

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut
Juhtimise õppetool

Triin Asi

**PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU
MEETODID RIMI EESTI FOOD AS
KLIENDITEENINDAJATE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2012

SISUKORD

SISUKORD.....	2
SISSEJUHATUS	3
1.PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU MEETODID JA ARENGUSUUNAD.....	6
1.1 Personali värbamise traditsioonilised meetodid ja nende rakendamise probleemid	6
1.2. Personali valiku traditsioonilised meetodid ja nende rakendamise probleemid...	14
1.3. Personali värbamise ja valiku arengusuunad ja uued meetodid klienditeenindaja spetsiifikast lähtuvalt.....	21
2. KLIENDITEENINDAJATE VÄRBAMINE JA VALIK RIMI EESTI FOOD AS-S	34
2.1 Rimi Eesti Food AS üldiseloomustus ja uurimismetoodika.....	34
2.2. Rimi Eesti Food AS-i klienditeenindajate värbamise informatsioon ja meetodid	43
2.3 Rimi Eesti Food AS-i klienditeenindajate valiku meetodid.....	49
2.4 Seosed ja järeldused Rimi Eesti Food AS klienditeenindajate värbamise ja valiku kohta	57
KOKKUVÕTE.....	65
VIIDATUD ALLIKAD	68
LISAD.....	74
SUMMARY	97

SISSEJUHATUS

Efektiivne ja tulemusrikas personali värbamine on muutumas järjest aktuaalsemaks. Kasvava maailma populatsiooni kõrval on suurenemas ka tööga hõivatute hulk. Majanduskriisid- ja langused on toonud uute töötajate värbamisele uusi väljakutseid. Ühelt poolt on tööpakkujaid ja töökoha omal soovil vahetajaid vähem. Teisalt on kandidaatide hulk ühele positsioonile kõrge ja valiku tegemine seetõttu raskendatud. Inimeste teavitamine vabatest ametikohtadest ja kandidaatide seast õige valiku tegemine on ülesanne, mille jaoks on võimalik kasutada erinevaid meetodeid. Uus töötaja peab sobima nii organisatsioonikultuuri kui ka personaliga. Samuti peavad tema oskused ja teadmised olema piisavad, et teha oma tööd. Kõikide nende aspektide arvestamiseks peavad värbajad kasutama õigeid värbamise ja valiku meetodeid, mis antud organisatsiooni ja ametikohaga sobiksid.

Tööturg on läbi tegemas erinevaid muudatusi ja need on toimumas juba teavitamise faasis. On oluline välja töötada, milliseid kanaleid pidi infot edastada ja kuidas seda teha nii, et jõuda potentsiaalsete kandidaatideni. Kasvamas on tendents, et teavituskanaliteks kasutatakse üha enam värbamisportaale. Vähenenud on ajalehtedes olevate töökuulutuste arv, mis on suunatud enamasti kõrgematele ametikohtadele kandideerijatele. Töökuulutustes peab olema kajastatud oluline info kandidaadi jaoks ning see ei tohi olla eksitav või segadust tekitav. Kandidaadile peab olema selge, millised on nõudmised ja kohustused vabale ametikohale.

Nagu eelnevalt kirjeldatud, siis kandidaatide seast õige valiku tegemiseks tuleb kasutada erinevaid meetodeid. Peamiseks valiku meetodiks on CV ja intervjuu, kuid eksperimenteeritakse järjest julgemalt ka uute võtetega. CV-d annavad peamise informatsiooni kandidaadi hariduse ja töökogemuse kohta. Intervjuu näitab ära kandidaadi suhtlemisoskuse ning mõningal määral ka iseloomu. Intervjuud võivad olla struktureeritud või näiteks kriitilisel juhtumil põhinevad. See, milline intervjuu on sobiv

ametikohale sobivuse hindamiseks, peab otsustama värbaja ja organisatsioon, kuhu töötajat otsitakse. Kandidaadi kohta täpsema info saamiseks erinevate võimete kohta kasutatakse mõnes organisatsioonis teste ja järjest aktiivsemalt ka grupiintervjuusid.

Internetiseeruvus ühiskonnas tuleb värbamisel ja valiku tegemisel arvestada uute aspektidega. Inimesed otsivad üha enam töökohti värbamisportaalidest, kus on üles pandud ka nende CV-d. Värbamine toimub ka erinevatel sotsiaalse võrgustiku veebilehekülgedel nagu Facebook, LinkedIn ja Twitter. Värbajad peavad olema kursis selliste innovaatiliste muutustega. Kandidaatide poolt saadetud CV-de vahel valiku tegemiseks on hakatud kasutama erinevaid CV-de skaneerimise vahendeid. Sellised tarkvarasüsteemid aitavad leida sadade CV-de seast just sellised, mida iseloomustab teatud „võtmesõna“.

Töö autor viibis kolm kuud Rimi Eesti Food AS-is personaliosakonnas praktikal, mis innustas teda värbamise teemat süvenenumalt uurima. Seetõttu otsustas autor antud bakalaureusetöös keskenduda värbamisele ja valikule. Kuna praktika raames koostöö Rimi Eesti Food AS-iga sujus, otsustas autor antud ettevõtte uurimuse aluseks võtta.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on ettepanekute tegemine Rimi Eesti Food AS klienditeenindajate värbamise ja valiku tõhustamiseks.

Töö eesmärgini jõudmiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

- tuua välja personali värbamise ja valiku olemus ja eripärad teenindusettevõttes;
- analüüsida uusi personali värbamise ja valiku meetodeid;
- välja töötada uurimismetoodika, sh ankeetküsimustiku koostamine ja intervjuude läbiviimine;
- uurida personali värbamise ja valiku protsesse Rimi Eesti Food AS-s;
- välja selgitada Rimi Eesti Food AS-i poolt kasutatavad klienditeenindajate värbamise ja valiku meetodid;
- teha ettepanekuid klienditeenindajate värbamise ja valiku meetodite kasutamise tõhustamiseks Rimi Eesti Food AS-is.

Käesolevas töös on termini „värbamisvahend“ asemel kasutusel „värbamise meetod“. Töö teoreetilises osas keskendus autor Emerald andmebaasis olevatele artiklitele. Lisaks kasutati Mark Cook'i ja David Pollit'i artikleid ja kirjandust. Uuringu läbiviimiseks töötati välja ankeetküsimustik ning viidi läbi intervjuud. Ankeetküsimustikud jagati laiali Laagri Hüpermarketis ja Kaubahalli Supermarketis, kust saadi tagasi 32 täidetud ankeeti. Intervjuu viidi läbi Rimi Eesti Food AS personalijuhi, värbamisspetsialisti ja kahe kaupluse juhatajaga. Tulemusi analüüsiti kasutades tabelarvutusprogrammi *Microsoft Excel* ning andmetöötlusprogrammi *SPSS*. Saadud tulemuste põhjal tehti Rimi Eesti Food AS-le ettepanekuid klienditeenindajate värbamise ja valiku meetodite kasutamise tõhustamiseks.

Töö piiranguks võib pidada väikest valimit, mis tulenes sellest, et uurimisobjektideks olid hiljuti värvatud klienditeenindajatega kauplused. Autor kasutas tulemuste usaldusväärsemaks muutmisel erinevaid uurimismeetodeid. Samuti tegi korrelatsioonianalüüsid eraldi mõlema kaupluse kohta ja esitas põhijäreldustena vaid kokkulangevad seoseid.

Töö koosneb kahest osast. Töö esimeses osas antakse teoreetiline raamistik, mis seletab lahti personali värbamise ja valiku olemuse. Samuti analüüsitakse uusi suundi personali värbamises ja valikus. Töö teises, empiirilises osas tutvustatakse organisatsiooni ning antakse ülevaade Rimi Eesti Food AS-i poolt kasutatavatest klienditeenindajate värbamise ja valiku meetoditest. Lisaks sisaldab see osa läbiviidud intervjuude ja küsitluse põhjal tehtud analüüsi ning ettepanekuid Rimi Eesti Food AS-le värbamise ja valiku tõhustamiseks.

Töö autor tänab oma juhendajat ja Rimi Eesti Food AS-i soovitude ja hea koostöö eest.

1.PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU MEETODID JA ARENGUSUUNAD

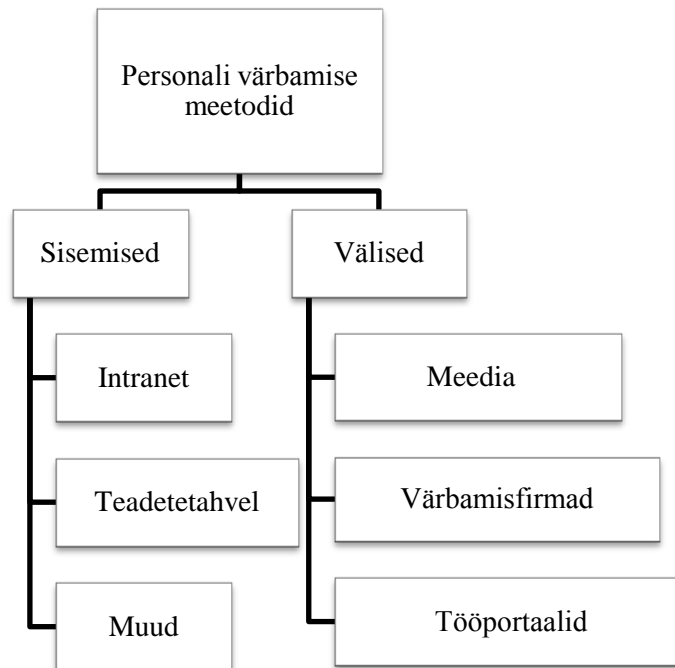
1.1 Personali värbamise traditsioonilised meetodid ja nende rakendamise probleemid

Organisatsiooni efektiivse toimimise üheks oluliseks aspektiks on kvalifitseeritud töötajad. Kõige andekama, kvalifitseerituma ja motiveerituma inimese leidmine on palju raskem kui arvatakse (Byrnes 2003: 188). Paljudes suurtes organisatsioonides on olemas teatud osakond või inimene, kes vastutab personali värbamise ja valiku eest.

Personali värbamise ja valiku protsess on seotud sobivate inimeste identifitseerimise, külgetõmbe ja valimisega, mis vastaks organisatsiooni inimressursside nõuetega. Värbamise ja valiku protsess toimub koostöös välis- ja siseraamistiku mõjudega. Väline kontekst hõlmab valituse poliitikat ning erinevaid õigusakte. Siseraamistik sisaldab värbamise ja valiku protsessi erinevaid etappe ning seda mõjutavaid tegureid. (Beardwell, Claydon 2007: 190, 194) Hilisemate probleemide vältimiseks on oluline neid arvestada.

Personali värbamine võib toimuda läbi organisatsiooni sisemiste ja väliste meetodite. Joonisel 1 on ära toodud peamised personali värbamise sisemised ja välised meetodid. Esimene otsus, mis tehakse on, kas konkreetne vaba ametikoht täidetakse kellegagi, kes on juba palgatud või väljaspoolse kandidaadiga (Carrell *et al.* 2000:162). Emma Parry ja Hugh Wilsoni (2009: 670) läbiviidud uuringus selgus, et värbamiskanali valikul põhinevad värbajad suuresti subjektiivsetele normidele ja meetodite negatiivsetele uskumustele, selle asemel, et valida meetod, mis on kõige edukam, tasuvam ja efektiivsem.

Sisemisteks meetoditeks võib olla organisatsiooni *intranet*, teadetetahvel ning muud organisatsioonisiseseid infovahendid. Välisteks meetoditeks on ajalehereklaamid, telereklaamid, värbamisfirmad, tööportaalid ja muud organisatsioonivälised vaba ametikoha reklaamimise võimalused. Organisatsioonid võivad kasutada sisemisi ja väliseid meetodeid ka koos.



Joonis 1. Peamised personali värbamise sisemised ja välised meetodid (autori koostatud Dessler 2011:186; Scholz, Böhm 2008:91 põhjal).

Värbamine läbi sisemiste meetodite tagab selle, et vabale ametikohale kandideerib organisatsioonis juba töötav inimene. Sellisel värbamisel on mitmeid eeliseid. Esiteks, organisatsioonil peaks olema hea ettekujutus oma töötajate tugevustest ja nõrkustest (Byars, Rue 2008: 114). Samuti on sisekandidaat juba selles organisatsioonis töötanud ning ta on kursis organisatsiooni sisekeskkonnaga – teab organisatsiooni missiooni, visiooni ja eesmärke. Lisaks muutub äsja ületoodud töötaja kiirelt produktiivseks uuel tööil minimaalse koolituse ja orienteeritusega (Carrell *et al.* 2000: 164). Seetõttu aitab see kokku hoida koolitamisega seotud kulusid ning oma töötaja vajab ka vähem õpetusi ja suunamisi.

Sisekandidaadi värbamisel võib olla ka puudusi. Suurimaks probleemiks on valituks mitteosutunud kandidaadid. Töötajad, kes kandideerivad vabale ametikohale ja ei osutu valituks, võivad muutuda rahulolematuteks (Dessler 2011: 185). Nad võivad muutuda organisatsiooni ning teatud inimeste vastu tõrjuvaks ning solvuda. Selle parandamiseks peaks valituks mitteosutunud kandidaadile seletama, mis põhjustel ta ei osutunud valituks ning tänama teda kandideerimise eest. Teiseks probleemiks on teadmiste ja oskuste piiratud olek. Kui organisatsiooni ei värvata inimesi väljastpoolt, siis võib kaotada uusi ideid ja mõtteid, mis väljastpoolt tulnud inimestel on. Väliskandidaadid võivad tuua organisatsioonile uusi ideid, töötamisviise, tootmismeetodeid või koolitusi, mille tulemuseks on töötajate suurenenud tootlikkus (Carrell *et al.* 2000: 164). Pidurdub organisatsiooni areng ja innovaatus.

Howard J. Morgan (2008: 123) arwab sise- ja väliskandidaatide olukorrast, et kui on olemas sisemine kandidaat, kelle jaoks vaba ametikoht võib nõuda temalt suuremat pingutust, siis tuleks anda kandidaadile kohane järelmõtlemiseaeg. Välise kandidaadi saavutusi tuleks vähendada 25-30 % kuna ei olda kindel selles, kas ta sobib organisatsioonikultuuriga ning ei teata tema tegelikke saavutusi. Ei ole mõtet kaotada kõrge potentsiaaliga töötaja lihtsalt seetõttu, et tema panust hinnati vähem kui kogemusteta väliskandidaadi CV-d. Kui läheb hästi ja väline kandidaat on edukas, siis inimesed üldiselt nõustuvad selle otsusega, kuna nad saavad sellelt isikult õppida. Isegi kui püütakse hoolikalt, kontrollitakse paljusid soovitajaid, ei teata ikkagi kas ollakse valinud „selle õige“, niikaua kuni see isik on töötanud oma uuel ametikohal mitu kuud. Samuti peab võitlema enesekesksusega, mis paneb alahindama väliseid kogemusi. On oluline märgata kui omakasvatatud tarkus ei pruugi tagada parimat lahendust või suunda.

Välised värbamise meetodid võimaldavad suurendada kandideerijate arvu vabale ametikohale. Kõige levinumaks meetodiks on internetipõhine värbamine. See tuleneb lihtsusest ja odavusest. Paljude tööandjate ja tööde jaoks on internetipõhine värbamine vaieldamatult esimene värbamise meetodi valik. Internetipõhine värbamine on kulusid kokkuhoidev viis. See tekitab rohkem vastuseid kiirema ajaga ja väiksemate kuludega kui mõni teine värbamise meetod. Internetipõhine värbamine on tunduvalt odavam kui näiteks ajalehekuulutus. (Dessler 2011: 187-188) Näiteks CV-Onlines maksab ühe

töökuulutuse kaheädalane ülevalek 95 eurot, millele lisandub ka käibemaks (Teenused tööandjale 2012). Postimehe 93x191 mõõdus olev reklaam maksab 800 eurot ning ilmub ainult ühe korra (Postimehe hinnakiri 2012). Ajalehe- ning telereklaamid nõuavad liigseid ressursse, mida kõikidel organisatsioonidel ei pruugi olla. Lisaks on näiteks ajalehereklaamid nähtaval ainult paar päeva, samal ajal kui internetiportaalides üleval olevad töökuulutused püsivad seal nädalaid.

Organisatsioonid kasutavad praegusel ajal kahte lähenemist internetipõhisele värbamisele. Esimene lähenemine, mida nimetatakse ka tõukevärbamiseks (*push recruiting*), sisaldab potentsiaalsete kandidaatide leidmist ja nendega kontakti võtmist internetis, kes on või ei ole otsinud tööd. Teiste sõnadega, organisatsioon haarab initsiatiivi ja kontakteerub inimesega enne, kui seda jõuab teha mõni teine organisatsioon. Teine lähenemine internetivärbamisele, mida nimetatakse ka tõmbevärbamiseks (*pull recruiting*), sisaldab vabade ametikohtade kuulutuste postitamist internetti, et algatada kandidaatide reageerimine. (Mohamed *et al.* 2002: 517-518) Internetipõhise värbamise poolt räägib ka asjaolu, et interneti osatähtsus meie igapäevaelus üha suureneb. Üha enam ja enam tööandjaid postitavad oma tööpakkumiskuulutused interneti värbamisportaalidesse ning üha enam töösoovijaid otsivad endale sobivaid pakkumisi just internetist. Miinuseks võib olla interneti kasutamise oskuste puudumine teatud vanuses inimestel või selle võimalik piiratud kättesaadavus maapiirkondades. Siiski võib tõdeda, et tänapäeval on internet muutunud teiste teabelevivahenditega võrreldes oluliselt kättesaadavamaks.

Mõned suuremad organisatsioonid otsivad endale uusi töötajaid tudengite seast. Üks viis saada organisatsiooni värskest kvalifitseeritud tööjõudu on kasutada erinevate ülikoolide ja ärikoolide lõpetajaid üle riigi (Scholz, Böhm 2008: 91). Selle eelisteks on värsked teadmised vastava valdkonna kohta ning uued innovaatilised mõtted ja suur teotahe, mis tavaliselt kõrgkoolilõpetajatega kaasas käib. Miinuseks võib pidada tudengite väheseid kogemusi. Mõned tudengid käivad küll praktilal või ülikooli kõrvalt tööl, kuid praktika ei pruugi alati olla piisav ning töö võib olla mitteerialane.

On palju viise, kuidas tööandjad proovivad kandidaate ligi tõmmata, nagu näiteks läbi töökuulutuste, agentuuride (avalikud või era), suusõnalise levitamise teel, sisseastujad (*walk-ins* ehk inimesed, kes tulevad ja küsivad, kas on vabu töökohti) või töömessid

(Cook 2009: 3). Milline värbamise meetod sobib organisatsioonile kõige paremini, seda peab organisatsioon ise otsustama. Seda mõjutavad kindlasti kõige suuremal määral ametikoha, kuhu töötajat vajatakse, nõudmised ja iseloom. Lisaks mängib rolli ka organisatsiooni enda visioon, missioon ja töökeskkond. Värbamisel on vaja arvestada paljude erinevate aspektidega ning seetõttu on suurema organisatsiooni puhul kasulik luua värbamisspetsialisti ametikoht.

Türgi logistikafirma Balnaki personali valiku ja töölesuunamise süsteemi põhiprintsiip on värvata personaliosakonda professionaale – kes on äärmiselt kvalifitseeritud, koolitatud ja piisavalt kompetentsed – õigel ajal õigesse kohta. Need uued töötajad on võimelised omaks võtma ja rakendama Balnaki filosoofiat, visiooni, missiooni ja printsiipe, samuti arendama ennast, meeskonda ja organisatsiooni. Uued töötajad peaksid olema mitmekülgsed, vastuvõtlikud õppimisele ja innovatsioonile ning head inimsuhetes – lisaks omama sobivaid oskusi ja kompetentse, mida on vaja, et täita töö tehnilisi kirjeldusi. (Scholz, Böhm 2008: 380)

Paljudes suuremates organisatsioonides on olemas eraldi värbamisosakonnad. See on esiteks parem seepärast, et lihtsustab organisatsiooni strateegiliste prioriteetide rakendamist kogu ettevõttes. Teiseks, värbamine keskselt vähendab dubleerimist (omades mitut värbamiskontorit ühe asemel). Kolmandaks, tsentraliseeritud värbamine kindlustab teadmise, et värbamisspetsialistid, kes teavad erinevaid sellekohaseid seadusi, teevad ka värbamist. (Dessler 2011: 184) Need osakonnad ei pruugi olla suured, kuid on vajalikud. Organisatsioonid, mille tööjõu voolavus on suur, hindavad oma värbamisspetsialiste kõrgelt. Nad lihtsustavad teiste osakonnajuhtide tööd, kes ei pea ise oma tavatöökohustuste kõrvalt tegelema värbamisega. Samuti on värbamisspetsialistidel suuremad teadmised erinevate õiguste kohta, mida värbamisel peab arvestama.

Tööandja võib teostada värbamise ja personali valiku ise või kasutada värbamisfirmade teenuseid. On tavalisi värbamisfirmasid, neid, kes pakuvad veebipõhiseid värbamisteenuseid ja mõned vähesed, kes pakuvad ülemeelitamist (*headhuntingut*) ja juhtide otsingut. (Scholz, Böhm 2008: 262) Tavaline värbamisfirma teenus sisaldab kuulutuste koostamist ja avaldamist, CV-de läbivaatamisi, sobivate kandidaatidega intervjuu ja testide tegemist ning lõpuks valiku tegemist. Värbamisagentuurid võivad

nõuda tasuks 15% või rohkemgi leitud töölise esimese aasta palgast. Enamik värbamiskonsultantidest nõuavad tasu, mis põhineb põhitöötasu protsendil, tavaline vahemik on 15-20%. (Armstrong 2006: 423) Suuremates organisatsioonides, kus on suur tööjõu voolavus (nt teenindustevõtted) on olemas enda värbamisspetsialistid. Väiksemates organisatsioonides või organisatsioonides, kuhu pole tihti uut inimest vaja, võib tegeleda sellega personalijuht või ostetakse sisse värbamisfirmade teenust.

Juhtide ja tippjuhtide värbamiseks kasutatakse enamasti *headhuntingut*. *Headhuntersid* ehk peakütid aitavad leida organisatsioonile sobiva juhi läbi erinevate meetodite. Kolmanda osapoole värbajad (mõnikord teatakse neid ka *headhuntersite* nime all) või värbamisagentuurid tegutsevad sõltumatu kontaktina oma kliendi organisatsiooni ja kandidaadi vahel, keda värvatakse ametikohale. Need firmad või inividid spetsialiseeruvad kliendisuhetele ja sobivate kandidaatide leidmisele, keskendudes minimaalselt või üldse mitte teistele personaliga seotud ülesannetele. (Recruiter 2012) *Headhuntersid* nõuavad tasuks 30 kuni 50 % töötaja esimese aasta töötasust, kuid nad võivad olla päris tasuvad. Juhtivate isikute otsimiskonsultandid lähenevad kõigepealt nende enda olemasolevatele kontaktidele vastavalt huvitatud tegevusalast või elukutsesest. Headel otsijatel on lai kontaktide ulatus ja nende endi eraldi andmebaas. Neil on samuti otsijad, kes tuvastavad sobiva inimese, kes võib sobida töökirjeldusele või hankida juhendid, kellegi teise suunas, kes võib sobilik olla. Mida arvukamad kontaktid, seda parem juhtivate isikute otsimiskonsultant. (Armstrong 2006: 424) On olnud arvukalt juhtumeid, kus *headhuntersid* meelitavad töötaja ühest organisatsioonist teise.

Värbamisprotsessi põhimõte on paljudel organisatsioonidel sama. Erinevad autorid on välja toonud etapid, mida tuleks järgida:

1. Vaba ametikoha identifitseerimine (Münstermann *et al.* 2010: 40).
2. Nõudmiste määratlemine – ametijuhendite ettevalmistamine ja täpsustamine, töötingimuste täpsustamine (Armstrong 2006: 409).
3. Töökuulutuse koostamine, mis postitatakse töökuulutuste veebiportaalidesse ning samuti ka organisatsiooni koduleheküljele ja *intranett*. Strateegiliste ametikohtade puhul võib töökuulutuse postitada ka asjakohastes ajalehtedes. (Scholz, Böhm 2008: 91)

Üheks oluliseks aspektiks värbamisel on ka koostatav töökuulutus. Töökuulutuses peab olema kirjas tööle esitatavad nõuded. Need sõeluvad välja kandidaate nende teadmiste ja oskuste alal. Samuti peab seal olema kirjas korrektne töökirjeldus. Töökirjelduse koostamisel peaksid värbajad kindlustama, et see kirjeldaks täpselt praegusi ja võimalikke tulevasi ametikoha nõudeid ja kohustusi; samuti peaks see eristama nõudeid, mis on vajalikud ja nõuded, mis on soovitud (Evans 2007: 10). Paljud organisatsioonid maalivad roosilise pildi tõeliselt igavast ja ebameeldivast tööst, kuna nad kardavad, et vastasel juhul keegi ei kandideeri (Cook 2009: 3). Seda ei tohiks aga teha, kuna kui uus töötaja saab aru, mida see töö tegelikult tähendab, siis ei jää ta organisatsiooni kauaks. Lisaks võivad hakata levima ka negatiivsed jutud vastava organisatsiooni kohta nii, et enam ei usuta töökuulutuses olevaid töökirjeldusi.

Alison Clayton ja Cath Hancock (2008: 23-24) kirjutavad oma artiklis, mida arvestada töökirjelduse ja nõutavate isikuomaduste kirjapanekul töökuulutuses ning selle reklaamimisel. Korrektne töökuulutus vähendab mittekvalifitseeritud inimeste kandideerimist vabale ametikohale ning seetõttu lihtsustab värbamisspetsialistide tööd. Järgnevalt on esitatud andmed, mida töökuulutus peaks sisaldama:

- organisatsiooni nimi ja informatsioon (Foot, Hook 2008: 158);
- töö nimetus – see peaks kajastama reaalselt, mis töö see on, et kutsuda õigeid inimesi kandideerima – vahel võib olla ahvatlev kasutada külgetõmbavaid termineid, kuid see varjab tegelikud töökohustused (Clayton, Hancock 2008: 23);
- töö informatsioon (Feldman *et al.* 2006: 128);
- peamised kohustused ja vastutusala – „peamine“ on võtmesõnaks (Clayton, Hancock 2008: 23);
- kuidas kandideerida (Foot, Hook 2008: 158).

Eestis sisaldab töökuulutus tavaliselt erinevaid tegevusi, mida tööline tegema peab. Seotust teiste töödega esineb väga harva või puudub üldse. Peamiselt sisaldab töökuulutus töökirjeldust, kandidaadile esitatavaid nõudmisi ning seda, mida ettevõtte omalt poolt pakub. Samuti on enamikel juhtudel märgitud ka tööaeg, kuid töötasu võib selguda alles intervjuul.

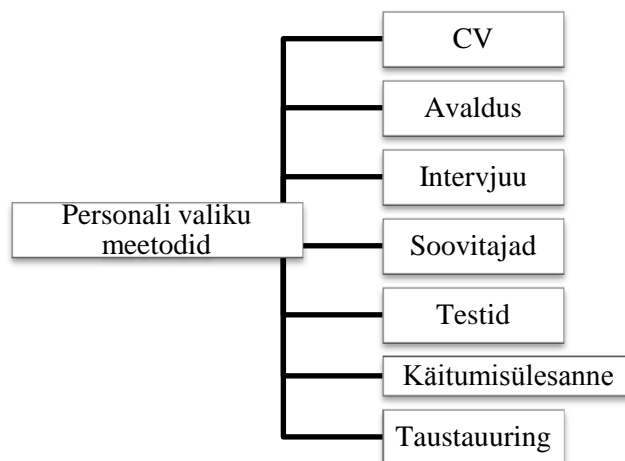
Üheks veaks, mida organisatsioonid teevad töökuulutuste koostamisel, on liiga keeruline sõnastus. Organisatsioon võib seetõttu jääda ilma pädevast kandidaadist, kes ei kandideerinud kartuses, et ei vasta nõudmistele ja tingimustele. Paljude töökirjelduste põhieesmärgiks on loetleda üles kõik, mida töötaja võib-olla peab millalgi tegema, nii, et nad ei saaks hiljem öelda „see ei kuulu minu tööülesannete hulka“ (Cook 2009: 54). See võib samuti ehmata ära potentsiaalsed kandidaadid, kuna tasu ei pruugi olla kohustustega kooskõlas, kuid lõppkokkuvõttes ei pruugi tekkida olukorda, kus tööline kõiki neid tegevusi tegema peab. Töökuulutus ei tohiks ligi tõmmata kõiki, vaid just neid, keda tööandja vajab. Seal peaks olema piisavalt informatsiooni, et öelda lugejaile, mida nad võivad sellelt ametikohalt oodata ja kas nad on sellele kohale ka sobilikud. (Jago 1993: 32)

Töökuulutuste koostamisel soovitatakse kasutada AIDA meetodit. AIDA tähistab tähelepanu, huvi, soovi ja tegevust. Kirjutades töökuulutust tuleb mõista, et eesmärgiks on ligi tõmmata andekaid ja kvalifitseeritud kandidaate, et nad kandideeriks vabale ametikohale. Töö pealkirja ja juhtiva lõigu roll on saada töötaja tähelepanu. Huvi osas tekitatakse huvi töö võimaluse ja organisatsiooni vastu. Soovi osas tekitatakse tahe töötada selles organisatsioonis. Tegevuse osas motiveeritakse töötajat kandideerima vabale ametikohale e-maili, *online* vormi, faksi, telefoni, tiguposti või inimese kaudu. (Geisheker 2012) AIDA on küll peamiselt turunduses kasutatav meetod, kuid autori arvates on see sobilik kasutamaks ka värbamisel.

See, milliseid värbamise meetodeid organisatsioon kasutab sõltub pakutavast ametikohast, organisatsioonikultuurist ja värbajast. Sisemiste värbamise meetodite kaudu leiab organisatsioon töötaja vabale ametikohale siseringist. Väliseid värbamise meetodeid kasutades ja leides selle kaudu uue töötaja rikastab organisatsioon oma sisekeskkonda uue inimese mõtete ja vaadetega. Selleks, et saada vabale ametikohale häid kandidaate, tuleb koostada informatiivne, tõene ja arusaadav töökuulutus. Järgnevalt tuleb teha kandidaatide seast õige valik kasutades erinevaid personali valiku meetodeid, mida hõlmab järgmine alapeatükk.

