

Oskuspõhine värbamine

Kuidas hinnata kandidaate nii, et keskmes oleks tegelik võimekus – mitte lihtsalt CV-signaal?

40 min

veebiseminar

kaasavad mini-harjutused

Maria Kütt

Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE
Threod Systems AS

CV

Haridus •
ametinimetused •
kogemuse aastad



OSKUSED

tööproovid • juhtumid •
struktureeritud intervjuu •
portfoolio



Kuidas need 40 minutit on üles ehitatud

Loogika: miks → mida tähendab → kuidas teha → mida ise proovida

1

1. Miks teema on praegu terav

Töö, õppimise ja kvalifikatsioonide seos on muutunud.

2

2. Mis on oskuspõhine värbamine

Mõiste, piirid ja seos traditsioonilise värbamisega.

3

3. Kuidas oskusi hinnata

Praktilised meetodid, mida saab päriselt kasutada.

4

4. Neli lühiharjutust

Veebiseminari jaoks mõeldud lihtsad ülesanded ja aruteluhetked.

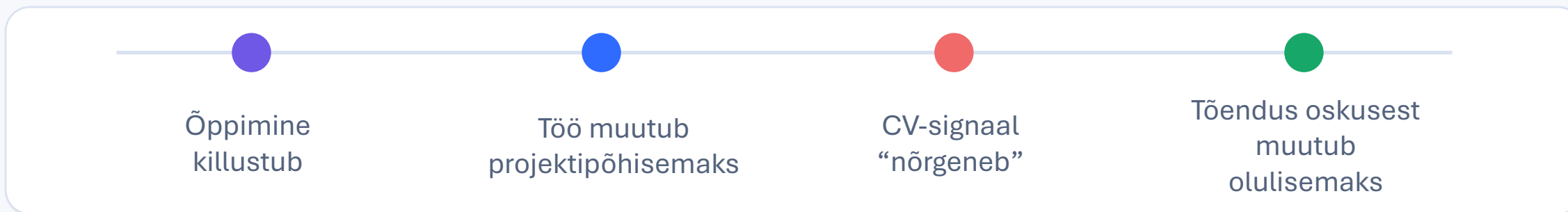
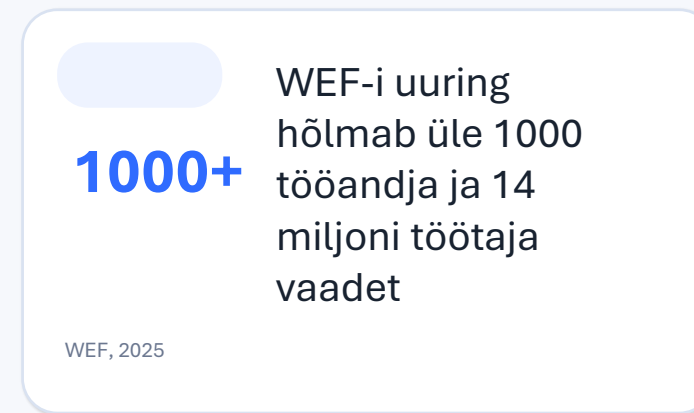
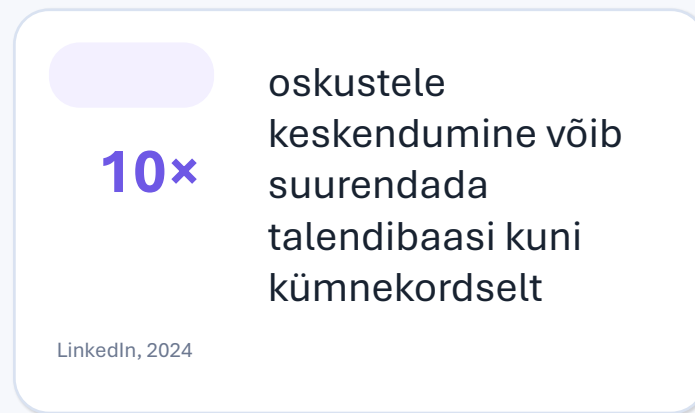
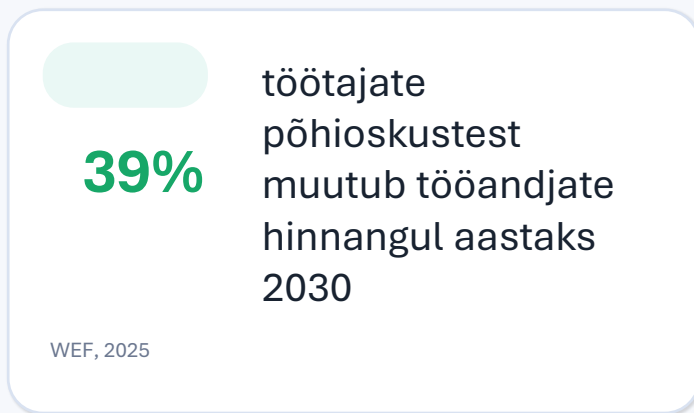
5

5. Mida tööandja võidab ja millega riskib

Eelised, kulud, kandidaatide kogemus ja rakenduslikud piirid.

