

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Gerlit Järv
Carmen Kaag

VÄRBAMISPROTSESSI JA E-VÄRBAMISE KASUTAMISPRAKTIKAD EESTI
ETTEVÕTETE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: Veronika Krassavina

Tartu 2022

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autorite allkirjad)

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1.Värbamisprotsessi ja e-värbamise teoreetilised lähtekohad	7
1.1 Traditsiooniline värbamisprotsess ja selle arengusuunad	7
1.2 E-värbamine ja selle arengusuunad.....	13
1.2.1 Sotsiaalmeedia osakaal e-värbamises.....	19
1.3 Traditsioonilise värbamisprotsessi ja e-värbamise peamised erisused	21
2. Värbamisprotsessi ja e-värbamise kasutuspraktikad Eesti ettevõtete näitel	24
2.1 Uuringuprotsess ja valimi kirjeldus.....	24
2.2 Tulemused	29
2.3 Järeldused ja ettepanekud.....	44
Kokkuvõte.....	50
Kasutatud kirjandus	53
LISAD.....	60
Lisa 1. Intervjuu küsimuste plaan - värbamisspetsialist.....	60
Lisa 2. Intervjuu küsimuste plaan - töötaja	62
Lisa 3. Valimi kirjeldus - ettevõtte värbamisspetsialist intervjuu.....	64
Lisa 4. Valimi kirjeldus - ettevõtte viimase värvatud töötaja intervjuu	65
Summary	66

Sissejuhatus

Värbamisspetsialistid on tänasel päeval raskes olukorras, mil suures tööjõupuuduse situatsioonis on väga keeruline leida kvalifitseeritud töötajaid. Olukord tööturul muutub aasta-aastalt keerulisemaks ning väga suur roll parimate töötajate leidmisel on justnimelt värbamisprotsessil (Jõgi, 2014), mis õnnestumise korral tagab ka organisatsiooni üldise edukuse (Gorobinski et al., 2017). Tänapäeval peavad ettevõtted ja nende personalijuhid, värbamisspetsialistid olema loovad uute töötajate leidmisel ja värbamisprotsesside läbiviimisel, arvestades sealjuures endiselt ka ettevõtte vajadusi ja organisatsioonikultuuri. Värbamine on tänapäeval muutunud üha tehnilisemaks, mille lihtsustamiseks ja tõhustamiseks on loodud hulgaliselt tööriistu, kuid siiski, tundub antud töö autoritele, et värbamine on endiselt üsna ajamahukas tegevus.

Käesolev uurimistöö on ajendatud töö koostajate isiklikust kogemusest ja huvist. Mõlemad töö koostajad on oma ettevõtetes töötades värbamisega suuremal või vähemal määral kokku puutunud. Uurijate isiklik kogemus näitab, et pigem tegutsevad värbamisspetsialistid õhinapõhiselt ja oma intuitsioone kasutades, mitte kindlaid tööprotsesse läbi viies. Jõgi (2019) toob välja, et värbamise puhul on peamine nõue - kvaliteet, mitte kvantiteet ehk oluline on õige sihtgrupi ülesleidmine, et tagada ettevõttele sobivate väärtuste, omaduste ja oskustega kandidaadid. Antud töö autoreid huvitab, kuivõrd analüüsivad värbamisspetsialistid, oma igapäevast värbamistööd tehes värbamisprotsessi erinevaid osi. Ka Einberg et al. (2020) leiavad, et just ajajuhtimise võtmes on värbamisprotsessi erinevate etappide hindamine igas ettevõttes väga oluline. Ja kui ettevõtte soovib palgata parimat kandidaati, tuleb iga värbamisprotsessi etapp ka parimal moel värbamisspetsialistide poolt läbi viia (Kasak, 2020).

Töö on koostatud personali värbamise valdkonnas, mille Shalini (2020) on jaganud kaheks: traditsiooniline ja kaasaegne värbamisprotsess. Traditsiooniline värbamisprotsess on kõige üldisemalt öeldes värbamine ilma e-lahendusi kasutamata ja kaasaegne värbamisprotsess on töötajate leidmise protsess, mille käigus kasutatakse erinevaid virtuaalmaailma võimalusi ehk tegu on e-värbamisega. E-värbamist kui sellist ei saa pidada uueks mõisteks, kuna on kasutusel olnud juba pikka aega ning edasi arenenud koos tehnoloogia arenguga, näiteks CV Keskuse kasutamine kui osa e-värbamise protsessist ja ka muud portaalid, mis on olnud paljudes organisatsioonides erineva ulatusega kasutusel juba aastaid. Oluline on mainida, et e-värbamine kui mõiste omab inimeste jaoks eri tähendusi ning antud uurimistöös selgub inimeste e-värbamise kasutusulatus.

Antud töö autorite kogemus näitab, et ettevõtte jaoks, kes soovib uut töötajat, on äärmiselt oluline, et uus töötaja liituks ettevõttega võimalikult kiiresti, samas kui tööle kandideerija hindab värbamisprotsessi mugavust. Selle töö raames on huvitav teada saada, kas need ootused ka kattuvad. Antud magistritöö teema on oluline, kuna üha enam liigub kogu värbamise ja valiku protsess e-värbamise poole. Värbamise protsesse on mõjutanud mitmed erinevad tegurid - nii tehnoloogilised kui ka sotsiaalsed jm mõjutused, neist viimane on COVID-19 pandeemia. Missugused nüansid täpsemalt värbamisprotsessi enim mõjutanud on, on Eestis varasemalt vähe uuritud. Uuringuid, mis oleks täpsemalt uurinud Eesti ettevõtetes rakendatavaid värbamispraktikaid ja värbamisprotsessi võimalusi üldiselt, ei ole samuti. Varasemad lõputööd on kirjutanud küll värbamisest ja valikust ning värbamisprotsessi tõhustamisest, kuid on keskendunud süvitsi oma töös vaid ühele konkreetsele ettevõttele - käesolev töö annab väärtust juurde, kuna on laiahaardelisem, kaasates mitmeid Eesti ettevõtteid, et saada terviklikum pilt värbamismaastikul toimuvast.

Magistritöö eesmärk on analüüsida värbamisprotsesse ja e-värbamise kasutamiskäitumise praktikaid Eesti ettevõtete näitel, et teha ettepanekuid e-värbamise tõhusamaks kasutamiseks.

Eesmärgi täitmiseks on autorid püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade värbamisprotsessist, selle peamistest mõjutajatest ja arengusuundadest;
- anda ülevaade e-värbamise peamistest mõjutajatest ja arengusuundadest;
- analüüsida värbamisprotsessi arengut ja e-värbamise rakendamist Eesti ettevõtete näitel
- teha ettepanekuid e-värbamise tõhustamiseks Eesti ettevõtetes.

Käesolev magistritöö koosneb kahest osast. Teoreetilises osas keskenduvad uurijad värbamisprotsessi teoreetilistele alustele ja värbamisprotsessile, sh e-värbamisele mõju avaldanud muutustele. Töö teine osa koosneb empiirilise uuringu järgsest analüüsist, kus vajaminevate andmete kogumiseks on lähtutud kvalitatiivsest uuringust, mille käigus viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud kümne Eesti ettevõtte värbamisspetsialistiga erinevatest valdkondadest ning lisaks viidi läbi vestlused samades ettevõtetes, nende poolt viimasena värvatud töötajaga.

Antud töö koostamine annab võimaluse nii mõlemale autorile kui ka teistele personalijuhtidele, värbamisspetsialistidele oma ettevõtete siseselt vajadusel automatiseerida

või muul moel lihtsustada värbamisprotsesse, sh analüüsida uuringu käigus esile toodud probleeme ning võimalikke lahendusi.

Töö olulisemad märksõnad: värbamisprotsess, värbamine, e-värbamine, meelitamine, valik.

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtete juhtimine.

1. Värbamisprotsessi ja e-värbamise teoreetilised lähtekohad

Teoreetiliste lähtekohtade peatükis on analüüsitud värbamisprotsessi, sh e-värbamist ja sotsiaalmeedia osakaalu värbamisprotsessis. Autorid keskenduvad olulisematele värbamisprotsessi mõjutavatele teguritele ja eelkõige viimaste aastate olulisematele arengusuundadele selles protsessis.

1.1 Traditsiooniline värbamisprotsess ja selle arengusuunad

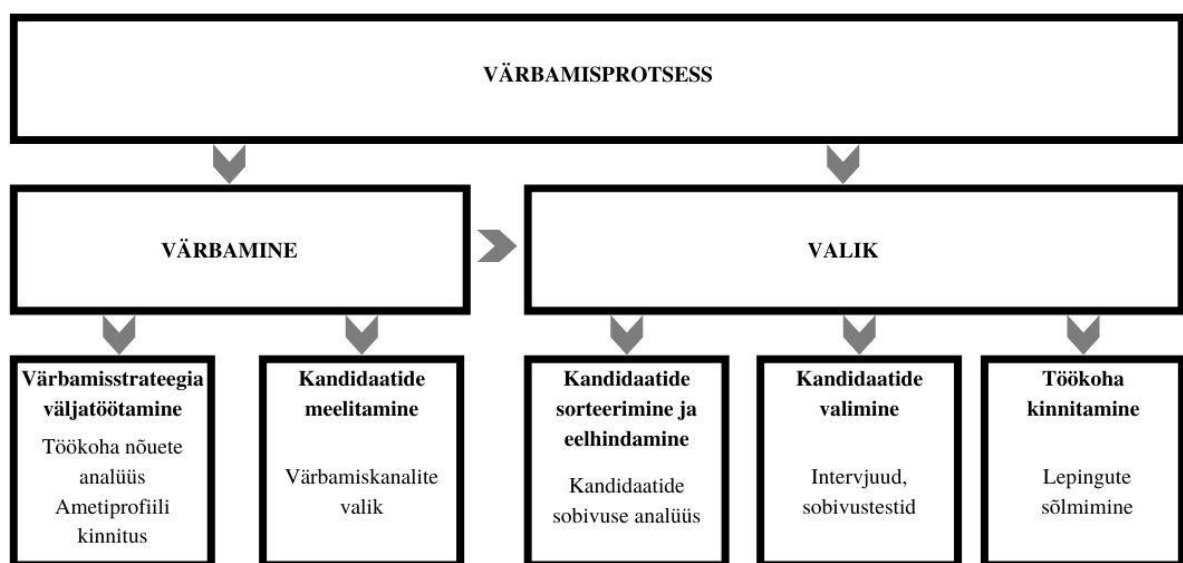
Head töötajad on organisatsioonide suurim ressurss (Jõgi, 2014), kuid nende ülesleidmine ja hoidmine on praeguses tööjõuturu situatsioonis üha raskem. Olukorda on kirjanduses nimetatud ka “sõda talentide pärast” (Pedras et al., 2007). Täna sed tööandjad võistlevad, kes suudab leida endale parimad töötajad, sest parimad ja tööle pühendunud töötajad aitavad organisatsioonidel saavutada püstitatud eesmärgid (sh finantseesmärgid), tagada kliendi ja töötajate rahulolu ning vähendada seeläbi tööjõu voolavust (Gorobinski et al., 2017). Tänapäeva tehnoloogiamaaailmas, kus konkurents talentide pärast on äärmiselt karm, seisavad personalispetsialistid silmitsi paljude väljakutsetega, püüdes leida ja võita parimaid kandidaate (Rossmann, 2018).

Organisatsioonipoolne tegevus uue töötaja leidmisel ja tööotsija poolne vabale töökohale kandideerimise tegevus on värbamisprotsessi kaks erinevat vaadet, mille käigus organisatsioonid otsivad potentsiaalseid uusi töötajaid, kes vastavad organisatsiooni nõuetele ja vastupidi töötajad püüavad leida töökohta, mis vajab nende kvalifikatsiooni (Hosain & Liu, 2020).

Värbamisprotsessi on kirjanduses defineeritud mitmeti. Värbamisprotsessiks on nimetatud uute töötajate ettevõttesse leidmise protsessi, mis on personalijuhtimise oluline ja ehk ka peamine osa ning hõlmab kõiki organisatsiooni praktikaid ning tegevusi - analüüsitakse töökoha nõudeid, koondatakse kokku kvalifitseeritud kandidaatide võrgustik ja palgatakse vabale ametikohale kõige paremini sobiv kandidaat. Värbamisprotsessi peamiseks eesmärgiks on potentsiaalsete uute töötajate leidmine. Värbamisprotsessi kirjeldades kasutavad erinevad autorid (Tong, 2009; Kapse et al., 2012; Gorobinski et al. 2017; Rossmann, 2018; Banerjee, P. & Gupta, R., 2019; Arphita 2020) tihti ka mõistet - oma organisatsiooni meelitamine (*attracting*), mille käigus kutsutakse nõutava kvalifikatsiooni ja omadustega töötajad kandideerima pakutavale ametikohale ning “ergutatakse” neid vastu võtma pakutavat tööd. Oksanen (2018) lisab, et täna sel päeval on väga oluline, et tööandjad suudaksid võimalikult suurel määral leida ja meelitada just parimaid kandidaate, et

organisatsioonis oleks võimalik potentsiaalsete tööle kandideerijate seast ka ise sobilikum töötaja valida ja teha lõplikke värbamisotsuseid just parimast kandidaatide kogumist, kuna konkurents parimate kandidaatide pärast on tänapäeval väga karm. Parimate kandidaatide leidmisega on organisatsioonis võimalik saavutada ka konkurentsieeliseid (Sills, 2014).

Värbamisprotsessist rääkides aetakse tihti omavahel segamini mõisted “värbamine” (*recruitment*), “valik” (*sorting candidates*) ja “värbamisprotsess” (*recruitment process*), kus värbamise mõiste all peetakse silmas kogu värbamist ja valikut ehk värbamisprotsessi. Tegelikult ei ole “värbamine” kogu värbamisprotsess, vaid “värbamine” ja “valik” koos moodustavad kokku värbamisprotsessi, mille käigus püüab tööandja leida kõikide tööle kandideerinute hulgast just endale sobivat töötajat (Cappelli, 2001; Holm, 2012; Gorobinski et al., 2017). Siinkohal peavad autorid oluliseks välja tuua, et värbamisprotsessi on kirjanduses defineeritud samuti mõnevõrra erinevate mõistetega, mis võib tekitada lugejas segadust. Antud töös käsitlevad autorid läbivalt värbamisprotsessi kui tervikut (vt joonis 1), mis sisaldab endas nii värbamise- kui ka valikuprotsesside erinevaid etappe.



Joonis 1. Personali värbamisprotsess.

Allikas: Autorite koostatud (Cappeli, 2001; Türk, 2005; Alas, 2005)

Värbamine kui värbamisprotsessi esimene faas käivitab organisatsiooni teadusmajanduse toimimise ja inimressursi hankimise protsessi. Värbamine on töötajate valiku protsessi ettevalmistav võtmeetapp. Selle sisuks on tööandja ootustele vastavate kandidaatide otsimine ja meelitamine. Selle protsessi tulemuslikkust määravad tegurid on tööpakkumise asjakohane ettevalmistamine ja selle tulemuslik levitamine kandidaatide

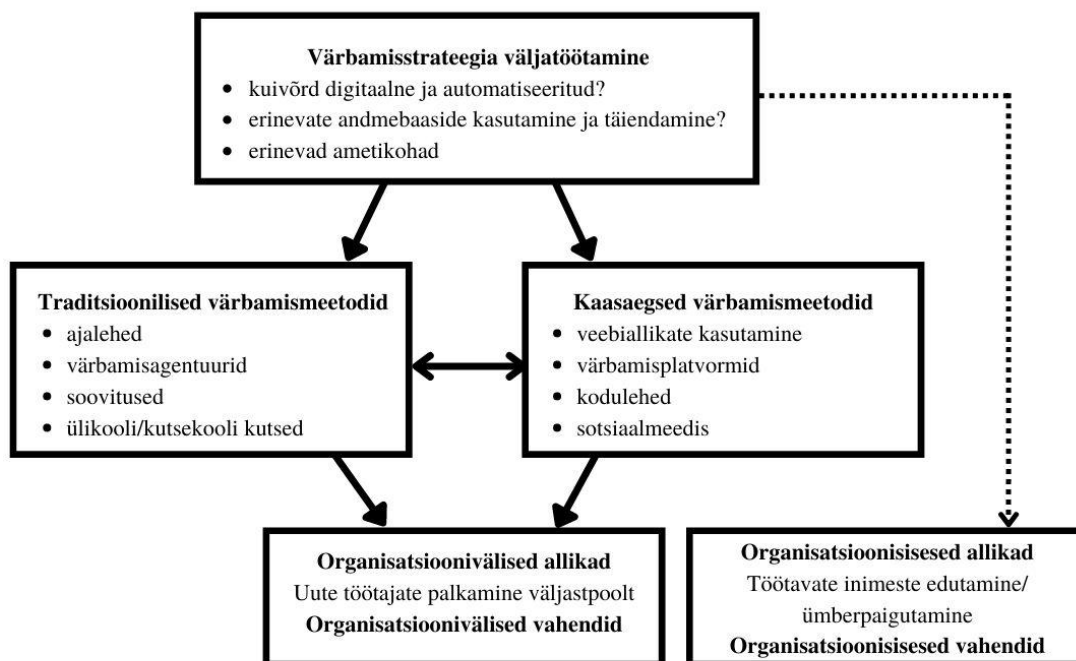
sihtrühma seas, kasutades selleks kõige tõhusamaid värbamiskanaleid (Bombiak & Wereda, 2017). Väljatoodud definitsioonides on näha ühisosa, milleks on parimate/sobivamate kandidaatide otsimine, meelitamine ja valik. Samas ei nimeta paljud autorid värbamisprotsessi osaks värbamisstrateegia väljatöötamist. Antud töö autorid leiavad, et konkurents parimate töötajate leidmise nimel on tänapäeval tihe ning konkurentsieelise saavutamiseks tuleb analüüsida töökoha nõudeid, ametiprofiilide kirjeldusi ehk ettevõtetele on äärmiselt oluline omada kindlat värbamisstrateegiat. Organisatsioonid on üldiselt oma olemuselt, valdkondlikelt eesmärkidelt ja kasutatavalt tööjõult väga erinevad. Seetõttu tuleb ka igal organisatsioonil välja töötada temale sobiv värbamisstrateegia ning kohendada see organisatsiooni vajaduste ja muutustega. Olenevalt organisatsioonis vabanevate ametikohtade iseärasustest valitakse sobivaimad värbamisallikad ja -vahendid (Türk, 2005).

Kuna ülemaailmne konkurents püsib ja tööstusharud muutuvad oskusmahukamaks, muutub talentide värbamine hädavajalikuks ning õigete kandidaatide õigel ajal meelitamine on muutunud keerulisemaks kui kunagi varem. Tavapäraste, traditsiooniliste värbamismeetodite kasutamine ei pruugi olla enam ainuõige ja piisavalt kiire lahendus, et oma organisatsiooni meelitada vajalikku hulka kvalifitseeritud kandidaate. Paljud organisatsioonid on kandidaatide meelitamisel kasutusele võtnud keerukad värbamisstrateegiad või kombineerinud erinevaid värbamismeetodeid (Tong, 2009). Värbamisprotsess võib olla erineva keerukuse ja raskusastmega sõltuvalt üldistest eesmärkidest ja valitud värbamisallikatest (Holm, 2012).

Interneti kiire areng ja digitaalse põlvkonna esilekerkimine on tekitanud tööturul ülemineku traditsiooniliselt värbamisprotsessilt elektroonilisele värbamisprotsessile (Boscai, 2015), kus tehnoloogia kasutamine värbamisel aitab kaasa mitmekesisemate kandidaatide hulga ligitõmbamisele (Nawrat, 2021). Shalini (2020) on jaganud värbamismeetodid kaheks: traditsiooniline ja kaasaegne värbamisprotsess. Traditsiooniline värbamisprotsess on aastaid hästi toiminud ja ettevõtted on töötajaid sellisel viisil leidnud. Selle peamiseks miinuseks loetakse, et on ajamahukas ja kallis. Lisaks veel pakub traditsiooniline värbamisprotsess väheseid võimalusi reklaamiks ja toimib ebaefektiivselt kandidaatide juhtimisel, samas kui e-värbamine parandab värbaja võimekust käsitleda laekunud avaldusi ja kiirendada värbamisprotsessi (Lee, 2011). Traditsioonilised võimalused, mida ettevõtted kandidaatide meelitamiseks kasutavad, hõlmavad ajalehti, värbamisagentuure, töötajate, tarnijate või klientide soovitusi ja ülikoolikutseid. Alternatiivsete võimalustena on kasutusel ka veebiallikad, nt tööplatvormid, veebipõhised värbamise leheküljed jne (Melanthiou, 2015).

Kaasaegne värbamisprotsess on tulnud esile koos tehnoloogia arenguga, mil töötajate leidmiseks hakati kasutama erinevaid uusi kanaleid ja viise, näiteks töökuulutused sotsiaalmeedias ja nutitelefonide kasutamine videote jagamiseks. Kaasaegne värbamisprotsess ei ole staatiline vaid muutub pidevalt koos aja ja tehnoloogia arenguga (Trivedi, 2018). Reiners (2021) räägib kaasaegsest värbamisest kui strateegilisest personalijuhtimisest, mis on loodud passiivsete kandidaatide tähelepanu köitmiseks (*headhunting*).

Värbamisprotsessiga alustades on organisatsiooni esmaseks ülesandeks mõista, kas kasutada uute töötajate leidmisel sisemisi või väliseid värbamisallikaid. Sisemiste allikate kasutamise juures peetakse eelkõige silmas organisatsioonisest töötajate liikumist - edutamist või muul moel ametikoha vahetust. Välimisteks värbamisallikateks peetakse sobivate kandidaatide leidmist organisatsiooniga mitteseotud inimeste hulgast (vt Joonis 2).



