

**Tartu Ülikool**  
**Majandusteaduskond**

**Heli-Mai Kütt**

**HUVIGRUPPIDE OOTUSTEST LÄHTUVAD PROBLEEMID PERSONALI  
VÄRBAMISPROTSESSIS**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks

Juhendaja: Anne Reino

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(A.Reino)

Kaitsmisele lubatud "....." ..... 2015.a.

Juhtimise õppetooli juhataja .....  
( M. Vadi)

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

.....  
(H.-M. Kütt)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	3
1. VÄRBAMISPROTSESS JA SELLES OSALEVATE HUVIGRUPPIDE OOTUSED .....	6
1.1. Värbamisprotsessi teoreetiline käsitus.....	6
1.2. Värbamisprotsessiga seonduvad ootused ja võimalikud probleemid .....	18
2.UURING HUVIGRUPPIDE OOTUSTEST JA VASTUOLUDEST VÄRBAMISPROTSESSIS .....	30
2.1. Valimi ja uurimismetoodika kirjeldus .....	30
2.2. Uuringu andmete analüüs .....	36
2.3. Analüüsist tulenevad järeldused ja soovitused.....	61
KOKKUVÕTE .....	69
KIRJANDUSE LOETELU .....	72
SUMMARY .....	79
Lisa 1. Intervjuu skeem – tööandja esindaja .....	82
Lisa 2. Intervjuu skeem – tööotsija / töötaja .....	83
Lisa 3. Intervjuu skeem – seadusandja esindaja.....	84
Lisa 4. Intervjuu skeem – meedia esindaja, ajakirjanik .....	85
Lisa 5. Intervjuu skeem – töövaidluskomisjoni esindaja .....	86
Lisa 6. Lühiküsimustik intervjuu juurde ja postskriptum .....	87

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva Eestis on nii ühiskonna kui ka üksikisiku tasandil väga oluline konkurentsipüsimiseks reageerida paindlikult pidevalt muutuvale olukorrale. Muutuvas majandusruumis on tõusnud olulisele kohale töötaja tehtava töö efektiivsus ja selle saavutamiseks sobiva kvalifitseeritud tööjõu värbamise vajadus. Kuna Eesti tööeline elanikkond on arvuliselt väheneva tendentsiga, siis langeb tööle kandideerijate arv ja tööandjad peavad tegema maksimaalseid pingutusi parimate kandidaatide värbamiseks. Igal tööandjal on oma arusaam, kuidas selgusele jõuda, milline on sobivaim kandidaat. Värbamise protsessis on oluline silmas pidada, et parima töötaja leidmine kulgeks kooskõlas erinevate seaduste ja eetiliste põhimõtetega ning sellega tuleb arvestada meetodi valikul, mida tööandja värbamisel kasutab. Värbamisprotsessi õnnestumise seisukohalt on määravaks eelkõige ettevõtja ning kandideerija ootuste kokkulangevus kandidaadile esitatavate nõuete ja ettevõtte poolt pakutavate tingimuste osas.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on kujundada soovitusel, kuidas oleks võimalik vältida huvigruppide erinevatest ootustest tulenevaid probleeme värbamisprotsessis.

Eeltoodud eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade personali värbamisprotsessist erinevate teoreetiliste käsitluste valguses;
- analüüsida värbamisprotsessi erinevate huvigruppide ootustest lähtuvalt;
- välja töötada uurimismetoodika ja koguda uuringu andmed;
- analüüsida kogutud andmete põhjal, millised probleemid esinevad värbamisel;
- uuringu tulemuste põhjal kujundada soovitusel värbamisprotsessis esinevate probleemide ennetamiseks.

Magistritöö keskseks uurimisprobleemiks on küsimus, kas ja millised probleemid tekkivad töötajate värbamisel osapoolte vahel. Autori arvates on antud kontekstis osapooltena vaadeldavad tööandja ja töövõtja/tööotsija. Vajadusel kaasatakse tekkivate probleemide lahendamisse ka seadusandja, meedia ja töövaidluskomisjoni esindajad. Värbamisel tekkivaid probleeme on käesolevas töös uuritud läbi huvigruppide seisukohtade ehk kas ja milliseid vastuolusid tajuvad intervjuueeritavad värbamisprotsessis, lähtudes oma ootustest.

Magistritöö teema on aktuaalne, kuna tööturg on kiires muutumises vaba tööjõu vähenemise suunas ja sobiva kvalifitseeritud töötaja värbamine on üha raskem. Samas on tööle kandideerijad järjest teadlikumad oma õigustest, mis sunnib ettevõtteid värbamisel rohkem arvestama kandidaatide ootustega. Autori arvates annab see töö mõtteainet tööandjatele värbamisprotsessi läbiviimisel ja tööotsijatele töövestlustel osalemisel.

Uurimisprobleem kerkis esile ka autori tööotsingu ajal, mil selgus, et paljudes ettevõtetes esitatakse töövestlusel liiga isiklike küsimusi, mis ei mõjuta otseselt töö tegemise kvaliteeti. Töökoha saamisel ei tohiks olla takistuseks lapsed või muud isiklikud ja perekondlikud üksikasjad. Tööandjal tõstatub küsimus, millistest allikatest on võimalik kontrollida kandideerija poolt enda kohta esitatud infot. Värbaja peab jälgima, kuidas kandideerija ennast tutvustab ja kas ta kasutab enda kohta mittetõeseid, ilustatud andmeid. Need aspektid on tekitanud autoril küsimusi töövestluste läbiviimisel või ise töövestlustel käies.

Magistritöö on jaotatud kaheks peatükiks, millele järgneb kokkuvõte ja võõrkeelne resüme. Eraldi osana on töö lõpus esitatud lisad.

Töö teoreetilises osas avab autor värbamisprotsessi olemuse, selle seose tööturuga ja tööalase võimaliku diskrimineerimise alused. Teoreetilise osa üheks lähtekohaks on R. E. Freemani 1984.aastal avaldatud huvigruppide konflikti teooria, mille kontseptsiooni on erinevate autorite poolt edasi arendatud ja rakendatud erinevates sotsiaalteaduse uuringutes. Huvigruppide konflikti teooria on kohandatud huvide konflikti teooriale, milleks on antud uurimuses konflikt tööandja kohustuste ja huvide vahel, kus tööandja huvid võivad sobimatult mõjutada tema töökohustuste täitmist. Vastuolud võivad tekkida ka tööandja majanduslike huvide ja seadusandluse vahel ning eetiliste

põhimõtete konflikt värbamisprotsessi osapoolte huvide lahknemisel.

Magistritöö teises osas on kasutatud andmete kogumiseks kvalitatiivset uuringut. Selleks on koostatud intervjuu küsimustikud ja leitud vajalikud intervjuueeritavad. Autor viis läbi intervjuud ja salvestas need diktofonile, süstematiseeris isiklikud teemakohased vaatluste tähelepanekud aastatest 2013-2014. Tekstipõhise teabe analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivse analüüsi programmi NVivo, kus autor salvestas, kodeeris ja töötles intervjuude andmeid, lähtudes uurimisprobleemist ja NVivo metoodikast. Andmeid analüüsi, lähtudes uurimisprobleemist ning saadud tulemuste põhjal otsiti lahendust värbamise osapoolte huvide kitsaskohtadele ja probleemidele. Uurimuse valim on piiritletud keskastme juhtide ja spetsialistidega, kuna nende värbamise puhul on oluline välja selgitada märksa rohkem kriteeriumeid kui madalama astme töötajate puhul ning värbamisprotsess on selle tõttu keerukam ja võib tekitada rohkem probleeme. Samas peatükis on põhjendatud uurimismeetodi valikut ja esitatud peamised tulemused, nendest andmetest tulenev analüüs ning järeldused.

Teoreetilise kirjanduse allikatena on kasutatud inglise- ja eestikeelset kirjandust, samuti erinevaid Eesti Vabariigi seadusi. Asjakohast informatsiooni on autor saanud ka erinevatest teadusartiklitest.

Autor tänab kõiki intervjuus osalejaid ning küsimustikele vastajaid, kelle vastused ja põhjendused andsid panuse magistritöö empiirilise osa valmimisse. Suurimad tänusõnad magistritöö juhendajale Anne Reino, kellelt saadud juhised on olnud hindamatud selle magistritöö kirjutamisel.

**Märksõnad:** personali värbamisprotsess, valiku meetodid, huvide konflikt, taustauuring.

# 1. VÄRBAMISPROTSESS JA SELLES OSALEVATE HUVIGRUPPIDE OOTUSED

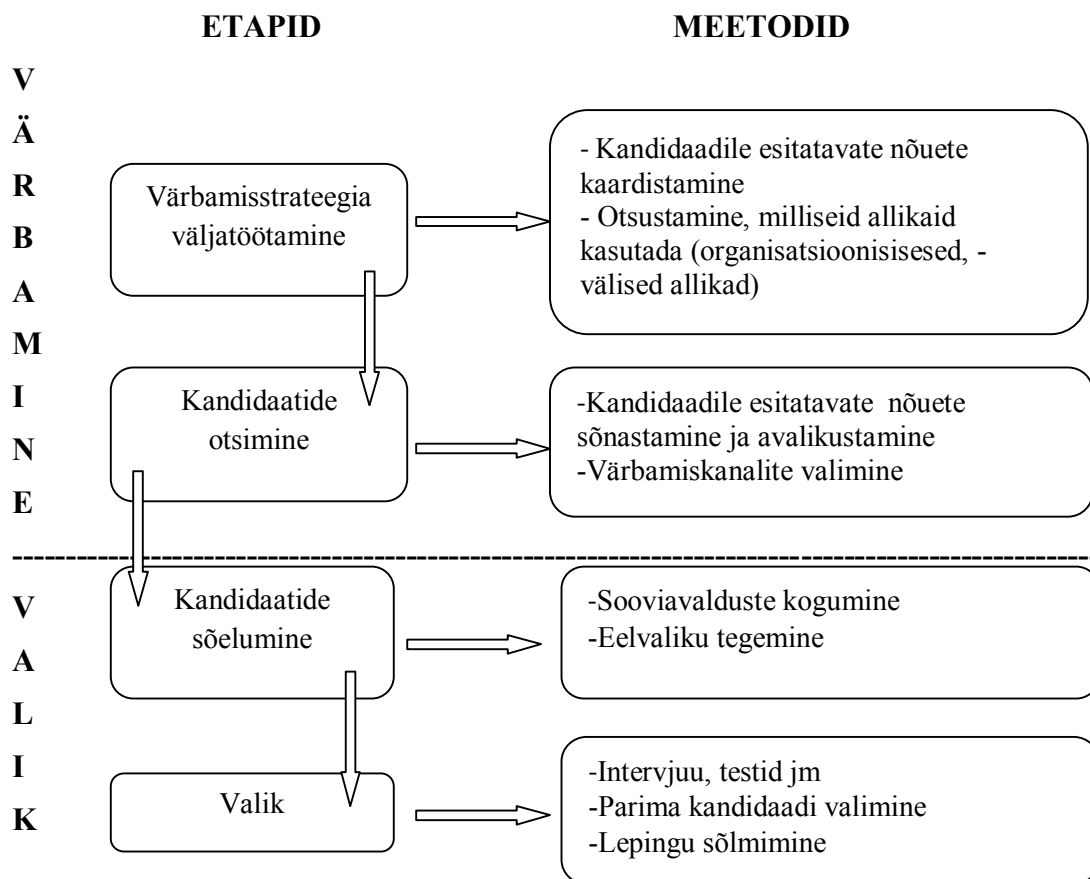
## 1.1. Värbamisprotsessi teoreetiline käsitlus

Käesolevas peatükis antakse ülevaade värbamise protsessist ja selle olemusest ning seotusest muutustega tööturul. Värbamisprotsess (*recruitment*) kujutab endast sobiva kvalifikatsiooniga kandidaatide leidmist ja palkamist kas organisatsioonisisestest või välistest allikatest kuluefektiivsel moel. Värbamisprotsessis saab eristada mitut erinevat etappi, mis sisaldab kandidaadile esitatavate nõuete analüüsi, kandidaatide leidmist (värbamist), eelvalikut, kandidaadi valimist, palkamist ja sisseelamise toetamist. (Brown 2011: 74)

Kõigi ettevõtete eduka toimimise aluseks on piisava kvalifikatsiooniga töötajate olemasolu. Värbamisprotsessi alguses on vajalik ettevõttel kaardistada hetke olukord ja teha plaan, kuidas ja keda värvata. Iga värbamine on unikaalne ja uue töötaja valiku juures on oluline kõigepealt kaardistada, milliste isikuomaduste ja oskustega töötajat on ettevõttel vaja. (Johnsen 2014: 14)

Personali värbamine on Ivancevichi (1992: 25) järgi tegevus, kus kutsutakse nõutava pädevusega töötajaid kandideerima vakantsetele ametikohtadele. Personali värbamise protsess on laiem mõiste kui personali valik, mis on vaid üks protsessi etapp. Personali valiku all mõistetakse kandideerija tööalase sobivuse kindlakstegemist, võrreldes erinevaid kandidaate. Töötajate valik peab olema põhjendatud ning valiku meetodid võimaldama kindlaks määrata kandidaadi töösobivuse (Türk 2005: 131).

Värbamisprotsessi illustreerib joonis 1.



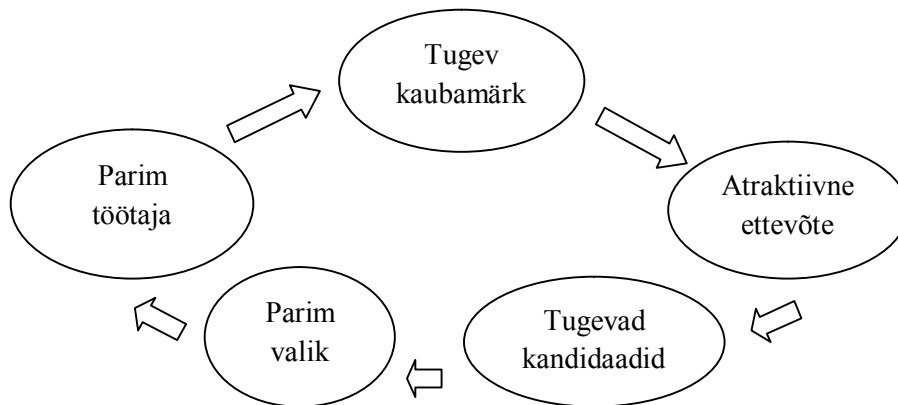
**Joonis 1.** Personali värbamisprotsess (autori koostatud Brown 2011, Johnsen 2014 järgi).

Ettevõttes vaba töökoha tekkimisel tuleb kandidaatide hulgast leida sellele töökohale sobivaim. Selleks tuleb värbajal langetada otsus, milliseid allikaid tööjõu värbamisel kasutada. Värbamisprotsessis kasutatakse kandidaadi leidmiseks organisatsioonisiseseid ja -väliseid allikaid. Organisatsioonisisese värbamise vahendiks on vajaliku personali leidmine organisatsiooni enda töötajate ümberpaigutamise või nende erialase kvalifikatsiooni tõhusama rakendamise teel. Selle valiku tugevuseks on oma töötajate tundmine ja teadlikkus nende töötulemustest ning võimetest. Samuti aitab ettevõttesisene liikumine ametiredelil töötajaid motiveerida ning loob neile head tingimused eneseteostuseks. Sisemine värbamine võib põhjustada lisapingeid kandideerijate vahel, samas peetakse seda odavamaks võimaluseks leida vabale ametikohale uus inimene (Anthony 2015). Organisatsioonivälise värbamise eesmärgiks on personalivajaduse rahuldamine uute töötajate töölevõtmise teel väljastpoolt organisatsiooni. Väline värbamine on vajalik eelkõige ettevõtte esmatasandi või uute ja

erilisi oskusi nõudvate töökohtade täitmiseks. Väline värbamine võimaldab organisatsioonil leida eripalgelisi ja uusi ideid omavaid töötajaid. (Türk 2005: 105) Sealhulgas on võimalik värvata mitteaktiivseid tööturul olijaid, ehk momendil töötuid, ja ka tööturule sisenevaid koolilõpetajaid. Väline värbamine aitab tuua ettevõttesse uusi teadmisi ja kogemusi ning selle eelisenä on välja toodud, et ettevõttes juba väljakujunenud protsesse ja lahendusi näeb uus töötaja teise nurga alt ning võib pikemas perspektiivis anda paremaid töötulemusi (Carrell et al. 2000: 164).

Värbamise eriliigiks on väline värbamine sisese soovitaja kaudu. Ettevõtte töötajatel on võimalik soovitada teatud isikut või kutsuda teda osa võtma vakantsele ametikohale korraldatud konkursist. See eeldab tõhusat ettevõttesisest kommunikatsiooni juhtkonna poolt, mille käigus teavitatakse olemasolevat personali vaba töökohta olemasolust ja julgustatakse töötajaid vastavat teavet jagama. On ettevõtteid, kes maksavad ka oma töötajale uue inimese soovitamise eest teatavat värbamistasu. Selline värbamine on uue töötaja kohanemise eeliseks, kuna tal on olemas tuttav selles kollektiivis. (Macey 2010) Playtech Eesti juhi Kaari Simsoni (2015) sõnul saab väikeses Eestis, kus kõik tunnevad kõiki, ettevõtte hea tööandjana tuntud olla vaid siis, kui ta on hea tööandja ka oma töötajatele. Simsoni sõnul värvatakse Playtechis palju oma töötajate soovitude alusel, sest ettevõttele on parim tunnustus see, kui oma töötaja on väljapoole jätnud ettevõtte sellise kuvandi, et ka soovitaja tuttavad tahavad samasse ettevõttesse tööle kandideerida. Ettevõtte tuntust ja mainet väljendab tema kaubamärk, mida on määratlenud esmakordselt Tim Ambler ja Simon Barrow (1996: 186). Nad defineerisid tööandja kaubamärki kui värbava ettevõttega otseselt seotud funktsionaalset, majanduslikku ja psühholoogilist kuvandit. Teisisõnu öeldes, mida atraktiivsem on ettevõtte kuvand, seda tugevamad kandidaadid võtavad osa konkursist ja saab teha paremaid valikuid, mis muudab omakorda ettevõtte tugevamaks. Seda määratlust ilmestab joonis 2.

John Sullivan (2004: 153) on defineerinud tööandja kaubamärki kui ettevõtte eesmärgistatud pikaajalist strateegiat, et juhtida töötajate, potentsiaalsete töötajate ja osanike teadlikkust ning usaldust kindla ettevõtte suhtes.



**Joonis 2.** Kaubamärgi olulisus värbamisel (autori koostatud Ambler, Barrow 1996 järgi).

Autori arvates kinnitavad need kaks kaubamärgi määratlust kaubamärgi seotust ettevõtte mainega nii ettevõttesiseselt kui ka -väliselt. Positiivse kuvandi loomisega annab ettevõtte kinnituse usaldusväarsusest, kuid sellega kaasneb ka kohustus täita loodud kuvandist tulenevaid ootusi. Enne värbamist peab ettevõtte otsima vastused küsimustele, mida ta uutele töötajatele tegelikult lubada saab. Katteta lubadusi andes raiskab ettevõtte lihtsalt aega. Tööandja kaubamärk on ettevõtte värbamis- ja valikuprotsessi aluseks. Töötaja valib esmalt ettevõtte, kuhu kandideerida, alles seejärel saab teha valiku tööandja.

Dessler (2011: 347) järgi ei ole värbamine vaadeldav projektina, mille tulemuseks on uue inimese tööle tulemine, vaid on otseselt ettevõtte mainekujundus tööandjana, sest kõik tegevused värbamise protsessis mõjutavad ka neid, kes soovivad tööle tulla tulevikus.

Uuringukeskus Praxis viis 2012.aastal läbi uuringu keskmise suurusega ettevõtete hulgas, mille tulemusena selgus, et esmase ettevõtlust pärssiva tegurina tõi veerand vastajatest välja vajaliku ettevalmistusega tööjõu puudumise. Probleemsena nähakse just tippspetsialistide leidmist. (Kaarna et al. 2012) Kui tööandja ei leia kohalikult tööturult sobivat kandidaati, on võimalikuks lahenduseks töötajate värbamine teistest Euroopa majanduspiirkonna riikidest, mis võib pakkuda ettevõtetele võimaluse leida motiveeritud töötajaid eelkõige siis, kui spetsiifilistes majandussektorites napib kohalikku tööjõudu. Välismaalaste tööleasumist reguleerib Välismaalaste seadus, mille alusel on võimalik tippspetsialistide töölevõtmine varasema 3-6 kuu asemel nädala

jooksul. (Välismaalaste seadus).

