



Jaanika Kersalu

VÄRBAMISMEETMETE TÕHUSTAMINE ETTEVÕTTE SOUTHWESTERN ADVANTAGE EESTI NÄITEL

LÕPUTÖÖ

Tehnoloogia ja ringmajanduse instituut
Tööstustehnoloogia ja turunduse õppekava
Juhendaja: lektor Ülle Aasjõe

Tallinn 2024

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Jaanika Kersalu annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

VÄRBAMISMEETMETE TÕHUSTAMINE ETTEVÕTTE SOUTHWESTERN ADVANTAGE EESTI NÄITEL

- 1) reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada ja teha üldsusele kättesaadavaks Tallinna Tehnikakõrgkooli digiarhiivi DSpace kaudu;
- 2) reprodutseerimiseks pärast piirangu lõppu juhul, kui instituudi direktori korraldusega on kehtestatud lõputöö avaldamisele tähtajaline piirang.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi.

Autorideklaratsioon

Mina, Jaanika Kersalu tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja ja iseenda varasematele teostele on viidatud õiguspäraselt. Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega

(allkirjastatud digitaalselt)

Ülle Aasjõe

Töö vastab lõputööle esitatavatele nõuetele.

(allkirjastatud digitaalselt)

Lõputöö on kaitsmisele lubatud instituudi direktori korraldusega.

(allkirjastatud digitaalselt)

(kuupäevad digiallkirjades)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1 VÄRBAMINE	6
1.1. Värbamise mõiste.....	6
1.2. Värbamisprotsess	6
1.3. Värbamismeetodid.....	6
1.3.1. Üks-ühele intervjuu	7
1.3.2. Grupiintervjuu	8
1.3.3. Soovituspõhine värbamine	9
2 ETTEVÕTTEST	11
2.1. Ettevõtte kirjeldus	11
2.2. Ettevõtte struktuur	12
3 HETKEL TOIMIVA VÄRBAMISPROTSESSI KIRJELDUS	14
4 UUTE VÄRBAMISMEETODITE KATSETAMINE	17
4.1. Individuaalsed vestlused	17
4.2. Kaheliikmelised vestlused.....	18
5 ANALÜÜS JA JÄRELDUSED	21
KOKKUVÕTE	28
SUMMARY.....	29
VIIDATUD ALLIKAD.....	30

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö on tehtud Southwestern Advantage Eesti baasil, kus vaatluse all on ettevõtte värbamisosakond, kus viiakse läbi tudengite värbamist Southwestern Advantage suvetöö programmi.

Lõputöö teema valik tuleneb probleemist, kus ettevõtte värbajatel pole piisavalt aega, et viia läbi piisavalt infotunde, sest värbamine on aeganõudev protsess ning kandidaatide infotunnid tehakse individuaalselt. Mida rohkem inimesi ettevõttesse värvatakse, seda suurem hulk raamatuid müüakse ehk seda rohkem ettevõtte teenib. Samuti mida rohkem ettevõtte teenib seda rohkem teenivad ettevõttes töötavad inimesed, sest tasustamine käib tulemuspõhiselt.

Praegu toimiv värbamisprotsess toob ettevõtte ni igal aastal keskmiselt 350 tudengit kes suunduvad Ameerikasse raamatuid müüma. Autori ülesandeks oli kaardistada kogu värbamisprotsessi, et välja selgitada värbamisprotsessi kõige aeganõudvamad etapid ning uute värbamismeetodite katsetamisega nende etappide aega vähendada, et müügijuhtidel oleks võimalik rohkematele inimestele ettevõtet tutvustada ning tudengeid värvata.

Lõputöö eesmärgiks püstitati:

- Vähendada värbamiseks kuluvat aega.
- Suurendada värvatavate inimeste arvu.

Käesolev lõputöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilises osas tutvustatakse erinevaid värbamismeetodeid ja ettevõtet, kus lõputöö läbi viidi. Lõputöö teises pooles praktiseeritakse antud meetodeid kirjeldatud ettevõttes.

Käesoleva lõputöö empiirilises osas tutvustakse ettevõtet, mille baasil lõputöö läbi viidi ja hetkel kasutusel olevaid värbamismeetmeid. Empiirilise osa lõpus tuuakse välja ettepanekud, mis tehti autori poolt, et värbamisprotsessi sujuvamaks muuta ning värbamiseks kuluvat aega vähendada, et suurendada värvatavate tudengite arvu. Käesoleva diplomitöö uurimisstrateegiana kasutati nii kvalitatiivset ja kvantitatiivset lähenemist, et saada ülevaade olukorrast.

Lõputöö uurimisküsimusteks püstitati:

- Kaua kulub hetkel aega praeguse värbamissüsteemiga värbamine?
- Kui palju inimesi praeguse süsteemiga värvatud saab?
- Kui palju aega kuluks süsteemi muutes?
- Kui palju inimesi uue süsteemiga värvatud saaks?

Eesmärkide saavutamiseks kasutati järgnevaid tegevusi:

- Uurimuse eesmärkide püstitamine;
- värbamisprotsessi kaardistamine;
- uuendatud värbamisprotsessi katsetamine;
- andmete analüüs ja vestlus Southwestern Advantage müügidirektoriga;
- uurimusküsimustele lahenduste pakkumine ja võimalusel implementeerimine.

Lõputöö jaguneb kuueks peatükiks. Esimeses peatükis tutvustatakse erinevaid värbamiseetodeid, mis on hetkel kasutusel. Teises peatükis tutvustatakse ettevõtet, kus lõputöö läbi viidi – tuuakse välja ettevõtte tutvustus ja struktuur.

Kolmas peatükk keskendub hetkel toimiva värbamisprotsessi kirjeldusele ja etappide kaardistamisele. Neljandas peatükis tuuakse välja uuenenud värbamisprotsessi tulemused.

Viiendas peatükis analüüsitakse saadud tulemuste põhjal värbamisprotsessi muutmise tulemuslikkust ning tuuakse välja järeldused ning ettepanekud tehtud analüüsi põhjal. Need samad tulemused esitatakse ka müügidirektorile koos vestlusega. Kuuendas peatükis tehakse kokkuvõtte, järeldused ja vastatakse küsimusele, kas püstitatud eesmärgid said täidetud.

Autor soovib tänada Southwestern Advantage Eesti juhendajaid ja personali, tänu kellele kogu vajalik info lõputöö koostamiseks saadi.

1 VÄRBAMINE

Käesolev peatükk keskendub värbamis definitsioonile ja olemusele. Kirjeldatakse erinevaid värbamismeetodeid, mida lõputöö vältel kasutatakse või plaanitakse katsetada.

1.1. Värbamise mõiste

Oxfordi sõnaraamat defineerib värbamist järgnevalt: „ettevõttesse töötajate leidmise protsess“, mis on lühidalt öeldes korrektne, kuid ei täpsusta antud protsessi olulisust ettevõtte jaoks ega ka etappe selles protsessis [1]. Mille tõttu tuleks lahti seletada värbamisprotsess.