Joonis 2. Personali värbamise allikad, vahendid, strateegiad ja meetodid

Allikas: Autorite koostatud (Türk, 2005; Shalini 2022; Melanthiou, 2015; Trivedi, 2018; 4 soovitus..., 2020)

Organisatsioonisisese värbamisprotsessi eesmärgiks on personalivajaduse rahuldamine organisatsiooni enda töötajate ümberpaigutamise tulemusena. See on tõhus, sest ettevõtte on teadlik olemasoleva töötaja oskustest, võimetest, töötulemustest ning osatakse prognoosida töötajate sobivust pakutavale ametikohale. Organisatsioonisisese värbamisprotsessiga on võimalik vähendada personali värbamise ja valikuga kaasnevat

riske (Türk, 2005). See vähendab värbamise kulutusi, lühendab värbamise ajakulu ning samuti väheneb ka töötaja juhendamisele kuluv aeg, sest töötajal on teatud määral olemas teadmine ettevõttes toimuvatest protsessidest (Bika, n.d.). Samas toob Bika (n.d.) ka välja, et pideval organisatsioonisisel värbamisprotsessil on ka negatiivsed mõjud - vähendab kvalifitseeritud tööjõu olemasolu organisatsioonis, mistõttu peab asutusesisene värbamine alati käima paralleelselt asutusevälise värbamisega, et tagada ka uute töötajate liitumine organisatsiooniga.

Organisatsiooniväline värbamisprotsess seisneb uute töötajate palkamises väljastpoolt organisatsiooni. Väline värbamisprotsess on vajalik eelkõige ettevõtte esmatasandi ametikohtade või uute ja erilisi oskusi nõudvate ametikohtade täitmiseks. Väline värbamisprotsess on hea ka eripalgeliste ja uute ideedega töötajate leidmiseks (Türk, 2005). Tänapäeval on organisatsioonivälisel värbamisprotsessil väga mitmeid erinevaid vahendeid, mida kasutatakse ka eraldiseisvate protsessidena. Värbamisprotsessi puhul on tavaliseks muutunud kombineeritud värbamisvahendite kasutamine, mis hõlmab endast kaasaegsest värbamist (e-värbamine) ja traditsioonilist värbamist (personaalset kontakti kandidaatidega) (Maurer, 2021). Lisaks mõjutavad värbamisprotsesse mitmesugused sisemised ja välised tegurid. Sisemised tegurid on tegurid, mida organisatsioon saab kontrollida ja välised tegurid on need, mida organisatsioon ei saa kontrollida (vt tabel 1) (Kapse et al., 2012).

Tabel 1. Värbamisprotsesse mõjutavad sisemised ja välised tegurid organisatsioonis.

Peamised värbamisprotsesse mõjutavad tegurid	
Sisemised tegurid	Välised tegurid
Värbamispoliitika	Poliitiline, sotsiaalne, juriidiline keskkond
Värbamise kulu	Töötuse määr
Kasv ja laienemine	Tööturg
Organisatsiooni suurus	Konkurents
Inimressursside planeerimine	Nõudlus ja pakkumine

Allikas: Autorite koostatud (Kapse et al., 2012; Holm, 2012)

Viimane värbamisprotsesse oluliselt muutnud olukord oli COVID-19, mis sundis ettevõtjaid toime tulema ootamatute ja enneolematute väljakutsetega (Dixit et al. 2020;

O'Donnell, 2021). Personaliprotseduurid ja selle erinevad osad on muutunud paljude ettevõtete jaoks kaugprotsessiks, mida enne pandeemiat ei osatud ette näha (O'Donnell, 2021). Enne pandeemiat kasutasid paljud ettevõtted virtuaalseid töövestlusi ainult viimase abinõuna. Vahetuid kohtumisi kandidaatidega peeti normiks. Nüüd mõistavad paljud tööandjad, et virtuaalne värbamisprotsess on varasemast tõhusam ja eelkõige ajasäästlikum, kuid ka odavam (Euroopa Tööjõuamet, 2021). Ka kaugtöö on uus norm tööturul. See püsib populaarsena ja tööandjad ei saa enam loota tööotsijate meelitamisele huvitavalt sisustatud kontori või puhkeruumiga, vaid peavad näitama, kuidas nad suudavad töötaja eest hoolitseda ka muul moel (Euroopa Tööjõuamet, 2021). Samuti on uueks normaalsuseks muutunud hübriid töötamine - kontoris ja kodus (Maurer, 2021).

Virtuaalse värbamisprotsessi puhul ei ole esmatähtis ka värvatava geograafiline asukoht. COVID-19 pandeemia järgselt on ettevõtted oma värbamisprotsessis asunud võimalikke kandidaate vabale ametikohale otsima kaugemalt kui enne pandeemiat. Paindlikud lahendused seoses töökeskkonnaga muutuvad üha olulisemaks ning mitmed töökohad ei eelda värbamisel ilmtingimata töötamist tööandja asukohas (Espenberg & Roos, 2020). Tänapäeval ei piirdu uusi töökohti otsivad kandidaadid ühe geograafilise asukoha ja ettevõttega. Paremate võimaluste otsimine, töökohtade tihedam vahetamine ja pidev oma CV ajakohasena hoidmine, kirjeldab tänapäeva tööotsijat. Nad kandideerivad mitmetele töökohtadele ja ettevõtetesse üheaegselt ning on saadaval rohkemate tööandjate jaoks (Khillare & Shirsale, 2017).

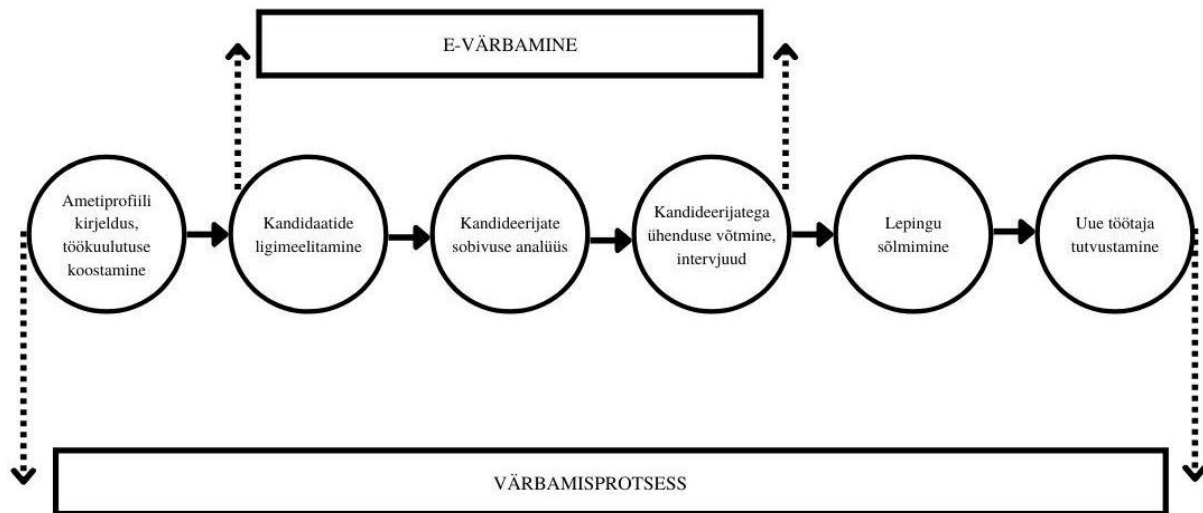
Antud peatükis tõid autorid välja traditsioonilise värbamisprotsessi olemuse ja arengusuunad, defineerides ära värbamise ja valiku, mis on kaks värbamisprotsessi üksteisele järgnevat osa. Värbamise oluliseks komponendiks on kandidaatide meelitamine. Autorid nõustuvad kirjeldatud teooriaga, et meelitamine on oluline termin tänapäeva värbamismaastikul, kuna ülemaailmne konkurents töötajate leidmisel on kõrge. Siinkohal lisavad autorid oma isiklikust kogemusest, mis on näidanud, et hetkelisel tööturul ei võitle tööandjad enam vaid talentide pärast, vaid üldse selle eest, et kohati kasvõi osaliselt kvalifitseeritud kandidaat neile kandideeriks. Tänapäeval ei pea mitte tööleidja end esitlema, vaid ka ettevõtte peab oskama kandidaatide jaoks silma paista. Sellega seondult kirjeldati lahti lisaks välimistele värbamisallikatele, millest töö suuremas osas räägib, ka sisemised värbamisallikad, kuna see on teine tõhus värbamismeetod - ettevõtte tunneb juba oma olemasoleva töötaja oskuseid ja võimeid. Autorid tõid välja ka traditsioonilise värbamisprotsessi erinevused kaasaegsest värbamisprotsessist, kus esimesel on oluliselt suurem ajaline ja majanduslik kulu. Üldistades saab öelda, et kõigi eelkõnenud autorite

meelest on värbamisprotsesse mõjutanud siiski enim tehnoloogia areng ning värbamisprotsessi liikumine erinevate e-lahenduste kasutamise suunas, mida avavad autorid täpsemalt järgmises peatükis.

1.2 E-värbamine ja selle arengusuunad

Tehnoloogia kiire arengu tõttu on värbamisprotsess strateegilisem, isikukeskem ja sihipärasem kui kunagi varem (Blacksmith & Poeppelman, 2014). Esimesed uuringud, mis uurisid e-personalijuhtimise rolli, ilmusid 2000. aastate alguses, ennustades tehnoloogia kasulikku mõju erinevatele personalifunktsioonidele: intraneti kasutamine, e-õpe, virtuaalsed meeskonnad, personaliinfosüsteemid jne (Nikolaou, 2021). Varasemalt keskendus värbamisprotsess rohkem personaalsete võrgustike loomisele ja nende hoidmisele, silmaringi avardamisele, kuid tänapäeval kasutatakse värbamisprotsessis palju rohkem erinevaid veebisaite nii töökuulutuste avaldamiseks kui ka kandidaatidega suhtlemiseks (Blacksmith & Poeppelman, 2014).

Värbamisprotsesside liikumine e-kanalitesse on põhjustanud värbamismaastikul viimase kümnendi suurima muutuse, kus erinevad e-kanalid on vahendajad tööandjate ja töötajate vahel. E-värbamine, ka veebipõhine/*online*-värbamisprotsess, on tehnoloogia ja veebipõhiste ressursside kasutamine tööle kandideerijate leidmise, meelitamise, hindamise, intervjuerimise ja palkamisega seotud ülesannete täitmiseks (Hosain & Liu, 2020). E-värbamine hõlmab endas lisaks e-kirjade saatmisele ka intervjuude kutsete saatmist ja läbiviimist kuni töopakumise tagasilükkamise või vastuvõtmiseni. Seega on e-värbamine osa värbamisprotsessist, kus värbamisstrateegiaid kasutatakse ja värbamispoliitikaid rakendatakse e-lahenduste abil (Vt Joonis 3) (Woźniak, 2014). E-lahenduste kasutamine värbamisprotsessis tagab teabehalduse automatiseerimise ja tõhususe, vähendab kulusid ja suurendab kandidaatide potentsiaalsete töökohtade valikut (Nel et al., 2004; Thibodeau, 2018).



Joonis 3. Värbamisprotsessi etapid ning e-värbamise osa värbamisprotsessis

Allikas: autorite koostatud (Pin et al., 2001; Holm, A. 2012; Hosain, et at. 2020)

Narlusi (2015) kirjeldab e-värbamist kui nähtust, mis on tekitanud uue turu, kus tööandjate ja potentsiaalsete töötajate vahel on enneolematult suur suhtlus. Armstrong & Taylor (2014) ja Sceulovs et al. (2017) defineerivad e-värbamist kui interneti kasutamist vabade töökohtade reklaamimiseks või postitamiseks, võimalust jagada teavet töökohtade ja organisatsiooni kohta ning kiiret suhtlemist ettevõtte ja kandidaadi vahel; viimased saavad kandideerida töökohale veebis ning saata e-posti teel kandideerimisavaldused ja oma CV-d värbajatele või agentuuridele. E-värbamise eesmärgiks on muuta värbamisprotsesse efektiivsemaks ja vähem kulukamaks (Singh, 2020). Mõned ettevõtete värbajad ei tõlgenda e-värbamist mitte ainult interneti kasutamisega värbamisel, vaid rõhutavad ka personalitarkvara rakendamist (What is..., 2015; Sceulovs et al. 2017).

Organisatsioonid ja värbamisagentuurid on tänapäeval suure osa oma värbamisprotsessist veebipõhiseks muutnud, et kiirendada ja tõhustada kandidaatide sobitamist pakutavatele vabadele töökohtadele (Hosain & Liu, 2020). Olenemata sellest, kas ettevõtte värbab töötajaid organisatsioonisiselt või -väliselt, on veebipõhine värbamine peamine viis vabade töökohtade reklaamimiseks (Mathis & Jackson, 2016). Tehnoloogia on võimaldanud ettevõtete veebisaitidel muutuda sisukamaks, interaktiivsemaks ja luua ülemaailmseid ühendusi kakskümmend neli tundi ööpäevas ja seitse päeva nädalas (Barber, 2006). Internetis on mitmeid värbamisplatvorme, näiteks ettevõtte karjääriveebisait, veebiajalehe karjääriveerg, e-värbamisportaalid (kolmandate osapoolte e-värbamisteenuste

pakkujad) ja professionaalsed töövõrgustiku saidid, mida kasutatakse töökuulutuste lisamiseks (Banerjee & Gupta, 2019).

E-värbamine võimaldab personalispetsialistidel avaldada avatud ametikohtade kirjeldusi üksikasjalikult veebis, et tööle kandideerijad saaksid sealset teavet omale sobival ajal üle vaadata, vähendades nii värbaja kui ka värvatava ajakulu (Okolie & Irabor, 2017). Ka annab see tööandjatele võimaluse palgata töötajaid ülemaailmselt, laiendades oluliselt värbamise ulatust. Smith (2015), toetudes samal aastal tehtud uuringule ameeriklaste internetikasutuse kohta tööotsimisel, on öelnud järgmist: „Internet on paljude tänapäeva tööotsijate jaoks parim ressurss: 79% ameeriklastest, kes on viimase kahe aasta jooksul tööd otsinud, kasutasid oma viimasel tööotsimisel veebiressursse ja 34% ütlevad, et need veebiressursid olid kõige olulisem saadaolev tööriist.” Ta toob ka välja, et viimase paari aasta jooksul on peaaegu kolmandik ameeriklastest otsinud omale uut tööd ning selle käigus on 79% nendest kasutanud veebiressursse, kuna tööpakkumine jõuab veebi kaudu paljude inimesteni mõne sekundiga, olenemata nende asukohast (Broughton et al. 2013; Silva et al. 2017).

Tööjõuturu globaliseerumine, üha tugevnev konkurents kvalifitseeritud tööjõu pärast, vajadus tegutseda kiiremini kui konkurendid ja surve kulusid kokku hoida on sundinud ka Eesti tööandjaid otsima uusi ja tõhusamaid võimalusi töötajate värbamisprotsessi korraldamisel - erinevate e-keskkondade ja e-lahenduste kasutamine (Niggulis, 2016; Sceulovs et al. 2017). E-värbamine kasvab erakordselt kiiresti, kuna üha enam elanikkonnast omab juurdepääsu tehnoloogiale ja internetile, näiteks erinevad organisatsioonid, ka Töötukassa, eraisikud ja paljud teised saavad oma vabu töökohti internetis avaldada ning tööotsijad saavad oma CV-d veebis avaldada (Nel et al. 2004; Hosain & Liu, 2020). E-värbamise eesmärk on muuta värbamisprotsesse efektiivsemaks, odavamaks, jõuda suurema hulga potentsiaalsete töötajateni ja kiirendada värbamisprotsessi (Singh, 2020), kusjuures e-värbamise eeliseks on kujunenud ka, et värbamisprotsessi on võimalik kaasata oluliselt suurem huvigrupp, sealhulgas ka passiivsed tööotsijad (Mathis & Jackson, 2016).

E-värbamise üks suur eelis on värbamiskuulutuse pikem kehtivusaeg võrreldes paber kandjal oleva töökuulutusega. Lisaks saab e-kanalites olevaid töökuulutusi igal ajahetkel muuta. Ettevõtted saavad postitada töökohtade täielikke üksikasjalikke kirjeldusi ja vastata korduma kippuvatele küsimustele (Hada & Gairola, 2015), seega on kaasaegne e-värbamine kahesuunaline suhtlusprotsess, mis on veebipõhine, ajast ja ruumist sõltumatu ning nii tööotsijatele kui ka värbajatele tänapäeval üldlevinud süsteem (Holm, 2012). Tööandjad võivad sotsiaalmeedias või tööportaalides tööpakkumist avaldades olla loovamad

ja uuenduslikumad ning see annab võimaluse olla teistest atraktiivsem ja ka eristuda (Hada & Gairola, 2015). Lisaks eelnevalt nimetatud e-värbamise üldistele plussidele on autorid toetutes eri allikatele välja toonud ka e-värbamise eelised traditsioonilise värbamisprotsessi ees (Crous, 2016, Dixit et al., 2020):

- Madal kulu kandidaadi kohta võrreldes traditsioonilise värbamisprotsessiga.
- Lai geograafiline katvus, st kandidaate saab palgata kõikjalt maailmast.
- Nii tööandjale kui ka töötajale on kasulik, et ettevõtted leiavad potentsiaalsed kandidaadid üles veebi laetud CV-de kaudu; ja samamoodi saavad kandidaadid aktiivselt jätkata soovitud tööandja otsimist.
- Võimaliku kandidaadi ettevõttesse palkamiseks kulub vähem aega e-värbamisel, kuna kasutades traditsioonilisi viise nagu töökuulutused ajalehes või värbamisagentuuris, pikeneb värbamisprotsess kõvasti pikemaks.
- E-värbamise kaudu saab hõlpsasti leida õigeid inimesi õigele tööle, sobitades kandidaadi CV-d tööprofiiliga ning kasutades käepäraseid tööriistu, mis võimaldavad taotlusi filtreerida ja paremini jälgida.
- Värbamisprotsess muutub tõhusamaks ja taotleja andmeid on lihtsam registreerida.

E-värbamise kasutamise peamiseks põhjusteks on järgnev: veebis kohalolek ja interneti kasutamine parandavad ettevõtte mainet, minimeerivad värbamiskulusid, vähendavad paberitööd ja halduskoormust, annavad võimaluse korraldada värbamismeeskonna jaoks täiustatud veebitööriistu. Tööandja peab õppima töötajateni jõudmist, luues profiile Facebookis, LinkedIn-is (sotsiaalsõrgustik) ning kasutades tööportaale värbamise tõhustamiseks. Samuti saavad nad reklaamida vabu tööpakkumisi paljudes veebipõhistes värbamisagentuurides, et talendiotsingutele hoogu anda. (Okolie & Irabor, 2017)

E-värbamisel on ka miinused võrreldes traditsioonilise värbamisprotsessiga. Mitmete allikatele tuginedes on peamiseks negatiivseks faktoriks eelkõige potentsiaalselt kõrge number avaldusi, mida tööandja veebipõhise värbamise käigus saab. Samuti ei pruugi interneti kasutamine värbamisprotsessides olla nii lihtne ja tõrgeteta kui see esialgu tunduda võib (Mathis & Jackson 2016; Silva et al. 2017). Kandideerijad on oma oskustelt kandideerimisprotsessis väga erinevad: oskus õiget teavet esitada või vigade esinemine avalduse või muu info esitamisel (Okolie & Irabor, 2017). Organisatsioon peab olema tehnoloogiliselt ettevalmistatud, süsteemidega, mis organiseerivad andmeid andmebaasides, et vähendada ressursside raiskamist (Silva et al. 2017).

Boscai (2015) ütleb, et „isikliku puudutuse kaotamine on samuti negatiivne aspekt, kuna tehnoloogiate kasutamine võib valikuprotsessi dehumaniseerida”, kusjuures ka Joseph (2019) on maininud veebipõhise värbamisprotsessi juures, et suures osas e-kirjade ja telefonivestluste pidamine kaotab värbamisel isikupära. Kuna CV laaditakse üles veebis, pole tagatist töötajate esitatud teabe autentsuse ja õigsuse kohta. Paljud organisatsioonid on teatanud, et on saanud suure hulga taotluseid töökohale kvalifitseerimata inimestelt (Okolie & Irabor, 2017). Tänu lihtsamale digitaalsele taotlemisprotsessile saavadki kandideerijad vähese vaevaga kandideerida kõrgematele töökohtadele, et lihtsalt „õnne proovida” (Lotus, 2021). Ka Mathis & Jackson (2016) on oma raamatus välja toonud, et e-värbamisega suureneb saadetavate CV’de hulk, mistõttu tuleb läbi vaadata palju rohkem CV-sid ja saata rohkem vastuseid kandideerijatele. Sageli esitavad kandidaadid oma avaldusi tööportaalides ega saagi kunagi ettevõtetelt kõnesid ega e-kirju. Ettevõtted ei anna tööportaalides oma kontaktandmeid või on ranged suhtluse suhtes ainult meilide kaudu. See on elektroonilise värbamissüsteemi suur puudus – paljud töökohad, mis kandideerija jaoks ei aktualiseeru, võivad tema usku tööleidmisesse raputada (Khillare & Shirsale, 2017).

Muutunud värbamisprotsessis peavad ettevõtted arvestama lisaks tehnoloogilistele muutustele ka sellega, et kollektiivides töötavad koos viie eri põlvkonna esindajaid. See, et tööandja tuleks edukalt toime erinevate põlvkondade esindajatega, sõltub suuresti sellest, kuidas ta suudab neid värvata, arendada, kaasata ja säilitada. Siinkohal on võtmetähtsusega demograafilise olukorra mõistmine ja põlvkondade tundmine. Iga põlvkond suhtleb erineval viisil ja tööandjad peavad õppima, kuidas nende erinevate oskuste ja soovidega arvestada, sellest lähtuvalt valima ka põlvkonnale sobivad värbamiskanalid- ja meetodid. (Gorobinski et al., 2017)

Tamme (2019) toob välja eri põlvkonnad: traditsionalistid (sündinud enne 1946. aastat), buumipõlvkond (sündinud aastatel 1946-1964), X põlvkond (sündinud aastatel 1965-1976), Y-põlvkond (sündinud aastatel 1977-1997) ja Z-põlvkond (sündinud pärast 1997. aastat). Olles vähem mures ettevõtte kultuuri pärast, soovivad enamik buumipõlvkondlasi teada igapäevastest tööülesannetest ja sellest, kuidas nende kogemused aitavad organisatsiooni eesmärke täita. Neile meeldib kuulda otsuste tagatausta ja kuidas nende tegevuse tulemused ettevõtte edu toetavad (Lamb, 2021).