1.2. Personali valiku traditsioonilised meetodid ja nende rakendamise probleemid

Iga organisatsioon soovib valida vabale ametikohale parima kandidaadi. Organisatsioon, millel on mitu võimalikku kandidaati, tahab valida kandidaadi, kellel on suurim majanduslik väärtus organisatsioonile tulevikus. Inimese majanduslik väärtus organisatsiooni seisneb tema tootlikkuses ja edutamise võimalikkuses. (Scholz, Böhm 2008: 198-199) Selleks, et teha parim valik kandidaatide seas, tuleb osata valida õiged personali valiku meetodid ning osata neid ka kasutada. Joonisel 2 on välja toodud peamised personali valiku meetodid. Iga organisatsioon valib omale parimad meetodid, mille valikul arvestatakse nii organisatsiooni eripärasid kui ka vabale ametikohale esitatavaid nõudeid.



Joonis 2. Peamised personali valiku meetodid (autori koostatud Heraty, Morley 1998:676-680; Edenborough 2005: 6 põhjal).

Organisatsiooni jaoks kasutada olevaid valiku meetodeid saab iseloomustada pideva huljana, mis ulatuvad rohkem traditsioonilistest meetoditest nagu intervjuu, avalduse blanketid ja CV-d kuni rohkem keerulisemateks tehnikateks, mis hõlmavad biograafilisi andmeid, võimete teste, hindamiskeskusi, näidistõid, psühholoogilisi teste ja nii edasi (Heraty, Morley 1998: 675). Enamasti kasutatakse CV-d ja intervjuud.

CV-des märgitakse tavaliselt inimese põhiandmeid nagu nimi, aadress, haridus ja töökäik. Kandidaat saab juurde lisada koolitused, kus ta on osalenud, võõrkeelte oskuse

ning huvialad. Tööandjat huvitab kõige rohkem haridus ning töökäik. Need on peamiseks esmase valiku tegemise kriteeriumiteks.

Lisaks kandidaadi enda koostatud CV-dele on mõningatel ettevõtetel koostatud oma avalduse blanketid. Avalduse blanketid sätestavad informatsiooni kandidaadi jaoks standardiseeritud vormingus (Armstrong 2006: 425). See lihtsustab potentsiaalsete kandidaatide kandideerimist vabale ametikohale, kuna blanketis on organisatsioon küsimused välja toonud ning kandidaat ei pea ise mõtlema, mida organisatsioon teada soovib.

CV-de ja avalduste blankettide miinustena võib välja tuua läbivaatajate ja hindajate poolset liigsed eelarvamused. Loomulikult peavad need olema täidetud korrektselt, kuid iga pisimgi viga võib mõjutada tööandja otsust ning seeläbi võidakse hea kandidaat kohe algul kõrvale jätta. Samas on õigustatud ka CV-de ning avalduste läbivaatajate ja hindajate kahtlustused. Arvukad uuringud raporteerivad, et murettekitav protsent avalduse blankettidest, resümeedest ja CV-dest sisaldab informatsiooni, mis on ebatäpne või isegi vale (Cook 2009: 4-5). Selle probleemi vastu aitab intervjuudel küsitud vastavad küsimused CV või avalduse kohta, lisainfo küsimine kandidaadi eelmistest töökohtadest ning taustauuringud.

Kuna üha enam liigub personali värbamine internetipõhise värbamise suunas, siis see suurendab personaliosakonna tööd. Kuna internet on väga paljudele kättesaadav ning seal kandideerimine on väga lihtsaks tehtud, siis suureneb ka kandidaatide arv vabale ametikohale. Kuid mida rohkem on CV-sid ja avaldusi, seda rohkem tööd tuleb teha nende läbivaatajatel ja hindajatel. CV-de suur hulk koos survega valida nende seast välja parim kandidaat, on põhjustanud organisatsioonide elektroonilise skaneerimise kasutamise, et sõeluda läbi CV-d ja teha kindlaks need võtmesõnad, mis seostuvad tööõuetega (Frazee 1996 viidatud Mohamed *et al.* 2002: 516 vahendusel). CV-d, mis sisaldavad soovitud võtmesõnu valitakse järgmisse hindamisvooru, samal ajal kui need CV-d, mis neid sõnu ei sisaldanud, jäetakse valikukogumist välja (Mohamed *et al.* 2002: 516). Elektroonilised skaneerimise meetodid on rohkem levinud USAs ja Suurbritannias.

Väidetavalt on väga väheseid personaliosakonna otsustusmeetodeid nii laialdaselt uuritud või nii tugevalt kritiseeritud kui intervjuud. Tavalise kriitika hulgas on ka see, et valik tehakse sageli kohtumise esimesel viiel minutil ja ülejäänud intervjuu viiakse läbi seda otsust kinnitavalt. Intervjuu läbiviijad muudavad harva oma arvamust, mis on saadud varasemalt avalduse või CV kaudu, negatiivne informatsioon tavaliselt omab suuremat mõju tulemusele kui positiivne ja intervjuu läbiviija käitumine reedab sageli tema otsuse. (Heraty, Morley 1998: 676)

Intervjuu võib olla kolmes vormis, nimelt struktureeritud, struktureerimata ja poolstruktureeritud – sõltuvalt uuringu küsimusest ja analüütilisest strateegiast. Struktureeritud intervjuude jaoks on vajalik kindlaksmääratud küsimuste hulk, mis tavaliselt sisaldavad teatud arvu ette kirjutatud vastuseid, mille seast intervjuueeritav peab valima. Selliste intervjuude formaat on sarnane isetäidetavale küsimustikule, kuid omab lisaväärtust, sest on olemas intervjuueerija, kes aitab vajaduse korral küsimusi seletada. Kogutud andmeid saab lihtsasti kvantifitseerida ja võrrelda vastajate vahel. Teisalt, struktureerimata intervjuudes tekivad küsimused intervjuu protsessi käigus. Intervjuu algab avatud piiritlemata küsimusega, mis on lähedalt seotud uuringu küsimusega. Seejärel kasutab intervjuueerija indikaatoreid ja küsimusi, et säilitada intervjuu voogu ja otsida selgitusi, kui see on vajalik. Saadud andmed annavad rikkaliku ja üksikasjaliku arusaama intervjuueeritava isikupärastest kogemustest. Poolstruktureeritud intervjuud kirjeldatakse nii struktureeritud kui struktureerimata intervjuude elementidega. Intervjuu juhendina kasutatakse kindlaksmääratud hulka järjestikulisi küsimusi, kuid võib kasutusele võtta ka täiendavaid küsimusi, et lihtsustada edasise uurimise probleeme, mis on tõstatatud intervjuueeritava poolt. (Cachia, Millward 2011: 268) Struktureeritud intervjuu korral on esitatavad küsimused kindlaks määratud ja nad on kindlas järjekorras. Struktureerimata intervjuu sarnaneb vabale vestlusele intervjuueerija ja kandidaadi vahel. Autor peab kõige paremaks intervjuu liigiks poolstruktureeritud intervjuud, kus on integreeritud nii kindlad küsimused kui ka vaba vestlus.

Robert Edenborough (2005: 190-192) jagab oma raamatus intervjuud kriteeriumitel põhinevateks, kompetentsusel põhinevateks ja kriitilistel juhtumitel põhinevateks intervjuudeks. Kriteeriumil põhinevatel intervjuudel on küsimused ainult osaliselt

etteantud, andes ulatuse individuaalsetele edasiuurimisele. Kompetentsusel põhinevat intervjuud vaadeldakse konventeeritavalt kui kriteeriumil põhinevat intervjuud. Kriitilise juhtumi tehnika kasutamine, et intervjuud struktureerida, põhineb ideel avastada kandidaadi võimet vastata sobivalt antud juhtumile.

Robert M. Guion ja Scott Highhouse (2004: 299) jagavad struktureeritud intervjuud neljaks: mustiline, käitumist kirjeldav, situatsiooni ja kompleksne struktureeritud intervjuu. Mustiline intervjuu on kõige traditsioonilisem struktureeritud intervjuu, kus küsimused on kindlas järjekorras ette antud. Käitumist kirjeldav intervjuu langeb kokku ülal kirjeldatud kriteeriumil põhineva intervjuuga, mis palub kirjeldada kandidaadi eelmisi kogemusi teatud aspektidest lähtuvalt. Situatsiooni intervjuu kattub eespool oleva kriitilisel juhtumil põhineva intervjuuga. Kompleksne struktureeritud intervjuu on eelmiste intervjuu liikide integreeritud osa. Aktsepteeritavad küsimused võivad sisaldada neid, mis olid käitumist kirjeldavas või situatsiooni intervjuudes, töölaseid teadmisi puudutavad küsimused, simulatsioonid või demonstratsioonid, ja „valmisoleku“ küsimused, mis esitlevad reaalse töö aspekte (Guion, Highhouse 2004: 303).

Jean M. Barclay (2001: 83) toob oma artiklis välja kaks küsimuste tüüpi – situatsiooniküsimused ja mineviku käitumise tüüpi küsimused. Situatsioonilised küsimused tõstatavad hüpoteetilisi situatioone, mis võivad ilmneda töökohal ning kandidaatidelt küsitakse, mida nad sel juhul teeksid. Vastandina keskenduvad mineviku käitumise (või käitumuslikud) küsimused mineviku käitumisele, paludes kandidaatidel kirjeldada, mida nad tegid eelnevates töökohtades. Näiteks kui töö nõuab veenvust, siis käitumisküsimused paluvad kandidaatidel kirjeldada olukorda, kus nad pidid veenma kedagi, et ta muudaks oma seisukohta või saada toetust millegi jaoks. Intervjueerija otsib tõendust edukatele veenmisoskustele minevikusündmustes. Järeldatakse, et kui oldi edukas minevikus, siis selline kandidaat oleks tõenäoliselt sarnases situatsioonis edukas ka tulevikus. Nii mineviku käitumise küsimused kui ka situatsiooniküsimused nõuavad intervjueerijalt selget ettekujutust kompetentsustest, mis on ametikohal nõutud ja fokusseerima küsimused nendele kompetentsustele, mis parandavad tõenäosust õige inimese valimiseks ametikohale. (Barclay 2011: 83) Autori arvates on minevikul põhinevad käitumuslikud küsimused efektiivsemad, kuna situatsiooniküsimuste puhul

võib kandidaat vastata vastavalt sellele, mida on eetiline teha, mitte nii, kuidas kandidaat ise teeks.

Oma artiklis annab Suzanne Wheatley (2010: 281-282) nõu intervjuerijatele, kuidas valmistuda intervjuuks, mida intervjuud läbi viies silmas pidada ning mis saab pärast. Olulisemad punktid, mida ta välja toob on:

- tutvu eelnevalt kandidaadi CV, kaaskirja ja/või motivatsioonikirjaga;
- aruta kaasintervjuerijaga läbi, kes milliseid küsimusi küsib;
- koosta rohkem avatud kui suletuid küsimusi;
- ole kindel, et ruum on intervjuu ajaks kindlalt broneeritud, et seal oleks normaalne temperatuur ning väga hea oleks ka akna olemasolu;
- kasuta kehakeelt nagu näiteks rääkimise ajal silma vaatamine, tugev käepigistus ja naeratus näitavad huvi intervjueritava vastu;
- pea kinni tähtaegadest – nii intervjuu, kui ka otsuse tegemise kuupäevast.

Intervjuerimine on etapp, mille kaudu saab kõige rohkem informatsiooni inimese enda kohta ning mida kasutatakse erinevates organisatsioonides väga tihti. Intervjuu käigus on võimalik küsida täpsustusi CV-s olevate andmete kohta, rääkida täpsemalt pakutava ametikoha tööülesannetest ja kandidaat saab küsida omapoolseid küsimusi ning intervjuerija vaadelda kandidaadi käitumist ja iseloomujooni. Eelkõige on peamine vältida diskrimineerivate küsimuste küsimist ja mitte teha otsust, mis põhineb ainult intervjuu käigus tekkinud muljest (Evans 2007: 12). Kui CV-s on mingid lüngad täitmata, siis tavaliselt on kandidaadil midagi varjata. See avaldub ka kandidaadi olekus intervjuu ajal, kui intervjuerija küsib sellealaseid küsimusi.

Valides uusi töötajaid jaekaubandusettevõtetesse tuleb silmas pidada teatud aspekte. Näiteks peaksid töötajad olema koolitatud tervitavateks, sõbralikeks, abistavateks ja kaebuste rahuldavaks lahendajateks (Cottet *et al* 2006: 227). Sellised iseloomuomadused võivad näha olla juba intervjuul. Kui kandidaat tuleb intervjuule naeratusena, olles sõbralik ja viisakas, siis on suur tõenäosus, et ta käitub ka klientidega nii.

Uue töötaja valikul võib tulemuseks olla väga hea kandidaat, kes teeb väga head tööd, või kandidaat, kes vastava organisatsiooni jaoks ei sobi, kuid osutus siiski mingite

kriteeriumite alusel valituks. Selliste olukordade vältimiseks, peab organisatsioon oma valikuprotsessid ja –meetodid üle vaatama ning probleemi lahendama. Probleem võib peituda isiku iseloomu hindamises või tema tegelikes oskustes. Oluliste iseloomujoonte hindamine võib olla lihtne nagu juhilubade vaatamine ja teadustamine, kas see on või ei ole kehtiv, aga paljud isikuomadused on rohkem abstraktsemad ja raskemad hinnata (Guion, Highhouse 2004: 5).

Mõningad töökohad nõuavad tugevat närvikava ning head stressitaluvust. Nende iseloomuomaduste teadasaamiseks võivad mõned intervjuerijad läbi viia stressiintervjuu. Stressiintervjuudel otsib intervjuerija viisi, kuidas panna kandidaat ebamugavasse olukorda küsides aeg-ajalt ebaviisakaid küsimusi. Eesmärgiks on väidetavalt eristada tundlikke kandidaate ja neid, kel on kõrge või madal stressitaluvus. (Dessler 2011: 259) Stressiintervjuud nõuavad intervjuerijatelt väga häid intervjuerimisoskusi ning valmisolekut reageerimaks kandidaadi erinevatele käitumistele. Stressiintervjuu lõpus peaks intervjuerija kindlasti kandidaadile ütleva, et tegu oli stressiintervjuuga, et kandidaadil ei jääks organisatsioonist halba muljet. See võib alata negatiivsed kuulujutud organisatsiooni kohta või organisatsioon võib jääda ilma kompetentsest töötajast, kuna ei teavitatud teda toimuvast.

Autorid liigitavad intervjuusid erinevalt. See sõltub ka sellest, millele nad rohkem tähelepanu pööravad. Alljärgnevas tabelis 1 on toodud erinevate autorite nendepoolsed intervjuude liigid.

Tabel 1. Erinevate autorite intervjuude liigitus.

Autor	Intervjuu liigid
M.Cachia, L. Millward	Struktureeritus, poolstruktureeritud, struktureerimata
R.M. Guion, S. Highhouse	Struktureeritud: mustiline, käitumist kirjeldav, situatsiooni, kompleksne struktureeritud intervjuu
R.Edenborough	Kriteeriumitel, kompetentsusel, kriitilistel juhtumitel põhinev
J.M.Barclay	Situatsiooniküsimused, mineviku tüüpi küsimused
G.Dessler	Stressiintervjuu

Allikas: (Cachia, Millward 2011: 268; Guion, Highhouse 2004: 299; Edenborough 2005: 190-192; Barclay 2001: 83; Dessler 2011: 259); autori koostatud

Tim Barnett (2008: 38-39) ütleb oma artiklis, et kuna intervjuu on kaua mänginud värbamises olulist rolli ning jätkab seda, siis on suureks väljakutseks kaasata teisi etappe, mis täiustavad seda protsessi. Ta toob välja viis etappi, mis on alternatiivideks intervjuule. Vastupidine protsess – intervjuu võimaldab õppida tundma kandidaati ja seda, mida tal on pakkuda, kuid on võrdselt oluline anda oma tulevasele töötajale võimalus õppida tundma organisatsiooni ja tema sealset potentsiaalset rolli. Võimekuse testimine – kogunud intervjuueeritavad on võimelised ütlema seda, mida tööandja soovib kuulda ning intervjuuprotsess annab harva detailse ülevaate sellest, mida kandidaat tegelikult oskab teha. Kuid võimekuse testid suudavad seda teha. Psühhomeetrilised testid – need lubavad näha kandidaadi oskustest ja kogemustest kaugemale ja määrata tema üldise võimekuse. Uuringu ülesanne – kui intervjuu kaudu saab kandidaat näidata oma kogemusi ja suutlikkust mingis valdkonnas, siis see ei näita seda, kuidas kandidaat saab hakkama uurimisega, informatsiooni juhtimise ja suhtlemisega praktikas. Värbamiskeskused – need ühendavad neli eelmist etappi, lisaks intervjuu, kahepoolne tagasiside ja kui on võimalik lubada endale seda aega ja muidu kulutusi, siis on see parim valik värbamiseks. (Barnett 2008: 38-29)

Lisaks on veel väga palju teste, mida kandidaatidel palutakse täita. Kognitiivsed testid lasevad indiviididel näidata, mida nad teavad, tajuvad, mäletavad, mõistavad või kuidas nad töötavad vaimselt. Need sisaldavad probleemi identifitseerimise, probleemi lahendamise oskuste, kujutlusvõime taseme, ideede arendamis- või hindamisoskuste teadasaamist ja mäletamist, mida kandidaat on õppinud läbi üldiste kogemuste või spetsiifiliste koolituste. (Guion, Highhouse 2004: 239)

Kasutatakse ka näidistööde tegemist, mil kandidaatidele antakse kas intervjuu käigus mingi ülesanne, mis on seotud tulevase töökohaga või palutakse tal kodus valmis teha mingi projekt või näidistöö, mille järgi saab hinnata kandidaadi pädevust.

Mõningate tööde puhul on vaja teada ka kandidaadi füüsilist võimekust. Selleks võib organisatsioon kasutada tavalist jooksulinti, jõusaalides kasutatavaid erinevaid trenaažööre või ka näiteks raskuste kandmist trepist üles joostes. Selliseid teste kasutatakse näiteks tuletõrjajate värbamisel. Kandidaatide füüsilise võimekuse test (CPAT) arendati välja selleks, et testida tuletõrje kandidaate nende võimekuses sooritada simuleeritud ülesandeid, mis on kooskõlas tuletõrjuja igapäevaülesannetega.

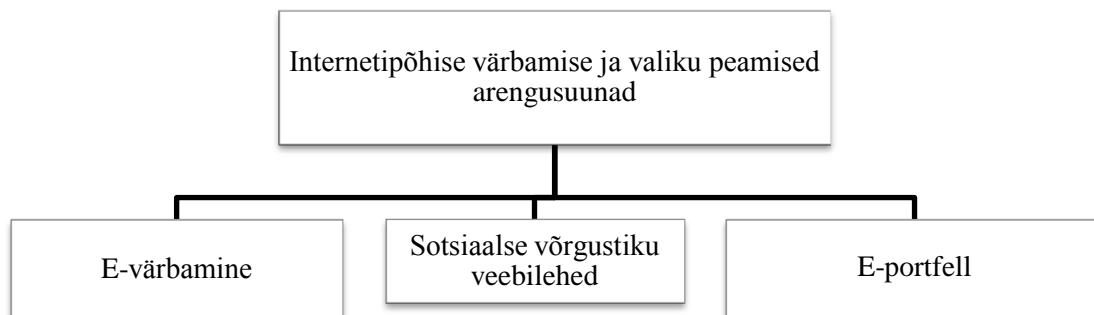
See test on kavandatud selleks, et kindlustada, kas kandidaat omab füüsilisi võimeid, et täita kriitilisi ja peamisi tuletõrjuja ametiga seotud ülesandeid. (Fire Fighter Testing: 2012) . Selle testi puhul on kaks varianti: see kas läbitakse või mitte.

Tööle kandideerimiseks saadavad kandidaadid enamasti tööandjale oma CV. CV on esimene valiku meetod, mida tööandja vaatab. Selle põhjal võidakse teha esimene valik ning kutsuda kandidaat edasi intervjuule. Intervjuu liike on palju ning sobivaim valitakse vastavalt ametikohale. Mõningad organisatsioonid kasutavad ka teste, et teada saada kandidaatide vaimseid võimeid. Kuna ühiskond areneb pidevalt, siis toimuvad muudatused ja uuendused ka värbamises ning valikus. Seda kirjeldab järgmine alapeatükk.

1.3. Personali värbamise ja valiku arengusuunad ja uued meetodid klienditeenindaja spetsiifikast lähtuvalt

Innovaatiline tegevus ühiskonnas mõjutab ka personali värbamist ja valikut. Traditsioonilised meetodid võivad olla tõhusad, kuid nendes võib esineda puudujääke. Pidev areng ja sellega kohanemine on õige inimese värbamisel ja valikul väga oluline. Organisatsioon peaks end kursis hoidma uute suundade ja meetoditega. Alapeatükk on jaotatud mõtteliselt kaheks osaks. Esimeses osas on tähelepanu internetipõhisel värbamisel ning teises osas testidel ja tudengite värbamisel.

Personali värbamise ja valiku puhul muutub üha tähtsamaks internetipõhine värbamine ning see, kuidas valida kandidaatidest kõige parem inimene töökohale. Kõik see, mis varem oli paberil, kolib üha suuremal määral internetti ning ka tööandjad peavad selle vooluga kaasa minema. Joonisel 3 on toodud kolm peamist internetipõhise värbamise arengusuunda.



Joonis 3. Internetipõhise värbamise ja valiku peamised arengusuunad (autori koostatud Smith, Rupp 2004:66 ; Slovensky, Ross 2012:55; Yu 2011:70 põhjal).

Interneti kasutamine värbamiseks ehk e-värbamise areng on olnud kiire. Interneti eelisteks värbamise meetodina on kiirem ringluse aeg, odavus ja mugavus nii tööandjatele kui ka töötajatele. Muutus lubab organisatsiooni vabade ametikohtade informatsioonil olla internetilehekülgedel kuvatud 24 tundi päevas, seitse päeva nädalas, kuni kuulutus aegub. (Tong, Sivanand 2005: 104) Tulemuseks on organisatsiooni pidev pildis olemine ja vaba töökoha kohta käiva informatsiooni lihtne ja kiire kättesaadavus.

Juhtidel on võimalik paari hiireklikiga rühmitada töökohti, postitada vabade ametikohtade teadaandeid, koguda CV-sid ja saada nimekiri kvalifitseeritud kandidaatidest, kes on hinnatud vastavalt nende oskustele ning seda kõike mõne päeva jooksul. E-värbamine, kui üldine protsess, on tööpõhine ja pakub arvutipoolse abiga sõelumisintervjuusid ja statistilisi prognoose abistades vähendada värbamiskulusid, värbamisele kuluvat aega ja tööjõu voolavust. (Smith, Rupp 2004: 66)

Üheks e-värbamise kasutuselevõtu ja selle kasude näiteks on Nike. Nike otsustas töötada koos Jobpartners'iga, et rakendada organisatsiooni e-värbamise lahendit, ActiveRecruiter, mis on loodud, et aidata organisatsioonidel saada hakkama terve värbamisprotsessiga efektiivselt ja kiirelt, mis annab tulemuseks paremad suhted organisatsiooni ja kandidaatide vahel. (Pollitt 2005: 34)

Koos ActiveRecruiter Business Editioniga on võimalik: (ActiveRecruiter 2012)

- ligi tõmmata kvaliteetseid kandidaate;
- mitmekordistades karjäärilehekülje funktsionaalsust lubades nii välist värbamist kui ka sisemist liikuvust;
- otsene integreerumine sotsiaalse võrgustikuga nagu näiteks LinkedIn, Twitter ja paljude teistega;
- rakendada täielikult paindlikku värbamise meetodit, mis sobib juba olemasolevate või soovitud protsessidega;
- ühendada oma kasutajad lihtsastikasutatava, lihtsalt seadistatava töövoos ja koostööl põhineva vahenditega,
- mõõta efektiivsust põhjaliku aruandlusega vastavusest aktiivse jälgimiseni;
- lihtsasti integreeritav oma enda tööportaaliga, tausta sõelumise ja *online* hindamisega.

ActiveRecruiter teeb esimese sobituse vaba ametikohale olevate nõuete ja kandidaadi kompetentsuse ja kogemuste vahel. Seejärel säilitab süsteem mingi osa kandidaatidest faili, mis kindlustab, et Nike'l on vabalt kättesaadavad CV-de pakkumised vabadele ametikohtadele. Aja jooksul on selle protsessi tulemuseks see, et vabade ametikohtade täitmiseks kulub vähem aega, valdkonnajuht saab nimekirja kandidaatidest ainult viimases faasis, intervjuude kokkuleppimise viib läbi ActiveRecruiter. Rolien Hoogers ütleb, et ta on väga rahul ning märgata on üle poole säästmist värbamiskuludel alates sellest, kui see süsteem 2002. aasta juulis kasutusele võeti, ning samuti on olnud palju vähem sõltuvust välisest värbamisest ja otsimisagentuuridest. ActiveRecruiteri visiooniks on saada *one-stop* (koht, kus kõike saadakse ühest kohast) poeks kvaliteetse värbamise osas. See aitab kindlustada, et rohkem aega saab anda valdkonnajuhtide intervjuerimisvõimete täiendamiseks ja personaliosakonna meeskonnal on rohkem vaba aega konsultatsiooni ja nõuandmise rollis. (Pollitt 2005: 32-34) Kokkuvõttes võib öelda, et Nike jäi ellu viidud uuendusega väga rahule. ActiveRecruiter'it täiustatakse aga pidevalt edasi.

Tootmisettevõtte Henkel võttis üle Euroopa kasutusele elektroonilise värbamise tarkvara Jobpartners'ilt, et vähendada aega, mis kulub personali värbamisele ja vähendada värbamiskulusid. Markus Dinslacken, Henkel'i värbamis- ja projektijuht, ütles, et

ActiveRecruiter võeti kasutusse kiirendamiseks tervet värbamisprotsessi ülemaailmselt ning, et tagada innovatiivne vahend parimate kandidaatide leidmiseks, palkamiseks ja jälgimiseks. Samuti aitab süsteem tugevdada Henkeli brändi ja aidata organisatsioonil välja paista kui rahvusvaheline valik tööandjana. (Clark 2006: 14)

2004 aasta lõpus algatas tervise- ja ilutoodete jaemüüja Superdrug karjääri veebilehekülje ning tegi mitu tööportaalides olevat kampaaniat, et täita oma vabasid ametikohti üle terve Suurbritannia. Vastuseks said nad keskmiselt umbes 2000 CV-d kuus. Avaldused saadeti keskele e-maili aadressile ja hallati kasutades tabeleid ja e-maile. Sellise suure mahu CV-de töötlemine osutus tohutult aeganõudvaks ülesandeks, eriti värbajate valdkonnas. (Pollitt 2007: 26) Seejärel otsustas Superdrug kolida värbamisprotsessidega internetti ning nad hakkasid kasutama ActiveRecruiter'it.

Potentsiaalsed kandideerijad lähevad nüüd Superdrug'i koduleheküljele, et vaadata seal olevaid vabu ametikohti ja kandideerida kindlatele kohtadele. Kandidaatidel on kasutajate profiil ning nad saavad neid uuendada, otsida vabu töökohti ja luua e-maili alarmid ametikohtade jaoks, mis vastavad nende kriteeriumitele. Nad saavad samuti jälgida *onlines* oma kandideerimise protsessi. Superdrug on vähendanud oma kulutusi ühe värbamise kohta 87% ning organisatsioon värbab nüüd 54% kõigist oma poodide, peakontorite juhtide ja farmatseutide töökohtade töötajad läbi oma kodulehekülje. Superdrug loodab kasutada mobiiltelefone kui üht osa kandideerimisprotsessist. See tähendab, et kandidaadid saavad saata sõnumi numbrile, mis on reklaamitud poes oleval plakatil, esimese etapina nende ettevõttesse kandideerimisel. Seejärel täidavad nad miniavalduste blanketi oma telefonis, mis saadetakse automaatselt tagasi protsessis osalemiseks. (*Ibid'*: 26-27)

SAT Telecom sai keskmisel 5000 CV-d kuus, kui keskmine vabade töökohtade arv oli 1000. Pärast nädalate pikkuseid diskussioone otsustas personaliosakond valida SAP-i uueks tarkvarasüsteemiks. Kui värbajal on olemas vaba ametikoha töökirjeldus, siis saab ta märkida „võtmesõna“ otsingu lahtrisse. See toob välja need CV-d, mis kattuvad otsitud kriteeriumiga. Süsteemi saab samuti viimistleda lisades kogemusi, kvalifikatsioone ja teisi olulisi detaile. Kandidaadid saavad oma CV-sid uuendada *onlines* ja siis, kui nad seda soovivad. E-värbamine tagab samuti vahendid otsida

spetsiifilisi kompetentsusi kui väljavalitud kandidaate kantakse vabade ametikohtade nimekirja. (Pande 2011: 21-22).

SAP aitab organisatsioonil saada neid kasusid (SAP 2012):

- vähendada värbamise ja hankimisega seotud kulusid kiirendades ja muutes seda protsessi automaatsemaks;
- vähendada aega, värvates efektiivse ja standardiseeritud protsessi abil;
- maksimeerida personali püsimise määra ja minimeerides riski valides õiged uued töölised;
- tugevdada tööandja kaubamärki läbi mõjuva karjäärilehekülje ja pakkudes kõrgkvaliteedilisi teenuseid oma kandidaatidele;
- vähendada kogukulusid;
- suurendada protsesside läbipaistvust ja pilguheitu varjatud talentide suunas üle organisatsiooni läbi tugevate analüütiliste ja aruandvate võimete.