Värbamisprotsess ja selle võimalused on otseses seoses momendil tööturul valitseva olukorraga. Tööturu peamised komponendid on tööjõu ja töökohtade olemasolu. Ehrenbergi alusel on tööturg mehhanism, mis kindlustab töövõtjad tööga ja tööandjad tööjõuga ning kujundab tööhõivealaseid otsuseid (Ehrenberg, Smith 2011: 241-243).

Tabelis 1 on kokkuvõtlikult toodud erinevate värbamisallikate eelised ja osapoolte vahel tekkida võivad probleemid.

**Tabel 1.** Erinevate värbamisallikate eelised ja võimalikud probleemid

<b>Värbamisallikas</b>	<b>Eelised</b>	<b>Võimalikud probleemid</b>
<b>Avalik organisatsiooniväline värbamine</b>	-suur erineva ettevalmistuse ja taustaga kandidaatide valik; -võimaldab leida eripalgelisi ja uusi ideid omavaid töötajaid; -võimalik värvata mitteaktiivseid tööturul olijaid	-kõigi värbamisetappide läbimisel suur ajakulu; -isikuandmete ilustamise võimaluse tõttu raske langetada parima valiku tegemiseks objektiivne otsus
<b>Organisatsiooniväline värbamine sisesoovitaja kaasamisel</b>	-ametikoha vajadustele vastava ettevalmistusega kandidaadi leidmine; -väiksem ajakulu dokumentide vormistamisel; -töötingimuste kohta saadava eelinformatsiooni tõttu kergem sisseelamine kollektiivi	-värbamise edukus oleneb sisesoovitaja objektiivsusest ja usaldusvärsusest
<b>Värbamine välisriikidest</b>	-spetsiifilistes majandussektorites vajaliku tööjõu värbamise võimalus; -uuenduslike ideede ja tööoskuste sissetoomine kollektiivi; -kõrgendatud soov eneseteostuseks (huvipakkuva töö otsing)	-areenumate riikidega võrreldes reeglina madalam töötasu
<b>Organisatsioonisisene värbamine</b>	-töötajate ja nende võimete tundmine; -odavam ja kiireim võimalus vajaliku töökoha täitmiseks; -ametiredelil tõusu võimalus aitab töötajaid motiveerida	-edutamine võib põhjustada sisepingeid teemal: "miks tema ja mitte mina"; -töö ümberjaotamise puhul teiste töötajate vahel rahulolematust töökoormuse suurenemise tõttu; -vajadusel ümberpaigutatut asemele uue töötaja värbamine

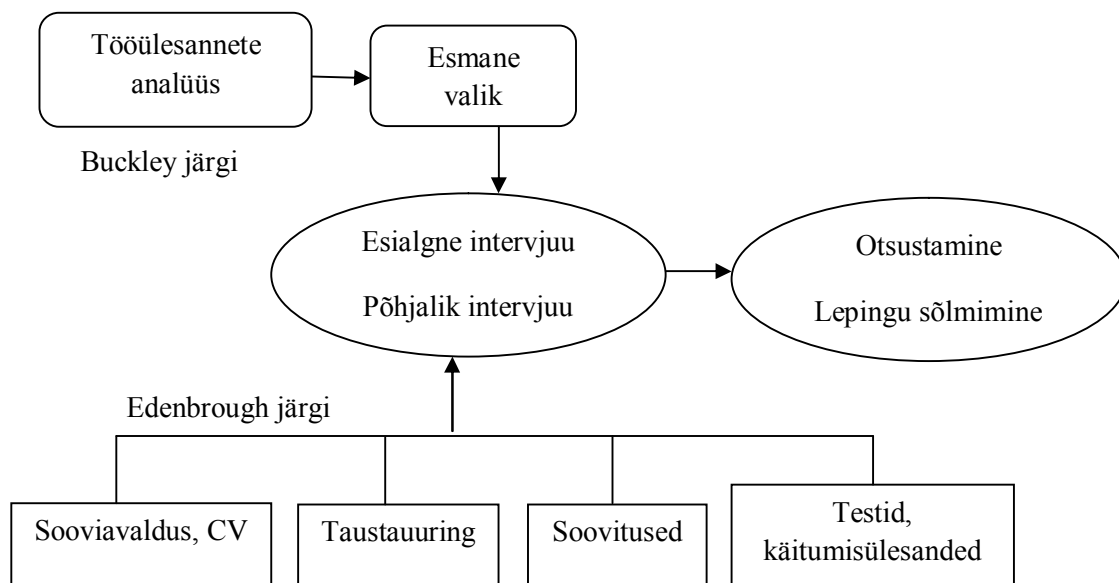
Allikas: (Anthony 2015, Carrell 2000, Kaarna 2012, Macey 2010, Simson 2015 järgi); autori koostatud.

Vajaliku ettevalmistusega tööjõu valiku vähenemine sunnib ettevõtteid värbamisel mõtlema lähedaste erialade spetsialistide ümberõppe või koolituse võimalustele ja sellega seotud kulutustele. Üheks lahenduseks oleks vastava eriala üliõpilastele praktika võimaldamine osalise tööajaga töötamise näol arvestusega, et nad asuvad pärast kooli lõpetamist ettevõttesse tööle. Koolitusele tehtud kulutuste õigustamiseks tuleks leida võimalus väljakoolitatud töötajate kinnistamiseks mõneks ajaks ettevõttesse. Kuluka koolituse korral peaks töötaja võtma koolituskulude hüvitamise kokkuleppega vastava kohustuse. Eestis on koolituskulude hüvitamise kokkulepe reguleeritud TLS § 34-ga, mille alusel saavad töötaja ja tööandja kokku leppida isiku koolitamisega seotud kulude hüvitamises. Sellisel juhul ei pea töötaja lahkumisel koolituskulusid rahas tagastama. (Töölepingu seadus)

Autorile on teada konkreetne juhtum, kus äsja ülikooli lõpetanu saadeti välisfirmasse pikaajalisele koolitusele, kuid sealt naastes leidis eriettevalmistuse saanud töötaja ahvatlevama töökoha ja kuna lepingus ei olnud koolituse kohta midagi fikseeritud, lahkus omal soovil töölt, asetades sellega suuri kulutusi teinud ettevõtte raskesse olukorda.

Värbamisprotsessis on värbamisel Buckley (2004: 233) järgi on värbamisel personali valiku etappideks eelneva töökogemuse analüüs, esmane valik, intervjuu, põhjalik intervjuu, otsustamine ja töölepingu sõlmimine. Edenboroughi (2005: 6) järgi on personali valiku etapid CV-ga tutvumine, taustauuring ja soovitusel, testimine, käitumisülesannete lahendamine, intervjuu, otsustamine ja töölepingu sõlmimine.

Joonis 3 ilmestab personali valiku etappe Buckley ja Edenborough järgi. Kandidaatide hulgast sobivaima valikuks tuleb värbajal langetada õige otsus, lähtudes ametikohast, kuhu uut töötajat otsitakse. Autori arvates on Edenboroughi seisukoht, võrreldes Buckley nägemusega personali valiku etappidest selgem ja põhjalikum, kuna on ka ära toodud otsustamise eel tavaliselt kasutatavad informatsiooni kogumise allikad.



**Joonis 3.** Personali valiku etappide käsitluste võrdlus (autori koostatud Buckley 2004, Edenborough 2005 järgi).

Treiali (2013: 4) arvates on värbamine lihtne, kui on täidetud kolm tingimust:

- organisatsiooni personalistrateegia on kooskõlas tööturu tingimustega ja pakutakse korralikke töötingimusi;
- värbamisprotsess on kohandatud selle ametikoha spetsiifikale, kuhu inimest otsitakse;
- värbamisprotsessi iga etapp on läbi viidud kvaliteetselt.

Esmasteks informatsiooniallikateks kandideerija kohta on CV ja sooviavaldus.

CV-des märgitakse üldjuhul kandidaadi põhiaandmed: nimi, aadress, kontaktandmed, haridus ja info seniste töökogemuste kohta. Samuti võib juurde lisada läbitud koolitused, võõrkeelte oskuse ja huvialad. Osa ettevõtteid on koostanud ettevõtte vajadustest lähtuvad avalduse blanketid, mis lihtsustavad värbamisotsuse langetamist, sest välja on toodud vaid konkreetset ettevõtet huvitavad andmed kandideerija kohta (Armstrong 2006: 425). Hildeni (2015) järgi ei soovita Briti koolkond CV-le lisada kandideerija fotot, kuid Euroopa teistes riikides on foto olemasolu pigem soovituslik. Autori arvates võib foto lisamine CV-le kujundada värbajas eelarvamuse, tuginedes isiklikele emotsioonidele, ootustele ja nägemusele, mistõttu võidakse esmaselt välimuse põhjal langetada mitteobjektiivne valikuotsus ja esmase valiku staadiumis jätta kõrvale hea ettevalmistusega ning ettevõttele vajalik kandidaat.

Eesti soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise volinik soovib CV-s mitte märkida oma sünniaastat, perekonnaseisu, laste olemasolu ja rahvust. Need andmed ei ole tema arvates töö seisukohast olulised ning tööandjal ei ole õigust nende vastu huvi tunda. (Sepper 2015) Autori arvates oleks see kaldumine teise äärmusesse ja tõde on tegelikult arvatavalt nende erinevate seisukohtade vahel ning CV peaks sisaldama kandidaadi kohta neid andmeid, mis võivad antud värbajale huvi pakkuda.

CV-de põhjal tehakse kandidaatide hulgast esmane valik. Ettevõtetes on esmase valiku etapi kasutamise eesmärk vähendada kandidaatide arvu edasistes valikuetappides. Sealjuures lähtutakse sellest, millised on antud töökohale kandideerimisel vältimatud nõuded hariduse, kogemuse ning oskuste osas ja kaalutakse, kus on võimalik teha järeleandmisi ning milliste osas neist seda võimalust ei ole (Treial 2013: 17). Kõiki personali valiku etappe tulenevalt ressursidest ja aja kulukusest sageli koos ei kasutata (Pulakos 2005: 18). Autori kogemuste kohaselt piirduakse Eestis enamasti CV-ga tutvumise, intervjuu ning vajadusel testide sooritamise ja kandidaadi taustauuringuga. Tuginedes saadud andmetele sõlmitakse sobivaima kandidaadiga tööleping.

Valdkond, millele värbamisotsuste langetamisel paljudes ettevõtetes sageli ei mõelda, on mitmekesisus. Kui kõigis inimestes peituvat eripära rakendada, saaks summaarselt saavutada märgatavat majanduslikku edu. (Kandola 2015) Sepperi (2015) sõnul oli Eestis 2014.aastal mitmekesisuse kokkuleppega liitunud 52 ettevõtet, kus värbamise puhul hinnatakse kandidaatide juures eelkõige inimese hoiakuid, oskusi, töövõimet ja soovi tööd teha sõltumata isiku soost, rassist, uskumusest ja vaimsest või füüsilisest eripärast. Mitmekesisuse kokkuleppega on liitunud väga erineva tausta ja suurusega ettevõtted, näiteks Kaubamaja, Sokos Hotels, Skanska, Nordea Pank, DPD Eesti, Claudius Õigusbüroo.

Mitmekesisuse seisukohalt uuriti USA-s 2003.aastal 353 ettevõtet ja leiti, et ettevõtetes, kus oli tippjuhtkonnas naiste suurem osakaal, oli aktsiakapitali tasuvus ja aktsionäride kogutulu keskmiselt kolmandiku võrra kõrgem võrreldes ettevõtetega, milles oli kõige madalam naiste osakaal tippjuhtkonnas. Eeltoodud mitmekesisuse uuringu tulemustes on välja toodud, et kui ettevõttes rakendatakse mitmekesisuse printsiipi, siis paraneb ettevõtte maine, kasvab ettevõtte võimekus värvata ja hoida talente, suureneb töötajaskonna motivatsioon ja tõhusus, paraneb klienditeenindus ja klientide rahulolu,

väheneb kaadri voolavus ja töölt puudumiste arv. (Centre for Strategy 2003)

Mitmekesine töötajaskond on ettevõtetele suureks konkurentsieeliseks, sest nende inimkapital on väärtuslikum kui konkurentidel ja seda on raske imiteerida. Mida rohkem on ettevõttes ametikohti, mis nõuavad erinevaid oskusi, teadmisi ja isikuomadusi, seda suurem on vajadus erinevate juhtimisoskuste, vaatenurkade ja teadmiste osas. (Grossthal et al. 2012: 5) Kui töötajad on sarnase taustaga, on oht, et nad mõtlevad sarnaselt ja leiavad sarnaseid lahendusi. See aga ei ole kasuks ettevõtte uuenduslikkusele.

Üks Eestis tegutsev pank avastas, et nad hakkavad kaotama eakaid kliente. Põhjuseks arvati olevat, et eakatele ei meeldinud kontoris noorte klienditeenindajatega suhelda, sest nad kartsid, et noored ei mõista nende muresid. Lahenduseks oli vanemaealiste klienditeenindajate värbamine, kes oskaksid eakamate klientidega paremini suhestuda. (Grossthal et al. 2012: 17) Antud juhul oli ettevõttes tegemist ealise mitmekesisuse teadliku loomisega ja see andis soovitud tulemuse.

Autori arvates mõistetakse töötajat väärtustavas ettevõttes, et inimestena on kõik erinevad: erinevad põlvkonnad, rahvused, erinev töökogemus ja haridus. Selleks aga, et saavutada erinevusi ja mitmekesisust austav töökeskkond, on oluline aktiivselt tegeleda eelarvamuste ja stereotüüpide mõju vähendamisega ettevõtte erinevates tegevusvaldkondades, nagu näiteks värbamine.

Värbamisprotsessis on kesksel kohal intervjuu kui personali valikumeetodi kõige levinum osa. Selle peamine eesmärk on saada kandidaadi kohta võimalikult palju informatsiooni selgitamaks tema sobivust pakutavale töökohale. Autori arvates sõltub intervjuu tõhusus suurel määral hästi läbimõeldud intervjuu küsimustest.

Fletcheri (1992: 362) hinnangul on läbi erinevate koolituste ja intervjuu juhendmaterjalide märkimisväärselt muutunud kandidaatide teadlikkus intervjuuks valmistumisel. Tänu sellele suudavad kandidaadid ennast intervjuul paremini avada ja tööandja saab täpsema pildi, milleks kandidaat võimeline on. Clough ja Nutbrown (2012: 140) seisukohalt oleneb intervjuu efektiivsus suurel määral intervjuueerija suhtlemisoskusest, sealhulgas tema oskusest koostada arusaadav ja üheselt mõistetav küsimustik. Intervjuud võib läbi viia kolmes erinevas vormis, milleks on struktureerimata, poolstruktureeritud või struktureeritud intervjuu. Värbamisprotsessis

kasutatakse valdavalt neist kahte esimest (Cohen 2015). Struktüreerimata intervjuu on vabas vormis vestlus tööandja ja kandidaadi vahel. Struktüreerimata intervjuu läbiviijal on teada, mida intervjuu käigus soovitakse teada saada ning intervjuud suunatakse minimaalselt. Seetõttu eeldab see intervjuutüüp, et on palju aega. Struktüreerimata intervjuu positiivne pool on see, et intervjuueeritav saab vabalt rääkida ja intervjuueerija ei pea pidevalt sekkuma. See on parim viis saada infot teemade kohta, mida värbamisintervjuul ei ole seaduste järgi lubatud küsida. Struktüreerimata intervjuul ei ole etteplaneeritud struktuuri ja küsimused tekivad intervjuu käigus. Selle intervjuu tüübi puuduseks on mitmete teadlaste arvates võimalikud intervjuueeritavate konfidentsiaalsuse tagamisega seotud probleemid. Vabas vormis toimuva vestluse puhul toob intervjuueeritav enda kohta välja isiklikke fakte. (Rew et al. 1993: 300; Smith 1992: 101). Poolstruktureeritud intervjuu jaoks on ette valmistatud põhiküsimused ning on tehtud intervjuu plaan. Intervjuu käigus lastakse kandidaadil rahulikult küsimusele vastata ja kandidaati suunatakse kõrvalekaldumisel teema juurde tagasi. Selle intervjuu tüübi eelisenä võib välja tuua küsitletava jaoks võimaluse väljendada arvamusi oma sõnadega, anda usaldusväärseid võrreldavaid andmeid, kasutada vastastikust suhtlust, vajadusel pöörduda vastuste täpsustamise eesmärgil teatud küsimuste juurde tagasi (Lipson 1994: 333). Puudusteks on vajadus omada kogunud intervjuueerijat, toiming on ressursi- ja aeganõudev. Struktüreeritud intervjuu puhul on ette valmistatud detailsed küsimustikud ning jälgitakse täpselt küsimustiku plaani. Intervjuu puhul saab kõrvalt jälgida kandidaadi käitumist ja reageeringut küsimustele. (Cachia, Millward 2011: 268)

Autorite hinnangul annab tõepärasema pildi paneelintervjuu kasutamine. Kui on mitu erinevat intervjuueerijat, siis ei ole tõenäoline, et mitme isiku erapoolikus saab otsust mõjutada. Paneelintervjuu kasutamisel on tulemustel kõrgem usaldusväärsus võrreldes vaid ühe intervjuueerija poolt läbiviidud intervjuuga. (Wiesner, Cronshaw 1998: 281)

Mida avatum on kandidaat, seda rohkem saab tööandja tema kohta intervjuu käigus infot. Kandidaadi liigsest avatusest kujuneb moraalse ja praktilise valiku tegemise vajadus, mis tähendab seda, et kui kandidaat annab tööandja poolelt vaadatuna mittesoositavat, kuid enda kohta tõest informatsiooni, kas tuleb teda siis tunnustada aususe ja otsekoheuse eest või arvestada seda pigem miinusena ja talle tööpakkumist mitte teha. Antud situatsioonis muutuvad määravaks värbaja iseloom ja tema tõekspidamised. Kui värbaja on avatud loomuga, siis uuringute tulemusel peetakse

kandidaadi sellist käitumist pigem soovitavaks ja info mitteavaldamist pigem valetamiseks, mis omakorda on ebaeetiline. (Chelune 1979)

Läbiviidud uuringud kinnitavad, et kandidaadi privaatsuse rikkumise mõistest arusaamist mõjutab asjaolu, kui palju ning millises mahus infot on küsitud ja antud ning kas kandidaat saab selle töökoha või mitte (Fusilier, Hoyer 1990: 624). Kui intervjuul esitatakse küsimused ei puuduta tööd ja lõpliku otsusena tööpakkumist ei tehta, siis võib kandidaat tunda, et tema privaatsust on häiritud (Fletcher 1992: 363).

Autor leiab, et tööandja sooviks on saada kandidaadi kohta võimalikult palju infot, valimaks vabale ametikohale sobivaim töötaja. Kui kandideerija ei soovi ennast avada ja rääkida näiteks töövälisest elust ja harrastustest, eelistab tööandja sageli kandidaati, kes räägib endast rohkem. Seaduse järgi on siin kõige olulisem reegel, et töötaja valik ei tohi põhineda infol, mille kohta puudub tööandjal õigustatud huvi.

Õigustatud huvi sõltub peamiselt töösuhte iseloomust ja sellest, milliseid ülesandeid töötaja peab täitma. Konkreetset töösuhet arvestades saab alati kujundada õigustatud huvi kriteeriumid, mida tuleb ka intervjuu puhul arvestada.

Tööandja ei tohi Töölepingu seadus §11 lg 1 kohaselt lepingueelsetel läbiraakimistel või töölepingu sõlmimist muul viisil ette valmistades, sealhulgas töökuulutuses või töövestlusel, nõuda kandidaadilt andmeid, mille vastu puudub õigustatud huvi.