Kuigi buumipõlvkonna esindajad sotsiaalmeediat siiski mõningal määral kasutavad, ei ole efektiivne kogu värbamiskampaaniat sellele platvormile üles ehitada. Nemad otsivad tööd personaliotsinguportaalidest, kuulavad maad sõprade ja tuttavate kaudu, vaatavad töökuulutusi ajalehtedes ja otsivad ise huvi pakkuvate tööandjate kohta informatsiooni. Ka X-

põlvkond otsib tööd eelkõige personaliotsinguportaalide ja sõprade-tuttavate soovitude kaudu, lisaks uurivad pakkumisi ka huvipakkuvate tööandjate kodulehtedelt ja eelmisest põlvkonnast enam sotsiaalmeedias, aga vähem ajalehtede kaudu (Tamme, 2019). Enamik X põlvkonna kandidaate otsib nii kasvuvõimalusi kui ka professionaalset arengut ja selgeid teid edutamiseks. Töö- ja eraelu tasakaal on nende jaoks samuti oluline, kuna selle põlvkonna töötajad võivad hoolitseda vananevate vanemate või laste eest (Lamb, 2021).

Kuigi ka Y-põlvkonna esindajad kasutavad töö otsimiseks nii personaliotsinguportaale kui ka sõprade soovitusi, ei ole nende puhul võrreldes eelnevate põlvkondadega üht või teist lemmikkanalit, nad kasutavad rohkem kanaleid, lisaks on nad agarad sotsiaalmeedia kasutajad. Arvestades Facebooki populaarsust Eesti kasutajate hulgas, tasub värbamiskampaaniaid eelkõige sinna planeerida (Tamme, 2019). Selle vanuserühma jaoks on oluline ettevõtte kultuur ja eetika. Enamik Y-põlvkonna esindajaid soovib töötada ettevõtete heaks, millesse nad usuvad ja mille vastu neil usaldus on. Neil on sotsiaalne side ja nad tahavad töötada tugeva sisekultuuriga ettevõtetes (Lamb, 2021), samas Thakral (2021) ütleb, et nende soov kasvada on tugev ja nende jaoks on tööalane areng olulisem kui lojaalsus ettevõttele.

Z-põlvkonda võib tabada ka küll sotsiaalmeedias ning personaliotsinguprogrammis, aga suurema tõenäosusega jõuab nendeni nutitelefonide ja *Youtube* kaudu (Tamme, 2019). Nad tahavad samu hüvesid, mis nende aastatuhande kaaslastel, ja arenevad tavaliselt täielikult digitaalsetes keskkondades või kodus töötades. Nad ei pööra suurt tähelepanu ettevõtte kultuurile seni, kuni neid koheldakse eakaaslaste seas võrdsena (Lamb, 2019). Nad on tuntud pideva sõnumivahetuse, internetis ja sotsiaalvõrgustikes tegutsemise poolest. Lisaks hoolivad nad tõenäoliselt suundumustest, kuid on ka kiired uurima ühiskondlikke probleeme (Prpic, 2021).

Seega on näha, et mida aeg edasi, seda rohkem on värbamisprotsess kolinud edasi *online*'i. Samas Arphita (2020) viis läbi uuringu e-värbamise kohta, kus vastasid eri vanuste kategoorias inimesed ning selgus, et parimaks värbamisallikaks peavad 18-25 aastased karjääriveebisaidid, aga 25-30 aastased tunnevad, et parimaks värbamise allikaks on värbamisagentuurid. Minnes vanusega edasi, siis nii 30-40 aasta kategooria kui ka 40+ kategooria inimesed pidasid ajalehte parimaks värbamise allikaks, sest nende jaoks on traditsioonilised meetodid mugavamad.

Vaadeldes tööturu hetkeolukorda, kus tööturule hakkavad üha enam sisenema Z-generatsiooni inimesed ning nende tänaseid harjumusi, on oluline mõista sotsiaalmeedia rolli osa värbamise protsessis. Sotsiaalmeedia on tänapäeval üks väga võimas värbamisvahend just

nimelt seetõttu, et see võimaldab värbajal jõuda inimeseni, kes aktiivselt ei pruugi tööportaalides tööpakkumisi vaadata, kuid sotsiaalmeedias märgatud töökuulutuse või positiivse reklaami tõttu, nad siiski kandideerivad (Lõbus, 2017).

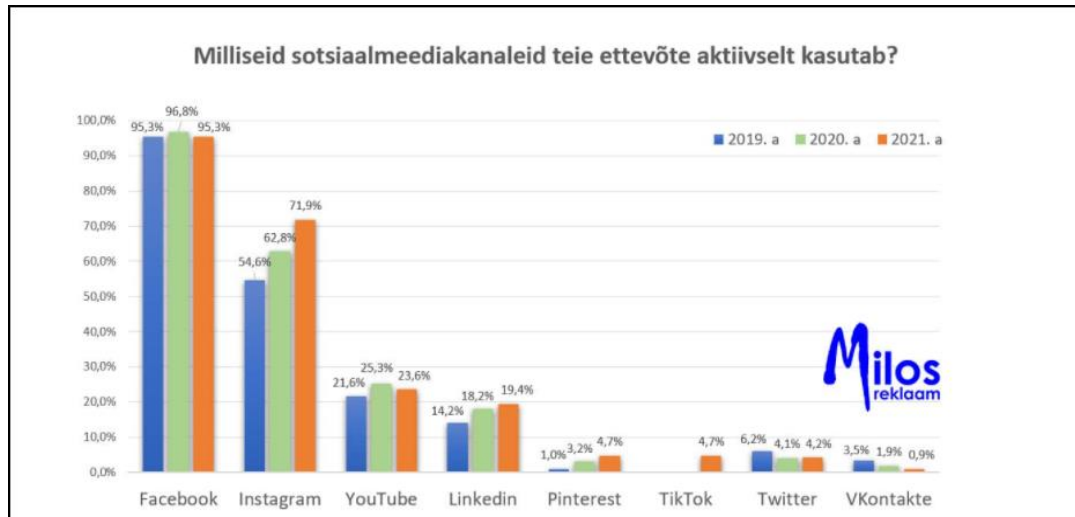
Lähtudes eri autorite kirjutatule, on magistritöö autorite arvates põhieelised e-värbamise puhul kulude vähenemine, passiivsete töötajate aktiveerumine, võimalus töökuulutusi pidevalt muuta, töökuulutuse pikem kehtivusaeg, lai geograafiline katvus ja palju muud. Teisalt aga võib näiteks passiivsete töötajate aktiveerumine ja muu eelpool nimetatute tekitada olukorra, kus ühele töökohale saabub liialt kõrge number avaldusi (sh kvalifikatsioonile mittevastavaid avaldusi). Ka võib interneti kasutamine mõnele kandideerijale probleeme valmistada, mistõttu on oluline värbajal olla olemas erinevates platvormides, et erinevad põlvkonnad saaksid võrdse võimaluse töö leidmisel. Sotsiaalmeedial on oluline roll värbamiskuulutuste vahendajana ja on otseseks lüliks enamikel juhtudel kandideerija ja ettevõtte vahel, eriti arvestades nooremate generatsioonide sotsiaalmeedia rohket kasutust. Järgmises peatükis annavad autorid ülevaate sotsiaalmeedia täpsemast osakaalust värbamisprotsessis.

1.2.1 Sotsiaalmeedia osakaal e-värbamises

Tamme (2019) on oma raamatus välja toonud, et 82%-l kogu maailma elanikkonnast on sotsiaalmeedia profiil. Eesti statistikaameti uuringu kohaselt oli sotsiaalvõrgustikes osalemine 2017. aastal eestlaste meelistegevus internetis (Tamme, 2019). Sotsiaalmeedia osakaal värbamisprotsessis näitab viimastel aastatel tõusutrende. Sotsiaalmeedia võib tagada suure tööpakkumise levimise ulatuse ning seetõttu on võimalik jõuda ka nende kandideerijateni, kes antud hetkel isegi ei pruugi aktiivselt otsida tööd. Samas võib olla see ka negatiivseks asjaoluks, sest mõned kandidaadid võivad eelistada traditsioonilisemaid võimalusi ja otsingumeetodeid ning võivad suhtuda veebipõhisesse värbamisse pigem skeptiliselt ning jätta seetõttu kandideerimata (Mathis & Jackson, 2016). Sotsiaalmeedia kasutamine tööle kandideerimisel ja töötajate otsimisel on riigiti erinev, olenedes peamiselt internetiühenduse levikust ja sotsiaalmeedia kasutamisest. Näiteks 89%-l USA-st on juurdepääs internetile, 91%-l Kanadas, 71%-l Hiinas, 67%-l Mehhikos, 39%-l Keenias ja 25%-l Indias (Hosain & Liu, 2020).

Ettevõtte Milos OÜ on neli aastast koostanud uuringut Eestis selle kohta, kuidas ning mis eesmärgiks kasutatavad Eesti ettevõtted sotsiaalmeediat (vt Joonis 4). 2021. aastal osales uuringus 449 ettevõtet. Vastanuist 27,4% olid jaekaubanduse ettevõtted, 11,4% vastanuist oli

seotud hariduse, koolituse või konsultatsiooni valdkonnaga. 10,5% vastanutest olid tegutsemas meelelahutuse, kultuuri ja spordi valdkonnaga. Lisaks olid uuringus ka paljude teiste valdkondade ettevõtted - tervishoid, kinnisvara, majutus ja turundus (Mesipuu, 2021).



Joonis 4. Eesti ettevõtete kasutuses olevad sotsiaalmeedia kanalid 2019-2021
Allikas: Mesipuu, 2021.

Mõlemast eelpool välja toodud uuringust selgub, et sotsiaalmeedia kasutamine on tõusutrendis ning üha enam kasutatakse sotsiaalmeediat ka värbamisprotsessides. Lindjärv (2016) toob oma magistritöös välja, et värbamistegevusi viiakse läbi enamlevinud sotsiaalmeedia kanalites nagu Facebook, LinkedIn ja Twitter (Asi, 2012), mida kinnitavad ka Gibbs et al. (2015), lisades juurde harva kasutatavad väheefektiivsed kanalid: Facebook Marketplace, Google Plus, Youtube ja LinkedIn Talent Advantage. Siinkohal on aga oluline mõista, et sotsiaalmeedia kanalite kasutamine üksnes täiendab, mitte ei asenda täielikult traditsioonilisi värbamiskanaleid (Palloson, 2015).

Kemp (2021) on avaldanud uuringu, mille käigus selgub, et 2021. aasta jaanuarikuu seisuga on maailma populaarseim sotsiaalmeedia platvorm Facebook. Sama uuring räägib ka eestlaste sotsiaalmeedia kasutusest ja ütleb, et aktiivseid sotsiaalmeedia kasutajaid on Eestis kogu populatsioonist 74,4%, mis on päris suur arv. Seega võib kinnitada, et sotsiaalmeedial on oluline roll ka eestlaste seas. Ka Mesipuu (2021) on toetudes samale uuringule toonud välja olulisema, öeldes, et: „Sotsiaalmeedialehtedest külastatavaim on Facebook. Uuringu järgi on eestlaste kontosid Facebookis 700 000” ja „Sotsiaalmeedia kasutajatest enim on naised ja mehi vanuses 25-34 aastat (mõlemad 12,6%). Sellele järgnevad naised vanuses 35-44 (11%) ja naised vanuses 18-24% (10,1%).”.

Võrdluseks toovad autorid välja 2017. aastal tehtud uuringu, mis uuris tudengite seas enim kasutatavat sotsiaalmeediakanalit ning ka viis aastat tagasi oli selleks just Facebook. Kasutatavate sotsiaalmeedia kanalite uuringu viis läbi Brandem Baltic OÜ ettevõtte, kes antud küsimustiku raames uuris tudengitelt lisaks, et milliste kanalite kaudu siiski praegune töö on leitud. Uuringust selgus, et enamasti on tudengid leidnud oma töö kas tööportaalide (36%), tutvuste (34%) või otsepakkumiste ehk sihtotsingu kaudu (18%). Samas uuringus on välja toodud, et vaid 3% vastanutest tudengitest on leidnud oma töö sotsiaalmeedia kaudu, olgugi, et suurem osa tudengitest oma vaba aega neid kasutades veedab. (Lõbus, 2017)

Palloson (2015) selgitab oma magistritöös, et sotsiaalmeedia on pigem kasulik töövahend personalispetsialistidele tõhusate ja kuluefektiivsete meetoditena vabade töökohtade reklaamiseks ning kandideerijate kohta info otsimiseks. Hea värbamiskampaania reklaam sotsiaalmeedias ja värbamisplatvormide kasutamine võib tööandjale kaasa tuua palju kandidaate. Kindlasti on kandideerijate hulgas neid inimesi, kes tegelikult ei omagi valmidust antud positsioonile kandideerida - üritavad oma praegusel ametikohal saada palgatõusu või muid paremaid tingimusi. Suurearvuline kandidaatide hulk võib olla ka sõltuvalt platvormide kasutamisest kallis ning kulukas. Lisaks rääkimata paljudest potentsiaalsetest tehnilistest probleemidest.

Antud peatükk tõi välja, et sotsiaalmeedia osakaal värbamisprotsessis on tõusutrendil. Samaaegselt ütlevad uuringud, et veel vaid vähesed on leidnud omale töö sotsiaalmeedia kaudu. Seega on iga ettevõtte iseenda otsustada, kuivõrd suurel määral nad keskenduvad traditsioonilisele värbamisprotsessile ja/või e-värbamisele ning milliseid platvorme nad selleks kasutavad. Järgnevas peatükis toovad autorid üksikasjalikumalt välja traditsioonilise värbamisprotsessi ja e-värbamise peamised sarnasused ja erinevused.

1.3 Traditsioonilise värbamisprotsessi ja e-värbamise peamised erisused

E-värbamise kanalid erinevad traditsioonilisest värbamisprotsessist, kuna hõlmavad endast interneti kasutamist värbamisel (Khlebarodava & Remeikiene, 2019):

- ettevõtete veebisaidid;
- veebipõhised värbamisplatvormid (cvonline.ee, cvkeskus.ee);
- sotsiaalmeedia platvormid (Facebook, instagram, LinkedIn).

Tabel 2. Traditsioonilise värbamisprotsessi ja e-värbamise erinevused

Värbamisprotsessi etapid	Traditsiooniline värbamisprotsess	E-värbamine
Kandidaatide meelitamine (<i>attracting candidates</i>)	Toimub vahendite abil, mis ei kasuta tehnoloogiat, näiteks reklaamkuulutused, flaierid, pressiesindajad (<i>spokepersons</i>) jne. Eesmärk koguda võimalikult palju kandideerijaid, kes ettevõttega ühendust võtaksid.	Kasutatakse organisatsiooni maine või tootepilte, <i>online</i> tehnoloogiaid, suhtlusvõrgustikku, kodulehte jm tehnoloogilisi vahendeid. Eesmärk saada võimalikult palju kandidaate organisatsioonide veebilehtedele, kus organisatsioonid saavad end esitleda.
Kandidaatide valik (<i>sorting candidates</i>)	Võetakse vastu tööavaldused, sõelutakse läbi ja sorteeritakse, mille tulemusel koostatakse nimekiri. Kasutatakse materjale paberkanalitel, nt teste kandidaatide jaoks, et luua hallatav kandidaatide kogum.	Keerukamate standardiseeritud veebitestide kasutamine, et luua hallatav kandidaatide kogum (vähendada CV-de hulka). E-süsteemide kasutamine.
Kontakti loomine (<i>making contact</i>)	Teavitatakse kandidaate eelkontrolli tulemustest. Kontakteerutakse väljavalitud kandidaatidega telefoni teel ja viiakse läbi näost-näku kohtumised.	Kasutatakse automatiseeritud värbamishaldussüsteemi, et väljavalitud kandidaatidega ühendust võtta (nii kandideerimise teavitusel kui ka mitesobivuse korral).
Töösuhte kinnitamine (<i>closing the deal</i>)	Telefonikõne abil kohtumise kokkuleppimine ja lepingute sõlmimine näost-näku.	Internetis kohtumise kokkuleppimine ja lepingute sõlmimine. Nõuab inimlikku kontakti, mitte vaid interneti kasutamist.

Allikas: Cappelli, 2001; Kapse et al., 2012; Holm 2012

Cappelli (2001) ütleb, et ettevõtte, kes soovib oma värbamisoskust parandada, peab hoolikalt uurima iga sammu koos arenevate tehnoloogiatega, aga ka lõpuetappi, mis toimub pigem füüsilise kohtumisena – töökoha kinnitamine. Esimeses etapis on ettevõtte, oma koduleheküljel, võimalik oma brändi tugevdada ning pakkuda teavet töökohtade ja nendega seotud tingimuste kohta. Kandidaatide sorteerimise ja välja valimise etapis soovib Cappelli kasutada keerulisemaid standardiseeritud veebilahendusi, millega kandidaatide arv viia arvuni, mis on ettevõtte poolt hallatav. Kontakti loomise etapis tuleb tema sõnul agressiivselt

töötada ning kasutada automatiseeritud värbamishaldussüsteeme, et kõige ihaldusväärsemate kandidaatidega väga kiiresti ühendust võtta, enne kui mõni teine ettevõtte nad ära haarab. Töökoha kinnitamise faasis ei pea tööandjad tema sõnul liialt internetile ja e-lahendustele lootma, kuna värbamisprotsess nõuab ka inimlikku lähenemist, füüsilist kontakti tööle kandideerija ja värbaja vahel. Kandideerijad peavad tundma, et inimesed, kellega nad koos töötama hakkavad, tahavad neid organisatsiooni.

Värbamisprotsesside automatiseerimine aitab ettevõtetel rakendada parimaid tavaid ja palgata parimaid turul saadaolevaid talente. See toob kaasa paremad töövõimalused karjääri veebisaitide kaudu ja pakub ka tõhusamaid värbamistööriistu sobivate kandidaatide valimiseks (Tyagi, 2012). Nii tööandjad kui ka tööotsijad saavad säilitada oma privaatsust. Tööandjatel on võimalus otsida andmebaasidest ilma töökohta avaldamata, kui vaba töökoht on oma olemuselt tundlik, või võivad nad avaldada vaba töökohta ettevõtte identiteeti avaldamata. Samamoodi saavad kandidaadid oma CV-sid veebis postitada, hoides nii oma nime kui ka praeguse tööandja varjatuna. Nii saab hoida konfidentsiaalsust ja see tundub turvaline nii kandidaadile kui ka ettevõttele (Khillare & Shirsale, 2017).

E-värbamist on tugevalt mõjutanud tehnoloogia areng ja mõjutab ka edaspidi kõiki värbamis- ja valikutsükli erinevaid aspekte, mis avaldavad tugevat mõju värbajate tööle ja tööotsijate tööotsingutele (Nikolaou, 2021), seega on tehnoloogia mõjutanud enim personalijuhtimise funktsioonidest just töötajate värbamise protsessi (Banerjee & Gupta, 2019).

Mathis & Jackson (2016) leiavad, et tehnoloogiliselt muutunud värbamisprotsess jääb, kuid ta on seisukohal, et seda tuleks siiski kasutada koos traditsiooniliste meetoditega, et tagada kvalifitseeritud kandidaadid, kes oleksid vabatest positsioonidest teadlikud ning kandideeriks. Tänapäeval kasutatakse töötajate värbamisprotsessis lisaks sotsiaalmeediale ka teisi erinevaid platvorme. Ühelt poolt on selle põhjuseks värbaja töö tegemise mugavus, kiirus ja ülevaatlikkus, teisalt määravad platvormide kasutamise ka potentsiaalse töötaja olemasolu. Värbamistarkvara kasutamist on võimalik võrrelda müügitööga. Nimelt on nende mõlema kontseptsioon sarnane: proovitakse leida inimest, kellel on teatud omadused, et nad kvalifitseeruks antud ametikohale. Värbamistarkvara korraldab võimaliku kandideerija ja värbaja vahelist suhtlust hoides selle kiire, lihtsa ja sujuvana, mistõttu tegelikult koheldakse kandidaate sarnaselt klientidele, pakkudes neile parimat kandideerimise kogemust (Gransing-Pophal, 2021).

Kokkuvõtvalt saavad autorid öelda, et e-värbamise erisus seisneb peamiselt interneti kasutamises ning süsteemide automatiseerimises, kus on võimalik näiteks töökuulutusi

avaldada just kodulehtede kaudu, samuti valiku etapis kasutada standardiseeritud veebilahendusi ja muid värbamistarkvarasid. Siiski on näha, et viimases etapis, kus toimub töösuhete kinnitamine, on nii traditsioonilisel kui ka e-värbamisel oluliseks osaks inimlik kokkupuude - see on hetk, kus enam automatiseeritud lahendused tõenäoliselt sellist edu ei too nagu personaalne kohtumine ja näost näkku olulisemate aspektide kokkuleppimine.

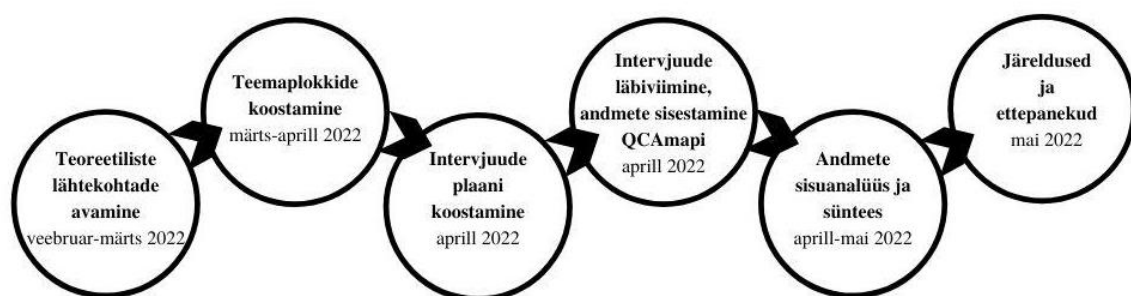
Antud peatükis rääkisid autorid üldisemalt värbamisprotsessist ning e-värbamisest, kuid järgnevas peatükis minnakse süvitsi uurima värbamisprotsessi ja e-värbamise kasutuspraktikaid Eesti ettevõtete näitel.

