv ettevõtte Autospetsialist OÜ. Ettevõtte on tegutsenud Eesti turul 11 aastat. Ettevõtte algusaastatel töötas ettevõttes kaks inimest. Ettevõtet juhib juhatuse liige – tegevjuht. Ettevõttes töötab 19 töötajat. Ettevõtte tegeleb sõiduauto varuosade hulgi- ja jaemüügiga ning sõiduautode remondiga. Ettevõtte eesmärgiks on pakkuda parima hinna ja kvaliteediga varuosasid Eesti turule. Peamised partnerriigid, kust varuosasid tarnitakse on Läti, Leedu, Poola ja Soome. Veel aasta tagasi omas ettevõtte filiaali ka Tartus, kuid suleti, sest ei olnud oodatud müügitulemust.

Ettevõttel on kolm osakonda – müügiesakond, ladu ja autoremonditöökoda. Müügiesakonnas teostatakse sõiduautode ja kaubikute varuosade ja tarvikute jae- ja hulgimüüki, samuti tegeleb osakond kaupade sisseostuga.

Müügimeeskonda juhib müügijuht ja osakonnas on tegevad viis müügimeest ja kaks varustajat.

Ettevõttel on suur varuosade ladu, kus hoiustatakse müügiks ja remondiks vajaminevaid varuosasid. Ladu juhib laojuhataja ja temale alluvad kolm laotöölist.

Autoremonditöökoda on eelkõige spetsialiseerunud autoklaaside vahetusele ja kärukonksude paigaldamisele, aga teostatakse ka teisi remonditöid. Töökoda juhib töökojajuhataja, kellele alluvad üks töödevastuvõtja ja kaks autoremondilukkseppa.

Raamatupidamise ja personaliarvestusega tegeleb üks raamatupidaja.

Lisaks on ettevõtte palgal ka üks koristaja.

Autospetsialist OÜ struktuur on välja toodud lisas 7.

Ettevõtte Autospetsialist OÜ personali värbamise käigus otsitakse uusi kandidaate läbi CV keskuse ja ajalehe Kuldne Börs. Värbamisprotsessiga hakatakse tegelema üldjuhul alles, siis kui töötaja on juba organisatsioonist lahkunud, seetõttu on vahel mõni ametikoht ka pikalt täitmata.

Personali valikuprotsess piirdub CV analüüsi ja vestlusega. CV analüüsiga ja vestlusega tegeleb peamiselt ettevõtte juhataja. Valikuprotsessile ei kulutata eriti palju aega kuna kandidaatide seast on vaja kiiremas korras leida uus töötaja, keda saaks tööle rakendada. Tehakse ka taustauuringuid, kui tuntakse kandidaadi eelneva töökohaga seotud inimesi.

2.2 Agdeck-Auto AS lühitutvustus

Teisena käidi intervjuerimas Agdeck-Auto AS juhatajat. Eesti turul on Agdeck-Auto AS tegutsenud juba 17 aastat. Ettevõtte tegeleb autovaruosade müügi, autoremondiga ning uute Honda sõiduautode müügiga. Agdeck-Auto AS asub Ida-Virumaal Jõhvis. Ettevõttel on filiaal ka Narvas, kus on Honda sõiduautode müügisalong ja autoremondi töökoda. Kokku töötab ettevõttes 28 töötajat. Ettevõtet juhib tegevjuht.

Agdeck-Auto AS juhatus koosneb neljast liikmest.

Jõhvis on ettevõttel kolm osakonda - autovaruosade müügiosakond, uute autode müügiosakond, autoremonditöökoda koos autopesulaga. Narva filiaalis on uute Honda sõiduautode müügisalong, autoremonditöökoda ja autopesula.

Autovaruosade müügiosakond tegeleb igapäevaselt varuosade jae- ja hulgimüügiga. Jõhvis töötab osakonnas kaks müüjat. Ettevõttel puudub varuosade ladu suurte laovarude

hoiustamiseks, kaup tarnitakse vastavalt tellimustele. Kohapeal kaupluses on enammüüdavad kaubaartiklid esindatud.

Uute autode müügi osakonnas töötab Jõhvis kaks automüüjat ja Narvas tegeleb müügiga keskuse juhataja ja lisaks on veel üks müügiassistent teda abistamas. Automüügi tellimustega tegeleb ettevõtte tegevjuht.

Autoremonditöökodas Jõhvis töötab kokku kümme töötajat. Töökoda juhib töökojajuhataja, kellele alluvad on kaks meistrit, üks töödevastuvõtja ja viis autoremondilukkseppa. Lisaks allub töökojajuhatajale ka üks autopesula töötaja. Narvas juhib autoremonditöökoda töökojajuhataja, kellele alluvad üks meister, üks töödevastuvõtja, kolm autoremondilukkseppa ja üks autopesija.

Lisaks on Narvas ja Jõhvis üks koristaja.

Kogu ettevõtte raamatupidamise ja personalitööga tegeleb üks inimene, kelle töökohaks on Jõhvi kontor.

Agdeck-Auto OÜ struktuur on välja toodud lisas 8.

Agdeck-Auto AS toimub uute töötajate värbamine läbi CV-keskuse, töötukassa ja tavaliselt- tuttavale soovitamise.

2.3 Uurimismetoodika

Uuringu eesmärgiks on analüüsida personali värbamise ja valiku temaatikat Autospetsialist OÜ-s.

Antud töös on kasutatud kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuud. Poolstruktureeritud intervjuude kasuks langetati otsus just seetõttu, et saada parem ülevaade sellest, kuidas ettevõttes toimub personali värbamise ja valiku protsess. Poolstruktureeritud intervjuus annab vajadusel ka küsida täpsustavaid lisaküsimusi, seda juhul, kui mõni küsimus osutub vastajale arusaamatuks või siis, kui küsitletav ei anna täielikku vastust.

Intervjuude küsimused on koostanud autor ise lähtudes erinevatest teoreetilistest käsitlustest. Küsimused uurivad personali värbamise ja valiku valdkonda.

Intervjuud viiakse läbi nelja ettevõtte Autospetsialist OÜ töötajaga. Nende töötajate kasuks langes valik, sest kõik need neli töötajat on vähema või rohkemal määral kaasatud personali värbamise ja valiku protsessi Autospetsialist OÜ-s.

Esimene neist on ettevõtte tegevjuht. Igapäevaselt on tema ülesandeks tulemuslik ettevõtte juhtimine. Vajadusel on ta valmis ka müügimehi asendada. Ettevõtte algusaastatel oli ka tema tegev müügiosakonnas ja seetõttu on tal olemas ülevaade sellest, millised omadused peaksid olema ühel heal müügimehel. Samuti osales tema ka ettevõtte algusaastatel ise töökojas autoklaaside vahetamisel ja kärekonksude paigaldamisel. See kogemus annab talle hea ülevaate sellest, mida peaks üks autoremondilukksepp teadma ja oskama.

Teine intervjuueeritav on laojuhataja. Tema ülesandeks on koordineerida ja vastutada, et lattu tulevate, seal olevate ja sealt välja liikuvate kaupadega oleks kõik korras. Laojuhataja otseses alluvuses töötab kolm töötajat. Kuna tegu on väikeettevõttega, siis aegajalt tuleb ka laojuhatajal endal tegeleda kaupade lahtipakkimise ja ladustamisega. Seetõttu on tal olemas väga head teadmised sellest, millised tööd laotöötaja töökohustuste hulka kuuluvad ja mida otsitavalt töötajalt eelkõige oodata.

Kolmas intervjuueeritav on töökojajuhataja. Töökojajuhataja igapäevased ülesanded on töökoja töö koordineerimine, vajadusel varuosade tellimine, töödevastuvõtja ja lukkseppade juhendamine ja klientidega tegelemine. Töökojajuhataja alluvuses töötab kolm töötajat. Töökojajuhataja omab pikaagest autoremondialast töökogemust.

Neljandaks intervjuueeritavaks on müügijuht. Müügijuht tegeleb igapäevaselt autovaruosade hulgimüügi ja jaemüügiga. Otseselt alluvad talle müügimehed. Samuti jälgib tema, et laos oleksid kõik vajaminevad kaubad.

Üldiselt ollakse seisukohal, et tulemuslik värbamine on meeskonnatöö ning peaks olema personalitöötajate ja juhtide ühine asi nii suures, kui ka väiksemas ettevõttes. Kuna ettevõttes Autospetsialist OÜ eraldi personalitöötaja ametikohta ei ole ja raamatupidaja tegeleb ainult personalitöö tehnilise poolega, siis ei ole tema kaasatud valikuprotsessi. Küll aga osalevad protsessis valdkonna juhid, kui see puudutab nende osakonda töötaja värbamist.

Intervjuud viidi läbi järgmises järjekorras:

- Laojuhataja (Intervjuu 1), Lisa 2.,
- Töökojajuhataja (Intervjuu 2), Lisa 3.,
- Ettevõttejuht (Intervjuu 3), Lisa 4.,
- Müügijuht (Intervjuu 4), Lisa 5..

Järjekorra tingis see, et ettevõtte juht viibib väga palju majast eemal ja seetõttu tuli teda kolmandana intervjuuerida. Kõik intervjuud viidi läbi laojuhataja kabinetis. Ühelgi intervjuueeritaval ei tekkinud aja leidmisega probleeme. Kõik leidsid selle peale tööd. Küsiti,

kui kaua umbes peaks intervjuu jaoks aega leidma. Vastus oli, et umbes 60 minutit vähemalt, tuleks selle jaoks aega varuda.

Ajaliselt oli kõige rohkem aeganõudev intervjuu ettevõtte juhiga. Selle kestvuseks oli ligikaudu 80 minutit. Isegi peale tööpäeva lõppu kerkis esile mitu probleemi, mis vajasisid juhipoolset kiiret lahendamist. Antud teemast oli ettevõtte juht ka ise väga huvitatud.

Laujuhatajaga, töökojajuhatajaga ja müügijuhiga teostatud intervjuud möödusid ilma vahejuhtumiteta. Keskmiselt kulus aega ühe intervjuule 40 minutit.

Kuna kõik intervjuueeritavad ise ka osalevad vastavalt võimalusele ja vajadusele personali värbamise ja valiku juures, siis küsimused olid kõigile identsed. Ei olnud vaja hakata kellegi jaoks küsimusi lihtsustama või ümber sõnastama. Küsimusi oli kokku seitseteist. Eelnevalt oli neil ka võimalus küsimustega tutvuda. Seda just seetõttu, et ei tekiks intervjuu käigus pikki mõttepause või et intervjuueeritavat mitte panna olukorda, kus ta ei pruugi kohest vastust teada.

Selleks, et saada parem ülevaade, kas personali värbamise ja valiku probleemid ja protsess on sarnases tegevusvaldkonnas ka sarnased, viidi läbi intervjuu autoremondi ja varuosade müübiga tegeleva ettevõtte Agdeck-Auto AS tegevjuhiga. Intervjuu käigus loodeti saada teada, kas Agdeck-Auto AS-i personali värbamise ja valiku protsess erineb oluliselt Autospetsialist OÜ omast või leidub seal ka sarnasust. Samuti oli üheks eesmärgiks saada teada ja võrrelda mõlema tegevjuhi nägemust sellest, kuidas peaks personali värbamise ja valiku protsess välja nägema, et antud protsess täidaks oma lõppeesmärgi, leida otsitavale töökohale vajalike oskustega töötaja.