1.2. Värbamisprotsess

Värbamisprotsessi alguseks on värbamisprotsessi loomine. Ettevõttes, mis on kaua tegutsenud, on selle juba loonud ning protsess on juurutatud. Mis ei tähenda, et see alati kõige efektiivsem on. [2]

Värbamise esimeseks etapiks on värbamise eesmärk, et kui palju inimesi organisatsioon vajab ning kuhu positsioonidele inimesi otsitakse. Teine eesmärk on aru saada, kes värbab ja kui palju on organisatsiooni värbajaid, kas ainult värbaja või osaleb selles protsessis ka keskastmejuht või ettevõtte juht. [2]

Kui eelpool mainitud küsimustele on vastatud, tuleb liikuda ajalise faktori juurde ehk kui kaua värbamisprotsess aega peaks võtma ja kui kiiresti on ettevõttel töötajat vaja. Protsessi järgmine etapp on värbamise rahaline kulu – otsustades millist meetodit valida tuleb arvesse võtta võimalikke kulutusi näiteks töökuulutuste, postituste ja agentuuri tarbeks. Selle punkti juures tehakse tavaliselt ka selgeks, millist meetodit on võimalik kasutada. [2]

Sealjuures tuleb hinnata ka protsessi kvaliteeti ehk kuidas eesmägi täitmist mõõdetakse, kas selleks on kandidaatide hulk, tööle võetud inimeste arv või küsitlustulemused kandidaatidelt. Viimaks tuleb analüüsida värbamisprotsessi kitsaskohti, millele aitab kaasa eelpoolmainitud küsimustik kandidaatidelt. [2]

1.3. Värbamismeetodid

Alapeatükis kirjeldatakse järgnevaid värbamismeetodeid: üks-ühele intervjuu, grupiviisiline intervjuu ja soovituspõhine värbamine.

Kõigepealt tuleks tähelepanu pöörata ettevõttesisestele kandidaatidele. Lisaks tasub alati püüda veenda endisi töötajaid organisatsiooni tagasi pöörduma või saada olemasolevatelt töötajatelt ettepanekuid (soovitusi). Kui need lähenemisviisid ei tööta, on kandidaatide leidmiseks ka veebipõhine värbamine, sotsiaalmeedia, reklaam, värbamisagentuurid, töökeskused, konsultandid, värbamisprotsesside allhanke pakkujad ja otsene lähenemine haridusasutustele. 2013. aasta CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) uuringu kohaselt olid tööandjate peamised allikad järgmised [3, p. 228]:

- Oma ettevõtte veebisait – 62 protsenti;
- värbamisagentuurid – 49 protsenti;
- oma töötajate soovitused – 33 protsenti;
- professionaalne võrgustik, nt LinkedIn – 32 protsenti;
- kohalike ajalehtede kuulutused – 29 protsenti;
- erialaajakirjad – 24 protsenti;
- otsingukonsultandid – 17 protsenti;
- sidemed haridusasutustega – 14 protsenti;
- üleriigiliste ajalehtede kuulutused – 12 protsenti;
- suhtlusportaalid – 9 protsenti.

1.3.1. Üks-ühele intervjuu

Intervjuu on ametlik konsultatsioon tulevase töötaja sobivuse, väljaõppe jms hindamiseks. See on näost-näku, vaatluslik ja isiklik hindamismeetod, mille abil hinnata kandidaati mis tahes töökohale. Enamik organisatsioone kasutab intervjuusid valikuprotsessi olulise etapina. [4]

Intervjuu on olnud valdavalt kõige traditsioonilisem ja eelistatuim meetod personali valikul. Kuigi paljud ettevõtted on valmis kaaluma ka muid viise värbamiseks, nagu videokonverentsid, leidub siiski harva ettevõtteid, kus värbamisprotsessi mõnes etapis intervjuud ei kasutata. [4]

Värbamisintervjuu koosneb kontekstist, sisust ja kontaktist. Värbamisintervjuu kontekstiks on vajadus välja selgitada, kas inimene saab oma tööga hästi hakkama või mitte. Värbamisintervjuu sisu koosneb ülesehitusest ehk küsimuste ja vastuste järjekorrast, mille jooksul värbaja ja kandidaat üksteist tundma õpivad ning värbamisintervjuu kontakt on vajaduste vastavus ehk millisel määral ühtivad kandidaadi ja ettevõtte ootused. [4]

Värbamisintervjuul on kolm eesmärki [4]:

- Luua õhkkond, milles taotleja saab lõõgastuda, vabalt rääkida ja anda endast parima;
- koguda tõendeid selle kohta, kas kandidaat vastab töökirjelduse kriteeriumidele;
- anda tööst ja organisatsioonist realistlik, täpne, kuid positiivne pilt.

Intervjuu ei tohiks läbi viia selleks, et teada saada, kuidas kandidaat stressile reageerib, et otsustada, kas see inimene värbajale isiklikult meeldib või mitte. [4]

Klassikalisel intervjuul on viis etappi [5]:

- Etapp 1: Tervitus, tutvustus, intervjuu, töö ja ettevõtte lühikirjeldus;
- etapp 2: küsimused kandidaadile;
- etapp 3: küsimused kandidaadilt;
- etapp 4: tööga seotud tingimused ja kohustused;
- etapp 5: kokkuvõte, edasised sammud, hüvastijätt.

Etiappidega plaan aitab püsida loogilises järjekorras ning jätab mulje professionaalsusest. [5]

1.3.2. Grupiintervjuu

Rühmaviisilised intervjuud on muutunud tööandjate seas üha populaarsemaks, et säästa aega ja ressursse, leides samas siiski sobiva kandidaadi. Rühmaintervjuudel osaleb üldjuhul kolm kuni seitse inimest ning see viiakse läbi näost-näkku. [6]

Grupiintervjuu eelised on [6]:

- **Tõhusus:** Grupiviisiline intervjuu säästab värbaja aega, mis on üks olulisemaid eeliseid selle värbamise meetodi puhul. Värbaja saab rääkida kõikide kandideerijatega korraga selle asemel, et iga intervjuueeritavaga ükshaaval kohtuda.
- **Valik:** Vaadeldes, kuidas kandidaadid küsimustele vastavad ja vestlevad saavad intervjuueerijad hinnata nende suhtlemisoskust ja selekteerida ühe vestlusega välja kandidaadid kellel on rohkem potentsiaali edasisteks vestlusteks.
- **Mitmekesisus:** Grupiviisilise lähenemise puhul näeb värbaja mitmekesisemat kandidaatide kogumit. Kui värvatavad on erineva tausta, kogemuste ja vaatenurgaga aitab see tuvastada isikuomadusi, mis võivad meeskonnatöös olla väärtuslikud.
- **Suhtlusoskus:** mitmekesisuse puhul aitab grupiviisiline intervjuu värbajal näha kuidas erineva tausta, kogemuste ja vaatenurgaga inimesed suhtlevad. Kui ettevõtte hindab mitmekesisust siis on see ülevaade oluline, et erineva kultuuriga inimesed üksteisega suhelda oskaks.

- **Meeskonnatöö:** vaadeldes gruppi inimesi korraga annab see ülevaate, kuidas kandidaadid üksteisega suhtlevad. See on oluline teave, sest värbaja saab hinnata tulevase meeskonnatöö tulusust. Värbaja saab aimu inimeste suhtlemisoskusest, juhtimisoskustest, pehmetest oskustest ning emotsionaalsest intelligentsist.

