

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Siret Lindsalu

VÄRBAMISE TÕHUSTAMINE ETTEVÖTTE ABB AS NÄITEL

Magistritöö

Juhendajad: Natalia Karotom ja PhD Mare Teichmann

Tallinn 2016

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

Autor Siret Lindsalu
“ “ 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja: Natalia Karotom, professor Mare Teichmann

“ “ 2016

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärgiks on leida võimalusi värbamisprotsessi tõhustamiseks organisatsiooni ABB näitel. Peamine uurimisprobleem on värbamisprotsessi pikkus, mida soovitakse lühendada. Värbamisprotsessi tõhustamiseks selgitatakse välja värbamisprotsessi olemus värbajate ja värvatud töötajate pilgu läbi ja tuvastatakse põhjused, mis toovad kaasa protsessi pikendamise. Andmete analüüsi ja järelduste põhjal tehakse ettepanekud, kuidas värbamisprotsessi tõhusamaks muuta.

Magistritöö esimene peatükk annab ülevaate värbamisest teoreetilise kirjanduse põhjal. Selles käsitletakse värbamise olemust, värbamisallikaid, tööandja maine mõju värbamises ja värbamise kaasajastamist – milliseid uusi värbamismeetodeid on kasutusele võetud, et leida parimat tööjõudu tiheda konkurentsiga tööjõuturul. Esimeses peatükis antakse ülevaade ABB korporatiivsest värbamisstrateegiast.

Empiirilises osas viiakse läbi kvalitatiivuuring värbamismeeskonnaga ja kvantitatiivne uuring värvatud töötajatega. Värbamismeeskonnaga läbi viidud intervjuu näitab, et ABB Baltikumi värbamisprotsess viiakse läbi lähtuvalt korporatiivsest värbamisstrateegiast, enim kasutatavad värbamiskanaliid on internetipõhised tööportaaliid ja ülikoolist värbamine. Värbamise kõige ajamahukam etapp on kandidaatide otsimine. Protsessi pikendamist võivad põhjustada raskused osadele positsioonidele sobivate kandidaatide leidmisel, värbava juhiga intervjuu aja kokkuleppimine ja pärast intervjuud värbavalt juhilt otsuse ootamine.

Värvatud töötajate seas viiakse läbi internetipõhine ankeetküsitlus, mille tulemustest selgub, et üldiselt toetab värbamisprotsess kandidaatide leidmist ja organisatsioonis hoidmist. Küsitlustulemused näitavad, et enamus vastajatest on rahul värbamisprotsessi ja selle erinevate etappidega. Tööandja hea maine soodustab kandidaatide leidmist organisatsiooni. Üldiselt toetavad intervjuud ja küsitlustulemused uute värbamismeetodite, LinkedIni ja videointervjuu, kasutamist värbamises. Seega tehakse ettepanek värbamise tõhustamiseks need meetodid kasutusele võtta. Kokku tehakse organisatsioonile kaheksa parendusettepanekut.

Märksõnad: värbamine, värbamise tõhustamine, värbamisallikad, tööandja bränd

ABSTRACT

„VÄRBAMISE TÕHUSTAMINE ETTEVÖTTE ABB AS NÄITEL“

Siret Lindsalu

The topic of the Master Thesis is „Raising the efficiency of recruitment process on the example of company ABB AS“

The purpose of present Master Thesis is to raise the efficiency of recruitment process in organization ABB. Master`s thesis main researched problem is time-consuming recruitment process. In order to meet the Master`s Thesis objective, firstly, a clear understanding of the recruitment process is established by studying the attitudes and understandings of the recruiters and recruited employees. Main issues that cause the recruitment to prolong are identified and suggestions are made to improve the recruitment process.

The first chapter of the Master`s Thesis gives a theoretical overview of the topic. It discusses recruitment, recruitment sources, employer brand influence on recruitment and modernization of recruitment – implementation of new recruitment methods for seeking the best employees in competitive labor market situation. First chapter also gives an overview of ABB Global recruitment standard.

Empirical part presents data of the qualitative survey with ABB recruitment team and quantitative survey with recruited employees. The interview with the recruitment team shows that the ABB Baltic recruitment process is carried out according to the ABB Global recruitment standard. Mostly used recruitment sources are internet based job portals. Main obstacles in recruitment process are shortage of candidates for some positions, difficulties with agreeing the interview time with the hiring manager and waiting for the final decision from the hiring manager after the interviews. The results show that the most time consuming phase is finding the candidates.

A quantitative study, where the internet based questionnaire has been used, analyses attitudes of recently hired employees. The results show that recruitment process supports search of candidates for selection. In general, employees are satisfied with the recruitment process and its different phases. Employer`s good reputation helps to find the candidates to the organization. The results of

the surveys support the idea to take into use LinkedIn and video interviews. Therefore, it is suggested to the organization to use these methods for raising the efficiency of the recruitment process. Overall, eight proposals are made to the organization.

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISSEJUHATUS	8
1. VÄRBAMISPROTSESSI TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	11
1.1 Värbamisprotsessi olemus ja tähtsus	11
1.1.1 Värbamisprotsessi etapid	12
1.2 Värbamisallikad	14
1.2.1 Organisatsioonisesed värbamisallikad	15
1.2.2 Organisatsioonivälised värbamisallikad	16
1.3 Tööandja maine mõju värbamises.....	18
1.4 Värbamise kaasajastamine ja tulevikutrendid.....	20
1.4.1 Tehnoloogilised uuendused värbamises	21
1.4.2 Sotsiaalmeedia osatähtsuse kasv	23
1.4.3 Videointervjuude kasutamise osatähtsuse kasv.....	24
1.5 ABB Korporatiivne värbamisstrateegia.....	25
2. EMPIIRILINE UURIMUS	27
2.1 Uuringu strateegia, eesmärgid ja hüpoteesid	27
2.2 Valim ja meetodid	28
2.2.1 Intervjuud värbamismeeskonnaga	28
2.2.2 Töötajate uuring.....	29
2.3 Uuringute analüüsimine.....	30
3. TULEMUSED	31
3.1 Intervjuud värbamismeeskonnaga.....	31
3.1.1 Värbamisprotsess.....	31
3.1.2 Värbamisallikad.....	33
3.1.3 Tööandja maine	34
3.1.4 Hinnangud uutele värbamismeetoditele.....	35
3.2 ABB Töötajate küsitlus.....	35
3.2.1 Värbamisprotsess.....	37

3.2.2 Tööandja maine	40
3.2.3 Uued värbamismeetodid	41
4. ARUTELU.....	46
KOKKUVÕTE.....	52
RESUME.....	54
VIIDATUD KIRJANDUS	56

LISAD

- Lisa 1. Küsitluse ankeet ABBsse värvatud töötajatele
- Lisa 2. Intervjuu küsimused inglise keeles värbamismeeskonnale
- Lisa 3. Intervjuu küsimused eesti keeles värbamismeeskonnale
- Lisa 4. Vastused avatud küsimustele ankeetküsitluses
- Lisa 5. Orginaaltsitaadid intervjuudel värbamismeeskonnaga

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni edukus sõltub töötajatest, nende oskustest ja sobivusest organisatsiooni. Seega on värbamine organisatsioonis oluline tegevus, sest see tagab tööjõu olemasolu, et saavutada seatud eesmärgid. Huang, Huang ja Chiu (2010) väidavad, et hea organisatsiooni esimene prioriteet peaks olema õigete inimeste värbamine, sest organisatsiooni edukus sõltub sellest, kui edukad on ta töötajad.

Magistritöö uurimisprobleem on energetika ja automaatikavaldkonna ettevõtte ABB AS liiga pikk värbamisprotsess spetsialistide ja juhtide värbamisel. Seda soovitakse lühendada, et saavutada paremini organisatsiooni ärilisi eesmärgid.

Töötajate leidmine on Eestis üha süvenev probleem, mis on tingitud tööjõu vähenemisest peamiselt negatiivse iibe, elanikkonna vananemise ja väljarände tõttu. Enim on tööturul vaja äri- ja haldusala tippspetsialiste, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia tippspetsialiste ja loodus ning tehnikateaduste tippspetsialiste. Kasvab vajadus spetsialistide järele peamiselt kesk- ja kõrgtehnoloogilises tootmises ja muudes teadmiste mahukates valdkondades, mis tähendab, et nendele erialadele tööjõu värbamine muutub organisatsioonide jaoks keerulisemaks (Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi uuring, 2014).

Äripäevale antud intervjuus märgib Eesti elektroonikatööstuse liidu tegevjuht Arno Kolk, et inseneride vähesus Eestis piirab ettevõtete arengut. Tema hinnangul, on elektroonika- ja elektriseadmete tööstusharus aktuaalne probleem kvalifitseeritud tööjõu leidmine (Silm, 2016).

Töötajate puudus võib põhjustada olukorra, kus värbamisprotsess pikeneb oluliselt, sest organisatsioonil on raskusi sobiva kandidaadi leidmisega. Planeeritust pikem värbamisprotsess tähendab, et organisatsioonis on kaua täitamata ametikoht, mis võib põhjustada palju probleeme: sõltuvalt ametikohast produktiivsuse langus, tööde tähtaegade viibimised, strateegiliste eesmärkide mittetäitumine, protsessides tekkinud vead. Nende probleemide tagajärjel võib tekkida organisatsioonile majanduslik kahju ja usaldusväarsuse vähenemine klientide seas. Ettevõtete tööjõu leidmise probleemid on laiemalt kahjulikud kogu Eesti majandusele, sest suutmata probleeme lahendada võib organisatsioon lõpetada tegevuse või lahkuda Eestist.

Väheneva tööjõu probleemi silmas pidades peaksid tööandjad, Hawkesi (2014) hinnangul, leidma üha efektiivsemad värbamismeetodid, et meelitada organisatsiooni sobivaid töötajaid.

Värbamise efektiivsust võib hinnata nelja kriteeriumi põhjal: värbamisele kulunud aeg, õigete värbamiskanaliite ja meetodite valik, värbamise kulukus ja uue töötaja sobivus ametikohale. Efektiivse värbamise eesmärk on leida organisatsioonile pühendunud töötajad, kelle talent loob organisatsioonile edu ja konkurentsieelise (Sangeetha, 2010). Seega, on efektiivne värbamine piisavalt lühiajaline protsess. Selle protsessi tulemusel valitakse organisatsiooni sobiv kandidaat ja värbamisprotsessi kulud on madalad. Käeolev magistritöö keskendub eelkõige värbamisprotsessi lühendamisele ja värbamismeetodite valikule.

Wilden, Gudergan ja Lings (2010) märgivad, et konkurents, saamaks paremad töötajad, suureneb pidevalt, seega peaksid organisatsioonid pingutama, et olla tööandja, kelle juurde soovitakse tööle tulla. Tööandja maine ehk tööandja bränd värbamises on psühholoogiliste ja majanduslike väärtuste kooslus, mis seostub inimesel organisatsioonis töötamisega. Hea tööandja mainega ettevõtetel on suurem valikuvõimalus, sest ettevõttesse kandideerib rohkem inimesi ühele ametikohale. Seega, värbamise tõhustamiseks on oluline, et tööandja oleks sihtgrupi seas piisavalt atraktiivne (Wilden, Gudergan ja Lings, 2010).

ABB on organisatsioon, kus värbamine toimub pidevalt, sest suures organisatsioonis vajatakse alati juurde uusi töötajaid. Seoses ABB regionaalse äriteeninduskeskuse rajamisega Eestisse on värbamismahud järgnevatel aastatel märgatavalt kasvamas, mistõttu on selles organisatsioonis eriti oluline, et värbamisprotsess oleks tõhus sobivate töötajate leidmiseks.

Magistritöö eesmärk on muuta värbamisprotsess efektiivsemaks, lühendades värbamisperioodi alates töökuulutuse postitamisest kuni töötaja tööle asumiseni, pakkudes välja lahendusi värbamisprotsessi tõhustamiseks.

Magistritöö uurimisküsimus on: mida kujutab endast ABB värbamisprotsess ja kuidas oleks võimalik seda lühendada?

Sellest tulenevalt püstitati järgmised uurimisülesanded:

1. Luua pilt värbamisprotsessist, selgitada välja selle kitsaskohad ja arenguvõimalused
2. Uurida, kas tööandja hea maine võib kiirendada värbamisprotsessi
3. Uurida, kas uute värbamismeetodite kasutusele võtmine võiks muuta värbamisprotsessi tõhusamaks
4. Toetudes uurimistulemustele teha organisatsioonile ettepanekud värbamisprotsessi tõhustamiseks

Magistritöö esimeses peatükis käsitletakse värbamise teoreetilisi seisukohti, teises peatükis antakse ülevaade empiirilise uuringu eesmärkidest, meetoditest ja andmete analüüsimisest. Kolmandas peatükis on analüüsitud uuringu tulemused ja neljandas peatükis keskendutakse arutelule, järeldustele ja parendusettepanekutele. Magistritööd lõpetab kokkuvõte, viidatud kirjandus ja lisad.

Magistritöös on kasutatud kokku 57 allikat.

Magistritöö autor soovib tänada oma juhendajat Natalia Karotomi väga hea juhendamise ja nõuannete eest ja professor Mare Teichmannit. Lisaks soovib töö autor tänada kõiki kolleege ABBs, kes panustasid selle magistritöö valmimisse, eriti värbamismeeskonda.

Magistritöö tulemus aitab parendada ABB värbamisprotsessi. Uuring teostatakse Eesti põhiselt, seega saavad lõputööd rakenduslikult kasutada kõik Eesti ettevõtted, millel on probleeme spetsialistide värbamise efektiivsusega.

1. VÄRBAMISPROTSESSI TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Värbamisprotsessi olemus ja tähtsus

Personali värbamine on tegevus, mille eesmärk on leida ja välja valida inimesed, kes sobituksid organisatsiooni ja panustaksid maksimaalselt organisatsiooni eesmärkide täitmisesse (Abraham, Kaliannan, Mohan, Thomas, 2015).

Heade töötajate ligimeelitamine ja organisatsioonis hoidmine on O`Reilly ja Pfefferi (2000) hinnangul tähtsaim tegur edu saavutamisel. Selle mõistmine on toonud üha rohkem tähelepanu värbamise ja valiku efektiivsemaks muutmisele. Organisatsioon vajab äriliste eesmärkide saavutamiseks õigeid inimesi vajalike oskustega, mistõttu ongi värbamine väga oluline personalijuhtimise funktsioon (O`Reilly, Pfeffer, 2000).

Majanduskeskkond on pidevas muutumises ja konkurents talentide pärast kasvamas, mistõttu vajavad organisatsioonid üha uusi värbamisstrateegiaid. Selles kontekstis on värbamise ja personalijuhtimise funktsiooni olulisus kasvamas, tähtis on leida üha paremaid värbamise meetodeid. Värbamine on tõhus, kui protsess on kiire, madalate kuludega ja välja valitakse organisatsioonile sobivaim kandidaat (Sangeetha, 2010).

Lockwood (2006) väidab, et „sõjas talentide pärast“ sõltub organisatsiooni edu töötajate värbamisest ja organisatsioonis hoidmisest. Organisatsioon saab toimida, kui õiged inimesed õigete teadmiste, oskuste ja kogemustega on õigetel ametikohtadel.

Grobler, Wörnich, Carrell, Elbert ja Hatfi (2011) leiavad oma uuringus, et organisatsiooni edukus sõltub olulisel määral töötajatest. Nende hinnangul, ilma kvaliteetse tööjõuta, jääb ka organisatsioon keskpärasele tasemele. Sellel põhjusel on värbamine organisatsioonile kriitilise tähtsusega. Värbamine ja valik on kombinatsioon paljudest tegevustest sealhulgas pikaajalisest tööjõu planeerimisest, tööjõuturu analüüsist, intervjuerimisest ja testimisest (Grobler, Wörnich, Carrell, Elbert ja Hatfi, 2011).

Taylori ja Collins'i (2000) arvates, peaksid arenevas majanduskeskkonnas organisatsioonid parendama ja optimeerima oma värbamispraktikaid, sest efektiivne ehk tõhus värbamine on kriitiline personalijuhtimise funktsioon organisatsiooni edu saavutamisel.

Grobler *et al.* (2011) hinnangul, võivad tööandjad, kes pööravad olulist tähelepanu värbamisele ja valikule, oodata suuremat töötajate produktiivsust ja seeläbi suuremat edu kogu organisatsioonile. Sarnaselt leidsid ka Bal, Bozkurt ja Ertemsir (2014), et on seos värbamise ja organisatsiooni edukuse vahel - edukamad on need organisatsioonid, mis suudavad leida, valida ja organisatsioonis hoida kvalifitseeritud töötajaid.

Kumari (2012) hinnangul, on tõhusa värbamisprotsessi tulemuseks piisav hulk kvalifitseeritud kandidaate, kes on valmis tööpakkumise vastu võtma. Hästi planeeritud värbamisprotsess peaks olema piisavalt atraktiivne, et meelitada ligi sobivaid kandidaate ja samas andma piisavalt informatsiooni, et positsioonile ei kandideeriks palju alakvalifitseeritud kandidaate. Värbamise eesmärk on leida õige inimene õigele ametikohale (Kumari, 2012).

Värbamine on organisatsioonile kulukas ja ressursimahukas protsess. Seega, efektiivne värbamine ei ole ainult töötaja leidmine vaid ka pikemale töösuhtele aluse panemine, vastasel korral peab värbamisprotsessiga uuesti alustama. Tyson (2014) väidab, et organisatsiooni eduks on kesksel kohal uute töötajate ligimeelitamine, nende värbamine ja organisatsioonis hoidmine.

Sarnaselt arutleb Slowik (2001), kelle arvates, ei piirdu värbamise eesmärgid ainult sobivate oskuste, võimete ja teadmistega kandidaadi väljavalimisega. Oluline on inimese sobitumine organisatsiooni, et ebasobiva valiku korral ei tekiks vajadust värbamisprotsessiga uuesti alustada.

1.1.1 Värbamisprotsessi etapid

Värbamisprotsess koosneb järgnevatest etappidest: nõudmiste defineerimine, kandidaatide ligimeelitamine, kandideerimisavalduste läbivaatamine, intervjuuerimine, testimine, kandidaatide hindamine, soovitude kogumine, taustakontroll ja tööpakkumise tegemine (Armstrong 2012).

Gugesh ja Rani (2013) võtavad värbamisprotsessi etapid kokku järgnevalt: värbamine tähendab hinnata vabu ametikohti ja teha vajalikud korraldused, et inimene välja valida ja ametisse määrata. See on protsess, mille käigus otsitakse sobivad kandidaadid täitmata ametikohale. Protsess algab, kui tekib vajadus uue inimese järele ja lõppeb sobivate kandidaatide esitlemisega. Tulemuseks on sobivate kandidaatide hulk, kelle seast tehakse valik, et leida kõige sobivam kandidaat (Gugesh, Rani, 2013).

Värbamisprotsessi soovitab Breugh (2008) alustada analüüsimisega, kui palju on aega antud positsiooni täitmiseks, milline on kandidaatide optimaalne arv ja millised on ametikohal vajaminevad kompetentsid. Kompetentside all mõistetakse teadmiste, oskuste ja võimete kooslust,

mis on vajalikud oma töös edukaks olemiseks. Lisaks soovib Breugh (2008) kaaluda, milline on risk, et uus töötaja võib töökohast loobuda ja värbamisprotsessiga peab uuesti alustama.

Sangeetha (2015) arutleb, et värbamisprotsessi efektiivsuse tagamiseks peaksid värbajad esmalt omama piisavalt informatsiooni vaba ametikoha ja uuele töötajatele esitatavate nõudmiste kohta. Seejärel oleks vaja teada, millised on sellel kohal vajaminevad kompetentsid, haridus, kvalifikatsioon ja iseloomuomadused. Olulised on ka juhi ja meeskonna töö stiil ning nende ootused uuele meeskonna liikmele – kui töötakse meeskonnas on tähtis, et uus inimene sinna sobituks (Sangeetha, 2015).

Nõudmiste defineerimine võib olla keeruline, sest lähtuvalt ametikohast, organisatsioonist ja positsioonist, kuhu otsitakse töötajat, on nõuded edukale kandidaadile erinevad. Kantane, Skola, Buligina, Buligina, Tora, Tora, Busevica ja Dzelme (2015) uurivad tööandjate ootusi töötajatele. Selgub, et tööandjad peavad professionaalsete oskuste kõrval oluliseks planeerimisoskust, koostöövõimet, eesmärkide seadmise oskust, ausust ja vastutustundlikkust. Selle uuringu põhjal on kandidaatide üldteadmised ja suhtumine veelgi olulisemad, kui tööpõhised teadmised ja oskused. Väga olulise tegurina toodi välja ka kandidaadi soov töötada just tööandja organisatsioonis (Kantane, Skola, Buligina, Buligina, Tora, Tora, Busevica, Dzelme, 2015).

Kui on analüüsitud, milline on täitmata ametikoht ja milliseid omadusi peaks omama ideaalne kandidaat, mõeldakse läbi värbamisstrateegia. Planeeritakse värbamistegevused, mõeldakse läbi konkreetseks värbamiseks otstarbekamad värbamiskanaliid. Seejärel analüüsitakse geograafilist jaotus tööjõuturul, mis hõlmab tööotsijaid – kas tööjõuturul on olemas sobivate omadustega inimesed. Samuti on oluline värbamise ja valiku meetodite läbimõtlemine. Sõltuvalt ametikohast tehakse otsus, kas palgata suuremate oskustega professionaal või siis väiksema kvalifikatsiooniga inimene ning investeerida arendus ja-koolitustegevusse. Organisatsioonid, kes otsustavad palgata kohe kõrge kvalifikatsiooniga professionaali peavad arvestama suuremate värbamiskuludega, sest protsess on tavaliselt pikem. Kui nõudmised on defineeritud ja värbamisstrateegia läbi mõeldud, saab alustada kandidaatide otsimisega (Gugesh, Rani, 2013).