Personal saab rohkem tegeleda organisatsiooni eesmärkidega. Organisatsioon raporteerib, et värbamiskulud on vähenenud 44% ümber. Nüüd on palju vähem sõltuvust värbamisnõuandlatest ja otsinguagentuuridest. SAT Telecom usub, et investeerimisest tulenevad kulud SAP e-värbamise kasutamisest on kaetud vähem kui aastaga. (Pande 2011: 22)

Üheks CV-de skaneerimises süsteemiks on ka Resumix. Resumix on automaatiseeritud CV skaneerimise süsteem, mida kasutatakse valitsusasutustes. See CV-de tarkvara asendab avalduste käsitsi ülevaatlused tehnoloogiaga, mis sobitab kvalifitseeritud kandideerijad vabade ametikohtadega. Kui personaliosakond saab nõude värbamiseks, siis nad teevad ametikoha teatavaks ja sobitavad kandidaatide kvalifikatsioonid oskustega, mis on valitud juhataja poolt. Meeles tuleb pidada, et Resumix ei asenda täielikult inimest. Personaliosakonna töötajad vaatavad CV-d ikkagi üle, et olla kindel, et nimetatud kandidaadid vastavad kvalifikatsioonile. (Resumix 2012) Sellise tehnoloogia kasutamise puhul peavad kandideerijad lisama enda CV-sse kõikvõimalikud omadused ja oskused, mis neil on, et nad ei jäetaks paari sõna puudumise pärast valikust välja.

Kuna suurem osa informatsioonist on kättesaadav internetis, siis saavad värbamisspetsialistid selle kaudu väga lihtsalt koguda infot kandidaatide kohta. Sotsiaalse võrgustiku veebilehed (*SNW*) nagu näiteks Facebook, MySpace ja rohkem professionaalsusele orienteeritud LinkedIn lubavad inimestel postitada informatsiooni, et suhelda sõprade ja perega. Siiski võimaldavad *SNW*-d – lisaks ka seotud avaldused (nt. mikro-blogimise veebikeskkonnad nagu näiteks Twitter) – värbajatel läbi viia laialdasi taustauuringuid. (Slovensky, Ross 2012: 55) Kuna inimesed postitavad tänapäeval enda kohta üles erinevat infot, pilte ja videosid ning teatud portaalides on võimalik ka kommenteerida ning erinevaid internetilehekülgi ja mõtteid jagada, siis on võimalik vastava inimese kohta palju teada saada. Sageli ei tule inimesed selle peale, et lisaks nende sõpradele võivad nende profile jälgida ka tööandjad.

On arvukaid põhjendusi, miks juhid peaksid kaaluma värbamisel *SNW* kasutamist. Need sisaldavad (*Ibid*².65):

- tõenäosus, et *SNW* pakub „ausat“ (täpset ja tõest) informatsiooni kandidaadi kohta;
- *SNW* pakub tasuta teed, et koguda isiksuse ja muid andmeid, lubades värbamisjuhtidel omada rohkem laialdasemat vaatevälja iga kandidaadi kohta;
- kohustus võtta värbamisel arvesse *SNW*-d ja teisi taustainfot kui „usinususele vastavat“ ja ära hoida „hooletut palkamist“, kui töötaja hiljem kuriteo sooritab.

Sotsiaalmeedia kasutamine tagab uue talentide voo ja lisaks ka organisatsiooni või brändi esitlemise vahendid. Ideeliselt on see võimalus personaliosakonnal arendada oma värbamisstrateegiat ning samaaegselt ka turundust, avalikke suhteid, kliendisuheteid ja sisekommunikatsiooni, et saavutada ressursside jagamine sisuliselt, tulemused tippvärbamiste vormis ja positiivne reklaam organisatsiooni jaoks, kes teab kuidas end positioneerida *onlines*. Meeles peab pidama, et sotsiaalmeedia räägib otseselt organisatsiooni asjakohasusest, nii et parimatest parima tähelepanu võitmiseks peab organisatsioon alustama enda *online* olemasolu tugevuse tagamisest. (Madia 2011: 19-20)

CV-des võivad inimesed kokku kirjutada erinevaid oskusi ja omadusi, vastavalt sellele, mida tööandja soovib näha. Internetiportaalide profiilides inimesed tavaliselt ei valeta, mistõttu võib tööandja avastada päris huvitavaid erisusi. Personalispetsialist võib

kasutada LinkedIn-i, et näha sidemeid, mille kandidaat on loonud professionaalses maailmas ja teisi töökohti, kus kandidaat on töötanud, kuid pole CV-sse kirjutanud. Facebook ja MySpace näitavad personalispetsialistile huvisid ja hobisid, mis kandidaadil on. Meedia, mis nendes veebilehtedel on, nagu näiteks pildid ja videod, annavad personalivärbajatele pilguheidu kandidaadi käitumisele, kui ta pole tööl ning annab aimu inimese iseloomu kohta. Kui Twitter laseb ainult lühikesi teateid postitada, saab seda ikkagi kasutada, et saada teada, mis kandidaadile meeldib, mis ei meeldi ning saada aimu tema üleüldisest iseloomust mõlemas, nii mitteprofessionaalses kui professionaalses taustas. (Slovensky, Ross 2012: 57) See kõik on väga odav, kuid siiski pisut aeganõudev tegevus personalijuhile.

Sherrie A. Madia (2011: 21-22) toob oma artiklis välja punktid, mida töötaja *SNW*-dest leida soovivad:

- märgid, et organisatsioon on edasiliikumise trajektoril,
- värbaja biograafia,
- link organisatsiooni koduleheküljele,
- sügavam taju organisatsioonikultuurist (pildid, videod jmt),
- asjakohasus turul,
- järjepidevus,
- sisu (eeltingimused ametikohale, väike vaade organisatsioonielule, töötuse olukord, nõuanded intervjuuks jmt).

Argumendid värbamisel *SNW* kasutamise vastu (Slovensky, Ross 2012:65):

- *SNW* andmeid ei pruugi tagada täpset portreed kandidaadist kui töötajast;
- tööanda võib vaadata valet *SNW*-d;
- isegi professionaalsed veebilehed võivad olla ebaselged, vaevu kindlustades värbamisjuhi esialgset otsust, mis põhines kaaskirjal ja CV-l;
- *SNW*-des otsimine võib rikkuda kandidaadi privaatsust;
- *SNW* uurimine tõstatab hulga õiguslikke ja eetilisi küsimusi.

Kontode tegemine erinevatel lehekülgedel on tasuta ning kuna kasutajate hulk on kohutavalt suur, siis ei suuda lehekülgede haldajad kõiki isikuid kontrollida, kes liituvad. Seetõttu võib esineda ka libakontosid. On olemas ka selliseid inimesi, kes

loovad teise inimese nime alt endale konto, kas lihtsalt nalja, viha või muu põhjuse pärast. Üheks ohuks võib olla ka see, et kui inimesed muutuvad teadlikuks sellistest uuringutest, siis hakkavad nad ka SNW-des nõ võltsima oma andmeid, lisama postitusi, mis tegelikult neid ei iseloomusta, vaid mis aitavad kaasa teatud töökohtadel vajaminevate teadmiste osas jne. Töö autori arvates on SNW puuduseks ka see, et kandidaate on liiga palju, et neid kõiki üksikasjalikult internetiportaalist otsida ning see nõuab tohutult aega.

Seda, et sotsiaalsed võrgustikud koguvad üha enam populaarsust, näitab ka erinevate organisatsioonide reklaamid nendel lehekülgedel. Praegu, nii suured kui ka tekkivad tarbimisbrändid, nagu näiteks Coca-Cola, BMW, Gap, Netflix ja ZipCar, on rajanud oma oma kohaloleku erinevates SNW-des. Samal ajal avalduste arendajad on loonud palju populaarseid vidinaid (minireklaamid, mis jooksevad SNW lehekülgedel) nagu FarmVille, Mafia War ja iLike, et hoida kasutajaid SNWga ühendatud iga päev. (Tan *et al.* 2012: 1) Kõik organisatsioonid soovivad olla inimeste jaoks nähtavalt ning seega peavad nad pidevalt uuendustega kursis olema.

Brendan Wonnacott, kommunikatsioonijuht Fresh&Easy Neighborhood Market'ist, ütleb, et digitaalsed väljaanded muutuvad üha tähtsamateks ning tema organisatsioon lisas hiljuti üles esimese video värbamisvideote seeriast Facebook'i ja YouTube'i. Sotsiaalmeediale pööratakse rohkem tähelepanu. Hiljuti otsustasid nad lisada oma organisatsioonile veel ühe Twitteri konto värbamise jaoks, et luua sügavamaid seoseid selle teema ümber. Lisaks strateegiatele kasutab organisatsioon Twitter'it ka uute vabade ametikohtade teadustamiseks, organisatsioonist kui tökohast kirjutamiseks ja karjäärialase nõu andmiseks. (Orgel 2011: 10)

Nagu kõigega, mis hõlmab sotsiaalmeediat võtab nende kanalite kasutamine värbamise meetodina aega ja vaeva. Organisatsioonid peavad lähenema SNW-dele kui ehitades pikaajalist *online* ühiskonda kandidaatide otsimiseks – mis on rohkem suunatud ja teenib mõlema ennetavat ja vastutavat värbamise eesmärki. Võti on läbimõeldud plaani loomises enne internetiruumiga ühinemist, kindlustades, et sul on adekvaatselt ressurse, alustad väikselt ja kasutad teadmisi, mis on hangitud edasise hea meloodia ja internetivärbamise strateegia optimeerimiseks. SNW-sid peaks nüüdseks juba kasutama meetodina, millega täiendatakse olemasolevat värbamisstrateegiat juhtides

rohkem õigeid kandidaate vabadele ametikohatdele läbi rohkem suunatud, niši ühiskonna. (Madia 2011: 23-24) Seega peaksid organisatsioonid enne SNW-dega ühinemist läbi mõtlema, mis on nende eesmärk internetis ja kas neil on selleks piisavalt ressursse. Kui ollakse juba ühinetud SNW-dega, siis tuleks pidevalt andmeid ja informatsiooni uuendada ning mitte jätta seda unarusse.

Üheks uueks meetodiks, mis aitab just tudengeid töölesaamises, on e-portfell. Elektrooniline portfell, samuti teatud kui e-portfell või digitaalne portfell on elektrooniline andmete kogu, mis on kogutud ja hallatud selle kasutaja poolt tavaliselt internetis (Electronic portfolio 2012).

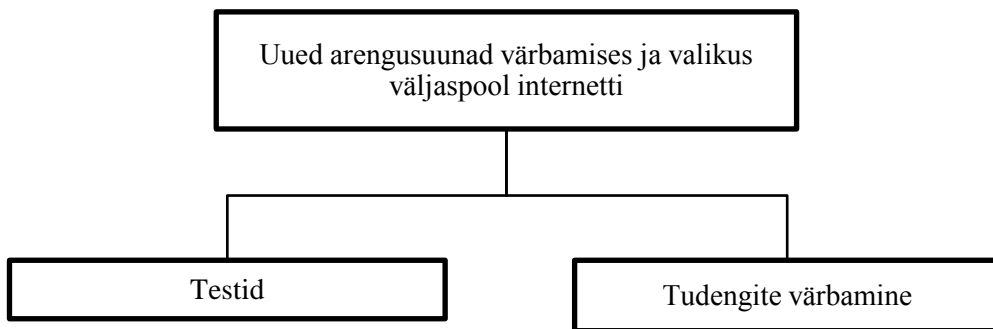
Ti Yu (2011: 71) viis läbi uuringu, kus kümme intervjueeritavat, kes kõik olid personalijuhid erinevatest Taiwani organisatsioonidest, intervjueeriti näost-näku 2010 detsembri ja 2011 mai vahel. See uuring leidis, et erinevatel tegevusaladel on erinevad eelistused e-portfelli sisu osas. Näiteks:

- Turismi alal, iga tunnistus, mis tõendab tudengi keelealaseid oskusi ja teisi olulisi professionaalseid oskusi, on teretulnud. Lisaks, iga tõend tudengi kommunikatsiooni- ja sotsiaalsetest oskustest on tähtis.
- Värbamise alal keskenduvad nad tudengi haridustulemustele ja huvidele. Lisaks soovivad nad näha kandidaadi karjäärivõimekustesti tulemusi.
- Informatsiooni ja tehnoloogia alal tähtsustavad tööandjad professionaalset konkurentsivõimet. Järelkult oskuste tunnistus (erinevate tasandite arvutiprogrammeerimine) on oluline.
- Disaini alal on oluliseks tudengi tööd ja projektid, samuti ka erinevad töötoad ja muud taolised, kus tudeng on osalenud.
- Intervjueeritavad kindlustuse ja kinnisvara agentuuridest nõuavad tulemusi, mis demonstreerivad tudengi töökogemust.

Kümnest intervjueeritavast kuus polnud e-portfelligist kuulnud. Sellest hoolimata, intervjuud tööandjatega osutasid kõrgele ja järjekindlale huvitatuse tasemele, näidates e-portfelli paljutootavat tulevikku töö otsimise meetodina. (Yu 2011: 73) Autori arvates tuleks e-portfellide kasutuselevõttu proovida ka Eestis ning kindlasti tuleks teavitada ka värbamisspetsialiste sellistest uutest meetoditest.

Kõige sagedamateks värbamise meetodiks jaemüügi valdkonnas on Dennis Nickson, Chris Warhurst ja Eli Dutton'i tehtud uuringu põhjal töötukassa, meedia ja sõprade-tuttavate kaudu kuulnud info. Tehtud uuringus väitis ainult kolm protsenti tööandjatest, et nad kasutavad siiani isiku fotot osana värbamis- ja valikuprotsessist. Selline madal number võib tuleneda tööhõiveameti soovitusel hoiduda fotode kasutamisest nende potentsiaalse diskrimineerimise tõttu. Paljud tööandjad jaemüügi organisatsioonides kasutavad värbamisel rohkem mitteametlikke meetodeid, kuna need on odavamad. Paljude teenindusega seotud tööde puhul näitavad uuringud kõrget taset mitteformaalses värbamises ja valikus, sisaldades selliseid värbamise meetodeid nagu suusõnaline reklaam ja juhuslikud helistamised kandidaatide poolt. Seltskondlikkus, enese esitlemine, sõbralikkus, töötahe, ausus, kohusetundlikkus ja kohanemisvõime on tähtsamad valikukriteeriumid kui tehnilised oskused. Selliste iseloomuomaduste ja tunnuste tajumiseks tuginesid enamasti uuringus osalenud organisatsioonid nn „klassikalisele triole“, milleks on ankeedid ja/või CV-d, intervjuud ja soovitajad. Selge on see, et värbamis- ja valikuprotsessi käigus hindavad tööandjad potentsiaalseid töötajaid kliendikesksuse, suhtlemisalase oskuse, esteetika, enese esitlemise oskuse, emotsionaalse kontrolli ja empaatia põhjal. (Nickson *et al.* 2005:199-200)

Lisaks internetipõhisele värbamisele ja valikule on uued arengusuunad ka väljaspool interneti. Interneti osatähtsuse suurenemisel ei tohi ära unustada meetodeid, mis arenevad tavamaailmas. Joonisel 4 on toodud kaks peamist arengusuunda väljaspool interneti.



Joonis 4. Uued arengusuunad värbamises ja valikus väljaspool interneti (autori koostatud Furnham, Jackson 2011:555; Barret 2011:2; Tolley, Thomas 2010:6; Frølich, Stensaker 2010: 360 põhjal).

Suurenenud on testide kasutamine valikuprotsessis. Psühholoogiline test on igasugune test, mida kasutatakse, et kvantifitseerida inimese vaimseid oskusi, võimekust, intelligentsust või isiksust. Psühholoogilisi teste nähakse kui võimalusi, et täiendada teisi tehnikaid, saada rohkem inimese kohta teada, hankida kasulikke vihjeid, filtreerida välja ebasobivad kandidaadid, on efektiivne ja täiustab värbamist. (Furnham, Jackson 2011: 555)

Jim Barrett (2011:2) on toonud välja peamised aspektid, mida testid avastavad:

- Mida saad sa nüüd teha – kas sul on olemas vastavad võimed?
- Milline potentsiaal sul on – kas sul on olemas vastavad võimed?

Valiktestid on mõeldud just selleks, et mõõta kui head on inimesed teatud oskustes. Uuringud näitavad, et hästi koostatud psühhomeetrilised testid ennustavad töösooritusi paremini kui peaaegu iga teine üksik valikumeede. Sobivad testid annavad tulemuseks palju täpsemaid tulemusi kui teised, palju tavapärasemalt kasutatavad valikumeetmed nagu näiteks intervjuud või soovituskirjad teistelt inimestelt. Testid annavad objektiivset informatsiooni kandidaadi kohta ja näib üldiselt juhtivat parema ja õiglasema valikuotsuse poole. (Tolley, Thomas 2010: 6) Autori arvates võiksid organisatsioonid rohkem kasutada teste valiku meetoditena, kuna nagu ka eelnevalt mainitud, siis intervjuud ja CV-d võivad tekitada eelarvamusi, kuid testid näitavad ära tegelikud oskused ja teadmised.

Organisatsioonid hakkavad üha enam mõistma seda, et konkurentsieelise saamiseks või hoidmiseks peavad nad olema innovaatilised ning pidevalt kaasas käima uuendustega. Vanad süsteemid võivad küll töötada ja tuua kasumit, kui mitte kauaks. Kõige enam uusi ideid toovad aga tudengid. Tudengite värbamine on oluline, et võimendada täiuslikkust ning suurendada mitmekesisust. Lõpetajad ei ole ainult ühiskonna mitmesuguste teadmiste hoidjad, nad on samuti oma Alma mater'i saadikud, mängides tähtsat rolli kõrgemate haridusinstituutide maine kujundamisel. (Frølich, Stensaker 2010: 360) Mida rohkem teatud kõrgkooli tudengeid võetakse neile vastavale erialale tööle, seda parem maine nende kõrgkoolist tekib.

Tudengid oskavad iseseisvalt uusi asju õppida, nad tulevad uute ideedega ja viimase aja teooriaga. Miinuseks on aga kogemuste hulk, mis võib takistada tudengite töölevõtmist erinevatesse organisatsioonidesse. Bruce Elder ja John Sneed (2011: 704) on välja toonud, et teaduskonna liikmed saavad samuti aidata tuues potentsiaalseid tööandjaid ülikoolidesse, sageli läbi töölesuunamise/karjääri teenuste kontori, kus tudengeid saab intervjuuerida töö jaoks. Teaduskonna liikmed toetavad samuti tudengiorganisatsioone, mis aitavad tudengitel luua võrgustiku inimestega vastavatelt elukutsetelt, sõlmides potentsiaalseid kontakte tuleviku töölesaamise võimalusel.

Mõned USA tippülikoolid on hakanud suunduma jaemüüki kui karjäärivalikusse ja loonud vastava õppekava selle toetamiseks. Ülikoolide poolt juhitud jaemüügi värbamisprotsessil on kaks eesmärki: veenda tudengeid püüelda jaekaubandusliku karjääri poole ning ühtlustada ülikoolid võimekate jaemüüjatega, kes lisaks ülikooli õppekava toetamisele ja rikastamisele võivad saada ülikooli lõpetajate seast potentsiaalseid kandidaate. Gianna Reichenbach'i, Bourders Group'i personalispetsialist, sõnade järgi on ülikoolides värbamine oluline ja erialane. Sügisel värbavad nad täiskohaga töötajaid ning kevadel pakuvad praktikavõimalust. Ülikoolilinnaku värbamisprogrammi eesmärgiks on värvata ja arendada lõpetajaid, et ehitada organisatsiooni sees tugev tulevaste liidrite alus. (Field 2005:71-72)

Jon Springer'i (2010: 21) artiklis ütlesid kaks jaemüügi valdkonnas tegutsevat värbajat, et osalemine kooli õppekavas ja hästi struktureeritud praktikaprogrammides aitab mõjutada noori talente valima nende organisatsiooni. Jaemüügi tegevusala peab tegema rohkem, et müüa end noortele ületamiseks arusaamad, et jaemüüja ametkohad on madalalpalgalised, pakuvad arenemiseks vähe võimalusi ja sisaldavad pikki töötunde ja keerulisi graafikuid. George Lutzlow, Acme Market'i koolitusjuht, ütles, et nad pakuvad võimalust neile, kes on valmis võtma vastutust. Neil on palju poode ja nad vajavad inimesi neid juhtima. Kui mõelda indiviidile, kes on just koolist tulnud, siis kui palju on neid kohti, kus neil on võimalus juhtida sajalikmelist meeskonda, vastutada 20,30,40 või 50 miljonilise müügikasvu eest aastas ja kõike seda ilma oma rahaga riskimata. Robert Gordon, Kroger's Fred Meyer'i personali ja värbamise asepresident, lisas, et tudengid, kes kaaluvad võimalust teha karjääri jaemüügi valdkonnas, võivad olla tõhusaks värbamise meetodiks. (Springer 2010: 21)

Värbamismeeskonnad võivad paluda teaduskondadel teavitada vabast ametikohast mingis loengus, teaduskonna teadetetahvlil või koduleheküljel. Samuti võivad nad küsida parimate lõpetajate nimesid või viidata tudengitele, keda õppejõud arvab sobivat vastavasse organisatsiooni. (Elder, Sneed 2011: 704) Sellise tegevuse tagajärjel võivad paljud tudengid saada oma erialale vastavale tööle enne ülikooli lõpetamist.

Uued värbamise ja valiku meetodid aitavad tõhustada värbajate tööd. Suureneb tõenäosus, et vabale ametikohale kandideerivad sobivad kandidaadid, kelle seast tehakse õige valik. Organisatsioonidel on võimalus valida erinevate tarkvarasüsteemide vahel, mis tõhustavad nende tööd. Et olla nähtav, tuleb organisatsioonil liikuda kaasa tööotsijatega. Üha enam tööotsijaid kasutab internetti ning organisatsioon, kel on pakkuda vaba ametikoht, peaks just seal seda kuulutama. Kasuks tuleb ka oma organisatsiooni tutvustamine läbi piltide ja videode, et inimesed näeksid, milline on organisatsioonikultuur. Värbajad peaksid olema teadlikud ka uutest testidest ning selles, et innovaativsus võib organisatsiooni tuua äsja kooli lõpetanud tudeng. Kas organisatsioon hoiab end kursis uuendustega ja kuidas nendega kohanetakse sõltub organisatsioonist. Organisatsiooni edukuse ja tõhususe toob endaga kaasa aktiivsus ja uute oludega kohanemine, mitte paigalseisimine.

2. KLIENDITEENINDAJATE VÄRBAMINE JA VALIK RIMI EESTI FOOD AS-S

2.1 Rimi Eesti Food AS üldiseloostus ja uurimismetoodika

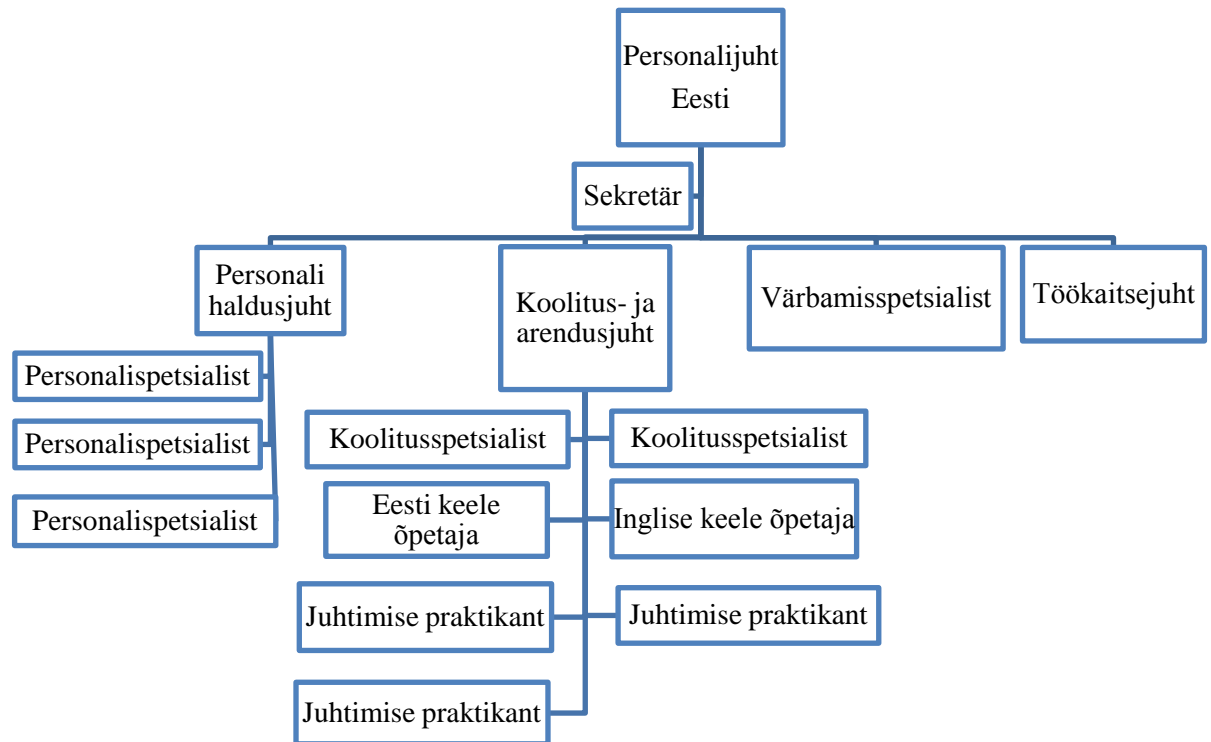
Bakalaureusetöös uuritakse personali värbamist ja valikut Rimi Eesti Food AS-s. Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada personali värbamise ja valiku eripärad Rimi Eesti Food AS-is ning teha ettepanekuid selle tõhustamiseks. Eesmärgi täitmiseks viis autor läbi uuringu Rimi Eesti Food AS-s, kasutades kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimismeetodeid.

Rimi hüper- ja supermarketid kuuluvad Baltimaade juhtiva jaekaubandusettevõtte Rimi Baltic AB kaupluste hulka. Eestis on ettevõtte ärinimeks Rimi Eesti Food AS. Rimi Baltic ainuomanikuks on Rootsi ICA Groupile kuuluv ICA Baltic AB. (Rimi – Üldinfo 2012) ICA AB (Rootsi) on üks Skandinaaviamaade juhtivaid jaekaubandusettevõtteid, omades üle 2250 kaupluse Rootsis, Norras ja Baltimaades. Kontserni kuulub ICA Sverige, ICA Norge ja Rimi Baltic ning Rootsis pangandusteenuseid pakkuv ICA Banken. Ettevõtte omanikeks on 40% osalusega Rootsi firma Hakon Invest AB ning 60% osalusega Hollandi kaubanduskontsern Royal Ahold N.V. (About the... 2012) Kokku on Rimi Baltic AB-l kolmes Balti riigis 238 kauplust (Eestis 82, Lätis 110 ja Leedus 46), sealhulgas Eestis (Rimi-Üldinfo 2012):

- 10 hüpermarketit
- 13 supermarketit
- 59 odavmüügikauplust

Eestis kannavad Rimi odavmüügikauplused nime Säästumarket, Lätis ja Leedus on nimeks Supernetto. Rimi Baltic on tööandjaks rohkem kui 10 000 inimesele. Rimi Eesti Foodis töötab neist 2700. (*Ibid*³)

Rimi personaliosakonnas töötab 16 inimest. Personaliosakonna struktuur on toodud joonisel 5.



Joonis 5. Rimi Eesti Food AS personaliosakonna struktuur. Allikas: Rimi Eesti Food AS personalidokumendid

Rimi Eesti Food AS-i kodulehel on kirjutatud nende missiooni ja väärtuste kohta nii: „Rimi Eesti Food AS osaleb aktiivselt ühiskonnaelus. Juhtiva jaekaubandusettevõttena tunneme suurt sotsiaalset vastutust. Toetame jätkusuutlikku arengut ja pöörame erilist tähelepanu keskkonnasäästlikkusele. Soovime kaasa aidata elukeskkonna tervislikumaks muutmisele. Tahame olla avatud ja ausaks partneriks oma klientidele, koostööpartneritele ja töötajatele.“ Rimi Eesti Food AS-i visioon, mis tundub väga lennukas, on aidata muuta iga päeva pisut lihtsamaks ning missiooniks on olla juhtiv toidukaupade jaemüüja Balti riikides. Rimi väärtusteks on: (Rimi – Missioon ja väärtused)

- Oleme tulemustele orienteeritud ja kõrgete eetiliste standarditega ettevõtte;
- Kuulame oma kliente ja lähtume alati kliendi vajadustest;

- Tahame olla hea tööandja ja toetame oma töötajate arengut;
- Garanteerime müüdavate toodete turvalisuse ja kõrge kvaliteedi;
- Toetame tervislikke eluviise;
- Suhtume vastutustundega ümbritsevasse keskkonda.

2010. aasta märtsis ilmus Eesti meedias uudis, et Rimi Eesti Food AS loobub Eesti sea- ja veiseliha kokkuostmisest. Selline teade tekitas ühiskonnas palju pahameelt ning Rimi Eesti Food AS sai ka boikoteerimise osaliseks. See aga ei läinud kokku Rimi Eesti Food AS-i väärtusega tunda sotsiaalset vastutust. Ühiskonnas ja meedias tekkinud negatiivse arvamuse tõttu otsustas Rimi Eesti Food AS kodumaise liha polettidele tagasi tuua. Selline otsus kinnitab Rimi Eesti Food AS-i ühte väljatoodud väärtust kuulata oma kliente ja lähtuda alati nende vajadusest. Ka Rimi Eesti Food AS-i tollane tegevjuht tunnistas, et kliendid ja avalikkus andsid valusa signaali, millele Rimi otsustas kiirelt reageerida. Samuti rõhutas ta, et Rimi pole kaalunud lõplikult loobuda eestimaise sea- ja veiseliha müügist, vaid peab läbirääkimisi Eesti lihatööstustega ning meedias kajastati ekslikku arusaama. (Rimi: Eesti liha... 2012)

Juhtiva jaekaubandusettevõttena tunnevad nad sotsiaalset vastutust oma klientide, töötajate, keskkonna ja kogu ühiskonna ees. Toetavad valdkondi, mis aitavad kaasa inimeste elukvaliteedi parandamisele. Nende prioriteediks on propageerida tervislikku toitumist ja rahvasporti. Koostööpartneritena näevad nad ühendusi ja projekte, mille eesmärk on kaasata võimalikult palju inimesi. Toetatavate projektide valikul hindavad terviklikkust ja pikemaajalist panust ühiskonnale. Toetussummade maht ja ulatus sõltub olemasolevatest toetusprojektidest antud valdkonnas, soovitud toetussumma suurusel ja ettevõtte hetkevõimalustest. (Rimi – Toetustegevus 2012)

Üks Rimi sotsiaalse vastutuse väljunditest on abi toimetulekuraskustes peredele. Koostöös Eesti Punase Risti ja Toidupangaga toimetatakse alates 2009. aasta septembrist abivajajateni igal nädalal erinevat toidu- ja tööstuskaupa ning majapidamistarbeid. Nad peavad oluliseks suunata võimalikult palju toetusi Rimi kaupluste asukoha piirkonnas elavatele inimestele ja teevad tihedat tööd kohaliku tasandi Punase Risti üksustega. Erinevates maakondades on abi saanud paljulapselised

ja toimetulekuraskustes pered, laste- ja hooldekodud ning rehabilitatsioonikeskused. (Rimi – Toetustegevus 2012)

Igal Rimi kliendil on võimalus omalt poolt panustada raskustes perede olukorra leevendamisse. Selleks on kõigi Rimide kassadesse paigaldatud annetuskastid. Eesti Punase Risti kaasabil kogutakse annetusi laste ja peredega seotud projektide elluviimiseks. (*Ibid*⁴)

Suure ettevõttega on Rimi võtnud oma südameasjaks toetada abivajajaid. Sel põhjusel osalevad nad erinevates rahakogumisaktsioonides ja annetavad igapäevaselt nii toidukui tööstuskaupu heategevuseks. Selle läbi loodavad nad, et nii jõuab nii mõnegi raskustesse sattunud inimese toidulauale eluks vajalik toit. (Rimi – Heategevus 2012)

Eestis on mitu tegusat heategevusorganisatsiooni, kes teeb tänuväärset tööd ja vahendab meie poolt annetatud kauba puudustkannatavate inimesteni. Rimi teeb koostööd erinevate heategevusorganisatsioonidega nagu näiteks Punane Rist ja Toidupank. (*Ibid*⁵)

Nagu on kirjas ka Rimi Eesti Food AS väärtuste nimekirjas, toetab Rimi tervislikke eluviise nii oma töötajate ringis kui ka väljaspool seda. Rimi Eesti Food AS on loonud ka nõ eraldi terviseklubi oma töötajatele, kes võtavad aktiivselt osa erinevatest tervisejooksudest, rattamatkadest, võrkpallivõistlustest ja muudest sportlikest tegevustest.