2. Värbamisprotsessi ja e-värbamise kasutuspraktikad Eesti ettevõtete näitel

Antud peatükk algab uuringuprotsessi ning valimi kirjeldusega. Seejärel kirjeldavad autorid lahti andmete analüüsi ning tutvustavad uuringus osalevate inimeste taustandmeid. Sellele järgneb tulemuste analüüs koos järelduste ning ettepanekutega.

2.1 Uuringuprotsess ja valimi kirjeldus

Uuringus keskendutakse sellele, kuivõrd suure osa oma igapäevasest värbamistööst moodustab uuritud Eesti ettevõtetes traditsiooniline värbamine ja kuivõrd suure osa e-värbamine ning milliseid vahendeid selleks kasutatakse. Lisaks keskendutakse läbi uuritavate enda sõnastuse ja mõttevoo, mis on nende kahe protsessi peamised erisused/sarnasused, mida eelkõige silmas peetakse, kui räägitakse värbamisest. Uuringu tulemuste põhjal teevad autorid ettepanekud, mida ettevõtted saavad soovi korral värbamisprotsessis, sh e-värbamises, arvesse võtta. Järgnevalt on autorid ligtsamaks jälgimiseks välja toonud joonise magistritöö etappidega kogu protsessi kohta:



Joonis 5. Antud magistritöö protsessi etapid (autorite koostatud).

Käesoleva uurimistöö eesmärgi täitmiseks kasutasid autorid kvalitatiivset uurimisviisi, viies läbi poolstruktureeritud intervjuud. Kvalitatiivne uurimisviis (Flick et al., 2004, Denzin & Lincoln 2005, Flick 2009, Hammersley 2013) uurib, mis toimub tavalistes ja loomulikes tingimustes, mitte eksperimendi ajal ja avastab, mitte seda, mida arvavad toimuvast uuritavad, kes vastavad standardiseeritud küsimustiku küsimustele; võimaldab vastajatel rääkida nii, nagu nad ise seda soovivad, kasutades oma sõnavara; annab võimaluse mõista vastajate enda perspektiivi; minimeerib ohu, et kvantifitseerimise käigus kaob keske kontseptsiooni tähendus.

Kvalitatiivset uurimisviisi kasutatakse, kui soovitakse mõista, mis toimub teatud keskkonnas, nt mõnes asutuses või institutsioonis. Saadavad andmed annavad sügavamaid teadmisi kui statistika või kvantitatiivne uurimus. Et mõista institutsiooni toimimist, on antud uurimistöö uurimisobjektiks iga inimese (organisatsiooni värbaja ja värvatava) subjektiivne kogemus ja vaade; peamist tähelepanu pööratakse osalejate spetsiifilisele väljendusviisile ja keelekasutusele. Kvalitatiivne lähenemine ei võimalda üldistada uuritavate arvamust laiemale värbamisspetsialistide või töötajate hulgale, aga võimaldab leida suhtumiste, arvamuste põhjuseid (tegurite koostoimet ei pea ennustama statistiliselt, nende hulga põhjuslikkuse ja mitmekesisuse osas saavad uuritavad kaasa rääkida) ning otsida lahendusi selgepiirilisel määratletava värbamisspetsialistide, töötajate rühma puhul. Küsimused on avatud ja vastajakesksed ning võimaldavad vastajal avada enda vaateid, jutustada enda kogemustest, mitte sellised, mille kaudu uurija testib oma vaateid uuritavale objektile. Kvalitatiivse uurimuse eesmärk on koguda ja analüüsida inimeste subjektiivseid vaateid ja kogemusi (Strömpl, Kvalitatiivsed., n.d.).

Intervjuude läbiviimisel kasutasid autorid poolstruktureeritud vormi. See laseb intervjuusid läbi viia paindlikumalt, konkreetsele intervjuuolukorrale vastavaid kohandusi teha ja vastaja saab vastamiseks valida endale sobiva sõnastuse ja kirjeldada oma isiklikku kogemust. Intervjueeriti kahte erinevat sihtgruppi: värbamisspetsialistid ehk need, kelle igapäevane töö on organisatsiooni töötajate leidmine ja töötajad ehk need, kes on hiljuti antud organisatsiooni tööle kandideerinud. Kuivõrd intervjueeriti erinevaid sihtrühmi, erinesid osaliselt ka intervjuukavad, jättes põhiteemad samaks: Lisa 1 on nähtav personalijuhtide ja Lisa 2 samasse ettevõttesse hiljuti tööle kandideerinud isikute intervjuukavad.

Intervjuude planeerimisel arvestati eelkõige vastaja mugavusega. Intervjuusid kokku leppides lähtuti intervjueeritava vajadustest ja riiklikust olukorrast (pandeemia aegsed piirangud). Intervjueeritavale pakuti esmalt võimalus silmast-silma kohtumiseks, seejärel

võimalus video- või telefonivestluseks, viimasena anti võimalus vastata avatud küsimustega küsimustikule. Valiku tegi intervjuueeritav, vastavalt oma eelistustele.

Üldise põhimõttena olid intervjuud vabatahtlikud ja anonüümsed. Anonüümsuse vajadus tekkis eelintervjuude käigus, kus selgus, et värbamine on tänapäevastes tihedates konkurentsitingimustes parimate töötajate pärast info, mida suurema avalikkusega väga detailidena põhjalikult rääkida ei taheta. Seega otsustasid uurijad intervjuudes osalenud ettevõtete ja inimeste nimed jätta anonüümseks. Intervjuude läbiviimisel lähtuti üldistest teaduseetika headest tavadest, erialastest teaduseetika koodeksitest ja TÜ eetikakeskuse koostatud teaduseetika alastest soovitustest. Intervjuud lindistati (vastavalt osaleja nõsolekule) ja intervjuude transkriptsioone intervjuude läbiviijad kolmandate isikutega ei jaga. See on vajalik, et kaitsta intervjuueeritavate õiguseid ja huvisid ning tagada turvaline ja usalduslik intervjuu keskkond. Kõik intervjuud viisid uurijad läbi kahekesi, kus üks uurija viis intervjuu läbi - küsis küsimusi ja jälgis intervjuu edenemist, teine uurija trükkis uuritava vastused otse vastuse ankeedile.

Pandeemia olukorras intervjuude läbiviimine oli äärmiselt keeruline protsess. Intervjuude läbiviimist raskendas ka olukord, et üllatavalt paljud ettevõtted, kellega esialgu ühendust võeti, ei olnud nõus uuringus osalema, põhjendades eitavat vastust (väga paljud ka ei põhjendanud), et tegemist on ameti/ettevõtte saladusega või et töö on kiire periood ja ei leita aega intervjuuks.

Uuringu läbiviijad on veendunud, et uuringu tulemused ei kannatanud sõltumata lõplikus valimis osalenute vähesusest. Intervjuude vastused hakkasid juba intervjuude varajases staadiumis korduma, mis näitab, et protsessid on erinevates organisatsioonides ikkagi üldjoontes sarnased.

Kuigi uuringu läbiviijad eeldasid, et enamik intervjuueeritavaid valib näost-näku kohtumise intervjuu küsimustele vastamiseks, valiti uuritavate poolt intervjuu läbiviimiseks pigem e-lahenduste erinevad vormid. Sellisel viisil intervjuusid läbi viies, kasutades e-lahendusi ning olles uuritaval vastas, intervjuud läbi viimas, kahekesi korraga, on omakorda eeldus, et uuritavad võivad tahtlikult või tahtmatult muutuda teistsuguseks, kui ollakse oma igapäevarollides näost-näku kohtudes, näiteks anda pealiskaudsemaid vastuseid, põigelda vastamisest kõrvale, lõpetada intervjuu varem või jätta pooleli, kuid need eeldused osutusid autorite meelest ebaõiglaseks, sest kõik intervjuud viidi lõpuni ja kõik küsimused said ammendavad vastused.

Kokku viidi läbi 20 intervjuud (10 intervjuud värbamisspetsialistidega ja 10 intervjuud sama ettevõtte töötajaga). Algselt oli plaanis kaasata uuringusse ainult

suurettevõtted ning viia läbi 60 intervjuud, kus 30 moodustaksid personalijuhid ning 30 sama ettevõtte värvatud. Statistikaameti (2022) andmetel oli Eestis 2021. aasta seisuga 177 suurettevõtet, millest üle 50% peamine tegutsemisala on Tallinn ja Harjumaa. Autorid soovisid kaasata vaid Lõuna-Eesti ettevõtteid, kuna tundus, et Harjumaa ja Tallinna piirkonda on rohkem uuritud ja uurijatele tundus huvitavam näha, mis toimub ka väljaspool suurt tõmbekeskust (pealinna). Lisaks mängis rolli ka geograafiline mugavus uurijale.

Autorid suhtlesid kokku 28 erineva ettevõttega, kuid pärast telefonivestlusi selgus, et mitmed suurfirmad ei soovi oma andmeid avaldada isegi anonüümsena, kuna värbamisstrateegiad ja sellega seonduv on ettevõtte oluline vara ja seotud ärisaladusega või põhjendati mitteosalemist kiire tööperioodiga - intervjuude aeg langes kokku ettevõtetes palga läbirääkimiste ja eelmise majandusaasta lõpetamisega seotud auditeerimisprotsessidega. Sellest lähtuvalt tegid autorid uuringus ümberkorraldused ja kutsusid uuringusse eraettevõtted ja avaliku sektori ettevõtted (Vt Lisa 3). Valim vähenes kõige eelneva tõttu 30 pealt 17 peale.

Kuna esmalt viidi läbi intervjuud personalijuhtidega ning alles seejärel värvatutega, jäid autoritel saamata seitsme ettevõtte värvatute vastused, mida kokkulepitud ajaks saada ei õnnestunud ka pärast mitut meeldetuletust. Seega pidid autorid antud seitse ettevõtet valimist välja jätma. Lõplikuks valimiks jäi 10 + 10 intervjuud. Lõplikuks valimiks kujunes suhe 7 eraettevõtet ja 3 avaliku sektori ettevõtet. Taoline suhe kujunes uurijate eeldusel, et eraettevõtetes on värbamistegevus eriilmelisem ja igapäevasem ning avaliku sektori ettevõtetes pigem erandlikum tegevus.

Peamiseks uuringusse kaasamise kriteeriumiks jäi, et organisatsioon on piisavalt suur, on olemas personalijuhi või personalispetsialisti ametikoht, kelle igapäevane töö on otseselt värbamistöö, et vältida olukorda, kus kaasatakse ettevõtteid, kus värbamistegevus on pigem juhuslikku laadi töö osa. Kogu protsessi vältel jälgiti, et tekib juhuvalim - esiteks: ettevõtted leiti erinevatest sektoritest: äri sektor (IT-ettevõtted, tootmine, kaubandus jne) ja avalik sektor ning teiseks: valdkondlikult erineva kuuluvusega ettevõtted, et võimalusel tuvastada sektorite ja valdkondade vahelised erinevused/sarnasused. Samas püüti tagada, et iga valdkonda esindaks (äri sektoris) kaks ettevõtet, et võimalusel neid võrrelda ja et ka valdkondlik erinevus liialt eripalgeliseks ei kujuneks.

Organisatsiooni töötajad, kes valimisse kutsuti, valiti samadest ettevõtetest, kus intervjuule oli nõusoleku ja ka intervjuu andnud värbamisspetsialist. Igast ettevõttest küsitleti lisaks värbamisspetsialistile ka ühte töötajat, kes oli ettevõttesse tööle võetud suhteliselt hiljuti, et värbamiskogemus ehk töö otsimise ja kandideerimise kogemus on võimalikult

hiljutine. Organisatsiooni töötaja leidis uurijatele organisatsiooni värbamisspetsialist, kuna värbamisspetsialist on kõige paremini kursis hiljuti värvatud inimestega. Kriteerium, et osalema kutsutakse organisatsiooni viimati tööle tulnud inimene, tagas ka intervjuude usaldusväärsuse ja likvideeris võimaluse, et organisatsioon saadab intervjuule osaleja, kes vastab organisatsioonile sobival viisil.

Kuigi kogutud arvamuste põhjal ei saa teha üldistusi kõigi organisatsioonide värbamisprotsesside kohta, on 20-ne inimesega valim piisav, et koguda erinevaid arvamusi värbamisprotsessi kohta, mis avaks intervjuueerijatele värbamisprotsessi erinevaid komponente. Samas on valim piisavalt väike, et võtta arvesse intervjuueeritavate rühmade kogemuste korduvust ja intervjuude võimaliku küllastuspunkti saavutamist. Sellise järgnevusega intervjuusid kokku leppides õnnestus kogu valim täita.

Intervjuud viidi läbi 2022. aasta märtsis-aprillis. Intervjuude kestus oli 40-60 minutit ning viidi läbi Microsoft Teamsi või Google Meets platvormi kaudu. Autorid kasutavad töös vaid intervjuudest välja võetud tsitaate, milleks andsid loa ka intervjuus osalejad. Vastuste eristamiseks ja konfidentsiaalsuse tagamiseks omistavad autorid igale uuringus osalejale kindla määratud tunnuse. Tunnused on märgitud valimi kirjelduste tabelist (vt Lisa 3 ja Lisa 4). Tunnused omistatakse vastavalt intervjuul vastatud küsimustiku järgi - värbamisspetsialist/töötaja küsimustik.

Intervjuu küsimustike koostamisel lähtusid autorid teoreetilistest materjalidest ja töö eesmärgist. Intervjuu küsimustik personalijuhtidele koosneb 32-st küsimusest ning intervjuu värvatule koosneb 22-st küsimusest. Küsimustikud on omavahel sünkroonis, st et kui personalijuhilt uuritakse e-värbamise platvormi, kust nad töötajad leiavad, siis värvatult küsitakse, mis platvormi nad kasutavad et tööd leida jne. Lisaks põhiküsimustele kasutasid autorid vajadusel ka toetavaid küsimusi, et täpsustada olulisi nüansse. Küsitlused algasid sissejuhatavate küsimustega, et mõista paremini intervjuueeritavate tausta ning võimalikku omavahelist vastajate võrreldavust. Edasi keskenduti üldisemalt värbamisprotsessi analüüsile ettevõttes ning viimasena käsitleti e-värbamisega seonduvat ettevõttes.

Saadud andmed vaadati iga intervjuu järgselt koheselt üle ja nõ puhastati (anonümiseeriti nimed, asutused ja piirkonnad; kontrolliti, kas kogu info on olemas, mida vajati või on vaja esitada uuritavale täpsustavaid küsimusi) ning seejärel sisestasid autorid andmed QCAMap andmebaasi, mis aitas üles leida, koondada tähenduslikult sarnased üksused, need rühmitada ja vastavalt sellele erinevad kategooriad luua. Seejärel kirjeldasid autorid tekkinud kategooriaid ning teostasid nende põhjal analüüsi. Andmete analüüsi käigus joonistus intervjuudest välja neli kategooriat, mis olid värbamisspetsialistide ja töötajatega

läbiviidud vestlustes läbivad teemad seoses nende kogemusega värbamistegevustes. Need kategooriad olid: värbamis- ja e-värbamisprotsess, e-värbamise eripärad, värbamisprotsessi arengusuunad ja värbamiskanalid.

Kõik vastanud värbamisspetsialistidest olid naised, vastanud organisatsiooni töötajad jagunesid täpselt kaheks - 50% olid meessoost ja 50% naissoost. Küsitletud värbamisspetsialistide keskmine vanus oli 39,6 aastat. (Vastajad äriettevõtetes 38 eluaastat ja avalikus sektoris 43,3 aastat). Küsitletud töötajate keskmine vanus oli 30,4 aastat. Küsitletud värbamisspetsialistidest enamik oli kõrgharidusega, üks värbamisspetsialist oli keskeri haridusega. Küsitletud töötajatest pooled olid kõrgharidusega ja pooled keskharidusega.

Küsitletute üldine keskmine staaž aastates värbamise valdkonnas oli küsitletud värbamisspetsialistide seas 14,2 aastat. Sealjuures pikim staaž oli 40 aastat ja lühim 5 aastat. Ärisektori ja avaliku sektori vastajate seas oli keskmine staaž 14 aastat, kuigi ärisektori keskmine staaž praegusel ametikohal oli 3,2 aastat ja avalikus sektoris 9,7 aastat. Siit saab järeldada, et avaliku sektori värbamisspetsialistid püsivad pikemalt oma ametikohal. Samas vastasid küsitletud värbamisspetsialistid, et sel konkreetsel töökohal, kus nad küsitlemise hetkel töötavad, oli vastus - 5 aastat. Sealjuures pikim staaž oli 16 aastat ja lühim 4 kuud. Üldine keskmine staaž on küsitletud töötajate seas 10 aastat, millest keskmiselt 8 kuud on oldud tööl praeguses töökohas.

Enamik küsitletud värbamisspetsialiste ütleb, et värbamistöö on nende igapäevane töö, mitmed toovad välja, et värbavad inimesi igal kuul. Vaid üks värbamisspetsialist (avalik sektor) ütleb: „*Meil väga püsiv kaader, väga harva värbame uusi töötajaid juurde.*”

Küsitletud töötajatest enamik omab kogemust tööle kandideerimisest kahel kuni viiel korral, mitu töötajat toob välja, et on kandideerinud väga palju kordi (20 - 100 korda) ja vaid üks küsitletud töötaja toob välja, et „*Ma ei ole kunagi ise tööd otsinud ega ise kandideerinud. Ka praeguse töö sain otsepakkumise abil.*”

2.2 Tulemused

Uuringu andmed ei luba teha üldistusi kõikide Eesti ettevõtete üleselt, kuid annab selge sissevaate värbamismaastikul toimuvale. Uuringu raames tundus, et saabus ka teatud vastuste küllastuvus (eelkõige äriettevõtete puhul), kus uuringu vastused hakkasid korduma ja teisest infot enam ei ilmnunud. Kuna tegemist on kvalitatiivse intervjuuga, siis keskenduti analüüsis ka teoreetilises osas välja toodud värbamisprotsesse mõjutavatele komponentidele ehk missuguseid tegureid nimetavad uuritavad ise, kuhu nende mõte uuringu käigus liigub,

kas nad toovad intervjuu käigus välja, oma mõtteid arendades, küsimuste vastamise käigus, et oluline on näiteks erinevate generatsioonide eristamine värbamisprotsessis. Kuna tegemist ei olnud suunatud küsimusega ehk küsimused esitati kõik avatud küsimustena, siis saab vastused välja tuua kujul: „kõik uuritavad nimetasid, et erinevate vanusegruppide arvestamine värbamisprotsessis on oluline” (väide on siia esitatud näitlikustamiseks).

Tulemuste peatükis tuginesid autorid läbiviidud kahekümnele (kümme värbamisspetsialisti ja kümme samasse ettevõttesse viimaste hulgas värvatud töötajaga - edaspidi: töötaja) intervjuule.

2.2.1 Värbamis- ja e-värbamisprotsess

Peatüki sissejuhatuses on esitatud tabeli kujul, andmed, kuidas kategooriad tekkisid.

Tabel 3. Värbamisstrateegia teemaplokist leitud märksõnad ja nendest loodud kategooria.

Teemad:	Märksõnad intervjuu tulemustest:	Loodud kategooria:
Värbamisstrateegia väljatöötamine (sh kandidaatide sobivuse analüüs ja kandidaatide valimine)	-Töötajate leidmine on sage töö -Kindlat strateegiat ei ole -Ametikohtade profiilid -Kommunikatsioon töötaja/tööandja vahel -E-värbamine on peamine -Protsessi väljatöötamine on keeruline -,Huupi” tööle kandideerijad	Värbamis- ja e-värbamisprotsess

Allikas: autorite koostatud, kogutud andmete põhjal.

Enamik küsitletud värbamisspetsialistidest nentis, et värbamisi tuleb nende ettevõttes ette pigem palju ja sagedaselt, see on värbamisspetsialistide igapäevane töö. Ainult üks küsitletud värbamisspetsialistidest, avaliku sektori esindaja, vastas, et värbavad uusi töötajaid harva, kuna töötajaskond on väga püsiv.

Türk (2005) tõi välja, et igal organisatsioonil endal tuleb välja töötada tema ettevõttele sobiv värbamisstrateegia ning kohandada see organisatsiooni vajaduste ja muutustega. Siiski enamik osalenud värbamisspetsialistidest vastas, et kindlat strateegiat töötajate värbamiseks nende ettevõttes välja töötatud ei ole:

„Süsteem on minu jaoks endal loodud (sisend ja mis kanalid ja kuidas edasi), aga see on siiski suht elav dokument ja vastavalt vajadusele kohandame. Tahame olla võimalikult palju reeglite ja juhiste vaba.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 2).

Kuigi vähemuses, leidus intervjuudele vastanud värbamisspetsialistide hulgas ka neid, kes kinnitasid, et nende ettevõttes on värbamisprotsess kindel protseduur ja ettevõtte poolt kinnitatud ning paigas. Ühtse joonena nende vastajate hulgas hakkab silma, et värbamisprotsess algab ametikoha profiili loomisega ning lõpeb edukalt töölepingu sõlmimisega.

„Värbaja käsiraamat. Algab ametikoha profiili loomisega – kui on uus ametikoht. Muidu on olemas profiilid.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 3).

Uuritud ettevõtete töötajad, kes kirjeldavad värbamisprotsessi teisest vaatest, värvatava poole pealt, jagunevad kaheks võrdseks osaks, kus ühed pidasid töö leidmist keeruliseks ja teised lihtsaks protsessiks. Vastanud töötajate vahel ei tekkinud kindlaid eristavaid tunnuseid - mõlemas grupis on vastajaid erineva soo, vanuse, haridustaseme, töötamise kogemuse ja piirkondliku kuuluvusega. Näide vastusest, miks peetakse töö leidmist lihtsaks:

„Ainuke, mis teeb töö leidmise keeruliseks on, et tööandja ja töötaja vahel tihtipeale puudub hea kommunikatsioon. Kui töötaja ei ole edasi pääsenud tööintervjuule siis sellest enamasti ei anta teada, vaid lihtsalt vaikitakse ning see võib olla töötajale segadust tekitav, sest siis ei tea kas oodata võimalus sellele töökohale saada on olemas või ei.” (Töötaja, intervjuu 2).