Värbajale on kõige keerulisem grupiviisilise intervjuu läbiviimine, sest inimesi on mitu ning intervjuu peab ikka püsima plaanis nagu ka klassikalise üks-ühele intervjuu puhul. Grupiintervjuu läbiviimise etapid on [6]:

- Etapp 1: Värbaja peaks alustama enda tutvustamisest ja grupiintervjuu eesmärgi selgitamisest. Samuti peaksid nad andma tooni, luues mugava ja pingevaba keskkonna. Seda on võimalik saavutada, tervitades iga kandidaati eraldi ja tänades, et nad leidsid aega osaleda.
- etapp 2: enne vestluse alustamist peaks värbaja kandidaatidele protsessi selgitama. See hõlmab intervjuu vormingu, küsitavate küsimuste tüübi ja intervjuu eeldatava kestuse hindamist. Samuti on oluline selgitada, kuidas kandidaate hinnatakse ja millised on järgmised sammud töölevõtmise protsessis.
- etapp 3: intervjuu ajal peaks värbaja julgustama rühmaarutelu, esitades avatud küsimusi, mis võimaldavad kandidaatidel jagada oma kogemusi ja arvamusi. Värbaja peaks ka tagama, et igal kandidaadil oleks võimalus sõna võtta ja arutelu osaleda. Seda on võimalik saavutada, esitades igale kandidaadile järelküsimusi.
- etapp 4: Kandidaatide hindamisel peaks värbaja keskenduma nende suhtlemisoskustele, meeskonnatööoskusele ja probleemide lahendamise võimetele. Värbaja peaks intervjuu ajal tähele panema ka iga kandidaadi kehakeelt, hääletooni ja kaasatuse taset. Iga kandidaadi järjepideva hindamise tagamiseks on oluline kasutada standardiseeritud hindamisvormi.

1.3.3. Soovituspõhine värbamine

Töötajate soovituspõhine värbamine on ettevõtetes laialt levinud. Mõned ettevõtted pakuvad ka rahalisi boonuseid juhul kui soovitatud isik läbib katseaja. Mõnel juhul on kasutusel ka töötajate soovitusindeks ehk ettevõtte viib läbi küsitluse, mille tulemusel selgib kui suur osa hetkel tööl olevatest inimestest soovitaksid oma ettevõtet kui head kohta, kus töötada. Selle küsitluse negatiivne pool seisneb selles, et inimesed võivad vastata eitavalt mitte sellepärast, et ettevõtte oleks halb, vaid töötaja enda isikliku arvamuse põhjal näiteks, et töötaja ise ei tea sõpru-tuttavaid kes sooviksid sellisel ametikohal töötada või töötaja ise ei taha töötada koos inimestega keda ta tunneb, näiteks pereliikmed, eesmärgiga hoida töö ja eraelu lahus. [2]

Töötaja soovituslik värbamine on värbamiseetod, kus ettevõtte palub olemasolevatel töötajatel soovitada oma suhtlusvõrgustikust inimesi, kes , kes võiksid sobida ettevõttes avatud ametikohale. Selle eesmärk on muuta värbamisprotsessi lihtsamaks kandidaatide leidmise võrra. Jätkusuutliku soovitusüsteemi eelised on [7]:

- Usaldusväärsed soovitused;
- Rahaliste ressursside kokkuhoid;
- positiivne mõju soovitajatele;
- värbamise ajaline kokkuhoid;
- töökultuuri parem sobivus;
- mõjutab tööandja brändingut positiivselt.

Soovitusprogrammi loomiseks tuleb paika panna mida soovitakse värbamisprotsessis saavutada. Kas soovitakse kiirendada värbamisprotsessi, suurendada või vähendada mitmekesisust või hoida kulusid madalal. Järgmine samm on paika panna uue programmi tingimused, kes ja kuidas saab soovitada, mis on reeglid soovitamisel, kas jagatakse ka boonuseid töötajatele jms. Kui tingimused on paigas, tuleb programm rakendada, edastades sellest infot oma töötajatele selgelt ja läbipaistvalt. Kasutada tuleks mitut kanalit, et kõik töötajad oleksid uuest programmist teadlikud, mõistaksid selle toimimist ja teaksid osalemise eeliseid. Viimaks tuleb rakendada tagasisidesüsteem, nagu iga algatuse puhul, tuleb aja jooksul seda jälgida ja täiustada, mõõtes programmi edu eelnevalt paika pandud eesmärkidele kohaselt. [7]

2 ETTEVÕTTEST

2.1. Ettevõtte kirjeldus

Southwestern Advantage on ettevõtte, mis pakub tudengitele suvetöö programmi USAs aastast 1855. Ettevõtte pakub õpilastele võimalust tasuta ülikooli õpingute eest, arendada ettevõtlusoskuseid, omandada töökogemust ja kasvatada eesmärkide saavutamiseks vajalikku iseloomu. Iga suvi suundub ligi 2000 iseseisvat tudengit enam kui 200st ülikoolist kogu maailmas müüma hariduslikku õppesüsteemi USA ja Kanada perekondadele. [8]

Southwestern alustas enda ettevõtlust posti teel müüdavate ajalehe ning usuliste voldikute kirjutamisega. Praeguseks on tegemist ühe suurima ükselt-uksele turustava ettevõttega maailmas, müües laste- ja kooliharidust abistavaid raamatuid. [8]

Southwestern Advantage tagab ülikooli tudengitele nende suvise ettevõtmise tarvis ja väärtuslike oskuste omandamiseks vajalikud tööriistad, koolitused ning väljaõppe. Õpilaste poolt müüdavad varajase hariduse-, kodutöö abistamise ja ülikooliettevalmistumistuse vahendid aitavad miljonitel lastel saavutada häid akadeemilisi tulemusi ning olla õpingutest põnevil. Suve jooksul kohtuvad tudengid sadade peredega, veedavad nendega lühikese aja, arutades hariduse üle ning demonstreerides neile tootesarja kuuluvaid veebilehti, mobiilirakendusi ning raamatuid, mis aitavad peredel saavutada nende akadeemilisi eesmärke. [8]

Esimestest eestlastest, kes käisid USAs raamatuid müümas, olid näiteks tuntud koolitaja Peep Vain ja AS Swedbanki juhatuses töötav Andres Trink. Nemad liitusid Southwesterni raamatumüügi programmiga 1990. aastal. Tänapäevaks on neist saanud tuntud tegijad Eesti ärimaastikul. Lisaks osaleb aktiivselt nüüd juba müügidirektorina Southwesternis ka Jaak Roosaare, kes on Eestis tuntud investorina ja rikkaks saamise õpiku autorina. Ning ka Pipedrive'i üks asutajates Timo Rein käis ülikooli ajal mõningad aastad raamatuid müümas. [8]

Aktiivsemalt võtavad Eesti tudengid Southwesterni programmist osa alates 2001. aastast. 2005. aasta suveks oli osalejate arv Eestis kasvanud juba kolmesaja tudengini. 2011. aasta suvel oli Eesti peaaegu 400 tudengiga osalejate arvu poolest USA ja Kanada järel kolmandal kohal. 2015. suvel osales Euroopast ligi 800 tudengit, kellest 427 olid Eestist. [8]