Rimi Eesti Food AS pakub oma töötajatele mitmeid hüvesid. Ettevõtte tervisepoliitika eesmärk on ennetada töötaja tervisega seotud riske ning innustada töötajaid tegelema oma tervisega süsteemselt. Tervisliku elustiili propageerimiseks pakub Rimi oma kaupluste ning kontori töötajatele järgmisi tervisehüvitisi: (Rimi – Rimi tööandjana 2012)

- kompensatsioon massaažile, ujumisele või spordiklubile tehtavatele kulutustele,
- võimalus kuuluda Rimi Spordiklubisse ning sellest tulenevatele hüvedele,
- toetus meeskondlikele sportmängudele,
- kompensatsioon töötaja tervisekontrollile vastavalt vajadusele,
- perioodiline kontroll töötervishoiu arsti juures,
- kord aastas tasuta gripivastane vaktsineerimine kõigile ettevõtte töötajatele.

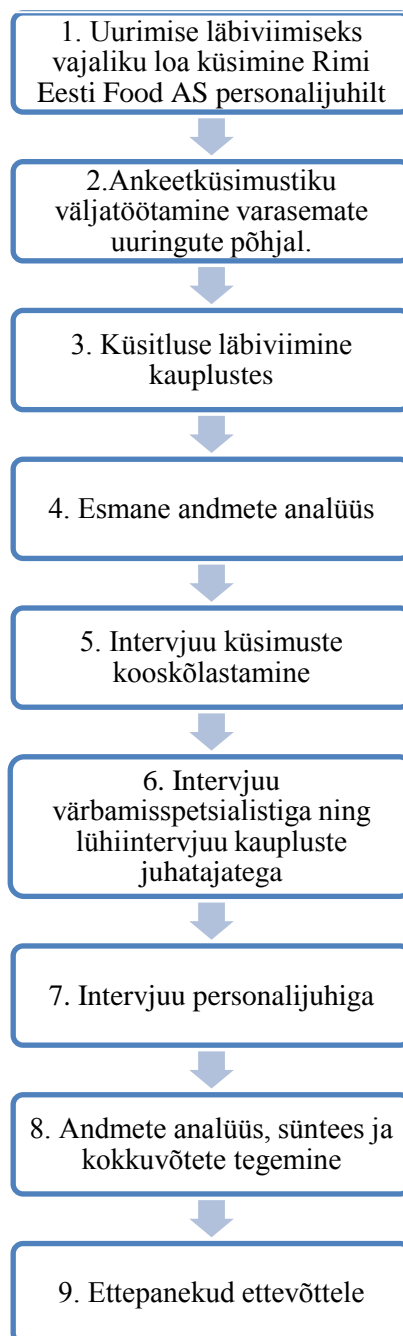
Rimi Eesti Food sotsiaalpoliitika eesmärgiks on toetada töötajaid erilistel puhkudel. Ühekordse toetuse saab Rimi töötaja näiteks lapse sünni või lähedase inimese kaotuse puhul. Lisaks on töötajatele ettevõtte poolt ette nähtud erinevatel puhkudel kingitused. Rimi peab töötajat meeles pensionile siirdumisel või pikaajalise staaži täitumisel, lapse koolitee alustamisel ning jõulude puhul. Kõik töötajad on õnnetusjuhtumi korral ettevõtte poolt kindlustatud. Rimi töötajatel on võimalus ettevõtte kulul õppida eesti, vene ja inglise keelt. Iga aasta sügisel toimub töötajate järeltulijatele lastepäev ning suvel kaupluse töötajate lastele lastelaager. Kontoritöötajaid transpordib Rimi peakontorisse ja tagasi tasuta buss alguskohaga Tallinna kesklinnast. Rahvusvahelise ettevõtte suudab Rimi pakkuda kõigile töötajatele võimalust edukaks karjääriks ning arenguks. Sellele aitavad kaasa regulaarselt ettevõtte kulul toimuvad koolitused. Rimi ja Säästumarketi kaupluste töötajatele kehtib kõigis nende kauplustes ostlemisel omatöötaja soodustus. (Rimi – Rimi tööandjana 2012)

Järgnevalt kirjeldatakse bakalaureusetöö empiirilise osa jaoks läbitud etappe ja kasutatud meetodikat. Töötati välja uurimismetoodika, mis koosnes ankeetküsimustikust ja intervjuudest. Esimese sammuna võeti ühendust Rimi Eesti Food AS personalijuhi Õrne Lainde'ga, et küsida luba uurimuse läbiviimiseks. Samuti tutvustati personalijuhile bakalaureusetöö eesmärke ning uurimismeetodeid, mida töö autor plaanis organisatsioonis kasutada. Järgmise etapina viidi läbi ankeetküsitlus kahes Rimi kaupluses. Kauplusteks oli Kaubahalli supermarket ning Laagri hüpermarket. Autor valis just need kauplused, kuna need on hiljuti avatud ning sealt saadavad tulemused on kõige värskemad. Kaubahalli supermarketisse värvati uusi inimesi pärast selle remondijärgset avamist 2012. aasta märtsi algul. Laagri hüpermarket avati esmakordselt 2011. aasta detsembris ning sinna värvati suur hulk töölisi.

Lisaks viidi läbi intervjuu Rimi Eesti Food AS värbamisspetsialisti Merrit Meeksaga ning personalijuhi Õrne Laindega. Selle eesmärgiks oli teada saada, milliseid personali värbamise ja valiku meetodeid kasutab vastav organisatsioon. Samuti viidi läbi lühiintervjuu küsitluses osalevate kaupluste juhatajatega, et teada saada, mille alusel nemad töötajaid värbavad. Selleks koostas autor koostöös juhendajaga intervjuu küsimused, kooskõlastas need personalijuhiga ning seejärel viis läbi intervjuu.

Nii värbamisspetsialisti, personalijuhti kui ka kahe kaupluse juhatajaid ning töötajaid informeeriti sellest, mille jaoks seda informatsiooni kogutakse ning mis on eesmärk. Samuti anti neile teada, et küsimustikud on konfidentsiaalsed ning autor tagab personaalse info salastatuse ning avalikustatakse vaid koondtulemused.

Töö autor lähtus uuringu tegemisel erinevatest meetoditest ning läbis selleks teatud etapid, mis on toodud joonisel 6.



Joonis 6. Uurimismetoodika ja -etapid (autori koostatud).

Uuringu läbiviimiseks töötati välja spetsiaalne uurimismetoodika. Ankeetküsimustiku koostamisel võeti mõningal määral aluseks 2011. aastal tehtud Kadri Pedak'u bakalareusetöö ankeetküsitlus. Rimi Eesti Food AS-i värbamise ja valiku protsessi ja meetodite kirjeldused põhinevad personalijuhile, värbamisspetsialisti ja kaupluste juhatajate inetvjuuküsimuste vastustel. Ankeetküsitluse jaoks koostas töö autor koostöös juhendajaga ankeetküsimustiku, tuginedes varasematele selleteemalistele uuringutele. Seejärel tutvustati seda personalijuhile ja värbamisspetsialistile, tehti organisatsioonipoolseid muudatusi ning jagati küsitluslehed vastavate kaupluste töötajatele ning analüüsiti vastuseid.

Ankeetküsimustikku (vt lisa 1) said Kaubahalli ja Laagri klienditeenindajad täita ajavahemikul 07.03.2012 – 13.03.2012. Ankeetküsimustiku andmete analüüsimiseks ja graafikute ning jooniste tegemiseks kasutati arvutiprogrammi *Microsoft Excel*. Ankeetküsimustiku üldeesmärgiks oli teada saada klienditeenindajate arvamus erinevatest värbamise ja valiku meetoditest ning milline oli nende poolt läbitud värbamisprotsess Rimi Eesti Food AS-s. Ankeetküsimustik koosnes üheksast küsimusest, millest kuus olid kinnised küsimused ning kolm avatud küsimused. Samuti said klienditeenindajad kirja panna erinevaid ettepanekuid ja soovitusi.

Töö autor koostas ankeetküsimustikud Kaubahalli supermarketi ja Laagri hüpermarketi klienditeenindajatele. Kokku täideti 32 ankeeti, millest 11 oli täidetud Kaubahalli ning 21 Laagri klienditeenindajate poolt. Vastajateks olid enamasti naised, kui leidis ka üks mees. Kokku töötab Kaubahalli supermarketis 44 töötajat ning Laagri hüpermarketis 111 töötajat. Kaubahalli supermarketi töötajate keskmine vanus on 40 aastat. Vastajate erialane tööstaaž on enamustel üle viie aasta, kuigi kaupluses töötamise staaž üle kolme kuu. Laagri hüpermarketi töötajate keskmine vanus on 30. Selle kaupluse töötajate erialane tööstaaž on peamiselt alla ühe aasta ning kaupluses töötamise staaž üle kolme kuu. Kaupluses töötamise staaži küsimise eesmärgiks oli teada saada, kas töötaja on värvatud kauplusesse hiljuti. Kaubahalli ja Laagri kaupluste ankeetküsimustikule vastanud klienditeenindajate andmed on toodud alljärgnevas tabelis 2.

Tabel 2. Kaubahalli ja Laagri kaupluste ankeetküsimustikule vastanud klienditeenindajate andmed.

Tunnused	Kaubahall	Laagri
Vanus		
18-19		4%
20-29	19%	43%
30-39	36%	29%
40-49	36%	24%
50-59	9%	
Erialane tööstaaž		
Alla 1 aasta	18%	43%
1-5 aastat	55%	43%
Üle 5 aasta	27%	14%
Kaupluses töötamise staaž		
Alla 3 kuu	27%	34%
3 -6 kuud	73%	56%

Allikas: ankeetküsimustikest saadud andmed; autori koostatud.(protsent leitud kõigi vastanute arvust)

Kinniste küsimuste puhul pidid klienditeenindajad märgistama loeteludes ja tabelites esitatud vastavaid variante nende endi kogemuste ja arvamuste alusel või andma hinnangu. Küsimused olid erinevate infokanalite olulisusest, kust on võimalik saada infot vabadest ametikohtadest, töökuulutuste andmete olulisusest ning personali värbamisest ja valikust Rimi Eesti Food AS-s. Kinniste küsimuste eesmärgiks oli teada saada, millistest infoallikatest said klienditeenindajad oma ametikoha kohta informatsiooni, milliseid infokanaleid peavad nad Rimi Eesti Food AS-i ametikohtade puhul oluliseks, milliseid töökuulutuses sisalduvaid andmeid peavad nad oluliseks, milliseid valiku meetodeid kasutati klienditeenindajate värbamisel organisatsiooni ning kui oluliseks nad neid peavad. Küsimuste vastuste põhjal sai teha erinevaid kokkuvõtteid ning võrrelda neid intervjuul saadud tulemustega. Samuti esitati Rimi Eesti Food AS-i värbamise ja valiku protsessi kohta erinevaid väiteid, kus klienditeenindajad said valida, kas nad nõustuvad nendega või mitte. Eesmärgiks oli teada saada, milline on värbamise ja valiku protsess Rimi Eesti Food AS-s kaupluste töötajate arvates.

Kinniste küsimuste puhul andsid klienditeenindajad omapoolseid hinnanguid. Hinnanguskaaladeks olid: ei pea oluliseks, pigem ei pea oluliseks, pigem on oluline,

pean oluliseks; ei tea, ei kasutatud, kasutati; ei oska öelda, ei nõustu, pigem ei nõustu, pigem nõustun, nõustun.

Avatud küsimustes oli klienditeenindajatel võimalus teha ettepanekuid nende endiga läbiviidud värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks. Samuti sooviti teada nende arvamust sotsiaalsete võrgustike veebilehtede kasutamisest kandidaatide kohta informatsiooni otsimiseks. Ankeetküsimustike lõpus olid küsimused ka vastaja ameti, soo, vanuse, erialase staaži ja kaupluses töötamise staaži kohta. Avatud küsimuste eesmärgiks oli teada saada klienditeenindajate arvamusi ning nendepoolseid ettepanekuid, et parandada Rimi Eesti Food AS-i värbamisprotsessi.

Pärast ankeetküsitluse tulemuste analüüsimist viidi läbi intervjuu värbamisspetsialisti Merrit Meeksaga (vt lisa 2). Intervjuu eesmärgiks oli teada saada, milline näeb välja personali värbamise ja valiku protsess Rimi Eesti Food AS-s. Intervjuu küsimused olid struktureeritud ning kahes osas. Esimeses osas oli viis värbamisega seotud küsimust, teises osas oli üksteist valikuga seotud küsimust. Värbamisega seotud küsimustes uuriti Rimi Eesti Food AS-i värbamisprotsessi, töökuulutuste koostamise põhiaspekte ning kas on olnud probleeme töötajate värbamisel. Valikuga seotud küsimustes uuriti Rimi Eesti Food AS-i kaupluste klienditeenindajate valiku põhietappe, teiste töötajate kaasamist valikuprotsessi, testide ning taustauuringu kasutamist, intervjuueerimise põhimõtteid, valiku tegemist ja tagasiside andmist ning värbamisspetsialisti arvamust sotsiaalse võrgustiku veebilehtedelt töötaja kohta info otsimist ning CV-de skaneerimise süsteemi kasutamise kohta. Nende küsimuste põhjal sai teha peamise võrdluse intervjuu vastuste ja ankeetküsimustike vastuste osas. Töö autor saatis küsimused enne värbamisspetsialistile tutvumiseks. Seejärel viidi Rimi Eesti Food AS peakontoris läbi intervjuu.

Järgnevalt viidi läbi intervjuu kahe kaupluse juhatajaga (vt lisa 3 ja 4). Töö autor saatis intervjuu küsimused enne kaupluste juhatajatele tutvumiseks ning seejärel toimus intervjuu vastavas kaupluses. Küsimused hõlmasid Rimi Eesti Food AS-i värbamis- ja valikuprotsessi, teiste töötajate kaasatust, lõpliku valiku tegemise aspekte, taustauuringu kasutamist ning samuti arvamusi sotsiaalse võrgustiku veebilehtede kasutamisest info saamiseks ja CV-de skaneerimise süsteemist. Intervjuu eesmärk oli teada saada

värbamise ja valiku protsess Rimi Eesti Food AS kauplustes ning juhatajate arvamus uute värbamise ja valiku meetodite kohta.

Viidi läbi intervjuu ka Rimi Eesti Food AS personalijuhi Õrne Laindega (vt lisa 5). Intervjuu eesmärgiks oli teada saada personalijuhipoolne informatsioon Rimi Eesti Food AS-is toimuva värbamise ja valiku kohta. Samuti uurida temapoolset arvamust e-värbamise ning sotsiaalsete võrgustike lehekülgede kasutamise kohta Rimi Eesti Food AS värbamise ja valiku protsessides ning kuidas ta suhtub CV-de skaneerimise süsteemi kasutamisse. Töö autor saatis intervjuu küsimused varasemalt personalijuhile tutvumiseks ning seejärel viidi läbi intervjuu. Kõik intervjuud lindistati diktofoniga ning on kirjas lisades.

Töös esines probleeme ja piiranguid seoses vastajate arvuga. Kuna ankeetküsimustike jaotamise ajal oli Rimi Eesti Food AS-l kiire aeg, siis saadi täidetud küsimustikke tagasi vähem kui loodeti. Kaupluste juhatajad mainisid ka seda, et klienditeenindajatel on pidevalt kiire aeg ning pausidel soovivad keskenduda puhkamisele. Samuti oli raske leppida kokku intervjuu aegu värbamisspetsialisti ja personalijuhiga, kuid need probleemid lahenesid ühiste kompromisside teel. Suurimaks piiranguks oli väike valim, mis on tingitud sellest, et töös uuriti alles hiljuti avatud kaupluste klienditeenindajate värbamist ja valikut. Piirangust tingituna on keskmiste võrdlemine raskendatud, kuna keskmised on väga sarnased ja pole usaldusväärsed. Korrelatsioonivalimi suurusest tingituna pole tulemused usaldusväärsed, eriti kui käsitleda mõlemat kauplust eraldi. Kuna autor kasutas erinevaid uurimismeetodeid ja esitas põhijäreldused, mis langesid kokku, siis võib väljatöötatud järeldusi lugeda usaldusväärseks.

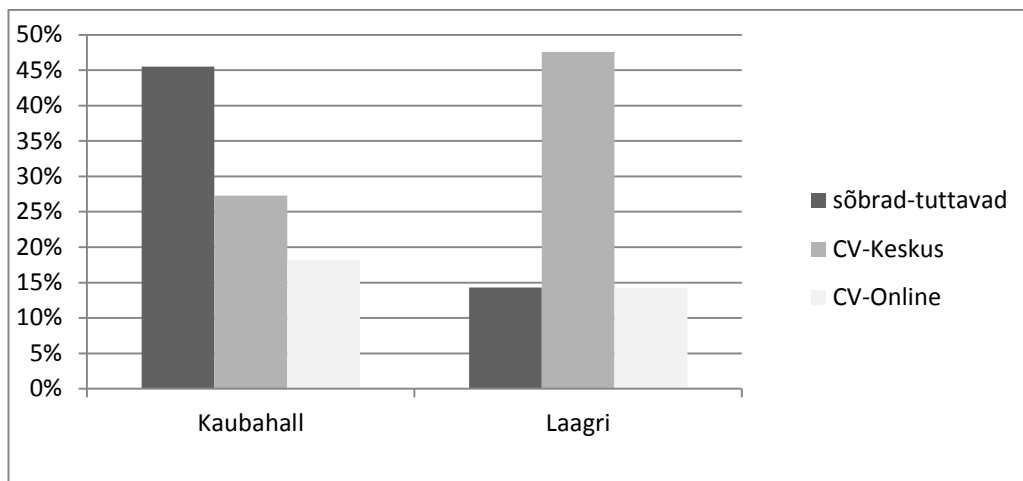
2.2. Rimi Eesti Food AS-i klienditeenindajate värbamise informatsioon ja meetodid

Käesoleva peatüki kirjutamisel lähtutakse ankeetküsimustikest ning intervjuudest saadud infost. Analüüsi käigus on termini „värbamisvahend“ asemel kasutusel „värbamise meetod“. Intervjuud viidi läbi märtsikuus, personalijuhi ja värbamisspetsialistiga Rimi Eesti Food AS peakontoris Jüris ning kaupluste juhatajatega nende kauplustes. Ankeetküsimustikes tuuakse välja kaupluste klienditeenindajate

arvamus personali värbamise ja valiku meetoditest, intervjuudes pöörati rõhku juhtivatel kohtadelt olevate töötajate arvamusele.

Rimi Eesti Food AS-i värbamisprotsess saab alguse vajadusest. Kui kauplusel tekib vajadus uue töötaja järele, siis lisatakse vastav päring Lotus Notes'i programmi. Selle kaudu tuleb värbamisspetsialistidele nõue, kus on kirjas vajalik info. (Lainde 2012) Koostatakse ametikoha profiil, selle põhjal kuulutuse sisu, seejärel avaldatakse töökuulutus põhilistes andmebaasides: ettevõtte kodulehel, CV-Keskuses, positsioonist sõltuvalt ka CV-Onlines. Kui on vaja veel ulatuslikumalt vaba ametikoha kohta infot jagada, siis kuulutatakse seda ka ajalehes, töötukassas ning saadetakse info kaupluste ja kontori listi laiali. (Meeksa 2012) Paljud inimesed toovad enda CV-d ise kaupluste infoletti (Mahlapuu 2012). Kui soovitakse ametikohti pakkuda ka sisekandidaatidele, siis antakse vabast ametikohast teada läbi sisemiste kanalite, näiteks *intranet* või teadetetahvel. Uute kaupluste struktuur kinnitatakse kaupluste endi poolt ning see on värbamisspetsialistidele aluseks töötajate värbamisel ametikohtadele. (Lainde 2012) Kandideerimistähtajad on tänapäeval lühikesed – nädal kuni kaks – varem oli kuu (Meeksa 2012). Seega kasutatakse Rimi Eesti Food AS-s nii sisemisi kui ka väliseid värbamise meetodeid. Kuna värbamisspetsialist postitab töökuulutused ise internetti ning seejärel oodatakse kandidaatide reageerimist, siis on tegemist tõmbevärbamisega.

Kaubahalli ja Laagri klienditeenindajad said informatsiooni oma praeguse töökoha kohta samadest allikatest, mis eelnevalt välja toodi. Tulemused on näha ka joonisel 7. Kaubahalli supermarketi klienditeenindajad vastasid, et informatsiooni oma praeguse töökoha kohta said nad peamiselt sõpradelt-tuttavatelt (46%), CV-Keskusest (27%) ja CV-Online'st (18 %). Seega tuleb välja, et väga palju loeb ka suusõnaline reklaam. Töökuulutusi loetakse rohkem värbamisportaalides, kui paberkandjal. See näitab ka seda, et üha enam liigub värbamine internetti. Laagri hüpermarketi klienditeenindajad said informatsiooni oma praeguse töökoha kohta peamiselt CV-Keskusest (48%) ning võrdselt 14% CV-Online ja sõbrad-tuttavad.



Joonis 7. Peamised infokanalid, kust Kaubahalli ja Laagri klienditeenindajad said informatsiooni oma praeguse töökoha kohta. (autori koostatud ankeetküsimustike tulemuste põhjal; protsent leitud kõigi vastanute arvust)

Mõningaid erinevusi oli nendes informatsiooniallikates, mida peeti Rimi Eesti Food AS-s pakutavatest ametikohtadest informatsiooni saamiseks oluliseks (vt tabel 3). Kaubahalli klienditeenindajad pidasid oluliseks CV-Keskust (50%), CV-Online'i (41%), ettevõtte teadetahvli (41%) ja sõpru-tuttavaid (36%). Põhjuseks võib näha seda, et töötajad ise otsisid informatsiooni just värbamisportaalidest. Ettevõtte teadetahvel võib olla oluline seetõttu, et kohapeal töötades on lihtne märgata näiteks puhkeruumis teadetahvil olevat töökuulutust. Seal olev töökuulutus võib pakkuda võimalust tõusta kõrgemale positsioonile või edastatakse info edasi sõpradele-tuttavatele. Kõige vähem oluliseks peeti LinkedIn'i (0%), Facebook'i (5%) ja Twitter'it (9%). Seda peamiselt üle 40 aastate vastajate seas, kuid oli palju ka 20.-30. aastaseid vastajaid. Töö autori arvates võib põhjuseks olla nende portaalide vähene tuntus tavatöötajate seas. Kõige olulisemateks infokanaliteks, kust saada informatsiooni Rimi Eesti Food AS-s pakutavate ametikohtade kohta peeti Laagris ettevõtte kodulehekülge (45%), sõpru-tuttavaid (45%), CV-Keskust (43%) ja CV-Online (41%). Kõige vähem olulisemateks infokanaliteks peeti sotsiaalvõrgustike lehekülgi nagu Twitter (17%), LinkedIn (19%) ja kutsekoolide koduleheküljed (19%).

Tabel 3. Infokanalite olulisus Rimi Eesti Food AS-s pakutavate ametikohtade informatsiooni saamiseks Kaubahalli ja Laagri klienditeenindajate arvates.

Värbamise meetodid	Kaubahall	Värbamise meetodid	Laagri
CV-Keskus	50%	Ettevõtte kodulehekülg	45%
CV-Online	41%	Sõbrad-tuttavad	45%
Ettevõtte teadetetahvel	41%	CV-keskus	43%
Sõbrad-tuttavad	36%	CV-online	41%
Ettevõtte kodulehekülg	27%	Poe reklaampinnana kasutatavad seinad/üksed	38%
Poe reklaampinnana kasutatavad seinad/üksed	18%	Ettevõtte teadetetahvel	33%
Ettevõtte intranet	18%	Ettevõtte intranet	33%
Ajalehed	18%	Ajalehed	29%
Kutsekoolide koduleheküljed	18%	Facebook	24%
Twitter	9%	Kutsekoolide koduleheküljed	19%
Facebook	5%	LinkedIn	19%
LinkedIn	0%	Twitter	17%

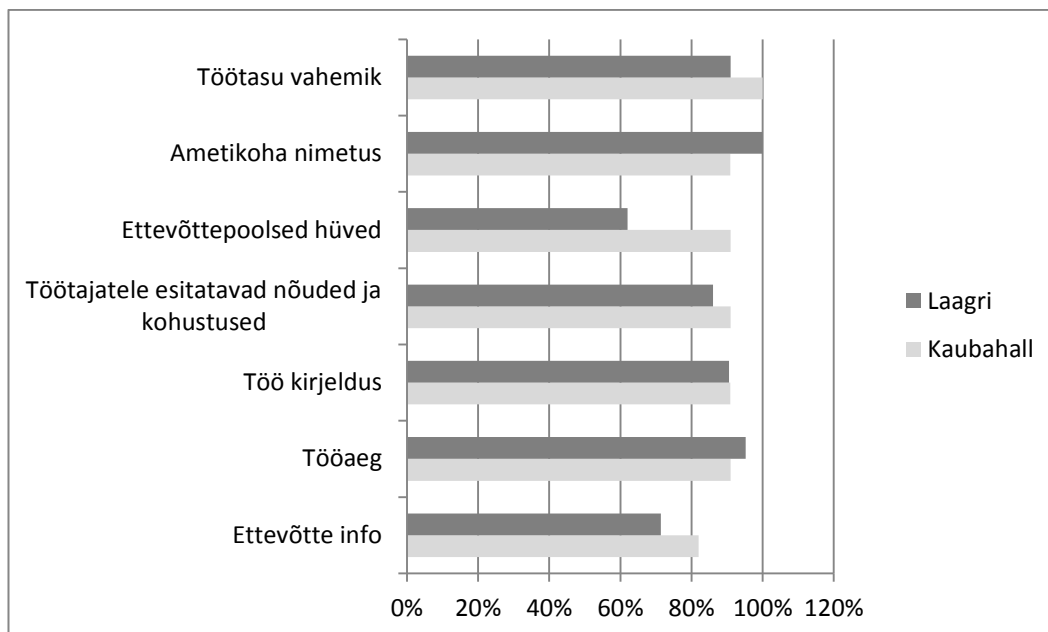
Allikas: ankeetküsimustike tulemused; autori koostatud (protsent leitud kõigi vastanute arvust)

Ettevõttesiseste või –välise allikate kasutamine Rimi Eesti Food AS-s sõltub vastavalt ametikohast. Kõrgemad positsioonid eeldavad laialdasemat kuulutamist. Näiteks CV-Online'i peetakse rohkem spetsialistide ja juhtide andmebaasiks. Ajalehtedes kuulutatakse, kui on vaja kas spetsialiste või juhte ja siis, kui on uute kaupluste personali komplekteerimine, kus on vaja värvata palju inimesi. Kui on näha, et huvi on vähene või CV-sid laekub aeglaselt, siis pannakse kuulutused ka töötajate listi. On kindlad kohad, kuhu kindlasti pannakse kuulutus ülesse – CV-Keskus, koduleht ja ettevõtte *intranet*. Teised on vastavalt vajadusele. (Meeksa 2012)

Autori arvates on Rimi Eesti Food AS-i puhul väga mõistlik see, et ei kulutata suuri summasid ajalehereklaamide peale, kui selleks pole vajadust. Ajalehereklaamid maksavad kordades rohkem kui värbamisportaalides üleval olevad kuulutused. Kui teenindaja kohale tuleb niigi piisavalt kandidaate värbamisportaalidest, siis pole mõtet teha lisakulutusi ajalehekuulutuse tarbeks. Töötukassa poolt tehtud statistika järgi on 29.03.2012 seisuga kaubanduses ja klienditeeninduses varasema töökogemusega registreeritud töötuid 5662, mis on teiste valdkondadega võrreldes suurim (Registreeritud töötud ... 2012). Kuna autor on jälginud CV-Onlines ja CV-Keskuses olevaid töökuulutusi, siis on ta märganud eripära, kus CV-Online on rohkem juhtivate kohtade tööportaal kui CV-Keskus.

Töökuulutuse koostamisel lähtub värbamisspetsialist otsese juhi ootustest ja vastava koha ametijuhendist. Töökuulutuses kajastatakse nõudmised, töökirjeldus, mida ettevõtte pakub ja ka kandideerimistähtaeg. Lisainfona veel töökoormus ja asukoht, kui on erinevate kaupluste töötajate värbamine. Sel juhul kirjutatakse täpsem asukoht aadressina. Töötasu kuulutus ei kajastata, see on konfidentsiaalne. (Meeksa 2012) Kui vaadata Rimi Eesti Food AS-i teenindaja töökuulutust CV-Keskuses, siis on seal kõik see info ka olemas, mida värbamisspetsialist intervjuus mainis. Lisaks on veel ka ettevõtte lühitutvustus ja kontaktandmed.