Kui kandidaadid on leitud, saab alguse kandideerimisavalduste läbivaatamine ja esmase nimekirja koostamine sobivatest kandidaatidest. See tähendab sobivate kandidaatide valimist kogu kandideerijate hulgast eelnevalt defineeritud kriteeriumite alusel (*ibid.*).

Mõned organisatsioonid on kandidaatide esmaste kandideerimisavalduste läbivaatamise mehhaniseerinud ja selle osa teevad ära arvutiprogrammid. Selle meetodi eeliseks on kiirem

protsessi administreerimine ja madalamad kulud, samas on oht üsna madalale valiidsusele (Carlson, Connerly, Mecham, 2002).

Järgmine värbamisprotsessi etapp on intervjuerimine ja testimine. Värbamismeetodid valitakse sõltuvalt ametikohast, kuhu töötajat otsitakse, mida kõrgem on ametikoht, seda põhjalikum on kandidaadi testimine. Sõltuvalt lähteülesandest kasutatakse erinevaid teste kandidaatide hindamiseks: vaimse võimekuse testid, isiksuse testid, matemaatilise mõtlemise testid, konkreetsete töö osade lahendamise testid, üldiste teadmiste testid ja palju muud. Intervjuerimine on formaalne vestlus, mille eesmärk on välja selgitada kandidaadi sobivus pakutavale vabale ametikohale. Intervjuu meetodil saab vajaminevat informatsiooni kandidaadi kohta, lisaks saab paremini tutvustada kandidaadile ametikohta ja organisatsiooni. (*ibid.*).

Pärast intervjuerimise ja testimise lõppu järgneb värbamisprotsessis taustakontrolli etapp. Paljud organisatsioonid küsivad kandidaatidelt eelmiste tööandjate soovitusi, et kinnitada esitatud teavet ning võimalusel saada lisainformatsiooni (*ibid.*).

Glasner (2014) väidab, et tehnoloogia arenguga on taustakontroll muutunud lihtsamaks ja odavamaks. Samas probleemid seoses potentsiaalse töötaja sobimatu taustaga on muutunud teravamaks, mis on soodustanud taustakontrollide laialdasemat kasutusele võttu (Glasner, 2014).

Halperin (2009) arutleb oma uuringus, kuidas vähendada värbamise kulusid ja tõsta värbamisprotsessi efektiivsust üldiselt. Selleks oleks esmalt vajalik, tema hinnangul, värbamisprotsess kaardistada ja leida selle põhilised probleemid. Värbamisprotsessi rutiinsed protseduurid, näiteks kandidaatidele äraütleivate kirjade saatmine, CV-de edasi saatmine või töökuulutuste postitamine, tuleks võimalikult automaatseks muuta. On jõutud arusaamiseni, et kuluefektiivsem on väikest lisaväärtust andvate tegevuste sisseostmine, kui nende organisatsioonis kohapeal teostamine (Halperin, 2009).

Ryan ja Tippins (2004) väidavad, et värbamise parendamiseks peaks personalitöötajatel olema teada, kuidas kandidaadid suhtuvad erinevatesse värbamisstrateegiatesse ja meetoditesse, sest osad praktikad võivad suurendada sobivate kandidaatide hulka, samas mõned mõjuda vastupidiselt.

1.2 Värbamisallikad

Sobivate töötajate leidmiseks kasutavad tööandjad erinevaid organisatsioonisiseseid ja organisatsiooniväliseid värbamisallikaid.

Hanson (2009) toob välja, et värbamisallikate valik on üks olulisemaid tegureid sobiva inimese leidmisel. Selleks, et värbamisprotsess oleks efektiivne on vaja jõuda kiiresti paljude potentsiaalsete kandidaatideni, kelle seast saab organisatsioon omale parima inimese välja valida. Ta soovib kasutada võimalikult paljusid värbamisallikaid, samas enim hoolikalt kalkuleerides, millised värbamisallikad võiksid olla konkreetse vakantsi täitmise jaoks kõige tõhusamad (Hanson, 2009).

1.2.1 Organisatsioonisesed värbamisallikad

Organisatsioonides, kus on see võimalik, võib töötaja värbamiseks täitmata ametikohale kasutada organisatsiooni siseturgu.

Organisatsiooniseseks värbamisallikaks võib olla vabadest ametikohtadest teavitamine organisatsiooni infotahvritel, e-kirjana laiali saates või muul kokkulepitud viisil, et kõigil töötajatel oleks võimalus sellekohast informatsiooni saada. Selline meetod annab töötajatele võimaluse iseseisvalt tutvuda vaba ametikoha kirjeldusega ja seejärel otsustada, kas soovitakse kandideerida. Veel kasutatakse organisatsiooniseseks värbamisallikaks edutamisi ja üleviimisi (Muscalu 2015).

Muscalu (2015) toob välja, et värbamine edutamise või üleviimise meetodil on kiire ja väikeste kuludega, kuid võib tekitada kolleegidevahelisi pingeid nende seas, kes soovisid samuti ametikohale kandideerida.

Värbamisvajadust ennetades võib kasutada töötajate rotatsiooni meetodit. See on meetod, mille abil arendatakse töötajaid organisatsiooniseselt ja antakse neile võimalus õppida mõne teise ametikoha tööülesandeid ja spetsiifikat. Selle meetodi miinuseks on kulukus, mida lühem on rotatsiooniperiood seda suuremad on kulud (Muscalu 2015).

Muscalu (2015) toob oma uuringus välja peamised eelised kandidaatide värbamisel organisatsiooniseselt. Tema hinnangul on protsess kiirem, kulud väiksemad ja kandidaatide taust, tugevused ja nõrkused on organisatsioonile hästi teada. Aja ja rahaline kulu sisseelamiseks ja organisatsiooni tundmaõppimiseks on väiksem, samas suureneb töötajate lojaalsus ja motivatsioon, sest nähakse võimalust ettevõttesiseseks arenguks. Lisaks on lihtsam kandidaatide ligimeelitamine ja nendega suhtlemine (Muscalu, 2015).

Gugesh ja Rani (2013) toovad välja peamised puudused kandidaatide eelistamisel organisatsiooniseselt. Esiteks jääb tühjaks töökoht, millelt värvatav töötaja lahkub ja sinna tuleb uus töötaja värvata, mis tähendab, et värbamisvajadus jääb organisatsioonis alles. Võib tekkida

olukord, kus töötajaid eelistatakse ametikohale isikliku meeldivuse, mitte teadmiste ja oskuste alusel. Lisaks on vajalikud suuremad investeeringud töötajate koolitus- ja arenguprogrammidesse, et nad oleksid valmis järgmiseks ametipositsiooniks (Gugesh, Rani, 2013).

1.2.2 Organisatsioonivälised värbamisallikad

Organisatsioonivälise värbamisallikatena on praegusel ajal rohkem kasutusel internetipõhised värbamisallikad, samas kasutatakse kandidaatide leidmiseks endiselt ka mitte-internetipõhiseid traditsioonilisi värbamisallikaid.

Traditsiooniliste mitte-internetipõhiste värbamisallikatena võib kasutada Töötukassat, töökuulutuste postitamist trükimeedias ja infotahvlitel.

Töötajate leidmiseks postitatakse töökuulutusi ka koolides ja ülikoolides, lisaks korraldatakse tulevaste kandidaatide tähelepanu võitmiseks loenguid tutvustamiseks oma organisatsiooni või organiseeritakse tutvustavaid ekskursioone organisatsiooni territooriumil. Tulevast värbamisvajadust silmas pidades tutvustatakse võimalust kandideerida ettevõttesse praktikale, edukatele praktikantidele võidakse praktikaperioodi lõppedes teha püsiv tööpakkumine (Muscalu, 2015).

Töötajate soovitusel uute töötajate leidmiseks on tõhus värbamisallikas. Uuringud on näidanud, et see on väga efektiivne – töötajad, kes on värvatud organisatsiooni olemasolevate töötajate kaudu on rohkem motiveeritumad, saavad paremini tööga hakkama ja risk, et nad lahkuvad varakult ettevõttest on väiksem kui värvates töötaja, kes ei ole olemasoleva töötaja poolt soovitatud (Weller, Holtom, Matiaske, Mellewigt, 2009, Williams, Labig, Stone, 1993, Zottoli, Wanous, 2000 viidatud Van Hoyer, 2013).

Organisatsiooni väliselt tööjõu leidmiseks võib kasutada tööjõu rentimist. Tööjõu rendi meetodit kasutades, teevad organisatsioon ja tööjõurendi ettevõtte lepingu, milles määratakse ära kui pikaks perioodiks, kui palju ja milliste oskustega töötajaid renditakse (Muscalu, 2015). Autori arvates, on see hea võimalus organisatsioonidele, millel on vaja korraga palju töötajaid, näiteks hooaj töö, projektipõhine töö või ajutine töökoormuse suurenemine organisatsioonis. Samas kasutatakse tööjõu rentimise võimalust üha enam suurema paindlikkuse saavutamiseks, kus töökoormus on raskesti ennustatav. Sellisel juhul on organisatsioonil võimalus piisavalt personali saada töökoormuse kasvades, samas töökoormuse vähenedes ei pea organisatsioon oma töötajaid koondama.

Värbamisagentuure võib värbamisallikana kasutada erinevates etappides ja mahtudes. Agentuur võib ära teha vaid esmase valiku, samas võib agentuur olla kaasta kõikidesse värbamise etappidesse (Florea, 2014).

Lisaks kasutatakse tööjõu leidmiseks veel ametiühingute kontakte, esinetakse eriüritustel nagu lahtiste uste päevad, karjäärifestivalid ja teised tööturu üritused, kus tööandjad saavad anda infot vabade ametikohtade ja organisatsiooni kohta üldiselt (*ibid*).

Internetipõhisteks värbamisallikateks võivad peamiselt olla tööportaalid, meedialeheküljed või sotsiaalmeedia. Brencic ja Norris (2014) väidavad, et tööandjad loodavad üha enam kandidaate otsides internetipõhistele värbamisallikatele.

Sarnaselt leiavad Florea ja Bandea (2013), et värbamise üks põhilistest allikatest on internetipõhised tööportaalid. See on enamasti tasuline teenus organisatsioonidele, kes soovivad postitada oma töökuulutuse võimalikult paljude kandidaatideni jõudmiseks. Töökuulutuste internetileheküljed on töötajate seas levinud meetod töö otsimiseks, Eestis kasutatakse peamiselt lehekülgi CV Keskus ja CV Online, rahvusvahelistest portaalidest on populaarsed Monster, Indeed ja Glassdoor (Palgainfo Agentuur, 2015).

Zeidner (2007) väidab, et tööportaalide miinuseks on nende vähene turvalisus. Nendes on üleval paljude inimeste isiklik informatsioon, mille levimine võib inimesi kahjustada. Ta ennustab, et kui tööportaalid ei muutu turvalisemaks, hakkab nende kasutamine tasapisi vähenema. Bartram (2000) toob interneti tööportaalide miinusena välja, et sobiva kandidaadi leidmine paljude seast on raskendatud - tööportaalide suur populaarsus ja kandideerimise lihtsus võib ligi meelitada palju ebasobivaid kandidaate.

Internetis värbamisel on allikaks ka organisatsiooni enda koduleht. Parry ja Tyson (2008) leiavad, et organisatsiooni kodulehe kasutamise eeliseks on, et kandidaat on suunatud organisatsiooni kodulehele, kus ta saab ise organisatsiooniga tutvuda ja otsustada, kas töö ja organisatsioon oleks talle sobivad. Kandidaatide hulk, kes töökuulutust näevad, sõltub organisatsiooni populaarsusest ja kodulehe külastatavusest, vähem külastatavatel kodulehtedel võib töökuulutus jääda piisava tähelepanuta. Autori arvates on selle meetodi eeliseks odavus, sest jäävad ära kulutused reklaampinna rentimiseks mõnda teise tasulisse portaali.

Organisatsioonivälise värbamisallikatena kasutatakse meedia lehekülgi, mis sisaldavad teavet vastavalt valdkonnale, kuid avaldavad ka töökuulutusi. Töökuulutusi võib avaldada ka erialaliitude kodulehel, kus on suurem võimalus leida spetsiifiliste oskuste ja teadmistega töötajat (Florea, Bandea, 2013).

Sotsiaalmeedia leheküljed on hea internetipõhine meetodid värbamiseks. Sotsiaalmeedia all mõeldakse internetilehekülgi, mis võimaldavad inimestel suhelda lihtsalt oma sõprade ja tuttavatega. Seal saab jagada informatsiooni eraelu, hobide või töö kohta, oma äri turundada, koos töötada, luua virtuaalseid eriala- või hobidepõhiseid kommuune ja palju muud. Populaarsemad neist on Facebook, Blogger, MySpace, LinkedIn, Twitter, Pinterest ja WordPress (Sinha, Thaly 2013).

Peamine eelis kandidaatide värbamisel organisatsiooniväliselt on, et organisatsiooni lisandub uus töötaja uute oskuste, vaadete ja kogemustega. Uue inimese liitumine organisatsiooniga võimaldab vaadata tööd uue pilgu läbi ja avastada võimalusi protsesside parendamiseks. Lisaks on vähem kolleegidevahelisi pingeid kui oleks siis, kui ametikohale kandideerib mitu sisemist kandidaati (Gugesh, Rani, 2013).

Muscalu (2015) väidab, et värbamine organisatsiooniväliselt aitab parandada värbamisprotsessi ja annab võimaluse võrrelda omavahel sise- ja välisturu kandidaate. Organisatsioonivälise värbamise puuduseks on suuremad kulud ja pikem värbamisprotsess ning vajadus pikema kohanemisprogrammi järele. Lisaks on väliste kandidaatide kohta vähem informatsiooni, seega on keerukam ennustada nende sobivust positsioonile ja meeskonda (Muscalu, 2015).

1.3 Tööandja maine mõju värbamises

Tööandja mainel ehk tööandja brändil on värbamisprotsessile suur mõju, mis võib olla nii positiivne kui negatiivne. Arvamus tööandjast mõjutab inimest tööle kandideerida otsustamisel, kandideerimisprotsessis ja pärast seda, organisatsioonis töötades. Hea tööandja maine võib lühendada värbamisprotsessi, sest sellest sõltub, kui palju inimesi kohe töökuulutusele reageerib.

Mõistet tööandja bränd kasutati esmakordselt 1990 aastate alguses, defineerimaks organisatsiooni reputatsiooni tööandjana (Jain, Pal, 2012).

Just nagu organisatsiooni brändi defineeritakse kliendile pakutava väärtuste kogumina tootes või teenuses, kasutatakse mõistet tööandja bränd defineerimaks saadavate väärtuste kogumit tööandja tööpakkumises (*ibid.*).

Tööandja bränding on tööriist mis aitab teostada paljusid personalijuhtimise tegevusi, eriti neid, mida kommunikeeritakse organisatsioonist väljapoole (Starineca, 2015).

Franca ja Pahor (2012) leiavad, et demograafilised muudatused sunnivad organisatsioone üha enam mõtlema oma rollile töajouturul. Nad toovad oma uuringus välja, et enam ei ole mitu

kandidaati võistlemas ühe töökoha pärast vaid olukord on vastupidine, mitu ettevõtet võistlevad ühe kandidaadi pärast. Personalivaldkonna roll sellises turuolukorras on muutumas, lisades tavalistele kohustustele juurde ka organisatsiooni ja selle ametikohtade turundamise (Franca, Pahor, 2012).

Baum ja Kabst (2014) leidsid, et organisatsiooni tuntus tõstab oluliselt kandidaatide huvi töökuulutuse vastu. Uuring näitas, et nii tööandja tuntus kui tööandja reputatsioon mõlemad mõjusid atraktiivselt potentsiaalsetele kandidaatidele (Baum, Kabst, 2014).

Organisatsiooni maine hea tööandjana on muutumas üha olulisemaks faktoriks tööle kandideerimisel, mis tähendab, et organisatsioonid peavad tegelema rohkem tööandja turundusega, et saada paremaid ja kvalifitseeritumaid kandidaate. Personalispetsialistid peaksid, nagu märgib Rajan (2015), koostööd tegema turunduse ja infotehnoloogia osakondadega, et luua atraktiivseid kandideerimiskampaaniaid ja meelitada ligi sobivate oskustega kandidaate (Rajan, 2015).

Cable ja Turban (2001) märgivad, et tööandja mainel on oluline mõju kandidaatide leidmisele ja organisatsioonis hoidmisele. Töötajad kandideerivad pigem organisatsioonidesse, mille väärtused on sarnased nende isiklike väärtustega, seega organisatsioon tõmbab ligi selliseid kandidaate, millisenä ta töötajatele paistab. Samas, kui tööle asudes ei ole töötaja kogemus sama, mis tema arvamus tööandjast enne tööle asumist, võib töötaja olla negatiivselt meelestatud, organisatsioonile vähe pühendunud, vähe efektiivne ja risk töötaja peatseks lahkumiseks organisatsioonist on suurem (Cable, Turban, 2001).

Värbamisprotsessist saadavad sõnumid võivad mõjutada kandidaatide arvamust organisatsioonist kui tulevases tööandjast nii negatiivse kui positiivse suunas. Näiteks Berhend, Baker ja Thompsoni (2009) uuringust selgub, et kui organisatsiooni töökuulutuses on viide keskkonnasõbralikkusele, loob see kandidaadile mulje tööandjast, kes on mõjukas ja hoolib nii keskkonnast kui ka oma töötajatest.

Inimesed võivad olla tähele pannud informatsiooni ja kujundanud oma arvamuse tööandja kohta palju enne, kui neist saavad organisatsiooni jaoks potentsiaalsed kandidaadid. Kujunenud arvamus võib mõjutada nende käitumist, kui neid püütakse tulevikus organisatsiooni värvata (Cable, Turban, 2001).

On leitud, et töötajad otsivad aktiivselt erinevatest kanalitest informatsiooni ka tööandja enda kohta, mistõttu on oluline olla hea mainega tööandja, sest selle põhjal otsustavad potentsiaalsed kandidaadid, kas kandideerida või mitte (Franca, Pahor, 2012).

Tööotsijad ei saa informatsiooni tööandja kohta ainult viisil, kuidas organisatsioon soovib seda välja saata. Uuring tõestas, et potentsiaalseid kandidaate võib mõjutada igasugune informatsioon, mis on saadaval organisatsiooni kohta, alates informatsioonist meediast kuni ettevõtte toodete kasutamiseni (Cable, Turban, 2001).

Kui tööandjad saavad sotsiaalmeedia kaudu informatsiooni potentsiaalsete töötajate kohta, siis samamoodi otsivad ka töötajad taustainfot organisatsiooni kohta, kuhu planeeritakse kandideerida. Inimestel on võimalik oma arvamust avaldada anonüümseks jäädes, mis annab suurema kindluse avaldada informatsiooni negatiivse kogemuse kohta mõne organisatsiooniga, mistõttu peaksid organisatsioonid hea maine nimel veel rohkem pingutama.

Jain ja Pal (2012) leiavad, et tööandja brändi arendamise ja kasutamisega suureneb produktiivsus ja töötajate lojaalsus, organisatsiooni atraktiivsus tööandjana on kõrgem ja selleläbi on väiksemad kulud värbamisel. Lisaks on töötajad rohkem pühendunud organisatsiooni eesmärkidele, paremad on suhted kolleegide vahel ja on täheldatud ka väiksemat ajakulu töötaja palkamisest kuni produktiivsuse saavutamiseni töötajana (Jain, Pal, 2012).

1.4 Värbamise kaasajastamine ja tulevikutrendid

Värbamise kaasajastamine tähendab üha uute värbamisallikate ja meetodite leidmist, et värvata parimaid töötajaid tiheda konkurentsiga tööjõuturul.

Värbamisprotsess on paari viimase aastakümne jooksul palju muutunud. Mis algas kontorijuhtide poolt ajalehte pandud kuulutustega „pakun tööd“, on nüüdseks kasvanud eraldi ärivaldkonnaks – tekkinud on eraldi värbamistöoriistad, töökuulutuste keskkonnad, värbamiseks mõeldud tehnoloogia ja sotsiaalmeedia rakendused, eraldi organisatsioonid, mis tegelevad ainult värbamisteenuse pakkumise või konsulteerimisega. Organisatsioonisisene värbamine on samuti teinud läbi suurde arengu, muutunud on tingimused ja lisandunud palju meetodeid (Sinha, Thaly 2013).

Olukord on muutunud ka tööle kandideerijate jaoks, konkurents püsimiseks on oluline kiiresti reageerida ja otsustada, tulla kaasa tehnoloogiliste muudatustega, tunda uusi värbamiskanaleid -ja meetodeid, olla kohanemisvõimeline ja avatud muudatustele.

1.4.1 Tehnoloogilised uuendused värbamises

Tehnoloogia kiire areng on mõjutanud kõiki personalivaldkonna protsesse, seal hulgas värbamist. Põhilised muudatused on toimunud selles, kuidas organisatsioonid informatsiooni koguvad, talletavad ja kasutavad. Lisaks on tehnoloogia areng muutnud töö iseloomu ja töösuhteid. Innovatsioonid nagu virtuaalsed meeskonnad, kaugtöö ja tööle kandideerimine vaid arvuti ja interneti vahendusel on saanud igapäevaseks (Stone, Deadrick, Lukaszewski, Johnson, 2014)

Suurtes organisatsioonides, kus uute töötajate värbamine on regulaarne tegevus, kasutatakse üha enam E-värbamisplatvorme. Selleks, et värbamine oleks kiirem, odavam ja parem on arendatud tehnoloogiapõhised e-värbamisplatvormid, mille eesmärgiks on värbamistegevust lihtsustada ja automatiseerida (Reynolds, Weiner, 2009).