Värbamisprotsessi arvestatavaks osaks on saanud Suurbritannias isiksuse testid (IRS 1997). Vaatamata ankeetküsimustike laialdasele kasutamisele, on tõusnud tähelepanu alla küsimus testide usaldusväärsusest (Cooper, Robertson 1995). Üldjuhul püüavad kandidaadid valida võimalike valikvastuste hulgast „hea“ ehk kandidaadi arvates sobivaima vastuse. Suurbritannias viidi läbi uuring testide usaldusväärsuse kohta, eesmärgiga välja selgitada, kas sellistes testides on võimalik tahtlikult teeselda või kallutada tulemust, andes mittetõeseid vastuseid (Zickar, Robie 1999: 554). „Hea“ vastuse teemat on lahatud erinevate nurkade alt:

- kas kandidaat valib vale-hea vastuse puhul tahtlikult teeseldud „hea“ vastuse, sest teda on selleks koolitud (Holden et al. 1992: 274);
- kas teeseldud „hea“ mõjutab testi tulemuste tõepärasust ehk kas see viis kuidas kandidaat moonutab vastuseid, peegeldab individuaalset erinevust ja testi tulemused võivad olla erinevad (Ones et al. 1996: 670);

- kas kandidaat tegelikult on seotud teeseldud „hea“ käitumisega, ehk tuleks tuvastada neid, kes tegelikult testides teesklevad (Ones et al. 1998: 248).

Rees, Metcalfe (2003: 158) andmetel moodustati uuringu läbiviimiseks valim 190-st personalijuhist, kes ei olnud sarnast testi varem ise läbinud ega omanud psühholoogiaalast kõrgharidust. Kõigil osavõtjatel paluti täita anonüümselt teeseldud „hea“ tulemusega isiksusetestid. Uuringust tulenes, et vastajatest üle kolmandiku arvasid, et selline test on tööalase käitumise hindamiseks efektiivne, alla kolmandiku arvas, et ei ole efektiivne. Testis valetamise võimalust hindas vastajatest lihtsaks kolmandik ja keeruliseks alla poole, ülejäänud ei olnud kindlad. Testis valetamise kindlakstegemist hindas kergeks viiendik, raskeks pooled ja ülejäänud vastajatest ei olnud kindlad. Vastustes valetamise korral ei olnud nõus koostööd jätkama üle poole, valetamisest ei teinud probleemi veerand ja teised ei olnud kindlad. Uurijaid hämmastas vastuste suur erinevus arvestades vastajate ametiala ja ettevalmistust. Tulemusest järeldati, et tuleb tegeleda testi tõepärasuse tõstmisega. (ibid.: 162) Autor nõustub uuringu läbiviijate soovitusel, et testi koostamisel tuleks lähtuda põhimõttest, et kandidaat annab vastuse enda käitumise ja aususe kohta, kui küsimus on koostatud hinnangu andmisena teiste käitumisele.

Erinevate psühholoogiliste testide sooritamisel tuleb silmas pidada eetilise kriteeriumi. Näiteks Hollandis on nõue, et kandidaadil on õigus enne testi tulemuste avalikustamist ise nendega tutvuda ja hinnang kandidaadi kohta peab olema edastatud testi tegijale enne otsuse langetamist. Wolff (1989) hinnangul muudab see intervjuu õiglasemaks.

Lisaks isiksuse testile kasutatakse laialdaselt hindamismeetodina ka IQ ehk võimekusetesti, mille alusel saab hinnata kandideerija teadmisi ja seda, kuidas ta oskab neid rakendada ülesannete lahendamisel. Autori arvates on töötulemused tihedalt seotud kandidaadi võimekusega, mistõttu selle testiliigi kasutamine värbamisprotsessis on igati õigustatud. Kui pakutav töökoht eeldab kiiret reageerimist ja käte osavust, siis soovitatakse teha kandidaadile psühhomotoorne test. (Stefanidis et al. 2006: 256)

Lisaks eelnevatele testide kasutatakse veel nägemistesti, kiirusetesti ja kutsesobivustesti (Scott et al. 2000: 617). Neid teste kasutatakse tööandja poolt kandidaadi hindamiseks tulenevalt vakantse töökohta spetsiifikast ja vajadusest selgitada välja nägemisteravus,

reaktsioonikiirus või ametikohale sobivus. Tööandjad kasutavad sageli ka proovitöö või proovipäeva meetodit, mille käigus antakse kandidaadile lahendamiseks tegelikele töökohustustele lähedane ülesanne ja hinnatakse, kuidas kandidaat selle lahendas.

Värbamisintervjuud läbi viies on oluline arvestada, mis on aktsepteeritav eetiline ja moraalne käitumisnorm, arvestades kasutegureid nii intervjuueeritavale kui ka tööandjale. Fletcheri (1992: 361) sõnul on eetika moraalsete küsimuste lahkamine, lähtudes õigest ja valest. Mobergi (1989) järgi tuleb värbamisintervjuu puhul silmas pidada eetika põhiprintsiipe, milleks on eetilised käitumisnormid, õiglus ja õigused. Selline käitumine, kus peetakse kinni soovituslikest normidest, kaitseb mõlema osapoolt õigusi.

Järgmises alapeatükis keskendub autor töölevõtmise intervjuu, taustauuringu ja valiku tegemise etappidele, lähtudes huvigruppide võimalikest konfliktidest ja eetilistest printsiipidest.

## **1.2. Värbamisprotsessiga seonduvad ootused ja võimalikud probleemid**

Selles alapeatükis käsitletakse värbamisprotsessis esinevaid võimalikke eetilisi, majanduslikke ja õiguslikke vastuolusid. Värbamine on tihedalt seotud eetiliste põhimõtetega ehk antud piirkonna tingimustes kehtivate tavade ja normide kogumiga. Eetika reguleerib inimeste käitumist mingi sotsiaalse terviku piires ja määrab nende suhtumist teistesse inimrühmadesse. Eetika all mõistetakse ka moraali- ja õigluse printsiipe. Lihtne on öelda, et iniviidid ja organisatsioonid peaksid käituma eetiliselt. On käitumisviise, mis on selgelt ebaetilised, kuid sageli on inimestel raske seisukohta võtta, kas tegu oli eetiline või mitte. (Aldag, Stearns 1991: 106-107)

Värbamisprotsessis osalevad erinevate huvigruppide esindajad. Freemani 1984.aastal avaldatud huvigruppide teooria kohaselt on huvigruppi defineeritud kui gruppi inimesi, kellel on võimalik mõjutada ettevõtet püstitatud eesmärkide saavutamisel või kes on ise mõjutatavad ettevõtte eesmärkide saavutamisest. (Freeman 1999: 233)

Huvigruppideks on osapooled, kellel ei ole ettevõtte pikaajaline eksisteerimine

võimalik (McLaren 2013: 102). Käesoleva töö kontekstis käsitletakse siin kandidaate ja ettevõtte esindajana värbajaid. Huvigruppide teooria kohaselt peab juhtkond vastutama selle eest, et huvigruppide eesmärgid oleksid samaaegselt arvestatud.

Autori arvates on huvigruppide eesmärkide täitmist keeruline saavutada, sest huvigruppide huvid võivad olla üksteisega vastuolus, kuna iga huvigrupp ootab ja eeldab erinevate eesmärkide täitmist.

Huvigruppide teooriast lähtuvalt on omanike peamine huvi teenida võimalikult palju kasumit, töötajad soovivad saada kõrgemat palka ja paremaid töötingimusi. Huvigruppide hulgas on ettevõtte juhtkonnal kõige rohkem võimalusi mõjutada ettevõtte tegevust selliselt, et eesmärgid oleksid saavutatud. Kas antud võimalust kasutatakse, sõltub eelkõige suhtumisest, mille kindlaks määramiseks on kasutusele võetud sotsiaalse vastutuse kontseptsioon (Mohr 1973: 474). Sotsiaalset vastutust käsitlevatest allikatest nähtub, et üldjuhul arvatakse sotsiaalne vastutus olevat ettevõtte juhtkonna kanda (Clarkson 1995: 112).

Carroll (1979: 499) kohaselt on ettevõttel nelja tüüpi vastutust, millega peab arvestama ka värbamisprotsessis. Majanduslik vastutus eeldab kasumi teenimist, õiguslik vastutus on kohustus järgida seadusi, eetiline vastutus viitab õigele ja õiglasele käitumisele ning vabatahtlik vastutus on tegevus, mis ei ole seadusega piiritletud. Samad kategooriad on vaadeldavad ka huvigruppide konflikti komponentidena ehk eetilise, õigusliku ja majandusliku konfliktina.

Eetika seisukohalt on oluline, et vastuvõetud otsused ja tegevused oleksid objektiivsed. Eetika reguleerib juhtide käitumist konfliktiolukordades, mis ei ole otseselt reguleeritud seadustega ja nende täitmisega. Eetilise konflikti kutsuvad esile eelkõige osapoolte erinevad nägemused ja vastuolud vajadustes ning ootustes.

Värbamisel on sageli oluliseks probleemiks tööalane diskrimineerimine. Diskrimineerimine on käitumine, mille korral mingisse gruppi kuuluvaid inimesi koheldakse halvemini kui teisi samalaadsetes olukordades (Anspal et al. 2010: 130). Võrdse kohtlemise põhimõtte värbamise kontekstis tähendab, et töötajatel peavad olema kandideerimisel võrdsed võimalused sõltumata isikuomadustest, mis ei mõjuta töötegemist (Buchholz, Rosenthal 1998: 220).

Eesti seadusandluse alusel on tööandjate seadusjärgne ülesanne vältida

diskrimineerimist võrdse kohtlemise seaduses keelatud alustel, alates värbamisprotsessist kuni töölt vabastamiseni (Võrdse kohtlemise seadus). Kui rakendatakse stereotüüpset diskrimineerimist, siis eiratakse võrdse kohtlemise printsiipi. Üldjuhul nähakse naisi pigem hoolitsevas rollis ja mehi rollis, mis puudutab võimu, raha ning otsuseid. Näiteks kaubandus- ja teenindustevõtte värbamisprotsessi puhul ei saa eeldada, et avaldatud töökuulutustele reageerivad ka mehed. Selleks, et murda stereotüüpset mõtlemist, tuleb värbamisel teadlikult läbi mõelda, kuidas jõuda selle sektori värbamisprotsessi puhul meesteni. (Aguraiuja 2015) Eetilise konflikti vältimiseks on vajalik, et värbamisotsuste langetamisel lähtutakse kandidaatide võrdsetest õigustest ja võimalustest.

Soolise palgalõhe uuringuid on läbi viinud poliitikauuringute keskus Praxis ja 2008.aastal ilmnes, et Eestis oli naiste ja meeste keskmine palgaerinevus 28%. Võrreldes Euroopa riikidega, kus keskmine palgalõhe oli samal aastal 17%, on Eesti naiste ja meeste palgaerinevus Euroopa suurim. (Biin 2011: 9) Kõikjal Euroopa riikides on naiste töötasu meeste omast keskmiselt väiksem.

Eesti tööturul on sooline palgalõhe kasvav trend. 2013.aasta oktoobris oli naiste brutotunnitasu umbes 30% võrra madalam kui meestel. Võrdluseks võib tuua, et samal perioodil oli EU-28 keskmine palgalõhe määr 17% ehk naiste tasu oli 17% madalam kui meestel. (Statista 2015) Roehling (2002: 187) sõnul saab USA-s läbiviidud uuringute tulemusel öelda, et palgalõhe puhul on kõige halvemas olukorras ülekaalulised naised. Palgalõhe suurus ei näita ainult soolist ebavõrdsust, vaid üldist keskmiste palgatasemete vahelist erinevust. Sel juhul ei ole arvesse võetud ametite, tegevusalade, töötaja ja muude tegurite sarnasust erinevates töövaldkondades. Kuna töö eest saadav tasu mõjutab kõiki sissetulekuallikate liike, siis mõjutab selline diskrimineerimine inimeste heaolu mitte ainult nende tööelu kestel, vaid mõjutab elukvaliteeti kogu elu vältel. Sellest tulenevalt peaksid naised töövestlusel olema enesekindlamad ja palgateema arutelul julgema küsida väärilist tasu.

Tuginedes Eesti Vabariigi isikuandmete kaitse seadusele, mille alusel on reguleeritud, et töötajaid ei tohi erinevalt kohelda ka rahvuse ja usu tõttu, ei tohi värbamisotsuse tegemisel neid isikuandmeid arvestada, kuna need ei mõjuta töötaja tööle sobivust või sobimatust. (Isikuandmete kaitse seadus) Töövestluse käigus tuleb välja selgitada

kandideerija kompetentsus, töökogemus, väärtushinnangud ja suhtlemisoskus ning eraelu puudutavad küsimused peavad olema värbamisotsuse langetamisel välistatud. Euroopa Liidus kehtib EU toimimise lepingu artikkel 18, mis keelab igasuguse diskrimineerimise kodakondsuse alusel. Samuti on rassilise või etnilise päritolu, tervise, vanuse, usutunnistuse, veendumuste ning puude alusel keelatud diskrimineerimine tööhõives ja kutsetegevuses. (Waddington, 2011)

Andmekaitse Inspeksiooni soovitusel on siiski võimalik eriolukordades tekkiva vajaduse korral kandideerijalt teada saada vajalik informatsioon, kuid seda tuleb teha väga delikaatselt. Tervise kohta võib andmeid küsida ainult siis, kui see on ametikohale sobivuse eelduseks ning kui selline nõue tuleneb seadusest, näiteks toiduga kokkupuutuvate töötajate puhul. Tervise kohta küsitavad andmed on väga delikaatsed ning huvi nende vastu peab olema väga põhjendatud. (Andmekaitse Inspeksioon)

Autori arvates saab diskrimineerimise puhul välja tuua ka kitsaskohana töö kõrvalt õppimise. Kuna Eestis on töö kõrvalt õppijal õigus saada kalendriaasta jooksul kuni 30 päeva õppepuhkust, siis eelistavad meie tööandjad sageli mitteõppijate töölevõtmist. Värbamisintervjuul esitatud küsimuse õppimise kohta saab autori arvates liigitada termini „mitteõigustatud huvi“ alla juhul, kui sellele põhjal tehakse kandidaadile ebasobiv otsus. Kandidaadi õppimine ja enesearendamine ei tohiks olla takistuseks töökoha saamisel.

Eesti seadusandluse järgi on otsene sooline diskrimineerimine inimese ebasoodsam kohtlemine raseduse ja sünnitamise, lapsevanemaks olemise, perekondlike kohustuste täitmise või muude soolise kuuluvusega seotud asjaolude tõttu. Otsese diskrimineerimisega on tegemist ka sellisel juhul, kui tööandja kohtleb rasedat naist ebasoodsamalt kui naist, kes ei ole rase, või lapsevanemaks olevat meest ebasoodsamalt kui meest, kel lastega seotud kohustused puuduvad. (Soolise võrdõiguslikkuse seadus)

Autori hinnangul esitatakse intervjuu käigus sageli küsimusi perekondlikel teemadel, sest iga tööandja soovib leida endale sobivamat töötajat ja on huvitatud, et töötaja saaks keskenduda töötamisele pika aja jooksul ning tema tööaeg oleks võimalikult paindlik. Samas eeldab ta, et perekondlikel põhjustel, näiteks laste olemasolu tõttu, võib töötajal tekkida vajadus mõnda aega töölt eemal olla. Seega tekkib vastolu värbaja ning kandidaadi huvide vahel.

Eesti õiguse alusel on sooline ebavõrdne kohtlemine olukord, kui ühte inimest koheldakse tema soo tõttu halvemini kui teist inimest. Ebavõrdse kohtlemise põhjuseks on kõige sagedamini eelarvamused ja hoiakud, mis takistavad nägemast konkreetset inimeses eelkõige tema väärtust, oskusi ja võimeid. Traditsioonilised vaated soorollidele võivad mõjutada tööandjat otsustama värbamisel või edutamisel kandidaadi kasuks või kahjuks tema soo tõttu, mis on otseselt diskrimineerimine. (Soolise võrdõiguslikkuse seadus)

Diskrimineerimine kandidaadi soo ja ülekaalulisuse alusel on laialt levinud USA-s, kus näiteks suhtutakse ülekaalulisse meessoost isikusse märksa paremini kui ülekaalulisse naissoost isikusse (Maranto, Stenoien 1998; Pagan, Davila 1997: 767). Olukord, kus tööandja on kohustatud kehtestama kitsamad kaalustandardid, näiteks lennunduses, tuleb neid nõudeid rakendada ühtselt ja tööandja peab kinnitama, et see on töölevõtmise tingimus ja määratud kaalupiir on seotud võimekusega teha teatud tööd (Roehling 2002: 181).

Crawley (2001: 14) hinnangul on Ameerikas kaalul põhinev diskrimineerimine oluliselt suurem kui sooline või rassil põhinev diskrimineerimine. Eestis ei ole vastavaid uuringuid autorile teadaolevalt tehtud, kuna kaalu kriteeriumit ei ole Eesti seaduste alusel käsitletud kui diskrimineerimist.

Autor näeb diskrimineerimise alusena kandidaadi kvalifikatsiooni, kas üle- või alakvalifitseeritust. Alakvalifitseeritusega kaasneb inimese madalam võime kohaneda tööturul toimuvaga ja töökoha leidmisega. Sellisel juhul on sõltumine majandustsüklitest tugev, kuna majanduse tõusufaasis õnnestub luua püsivaid töösuhteid, kuid majanduslanguse tingimustes on oht jääda pikaajaliselt töötuks. Kõrgem kvalifikatsioon loob eelduse kiiremaks ümberõppeks ning eriala vahetamiseks võib piisata vaid täienduskoolitusest. Fisher (2014) järgi põhjustab üle kvalifitseeritus kui vastuolu rahulolematust eelkõige inimeses endas, kuna tema võimed on alarakendatud.

Järgnevalt esitab autor kokkuvõtva tabeli (tabel 2) diskrimineerimise erinevate aluste kohta, mis võivad mõjule pääseda värbamisprotsessi erinevates etappides. värbamisprotsessis.

**Tabel 2.** Võimalikud diskrimineerimise alused värbamisetappides

<b>Värbamisetapid</b>  <b>Diskrimineerimise alused</b>	<b>CV</b>	<b>Eelintervjuu</b>	<b>Töölevõtuintervjuu</b>	<b>Taustauuring</b>	<b>Test</b>	<b>Käitumisülesanne</b>
<b>Kvalifikatsioon</b>	x	x	x		x	x
<b>Rahvus</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Usk</b>		x	x			x
<b>Palgalõhe</b>		x	x			
<b>Tervis</b>			x	x		x
<b>Õppimine</b>			x			
<b>Sugu</b>	x	x	x			
<b>Stereotüüp</b>	x	x	x			

Allikas: (Biin 2011: 9, Roehling 2002: 181, Waddington 2011); autori koostatud.

Tabelist 2 on näha, et võimalikud diskrimineerimise alused võivad mõju avaldada värbamise erinevates etappides. Autori arvates on kõige suurem võimalus värbamisetappide jooksul, kus võivad avalduda erinevad diskrimineerimise alused, eel- ja töölevõtuintervjuu faasis.

Värbamise lähtekohana esitatakse kandidaatidele kindlad nõuded, mis on fikseeritud spetsiaalsetes dokumentides, milleks on põhiliselt tööpakkumise kuulutus. Järgnevalt määratakse kindlaks kandidaatide otsimise allikad. Seejärel valitakse väliste allikate puhul sobivaimad värbamisvahendid, näiteks meedia, personaliotsingufirma või oma töötajate soovitusel.

Eduka ja ilma diskrimineerimiseta läbiviidava värbamise aluseks on see, kui põhjendatud värbamistingimused fikseeritakse tööpakkumise kuulutuses. Kuulutus peab kajastama tööandja selget soovi leida teatud oskustega sobivaim töötaja. Töökuulutusse tuleb panna konkreetselt ja üheselt mõistetavalt kirja nõudmised kandidaadile, näiteks

teatud haridustase ja töökogemus samas valdkonnas. Samuti tasub märkida keeleoskus vajalike keeleoskustasemetena. Nõudmised peavad tulenema tööülesannete sisust, mitte soovist värvata teatud subjektiivsetele tunnustele vastavat inimest. Töökuulutus ei tohiks kajastada, millises vanuses töötajat otsitakse.