Intervjuu viidi läbi järgmises järjekorras:

- Tegevjuhataja (Intervjuu 5), Lisa 6.

Kogu intervjuu peale kulus umbes 40 minutit. Intervjuu ajaks lepiti kokku peale lõunane aeg, et saaks rahulikult intervjuu läbi viia, et vältida segavaid asjaolusid. Intervjuueeritavale anti ka intervjuu küsimused, et oleks võimalik vajadusel küsimust uuesti lugeda.

Intervjuud, mis viidi läbi Autospetsialist OÜ andsid ülevaate selle kohta, kuidas on siiani toimunud seal personali värbamise ja valiku protsess. Agdeck-Auto AS-s läbi viidud intervjuu tegevjuhatajaga andis täiendava ülevaate selle kohta, kuidas on ülesse ehitatud personali värbamise ja valiku protsess antud ettevõttes. Kahe ettevõtte intervjuude põhjal

tehakse kolmandas osas järeldused ja pakutakse vajadusel ka omapoolsed lahendused, et täiustada ettevõtte Autospetsialist OÜ personali värbamise ja valiku protsess.

3.LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Järgnevas peatükis tuuakse välja uuringu tulemused. Uuringu tulemuste ja töö teoreetilise osa põhjal tehakse antud peatüki lõpus järeldused ja esitatakse ettepanekud, kuidas täiustada personali valiku ja värbamise protsessi ettevõttes Autospetsialist OÜ.

Lisaks Autospetsialist OÜ-le, käidi intervjuuerimas ka Agdeck-Auto AS tegevjuhti. Mõlemas ettevõttes võtavad personali värbamise ja valiku protsessist osa tegevjuhid.

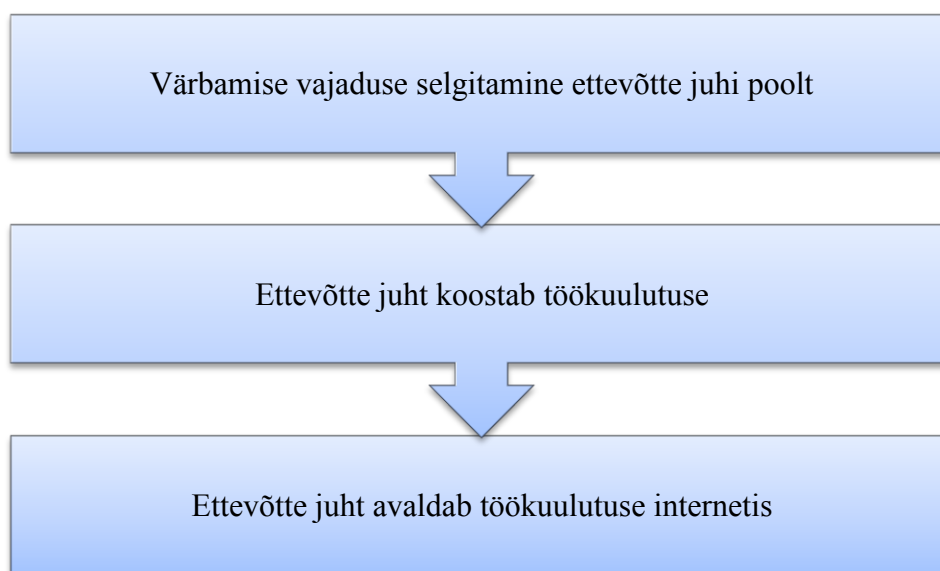
3.1 Intervjuude läbiviimise tulemused

Järgnevas peatükis tuuakse välja läbiviidud intervjuude tulemused ja intervjuueeritavate tähtsamad seisukohad ettevõtetes Autospetsialist OÜ-s ja Agdeck-Auto AS-s personali värbamise ja valiku protsessis.

Teoreetilises osas antakse ülevaade ettevõtte personali värbamise ja valiku eesmärkide tähtsusest. Järgnevalt uuritakse intervjuueeritavatelt, kui oluliseks peavad nemad personali värbamise ja valiku eesmärkide tähtsust ettevõttes Autospetsialist OÜ-s ja lisaks saadakse teada, kuidas toimub personali värbamise ja valiku protsess Agdeck-Auto AS-is. (küsimus nr 1). *„Eesmärgiks leida töötaja, kes on võimeline iseseisvalt töötama. Viimasel ajal kahjuks see muutunud üsna keeruliseks kuna lukksepad, kes on tasemel spetsialistid ei otsi naljalt tööd. Turul liigub vaid selliseid, kes on suure jutuga, aga tegusid teha ei suuda”* (Intervjuu 2). *„Päris originaalne küsimus! Eesmärk saab ikka olla ainult üks: hea töötaja leidmine. Viimasel ajal tundub, et see hakkab juba pea igakuiseks tegevuseks muutuma. Ja kui siis mõne aja pärast selgub, et väljavalitu ikka end pole õigustanud, algab kogu lugu jälle otsast peale. Meie valdkonnas ei ole küll Eestis tööpuudust, pigem ikka töötajate puudus ja just heade töötajate puudus”* (Intervjuu 3). *„No leida töötaja, kes tahaks ka tööd teha. Just iseseisvalt, mitte kontrolli hirmus”* (Intervjuu 4). *„Eks meil ongi nii vastavalt vajadusele, et kui keegi*

peaks juhtuma ära minema, siis tuleb leida lihtsal uus töötaja võimalikult ruttu. Vastavalt vajadusele, kui lukkseppa vaja, siis otsime lukkseppa, kui pesulasse vaja siis võtame sinna inimese” (Intervjuu 5). Eelnevast lähtudes saab väita, et küsitletavatel organisatsioonidel on olemas oma nägemus sellest, milline on personali värbamise ja valiku eesmärk ehk leida spetsialiste, kes tunnevad ja tahavad oma tööd hästi teha. Kuid välja tuleb ka see, et kvalifitseeritud kandidaati on väga raske leida.

Joonis 2 on näha kuidas toimub ettevõttes Autospetsialist OÜ värbamiseprotsess kolmes põhilises etapis. Kõigepealt selgitab ettevõtte juht välja värbamise vajaduse, koostab töökuulutuse ja seejärel avaldab selle internetis.



Joonis 2. Personali värbamisprotsess Autospetsialist OÜ-s

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Viimasel ajal on eriti aktuaalseks teemas muutunud ettevõtte bränding. Ettevõtte juhtidelt uuriti, kuidas mõjutab personali värbamist ettevõtte bränding töajõu turul (küsimus nr 2). *"Ma arvan, et rahuldav. Kuigi viimasel ajal olen pidevalt pidanud uut töajõudu otsima, siis võib inimestele, kes tööd otsivad näida mulje, et antud ettevõttes on midagi korras ära. Samuti on ka internetis foorumites virisetud kehvade kvaliteediga varuosade üle. Nii et eks sellega brändinguga ole nii ja naa"* (Intervjuu 3). *„Põhimõtteliselt automüügi ettevõtetest oleme me kõige vanemad Ida-Virumaal. Juba 17 aastat tegutsenud. Meid teatakse kuna bränd, mida me ka esindame on tugev”* (Intervjuu 5). Intervjuudest selgub, et ettevõtte

bränding on oluline, et selleks, et meelitada kandidaate kandideerima. Mida rohkem on negatiivset informatsiooni ettevõtte kohta, seda halvem on ka antud ettevõtte maine.

Järgmisena küsitakse, milliseid personali värbamise meetodeid on uuritavas objektis siiani kasutatud.

Intervjuu käigus sooviti välja selgitada, kas ettevõtted kasutavad ainult ettevõtte välist värbamist või kasutab ka sisest värbamist selleks, et leida vabadele ametikohtadele tööjõudu (küsimus nr 4). *„Sisest värbamist saab kasutada ainult siis, kui on olemas vaba tööjõudu, mida meil eriti ei ole. Kui aga seda ei ole, siis tuleb kasutada välist. Väline tööjõud toob alati juurde uusi mõtteid ja värskendab kollektiivi”* (Intervjuu 1). *„No, oleks minu eelistada ja kedagi siit võtta oleks, siis eelistaks muidugi firmasisest - mehed ja võimed juba teada, aga kollektiiv nii väike, et kui ühe tõstad teisele ametipostile, siis peab ju tema asemele ikka uut otsima hakkama. Nii, et tuleb ikka tegelda ettevõttevälise värbamisega. Muidugi on see üks paras ajamahukas ja ressursimahukas ettevõtmine ja suur õnnemäng, kui leiad hea töömehe selle tulemusena ka. Kunagi, vist jah, on olnud laost müügipoolele liikumist. Ja mees töötab tänaseni, hea et usaldasime, võib öelda, et tegi karjääri. Aga no, kollektiiv nii väike, siit pole ju kedagi värvata”*(Intervjuu 3). *„Seestpoolt pole meil eriti kedagi võtta. Kui nüüd keegi on, keda ümber tõsta või liigutada, siis ikka, kui on võimalused. Kunagi on olnud liikumine, kui lukksepp läks töödevastuvõtjaks. Mõnda aega tagasi panime ka ühe varuosamüüja automüüjaks ja üks varuosamüüja liikus ka meistriks ja on siiani seal. Kui võimalus, siis ikka maja seest”* (Intervjuu 5).

Intervjuudest selgub, et sisest värbamist kasutatakse kindlasti sobivate kandidaatide olemasolul, kuid mõlemad ettevõtted ja selle kollektiiv on liiga väike, selleks, et seda arvestatava võimalusena pidevalt saaks kasutada. Üldiselt peavad väikeettevõtted siiski suurema osas kandidaatidest leidma välise värbamise kaudu. See omakorda aga tähendab ettevõttele lisakulutusi nii ajaliselt, kui ka rahaliselt.

Kuna uue tööjõu leidmine on viimasel ajal osutunud järjest keerulisemaks, siis järgmises peatükis uuritakse intervjueeritavatel, kas nad on kasutanud värbamisel ka alternatiivseid lahendusi (küsimus nr 6). *„Ületunnitööd kasutame üsna tihti. Kui ikka saabub lattu kaubaauto, siis tuleb kaup maha võtta, paigutada laiali ja kaubaartiklid arvutisse sisestada, siis tehakse ikka pikemalt. Ega see meestele muidugi väga ei meeldi, aga samas väike lisateenimise võimalus ikka on. Vajadusel tulevad ka puhkepäeval välja. Mis Sa seal veel nimetasid? Ajutisi töötajaid planeeritult ei ole kasutanud, aga mõne mehe töösuhe on*

küll jäänud ajutiseks. Eks nende aastatega on siit ikka igasugust kaadrit läbi käinud – kes esimese palgapäevani, kes järgmise päevani. Tööjõu renti ka ei ole seni kasutanud, kuidagi nagu usaldus puudub selle teenuse suhtes. Pole küll väga uurinud ka seda varianti, aga millegipärast arvan, et ega sealt meie eriala inimesi võtta pole. Ilmselt võib-olla müügimehe sealt saaks, aga meie spetsiifika on ju hea varuosade tundmine, sama laomeestega. Head remondilukksepad on üldse hinnas ja tööjõuturul niisama ei oota. Paljud tegutsevad omaette FIE-na. Hea meelega võtaks ühe tegija omalegi juurde, aga enne kui teise korraliku lukksepa saime, käis siit ikka igasugust rahvast läbi. Allhanget ka ei ole kasutanud. Olen kuulutanud ajalehes, interneti töövahendusportaalis. Kuldne Börs, CV Keskus ja võib-olla veel kusagil, ei tule praegu meelde” (Intervjuu 3). „Vahel ületunnitööd kasutanud, aga pigem mitte. See ei vii kuhugi, pikemas perspektiivis inimesed väsivad ja kellel seda vaja lõpuks (Intervjuu 4). Intervjuudest selgub, et uuritavas objektis on kasutatud alternatiivsetest lahendustest vaid ületunnitööd, kuid ka see on ainult lühiajaline lahendus kuna pikaajaliselt selline lahendus lihtsalt kurnaks töötajad liialt ära.