On tudengeid, kes osalevad programmis ainult aasta, et saada kogemust ja on ka neid, kes peale nende esimest suve liituvad ka juhtimisprogrammiga, ehk Southwestern ei paku

ainult müügikogemust noortele, vaid ka võimalust õppida rohkem meeskonna ehitamist ja mentorlust. [8]

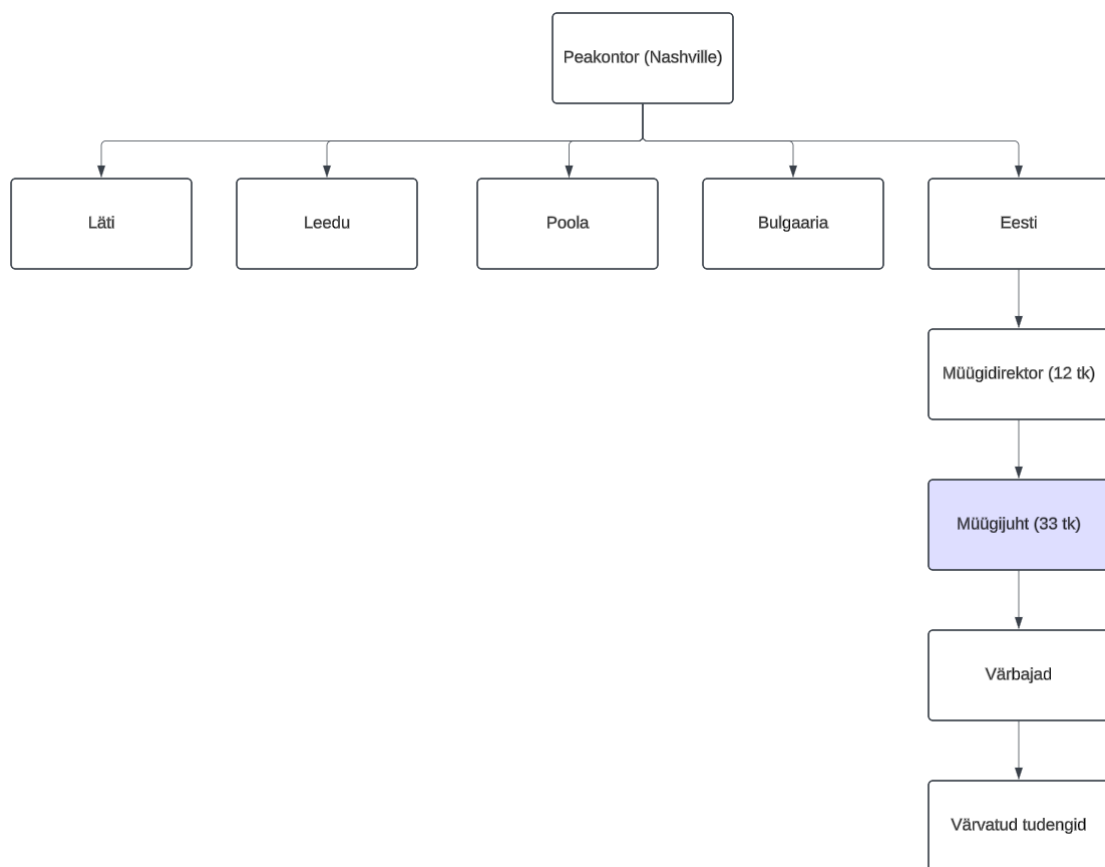
2.2. Ettevõtte struktuur

2024. aasta oktoobri seisuga töötab Southwestern Advantage'is ligikaudu 720 töötajat kuuel kontinendil, sealhulgas Põhja-Ameerikas, Euroopas ja Aasias. Southwestern Advantage Eesti filiaalis töötab 12 müügidirektorit ja 33 müügijuhti (aastal 2024). Eesti osakonnas ei ole kindlaks määratud mitu müügijuhti ühele müügidirektorile allub. Autor töötab ettevõttes müügijuhina ning allub ühele Eesti filiaali müügidirektorile. Autori alluvuses on hetkel 16 tudengit, kes omakorda värbavad ettevõttesse tudengeid. Autor töötab Southwestern Advantage Tallinna kontoris, lisaks on kontor veel Tartus.

Müügijuhid on Southwestern Advantage ametlikud lepingulised töötajad. Et saada müügijuhiks peavad värvatud baasi tudengid teenima kasumit 294 000 dollarit ehk 270 000 eurot. Programm loetakse tudengi jaoks edukaks kui raamatuid on müüdud 22 250 dollari eest ehk 21 343 euro eest. Tudengi tasu müüdud raamatute eest on 40 protsenti, ettevõtte kasum raamatute müügist on 45 protsenti ja müügijuht saab 15 protsenti müüdud raamatute tasust ehk kui värvatud tudeng raamatuid ei müü siis jäävad kõik osapooled käibeta.

Et saada müügidirektoriks siis peab kogu müügijuhi alluvuses olev baas (müügijuhi värvatud ja värbajate värvatud kõik tudengid kokku) peavad suvega kokku tegema käivet 1,67 miljonit dollarit ehk 1,53 miljonit eurot. Müügidirektorid ise raamatute müügiga ei tegele vaid juhivad Eestist müügijuhte.

Eestis olles on müügijuhtide tööaeg kogu värbamishooaja vältel (8 nädalat) individuaalne. Kokku võib helistada 10'le kandidaadile nädalas ning kutsuda neid infotunnile, reaalne tööaeg sõltub huviliste arvust. Kümne inimese piirang on loodud põhimõttel, et üks tudeng ei hakkaks korraga liiga palju kõnesid saama. Keskmiselt töötatakse värbamisperioodil 6 päeva nädalas. Kokku on kaks värbamishooaega - märtsist, aprill ja oktoober, november. Hooajal (suve kolm kuud) töötavad müügijuhid 6 päeva nädalas ning 12 tundi päevas. Autor koostas kokkuvõtliku skeemi ettevõtte struktuurist (vt. **Error! Reference source not found.**).



Joonis 1. Kokkuvõtlik skeem ettevõtte Euroopa struktuurist (autori koostatud)

Eestist käib välismaal müümas igal aastal umbes 350 tudengit. Need tudengid ei tööta Southwestern Advantage ettevõttes vaid nad on iseseisvad lepinguga töötajad, kellel on luba tooteid edasi müüa.

3 HETKEL TOIMIVA VÄRBAMISPROTSESSI KIRJELDUS

Värbamine kestab kaheksa nädalat, kus nädalas tohib helistada 10 tudengile, et neid kutsuda infotunnile. Kümne inimese reegel on loodud põhimõttel, et üks tudeng ei hakkaks saada liiga palju kõnesid, see tekitaks halba mainet ning võttes arvesse tudengite arvu Eestis loodi optimaalne kümne kõne piirang värbaja kohta nädalas. Telefoninumbrid peavad kindlasti olema tudengite omad, kuna muidu ei saa Ameerikasse raamatuid müüma minna (Southwestern Advantage pakub J-1 viisat, mida saavad ainult üliõpilased kasutada).