Korrektne tasakaalustatud töökuulutus peab sisaldama põhjalikku informatsiooni värbava ettevõtte kohta, kajastatud peavad olema ootused kandidaadile ja millised oskused on vältimatud. Samuti tuleb jälgida töökuulutuse avaldamisel ettevõttepoolsete võimaluste ja konkreetsete tööülesannete kajastamist. (Treial 2013: 14)

Kui töökuulutus on koostatud korrektselt ja kõiki soovituslikke aspekte arvesse võttes, siis on suurem võimalus, et tööandja ja töövõtja vahel ei tekki lisapingeid, kuna kandideerijal on võimalik esmalt ise hinnata enda sobivust pakutavale ametikohale.

Diskrimineerimise vähendamiseks värbamisprotsessis tuleks tööandjaid ja töövõtjaid koolitada selleks, et tööandja ei langetataks otsuseid stereotüüpidele tuginedes ja hindaks vaid kandidaadi oskusi, tema tööalaseid saavutusi ja sooritusi. (Marti et al. 2000: 410)

Valdkond, mis sunnib värbajat ennast arendama, on kandidaatide poolt esitatud ilustatud CV-d eesmärgiga näidata ennast tulevasele tööandjale paremast küljest kui tema oskused ja võimed on tegelikult. Mittetõest informatsiooni kajastatakse kõige sagedamini just eelneva töökogemuse, oskuste ja hariduse osas. Siin peab värbaja olema analüüsiv ja oskama teha järeldusi ning luua seoseid.

Eesti Vabariigi isikuandmete kaitse seaduse järgi on delikaatsed isikuandmed andmete erikategooria ja töölepingu koostamisel tuleb sellest põhimõttest kindlasti lähtuda. Siia liigituvad andmed päritolu, vaadete, veendumuste, tervise ja religiooni kohta. (Isikuandmete kaitse seadus) Ka Szalkowski (1999: 1419) järgi tuleb sellised delikaatsed isikuandmed salastada.

Värbamisprotsessi viimane etapp on töölepingu sõlmimine, mis on samuti seotud eetiliste küsimustega: kuidas seal välja tuua kohustuste täitmine, töö iseloom, detailne töö kirjeldus ja katseaja pikkus. Need on andmed, mis tuleb detailselt kirja panna, kuid siin tuleb arvestada eetilisi printsiipe (Szalkowski 1999: 1421).

Üks eetiline dilemma, mis puudutab värbamisprotsessi lõppfaasi, on pärast lepingu

sõlmimist uute töötajate koolitamine, kuid millel tuleb kindlasti peatuda vestluse käigus. Szalkowski (1999: 1425) sõnul peab tööandja huvide ja töötaja hüvitise vahel valitsema tasakaal, mis tähendab, et kui tööandja teeb suuri kulutusi erinevatele koolitusprogrammide, et peale koolitust oleks töövõtjal suurem võimalus näidata häid töötulemusi, ja kui töövõtja leiab parema töökooha ja otsustab lahkuda, tekkib küsimus, kas ja kuidas peaks ta tagasi maksma oma koolituse kulutused. Sellest tuleneb soovitus siduda võimalike koolituste vajadus töölepinguga, kusjuures töövõtja kohustub töötama ettevõttes mingi kindla aja vältel peale koolituse läbimist. Sellisest kohustusest tuleb kandidaati kindlasti teavitada juba värbamisprotsessi jooksul.

Kandidaadi võimete parim esiletoomine ja vastava koolituse käigus õpitud strateegiliselt õige mulje jätmise oskus tõstatab küsimuse, kas see on vastuolus ning rikub tööandja õigusi. Mobergi (1989) järgi ei esine kandidaat sellisel juhul iseendana ja jätab endast petliku mulje. Sellest tulenevalt tuleb värbajatel õppida tõlgendama kandidaadi käitumist ja esitada värbamisvestluse käigus ristkontrollitavaid küsimusi, mis avavad kandidaadi tegelikud teadmised ja kogemused.

Kandidaadi suhtumist ja võimeid saab värbamisprotsessi vältel kontrollida enne lõpliku otsuse langetamist taustauuringut tehes. Eetiliselt pinnalt vaadates on selline tegevus küsitav. Kuigi tööandja väidab, et ta kaitseb iseennast, siis info saamine võib rikkuda kandidaadi õigusi privaatsusele, eriti kui kandidaadile ei öelda, et tehakse taustauuringut. Tööandjad eelistavad pigem infot, mis on kogutud enne intervjuud, ning see võib olla määravaks arvamuse kujundamisel ja hindamisel. Eelnev tausta uurimine võib kujuneda probleemiks, kuna värbaja võib langetada otsuse juba enne reaalsel intervjuu toimumist. (Flecher 1992 : 363)

Burbary (2011) arvates on kõige parem kandidaadi käitumise ennustaja tema varasem käitumine. Kui avastatakse, et kandidaat on eelnevatel töökohtadel töötades käitunud ebaeetiliselt, avalikustades firmasaladusi või on avalikult kritiseerinud tööandjat, siis see saab olla värbajale aluseks kandideerijale tööpakkumise mittetegemiseks. Kui ettevõtte palkab vale töötaja, võib see osutada tulevikus väga kalliks ja ettevõtte jaoks on odavam läbi viia tõhus ning mitmekülgne taustauuring.

Taustauuring on vajalik ning ka Eestis seadustega täpselt reglementeeritud tegevus. Lepingueelsetel läbirääkimistel tuleb arvestada võrdse kohtlemise põhimõtet

(Töölepinguseadus) ja pooled peavad arvestama mõistlikult üksteise huvide ja õigustega (Võlaõigusseadus).

Taustauuringu tegemisel on üldlevinud meetodiks endiste juhtide, kolleegide või soovitajate küsitlemise teel saadav objektiivne tagasiside inimese eelnevate töötulemuste ja käitumise kohta. Taustauuringus lähtutakse kandidaadi intervjuerimisel kogutud faktidest ja saadud info järgi prognoositakse kandidaadi võimalikku käitumist uuel töökohal. Selle meetodi peamine eesmärk on kontrollida kandidaadi poolt esitatud andmete õigsust. Taustauuringu kasutamine eeldab eetilisest seisukohast lähtuvalt kandidaadi nõusolekut. Osa ettevõtteid küsib enda kaitseks ka kirjalikku luba vastava taustauuringu läbiviimiseks (Kaslow et al. 2011: 107).

Järgnevalt toob autor välja erinevate autorite seisukohad, millest nähtub, et sotsiaalmeedia ja värbamisprotsess on omavahel tihedalt seotud, kuna sotsiaalmeedia kaudu saab edastada värbamiskuulutusi, samuti teha kandidaatide kohta taustauuringut.

Paljud ettevõtted kasutavad sotsiaalmeediast saadavat teavet personali värbamisel taustauuringu teostamiseks (Smith, Kidder 2010: 494). Värbamisprotsessis saab ettevõtte leida sotsiaalmeedia kaudu kandidaadi kohta täiendavat informatsiooni, mida Berkshire (2005: 95) hinnangul üldjuhul ei kajastata elulookirjelduses või mis ei selgu vestlusel.

USA-s läbiviidud uuringutele tuginedes kasutab üle poole värbajatest taustauuringu ühe allikana sotsiaalmeedia erinevaid kanaleid. Levinuimad olid 2009.aastal Facebook 29% ja Twitter 7%. (Haefner 2009) Lisaks kasutatakse ka otsingumootoreid Google ja Google+ (Greenhouse 2013: 15). 2012.aastaks on tööandjapoolne taustauuringu teostamise tase märgatavalt tõusnud. Levinuimad kasutatavad sotsiaalmeedia kanalid on endiselt Facebook 65% ja Twitter 16%, lisandunud on LinkedIn 63%. Vastav uuring viidi läbi USA-s 2300 personalijuhi osavõtul. (Hunt 2012)

Professionaalsusele suunatud portaalist LinkedIn saab leida palju vajalikku infot, mis annab ülevaate kandidaadi suhetest tegevusaladega, mida tavaliselt ei ole kajastatud elulookirjeldus (Bohnert, Ross 2010: 342) ning Twitter annab ülevaate kandidaadi mõtetest lühikommentaariidena (Picard 2015). Värbaja ülesanne on hinnata ka ettevõtte ja kandidaadi sobivust ja siin on abi just sotsiaalmeedia erinevatest allikatest.

Facebooki kasutajad on küsitlemisel avaldanud arvamust, et selline taustauuringu meetod on ebaetiline ja häirib nende privaatsust (Hunt 2012), samas 35% tööandjatest

on kinnitanud, et on leidnud sotsiaalmeediakanalitest informatsiooni, mille alusel 70% kandideerijatest on saanud eitava vastuse (Huffcutt 2011: 65). Värbajate hinnangul saab elulookirjelduses kajastatud informatsiooni kontrollida sotsiaalmeediakonto kaudu, kuhu kandidaadid sageli postitavad andmeid karjääri, saavutuste ja mõtete kohta (Goodman 2015).

Kui kandidaadi sotsiaalmeediakonto on avatud vaid sõpradele, siis saab värbaja leida kellegi, kelle kaudu on võimalik näha kandidaadi andmeid, kuid see on juba kolmanda isiku privaatsuse häirimine ja selgelt ebaetiline. (Madigan 2011; Brandenburg 2008: 606)

Selliste ebatäpsuste esinemise põhjusena toob autor välja asjaolu, et kuna CV saab kandideerija kujundada lähtuvalt kandideerimise üksikjuhtumist, siis sotsiaalmeedia kontole üldjuhul märkimisväärseid valeandmeid ei postitata. Samas sotsiaalmeediavõrgustike kasutajate kontrollimatus annab võimaluse luua seal mitmeid erinevaid profile (Herriot 2004: 80) ja vabaduse lisada soovitatavat teavet, mis ei pruugi olla kooskõlas ettevõtte nägemusega heast ja sobivast töötajast (Buffardi, Campbell 2008: 1307). Sotsiaalmeediavõrgustikku lisatud fotod annavad võimaluse värbajal luua vale kuvandi kandideerijast ja sellega tuleb olla ettevaatlik, et valekuvandit ei saaks tõlgendada diskrimineerimisena rassi, soo või füüsilise puude alusel (London, Bray 1980: 889).

Üldiselt arvavad teadlased, et sotsiaalmeediakontod ei anna kandidaadist alati tõest pilti, kuna selles keskkonnas on lihtne ennast näidata paremana ning oma profiili ilustada, mis on ebaetiline. Samuti võib sotsiaalmeediakonto kajastada juba vananenud informatsiooni. (Brus 2011)

USA-s teostatud uuringu alusel leiti, et vähemalt veerand kandidaatidest esitab sotsiaalmeediakontodel või CV-s valeandmeid (Haefner 2015). Eestis on samalaadne uuring läbi viidud portaali CV-keskus poolt ja vastav näitaja on umbes viiendik. (Kuus lihtsat ... 2015). Selline ilustamine ei suurenda kandidaadi usaldusväarsust ja ebatäpsuste ilmnemisel saab kandidaat sageli eitava vastuse. Kui juurdemõeldud oskused ei ilmne kohe värbamisprotsessis, saab tööandja kandidaadi tegelikest oskustest tõelise pildi alles pärast töölepingu sõlmimist ja siis on võimalik töövõtja vallandada ebatäpsete andmete esitamise tõttu.

Eestis, Tööinspektsiooni juhendmaterjali alusel, ei ole kohustust küsida kandidaadi kirjalikku nõusolekut esitatud CV töötlemiseks ja CV-sse märgitud soovitajatega ühenduse võtmiseks. Sama kehtib ka avalikult kättesaadavatest allikatest info kogumise kohta, kuid kandidaati tuleb teavitada, mis andmeid ja millistest allikatest tema kohta koguti (Isikuandmete kaitse seadus § 15). Kandidaadil on õigus nende andmetega tutvuda ja soovi korral esitada vastuväited. See on eriti oluline just sellepärast, et leitud info võib puudutada kedagi teist samanimelist isikut. Kui tööandja soovib saada kandidaati puudutavat infot eelmiselt tööandjalt, siis selleks peab olema kindlasti kandidaadi nõusolek (Miidla-Vanatalu 2014).

Ameerikas Massachusettsi osariigis on seadusandjad vastu võtnud õigusakti, kus kohustati tööandjaid tegema põhjalikku taustauuringut, mis hõlmas näiteks sõrmejälgede võtmist kõigilt kandidaatidelt, karistusregistri kontrolli ja isegi krediitkaardi väljavõtete analüüsi. Vaatamata uuringu ajamahukusele ja kallidusele leiavad sealsed tööandjad, et see tasub ära, kuna on võimalik välja selekteerida oma elulookirjelduste ilustajad, kes on näiteks varjanud, et ei oma vastavat kvalifikatsiooni või on kasutanud kandideerimisel valeandmeid. Samuti on kaalumisel seadusemudatus kohustamiseks kandidaatidel avalikustada oma sotsiaalmeedia parooli, mida saab käsitleda isikuvabaduse piiramisena ja kvalifitseerub Greenblatt (2015) järgi diskrimineerimise alla.

Autori arvates annab taustauuringu teostamine, kasutades sotsiaalmeedia erinevaid kanaleid, kandidaadi kohta väärtusliku informatsiooni, kuid sellest tuleb kandidaati teavitada ja selleks peab olema kandideerija nõusolek. Ainult taustauuringule tuginedes ei tohiks värbamisotsust langetada. Juhul kui kandidaat ei osutu valituks, soovivad tööandjad säilitada andmed oma andmebaasides, et vajadusel teha samale inimesele uus pakkumine. Antud olukorras lähtub ettevõtte heast tahtest, kuid kogemustele tuginedes jäetakse sageli küsimata kandidaadi nõusolek andmete säilitamise kohta. See on vastuolus andmekaitse reeglitega, mis nõuavad andmete hävitamist kohe, kui nende töötlemise vajadus on lõppenud. (Andmekaitse Inspektsioon)

Käesoleva magistritöö eesmärgi kohaselt vaatleb autor värbamisprotsessis erinevate osapoolte vahel tekkivaid võimalikke huvide konflikte ja tekkivaid vastuolusid. Tööandja huvi on värvata võimalikult kompetentne töötaja, kes on nõus mõõduka

palgaga, töövõtja huvi on teha huvipakkuvat tööd ja saada suuremat tasu. Seadusandlus saab toetada nii töövõtjaid kui ka tööandjaid uute või muudetud seadustega, töövaidluskomisjon toetab kui tekitab lahkeli tööandja ning kandideerija vahel, ja selgitab välja mõlema osapoolse seisukohad ning lahendab tekkinud probleemi. Kui tööandja või töövõtja ei ole rahul lahendusega, siis pöördub ta meedia poole käsitletud teema avalikustamiseks. Meedia poole pöördub üldjuhul vaidluse see osapool, kes tunneb, et tema suhtes on ebaõiglaselt käitunud. Kui kandidaadi arvates on tegemist ilmse diskrimineerimisega, siis on võimalik nõu küsimiseks pöörduda ka soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise voliniku poole.

Tabelist 3 nähtuvad võimalike diskrimineerimisaluste puhul osapoolte huvid ja ootused.

**Tabel 3.** Kandideerija ja tööandja huvid ja ootused

<b>Huvipool</b> <b>Alus</b>	<b>Kandideerija huvi</b>	<b>Tööandja ootus</b>
<b>Kvalifikatsioon</b>	Näidata ennast sobivana, paremana	Teadada saada tegelikud võimed
<b>Palgalõhe</b>	Naiste ootus on saada meestega võrdset tasu	Paindlik tööaeg ja mõõduks palk
<b>Tervis</b>	Konfidentsiaalne info	Kohustuslik tervisekontroll, muudel juhtudel ei tohi küsida
<b>Õppimine</b>	Olla ettevõttele kasulik	Sõltub värbajast
<b>Sugu, pere</b>	Laste olemasolu ei peeta takistuseks	Kui lapsed haiged, kes asendab, kes hoiab lapsi
<b>Taustauuring</b>	Positiivne iseloomustus	Tõepärane pilt
<b>Stereotüüp</b>	Stereotüübi mitteamestamine	Sõltub värbajast

Allikas: (Andmekaitse seadus, Fisher 2014, Kaskow 2011); autori koostatud.

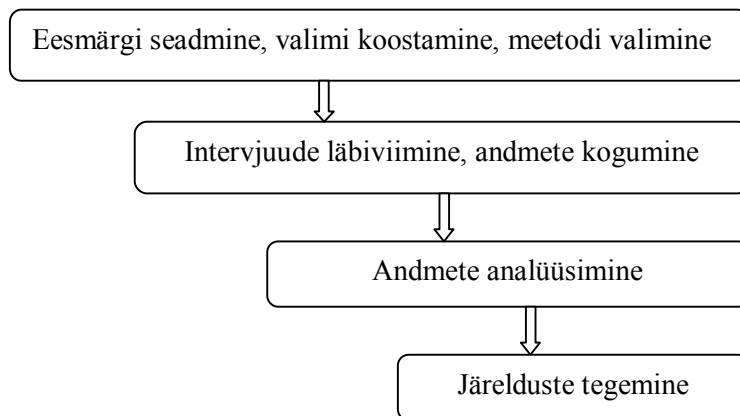
Huvid on sageli vastandlikud ja huvigruppide konflikti teooriast lähtudes saab ka värbamisprotsessi peamise osapoolte huvide konflikte vaadelda erinevate võimalike vastuolude allikana. Ülaltoodud tabelis 3 on kirjeldatud peamisi diskrimineerimise aluseid kandideerija huvist ja tööandja ootustest lähtuvalt.

## 2.UURING HUVIGRUPPIDE OOTUSTEST JA VASTUOLUDEST VÄRBAMISPROTSESSIS

### 2.1. Valimi ja uurimismetoodika kirjeldus

Magistritöös püstitatud eesmärgi saavutamiseks ja ülesannete täitmiseks otsustas autor kasutada kvalitatiivseid andmekogumise meetodeid, milleks käesoleva töö puhul on vaatlus ja intervjuu.

Alljärgnev joonis kujutab uurimisskeemi etappide kaupa empiirilise uuringu valmimiseks läbiviidud tegevuste kohta. Kogu protsess jagunes neljaks osaks: ettevalmistamine, info kogumine, analüüsimine ning järelduste tegemine.



**Joonis 4.** Uurimuse tegevuste etapid (autori koostatud).

Vaatluse kaudu saab koguda esmast informatsiooni situatsiooni loomulikus keskkonnas, kuid vaatluse puuduseks saab pidada ohtu, et vaatleja kohalolek võib häirida sündmuse loomulikku kulgu (Hirsjärvi et al. 2005: 199-200). Autor osales osalusvaatluses aktiivse osalejana ise töövestlusel käies.

Andmestiku kogumiseks viis autor läbi näost näkku probleemikesksed intervjuud erinevate huvigruppide esindajatega. Intervjuu skeemi töötas autor välja, lähtudes teoreetilises osas käsitletud erinevate autorite seisukohtadest (Waddington 2011, Roehling 2002, tabel 2) ja osalusvaatlejana aastatel 2013-2014 kirja pandud isiklike märkmete põhjal tekkinud võtmesõnadest. Märkmed on tehtud valdavalt töövestlustel läbitud intervjuudest ja ettevõtetepoolsetest vastustest konkursil osalemise järel. Näiteks tekitas autoril küsimuse tööandjapoolne huvitundmine lapsevanemaks olemise, laste vanuse ja nende tervise kohta. Samuti tunti huvi autori õpingute kohta kõrgkoolis ja anti mõista, et õppepuhkuse saamine ei ole võimalik. Arvestades tööandja võimalusi ning autori kui kandidaadi ootusi, mis kokku ei langenud, tööpakkumist seepärast ka ei tehtud. Küsimustikud ja intervjuude skeemid on välja toodud käesoleva töö lisades (vt. lisa 1 - 5). Küsimustike koostamisel ei kasutanud autor suunavaid küsimusi ning küsimused olid arusaamise ja tõlgendamise kergendamiseks lihtsalt sõnastatud. Samuti pidas autor küsimustike koostamisel silmas asjaolu, et tegemist oli lähtekohana võetavate näidisküsimusega kaasates ka „kas“ küsimusi. Tegemist oli näost näkku intervjuudega ja juhul, kui intervjuueeritav vastas lühidalt ja tulemust silmas pidades mitte informatiivselt, oli võimalik esitada täpsustavaid küsimusi.

