

VÄRBAMISTURUNDUS – mis see on ja miks peaks värbav organisatsioon seda kasutama

Värbamine on üha enam turunduseks muutumas. Tööandjatel ei piisa enam sellest, et avaldada töökuulutus ja oodata sobilike talentide kandideerimist. Nii nagu inimesed otsivad enne suuremate ostuotsuste tegemist infot toodete/teenuste ja nende pakkujate kohta, otsitakse informatsiooni ka tööandjate ja töökohade kohta. Selleks, et leitav informatsioon tööandja ja töökoha kohta huvi tekitaks, tulebki organisatsioonides rohkem kui kunagi varem hakata tegelema värbamisturundusega.



MÕISTE

Värbamisturundus tähendab erinevaid strateegiaid ja taktikaid, mida kasutab organisatsioon selleks, et leida, meelitada ligi ja hoida haaratuna potentsiaalseid talente juba enne seda, kui nad ametikohale kandideerivad.

Selle peatüki põhilised teemad

- Olulised mõisted värbamisturunduses
- Värbamisturunduse tutvustus
- Konkurentide uuringu tegemine
- Värbamisturunduse mõõdistamine
- Värbamisturunduse eelarvestamine ja analüüs

Põhilised värbamise väljakutsed, millega tööandjad tänapäeval silmitsi seisavad, on:

- vähe sobilikke kandidaate või puuduvad nad üldse;
- hulk mittesobivaid kandidaate, kelle kvalifikatsioon ei vasta pakutavale tööle;
- värbajate vähene teadlikkus eri võimalustest ja kanalitest, mida värbamises eristumiseks kasutada saaks;
- värbajate vähesed turundusalased teadmised;
- tööandja brändi vähene tuntus turul.



MÕISTE

Tööandja bränd on töösuhtest tulenev ja konkreetse tööandjaga seotud funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste hüvede pagas.

Kõigil organisatsioonidel on oma bränd tööandjana. Ka nendel, kes aktiivselt, teadlikult ja sihipäraselt oma tööandja brändiga ei tegele.

Tihtipeale aetakse värbamisturundust segamini tööandja brändinguga. Kuigi neil kahel nähtusel on tugevaid kokkupuutepunkte, ei saa värbamisturundust tehes rääkida sellest, et organisatsioon tegeleb tööandja brändinguga. Küll aga mõjutab tööandja bränd otseselt värbamisturundust, seda nii kandidaatide arvu, värbamiskulude suuruse kui ka värbamisprotsesside tulemuslikkuse mõistes.



MÕISTE

Turundus on äriefunktsioon, mis sõelub välja täitmata soovid ja vajadused, piiritleb ja määrab nende suuruse ja võimaliku kasumlikkuse ning teeb kindlaks, milliseid sihtturge saab ettevõtte kõige paremini teenindada. Samuti valib välja sobivad tooted, teenused ja programmid, millega valitud turgusid teenindada, ning ärgitab organisatsiooni iga liiget kliendile mõtlema ja teda teenindama.



KAS TEADSID?

Maailma ühe suurima töö- ja värbamisportaali Glassdoor 2018. aasta uuringu tulemustest selgus, et vähetuntud tööandja brändiga organisatsioonid jäävad kandidaatide tähelepanuta. Selgus, et kandidaadid kandideerivad 40% suurema tõenäosusega sellisesse organisatsiooni, mille tööandja brändi nad tunnevad, võrreldes organisatsiooniga, kellest nad midagi kuulnud ei ole. Lisaks sellele on Glassdoor leidnud, et 70% kandidaatidest uurib enne värbava ettevõtte arvustusi Glassdoor.com lehel ja 69% kandideerib suure tõenäosusega organisatsiooni, mis tegeleb aktiivselt oma tööandja brändi juhtimisega (sh vastab inimeste hinnangutele Glassdoori lehel, uuendab pidevalt oma profiili, teeb töökeskkonda puudutavaid postitusi). Näiteks tarkvaraettevõttel SAP on tööl täiskoormusega inimene, kelle ülesanne on jälgida Glassdoori – hoida silm peal ettevõttele antavatel hinnangutel, neile vastata ja tagasisidet anda.

Värbamine on üha enam sarnanemas turundusega, seega tuleb edukatel värbajatel end senisest rohkem harida turunduse valdkonnas ja uurida, milliseid parimaid praktikaid üle võtta ja värbamisse tuua.

Edukas värbamine ei seisne enam ammu ainult töökuulutuse avaldamises värbamisportaalis või ajalehes. Organisatsioon, kes tahab jõuda parimate talentideni, peab tegelema lisaks traditsioonilistele värbamistegevustele ka värbamisturundusega.