Holm (2012) analüüsib oma uuringus e-värbamisplatvormide kasutamist. Uuringus toob ta välja, et e-värbamise platvormi kasutamisel on selle mittekasutamise ees mitmeid eeliseid. Esiteks on kogu suhtlus kandidaatidega ühes kindlas portaalis ja ligipääsetav kõigi huvitatud osapoolte poolt. Värbavad juhid, kelle alluvusse töötajaid värvatakse, saavad samuti ligipääsu kandidaadi informatsioonile olenemata nende geograafilisest asukohast. Selle programmi abiga saab kandidaate lihtsamini sorteerida või eelhinnata. Veelgi enam, e-värbamisplatvormide kasutamine aitab protsessi standardiseerida: kandidaatide avalduste töötlemine ja suhtlus kandidaatidega on tehtud korrektselt, dokumendid, juhendid, tekstid või graafikud on programmi arhiivis ja ligipääsetavad kasutamiseks mudelina järgmistes värbamistes (Holm, 2012).

Tehnoloogia ja kommunikatsioonivahendite areng võimaldab teha teatud ülesandeid distantsilt, seega kasutatakse üha enam värbamisteenuste sisseostmist. Kulude vähendamiseks võivad organisatsioonid tööde tegemist osta sisse piirkondadest, kus tööjõud on odavam (Halperin, 2009).

Rajani (2015) hinnangul, laieneb värbamises veelgi interneti ja digimeedia kasutamine ning trükimeedia kõrvalejäämine. Interneti eelised trükimeedia ees on muuhulgas paljude erinevate otsingufiltrite kasutamine ja võimalus luua interaktiivseid CV-de andmebaase tuleviku värbamiste jaoks, kus kandidaadid ise oma andmeid uuendavad. Lisaks kogub populaarust võimalus mobiilis tööle kandideerida (Rajan, 2015).

Võimalused interneti kasutamiseks on oluliselt laienenud. Internet pole enam kättesaadav ainult lauaarvutist, internetti kasutatakse kohast sõltumata seadmetes nagu sülearvuti, tahvelarvuti, mobiiltelefon, käekell või kaasaskantav muusikamängija.

Lisaks toob Rajan (2015) välja, et personalispetsialistid peaksid üha tihedamat koostööd tegema infotehnoloogia osakonnaga, et leida parimaid meetodeid kandidaatide sorteerimiseks ja hindamiseks arvutiprogrammide abiga.

Huhmani (2014) hinnangul, on populaarsust koguv meetod töökuulutuste esitamine videos, mis võimaldab rohkem kandidaatide tähelepanu, kui trükitud töökuulutused.

1.4.2 Värbamisallikate kasutamise trendid

Värbamisallikate kasutamises kasvab interneti- ja sotsiaalmeedia põhiste värbamisallikate kasutamine.

Sinha ja Thaly uurisid 2013. aastal viite infotehnoloogia ettevõtet, saamaks teada, millised on nende poolt sel hetkel kõige kasutatavamad värbamisallikad ja kuidas nad prognoosivad värbamise tulevikku oma organisatsioonis. Uuringust selgus, et ettevõtted Infosys, TCS, Wipro, HCL ja IBM kasutavad kõige rohkem värbamisallikana tööportaale, 28% ulatuses. Värbamine sotsiaalmeedia vahendusel oli teisel kohal, selle osakaal on 23 protsenti. Kolmandal kohal on ülikoolidest värbamine, vastavalt – 22%, neljandal töötajate soovitusel – 11%, viiendal on värbamisagentuurid – 7%, järgnevad – organisatsioonide kodulehed – 5% ja – reklaamid, vastavalt 4 protsenti (Sinha, Thaly, 2013).

Selle uuringu põhjal leiti, et värbamisallikad nagu ajalehed, organisatsiooni kodulehed, töökuulutuste reklaamimine meedias ja värbamisagentuuride kasutamine on asendunud interneti tööportaalide, ülikoolist värbamise ja sotsiaalmeedia kasutamisega. Interneti tööportaale, sotsiaalmeediat ja ülikoolist värbamist kasutatakse enam, kui teisi allikaid. Sellest tulenevalt võib arvata, et kandidaadid ise panustavad samuti nendele allikatele rohkem. Trükimeedias, nagu ajalehed ja ajakirjad, on töökuulutuste avaldamine oluliselt vähenenud ja arvatakse, et väheneb edaspidi (*ibid.*).

Uute värbamisallikate kasutusele võtmine on lisaks otsesele vajadusele olnud organisatsioonide jaoks võimalus värbamiskulusid kokku hoida. Populaarsust koguv meetod ülikoolist ja sotsiaalmeediast värbamine on organisatsioonile kasulik nii praeguste kui ka tuleviku värbamiste jaoks. See on aidanud organisatsioonidel töötajaid leida, sest neil on olemas sobivate kandidaatide kontaktid enne, kui tekib värbamisvajadus. Kuigi internetipõhiste värbamisallikate populaarsus on oluliselt kasvanud ja need on loonud väga palju võimalusi, siiski ei jõua neid kasutades kõigi kandidaatideni, vajalik on mitme värbamisallika koos kasutamine (*ibid.*).

Barratt (2006) leiab, et ühiskonnas, kus tööjõud on üha mobiilsem, peaksid tööandjad otsima loovamaid viise töötajate leidmiseks. Tööandjad, kes tahavad olemasolevaid töötajaid hoida ja

uusi ligimeelitada, peaksid üle vaatama oma pakutavad väärtused töötajatele, seal hulgas suhtuma tõsiselt töö-ja eraelu tasakaalu probleemi. Värabajad võiksid, Barratti (2006) hinnangul, teha tihedamat koostööd juhtidega, selgitamaks välja tegelikud vajadused ja kriteeriumid töötaja otsimisel. Muutuvates tööturu tingimustes peaksid organisatsioonid üle vaatama oma nõudmised kandidaatidele ja aktsepteerima, et üha raskem on leida töötajat, kes vastab kõigile soovitud kriteeriumitele (Barratt, 2006).

Barratt (2006) väidab, et töötajate leidmiseks peaksid organisatsioonid olema valmis lähenema värbamisele loominguliselt ja märkama kandidaate, keda oleks varem kõrvale jäetud. Potentsiaalsed head töötajad võivad olla näiteks äsja ülikooli lõpetanud töökogemuseta noored, väikeste lastega vanemad, kes otsivad paindliku tööajaga tööd või vanemaealised töötajad, kes on tugeva töömoraaliga. Organisatsioonid ei peaks enam lähtuma sellest, et otsitakse kindlate oskustega inimest, vaid üha suuremat väärtust koguvad omadused nagu õppimisvõime, motivatsioon ja õige suhtumine töösse (*ibid.*).

Rajani (2015) arvates, peaksid tööandjad panustama suhete arendamisse passiivsete kandidaatidega läbi sotsiaalmeedia, atraktiivse kodulehe ja muude kanalite, et neid sobival ajal organisatsiooni kanideerima kutsuda.

1.4.2 Sotsiaalmeedia osatähtsuse kasv

Sotsiaalmeedia kasutamine on oluliselt kasvanud, üheks põhjuseks on arvuti-ja interneti kasutamise osatähtsuse pidev kasv Eestis kõigis vanusegruppides. Eesti Statistikaameti andmetel oli aastal 2015 16-24 aastaste vanusegrupis arvutikasutajate osatähtsus 98,9%, 25-34 aastaste vanusegrupis 99,4%, 35-44 aastaste vanusegrupis 98,4%, 45-54 aastaste vanusegrupis 93,8% ja 55-64 aastaste vanusegrupis 76,9 protsenti (Statistikaamet 2016).

Mitmetes uuringutes leitakse, et sotsiaalmeedia kasutamine värbamises on muutumas üha populaarsemaks. Aichner ja Jacob (2015) leiavad oma uuringus, et organisatsioonid kasutavad ärielistel eesmärkidel sotsiaalmeedia kanaleid üha rohkem. Lisaks sellele toovad Dery, Tansley ja Hafermas (2014) välja, et on kasvamas sotsiaalmeedia kasutamine mobiiltelefonide abil. Värabajatele loovad need keskkonnad juurde võimalusi – seal saab postitada töökuulutusi, kandidaatidega otse suhelda, neid oskuste, hariduse või mingi muu tunnuse alusel otsida ja neile tööpakkumisi saata. Sotsiaalmeedia keskkonnas on lihtne kandidaate omavahel võrrelda nende profiilil olevat informatsiooni, hariduse või eelneva töökogemuse põhjal. Lisaks saab sotsiaalmeedia profiilidest luua virtuaalseid talendipanku ehk andmebaase potentsiaalsetest

kandidaatidest tuleviku värbamiste jaoks. Eeliseks on see, et sotsiaalmeedias uuendavad inimesed oma andmeid pidevalt ise, mis võib osutada väärtuslikuks informatsiooniks inimese organisatsiooni meelitamisel.

Autori arvates, on sotsiaalmeedia profiil asendamas klassikalist CV-d, sest paljudesse organisatsioonidesse saab juba tööle kandideerida otse läbi LinkedIn portaali. Sotsiaalmeedia kanal LinkedIn on loodud professionaalse portaalina, kus saavad värbajad vahendada informatsiooni töökohast, lisaks kasutada erinevaid tööriistu kandidaatide hindamiseks, salvestamiseks talendipankadesse, kandidaatidega suhtlemiseks ja info kolleegide või juhtidega jagamiseks.

Syedain (2013) väidab, et juhipositsioonidele töötajate leidmiseks on alati olnud oluline hea kontaktide võrgustiku olemasolu, kuid tänu LinkedIni kasutamisele on kontaktide võrgustiku loomine lihtsam ja kiirem. Organisatsioonid kasutavad neid kontakte, et leida inimesi juhipositsioonidele ja saavutavad märkimisväärse rahalise kokkuhoiu (Syedain, 2013).

Lisaks annab sotsiaalmeedia profiil infot kandidaadi tööväliste huvide kohta, kuulumise kohta klubidesse ja üldlase käitumise kohta, mis võib osutada vajalikuks informatsiooniks, hindamaks kandidaadi sobivust ametikohale või kollektiivi (*ibid.*).

1.4.3 Videointervjuude kasutamise osatähtsuse kasv

Videointervjuud võib edukalt kasutada kõigis värbamisetappides. Seda saab kasutada värbamise esimeses etapis, esmaselt kontakteerudes kandidaadiga. Meetodit võib kasutada tavalise intervjuu läbiviimisel, kus värbaja võib kutsuda osalema ka teisi värbamismeeskonnaliikmeid või juhte. Samuti võib videointervjuu meetodil teha viimase intervjuu, kus arutatakse töö ja töölepingu tingimusi (Cotterau, 2014).

Videointervjuusid saab, Zappe (2011) hinnangul, teha kahel erineval meetodil. Esimene on asünkroonne intervjuu, kus kandidaadile antakse tavaliselt kirjalikult ette küsimused, millele ta peab teatud aja piires vastama. Võimalik on valida, kas kandidaat saab vastust kustutada ja uuesti salvestada või kus mitte. Kindlaks määratakse aeg, kui pikalt ette saab kandidaat küsimused ja kas küsimused on esitatud kirjalikult või samuti video vahendusel. Teine viis on interaktiivne intervjuu ehk otseülekanne, kus intervjuerija ja intervjueritav on üksteisele samal ajal sünkroonselt video vahendusel nähtavad ja kuuldavad.

Zappe (2011) väidab, et videointervjuu on raha ja aega säästev areng värbamises. Videointervjuud saab järgi vaadata ja analüüsida värbamismeeskonna või juhtide poolt neile sobival ajal, mis

kiirendab värbamisprotsessi, sest mitmel inimesel pole vaja leida ühist aega kandidaadi intervjuerimiseks. Lisaks on selle meetodi plussiks odavus ja kasutusmugavus, näiteks andmetöötles, sest kandidaatidelt küsitakse samu küsimusi ja videosalvestisi saab korduvalt esitada ning nii kandidaate võrrelda. Globaliseerivas maailmas on see samuti kokkuhoid kandidaatide transpordikuludelt, mis annab võimaluse intervjuerida inimesi üle maailma, hoolimata geograafilistest piirangutest (*ibid.*).

Toldi (2011) uuringust selgub, et kandidaadid eelistavad kasutada videointervjuu meetodit. Enamus uuringus osalejad vastasid, et nende arust on videointervjuu tulevikutrend ja innovaatiline värbamismeetod, mis omakorda mõjub hästi tööandja mainele. Lisaks selgus uuringust, et videointervjuud eelistati aja kokkuhoiu eesmärgil: intervjuule tulijad ei pidanud oma tööandjalt eraldi vaba aega küsima. Positiivsena selgus veel, et kandidaadid usuvad videointervjuu meetodi objektiivsusesse ja sellesse, et kandidaate koheldakse võrdselt (Toldi, 2011).

Videointervjuu meetodi puhul on kitsaskohaks see, et tehnoloogia kvaliteet nii organisatsiooni kui kandidaadi poolt peab olema hea, muidu on info ülekanne problemaatiline. Põhjus, miks telefoniintervjuusid on osades organisatsioonides olnud raske asendada videointervjuudega, on ajaline kaalutus – värbajad soovivad kandidaadiga kontakti saada kiirelt ja lühikeseks intervjuuks. Sellisel juhul on välja toodud, et kandidaadile video tehnoloogia selgitamine, ootamine kuni intervjueritav tarkvara oma arvutisse laeb ja selle käivitab võib olla kokku liiga ajamahukas (Cotterau, 2014).

1.5 ABB Korporatiivne värbamisstrateegia

Selleks, et uurida värbamisprotsessi on oluline teada ABB korporatiivset värbamisstrateegia alusdokumenti. Selles dokumendis kirjeldatud põhimõtete järgimine on kohustuslik kõigile ABB üksustele värbamisprotsessi läbiviimisel.

Korporatiivses värbamisstrateegias kirjeldatakse värbamis põhimõtteid, milleks on ausus, võrdne kohtlemine ja oma töötajate arendamine. Kõiki kandidaate koheldakse võrdselt, kus ebaolulised on kandidaadi sugu, rahvus, vanus, usulised väärtused või muud omadused, millel ei ole otseselt seost tulevase tööga. Sisemise karjääri võimalus on väga oluline, et töötajatel säiliks motivatsioon ja tööga rahulolu, seega on sisemiste kandidaatide värbamine kriitilise tähtsusega, hoidmaks talente ja tagamaks äriliste eesmärkide saavutamist (ABB Group Recruitment Standard, 2010).

Värbamisprotsess algab värbamisvajaduse tuvastamisega. Seejärel koostab värbav juht töökirjelduse, kuhu ta märgib positsiooni kohta vajaliku informatsiooni nagu asukoht, tööaeg, töökohustused, ametikohal vajaminevad oskused, teadmised, kogemused ja muu vajamineva. See peaks sisaldama piisavat informatsiooni, et kandidaadid saaksid otsustada, kas töökoht on neile sobiv. Personaliosakond ja üksuse personalijuht nõustavad vajadusel värbavat juhti töökirjelduse koostamisel. Seejärel tõstatab värbav juht formaalse värbamistaotluse läbi ABB Grupi poolt kasutatava programmi e-Rec, kus värbamisele taodeldakse vajalikud nõusolekud (*ibid.*).

Kohustuslik on töökuulutus postitada organisatsiooni siseveebis, kus see on kõigile sisemistele kandidaatidele nähtav. Selleks, et meelitada kandideerima sisemisi kandidaate üle maailma asuvatest üksustest, peavad kõik töökuulutused valgekrae positsioonidele olema postitatud inglise keeles (*ibid.*)

Värbamisprotsess peab olema kiire ja efektiivne, oluline on kohelda kõiki kandidaate professionaalselt kogu värbamisprotsessi vältel. Kandidaadid peavad saama tagasidet kandideerimise staatuse kohta esimesel võimalusel (*ibid.*).

Väliste kandidaatide värbamisel soovitatakse esmalt otsida neid kandidaate, kelle kohta on organisatsioonil informatsioon juba olemas, näiteks eelnevalt kandideerinud, kuid mitte valituks osutunud kandidaadid. Kui see ei ole piisav sobiva kandidaadi leidmiseks, postitatakse töökuulutus vastava riigi populaarsematesse tööotsingu portaalidesse. Intervjuude ja testimise protsessi spetsiifika otsustab värbav juht koos kohaliku värbamismeeskonnaga (*ibid.*).

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1 Uuringu strateegia, eesmärgid ja hüpoteesid

ABB AS kuulub juhtivasse tehnoloogiagruppi ABB, mis teenindab infrastruktuuri- ja tööstusettevõtteid energeetika ja automaatika valdkonnas. Organisatsioonis töötab üle 1200 inimese. ABB Balti organisatsioon on moodustunud Eesti, Läti ja Leedu riikides olevatest allüksustest, Eestis on suurim üksus, kus asub ka Baltikumi peakontor. Aastatel 2014-2015 võttis ABB Baltikumis tööle üle 200 inimese, enamus töötajatest värvati Eestisse.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks kavandati intervjuud värbamismeeskonnaga ja ankeetküsitlus viimasel kahel aastal Eesti ABBsse asunud töötajate hulgas. Värbamisprotsessi tõhustamiseks on kõigepealt vaja selgitada välja värbamisprotsessi tugevused ja võimalikud kitsaskohad. Selleks, et teha organisatsioonile sobivaid ettepanekuid, on vaja analüüsida värbajate ja värvatud töötajate hinnanguid värbamisprotsessile ja hindamiseks pakutud uute meetodite sobimisele.

Intervjuu eesmärkideks värbamismeeskonnaga on värbamisprotsessi kaardistamine ja kõige aeganõudvamate etappide välja selgitamine. Veel uuritakse värbamiskanalite kasutamist, hinnanguid uute värbamiskanalite kasutussevõttu ja tööandja maine mõju värbamisele.

Uuringu eesmärgiks värvatud töötajatega on luua pilt värbamisprotsessist värvatud töötajate hinnangute põhjal ja selgitada välja, milliseid uusi värbamismeetodeid saaks kasutusele võtta värbamisprotsessi lühendamiseks. Need andmed on magistritöö eesmärgi täitmiseks olulised, sest mõjutavad värbamisprotsessi tõhusust. Töökuulutusest ja värbamisprotsessist kogutud informatsioon kujundab kandidaadi arvamust tööandjast, mis võib saada määravaks kandideerida otsustamisel või selle jätkamisel. Eduka värbamisprotsessi tulemuseks on pikaajaline töösuhe. Selle kujunemisel on oluline värbamisprotsessis edastatud informatsiooni vastavus tegelikkusele, et värvatud töötaja ei pettuks hiljem oma töös ja organisatsioonis tervikuna. Hinnatud tööandja meelitab kandideerima rohkem inimesi, kelle seast valikut teha, mistõttu on vaja teada, milline maine on ABB-l kui tööandjal ja kas ABB on tuntud soovitud sihtgruppide seas.

Töötajate uuringu hüpoteesid on järgnevad:

Hüpotees 1 ABB töökuulutused on pigem keerukad ja kõrgete nõudmistega, mis võib vähendada sobivate kandidaatide hulka.

Hüpotees 2 Uute värbamismeetodite kasutuselevõttu suhtuvad positiivsemalt töötajad, kellel on meetodiga eelnev kogemus, võrreldes nendega, kellel see puudub.

Hüpotees 3 Intervjuudel saadud informatsioon tulevase töö kohta on vastavuses töötajate kogemusega organisatsioonis töötades.

Uuringule värvatud töötajatega püstitati eraldi uurimisülesanded, et veenduda, et kogutakse tööks vajalikke andmeid. Selle uuringu uurimisülesanded tulenevad magistritöö üldistest ülesannetest ja eesmärgist.

Ülesanded uuringus värvatud töötajatega on:

1. Selgitada välja, kas olemasolev värbamisprotsess toetab kandidaatide leidmist ja organisatsioonis hoidmist.
2. Uurida, kas ABB on tööandjana tuntud, et meelitada ligi piisaval kandidaate.
3. Selgitada välja, mil määral toetaks uute värbamismeetodite kasutuselevõtt kandidaatide leidmist valikuks.

2.2 Valim ja meetodid

2.2.1 Intervjuud värbamismeeskonnaga

ABB värbamismeeskond koosneb kahest töötajast – värbamismeeskonna juhust ja värbamisspetsialistist, kellest üks on välismaalane.

Valitud uuringu meetodiks ABB värbamismeeskonna liikmetega on kvalitatiivne uurimismeetod. Kasutati poolstruktureeritud intervjuud, mis võimaldab küsida täpsustamiseks lisaküsimusi ja vajadusel pikendada arutelu seisukohtade väljaselgitamiseks.

Sihtrühma uurimiseks valiti grupiintervjuu meetod, et selle abil luua võimalusi pikemaks aruteluks ja koguda mõlema meeskonna liikme hinnanguid. Eesti kohaliku spetsialisti vaated võivad erineda teise riigi spetsialisti omadest. Intervjuu toimus 17. veebruaril 2016, intervjuu kestis kaks tundi. Intervjuu toimus inglise keeles, sest üks värbamismeeskonna juht on välismaalane ja ei valda eesti keelt ning värbamisspetsialisti inglise keele tase on väga hea.