Numbrid peavad noored liidrid kõik ise leidma läbi soovituste. See on ka üks suurimaid väljakutseid värbamise juures, kuna 8 nädala jooksul helistab üks värbaja läbi 80 tudengit. Eestis on värbajaid kokku umbes 150-200 ja igale tudengile, kes ei ole veel programmiga liitunud võib ainult ühe korra helistada kaheksa nädala jooksul. Telefoninumbrid tulevad läbi soovituste, kui tudeng tuleb infotunnile, siis lõpus küsitakse alati viis kuni kümme telefoninumbrit ja nime, kellega veel ühendust võtta. Samuti tehakse neljapäeviti kõnesid tudengitele, et küsida veel soovitusi juurde.

Kui tudengite numbrid on olemas siis alustatakse telefonikõnedega, kõnesid viiakse tavaliselt läbi pühapäeviti. Pühapäevade mõte helistamisel on, et see on kõige tõenäolisem päev millal tudengid on kodus ja neil on aega vestelda. Esimene vestlus tudengiga sisaldab alginfot ettevõttest ning selle tegevusest ning tudeng kutsutakse kohapeale infotunnile. Kümnest kandidaadist tuleb keskmiselt infotunnile 3-5 inimest.

Infotund kestab umbes poolteist tundi, kus tutvustatakse tudengile mida see programm endast ette kujutab, miks nii paljud tudengid sellest programmist osa võtavad ja mis on ka suurimad väljakutsed. Peale infotundi küsime tudengitelt soovitusi, et kellele võiks veel helistada ja sellest programmist täpsemalt rääkida. Ja kui tudengile infotund meeldis siis lepatakse kokku järgmine kohtumine. Infotund toimub tudengiga üks-ühele vestluse läbi. Ühe tudengiga saadakse kokku neli korda, enne kui ta saadetakse tööintervjuule.

Teine kohtumine on intervjuu vormis, kus siis tudeng saab küsida kõiki küsimusi mis tal on vahepeal tekkinud seoses Southwestern Advantage programmiga. Ja siis pärast seda küsib värbaja ka tudengilt küsimusi seoses tema varasemate õpingutega ning töökogemusega, et saada aru kas tudeng üldse programmi sobiks.

Kolmandal kohtumisel räägitakse tudengile lahti kõik kulutustega seonduv ehk millised kulutused tuleb teha enne suve ja keset suve. Kui palju on võimalik (teiste tudengite näitel) raha teenida Southwestern Advantages ning kui palju peab raamatuid müüma, et oma

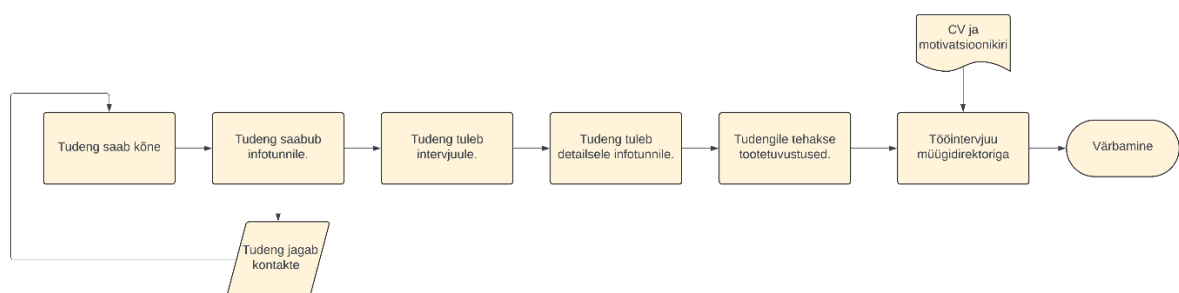
kulutused tasa teha ning suve lõpuks kasumis olla.

Neljandal ehk siis viimasel kohtumisel näidatakse tudengile tooteid mida kandidaat suvel müüma hakkaks, räägitakse veel detailselt läbi päevakava suvel ja viimaks tutvustatakse mis auhindu annab Southwesternis võita (medalid, karikad, puhkusereisid jms). Kui selle neljanda kohtumise lõpuks tudeng näeb, et see oleks talle sobiv programm, mis talle eluks kasulik oleks ja ka värbaja näeb, et tudeng saaks sellega hakkama, alles siis saadetakse tudeng töövestlusele. Selleks peab tudeng saatma müügidirektorile (kes teeb siis intervjuud) enda CV ja ka motivatsioonikirja.

Tööintervjuul müügidirektor küsib kõikide varasemate saavutuste kohta, tökogemuse kohta, laseb müüa endale raamatut (et näha tudengi aimdust müügist) ja aru saada, kas tudeng saaks suvemüügiga hakkama. Kui intervjuu läks hästi siis antakse sellest teada värbajale.

Viimaks saavad siis värbaja ja tudeng uuesti kokku ja värbaja annab teada vastuse, kas tudeng on osutunud valituks või mitte. Ühe tudengi värbamisprotsess võtab aega kaks nädalat. Samaaegselt teeb üks müügijuht sama värbamisprotsessi ka teiste kandidaatidega.

Tudengitele, kes on esimese suve edukalt läbinud, pakutakse ka võimalust minna järgmisele suvele, et õppida värbamist, meeskonnatööd, juhtimist jne. Tudengid kes lähevad oma teisele, kolmandale, neljandale suvele ja on ka otsustanud juhtimise poolt õppida, hakkavad oktoobri lõpust värbama. Autor koostas lihtsustatud joonise värbamisprotsessi kirjeldamiseks (vt Joonis 2).



Joonis 2. Värbamisprotsess Southwestern Advantage Eesti filiaalis (autori koostatud)

Autor koostas kokkuvõtliku tabeli värbamisprotsessi etappidest ning nendele etappidele kulunud aegadest kui värvata kaks tudengit (vt. Tabel 1).

Tabel 1. Värbamisprotsessi etapid ja kulunud aeg.

Värbamisprotsessi etapp	Kulunud aeg, h
Kõne tudengitele	0,5
Infotund tudengitega	3
Intervjuu tudengitega	2
Infotund tudengitega	2
Tootetutvustused tudengitele	1
Tööintervjuud müügidirektoriga	2
Kokku	10,5

Vastavalt tabelile 1 on infotund kõige pikem etapp Southwestern Advantage värbamisprotsessis, sellest tulenevalt katsetas autor kaheliikmeliste infotundide pidamise meetodit.

4 UUTE VÄRBAMISMEETODITE KATSETAMINE

Käesolevas peatükis tuuakse välja individuaalsete infotundide tulemus ja kaheliikmeliste gruppide infotundide tulemus. Individuaalne infotund on värbamisprotsessi teine etapp, kus „tudeng saabub infotunnile“.

4.1. Individuaalsed vestlused

Kokku viidi läbi 32 individuaalset infotundi 32'le tudengile. Autor koostas kokkuvõtliku tabeli intervjuude tulemustest (vt Tabel 2).