Värbamisturunduse alla kuuluvad järgmised tegevused:

- sisuturundus ehk erinevad lood organisatsioonist, mida saab levitada oma kodulehel, sotsiaalmeediaportalides, blogides, muudel veebilehekülgedel (sh erialased portaalid);
- värbamisüritused, mis viivad nii reaalselt kui virtuaalselt kokku tööandjaid ja tööotsijaid eri ürituste raames, näiteks messid, töölaadad;

- kandidaadikogemuse loomine eri kokkupuutepunktides juba enne kandideerimist, kandideerimise hetkel ja valikuprotsessis, aga ka pärast konkurssi;
- mängustamine (*gamification*) nii kandidaatide ligimeelitamise, kandideerimise kui ka hindamise protsessis;
- organisatsiooni karjäärileht nii sisulises kui ka vormilises vaates;
- töökuulutused ja nende avaldamine eri kanalites;
- värbamiskampaaniad, nende korraldamine ja eristumine;
- sotsiaalmeedia ja mobiilne värbamine;
- kõikvõimalike innovaatiliste ja eristuvate lahenduste kasutamine värbamisel.

Peale nende tegevuste on eduka värbamisturunduse eelduseks ka konkurentide teadmine ja tundmine ning oma tegevuste mõju hindamine ja sellest tingituna edasiste tegevuste planeerimine, kindlasti ka värbamisturundust puudutav kulude eelarvestamine.

Konkurentide uuring

Üks osa värbamisturunduses on konkurentide tegevuse jälgimine. Selleks tuleb esmalt määrata, kes on organisatsiooni konkurendid, lähtumata seejuures ainult nendest konkurentidest, kellega põhitegevusala mõistes konkureeritakse. Kuna värbamine tähendab, et konkureeritakse eri tööandjatega, tuleks enda jaoks kaardistada need tööandjad, kellega soovitud tööjõu pärast konkureeritakse. Näiteks pangas ei tööta juba ammu ainult tellerid ja klienditeenindajad, väga suure ja olulise osa moodustavad seal kõikvõimalikud infotehnoloogia valdkonna spetsialistid. Seega ei pruugi pankade konkurendid olla ainult teised pangad ja finantssektori tööandjad – lisaks neile konkureeritakse teiste IT-sektori tööandjatega, sh rahvusvahelised organisatsioonid, logistikaettevõtted, *start-up*'id jmt.

Konkurentide uuring võiks sisaldada:

- uuringut, kas ja kus konkurendid oma töökuulutusi avaldavad;
- milliseid värbamismeetodeid nad kasutavad;
- milliseid töökuulutusi konkurendid avaldavad, milline on nende väärtuspakkumine (mida tähendab väärtuspakkumine ja kuidas seda koostada, saab täpsemalt lugeda peatükist „Ahvatlev väärtuspakkumine”).
- kui palju vakantseid ametikohti konkurentidel on ja millistele kohtadele nad inimesi värbavad.

Niisuguse analüüsi tegemiseks saab kasutada igasugu avalikke kanaleid alates Google’ist ja konkurentide kodulehtedest ning lõpetades nende sotsiaalmeedialehtede ja värbamisportaalidega.

Värbamisturunduse tegevuse mõõdistamine

Värbamisturunduse tulemuslikkus sõltub suuresti valitud inimeste sobivusest ja töösoorituse tulemuslikkusest. Tulemuslikkuse mõõtmise aluseks on eelkõige järgmised tegurid.

- Kandidaatide arv ehk kui palju potentsiaalseid kandidaate konkurssidele kandideerib. Siinjuures on oluline eristada kvaliteetsete kandidaatide arvu kandidaatide koguarvust, kuna värbamisturunduse eesmärk on siiski eelkõige sobilike kandidaatide kõnetamine. Tegevuste tulemuslikkust aitab kõige paremini hinnata aga kandidaatide arvu mõõtmine ajas, sh kuude ja aastate arvestuses.
- Värbamiskiirus ehk kui kaua aega võtab ametikoha täitmine. Näiteks Bersin by Deloitte’i uuringu kohaselt kulub organisatsioonidel ühe ametikoha täitmiseks keskmiselt 52 päeva.
- Potentsiaalsete kandidaatide teadlikkuse kasv organisatsiooni kui tööandja puhul – seda saab hinnata nii kandidaatide arvu

põhjal kui ka intervjuude vahendusel, küsides kõigilt intervjuudele kutsututelt, kas ja mida nad organisatsiooni kohta varem kuulnud on ja teavad.

- Võrdlus konkurentide värbamistegevustega, hinnates nende vakantside arvu, kandidaatide arvu (nt kui logida oma eraisikust kasutajaga sisse CV-Online'i portaali, saab töökuulutustel klõpsates näha portaali kaudu konkursile kandideerinute arvu, vähemalt 2019. aasta maikuus portaalis selline võimalus on) ja sobilike inimeste kandideerimist.
- Tööjõu voolavuse näitaja (aidates hinnata sobilike kandidaatide leidmist ja palkamist) muutus ajas, ametikoha täitmiseks kuluv aeg võrdluses tegeliku vajadusega.
- Värbamiskulud ja nende võrdlus eelarvestatuga.
- Klikkide arv (kodulehe külastatavus), sotsiaalmeedia jälgijate arvu muutus ning reaktsioonid postitustele ja nende muutus ajas.
- Värbamiskanalite efektiivsus ehk planeeritud kanalid, nende kaudu kandideerinute ja tööle asunute arv.
- Rahulolu värbamisprotsessiga, hinnates nii kandidaatide, tööleasunute kui ka värbavate juhtide hinnangut.
- Olemasolevate töötajate soovitusel, sh tööle soovitatud töötajate arv, püsivus organisatsioonis, soovitustasu värbatu kohta.
- Investeeringute tasuvus ehk finantsnäitajad, mis tulenevad nii värbamiskiirusest, vähenenud värbamisvajadusest kui ka kiirenenud värbamisprotsessist.