Nii Kaubahalli kui ka Laagri klienditeenindajad pidasid kõiki töökuulutuses olevaid andmeid oluliseks (vt joonis 8) ning need peaksid olema seal ka kirjas. Kõige olulisemaks töökuulutuses sisalduvaks infoks peeti Kaubahallis töötasu vahemikku (100%). Autori arvates võib selle põhjuseks olla soov töötada hea tasu eest. 91% vastajatest hindas ametikoha nimetust, töö kirjeldust, töötajatele esitatavaid nõudeid ja kohustusi, ettevõttepoolseid hüvesid ja tööaega oluliseks või pigem oluliseks. Ettevõtte kohta käivat infot pidas 82% vastajatest oluliseks. Töötajad peavad kõiki neid andmeid oluliseks, kuid pööravad vähem tähelepanu ettevõtte infole. Autori arvates on selle põhjuseks tööpuudus, mistõttu kandideerijad ei pööra organisatsioonile, kus nad töötavad, erilist tähelepanu ehk tööpuuduse korral on töökoht tähtsam kui organisatsioon, kus töötatakse. Töökuulutuses esitatavast infost peavad Laagri hüpemarketi klienditeenindajad kõige olulisemaks ametikoha nimetust (100%), mis tegelikult määrab selle, kas kandidaat üldse vaatab kuulutust või mitte. Tööaeg (95,2%) hinnati teiseks oluliseks andmeks, seejärel töötasu vahemik ja töö kirjeldus (90,5%), töötajatele esitatavad nõuded (85,7%), ettevõtte info (71,4%) ning kõige vähemoluliseks peeti ettevõttepoolseid hüvesid (61,9%).



Joonis 8. Kaubahalli ja Laagri klienditeenindajate jaoks olulised andmed töökuulutuses. (autori koostatud ankeetküsimustike tulemuste põhjal; protsent leitud kõigi vastanute arvust)

Rimi Eesti Food AS võtab inimesi tööle ka läbi töötajate ja tuttavate soovitude. Värbamisspetsialist ütles, et positiivne soovitus on alati argument, aga see ei ole nii valdav. Värbamise ja valiku protsess on sel juhul täpselt sama: soovitusega kandidaadid peavad, nagu ka teised, Rimi Eesti Food AS-le CV saatma ja intervjuul osalema. Kõikidel kandidaatidel on võrdsed kandideerimistingimused ning töötajate ja tuttavate soovitudega kandidaadid otse edasi ei pääse.

Ettevõttevälist potentsiaalsete töötajate reservi Rimi Eesti Food AS ei kasuta, kuna see ei ole vastavuses andmekaitseadusega. Värbamisspetsialist tõi välja, et kui ta teab, et kandidaat on hea, kuid tal ei ole hetkel pakkuda talle samaväärset kohta, siis palub ta luba kandidaadi CV säilitamiseks.

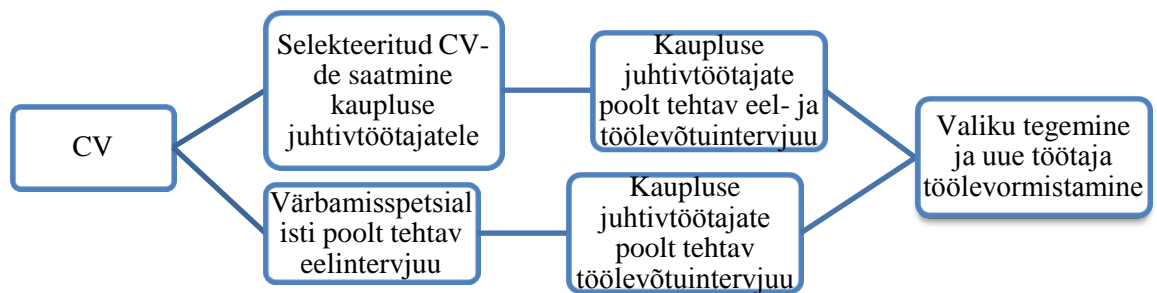
Värbamisspetsialist tõi ühe probleemina töötajate värbamisel esile sihtgrupi ja heade kandidaatide vähesuse. Ideaalseid kandidaate praktiliselt polegi. On kas liiga noored, kel pole üldse töökogemust ning kandideeritav töökoht on nende esimene, või on kandidaatideks pensionieelikud, kes füüsiliselt ei jõua seda tööd enam teha. Selliseid vahepealseid ehk keskealisi ei ole üldse. Kandidaatide puhul on väga oluline kvaliteet.

Sagedasemaks probleemiks on see, et ei pruugi sobida kaupluste töögraafik, seda tahetakse enda aegade järgi sättida.

2.3 Rimi Eesti Food AS-i klienditeenindajate valiku meetodid

Valiku meetoditest kasutab Rimi Eesti Food AS lisaks CV-dele ka intervjuusid. Värbamisspetsialistid vaatavad jooksvalt läbi CV-sid ning teevad eelvaliku. Teenindaja positsiooni puhul on kaks varianti, kas värbamisspetsialist edastab juba eelvalitud CV-d kauplustesse ja kaupluste juhtivtöötajad teevad selekteeritud CV-de põhjal sobivate kandidaatidega intervjuud või siis värbamisspetsialist teeb ise eelintervjuu, kui ta näeb, et mõnes kaupluses on abi vaja. (Meeksa 2012) Teenindajate värbamisprotsess on näha allpool oleval joonisel 9.

Kaupluste juhatajad tõid välja, et nemad vaatavad CV-des seda, kus kandidaat on eelnevalt töötanud ning millega ta varasemalt tegelema on. Kellel on juba kaubanduslik kogemus, see on teiste suhtes eelistatum. Oluline on ka see, et sobiks töögraafik ning tööaeg. Intervjuul olles selgitatakse kandidaadile tema täpsemad tööülesanded. Töölised täidavad oma ametikohustusi nii saalis kui kassas, vajadusel teenindusletis. Kui need on kandidaadile vastuvõetavad, siis tuleb muude kriteeriumite põhjal otsustada, kas kandidaat on sobilik või mitte. Laagri kaupluse juhataja tõi välja, et üldjuhul on nemad teinud esimeses voorus grüpiintervjuusid, kuna kandidaate on palju. Põhjuseks on autori arvates see, et Laagri hüpermarket on äsja avatud kauplus, mistõttu esialgu vajati palju töötajaid. Ka värbamisspetsialist tõi välja, et uute kaupluste puhul kasutatakse grüpiintervjuusid, kuna on vaja välja valida suurem hulk inimesi ning see aitab aega kokku hoida. Alates spetsialisti positsioonist, teevad värbamisspetsialistid ise eelintervjuusid. Tehtavate intervjuude arv sõltub ametikohast. Juhtiva ametikoha puhul on neid mitu.



Joonis 9. Klienditeenindajate valikuprotsess Rimi Eesti Food AS-s. (autori koostatud Rimi Eesti Food AS-is läbiviidud intervjuude põhjal)

Töötajate ametikohale sobivuse hindamiseks pidasid Kaubahalli ja Laagri klienditeenindajad oluliseks pisut erinevaid valiku meetodeid (vt tabel 4). Kaubahallis peeti kõige olulisemaks töölevõtuintervjuud (50%), proovipäeva (46%), ankeeti ja soovitajaid (41%). Autori arvates hinnati neid kõige olulisemaks, kuna töötajad on need ise tööle kandideerimisel läbinud. Kõige vähem oluliseks peeti teste (18%) ning kaaskirja (23%), mille põhjus võib olla sarnane oluliste valiku meetodite puhul, et töötajad pole ise neid valiku meetodeid kohanud ning seetõttu peetakse neid ka ebaoluliseks. Töötajate ametikohale sobivuse hindamiseks peeti Laagris kõige olulisemateks personali valiku meetoditeks CV-d (48%), ankeeti ja proovipäeva (45%) ning töölevõtuintervjuud (38%). Selle põhjuseks võib olla see, et töötajad ise on esitanud tööle kandideerimisel kas CV või ankeedi, mis on rohkem teoreetilisem. Kui haridus, kogemus ja muud oskused sobivad, siis praktilisi oskusi vaadatakse proovipäeval. Klienditeenindajad hindasid Laagris kõige vähem olulisemateks valiku meetoditeks teste (10%), taustauuringut (24%) ning käitumisülesannet ja kaaskirja (29%). Põhjuseks võib näha seda, et kuna antud ametikoht ei nõua väga palju teadmisi ja oskusi, ei ole kandidaatidele testide korraldamine vajalik ning seetõttu ei ole nad arvatavasti antud valiku meetodiga kokku puutunud.

Tabel 4. Valiku meetodid klienditeenindajate ametikohale sobivuse hindamiseks Kaubahalli ja Laagri klienditeenindajate arvates.

Valiku meetodid	Kaubahall	Valiku meetodid	Laagri
Töölevõtuintervjuu	50%	CV	48%
Proovipäev	46%	Proovipäev	45%
Ankeet	41%	Ankeet	45%
Soovitajad	41%	Töölevõtuintervjuu	38%
CV	36%	Eelintervjuu	36%
Eelintervjuu	36%	Soovitajad	31%
Taustauuring	27%	Käitumisülesanne	29%
Käitumisülesanne	27%	Kaaskiri	29%
Kaaskiri	23%	Taustauuring	24%
Testid	18%	Testid	10%

Allikas: ankeetküsimustiku vastused; autori koostatud (protsendid leitud kõigi vastanute arvust)

Kaubahalli klienditeenindajate värbamisel Rimi Eesti Food AS-i kasutati kõige enam töölevõtuintervjuud (54,5%) ning soovitajaid (45,5%). Töölevõtuintervjuu on kohustuslik valiku meetod töölevõtmisel. Väga paljud töötajad on saanud tööle ka sõprade-tuttavate kaudu, nagu tuli eelnevates küsimustes välja, ning seetõttu vastas 45,5% töötajatest, et nende töölevõtmisel Rimi Eesti Food AS-i kasutati ka soovitajaid. Laagri klienditeenindajatest vastas suurem osa, et kõige rohkem kasutati töölevõtuintervjuud ja proovipäeva (85,7%) ning CV-d (61,9%). Väga paljud klienditeenindajad ei teadnud, milliseid valiku meetodeid nende puhul töölevõtmisel Rimi Eesti Food AS-i kasutati. Mõningatel juhtudel ei teatud sedagi, kas kasutati näiteks käitumisülesannet või CV-d.

Kandidaatide intervjuuerimise põhimõtete koha pealt vastas värbamisspetsialist, et kõige parema tulemuse annab struktureeritud intervjuu. Kõikide kandidaatide käest küsitakse enam-vähem samu küsimusi. Vastavalt konkreetsest ametikohast sõltuvad küsimused – mis oskused ja teadmised on inimesel olemas. Kaupluste töötajate puhul on kindlasti oluline keeleoskus, eelnev töökogemus ja haridus. Võidakse esitada ka lisaküsimusi, kui näiteks nähakse, et kandidaadil on õpingud veel pooleli. Siis küsitakse, kas kandidaat soovib täiskoormuse või osalise koormusega tööd. (Meeksa 2012) CV on intervjuuerimise aluseks. Kui kandidaadid soovivad ise midagi küsida või juurde lisada, siis on neil see võimalus. (Mahlapuu 2012) Seega võib öelda, et Rimi Eesti Food AS

kasutab klienditeenindajate värbamisel muustrilist ja mõningal määra ka käitumist kirjeldavat intervjuud, millest on täpsemalt kirjutanud Robert M. Guion ja Scott Highhouse.

Töö autor pooldab teenindajate valiku puhul CV-de ja intervjuude kasutamist - vastava ametikoha jaoks nendest piisab. Saadakse teada kandidaadi haridus, kogemus ja keeleoskus. Intervjuu on teenindajate puhul väga oluline, et teada saada kandidaadi suhtumine. Ka Estraveli personalidirektor on ühes intervjuus öelnud, et teenindajatel peab olema kindlasti tahe klienti teenindada ja müüa, see on omadus, mitte kogemus (Estraveli .. 2012). Samuti on oluline see, et spetsialistide värbamise puhul on kindlasti eelintervjuu värbamisspetsialistiga, mis teenindaja puhul võib vahele jääda. See on tähtis seetõttu, et värbamisspetsialist oskab küsida ja aimata kõrgemate positsioonide kohta rohkem, kui kaupluse juhataja, kellele pole värbamine igapäevane tegevus. See on üks osa tema paljudest ülesannetest ning seega võib sellele spetsialiseerumine jääda ajapuudusel vajaka. Lisaks struktureeritud intervjuule võiksid intervjuueerijad kasutada ka mineviku käitumise tüüpi küsimusi, millega saab teada kandidaadi oskused ja suhtumine eelmistes töökohtades. Kandidaatide puhul, kelle jaoks vastav ametikoht on esimene, võiks küsida situatsiooniküsimusi, et teada saada, kuidas kandidaadid erinevates olukordades käituksid.

Intervjuueerimisel on olnud üksikuid juhtumeid, kus CV-d on võltsitud. See tuleb enamasti intervjuul välja. On olnud juhtumeid, kus inimene on juba tööle võetud, kuid ta on osutunud ebausaldusväärseks töötajaks ning vallandatud. Seejärel on avastatud, et tema CV oli võltsitud. Probleeme on olnud ka siis, kui inimesed on jätnud CV-s värbamisspetsialistide jaoks olulise informatsiooni märkimata või siis ei taha nad seda avaldada. Peamised juhtumid ongi, kas informatsiooni mitte avaldamine või selle laveerimine. Kuid need juhtumid on suhteliselt harvad, peamiselt ollakse ausad. (Meeksa 2012)

Vahel kasutatakse ka teste, olenevalt ametikohast. Alates 2011. aastast hakkas Rimi Eesti Food AS tegema teste tootespetsialistidele. Värbamisspetsialist tõi välja, et kuna tal on kasutajalitsents, siis on ta kasutanud Tripod teste. Tripodi testid on mõeldud kasutamiseks eelkõige personalivalikul ja tööalasel hindamisel. Testidega saab mõõta peamisi isiksuseomadusi ja võimekuse taset, et võrrelda neid konkreetsetel ametikohtal

soovitud näitajatega. Tripodi testid on välja töötanud Eesti spetsialistid. (Hindamine 2012) Ainult intervjuu puhul ei ole võimalik inimese võimekust kindlaks teha, eriti just matemaatilist mõtlemist ja ruumilist võimekust. Peab omama analüüsivõimet ning üsna täpselt kalkuleerima ja arvutama seda, palju kaupa kokku tellitakse. Enamuse puhul on see üsna standardseks muutunud. Teste ei kasutata mitte ainult uute kaupluste puhul, vaid ka olemasolevate kaupluste puhul. Muud testimised on kontori tasandil. (Meeksa 2012) Personalijuht kinnitas värbamisspetsialisti sõnu, et Rimi Eesti Food AS kasutab Tripod ettevõtte teste, mis on psühholoogilised testid ning millega vaadatakse nõ analüütilisi oskusi ja võib-olla üldist intelligentsust. Vahel on kasutatud ka formaadi enda poolt välja töötatud Exceli tundmise teste. Üldiselt teste väga palju ei kasuta, aga mõndade ametikohtade puhul küll.

Kandidaatide vahel valiku tegemiseks võrreldakse intervjuu tulemusi (Meeksa 2012). Võrreldakse grupiintervjuudes osalenud kandidaatide plusse ja miinuseid ning need liidetakse kokku (Mahlapuu 2012). Kui on täiskoormusega töö, siis on oluline see, et kandidaat saaks käia selle koormusega tööl. Talle peab sobima see graafik, mida kauplus pakub. (Meeksa 2012) Kui intervjuud viivad läbi kaks isikut, siis vaadatakse, kus nende arvates valik rohkem kokku langeb ning seejärel osutub vastav kandidaat ka valituks (Mahlapuu 2012). Üldjuhul eelistatakse suurema töökogemuse ja parema keeleoskusega inimest. Kui intervjuul on ainult kaupluse juhataja, siis otsustab ta ise, kelle ta tööle võtab, kuid lõpliku otsuse võib teha ka otsene juht. Vajadusel küsitakse kandidaadilt soovitajaid ning uuritakse nende käest kandidaatide kohta lisainformatsiooni. Värbamisprotsess lõppeb tööpakkumise tegemisega. (Meeksa 2012)

Taustauuringut Rimi Eesti Food AS ei kasuta. Kui CV-s on soovitajad olemas, siis küsitakse nende käest kandidaadi kohta infot või küsitakse kandidaadi käest soovitajaid. Mida kõrgem positsioon, seda tähtsam on soovitajate käest kandidaadi kohta info küsimine. (Meeksa 2012)

Valituks mitteosutunud kandidaatidele antakse kirjalik tagasiside. Osadel juhtudel on ka personaalne tagasiside, kui värbamisspetsialist tunneb, et tal oleks võimalik rohkem tagasisidet anda või mõnes teises kaupluses tööd pakkuda. Seda juhul, kui tegemist on piisavalt hea kandidaadiga. Laagri kaupluse juhataja tõi välja, et nemad annavad

tagasisidet üldjuhul telefoni teel neile, kes on vestlusel käinud. Kaubahalli kaupluse juhataja ütles, et nemad tagasisidet ei anna, vaid sellega tegeleb värbamisosakond.

Töö autori arvates on väga oluline, et headele kandidaatidele antakse personaalset tagasisidet. See võib oluliselt parandada kandidaadi tööle mittesaamise uudise vastuvõtmist, kuna talle antakse mõista, et tal on olemas vajalikud oskused ja teadmised ning et ta kindlasti kandideeriks ka teistele ametikohtadele.

Rimi Eesti Food AS-i personalijuhi, värbamisspetsialisti ja kaupluste juhatajate arvates on kasutatavad värbamise ning valiku meetodid vajalikud, piisavad ja aktuaalsed. Kasutatavad värbamise ja valiku meetodid on tulnud nende praktikast.

Nii värbamisspetsialist kui ka kaupluse juhatajad töid välja, et uute tööliste väljaõpe peab kindlasti olema. See on ka töökuulutuses kirjas. Kui töötaja tuleb tööle, siis saab ta endale nõ juhendaja ning toimub ametialane väljaõpe. Edasi sõltub töö sellest, kui kiiresti keegi õpib ning kui suur kogemus eelnevalt on. Mitte kunagi ei panda esimene päev inimest üksinda kassasse, leti taha või saali. Uue kaupluse puhul lähevad töötajad enne kaupluse avamist teistesse kauplustesse väljaõppele. (Mahlapuu 2012) Proovipäevi värbamisspetsialisti sõnul ei tehta, kuna see peab olema tasustatud.

Töö autori arvates on väljaõpe väga oluline osa tööst. Tööline võib olla küll töötanud taolistel positsioonidel, kuid igas organisatsioonis on midagi teistmoodi ja vajab õpetamist ja harjumist. Samuti on siis töölistel endal tunne, et neil on esimestel tööpäevadel olemas keegi, kes neid aitab.

Probleeme valituks mitteosutunud sisekandidaatidega pole väga olnud. Värbamisspetsialist tõi välja, et siin ei olegi võimalust solvuda, kuna neil on väga tihti võimalus teisele samalaadsele kohale kandideerida. Siseliikumine on neil soodustatud, seega pole põhjust ka pahaneda.

See, kas värbamisprotsessi kaasatakse ka ettevõtte teisi töötajaid, sõltub positsioonist. Teenindajate puhul teeb intervjuu kaupluse osakonnajuhataja või juhataja, olenevalt kaupluse suuruselt. (Meeksa 2012) Samuti võib seal osaleda ka teenindusjuht, või tugiüksusejuht (Mahlapuu 2012). Kõrgemate positsioonide puhul võib töölevõtuintervjuu ajal osaleda ka keegi personaliosakonnast. Teenindajate puhul teeb

värbamisspetsialist eelintervjuu üksinda. Uute kaupluste puhul on kõikide positsioonide puhul ka kaupluse juhataja olemas, sest siis on kõik töötajad põhimõtteliselt uued. (Meeksa 2012)

Töö autori arvates on väga vajalik kaasata värbamisintervjuudele ka ettevõtte teisi töötajaid. See paneb töötajaid tundma end väärtuslike ning olulistena ja aitab leida inimesi, kes sobivad töökeskkonda ka suhtlemise poolest. See kõik aitab suurendada organisatsiooni töötajate ühtekuuluvustunnet ja head läbisaamist.

Rimi Eesti Food AS personalijuht arvas, et e-värbamise, sotsiaalsete võrgustike veebilehtede ja e-portfelli rakendamise kasutamine personali värbamiseks muutub aina populaarsemaks ja aktuaalsemaks. Sotsiaalsete võrgustike aktuaalsus aina suureneb, kuna inimesed veedavad seal üha rohkem aega. Rimi Eesti Food AS ei ole veel 100% otsustanud, kuidas nemad edasi lähevad, aga nende ematervõtte ICA Baltic AB töötab selle kallal. Tõenäoliselt liituvad nad mingi hetk LinkedIn'i ja Facebook'i värbamiskanalitega ja hakkavad ka neid kasutama.

Kokkuvõtte värbamisprotsessi ja valiku põhietappide küsimuse vastusest, mis esitati personalijuhile, värbamisspetsialistile ning kaupluste juhatajatele ühiselt on toodud ära tabelis 5.

Tabel 5. Värbamisprotsessi ja valiku põhietappide küsimuse vastused Rimi Eesti Food AS personalijuhile, värbamisspetsialistile ja kaupluste juhatajatele.

Küsimus	Personalijuht	Värbamisspetsialist	Kaupluste juhatajad
Värbamisprotsess Rimi Eesti Food AS-s	Info kauplustelt→Lotus Notes→värbamisspetsialist→ töökuulutuste avaldamine→intervjuud→ lõplik valik	Ametikoha profiil→kuulutuse sisu→töökuulutuse avaldamine→ CV-de läbivaatamine→ eelvalik(eelintervjuu) →edastamine kauplusesse→ intervjuu→lõplik valik	Töötajate vajadus→töökuulutus ja selle avaldamine→ CV-de läbivaatamine→ eelvalik(eelintervjuu) →edastamine kauplusesse→ intervjuu→lõplik valik
Valiku põhietapid Rimi Eesti Food AS-s	CV, intervjuu, grüpiintervjuud, testid	CV, (eel)intervjuu, testid	CV,(eel) intervjuu, grüpiintervjuud

Allikas: intervjuude vastused; autori koostatud

Küsimuse peale „Mida arvate kui organisatsioon kasutab kandidaadi kohta info saamiseks sotsiaalse võrgustiku veebilehti (Facebook, Twitter, LinkedIn jne)?“ arvas personalijuht, et kui inimene on selle lehega juba liitunud ja konto teinud, siis tegelikult peaks ta sellega arvestama, et kõik seal tehtav on ka avalik. Ta ei välistaks seda võimalust, aga usub, et nad ei kasutaks seda väga palju ja võib-olla poleks ka vajalik. Pigem võiks internetist vaadata, olenevalt ametikohast, kui palju on inimene sõna võtnud, mingeid arvamuskäsitlusi kirjutanud või mingitel küsimustel laiemalt diskuteerinud. Värbamisspetsialist ütles, et praegu nad kandidaatide kohta infot sealt ei otsi, kuna nad ei pääse oma tööarvutitega nendele lehekülgedele ligi. Kui pääseksid, siis otsiksid. LinkedIn'i puhul on inimesed ise pannud info enda kohta üles ja see on üks parimaid kohti, kust kandidaate otsida. LinkedIn'i kaudu otsivad endale töölisi ka sellised ettevõtted nagu Skype, Playtech ja Baltika Group (Job Search 2012). LinkedIn on mõelnud ka tööandjatele. Oma töökuulutuse juurde saab lisada nupu, millele vajutades on kandideerijal lihtne saata oma juba LinkedIni lisatud CV andmed ja neid ettehüppavas aknas vastavalt soovile kandideerimise jaoks muuta (LinkedIn pakub... 2012). Kaupluste juhatajad arvasid, et need ei ole õiged kohad, kust otsida inimese kohta tausta. Samuti toodi välja, et kõigil ei pruugi olla kontosid nendel lehekülgedel ning see ei näita inimese tööoskusi, vaid pigem midagi muud.

Küsimuse CV-de skaneerimise süsteemi kohta ehk „Mida arvaksite kui organisatsioon kasutab CV-de skaneerimise süsteemi (süsteemi, mis otsib CV-de seast välja need CV-d, mille märksõna on värbaja sisestanud ning need pääsevad edasi järgmisse vooru)?“ arvas Rimi Eesti Food AS personalijuht, et see oleks kindlasti hea variant, mis lihtsustaks värbamisprotsessi. Ettevõtte paneb oma kriteeriumid paika ja leiab selle järgi endale sobiva profiili. Kui personalijuht ise mõtleb, kuidas nad neid CV-sid üle vaatavad, siis tegelikult on ka need teatud märksõnade järgi selekteeritud ehk skaneeritakse ilma arvutita. Loomulikult on seal oht, et mõni hea inimene jääb kõrvale. Ainult seda kasutada ka ei saa, aga abivahendina võiks küll. Värbamisspetsialist vastas aga täpsemalt, et Eestis see toimida ei saa, kuna see on andmekaitseadusega vastuolus. Kaupluste juhatajad arvasid, et kui see värbamisspetsialistide tööd lihtsustab, siis poleks neil selle vastu midagi. Kokkuvõtte sotsiaalvõrgustike veebilehekülgede ja CV-de skaneerimise süsteemi vastuste kohta on toodud tabelis 6.

Tabel 6. Rimi Eesti Food AS personalijuhi, värbamisspetsialisti ja kaupluste juhatajate vastused sotsiaalvõrgustiku veebilehekülgede ja CV-de skaneerimise küsimustele.

Küsimus	Personalijuht	Värbamisspetsialist	Kaupluste juhatajad
Sotsiaalvõrgustike veebilehtede kasutamine	Võib kasutada, aga pole vajalik. Pigem vaadata, kas ja milliseid arvamused on kandidaat kirjutanud ning millistel küsimustel diskuteerinud.	Kui tööarvutitega nendele veebilehtedele ligi pääseks, siis kasutaks.	Pole õiged kohad, kust infot otsida, kuna kõikidel ei pruugi seal olla kontot ning see ei näita inimese tööoskusi.
CV-de skaneerimise süsteemi kasutamine	Hea variant, lihtsustab tööd. Oht, et hea kandidaat jääb välja, seega ainult seda kasutada ei tohiks.	See on Eestis andmekaitseadusega vastuolus.	Võib kasutada.

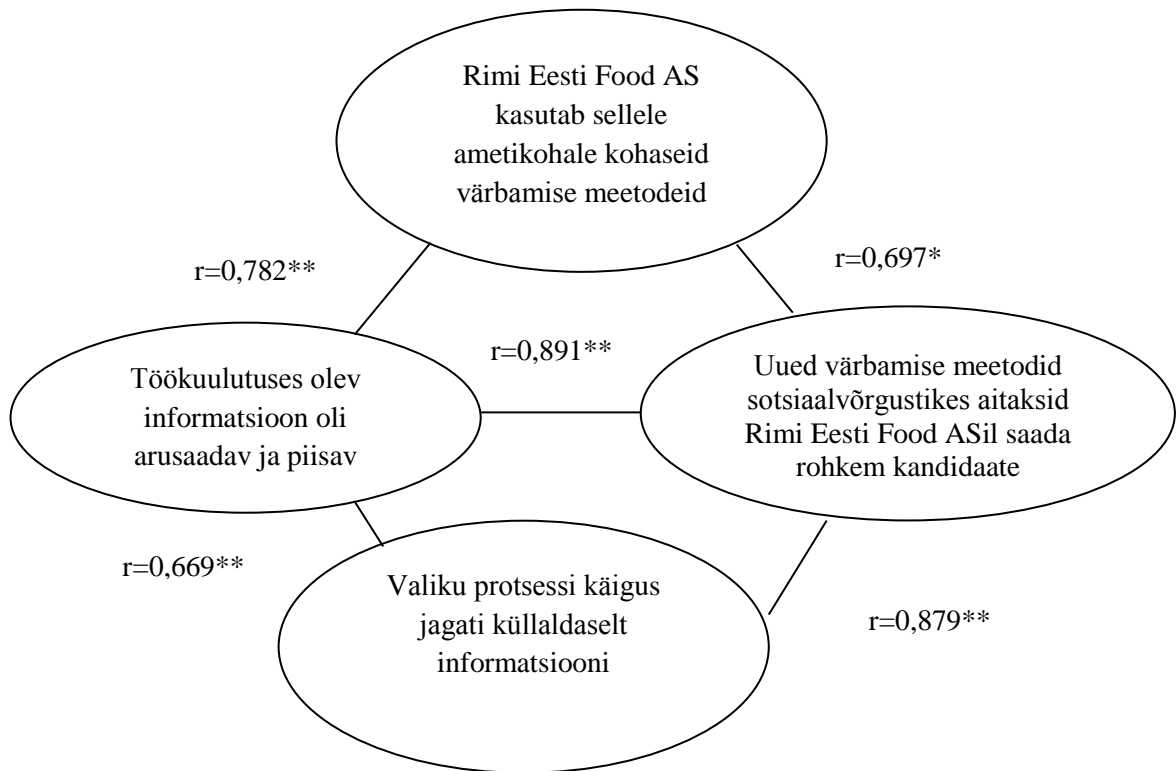
Allikas: intervjuude vastused; autori koostatud

Rimi Eesti Food AS-l on olemas kindel värbamisprotsess, mida järgitakse. Olemas on kindlad värbamise meetodid, kuhu vaba ametikoha kuulutus üles pannakse ning samuti kasutatakse kindlaid valiku meetodeid, et leida kauplusesse õige inimene. Kuid nagu iga organisatsiooni puhul, siis ka Rimi Eesti Food AS peaks kursis olema uute värbamise ja valiku meetoditega. Järgnevas alapeatükis on tähelepanu Rimi Eesti Food AS klienditeenindajate värbamise ja valiku kohta tehtud uuringu soestel ja järeldustel.