Näide vastusest, miks peetakse töö leidmist keeruliseks:

„Keeruliseks teeb see, et kui sa kandideerid uude ettevõttesse/organisatsiooni, ei tea sa täiel määral, kas sulle tegelikult seal ka meeldib, milline on töökeskkond ja kas oled üldse tööülesannete teostamiseks piisavalt pädev. Samas teeb töö leidmise keeruliseks, kuna kandideerimisel ei pruugi sul olla üldse võimalus enda tõelist olemust, motivaatoreid ning töötaktikat väljendada. Keeruliseks teeb töö leidmise konflikt töötaja ja organisatsiooni vahel. Tööandja tahab töötajat, kes annab võimalikult suure panuse võimalikult väikese tasu eest ning teiselt poolt on vastupidi.” (Töötaja, intervjuu 3).

„Tasuva töö leidmine koos heade töötingimustega on keeruline.” (Töötaja, intervjuud 7, 8 ja 10.)

Värbamis- ja e-värbamisprotsessi kirjeldades toovad uuritud värbamisspetsialistid välja, et e-värbamine moodustab värbamisprotsessist väga suure osa. Üle poole uuritavatest vastab, et kogu värbamisprotsess toimub e-keskkonnas. Vaid üks küsitletud värbamisspetsialist ütleb, et e-värbamine on vaid 1/3 kogu värbamisprotsessist. Paljud küsitletud värbamisspetsialistid arvavad:

„Kuni kandidaadiga esmase ühenduse võtmiseni on kõik veebis. Intervjuu ja sealt edasi ei ole e-keskkonnas.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 1, 2, 5, 9, 10),
kuid osad vastanud värbamisspetsialistid toovad välja, et ka värbamisintervjuud viiakse läbi veebis.

Värbamisprotsessi kirjeldamisel uurisid autorid värbamisspetsialistidelt, et kuivõrd erinev on värbamisprotsess erinevate ametikohtade lõikes. Toodi välja, et sõltumata kindla värbamisprotsessi puudumisest, on siiski värbamisstrateegia erinev värvatavate positsioonide lõikes ning määravaks saab vajadus positsioon täita.

„Tegelikult ei ole väga täpselt, kuulume suuremasse gruppi välisomanike gruppi. Paika pandud sini ja valgekrae positsioonid. Sinide osas pole protseduuri, oluline et kellegi leiaks. Valgekraede osas on etapid paigas.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 4).

Tong (2009) ja Woźniak (2014) kirjeldasid, et paljud organisatsioonid kasutavad kombineeritult erinevaid värbamise meetodeid. Sama tõid välja ka enamik küsitletud värbamisspetsialiste - värbamisprotsessi erinevus on märgatav värbamiskanalite valikul - kas kasutatakse traditsioonilisi kanaleid või kombineeritud meetodeid.

„Valime vastavalt profiilidele kanaleid.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 2).

„Varem kasutasime töötukassat lihttöö puhul, lisaks CVKeskus ja CVOnline, aga spetsialisti otsides sinna ei pane. Spetsialistidel kasutame Eesti Ekspressi, et trükimeediat oleks, kes ei otsi tööd ka näeks. LinkedIni üritame, aga veel algjärgus.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 4).

Samas oli uuritud ettevõtete seas ka neid, kelle esmane värbamisprotsess ei erine ega sõltu värvatavast positsioonist ning värbamisprotsessi erinevus on märgatav alles proovitöodes ja intervjuude arvus:

„Pigem ei erine, võib-olla vaid nõudepesija otsimisel mõtleme rohkem nt töötukassa peale ja väljapoole sotsiaalmeediat, kuna üldiselt nemad on vanemaealised ja ei pruugi olla sotsiaalmeedias.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 5).

Eraldi toodi välja värbamisprotsessi erinevus kõrgema juhtiva positsiooni töötajate leidmisel ning samuti ka madalamate positsioonide töötajate värbamisel. Madalama positsioonide töötajate värbamisel lähtuti eeldusest, et antud positsioonile sobivad ka vanemaealised, kellel nähtavasti ei ole pädevust ega võimalust kasutada sotsiaalmeediat.

Üheselt nõustusid küsitletud, et värbamisstrateegia väljatöötamine ja värbamisprotsessi läbiviimine on keerukas, leida tuleb üha uusi lahendusi, et tagada sobiv kandidaatide hulk, kellel on pädevus ja kvalifikatsioon antud ametikohale. Sobivate kandidaatide meelitamiseks on kasutusele võetud erinevaid vahendeid nii organisatsioonisiselt, kui ka väliselt.

„Nt juristide konkursil tuli nii vähe kandidaate ja tehti ajurünnak. Prooviti teistmoodi lähenemist – filmiti video kus räägiti mis see juristi töö välja näeb jne, videol tuli vaatamisi ja oluliselt kõrgemaks läks ka kandidaatide arv.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 6).

„Meil on värbamispreemia, kui keegi meelitab tööle sõbra siis saavad töötajad värbamispreemiat.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 2).

Küsitletud töötajatest $\frac{2}{3}$ toob välja, et ei ole kunagi nõ huupi tööle kandideerinud, kuid $\frac{1}{3}$ vastab, et on seda teinud ja ka töökoha leidnud.

„Ei ole kandideerinud, see tundub meeletehtlik.” (Töötaja, intervjuu 8).

„Erasektoris seda teinud ei ole, kuid riigisektoris küll ja mõne aja pärast on ka tööd pakutud.” (Töötaja, intervjuu 3).

Küsitletud töid mitmel juhul välja, et on teatud tüüp positsioone, kuhu on suur nõudlus, kuid puudub pakkumine. Töötajad on kas üle- või alakvalifitseeritud, palganõudmised on ebanõustlikud.

„Hetkel olukord nii keeruline tööturul et isegi sotsiaalmeedia kaudu pole erilisi kandidaate tulnud nt koka ametikohale.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 5).

„Ükskord panime Eesti Ekspressi ja siis tulid kandidaadid, kelle palgaootused olid liiga kõrged ja üle kvalifitseeritud.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 4).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et suuri erinevusi kirjanduses välja toodud ja küsitletud Lõuna-Eesti ettevõtete värbamisspetsialistide ja nende ettevõtete töötajate vahel ei esine. Värbamisprotsess on suuresti üle liikunud e-kanalitesse, selle kasutus on ettevõtete lõikes erinev, kuid kindlasti tõusev suund.

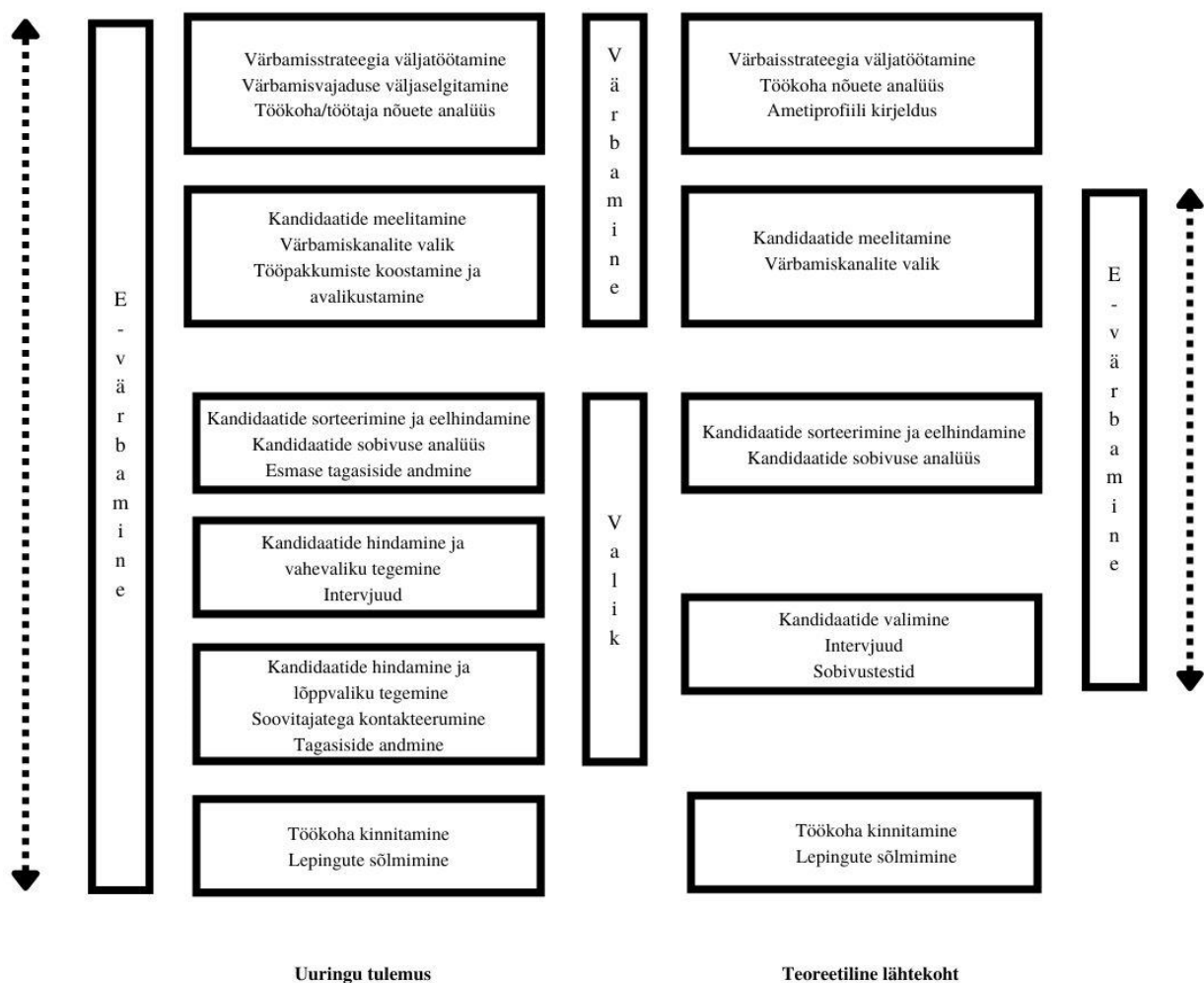
2.2.2 E-värbamise eripärad

Tabel 4. E-värbamisstrateegia teemaplokist leitud märksõnad ja nendest loodud kategooria.

Teema:	Märksõnad intervjuu tulemustest:	Loodud kategooria:
E-värbamisstrateegia	-Erinev, kui suures ulatuses kasutatakse -Kandideerijaid ei ole rohkem -„Sarikandideerijad” -Mitte kvalifitseeruvad kandideerijad -Excel -Andmekaitse -CVde hindamise protsess -Isikupärasuse puudumine -Pikk valikuprotsess	E-värbamise eripärad

Allikas: autorite koostatud, kogutud andmete põhjal.

E-värbamise on kõik vastajad välja toonud ja nimetavad, et see on kasvav osa üldisest värbamisprotsessist. Autorid koostasid küsitletud värbamisspetsialistide vastustest e-värbamise protsessi etapid ning võrdlesid selle vastavust teoreetiliste lähtekohtadega (vt. joonis 6).



Joonis 6. E-värbamisprotsessi kirjeldus uuringus osalenud värbamisspetsialistide sõnul
Allikas: autorite koostatud tuginedes teoreetilistele lähtekohtadele ja läbiviidud intervjuudele

Intervjuudest selgus, et enamus osalenud värbamisspetsialistidest käsitlevad e-värbamist kui tervet värbamisprotsessi (värbamine ja valik) ning päris täpne definitsioon, mis on e-värbamine, on erinevate vastajate arvates erinev. Siiski, tõi osa küsitletud värbamisspetsialistidest välja, et e-värbamine on võrdeline ainult töopakumiste avaldamisega ning edasine suhtlus toimub kandidaatidega juba muudes kanalites, nt telefoni või vahetu kontakti teel või ettevõttes kohapeal.

Mathis & Jackson (2016) on välja toonud, et e-värbamisega suureneb saadetatavate CV-de hulk. Autorid uurisid värbamisspetsialistidelt intervjuu raames, et kas ja millises mahus on e-värbamise kasutamisel suurenenud ettevõttesse kandideerinud uute töötajate CV-de hulk. Enamik vastanud värbamisspetsialiste ei näe, et e-värbamine on oluliselt suurendanud CV-de ja kandideerijate arvu.

„Vanasti tuli päris palju CV-sid ja siis oli üsna keeruline, mitmed jäid vaatamata.”

(Värbamisspetsialist, intervjuu 5).

Vastanud värbamisspetsialistid toovad välja üleüldised raskused töötajate, eelkõige just neile vajalike oskuste ja kompetentsidega töötajate leidmise ning ei seosta olukorda e-värbamisega.

Pigem tuuakse mitmel juhul välja, et ettevõtted on hädas nõ “sarikandideerijatega”, ehk inimestega, kes kandideerivad valimatult ja mõtlematult kõikidele positsioonidele.

Selline kandideerimine aga suurendab värbamisspetsialistide aega CV-de töötlemisel ja sobivate kandidaatidega kontakteerumisel. Tuuakse välja ka erandlikke juhtumeid:

„Kipub tulema selliseid lõbusamaid kandideerimisavaldusi, näiteks kooli direktoriks ärimees Singapurist või kultuurimaja juhatajaks postitantsija Venemaalt.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 9).

Saabunud CV-de hulka hallatakse küsitletud värbamisspetsialistide sõnul enamasti oma ettevõttes loodud süsteemis ning spetsiaalseid värbamisplatvorme pigem ei kasutata. Selle toovad välja ka uuringus osalenud suured tootmisettevõtted, kus töötajate leidmine on igapäevane tegevus:

„Kasutame halduse jaoks nt Excelit, kuhu teeme märkmeid ja kommentaare – vestlused, lisaküsimused jne. Kandideerivad üldjuhul Google Formsi kaudu.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 8).

Siiski on uuringus osalenutest ka neid, kes kasutavad e-värbamise erinevaid võimalusi. Enim levinud on CV-de haldamise kasutamisel värbamiskanalite poolt pakutavad erinevad lahendused. CV-de haldus, kandidaatidega kontakteerumine, intervjuude kokkuleppimine toimub mitmel juhul kasutades töös kasutatavaid töökuulutuste avaldamise platvorme (CV Keskus, CV Online). Tuuakse välja, et sellise lahenduse kasutamine on seotud otseselt andmekaitse seadusest tuleneva isikuandmete töötlemise põhimõtetest. Omakorda annab see ka võimaluse, et kandideerijate andmed ja CV ei satuks nende isikute kätte, kelle puudub selleks õigustatud huvi ning võiks antud andmeid tarvitada teistel eesmärkidel, kui uue töötaja värbamisel.

„Hoiame CV-sid CV-Keskuses (andmekaitse).” (Värbamisspetsialist, intervjuu 4).

Mitmed uuringus küsitletud värbamisspetsialistid tõid välja, et kandidaatidega kontakteerumine on pigem traditsioonilisem ning ei kasutata e-kanaleid ega vahendeid. 1/3 vastanud värbamisspetsialistidest tõi välja, et kasutavad sobivate kandidaatidega kontakteerumiseks telefoni teel ühenduse võtmist. Telefoni teel esmalt, kas:

- toimub esmane intervjuu

- lepitakse kokku intervjuu/proovitöö aeg
- räägitakse töötamise tingimustest.

E-värbamisega seoses toovad nii küsitletud värbamisspetsialistid, kui ka töötajad välja, et e-värbamisega kaasnevad nii positiivsed, kui ka negatiivsed tegurid. Mitmete allikatele (Silva et al. 2017; Mathis & Jackson 2016) tuginedes on e-värbamise peamiseks negatiivseks faktoriks - kõrge kandideerimiste arv. Antud uuringus osalenud värbamisspetsialistid kandidaatide arvu kasvu ei täheldanud. Pigem tõid nad välja, et kandideerima tulevad inimesed, kes on nende poolt pakutavale töökohale vale või puuduva kvalifikatsiooniga. Seda tendentsi kirjeldas ka Lotus (2021) - tänu lihtsamale digitaalsele taotlemisprotsessile saavad kandideerijad vähesese vaevaga kandideerida kõrgematele töökohtadele, et lihtsalt „õnne proovida”. Siit lähtuva kandidaatide hindamise protsessi on küsitletud värbamisspetsialistid toonud välja ühe e-värbamise keerulisema osana. Internetis toimuva kandideerimise ning e-värbamise ühe miinusena on mitmed autorid (Boscai, 2015; Joseph, 2019) ja ka vastanud värbamisspetsialistid ning töötajad välja toonud isikupärasuse puudumise. Veel tuuakse värbamisspetsialistide poolt välja e-värbamise juures üheks keerulisemaks aspektiks värbamisstrateegia väljakujundamist - mõista, mida ettevõtte, värbajad tulevaselt töötajalt ootab ning kuidas nende ootustega potentsiaalse uue töötajani jõuda ja millised kanalid ootuste esitamiseks valida.

Oksanen (2018) tõi eelpool välja, et tänapäeval on oluline, et tööandjad suudaksid võimalikult suurel määral leida just parimaid kandidaate, et organisatsioonil oleks võimalik valida ja teha lõplikke värbamisotsuseid parimast kandidaatide kogumist, kuna konkurents parimate kandidaatide pärast on karm. Osad uuringus osalenud ettevõtete värbamisspetsialistid lisavad, et e-värbamise puhul on valiku protsess pikk, millest tulenevalt kandidaadid võivad protsessi jooksul juba leida teise töö.

Kokkuvõtvalt saab välja tuua, et e-värbamisel on oma negatiivsed ja positiivsed küljed, mida iga värbamisspetsialist saab oma igapäevatöös arvesse võtta ja neid enda ettevõtte kasuks tööle panna. Lähtudest uuringust on e-värbamise peamised miinused huupi kandideerimine, isikupärasuse puudumine, kvalifitseerimata kandidatuur ning inimeste puudulik/erinev IT oskus. Positiivsetena saab välja tuua protsessi efektiivsuse, pikema kehtivusaja ning paberimajanduse vähenemise.

2.2.3 Värbamisprotsessi arengusuunad

Tabel 5. Kandidaatide meelitamine teemaplokist leitud märksõnad ja nendest loodud kategooria.

Teema:	Märksõnad intervjuu tulemustest:	Loodud kategooria:
Kandidaatide meelitamine	-Veebi(video)intervjuud -Kodukontor -Head digioskused -Head võõrkeeleskused -Protsess on kiirem -CVde saatmine on lihtsam -Võistlus kandidaatide peale (kvalifitseeritud tööjõu puudus) -Infomüra palju -Kandidaadiga kontakti hoidmine keerulisem	Värbamisprotsessi arengusuunad

Allikas: autorite koostatud, kogutud andmete põhjal.

Rääkides muutustest viimaste aastate värbamismaastikul ja arutledes, kas tööle kandideerimine on muutunud lihtsamaks või keerulisemaks, jäävad küsitletud värbamisspetsialistid ja töötajad ühisele arvamusele: ühed vastajad toovad välja, et värbamisprotsess on jäänud samaks - ei ole muutunud ei lihtsamaks ega ka keerulisemaks või teised vastajad toovad välja, et värbamisprotsess on muutunud teatud komponente arvestades lihtsamaks, kuid teisi komponente arvestades raskemaks, ehk on ikkagi jäänud kas sama keeruliseks või lihtsaks:

„Oluline on asukoht, kust töötajat otsid, nt X-linnas on väga raske leida spetsialiste.”
(Värbamisspetsialist, intervjuu 4).

„Pandeemia ajal sai tavaks, et intervjuud on veebis.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 6).

„Otsitakse rohkem "work from home" stiilis tööpakkumisi.” (Töötaja, intervjuu 5).

„Otsitakse väga heade digi- ja erinevate võõrkeelte oskustega spetsialiste.” (Töötaja, intervjuu 7).

Samas toovad peaaegu kõik vastajad välja, et värbamisprotsess on muutunud palju kiiremaks:

„Tänu portaalidele on näiteks CV-de saatmine muutunud väga lihtsaks ning kiiresti saab erinevatele töökohtadele kandideerida.” (Töötaja, intervjuud 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ja 9 ja värbamisspetsialist, intervjuud 3, 9 ja 10).

„Jõupositsioon on tööjõu käes, peame olema paindlikud ootustele ja kokkulepetele vastu tulema ning kandidaadile peab kohe helistama kui ta silma hakkab. Varem sellist taktikat ei pidanud kasutama. Praegu käib puhtalt võistlus kandidaadi peale. Töötajaid ei ole valida – peame võtma neid keda on – eriti teenindus ja lihttööjõud.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 2).

Samas on 1/3 küsitletud värbamisspetsialistidest ja töötajatest kindel, et värbamisprotsess on muutunud keerulisemaks:

„Kogu värbamine on onlines ning seetõttu mõista inimese olemust, on keeruline.”

(Värbamisspetsialist, intervjuu 8).

„Kuna tööandjad saavad hulgaliselt CV-sid, siis on raske silma pasta või üldse saada võimalust tööintervjuule minna.” (Töötaja, intervjuu 2).

„Tööpakkumisi ja infomüra on palju. Oleneb tööotsijast, kuid mõned töökuulutused on läinud võib-olla liiga keeruliseks või ka liigagi interaktiivseks, et lihtsama või väiksemate teadmistega inimese jaoks on see liiga keeruline. Samas jäetakse välja kandideeri jaoks kõige olulisem (tööajad, töötasu, kollektiiv, tööhüved).” (Töötaja, intervjuu 3).

„Vanuse kasvades läheb tasuva töö leidmine keerulisemaks.” (Töötaja, intervjuu 7).

Ka COVID-19 pandeemia on muutnud värbamisprotsessi, olgugi, et osad vastanud värbamisspetsialistid leiavad, et see ei ole muutnud protsessi, siis üle poole vastanud värbamisspetsialistidest ja töötajatest on teist meelt ja tõid välja, et COVID-19 tõttu on värbamine muutunud IT-kesksemaks, sest kandidaadid on IT-teadlikumad ning väga palju kasutatakse e-värbamise võimalusi (nt videointervjuud).

„COVID-19 on kandideerimist oluliselt uuendanud, parandanud ja innovaatilisemaks muutnud. Negatiivsena toon välja, et tehakse liialt turundust tööpakkumistega. Selle tulemusena kandideerijate arv suureneb ja just ebakvaliteetsete kandidaatide arv, mis muudab kandideerimise ja värbamise protsessi aja- ning rahakulukamaks.” (Töötaja, intervjuu 3).