Intervjuud koosnevad 27mest küsimusest, mis on jagatud teemade järgi neljaks küsimuste plokiks (vt. Lisa 1 ja Lisa 2). Need hõlmavad värbamisprotsessi, värbamiskanaleid, tööandja mainet ja

uusi värbamismeetodeid. Lisaks selgitatakse intervjuu käigus, milliste küsimustega võiks ankeeti täiendada, et paremini lahendada uurimisküsimust.

2.2.2 Töötajate uuring

Töötajate uuringu andmekogumismeetod oli ankeetküsitlus.

Magistritöö autor otsustas valimisse kaasata viimasel kahel aastal värvatud töötajad. Uuringu eesmärkide täitmiseks on oluline saada piisav andmestik üldistuste tegemiseks. Samas soovitakse koguda andmeid subjektidelt, kes värbamist veel piisavalt mäletavad. Värbamisprotsessi uurides on fookuses eelkõige ABBlle sobivate oskuste ja kompetentsidega inimeste hinnangud, mistõttu on andmete kogumiseks sobiv valim konkursi võitnud kandidaadid.

Nimekiri viimasel kahel aastal värvatud töötajate kontaktide kohta saadi ABB töösuhete osakonnalt. Sellest nimekirjast eemaldas autor välismaalased, kes eesti keelt ei valda, sest küsimustik koostati eesti keeles. Pärast nimekirja korrigeerimist oli värvatute hulgaks 223 inimest, ankeedid saadeti kõigile. Kokku saadi 111 töötaja poolt täidetud ankeeti.

Ankeet koosneb 38st küsimusest, mis hõlmavad nelja valdkonda (Lisa 3). Ankeedi esimeses osas olid küsimused, mis uurisid vastaja sugu, staaži, vanust ja töövaldkonda. Teise ploki küsimustega uuriti värbamisprotsessi, kolmanda – hinnangud tööandja brändile ja neljas küsimusteplokk selgitas hinnanguid uutele värbamismeetoditele.

Küsimused on valikvastustega, kasutatud on nominaalskaalat, reitinguskaalat ja binaarskaalat, lisaks kaks lahtist küsimust, kus on vastajal võimalik lisada kommentaarid värbamisprotsessi kohta. Vastused on toodud välja lisan 3 „Vastused avatud küsimustele ankeetküsitluses“. Nominaalskaalat kasutatakse objektide liigitamiseks ja moodustatakse teatud liiki nimetustest. Binaarskaala on nominaalskaala variant, milles on kaks vastusevarianti. Reitinguskaala koosneb numbritest, kus vastaja annab hinnangu lähtuvalt skaala punktide väärtusest (Õunapuu, 2014).

Küsimused, kus on küsitud vastaja hinnangut, on koostatud skaalal kus on neli vastusevarianti: 1 – ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 – pigem nõustun, 4 – nõustun täielikult. Algselt planeeriti koostada küsimustik Likerti viie punkti skaalal (*ibid.*), kuid arutelus värbamismeeskonnaga otsustati, et uuringu eesmärke järelduste tegemiseks täidab paremini neljane skaala. Selleks, et hoida statistika võimalikult kvaliteetne peab olema võimalus kasutada varianti „ei oska vastata“ värbamisprotsessi juures neil töötajatel, kes ei ole värvatud organisatsiooni järgides tavalist värbamisprotsessi.

Skaalade sisemist reliaablust mõõdeti Cronbachi α reliaabluskoefitsiendiga. Sellest selgus, et ankeetküsitluse värbamisprotsessi plokis oli Cronbach α 0,837, tööandja brändingu plokis 0,837 ja uute värbamiseetodite plokis oli α väärtuseks 0,714. Kui reliaabluskoefitsient α väärtus on suurem kui 0,8 võib sisemise reliaabluse hinnata heaks, suurema koefitsiendi kui 0,7 juures hinnatakse reliaablust aktsepteeritavaks. Skaala on ühest nullini, kus üks tähendab suurimat reliaablust ja tulemus alla 0,5 on mitteaksepteeritav (George, Mallery, 2003).

Küsitlus koostati internetikeskkonnas Google Drive, mis valiti, sest see võimaldab kasutajasõbralikult koostada erinevat tüüpi küsimusi, tagades vastajate anonüümsuse. Internetilink küsimustikule saadeti e-kirja teel.

Andmeid koguti perioodil 29. veebruar 2016. – 14. märts 2016. Esimene e-kiri saadeti palvega täita ankeet 29. veebruaril, lisaks saadeti kaks meedetuletust, üks 3. märtsil ja teine 8. märtsil.

2.3 Uuringute analüüsimine

Intervjuu salvestati diktofonil ja lindistuse põhjal koostati intervjuu transkriptsioon, mille põhjal analüüsiti kogutud seisukohti.

Ankeetküsimuste tulemused esitatakse koond -ja risttabelitena või vastavalt otstarbekusele kas jooniste või graafikutena, kasutati keskmiste ja standardhälbe leidmist. Tunnustevaheliste seoste väljaselgitamiseks kasutati Spearmani korrelatsioonikoefitsienti. Töövaldkonnavaheliste erinevuste väljaselgitamiseks kasutati dispersioonanalüüsi ANOVA ja uurimaks, kas staaz või vanus mõjutavad hinnaguid värbamisprotsessile, kasutati lineaarset regressioonanalüüsi.

Kõik otsused on tehtud usaldusnivool $p < 0.05$, kui ei ole märgitud teisiti.

Usaldusvahemik antud valimi ja vastajate arvu juures on 6,61, mis on hea järelduste tegemiseks.¹ Ankeetküsitlustest saadud andmeid analüüsiti SPSS ja Microsoft Excel andmetötlusprogrammide abil.

¹ Arvutatud valimikalkulaatoriga (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm#one>).

3. TULEMUSED

3.1 Intervjuud värbamismeeskonnaga

Allolevas peatükis analüüsitakse intervjuusid värbamismeeskonnaga ja tuuakse välja intervjueeritavate olulisemaid seisukohti ABB värbamisprotsessist. Intervjueriti kahte töötajat, ABB Baltikumi värbamisjuhti, edaspidi tekstis värbamisjuht ja ABB värbamisspetsialist, edaspidi tekstis värbamisspetsialist.

3.1.1 Värbamisprotsess

Vastavalt uuringu eesmärgile selgitati välja ABB AS värbamisprotsessi kitsaskohad ja ajakulukamad etapid.

Esmalt paluti intervjueeritavatel kirjeldada ABB värbamisprotsessi alates värbamisvajaduse tuvastamisest kuni töölepingu sõlmimiseni. *„Esiteks on oluline teada, ABB Baltikumi värbamisstrateegia lähtub ABB grupi värbamisstrateegiast, mis tähendab, et meie siin kohalikul tasandil peame tegema kõik protsessid vastavalt peakontori strateegiale. On nõue, et värbamisprotsess oleks kõikides riikides ühine. Me järgime kõiki nõudeid, mis tähendab, et kõiki kandidaate peab kohtlema võrdselt, kedagi ei tohi diskrimineerida, protsess peab olema läbipaistev ja teised standardis väljatoodud põhimõtted.“* (Värbamisjuht)

„Tavaline värbamisprotsess algab nii, et värbav juht tahab oma meeskonda uut töötajat ja tema taotleb nõusoleku oma juhilt. Kui ta saab nõusoleku, siis värbav juht teeb uue e-Reci ja siis peab sellel nõusolekud saama. Ja kui ta saabki kinnitused, siis tehakse töökoha profiil töökuulutuse jaoks, selle teeb värbav juht koos oma üksuse personalijuhi abiga. Siis ta saadab meile kirja ja me alustamegi värbamisprotsessiga.“ (Värbamisjuht) E-Reci all mõistetakse ABBs uut värbamise registreeringut ABB e-värbamiskeskonnas e-Rec.

ABB on valinud esimest valikut värbamisprotsessis tegema välise partneri. Järgmise sammuna võtabki teenust pakkuv organisatsioon ühendust värbava juhiga, et täpsustada sobiva kandidaadi tausta, oskusi ja kogemusi. Väline partner, saanuna vormistatud töökuulutuse, peab postitama töökuulutuse maksimaalselt kahe päeva jooksul. *„Töökuulutuse teeme meie ise, meil on selleks*

ette nähtud põhjad ja kindlad nõuded, et ABB töökuulutused oleks igal pool ühesugused.“
(Värbamisspetsialist)

Intervjuudest selgus, et tavaliselt postitatakse töökuulutus 14neks päevaks. Samal ajal postitatakse töökuulutus ka organisatsiooni enda siseveebi ja teadetetahvlitele, et sisemised kandidaadid saaksid töökuulutusele soovi korral kandideerida.

Intervjuudest nähtub, et juhul, kui sisemine kandidaat kandideerib, saab ta automaatselt edasi intervjuude teise vooru, võimalusel eelistatakse sisemisi kandidaate välimistele, nagu tuuakse välja ABB globaalses värbamisstandardis.

Töökuulutuse kandideerimistähtaja möödudes esitab teenusepakkuja igale ametipositsioonile kandidaadid, kellega on nemad esimese vooru intervjuu läbi viinud. Kokkuleppe kohaselt edastatakse informatsioon kandidaatidest ABBle hiljemalt kahe nädala pärast, kui töökuulutuse postitamisperiood lõpeb. Intervjueeritavate hinnangul on keskmine aeg üks nädal või paar päeva rohkem. Kriteeriumid, mille põhjal teenusepakkuja esimesel intervjuul valikut teeb, saadakse ABB värbavalt juhilt. *„Siis vaatab värbav juht CV-d üle ja otsustab, et kas ta tahab kõigiga kohtuda või jätab mõne kohe välja ja edasi meie lepime kokku intervjuu aja. Seda teeme telefoni teel, helistame inimestele ja kutsume nad intervjuule.*“ (Värbamisjuht)

Pärast intervjuud potentsiaalse kandidaadiga koostatakse esialgne tööpakkumine ja edastatakse see kandidaadile. Enne pakkumise tegemist kontrollib värbamismeeskond kandidaadi tausta ja soovitusi.

Positiivse otsuse korral saadetakse töölepingu tellimus personaliteenuste osakonda, kus vormistatakse tööleping ja saadetakse see juhile ning kandidaadile digitaalselt allkirjastamiseks.

Järgnevalt uuriti, millised etapid on intervjueeritavate hinnangul kõige ajamahukamad. Selgub, et lisaks kandidaatide otsimise perioodile on ajamahukas protsessi lõpp, otsuse tegemine. *„Värbavalt juhilt vastuse ootamine. Mõnikord kahtlevad nad kandidaatide vahel, mõnikord mõtlevad, et kas valivad ühe või otsivad ikka edasi, otsust on neilt vahel raske saada. Mõnikord värbav juht loodab, et ehk leidub ikka keegi veel parem.*“ (Värbamisspetsialist)

Värbamisjuht tõi lisaks eelnevale välja veel ajaplaneerimise probleemi. *„Palju aega kulub ka intervjuu planeerimiseks. Vahel on kandidaadid leitud ja tahame intervjuud planeerida, aga värbava juhi kalender on mitu nädalat täiesti planeeritud, pole ühtegi vaba aega. Ja siis hakkavad osad kandidaadid juba loobuma. Eriti on see probleem, kui mitu juhti soovivad kandidaate näha.*“
(Värbamisjuht)

Intervjueeritavate käest uuriti, millised on nende hinnangul peamised takistused või seisakud värbamisprotsessis. „*Teatud positsioonidel kandidaatide puudus. Näiteks IT sektoris ei ole ABB nii atraktiivne tööandja, sest suured, ainult IT sektorile keskenduvad ettevõtted on IT spetsialistide seas rohkem tuntud, ABB ei ole IT organisatsioon, mis tähendab, et IT spetsialiste siia ei ole nii lihtne meelitada.*“ (Värbamisjuht)

Intervjueeritavatelt uuriti lisaks veel teisi positsioone, mida on raskem täita. Nendeks on töödejuhatajad, elektriinsenerid, müügiinsenerid ja IT juhid. Kandidaatide puudus põhjustab omakorda protsessi pikendamist. „*Jah, muidugi, kui on vähe sobivaid kandidaate siis protsess pikeneb, siis peame töökuulutuse uuesti postitama, et rohkem kandidaate leida.*“ (Värbamisspetsialist)

3.1.2 Värbamisallikad

Selle küsimusteplokiga uuriti värbamisallikate kasutamist ABBs. Intervjuudest selgus, et peamiselt kasutatakse värbamisallikana tööturuportaale CV Keskus ja CV Online, siseturgu ja praktikantide võtmist organisatsiooni. Eesmärgiks oli saada teada, kas on värbamisallikaid, mida organisatsioon regulaarselt veel ei kasuta, kuid mis võiksid värbamise tõhustamisel kasulikud olla.

Olemasolevate töötajate soovitusi hindavad mõlemad intervjueeritavad heaks värbamisallikaks. „*Jah, me kasutame palju oma töötaja soovitusi. Meil on isegi preemia selle eest ette nähtud, kui oma töötaja soovitab organisatsiooni eduka kandidaadi.*“ (Värbamisjuht)

Uuriti, kas värbamismeeskond reklaamib tööpakkumisi lisanduvalt veel teistel lehekülgedel. „*Jah, erialaliidud, huvialagrupid, tudengilehed, näiteks tudengiveeb.ee. Saadame töökuulutused koolidesse, et nemad töökuulutused oma infostendidele paneksid. Neid tegevusi teeme olenevalt ametikohast ja sellest, kas sinna on raske töötajaid leida.*“ (Värbamisspetsialist)

Järgnevalt uuriti intervjueeritavatelt sotsiaalmeedia värbamise kasutamist. Selgus, et sotsiaalmeedia kanaleid nagu Facebook ja LinkedIn kasutatakse ABBs värbamisel pigem vähem. Vahel postitatakse töökuulutused ettevõtte Facebooki kodulehele, mõned töökuulutused postitatakse LinkedIn lehele. LinkedIn`is ei kasutata rohkem lisavõimalusi, näiteks talendigruppide loomine, passiivsete kandidaatidega ühenduse hoidmine või aktiivne olemine vajalikes erialagruppides, peamine põhjus on ajapuudus. Samas on värbav juht on LinkedIni kasutusele võtmise suhtes positiivne.

„Kandidaatide leidmine muutub iga aasta aina raskemaks ja kindlasti peab ABB minema kaasa muudatustega värbamisvaldkonnas. ABB on liider tehnoloogiavaldkonnas, meie üks põhiväärtus on innovaativsus ja muidugi peab see olema näha ka värbamises.“ (Värbamisjuht)

Talendipanku luuakse ise ja kasutatakse aktiivselt. *„Kui värbamises on mitu head kandidaati ja ainult üks valitakse, siis jätame teised CV-d alles ja kui meil on sarnane tööpakkumine, siis võtme selle kandidaadiga uuesti ühendust. Alles eelmisel nädalal otsisin ühe värbamise jaoks üles vanad kandidaadid, kes võiksid sellele kohale sobida.“ (Värbamisjuht)*

3.1.3 Tööandja maine

Tööandja maine küsimusteploki eesmärk oli teada saada, kas tööandja maine soodustab sobivate kandidaatide ligimeelitamist ja kas seda saaks värbamise tõhustamise eesmärgil paremini kasutada.

Organisatsiooni mainet tööturul hindasid intervjueeritavad väga heaks. Intervjuudest selgus, et tavaliselt on ABBsse kandideerijad teadlikud organisatsioonist ja oskavad rääkida selle tegevusest.

Uuriti, kas intervjueeritavate hinnangul on ABB organisatsioon, kus inimesed tahavad töötada. *„Jah, kandidaadid on huvitatud töötamast just ABBs, see on tuntud bränd ja hea tööandja. Ka CV Keskuse uuringute järgi on ABB esikümnes või esikahekümnes parimate tööandjate seas.“ (Värbamisspetsialist)*

Intervjuudest selgus, et ABB tegevused on palju kajastatud meedias, organisatsioon võtab tihti osa võistlustest ja üritustest, mis ABBle kajastust ja seeläbi populaarsust toovad.

Intervjueeritavate sõnul meelitab kandidaate ABBsse kandideerima eelkõige erialase töö võimalus, rahvusvaheline töökogemus ja ulatuslikud töötajate arendamise programmid. ABB kujundab oma mainet tehnoloogia valdkonnas sellega, et osaleb tehnoloogiamessidel, üritustel ja teeb koostööd koolidega, pakutakse stipendiumeid ja võetakse palju praktikante.

Maine ühtsuse loomiseks ja sõnumi edasiandmiseks kasutatakse alati ühesugust disaini. *„Üritustel osaledes on meil alati ühesuguse disainiga polstrid, laialijagatavad materjalid ja muud. Samamoodi kasutame värbamises alati töökuulutustel ühesuguseid põhju, kus kirja stiil, kuulutuse disain ja brändi sõnum on samasugused.“ (Värbamisspetsialist)*

3.1.4 Hinnangud uutele värbamismeetoditele

Küsimusteplokiga soovitakse välja selgitada, kas ja kuidas oleks võimalik värbamisprotsessi tõhustada uusi värbamismeetodeid kasutusele võttes.

Hetkel kasutatakse Baltikumi ABBs videointervjuude meetodit küllaltki vähe, samas ollakse meetodi kasutusele võtmise suhtes positiivselt meelestatud. *„Mul oleks väga hea meel, kui me hakkaksime ka videointervjuu meetodit kasutama, nagu näiteks nad praegu teevad Soomes, ma usun, et see aitaks meid palju.“* (Värbamisjuht)

Intervjueeritavad usuvad, et ABBsse kandideerijad suhtuksid videointervjuu meetodisse hästi. Peamiste puudustena tuuakse välja hea tehnoloogia olemasolu vajadus ja see, et osad kandidaadid võivad tunda videointervjuul end ebamugavalt, samas ei usu intervjueeritavad, et see saaks takistuseks. Positiivse aspektina tuuakse välja võimalus olla ajast ja kohast sõltumatu.

Magistritöö kavas oli planeeritud töötajate seas viia läbi ankeetküsitlus. Selleks, et ankeetküsitluse tulemuste analüüs võimaldaks saada enam vastuseid uurimisprobleemile, uuriti intervjueeritavatel, millist informatsiooni nemad vajaksid värbamise paremaks läbiviimiseks ja teemad lisati ankeetküsitlusele. *„Ma sooviks teada vastajate hinnanguid, kuidas nemad näevad värbamisprotsessi, kas see on hea või halb, kas liiga pikk. Samuti sooviks teada, kas nende arust annavad värbajad ja värbav juht piisavalt informatsiooni töökoha kohta, et inimene saaks otsuse teha.“* (Värbamisjuht)

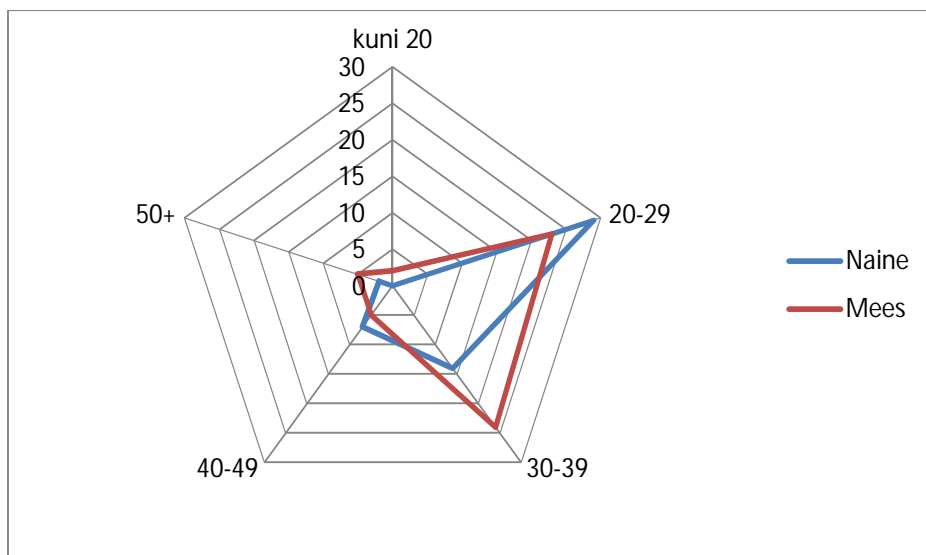
„Sooviks lisaks teada, kas nad töötajate kogemus pärast tööle asumist on sama, mis intervjuul kirjeldatakse. Näiteks tööandja brändist, koolitus- ja arenguvõimalustest, sellest tööst, mida nad teevad.“ (Värbamisspetsialist)

3.2 ABB Töötajate küsitlus

ABBs tegeletakse värbamisega pidevalt. Tegemist on protsessiga, mis ühelt poolt on reglementeeritud kontserni värbamisstandardiga, kuid teiselt poolt peab arvestama ka tööturu olukorda sihtriigis. Töötajate küsitluses uuriti viimasel kahel aastal ABBsse tööle asunud töötajate hinnanguid värbamisprotsessile, et tuvastada värbamise probleeme ja leida võimalusi värbamisprotsessi tõhustamiseks.