Intervjuu käigus uuritakse seda, kas ettevõttes on kasutatud personaliotsingu firmade poolt pakutavaid teenuseid. Ettevõtte ei peaks raiskama oma aega selleks, et vaadata läbi hunnikute kaupa cv-sid, vaid selle töö teeb ära personaliotsingu firma (küsimus nr 5). „Ei ole, see ei ole väikefirmale just kõige taskukohasem” (Intervjuu 3). „Ei, ei seda ei ole kasutanud” (Intervjuu 5). Intervjuude tulemuste põhjal saab öelda, et uuritavates objektides ei ole personaliotsingu firma teenuseid kasutatud, sest peetakse nende teenuseid väikefirmale liiga kalliks.

Järgnevas peatükis uuritakse intervjuueeritavatelt, milliseid personali valiku meetodeid ettevõttes kasutatakse (küsimus nr 9). „Intervjuu, cv, proovipäev - no eks neid ole läbi aegade teisigi kasutatud, kõik ei meenu kohe” (Intervjuu 1). „Esimesena vaatame üle saabunud CV-d. Eeldame, et eelnev väljaõpe või töökogemus võiks ikka ligilähedane pakutavale ametikohale olla. Siis kutsume sobivad kandidaadid juba töövestlusele. Mõnega ei jõua vestlus palganumbrist kaugemale. Ootused on ikka väga kõrged. Meil on olnud konkursse, kui ei olegi kedagi välja valida olnud! Kes tahaks tulla, ei sobi meile ja teised esitavad väga kõrgeid nõudmisi. Kui meie pakutav sobib, siis tööle” (Intervjuu 3). „Intervjuu on ikka põhiline. Jaa eks see katseaeg on ju sisuliselt nagu proovipäev. Teste ei ole teinud, võibolla kui igapäev kedagi otsiks” (Intervjuu 5). Peaaegu kõik vastajad kasutavad personali valiku puhul

intervjuud ja cv analüüsi. Kuigi need ei ole ainukesed personali valiku meetodid saab neid lugeda tähtsamate hulka kuuluvateks.

Järgnevalt uuriti intervjuueeritavatelt, kas nad plaanivad või on juba värvanud puuetega inimesi enda juurde tööle (küsimus 8). „Kunagi töötas laos üks laomees, kellel oli nägemisega probleeme. Ütleme nii, et selles valdkonnas ei saa väga palju eksida ja seetõttu ei värbaks enam puudega inimesi tööle” (Intervjuu 3). „Jaa, meil täitsa töötab kaks töötajat. Saavad edukalt hakkama. Edaspidi kindlasti, peamine kui inimene ise tahab tööd teha” (Intervjuu 5). Intervjuudest selgub, et Autospetsialist OÜ-s on olnud kunagi puudega inimene tööl, kuid enam ei palkaks juhataja uuesti, kuna ei saanud oma tööülesannetega hakkama. Samas Agdeck-Auto-s AS töötab kogunisti kaks puudega inimest ja nemad saavad hakkama väga edukalt.

Uuriti kas ettevõtte on kasutanud töötukassa poolt pakutud teenuseid või siis üritanud värvata uusi töötajaid kutsekoolide kaudu (küsimus 8). „Tead, võib-olla on see eelarvemus, aga ma ei usu, et sealt (töötukassast) meie asutuse tarvis kedagi võtta on. Ei ole aega lapsehoidjat mängida ja heitunutele tööharjumusi õpetama hakata.

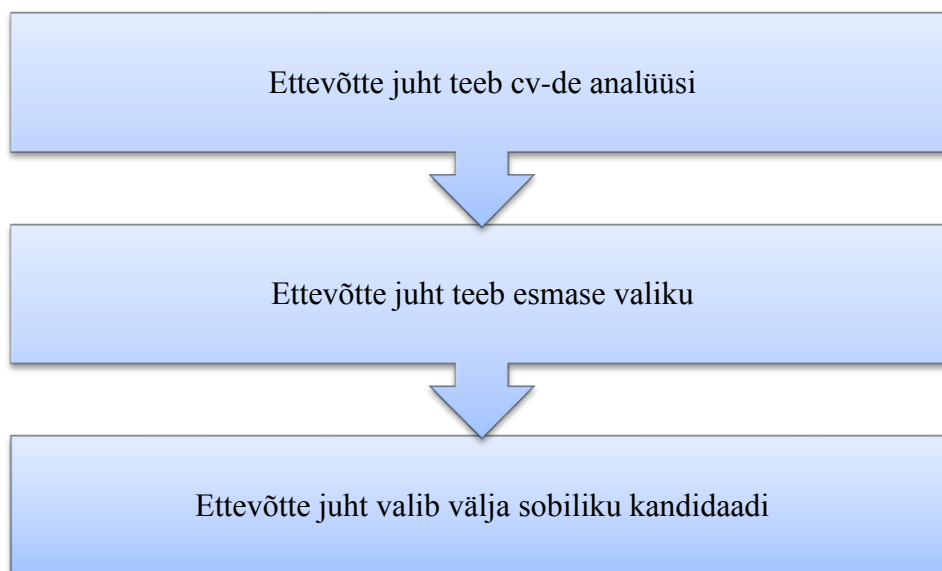
Koolist tulija ei ole valmis töömees, ta vajab ikka juhendajat enda kõrvale. Kui ma ühe mehe panen juhendama, kes mul siis tööd teeb? Las nende väljaõpe jääb suurte esinduste kanda, seal on personali palju ja lukksepad mitmes kategoorias, mõni vahetabki terve oma elu ainult õli ja on loomulikult ka vastavalt tasustatud. Samuti on esinduses üks või paar automarki, õpib kiirelt selgeks. Meil on järelturu vanemad sõidukid ja rikked ka tõsisemad. Samuti klaaside vahetus, mis on tõsine asi. Varuosade müük nõuab ka kogemust. Võtad noore mehe õpetad välja ja läinud ta ongi. Ei tahaks hakata teistele personali välja koolitama” (Intervjuu 3). „Töötukassa kaudu oleme otsinud küll. Kunagi oleme ka kutsekooli kaudu võtnud autoremondilukkseppa tööle” (Intervjuu 5). Selgub, et Autospetsialist OÜ ei ole kasutanud töötukassa poolt pakutud teenuseid ega üritanud värvata ka kutsekoolide lõpetajaid. Agdeck-Auto AS aga on kasutanud nii töötukassa teenuseid, kui ka värvanud kutsekoolist endale töötaja. Samuti pakutud praktika võimalust kutsekoolide õpilastele.

Uuriti kas ettevõtte on teinud kunagi töötajate taustauuringuid ja küsinud soovitajaid, selleks et saad ülevaade kandidaadi kohta (küsimus 13). „Üldiselt ei ole. Raamatupidaja valikul tegime natuke taustauuringut, et teada kellele firma raha usaldame” (Intervjuu 3). „Oleme teinud. Linn suhteliselt väike ja enamus teada. Kõige suurem probleem on üldse kedagi leida, töäjõupuudus üsna suur siin” (Intervjuu 5). „Kui ma just tunnen kandidaadi

eelmise töökohaga seotud inimesi, siis olen uurinud kellega tegu, aga eks seal ole ka omad head ja halvad küljed” (Intervjuu 2). Intervjuudest selgub, et vahel on tehtud taustauuringut, kui võimalik. Aga igakord seda ei tehta, vaid siis, kui tuntakse kandidaadi eelmist tööandjat.

Kuna intervjuu on personali valiku protsessi üks oluline osa, siis uuriti intervjuueeritavatelt, kas nad kasutavad intervjuuküsimusi (küsimus 11). „Olen teinud nii ja naa. Sissejuhatuseks on hea, kui on mingi kava ees, et jutt järje peale saada ja kandidaadist üldine pilt saada. Edasi läheb asi juba tõiseks. Küsimused koostan ise, näidiseid leidub ju netis küllaga” (Intervjuu 3). Ei ole kasutanud see rohkem ettevõtte omaniku rida. Pigem ikka küsin töölaseid küsimusi. Milliseid autoremondiga seotud töid on kandidaat varem teinud ja vahel ka mõne töö puhul töö täpsemat kirjeldust, et saada kinnitust, et kandidaat ei ajaks niisama udu” (Intervjuu 2). „Ikka olen kasutanud. Peamiselt olen küsimused ise valmistanud. Kuid mõned küsimused olen ka saanud internetist” (Intervjuu 1). „Ei ole kasutanud” (Intervjuu 5). Intervjuudest selgub, et ettevõttes Autospetsialist OÜ üldiselt kasutatakse eelnevalt koostatud küsimustikku.

Joonisel 3 on näha kuidas toimub personali valikuprotsess ettevõttes Autospetsialist OÜ-s kolmes etapis. Ettevõtte juht teeb ära cv-de analüüsi, seejärel esmase valiku ja lõpuks valib välja sobiliku kandidaadi.



Joonis 3. Valikuprotsess Autospetsialist OÜ-s

Allikas: Autori enda koostatud intervjuude põhjal

Eelviimase peatükis uuriti, mitu inimest võtab osa personali värbamise ja valiku protsessist (küsimus 15). „Üldiselt teen seda ise üksinda kuna intervjuud ja kõik see võtab päris palju aega” (Intervjuu 3). „Peamiselt kaks. Mina ja raamatupidaja/personalitöötaja. Vahel ka töökojajuhataja” (Intervjuu 5). Üldiselt ettevõtte juht üksinda, kuid vahel ka kaks. Pole sellist aega lihtsalt” (Intervjuu 4). Selgub, et Autospetsialist OÜ-s võtab osa personali värbamise ja valiku protsessist üldiselt üks inimene, vahel ka kaks vastavalt võimalustele. Otsustajaks on ettevõttes Autospetsialist OÜ-s juhataja. Agdeck Auto AS-s on kaasatud personali värbamise ja valikuga protsessi tavaliselt kaks kuni kolm inimest.

Lõpetuseks uuriti, kas ettevõtte senise personali värbamise ja valiku protsessi käiguga ollakse rahul ja mida soovitakse vajadusel muuta (küsimus nr 17). „Ei. Võib-olla teeme liiga vähe reklaami, et kokku tuleb liiga vähe kandidaate. Ei ole piisavalt valikut. Tuleks rohkem reklaamida nt sotsiaalmeedias, lehtedes jne. Valiku protsessi käigus kaasata rohkem töötajaid, et saada rohkem eriarvamusi, üksi seda otsust ei peaks tegema” (Intervjuu 3). „Protsessi endaga ei ole midagi muuta, eks me oleme nii väike ettevõtte ka” (Intervjuu 5). Enamus intervjueeritavaid on enam-vähem rahul ettevõtte personali värbamise ja valikuga. Kuid väidetavalt saaks alati paremini.