Samas toovad küsitletud värbamisspetsialistid välja, et pandeemia on muutnud värbamist keerulisemaks - sobivaid töötajaid on raske leida ning väga tihti tuleb ette olukordi, kus kandidaat peab olema isolatsioonis. E-värbamise puhul on keerulisem ka kandideerijaga kontakti hoidmine, mistõttu võib juhtuda, et kandidaadid kaovad lõplikult ehk et peale esmast kontakti ei ole võimalik nendega enam kontakti saada.

Olgugi, et intervjuul osalenud toovad välja, et värbamisprotsess üldiselt on liikunud IT-kesksemaks, jagunevad küsitletud värbamisspetsialistide arvamused täpselt pooleks. Üks

osa vastanuist leiab, et videointervjuude kasutamine ei ole mõistlik ega otstarbekam ning puudub ka otsene vajadus selleks.

„Veebi teel intervjuu organiseerimine tundub üsna tülikas, kuna ei tea teise poole arvutioskusi ega võimalusi.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 5).

„See eeldab täiendavat tööd kandideerijale. Hea kandidaat võib jätta töökohale kandideerimata. Ei sobi suuremale osale meie positsioonidele (ladu, tootmine, kvaliteet, tehnika), kus tuleb hinnata teisi kompetentse.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 7).

Teine osa vastanuist on videointervjuudega kokku puutunud ja seda kasutanud. Kuid tuuakse välja, et videointervjuude kasutamine sõltub siiski kandidaadi enda soovist ning pigem eelistatakse vahetut kontakti.

„Oleme valmis olnud seda kasutama aga seni on töötsijad ise soovinud silmast-silma vestlust.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 9).

E-värbamise puhul on olulised märksõnad internet ja uudsus. Nii mõnigi küsitluses osalenud värbamisspetsialist tõi videointervjuude puhul korduvalt välja ka IT oskuste ja võimaluste taseme. Kandideerijate IT-teadlikkus on küll tõusnud, kuid oskused ja võimalused on siiski väga erinevad.

„Video CV - mõni on originaalne, mõni pole üldse aru saanud mida nad tegema peavad. Inimeste IT võimalused on erinevad, ja oskused.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 3).

Võttes kokku värbamisprotsessi muudatused, saab öelda, et suuremal määral ikkagi on värbamisprotsess inimeste sõnul muutunud, välja tuuakse näiteks kiirus, aga samaaegselt ka keerulisus. On näha, et COVID-19-il on olnud mõju värbamisprotsessi muudatustel, kus viimane on muutnud värbamisprotsesse rohkem IT-kesksemaks, aga samaaegselt ka keerulisemaks, kuna võib kaduda kontakt – inimene on isolatsioonis ning hiljem enam ühendust ei võta. Seda parandab muidugi videointervjuu, kuid mitmed personalispetsialistid seda ei kasuta - samas on näha, et see on olnud kaalumisel. Suurt rolli mängivad siinkohal ka IT oskused – ettevõtte võib kasutada eri lahendusi ning videointervjuusid, kuid kandideerijate oskused võivad olla väga erinevad ning see teeb protsessi keerulisemaks.

2.2.4 Värbamiskanalid

Tabel 6. Värbamisallikate valik teemaplokist leitud märksõnad ja nendest loodud kategooria.

Teema:	Märksõnad intervjuu tulemustest:	Loodud kategooria:
Värbamisallikate valik (sh e-värbamiskanalite valik ja sotsiaalmeedia kasutamine)	-Ajalehekuulutused -Värbamisagentuurid -Teised ettevõtted -Soovitused -Ülikoolikutsed -Töötukassa -CVKeskus/CVOnline -Ettevõttesisene otsing -Sotsiaalmeedia -Headhunting -Tutvused -Sihtpakkumised -Facebook, LinkedIn -Praktikandid	Värbamiskanalid

Allikas: autorite koostatud, kogutud andmete põhjal.

Värbamisprotsessi kirjeldades toodi intervjuudes ühe värbamisprotsessi osana välja ka erinevate kanalite valik. Traditsioonilisi võimalusi - ajalehekuulutusi; kasutatakse pigem väga vähe. Samuti on traditsioonilistest meetoditest välja toodud teised ettevõtted ja värbamisagentuurid, kuid mitte märkimisväärselt suures hulgas. Traditsioonilised võimalused, mida ettevõtted taotlejate meelitamiseks kasutavad, hõlmavad ajalehti, värbamisagentuure, töötajate, tarnijate või klientide soovitusi ja ülikoolikutseid. Alternatiivsete võimalustena on kasutusel ka veebiallikad, nt tööplatvormid, veebipõhised värbamise leheküljed jne (Melanthiou, 2015). Värbamisprotsessi kirjeldades nimetab enamik värbamisspetsialiste põhiliste alternatiivsete värbamiskanalitena Töötukassat ja CV Keskust. Lisaks toob mitu vastajat välja sotsiaalmeedia kanalite kasutamise ja ettevõttesisese otsingu. „Kui meil on vaja nt teenindajat, siis kõigepealt koostöös üksuse juhiga on teenindaja profiili paika panemine. Kui profiil on paigas (töökirjeldus, töötasud, mida pakume, mis kanaleid kasutame, keda otsime jne), siis asun mina värbamisteadet kokku panema, seejärel suuname teate enamjaolt e-kanalitesse. Siis jälgime kandidaate ja kui on sobivad kandidaadid leitud, siis alustame intervjuudega. Kui sobib, läheb tegevus lepingusse.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 2).

Küsitletud värbamisspetsialistide enim nimetatud efektiivne värbamistegevus on *headhunting*, tutvuste kaudu uute töötajate leidmine ja sihtpakkumised konkreetsetele inimestele. Lisaks nimetati mitme küsitletud värbamisspetsialisti poolt e-värbamist koos „sõna levitamise” ja avaliku teavitusega. Lisaks praktikantide hulgast uute töötajate leidmist. Lisaks nimetati ühekordselt: inimene ise on saatnud oma CV, teadmata, kas on vabu töökohti ja CV Keskus, sotsiaalmeedia (Facebook, LinkedIn).

Lõbus (2017) on välja toonud tudengite töö leidmise kogemused, kus tööportaalide kaudu leidis töö 36%, tutvuste kaudu 34% ja otsepakkumise, sihtotsingu kaudu 18% tudengitest. Vaid 3% vastanud tudengitest leidis töö sotsiaalmeedia kaudu. Need tulemused ühtivad selle uuringu raames vastanud töötajate kogemustega. Küsitletud töötajatest enamik vastas, et leidsid oma praeguse töö CV Keskuse kaudu, mitu küsitletud töötajat väitis, et leidis töö tutvuste kaudu. Ühekordselt nimetati ära organisatsioonisisene edutamine, personaliotsingu firma või *Facebooki* kaudu ja töökoha leidmine praktikajärgselt.

Ka küsitletud töötajad peavad ülekaalukalt efektiivseimaks värbamistegevuseks tutvuste kaudu töö leidmist ja otsepakkumisi. Veel nimetasid küsitletud töötajad ära portaalides CV saatmise, personaliotsingu firmasid ja sotsiaalmeediat.

Ebaefektiivse värbamistegevusena tõi enamik küsitletud värbamisspetsialiste välja „ainult ajalehekuulutuse avaldamine.”

Küsitletud töötajad nimetasid kõige ebaefektiivsemaks värbamistegevuseks huupi tööle kandideerimise ehk CV-de saatmise nõ juhuslikul ajahetkel ettevõttesse, kus ei pruugi hetkel vabu töökohti leiduda.

Küsitletud värbamisspetsialistid jagunevad oma arvamusest kaheks: esimene osa neist ütleb, et peamiselt otsitakse nende ettevõttes töötajaid organisatsiooni väliselt (peamiselt IT ja tootmissektori värbamisspetsialistid). Teine osa (peamiselt teenindus- ja avalik sektor) ütleb, et peamiselt värbavad nemad uusi töötajaid organisatsiooni siseselt. Mõlemad grupid toovad eraldi välja, et alati püütakse esimese tegevusena leida ametikohale töötaja organisatsioonisiselt. Küsitletud töötajatest vastas vaid üks, et on leidnud uue töökoha organisatsioonisiselt.

¾ küsitletud värbamisspetsialistidest vastab, et värbavad uusi töötajaid oma piirkonnas, eelkõige seetõttu, et nende ettevõttes kaugtöö võimalus puudub. Samas tuuakse ka välja, et:

„Kuulutame üle Eesti ja jätame kandideerijale otsustusõiguse. Meil on näiteid, kus kandideerinud on inimene Tallinnast ja peale töökohale valimist, kolis ta siia ka elama. Kuna maapiirkonnas on kvalifitseeritud tööotsijate valik ahtam, oleme pakkunud ka ajutist

elukohta. See on olnud eriti vajalik just haridustöötajate värbamisel.” (Värbamisspetsialist, avalik sektor)

„Meil on palju rahvusvahelisi praktikante. Aga kahjuks me ei ole saanud pakkuda neile jäämise võimalust, kuna väga suur osa tööst on eestikeelne ja raske on neid jätta, oluline on kohapealse konteksti tajumine.” (Värbamisspetsialist, avalik sektor)

Küsitletud töötajad jagunevad aga kaheks, pooled vastanutest on tööle kandideerinud ka kodu piirkonnast kaugemale ja pooled vastavad, et kandideerivad vaid kodupiirkonnas. Valmisolek kandideerida ka kodu piirkonnast kaugemale on tingitud vastajate individuaalsetest eripäradest: *„Puuduvad autojuhiload”*; *„Perekondlikud põhjused samas piirkonnas elamiseks ja töötamiseks”* jne.

Enamik vastajatest kirjeldab, et nende ettevõttesse on võimalik kandideerida igal ajahetkel, ka olukorras, kus hetkel vabad töökohad puuduvad, võtavad nad ikka kõik esitatud CV-d vastu ja talletavad need tuleviku tarbeks.

„Laekub neid CV-sid päris palju. Kui pole vastavat haridust aga tahad töötada, vormistame tööle aga suuname kooli. Paljud ülikoolist tulevad praktikale ja nt pärast praktikat on sobiva ametikoha leidnud.” (Värbamisspetsialist, avalik sektor)

Küsitluste tulemused on mõlemas grupis väga sarnased. Enim kasutatav andmebaas mõlema sihtgrupi hulgas on CV Keskus ja CV Online. Kõik vastajad märkisid selle portaali kasutamist. Küsitletud värbamisspetsialistide hulgas on palju kasutatud ka Töötukassa, mida küsitletud töötajad nimetavad vähem. Sotsiaalmeedia platvormidest nimetavad peaaegu kõik küsitletud värbamisspetsialistid *Facebooki*, küsitletud töötajad nimetavad *Facebooki* vähem, kuid see on küsitletud töötajate seas populaarseim sotsiaalmeediakanal. Teine populaarne sotsiaalmeediakanal mõlema sihtgrupi hulgas on *LinkedIn*.

Veel nimetatakse ära Talendipank, Google workspace, kohaliku omavalitsuse kodulehekülg (ka avalikud konkursid), Instagram, Github, MeatFrank, Ekspress job ja GoWorkaBit. Twitterit, SnapChati, Whatsupi ei nimetanud üksi küsitletu värbamiskanalina. *„Praeguse töökoha kuulutuse leidsin CV Keskusest ja kuna mul oli juba CV Keskuses CV valmis siis lihtsalt vajutasin "soovin kandideerida" nuppu.”* (Töötaja, intervjuu 2).

Põlvkondlike erinevusi, mida värbamistegevustes igapäevaselt jälgitakse, küsitletud värbamisspetsialistid välja ei too. Suur osa küsitletud värbamisspetsialistidest vastab, et värbamistegevustes erinevusi ei ole. Siiski toovad küsitletud värbamisspetsialistid välja, et otsides noorema põlvkonna ja natuke vanema põlvkonna esindajat, tuleb silmas pidada, et värbamiskanalite valik on erinev (*„Vanemaealistele kuulutused ajalehte ja/või Töötukassasse ja/või CV Keskusesse, ei otsi neid töötajaid läbi sotsiaalmeedia”*). Üks vastanud

värbamisspetsialist toob välja, et eri vanuses inimeste otsimisel tuleb jälgida kuulutuse sõnastamist, et eri vanuses inimestel on olulised erinevad aspektid töö juures, nt noortel on olulisem paindlikkus jne. Veel tuuakse välja:

„Kindlasti on erinev, aga vanus ei võrdu kogemus meie jaoks.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 6).

„Meie poolt pakutavad töökohad eeldavad arvuti kasutamise oskust.” (Värbamisspetsialist, intervjuu 9).

Vastanud pikemaajalise töökogemusega töötajad toovad välja, et saavad hakkama väga hästi võrreldes noorema põlvkonnaga, kuid tunnetavad selgelt, et nooremal põlvkonnal on nende ees eelis. Siinkohal tuuakse välja arvuti- ja erinevate keskkondade kasutamise oskus ja kiirus ja ka võõrkeelte oskus.

Kokkuvõtlikult on näha, et enim levinud värbamiskanaliks personalispetsialistide seal on CV Keskus ja CV Online, kuid kasutatakse ka sotsiaalmeediat. Ka värvatud isikute sõnul on CV Keskus olnud edukaim kanal töö leidmisel. Olulisel kohal on ka tutvused, mitu värvatut on leidnud töö just tutvuste kaudu. Ajalehekuulutuse avaldamist peetakse pigem ebaefektiivseks ning samuti ei pooldata ka huupi kandideerimist, kuna ei taga edu. Suuremas osas eelistatakse värvata siiski omas piirkonnas, mida kindlasti mõjutavad ka töö iseärasused – suurt osa töödest ei ole võimalik kaugtööna teha. Eri põlvkondade värbamisel osutus oluliseks õige värbamiskanali valik, kuid suuremaid erisusi värbajad välja ei too.

2.3 Järeldused ja ettepanekud

Järgnevalt esitavad autorid uurimistöö “Värbamisprotsessi ja e-värbamise kasutuspraktikad Eesti ettevõtete näitel” järeldused.

Värbamisprotsess on üldjoontes küsitletud värbamisspetsialistide ja töötajate arvates igas organisatsioonis üldjoontes sarnane tegevus, kuid siiski igas ettevõttes iseenda jaoks mugavamaks või sobivamaks kujundatud protsess. Värbamisspetsialistid nimetavad värbamisprotsessi kindlaks tegevuseks ettevõtte üldises tegevuses, kus kõige olulisem osa on värbamisstrateegia väljatöötamine ja värbamisprotsessi läbiviimine. Need on pidevas muutuses olevad tegevused, kus pidevalt tuleb leida uusi lahendusi, et tagada piisavalt suur vabale töökohale kandideerivate kandidaatide hulk, kes omavad ka vajalikke pädevusi ja kvalifikatsiooni antud ametikohale. Seda kinnitavad ka mitmed autorid (Tong, 2009; Kapse et al., 2012; Rossmann, 2018; Banerjee, P. & Gupta, R., 2019; Arphita 2020), kes nõustuvad, et eelkõige on värbamise puhul tegemist uute töötajate ettevõttesse meelitamisega. Samuti toovad

nii värbamisspetsialistid, töötajad, kui ka erinevad autorid (Sills, 2014; Gorobinski et al. 2017; Oksanen, 2018) välja, et värbamise puhul on tähtis protsessi kiirus, et tagada ettevõttele valik parimate kandidaatide seast.

Värbamisprotsessi peamiste mõjutajatena toovad küsitletud värbamisspetsialistid ja töötajad välja värbamisprotsessi muutumist IT-kesksemaks, mis omakorda on teinud antud protsessi keerulisemaks. Kehvamate digioskustega kandidaadid võivad seetõttu jätta kandideerimata, kuid see ei tähendaks, et nad ei oleks sobilikud antud ametipositsioonile (iga positsioon ei vaja digioskusi). COVID-19 mõjutusi värbamisprotsessis küsitletud otseselt ei taju, kuigi Dixit et al. (2020) ja O'Donnell (2021) väitsid, et COVID-19 mõjutas oluliselt värbamisprotsesse ning ettevõtjad pidid tulema toime ootamatute ja enneolematute väljakutsetega - kasutusele võeti harjumatud virtuaalsed töövestlused tavapärase traditsioonilise vahetu kontaktiga kohtumiste asemel. Samas nentisid küsitletud värbamisspetsialistid, et virtuaalseid töövestlusi kasutatakse värbamisel siiski pigem viimase võimalusena ja pigem harva ning COVID-19 mõjutused värbamisprotsessile on pigem seotud üldise suurenenud värbamisprotsesside digitaliseerumisega.

Värbamisprotsessi peamiste arengutena toovad küsitletud värbamisspetsialistid ja töötajad välja, et antud protsess liigub tulevikus kindlasti veelgi enam e-värbamise suunal.

Sellest lähtuvalt on teinud autorid järeldused värbamisprotsessi muudatustest:

- Värbamisprotsess muutub järjest kiiremaks ja värbamisprotsessi peamised tegevused kujundab üldjoontes iga ettevõtte endale ise.
- Värbamisprotsess on muutunud e-lahenduste kesksemaks ja ilmselt see praktika kasvab veelgi.

Uuritud värbamisspetsialistid ja töötajad toovad välja, et e-värbamine moodustab värbamisprotsessist väga suure osa. Üle poole uuritavatest vastab, et kogu värbamisprotsess toimub tänapäeval e-keskkonnas.

Olgugi, et e-värbamine on olnud osa värbamisprotsessist juba mitmekümneid aastaid (Nikolaou, 2021), mõistavad küsitletud värbamisspetsialistid siiski erinevalt e-värbamise mõistet. Näiteks mitmed küsitletud värbamisspetsialistid defineerisid e-värbamist võrdväärseks terve värbamisprotsessiga, sh ka ametiprofiili kirjeldamine, mis on teiste küsitletud ettevõtte vastustes organisatsioonisisene tegevus, värbamisele eelnev protsess, värbamist ettevalmistav toiming. Antud töö autorite arvates tuleb see ilmselt sellest, et ka ametiprofiili kirjelduste ja töökuulutuste loomine toimub internetis, seetõttu peetaksegi ka neid toiminguid e-värbamiseks.

Teoreetiliste allikate andmetel (Mathis & Jackson 2016; Silva et al. 2017) on suurenenud nõ huupi tööle kandideerimine, kuid siinkohal lähevad lahku küsitletud töötajate ja värbamisspetsialistide seisukohad. Küsitletud töötajatest enamik ei ole oma sõnul kunagi sel viisil uuele töökohale kandideerinud, aga küsitletud värbamisspetsialistid puutuvad oma sõnul pidevalt kokku nõ huupi kandideerijatega, kes muudavad pigem kogu värbamisprotsessi keerulisemaks ja aeganõudvamaks (seda loomulikult juhul, kui uuele töökohale kandideerijal puuduvad ettevõttele vajalik kvalifikatsioon ja oskused). Lisaks nimetavad küsitletud värbamisspetsialistid e-värbamise negatiivsete külgedena kandideerija isikupärasuse puudumist (kandideerijaga ei kohtuta, nähakse vaid tema CV-d) kandideerimise hetkel ja kandideerijate võimalikku ebavõrdsesse positsiooni asetamist tulenevalt erinevatest IT-oskustest. Nimetatud negatiivsete külgedega nõustuvad ka mitmed autorid (Boscai, 2015; Armstrong & Taylor, 2014; Hada ja Gairola, 2015; Silva et al. 2017; Arphita, 2020; Singh, 2020; Lotus 2021).

E-värbamise peamiste mõjutajatena toovad küsitletud värbamisspetsialistid ja töötajad välja üldise värbamisprotsessi digitaliseerumise - nii erinevate uute võimaluste leidmine ja kasutamine kandideerimisel, kui ka uute lahenduste väljatöötamine. Küsitletud värbamisspetsialistid kinnitavad, et proovivad ka ise oma igapäevatöös kasutada üha enam vabade positsioonide reklaamimisel sotsiaalmeediat, millel on kindlasti järjest suurenev roll värbamisprotsessis. Üheks suurimaks e-värbamisprotsessi mõjutajaks tulevikus saab uuritud värbamisspetsialistide arvates kehtiv andmekaitse seadus. Eelnevalt läbiviidud uuringutes ei ole andmete kogumisele ja säilitamisele, ka andmetega seotud juriidilistele aspektidele, andmekaitse seadusele liialt tähelepanu pööratud.

Enamik vastanud värbamisspetsialiste ei näe, et e-värbamine on oluliselt suurendanud kandideerijate poolt ettevõttesse saadetud CV-de hulka, kuigi Mathis & Jackson (2016) väidavad, et veebipõhise värbamise peamiseks negatiivseks faktoriks on eelkõige potentsiaalselt kõrge number kandideerimisavaldusi.

Saabunud CV-de hulka hallatakse küsitletud värbamisspetsialistide sõnul enamasti oma ettevõttes loodud süsteemis ning spetsiaalseid värbamisplatvorme pigem oma igapäevatöös ei kasutata. Küsitletud värbamisspetsialistid nimetavad näiteks Excel programmi kandidaatide CV-de haldamise abivahendina. Siiski toovad nii küsitletud värbamisspetsialistid, kui ka töötajad välja, et portaalid CV Keskus ja CV Online on mõlema osapoole jaoks kandideerimise teinud mugavaks, nendes portaalides on lihtne vajalikke toiminguid teostada. Enim kasutatavad andmebaasid mõlema küsitletud sihtgrupi hulgas ongi CV Keskus ja CV Online. Küsitletud töötajad toovad aga välja, et ettevõtte poolne

kommunikatsioon on puudulik või sootuks olematu ning puudub tagasiside kandideerimistele, mida küsitletud töötajad pigem ootavad.

Lindjärv (2016) on oma magistritöös välja toonud, et erinevaid värbamistegevusi viiakse läbi enamlevinud sotsiaalmeedia kanalites nagu Facebook, LinkedIn ja Twitter (Asi, 2012; Gibbs et al. 2015). Antud uuringus osalejad tõid välja, et populaarseim sotsiaalmeedia värbamiskanal on Facebook. Lisaks nimetati veel LinkedIn-i, Twitterit, Snapchati ja Whatsupi ei nimetanud uuringus osalejad kordagi värbamiskanalitena. Antud uuringust selgus, et enamik küsitletud värbamisspetsialiste ja töötajaid peavad efektiivsemaks värbamise viisiks *headhuntingut* ning sihtpakkumisi. Lisaks hinnatakse ka tutvuste kaudu tööle kandideerimist, olgugi et uuringus osalenud töötajad ei ole seda võimalust oma sõnul kasutanud.