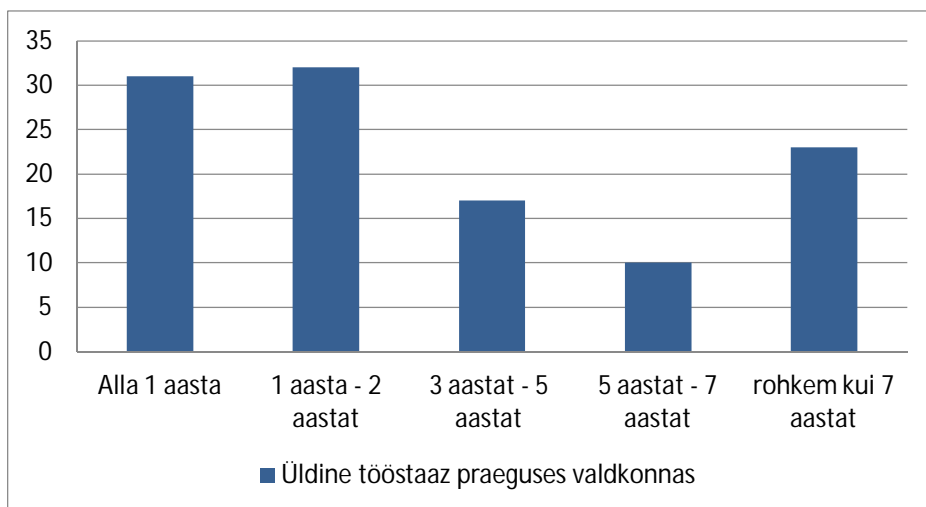
Küsitluse esimesest plokist selgus viimasel kahel aastal tööle asunud töötajate vanuseline ja sooline jaotus, töökogemuse pikkus oma praeguses valdkonnas ja milliste valdkondade esindajad küsitluses osalesid.

Jooniselt 1. nähtub, et küsitlusele vastajad jagunesid sooliselt enam vähem võrdselt, mehi oli 53,2% ja naisi 46,8%. Kõige enam oli vastajaid vanusegrupist 20-29.



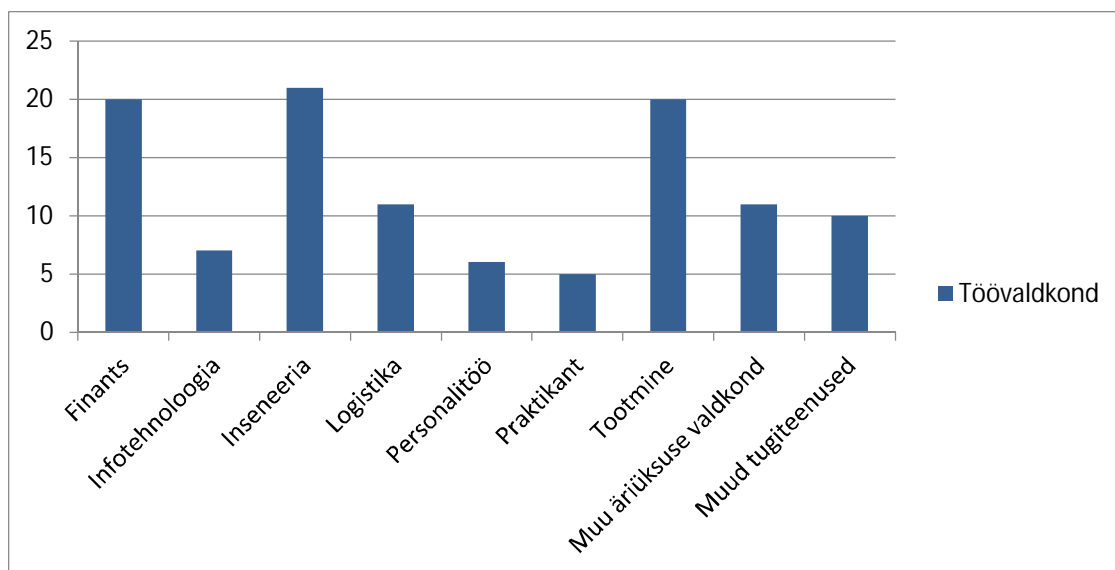
Joonis 1. Küsitletute jagunemine soo ja vanuse järgi

Ilmnes, et 27,9% oli töötanud oma praeguses valdkonnas alla ühe aasta, 28,8% küsitlusele vastajatest omas 1-2 aastalist töökogemust oma praeguses valdkonnas. Küsitletavatest 15,3% oli oma valdkonnas töötanud 3-5 aastat, 8,1% oli töötanud 5-7 aastat ja 19,8 protsenti rohkem kui 7 aastat. Üle poole vastajatest olid oma valdkonnas pigem väiksemate töökogemustega, mis on seotud vastajate vanusega – enamik vastajatest olid nooremad kui 30.



Joonis 2. Üldine tööstaaz praeguses valdkonnas

Vastajate seas olid esindatud kõik küsitud valdkonnad, enim oli insenerialase ja toomisvaldkonna töötajaid, 36,9%. Kolmandana oli kõige rohkem finantsvaldkonna esindajaid – 18 protsenti.

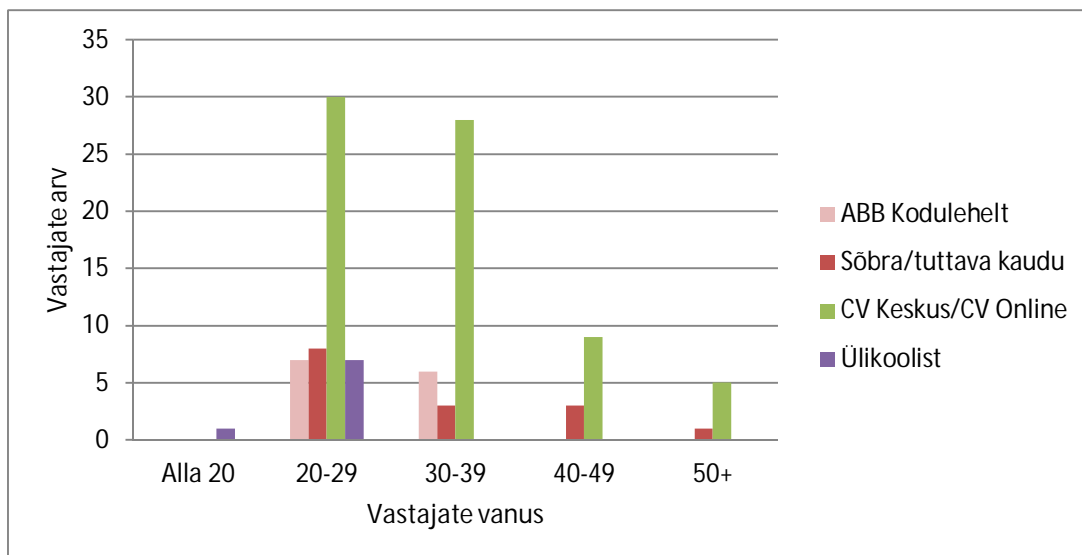


Joonis 3. Küsitletud tegevusvaldkonna järgi

3.2.1 Värbamisprotsess

Värbamisprotsessi küsimuste plokk võimaldab luua pildi värbamisprotsessist konkursis osalenute hinnangute põhjal. Kasvavas konkurentsivõimelises töötajate pärast on oluline teada, kas organisatsiooni värbamisprotsess soodustab sobivate kandidaatide leidmist ja nende organisatsiooni jäämist.

Küsitlusest selgus, millised on ABble kõige tulemuslikumad värbamisallikad. Selgus, et CV Keskuse ja CV Online kaudu on värvatud organisatsiooni 63% töötajatest. Sõprade soovitusel on organisatsiooni värvatud 13% vastanutest. Tööturu messilt ja LinkedIn sotsiaalmeedia võrgustikust ei olnud värvatud ühtegi vastanutest. Selgus, et nooremates vanusegruppides (20-29; 30-39) kasutasid kandidaadid rohkem organisatsiooni kodulehte ja ülikoolist saadud kontakte, kui vanemates vanusegruppides.



Joonis 4. Töötajate jagunemine värbamisallikate järgi

Märkus: kõik otsused on tehtud usaldusnivool $p < 0.05$.

Tabelis 1. on kirjeldatud küsitletavate hinnanguid värbamisprotsessi erinevate etappide kohta. Selgus, et küsitletavate hinnangul on värbamisprotsess hea, töökuulutused olid lihtsasti loetavad, värbamisprotsess piisavalt informatiivne ja enamik töötajaid said intervjuude põhjal selge ettekujutluse oma tulevases tööst. Selgus, et enamus vastajate arvates on nende praegune töö pigem sarnane või väga sarnane intervjuul kirjeldatuga. Enamus küsitletavate arvamusel kohaselt oli organisatsioonikultuur intervjuul kirjeldatuga väga sarnane ja selgus, et töötajate hinnangul pakutakse neile sarnaseid arengu- ja koolitusvõimalusi, millest räägitakse intervjuudel.

Üldine hinnang värbamisprotsessile oli positiivne, 55% hindas seda heaks, 20,7% väga heaks, 22,5% vastanutest hindas protsessi rahuldavaks ja 1,8 protsendi vastajate arvates oli värbamisprotsess halb.

Lineaarse regressiooanalüüsiga uuriti, kas tööstaaz ja vanus võivad mõjutada hinnanguid värbamisprotsessile. Analüüsis võrreldi tööstaazi ja vanuse mõju 1) värbamisprotsessi üldisele hinnangule, 2) sellele, kas vastajate hinnangul saadakse intervjuu käigus piisav ettekujutus tulevases tööst. Regressiooanalüüsi tulemusel selgub, et vanus ja tööstaaz ei mõjutanud vastajate hinnanguid kahe uuritava tunnuse puhul.

Et uurida seose olemasolu värbamisprotsessi käigus saadud informatsiooni ja organisatsiooni sisseelamise lihtsuse vahel teostati korrelatsioonanalüüs. Spearmani koefitsient $r=0,631$ märgib, et on tugev korrelatsioon intervjuudest saadava informatsiooni ja sisseelamise lihtsuse vahel, Spearmani koefitsient $r=0,556$ näitab küllaltki tugevat seost töökuulutusest saadava informatsiooni ja sisseelamise lihtsuse vahel.

Tabel 1. Töötajate hinnangud värbamisprotsessile (1 – ei nõustu üldse...4 – nõustun täielikult)

Tunnus	1	2	3	4	Kokku	M	SD
Töökuulutus oli selge ja lihtsasti loetav	5,60%	6,50%	46,30%	41,70%	100%	3,153	0,9554
Sain töökuulutusest piisavalt informatsiooni peamiste tööülesannete kohta	10,40%	19,80%	47,20%	22,60%	100%	2,694	1,0600
Intervjuu käigus sain selge ettekujutluse oma tulevase töö sisu kohta	6,50%	16,70%	51,90%	25,00%	100%	2,874	0,9450
Värbav juht andis piisavalt informatsiooni töö iseloomu kohta	6,30%	12,60%	53,20%	27,90%	100%	3,027	0,8142
Intervjuul kirjeldatud töö sisu on väga sarnane minu praegusele tööle	13,10%	15,00%	49,50%	22,40%	100%	2,712	1,0565
Intervjuul kirjeldatud organisatsioonikultuur langeb kokku minu kogemuste põhjal tekkinud hinnanguga organisatsioonikultuurist	6,90%	13,70%	39,20%	40,20%	100%	2,874	1,2144
Organisatsioon pakub arenguvõimalusi (koolitused ja karjäärivõimalused) nagu intervjuu käigus kirjeldati	2,90%	7,20%	43,30%	46,20%	100%	3,117	1,0849
Sain tagasiside oma kandideerimise staatuse kohta alati kokku lepitud ajal	6,50%	10,30%	26,20%	57,00%	100%	3,216	1,0905
Sisseelamine uude ametisse oli kerge tänu intervjuu käigus saadud piisavale ja asjakohasele informatsioonile tulevase töö kohta	11,40%	26,70%	40,00%	21,90%	100%	2,577	1,1000

Allikas: Autori koostatud.

Märkus: kõik otsused on tehtud usaldusnivool $p < 0.05$.

Töötajate küsitlusest selgub, et 57,7% küsitletuist hindas protsessi pikkust „parajaks“, samas kui ligi 36% vastanutest hindas protsessi pigem pikaks või liiga pikaks.

Selgus, et enamus vastajatest hindas töökuulutuses esitatud nõudmisi parajaks, võrreldes oma praeguse töö iseloomuga, 22,5% vastajate hinnangul olid nõudmised pigem kõrged.

Küsitluses uuriti kandidaatide peamist kandideerimispõhjust ABBsse. Informatsiooni saab kasutada kandidaatide ligimeelitamisel ja tõhusama värbamisprotsessi planeerimisel. Selgus, et 35% soovisid teha erialast tööd ja 38,7 % soovis vahetada töökohta ja 10,8% küsitletutest olid eelnevalt töötud.

3.2.2 Tööandja maine

Selle küsimustebloki eesmärk on välja selgitada, kas ABB tööandja bränd on tuntud soovitud sihtgruppide seas ja soodustab sobivate kandidaatide ligimeelitamist.

Tabelist 2. nähtub, et suur enamus töötajatest nõustub täielikult väitega, et tööandja maine on neile oluline ja enamus küsitletavatest olid teadlikud ABB tööandja positiivsematest külgedest enne kandideerimist.

Tabel 2. Tööandja maine tähtsus (1 – ei nõustu üldse...4 – nõustun täielikult)

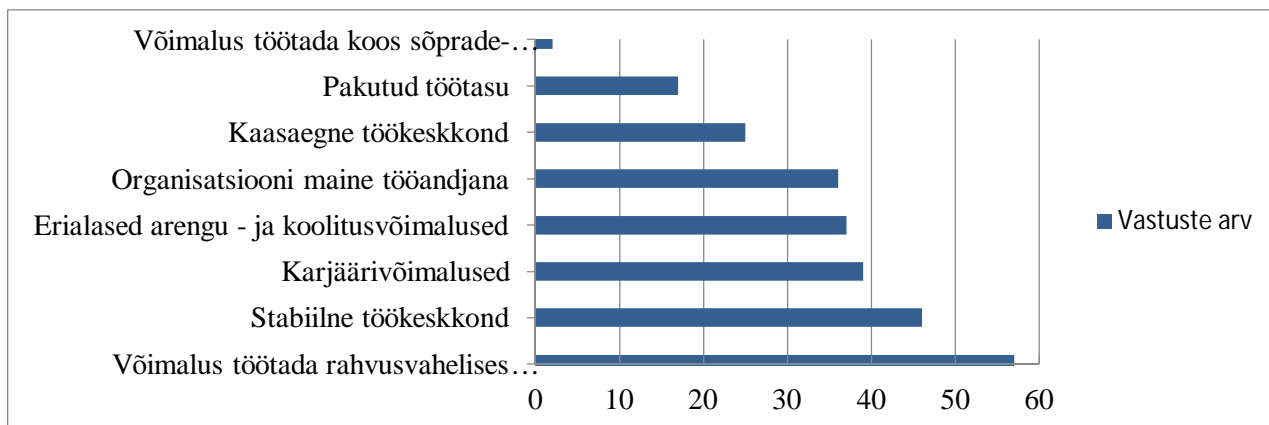
Tunnus	1	2	3	4	Kokku	M	SD
Minu jaoks on oluline, et organisatsioonis, kus ma töötan, on tööandja maine positiivne	0,0%	2,7%	19,8%	77,5%	100%	3,748	0,4949
Enne tööle kandideerimist olin teadlik ABB kui tööandja peamistest headest külgedest	1,8%	11,7%	42,3%	44,1%	100%	3,288	0,7433

Allikas: autori koostatud.

Märkus: kõik otsused on tehtud usaldusnivool $p < 0.05$.

Spearmani koefitsent $r=0,438$ märgib, et on küllaltki tugev korrelatsioon selle vahel, kui oluline on kandidaadile tööandja maine ja kas ta oli enne tööle kandideerimist teadlik ABB peamistest headest külgedest.

Järgnevalt uuriti, mis motiveerib inimesi ABBsse kandideerima, et teada saada, millised tööandja väärtusi peaks kandideerijatele enim rõhutama. Olulisemad olid võimalus töötada rahvusvahelises meeskonnas, erialased arengu-ja karjäärivõimalused ja stabiilne töö. Selle küsimuse vastusevariantides oli vastajal võimalik valida kuni kaks vastust.



Joonis 5. Enim kandideerima meelitanud põhjuste jaotus

Märkus: kõik otsused on tehtud usaldusnivool $p < 0.05$.

Uuriti, kuidas on muutunud töötajate arvamus tööandjast pärast tööle asumist. Selgus, et enamiku vastajate jaoks oli nende arvamus ABBst kui tööandjast jäänud samaks, kolmandik vastas, et nende arvamus on pigem tõusnud. Samas 17% vastajatest leidis, et nende arvamus tööandjast pärast tööle asumist on pigem langenud.

3.2.3 Uued värbamismeetodid

Uute värbamismeetodite küsimusteplokis uuriti värvatute hinnanguid uutele värbamismeetoditele, et teada saada, kas meetodite kasutuselevõtt toetab sobivate kandidaatide leidmist. Esmalt uuriti sotsiaalmeedia kanalit LinkedIn. Uuringust selgus, et 40,5% vastanutest on LinkedInis oma profiil, 59,5% ei ole. Tabelis 3. on esitatud nende vastajate seisukohad, kellel on uuritavas keskkonnas oma profiil.

Tabel 3. LinkedIni kasutamine

Tunnus	Jah	Ei	Kokku
Ma jälgin LinkedInis huvipakkuvate organisatsioonide tegevust	42,20%	57,80%	100%
Tööd otsides kasutan ma aktiivselt ka LinkedIn sotsiaalmeedia kanalit	37,80%	62,20%	100%

Allikas: Autori koostatud. Märkus: kõik otsused on tehtud usaldusnivool $p < 0.05$.

Tabelist 4. nähtub, et töötamiseks LinkedIn vahendusel ollakse pigem positiivselt meelestatud. 80,1% vastajatest on kas pigem nõus või täielikult nõus väitega, et nad soovivad hoida kontakti organisatsioonide esindajatega töö leidmiseks. Samuti on LinkedInis aktiivne olemine kasulik tööandja mainele – 68,4 % vastajatest on pigem nõus või täiesti nõus väitega, et organisatsioon, mis on aktiivne LinkedInis, on uuendusmeelne ja innovaatiline.

Tabel 4. Hinnangud tööotsimisele LinkedIn-is (1 – ei nõustu üldse...4 – nõustun täielikult)

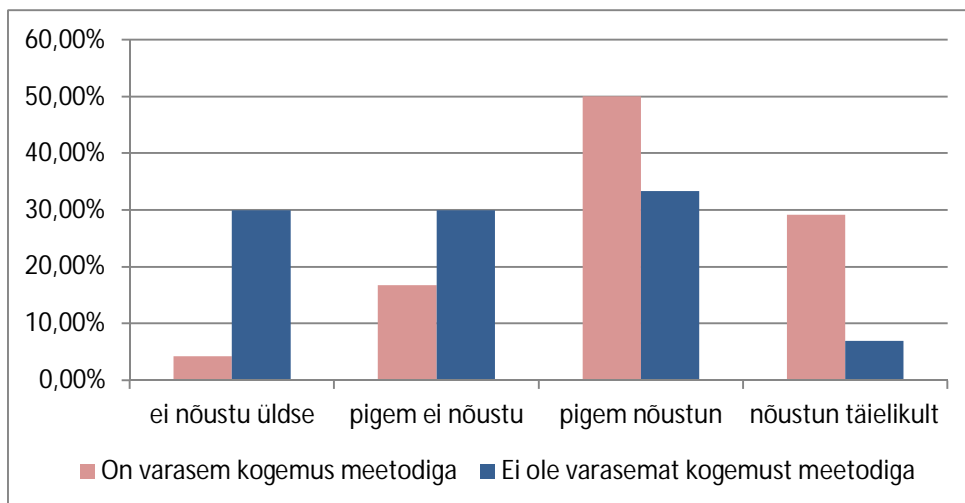
Tunnus	1	2	3	4	Kokku	M	SD
Mulle meeldiks suhelda tööpakkumisest organisatsiooni esindajaga otse LinkedIn vahendusel	29,7%	23,4%	34,2%	12,6%	100%	2,297	1,0322
Soovin hoida suhteid organisatsioonide värbajate ja esindajatega, mida võin tulevikus kasutada töö leidmiseks	2,7%	17,1%	32,4%	47,7%	100%	3,252	0,8363
Usun, et organisatsioon, mis on aktiivne LinkedInis, on uuendusmeelne ja innovaatiline	8,1%	23,4%	38,7%	29,7%	100%	2,901	0,9240
Sõbralik kontakt organisatsiooni esindajaga LinkedInis suurendab minu tõenäosust kandideerida sellesse organisatsiooni	11,8%	24,5%	40,0%	23,6%	100%	2,755	0,9500

Allikas: Autori koostatud.

Märkus: kõik otsused on tehtud usaldusnivool $p < 0.05$.

Töövaldkonnast tulenevate erinevuste tuvastamiseks kasutati dispersioonanalüüsi ANOVA. Selgus, et lähtudes vastaja töövaldkonnast ei tuvastatud statistiliselt olulisi erinevusi tabelis 4. esitatud tunnuste hinnangute vahel.