3.2 Järeldused ja ettepanekud

Töö kolmandas osas tuuakse välja teoreetilise osa ning kahe ettevõtte Autospetsialist OÜ ja Agdeck-Auto AS uuringu tulemuste põhjal omapoolsed järeldused ja ettepanekud, kuidas täiustada ettevõtte Autospetsialist OÜ personali värbamise ja valiku protsessi.

Personali värbamise ja valiku eesmärgiks on leida ettevõttesse otsitavale ametikohale vajaliku kogemuse ja oskustega töötaja. Intervjuu tulemustest lähtuvalt saab järeldada, et Autospetsialist OÜ-l on olemas teoreetilised teadmised, millist töötajat soovitakse oma ettevõttesse värvata.

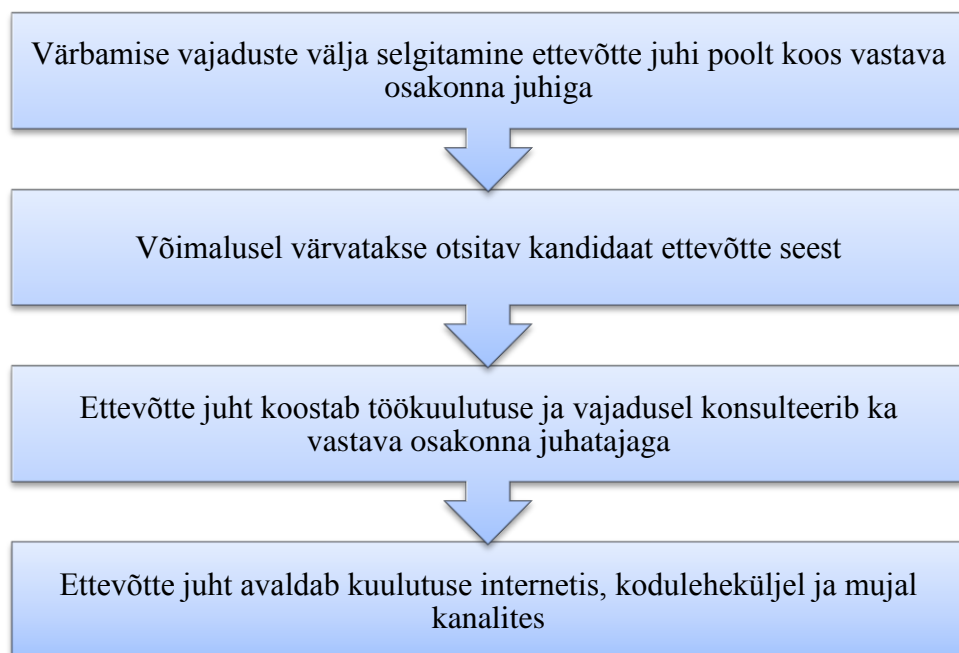
Viimasel ajal räägitakse erinevates allikates, et üheks väga olulisekeks asjaks on ettevõtte bränding. Ilma hea brändinguta on väga raske leida kvalifitseeritud tööjõudu. Intervjuudest selgub, et ettevõttes Agdeck-Auto AS-il on hea maine, kuna turul ollakse juba väga pikka aega ja Honda kaubamärgi esindamine Ida-Virumaal on selle kinnitus. Seevastu Autospetsialist OÜ on küll teada, kui odava varuosa müüja, kuid samas on võib-olla kannatanud natuke kvaliteet. Liigub negatiivset informatsiooni müüdavate toodete osas. See

muidugi ei tohiks mõjutada ettevõtte personali värbamise ja valiku protsessi, kuid samas on igasugune negatiivne kuvand ettevõtte mainele kahjulik.

Intervjuudest selgub, et mõlemad ettevõtted kasutavad peamiselt välist värbamist, tuues põhjuseks väikese töötajate arvu. Välisel värbamisel on omad eelised, see toob ettevõttesse uusi ideid, mõtteid ja paneb ka olemasolevad töötajad rohkem pingutama. Kuid, kui ettevõtte ei paku üldse sisemist liikumist, siis ajapikku töötajad tunnevad, et neil lihtsal puudub võimalus areneda ja edasi liikuda paremale ametipositsioonile. See tingib omakorda selle, et töötajad lahkuvad ja ettevõttel tuleb hakata otsima jälle uusi töötajaid.

Kuna ettevõttel on probleem uute töötajate leidmisega, siis uuriti intervjuudes, kas on kasutatud ka alternatiivseid lahendusi. Selgus, et on kasutatud ületunnitööd. Kuid töötaja seisukohalt on see ainult ajutine lahendus kuna pikad tööpäevad on väsitavad ja ka makstav lisatasu ei motiveeri piisavalt. Tööandjale tähendab see suuremat palgakulu, kuna ületundide eest tuleb rohkem maksta ja pikkade tööpäevade tõttu väheneb ka töötajate tööviljakus. Kõige halvemal juhul aga hakkavad ülekoormuse tõttu töötajad töölt lahkuma ja kogu tööotsingu protsessi tuleb alustada jälle otsast peale.

Joonisel 4. on näha Autospetsialist OÜ täiustatud värbamisprotsessi, mis koosneb neljast põhilisest etapist. Lisaks ettevõtte juhile on värbamise protsessi kaasatud ka osakonna juhataja. Samuti on lisandunud erinevad otsingukanalid, nt kodulehekülg, töötukassa ja erinevad personali otsinguga tegelevad ettevõtted.



Joonis 4. Täiustatud värbamisprotsess Autospetsialist OÜ-s

Allikas: Autori enda koostatud lähtudes teoreetilisest osast ja intervjuudest

Intervjuudest selgus ka see, et peamiseks kanaliteks, kus tööjõu vajadusest teada antakse on Kuldne Börs ja viimasel ajal ka CV keskus. Samuti ei ole ettevõtte kasutanud töötukassa poolt pakutavat teenust ja otsinud töötajaid koolide lõpetajate seast. Põhjuseks tuuakse seda, et koolilõpetajad omavad küll teoreetilisi teadmisi, kuid praktika puudub. Töötukassa poolt pakutava tööjõu suhtes puudub usaldus. Tööjõudu otsitaksegi peamiselt interneti töövahendusportaalis ja sellega otsingud piirduvad. Agdeck-Auto AS-i juhataja aga ütles, et nemad on palganud kutsekooli lõpetanu tööle ja samuti ka saanud tuttavalt-tuttavale soovitajate kaudu endale tööjõudu, kes saavad väga edukalt hakkama.

Kuna aasta aastal lahkub Eestist järjest rohkem tööjõudu, siis on viimasel ajal väga keeruline leida häid töötajaid. Maailmas kogub populaarsust järjest rohkem teema, et tööle võetaks puuetega inimesi. Ka Eestis on aktuaalne puuetega inimeste tööreform. Mõlemal ettevõttel on olemas kogemus puuetega inimeste tööle võtmisest. Kahjuks Autospetsialist OÜ-s ei saanud puudega inimene töökohustuste täitmisega hakkama kuna töö osutus liialt keeruliseks. Samas Agdeck-Auto AS-s töötavad siiani kaks puudega inimest ja saavad väga hästi oma tööga hakkama.

Otsingut võiks laiendada ja kasutada ka sotsiaalmeediat, ajalehtedes ja ajakirjades kuulutamist, sest erinevad vanusegrupid tarbivad erinevaid meediakanaleid. Viimasel ajal on aga eriti populaarseks saanud erinevad sotsiaalvõrgustikud nagu näiteks Facebook ja Twitter. Nende kanalite kaudu on võimalik leida tee ka inimesteni, kes otseselt küll ei otsi tööd, kuid samas on avatud uutele pakkumistele ja võimalustele.

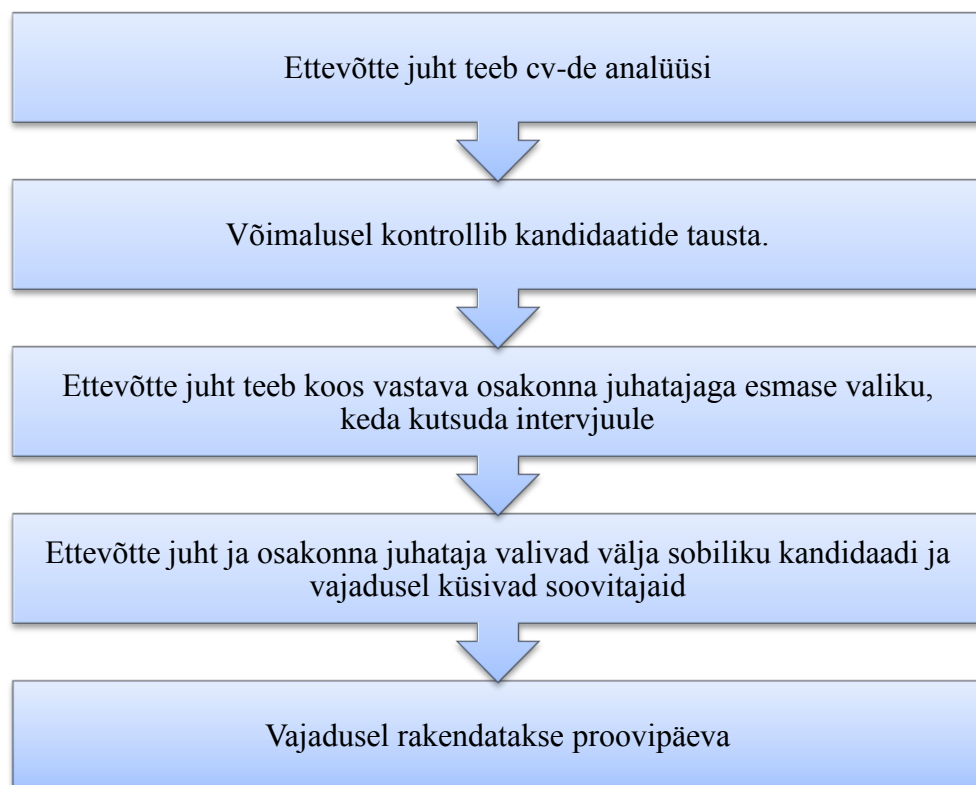
Uuriti ka millist personali valiku meetodit ettevõttes kasutatakse. Intervjuudest selgus, et peamiselt kasutatakse cv analüüsi ja tööintervjuud. Sellest lähtuvalt võib öelda, et kui ettevõttesse ei otsita just juhtivtöötajat, siis üldiselt täiesti piisab, kui kasutatakse cv analüüsi ja intervjuud. Kaaluda võiks ka proovipäevade (tööde) kasutamist, seda eriti just autoremondilukkseppade ja müügimeeste valikul. Kuna, siis oleks võimalik saada hea ülevaate kandidaadi ametialastest oskustest.