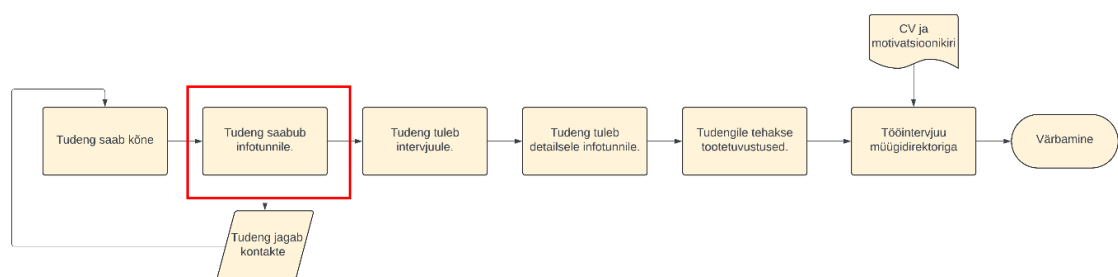
Tabel 2. Individuaalsete infotundide tulemused

Intervjuu nr	Tulemus	Soovituste arv, tk
1	Ei ole huvitatud	2
2	Ei ole huvitatud	0
3	Ei ole huvitatud	1
4	Tuli teisele kohtumisele	3
5	Tuli teisele kohtumisele	2
6	Tuli teisele kohtumisele	2
7	Ei ole huvitatud	1
8	Ei ole huvitatud	2
9	Tuli teisele kohtumisele	1
10	Tuli teisele kohtumisele	1
11	Ei ole huvitatud	0
12	Ei ole huvitatud	1
13	Tuli teisele kohtumisele	2
14	Ei ole huvitatud	2
15	Tuli teisele kohtumisele	2
16	Ei ole huvitatud	3
17	Tuli teisele kohtumisele	0

18	Tuli teisele kohtumisele	1
19	Ei ole huvitatud	0
20	Tuli teisele kohtumisele	2
21	Ei ole huvitatud	1
22	Tuli teisele kohtumisele	1
23	Ei ole huvitatud	3
24	Ei ole huvitatud	1
25	Ei ole huvitatud	2
26	Tuli teisele kohtumisele	2
27	Ei ole huvitatud	0
28	Tuli teisele kohtumisele	2
29	Tuli teisele kohtumisele	1
30	Ei ole huvitatud	2
31	Ei ole huvitatud	1
32	Ei ole huvitatud	1
Kokku	14	45

4.2. Kaheliikmelised vestlused

Kokku viidi läbi 16 individuaalset infotundi 32'le tudengile. Autor koostas kokkuvõtliku tabeli intervjuude tulemustest, kus on välja toodud intervjuueeritavad eraldi (vt. Tabel 3). Värbamisprotsessis muudeti teist etappi, kus „tudeng saabub infotunnile“ (vt. Joonis 3). Infotunnile kutsuti korraga kaks tudengit, kes olid juba varem tuttavad.



Joonis 3. Värbamisprotsess Southwestern Advantage Eesti filiaalis (autori koostatud)

Tabel 3. kaheliikmeliste intervjuude tulemus

Intervjuu nr	Tulemus	Soovituste arv, tk
1	Tuli teisele kohtumisele	3
1	Tuli teisele kohtumisele	1
2	Ei ole huvitatud	1
2	Tuli teisele kohtumisele	1
3	Ei ole huvitatud	2
3	Ei ole huvitatud	1
4	Tuli teisele kohtumisele	3
4	Tuli teisele kohtumisele	2
5	Ei ole huvitatud	1
5	Ei ole huvitatud	1
6	Tuli teisele kohtumisele	0
6	Tuli teisele kohtumisele	1
7	Tuli teisele kohtumisele	1
7	Ei ole huvitatud	2
8	Ei ole huvitatud	0
8	Ei ole huvitatud	2
9	Tuli teisele kohtumisele	2
9	Tuli teisele kohtumisele	2
10	Tuli teisele kohtumisele	2
10	Tuli teisele kohtumisele	2
11	Ei ole huvitatud	2
11	Ei ole huvitatud	0
12	Tuli teisele kohtumisele	2
12	Tuli teisele kohtumisele	2

13	Ei ole huvitatud	1
13	Tuli teisele kohtumisele	2
14	Tuli teisele kohtumisele	2
14	Ei ole huvitatud	2
15	Tuli teisele kohtumisele	2
15	Ei ole huvitatud	1
16	Tuli teisele kohtumisele	3
16	Tuli teisele kohtumisele	1
Kokku	19	50

5 ANALÜÜS JA JÄRELDUSED

Lõputöö eesmärk oli vähendada värbamiseks kuluvat aega. Kokku läks 32 individuaalse infotunni peale kokku ümardatult 48 tundi, kuna üks infotund kestab 1,5 tundi. Nendest 32'st inimesest tuli intervjuule 14 inimest.

Järgnevalt leitakse intervjuule tulijate arv individuaalsete intervjuude puhul protsentides valemiga (1):

$$a = \frac{b}{c} \times 100 \quad (1)$$

kus b – intervjuule tulijate arv, 1/tk;

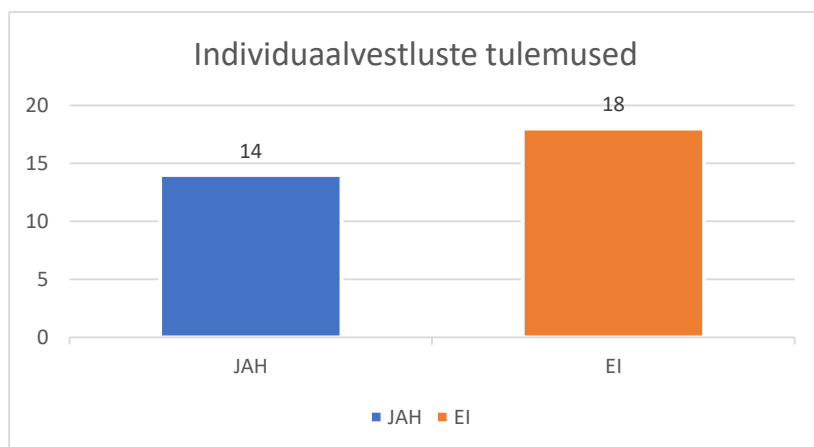
c – intervjuude arv kokku, 1/tk.

Intervjuule tulijate arv protsentides vastavalt valemile (1) on:

$$a = \frac{14}{32} \times 100 \approx 44 \, \%.$$

Vastavalt arvutusele oli intervjuule tulijate arv ümardatult 44 protsenti.

Autor koostas graafiku, kus individuaalsetele intervjuudele tulijad on märgitud sõnaga „JAH“ (vt. Joonis 4).



Joonis 4. Individuaalsete vestluste tulemus

Nende 32 inimese peale tuli soovitusi (telefoninumbreid) kokku 45 tükki. Järgnevalt leitakse keskmine soovitude (telefoninumbrite) arv valemiga (2):

$$d = \frac{e}{c} \quad (2)$$

kus e – soovitude arv, 1/tk;

c – intervjuude arv kokku, 1/tk.

Soovitude keskmine arv vastavalt valemile (2) on:

$$d = \frac{45}{32} = 1,4.$$

Vastavalt arvutusele oli soovitude keskmine arv 1,4 telefoninumbrit.

Kokku läks 16 kaheliikmeliste infotundide peale kokku ümardatult 48 tundi. Sellega hoiti kokku 24 tundi, sest vestlused toimusid kahe inimesega korraga. Nendest 32'st inimesest tuli intervjuule 19 inimest.