Autor kasutas protsessi täpseks talletamiseks intervjuude salvestamist diktofonile ja lisatöövahenditena lühiküsimustikku (vt. lisa 6), mille abil oli võimalik kaardistada andmed intervjuu ja intervjuueeritavate tausta kohta (intervjuu toimumise aeg, vastaja vanus, eelnev kogemus antud valdkonnas) ja postskriptumit (vt. lisa 6), mis on täienduseks salvestatule. Lühiküsimustikku märgitud andmed intervjuueeritavate tausta kohta on kajastatud tabelis 4. Postskriptumisse on Witzel (Laherand 2008: 196) soovitanud kirja panna kommentaarid ja mitteverbaalsed aspektid ning intervjuueeritava rõhuasetused. Flicki (Laherand 2008: 199) arvates on seda parem teha pärast intervjuud, sest siis ei hakka küsimuste ja vastuste struktuur intervjuu dialoogi mõjutama. Töö autor lähtus lühiküsimustiku täitmisel Flicki soovitusel ehk täitis selle vahetult pärast intervjuu toimumist.

Kõikide uurimisprojektide puhul, kus on tegemist inimestega, tuleb erilist tähelepanu pöörata anonüümsusele, konfidentsiaalsusele ja aususele. (Laherand 2008: 51) Uuringus osalemine oli rangelt vabatahtlik. Autor esitab töös uurimistulemused selliselt, et inividid ei oleks äratuntavad, ja lähtub konfidentsiaalsuse nõuetest, omistades igale

intervjueeritavale kindla määratud tunnuse. Näiteks tööandja tunnuseks on kasutatud TA1 ja tööotsija puhul TO2.

Moodustatud valimi kriteeriumiks oli läbilõikelisus ehk eesmärk leida võimalikult erineva taustaga intervjueeritavad. Valimi koostamisel lähtus autor kahest kindlast eeldusest: esindatud peavad olema kõik huvigrupid, kes on seotud värbamisega käesoleva uuringu kontekstis, ning intervjueeritav peab olema lähedalt seotud uuritava valdkonnaga. Intervjuude läbiviimise eesmärgiks oli saada informatsiooni värbamisel tekkivatest kitsaskohtadest ja võimalikest vastuoludest, lähtudes erinevate huvigruppide vaatenurgast.

Valimi koostamiseks edastas autor juhusliku valiku tulemusel üheksasse ettevõttesse ja kümnele töövõtjale/tööotsijale e-kirja, milles tutvustas läbiviidava intervjuu ja magistritöö eesmärki. E-kirjale vastanutest valis autor välja erineva taustaga viis tööandjat ja viis tööotsijat/töövõtjat. Sektorite lõikes olid esindatud näiteks pangandus, kaubandus- ja teenindustevõtted. Moodustatud valimi tööandjad töötavad kõik personalijuhi või juhina, kes värbab ise oma meeskonda töötajaid. Lisaks leidis autor seadusandja, meedia ja töövaidluskomisjoni esindajad. Töövõtjad/tööotsijad on valitud lähtudes kandideerimise kogemuse olemasolust viimase aasta jooksul. Seadusandja esindaja on Riigikogu liige, kes puutub igapäevaselt kokku valdkonnaga, mis reguleerib peamiselt töösuhete ja tööhõivega seonduvaid küsimusi. Meedia ja töövaidluskomisjoni esindaja on uuringusse kaasatud põhjusel, et sageli pöörduvad töövõtjad, harvem ka tööandjad, nende poole värbamisel ilmnunud probleemide konstruktiivse lahenduse mitteleidmisel ja on vaja saada kolmanda osapoole objektiivne hinnang. Lisaks soovis autor läbi viia intervjuu soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise volinikuga. Paraku ei olnud temalt suure töökoormuse tõttu võimalik saada sisendit, kuid vastused küsimustele soovitati leida kantselei kodulehelt. Kuna selline informatsioon ei tulene otseallikast, siis otsustas autor seda käesolevas töös mitte kasutada. Kolm intervjuud toimusid, tulenevalt intervjueeritava otsesest soovist, kirjalikus vormis ning kümme intervjuud näost näkku.

Valimi kirjeldus ja intervjuu kestvus on toodud tabelis 4. Veerus „sugu“ on märgitud naised tähistusega „N“ ja mehed tähistusega „M“.

**Tabel 4.** Valimi kirjeldus ja intervjuu kestvus

Intervjueeritava le omistatud tunnus	Esindava huvigrupp	Intervjueeritava amet / ettevõtte valdkond	Sugu	Vanus	Intervjuu läbiviimise aeg	Intervjuu kestvus
TA1	Tööandja esindaja	Personalijuht / kaubandus	N	43	15.02.2015	31:22
TA2	Tööandja esindaja	Personalijuht / tööstus	N	39	03.03.2015	23:30
TA3	Tööandja esindaja	Personalijuht / teenindus	N	41	04.03.2015	24:00
TA4	Tööandja esindaja	Valdkonnajuht / pangandus	N	45	28.02.2015	28:45
TA5	Tööandja esindaja	Ettevõtte direktor / haridus	N	56	25.02.2015	31:47
TO1	Tööotsija	Keskastmejuht	N	35	04.03.2015	25:28
TO2	Tööotsija	Keskastmejuht	N	31	31.03.2015	e-mail
TO3	Tööotsija	Spetsialist	M	27	10.03.2015	e-mail
TO4	Tööotsija	Spetsialist	M	53	05.03.2015	e-mail
TO5	Tööotsija	Spetsialist	N	22	04.03.2015	26:15
SA	Seadusandja esindaja	Riigikogu liige	M	63	20.02.2015	11:05
ME	Meedia esindaja	Ajakirjanik	N	31	07.03.2015	18:05
TK	Tööinspeksiooni esindaja	Töövaidluskomisjoni liige	N	33	16.02.2015	32:25

Allikas: autori koostatud.

Intervjuud viidi läbi vahemikus 15.02.2015- 31.03.2015 poolstruktureeritud intervjuu vormis, kuna see võimaldab vaba dialoogi intervjueerija ja intervjueeritava vahel põhjalike andmete saamiseks. Intervjuude läbiviimine toimus järgmiselt:

1. Enese ja läbiviidava uurimuse tutvustamine intervjueeritavale:

- uuringu eesmärgiks on kaardistada huvigruppide vahel värbamisprotsessis esinevad võimalikud huvikonfliktid;
- intervjuu toimub vaba dialoogi vormis ja ei vaja eelnevalt läbimõeldud vastuseid;

- andmete analüüsimisega puutub kokku vaid uuringu läbiviija ning uuringu tulemused esitatakse viisil, mis tagab vastaja anonüümsuse;
- soovi korral saavad intervjueeritavad peale töö valmimist sellega tutvuda.

2. Loa küsimine intervjuu salvestamiseks, kusjuures selgitati intervjueeritavale:

- intervjuu salvestamise vajalikkust intervjueeritava täpse sõnastuse säilitamiseks;
- salvestise töötlemise ning säilitamise põhimõtteid, mille kohaselt säilitatakse helifaile vaid transkribeerimiseni.

3. Intervjueeritavalt taustandmete küsimine lühiküsimustiku täitmiseks (lisa 6).

4. Intervjuu sisuline osa, kus käsitleti:

- teemasid vastavalt huvigrupi intervjuu skeemile.

5. Intervjuu lõpetamine, kus tänati intervjueeritavat uuringus osalemise eest.

Autor kasutab töö selles osas väljendit töövõtja, tööotsija ja kandidaat paralleelselt sõltuvalt, kelle vaatenurgast on teemat käsitletud. Nende terminite all peab autor silmas isikut, kes võtab osa värbamisprotsessist tööotsijana.

Andmete analüüsimisel kasutab autor infotehnoloogiapõhist kvalitatiivse analüüsi programmi NVivo ning autoripoolset arutelu ja järelduste tegemist. Selle meetodi eeliseks peab autor analüüsi kiirust, läbipaistvust ja usaldusväarsust. Programmi soovitatakse kasutada juhul, kui uuringus rakendatakse kodeerimist ja andmetest kategooriate moodustamist. Andmetöötlusprogramm NVivo lähtub põhistatud teooriale suunatud põhimõtetest.

Tõlgendusprotsessis ja andmete kodeerimisel kasutas autor kodeerimise kolme tasandit (Laherand 2008: 120-129; 286-288):

- esialgne ehk avatud kodeerimine, kus teksti on võimalik kodeerida rida-realt kuni lõik-lõigult. Samuti saab koodi seostada kogu tekstiga. Kodeerimise peaesmärk on lahutada tekst osadeks ning peale grupeerimist saab neist moodustada kategooriad. Saadud kategooriad seostatakse uuesti koodidega, mis on nüüd abstraktsemad kui need, mida kasutati enne. Koodide nimetamise allikaks on intervjuudest saadud

tsitaadid (*in vivo* koodid);

- telgkodeerimine täpsustab avatud kodeerimise tulemust ja selle käigus lisatakse kategooriatele alakategooriad. Avatud kodeerimise kategooriatest valitakse välja need, mis on paljulubavad. Kategooriate edasiseks täpsustuseks püstitatakse küsimusi ja leitakse võrdlusi;
- valikulise kodeerimise käigus vaadeldakse juhtumit kui tervikut ning püütakse seda iseloomustada mingi peamise mõtte või põhisisu kaudu. Tulemuseks peab olema üks keskne kategooria. Andmete tõlgendamise protseduur lõpeb siis, kui on saavutatud kategooriate küllastumine ja ei ilmne enam uut teadmist.

Ülaltoodud kolme kodeerimise tasandi eesmärk on teksti järjepidev liigendamine (Laherand 2008: 288). Neid ei saa selgelt eristada ega käsitleda protsessi ajaliste osadena, vaid tuleb käsitleda teksti töötlemise erinevate viisidena, mida saab omavahel kombineerida. Kogu uurimisprotsessi vältel autor lõi seoseid, tekitas ja püstitas küsimusi uuritavate andmete kohta.

Andmete analüüsimisega alustas autor juba andmete kogumise esimeses faasis vaatlusandmete ülesmärkimise teel lühimärkmetena. Vaatlusandmete ja märkmete täiendamise ja korduva lugemise tulemusel moodustusid esmased probleemküsimused, millele tuginedes koostas autor intervjuu küsimustikud. See aitas keskenduda uuritavale küsimusele ja piiras liigse informatsiooni kogumist.

Pärast kõigi planeeritud intervjuude toimumist ning salvestamist ja küsimustikele kirjalike vastuste saamist salvestas autor kogutud andmed andmeanalüüsi programmi NVivo. Järgmise sammuna transkribeeris autor täielikult intervjuude teksti. Seejärel alustas autor kodeerimise protseduuri. Esialgse kodeerimise käigus kodeeris autor andmed sündmus-sündmuselt püstitades pidevalt küsimusi, millisele koodile vastab kodeeritav informatsioon. Näiteks „õppimine“, kus esines erinevaid arvamusi ka tööandjate seisukohtades – õppimist toetatakse ja soositakse, kuna töötaja areng on ka ettevõttele kasulik, kuid toodi välja asjaolu, et töölt puudumise tasakaalustamiseks peaks töötaja mingi kindla aja jooksul töötama pärast õpingute lõpetamist. Töövõtjad rõhutasid, et õppimine on osutunud probleemiks töökoha saamisel, kuna tööandja ei soovinud õppepuhkuse võimaldamist. Sellele informatsioonile tuginedes moodustas autor kategooria „diskrimineerimine“ ja koondas edaspidi sinna alla koodid, kus esines vastuolusid intervjuueeritavate seisukohtades.

Lisaks andmete kodeerimisele tegeles autor ka nende pideva võrdlemisega. Samuti võrdles autor kodeerimise käigus tekkivaid kategooriaid. Pidev võrdlemine tegi lihtsamaks seoste nägemise erinevate kategooriate vahel.

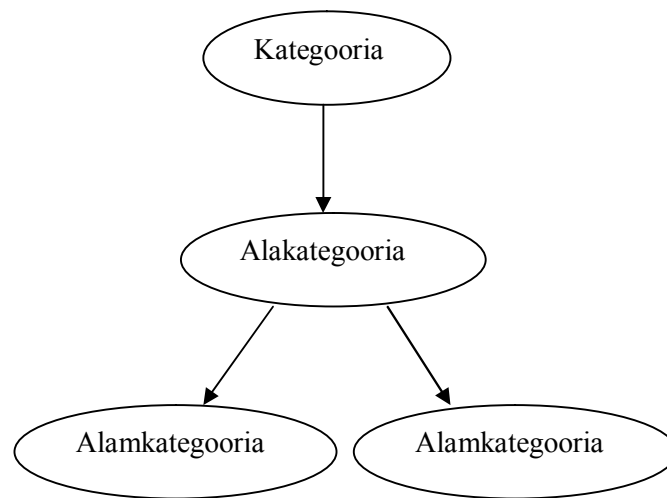
Telgkodeerimise käigus võrdles autor omavahel kategooriaid ja alakategooriaid. Kategooriate võrdlemise tulemusel saab liita sarnaseid kategooriaid. Sellise liitmise tulemusel kujunesid välja töö seisukohalt kõige olulisemad kategooriad. Laherand (2008: 287) järgi lõpetatakse andmete kodeerimine, kui tõlgendamisel ei ilmne enam uusi vaatenurki, mis kinnitab, et kategooriad on küllastunud. Andmetöötlusprogrammis on iga kodeeringu või tsitaadi juurde kinnistatud selle autor ja alati on võimalik kontrollida kodeeringu sisu ja olemust. Transkribeeritud ja kodeeritud teksti kogumaht oli 81 A4 lehekülge (teksti suurus 12, reavahe 1,5).

Intervjuudest tuli välja, et tööandjad näevad probleemi väikelaste vanemate värbamisel. Lapse haigestumise tõttu tuleb töölt eemal viibida ja tööandja eeldas, et lapsega jääb koju kindlasti ema ning seetõttu ei ole kasulik väikelapse emale tööpakkumist teha. Sellise arvamuse täpsustamiseks viis autor läbi küsitluse kahes perearstikeskuses ja 32 pere hulgas, kus kasvavad 3-5 aastased lapsed.

## **2.2. Uuringu andmete analüüs**

Selles peatükis annab autor ülevaate andmete kodeerimise käigus saadud tulemustest. Pärast andmete avatud ehk esmast kodeerimist, kui kategooriad olid küllastunud, moodustus 108 koodi, mille telgkodeerimise ja grupeerimise tulemusel moodustus 15 kategooriat. Pärast valikulist kodeerimist moodustus viis kategooriat 78 alakategooriaga. Järgnevalt esitab autor moodustunud kategooriad koos nendest tulenevate alakategooriatega, lisaks toob autor välja ka tsitaadid muutmata kirjapildiga, mis on abiks lugejale tõlgenduste hindamisel. Intervjuudest tuleneva informatsiooni esitamisel on kasutatud intervjuueeritavate isikukohaseid tunnuseid, mis on täpsemalt välja toodud magistritöö tabelis 4 (lk 33). Selgema pildi andmiseks kajastab autor edaspidi moodustunud kategooriaid järgnevalt: kategooria > alakategooria > alamkategooria (joonis 5). Joonistel kujutab autor ainult neid kategooriaid, milles esines konfliktisituatsioon. Teised intervjuude analüüsimisest tulenenud kategooriad

kajastatakse vaid tekstipõhiselt.



**Joonis 5.** Uuringust tulenev näitlik kategooriate süsteem (autori koostatud).

Järgnevalt esitab autor intervjuudest tuleneva analüüsi võimalike probleemide olemasolu leidmiseks. Lisatud on kirjeldused ja väljavõtted intervjuudest, mis on abiks kategooriate sisu mõistmisel.

Intervjuudest koorus välja, et tööandjad peavad väga oluliseks kandidaadi poolt tehtud eeltööd enne kandideerimist, mis hõlbustab kandidaadil endal eelnevalt hinnata enda sobivust antud ametikohal. Siin rõhutati eeltöö mahu suurust sõltuvalt ametikohast, mida kõrgemale positsioonile kandideeritakse, seda rohkem on vaja kandidaadil ennast ette valmistada lugedes näiteks erinevaid raamatuid ja tutvudes ettevõtte kodulehega. Tööotsijate poolt rõhutati, et ettevõtte kodulehelt ei ole võimalik saada piisavalt adekvaatset informatsiooni vaid soovitakse kasutada info hankimise kanalina hoopis tuttavaid, kes on kunagi selles organisatsioonis töötanud. See vahend on tõhus just sisekliima teadasaamiseks. Juhul kui ettevõtte maine on hea, siis saab eeldada, et ka sisekliima on hea ja pakutakse töötajatele meeldivaid töötingimusi. Autor nimetas selle kategooriaks „kandidaadi tehtava eeltöö olulisus“.

*TA3: Sõltub väga palju ametikohast, kuhu kandideeritakse. Mida kõrgemale tasemele töötaja kandideerib, seda rohkem ta kasutab ka erinevaid materjale, et olla valmis*

*erinevateks küsimusteks.*

*TA4: Kui töötaja on eelnevalt uurinud ettevõtte kohta, siis oskab ta hinnata, kas ja kuidas ta sobib ettevõttesse. Ta oskab oma ootusi analüüsida.*

*TO2: /... /saab kasutada usaldatava isiku käest saadavat infot firma kohta ja peab end kurssi viima firma saavutuste ja ettevõtte suundadega. Sellist usaldusväärset infot on raske leida kui ei ole firmas tuttavat.*

Tööandja esindaja hinnangul sõltub värbamisprotsessi läbiviimine üldjuhul täidetava ametikoha spetsiifikast. Juhul kui värbamisprotsessi on kaasatud personaliotsingufirma, tehakse eeltöö seal ja ettevõttesse on oodatud ainult eelvoorul läbinud kandidaadid. Siin vastandus ka töövõtjate arusaam - protsess erineb ettevõtete osas kardinaalselt, samas arvati, et värbamisprotsess on suhteliselt sarnane. Töövõtja poolt toodi välja asjaolu, et ettevõtted ei tee kandideerimist atraktiivseks ja ei täida sellega kandideerija ootusi, näiteks ei selgita piisavalt pakutavat hüvede paketti. Autor määras siin kategooriaks „protsess“.

*TA1: Kui silmas pidada konkreetset ametikohta, on välja kujunenud nii, et lepitakse kokku keda otsitakse, mis on kriteeriumid, /.../ ja mille puhul saab teha järeleandmisi. Kui on mitu võrdset kandidaati, siis iga järgnev arvamus, mis on kõrvale veel kõrvutada, siis see aitab kaalumist lihtsamaks teha.*

*TO1: Reeglina on intervjuu aga on olnud ka selline kandideerimine, kus kõigepealt tuli saata CV värbamisfirmasse, siis värbamisfirma esmase valiku põhjal kutsus esimesele vestlusele, millest selekteeriti välja kandidaadid, keda ta tutvustas tulevasele tööandjale. Siis oli vestlus tulevase tööandja esindajaga ja siis toimus järgmine voor välismaal ühes värbamisfirmas, kus oli vestlus ja tuli lahendada mitme päeva vältel erinevaid ülesandeid, teha erinevaid teste ja siis nende testide ja vestluste põhjal tehti kokkuvõtte, mis anti tööandjale, mille põhjal tööandja otsustas, kellega edasi minna. Lõpuks oli vestlus finantsjuhi ja tema alluvatega. See oli selline pooleaastane kogemus.*

*TO2. Kui tööandja kasutab otsingufirmat, on küsimused ja protsess üsna identsed /.../.*

*TO5: Suurtes ettevõtetes on mitu kandideerimisvoorust. Minul on olnud juhul ka, kus tehakse esimene vestlus telefonis ja selle alusel otsustatakse, kas pääsed edasi. Väikestes ettevõtetes on piisanud ka ühest vestlusvoorust. Värbamisprotsessid on kohati*

*ebameeldivad just väikestes ettevõtetes, kus suhtumine on pigem selline "näita mis sa oskad", kuid ettevõtte absoluutselt ei selgita, miks töötaja peaks sellesse ettevõttesse kandideerima, mis on hüved ehk siis suhtumine on üleolev, kuigi peaks olema vastupidi.*

Üks võimalus minna mööda tavapärase värbamisprotsessi skeemist on kasutada ettevõttesse praktikale tulnule tööpakkumise tegemist. Autor siinkohal eraldi kategooriat ei määranud, kuid kuna antud informatsioon on oluline värbamisprotsessi seisukohalt, kajastab seda vaid tekstipõhiselt.