Autospetsialist OÜ-s kõlas vestluse käigus läbi ka see, et tööle kandideerijad jätavad alguses väga hea mulje aga, kui tööle tulevad, siis võib häid tulemusi takistada puudulik

keeleoskus (vene- ja inglise keel). Samuti osutub raskeks varuosade tundmine. Selleks, selliseid asju vältida ja aega kokku hoida, tuleks kasutada eelintervjuud. Mis hõlmaks näiteks võõrkeelte kasutamist, samuti teatud küsimusi, et saada ülevaade, kui hästi või halvasti kandidaat üldse teemat valdab.

Üheks suureks probleemiks on ettevõttes see, et valitakse küll töötaja välja, aga töötaja ei ole võimeline pakutaval ametikohalt töötama. Intervjuu käigus sai küsitud intervjuueeritavatelt, kui kaua kestab tavaliselt intervjuu. Tulemuseks oli, et keskmine tööintervjuu pikkus on 10 minutist kuni 30 minutini. Teoreetilises osas toodi välja, et intervjuu pikkus peaks olema vähemalt 30 minutist kuni 1,5 tunnini. Seetõttu võib üsna kindlalt väita, et kui intervjuu jääb 10 minuti piiresse, siis selle aja jooksul saadakse väga vähe infot kandidaadi kohta ja tänu sellele, ei suudeta teha õiget valikut.

Joonisel 5 on näha Autospetsialist OÜ täiustatud valikuprotsessi, mis koosneb viiest põhilisest etapist. Ettevõtte juht teeb ära cv-de analüüsi ja võimalusel kontrollib kandidaatide tausta. Seejärel teeb ettevõtte juht koos osakonna juhatajaga esmase valiku, keda kutsuda intervjuule. Kui intervjuud on läbi viidud, valivad ettevõtte juht ja osakonna juhataja välja sobiliku kandidaadi ja vajadusel küsivad soovitajaid ja vajadusel rakendavad proovipäeva.



Joonis 5. Täiustatud valikuprotsess Autospetsialist OÜ-s

Allikas: Autori enda koostatud lähtudes teoreetilisest osast ja intervjuudest.

Isegi kui esmane valik on tehtud, siis oleks mõistlik uurida kandidaadi tausta või küsida soovitajaid. Intervjuudest selgus, et siiani ei ole seda igakord tehtud. Taustauuringust saadud infosse tuleb kuidagi suhtuda kriitiliselt, aga kui mitu eelnevat tööandjat või endist kaastöötajat annavad kandidaadi kohta sarnast informatsiooni, siis võiks sellega juba arvestada ja teha vastavad järeldused. Samuti oleks mõistlik küsida kandideerija käest soovitajaid.

Tundub ka, et personali värbamiseks ja valikuks napib ettevõttel ressursi, siis üheks võimaluseks oleks osta personaliotsingu teenus sisse firmadelt, kes sellega igapäevaselt tegelevad. Intervjuudest selgus, et uuringus osalenud ettevõtetes ei ole seda teenust kasutanud, pidades seda liialt kulukaks. Samas on ettevõtte töö häiritud juba niigi puuduvast töötajast ja kui veel teised peavad oma töö kõrvalt tegelema uue kandidaadi valikuga, oleks ehk mõistlik see tegevus tööpoolest usaldada firmadele, kelle põhitegevus värbamine ja valik on. Kui kokku arvutada aeg, mis kulub uute töötajate leidmiseks, siis võib olla ei tundugi teenus nii kulukas. Kindlasti oleks mõistlik suhelda personaliotsingu firmadega ja viia ennast kurssi nende poolt pakutavate teenustega. Kuna tegu on ikkagi oma ala asjatundjatega, siis suurendab see oluliselt võimalust leida ettevõttesse sobivad töötajad.

Mõlemast ettevõtte juhatajaga tehtud intervjuust tuli välja see, et kuigi Eestis on tööpuudus, siis autoremondi ja -teeninduse valdkonnas valitseb Eestis olukord, kus kvalifitseeritud tööjõudu paraku napib. Isegi suurendades ettevõtte kulutusi ja kaasates personaliotsingu firmasid, ei ole ka see täielikuks garantiiks, et personali värbamise ja valiku protsess õnnestuks.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli parandada ettevõtte Autospetsialist OÜ personali värbamise ja valiku protsessi.

Personali värbamine ja valiku protsessi mõningaid etappe kasutatakse ettevõttes Autospetsialist OÜ. On olemas eesmärgid ja visioon, millist töötajat soovitakse ettevõttesse leida. Kuid igas protsessi etapis protsessis jääb natuke vajaka, kas siis teadlikult või teadmatusel. Seetõttu kujunebki lõpptulemus selliseks, et toimub küll töötaja värbamine ja seejärel ka valik, aga mõne aja möödudes selgub, et väljavalitud töötaja ei õigusta ennast.

Kuigi väline värbamine toob ettevõttesse uusi mõtteid ja ideid, peaks kasutama võimalusel ettevõtte sisest värbamist, et luua olemasolevatele töötajatele edasiliikumise võimalus organisatsioonis. Kindlasti oleks see üsna motiveeriv töötajatele.

Üheks kitsaskohaks oli ettevõttes see, et kasutati vaid kahte värbamiskanalit - CV keskus ja Kuldne Börs. Kuna eduka valiku tagab see, kui eelnevalt on tehtud korralik värbamine, siis ainult Kuldses Börsis ja aegajalt CV keskuses kuulutamine, ei taga kindlasti vajalikku hulka kandidaate, kelle vahel saaks valida.

Kuna Eesti on väike riik, siis kasulik on kasutada ka taustauuringut või küsida soovitajaid. Uuringust selgus, et seda praktiliselt ei tehta. Korralik taustauuring või soovitajad annavad kindluse, et kandidaat on omal alal pädev ja teda saab usaldada. Ka intervjuudest selgus, et häid töötajaid on saadud just tuttavate soovitusel. Taustauuringute puhul tasub mees pidada, et saadud informatsiooni ei tasu alati puhta kullana võtta. Mõni endine tööandja võib töötjat kiita kuna oli töötaja hea sõber või tuttav. Samas mõni tööandja võib olla pahatahtlik ja rääkida hea töötaja kohta negatiivset infot, mis tegelikkuses ei vasta tõele.

Läbiviidud uuringus selgus ka, miks ettevõtte ei suuda teha tihti õiget valikut. Tööintervjuu eesmärk on saada võimalikult palju infot kandidaadi käest, kuid kui intervjuu kestab vaid kümme minutit, siis jääb sellest kindlasti väheseks, et saada ülevaade, kas kandidaat on sobilik töötama pakutaval ametikohal või mitte. Kuna tundub, et oma põhitöö kõrvalt napib ettevõtte juhtkonnal värbamise ja valiku läbiviimiseks aega, võiks usaldada selle protsessi vastavat pädevust omavatele firmadele. Olulise momendina võiks välja tuua ka

ettevõtte mainekujundust. Ei ole lootustki saada ettevõttesse oma ala tipptegijaid, kui tööturul on ettevõtte maine madal. Tööjõu värbamisel võiks kaaluda ka motivatsioonipakettide pakkumist, kui sooviks on ettevõttesse leida oma alal hea spetsialist, sest kvalifitseeritud töötajad liigub horisontaalselt ja töötajas peaks tekkima huvi vahetada töökohta. Samuti on kasutamata tööturule sisenejad kutsekoolide lõpetajad. Selles suhtes on ettevõtte suhtumine seni olnud pigem negatiivne, kuid koolitades omale ise personali ja motiveerides seda õigeaegselt on võimalik saada head ja lojaalsed töötajad. Ettevõttel on seni olnud negatiivne kogemus ka puudega inimese töölevõtmisest, kuid ka puuded on väga erinevad aga samas näitab teise firma kogemus head tulemust. Käesoleva töö tulemuste põhjal võib järeldada, et ettevõtte Autospetsialist OÜ personali värbamise ja valiku protsess on küll olemas, kuid sellel on mitmeid kitsaskohti, mis vajaksid täiustamist.

VIIDATUD ALLIKAD

Personalijuhtimise käsiraamat (2012)./ Koostaja: Varts, R. Laurson, K. Tallinn: Eesti Personali Arendamise Ühing.

Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework, IUP Journal of Business Strategy, Vol. 7 Issue 1/2, p93-107. 15p. 1 Diagram, Database: Business Source Complete.

Chen, K-P. (2003) External Recruitment as an Incentive Device. <http://idv.sinica.edu.tw/kongpin/recruit1.pdf> (5.11.2003).

Türk, K., Siimon, S. (2004). Juhtimine. Tartu ülikooli kirjastus.

Personalijuhtimise käsiraamat (2007)./ Koostaja R. Pedras, A. Liivamägi, R. Varts. Tallinn: Kirjastus Pegasus.

Scroggins, W. A., Thomas, S. L., Morris, J. A. (2009). Psychological Testing in Personnel Selection, Part III: The Resurgence of Personality Testing, Public Personnel Management Vol. 38 Issue 1, p67-77. 11p. , Database: Business Source Complete.

Byars, L. L., Rue, L. W. (1991). Human Resource Management.

Robertson, I. T., Smith, M. (2001). Personal Selection, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 74 Issue 4, p441. 32p.

Üksvärav, R. (2004). Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus.

Messmer, M. (2004). Top 10 Questions to Ask During Job Interviews.

Michelle, L. F. (2014). How to Avoid the Most Common Pitfalls When Hiring Employees: Nationally and in California, Employee Relations Law Journal, Vol. 40 Issue 3, p34-38. 5p.

Türk, K. (2001). Personali juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Gheorghe, I. G. (2013). Application of NLP Principles and Methods in the Personnel Recruitment and Selection Process, Vol. 65 Issue 1, p159-166. 8p. 1 Color Photograph, 2 Diagrams, 2 Charts.

Mikver, K. (2010). Tuttav tundmatu personalijuhtimine. Äripäev

Allikvee, T., Kalamees, U., Lember, M., Lilleorg, K., Nurme, H., Rae, I., Sutt, K. (2002). Kuidas leida ja valida inimesi. Tartu: Fontese Kirjastus.

Türk, K. (1999). Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Blacksmith, N., Poepelman, T. (2014). Three Ways Social Media and Technology Have Changed Recruitment, TIP: The Industrial-Organizational Psychologist, Vol. 52 Issue 1, p114-121. 8p.

Vahur, A. (2007). Tõhus Värbamine. Tallinn. Äripäev.

Behrends, T. (2007). Recruitment Practices in Small and Medium Size Enterprises. An Empirical Study among Knowledge-intensive Professional Service Firms, Vol. 18 Issue 1, p55-74. 20p. 1 Diagram, 19 Charts.

SUMMARY

Purpose of the thesis was to improve personnel recruitment and selection process at Autospetsialist Oü.

Several steps of personnel recruitment and selection process are used at Autospetsialist Oü. Company has goals and vision about what kind of employees they are looking for, however each stage of process is lacking, whether consciously or unconsciously. For that reason, it happens that an employee is recruited and chosen, but after some time it turns out that chosen employee does not perform up to expectations.

Even though external recruitment brings new thoughts and ideas to company, it is necessary to use internal recruitment to offer existing employees a possibility for promotion. Employees find this possibility motivating.