2.4 Seosed ja järeldused Rimi Eesti Food AS klienditeenindajate värbamise ja valiku kohta

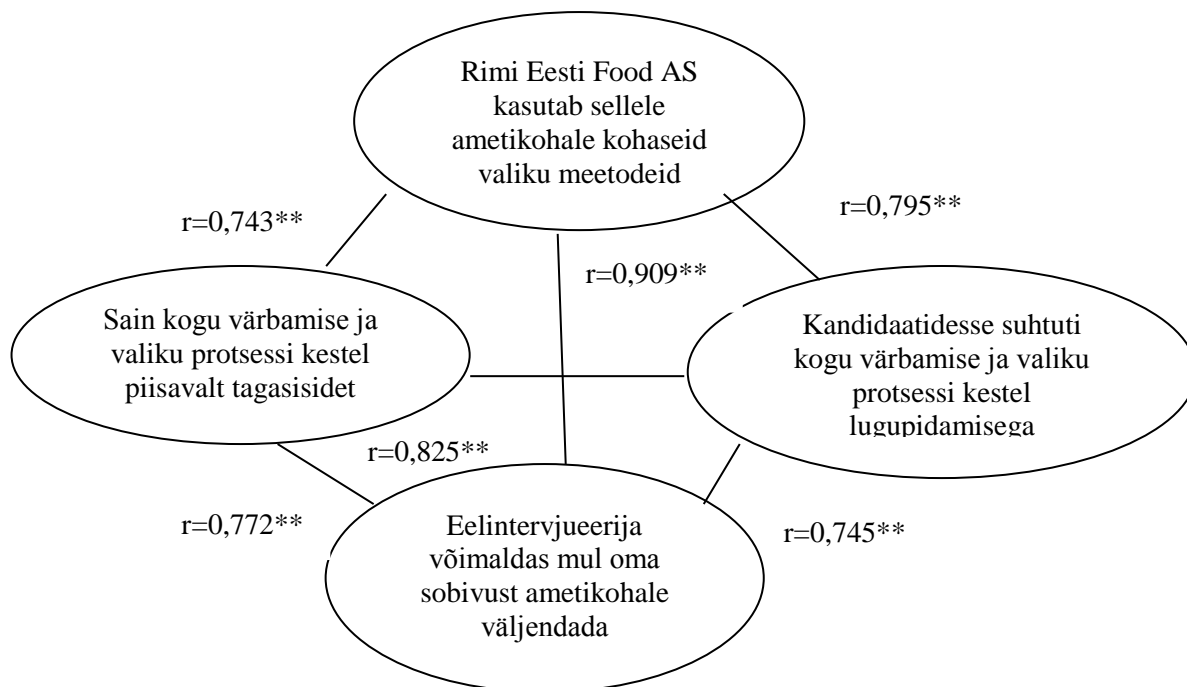
Läbiviidud uuringu põhjal selgitati välja seosed Rimi Eesti Food AS-i Kaubahalli klienditeenindajate värbamise ja valiku erinevate aspektide vahel korrelatsioonianalüüsi abil (vt lisa 6). Välja selgitati seosed Rimi Eesti Food AS-s kasutatavate värbamise meetodite, töökuulutuse arusaadavuse, valiku protsessist saadava informatsiooni ja uute värbamise meetodite kasutuselevõtu kohta (vt joonis 10). Seos töökuulutuses oleva info ja valiku protsessis jagatava info vahel võib olla tingitud sellest, et kandidaat saab infot nii töökuulutusest kui intervjuerijalt. Töökuulutuses on olemas kandidaadi peamised tööülesanded ning ka intervjuerija selgitab kandidaadile tema ülesandeid eel- ja töölevõtuintervjuul täpsemalt. Lähtudes korrelatsioonianalüüsist on huvitav ka see, et Rimi Eesti Food AS-i kasutatavate värbamise meetodite seos uue värbamise meetodi

kasutuselevõttuga kodulehekülgede osas puudub, kuid sotsiaalvõrgustike puhul on olemas ($r=0,697^*$)



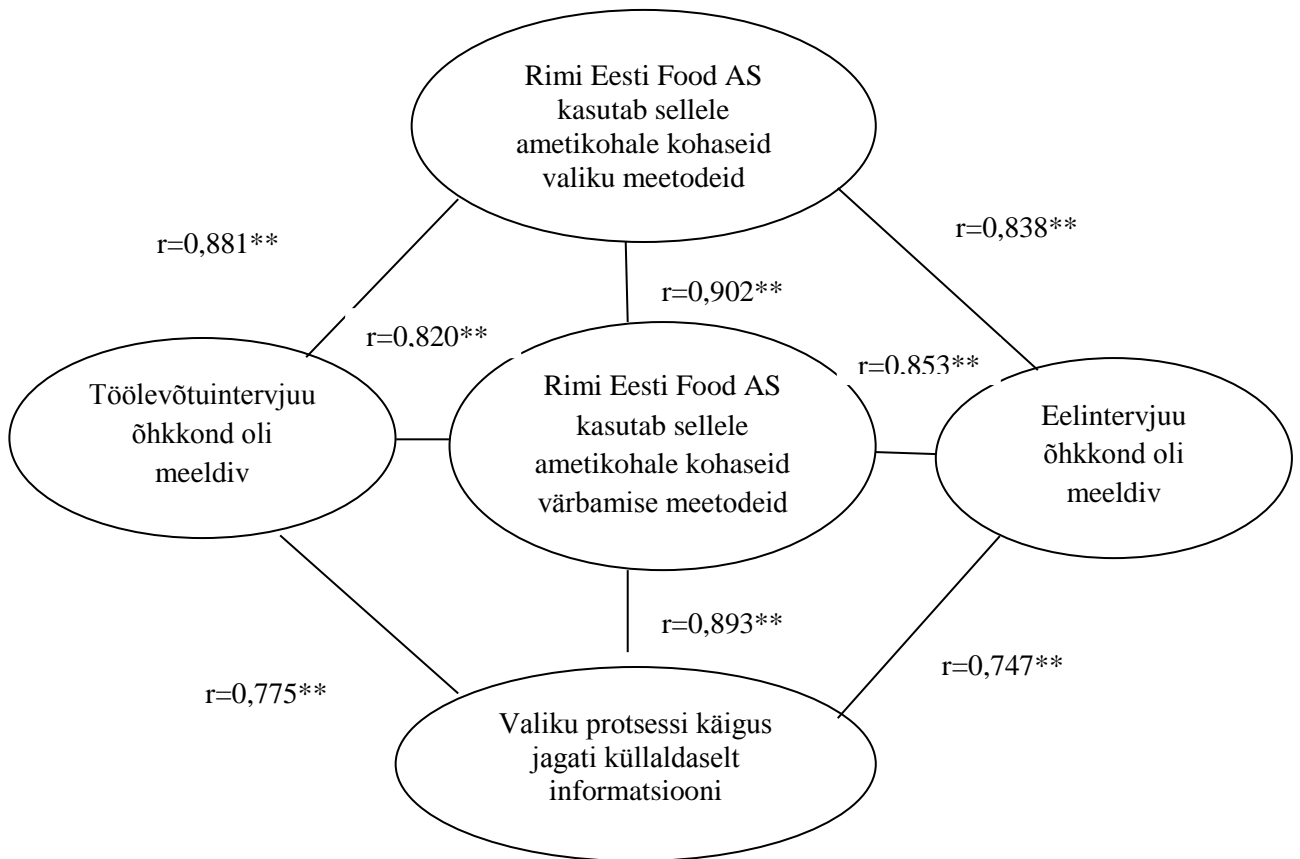
Joonis 10. Rimi Eesti Food AS-i Kaubahalli kaupluste klienditeenindajate värbamise ja valiku aspektide vahelised seosed. (Spearman'i korrelatsioonianalüüs; $**p \leq 0,01$; $*p \leq 0,05$).

Nagu on näha allolevalt jooniselt 11, siis on seos Rimi Eesti Food AS-i poolt kasutatavate valiku meetodite, tagasiside saamise, kandidaatidesse suhtumise ja eelintervjuerija tegevuse vahel. Siit võib järeldada, et intervjuerijad on pädevad ning kandidaatidele on jäänud hea mulje.



Joonis 11. Rimi Eesti Food AS-i Kaubahalli kaupluste klienditeenindajate värbamise ja valiku aspektide vahelised seosed. (Spearman'i korrelatsioonianalüüs; $**p \leq 0,01$).

Laagri kaupluse põhjal tehtud korrelatsioonianalüüs võimaldas samuti välja selgitada seoseid klienditeenindajate värbamise ja valiku meetodite erinevate aspektide vahel (vt lisa 7). Joonisel 12 on näha seoseid ka eel- ja töölevõtuintervjuude õhkkonna ning valiku protsessi käigus jagatud informatsiooni osas. Järelikult intervjueerijad edastasid kandidaatide jaoks vajaliku informatsiooni. Kuna värbamise meetodite ja küllaldase informatsiooni vahel on ka seos, siis võib siit järeldada, et Rimi Eesti Food AS-i poolt kasutatavad värbamise meetodite kaudu esitatud töökuulutused jõuavad kandidatideni. Võrreldes Laagri kaupluse klienditeenindajate värbamise ja valiku väidete korrelatsioonitabelit Kaubahalli kaupluse tabeliga tuleb välja Rimi Eesti Food AS-i poolt kasutatavate värbamise ja valiku meetodite seoste erinevus. Kaubahallil see seos puudub, kuid Laagri puhul on olemas ($r=0,902^{**}$). See võib olla tingitud vastajate arvust, kuna Laagri kaupluse puhul vastas rohkem klienditeenindajaid ning nende keskmine vanus oli väiksem.



Joonis 12. Rimi Eesti Food AS-i Laagri kaupluste klienditeenindajate värbamise ja valiku aspektide vahelised seosed. (Spearman'i korrelatsioonianalüüs; ** $p \leq 0,01$).

Nii Kaubahalli kui ka Laagri klienditeenindajate vastuste kohta erinevate Rimi Eesti Food AS-i väidete statistilisi näitajaid analüüsid (vt lisa 8 ja 9) selgusid erinevad tulemused. Kaubahalli kaupluse puhul on klienditeenindajate värbamise ja valiku erinevate aspektide kõige enamesinenud mediaaniks „3“ ehk vastusevariant „pigem nõustun“. Keskmiste puhul on tulemus enamasti üle „3“-e. Siit võib järeldada, et suhtumine erinevatesse Rimi Eesti Food AS-i poolt kasutatavatesse värbamise ja valiku meetoditesse on pigem hea. Kõige väiksem keskmine ($Me=2,18$) on väitel „Eelintervjuu õhkkond on meeldiv“, mille põhjus pole kindlalt teada. Kuna inimesi on erinevaid ja samuti ka inimtüpe, siis ei pruugi inimestevaheline suhtlus iga kord olla kahepoolselt meeldiv. Mõnikord võib väiksemgi pisiasi vestluskaaslast häirida, lihtsalt seetõttu, et esmamulje oli halb.

Kõige suurem keskmine ($Me=3,56$) on väitel „Valiku protsessi käigus jagati küllaldaselt informatsiooni“, mis näitab, et kandidaadid on saanud neile vajaliku info. Laagri kaupluse puhul on kõige enamesinenud mediaaniks samuti „3“, kuid keskmiste puhul on tulemus parem. Seega võib siit järeldada, et suhtumine Rimi Eesti Food AS-i poolt kasutatavatesse värbamise ja valiku meetoditesse on hea. Kõige madalama keskmisega ($Me=3,05$) on väited „Töökuulutuses olev töökirjeldus vastab tegelikkusele“ ja „Ametikohale kandideerijatele esitatud töökohustused töökuulutuses olid vastavuses tegelike töökohustustega“. Kuna väite „Eelintervjuu õhkkond on meeldiv“ keskmine on samuti madalam, siis võib eelnevate väidete madala keskmise tunnuseks olla vähene töökohustuste selgitamine intervjuul või hoopiski kandidaadi tähelepanematus.

Kõige suurem keskmine ($Me=3,76$) on väitel „Töölevõtuintervjuuerija võimaldas mul oma sobivust ametikohale väljendada“, mis näitab intervjuuerija pädevust, mis jättis kandidaadile hea mulje. Standardhälbed on mõlema kaupluse puhul enam-vähem samad. Suured standardhälbed, eriti Kaubahalli kaupluse väite puhul ($\sigma=1,054$) „Uued värbamise meetodid kodulehekülgedel (nt kutsehariduskeskuste kodulehekülg) aitaksid Rimi Eesti Food ASil saada rohkem kandidaate“, võivad tähendada, et küsimusest pole õigesti aru saadud või ei osatud sellele küsimusele vastata.

Kaubahalli ja Laagri Rimi Eesti Food AS-i klienditeenindajate värbamise ja valiku väidete ühine korrelatsioonianalüüs (vt lisa 10) näitas seoste olemasolu kõigi väidete vahel. Eelnevalt välja toodud kahe kaupluse keskmiste näitajate põhjal võib teha järelduse, et Rimi Eesti Food AS klienditeenindajad suhtuvad oma tööandja värbamise ja valiku meetoditesse hästi ning on peamiselt nõus erinevate meetodite tõhususega.

Võttes kokku läbiviidud uuringu tulemused soovitab autor Rimi Eesti Food AS-i juhtkonnal ja personalitöötajatel arvestada senisest enam uute värbamise ja valiku meetodite rakendamise võimalusega. Kuna CV-Keskus, CV-Online ja ettevõtte kodulehekülg on siiani olnud kõige tulemuslikumateks kandidaatide värbamise meetoditeks ning ka kaupluste klienditeenindajad said nendest kanalitest informatsiooni oma praegusest ametikohast, siis ei ole põhjust nende kasutamist vähendada. Lisaks CV-Keskus'ele ja CV-Online'le võiks Rimi Eesti Food AS oma töökuulutusi avaldada ka kutsekoolide kodulehekülgedel. Värbamisspetsialist tõi välja, et kandidaatide puhul on oluline kvaliteet. Sealsed õpilased võivad olla küll noored, kuid nad on läbinud

erialase praktika. Praktika annab teadmised sellest, milline näeb välja tegelik töö väljaspool kooli ning läbi kogemuste kujuneb ka kvaliteet.

Kutsekoolide müüja-teenindaja õpilased on saanud vastavad teoreetilised teadmised ning osalenud ka praktikal. Infot kandidaatide kohta sotsiaalse võrgustike veebilehekülgedest otsida poleks teenindajate puhul mõistlik just ajakulu tõttu. Kuid Rimi Eesti Food AS võiks nendel lehekülgedel olla ise kajastatud ning panna ülesse ka töökuulutusi. Kõige sobivamateks veebilehekülgedeks oleks Facebook, kus Rimi Eesti Food AS-l on olemas juba oma lehekülg, ning LinkedIn, kust otsida spetsialiste ja juhte. Sarnaselt tõi personalijuht välja, et nende emattevõtte ICA Baltic AB teeb juba selle kallal tööd, et olla nähtav ka LinkedIn veebileheküljel. Hetkel on sel leheküljel vähese infoga esindatud Rimi Baltic. Facebook'is on Rimi Eesti Food AS-l väga informatiivne lehekülg, kus küsitakse tarbijate poolt erinevaid küsimusi ning käib aktiivne arutelu erinevatel Rimi Eesti Food AS tegevuse ja toodetega seotud temadel. Seetõttu võiks Rimi Eesti Food AS seal teada anda ka kaupluste vabadest ametikohtadest, kuna selle lehekülje külastatavus on suur. Twitter'is Rimi Eesti Food AS esindatud pole ning autori arvates pole see hetkel ka vajalik, kuna Facebook ja loodetavasti tulevikus ka LinkedIn köidavad piisavalt inimeste tähelepanu.

Kuna klienditeenindajad töid välja, et nende arvates on olulisteks personali valiku meetoditeks peamiselt CV, ankeet ja töölevõtuintervjuu, siis tuleks Rimi Eesti Food AS nende meetodite kasutamist jätkata. CV ja ankeet näitavad ära inimese senise tegevuse ning intervjuu võimaldab kõige paremini välja selgitada kandidaadi olemuse. Kõige vähem oluliseks personali valiku meetodiks pidasid kaupluse klienditeenindajad teste. Teenindajate puhul võib see olla õigustatud, kuna selle töö juures loeb rohkem kiirus, kvaliteet ja suhtumine klienti. Need omadused on näha intervjuul ning esimestel tööpäevadel. Testid on ilmselt otstarbekamad spetsialistide ja juhtide valikul, kus vastutus on suurem ning töö keerulisem.

Rimi Eesti Food AS kaupluse klienditeenindajad töid välja, et värbamisprotsess on ajaliselt liiga pikk. Kandidaadid kandideerivad mitmesse erinevasse kohta ning kui oodatakse ühe organisatsiooni järel, siis võib teistes organisatsioonides mõtlemise aeg läbi saada ning tööle võetakse teine kandidaat. Kui organisatsioon, kelle järel kandidaat

ootas, annab töölevõtu suhtes negatiivse vastuse, siis võib kandidaadil tekkida selle organisatsiooni vastu pahameel ning samuti väheneb kandidaadi enesekindlus ning lootus töö saamiseks. Ajaliselt pika värbamisprotsessi kohta ütles värbamisspetsialist, et praegu on neil plaanis kiirendada värbamist ehk protsessi alates töökuulutuse avaldamisest kuni kandidaadi töölevõtmiseni ning seda eelkõige klienditeenindajate puhul. Praegu on see ajaliselt suhteliselt pikk – nädal kuni poolteist.

Rimi Eesti Food AS-i personalitöötajad plaanivad teha tulevikus ka telefoniintervjuusid. Värbamisspetsialistid teevad kõikide tööle kandideerijatega telefoniintervjuu ning näost näkku kõigi kandidaatidega enam ei kohtuta. Kes profiilile ja tingimustele vastab, nende CV-d saadetakse edasi kaupluste juhatajatele. Seejärel kutsutakse kandidaadid kauplusesse intervjuule. Seda võimalust propageeritakse ka erialakirjanduses (Meeksa 2012) Hetkel on see aga veel plaani tasemel, sest töökoormused on värbamisspetsialistidel liiga kõrged, et uusi meetodeid ellu viia. Töö autori hinnangul on tegemist Rimi Eesti Food AS-i poolt väga olulise ja vajaliku muudatusega, mis optimeeriks värbamisprotsesse ning kiirendaks kandidaatide tööleasumist.

Kaupluste klienditeenindajate arvamused kandidaatide kohta info hankimist läbi sotsiaalse võrgustiku veebilehekülgede olid väga erinevad. Oli neid, kes seda ei pooldanud erinevatel põhjustel: nendel lehekülgedel ei pruugi olla tõene info, sealt ei saada kandidaadi tööoskuste kohta olulist informatsiooni, tegemist on inimese eraeluga ning selle peaks tööelust eraldi hoidma. Üks vastaja tõi välja, et tema ise poleks rahul, kui teda tema kontodel oleva informatsiooni pärast tööle võetak või ei võetaks. Samas arvasid mõned klienditeenindajad, et kui organisatsiooni juhtimispoliitika seda lubab, siis pole neil selle vastu midagi, kuid enne peaks kandidaadilt luba küsima. Töö autor arvab, et kandidaatide kohta info hankimine läbi sotsiaalse võrgustiku veebilehekülgede on kasulik, kuid ainult juhtivtöötajate puhul, et mõista inimese isiksust läbi tema postituste ja arvamused. Klienditeenindajate puhul oleks see liialt aeganõudev, kuna kandidaate on palju. Kindlasti peaks kandidaati enne tema kohta info otsimist teavitama, vastasel juhul on tegu ebaseaduslik.

Eespoolesitatud seosed, järeldused ja soovitused on väljatöötatud Rimi Eesti Food AS Kaubahalli ja Laagri kaupluste klienditeenindajate hulgas läbiviidud küsitluste põhjal ning personalijuhi, värbamisspetsialisti ja kaupluste juhatajatega tehtud intervjuude

alusel ning Rimi Eesti Food AS-i LinkedIn'i, Facebook'i ja Twitter'i veebilehekülgede analüüsi teel. Arvestades sellega, et autor kasutas erinevaid uurimismeetodeid ning esitas põhijäreldustena vaid kokkulangevad, võib väljatöötatud järeldusi lugeda usaldusväärseteks. Autor on tutvustanud põhijäreldusi ka Rimi Eesti Food AS juhtidele ja saanud positiivset tagasisidet oma uuringu tulemuste kohta.

KOKKUVÕTE

Personali värbamisel ja valikul on oluline osa organisatsiooni tõhusal toimimisel. Oma tööülesannete täitmiseks vastavate oskuste ja teadmistega inimesed on organisatsioonile oluliseks väärtuseks. Õige inimese leidmine ja valimine pole lihtne. Selleks on vaja kasutada sobivaid värbamise ja valiku meetodeid, mis sõltuvad ametikoha ja organisatsiooni spetsiifikast.

Vabale ametikohale võib töötaja leida organisatsioonisiselt, kasutades *intranetti* ja kodulehekülge. Sel juhul organisatsioon tunneb juba valitavat töötajat ning ta kohaneb kiiremini ka töö ja kolleegidega. Organisatsiooniväline värbamine võimaldab palgata organisatsiooni uus töötaja, kel on uued ideed ja mõtted, mis värskendavad organisatsiooni tööd ja keskkonda. Väliste värbamise meetoditena kasutatakse üha enam värbamisportaale. Peamine põhjus selleks on teenuse hind, mis on tunduvalt odavam kui meedia. Internetiseerumine tähendab värbamise seisukohalt seda, et inimesed otsivad tööd erinevatelt veebilehekülgedelt.

Kandidaatide seast õige valiku tegemiseks kasutatakse peamiselt CV-d ja intervjuud. Mõned organisatsioonid rakendavad erinevaid teste ja käitumisülesandeid või viivad kandidaatidega läbi spetsiifilisi intervjuusid nagu stressiintervjuu. Teenindusettevõtete puhul tuleb intervjuul jälgida kandidaadi suhtumist ja olekut, kuna kaupluses on ta organisatsiooni esindaja.

Uute suundade ja meetoditena kasutatakse personali värbamises ja valikus e-värbamist, sotsiaalse võrgustiku veebilehekülgi ning e-portfelle. E-värbamine kiirendab värbamisprotsessi ning lihtsustab värbajate tööd. Nike ja Superdrug kasutavad ActiveRecruiter'i teenuseid, mis on vähendanud nende värbamiskulutusi ja värbamisprotsessile kuluvat aega. Kasutusel on ka uued CV-de skaneerimise süsteemid

SAP ja Resumix. Need tarkvarasüsteemid aitavad sadade CV-de seast välja valida need, mis kattuvad otsitava „võtmesõnaga“.

Värbamisspetsialistid saavad infot kandidaatide kohta otsida ka sotsiaalse võrgustiku veebilehekülgedelt nagu Facebook, Twitter ja LinkedIn. Rimi Eesti Food AS seda võimalust praegu ei kasuta. Kaupluste klienditeenindajatel oli selle kohta vastandlikke arvamusi – mõned pooldasid seda, kui organisatsioonil on sellest kasu, teised aga ei soovinud, et nende tööandja nende profile vaatab.

Rimi Eesti Food AS kasutab nii siseseid kui ka väliseid värbamise meetodeid. Töökuulutus pannakse üles *intranetti*, värbamisportaalidesse ja organisatsiooni koduleheküljele. Läbiviidud uuringu põhjal on teada, et Rimi Eesti Food AS-i töökuulutused on üleval värbamisportaalides nagu CV-Keskus ja CV-online. Põhjuseks just odavam hind ja kandidaatide rohkus. Kaupluste klienditeenindajad pidasid oluliseks samuti neid värbamisportale ning ettevõtte kodulehekülge ja soovitajaid. Vähem oluliseks peeti LinkedIn'i ja Twitter'it.

Pärast töökuulutuse avaldamist selekteeritakse CV-d ning saadetakse need kaupluse juhtivtöötajatele ülevaatamiseks. Sobivad kandidaadid kutsutakse intervjuule ning tehakse lõppvalik. Kui kauplustel on kiire, siis teeb värbamisspetsialist ise kandidaatidega eelintervjuu. Töölevõtuintervjuu ja valiku teeb kaupluse juhataja. Teste kasutatakse ainult spetsialistide ja juhtide valikul. Kaupluste klienditeenindajad pidasid olulisteks valiku meetoditeks ka peamiselt CV-d ja töölevõtuintervjuud. Kõige vähem oluliseks peeti teste ja taustauuringut. Taustauuringut Rimi Eesti Food AS ei kasuta.

Kuna töös uuriti alles hiljuti avatud kaupluste klienditeenindajate värbamist ja valikut, siis on sellest tingitud ka väike valim. Selline piirang raskendab keskmiste võrdlemist ning tulemused pole usaldusväärsed. Kuid kuna autor kasutas erinevaid uurimismeetodeid ja esitas põhijäreldusena vaid kokulangenud tulemusi, võib neid lugeda usaldusväärseteks.

Autor teeb Rimi Eesti Food AS-le personali värbamise ja valiku kohta järgmised ettepanekud. Jätkata tuleks töökuulutuste avaldamist senisel kujul, kuna uuringu tulemused näitasid, et siiani on need kajastanud olulist ja arusaadavat informatsiooni.

Samuti võiks jätkata töökuulutuste avaldamist CV-Keskuses, CV-Onlines ja ettevõtte koduleheküljel, kuna nende värbamismeetodite kaudu on kandideerinud palju inimesi. Lisaks võiks töökuulutusi avaldada ka kutsekoolide kodulehekülgedel, Facebook´is ja LinkedIn´is. Kutsekoolide kodulehekülgedel on sihtgrupiks erialaste teadmiste ja ametialase praktikaga õpilased. Facebook ja LinkedIn on aktiivsed veebileheküljed, mille kaudu võib leida palju tugevaid kandidaate. Valiku meetoditena tuleks jätkata CV-de ja intervjuude kasutamist teenindajate puhul. Juhtivate ametikohtade korral kasutada lisaks ka teste, kuna juhtide tööülesanded on keerukamad ja vastutusrikkamad. Intervjueerimisel võiks kasutada situatsiooni- ja mineviku käitumise tüüpi intervjuusid, mis on eelnevalt kirjeldatud teooria osas ning mille kaudu on võimalik teada saada kandidaadi tegevus ja suhtumine. Uueks valiku meetodiks võiks olla telefoniintervjuud, mis kiirendavad värbamisprotsessi ning on kasulikud nii organisatsioonile kui ka kandidaatidele, võimaldades osapoolte aega kokku hoida ja kiiremini otsuseid teha.

Töö edasiarendamise võimalusena näeb autor Rimi Eesti Food AS personali värbamise ja valiku põhjalikumalt uurimist, mis võimaldab edasi arendada personali värbamise ja valiku protsessi ja meetodeid ning aitab organisatsioonil kujundada endale sobiv ja võimekas personal. Täiendavalt oleks vaja uurida ka juhtide ja spetsialistide värbamist ja valikut.

VIIDATUD ALLIKAD

1. About the ICA Group|ICA.se [<http://www.ica.se/Eng-sektion/>] 28.03.2012
2. **ActiveRecruiter Business Edition**, Jobpartner's
[<https://sites.secure.force.com/appexchange/servlet/servlet.FileDownload?file=00P300000004uzvgEAA>] 04.02.2012
3. **Armstrong, M.** Human Resource Management Practice, London:Kogan Page Limited, 10th ed, 2006, 982 p.
4. **Barclay, J.M.** Improving selection interviews with structure: organisations' use of "behavioural" interviews. – Personnel Review, 2001, Vol. 30 Iss: 1, pp.81 - 101
5. **Barnett, T.** Improving your interview process: five key steps: Invest time and effort in getting the right person for the job. – Human Resource Management International Digest, 2008, Vol. 16 Iss: 1, pp.38 - 39
6. **Barrett, J.** The Aptitude Test Workbook. 2nd ed. Great Britain: Replika Press Pvt Ltd, 2011, 202 p.
7. **Beardwell, I; Claydon, T;** Human resource management: a contemporary approach, Great Britain: Financial Times: Prentice Hall, 5th ed, 2007, 694 p.
8. **Byars, L.L., Rue, L.W.** Human Resource Management, New York: The McGraw-Hill/Irwin Companies, 2008, 403 p.
9. **Byrnes, J. W.** Management and the Arts. Massachusetts: Focal Press publication, 3rd ed, 2003, 351 p.
10. **Cachia, M., Millward, L.** The telephone medium and semi-structured interviews: a complementary fit. – Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 2011, Vol. 6 Iss: 3, pp.265 - 277
11. **Carrel, M.R., Elbert, N.F., Hatfield, R.D.** Human Resource Management, United States of America: The Dryden Press, 6th ed, 2000, 488 p.