Miks oskuspõhine värbamine on just praegu fookuses

Kolm näitajat, mis annavad sellele muutusele tugeva tausta



Allikad slaidil: WEF Future of Jobs Report 2025; LinkedIn Future of Recruiting 2024

Mis on oskuspõhine värbamine?

Lihtne definitsioon ja kaks levinud väärarusaama



Definitsioon

Oskuspõhine värbamine tähendab, et kandidaadi sobivust hinnatakse eelkõige tööks vajalike oskuste, nende tõendamise ja reaalse soorituse alusel – mitte ainult formaalse hariduse, ametinimetuse või kogemuse kestuse põhjal.

Keskmes: suutlikkus

Tõendus: tööproov

Väärarusaam 1: “See tähendab, et CV-d ei ole enam vaja.”

Tegelikult ei kao CV ära; selle roll nihkub taustasignaali ja konteksti andjaks.

Väärarusaam 2: “Kõiki rolle saab hinnata ainult testiga.”

Mõnes rollis piisab lühikesest tööproovist, mõnes tuleb kombineerida test, intervjuu, portfoolio ja referentsid.

Kuidas see praktiliselt käib?

Viie sammu protsess, mis töötab ka väiksemas organisatsioonis

1

Sõnasta töö mitte ametinimetuse, vaid ülesannete kaudu

2

Määra 4–6 kriitilist oskust, mis edu päriselt ennustavad

3

Vali igale oskusele sobiv tõendusviis: tööproov, juhtum, intervjuu, portfoolio

4

Loo lihtne hindamisskaala, et kõik hindaksid sama loogika järgi

5

Tee otsus kombineeritud tõendite, mitte mulje alusel

Kiire häälestusküsimus

Kas teie organisatsioonis on mõnes rollis viimase kahe aasta jooksul vähendatud formaalse hariduse kaalu?

A Jah, teadlikult

B Mõnes rollis küll

C Veel mitte

D Ma ei tea



Palun kirjuta vastus chatti. Eesmärk ei ole täpne statistika, vaid “ruumitunnetus”.

Harjutus #1: kõige lihtsam tööproov

Kui eesmärk on hinnata elementaarset arvutusoskust, kas vestlus on parim vahend?

Täida puuduvad lahtrid

x	2	3	4	5
2		6		10
3	6		12	
4		12		20
5	10		20	

Miks see näide töötab?

- ✓ Kandidaat teeb päriselt seda, mida tahame hinnata.
- ✓ Ülesanne on lühike, läbipaistev ja odav.
- ✓ Hindamine on objektiivne: vastus on õige või vale.
- ✓ Sama loogika töötab ka keerukamate oskuste puhul.

Harjutus #2: tõlgi kuulutus oskuste keelde

Millised nõuded allpool mõõdavad tegelikult võimekust ja millised on lihtsalt taustafiltrid?

Traditsiooniline kuulutus

- Magistrikraad või sellega võrdsustatud haridus
- Vähemalt 5 aastat analüütikukogemust
- Soovitavalt Big4 taust
- Väga hea pingetaluvus

Ülesanne kuulajatele

- 1 Milline tegelik oskus võib peituda iga nõude taga?
- 2 Millise nõude võiks jätta välja või sõnastada ümber?
- 3 Millise tööproovi või küsimusega saaks seda oskust testida?

Näide: “5 aastat kogemust” → “oskab ise andmestikust tuua välja 3 põhilist mustrit ja sõnastada juhtimissoovituse”

Millist meetodit millise oskuse jaoks kasutada?

Lihtne maatriks aitab tagada, et iga oskust hinnatakse vähemalt kahe meetodiga

Hinnatav oskus	Tööproov	Juhtum / simulatsioon	Struktureeritud intervjuu	Portfoolio
Arvutus- või tehniline oskus	+++	+	+	+
Kirjutamis- või selgitamisoskus	++	++	+	++
Prioriseerimine ja otsustamine	+	+++	++	+
Koostöö ja mõjutamine	-	++	+++	+

Põhimõte “vali oskusele sobivaim tõendusviis”

Harjutus #3: 5-minutiline kirjutamisülesanne

Veel üks näide lihtsast testist.

Ülesanne kandidaadile

Klient kirjutab:

“Teie lubatud raport ei jõudnud tähtajaks ja ma ei tea, kas saan sellele homme juhiga kohtumisel toetuda.”

Palun vastake 4–5 lausega.

Aeg: 5 min

Vastus: 4–5 lauset

Mida see ülesanne mõõdab?