One of the weak spots of the company was that only two recruitment channels were used: CV Keskus and Kuldne Börs. One of the factors for a successful choice is a thorough recruitment process. Therefore, advertising only in Kuldne Börs and CV Keskus does not provide enough candidates to choose from.

Estonia is a small country, therefore, it is useful to use background check and ask for a recommendation. Research showed that it is not widely used. Proper background check and recommendations give employer certainty that the candidate is competent and can be trusted. Interviews also indicated that good employees have been hired based on recommendations of acquaintances. When it comes to background checks, it is necessary to remember information should not always be trusted because previous employer might give extremely high recommendation because of friendship with the candidate. Also, a person giving the recommendation might have bad attentions and spread negative information about employee that is not true.

Research that was conducted showed the reasons why the company was unable to make the right choice. Purpose of a job interview is to get as much information as possible on the candidate, but if the interview only lasts for ten minutes, it is not enough to get an overview if this candidate is suitable for the position that he/she is interviewing for. It looks

like company's management is lacking time to conduct thorough recruitment and selection process. Therefore, this process could be trusted to professional recruitment companies. Another important issue is marketing and image-building. It is highly unlikely to find highly qualified professionals to work for the company with low image and reputation. Another issue that might be considered, is offering motivational packages, because qualified professionals move horizontally and it is necessary to attract interest towards changing jobs. Also, Autospetsialist OÜ has not used the potential to find employees among vocational schools graduates. Company's attitude towards this possibility has been rather negative but training your own personnel and motivating employees at the right time enables to find and keep good and loyal employees. Company has had negative experience with hiring handicapped individuals, but there are different types of disabilities and other companies have also had good experiences. Based on current research it can be concluded that the recruitment and selection process at Autospetsialist Oü exists, but has several challenges that need to be improved.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimustik

- 1) Milline on Teie ettevõtte värbamise ja valiku eesmärk?
- 2) Milline on teie ettevõtte bränding/maine tööjõuturul?
- 3) Kas ettevõtte bränding/maine võib teie arvates mõjutada personali värbamise ja valiku protsessi lõpptulemust?
- 4) Kas eelistate võimalusel ettevõtte sisest või välist värbamist?
- 5) Kas olete kasutanud personaliotsingu firmade abi personali värbamisel ja valikul?
- 6) Kas olete kasutanud ka värbamise alternatiive? Nt (ületunnitöö, ajutised töötajad, allhange, töötajate rent)?
- 7) Kas olete kasutanud ka töötukassa töövahendusteenust või pakkuda tööd kutseõppeasutuse lõpetanutele (näiteks autoremondi erialal)?
- 8) Kas olete kunagi kaalunud või plaaninud värvata oma ettevõtte ka puudega inimesi tööle?
- 9) Milliseid personali valiku meetodid nt (intervjuu, proovipäev, test, proovitöö) olete siiani kasutanud ja millised neist on osutunud kõige tõhusamateks?
- 10) Kui kaua kestab keskmiselt tööintervjuu?
- 11) Kas olete kasutanud intervjuuküsimusi? Kui jah, siis kas koostasite need ise või kasutasite kellegi teise koostatud küsimusi?
- 12) Kas olete kasutanud eelintervjuud? Kui jah, siis mis kujul see toimus nt vahetu kohtumine, telefoniga, e-mailiga?
- 13) Ka olete teinud taustauuringut ja küsinud soovitajaid tööle kandideerijate käest?
- 14) Kas olete kasutanud ka testülesannet kandidaadi tööalase pädevuse hindamisel?
- 15) Mitu töötajat võtab teie ettevõttes osa personali valiku protsessist?
- 16) Kes langetab Teie ettevõttes lõpliku otsuse sobiliku kandidaadi suhtes?
- 17) Kas olete rahul oma senise personali värbamise ja valiku protsessi käiguga, mida sooviksite muuta?

Lisa 2. Intervjuu 1 transkriptsioon

1) Milline on Teie ettevõttes personali värbamise ja valiku eesmärk?

Saada kvaliteetsed tööjõudu, kes oleks pädev töötama. Kes tunneb oma erialast tööd.

2) Milline on teie ettevõtte bränding/maine tööjõuturul?

Rahuldav ma arvan.

3) Kas ettevõtte bränding/maine võib teie arvates mõjutada personali värbamise ja valiku protsessi?

Ikka mõjutab...

4) Kas eelistate võimalusel ettevõtte sisest või välist värbamist?

Sisest värbamist saab kasutada ainult siis, kui on olemas vaba tööjõudu, mida meil eriti ei ole. Kui aga seda ei ole, siis tuleb kasutada välist. Väline tööjõud toob alati juurde uusi mõtteid ja värskendab kollektiivi.

5) Kas olete kasutanud personaliotsingu firmade abi personali värbamisel ja valikul?

Ega ma täpselt ei tea, kas kasutatakse või mitte.

6) Kas olete kasutanud ka värbamise alternatiive? Nt (ületunnitöö, ajutised töötajad, allhange, töötajate rent)

Ma arvan, et kõige otstarbekam on kasutada siiski oma tööjõudu ja maksta ületunnid kinni.

Tuttavate soovitusi?

Loomulikult, kui on võimalik kasutame.

7) Kas olete kasutanud ka töötukassa töövahendusteenust või pakkunud tööd kutseõppeasutuse lõpetanutele (näiteks autoremondi erialal)?

Vist kunagi isegi oleme. Tegelikult ei ole vahet, kust kohast otsida, peamine leida hea töötaja.

8) Kas olete kunagi kaalunud või plaaninud värvata oma ettevõtte ka puudega inimesi tööle?

Kunagi laos oli enne mind. Vist ei olevat saanud hakkama. Ise ilmselt ei värbaks.

9) Milliseid personali valiku meetodeid olete siiani kasutanud ja millised neist on osutunud kõige tõhusamateks?

Intervjuu, cv, proovipäev- no, eks neid ole läbi aegade teisigi kasutatud, kõik ei meenu kohe.

10) Kui kaua kestab keskmiselt tööintervjuu?

Oh, kusagil ca 15 minutit kuni 30 minutini.

11) Kas olete kasutanud intervjuuküsimusi? Kui jah, siis kas koostasite need ise või kasutasite kellegi teise koostatud küsimusi?

Ikka olen kasutanud. Peamiselt olen küsimused ise valmistanud. Kuid mõned küsimused olen ka saanud internetist.

12) Kas olete kasutanud eelintervjuud? Kui jah, siis mis kujul see toimus nt vahetu kohtumine, telefoniga, e-mailiga?

Jah, olen kasutanud telefonivestlust, et saada esmane mulje inimese kohta.

13) Ka olete teinud taustauuringut ja küsinud soovitajaid tööle kandideerijate käest?

Ei siini pole kasutanud, pole lihtsalt aega.

14) Kas olete kasutanud ka testülesannet või proovitööd kandidaadi tööalase pädevuse hindamisel?

Ei.

15) Mitu töötajat võtab teie ettevõttes osa personali valiku protsessist?

Üks. Vahel ka rohkem.

16) Kes langetab Teie ettevõttes lõpliku otsuse sobiliku kandidaadi suhtes?

Juhataja.

17) Kas olete rahul oma senise personali värbamise ja valiku protsessi käiguga, mida sooviksite muuta?

Alati saab paremini, täiuslikkusest on see kindlasti kaugel. Aega oleks rohkem vaja ,et sellele pühenduda.

Lisa 3. Intervjuu 2 transkriptsioon

1) Milline on Teie ettevõttes personali värbamise ja valiku eesmärk?

Eesmärkiks leida töötaja, kes on võimeline iseseisvalt töötama. Viimasel ajal kahjuks on see muutnud üsna keeruliseks, kuna lukksepad, kes on tasemel spetsialistid ei otsi naljalt tööd. Turul liigub vaid selliseid, kes on suure jutuga aga tegusid teha ei suuda.

2) Milline on teie ettevõtte bränding/maine tööjõuturul?

Bränding, no ma arvan, et enam vähem. Eks neid jamasid ikka ole olnud, mis seda alla kisuvad.

3) Kas ettevõtte bränding/maine võib teie arvates mõjutada personali värbamise ja valiku protsessi?

Kindlasti.

4) Kas eelistate võimalusel ettevõtte sisest või välist värbamist?

Välist värbamist. Ettevõtte üsna väike ikkagi.

5) Kas olete kasutanud personaliotsingu firmade abi personali värbamisel ja valikul?

Ei, siiani mitte.

6) Kas olete kasutanud ka värbamise alternatiive? Nt (ületunnitöö, ajutised töötajad, allhange, töötajate rent)

Ettevõtte siseselt oleme üht-teist kasutanud. Kuid lukkseppade puhul mitte. Mingi aeg, kui tööd oli rohkem tegid lukksepad ületunnitööd, hetkel on see kõik jäänud tahaplaanile.

Tuttavate soovitusi?

Ma usun, et head lukksepad liiguvadki vaid tutvuste peale. Nii leidsime ka viimane kord väga hea lukksepa.

7) Kas olete kasutanud ka töötukassa töövahendusteenust või pakkuda tööd kutseõppeasutuse lõpetanutele (näiteks autoremondi erialal)?

Ise ei ole kasutanud, kuid olen kuulnud, et mõned ettevõtted on sealt kaudu mõne inimese värvanud. Ju siis leidsid hea töötaja.

8) Kas olete kunagi kaalunud või plaaninud värvata oma ettevõttese ka puudega inimesi tööle?

Mina isiklikult küll ei värbaks aga teiste kohta ei oska öelda.

9) Milliseid personali valiku meetodeid olete siiani kasutanud ja millised neist on osutunud kõige tõhusamateks?

See juhataja teema rohkem.

10) Kui kaua kestab keskmiselt tööintervjuu?

Ei ole isegi aega võtnud, kui nüüd päris aus olla. See sõltub ikkagi ilmselt sellest, kas inimene tuleb intervjuule vaid palganumbrit teada saama või huvitab teda ka midagi muud. Viimsel ajal küsivad paljud töötajad juba alguses ära palga ja kui see ei vasta nende ootustele, siis sellega intervjuu ka lõpeb. Et, siis võin pakkuda, et see aeg võib jääda lühemate intervjuude puhul 10 minutini ja pikemate puhul vast 25 minutit.

11) Kas olete kasutanud intervjuuküsimusi? Kui jah, siis kas koostasite need ise või kasutasite kellegi teise koostatud küsimusi?

Ei ole kasutanud see rohkem ettevõtte omaniku rida. Pigem ikka küsin tööalaseid küsimusi. Milliseid autoremondiga seotud töid on kandidaat varem teinud ja vahel ka mõne töö puhul töö täpsemat kirjeldust, et saada kinnitust, et kandidaat ei ajaks niisama udu.

12) Kas olete kasutanud eelintervjuud? Kui jah, siis mis kujul see toimus nt vahetu kohtumine, telefoniga, e-mailiga?

Ei. Üldiselt meeldib mulle inimestega ikkagi näost näkku suhelda. Õnneks või kahjuks ei ole meile ka tulnud sadasid cv-sid, võib-olla siis oleks see isegi mõeldav. Mõned korrad olen telefoni teel uurinud eelnevate tööandjate kohta aga see on ka kõik.

13) Ka olete teinud taustauuringut ja küsinud soovitajaid tööle kandideerijate käest?