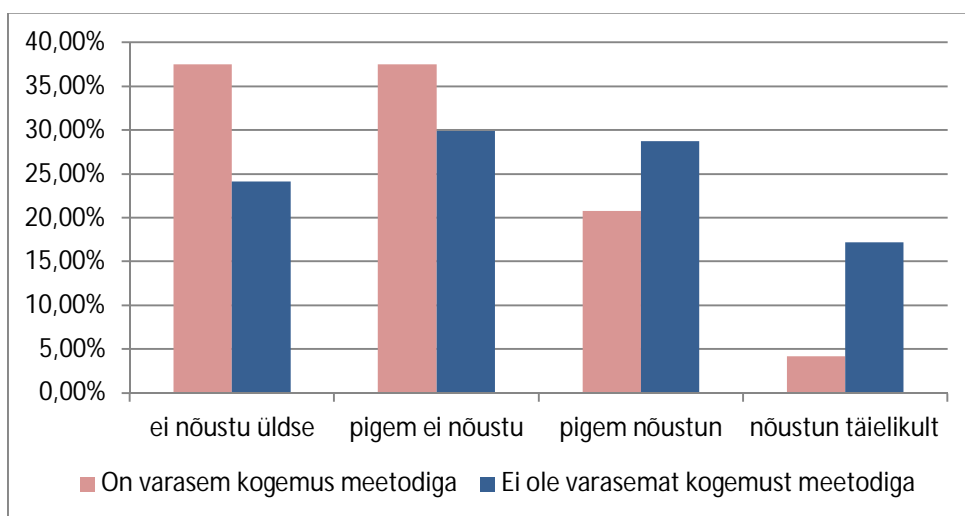
Et teha organisatsioonile ettepanek hakata kasutama uut meetodit, oli vaja eelnevalt uurida, kas see võib kandidaatide arvu suurendada või vähendada. Küsitluse tulemustest selgus, et 21,6% töötajatest omas videointervjuu kogemust ja 78,4% mitte. Selgitamiseks välja, kuidas mõjutab eelnev kogemus hoiakuid uuritava meetodi suhtes, on autor joonistel 6. ja 7. eraldi välja toonud nende vastajate vastused, kes on videointervjuu kogemusega ja nende, kes ei ole. Joonisel 6. on esitatud vastajate hinnangud väitele, kas nad soovivad võimalust kandideerida ka videointervjuu vahendusel. Selgub, et 79,2%, videointervjuu kogemusega inimestest sooviksid võimalust organisatsiooni kandideerida video vahendusel. Samas, nendest, kellel meetodiga eelnevat kogemust pole, soovisid seda teha 40,2% vastanutest.



Joonis 6. Soovin võimalust tööle kandideerida videointervjuu vahendusel

Märkus: kõik otsused on tehtud usaldusnivool $p < 0.05$.

Jooniselt 7. nähtub, et enamusele ei oleks videointervjuu meetod takistuseks organisatsiooni kandideerimisel. Väitega, et videointervjuu meetod saaks kandideerimisel takistuseks, pigem ei nõustu või täielikult ei nõustu 75% videointervjuu kogemusega inimestest. Varasema videointervjuu kogemusega vastajate puhul oli see näitaja 54%.



Joonis 7. Videointervjuu meetod saaks mulle kandideerimisel takistuseks

Märkus: kõik otsused on tehtud usaldusnivool $p < 0.05$.

Selleks, et välja selgitada, millistesse töövaldkondadesse värvates videointervjuu meetod enim kasuks tuleks, teostati dispersioonanalüüs ANOVA. Ilmnes, et väite puhul „Sooviksin, et tööle kandideerides oleks mul võimalik videointervjuu vahendusel intervjuul osaleda“ ei osutunud valdkondadevahelised erinevused statistiliselt oluliseks ($F=1,060$).

Tabelis 5. esitatakse valdkondade kaupa vastuste keskmised väitele „Videointervjuu võimalus organisatsiooni kandideerimisel suurendaks minu kandideerimise tõenäosust, sest intervjuerimine oleks ajast ja kohast sõltumatu.“ Analüüsi tulemustest ilmnes, videointervjuu meetod meelitaks kõige rohkem kandideerima ($p < 0,05$; $F=2,10$) personalivaldkonna, infotehnoloogia ja finantsvaldkonna töötajaid, kõige vähem muude ärivaldkondade esindajaid.

Tabel 5. Videointervjuu meetod suurendaks kandideerimise tõenäosust

Valdkond	N	Keskmine	SD
Personalitöö	6	3,167	0,7528
Finants	20	2,650	1,0400
Logistika	11	2,455	0,9342
Inseneeria	21	2,381	0,9207
Praktikant	5	2,200	1,0954
Tootmine	20	2,400	0,6806
Infotehnoloogia	7	3,000	0,8165
Muud	21	1,905	1,0443
Kokku	111	2,423	0,9587

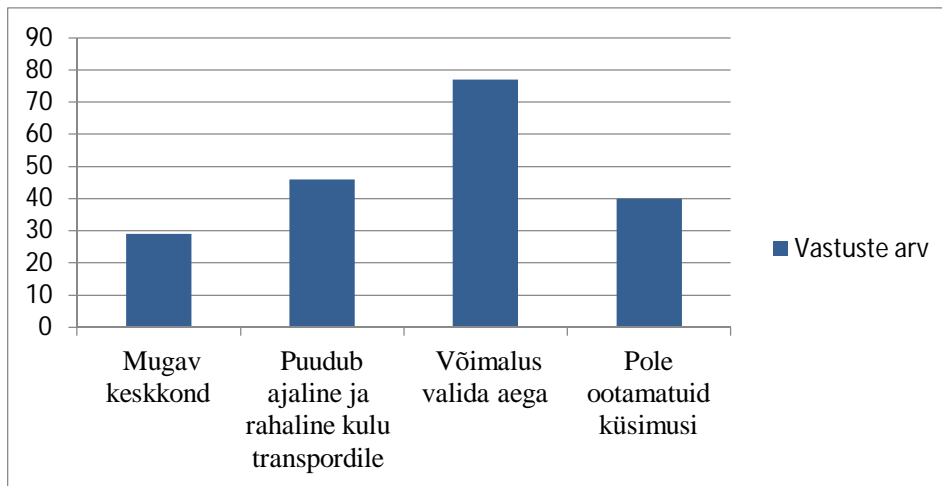
Allikas: Autori koostatud.

Märkus: kõik otsused on tehtud usaldusnivool $p < 0.05$.

Üle poole vastajatest on arvamisel, et videointervjuu meetod suurendaks nende tõenäosust organisatsiooni kandideerida ja 72,9% küsitletavatest usub, et organisatsioon, kuhu saab kandideerida videointervjuu meetodil on uuendusmeelne ja innovaatiline.

Samas ilmnes, et võrreldes tavalist intervjuud videointervjuuga, usub 73% vastajatest, et nende võimalused paremini esineda on tavalisel intervjuul. Ka siin olid selged seaduspärasused, kus positiivsemalt olid meeletatud need, kellel oli videointervjuu kogemus.

Seejärel uuriti, millised tegurid oleks videointervjuu meetodi puhul kõige positiivsemad aspektid, enim valiti vastust „võimalus valida aega“, mis moodustas 69,4% vastustest.



Joonis 8. Videointervjuu positiivsemad tegurid

Märkus: kõik otsused on tehtud usaldusnivool $p < 0.05$.

4. ARUTELU

Magistritöö eesmärk on muuta värbamisprotsess efektiivsemaks, otsides lahendusi värbamisprotsessi lühendamiseks alates töökuulutuse postitamisest kuni uue töötaja tööle asumiseni.

Eesmärgi täitmiseks viidi esmalt läbi intervjuud värbamismeeskonnaga, millest selguvad kõige aeganõudvamad etapid värbamisprotsessis. Ilmneb, et värbava juhi ja kandidaadiga ühise aja leidmine intervjuuks võib võtta palju aega, sest värbavad juhid on sageli väga hõivatud. Samal ajal peavad ka tööle kandideerijad sobitama intervjuu aega oma olemasoleva töökohaga. Kõrgematele positsioonidele värvates soovivad kandidaatidega kohtuda korraga mitu juhti, mis muudab ühise aja planeerimise veel keerukamaks. Protsessi pikendamist võib põhjustada värbavalt juhilt vastuse ootamine. Vahel ei ole juht kindel, kas tal on otsuse tegemiseks piisavalt informatsiooni või soovib ta veel mõne kandidaadiga kohtuda, mistõttu lükkab ta otsuse tegemist edasi.

Intervjuud näitavad, et värbamisprotsessis on ajamahukas etapp kandidaatide leidmine. Esmane valik kandideerijate seast tehakse koostööpartneri poolt, kes edastab hiljemalt kahe nädala pärast kandideerimistähtaaja lõppu ABB värbamismeeskonnale sobivate kandidaatide elulookirjeldused. Kandideerimistähtaeg on tavaliselt 14 päeva, seega saab värbamismeeskond esimese info kandidaatide kohta tavaliselt kolme kuni nelja nädala pärast töökuulutuse postitamisest.

Ankeetküsitluse tulemustest selgus, et ühe kolmandiku värvatud töötajate hinnangul oli värbamisprotsess pigem pikk. See tõestab samuti vajadust leida võimalusi protsessi lühendamiseks, sest pika värbamisprotsessi puhul suureneb võimalus, kus aktiivselt tööd otsiv kandidaat on juba mõne teise organisatsiooni poolt tööpakkumise saanud ning selle aktsepteerinud.

Halperin (2009) märgib, et värbamise tõhusamaks muutmiseks tuleks rutiinsed protseduurid võimalikult automatiseerituks muuta. Intervjuudest selgub, et ABB on protsessi automatiseerimiseks võtnud kasutusele e-värbamisplatvormi, nagu soovitab ka Holm (2012). Samas ilmneb, et kandidaatidega intervjuude kokkuleppimine toimub telefoni teel. See võib olla pigem ajamahukas, sest kandidaadid ei saa alati tööpäeva kestel telefonile vastata, seega püütakse nendega korduvat kontakteeruda. Intervjuude e-kirja teel kokkuleppimine võimaldaks informatsiooni saata mitmele inimesele korraga, lisaks saab kandidaat e-kirja lugeda ja sellele

vastata omale sobival ajal. Meetod võiks sobida Eesti tööturule, sest internetikasutajate määr Eesti tööealiste inimeste seas on väga kõrge, millest võib järeldada, et inimesed kasutavad igapäevase sidevahendina e-kirja.

Palgainfo Agentuuri uuringust selgub, et kõige enam kasutatakse Eestis värbamiskanalitena internetipõhiseid tööportaale CV Keskust, CV Online ja tuttava soovitusi (Palgainfo Agentuur, 2015). Käesolevas uuringus saadi sama tulemus, enim kasutatakse värbamiseks eelmainitud allikaid. Internetipõhistes tööportaalid on muutunud populaarsemaks interneti laialdase kasutamise, sealt leiavad töötajad korraga paljude ettevõtete töökuulutused, seega on need sagedalt külastatavad ka töötajate poolt. Töötajate soovitamise meetod on olnud ABBle tulemuslik, küsitlustulemused näitavad, et viimasel kahel aastal on 13% uutest töötajatest organisatsiooni tulnud läbi tuttava soovituse. Seda mõjutab ka makstav boonus eduka kandidaadi soovitamise eest, samas võib järeldada, et töötajad on organisatsiooniga piisavalt rahul, et seda oma tuttavatele soovitada.

Kuigi värbamiseks kasutatakse mitmeid erinevaid allikaid, ilmneb siiski, et osadele ametikohtadele takistab värbamisprotsessi kiiret läbiviimist asjaolu, et sobivaid kandidaate pole piisavalt. Selle probleemi lahendamiseks kasutab värbamismeeskond aktiivselt meetodit, kus eelnevatel konkurssidel osalenud kandidaatidega võetakse uuesti ühendust ja kutsutakse neid järgmistel konkurssidel kandideerima. Seda meetodit soovitatakse kasutada ka ABB korporatiivses värbamisstrateegias. Samas selgub, et dokumenteeritud andmebaasi kandidaatidest ei looda, seega sõltub meetodi kasutamine paljuski sellest, kui hästi kandidaat värbajale meelde jäi. Lisaks on raskendatud meeskonnaliikmete vaheline informatsiooni jagamine sobivatest kandidaatidest, sest tavaliselt salvestatakse informatsioon oma arvutisse, millele puudub teistel meeskonna liikmel juurdepääs.

Mitmete autorite, seal hulgas Sangeetha (2010), O'Riley ja Pfefferi (2000) ja Tysoni (2014) sõnul ei ole efektiivse värbamise tulemuseks ainult sobiva kandidaadi leidmine vaid ka organisatsiooni hoidmine. Ryan ja Tippins (2004) ning Taylor ja Collins (2000) väidavad, et intervjuu põhjal tekkinud realistlikud ootused tööle vähendavad võimalust, et töötaja pettub oma töös ja lahkub organisatsioonist üsna varsti pärast tööle asumist. Seega pidas magistr töö autor vajalikuks uurida, milline on ABB töötajate hinnang intervjuudele - kas intervjuu põhjal tekkinud ootused tööle vastasid tegelikkusele või mitte. Küsitlustulemused näitavad, et enamus töötajate hinnangul on nende arvamus tööst ja organisatsioonist sarnane intervjuudel kirjeldatuga. Samuti oldi rahul värbava juhi antava informatsiooniga tööintervjuu käigus. Püstitatud hüpotees, intervjuudel saadud informatsioon tulevase töö kohta on vastavuses töötajate kogemusega organisatsioonis

töötades, leidis kinnitust. Sellest võib järeldada, et intervjuudel kandidaatidele antav informatsioon on piisav, et kandidaat saaks hea ülevaate pakutavast ametkohast.

Töökuulutuses esitatud informatsiooni hindas pigem piisavaks saamaks ettekujulust oma tulevases tööst kaks kolmandikku kandidaatidest. Tulemus oli madalam, kui intervjuude puhul, mis oli eeldatav, sest töökuulutustes kirjeldatakse tavaliselt vaid kõige peamised ülesanded, samas intervjuul saab kandidaat soovi korral esitada lisaküsimusi. Töötajate uuringu hüpotees, et ABB töökuulutused on pigem keerukad ja kõrgete nõudmistega, mis võib vähendada kandidaatide hulka, ei leidnud kinnitust. Küsitluste andmetest selgus, et väitega „töökuulutused on selge ja lihtsasti loetav“ pigem nõustusid 46,3% ja täielikult nõustusid 41,7% vastajatest. Samuti selgus, et enamus töötajate jaoks ei olnud töökuulutuses esitatavad nõudmised kandidaadile kõrged. Seega võib järeldada, et ABB töökuulutused on piisavalt informatiivsed ja selged, et meelitada ligi sobivaid kandidaate.

Intervjuude põhjal värbamismeeskonnaga selgub, et töökuulutusi ei kohandata vastavalt sihtgrupile. Ühelt poolt on ABB töökuulutused koheselt äratuntavad teiste seast, samas toob intervjuueeritav värbamisjuht välja, et töökuulutuste kohaldamine sihtgrupist lähtuvalt võiks meelitada kandideerima rohkem kandidaate. Eriti oleks sellest abi noorte värbamisel, kes on teistsuguse infotarbimise harjumustega.

Küsitlustulemustest selgus, et 38,5% vastajatest ei arvanud, et uude ametisse sisseelamine oli kerge tänu intervjuu käigus saadud piisavale informatsioonile tulevase töö kohta. Korrelatsioonanalüüsi tulemusena leiti seos värbamisprotsessis saadava informatsiooni piisavuse ja sisseelamise keerukuse vahel, samas võivad raskused organisatsiooni sisseelamisel olla põhjustatud veel muudest asjaoludest, mida käesolevas magistritöös ei uuritud, seega ei ole andmed piisavad järelduste tegemiseks.

Eeltoodud tulemuste analüüsi põhjal võib ABB värbamisprotsessi hinnata heaks informatiivsuse ja informatsiooni reaalsusele vastavuse aspektist. Ilmnes, et üldine kandidaatide hinnang värbamisprotsessile on hea, samuti oldi rahul tagaside saamisega. Seega, võib järeldada, et üldiselt toetab värbamisprotsess sobivate kandidaatide leidmist ja organisatsioonis hoidmist.

Baum ja Kabst (2014) töid välja tööandja brändi olulisuse värbamisprotsessis – parema mainega tööandja meelitab kandideerima rohkem kandidaate, kelle seast valikut teha. Intervjuudel värbamismeeskonnaga selgus, et nende hinnangul on ABB tööandja maine väga hea, mis meelitab kandideerima piisava hulga inimesi. Uuringust töötajatega selgus sarnane tulemus, ilmnes, et enamus kandideerijatest olid teadlikud ABB kui tööandja headest külgedest juba enne

kandideerimist. See võib olla tingitud asjaolust, et ABB on Eestis suur ja tuntud organisatsioon, mille tegevust palju meedias kajastatakse, seega on inimeste huvi ettevõtte vastu suurem. Kõige enam meelitas organisatsiooni kandideerima võimalust töötada rahvusvahelises meeskonnas, stabiilne töö ja karjäärivõimalused, mis tähendab, et tahetakse siduda oma tööelu selle organisatsiooniga. Samuti leiti, et töötajate arvamus tööandjast organisatsioonis töötades oli kas jäänud samaks või pigem tõusnud. Arvamus tööandjast oli langenud vaid 13,5% vastanutest. Tuginedes intervjuudele ja küsitlustulemustele võib järeldada, et ABB tööandja bränd on organisatsioonile sobiva sihtgrupi seas piisavalt tuntud. Hea maine võib kiirendada värbamisprotsessi, sest hea mainega organisatsioon meelitab kandideerima rohkem inimesi. See vähendab vajadust kulutada aega kandidaatide ise otsimisele ja töökuulutuse korduvale postitamisele kandidaatide vähesuse tõttu.

Ryani ja Tippinsi (2000) hinnangul on uusi värbamismeetodeid kasutusele võttes oluline teada sihtrühma seisukohta, kas meetod soodustab kandidaatide leidmist, või võib seda takistada. Organisatsioonile planeeriti teha ettepanek võtta värbamises kasutusele LinkedIn sotsiaalmeediakanal ja videointervjuude meetod. Seega uuriti küsitluses, kuidas suhtub uuritvatesse meetoditesse sihtrühm.

Aichner ja Jacobi (2015) ja Dery, Tansley ja Hafermasi (2014) uuringutest selgub, et sotsiaalmeedia kasutamine värbamises on maailmas muutumas üha populaarsemaks. Intervjuud värbamismeeskonnaga kinnitavad seda osaliselt, selgub, et ABBs on hakatud rohkem sotsiaalmeediat värbamisallikana kasutama, kuid võrreldes teiste värbamisallikatega on sotsiaalmeedia kasutus värbamises tagasihoidlik. Peamine põhjus selleks on meeskonna töökoormusest tingitud ajapuudus.

Ankeetküsitluse tulemusena selgub, et LinkedIni kasutamine ei ole uuritava sihtrühma seas veel väga populaarne, oma profiil on 40,5% vastajatest. Sarnaselt on vähemuses need, kes kasutavad LinkedIni tööotsimiseks. Põhjus võib olla selles, et Eestis on LinkedIn veel küllaltki uus keskkond. Samas selgub, et ollakse pigem positiivselt meelestatud meetodi kasutamisse. Enamik vastajatest usub, et sõbralik kontakt organisatsiooni esindajaga LinkedInis soodustab nende otsust organisatsiooni kandideerida. Veelgi enam, kaks kolmandikku vastajatest leiab, et organisatsioon, mis on aktiivne LinkedInis, on innovaatiline ja uuendusmeelne. Sarnaselt arvab ABB värbamisjuht, lisaks usub ta LinkedIni üha kasvavasse populaarsusesse ja vajadusse selles kanalis ennast nähtavamaks teha. Eesti värbamisspetsialisti sõnul läheb värbamine ja heade kandidaatide leidmine aasta aastalt raskemaks ja sotsiaalmeedia osatähtsus on kasvamas, mis tähendab, et oleks oluline nendele kanalitele rohkem tähelepanu pöörata. LinkedIni populaarsus on kasvamas,

kasutajate arv Eestis, seisuga 16.04.2016 on 134 347 inimest, Baltikumis 601 202 inimest. (www.Linkedin.com). Seda keskkonda kasutavad eelkõige spetsialistid ja juhid.

Videointervjuu meetod on hea võimalus vähendada värbamisprotsessile kuluvat aega, seega on selle meetodi võimalused ABble huvipakkuvad. Intervjuudest nähtub, et värbamismeeskond suhtub positiivselt videointervjuude kasutuselevõttu, samuti oli töötajate üldine hinnang videointervjuu kasutusele võtmisele pigem positiivne. Tulemustest ilmnest, et kõige enam sooviksid videointervjuu meetodit kasutada personalitöö-, infotehnoloogia-, ja finantsvaldkonna töötajad. Enamik töötajatest ei arva, et videointervjuu saaks neile kandideerimisel takistuseks. Ligikaudu pooled küsitletavatest sooviksid seda meetodid kandideerimisel kasutada ja usuvad, et videointervjuu võimalus soodustaks nende organisatsiooni kandideerimist. Sarnaselt Toldi (2011) uuringule leiti, et töötajate hinnangul on organisatsioon, kuhu saab kandideerida videointervjuu meetodil, uuendusmeelne ja innovaatiline.

Hüpotees, uute värbamismeetodite kasutuselevõttu suhtuvad positiivsemalt töötajad, kellel on meetodiga eelnev kogemus, võrreldes nendega, kellel see puudub, leidis kinnitust. Videointervjuu on Eestis veel küllaltki uus värbamismeetod, millest võib järeldada, et negatiivsemad hinnangud videointervjuu meetodi kasutuselevõttu on osaliselt seotud selle meetodi tundmatuse ja sellega seonduva ebamugavusega uudse olukorra ees. Seega, peaks organisatsioon olema valmis kandidaate selles protsessis vajadusel toetama, et vähendada võimalust, kus kandideerijale saaks videointervjuu meetod kandideerimisel takistuseks.

Intervjuude ja küsitlustulemuste põhjal järeldatakse, et mõlema hinnatud meetodi kasutamist võib kaaluda värbamise tõhustamiseks.