Järgnevalt leitakse intervjuule tulijate arv kaheliikmeliste intervjuude puhul protsentides valemiga (3):

$$f = \frac{b}{c} \times 100 \quad (3)$$

kus b – intervjuule tulijate arv, 1/tk;

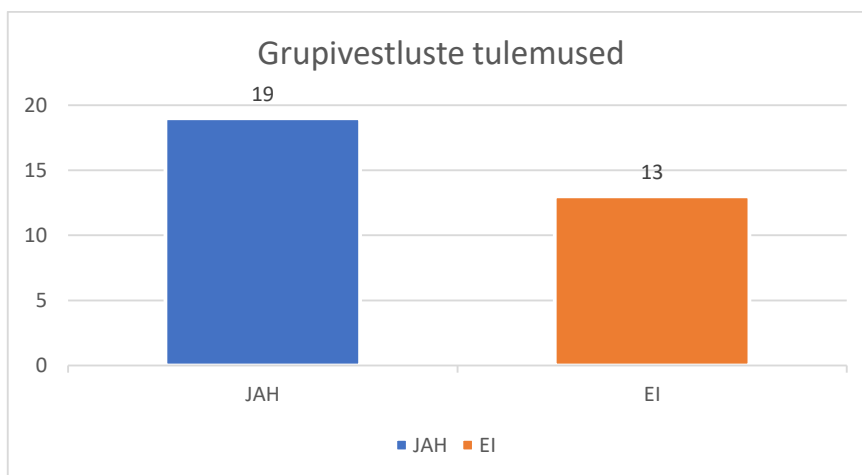
c – intervjuude arv kokku, 1/tk.

Intervjuule tulijate arv protsentides vastavalt valemile (3) on:

$$f = \frac{19}{32} \times 100 \approx 59 \, \%.$$

Vastavalt arvutusele oli intervjuule tulijate arv ümardatult 59 protsenti.

Autor koostas graafiku, kus kaheliikmelistele intervjuudele tulijad on märgitud sõnaga „JAH“ (vt Joonis 5).



Joonis 5. Grupiviisiliste intervjuude tulemus

Nende 32 inimese peale tuli soovitusi (telefoninumbreid) kokku 50 tükki. Järgnevalt leitakse keskmine soovituste (telefoninumbrite) arv valemiga (4):

$$g = \frac{e}{c} \quad (4)$$

kus e – soovituste arv, 1/tk;

c – intervjuude arv kokku, 1/tk.

Soovituste keskmine arv vastavalt valemile (4) on:

$$g = \frac{50}{32} \approx 1,6.$$

Vastavalt arvutusele oli soovituste keskmine arv ümardatult 1,6 telefoninumbrit.

Kokkuvõttes kasvas grupiviisilise vestlusega teisele intervjuudele tulijate arv 44 protsendilt 59'le protsendile, hoides seejuures kokku 24 töötundi, mis on 50% vähem kui

individuaalsete vestluste puhul. Keskmine soovitude osakaal kasvas 0,2 telefoninumbrit.

Kaheliikmeliste infotundide meetod aitab kindlasti kokku hoida infotunniks minevat aega ning samaaegselt saab vastata mõlema tudengi küsimustele, on ka olukordi, kus üks tudeng ei tule küsimuse peale mida teine tudeng küsib. Samas kui ühel tudengil on hirme antud positsiooni kohta siis võivad need hirmud edasi kanduda teisele tudengile. Värbaja jaoks on kõige olulisem ja kaheviisiliste vestluste puhul kõige keerulisem tekitada usaldus- ja mugavustunne mõlema tudengiga, sest aega vestluseks on sama palju. Autor koostas kokkuvõtliku tabeli, kus tuuakse välja kahe tudengi värbamine hetkel kasutusel oleva meetodiga ja eksperimendina tehtud meetodiga.

Tabel 4. Kahe värbamise meetodi etappide ajaline võrdlus

Värbamisprotsessi etapp	Kulunud aeg enne, h	Kulunud aeg pärast, h
Kõne tudengitele	0,5	0,5
Infotund tudengitega	3	1,5
Intervjuu tudengitega	2	2
Infotund tudengitega	2	2
Tootetutvustused tudengitele	1	1
Tööintervjuud müügidirektoriga	2	2
Kokku	10,5	9

Tabel 4 kajastatud tunnid näitavad, et hetkel kasutusel oleva meetodiga läheb värbamiseks 10,5 tundi. Eksperimendina läbi viidud meetodiga läheks 9 tundi, mis teeb 1,5 tundi vähem kui enne.

Kui arvestada, et hetkel (aastal 2024) töötab ettevõttes 33 müügijuhti, saab leida uue meetodiga värbamiseks kuluva aja valemiga (5):

$$g = i \times j \quad (5)$$

kus i – säästetud aeg, 1/h;

j – müügijuhtide arv, 1/tk.

Säästetud aeg kõikide müügijuhtide peale vastavalt valemile (5) on:

$$g = 1,5 \times 33 = 49,5.$$

Vastavalt arvutusele oli säästetud aeg kõikide müügijuhtidel peale kokku 49,5 tundi.

Kaheliikmeliste infotundidega tõusis teisele intervjuule tulijate arv viie tudengi võrra. Selle põhjal saab arvutada kui palju tõuseks teisele intervjuule tulijate arv kui sama meetodit kasutaks 33 müügijuhti valemiga (6):

$$k = l \times j \quad (6)$$

kus l – intervjuule tulijate arvu suurenemine, 1/tk;

j – müügijuhtide arv, 1/tk.

Teisele intervjuule tulijate arv kõikide müügijuhtide peale vastavalt valemile (6) on:

$$k = 5 \times 33 = 165.$$

Vastavalt arvutusele oli teisele intervjuule tulijate arv kõikide müügijuhtidel peale kokku 165 tudengit.

Tudengite programm on ettevõttele edukas juhul, kui raamatuid müüakse 21 343 euro eest, millest ettevõtte saab 45 protsenti ehk 9600 eurot. Individuaalsete vestlustega tuli teisele intervjuule 14 tudengit ehk saab arvutada käibe, kui 14 tudengit teenivad kõik ettevõttele 9600 eurot valemiga (7):

$$m = b \times n \quad (7)$$

kus b – intervjuule tulijate arv, 1/tk;

n – müügi käive, 1/eur.

Kui kõik teisele intervjuule tulijad müüvad 9600 euro eest siis kasum ettevõttele vastavalt valemile (7) on:

$$m = 14 \times 9600 = 134\,400.$$

Vastavalt arvutusele on 14 tudengi peale kasum ettevõttele 134 400 eurot.

Kaheliikmeliste vestlustega tuli teisele intervjuule viis tudengit rohkem ehk 19 tudengit, nende andmete põhjal saab arvutada käibe, kui 19 tudengit teenivad kõik ettevõttele 9600

eurot sama valemiga (7):

$$m = b \times n \quad (7)$$

kus b – intervjuule tulijate arv, 1/tk;

n – müügi käive, 1/eur.

Kui kõik teisele intervjuule tulijad müüvad 9600 euro eest siis kasum ettevõttele vastavalt valemile (7) on:

$$m = 19 \times 9600 = 182\,400.$$

Vastavalt arvutusele on 19 tudengi peale kasum ettevõttele 182 400 eurot.

Kaheliikmeliste infotundidega tõusis käive viie tudengiga 48 000 euro võrra. Selle põhjal saab arvutada kui palju tõuseks käive, kui sama meetodit kasutaks 33 müügijuhti valemiga (8):

$$o = j \times p \quad (8)$$

kus j – müügijuhtide arv, 1/tk;

p – käibe suurenemine, 1/eur.