Kui ma just tunnen kandidaadi eelmise töökohaga seotud inimesi, siis olen uurinud kellega tegu, aga eks seal ole ka omad head ja halvad küljed.

14) Kas olete kasutanud ka testülesannet või proovitööd kandidaadi tööalase pädevuse hindamisel?

Otseselt ei ole kasutanud. Aga alguses ikka jälgin rohkem, kellega tegu ja milliseid tööülesandeid talle võib anda.

15) Kes langetab Teie ettevõttes lõpliku otsuse sobiliku kandidaadi suhtes?

Omanik ma arvan, aga kui mulle ikka midagi kandidaadi juures meeldib või ei meeldi, siis see mõjutab samuti omaniku lõplikku otsust.

16) Mitu töötajat võtab teie ettevõttes osa personali valiku protsessist?

Juhataja vahest ka keegi veel.

17) Kas olete rahul oma senise personali värbamise ja valiku protsessi käiguga, mida sooviksite muuta?

Hetkel olen, vähemasti töökoja poolel asjad korras. Aga kui keegi peaks lahkuma, siis oleks uue töötaja leidmine üsna keeruline.

Lisa 4. Intervjuu 3 transkriptsioon

1) Milline on Teie ettevõttes personali värbamise ja valiku eesmärk?

Päris originaalne küsimus! Eesmärk saab ikka olla ainult üks: hea töötaja leidmine. Viimasel ajal tundub, et see hakkab juba pea igakuiseks tegevuseks muutuma. Ja kui siis mõne aja pärast selgub, et väljavalitu ikka end pole õigustanud, algab kogu lugu jälle otsast peale. Meie valdkonnas ei ole küll Eestis tööpuudust, pigem ikka töötajate puudus ja just heade töötajate puudus.

2) Milline on teie ettevõtte bränding/maine tööjõuturul?

Ma arvan, et rahuldav. Kuigi viimasel ajal olen pidevalt pidanud uut tööjõudu otsima, siis võib inimestele, kes tööd otsivad näida mulje, et antud ettevõttes on midagi korras ära. Samuti on ka internetis foorumites virisetud kehva kvaliteediga varuosade üle. Nii et, eks sellega brändinguga ole nii ja naa.

3) Kas ettevõtte bränding/maine võib teie arvates mõjutada personali värbamise ja valiku protsessi?

Kindlasti mõjutab ettevõtte bränding personali otsingu tulemusi.

4) Kas eelistate võimalusel ettevõtte sisest või välist värbamist?

No, oleks minu eelistada ja kedagi siit võtta oleks, siis eelistaks muidugi firmasisest - mehed ja võimed juba teada, aga kollektiiv nii väike, et kui ühe tõstad teisele ametipostile, siis peab ju tema asemele ikka uut otsima hakkama. Nii, et tuleb ikka tegelda ettevõttevälise värbamisega. Muidugi on see üks paras ajamahukas ja ressursimahukas ettevõtmine ja suur õnnemäng, kui leiad hea töömehe selle tulemusena ka. Kunagi, vist jah, on olnud laost müügipoolele liikumist. Ja mees töötab tänaseni, hea et usaldasime, võib öelda et tegi karjääri. Aga no, kollektiiv nii väike, siit pole ju kedagi värvata.

5) Kas olete kasutanud personaliotsingu firmade abi personali värbamisel ja valikul?

Ei ole, see ei ole väikefirmale just kõige taskukohasem.

6) Kas olete kasutanud ka värbamise alternatiive? Nt (ületunnitöö, ajutised töötajad, allhange, töötajate rent)

Ületunnitööd kasutame üsna tihti. Kui ikka saabub lattu kaubaauto, siis tuleb kaup maha võtta, paigutada laiali ja kaubaartiklid arvutisse sisestada, siis tehakse ikka pikemalt. Ega

see meestele muidugi väga ei meeldi, aga samas väike lisateenimise võimalus ikka on. Vajadusel tulevad ka puhkepäeval välja. Mis Sa seal veel nimetasid?

Ajutised töötajad, tööjõu rent ja allhange

Ajutisi töötajaid planeeritult ei ole kasutanud, aga mõne mehe töösuhe on küll jäänud ajutiseks. Eks nende aastatega on siit ikka igasugust kaadrit läbi käinud – kes esimese palgapäevani, kes järgmise päevani. Tööjõu renti ka ei ole seni kasutanud, kuidagi nagu usaldus puudub selle teenuse suhtes. Pole küll väga uurinud ka seda varianti, aga millegipärast arvan, et ega sealt meie eriala inimesi võtta pole. Ilmselt võib-olla müügimehe sealt saaks, aga meie spetsiifika on ju hea varuosade tundmine, sama laomeestega. Head remondilukksepad on üldse hinnas ja tööjõuturul niisama ei oota. Paljud tegutsevad omaette FIE-na. Hea meelega võtaks ühe tegija omalegi juurde, aga enne kui teise korraliku lukksepa saime, käis siit ikka igasugust rahvast läbi.

Allhanget ka ei ole kasutanud.

Milliseid väliseid värbamiskanaleid olete kasutanud uue tööjõu leidmiseks?

Olen kuulutanud ajalehes, interneti töövahendusportaalis.

Millistes?

Kuldne Börs, harva ka CV Keskus ja võib-olla veel kusagil, ei tule praegu meelde.

Tuttavate soovitusi?

Jah, nii oleme saanud päris mitu tublit meest tööle.

7) Kas olete kasutanud ka töötukassa töövahendusteenust või pakkuda tööd kutseõppeasutuse lõpetanutele (näiteks autoremondi erialal)?

Tead, võib-olla on see eelarvemus, aga ma ei usu, et sealt (töötukassast) meie asutuse tarvis kedagi võtta on. Ei ole aega lapsehoidjat mängida ja heitunutele tööharjumusi õpetama hakata.

Koolist tulija ei ole valmis töömees, ta vajab ikka juhendajat enda kõrvale. Kui ma ühe mehe panenjuhendama, kes mul siis tööd teeb? Las nende väljaõpe jääb suurte esinduste kanda, seal on personali palju ja lukksepad mitmes kategoorias, mõni vahetabki terve oma elu ainult õli ja on loomulikultka vastavalt tasustatud. Samuti on esinduses üks või paar automarki, õpib kiirelt selgeks. Meil on järelturu vanemad sõidukid ja rikked ka tõsisemad. Samuti klaaside vahetus, mis on tõsine asi. Varuosade müük nõuab ka kogemust. Võtad noore mehe õpetad välja ja läinud ta ongi. Ei tahaks hakata teistele personali välja koolitama.

8) Kas olete kunagi kaalunud või plaaninud värvata oma ettevõttesse ka puudega inimesi tööle?

Kunagi töötas laos üks laomees, kellel oli nägemisega probleeme. Ütleme nii, et selles valdkonnas ei saa väga palju eksida ja seetõttu ei värbaks enam puudega inimesi tööle.

9) Milliseid personali valiku meetodeid olete siiani kasutanud ja millised neist on osutunud kõige tõhusamateks?

Esimesena vaatame üle saabunud CV-d. Eeldame, et eelnev väljaõpe või töökogemus võiks ikka ligilähedane pakutavale ametikohale olla. Siis kutsume sobivad kandidaadid juba töövestlusele. Mõnega ei jõua vestlus palganumbrist kaugemale. Ootused on ikka väga kõrged. Meil on olnud konkursse, kui ei olegi kedagi välja valida olnud! Kes tahaks tulla, ei sobi meile ja teised esitavad väga kõrgeid nõudmisi. Kui meie pakutav sobib, siis tööle.

10) Kui kaua kestab keskmiselt tööintervjuu?

No, pool tundi vast ikka. Sõltub inimesest, mõni avatum ja huvitavam, teine kinnisem. Müügimees peaks kindlasti olema avatum, hea suhtleja, et saada kliendiga paremat kontakti. Laotööle ja töökotta on jällegi omad nõudmised.

11) Kas olete kasutanud intervjuuküsimusi? Kui jah, siis kas koostasite need ise või kasutasite kellegi teise koostatud küsimusi?

Olen teinud nii ja naa. Sissejuhatuseks on hea, kui on mingi kava ees, et jutt järje peale saada ja kandidaadist üldine pilt saada. Edasi läheb asi juba tõiseks. Küsimused koostan ise, näidiseid leidub ju netis küllaga.

12) Kas olete kasutanud eelintervjuud? Kui jah, siis mis kujul see toimus nt vahetu kohtumine, telefoniga, e-mailiga?

Ei nimetaks seda küll eelintervjuuks, aga telefonitsi on infot pigem meie kohta küsitud, eelkõige muidugi palga kohta ja muude hüvede (töötelefon, ametiauto, soodustused jms).

13) Ka olete teinud taustauuringut ja küsinud soovitajaid tööle kandideerijate käest?

Üldiselt ei ole. Raamatupidaja valikul tegime natuke taustauuringut, et teada kellele firma raha usaldame.

14) Kas olete kasutanud ka testülesannet või proovitööd kandidaadi tööalase pädevuse hindamisel?

Seni ei ole, kuigi mõtet on mitmel korra välja käidud. Aga hinnangu andmiseks on ju olemas katseaeg. See proovitöö võib kandidaadi, kes on niigi ähmis, päris ära hirmutada.

15) Mitu töötajat võtab teie ettevõttes osa personali valiku protsessist?

Üldiselt teen seda ise üksinda kuna intervjuud ja kõik see võtab päris palju aega.

16) Kes langetab Teie ettevõttes lõpliku otsuse sobiliku kandidaadi suhtes?

Otsuse langetame koos vastava allüksuse juhiga tavaliselt. Vahel on veel keegi juures, kuidas kunagi.

17) Kas olete rahul oma senise personali värbamise ja valiku protsessi käiguga, mida sooviksite muuta?

Ei. Võibolla teeme liiga vähe reklaami, et kokku tuleb liiga vähe kandidaate. Ei ole piisavalt valikut. Tuleks rohkem reklaamida nt sotsiaalmeedias, lehtedes jne. Valiku protsessi käigus kaasata rohkem töötajaid, et saada rohkem eriarvamusi, üksi seda otsust ei peaks tegema.

Lisa 5. Intervjuu 4 transkriptsioon

1) Milline on Teie ettevõtte värbamise ja valiku eesmärk?

No, leida töötaja, kes tahaks ka tööd teha. Just iseseisvalt, mitte kontrolli hirmus.

2) Milline on teie ettevõtte bränding/maine tööjõuturul?

Ma isegi ei tea. Hea ikka vist.

3) Kas ettevõtte bränding/maine võib teie arvates mõjutada personali värbamise ja valiku protsessi?

Ikka, kui maine halb vaevalt siis keegi üldse kandideeriks. Jutud ju liiguvad ka linnapeal.

4) Kas eelistate võimalusel ettevõtte sisest või välist värbamist?

Võimalusel väljast, uued töötajad mõjuvad ettevõttele värskendavalt või nii.

5) Kas olete kasutanud personaliotsingu firmade abi personali värbamisel ja valikul?

Ma isegi ei tea. Pigem omaniku rida.

6) Kas olete kasutanud ka värbamise alternatiive? Nt (ületunnitöö, ajutised töötajad, allhange, töötajate rent)?