- ✓ selgus ja struktuur
- ✓ toon ja klienditunnetus
- ✓ vastutuse võtmine
- ✓ lahenduse pakkumine
- ✓ keeleline korrektsus

Palun kirjuta chatti vastuskirja esimene lause.

Struktureeritud intervjuu: STAR aitab tuua välja päris käitumise

Mitte “kas olete hea suhtleja?”, vaid “tooge näide, kus pidite keerulise olukorra lahendama”

S

Situation

Mis olukord oli?

T

Task

Mida oli vaja saavutada?

A

Action

Mida kandidaat päriselt tegi?

R

Result

Mis tulemus saavutati?

Näide küsimusest: “Kirjeldage olukorda, kus pidite lühikese ajaga parandama kolleegi või kliendi jaoks olulise vea. Kuidas te olukorra lahendasite ja mis tulemuseni jõudsite?”

Harjutus #4: hinda enda eelnevat vastust skaala abil

Kui hindajad kasutavad sama moodsuud, väheneb muljepõhine otsustamine.

Kriteerium	1 – nõrk	2 – piisav	3 – tugev
Probleemi mõistmine	vastab mööda	tabab põhipunkti	sõnastab probleemi täpselt ja rahulikult
Vastutuse võtmine	kaitsev või süüdistav	osaline vastutus	selge vastutus + järgmine samm
Lahenduse kvaliteet	ebamäärane	mõistlik, kuid üldine	konkreetne ja kliendi jaoks kasutatav

Kirjuta palun chatti, kuidas hindaksid seda vastust:

“Vabandan viivituse pärast. Kontrollin kohe raporti seisu ja saadan teile 30 minuti jooksul uuenduse.”

Mida tööandja sellest võidab?

Kolm tugevaimat argumenti oskuspõhise lähenemise kasuks



Parem sobivuse hinnang

Kui kandidaat peab oskust demonstreerima, on signaal otsesem kui ainult CV või enesekirjelduse puhul.



Laiem kandidaatide baas

Oskustele keskendumine võib avada rolle neile, kelle taust ei ole “standardne”, kuid võimekus on olemas.



Õiglasem ja läbipaistvam protsess

Hindamisskaalad ja struktureeritud meetodid vähendavad muljepõhisust ning aitavad paremini selgitada, miks otsus tehti.

Numbriline taust: oskustele keskendumine võib laiendada talendibaasi kuni 10 korda (LinkedIn, 2024).

Aga mis on rasked kohad?

Oskuspõhine värbamine ei ole odav imevahend



Mõõtmine võib olla keerukas

Eriti pehmete oskuste, potentsiaali ja juhtimisvõimekuse puhul.



Hea ülesande loomine võtab aega

Nõrk tööproov tekitab vale kindlustunde, mitte ei taga paremat otsust.



Kandidaadi kogemus võib halveneda

Liiga palju testimist või liiga pikk protsess tõrjub häid kandidaate eemale.



Organisatsioon peab õppima hindama

Struktureeritud meetodid nõuavad värbajate ja juhtide ühist keelt.

Rahvusvaheline pilt: kuhu suunas turg liigub?

Viimaste aastate raportid räägivad üsna sama keelt, kuigi praktika ei liigu kõikjal sama kiiresti.

WEF 2025

Töö sisu ja oskused muutuvad kiiresti; tööandjad ootavad suuri muutusi põhioskustes.

WEF, 2025

OECD 2025

Skills-first lähenemine on OECD riikides nähtav trend, kuid selle rakendamine eeldab valikukriteeriumite, standardite ja poliitikate ümber-mõtestamist.

OECD, 2025

Teadlased

Diplominõuete ümbermõtestamine on alanud, kuid tegelik praktika muutub aeglasemalt kui avalikud lubadused.

Fuller et al., HBS / Burning Glass

Kui tahad alustada homme: proovi nii

Praktiline minimaalne tegevusplaan, millega ei pea kogu süsteemi korruga ümber tegema

Samm 1

Vali 1 roll

Alusta rollist, kus värbamisvajadus on sage või valu suur.

Samm 2

Kirjuta välja 5 oskust

Mitte “hea inimene”, vaid konkreetsed tööks vajalikud võimed.

Samm 3

Loo 1 lühike tööproov

10–20 minuti ülesanne, mis peegeldab päris tööd.

Samm 4

Tee 1 lihtne skaala

Sõnasta, mis eristab nõrka, piisavat ja tugevat sooritust.

Samm 5

Juhenda hindajaid

Lepi kokku, mida jälgida ja kuidas otsust põhjendada.

Kolm mõtet kokkuvõtteks

1

CV ei kao, kuid selle kaal nihkub taustasignaali rolli.

2

Kõige puhtam oskuse hindamise viis on paluda oskust näidata.

3

Alustada saab väiksel: üks roll, üks praktiline ülesanne/tööproov, üks skaala.

Aitäh!
Küsimused, näited ja
vastuväited on väga teretulnud.