Kui kõik teisele intervjuule tulijad müüvad 9600 euro eest siis kasum ettevõttele vastavalt valemile (8) on:

$$o = 33 \times 48\,000 = 1\,584\,000.$$

Vastavalt arvutusele oli käibe suurenemine kõikide müügijuhtide peale kokku kokku 1 584 000 eurot.

Autor koostas kokkuvõtva tabeli, kus on kajastatud kui palju oleks käive ettevõttele juhul kui üks müügijuht värbaks 14 tudengit võrdluses kui üks müügijuht värbaks 19 tudengit. Sama võrdlus on välja toodud kõigi 33 müügijuhi kohta, kui värvatud oleks 462 tudengit võrdluses kui värvataks 627 tudengit. (vt Tabel 5)

Tabel 5. Käive ettevõttele tudengite arvu põhjal.

Tudengite arv, tk	Müüdud summa, eur	Müügijuhtide arv, tk	Käive ettevõttele, eur
14	21 343	1	134 400
19	21 343	1	182 400
462	21 343	33	4 437 209
627	21 343	33	6 021 927

Autor teeb ettepaneku, et tulevikus katsetada auditooriumi lähenemist, kus infotund tehakse suurele grupile ning küsimustele saab vastata peale infotundi, selline lähenemine aitaks kiiremini infot edasi anda ning korruga saada soovitusbaas, millega edasi minna.

Autori teine ettepanek on, et tuleks hinnata hetkel värbamisprotsessi etappide vajalikkust ehk kas selles protsessis saaks liita näiteks detailsema infotunni ja toodete tutvustamise, et vähendada protsessi ühe infotunni võrra.

Kolmanda ettepanekuna tooks autor välja idee kasutada kandidaatide soovitusbaasi, et vähendada exceli tabelite kogumeid ning varasemate e-kirjade ja soovitude otsimist.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk oli vähendada värbamiseks kuluvat aega. Kokku läks 32 individuaalse infotunni peale kokku ümardatult 48 tundi, kuna üks infotund kestab 1,5 tundi. Kaheliikmeliste kaheliikmeliste infotundide peale läks kokku ümardatult 48 tundi. Sellega hoiti kokku 24 tundi, sest vestlused toimusid kahe inimesega korraga ehk tulemus paranes 50%.

Lõputöö käigus sai kokku tehtud 64 infotundi. Individuaalsetest infotundidest tuli järgmisele intervjuule 14 inimest, eksperimendina tehtud kaheliikmelistest infotundidest tuli järgmisele intervjuule 19 inimest, mis on 15 protsenti rohkem kui individuaalsete infotundidega.

Sealjuures koguti kõigilt osalenutelt soovitusi ehk telefoninumbreid. Keskmiselt tuli individuaalsetelt infotundidelt soovitusi 1,4 tükki. Kaheliikmeliste infotundidega saadi kokku keskmiselt 1,6 telefoninumbrit, mis teeb 0,2 soovitust rohkem.

Ettevõtte käive 14 tudengi värbamisel oleks 134 400 eurot, 19 tudengi värbamisel oleks käive 182 400 eurot, mis teeb 35 protsenti rohkem kui individuaalsete vestluste puhul. Kui kõik ettevõtte 33 müügijuhti värbaksid igaüks 5 tudengit rohkem, suureneks ettevõtte käive 1 584 000 euro võrra.

Autor tõi välja kolm ettepanekut, mis võiksid värbamisprotsessi ettevõtte jaoks sujuvamaks muuta, sealhulgas vähendada värbamiseks kuluvat aega. Esimese ettepanekuna tõi autor välja, et järgmine eksperiment võiks olla suurele hulgale tudengitele grupiviisilise infotunni korraldamine. Teine ettepanek oli hinnata värbamisprotsesside etappide vajalikkust ehk aru saada, kas nii palju infotunde on kõige efektiivsem lähenemine. Kolmandaks soovitas autor ettevõttel kasutusele võtta talendi- või soovitusbaas, kus oleks kirjas hetkel aktiivsed tudengid ning soovitused, ka need, kes eitava vastuse andsid, et järgmisel värbamishooajal need telefoninumbriid ka olemas oleks juhul kui keegi meelt muudab.

Teades, et protsessi muutmine on ajamahukas, on järgmisteks sammudeks protsessi integreerimine värbamisse ning uute eksperimentide läbi viimine. Järgmiste sammude kohta tuleb saada müügidirektori otsus.

SUMMARY

The aim of the thesis was to reduce the time required for recruitment. A total of 32 individual information sessions took a total of 48 hours, rounded off, since one information session lasts 1.5 hours. A total of 48 hours were spent on the two-person information sessions. This saved a total of 24 hours, because the interviews were conducted with two people at the same time, which improved the result by 50%.

A total of 64 information sessions were conducted during the thesis. 14 people came to the next interview from the individual information sessions, and 19 people came to the next interview from the two-person information sessions conducted as an experiment, which is 15 percent more than with individual information sessions.

Recommendations, or phone numbers, were collected from all participants. On average, 1.4 recommendations came from individual information sessions. An average of 1.6 phone numbers were obtained from the two-person information sessions, which is 0.2 more recommendations.

The company's turnover when recruiting 14 students would be 134,400 euros, while the turnover when recruiting 19 students would be 182,400 euros, which is 35 percent more than in the case of individual interviews. If all 33 sales managers of the company recruited 5 more students each, the company's turnover would increase by 1,584,000 euros.

The author outlined three suggestions that could streamline the recruitment process for the company, including reducing the time it takes to recruit. As the first suggestion, the author outlined that the next experiment could be to organize a group information session for a large number of students. The second suggestion was to assess the necessity of the stages of the recruitment process, i.e. to understand whether so many information sessions is the most effective approach. Third, the author recommended that the company introduce a talent or recommendation database that would list currently active students and recommendations, including those who gave a negative answer, so that these phone numbers would be available during the next recruitment season in case someone changes their mind.

Knowing that changing the process is time-consuming, the next steps are to integrate the process into recruitment and conduct new experiments. The decision on the next steps must be obtained from the sales director.

VIIDATUD ALLIKAD

- [1] Cambridge University Press & Assessment, „Recruitment,” [Võrgumaterjal]. Available: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/recruitment#google_vignette. [Kasutatud 13. november, 2024].
- [2] PARE, Personalijuhtimise käsiraamat, Tallinn, 2020.
- [3] M. Armstrong, Armstrong's handbook of human resource management practice, 2014.
- [4] M. Joshi, Recruitment and training, Bookboon, 2021.
- [5] E. Garner, Recruitment and selection, Bookboon, 2012.
- [6] Airswift Group, „Group Interview,” 2014. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.airswift.com/glossary/group-interview%2014>. [Kasutatud 14. november, 2024].
- [7] B. McConnel, „Employee referrals,” 31. mai, 2024. [Võrgumaterjal]. Available: <https://recruitee.com/articles/employee-referrals>. [Kasutatud 16. detsember, 2024].
- [8] Southwestern Advantage, „Auhinnatud tudengite suvetöö programm,” [Võrgumaterjal]. Available: <https://southwesternadvantage.eu/ee>. [Kasutatud 5. november, 2024].