Vahel ületunnitööd kasutanud, aga pigem mitte. See ei vii kuhugi pikemas perspektiivis inimesed väsivad ja kellel seda vaja lõpuks.

7) Kas olete kasutanud ka töötukassa töövahendusteenust või pakkuda tööd kutseõppeasutuse lõpetanutele (näiteks autoremondi erialal)?

Ei ole.

8) Kas olete kunagi kaalunud või plaaninud värvata oma ettevõtte ka puudega inimesi tööle?

Pole keegi ennast pakkunud või noh vähemasti mina ei tea.

9) Milliseid personali valiku meetodid nt (intervjuu, proovipäev, test, proovitöö) olete siiani kasutanud ja millised neist on osutunud kõige tõhusamateks?

Intervjuu üldiselt. Proovipäeva ka mõned korrad proovinud, aga sisseelamine see võtab ka ju oma aja. Kiirelt ei saa ikkagi teada, kas sobib või mitte.

10) Kui kaua kestab keskmiselt tööintervjuu?

Oleneb, mõni kestab tõesti vaid 10 minuti ja saab juba pildi aga kui vähe asjalikum kandidaat siis 20-25 minuti ikka.

11) Kas olete kasutanud intervjuuküsimusi? Kui jah, siis kas koostasite need ise või kasutasite kellegi teise koostatud küsimusi?

Omanik kasutab kui ma küsin, siis üldiselt tööga seotud asju.

12) Kas olete kasutanud eelintervjuud? Kui jah, siis mis kujul see toimus nt vahetu kohtumine, telefoniga, e-mailiga?

Kui siis telefoniga olen paari kandidaadiga suhelnud, aga seda teeb ikkagi juhataja.

13) Ka olete teinud taustauuringut ja küsinud soovitajaid tööle kandideerijate käest?

Ikka.

14) Kas olete kasutanud ka testülesannet kandidaadi tööalase pädevuse hindamisel?

Ei ole.

15) Mitu töötajat võtab teie ettevõttes osa personali valiku protsessist?

Üldiselt üksinda ettevõtte juht, kuid vahel ka kaks. Pole sellist aega lihtsalt.

16) Kes langetab Teie ettevõttes lõpliku otsuse sobiliku kandidaadi suhtes?

Ettevõtte juhataja.

17) Kas olete rahul oma senise personali värbamise ja valiku protsessi käiguga, mida sooviksite muuta?

Peab olema. Siit sealt kuulnud ega teistel ka see leidmine lihtsam ole.

Lisa 6. Intervjuu 5 transkriptsioon

1) Milline on Teie ettevõtte värbamise ja valiku eesmärk?

Eks meil ongi nii, vastavalt vajadusele, et kui keegi peaks juhtuma ära minema, siis tuleb leida lihtsal uus töötaja võimalikult ruttu. Vastavalt vajadusele, kui lukkseppa vaja siis otsime lukkseppa, kui pesulasse vaja siis võtame sinna inimese.

2) Milline on teie ettevõtte bränding/maine tööjõuturul?

Põhimõtteliselt automüügi ettevõtetest oleme me kõige vanemad Ida-Virumaal. Juba 17 aastat tegutsenud. Meid teatakse kuna bränd, mida me ka esindame on tugev.

3) Kas ettevõtte bränding/maine võib teie arvates mõjutada personali värbamise ja valiku protsessi?

Mingil määral ikka vaadatakse kuhu minnakse. Sa ju ise ka vaatad.

4) Kas eelistate võimalusel ettevõtte sisest või välist värbamist?

Seest poolt pole meil eriti kedagi võtta. Kui nüüd keegi on, keda ümber tõsta või liigutada, siis ikka, kui on võimalused. Kunagi on olnud liikumine, kui lukksepp läks töödevastuvõtjaks. Mõnda aega tagasi panime ka ühe varuosamüüja automüüjaks ja üks varuosamüüja liikus ka meistriks ja on siiani seal. Kui võimalus, siis ikka maja seest.

5) Kas olete kasutanud personaliotsingu firmade abi personali värbamisel ja valikul?

Ei, ei seda ei ole kasutanud.

6) Kas olete kasutanud ka värbamise alternatiive? Nt (ületunnitöö, ajutised töötajad, allhange, töötajate rent)?

Pole olnud selleks vajadust.

7) Kas olete kasutanud ka töötukassa töövahendusteenust või pakkunud tööd kutseõppeasutuse lõpetanutele (näiteks autoremondi erialal)?

Töötukassa kaudu oleme otsinud küll. Kunagi oleme ka kutsekoolist võtnud autoremondilukkseppa tööle.

8) Kas olete kunagi kaalunud või plaaninud värvata oma ettevõttesse ka puudega inimesi tööle?

Jaa, meil täitsa töötab kaks töötajat. Saavad edukalt hakkama. Edaspidi kindlasti, peamine kui inimene ise tahab tööd teha.

9) Milliseid personali valiku meetodid nt (intervjuu, proovipäev, test, proovitöö) olete siiani kasutanud ja millised neist on osutunud kõige tõhusamateks?

Intervjuu on ikka põhiline. Jaa eks see katseaeg on ju sisuliselt nagu proovipäev. Testi ei ole teinud. Võib-olla, kui igapäev kedagi otsiks.

10) Kui kaua kestab keskmiselt tööintervjuu?

Nii umbes 30 minutit.

11) Kas olete kasutanud intervjuuküsimusi? Kui jah, siis kas koostasite need ise või kasutasite kellegi teise koostatud küsimusi?

Ei ole kasutanud.

12) Kas olete kasutanud eelintervjuud? Kui jah, siis mis kujul see toimus nt vahetu kohtumine, telefoniga, e-mailiga?

Ei noh, kui on helistatud, siis ikka uurime natuke. Aga põhimõtteliselt ikka tahaks inimest näha.

13) Ka olete teinud taustauuringut ja küsinud soovitajaid tööle kandideerijate käest?

Oleme teinud. Linn suhteliselt väike ja enamus teada. Kõige suurem probleem on üldse kedagi leida, tööjõupuudus üsna suur siin.

14) Kas olete kasutanud ka testülesannet kandidaadi tööalase pädevuse hindamisel?

Ei ole.

15) Mitu töötajat võtab teie ettevõttes osa personali valiku protsessist?

Peamiselt kaks. Mina ja raamatupidaja/personalitöötaja. Vahel ka töökojajuhataja.

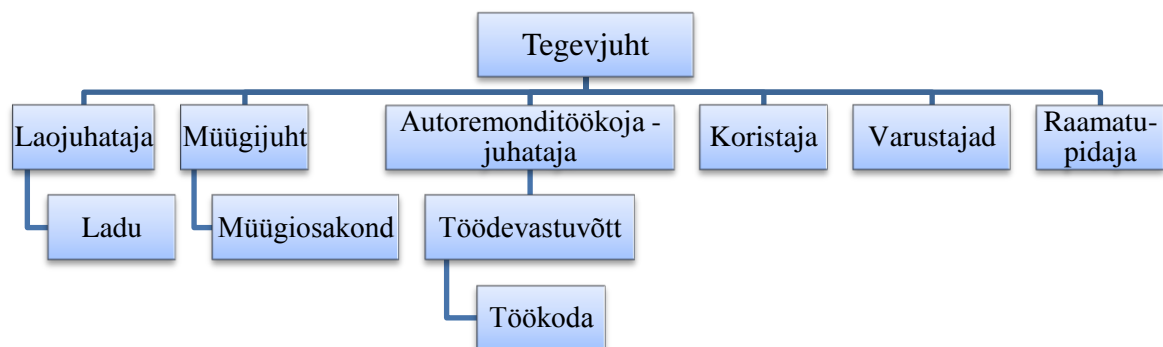
16) Kes langetab Teie ettevõttes lõpliku otsuse sobiliku kandidaadi suhtes?

Allkirja paneb alla ikka juhataja.

17) Kas olete rahul oma senise personali värbamise ja valiku protsessi käiguga, mida sooviksite muuta?

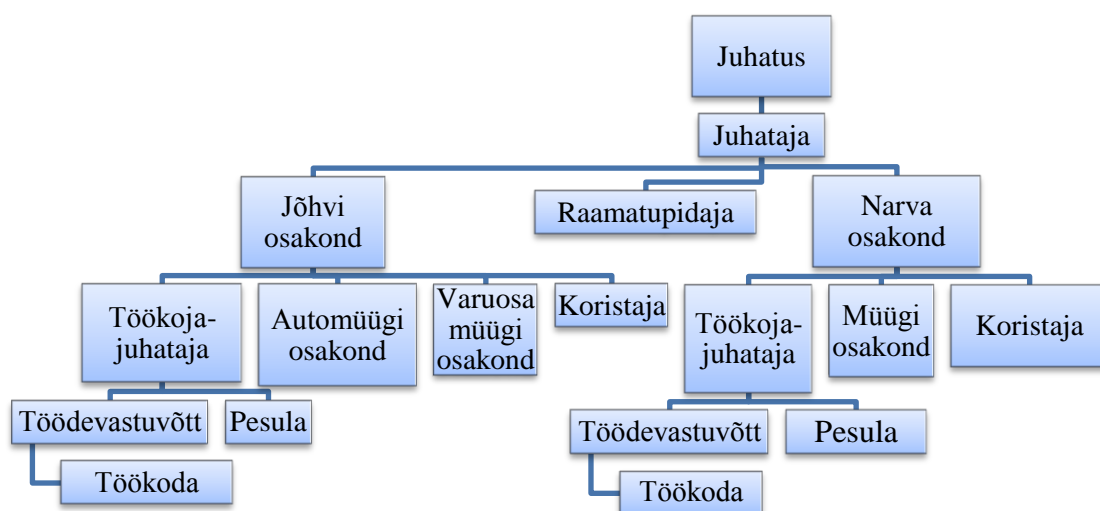
Protsessi endaga ei ole midagi muuta, eks me oleme nii väike ettevõtte ka.

Lisa 7. Autospetsialist OÜ struktuur



Allikas: Autori enda koostatud

Lisa 8. Agdeck-Auto AS struktuur



Allikas: Autori enda koostatud

Lisa 9. Töökuulutus

AUTOVARUOSADE MÜÜJA-KLIENDITEENINDAJA

OBJEKT

ID: 9149003, muudetud 09:24 21.09.2014

Autovaruosade kauplus võtab tööle müüja-klienditeenindaja. Nõudmised kandidaadile: autode ja autovaruosade tundmine, eelnev töökogemus, hea eesti, vene ja inglise keele oskus, hea arvuti kasutus oskus, kohusetundlikkus, lojaalsus, töökus, ausus. Palk vastavalt töötulemustele. Sobivusel võimalik koheselt tööle asuda. CV koos palga sooviga saata meilile: rain@autospetsialist.ee.

KUULUTAJA

rain@autospetsialist.ee
Tel. 551 2721
Tallinn, Kadaka tee 72a

Autospetsialist
info@autospetsialist.ee
www.autospetsialist.ee
Tel. 652 5933 , 5556 6177
Tallinn, Kadaka tee 72a, 12618
E-R 9.00-18.00, L 10.00-15.00
AUTOTEENINDUS 58 376 699



TEGEVUSED

- Otsi sama firma kuulutusi
- Soovita sõbrale
- Trüki

kopeeri viide

Teata sobimatust kuulutusest!



mob... www...