Põlvkondlikke erinevusi, mida värbamistegevustes igapäevaselt jälgitakse, küsitletud värbamisspetsialistid välja ei too. Siiski toovad küsitletud värbamisspetsialistid välja, et otsides noorema põlvkonna ja natuke vanema põlvkonna esindajat, tuleb ettevõttel kindlasti silmas pidada, et värbamiskanalite valik on erinev.

Vastavalt uuringutulemustele toovad antud töö autorid välja järelused e-värbamise arengu ja praktikate kohta Eesti ettevõtete näitel:

- Antud uuringu põhjal on populaarseimad tööle kandideerimise ja uute töötajate otsimise portaalid CV Keskus ja CV Online.
- E-värbamine ei ole küsitletud värbamisspetsialistide sõnul suurendanud värbamisprotsessi jooksul ettevõttesse töötajate poolt saadetavate CV-de hulka.
- E-värbamine ei ole parandanud ettevõtte ja tööle kandideeri vahelist kommunikatsiooni.
- Värbamisspetsialistid käsitlevad e-värbamist kui tervet värbamisprotsessi (värbamine ja valik) ning täpne e-värbamise tähendus on vastajate arvates erinev.
- Antud uuringus osalejate sõnul on populaarseimad tööotsimise ja töötajate leidmise sotsiaalmeediakanalid Facebook ja LinkedIn.
- Antud uuringus osalejate sõnul on noorema ja vanema põlvkonna värbamisel erinev värbamiskanalite valik.
- Sotsiaalmeedia osakaalu tõusuga värbamisprotsessis muutuvad järjest olulisemaks andmekaitsega seotud nõuded.

Eelpool väljatoodud järeluste põhjal teevad uuringu autorid ettepanekuid e-värbamisprotsessi tõhustamiseks Eesti ettevõtetes:

- Selle töö teooria kui ka uuringu osa toovad välja, et värbamisel mängib olulist rolli värbamisprotsessi läbiviimise kiirus, seega soovivad autorid igas ettevõttes aja kokkuhoiu võtmes luua teatud baas või alusmaterjal värbamisprotsessiks, kaasa arvatud ametiprofiilid erinevatele töökohtadele, et viia värbamisele kuluv töömahukas aeg miinimumini.
- Selle töö uuringu osa tõi välja, et tööle kandideerijate e-teadlikkus, oskused ja kasutatavad värbamiskanaliid on väga erinevad, seega igas ettevõttes tuleb alati luua võimalus mugavaks kandideerimiseks igapäevale - siinkohal on oluline pakkuda kandidaadile erinevaid kandideerimise võimalusi.
- Selle töö uuringu osa tõi välja, et andmekaitsega seotud asjaolud on muutunud aastatega järjest olulisemaks, seega kui soovitakse CV-sid säilitada, soovivad autorid kasutada kandideerijate andmete haldamiseks sobivaid tarkvarasid või enim kasutatavaid kandideerimisplatvorme (selle töö uuringutulemuste põhjal) CV Keskus ja CV Online, mis ettevõtetele sellist teenust on valmis pakkuma.
- Selle töö teooria ja uuringu osa tõid välja, et CV Keskus ja CV Online on kasutatavamad portaaliid töö leidmiseks, seega soovivad autorid jätkata ettevõtetel oma vabade töökohtade avaldamist nendes portaaliides.
- Selle töö uuringu osa toob välja, et esmalt on tööle kandideerijatel ootus tagasisidele, kui ka tööle kandideerimine osutus ebaedukaks ja teisalt, et ettevõtetele saabunud CV-de hulgad, mis värbamisprotsessi jooksul ettevõtetesse jõuavad, ei ole suurenenud, tuleb parandada kommunikatsiooni kvalifitseerimata või muul moel ebasobivate kandidaatidega ning luua süsteem, mis annab igale kandidaadile vastuse kandideerimistulemusest.
- Selle töö uuringu osa toob välja, et Facebook ja LinkedIn on enim kasutatavad sotsiaalmeediakanaliid töö otsimisel, seega tuleb värbamine viia ka nendesse sotsiaalmeedia kanalitesse.

Käesoleva töö kitsaskohaks peavad autorid töö valimi suurust, kuna suuremate üldistuste tegemiseks oleks olnud vaja kaasata suurem arv ettevõtteid. Lisaks toimusid läbiviidud intervjuud *online* keskkonnas, kus intervjuueeritava vastas olid kaks autorit korraga, mis võis esitada piiranguid antud vastuste põhjalikkusele ja keskendumisele. Samas on antud töö teemat võimalik edasi uurida väga mitmeti. Esimese võimalusena pakuvad uuringu autorid välja, et samadel uuringu tingimustel, kuid suurema valimi puhul saab Eesti ettevõtete kohta teha üleriigilisi üldistusi. Lisaks saab samadel uuringu tingimustel uurida ka ettevõtteid

valdkondlikult. Samas peab selle teema puhul kindlasti arvestama ettevõtete ebapiisava valmidusega põhjalikult ja detailselt kirjeldada oma ettevõtte värbamisprotsesse. Antud töö uuringu algusetappides, intervjuusid kokku leppides, osutus see probleemiks, kuna on seotud ärisaladustega. Kindlasti soovitavad autorid edasi uurida värbamise haldustarkvarade kasutamist ettevõtetes ja andmekaitsega seotud olukordi ettevõtete värbamisprotsessides.

Kokkuvõte

Heade töötajate leidmine tööjõuturult on järjest väljakutsuvam ülesanne, mistõttu puutuvad värbamisspetsialistid igapäevaselt omavahel kokku värbamisprotsessiga, mis on väga konkurentsitihe. Värbamisprotsessi peamiseks eesmärgiks on uute töötajate leidmine ja oma ettevõttesse tööle meelitamine (attracting). Värbamisprotsess koosneb värbamisest ja valikust.

Magistritöö eesmärgiks oli analüüsida värbamisprotsesse ja e-värbamise kasutamiskasutamispraktikaid Eesti ettevõtete näitel, et teha seejärel ettepanekuid e-värbamise tõhusamaks kasutamiseks. Autorid püstitasid eesmärgi täitmiseks neli uurimisülesannet, mis andsid ülevaate värbamisprotsessi ja e-värbamise olemusest ning peamistest mõjutajatest, nende arengust ja rakendamisest ettevõtetes.

Magistritöö koosneb kahest osast, esimeses pooles avasid autorid teemakohast kirjandust värbamisprotsessi ja e-värbamise olemuse ning arengu ja erisuste osas, samuti anti ülevaade sotsiaalmeedia kasutusest värbamisel. Konkurentsitihedas värbamisprotsessis ei pruugu vaid traditsiooniliste värbamismeetodite kasutamine tagada edukat tulemust, mistõttu on mitmed organisatsioonid võtnud kasutusele keerukamad värbamisstrateegiad või kombineerinud omavahel erinevaid meetodeid. Siinkohal on tugevat rolli mänginud ka tehnoloogia kiire areng, mis on tinginud elektroonilise värbamise, ehk e-värbamise osakaalu suure tõusu.

Peamine erinevus e-värbamise ja traditsioonilise värbamise vahel on interneti kasutamine ja süsteemide automatiseerimine, näiteks standardiseeritud veebilahenduste ja värbamistarkvarade kasutamine. Traditsiooniline värbamismeetod on värbamisspetsialistide arvates, näiteks töökuulutuse avaldamine ajalehes või värbamisagentuuride kasutamine, ajamahukas ja kulukas protsess. Seevastu e-värbamise peamiseks eelisteks peavad nad madalamat aja- ning rahakulu, lisaks ka lihtsus, tõhusus ja lai geograafiline katvus. Lisaks on e-kanalites võimalik töökuulutusi igal ajahetkel muuta ja pikendada, mis teeb kogu protsessi mugavamaks. E-värbamise negatiivseteks külgedeks peavad värbamisspetsialistid liiga kõrget saabuvate CV-de arvu, kandideerimisi kvalifitseerimata inimeste poolt, isikliku puudutuse kadumist ning inimeste IT-oskuste erisusi. Värbamise viimases etapis, töösuhte kinnitamisel, peavad värbamisspetsialistid ja ka tööle kandideerijad oluliseks inimlikku omavahelist kokkupuudet - seega kogu protsessi automatiseerimine ei pruugi värbamisprotsessi parimat edu tuua.

Veel mängivad kandideerimisprotsessis rolli ka kandideerijate põlvkondlikud erinevused, kus traditsionalistid, buumipõlvkond ning X-põlvkonna esindajad ei pruugi olla nii kogenud interneti- ja sotsiaalmeedia kasutajad, kuid Y- ja Z-põlvkonna esindajad. Töös anti ülevaade vastavalt teooriale ka eri põlvkondade internetikasutamise suundadest, kus selgus, et 82%-l kogu maailma elanikkonnast on sotsiaalmeedia profiil, Eesti inimeste külastatavaim sotsiaalmeediakanal on Facebook ning sotsiaalmeedia osakaal värbamisprotsessis on tõusuteel.

Magistritöö teine pool koosnes empiirikast koos järelduste ja ettepanekutega. Empiirilises osas viisid autorid läbi kvalitatiivse uuringu, kus teostati poolstruktureeritud intervjuud kahe erineva sihtgrupiga, üheks olid värbamisspetsialistid ning teiseks samasse ettevõttesse viimati värvatud töötajad. Intervjuu küsimustike koostamisel lähtuti teoreetilistest materjalidest ning küsimused olid omavahel sünkroonis, mis tähendab et kui värbamisspetsialistilt küsiti, millistel platvormidel töötajaid otsitakse, siis värvatult küsiti milliseid platvorme nad tööotsimiseks kasutavad.

Magistritöö aitab mõista e-värbamise olemust praeguses värbamisprotsessis ning selle võimalikku arengut tulevikus; milliseid suundumusi kasutavad Eesti ettevõtted värbamisel ning kuidas on see mõjutatud ümbritsevast keskkonnast, tehnoloogia arengust. Antud tööst selgub, kas värbajatel ja kandideerijatel on ühtne arusaam värbamisprotsessi olemusest ning millised tegurid nende otsuseid mõjutavad.

Uuringu tulemustest selgus, et värbamisprotsess on muutunud kiiremaks, nii ettevõtte kui kandideerija seisukohalt, just erinevate e-lahenduste kasutusele võtmisega. Siiski ei kasutata ära värbamise puhul kõiki e-lahendusi ning pigem on ettevõtted kujundanud enda värbamisprotsessi kombineeritult, lähtudes nii traditsioonilisest kui ka kaasaegsest värbamisest. Samas mõlemad osapooled tajuvad e-värbamise kasutamisel ühe riskina inimeste digioskuste tasemete erinevust ning seeläbi sobivate tingimuste mittetäitmist, mille tulemusel on kandideerijate hulgas palju neid, kes ei kvalifitseeru avatud ametikohale.

Töö leidmine kandidaatide jaoks on sama oluline nagu ettevõtte jaoks on oluline leida vabale ametikohale inimene. Põhiliselt on kasutusel nii tööotsijate kui ka leidjate seas populaarsemad portaalid - CV Keskus ja CV Online. Antud portaalide kasutamine on värbamisprotsessi muutnud kasutajasõbralikumaks, kiirendanud kogu protsessi ning aitab seejuures järgida seadusest tulenevaid nõudeid. Üha enam kasutatakse lisaks erinevatele portaalidele värbamisel ka sotsiaalmeediat. Sotsiaalmeedia eesmärgiks ühest küljest on vaba positsiooni reklaamimine ning teisalt jõuda nende kandideerijateni, kes antud ajal ei pruugi aktiivselt uut tööd otsida. Antud uuringust selgus, et põhiliseks värbamisprotsessis

kasutatavaks sotsiaalmeedia kanaliks on Facebook, seda toetab ka teooria. Uuringu tulemused näitavad, et värbamisspetsialistidel on järgmise valikuna huvi ja tahe kasutada ka LinkedIn'i. Ühe uuringutulemusena töid küsitletud ettevõtete värbamisspetsialist välja, et sobivate kandidaatide leidmiseks sõltub värbamiskanali valik e-värbamisprotsessis, otsitava ametipositsioonil nõutud kandidaadi vanusega seotud omadustest, nt lisaks kandidaadi vanusele, eeldatakse, et eakamad kandidaadid on kehvemate digioskustega..

Lähtuvalt teostatud uuringu järeldustest ning toetudes ka teooriale, esitasid autorid omapoolsed ettepanekud e-värbamise tõhustamiseks. Olulisemateks peavad autorid värbamisprotsessi kiirust, mille tõhustamiseks soovivad luua igal ettevõttel baasmaterjali ning ametiprofiilid erinevatele töökohtadele, kuna see viib värbamisele kuluva töömahuka aja miinimumini. Nii teooria kui ka uuringu osast selgus, et CV Keskuse ja CV Online kasutamine on siiaani väga hea, rohkesti kasutatav ja end nii värbamisspetsialistidele kui ka tööle kandideerijatele end igati tõestanud praktika, soovivad autorid jätkata töökuulutuste avaldamisega nendes portaalides. Uuringus selgus, et Facebook ja LinkedIn on enim kasutatavad sotsiaalmeediakanalid töö otsimisel, soovivad autorid viia värbamine ka nendesse kanalitesse. Uuringust selgus ka, et igal töötajal, eelkõige ka siis neil töötajatel, kelle kandidatuur ei saanud positiivset vastust ja ka vähem kvalifitseeritud töötajatel, on ootus tagasisidele ja ettevõttesse saabunud CV-de hulk ei ole e-värbamisega ettevõtetes suurenenud (kuigi teooria väitis vastupidist), tuleb ettevõtetes kaaluda võimalust parandada kommunikatsiooni nende kandidaatide ja ettevõtte vahel, näiteks luua automatiseeritud süsteem, mis annaks igale kandidaadile vastuse kandideerimistulemustest - autorid leiavad, et tänu sellele on võimalik tõsta ka ettevõtte mainet tööturul, kuna loob positiivse kogemuse ettevõttega.

Antud magistr töö eesmärk sai täidetud ning töö tulemusi on võimalik kasutada alusmaterjalina edasiste uuringute planeerimisel. Antud töö autorid näevad, et näiteks laiendades uuringuvalimit on huvitav läbi viia üle-eestiline uuring, mille tulemused näitaksid üldisi Eesti ettevõtete värbamisharjumusi. Teiseks uurida teemat erinevate valdkondade tasemel, et leida peamised erinevused näiteks avaliku sektori ja erasektori ettevõtete vahel. Veel on antud töö autorite silmis huvitav edaspidise uurimise teema näiteks andmehaldustarkvarade ja andmekaitse tingimuste uurimine CV-de haldamisel. Käesolev magistr töö annab võimaluse personalijuhtidele ning värbamisspetsialistidele üle vaadata oma värbamisprotsesside peamised tingimused ja luua baas värbamisprotsessi ettevalmistamisel.

Kasutatud kirjandus

1. **4 soovitust värbamisstrateegia uuendamiseks.** (01.06.2020). Recur.
<https://recur.ee/blogi/2020/06/4-soovitust-varbamisstrateegia-uuendamiseks/>
2. **Alas, R.** (2005). *Personalijuhtimine. Käsiraamat.* Tallinn: Külim.
3. **Armstrong, M. & Taylor, S.** (2014). Handbook of human resource management.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>
4. **Arphita, K.** (2020). A Study On Online E-Recruitment Process. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management.*
https://www.ijresm.com/Vol.3_2020/Vol3_Iss5_May20/IJRESM_V3_I5_6.pdf
5. **Asi, T.** (2012) Personali värbamise ja valiku meetodid Rimi Eesti Food AS klienditeenindajate näitel.
6. **Banerjee, P. & Gupta, R.** (2019). Talent Attraction through Online Recruitment Websites: Application of Web 2.0 Technologies. *Australasian Journal of Information Systems* 23:1-32, doi:10.3127/ajis.v23i0.1762
7. **Barber, L.** (2006). E-Recruitment Developments. Institute for Employment Studies.
<https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp63.pdf>
8. **Bika, N.** (n.d.) The advantages and disadvantages of internal recruitment.
<https://resources.workable.com/stories-and-insights/advantages-disadvantages-of-internal-recruitment>
9. **Blacksmith, N. & Poeppelman, T.** (2014). Three Ways Social Media and Technology Have Changed Recruitment. *The Industrial Organizational Psychologist*, Volume 52, issue 1, 114–121. <https://docplayer.net/386187-Three-ways-social-media-and-technology-have-changedrecruitment.html>
10. **Bombiak, E. & Wereda, W.** (2017). *Contemporary trends in the area of recruitment of employees as internal stakeholders of the organization.*
https://www.researchgate.net/publication/320991042_Contemporary_trends_in_the_area_of_recruitment_of_employees_as_internal_stakeholders_of_the_organization
11. **Boscai, B. G.** (2015). NICHE WEBSITES AND ONLINE TOOLS USED IN RECRUITMENT. <https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/detail/detail?vid=9&sid=f9d00d56-7265-41c4-b9ef-79feeb8fedae%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWZvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=115966479>

12. **Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S. & Cox, A.** (2013). *The use of social media in the recruitment process*. Acas Research and Evaluation. <https://www.employment-studies.co.uk/resource/research-paper-use-social-media-recruitment-process>
13. **Cappelli, P.** (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*.
https://www.researchgate.net/publication/12085275_Making_the_Most_of_On-Line_Recruiting
14. **Crous, H.** (2016). E-recruitment vs Traditional Recruitment Methods. *LinkedIn*.
<https://www.linkedin.com/pulse/e-recruitment-vs-traditional-recruitment-methods-henneri-crous/>
15. **Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S.** (2005) Introduction. Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Second Ed. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
16. **Dixit, A., Nair, J. & Nair, A.** (2020). The study on virtual recruitment: The new normal.
https://www.researchgate.net/publication/346718457_THE_STUDY_OF_VIRTUAL_RECRUITMENT_THE_NEW_NORMAL
17. **Einberg R., Evert H., Gorobinski E., Jõeorg K., Kraav E., Kütt M., Lott I., Luts P., Neppo M., Ratnik L., Saska E., Tamkõrv K., Tamme H., Valge P. & Viinapuu, I.** (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: AS Pakett trükikoda.
18. **Espenberg, K. & Roos, L.** (2020). Rahvusvahelise kaugtöö uuring. Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuurigute keskus. https://www.workinestonia.com/wp-content/uploads/2021/01/Rahvusvahelise-kaugtoo-uuring_29.12.2020.pdf
19. **Euroopa Tööjõuamet, Tööhõive, sotsiaalküsimuste ja sotsiaalse kaasatuse peadirektoraat.** (2021). Kuidas on COVID-19 põhjalikult muutnud värbamist. *Euroopa Komisjon*. https://ec.europa.eu/eures/public/how-covid-19-has-fundamentally-changed-recruitment-2021-10-13_et
20. **Flick, U.** (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. 4th edition. Thousand Oaks, California, Sage Pub.
21. **Flick, U; Kardorff, E. von & Steinke, I.** (eds.) (2004). *A Companion to Qualitative Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
22. **Gibbs, C., MacDonald, F., & MacKay, K.** (2015). *Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 170-184.