12. **Clark, L.** Henkel rolls out e-recruitment across Europe. – Computer Weekly, 2006, Vol.4, No.1, pp.14.
13. **Clayton, A; Hancock, C.** Effective Recruitment and Selection. The Pre-interview Process. – Legal Information Management, Cambridge: Cambridge University Press, 2008, pp. 23-24.
14. **Cook, M.** Personnel selection: adding value through people., 5th ed, UK, John Wiley&Sons Ltd, 2009, 355 p.
15. **Cottet, P; Lichtlé, M.C.; Plichon, V.** The role of value in services: a study in a retail environment. – Journal of Consumer Marketing, Vol. 23 Iss: 4, 2006, pp.219 - 227
16. **Dessler, G.** Human Resource Management. 12th ed. United States of America: Pearson Education Inc., 2011, 784 p.
17. **Edenborough, R.** Assessment methods in recruitment, selection & performance. United States:Kogan Page Limited, 2005, 303 p.
18. **Elder, B.,Sneed,J.** Legal implications of helping students find employment. – Management Research Review, 2011, Vol. 34 Iss: 6, pp.702 – 711
19. **Electronic portfolio – Wikipedia**
[http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_portfolio] 04.02.2012
20. Estraveli personalidirektor Katrin Alujev: Praegusel ajal on hoolivus esimesel kohal | EkspressJob tööpakkumised
[<http://www.ej.ee/est/uudised/personalijuhtimine/1328-estraeli-personalidirektor-katrin-alujev-praegusel-ajal-on-hoolivus-esimesel-kohal>] 02.04.2012
21. **Evans, R.** Surviving the skills shortage: equal opportunities in recruitment and selection. – Library Management,2007, Vol. 12 Iss: 2, pp.4 – 14
22. **Feldman, D.C., Bearden, W.O., Hardesty, D.M.,** Varying the Content of Job Advertisements. – Journal of Advertising, 2006, Vol. 35 Issue 1, p 123-141
23. **Field, K.** Retail's Star Recruits. Chain Store Age, 2005, Vol. 81 Issue 12, p70-72,
24. **Fire Fighter Testing | UW Fitness | Univeristy of Waterloo**
[<http://uwfitness.uwaterloo.ca/firefighter/>] 31.01.2012

25. **Foot, M., Hook, C.** *Introducing Human Resource Management*. 5th ed. England: Pearson Education Limited, 2008, pp. 492
26. **Fraze, V.** Go paperless one sheet at a time. – *Personnel Journal*, 1996, Vol.75, pp. 68-73. Viidatud Mohamed, A. A., Orife, J. N., Wibowo, K. The legality of key word search as a personnel selection tool. – *Employee Relations*, 2002, Vol. 24 Iss: 5, pp.516 – 522 vahendusel.
27. **Frølich, N., Stensaker, B.** Student recruitment strategies in higher education: promoting excellence and diversity? – *International Journal of Educational Management*, 2010, Vol. 24 Iss: 4, pp.359 – 370
28. **Furnham, A., Jackson, C.J.** Practitioner reactions to work-related psychological tests. – *Journal of Managerial Psychology*, 2011, Vol. 26 Iss: 7, pp.549 – 565
29. **Geisheker, P.** How to Write Job Advertisements That Attract Top Talent: Job Descriptions [http://www.evancarmichael.com/Marketing/3112/How-to-Write-Job-Advertisements-That-Attract-Top-Talent-Job-Descriptions.html] 12.02.2012
30. **Guion, R. M., Highhouse, S.** *Essentials of personnel assessment and selection*. Taylor and Francis Group, LLC, 2004 USA, 379 p.
31. **Heraty, N., Morley, M.** In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. – *Journal of Management Development*, 1998, Vol. 17 Iss: 9, pp.662 – 685
32. Hindamine [http://www.tripod.ee/pages/hindamine] 02.03.2012
33. **Jago, A.** Join the team! Recruiting for information professionals. *Library Management*, 1993, Vol. 14 Iss: 1, pp.31 - 34
34. Job Search Results | LinkedIn
[http://www.linkedin.com/jsearch?searchLocationType=I&countryCode=ee&keepFacets=keepFacets&page_num=1&pplSearchOrigin=ADVS&sortCriteria=R#facets=searchLocationType%3DI%26countryCode%3Dee%26keepFacets%3DkeepFacets%26pplSearchOrigin%3DADVS%26sortCriteria%3DR%26page_num%3D2%26openFacets%3DNETWORK%252CCOMPANY%252CLOCATION%252CTIME_POSTED] 04.04.2012
35. **Kulla, Maire.** (Rimi Eesti Food AS Kaubahalli supermarketi juhataja). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tallinn, 20. Märts 2012

36. **Lainde, Õrne.** (Rimi Eesti Food AS personalijuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 27. Märts 2012
37. LinkedIn pakub tööpakkujatele nuppu töötajate leidmiseks [<http://www.tooandjad.ee/en/kompetents/paeevakorral/12165-linkedin-pakub-toeopakujatele-nuppu-toeetajate-leidmiseks>] 04.04.2012
38. **Madia, A.S.,** Best practices for using social media as a recruitment strategy. – Strategic HR Review, 2011, Vol. 10 Iss: 6, pp.19 - 24
39. **Mahlapuu, Tiina-Mai.** (Rimi Eesti Food AS Laagri hüpermarketi juhataja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 20. Märts 2012
40. **Meeksa, Merrit.** (Rimi Eesti Food AS värbamisspetsialist). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 19. Märts 2012
41. **Mohamed, A. A., Orife, J. N., Wibowo, K.** The legality of key word search as a personnel selection tool. – Employee Relations, 2002, Vol. 24 Iss: 5, pp.516 – 522
42. **Morgan, H.J.** I hired you, you're perfect ... now stay! (The top ten list for retaining top talent). – Business Strategy Series, 2008, Vol. 9 Iss: 3, pp.119 – 125
43. **Münstermann, B., Eckhardt, A., Weitzel, T.** The performance impact of business process standardization: An empirical evaluation of the recruitment process. – Business Process Management Journal, 2010, Vol. 16 Iss: 1, pp.29 – 56
44. **Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E.** The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. – Managing Service Quality, 2005, Vol. 15 Iss: 2, pp.195 – 208
45. **Orgel, D.** Fresh & Easy Recruiting Feeds Expansion Drive. – SN: Supermarket News, 2011, Vol. 59 Issue 48, p10-10
46. **Pande, S.** E-recruitment creates order out of chaos at SAT Telecom: System cuts costs and improves efficiency. – Human Resource Management International Digest, 2011, Vol. 19 Iss: 3, pp.21 – 23
47. **Parry, E., Wilson, H.** Factors influencing the adoption of online recruitment. – Personnel Review, 2009, Vol. 38 Iss: 6, pp.655 – 673

48. **Pollitt,D.**, E-recruitment gets the Nike tick of approval: System frees HR staff to perform more consultancy. – Human Resource Management International Digest, 2005, Vol. 13 Iss: 2, pp. 33 – 35
49. **Pollitt, D.** Superdrug prescribes e-recruitment to improve talent management: Retailer cuts its cost per hire by 87 percent. – Human Resource Management International Digest, 2007, Vol. 15 Iss: 4, pp. 26-28.
50. **Postimehe hinnakiri**, Postimees, 2012, lk. 3
[<http://reklaam.postimees.ee/?op=body&id=10>] 12.02.2012
51. **Recruiter – Wikipedia** [<http://en.wikipedia.org/wiki/Recruiter>] 04.02.2012
52. **Resumix | Resume Software**
[<http://www.resumeedge.com/resume-writing/federal-resumes/resumix/index.php?nav=rc.rc>] 04.02.2012
53. Rimi: Eesti liha ei kao lettidelt kuhugi! E24.ee
[<http://uudisvoog.postimees.ee/?DATE=20100409&ID=227524>] 02.04.2012
54. Rimi – Heategevus [<http://www.rimi.ee/ettevottest/ettevottest/heategevus>] 28.03.2012
55. Rimi – ICA AB [<http://www.rimi.ee/ettevottest/ettevottest/ica-ab>] 28.03.2012
56. Rimi – Kes on kes Rimis [<http://www.rimi.ee/ettevottest/ettevottest/kes-on-kes-rimis>] 28.03.2012
57. Rimi – Missioon ja väärtused
[<http://www.rimi.ee/ettevottest/ettevottest/mission-ja-vaartused>] 28.03.2012
58. Rimi – Rimi tööandjana [<http://www.rimi.ee/ettevottest/rimi-tooandjana>] 28.03.2012
59. Rimi – Toetustegevus [<http://www.rimi.ee/ettevottest/ettevottest/toetustegevus>] 28.03.2012
60. Rimi – Üldinfo [<http://www.rimi.ee/ettevottest/ettevottest/uldinfo/>] 28.03.2012
61. **SAP – SAP ERP HCM: E-Recruiting Solution | eRecruiting**
[<http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/hcm/erecruiting.epx>] 04.02.2012
62. **Scholz, C., Böhm, H.** Human Resource Management in Europe. USA: Routledge, 2008, 434 p.

63. **Slovensky,R. ,Ross,W.H.** Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. –Info. 2012, Vol. 14 Iss: 1, pp.55 – 69
64. **Smith, A. D, Rupp, W.T** Managerial challenges of e-recruiting: extending the life cycle of new economy employees. –Online Information Review, 2004, Vol. 28 Iss: 1, pp.61 - 74
65. **Springer, J.** Rewards Key to Recruiting Talent. –SN: Supermarket News, 2010, Vol. 58, Issue 20, pp.21
66. **Tan,X., Qin,L.,Kim,Y., Hsu,J.** Impact of Privacy Concern in Social Networking Websites. –Internet Research, 2012, Vol. 22 Iss: 2, pp 1-32
67. **Teenused tööandjale | Töö ja karjäär - CV online,**
[<http://www.cv.ee/client/services.php?id=1097&gr=983>] 12.02.2012
68. **Tolley, H., Thomas, K.** How to Pass Numeracy Tests: Test Your Knowledge of Number Problems. Data Interpretation Tests and Number Sequences. 4th ed, UK: Kogan Page Limited, 2010, 210 p.
69. **Tong,D.Y.K., Sivanand,C.N.** E-recruitment service providers review: International and Malaysian. –Employee Relations, 2005 Vol. 27 Iss: 1, pp.103 – 117
70. Registreeritud töötud ametiala järgi
[<http://www.tootukassa.ee/index.php?id=13558>] 03.04.2012
71. **Wheatley, S.** Making the Right Investment-Recruitment and Selection. –Legal Information Management, Cambridge: Cambridge University Press, 2010, pp. 281-282.
72. **Yu,T.** E-portfolio, a valuable job search tool for college students. –Campus-Wide Information Systems,2011, Vol. 29 Iss: 1, pp.70 – 76

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU ANKEETKÜSIMUSTIK

Lugupeetud Rimi Eesti Food AS töötaja!

Küsimustik on Triin Asi bakalaureusetöö osa ning sellega uuritakse Rimi Eesti Food AS-i personali värbamise ja valiku eripärasid. Küsitlus viiakse läbi anonüümselt ning selle abil saadud andmeid kasutatakse ainult üldistatud kujul personali kujundamise arendamiseks.

Küsimustele vastates palun märgistage loeteludes ja tabelites esitatud vastavad variandid. Palun lisage ka kommentaare, soovitusi ja ettepanekuid. Vastatud küsimustikud andke palun kaupluse juhataja kätte, kelle käest ma need hiljem kätte saan.

1. Millistest infokanalitest saite informatsiooni oma praeguse töökoha kohta?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ettevõtte intranet | <input type="checkbox"/> CV-keskus |
| <input type="checkbox"/> Ettevõtte teadetetahvel | <input type="checkbox"/> CV- online |
| <input type="checkbox"/> Ajalehed | <input type="checkbox"/> Muu kanal (palun märkige) |
| <input type="checkbox"/> Sõpradelt-tuttavatelt | |

.....

2. Kui oluliseks peate alljärgnevaid infokanaleid informatsiooni saamiseks Rimi Eesti Food AS-s pakutavate ametikohtade kohta?

Hinnang \ Kanalid	Ei pea oluliseks (1)	Pigem ei pea oluliseks (2)	Pigem on oluline (3)	Pean oluliseks (4)
Ettevõtte intranet				
Ettevõtte teadetetahvel				
CV-keskus				
CV-online				
Ajalehed				
Sõbrad-tuttavad				
Facebook				
LinkedIn				
Twitter				
Ettevõtte kodulehekülg				
Poe reklaampinnana kasutatavad seinad/uksed				
Kutsekoolide koduleheküljed				

Täiendavalt lisan

.....

3. Kui oluliseks peate alljärgnevaid töökuulutuses sisalduvaid andmeid?

Hinnang \ Andmed	Ei pea oluliseks (1)	Pigem ei pea oluliseks (2)	Pigem on oluline (3)	Pean oluliseks (4)
Töö nimetus				
Töö kirjeldus				
Ettevõtte info				
Töökohustused				
Töötajatele esitatavad nõuded				
Ettevõttepoolsed hüved				
Tööaeg				
Töötasu vahemik				

Täiendavalt lisan

.....

.....

4. Teie ettepanekud Teie endaga läbiviidud värbamisprotsessi tõhustamiseks

.....

.....

5. Kui oluliseks peate alljärgnevaid personali valiku meetodeid Teie ametikohale sobivuse hindamiseks?

Hinnang Meetodid	Ei pea oluliseks (1)	Pigem ei pea oluliseks (2)	Pigem on oluline (3)	Peaauguliseks (4)
CV				
Ankeet				
Kaaskiri				
Eelintervjuu				
Töölevõtuintervjuu				
Testid				
Proovipäev				
Soovitajad				
Taustauuring				
Käitumisülesanne*				
.....				

**Käitumisülesanne – personali valiku meetod, kus luuakse olukord, mis tulevases ametikohal võib ette tulla ning seejärel hinnatakse kandidaadi käitumist selles olukorras*

6. Mil määral kasutati Teie töölevõtmisel Rimi Eesti Food AS-is alljärgnevaid valiku meetodeid?

Hinnang	Ei tea (0)	Ei kasutatud (1)	Kasutati (2)
Meetodid			
CV			
Ankeet			
Kaaskiri			
Eelintervjuu			
Lõppintervjuu			
Testid			
Proovipäev			
Soovitajad			
Käitumisülesanne			
.....			

7. Teie ettepanekud Teie endaga läbiviidud personali valiku protsessi tõhustamiseks

.....

.....

.....

8. Kuivõrd nõustute alljärgnevate väidetega, mis esinesid Teie poolt läbitud värbamise ja valiku protsessis?

Arvamus	Ei oska öelda (0)	Ei nõustu (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun (4)
Väited					
Rimi Eesti Food AS kasutab sellele ametikohale kohaseid värbamise meetodeid*					
Uued värbamise meetodid sotsiaalvõrgustikes (nt Facebook, LinkedIn) aitaksid Rimi Eesti Food ASil saada rohkem kandidaate					
Uued värbamise meetodid kodulehekülgedel (nt kutsehariduskeskuste kodulehekülg) aitaksid Rimi Eesti Food ASil saada					

rohkem kandidaate					
Töökuulutuses olev informatsioon oli arusaadav ja piisav					
Töökuulutuses olev informatsioon võimaldas mul hinnata enda sobivust ametikohale					
Töökuulutuses olev töökirjeldus vastab tegelikkusele					
Ametikohale kandideerijatele esitatud nõudmised töökuulutuses olid vastavad praeguste tööle esitatud nõuetega					
Ametikohale kandideerijatele esitatud töökohustused töökuulutuses olid vastavad praeguste töökohustustega					
Rimi Eesti Food AS kasutab sellele ametikohale kohaseid valiku meetodeid**					
Valiku protsessi käigus jagati küllaldaselt informatsiooni					
Proovipäev võimaldas näidata mul enda oskusi					
Eelintervjuu küsimused olid selged ja arusaadavad					
Eelintervjuu õhkkond oli meeldiv					
Eelintervjueerija võimaldas mul oma sobivust ametikohale väljendada					
Töölevõtuintervjuu küsimused olid selged ja arusaadavad					
Töölevõtuintervjuu õhkkond oli meeldiv					
Töölevõtuintervjueerija võimaldas mul oma sobivust ametikohale väljendada					
Sain kogu värbamise ja valiku protsessi kestel piisavalt tagasisidet					
Kandidaatidesse suhtuti kogu värbamise ja valiku protsessi kestel lugupidamisega					

**Värbamise meetodid – personali värbamisel kasutatavad kanalid, näiteks tööportaalid, meedia, ettevõtte intranet, internet jt*

***Valiku meetodid – personali valikul kasutatavad kandidaatide selekteerimise meetodid, näiteks CV, intervjuu, taustauuring, käitumisülesanne, test jt*

Täiendavalt sooviksin lisada

.....

.....

9. Mida arvaksite kui organisatsioon kasutab kandidaadi kohta info saamiseks sotsiaalse võrgustiku veebilehti (Facebook, Twitter, LinkedIn jne)?

.....

.....

.....

Vastaja andmed:

Amet

.....

Vanus

Sugu M N

Erialane tööstaaž alla 1 aasta 1-5 aastat üle 5 aasta

Kaupluses töötamise staaž alla 3 kuu üle 3 kuu

Täna vastamise eest!

Lisa 2. Intervjuu värbamisspetsialistiga

Intervjueeritav: Rimi Eesti Food AS värbamisspetsialist Merrit Meeksa

Intervjueerija: Triin Asi

Intervjuu aeg: 19.03.2012

Värbamisega seotud küsimused:

1. Kuidas näeb välja kaupluse töötajate värbamisprotsess Rimi Eesti Food AS-s? Kuivõrd põhjendatud on kasutatavad värbamise meetodid?

- a) Koostatakse ametikoha profiil, selle põhjal siis koostatakse kuulutuse sisu, siis avaldame põhilistes andmebaasides-kodulehel, CV-Keskuses, vajadusel ka CV-Onlines, oleneb positsioonist. Kui on vaja veel laiemalt kuulutada, siis kuulutame ka lehes ja saame kaupluste ja meie kontori listi laiali. Kandidateerimistähtajad on tänapäeval lühikesed-nädal kuni kaks. Vanasti oli kuu aega. Jooksvalt vaatame CV-sid läbi, teeme mingisuguse eelvaliku ära CV-de põhjal. Teenindaja positsiooni puhul on kaks varianti, kas edastan juba eelvalitud CV-d kauplustesse ja kauplused ise teevad intervjuud või siis ma ise teen samamoodi eelintervjuu, kui ma näen, et mõnes kaupluses on abi vaja, et siis ma sekkun. Alates spetsialisti positsioonist, üritan ma ikka ise teha eelintervjuusid. Tavaliselt ongi kaks vooru. Kui mina teen intervjuusid, siis edastan need CV-d kauplustesse ja nemad kutsuvad omakorda kauplusesse intervjuule. Kui kauplused teevad ise, siis ongi ainult üks intervjuu voor. Siis juba tehakse valik ära. Ja siis juba tehakse ka tööpakkumine ära.
- b) Kasutatavad värbamise meetodid on tulnud meie praktikast. Meil on muidugi võimalus juurutada erinevaid võimalusi. Praegu on plaan teistmoodi teha just teenindajate puhul, kiirendada värbamist ehk värbamisest kuni töölevõtmiseni. Praegu on see suhteliselt pikk meil – nädal kuni poolteist. Aga selline eelplaan on teha telefoniintervjuusid. Sellisel juhul teeme kõikide kaupluste puhul ise intervjuu, aga me teeme telefoniintervjuu, mis tähendab seda, et me näost näkku ei kohtu selle inimesega. Kes meie profiilile ja tingimustele vastab, nende CV-d edastame kauplustesse. Nemad kutsuvad siis veel kohapeale. See on selline variant. Kiirendada just tippteenindajate tööleasumist. Aga see on praegu ainult teooria, sest koormused on liiga kõrged praegu.

2. Millest lähtuvalt otsustatakse, kas kasutatakse ettevõttesiseseid või –väliseid allikaid?

See on vastavalt ametikohale. Kõrgemad positsioonid eeldavad laialdasemat kuulutamist. Ma mõtlen näiteks CV-Online, mis on tegelikult rohkem nagu spetsialistide ja juhtide andmebaas, otsinguportaal. Ja siis lehtedes üldjuhul kuulutame kas siis spetsialiste ja juhte või siis kui on uute kaupluste komplekteerimine, kus on vaja korraga värvata palju inimesi. Kui on esmapilgul näha, et huvi on vähe või CV-sid laekub aeglaselt, siis ma olen ka listi pannud. On kindlad portaalid kuhu kindlasti pannakse ülesse – CV-Keskus, koduleht, *intranet*. Need on kolm kohta, kuhu ma alati panen. Teised on juba vastavalt vajadusele.

3. Mil määral on esinenud probleeme sisekandidaatidega, kes pole osutunud valituks?

Meil ei ole eriti probleeme. Ega siin ei olegi võimalust solvuda, meil on võimalus teisele samalaadsele kohale ka kandideerida. Meil on siseliikumine soodustatud, et polegi väga põhjust.

4. Millest lähtute töökuulutuste koostamisel ning missugune informatsioon on töökuulutuses kajastatud?

Töökuulutuse koostamisel lähtume otsese juhi ootustest ja ametijuhendist. Kaks asja, millest mina lähtun. Töökuulutuses kajastataksegi nõudmised, töökirjeldus, mida ettevõtte pakub ja siis ka kandideerimistähtaeg. Lisainfona veel ka töökoormus ja asukoht, kui on kaupluste töötajate värbamine. Sel juhul kirjutame täpsema asukoha aadressina. Töötasu me kuulutuses ei kajasta, see on konfidentsiaalne.

5. Missugused on peamised probleemid töötajate värbamisel ettevõttesse?

Sihtgrupi, heade kandidaatide vähesus. Ideaalseid kandidaate praktiliselt polegi. Liiga noored on, kel pole üldse töökogemust, see on nende esimene töökoht. Või siis on juba pensionieelikud, kes füüsiliselt ei jõua seda tööd enam teha. Selliseid vahepealseid, keskealisi ei ole üldse. Kvaliteet on põhiline kandidaatide puhul. Sagedasemaks probleemiks on see, et ei pruugi sobida kaupluste töögraafik, tahetakse enda tööaegade järgi seda sättida.

Valikuga seotud küsimused:

1. Millised on Rimi Eesti Food AS töötajate valiku põhietapid ning kuivõrd põhjendatud on kasutatavad valiku meetodid?

Kõigepealt CV-de põhjal eelvalik, siis intervjuud. Siin olenebki, kas kauplus ise teeb või siis teen mina. Siis ongi kas üks konkurss või on kaks konkurssi. Kui mina teen, siis ma edastan sobivad kandidaadid kauplustesse, nemad teevad eraldi vestluse. Kui neile sobib, siis vormistavad kandidaadi tööle. Või siis kauplus teeb ise intervjuu ning annab siis meile teada, et see inimene on tööle võetud. Kaupluste poolt tehtav intervjuu pole formaalsus, vaid nad tahavad ise ka valida – parimatest parima. See pole niisama vestlus.

2. Kuivõrd kaasatakse valikuprotsessi ettevõtte teisi töötajaid?

See on olenevalt positsioonist. Teenindajate puhul teeb kaupluses osakonnajuhataja või juhataja, olenevalt kaupluse suuruselt. Eelvaliku teen mina üksinda. Uute kaupluste puhul on kõikide positsioonide puhul ka kaupluse juhataja olemas, sest siis on kõik töötajad põhimõtteliselt uued.

3. Mil määral kasutatakse kandidaatide valikul erinevaid valikuteste?

Eelmisest aastast hakkasime tegema kaupluses tootespetsialistidele. Kuna mul on kasutajalitsents, siis ma olen kasutanud Tripod teste, vaimse võimekuse testi. Ainult intervjuu puhul ei ole võimalik inimese võimekust kindlaks teha, eriti just matemaatilist mõtlemist ja ruumilist võimekust. Peab omama analüüsivõimet, üsna täpselt kalkuleerima ja arvutama, palju ta kaupa kokku tellib. Enamuse puhul on see üsna standartseks muutunud. Kasutame mitte ainult uute kaupluste puhul, vaid ka olemasolevate kaupluste puhul. Muud testimised on kontori tasandil.

4. Kaupluse töötajad tõid välja, et nende jaoks on oluline väljaõpe ja proovipäevad. Kuivõrd Rimi Eesti Food AS neid valiku meetodeid kasutab?

Väljaõpe peab kindlasti olema, seda me pakume ka kuulutamisel, see on töökuulutuses ka kirjas. Proovipäevi me ei paku, see peab olema tasustatud.

5. Millised on kandidaatide intervjuerimise üldpõhimõtted? Millised probleemid on esinenud kandidaatide intervjuerimisel?

Põhimõtted on, et kõige parema tulemuse annab struktureeritud intervjuu. Küsid kõikide kandidaatide käest enam-vähem samu küsimusi. Vastavalt konkreetsest ametikohast, mis oskused, teadmised on inimesel olemas. Kauplustes kindlasti keeleoskus, eelnev töökogemus, haridus. Kui seal on veel mingeid lisaküsimusi, näiteks on näha, et ta õpib veel, siis kas täiskoormusega või osalise töökoormusega. CV on aluseks.

Intervjuerimisel on olnud üksikuid juhtumeid, kus CV-d on võltsitud. See tuleb siis intervjuul välja. On ka olnud juhtumeid, kus inimene on juba tööle võetud, kuid ta on osutunud ebausaldusväärseks töötajaks ning on vallandatud. Seejärel on avastatud, et tema CV oli võltsitud. Probleeme on olnud siis, kui inimesed on jätnud CV-s meie jaoks olulise informatsiooni märkimata või siis nad ei taha avaldada seda. Nad kas ei avalda või lasevad selle informatsiooni osas. Aga see on suht harv, peamiselt ollakse üsna ausad.

6. Kuidas tehakse kandidaatide lõplik valik ning kelle otsus on määrav?

Võrreldakse intervjuu tulemusi. Üldjuhul eelistatakse suurema töökogemuse ja parema keeleoskusega inimest. Kui on täiskoormusega töö, et siis ta saaks käia selle koormusega töö. Talle peab sobima see graafik, mis tööandjal on. See on päris sagedane probleem, et tahetakse enda aegade järgi käia. Kaupluse juhatajad otsustavad, kelle nad tööle võtavad.

7. Kuidas toimub valituks mitteosutunud kandidaatidele tagasiside andmine?

Valituks mitteosutunud kandidaatidele antakse kirjalik tagasiside. Osadel juhtudel on ka personaalne tagasiside, kui ma tunnen, et tal oleks võimalik rohkem tagasisidet anda või mõnes teises kaupluses töö pakkuda. Kui ta on piisavalt hea kandidaat.

8. Mil määral võtate inimesi tööle läbi töötajate ja tuttavate soovitude? Mille poolest erineb nende puhul värbamise ja valiku protsess?

Võtame ikka, soovitus on alati argument, kui ta on positiivne, aga ta ei ole nii valdav. Värbamise ja valiku protsess on täpselt sama, samuti peavad meile CV saatma ja intervjuul osalema. Otse nad ei pääse edasi.

9. Mil määral peate ettevõttevälisest potentsiaalsete töötajate (kandidaatide) reservi ja kuidas seda kasutate?

Me ei kasuta seda reservi, see on vastavuses andmekaitseadusega. Praegugi oli juhus, kui me otsisime hinnaplakatite kujundajat ja meil jäi valikust välja kolm väga head kandidaati. Siis ma lihtsalt küsisin nende luba andmete säilitamiseks, sellisel juhul võib säilitada. Kui ma tean, et kandidaat on hea, kuid mul ei ole hetkel pakkuda talle samaväärset kohta, siis palun luba CV säilitamiseks.

10. Mil määral kasutatakse kandidaatide valikul taustauuringuid? Mida arvate kui organisatsioon kasutab kandidaadi kohta info saamiseks sotsiaalse võrgustiku veebilehti (Facebook, Twitter, LinkedIn jne)?

Kui on CV-s soovitajad olemas, siis nende käest küsitakse. Või küsime ise soovitajat kandidaadi käest. Mida kõrgem positsioon, seda tähtsam on soovitajate käest kandidaadi kohta info küsimine.

Kandidaatide kohta infot sealt ei otsi, kuna me ei pääse sinna oma tööarvutitega. Kui pääseks, siis ikka otsiks. LinkedIn on professionaalide ja kõrgemate ametikohtade andmebaas. LinkedIn-i puhul on inimesed ise pannud info enda kohta üles ja see on üks parim koht, kus kandidaate otsida.

11. Mida arvaksite kui organisatsioon kasutab CV-de skaneerimise süsteemi (süsteemi, mis otsib CV-de seast välja need CV-d, mille märksõna on värbaja sisestanud ning need pääsevad edasi järgmisse vooru)?

Eestis see ei saa toimida, kuna see on andmekaitseadusega vastuolus. Kui ta on sihtotsing, siis on inimesed, kes ei taha, et nende CV-sid otsitaks. Nad on oma CV-d konfidentsiaalseks pannud.

Lisa 3. Intervjuu Laagri hüpermarketi juhatajaga

Intervjueeritav: Rimi Eesti Food AS Laagri hüpermarketi juhataja Tiina-Mai Mahlapuu

Intervjueerija: Triin Asi

Intervjuu aeg: 20.03.2012

1. Kuidas näeb välja kaupluse töötajate värbamisprotsess Rimi Eesti Food AS-s? Kuivõrd põhjendatud on kasutatavad värbamise meetodid?

Kõigepealt saadame personaliosakonnale töötajate vajaduse, siis personaliosakond paneb ülesse kuulutuse, siis nendest CV-dest, mis tulevad selekteerib personaliosakond kandidaadid välja, teeb eeltöö ära, saadab teatud arvu CV-sid kauplusesse ning siis kauplus omakorda sealt, kas selekteerib välja või kutsub nad kõik vestlusele ja siis sealt valib endale sobiva inimese.

CV-keskus, CV-online, töötukassa, osad inimesed toovad oma CV infoletti. Põhjendatud.

2. Millised on Rimi Eesti Food AS töötajate valiku põhietapid ning kuivõrd põhjendatud on kasutatavad valiku meetodid?

Vaadatakse, kus ta on eelnevalt töötanud, mis ta teinud on. Kellel on juba kaubanduslik kogemus, see on teiste suhtes eelistatum. Ka see, et sobiks töögraafik, tööaeg. Me räägime ära töö, mida nad peavad tegema, peavad valmis olema nii saalis kui kassas olema, vajadusel teenindusletis. Kui need on vastuvõetavad kandidaadile, siis sealt tuleb juba valida. Põhimõtteliselt vaadatakse CV läbi ja siis tehakse intervjuu. Üldjuhul oleme teinud grüpiintervjuusid, esimeses voorus.

3. Kuivõrd kaasatakse valikuprotsessi ettevõtte teisi töötajaid?

Kui me valime töötajaid, siis selle töövestluse juures võib osaleda kas personaliosakonnast keegi, kauplusest võib olla mitu esindajat, kas siis teenindusjuht, tugiüksusejuht või kaupluse juhataja. Mitmed inimesed niiöelda.

4. Kaupluse töötajad tõid välja, et nende jaoks on oluline väljaõpe ja proovipäevad. Kuivõrd Rimi Eesti Food AS neid valiku meetodeid kasutab?

Väljaõpe on kõigi töötajate puhul. Kui töötaja tuleb tööle, siis ta ikkagi saab endale nõ juhendaja, kes teda siis juhendab ja tal on väljaõpe. Kes kui kiiresti õpib, kui suur kogemus on. Kunagi esimene päev ei panda inimest üksinda kuhugi. Uue kaupluse puhul lähevad töötajad enne seda teistesse kauplustesse väljaõppele. Proovipäeva me oleme ka rakendanud, aga mitte nii väga palju. Kellel on soov, siis saab selle võimaluse.

5. Millised on kandidaatide intervjuerimise üldpõhimõtted? Millised probleemid on esinenud kandidaatide intervjuerimisel?

Kõigepealt ongi see, kus ta töötanud on, mis ta õppinud on, millised on tema kogemused jmt. Põhiliselt CV põhjal ja kui nad soovivad ise midagi küsida või juurde lisada, siis on neil see võimalus.