*TA5: Pean tunnistama, et erandeid on. Kui ta õpib ja tuleb praktikale ja siis erand ongi, kui ma näen temas potentsiaali, et ta saab hakkama, siis ma lähen ametlikust konkursist mööda.*

Grupiintervjuude läbiviimise eelisenä toodi tööandja poolt välja asjaolu, et selliselt on kergem võrrelda erinevaid kandidaate, kuid kandideerija hinnangul on grupiintervjuu märksa pingelisem kui üks ühele vestlus. Tööotsija arvates on grupiintervjuu puhul oluline silma paista ja meelde jääda

*TA3: /.../ kui inimesed otse saavad oma CV-d, siis mina eelistaksin grupitööd, et näha, mis seal CV taga on, et saada rohkem aimu inimesest, kui ainult tunnine vestlus.*

*TA1: Kui on grupiintervjuu, siis läheb tõenäoliselt palju sellist infot nagu kaduma, sa ei suuda nagu kõigi ees neid kõiki lahti harutada. Personaalses vestluses on see lihtsam ...*

*TO4: Grupiintervjuu on palju pingelisem kui tavaline intervjuu, sellega nagu testitakse pingetaluvust.*

Isiklike küsimuste küsimine toodi intervjuudes välja tööandjate ja töövõtjate poolt. Tööandjate kinnitusel pigem välditakse isiklike küsimuste esitamist, mis on kooskõlas Isikuandmete kaitse seaduse § 11-ga. Tööandja tõi välja ka asjaolu, et inimesele meeldib endast rääkida ja sageli tuleb kogu isiklikku tausta puudutav info ka ilma küsimata välja. Autori hinnangul valimisse sattunud pooled tööotsijad nägid probleemi isiklike küsimuste esitamises tööandja poolt. Toodi välja ka võimalus ise rääkida ilma küsimust ootamata, mis annab kandidaadist objektiivsema ja ausa pildi.

*TA3: Isiklik küsimus on nüüd kahe otsaga asi, et mida me kindlasti ei küsi ... me ei küsi laste arvu, me ei küsi, mis rahvusest on abikaasa ja millega abikaasa tegeleb, et noh selles mõttes, et nagu inimese enda kohta et kus koolis ta on õppinud ja millega vabal*

*ajal tegeleb.*

TA4: *Isiklikud küsimused, kui ta ise räägib, millega vabal ajal tegeleb ja sealt tihtipeale kooruvad välja, mis huvid inimesel on ja kuidas ta ennast nõ maha laadib.*

TA5: *Isiklike küsimusi küsin, et kui tõsiselt suhtute tööl käimisesse ja kui olete haige, et kas ikka tõsiselt ennast ravite, aga seda näeb ka inimesest ära juba.*

TO1: *Et ma ei saa öelda, et mulle oleks väga palju isiklike küsimusi esitatud pigem on just see, et ma olen ise olnud aus ja avatud nende teemade pealt ja alati ise välja toonud, et mida ma olen pidanud oluliseks. Tööandja saab eelnevalt informatsiooni ja saab selle põhjal otsustada, et kas need on olulised näitajad tema jaoks või mitte.*

TO4: *Kohati liiga isiklike. Tean, et küsitakse näiteks, kas te kavatsete veel lapsi saada?*

TO5: *Isiklikesse küsimustesse suhtun mõistvalt ja arvan, et tööandja peab siiski mingil määral olema kursis isikliku eluga, mis aeg-ajalt võib mõjutada töölkäimist.*

Tööandja esindaja kirjeldas avaldatud tööpakkumise kuulutuses kajastatud kinnitades, et erinevaid diskrimineerivaid tingumusi sinna kirja ei panda, sellest hoitakse kindlalt kinni. Töövõtjate hinnangul ei avaldata töökuulutuses piisavalt informatsiooni ja toodi välja asjaolu, et näites võimaliku pakutava palgataseme teadasaamiseks, tuleb ise teha väga palju eeltööd, leida mõni tuttav, kes teab ettevõtte palgataset. Palgateemat puudutatakse alles töövestluse lõpus. Autor määras siin kategooriaks „töökuulutus ja tasu“.

TA3: *Töökuulutusele pannakse ettevõtte tutvustus, siis on ametikoha puhul nõutavad oskused, omadused ja siis on pakutavad hüved. Vanusepiiranguid ja teisi kitsendavaid tegureid kuulutuses välja ei tooda. Kuulutuse puhul jälgime väga rangelt, et ei oleks nahavärvi järgi või hariduslikku diskrimineerimist, et seda väga jälgitakse jah.*

TO4: *Töökuulutustes üldiselt ei ole välja toodud palganumbrit ja seda teemat räägitakse alles vestluse lõpus. Sageli ei ole isegi mitte pakutava palga vahemik teada.*

Tööandjate arvates suurendab maineka ettevõtte nimi kandideerijate hulka märkimisväärselt. Töövõtjate hinnangul eeldatakse maineka ettevõtte puhul korrektselt makstavat töötasu ja see tõstab ettevõtte suhtes usaldust. Toodi välja ka asjaolu, et mainekasse ettevõttesse kandideerimisel tuleb ennast paremini ette valmistada, ja eeldatakse, et seal on ka suuremad nõudmised kandidaadile.

TA2: Tööandja maine on väga oluline ja aina olulisemaks saab. Ma ei saa teha oma nägu tööandjana heaks kandideerijate turule, kui sisu ei ole, see on võlts, see on nagu väljapoole näidatud glamuur, aga millel pole tausta ega sisemust. See kukub ruttu kokku, see on nagu kaardimaja, mis ühte lehte tõmmates kukub kokku, et kui seal pole tegelikkust taga, siis töötajad, kes otsivad ja asuvad sinna tööle, saavad ruttu aru, et see on võlts. Ja see info levib väga kiiresti.

TA3: Kui ikkagi ettevõtte nimi on tuntud, siis on kandideerijate hulk suurem, et need on nagu sellise suurema garantiiga ettevõtted, et su palk makstakse õigel kuupäeval ja makstakse ikka pangakontole, mitte ei maksta ümbrikus.

TO1: Ma arvan, et ettevõtte maine on väga oluline, et kui see nimi tuleb mulle tuttav ette ja kui ma tean, et on tegemist suure ettevõttega ja tal on positiivsed meediakajastused ning väga hea on, kui saan positiivset kajastust ka mu isiklike tuttavate kaudu.

TO3: Kui firmal on suur kaadri volavus ja alalõpmata on töökuulutused portaalides üleval, siis see kindlasti ei tekita usaldust ega ärgita mind kandideerima.

TO4: Mida suurem ja mainekam- seda suurem on hirm läbi kukkuda vestlusel.

Intervjuudest selgus, et ettevõtetes tehakse parima kandidaadi väljaselgitamisel erinevaid teste. Värbamisprotsessis erinevaid testide kasutamisele viitasid töötajate ja tööandjate esindajad. Selles kategoorias konfliktisituatsiooni analüüsi tulemusel ei ilmnunud, kuid autori arvates on vajalik selle alakategooria kaasamine tervikpildi loomiseks ja autor vastavat informatsiooni joonisel ei kajasta.

TA4: Ametikoht, mis vajab praktilist oskust, ja kui on kandidaate viiskümmend, siis lihtsalt vestluse käigus ei tule välja see praktiline oskus. Siis teeme teste või anname lahendada praktilisi ülesandeid. Kui ametikoht seda nõuab, siis tasub testida pingetaluvust ja suutlikkust tegeleda peenmootorikaga.

TO5: Vestlusring, proovipäev, loogilise mõtlemise testid st pannakse sind erinevatesse olukordadesse, mida pead lahendama. Analüüsitakse suhtlusoskust, IQ test- milleks oled võimeline. Samuti kasutatakse taktikat "pea ees külma vette" ehk kohe pannakse sind reaalse töö olukorda.

Tööandjate arvamus välistööjõu värbamise kohta näitas, et kui ettevõtte tegevusala on väga spetsiifiline ja siit ei ole võimalik leida kvalifitseeritud töötajat, siis on ainus lahendus leida vastava ettevalmistusega töötaja välismaalt.

TA2: *Teatud erialade puhul, mida meil ei õpetata, ongi ainus väljapääs välismaalt spetsialiste siia tuua, siis siin võiks olla riigi poolt rohkem tuge.*

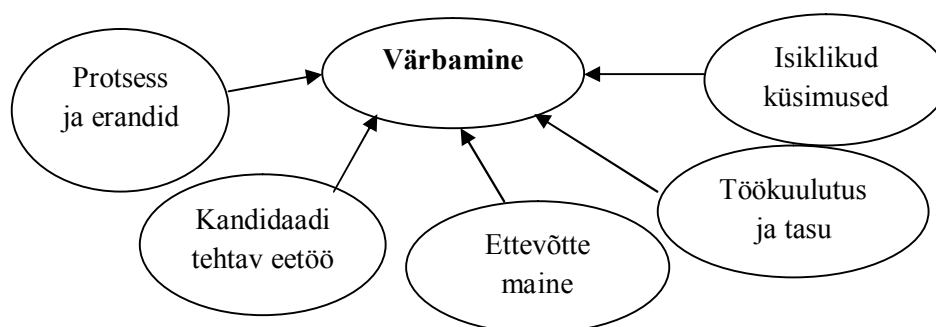
Lähtudes intervjuude analüüsist ja moodustatud kategooriatest esitab autor kokkuvõtva tabeli 5 kategooria „värbamine“ kohta, kus esines vastuolude tajumist osapoolte vahel. Vastuolu esinemist näitab „+“ märk, märgistusega ruudu puhul ei mainitud intervjuus vastavat kategooriat.

**Tabel 5.** Kategoorias „värbamine“ esinenud vastuolud

	<b>Tööandja</b>	<b>Töövõtja</b>	<b>Töövaidluskomisjoni esindaja</b>
<b>Protsess</b>	+	+	+
<b>Kandidaadi eeltöö</b>	+	+	
<b>Ettevõtte maine</b>	+	+	
<b>Töökuulutus ja tasu</b>	+	+	
<b>Isiklikud küsimused</b>	+	+	
<b>Grupitöö</b>	+	+	

Allikas: autori koostatud.

Järgnev joonis 6 ilmestab tööandjate ja töövõtjate arvamustes esinevate konfliktsituatsioonide tekkimist kategooriate lõikes.



**Joonis 6.** Kategooria – Värbamine alakategooriatega (autori koostatud).

Intervjuudest selgusid peamised tööandjate poolsed ootused kandidaadile. Keeleoskuse olulisuse tõid intervjuudes välja nii tööandjad kui töövõtjad. Mittepiisav keeleoskus võib sageli osutada probleemiks just sisserännanute värbamisel. On esinenud olukordi, kus see ei avaldu värbamisprotsessi jooksul, kuna võimalikud küsimused ja vastused on selgeks õpitud, vaid alles reaalse töötegemise käigus. On tööandjaid, kes suhtuvad kandidaati tolerantsemalt juhul kui on olemas keeleoskus, kuid tulenevalt vähesest praktikast, ei julge suhelda. Sellisel juhul tehakse ikkagi tööpakkumine ja toetatakse pigem kogu meeskonnaga keelelist lõimumist. Kui töö eeldab igapäevast tihedat suhtlemist klientidega, siis leidis tööandja, et kui kandidaat ikkagi keelt ei valda, osutub see probleemiks ja võib saada takistuseks värbamisotsuse langetamisel. Tööotsija rõhutas keeleoskuse olulisust juhul kui töö eeldab suhtlemist välisriikidega.

*TA2: Meil kandideerib võib-olla natuke rohkem neid, kes on Eestisse sisse rännanud, oleme neid ka värvanud, aga tihtipeale saab takistuseks see, et nad ei valda eesti keelt. Intervjuu käigus tundub, et ta saab nagu kõigest aru aga kui hakkab tööle, siis ei saa klientidega suhelda.*

*TA5: Ja mõnikord ma ka mõtlen, et ta ei sobi keeleoskuse pärast, aga ma kuulan ta ära, ja kui on keeleliselt probleeme, pigem ma nagu toetaksin lõimumist.*

*TO2: Kui on vajalik suhtlus riikidega, millega on seotud inglise keel, siis ka vestlused on üldjuhul läbi viidud inglise keeles.*

Kandideerija kvalifikatsiooni aetasid olulisele kohale tööandjad ja töövõtjad. Situatsioonis, kus kandidaat omab märksa kõrgemat haridust, kui eeldaks pakutav ametikoht, soovitas tööandja kaardistada kandidaadi ootused ja seeläbi saada aimu kandideerimise põhjusest. Sageli on esinenud olukordi, kus kandidaat soovib mõneks ajaks asuda mitte nii vastutusterohkele tööle kas tervise või perekondlike põhjuste tõttu. Tööandja leidis, et mida haritum on kandidaat, seda laiem on tema silmaring ja suutlikkus ettevõttele kasulik olla ning selline kandidaat suudab ka ise analüüsida, miks ta soovib sellisele kohale tööle asuda. Töövõtjate vastuseid analüüsides selgus, et sageli esineb olukordi, kui seatakse kahtluse alla kandidaadi soov ja motivatsioon töötada madalamal ametikohal kui seda eeldaks olemasolev haridus.

TO2: *Oman kõrgharidust ja kandideerimisel spetsialisti ametikohale tekitas see küsimuse, kas mul on piisav motivatsioon jääda sinna tööle pikemaks ajaks. Tajusin, et ettevõtte esindaja soovis värvata mitte kõrgharidust omavat isikut.*

TA3: */.../ avatud küsimused, et miks see inimene seda teeb. Näiteks on selline kogemus olnud vanemate inimestega, et näiteks üle 50-sed inimesed, kui nad kandideerivad, siis ongi see, et nad ei taha enam niipalju vastutust ja tahavadki teha sellist lihtsamat tööd.*

TA4: *Haridus on oluline, siis on kandideerijal laiem pilt silme ees, ta saab aru, et miks ta oma tööd teeb ja mis tulemused on, kui ta oma tööd hästi teeb, või vastupidi, kuidas see mõjutab üldist töökeskkonda, kolleege ja kliente.*

Sarnase töökogemuse omamine on tööandjate silmis eeliseks juhul, kui tegemist on väga spetsiifilise alaga. Kuna on erialasid, mida Eestis üldse ei õpetata, on leidnud tööandja lahenduse ettevõtte poolt pakutavate sisekoolituste näol. Samuti toodi tööandja poolt välja aspekt, et töökogemus ei tohi olla samal ametialal väga pikk, kuna siis on raskem uut töötajat vormida ettevõttesse sobivaks. Töövõtjate arvates ei ole mõtet kandideerida ametikohale, millisel puudub varasem töökogemus, kuna tööandjad ei suutu hästi eriala vahetamise soovi. Töövõtjate seisukohalt kandideeritakse valdavalt samalaadsele ametikohale.

TA3: *Praegusel hetkel on suhteliselt raske leida kvalifikatsiooniga töötajaid kuna ükski õppeasutus ei paku teenustekeskuse raamatupidamise eriala. Meiepoolne lahendus on see, et kõik töötajad, kes tööle tulevad, õpivad kohapeal.*

TA5: *Mulle meeldib, et oleks töökogemus, aga mitte väga pikk, /.../, eelistan sellist, kes on aldis täiendõppele.*

TO2: *Olen alati kandideerinud sarnastele töökohtadele.*

TO3: *Tean iseenda ja tuttavate kogemusest et uuele erialale kandideerimine, kui puudub sellelaadne eelnev töökogemus, on tööturul üsna tulutu ettevõtmine.*

Koolitusteema tõid oma vastuses välja tööandjad ja töövõtjad. Vastustest selgus, et spetsiifiliste erialade puhul eeldavad tööandjad vastava koolituse eelnevat läbimist, kuid on valmis pakkuma ka koolitusi. Kui koolitus on kulukas, siis sõlmitakse vastavad koolituskokkulepped töötajaga. See ilmnis ka tööandja ja töövõtja vastustest. Töövõtja kinnitas, et ettevõttesise kandideerimise puhul teisele ametikohale koolitust ei pakutud

ja vastava oskuse puudumise tõttu seda töökohta ka kandidaat ei saanud.

TA2: *Kui on teada, et vaja täita ametikoht, kus ei ole võimalik pakkuda kiiret väljaõpet, siis on eeliseks eelnev koolitus või töökogemus. Kui töötaja suunatakse ettevõtte poolt koolitusele, siis olenevalt olukorrast sõlmitakse ka koolituslepingud ja siis on fikseeritud teatud mõistlik periood, kui töötaja kohustub tööandja juures töötama, /.../.*

TA3: *Meil on kõik sisemised koolitused ja need lepingus ei kajastu. Inimene tuleb kohale ja siis kolleegid õpetavad ta välja. Seda eriala kuskil koolitustel õppida ei saa.*

TO2: *Kui soovisin ettevõttesiseselt kandideerida teisele kohale, siis ümberõpet ei pakutud ja seda kohta ma ei saanud.*

TO5: *Ettevõtted üldjuhul pakuvad ka vajalikku algõpet tööle asumiseks ning see sätestatakse töölepingus. Kandideerin ettevõtetesse, kus on vaja sarnast töökogemust, kuigi valdkonnad on väga erinevad.*

Ülaltoodud neli kategooriat koondas autor ühisnimetaja „kandidaadi oskused“ alla.

Intervjuude analüüsi tulemusel moodustas autor kategooria „taustauuringu võimalused“ ja koondas selle alla erinevad taustauuringu teostamise võimalused, mida värbajad kasutavad. Taustauuringut puudutasid intervjuudes tööandja, töövõtja ning seadusandja esindaja. Intervjuusid analüüsid selgus, et taustauuringu peamise kanalina kasutatakse helistamist eelmisele tööandjale. Esineb ka juhtumeid, kui kandidaat ei soovi, et võetakse ühendust eelmise tööandjaga. Sellisel juhul leidis tööandja esindaja, et vajalik on välja selgitada põhjus, miks kandidaat keeldub taustauuringu tegemisest. Siinkohal toodi välja ka võimalik põhjus, kui kandidaadil on esinenud mõni probleem või tüli ja sellisel juhul on kandidaat pakkunud välja kellegi teise soovitaja. Sellise olukorra tekkimisel ootab tööandja kandidaadilt ausaid selgitusi. Samuti selgus, et valimisse kuulunud tööandjad taustauuringu kanalina sotsiaalmeedia erinevaid kanaleid ei kasuta. Eelmise tööandjaga ühenduse võtmist kinnitasid ka töövõtjate esindajad. Selgus, et kandidaati ei ole teavitatud taustauuringu tegemisest ja see on alles hiljem välja tulnud tuttavate kaudu. Intervjuus toodi esile võimalus kontrollida töötaja tausta Politsei- ja Piirivalve Ametist, juhul kui on tegemist väga rangete nõuete ja turvakontrolli nõudva ettevõttega.

TA3: *Praeguses firmas me sellist tagasisidet eelmise tööandjalt ei küsi, see on*

*personaliotsingu firma pädevuses. Samas eelmises firmas oli see üks oluline protsessiosa. Peale seda, kui kandidaat oli jätnud positiivse mulje, siis viimases vestlusvoorus küsisime kandidaadilt luba helistada soovitajale ja seda võimalust ka kasutasime.*

*TA5: /.../ teen taustauuringut selles mõttes, et ma helistan sinna, kus ta on enne töötanud.*

*TO5: Taustauuringu meetoditest ilmselt kõige levinum on see, et kontakteerutakse eelmise tööandjaga ja kontrollitakse, kas töölt lahkumise põhjus on õige ning milline töötaja on.*

*TO1: Minu puhul on üks tööandja vajanud ka luba Politseiametist, et teada saada, et mul ei ole kriminaalseid karistusi, kuna töö toimus sellises ettevõttes, kus on töö rangemalt reglementeeritud.*

Paljudel kandidaatidel on CV-sse märgitud soovitajad. Taustauuringu tegemise võimaluse nende kaudu tõid välja nii töövõtja kui ka tööandja esindajad, kes just juhtivale ametikohale kandideerimisel helistavad ka soovitajale. Samas tõdeti, et soovitajatelt saadud infot ei saa alati tõena võtta, kuna kandideerijal võib-olla soovitajaga antavate vastuste osas eelnev kokkulepe. Taustauuringut on võimalik teha ka läbi ettevõtte töötaja, seda kinnitasid nii tööandjate kui ka töövõtjate esindajad.