23. **Gransing-Pophal, L.**, Technology to Automate and Refine the Recruitment process.
07.12.2021. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/technology-automate-refine-recruitment-process.aspx>
24. **Hada, B. S. & Gairola, S.** (2015). Opportunities & Challenges of E- Recruitment.
Journal of Management Engineering and Information Technology.
http://www.jmeit.com/JMEIT_Vol_2_Issue_2_Apr_2015/JMEITAPR0202001.pdf
25. **Hammersley, M.** (2013). What is qualitative research? London, New Delhi. New York, Sydney: Bloomsbury.
26. **Holm, A.** (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift für Personalforschung* 26(3), doi :10.2307/23279203
27. **Hosain, S. & Liu, P.** (2020). The Role of Social Media on Talent Search and Acquisition: Evidence from Contemporary Literature The Role of Social Media on Talent Search and Acquisition: Evidence from Contemporary Literature. *Journal of Intercultural Management* 12(1):92-137, doi: 10.2478/joim-2020-0034.
28. **Hosain, S., Hena, A., Arefin, M. & Hossin, A.** (2020). E-recruitment: A Social Media Perspective. *Asian Journal of Economics Business and Accounting* 16(4):51-62, doi: 10.9734/AJEBA/2020/v16i430248
29. **HRZone.** (2015). What is E-Recruitment? <http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-recruitment>
30. **Joseph, C.** (2019). Disadvantages of Online Recruitment.
<https://smallbusiness.chron.com/disadvantages-online-recruitment-748.html>
31. **Jõgi, H.**, 14 sammu, kuidas saada tööle parimaid inimesi ehk kvaliteetne värbamine.
13.05.2014 <http://personalidisain.ee/14-sammu-kuidas-saada-toole-parimaid-inimesi-ehkkvaliteetne-varbamine/>
32. **Kapse, A. S., Patil, V. S. & Patil, N. V.** (2012). E-Requitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.686.5816&rep=rep1&type=pdf>
33. **Kasak, K.** (2020) *Kuidas värvata ja hoida parimaid inimesi?* Tallinna Raamatutrükikoda
34. **Kemp, S.** (2021). Digital 2021: Estonia. *Datareportal*.
<https://datareportal.com/reports/digital-2021-estonia>

35. **Khillare, P. Y. & Shirsale, S. K.** (2017). A Study of Conceptual Framework of E-Recruitment in Current Business Scenario.
https://www.academia.edu/31511925/A_Study_of_Conceptual_Framework_of_E_Recruitment_in_Current_Business_Scenario
36. **Khlebarodava, H. & Remeikiene, R.** (2019) *Opportunities of e-recruitment through social media platforms and its development in Lithuania*
<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2019~1619599239492/>
37. **Lamb, A.** (2021). Recruiting Across Different Generations.
<https://bluesignal.com/2021/09/28/recruiting-different-generations/>
38. **Lee, I.** (2011) Modeling the benefit of e-recruiting process integration.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923611000029#bb0190>
39. **Lindjärv, P.** (2016) *Sotsiaalmeedia kanalite kasutamine ja tööandja maine tööotsija kandideerimisotsustele ABC grupi näitel.*
40. **Lotus, M.** (2021). Digital recruiting during the Covid19 Pandemic. *ResearchGate*.
doi: 10.13140/RG.2.2.11296.71685
41. **Lõbus, M-M.**, Tudengite sotsiaalmeedi kanalite kasutamissagedused. 17.04.2017
<https://brandem.ee/blogi/tudengite-sotsiaalmeedia-kanalite-kasutamissagedused>
42. **Melanthiou, Y.** (2015). *The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool*.
https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15475778.2015.998141?casa_token=SeL6HgYCGRcAAAAA%3AADSircTNr-zdU9t68TtGjGOXg0HagWl4fpeHRihqCO0cXD96FzVn-p7lNRM7WFdxkyLA_Y7HXY5QpQ
43. **Mesipuu, B.** (2021). *Eesti ettevõtete sotsiaalmeedia kasutus aastal 2021*.
https://milos.ee/eesti-ettevotete-sotsiaalmeedia-kasutus-aastal-2021/?utm_source=e-kaubandus&utm_medium=Aprill%202021&utm_campaign=Ettev%C3%B5tete%20sotsiaalmeedia%20kasutus#
44. **Mesipuu, B.** (2021). *Suur uuring – eestlaste interneti ja sotsiaalmeedia kasutus aastal 2021*. <https://milos.ee/eestlaste-interneti-ja-sotsiaalmeedia-kasutus-aastal-2021/#>
45. **Narlusi, A.** (2015). E-recruitment systems: A theoretical model. https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/detail/detail?vid=5&sid=f9d00d56-7265-41c4-b9ef-79feeb8fedae%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWl4fpeHRihqCO0cXD96FzVn-p7lNRM7WFdxkyLA_Y7HXY5QpQ

46. **Nawrat, A.** (2021). Virtual recruitment will outlive COVID-19 — here's why.
<https://www.unleash.ai/talent-acquisition/everything-you-need-to-know-about-virtual-recruitment/>
47. **Nel, P. S., Dyk, P. S., Haasbroek, G. D., Schultz, H. B., Sono, T. J. & Werner, A.** (2004). *Human Resources Management 6th Edition*. Oxford University Press.
48. **Niggulis, K.** (2016). Värbamine ja valik e-keskkonna abil. Äripäev.
https://media.voog.com/0000/0038/5078/files/PP-59_V%C3%A4rbamine_KNiggulis.pdf
49. **Nikolaou, I.** (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, volume 24 , 2021 , e2, doi:
<https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
50. **O'Donnell, R.** (2021). How COVID-19 Changed the Face of Recruitment Overnight.
<https://yello.co/blog/how-covid-19-changed-the-face-of-recruitment-overnight/>
51. **Okolie, U. C. & Irabor, I. E.** (2017). E-Recruitment: Practices, Opportunities and Challenges. *European Journal of Business and Management*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/234627826.pdf>
52. **Oksanen, R.** (2018). *New technology-based recruitment methods*. University of Tampere. <https://core.ac.uk/download/pdf/250153195.pdf>
53. **Ortiz-Ospina, E.** (2019). The rise of social media. <https://ourworldindata.org/rise-of-social-media>
54. **Palloson, E.** (2015) Sotsiaalmeedia kasutamine töö leidmise eesmärgil Y-põlvkonna seal võrreldes teiste põlvkondadega. Tallinna Tehnikaülikool.
55. **Pedras, J., Liivamägi, A. & Varts, R.** (2007). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Pegasus.
56. **Pin, J., Laorden, M. & Saenz-Diez, I.,** (2001). Internet recruiting power: Opportunities and effectiveness. University of Navarra.
<https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0439-E.pdf>
57. **Prpic, N.** (2021). How to Adapt Your Recruitment Strategies for Different Generations of Workers? <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/462/how-to-adapt-your-recruitment-strategies-for-different-generations-of-workers>
58. **Reiners, B.** (2021). *29 Recruitment Strategies With Real Examples for 2022*
<https://builtin.com/recruiting/recruitment-strategies>,

59. **Rossmann, M.** (2018). Finding people for the most in-demand positions in 2018.
<https://recruitingblogs.com/profiles/blogs/finding-people-for-the-most-in-demand-positions-in-2018>
60. **Mathis, R. L. & Jackson, J. H.**, (2016) *Human Resource Management*
61. **Maurer, R.**, (2021) 2021 Recruiting Trends Shaped by the Pandemic.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/2021-recruiting-trends-shaped-by-covid-19.aspx>
62. **Gorobinski, E., Kadakas, M., Kase, K., Kraav, E., Kütt, M., Lindjärv, P., Lott, I., Matt, Ü., Nõmm, M., Saska, E., Tamkõrv K. & Tamme, H.** (2017).
Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.
63. **Sceulovs, D., Shatreovich, V. & Gaile-Sarkane, E.**, (2017) *E-recruitment as a Business Model through Internet of Things Approach*.
https://www.academia.edu/34136378/Evaluation_of_E-recruitment_as_a_Business_Model_through_Internet_of_Things_Approach
64. **Shalini, L.** (2020). *Traditional Methods of Recruitment versus Modern Methods of Recruitment*. <https://www.betterplace.co.in/blog/traditional-vs-modern-recruitment/>
65. **Silva, R., Brandao, C., Morais, C., Dias, S. & Mario, R.** (2017). Using Online Recruitment: Implicit Theories and Candidates' Profile. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, doi:10.1007/978-3-319-56541-5_30
66. **Sills, M.** (2014). *E-recruitment: A comparison with traditional recruitment and the influences of social media*.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80428/Sills_Maureen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
67. **Singh, R.** (2020) *What is e-recruitment and why is it important?*
<https://www.appvizer.com/magazine/hr/recruiting/e-recruitment>
68. **Smith, A.** (2015). Searching for Work in the Digital Era. *Pew Research Center*.
Vaadatud: 30.03.22 <https://www.pewresearch.org/internet/2015/11/19/searching-for-work-in-the-digital-era/>
69. **Statistikaameti andmebaas**. <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/majandus/majandusuksused>
70. **Strömpl, J.** Kvalitatiivsed uurimismeetodid sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool.
<https://sisu.ut.ee/kvalitatiivne/%C3%BCldmetodoloogilisi-k%C3%BCsimusi>
71. **Tamme, H.** (2019) *Praktiline värbamisturunduse käsiraamat*. Tallinn: Äripäev.

72. **Thakral, S.** (2021). What different generations want from their jobs.
<https://www.pacificprime.com/blog/what-different-generations-want-from-their-jobs.html>
73. **Thibodeau, P.** (2018) E-recruitment definition.
<https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/e-recruiting>.
74. **Tong, D.** (2009). A study of e-recruitment technology adoption in Malaysia.
Industrial Management & Data Systems 109(2):281-300, doi:
10.1108/02635570910930145
75. **Trivedi, J.** (2018). *Recruitment: A Comparative Study of Modern v/s Traditional Methods*.https://www.academia.edu/43150621/Recruitment_A_Comparative_Study_of_Modern_v_s_Traditional_Methods
76. **Türk, K.** (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus
77. **Tyagi, A.** (2012). EFFECTIVE TALENT ACQUISITION THROUGH E-RECRUITMENT: A STUDY.
http://www.zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/March/ZIJMR/23_ZEN_VOL2_ISSUE3_MARCH12.pdf
78. **Woźniak, J.** (2014) *ON E-RECRUITMENT AND FOUR WAYS OF USING ITS METHODS*. https://www.researchgate.net/publication/279996072_On_E-Recruitment_And_Four_Ways_Of_Using_Its_MethodsMBzwSLAX5l1lozxx3xE3ynRWYp~QA2CXIR9JeYzDN6CCW-aSOjDfLBeBWu0A__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Lisad

Lisa 1. Intervjuu küsimuste plaan - värbamisspetsialist

Küsimustiku valdkond / Teoreetiline käsitlus	Küsimus
Taustandmed	Intervjueeritavate ja ettevõtte taustandmete küsimine
Intervjueeritav	Vanus ja sugu: Haridustase: Töökogemus (staaž) kokku: Töökogemus (staaž) praegusel ametikohal:
Ettevõtte	Tegevusvaldkond, töötajate arv Kui tihti on teil vaja, ettevõttesse, kus töötate, leida uusi töötajaid? Kui suure osa teie värbamistööst moodustab e-värbamine?
Värbamisprotsess	Ülevaade ettevõtte värbamisprotsessist ja muudatustest
Värbamisstrateegia väljatöötamine	Kuivõrd on ettevõttes, kus töötate, ettekirjutatud, kuidas värbamisprotsess läbi viiakse? Kirjeldage, palun, kuidas näeb välja teie igapäevatoos, uute töötajate värbamisprotsess? Mis tegevusi te teete, et leida uusi töötajaid? Kuivõrd on teie igapäevane värbamistöö viimaste aastate jooksul muutunud? Kuivõrd on värbamistöö muutunud lihtsamaks? Miks? Kuivõrd on värbamistöö muutunud keerulisemaks? Miks? Missugust tegevust te värbamisprotsessis efektiivseks ei pea/peate vähe efektiivseks? Kuidas on covid-19 teie igapäevast värbamisprotsessi muutnud?
Värbamisallikate valik	Kui suure osa teie tööst moodustab organisatsioonisisene ja kui suure osa organisatsiooniväline värbamine? Kuivõrd erineb värbamisprotsess, missugusele ametile teil töötajat on vaja? (Nt otsime IT-tehnikut, siis kasutame e-värbamist, otsime kokka, siis avaldame kuulutuse kohalikus ajalehes?) Kuivõrd värbate inimesi ülemaailmselt? Kuivõrd värbate üle-eestiliselt? Missugust geograafilist piirkonda peate silmas, kui värbate?
Kandidaatide meelitamine	Kuivõrd on töö soovijal võimalik teile tööle kandideerida nõ suvalisel ajahetkel ehk hetkel kui teil tegelikult vaba ametikoht puudub, kuid olete valmis vastu võtma CV-sid vm infot tuleviku tarbeks, mil mõni töökoht vabaneb? Missugust tegevust, kanalit vms peate värbamisprotsessis kõige efektiivsemaks?

E-värbamine	Antud punktis lähtusid autorid e-värbamise teoreetilistest alustest ning uuriti erinevaid e-värbamisprotsessi mõjutavaid tegureid.
E-värbamisstrateegia väljatöötamine	Missugused on e-värbamisprotsessi etapid? Missugune neist on keerulisim? Miks? Oskate öelda, mis võiks seda etappi lihtsustada? Kuivõrd aitab e-värbamine hoida kokku ettevõtte värbamiskulusid?
E-värbamiskanalite valik	Missuguseid andmebaase, portaale jne te töötajate värbamisel kasutate? Kas kasutate CVOnline/CV Keskuse portaali? Mõnda muud sarnast portaali? Kuivõrd arvestate e-värbamise korral põlvkondlikke erinevusi, nt et vanemaealised on sotsiaalmeedia ja interneti kasutamisel vähemaktiivsed vms?
Kandidaatide sobivuse analüüs	Kuivõrd suur töö on e-värbamisega kaasnev suurem CV-de hulk? Kuidas neid töötlete/haldate?
Sotsiaalmeedia kasutamine värbamisprotsessis	Kas kasutate värbamisel Facebooki, Instagrami, Twitterit, SnapChati, Whatsupi? Milliseid neist? Kas veel mõnda sotsiaalmeedia kanalit?
Kandidaatide valimine	Kuivõrd olete värbamisel kasutanud videointervjuusid ning kui ei, siis miks?
Intervjuu lõpetamine	Töös andmete kasutamise selgitamine intervjuueeritavale Intervjuueeritava täiendavad küsimused Kas intervjuueeritav soovib valminud magistritööd oma emailile?

Lisa 2. Intervjuu küsimuste plaan - töötaja

Küsimustiku valdkond / Teoreetiline käsitlus	Küsimus
Taustandmed	Intervjueeritavate ja ettevõtte taustandmete küsimine
Intervjueeritav	Vanus ja sugu: Haridustase: Töökogemus (staaž) kokku: Töökogemus (staaž) praegusel ametikohal: Mitu korda olete töötamisega kokku puutunud? Mitmesse ettevõttesse olete oma CV saatnud, et töökoht leida?
Ettevõtte	Ettevõtte, kus töötad (et siduda omavahel vastused): Kuidas (missuguseid kanaleid kasutades) leidsite oma praeguse töökoha? Kas peate töö leidmist lihtsaks või keeruliseks protsessiks? Põhjendage, palun, miks?
Värbamisprotsess	Ülevaade värbamisprotsessist kandideerija seisukohalt
Värbamisstrateegia väljatöötamine	Kuivõrd on töö leidmine teie arvates viimaste aastate jooksul muutunud? Kuivõrd on töö leidmine muutunud lihtsamaks? Miks? Kuivõrd on töö leidmine muutunud keerulisemaks? Miks? Kuidas on COVID-19 tööle kandideerimise protsessi muutnud?
Kandidaatide meelitamine	Kirjeldage, palun, kuidas leidsite oma praeguse töökoha? Missugust töö leidmise viisi peate kõige efektiivsemaks? Missugust töö leidmise viisi te efektiivseks ei pea/peate vähe efektiivseks? Kui kandideerite tööle, kas kandideerite oma kodu piirkonnas või olete kandideerinud ka kodust kaugemale?

E-värbamine	Antud punktis lähtusid autorid e-värbamise teoreetilistest alustest ning uuriti erinevaid e-värbamisprotsessi mõjutavaid tegureid.
Värbamiskanalite valik	Missuguseid andmebaase, portaale jälgisite või jälgiksite, kui soovite töökohta leida? Kuivõrd olete tööd otsides tööle kandideerinud nõ ettevõtte jaoks suvalisel ajahetkel ehk ettevõttes, kuhu kandideerite hetkel puudub vaba ametikoht. Saadate näiteks CV endale meeldivasse ettevõttesse, et ehk neil peagi leidub vaba ametikoht? Mis te arvate, kas e-värbamine annab võimaluse ka nõ huupi tööle kandideerida? Olete te kasutanud nõ huupi „kui saan, siis saan” tööle kandideerimist?
Sotsiaalmeedia kasutamine värbamisprotsessis	Kas kasutate Facebooki, Instagrami, Twitterit, SnapChati, Whatsupi või midagi muud (mida?) töö leidmiseks? Põhjendage palun, miks?
Värbamiskanalite valik	Kas kasutate CVOnline/ CV Keskuse portaali? Mõnda muud sarnast portaali? Missugust?
Kandidaatide valimine	Kuivõrd mugavalt end tunnete e-värbamises (kas peate nt kõikide tööle kandideerijate oskusi kasutada internetti ja sotsiaalmeediat võrdseks)?
Intervjuu lõpetamine	Töös andmete kasutamise selgitamine intervjuueeritavale Intervjuueeritava täiendavad küsimused Kas intervjuueeritav soovib valminud magistritööd oma emailile?

Lisa 3. Valimi kirjeldus - ettevõtte värbamisspetsialist intervjuu

(autorite koostatud)

Ettevõtlus vorm / omistatud tunnus	Valdkond	Töötajate arv	Intervjueeritav	Staaž praegusel töökohal	Haridustase	Intervjuu toimumise koht
Eraettevõtte 1 (Värbamisspetsialist1)	Tootmine Teenindus	210	Personalijuht	8 kuud	Kõrgharidus	Google Meets'is online
Eraettevõtte 2 (Värbamisspetsialist2)	E-kaubandus IT sektor	87	Personalijuht	4 kuud	Kõrgharidus	Google Meets'is online
Eraettevõtte 3 (Värbamisspetsialist3)	Tootmine	91	Personalijuht	11 aastat	Kõrgharidus	Online Microsoft Teamsis + täiendavad selgitused kirjalikult
Eraettevõtte 4 (Värbamisspetsialist4)	Teenindus	97	Personalijuht	4 aastat	Kõrgharidus	Telefoni-vestlus
Eraettevõtte 5 (Värbamisspetsialist5)	Tootmine Kaubandus	360	Personalispetsialist	1 aasta	Keskeriharidus	Online Microsoft Teamsis + täiendavad selgitused kirjalikult
Eraettevõtte 6 (Värbamisspetsialist6)	Põllumajandus Loomakasvatust	153	Personalijuht	1aasta ja 3 kuud	Kõrgharidus	Online Microsoft Teamsis
Eraettevõtte 7 (Värbamisspetsialist7)	Tootmine Kaubandus	288	Personalijuht	3 aastat ja 8 kuud	Kõrgharidus	Online Google Meets'is
Avalik sektor 1 (Värbamisspetsialist8)	Vallavalitsus	56	Personalispetsialist	8 aastat	Kõrgharidus	Online Google Meets'is
Avalik sektor 2 (Värbamisspetsialist9)	Julgeolek	Lõuna-Eestis 1000	Personalispetsialist	12 aastat	Kõrgharidus	Online Skypes
Avalik sektor 3 (Värbamisspetsialist10)	Toetavad teenused	37	Teenuste juht	5 aastat	Kõrgharidus	Online Google Meets'is

Lisa 4. Valimi kirjeldus - ettevõtte viimase värvatud töötaja intervjuu

(autorite koostatud)

Ettevõtlus vorm / omistatud tunnus	Valdkond	Töötajate arv	Vanus	Staaž praegusel töökohal	Haridustase	Intervjuu toimumise koht
Eraettevõtte 1 (Töötaja1)	Tootmine Teenindus	210	20	1 kuu	keskharidus	Google Meets'is online
Eraettevõtte 2 (Töötaja2)	E-kaubandus IT sektor	87	27	5 kuud	kõrgharidus	Google Meets'is online
Eraettevõtte 3 (Töötaja3)	Tootmine	91	44	1 nädal	kõrgharidus	Online Google Meets'is
Eraettevõtte 4 (Töötaja4)	Teenindus	97	22	2 aastat	keskharidus	Online Microsoft Teamsis
Eraettevõtte 5 (Töötaja5)	Tootmine Kaubandus	360	21	6 kuud	keskharidus	Online Microsoft Teamsis
Eraettevõtte 6 (Töötaja6)	Põllumajandus Loomakasvatus	153	47	5 kuud	teise astme kõrgharidus	Online Microsoft Teamsis
Eraettevõtte 7 (Töötaja7)	Tootmine Kaubandus	288	35	4a	kõrgharidus	Online Google Meets'is
Avalik sektor 1 (Töötaja8)	Vallavalitsus	56	34	1 aasta	muu (keskeri)	Online Google Meets'is
Avalik sektor 2 (Töötaja9)	Julgeolek	1000	28	1 aasta	kõrgharidus	Online Google Meets'is
Avalik sektor 3 (Töötaja10)	Toetavad teenused	37	26	5 kuud	muu (keskeri)	Online Google Meets'is

Summary

„Practices of using recruitment process and e-recruitment on the example of Estonian companies”

The aim of the master's thesis is to analyze recruitment processes and e-recruitment practices on the example of Estonian companies in order to make proposals for more efficient use of e-recruitment.

Until now in Estonia, no similar qualitative research has been conducted in the field of the given master's thesis which would have examined the recruitment practices applied in Estonian companies as well as possibilities of the recruitment process in greater detail. Earlier master theses written about recruitment, selection and improving the recruitment process focused in depth only on one specific company. Thus, this thesis is more comprehensive than the previous ones, involving several Estonian companies in order to get a more comprehensive overview of what is happening in the recruitment landscape.

The following research tasks were addressed: to give an overview of the recruitment process, its main influencers and development trends; to give an overview of the main influences and development trends of e-recruitment; to analyze the development of the recruitment process and the implementation of e-recruitment on the example of Estonian companies and offer recommendations for improving the efficiency of e-recruitment in Estonian companies.

To achieve the aim of the research, the authors used a qualitative research method, conducting semi-structured interviews. Two different target groups were interviewed: recruitment specialists whose daily job is to find employees for an organization, and employees who had recently applied for a job in an organization. A total of 20 interviews were conducted (10 interviews with recruitment specialists and 10 interviews with an employee of the same company). Although it is not possible to make generalizations about the recruitment processes of all organizations based on the opinions collected, a sample of 20 people is sufficient to gather different opinions about the recruitment process which would in turn reveal different components of the recruitment process to the interviewers. However, the sample is small enough to take into account the recurrence of the experiences of the interviewed groups and the potential saturation point of the interviews. By arranging interviews with this sequence, the entire sample was filled.

The results of the survey revealed that the recruitment process has become faster, both from the company's and the candidate's aspects, particularly with the introduction of

different e-solutions. The most popular portals for both – recruitment specialists and jobseekers are CV Keskus and CV Online. In addition to various portals, social media is increasingly being used for recruitment. This study revealed that the main social media channel used in the recruitment process is Facebook, also supported by theory. The results of the survey show that recruitment professionals have the interest and willingness to use LinkedIn as their next choice. According to the interviewed recruitment specialists, e-recruitment has not increased the number of CVs sent to the company by employees during the recruitment process. E-recruitment has not improved the communication between the company and the job applicant.

The authors consider as the main research results taking into account the importance of the rapidity of the recruitment process, recommending to each company to consider creating basic materials for recruitment and to create job profiles for different jobs, as it minimizes the recruitment time costs. Since both the theory and the research revealed that the use of CV Keskus and CV Online are still very good, widely used and a well-proven practice as for recruitment specialists as well as job applicants, the authors recommend continuing to publish job advertisements on these portals. The study revealed that Facebook and LinkedIn are the most widely used social media channels when looking for a job, so the authors recommend entering recruitment into those channels as well. The survey also showed that every jobseeker, especially those who did not receive a positive response to their application and also less-qualified jobseekers, has an expectation of feedback, and that the number of CVs received by the company has not increased in e-recruitment companies (although the theory has stated otherwise). Companies need to consider the communication improvement between the company and their candidates, for example, by setting up an automated system that gives each candidate a response to their application results - the authors believe that creating a positive experience can also boost a company's reputation in the labour market.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Carmen Kaag ja Gerlit Järv,

1. Anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose “Värbamisprotsessi ja e-värbamise kasutamiskäitavad Eesti ettevõtete näitel”, mille juhendaja on Veronika Krassavina, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Carmen Kaag ja Gerlit Järv

19.05.2022