Probleeme pole esinenud. Kui kandidaat ei vasta ootustele, siis me intervjuerime ta ikka lõpuni, et me ei näita seda välja.

6. Kuidas tehakse kandidaatide lõplik valik ning kelle otsus on määrav?

Vaadatakse ära, mis oli grüpiintervjuul osalemisel plussid ja miinused, need liidetakse kokku. Üldjuhul on intervjuul kaks isikut, kas tugiüksuse juht, teenindusjuht, kaupluse juhataja ja kus nende arvates valik rohkem kokku langeb, siis see kandidaat osutub ka valituks.

- 7. Kuidas toimub valituks mitteosutunud kandidaatidele tagasiside andmine?**
Üldjuhul anname tagasisidet telefoniteel, nende puhul, kes on vestlusel käinud.
- 8. Mil määral võtate inimesi tööle läbi töötajate ja tuttavate soovitude? Mille poolest erineb nende puhul värbamise ja valiku protsess?**
Võtame, kuid kõigil on võrdsed tingimused. Kõigepealt peab meile CV saatma või selle infoletti tooma.
- 9. Mil määral kasutatakse kandidaatide valikul taustauuringuid? Mida arvate kui organisatsioon kasutab kandidaadi kohta info saamiseks sotsiaalse võrgustiku veebilehti (Facebook, Twitter, LinkedIn jne)?**
Taustauuringut ei tohi kasutada, meil on andmekaitse seadus.
Ma arvan, et need ei ole õiged kohad, kust otsida tausta. Kõigil ei pruugi olla kontosid, see ei näita inimese tööoskusi, pigem midagi muud.
- 10. Mida arvaksite kui organisatsioon kasutab CV-de skaneerimise süsteemi (süsteemi, mis otsib CV-de seast välja need CV-d, mille märksõna on värbaja sisestanud ning need pääsevad edasi järgmisse vooru)?**
Eks nad personaliosakonnas mingit selekteerimist kasutavad, et see on ok, et seda kaustatakse. Kui sealt välja ei tule, siis vaadatakse laiemalt.

Lisa 4. Intervjuu Kaubahalli supermarketi juhatajaga

Intervjueeritav: Rimi Eesti Food AS Kaubahalli supermarketi juhataja Maire Kulla

Intervjueerija: Triin Asi

Intervjuu aeg: 20.03.2012

- 1. Kuidas näeb välja kaupluse töötajate värbamisprotsess Rimi Eesti Food AS-s? Kuivõrd põhjendatud on kasutatavad värbamise meetodid?**
Mulle saadetakse CV-d värbamisosakonnast, mille hulgast ma valin välja isikud, kelle kutsun intervjuule. Kui sobib, siis võetakse tööle.
Arvan küll, et on põhjendatud.
- 2. Millised on Rimi Eesti Food AS töötajate valiku põhietapid ning kuivõrd põhjendatud on kasutatavad valiku meetodid?**
Vaadatakse üle CV ning tehakse intervjuu. Põhjendatud
- 3. Kuivõrd kaasatakse valikuprotsessi ettevõtte teisi töötajaid?**
Osalevad need, kelle alluvusse töötajad lähevad. Need on siis teenindusjuht ja tugiüksusejuht.
- 4. Kaupluse töötajad töid välja, et nende jaoks on oluline väljaõpe ja proovipäevad. Kuivõrd Rimi Eesti Food AS neid valiku meetodeid kasutab?**
Ei oska vastata, ei kasuta.
- 5. Millised on kandidaatide intervjuerimise üldpõhimõtted? Millised probleemid on esinenud kandidaatide intervjuerimisel?**
Küsime CV põhjal, sisetunde põhjal.
Probleeme pole olnud, kõik on intervjuul sujunud.
- 6. Kuidas tehakse kandidaatide lõplik valik ning kelle otsus on määrav?**
Kaupluse juhataja otsustab, värbamisosakond tegeleb värbamisega, lõplik sõna jääb kauplusele.
- 7. Kuidas toimub valituks mitteosutunud kandidaatidele tagasiside andmine?**
Värbamisosakond annab tagasisidet, meie ise ei anna üldse.
- 8. Mil määral võtate inimesi tööle läbi töötajate ja tuttavate soovitude? Mille poolest erineb nende puhul värbamise ja valiku protsess?**
Oleme võtnud, aga oleme kasutanud ka värbamisosakonna teenust. Värbamisprotsess ei erine.
- 9. Mil määral kasutatakse kandidaatide valikul taustauuringuid? Mida arvate kui organisatsioon kasutab kandidaadi kohta info saamiseks sotsiaalse võrgustiku veebilehti (Facebook, Twitter, LinkedIn jne)?**
Peate küsima värbamisosakonnast.
Mitte midagi ei arva, see on värbamisosakonna otsus.
- 10. Mida arvaksite kui organisatsioon kasutab CV-de skaneerimise süsteemi (süsteemi, mis otsib CV-de seast välja need CV-d, mille märksõna on värbaja sisestanud ning need pääsevad edasi järgmisse vooru)?**
Ei oska midagi arvata selle kohta.

Lisa 5. Intervjuu Rimi Eesti Food AS personalijuhiga

Intervjueeritav: Rimi Eesti Food AS personalijuht Õrne Lainde

Intervjueerija: Triin Asi

Intervjuu aeg: 27.03.2012

1. **Kuidas näeb välja kaupluse töötajate värbamisprotsess Rimi Eesti Food AS-s? Kuivõrd põhjendatud on kasutatavad värbamise meetodid?**

Värbamisprotsess saab alguse selle vajadusest, kui on inimest vaja ja selle info me saame formaadilt ehk siis kauplustelt. Siis selleks täidetakse ära Lotus Notesi andmebaasis olev info ning värbamisspetsialistile tuleb request ehk nõue, mis on aluseks. Olenevalt ametikohast kasutame siis internetipõhiseid andmebaase ja vahest ka kuulutusi nagu meedias, ajalehtedes. Uute kaupluste puhul on kauplustes kinnitatud struktuur formaadi poolt, mis on meile aluseks nende ametikohtade värbamiseks. Sealt edasi värbamise meetoditest, kui on kuulutus juba väljas, siis otsime ka sisemisi kandidaate mööda oma sisemiste kanalite. Sealt edasi on intervjuud.

On vajalikud ja piisavad. On kõik väga vajalikud ja aktuaalsed.

2. **Millised on Rimi Eesti Food AS töötajate valiku põhietapid ning kuivõrd põhjendatud on kasutatavad valiku meetodid?**

Lisaks CV-dele kasutame ka intervjuusid. Olenevalt sellele, keda meil vaja on, on ka erinevad intervjuud. Uute kaupluste puhul kasutame grüpiintervjuusid, kuna välja on vaja valida suurem hulk inimesi ning see aitab aega kokku hoida. Oleneb ametikohast on see, mitu intervjuud teha. Juhtiva ametikoha puhul on neid mitu. Lõpliku otsuse teeb otsene juht. Kasutame vahel ka lisaks teste, olenevalt ametikohast. Kasutame Tripod ettevõtte teste, seal on psühholoogilised testid ja vaadatakse nõ analüütilisi oskusi ja võib-olla sellist üldist intelligentsust. Vahest oleme kasutanud ka formaadi enda poolt välja töötatud Exceli tundmist. Palju ei kasuta, aga mõndade ametikohtade puhul.

On vajalikud ja piisavad. On kõik väga vajalikud ja aktuaalsed.

3. **Kuivõrd otstarbekaks peate e-värbamise, sotsiaalsete võrgustike veebilehtede ja e-portfelli rakendamist personali värbamiseks?**

Ma arvan, et see tegelikult aina rohkem populaarsemaks muutub ja aktuaalsemaks. Võib-olla ta ei ole hetkel veel nii aktuaalne, aga sotsiaalsete võrgustike aktuaalsus aina suureneb, kuna inimesed veedavad üha rohkem enda aega seal. Me ise veel ei ole nõ nagu 100% otsustanud, kuidas me edasi läheme, aga meie emaettevõtte ICA töötab selle kallal.(ICA Baltic AB) Tõenäoliselt liitume me mingi hetk LinkedIn'i ja Facebook'i värbamiskanalitega ja hakkame neid ka kasutama.

4. **Mil määral kasutatakse kandidaatide valikul taustauuringuid? Mida arvate kui organisatsioon kasutab kandidaadi kohta info saamiseks sotsiaalse võrgustiku veebilehti (Facebook, Twitter, LinkedIn jne)?**

Taustauuringut me ei kasuta. Sellega on selles mõttes teistpidi, et kui inimene on sellega juba liitunud ja konto teinud, siis tegelikult peaks ta sellega arvestama, et kõik, mis ta seal teeb on ka avalik. Ma ei välistaks seda kindlasti, kui kandidaadi kohta infot otsida, aga ma usun, et me seda väga palju ei kasuta. Pigem nagu internetist vaadata, olenevalt ametikohast, kui palju on inimene sõna võtnud, mingeid arvamuskirjutusi kirjutatud või mingitel küsimustel laiemalt diskuteerinud. Pigem seda vaadata. See võimalus on kindlasti olemas, aga mul on mulje jäänud, et seda me väga palju ei kasuta ja võib-olla ei ole vaja ka.

5. Mida arvaksite kui organisatsioon kasutab CV-de skaneerimise süsteemi (süsteemi, mis otsib CV-de seast välja need CV-d, mille märksõna on värbaja sisestanud ning need pääsevad edasi järgmisse vooru)?

Ma arvan, et see oleks kindlasti hea variant, sest kindlasti ta lihtsustab. Ettevõtte paneb oma kriteeriumid paika ja selle järgi leiab endale sobiva profiili. Miks mitte. Kui ma ise vaatan, kuidas me neid CV-sid üle vaatame, siis tegelikult on ka need teatud märksõnade järgi. Loomulikult on seal ka see oht, et mõni hea inimene jääb nagu kõrvale, et ainult seda ka kasutada ei saa, aga abivahendina mitte.

Lisa 6. Rimi Eesti Food AS-i kohta käivate väidete korrelatsioonitabel (Kaubahall)

Info	Valiku-meetodid	Kuulutus_vastavus	Kuulutus_tegelikkus	Kuulutus_sobivus	Kuulutus_arusaadav	Kodulehe-kiitlg	Sotsiaal-võrgustik	Värbamise meetod	
,482	,482	,475	,547	,549	,782**	,541	,697*	1,0	Värbamise meetod
,894**	,879**	,907**	,881**	,883**	,891**	,905**	1,000	,697*	Sotsiaaltvõrgustik
,914**	,925**	,918**	,975**	,973**	,790**	1,000	,905**	,541	Kodulehekiitlg
,772**	,669*	,709*	,800**	,802**	1,000	,790**	,891**	,782**	Kuulutus_arusaadav
,905**	,874**	,914**	,997**	1,000	,802**	,973**	,883**	,549	Kuulutus_sobivust
,903**	,872**	,911**	1,000	,997**	,800**	,975**	,881**	,547	Kuulutus_tegelikkus
,953**	,969**	1,000	,911**	,914**	,709*	,918**	,907**	,475	Kuulutus_vastavus
,937**	1,000	,969**	,872**	,874**	,669*	,925**	,879**	,482	Valiku meetodid
1,000	,937**	,953**	,903**	,905**	,772**	,914**	,894**	,482	Informatsioon
,826**	,909**	,875**	,876**	,879**	,758**	,925**	,888**	,632*	Proovipäev
,794**	,886**	,855**	,811**	,801**	,671*	,883**	,819**	,350	Eelintervjuu_arusaadav
,961**	,961**	,992**	,919**	,921**	,714*	,912**	,879**	,479	Eelintervjuu_õhkkond
,857**	,909**	,936**	,869**	,871**	,758**	,893**	,935**	,553	E.Intervjueerija_võimaldas
,903**	,872**	,911**	1,000**	,997**	,800**	,975**	,881**	,547	Töölevõtuint_arusaadav
,953**	,984**	,992**	,911**	,914**	,709*	,930**	,890**	,475	Töölevõtuint_õhkkond
,833**	,881**	,891**	,818**	,820**	,772**	,853**	,963**	,724*	T.intervjueerija_võimaldas
,830**	,743**	,774**	,878**	,880**	,896**	,867**	,869**	,659*	Tagasiside
,833**	,795**	,801**	,935**	,919**	,722*	,924**	,802**	,585	Lugupidamine

Lugu- pidamine	Tagasi- side	T.Intervjueerija_ võimaldas	Töölevõtuint._ õhkkond	Töölevõtuint._ arusaadav	E.intervjueerija_ võimaldas	Eelintervjuu_ õhkkond	Eelintervjuu_ arusaadav	Proovi- päev
,585	,659*	,724*	,475	,547	,553	,479	,350	,632*
,802**	,869**	,963**	,890**	,881**	,935**	,879**	,819**	,888**
,924**	,867**	,853**	,930**	,975**	,893**	,912**	,883**	,925**
,722*	,896**	,772**	,709*	,800**	,758**	,714*	,671*	,758**
,919**	,880**	,820**	,914**	,997**	,871**	,921**	,801**	,879**
,935**	,878**	,818**	,911**	1,000**	,869**	,919**	,811**	,876**
,801**	,774**	,891**	,992**	,911**	,936**	,992**	,855**	,875**
,795**	,743**	,881**	,984**	,872**	,909**	,961**	,886**	,909**
,833**	,830**	,833**	,953**	,903**	,857**	,961**	,794**	,826**
,807**	,873**	,881**	,895**	,876**	,893**	,861**	,870**	1,000
,687*	,695*	,759**	,883**	,811**	,881**	,833**	1,000	,870**
,807**	,780**	,850**	,992**	,919**	,907**	1,000	,833**	,861**
,745**	,772**	,920**	,926**	,869**	1,000	,907**	,881**	,893**
,935**	,878**	,818**	,911**	1,000	,869**	,919**	,811**	,876**
,801**	,774**	,867**	1,000	,911**	,926**	,992**	,883**	,895**
,775**	,773**	1,000	,867**	,818**	,920**	,850**	,759**	,881**
,825**	1,000	,773**	,774**	,878**	,772**	,780**	,695*	,873**
1,000	,825**	,775**	,801**	,935**	,745**	,807**	,687*	,807**

Lisa 7. Rimi Eesti Food AS-i kohta käivate väidete korrelatsioonitabel (Laagri)

Valiku-meetodid	Kuulutus_vastavus	Kuulutus_tegelikkus	Kuulutus_sobivus	Kuulutus_arusaadav	Kodulehe-külg	Sotsiaal-võrgustik	Värbamise meetod	Värbamise meetod
,902**	,791**	,871**	,830**	,676**	,756**	,851**	1,000	Värbamise meetod
,868**	,844**	,939**	,949**	,847**	,898**	1,000	,851**	Sotsiaalvõrgustik
,783**	,838**	,902**	,917**	,847**	1,000	,898**	,756**	Kodulehekülg
,733**	,765**	,890**	,894**	1,000	,847**	,847**	,676**	Kuulutus_arusaadav
,813**	,850**	,972**	1,000	,894**	,917**	,949**	,830**	Kuulutus_sobivust
,841**	,821**	1,000	,972**	,890**	,902**	,939**	,871**	Kuulutus_tegelikkus
,768**	1,000	,821**	,850**	,765**	,838**	,844**	,791**	Kuulutus_vastavus
1,000	,768**	,841**	,813**	,733**	,783**	,868**	,902**	Valiku meetodid
,821**	,851**	,769**	,803**	,633**	,757**	,789**	,893**	Informatsioon
,836**	,736**	,875**	,877**	,708**	,863**	,941**	,804**	Proovipäev
,783**	,838**	,902**	,917**	,847**	1,000**	,898**	,756**	Eelintervjuu_arusaadav
,838**	,784**	,962**	,930**	,826**	,947**	,930**	,853**	Eelintervjuu_õhkkond
,783**	,838**	,902**	,917**	,847**	1,000**	,898**	,756**	E.intervjueerija_võimaldas
,804**	,668**	,819**	,788**	,546**	,738**	,798**	,808**	Töölevõtuint_arusaadav
,881**	,792**	,929**	,926**	,818**	,952**	,938**	,820**	Töölevõtuint_õhkkond
,647**	,623**	,741**	,784**	,439**	,664**	,765**	,761**	T.intervjueerija_võimaldas
,838**	,876**	,854**	,879**	,708**	,789**	,882**	,904**	Tagasiside
,815**	,664**	,815**	,794**	,748**	,824**	,897**	,710**	Lugupidamine

Lugu- pidamine	Tagasi- side	T.Intervjueerija_ võimaldas	Töölevõtuint_ õhkkond	Töölevõtuint_ arusaadav	E.intervjueerija_ võimaldas	Eelintervjuu_ õhkkond	Eelintervjuu_ arusaadav	Proovi- päev	Info
,710**	,904**	,761**	,820**	,808**	,756**	,853**	,756**	,804**	,893*
,897**	,882**	,765**	,938**	,798**	,898**	,930**	,898**	,941**	,789*
,824**	,789**	,664**	,952**	,738**	1,000**	,947**	1,000**	,863**	,757*
,748**	,708**	,439*	,818**	,546*	,847**	,826**	,847**	,708**	,633*
,794**	,879**	,784**	,926**	,788**	,917**	,930**	,917**	,877**	,803*
,815**	,854**	,741**	,929**	,819**	,902**	,962**	,902**	,875**	,769*
,664**	,876**	,623**	,792**	,668**	,838**	,784**	,838**	,736**	,851*
,815**	,838**	,647**	,881**	,804**	,783**	,838**	,783**	,836**	,821*
,616**	,899**	,722**	,775**	,700**	,757**	,747**	,757**	,749**	1,00
,946**	,808**	,807**	,933**	,848**	,863**	,904**	,863**	1,000	,749*
,824**	,789**	,664**	,952**	,738**	1,000**	,947**	1,000	,863**	,757*
,853**	,829**	,745**	,968**	,832**	,947**	1,000	,947**	,904**	,747*
,824**	,789**	,664**	,952**	,738**	1,000	,947**	1,000**	,863**	,757*
,729**	,753**	,822**	,840**	1,000	,738**	,832**	,738**	,848**	,700*
,878**	,821**	,748**	1,000	,840**	,952**	,968**	,952**	,933**	,775*
,586**	,807**	1,000	,748**	,822**	,664**	,745**	,664**	,807**	,722*
,688**	1,000	,807**	,821**	,753**	,789**	,829**	,789**	,808**	,899*
1,000	,688**	,586**	,878**	,729**	,824**	,853**	,824**	,946**	,616*

Lisa 8. Rimi Eesti Food AS-i kohta käivate väidete statistilised näitajad (Kaubahall)

Kaubahall	Keskmine	Mediaan	Mood	Standardhälve
Rimi Eesti Food AS kasutab sellele ametikohale kohaseid värbamise meetodeid	3,18	3	3	0,405
Uued värbamise meetodid sotsiaalvõrgustikes (nt Facebook, LinkedIn) aitaksid Rimi Eesti Food ASil saada rohkem kandidaate	2,89	3	3	0,782
Uued värbamise meetodid kodulehekülgedel (nt kutsehariduskeskuste kodulehekülg) aitaksid Rimi Eesti Food ASil saada rohkem kandidaate	3	3	4	1,054
Töökuulutuses olev informatsioon oli arusaadav ja piisav	3,22	3	3	0,441
Töökuulutuses olev informatsioon võimaldas mul hinnata enda sobivust ametikohale	3,33	3	3	0,707
Töökuulutuses olev töökirjeldus vastab tegelikkusele	3,10	3	3	0,994
Ametikohale kandideerijatele esitatud töökohustused töökuulutuses olid vastavuses tegelike töökohustustega	2,38	3	3	0,916
Rimi Eesti Food AS kasutab sellele ametikohale kohaseid valiku meetodeid	2,71	3	3	0,488
Valiku protsessi käigus jagati küllaldaselt informatsiooni	3,56	4	4	0,527
Proovipäev võimaldas näidata mul enda oskusi	3,43	3	3	0,535
Eelintervjuu küsimused olid selged ja arusaadavad	3,7	4	4	0,483
Eelintervjuu õhkkond oli meeldiv	2,18	2	3	0,874
Eelintervjueerija võimaldas mul oma sobivust ametikohale väljendada	2,75	3	3	0,886
Töölevõtuintervjuu küsimused olid selged ja arusaadavad	3,10	3	3	0,994
Töölevõtuintervjuu õhkkond oli meeldiv	2,5	3	3	0,756
Töölevõtuintervjueerija võimaldas mul oma sobivust ametikohale väljendada	3,33	3	3	0,516
Sain kogu värbamise ja valiku protsessi kestel piisavalt tagasisidet	3,33	3	3	0,500
Kandidaatidesse suhtuti kogu värbamise ja valiku protsessi kestel lugupidamisega	3,4	3	3	0,516

Lisa 9. Rimi Eesti Food AS-i kohta käivate väidete statistilised näitajad (Laagri)

Laagri	Keskmine	Mediaan	Mood	Standardhälve
Rimi Eesti Food AS kasutab sellele ametikohale kohaseid värbamise meetodeid	3,27	3	3	0,458
Uued värbamise meetodid sotsiaalvõrgustikes (nt Facebook, LinkedIn) aitaksid Rimi Eesti Food ASil saada rohkem kandidaate	3,13	3	4	0,885
Uued värbamise meetodid kodulehekülgedel (nt kutsehariduskeskuste kodulehekülg) aitaksid Rimi Eesti Food ASil saada rohkem kandidaate	3,50	3,5	3	0,514
Töökuulutuses olev informatsioon oli arusaadav ja piisav	3,38	3	3	0,498
Töökuulutuses olev informatsioon võimaldas mul hinnata enda sobivust ametikohale	3,26	3	3	0,733
Töökuulutuses olev töökirjeldus vastab tegelikkusele	3,05	3	4	0,921
Ametikohale kandideerijatele esitatud töökohustused töökuulutuses olid vastavuses tegelike töökohustustega	3,05	3	3	0,865
Rimi Eesti Food AS kasutab sellele ametikohale kohaseid valiku meetodeid	3,31	3	3	0,480
Valiku protsessi käigus jagati küllaldaselt informatsiooni	3,11	3	3	0,567
Proovipäev võimaldas näidata mul enda oskusi	3,59	4	4	0,618
Eelintervjuu küsimused olid selged ja arusaadavad	3,29	3	3	0,717
Eelintervjuu õhkkond oli meeldiv	3,20	3	4	0,834
Eelintervjueerija võimaldas mul oma sobivust ametikohale väljendada	3,50	3,5	3	0,514
Töölevõtuintervjuu küsimused olid selged ja arusaadavad	3,74	4	4	0,452
Töölevõtuintervjuu õhkkond oli meeldiv	3,29	4	4	0,849
Töölevõtuintervjueerija võimaldas mul oma sobivust ametikohale väljendada	3,76	4	4	0,436
Sain kogu värbamise ja valiku protsessi kestel piisavalt tagasisidet	3,05	3	3	0,686
Kandidaatidesse suhtuti kogu värbamise ja valiku protsessi kestel lugupidamisega	3,52	4	4	0,512

Lisa 10. Rimi Eesti Food AS-i kohta käivate väidete korrelatsioonitabel (Laagri ja Kaubahall)

Valiku-meetodid	Kuulutus_vastavus	Kuulutus_tegelikkus	Kuulutus_sobivus	Kuulutus_arusaadav	Kodulehe-külg	Sotsiaal-võrgustik	Värbamise meetodid	
,753**	,500**	,738**	,717**	,600**	,648**	,799**	1,000	Värbamise meetodid
,864**	,744**	,914**	,918**	,832**	,877**	1,000	,799**	Sotsiaalvõrgustik
,812**	,809**	,917**	,932**	,783**	1,000	,877**	,648**	Kodulehekülg
,700**	,741**	,827**	,824**	1,000	,783**	,832**	,600**	Kuulutus_arusaadav
,816**	,767**	,983**	1,000	,824**	,932**	,918**	,717**	Kuulutus_sobivust
,834**	,745**	1,000	,983**	,827**	,917**	,914**	,738**	Kuulutus_tegelikkus
,764**	1,000	,745**	,767**	,741**	,809**	,744**	,500**	Kuulutus_vastavus
1,000	,764**	,834**	,816**	,700**	,812**	,864**	,753**	Valiku meetodid
,757**	,647**	,798**	,813**	,593**	,765**	,782**	,742**	Info
,854**	,774**	,853**	,862**	,741**	,883**	,902**	,671**	Proovipäev
,749**	,598**	,851**	,850**	,682**	,884**	,848**	,659**	Eelintervjuu_arusaadav
,846**	,869**	,858**	,842**	,772**	,867**	,835**	,619**	Eelintervjuu_õhkkond
,783**	,880**	,810**	,828**	,805**	,908**	,834**	,579**	E.Intervjueerija_võimaldas
,816**	,668**	,842**	,837**	,648**	,839**	,778**	,605**	Töölevõtuint_arusaadav
,910**	,792**	,865**	,867**	,768**	,896**	,881**	,652**	Töölevõtuint_õhkkond
,617**	,623**	,593**	,621**	,649**	,643**	,637**	,419**	T.intervjueerija_võimaldas
,775**	,876**	,859**	,872**	,734**	,797**	,869**	,819**	Tagasiside
,811**	,664**	,845**	,833**	,745**	,863**	,857**	,594**	Lugupidamine

Lugu- pidamine	Tagasi- side	T.Intervjueerija_ võimaldas	Töölevõtuint_ õhkkond	Töölevõtuint_ arusaadav	E.intervjueerija_ võimaldas	Eelintervjuu_ õhkkond	Eelintervjuu_ arusaadav	Proovi- päev	Info
,594**	,819**	,419*	,652**	,605**	,579**	,619**	,659**	,671**	,742**
,857**	,869**	,637**	,881**	,778**	,834**	,835**	,848**	,902**	,782**
,863**	,797**	,643**	,896**	,839**	,908**	,867**	,884**	,883**	,765**
,745**	,734**	,649**	,768**	,648**	,805**	,772**	,682**	,741**	,593**
,833**	,872**	,621**	,867**	,837**	,828**	,842**	,850**	,862**	,813**
,845**	,859**	,593**	,865**	,842**	,810**	,858**	,851**	,853**	,798**
,701**	,699**	,786**	,842**	,781**	,880**	,869**	,598**	,774**	,647**
,811**	,775**	,617**	,910**	,816**	,783**	,846**	,749**	,854**	,757**
,634**	,870**	,414*	,675**	,661**	,622**	,621**	,768**	,680**	1,000
,897**	,797**	,773**	,916**	,868**	,860**	,877**	,757**	1,000	,680**
,716**	,753**	,362*	,786**	,635**	,762**	,714**	1,000	,757**	,768**
,807**	,714**	,790**	,960**	,864**	,917**	1,000	,714**	,877**	,621**
,773**	,702**	,778**	,920**	,801**	1,000	,917**	,762**	,860**	,622**
,816**	,736**	,779**	,862**	1,000	,801**	,864**	,635**	,868**	,661**
,836**	,739**	,743**	1,000	,862**	,920**	,960**	,786**	,916**	,675**
,618**	,573**	1,000	,743**	,779**	,778**	,790**	,362*	,773**	,414*
,712**	1,000	,573**	,739**	,736**	,702**	,714**	,753**	,797**	,870**
1,000	,712**	,618**	,836**	,816**	,773**	,807**	,716**	,897**	,634**

SUMMARY

RECRUITMENT AND SELECTION METHODS OF CUSTOMER SERVICE CONSULTANTS ACCORDING TO RIMI EESTI FOOD Ltd.

Triin Asi

Effective and effectual recruiting and selecting is becoming more topical. Growing world population is increasing the number of people employed. Economic crisis and recession have brought new challenges in recruiting employees. On the one hand, there are less employers and people who change their jobs willingly. But on the other hand the number of candidates in the same position is high and thereof it is difficult to make a choice. Informing people about vacancies and selecting the right person from candidates is a task where different tools and methods of recruitment can be used. New employee must adapt with organizational culture and personnel. As well as his/hers skills and knowledge must be sufficient to do its job. Recruiters must use correct recruitment tools and selection methods by taking all these aspects into consideration.

The aim of this thesis is to make proposals for Rimi Eesti Food Ltd. to improve recruitment and personnel selection of customer service consultants.

In order to reach the aim of this thesis, the author has set the following tasks:

- to bring out the entity and specificity of personnel recruitment and selection in service company
- to analyze new recruitment tools and selection methods
- to develop a research methodology including the compilation of the questionnaire and conducting interviews
- to examine the recruitment and selection processes in Rimi Eesti Food Ltd.

- to identify customer service consultants recruitment tools and selection methods in Rimi Eesti Food Ltd.
- to make suggestions for improving the use of customer service consultants recruitment tools and selection methods in Rimi Eesti Food Ltd.

Rimi Eesti Food Ltd. uses internal and external recruitment tools. Job advertisement is posted on the intranet, jobboards and organization's website. Conducted survey showed that job advertisements of Rimi Eesti Food Ltd. are up on jobboards like CV-Keskus and CV-Online. The reason for it is the cheaper price and multiplicity of candidates. Store customer service consultants found those jobboards, organization websites and referees to be important recruitment tools. Less important were LinkedIn and Twitter.

After publishing job advertisements CVs are being reviewed and selected and sent to the stores for executives to review. Suitable candidates are invited to interview and then they will make the final selection. When there are busy times in stores then the recruitment specialist carries out pre-interviews. Final recruitment interview and the choice is made by the store manager. Tests are used only when specialists and managers are recruited. Store customer service consultants presumed CVs and final recruitment interviews as important selection methods. The least important were tests and background checks.

In conclusion, the author recommends Rimi Eesti Food Ltd. to keep up with all the renewals in recruitment and selection. Rimi Eesti Food Ltd. should continue using their recruitment tools but should also consider publishing job advertisements on Facebook, LinkedIn and webpages of vocational schools. The reason for this is getting new employees with specialized knowledge and practice. Facebook and LinkedIn are popular among different people. Rimi Eesti Food Ltd. should also continue using CVs and interviews as selection methods, because these show the previous activity of a person and his/her nature. Rimi Eesti Food Ltd. plan to start using phone-interviews as they pointed out themselves. Author agrees with this idea because this accelerates the process of recruiting and selecting personnel.

The author sees the exhaustive research of various recruitment tools and selection methods as further development of the work so that the organization could get the most

suitable employee. It is also possible to study the recruitment and selection of managers and specialists.