Lähtudes teoreetilistest seisukohtadest ja tuginedes uuringu tulemustele võib värbamise tõhustamiseks soovitada:

1. Enamus värbamiskonkursside puhul, kus see on mõistlik, seada tingimuseks, et konkurss suletakse sobiva kandidaadid leidmisel. Väline partner võiks alustada kandidaatide intervjuueerimisega niipea, kui laekub sobivaid kandideerimisavaldusi ja edastada informatsioon ABble esimesel võimalusel. Organisatsioon saaks alustada intervjuude protsessiga varem, mis võimaldaks lühendada tervet värbamisperioodi.
2. Et vähendada ajaplaneerimise probleemidest tulenevat värbamisperioodi pikenemist võiks värbamisprotsessi alguses leppida värbava juhiga kokku protsessi ajakava, millest selgub eeldatav intervjuude aeg. Lisaks soovitatakse leppida kokku kindel aeg, mille jooksul peab värbav juht otsuse tegema, mitme kandidaadi intervjuueerimisel võiks selleks ajaks olla, autori hinnangul, järgmise päeva hommik, pärast viimast intervjuud.

3. Hinnata intervjuude planeerimisele kuluvat aega ja kaaluda võimalust hakata intervjuusid planeerima e-kirja teel.
4. Luua varasemalt kandideerinud inimeste andmetest ühiselt kasutatav andmebaas, mida tuleviku värbamistes kasutada. Et leida kiiresti rohkem sobivaid kandidaate, võiks raskesti täidetavate ametikohtade puhul kasutada meetodit, kus töökuulutus saadetakse eraldi kõigile sobivatele inimestele andmebaasis. Lisaks soovitatakse esmase valiku tegijal, lepingulisel partneril, säilitada eelnevalt kandideerinud inimeste andmeid, et informatsiooni uue konkursi jaoks kohe kasutada.
5. Enamate kandidaatide tähelepanu võitmiseks soovitatakse töökuulutusi kohandada vastavalt otsitavale sihtrühmale. Meetod võiks lühendada värbamisprotsessi, sest see suurendab kandidaatide hulka, kes oleks kohe huvitatud töökuulutusele kandideerima.
6. Tööandja tugevustena rõhutada eelkõige võimalust töötada rahvusvahelises meeskonnas, stabiilset tööd ja karjäärivõimalusi, mis võiks aidata leida rohkem kandidaate.
7. Et lühendada värbamisprotsessi võiks tulevikus pöörata rohkem tähelepanu värbamisele sotsiaalmeediakanalist Linkeidn. Lisaks töökuulutuse postitamisele soovitatakse kasutada ka teisi funktsioone, näiteks talendipankade loomine või passiivsete kandidaatidega suhtlemine tuleviku värbamiste jaoks. Sellisel juhul oleks organisatsioonil värbamisvajaduse tekkides kohe informatsioon kandidaatidest, kes võiksid olla huvitatud positsioonile kandideerima.
8. Võtta kasutusele videointervjuu meetod. Vältimaks protsessi olulist pikenedamist kandidaadile soovitab autor teha videointervjuu lepingulise partneri organisatsioonis, kus kandidaat vastab mõnele valitud küsimusele video vahendusel. Teenusepakkuja edastab video koos kandidaadi elulookirjeldusega ABBle, kus värbamismeeskond ja värbav juht saaksid teha enama informatsiooni põhjal otsuse, kas nad soovivad kutsuda kandidaati teisele intervjuule ABBsse. Meetod võiks vähendada värbamisprotsessi aega, sest intervjuueeritakse vähem ebasobivaid kandidaate. Salvestisi on võimalik taasesitada kandidaatide omavaheliseks võrdlemiseks, mis võiks lihtsustada otsuse tegemist.

Parendusettepanekud on edastatud ABB värbamismeeskonnale.

Käesoleva uuringu piiratus seisneb selles, et uuriti vaid konkursi võitnud kandidaatide seisukohti. Edaspidistest uuringutes võiks uurida kõigi organisatsiooni kandideerinud inimeste hinnanguid, et selgitada välja, kas konkursi võitmine mõjutab arvamust värbamisprotsessist ja kuidas näevad värbamisprotsessi need, kes erinevatel põhjustel organisatsiooni tööle ei asunud. Edaspidistes uuringutes võiks käsitleda ka värbavate juhtide hinnanguid värbamisprotsessile ning selle tõhususele.

KOKKUVÕTE

Värbamine on protsess, mille eesmärgiks on leida organisatsiooni sobivad inimesed, kelle abiga saavutatakse edu ja konkurentsieelis. Tõhus värbamine on kiire ja kuluefektiivne ning täidab oma eesmärgi - leida organisatsiooni sobiv töötaja, kellega luuakse pikaajaline töösuhe. Olukorras, kus rahvastik väheneb, peavad organisatsioonid üha rohkem pingutama, et meelitada enda juurde sobivat tööjõudu. Et püsida konkurentsivõimelise töötajate pärast peavad organisatsioonid järgima muudatusi tööjõuturul ja ühiskonnas üldiselt.

Käesolevas magistritöös uuriti, kuidas oleks võimalik värbamisprotsessi tõhusamaks muuta organisatsiooni ABB AS näitel. Uurimisprobleem oli värbamisprotsessi liiga pikk ajaline kestvus, millest tulenevalt püstitati uurimisküsimus: milline on ABB värbamisprotsess ja kuidas oleks võimalik seda lühendada? Probleemi lahendamiseks loodi esmalt pilt värbamisprotsessist, selle tugevustest ja nõrkustest. Seejärel uuriti, kas uute värbamismeetodite kasutuselevõtt võiks muuta värbamisprotsessi efektiivsemaks.

Magistritöö uurimisprobleemi lahendamiseks viidi läbi uuringud värbamismeeskonnaga ja värvatud töötajatega. Esmalt viidi läbi intervjuu ABB värbamismeeskonnaga, millega kaardistati värbamisprotsess ja selle peamised probleemid. Uuring näitab, et värbamise läbiviimise aluseks on ABB korporatiivne värbamisstrateegia, millest juhendub kogu korporatsiooni värbamisprotsess. Värbamisprotsess algab värbamisvajaduse tuvastamisega värbava juhi poolt, kes loob töökohta profiili ja edastab selle värbamismeeskonnale. Värbamismeeskond valib kanalid, milles töökuulutuse postitatakse. Esmase valiku kõigi kandidaatide seast teeb lepinguline partner, kes edastab edukate kandidaatide info ABBle. Värbamismeeskond koos värbava juhiga viivad läbi teise intervjuu, mille tulemusel otsustatakse, kes on sobivaim kandidaat. Värbamise kõige ajamahukam etapp on tavaliselt kandidaatide otsimine, kus töökuulutuse postitamise ja kandidaatide kohta info saamise vahele võib jääda kolm kuni neli nädalat. Protsessi pikenedamist põhjustavad järgnevad asjaolud: raskused osadele positsioonidele sobivate kandidaatide leidmisel, värbava juhiga intervjuu aja kokkuleppimine ja pärast intervjuud värbavalt juhilt otsuse ootamine. Viimasel kahel aastal värvatud töötajate seas viidi läbi ankeetküsitlus. Tõhusa värbamise tagamiseks on oluline teada, kas värbamisprotsess ja meetodid toetavad sobivate kandidaatide leidmist. Uuringu tulemustest selgus, et üldiselt hindavad töötajad ABB värbamisprotsessi heaks.

Enamus töötajate hinnangul on töökuulutused pigem lihtsasti loetavad ja kandidaadile esitatavad nõudmised parajad. Selgus, et töötajad on rahul intervjuudelt saadud informatsiooniga tulevase töö kohta. Töötajate kogemuse põhjal organisatsioonis olid töö sisu, organisatsioonikultuur ja koolitus- ja arenguvõimalused sarnased intervjuul kirjeldatule. Seega võib järeldada, et värbamisprotsess toetab kandidaatide leidmist ja organisatsioonis hoidmist.

Samuti näitavad uurimistulemused, et ABB on tööandjana tuntud, tulemuste kohaselt olid enamus töötajad teadlikud tööandja headest külgedest enne ABBsse kandideerimist. Tööandja hea maine võib kiirendada värbamisprotsessi, sest sellest sõltub, kui palju kandidaate töökuulutusele kandideerib, kas kandidaate peab ise otsima ja kas töökuulutuse postitamise aega peab pikendama.

Küsitlustulemustest nähtub, et pigem suhtutuvad töötjad positiivselt hinnatavate meetodite, LinkedIni ja videointervjuu, kasutusele võtmisele värbamises. Seega võib järeldada, et meetodite kasutusele võtmine soodustab kandidaatide leidmist. Lähtudes teoreetilisest kirjandusest ja toetudes uuringute tulemustele võib väita, et uute meetodite kasutusele võtmine võib tõsta värbamisprotsessi tõhusust. Lisaks selgub, et positiivsemalt suhtuvad uute meetodite kasutusele võtmisesse need vastajad, kellel on meetodiga eelnev kogemus.

Tulemuste analüüsile ja järeldustele tuginedes tehti organisatsioonile ettepanekud värbamisprotsessi tõhustamiseks. Peamine probleem oli värbamisprotsessi pikkus, selle lühendamiseks soovitati alustada kandidaatide intervjuueerimisega enne konkursi lõpptähtaega. Vältimaks olukorda, et värbava juhiga ei leita ühist aega soovitatakse leppida värbava juhiga alguses kokku kindel ajagraafik. Soovitatakse hinnata ajakulu intervjuude planeerimisele ja kaaluda võimalust hakata intervjuusid planeerima e-kirja teel. Protsessi pikenemist põhjustab ka kandidaatide vähesus, mille lahendusena soovitati kutsuda uuesti kandideerima eelnevalt sarnastel konkurssidel osalenud sobivaid kandidaate. Et edukamalt kasutada tööandja mainet värbamises soovitati rõhutada rahvusvahelist töökogemust, stabiilset tööd ja organisatsiooni karjäärivõimalusi. Enamate kandidaatide ligimeelitamiseks soovitatakse aktiivsemalt kasutada sotsiaalmeediat ja tuginedes uuringu tulemustele soovitati kasutusele võtta videointervjuu meetod, mis võimaldaks vähendada värbamisprotsessile kuluvat aega.

RESUME

The main purpose of the recruitment process is to find employees who support accomplishing the organization business targets. In Baltics, the overall population is ageing and future generations are smaller, which means that competition for the good employees is getting more intense. Organizations need to focus on how to make their recruitment process more efficient in order to find good employees. In the master`s thesis the efficient recruitment is defined as a process that is fast enough to meet the business needs, cost-effective and fills its goal - to find a suitable person for an open position in an organization.

The present master`s thesis purpose is to rise the efficiency of ABB recruitment process. Master`s thesis surveys the problem that in organization ABB the recruitment process is too long, therefore, thesis focuses on finding methods to shorten the recruitment process. To meet the thesis objective, two different surveys that were carried out, one with ABB recruitment team and other with recently recruited employees

ABB Baltics is member of ABB group, a global power and automation organization, which employs more than 135 000 people in more than 100 countries.

Firstly, a semi-structured interview was held with the ABB recruitment team to examine the recruitment process and identify its main issues. The results showed that recruitment process in Baltics is done accordingly to the Global Recruitment Standard. Recruitment process starts with identifying the recruitment needs by hiring manager, who creates a job profile and send it to the recruitment team. Considering the local market situation, candidates were searched mainly through internet based job portals, universities and employee recommendations. First selection is done by an external partner. Then, recruitment team and a hiring manager carry out second interview, which is usually resulted with selecting the best candidate. Most time consuming phases of the process are searching the suitable candidates, agreeing the interview time with the hiring manager and waiting for the final decision from the hiring manager after the interviews.

Secondly, a quantitative study was carried out among recently hired employees. Questionnaire was internet based, consisted of 39 questions. The sample was made up of 221 employees; answers were collected from 111 persons. Main objectives of the study were to obtain understanding of the recruitment process from the candidates` perspective and identify shortcomings and needs for the

improvement. In general, ABB recruitment process was evaluated as good (in a scale from poor to very good). Results of the surveys showed that for most of the employees, job advertisements were clear and easy to read, majority confirmed that requirements for candidates were in line with their current work. According to the survey, most of the employees were satisfied with the information given in the interviews. Information provided to a candidate about the future position, organization culture and career opportunities was in compliance with employees experiences in organization. Therefore it can be stated that overall, recruitment process supports search of employees for the organization.

According to the survey, most of the employees were aware of the benefits of ABB employer's brand before applying to the organization. Employer's good reputation can accelerate recruitment process, because it brings more candidates who want to apply.

In addition the survey collected data regarding new time consuming recruitment methods suitable for candidates. These methods were LinkedIn social media channel and video interviews. Results showed that employees rather preferred to use offered methods than had been against them. Candidates with previous experience with the method were more willing to use them than people without the experience.

Based on analysing of the results, suggestions to raise the efficiency of the recruitment process are made the organization. The main problem is the length of recruitment process, therefore it is recommended to set a term that a process is closed, when the suitable person is selected and start screening the candidates as soon as they apply. This term might not be reasonable for all recruitments, therefore the possible advantages of it should be evaluated before each recruitment process. It is recommended to evaluate time consumption on planning interviews by phone, consider start planning the interviews by email. To avoid the difficulties with finding a common time with hiring manager, it is suggested to agree on specific time line before the recruitment process starts. To attract more candidates, it is proposed to adjust job advertisements according to the targeted audience and use more social media, especially LinkedIn for recruitment. On employer value proposition it is suggested emphasize the most on opportunity to work in international environment, stabile job and career opportunities, what might attract more candidates to apply. Also it is suggested to develop commonly used talent pools from previously applied candidates for new recruitments. Start using video interview method to make the recruitment process more efficient.

VIIDATUD KIRJANDUS

ABB Group (2010). ABB Group Recruitment Standard

Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V., Thomas, S. (2015). *A Review of SMEs recruitment and selection: finding a fit*. *Journal of Developing Areas*, 2, 2015

Aichner, T., Jacob, F. (2015). Measuring the degree of corporate social media use. *International Journal of Market Research*, 57, 257-275.

Armstrong, M. (2012). *Human resource management practice*, 12th Edition. London, Philadelphia: Kogan Page.

Gugesh, J. N., Rani, S. S. (2013). Study on the effectiveness of recruitment process in multicultural organization. *S. IJER*, 10, 373-390.

Bal, Y., Bozkurt, S., Ertemsir, E. (2014). A study on determining the relationship between strategic HRM practices and creating innovation in organizations. *Contemporary Management Quarterly*, 13, 23-37

Barratt, J. (2006). Future recruitment trends. *Human Resources Magazine*, 11, 4-5.

Baum, M. Kabst, R. (2014). The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management*, 53, 353-378.

Behrend T. S., Baker B. A., Thompson L. F. (2009) Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of reputation. *Journal of Business and Psychology*. September

Breaugh, J.A., (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18, 103–118.

Brencic, V., Norris, J.B. (2014). Employers on-line recruitment and screening practices. *Economic Inquiry*, 50, 94–111.

Cable, D.M., Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers employer knowledge during recruitment. *Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163.

Franca V., Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3 (1), 78-122.

Jain V., Pal, R., (2012). Importance of employer branding in business up-gradation. *International Journal of Research in IT & Management*, 2, 68-75.

- Carlson, K.D., Connerly, M.L., Mecham, R.L. (2002) Recruitment evaluation: the case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 461-492.
- Cottreau, T. (2014) The Future of Live Video Interviews for Recruitment. *Workforce Solutions Review*, 33-35.
- Dery, K., Tansley, C., Hafermalz, E. (2014). Hiring in the age of social media. *University of Auckland Business Review*, 17.
- Florea, N.V (2014). Using recruitment gencies to obtain the best candidates. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 19, 80-89.
- Florea, N.V., Badea. M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. *Proceedings of the International Conference on Information Management & Evaluation*, 37-38.
- George, D., Mallery, P. (2003) SPSS for Windows Step by Step: Simple Guide. *Allyn & Bacon*.
- Glasner, M. (2014). Background Screening in APAC: Trends and Challenges. *Employment Relations Today*, 41, 25–32.
- Grobler, P.A., Wörnich, S., Carrell, M.R., Elbert, N.F., Hatfi, D.F. (2010). *Human resources management in South Africa, Human Resource Management in South Africa, 4th edition*. Cengage Learning EMEA; 4th Revised edition edition.
- Halperin, K. (2009) The Fall and Rise of Recruiting. *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, 16-19.
- Hanson, C. (2009) Survey Points to Dissatisfaction with Talent Pool—How Can HR Help Land the Best Catch? *Employment Relations Today*.
- Hawkes, C.L., Weathington, B.L., (2014). Competency-Based Versus Task-Based Job Descriptions: Effects on Applicant Attraction. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 15, 190-211.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26, 241-259.
- Huang, W.D., Huang, W., Chiu, C. (2012) The impact of specified professional development programme information as a marketing tool for effective recruitment. *Human Resource Development International*. 14, 1, 57–73.
- Huhman, H. (2014) Attract More Talent With Video Job Ads. *Entrepreneur*. Kättesaadav: <https://www.entrepreneur.com/article/235056>, 17 Märts, 2016.
- Kantane, I., Skola, B., Buligina, I., Buligina, A., Tora, G., Tora, P., Busevica, R., ja Dzelme, J. (2015) Expectations by Employers on Skills, Knowledge and Attitudes of Employees. *European Integration Studies*. 2015, 9, 224-234.

- Kumari, N. (2012). A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *The International Institute for Science, Technology and Education (IISTE)* 2, No.1
- www.Linkedin.com
- Lockwood, N.R (2006) Talent Management: Driver for Organizational Success. *HR Magazine*. 2006, 51, 6, 1-11.
- Majandus -ja kommunikatsiooniministeerium. (2014) Tööjõuvajaduse ja - pakkumise prognoos aastani 2022. Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/toojouprognos_2022_lyhikirjeldus.pdf8.04.2016.
- Muceience, A. (ABB Baltikumi värbamisjuht), Intervjuu. Helisalvestis. 17. veebruar 2016, Jüri.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*. 20, 3, 351-359.
- O'Reilly, C.A., Pfeffer, J. (2000) Unlocking the hidden value in organizations. *Employment Relations Today*, Summer 2000
- Palgainfo Agentuur. (2015) Tööturu ja tasustamise trendid Sügis-Talv 2015/16. Kättesaadav: <http://www.cvkeskus.ee/kulastatavus>. 20.04.2016
- Parry, E., Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18, 257–274.
- Rajan, A. (2015) Vision of future recruitment. *Human Capital*, 19, 30-32.
- Ryan, A.M., Tippins, N.T. (2004) Attracting and selecting: what psychological research tells us. *Human Resource Management*. 43, 4, 305-318.
- Sangeetha, K. (2010) Effective recruitment: A Framework. *IUP Journal of Business Strategy*.
- Sardis, R. (ABB Baltikumi värbamisspetsialist), Intervjuu. Helisalvestis, 17. veebruar 2016, Jüri.
- Silm, S. (2016), PKC lahkumine pole Eesti tööstuse suurim mure. *Äripäev*. Kättesaadav: <http://www.aripaev.ee/uudised/2016/02/02/elektroonikatoostus-raskete-aegade-ule-ei-kurda>. 6 Aprill, 2016.
- Sinha, P., Thaly, P., (2013). A Review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organisations. *Management*, 18, 141-156.
- Starinca, O. (2015). Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics & Business*, 27, 58-63.
- Stone, D.L., Deadrick, D.L., Lukaszewski, K, M., Johnson, R. (2014) The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 25, 2, 216–231.

- Statistikaamet (2016). Andmebaas. IT32: 16-74-aastased arvuti-ja internetikasutajad isikute rühma järgi. Kättesaadav: http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=IT32&ti=16%2D74%2DAASTASED+ARVUTI%2D+JA+INTERNETIKASUTAJAD+ISIKUTE+R%DCHMA+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/05Infotehnoloogia/04Infotehnoloogia_leibkonnas/&lang=2
- Syedain, H. (2013). The new rules of recruitment. *People Management*, 19-24.
- Reynolds, D.H., Weiner J.A.(2009). Online recruiting and selection innovations in talent acquisition. *Wiley-Blackwell, UK*.
- Zappe, J. (2011). For Recruiting, Video is Hot. *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, 6
- Zeidner, R. (2007). How Deep Can You Probe? *HR Magazine*, 52, 57-62.
- Taylor, M. S. & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 304-334)
- Toldi, N.L., (2011). Job Applicants Favor Video Interviewing in the Candidate-Selection Process. *Employment Relations Today*, 38, 19-27.
- Tyson, R. (2014) Four steps to avoiding the outrageous costs of making a bad hire. *The Enterprise - Utah's Business Journal*. September 1-7, 2014.
- Van Hoye, G., (2013). Recruiting Through Employee Referrals: An Examination of Employees' Motives. *Human Performance*, 26, 451-464.
- Wilden., R., Gudergan, S., Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26, 56-73.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses*. Tartu Ülikool.

Lisa 1. Küsitluse ankeet ABBsse värvatud töötajatele

Lugupeetud kolleeg,

Olen ABB personalispetsialist ja olen kirjutamas Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö- ja arenduse erialal magistritööd teemal „Värbamise tõhustamine ettevõtte ABB AS näitel“ ning palun Sinu abi oma lõputöö valmimisel.

Sinu käes on küsimustik millele vastamisega aitad kaasa värbamisvaldkonna parendamisele, et värvata organisatsiooni kõige paremaid töötajaid. Värbamisvaldkonna all peetakse silmas kogu protsessi alates töökuulutusest kuni töölepingu sõlmimiseni. Sinu panus on suureks abiks ABB värbamisprotsessi parendamisel.