*TA5: Ma pean tunnistama, et ma ei usu CV-s olnud soovitajaid, mõnikord on jäänud tunne, et soovitajaga on kokkulepe tehtud, kuidas vastata. Soovitus ei pruugi alati kuld olla, aga sa ikka kuulad ära.*

*TO4: Minu käest on küsitud, et kui neile jääb mõni küsimus ebaselgeks, kas nad võivad näiteks helistada CV kirjas olevale isikule, kes on mind soovitanud.*

*TA3: Selles mõttes, et kui ta tuleb ja tal on tuttav meie ettevõttes, siis kasutame tema, kui sisemise soovitaja käest taustauuringu tegemise võimalust.*

*TO3: Kui kandideerin ja vestlusel tuleb välja, et tunnen kedagi sellest firmast, siis olen kuulnud temalt hiljem, et uuriti minu kohta. Vestlusel sellest ei teavitatud.*

Sotsiaalmeedia erinevaid kanaleid mainiti intervjuudes tööandjate ja töövõtja poolt. Analüüsi käigus selgus, et sotsiaalmeedia kaudu taustauuringut meie tööandjad aktiivselt ei kasuta, samas töövõtja sõnul on tema kontot kontrollitud.

TA2: *Tõenäoliselt see, mida inimene on ise enda kohta sotsiaalmeediasse ülesse pannud, või mis on tema kohta avalikult kättesaadav, siis see on üks võimalus tema kohta tausta vaadata.*

TA1: *Mul endal isiklikult ei ole Facebooki kontot. Mina ei otsi sotsiaalmeediast /.../.*

TO2: *Tean, et Facebooki sein on üle käidud ja googeldatud.*

Taustauuringu eetilisele viitas vaid seadusandja esindaja.

SA: *Taustauuring on eetiline nii kaua, kui see ei riiva inimeste põhiseaduslikke õigusi.*

Intervjuude põhjal sai järeldada, et tööandjad ootavad kandideerimisel kandidaadi avatud olekut, ausust ja julgust vaadata ka enda sisse ning oskust ennast analüüsida. Positiivse mulje jätab naeratav tööotsija, kellel on silmades sära sõltumata vanusest. Tööotsija arvates on oluline olla aus ja mitte kasutada enda tutvustamisel mittetõest informatsiooni ettevõttepoolse õiglase otsuse langetamiseks.

TA5: *Aga kui ma näen temas naeratus ja kõik on silmades peidus, kui inimesel on väga selged ja avatud silmad ja naeratus, siis ta sobib /.../, ütleme kasvõi pensionär võib olla väga hea töötaja, kui tal on ikka sära silmades.*

TO1: *Ma arvan, et kandideerimisel on oluline ausus, et kui sa oled aus ja näitad ennast sellisena nagu oled, siis ettevõtte saab langetada õiglase otsuse, et kas sa sobid sinna ettevõttesse või mitte. Tööandja peaks tooma võimalikult selgelt välja oma ootused, mida tema ootab ja samamoodi ka kandideerija tooks välja oma tugevad ja nõrgad küljed et siis saaks langetada sellise õiglase otsuse.*

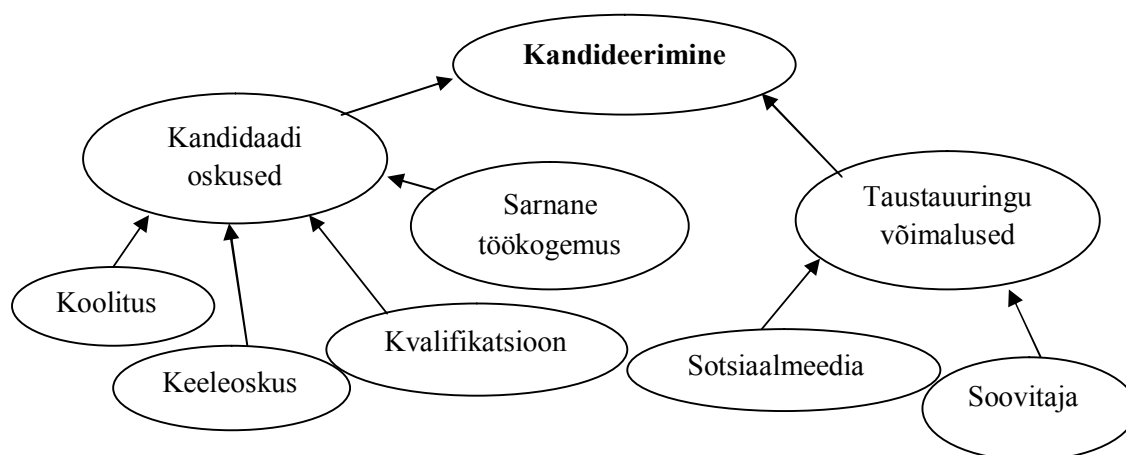
Järgnevalt esitab autor tabeli osapoolte arvamustest selgunud võimalike esinevate vastuolude kohta kategoorias „kandideerimine“. Tabelis märgitud „+“ näitab vastuolu tajumist ja „tühi ruut“ puhul ei mainitud intervjuus vastavat kategooriat.

**Tabel 6.** Kategoorias „kandideerimine“ esinenud vastuolud.

	Tööandja	Töövõtja	Seadusandja esindaja
<b>Koolitus</b>	+	+	
<b>Keeleoskus</b>	+	+	
<b>Kvalifikatsioon</b>	+	+	+
<b>Sarnane töökogemus</b>	+	+	
<b>Sotsiaalmeedia</b>	+	+	
<b>Soovitaja</b>	+	+	+

Allikas: autori koostatud.

Lisaks esitab autor joonise 7, mis ilmestab analüüsi käigus kujunenud kategooriat „kandideerimine“.



**Joonis 7.** Kategooria – Kandideerimine alakategooriatega (autori koostatud).

Mitmed tööandjad tõi intervjuudes välja asjaolu, et sageli võib osutada kahe kandidaadi vahel valiku tegemine väga raskeks, kuna üks neist valdab head „enesemüümise“ oskust. Tööandjad tajuvad siin probleemi, kuna hea „müügioskusega“ kandidaat ei avalati täielikku tõe enda kohta, sest kui kandidaat püüab saada seda töökohta, siis on ta valmis näitama ennast selliselt, nagu konkreetne ettevõtte vajab või ootab. Kandideerimise puhul kasutavad paljud töötajad erinevaid kandideerimisnippe, et

näida tööandjale sobivas valguses. Tööandjad olid arvamusel, et pigem nad ootavad kandidaadipoolset reaalse enesetutvustuse esitamist, sest teadlikumad ja ennast värbamisvestluseks ettevalmistanud kandidaadid oskavad oma käitumist paremini suunata ja vastata esitatud küsimustele tööandja seisukohalt ootuspärasemalt. Tööotsijate poolsed seisukohad olid jääda ausaks aga samas peeti oluliseks piisava eeltöö tegemist ettevõtte kohta, erinevate värbamisalaste raamatute lugemist ning internetiallikes toodud soovitusetega tutvumist. Lahendusena pakkus tööandja välja võimaluse kandidaadi selgeks õpitud vastustest eemale suunamiseks mõne tavapäratu küsimuse abil. Samuti peeti kasulikuks antud teema juures kehakeele tundmist ja õiget tõlgendamist. Teise probleemina nägid tööandjad kandidaadipoolseid lühikesi vastuseid kartuses anda vale või mitteoodatud vastus, mis on samuti käsitletav ilustamisena. Selle lahenduseks pakuti välja avatud küsimuste esitamine. Autor määras siin kategooriaks „ilustamine“, mis selgitab kõige paremini lisaandmete esitamist enda kohta. Järgnevalt esitab autor väljavõtted intervjuudest ilmestamiseks vastuolu kategoorias „ilustamine“.

*TA1: No näiteks noored, kes tulevad koolist ja kellel ei ole kogemust, siis need ikkagi müüivad ennast väga hästi. Ja siis seal kõrval on need, kellel on kogemus, kuid ei oska ennast „müüa“ ja siis oledki dilemma ees, et kumba sa siis valid. Sulle jäävad noored ja säravad väga hästi meelde, samas see, kes on 15 aastat raamatupidajana töötanud ja ta ilmselt teab kõike maksundusest, palgaarvestusest /.../, aga lihtsalt see, et sul on võrrelda kaks inimest /.../ tihtipeale lähed ja valid selle särava.*

*TA3: Kui kandidaat kasutab suletud vastuseid, et mitte anda vastuseid, mis võivad tööandja hinnangut negatiivses suunas kallutada, siis esitan avatud küsimusi. Valin sellise küsimuse, mis ta nagu hetkeks lükkab sellelt selgeksõpitud vastustelainelt välja.*

*TO1: Mina olen küll eelnevalt lugenud läbi raamatud ja internetimaterjale, et teada, kuidas vastata keerulistele küsimustele, kuidas käituda, et mis on oluline, /.../. Ma arvan, et kui sa neid tehnikaid tead, siis on see väga kasulik. Vestlusel tuleb jääda iseendaks ja olla aus nii enda kui värbaja suhtes.*

Tööandja tõi intervjuus välja asjaolu, et värbamisotsuse langetamine sõltub pigem laste vanusest, mitte niipalju arvust. Lisaks tööandja esindaja leidis, et palju sõltub ka töötaja isiklikust motivatsioonist, kuna kui on soov ja tahtmine tööd teha, on võimalik tagada piisav tugivõrgustik, kes aitab laste haigestumise perioodidel. Töövaidluskomisjoni

esindaja tõi esile asjaolu, et üldjuhul eeldatakse, et haigestunud lapsega on kodus ema (stereotüüpne diskrimineerimine) ning see võib olla määravaks valiku langetamisel. Sellisel juhul lisandub stereotüüpsele diskrimineerimisele laste olemasolu tõttu ka teine alus, milleks on sooline diskrimineerimine. Tööotsija hinnangul on küsimus laste kohta alati kaasatud ja hinnanguliselt on see määrav ning liiga isiklik, mis ei puuduta töövõtja arvates töö tegemise suutlikkust. Seadusandja esindaja rõhutas, et laste olemasolu alusel värbamisotsuse langetamine riivab põhiseaduslikke õigusi. Siin oleks lahenduseks asjaolu, et lapsevanematel on võimalik kokku leppida vahelduv hoolduslehel olemine, kuid see on teema, millel kindlasti peaks peatuma töövestluse ajal. Autor nimetas eelneva kategooriaks „lapsed“. Teemat „lapsed“ puudutasid oma vastustes peaaegu kõik tööandja ja tööotsija esindajad.

*TA5: Lapsi ma kindlasti küsin, küsin ka seda, et kas nad on haiged aga ma saan ka sellest aru, et kui on kolm last ja nad on kõik järjest haiged, aga ta ei saa ju tööl käia. Kui tuleb ema ja ütleb, et tahab väga töötada, aga tal on lapsed vanuses 2,3,4 siis ma ei hakka valetama, ma kahtlen tõesti ja sageli saab kandidaat eitava vastuse.*

*TO2: Ja laste olemasolul küsitakse alati ka laste vanust, mis ei peaks olema vestlusel kindlasti teemaks, sest see ei haaku mingil moel töö tegemisega.*

Tööandja hinnangul, kui selgub värbamisvestlusel, et kandidaat õpib veel, tuleks peale õpingute lõpetamist kindlasti töötada näiteks aasta jooksul, teine leidis õppimise olevat pigem boonuseks. Õppija areng on ka tööandjale kasulik ning leidis, et teda tuleks õppimise perioodil pigem toetada, kuid kui õppimine osutub tööd segavaks, tasub kaaluda, kuidas edasi minna. Samuti rõhutati asjaolu, kui on kandidaadil piisav motivatsioon töö tegemiseks, siis on võimalik oma aega planeerida ja edukalt töö kõrvalt õppida. Tööotsija tõi välja juhuse, kus teda jäeti lõppvoorust välja, kuna oli vajalik saada õppepuhkust kooliperioodil. Siin oleks lahenduseks määrata vastav säte töölepingusse või võimaldada osajaga töötamist. Autor määras siin kategooria „õppimine“, mis toodi esile ligi poolte tööandjate ja töövõtjate poolt.

*TA2: Hetkepraktika põhjal saan öelda, et näiteks õppimine on pigem boonus tööandja silmis, kuigi tean ka vastupidiseid juhtumeid. Ise ma pean seda tegelikult boonuseks, näitab, et inimene on arenemistahteline- ja võimeline /.../ .*

*TA5: Kui värbamisel selgub, et kandidaat ootab, et talle võimaldatakse näiteks*

*õppepuhkust, siis ütlen küll, et peale õpingute lõppemist töötad veel aasta.*

*TO5: /.../ tööandjad pelgavad õppimist, ehk on vaja töölt varem ära minna kooli või võimaldada õppepuhkust ja sellest on vestlusel märku antud, et õppepuhkused ei ole soovitatavad. Kandideerimisele sain eitava vastuse.*

Intervjuudest tuli välja, et meedia esindaja hinnangul pöördub värbamisprotsessi see osapool, kes tunnetab, et teda on ebaõiglaselt koheldud, meedia poole eesmärgiga avalikustada toimunud situatsioon, oletatav põhjus või olukord värbamisprotsessi kohta. Kuid siin aga tekkib vastuolu, kuna meedia kajastab informatsiooni mitte alati päris tõeselt, vaid seal on eesmärk luua müüv artikkel. Samuti esineb olukordi, kus avalikustatakse toimunud situatsioon läbi sotsiaalmeedia. Sellisel juhul on samuti lugejal võimalik omakorda tõlgendada loetut läbi oma filtri ja edasi anda selliselt nagu oli soov infot kuulda. Sotsiaalmeedial on mitte ainult suur mõju, vaid pigem teadmata mõju info kajastamisel. Teine aspekt, millel peatus töövaidluskomisjoni esindaja oli meedia ja sotsiaalmeedia roll koolitajana. Kui värbamisprotsess ei ole kulgenud kandidaadile ootuspäraselt ja ta on pöördunud töövaidluskomisjoni poole vaide algamiseks ning on saanud sealt ammendava vastuse ja komisjoniliikmete hinnangul protsessi mitteoodatud tulemusega leppinud. Kuid paari päeva pärast naaseb sama isik ja on aru saada, et tal on olnud head nõuandjad või on püüdnud leida abimaterjali ja täiendavat infot meedia või sotsiaalmeedia kaudu. Lisaks on esinenud olukordi, kus sotsiaalmeedias kajastatakse probleemi töökoha mittesaamisest, kuna kandidaat on lapsevanem. Võrdse kohtlemise seaduse kohaselt ei tohi lapsevanemat kohelda halvemini teistest kandidaatidest. Juhul kui sellise põhjusega pöördutakse töövaidesse, siis on kandidaadil väga raske tõestada, et just lapse olemasolu oli peamiseks takistuseks töökoha saamisel, kuna tööandjal on võimalik välja tuua mitmeid põhjusi, miks üks või teine kandidaat oli tugevam. Autor kaalus põhjalikult, kuidas seda teemat kategoriseerida, kuid esitades täiendavaid küsimusi vastab kirjeldatu autori hinnangul kategooriale „meedia, sotsiaalmeedia“.

*TK: Me võime sotsiaalmeediast lugeda, et mul on laps ja tööle sellepärast ei saa. Aga tõendamine, /.../, muutub vaidlemisel väga keeruliseks, et miks tööandja valis kedagi teist, aga õigus vaielda on värbamise osas.*

*ME: Meedia kajastab asju täpselt nii, et see oleks lugejale loetavam. Ja atraktiivsem.*

*Selles mõttes, et meediakajastusi üks-ühele uskuda ei saa.*

Erineva töötasu suuruse alusel tekkivat diskrimineerimist tõid välja oma intervjuudes töövaidluskomisjoni ja töövõtja esindajad. Kandideerija sai teada tööleasumisel, et kaastöötajale maksti samade tööülesannete eest märksa kõrgemat palka. Autori hinnangul lisandus kriteeriumile palgalõhe ka diskrimineerimise kahtlus soolisel alusel.

*TK: Vaide algatamiseks on pöördutud diskrimineerimiskahtlusega töö tasustamise, võrdse kohtlemise põhimõtete rikkumise ja lapsehoolduspuhkuselt naasmisel uue töötajana käsitlemise tõttu.*

*TO2: Olen peale palga läbirääkimisi ja lepingu allkirjastamist saanud teada, et meessoost kolleeg, kes alustas tööd minuga samal ajal ja samadel tingimustel, sai umbes 20% kõrgemat palka. Kui rääkisin sellest otsese juhiga, sain vastuse, et nii peab olema ja see on normaalne.*

Intervjuust selgus, et kui kandideerimisdokumentidele on lisatud foto, siis tekkib mingi pilt kandideerijast aga teisest küljest jälle see pilt võib natuke kallutada otsust, kui tekkivad mingid seosed või eelarvamused. Ühest küljest on tööandjal huvitav näha milline kandidaat välja näeb ja kui esmasel hetkel on sarnased CV-d siis foto nägemine võib mingil määral mõjutada otsust kas positiivses või negatiivses suunas.

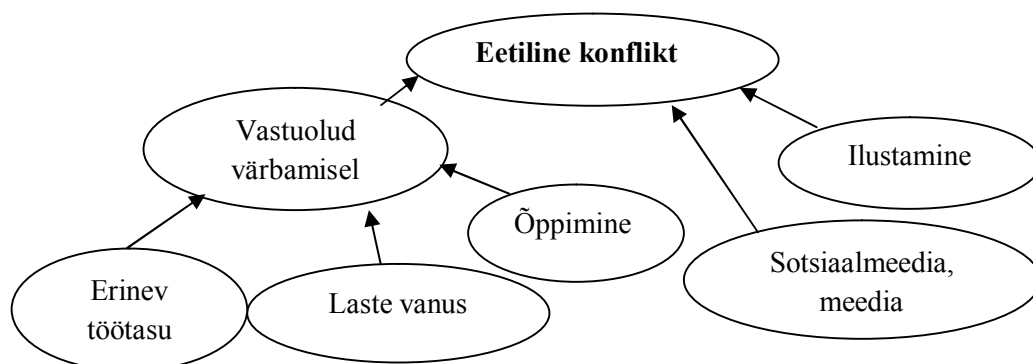
*TA3: Mõnes mõttes on jah hea, et see foto on olemas, siis tekkib mingi pilt sellest inimesest, aga teisest küljest jälle see pilt võib kallutada seda, et tekkivad mingid seosed /.../ see on jah kahe otsaga, et ühest küljest on nagu huvitav näha milline see inimene on, aga võib-olla ka selline, et esmasel hetkel nagu kui on sarnased CV-d siis võib mingil määral mõjutada kas positiivses või negatiivses suunas. Kui päris aus olla siis CV-de kättesaamisel kui seal foto pealt puudub, siis ma ise küll jah googeldan. Aga see kindlasti ei mõjuta mu hinnangut.*

Seadusandja esindaja leidis, et rohkem tuleks lähtuda üldistest eetilistest printsiipidest.

*SA: Eestis on liiga palju seaduseid ja üritatakse seadustega reguleerida seda mida peavad reguleerima tavad, ee mida peab reguleerima moraal, eetika.*

Vanuse puhul otsest diskrimineerimist intervjuudest ei ilmnenu, tööandja mainis vaid seda, et töökuulutustes vanusepiiranguid ei kajastu. Intervjuudes toodi esile veel tervis, mille puhul rõhutati piisavate füüsiliste võimete olemasolu. Nende puhul

konfliktisituatsiooni esinemist autor ei tajunud. Järgnevalt esitab autor joonise 8, mis tuleneb kategooriast „eetiline konflikt“.



**Joonis 8.** Eetiline konflikt alakategooriate ja alamkategooriatega (autori koostatud).

Tabel 7 ilmestab konflikti tajumist huvigruppide puhul. Tabelis märgitud „+“ näitab konflikti tajumist, „-“, ei taju konflikti esinemist, „tühi ruut“ puhul ei mainitud vastavat kategooriat intervjuus.