Värbamisturunduse kulude eelarvestamine

Värbamistegevusi aitab suunata nii tegevuste mõõdistamine ja analüüs kui ka kulude planeerimine ja hindamine. Seepärast on oluline planeerida kõiki värbamistega seotud otseseid ja kaudseid kulusid, mis aitaks valida kõige optimaalsemad ja organisatsioonile sobivamad värbamisturunduse kanalid ja tegevused.

Värbamisturunduse kulusid saab jaotada valdkondade kaupa.

- Tööandja brändi kommunikatsioon ehk kulud, mida on tehtud töökuulutuste visuaalide ja videote tootmisele, uuringutööriistadele ja muu sisu tootmisele (sh tasulised sisuturundusartiklid jmt).
- Olemasolevate töötajate soovitusprogrammid, mis võivad hõlmata nii värbamispreemiaid kui ka muid soovitusega seotud kulusid (nt auhinnad), samuti programmi kommunikatsioonikulusid.
- Värbamisprogrammide ja tehnoloogiate kasutamine nii juurutamisel kui ka hilisemate püsikulude lõikes, samas ka SMS-teavituste saatmine, kui see toimub vastava tarkvara kaudu jne.
- Töökuulutuste avaldamine ja sobilike kanalite valik (nt personaliotsinguportaalid, ajalehes või mujal trükimeedias kuulutuste avaldamine, aga ka LinkedIni kasutamise ja kuulutamise tasud, tasulised reklaamid sotsiaalmeedias).
- Kandidaatide hindamisega seotud kulud, näiteks mängustamise kasutamisel.
- Värbamisürituste korraldamine ja nendega seotud kulud.
- Värbamisfirmade või muude konsultantide kasutamine värbamisturunduse eesmärgil.
- Värbamisprotsessis osalevate töötajate töötasud. Lisaks personalitöötajate töötasudele tuleb arvestada, et värbamiskulud on tegelikult ka muude töötajate tasud, kes värbamisega kokku puutuvad (sh värbav juht, turundusega tegelevad töötajad, protsessi kaasatavad meeskonnaliikmed ja kolleegid jne).
- Kandidaadikogemuse loomisega seotud kulud, mille hulka kuuluvad nii kulutused telekommunikatsioonile (eelkõige SMS-id) kui ka uue töötaja vastuvõtmise kulud ehk tere-tulemast-meie-organisatsiooni-kingitused.

Värbamiskulusid võib arvestada nii teatud ajaühiku kui ka tööle võetud inimeste lõikes.



KAS TEADSID?

Workable.com lehel on olemas kalkulaator, mida saab kasutada värbamiskulu arvutamiseks tööle võetud inimeste kaupa: www.workable.com/cost-per-hire-calculator.

Paljudel organisatsioonidel on kasutusel oma eelarvestamise ja kulude jälgimise põhjad (Excelis või muudes rakendustes). Siinkohal olgu aga näitena esitatud Glassdoori pakutud allalaaditav Exceli vorm: <http://bit.ly/2wo2L4g>.



Instar

Tosin aastat tagasi, kui tööandja bränding valdkonnana tekkis, oli tööandja brändingu agentuuride (nagu globaalne Universum või Eesti esimene tööandja brändinu agentuur Instar EBC) peamiseks tegevuseks tööandja välise brändi uuringute ja koolituste korraldamine. Aastal 2019 saab aga personali-, turundus-, kommunikatsiooni- või tegevjuht tööandja brändingu agentuurist täieliku toe ja täisteenususe.

- Uuringud – tööandja brändi sisemine ja väline kaardistamine uuringute kaudu, koostöös Eesti Personalijuhtimise Ühingu PARE-ga antakse välja Eesti atraktiivsete tööandjate aumärki.
- Strateegiad ja konsultatsioon – Instar aitab organisatsioonil end tööandjana positsioneerida, luua väärtuspakkumise ning tööandja brändingu strateegia ja tegevuskava.
- Kommunikatsioon – kõigis kliendi eelistatud kanalites, k.a sotsiaalmeedias, luuakse sisu ja tehakse kampaaniaid.
- Visuaalne ja digitaalne kuvand – antakse soovitusi töökuulutuste ja muude kujunduselementide kohta ehk luuakse tööandja brändi stiiliraamatut; samuti luuakse videote, loovlahenduste, karjääri- ja värbamiskampaania lehti.