Küsitlusele vastamine on anonüümne. Küsimuste vastuseid kasutatakse uuringu tulemustes ainult üldistatuna ega seostata Sinu isikuga.

Küsimustiku täitmine võtab aega kuni 10 minutit. Küsimustele vastates, palun, vali üks Sinu arvamust enim väljendav vastus.

Ette tänades,
Siret Lindsalu

1. Vanus

1. -20
2. 20- 29
3. 30- 39
4. 40- 49
5. 50+

2. Sugu

- 1. Naine
- 2. Mees

3. Üldine tööstaaž praeguses valdkonnas

- alla 1.aasta
- 1.aasta – kuni 2.aastat
- 3.aasta – kuni 4.aastat
- aastat – kuni 7 aastat
- üle 7.aasta

4. Töövaldkond:

- Inseneeria
- Tootmine

- Infotehnoloogia
- Personalitöö
- Finants
- Logistika
- Muud tugiteenused
- Muu äriüksuse valdkond

5. Sain infot vaba töökoha kohta

- CV Keskuse või CV Online kodulehelt
- Sõbralt/tuttavalt
- LinkedIn sotsiaalmeedia leheküljelt
- ABB kodulehelt
- Mõnelt muult internetileheküljelt
- Tööturu messilt
- Ülikoolist
- Muust allikast (kirjuta)

Värbamisprotsess

Järgnevalt tahame teada Sinu kogemuste põhjal ABBs saadud hinnanguid värbamisprotsessile. Palun vali iga väite all sobivaim variant või skaalal oma hinnanguga sobivaim number: 0 on "ei oska vastata" 1 on „ei ole üldse nõus“ 4 on „nõustun täielikult“.

6. Töökuulutuse oli selge ja lihtsasti loetav.

0 - ei oska öelda, 1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

7. Sain töökuulutusest piisavalt informatsiooni peamiste tööülesannete kohta.

0 - ei oska öelda, 1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

8. Võrreldes praeguse töö iseloomuga olid töökuulutuses kandidaadile esitatud ootused:

- Liiga kõrged
- Piisavalt kõrged
- Parajad
- Piisavalt madalad
- Liiga madalad

9. Intervjuu käigus sain selge ettekujutluse oma tulevase töö sisu kohta.

0 - ei oska öelda, 1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

10. Värbav juht andis piisavalt informatsiooni töö iseloomu kohta.

0 - ei oska öelda, 1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

11. Intervjuul kirjeldatud töö sisu on väga sarnane minu praegusele tööle.

0 - ei oska öelda, 1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

12. Intervjuul kirjeldatud organisatsioonikultuur langeb kokku minu kogemuste põhjal tekkinud hinnanguga organisatsioonikultuurist.

0 - ei oska öelda, 1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

13. Organisatsioon pakub arenguvõimalusi (koolitused ja karjäärivõimalused) nagu intervjuu käigus kirjeldati.

0 - ei oska öelda, 1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

14. Sain tagasiside oma kandideerimise staatuse kohta alati kokku lepitud ajal.

0 - ei oska öelda, 1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

15. Sisseeleamine uude ametisse oli kerge tänu intervjuu käigus saadud piisavale ja asjakohasele informatsioonile tulevase töö kohta.

0 - ei oska öelda, 1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

16. Värbamisprotsess oli

- Liiga lühike
- Pigem lühike
- Paras
- Pigem pikk
- Liiga pikk

17. Üldine hinnang värbamisprotsessile

- Halb
- Rahuldav
- Hea
- Väga hea

18. Kandideerisisin ABB-sse sest:

- Tahtsin vahetada töökohta
- Tahtsin teha erialast tööd
- Olin töötu
- muu(kirjutage)

19. Muud kommentaarid värbamisprotsessi kohta:

.....

20. Minu jaoks on oluline, et organisatsioonis, kus ma töotan, on tööandja maine positiivne.

1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

21. Enne tööle kandideerimist olin teadlik ABB kui tööandja peamistest headest külgedest.

1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

22. Kõige rohkem meelitas mind kandideerima (vali kuni kaks)

- Võimalus töötada rahvusvahelises meeskonnas
- Stabiilne töökeskkond
- Karjäärivõimalused
- Erialased arengu - ja koolitusvõimalused
- Organisatsiooni maine tööandjana
- Kaasaegne töökeskkond
- Pakutud töötasu
- Võimalus töötada koos sõprade-tuttavatega

23. Olles organisatsiooni töötaja on minu arvamus ABBst kui tööandjast:

- Langenud
- Pigem langenud
- Jäänud samaks
- Pigem tõusnud
- Tõusnud

24. Hea meelega soovitan oma tööandjat sõbrale.

1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

Uued värbamismeetodid

Järgnevalt tahame teada Sinu hinnanguid uutele võimalikele värbamismeetoditele, mis on kogumas populaarsust nii mujal maailmas kui ka Eestis. Küsimustele vastates palun vali üks Sinu arvamust enim väljendav vastus.

25. Mul on LinkedIn sotsiaalmeedia keskkonnas profiil.

Jah Ei

26. Ma jälgin LinkedInis huvipakkuvate organisatsioonide tegevust.

Jah Ei

27. Tööd ostides, kasutan ma aktiivselt ka LinkedIn sotsiaalmeedia kanalit.

Jah Ei

28. Mulle meeldiks suhelda tööpakkumisest organisastiooni esindajaga otse LinkedIn vahendusel.

1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

29. Soovin hoida suhteid organisastioonide värbajate ja esindajatega, mida võin tulevikus kasutada töö leidmiseks.

1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

30. Usun, et organisastioon, mis on aktiivne LinkedInis, on uuendusmeelne ja innovaatiline.

1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

31. Sõbralik kontakt organisastiooni esindaja LinkedInis suurendab minu tõenäosust kandideerida sellesse organisastiooni.

1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

Järgnevalt tahame teada Sinu hinnanguid videointervjuu meetodile. Videointervjuu all mõeldakse antud küsimustikus ettesalvestatud küsimustele vastamist video vahendusel. Küsimustele vastates, palun vali üks Sinu arvamust enim väljendav vastus.

32. Kas Sa oled kunagi osalenud videointervjuul?

Jah Ei

33. Sooviksin, et tööle kandideerides oleks mul võimalik videointervjuu vahendusel intervjuul osaleda.

1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

34. Videointervjuu võimalus organisastiooni kandideerimisel suurendaks minu kandideerimise tõenäosust, sest intervjuueerimine oleks ajast ja kohast sõltumatu.

1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

35. Videointervjuu meetod saaks mulle kandideerimisel takistuseks, sest tunneksin stressi ja ebamugavust.

1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

36. Usun, et organisastioon, kuhu saab kandideerida videointervjuu meetodil on uuendusmeelne ja innovaatiline.

1 - ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult

37. Ma usun, et minu võimalused tööintervjuul edukamalt esineda on paremad

- Videointervjuul
- Silmast silma intervjuul
- Mõlemas võrdsed

38. Positiivsemad tegurid eelsalvestatud küsimustega videointervjuu puhul oleks minu jaoks (vali kuni kaks)

- Mugav keskkond
- Puudub ajaline ja rahaline kulu transpordile
- Võimalus valida aega
- Pole ootamatuid küsimusi

Suur tänu!

Lisa 2. Intervjuu küsimused inglise keeles värbamismeeskonnale

Recruitment process description and main issues

1. Please describe recruitment process from detecting recruitment need until signing the employment contract. Which recruitment sources do you use? How many candidates per usual job advertisement you receive? Where do the usual candidates come from? How many candidates will go to the final selection?
2. Which phases of the recruitment process are the most time consuming?
3. Would it be possible to speed up those processes? How?
4. What are the most common obstacles in process?
5. Would it be possible to prevent them or speed up the solutions for these obstacles? How?
6. Which positions are usually harder to fill than others?

Recruitment sources

7. How is it organized to use internal workforce? Are internal candidates preferred over external candidates?
8. Do you use current employee referrals for recruitment?
9. Which of the currently used recruitment sources are most efficient?
10. Do you use social media for recruitment? Advertise open positions through social media?
11. How much do you use professional social media channel LinkedIn for recruitment? Do you do searches or create talent pools in this system?
12. Do you create talent pools for some positions in any other system? How often are they used?
13. Does ABB have internal talent pools for critical positions?
14. Which new recruitment sources you would like to use to make recruitment process even more effective?

Employer Branding

15. How would you rate your organization's reputation as an employer?
16. Do you feel that people would like to work in your organization?
17. How does ABB differentiate itself from other employers? How well is ABB known in media?
18. What are ABB's main activities in creating an employer brand? Does ABB participate in charity, workfare?
19. Which channels does ABB broadcast its activity?

20. How would you rate the candidate's knowledge of ABB when applying, in interview?
21. Is the company well-known enough to attract enough candidates for most positions?
22. How does organization use employer branding in recruitment? How could its usage be more efficient?

Possible new recruitment methods

23. Growing trend is to use LinkedIn as a recruitment source, create talentpools and stay in touch with possible future prospects. Do you use that method? Do you think it would be beneficial for the recruitment process?
24. Recruitment in LinkedIn is getting more and more social, recruiters join the groups of specialist, aluminis for schools etc and stay in contact with future prospects and passive candidates. Do you think that considering the time needed for these activities it could be beneficial? Do you feel this method could be useful in Estonia for ABB?
25. Also it is getting more and more popular to use video interviews in recruitment. What is your opinion on replacing the first face-to-face interview with video interview? What are the main advantages and disadvantages of this method?
26. Based on your experiences, do you think that the candidates applying for ABB would have more positive or negative attitude towards video interview method? What could be the main advantages and disadvantages for candidates?
27. There is a plan to carry out a survey among employees who have been recruited in last two years, is there any topics or questions you would like to be researched?

Lisa 3. Intervjuu küsimused eesti keeles värbamismeeskonnale

Värbamisprotsessi kirjeldus ja peamised probleemid

1. Palun kirjeldage värbamisprotsessi alates värbamisvajaduse tuvastamisest kuni töölepingu sõlmimiseni. Milliseid peamisi värbamisallikaid kasutate? Kui palju kandidaate kandideerib keskmiselt ühele töökuulutusele? Millistest allikatest tavaliselt kõige rohkem kandidaate kandideerib? Kui palju kandidaate jääb viimasesse valikusse?
2. Millised etapid värbamisprotsessis on kõige ajamahukamad ja miks?
3. Kuidas saaks Teie hinnangul neid etappe kiirendada?
4. Millised on sagedamini esinevad seisakud või takistused värbamisprotsessis?
5. Kuidas oleks võimalik esinevaid takistusi ennetada või nende lahenemist kiirendada?
6. Milliste ametikohtade täitmine on raske?

Värbamisallikad ja hinnangud nende kasutamisele

7. Kas ja kuidas on organiseeritud sisemiste kandidaatide võimalused organisatsioonis vabanevatele töökohtadele kandideerida? Kas sisemisi kandidaate eelistatakse üldiselt välimistele kandidaatidele ja miks?
8. Kas te kasutate olemasolevate töötajate soovitusi uute töötajate leidmiseks?
9. Millised värbamisallikaid hindate Te kõige tulemuslikumateks?
10. Kui suurel määral kasutate sotsiaalmeediat värbamisel? Kas reklaamite vabasid töökohti sotsiaalmeedia vahendusel?
11. Kas ja kui suurel määral kasutate professionaalset suhtlusvõrgustikku LinkedIn värbamistöörüistana? Kas teostate selles keskkonnas sihtotsinguid või loote talendipanku?
12. Kas ja millisel tasemel luuakse talendipanku mõnedes muudes keskkondades, kui palju neid hiljem kasutatakse?
13. Kas ABB1 on kriitiliste ametikohtade täitmiseks olemas organisatsioonisiseseid talendipangad?
14. Milliseid uusi värbamisallikaid sooviksite kasutusele võtta värbamisprotsessi tõhustamiseks

Tööandja bränding ja hinnangud selle kasutamisele

15. Kuidas Te hindaksite oma organisatsiooni mainet?
16. Mis Te arvate, kas inimesed tahavad töötada Teie ettevõttes?
17. Mis eristab ABB-s teistest? Kui palju on ABB meedias, kui hästi firmat teatakse?

18. Millised on ABB peamised tegevused tööandja brändi loomisel? Osalemine heategevuses, konkurssidel, messidel?
19. Millistes kanalites peamiselt ABB organisatsiooni poolt ise oma tegevust kajastab?
20. Milliseks hindate kandidaatide teadmisi ABB-st organisatsiooni kandideerimisel?
21. Kas organisatsiooni tuntus on piisav Teie hinnangul sobivate kandidaatide ligimeelitamiseks või oleks vaja seda suurendada?
22. Kuidas kasutab organisatsioon tööandja brändingut töökuulutuses ja vabade töökohtade reklaamimisel? Kuidas saaks seda veelgi efektiivsemalt kasutada?

Hinnangud uute värbamismeetodite kasutusele võtmiseks ja teemad, mida võiks ankeetküsitluse käigus uurida

23. Populaarsust on hakanud koguma talendipankade koostamise meetod sagedamini värvatavatele ametikohtadele professionaalse sotsiaalmeedia võrgustiku LinkedIn vahendusel, kas selle meetodi kasutuselevõtt aitaks tõhustada värbamisprotsessi? Kas kasutate seda meetodit? Kas Te usute, et see võiks tulla kasuks värbamisprotsessile?
24. Värbamine sotsiaalmeedias, LinkedInis muutub üha enam sotsiaalseks, värbajad liituvad erialagruppide ja koolide vilistlaste gruppidega, et olla kontaktis passiivsete kandidaatidega tuleviku värbamiste jaoks. Kas usute, et arvestades ajalist kulu sellisele tegevusele võiks see tulla kasuks värbamisprotsessi tõhustamisele? Kas Teie hinnangul oleks selline meetod kasulik Eestis ABB jaoks?
25. Üha enam on populaarsust koguv suund värbamises videointervjuude kasutamine. Kuidas Teie suhtute telefoni või esmaste intervjuude asendumisse videointervjuudega? Palun nimetada mõned eelised ja puudused selle meetodi puhul.
26. Kas Teie hinnangul on ABBsse kandideerivad inimesed videointervjuude meetodi kasutamisse positiivselt meelestatud või mitte? Millised võivad olla peamised eelised ja puudused kandidaatide jaoks?
27. Lisaks viin ma läbi ankeetküsitluse viimasel kahel aastal värvatud töötajate seas, kas Teil on lisada teemasid või küsimusi, mida Te sooviks, et ma töötajatelt uuriksin?

Lisa 4. Vastused avatud küsimustele ankeetküsitluses

- Vastused küsimusele number 20, „Kandideerisin ABBsse sest..“ Vastused muutmata kujul, parandatud kirjavead. Eelmaldatud korduvad vastused.

„Olin huvitatud ABBs kui organisatsioonis töötamisest ja tahtsin teha tööd, milles on mul kogemusi.“

„Töökoht tundus väljakutsuv ning tundsin üht töökaaslast.“

„Tahtsin vahetada töökohta ning teha erialast tööd ABBs just ettevõtte töökultuuri pärast.“

„Sain parema pakkumise perspektiivikamasse ettevõttesse, kus peaks olema ka rohkem karjäärivõimalusi.“

„Olin juba ammu mõelnud ABB-sse tööle tulla ja antud töökuulutus vastas minu kogemustele täielikult.“

„Soovisin lähemalt tutvuda ABB-s juurutatud juhtimissüsteemidega (ISO ja OHSAS standardid)“

„Tehti pakkumine.“

„Tahtsin töötada rahvusvahelises organisatsioonis“

„Tundus hea võimalus kasutada seniseid teadmisi ja areneda uues valdkonnas.“

„Planeerisin vahetada töökohta ka.“

„Elamiskoha vahetus.“
- Vastused küsimusele number 21, „Muud kommentaarid värbamisprotsessi kohta“ Vastused muutmata kujul, parandatud kirjavead. Eelmaldatud korduvad.

„Minul oli üldjoontes oli väga positiivne. Samas mul tuttav kandideeris ka ning temal on väga ebaneeldiv kogemus. Esimesel korral ei saanud ta mingit tagasisidet, kas CV võeti menetlusse ja kas ta kvalifitseerub üldse kandidaadiks. Peale telefoni kõnet öeldi, et tema CV on unustatud/kadunud. Kuna kuulutuses oli tähtajana "sobiva kandidaadi leidmiseni", siis ta tegi peale CVKeskuses kuulutuse ilmumist teise katse ning sama "muusika" kordus taas.“

„Tööülesanded olid ebaselged.“

„Meile ei saadud anda täpset informatsiooni kõige kohta, tulenevalt HUB loomise protsessist.“

„Värbamisel oli 3-4 vooru mida on liiga palju. Oleks võinud olla ka nt. mõni väga professionaalne isiksuse test, mida olen varem kogenud ja mis andis tõesti asjalikku infot.“

„Värbamisel küll mingit ülevaadet praegusest tööst ei saanud.“

„Liiga kaua võttis aega ning pidin ise e-maile saatma lisa informatsiooni saamiseks.“

„Intervjuul antud kirjeldust tööst oli üldine.“

„Nõudmised olid väga kõrged, töö reaalne sisu suhteliselt lihtne.“

„Minu kogemuse põhjal jäi tööle asumisel mõnevõrra puudu infost vastutusalade jaotuse kohta HR valdkonnas - millega tegeleb ja milliste küsimustega pöörduda üksuse personalitöötaja (HRBP) ja millistega personalikeskuse poole.“

„Tahaksin saada rohkem kursuseid millised on seotud töökvalifikatsioonide tõustmisega.“

„Tegelikud tööülesanded ei olnud tegelikud päris sellised nagu reaalselt välja tuli.“

„Testi saatmisel potentsiaalsele töötajale tuleks kindlasti enne või vahetult peale testi saatmist helistada ning selgitada testi olemust, täitmise ajagraafikut ning tulemuste kommunikeerimist. See jäi tegemata ning väga üllatav oli oma e-maili postkastist leida test, millest polnud varem juttu olnud. Läbirääkimine jätab alati tulevasest tööandjast professionaalse mulje.“

„Töövestluse käigus oli päris positiivne õhkkeskkond ning intervjuueerijad olid sõbralikud.“

„Meeldiv.“

„Liiga bürokraatiline.“

„Professionaalne, ent soe suhtumine kandidaatidesse.“

Lisa 5. Orginaaltsitaadid intervjuudel värbamismeeskonnaga

„Firstly, it is important to know that ABB Batiks recruitment strategy comes from ABB Group recruitment strategy, what means that we here in local level must do all processes according to headquarters strategy. It is required, that recruitment process must be the same in every country. We are following all the guidelines, what means that all candidates must be treated equally, anyone mustn't be discriminated, process needs to be straightforward and other principals in standard.“

„Ordinary recruitment process starts when hiring manager wants new employee to his or her team and requests approval for his or her manager. When he gets an approval, then hiring manager creates new e-Rec and it must be approved. If it is approved, the job profile is made for job advertisement, hiring manager does that with the help of HRBP (*HRBP – Human Resources Business Partner*). Then he sends us an email and we will start with the recruitment process. “

„Job advertisements will be done by us, we have standard templates and requirements that all ABB job advertisements would look the same in everywhere. “

„Then the hiring manager will go through CV-s and decides, if he or she would like to meet them all or someone will be excluded, then we will arrange an interview. That we do by phone, we call to the candidates and ask them to the interview. “

„Waiting an answer from the hiring manager. Sometimes they doubt between the candidates, sometimes they think that whether they will select someone or keep looking, it is difficult to get their decision sometimes. Sometimes they hope that maybe there is someone better. “

„Also planning the interview is time consuming. Sometimes we have found the candidates and would like to book an interview, but hiring manager's calendar is booked several weeks ahead, there is no free time. And then some candidates start to drop already. Especially this is a problem when there is more than one manager, who would like to see the candidates. “

„For some positions, there are not enough candidates. For example, in IT sector ABB is not that attractive employer, because big IT companies are more known among IT specialists, ABB is not an IT organization, what means that IT specialists are harder to attract.“

„Yes, of course, if we have fewer applicants then process will be longer, we need to repost the job ad to find more candidates. “

„Yes, we are using employee’s recommendations a lot. We even have a bonus for that, when an employee recommends a successful candidate to the organization.”

„Yes, those professional unions and groups, university student newspapers, for example this tudengiveeb.ee. We are sending the job ads to schools, that they would post the job ads to info boards. But these activities will be done according to the position and whether it is difficult to find employees there. “

“It gets harder every year to find applicants and ABB must definitely follow the trends in recruitment. ABB is a leader in technology field, one of our core values is innovation and surely it needs to be delivered in recruitment.”

„If we have many good candidates in recruitment and only one can be selected, then we will keep the other CV-s and if we have similar job offer, then we will get in touch with the candidate once again. Just last week I looked up old candidates for one recruitment, who might be suitable for that position. “

„Yes, candidates are very interested to work specially in ABB, it is a well-known brand and a good employer. Also, according to CV Keskus surveys, ABB is always in first ten on twenty best employers. “

„When we are in events, we always use posters with similar design, also in brochures and other materials. Also in recruitment we always use the same templates on job ads, where the style of the text, design and brand message are the same. “

„I would be very glad, if we could start using the video interview method, like they are doing in Finland for example, I believe it would help us a lot.“

„I would like to know the employees opinion, how they are seeing the recruitment process, is it good or bad, is it too long. Also I would like to know if, according to their opinion, recruiters and hiring manager are giving enough information about the job for them to make a decision.“

„I would like to know, is the employees experiences the same in organization as described in the interview. For example about the employer brand, trainings and career opportunities, about the work that they are doing. “