**Tabel 7.** Kategoorias „eetiline konflikt“ vastuolude ilmnemine.

	TA	TO	TK	ME
<b>Ilustamine</b>	+	+	+	
<b>Meedia, sotsiaalmeedia</b>	+			+
<b>Lapsed, nende vanus</b>	+ -	+	+	
<b>Õppimine</b>	+ -	+		
<b>Erinev töötasu</b>		+	+	
<b>Stereotüüp</b>		+		
<b>Foto</b>	+			

Allikas: autori koostatud.

Õigusliku konflikti alla koondas autor alakategooriad, mille puhul ilmnes võimalik vastuolu õiguslikus mõttes. Õigusliku konflikti esinemise tõid oma intervjuudes välja tööandjad, seadusandja ning töövaidluskomisjoni esindajad. Sii kategooriasse moodustas autor koodi „seadusemuudatused“. Tööandja hinnangul oleks vajalik

välisvärbamise rakendamisel korraldada lisainfopäevi uutele töötajatele ja tema arvates on praegune seadusraamistik jätnud selle aspekti tähelepanuta.

TA2: *Tööandjana mõtlen, et kas just seaduses sätestama, aga riik võiks toetada välismaalt Eestisse tulevate spetsialistide sisseelamist siin Eestis. Mitte et tööandja peaks jooksma jalad rakku ja vaatama, et kuidas inimene sisse sulandub ja sisse elab siin keskkonnas.*

Alakategooria „töötaja teadlikkus“ väljendab töövaidluskomisjoni poole võimalikku pöördumiste arvu muutumist seoses kandidaadile täiendava info jagamisega. Töövaidluskomisjoni ja meedia esindajad tõid välja kandideerija teadlikkuse oma õigustest.

ME: *Siin on oluline, et töövõtja oleks väga hästi teadlik oma õigustest, lepingu allkirjastamisel peab töövõtja olema teadlik oma kohustustest. Mul on tunne et töövõtja ei ole alati piisavalt kursis ja tööandjad kasutavad kandideerija teadmatust ära enda kasuks.*

Alakategooria „tööturg“ tõi esile seadusandja esindaja, kelle arvates ei ole meie hariduspoliitika ja tööturu reaalsed vajadused kooskõlas. Sama kinnitasid ka tööandjad, et teatud valdkonnas on raske leida piisava ettevalmistusega spetsialiste.

SA: *Hariduse valdkonna ümbervaatamine mõjutaks tööturu üldist poliitikat. Praegu on meil palju koolilõpetajaid, kes ei leia rakendust tööturul vastavalt haridusele ja haridustasemele.*

Alakategooria „andmete säilitamine“ puhul tõi tööandja välja aspekti, kus peale värbamisprotsessi lõppemist tuleks kandidaatide kandideerimisandmed hävitada (Andmekaitse Inspeksioon).

TA3: *Meie ei säilita, et kui see kandidaat meile ei sobi, siis anname tagasisidet, et ei osutunud valituks, et põhjustest, et kui me näeme, et ta oleks mõnele teisele ametikohale sobib kandidaat, siis me jah säilitaksime, aga praegu jah sellist kogemust ei ole, kui inimene ei osutunud sobivaks, siis on tal mingi selline põhjus, et ei sobigi teenustekeskusesse töötama, siis me neid andmeid ei säilita ja need lähevad hävitamisele.*

Töövaidluskomisjoni esindaja tõi välja interneti teel kandideerimise kitsaskoha andmete säilitamise mõttes. See oleks mõtteaineks ka seaduseandjale kandidaatide andmete

hävitamise nõude kehtestamisel.

TK: *Andmeid ei tohiks nagu alles hoida, samas kõik teevad ju seda, sageli on kandidaat ka nõus sellega. Nad ei kaota andmeid ära internetiportaalidest, et kui oled kandideerinud, siis iseenesest need CV-d ära ei kao. Kui tööandja uuesti otsib, siis on vanad olemas. Andmete hävitamine ja kaitse on läinud järgmisesse dimensiooni.*

Töövaidluskomisjoni esindaja arvates vaidlustatakse värbamisprotsessi juhul, kui kandidaadile tundub, et vastaskandidaat oli mitte nii pädev, kuid sai tööpakkumise. Tema hinnangul on värbamise vaidlustamine väga keeruline, kuna tööandjal on kerge leida põhjendust, miks tööle saaja oli sobivam. Värbamise vaidlustamine on võimalik ja seda ka tehakse, kuid arvestades üldist töövaidluskomisjoni praktikat, siis ikkagi vähe.

TK: *Ma arvan, et värbamise puhul on ju liiga keeruline võrrelda inimeste hoiakuid. Kandidaat saab vaidlustada, et oli kaks vene keele oskajat vene keele oskuse nõudega ja mina oskasin paremini. /.../. Võime ju teha udupeened testid, sellepärast ka teise osapoole andmeid ei anta sellele, kes on konkurent. See ei tähenda, et parima tulemuse saaja võetakse tööle. Nüansse on palju, et see värbamise vaidlustamine aga siin on keeruline seadusega midagi tõestada või tõendada /.../. Liiga keeruline. Noh, oleks me Ameerika, siis muidugi me vaidleks, oi, see oleks üks advokaatide leib, küll nemad välja mõtleks kuidas ja miks öeldi, mis selle pärast kõik inimesel saamata jäi, aga me ei ole.*

Töövaidluskomisjoni esindaja intervjuust selgus, et kui koolitatakse tööotsijaid õiguslikkuse valdkonnas, siis oleks nad teadlikumad oma õigustest ja oskaksid rohkem enda õiguste eest seista.

TK: *Siin on nagu kaks poolt. Kahtlustan, et kui neile liiga palju infot anda, see vastupidi võiks nagu suurendada värbamiste vaidlustamist.*

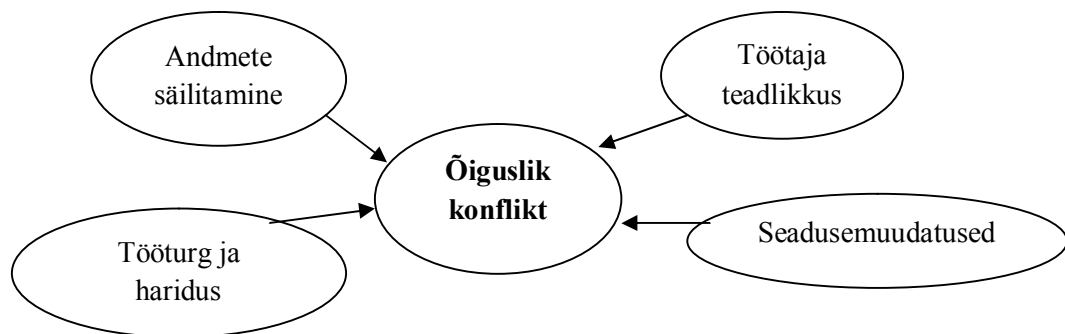
TK: *Üldiselt ikka töövõtja on see, kes püüab leida kolmandat osapoolt, kes aitaks seista tema eest ja arvab, et komisjon on siis nagu see tema abi. No kindlasti tuleb osapooli veel, kandideerijatel on kindlasti häid nõuandjaid, /.../, kes „teavad“ seadust paremini kui seaduse looja ja kelle arvates tehakse liiga, et kindlasti need lähikondlased on üks väga suur mõjutajate hulk. Tänu nendele ka kandideerija vaidlustab mittevalimist märksa kergemini /.../ mida raskem on uut tööd leida inimestel, seda rohkem ta püüab oma õiguste eest seista ja vaielda, et see on nagu see ellujäämise mõte.*

Alakategooria „õigusriik“ käsitleb töövaidluskomisjoni otsuste langetamise aluseid, kus

lähtutakse rangelt seadustest ja ei laskuta emotsioonidesse.

TK: *Kuna me oleme õigusriik, siis me peame olukorda hindama vastavalt seadusele aga teinekord on näha, et siin on midagi veel ja midagi on kusagilt välja otsitud mida ei ole olnud, aga mida ka üks või teine osapool ei saa ümber lükata. Tal puuduvad tõestusmaterjalid ja siis on ikka vahel raske otsustada.*

Järgnevalt esitab autor joonise 9 kategooria „õiguslik konflikt“ kohta.



**Joonis 9.** Kategooria – Õiguslik konflikt (autori koostatud).

Järgmises tabelis 8 on toodud andmed, milliste osapoolte vahel tajus autor vastuolusid tekitavaid seisukohti. Märk „+“ näitab osapoolt, kes mainis käsitletavat teemat intervjuus, tühi ruut puhul teemat ei puudutatud.

**Tabel 8.** Kategooria „õiguslik konflikt“ vastuolude esinemine

Kategooria	TA	SA	TK	ME
Andmete säilitamine	+		+	
Tööturg ja haridus	+	+		
Töötaja teadlikkus			+	+
Seadusemuudatused	+	+		

Allikas : autori koostatud

„Majandusliku konflikti“ alla liigituva informatsiooni tõid oma intervjuudes välja tööandja, töövõtja ja seadusandja esindajad. Alakategooriat „palga suurus“ käsitlesid

kõik kolm eelnimetatud huvigruppi. Selles alakategoorias ilmnes, et valimisse kuulunud ettevõttes makstakse tööandja sõnul ettevõttesiseselt samal ametikohal töötajale samade tööülesannete täitmise eest erinevat tasu. Piirkonniti toodi välja Tallinn, kus on kõige kõrgem, ja Ida-Virumaa, kus on kõige madalam palgatase. Tööandja esindaja sõnul lähtutakse ettevõttes palkade kujundamisel ja töötasu määramisel üldisest piirkondlikust palgatasemest. Selle konkreetse juhtumi põhjal üldistust teha ei ole võimalik, kuid autori arvates on see otsene töötaja diskrimineerimine ja seetõttu ongi vastav alakategooria sellesse kategooriasse liidetud. Samuti toodi siin välja tööandja poolt noorte koolilõpetajate üle ootuste kõrge tasu küsimine. Lahenduseks on kehtestada ettevõttes konkreetsele ametikohale palgatasemed. Juhul kui kandideerija küsib madalamat tasu, siis pakub tööandja ikkagi tasu vastavalt antud töökohale kehtestatud palgamääradele.

*TA2: On tulnud ette juhtumeid, kus näiteks sama ametikoha puhul näiteks Tallinnas, Pärnus ja Ida-Virumaal, on palganumbriid täiesti erinevad.*

*TA3: Kui inimene kandideerib, siis ta peab ise teadma, mis ta väärtus on. Värbamine on teataval määral ostu-müügi protsess /?.../ kus töövõtja müüb iseennast ja tööandja ostab seda töötajat. Võib-olla ei olegi kõige olulisem teada turuhindasid, pigem on oluline teada, mis on see summa, mille eest oled nõus tööd tegema ja et julged ka seda summat küsida. Kui pakutava ja küsitava summa vahel on suur lõhe, siis tegelikult ei ole töötaja motiveeritud oma tööd tegema. Ta võib küll mingil hetkel seda tööd teha, kuid ta hakkab väga kiiresti selle koha pealt edasi liikuma.*

*TA4: Noored, äsja koolipingist tulnud, puhtalt just hariduse baasil, bakalaureuse astme, küsisid sellist tasu, /.../ ettevõtte tavapärasest palgast küsiti poole rohkem.*

*SA: Eks ole, et tahetakse ikka töötajalt rohkem tööd kätte saada ja leida kvaliteetsemat tööjõudu väiksemate tööjõukuludega ja kõik see on mõistlik niikaua kuni ta ei ahista siiski töövõtjat.*

Töövõtja tõi välja asjaolu, et ettevõtte, kus ta varem töötas, näiteks ületundide tegemise eest eraldi tasu ei maksnud, sest töö peab olema tehtud, kuigi tööandja on saatnud teda koolitusele või töölähetusse.

*TO3: Ühelt töötajalt oodatakse palju: ta peab täitma erinevaid tööülesandeid, käima*

*koolitustel, komanderingutes ja kui tööd on palju, siis tegema ka ületunde, mida eraldi ei tasustata. Töö peab olema tehtud.*

„Piirkondliku eripära“ alla liigitas autor teemad, mis on seotud kas töökohale värbamisega Eesti erinevas piirkonnas või töökoha asukohaga. Tööandjad pöörasid tähelepanu Eesti erinevates piirkondades värbamise võimalusele ja selgus, et näiteks Tallinnas on puudus heast spetsialistist, mujal Eestis on tööjõu probleem terav iga valdkonna värbamise puhul.

*TA4: Aga kui vaadata väljastpoolt Tallinna /.../ Pärnus sõltub hooajast, talvel ei ole probleem töötajad leida, küll aga suvel ... sest kõik otsivad korraga töötajaid suveperioodiks, sügisel on jälle. Tartu on kõige stabiilsem meie mõistes.*

Töövõtjate vastustest selgus, et oluline kriteerium on ettevõtte asukoht ehk ootus on väikese aja kuluga tööle jõuda, lisaks on oluline tööle jõudmise mugavust. Samuti ootab kandideerija mugavaid auto parkimise võimalusi töökoha lähedal.

*TO1: Ma arvan, et asukoht on minu jaoks oluline ehk tööle jõudmise kiirus. Oluline on ligipääsetavus, oluline on parkimisvõimalus, kui töökoht eeldab autoga töölkäimist.*

„Majandusliku konflikti“ alla liigitas autor Eestis sobiva töökoha mitteleidmise puhul valmisoleku siirduda tööotsingutele välismaale ja määras sellele alakategooria „tööle välismaale“. Selles alakategoorias olid vastajad tööotsijad ja selgus, et kandideerimise puhul on kõige olulisem meeldiva ja sobiva töö olemasolu asukohast sõltumata.

*TO1: Minu puhul ei oma tähtsust töökoha riik, vaid tööandja ja töö sisu. Olen nõus asuma tööle välismaale, kui sealsed tingimused on soodsamad.*

Intervjuudes toodi esile ettevõtte esindajate poolt asjaolu, kus kandidaadil puudub täpne arusaam, kuhu ja miks ta kandideerib. Siia kategooriasse liigitusid lisaks tööandjate arvamusele ka tööotsijate mõtted. Autor nimetas selle teema kategooriaks „valesti mõistmine“.

*TA2: Saadakse üksteisest varest aru. Enamasti on siis, kui kandidaat ei saa aru, kus ta kandideerib, miks ta kandideerib või kui tööandja ei ole endale täpselt selgeks teinud, keda ta otsib ja saadakse üksteisest varesti aru ja jäetakse küsimused küsimata.*

Töövõtjad rõhutasid ootuste mitte kokkulangemist ja mittemõistmist.

TO1: Töövõtja ootused ettevõttele ja tööandja ootused kandidaadile on erinevad. Ma arvan, et on oluline olla aus mõlemal poolel. Tööandja peaks tooma võimalikult selgelt välja oma ootused, mida tema ootab, ja samamoodi ka kandideerija tooks välja oma tugevad ja nõrgad küljed, et siis saaks langetada õiglase otsuse.

TO3: Peamise vastuoluna näen töökuulutuses pakutava ja reaalse olukorra mittevastavust ja kui ettevõtte ei ole kajastanud kõiki olulisi aspekte või määratakse väga kindlad piirid, näiteks vanus 20-25 aastat. Hariduse nõue on arusaadav.

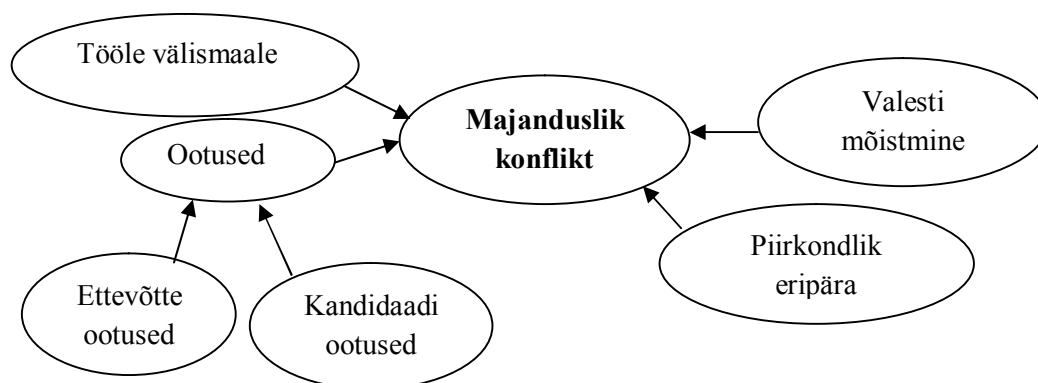
Eraldi tõi autor välja alakategooria „ootused“, mis väljendab võimalikku konfliktisituatsiooni ettevõtte ja kandideerija ootuste vahel. Näiteks kui töötajal on soov saada tööle mõnda suurde mainekasse ettevõttesse, siis ollakse nõus alustama väga madalalt positsioonilt, et areneda ja kasvada koos ettevõttega. Kandideerimise õnnestumisel mängib suurt rolli ka tehtud eeltöö, mille tulemusel oskab kandidaat paremini hinnata enda sobivust antud ettevõttesse.

TA3: Et tööandja ootused on kindlasti sellised, et leida sobivaim kandidaat, selline töötaja, kes oleks motiveeritud oma tööd tegema. Töövõtjal võib-olla jälle vastupidi, et tal on lihtsalt nagu suur soov tööle minna, ta nagu ei annagi endale aru, mis tööd ta tahaks teha /.../, või see, et suurde gruppi kandideerides mõeldakse, et ma võtan kasvõi selle kõige madalama positsiooni, et küll ma siis varsti edasi liigun.

TA4: Mida rohkem on töötaja eelnevalt uurinud ettevõtte kohta, seda paremini oskab ta hinnata, kas ja kuidas ta sobib sinna ettevõttesse. Ta oskab oma ootusi analüüsida.

TO5: Kandideerijana on juhtunud, et minu ootused pakutava palga suhtes ei ole kooskõlas ettevõtte poolt pakutavaga või firma ei ole selgitanud tööpakkumises piisavalt, mida nad uult töötajalt ootavad.

Järgnevalt esitab autor joonise 10 „majanduslik konflikt“ kategooriad, kus esines vastuolusid erinevate osapoolte vahel.



**Joonis 10.** Kategooria – Majanduslik konflikt alakategooriate ja alamkategooriatega (autori koostatud).

Järgmises tabelis 9 on toodud andmed, milliste osapoolte vahel tajus autor vastuolusid tekitavaid seisukohti. Märk „+“ näitab osapoolt, kes mainis käsitletavat teemat intervjuus, tühi ruut puhul teemat ei puudutatud.

**Tabel 9.** Kategooria „majanduslik konflikt“ vastuolude esinemine

Kategooria	TA	TO	SA
Tööle välismaale		+	+
Valesti mõistmine	+	+	
Piirkondlik eripära	+	+	
Ootused	+	+	

Allikas : autori koostatud

Antud alapeatükis analüüsis ja käsitles autor intervjuudest tulenevaid probleeme ja huvipoolte ootuste vahel tekkivaid kitsaskohti. Intervjuudest saadud informatsiooni analüüsimise tulemusel moodustas autor erinevad koodid, näiteks ilustamine, laste vanus ja foto. Peale koodide grupeerimist moodustusid kategooriad. Autor valis välja need, kus esines konfliktisituatsioon ning esitas valitud kategooriad illustreerivate tsitaatidega intervjuudest.

## 2.3. Analüüsist tulenevad järeldused ja soovitus

Käesoleva magistr töö raames läbiviidud intervjuude ja küsitluste kaudu saadud andmete kodeerimise ja analüüsimise protsessi käigus kujunes välja viis olulisemat kategooriat. Nendeks olid eetilise, majanduslik ja õiguslik konflikt, mis väljendavad ka huvigruppide ootustest lähtuvaid seisukohti. Lisaks nendele kolmele kategooriale kujunesid välja ka eraldi kategooriad - värbamine ja kandideerimine. Moodustunud kategooriatest kolm esimest kattuvad Carroll (1979: 499) seisukohaga eetilise, majandusliku ja õigusliku vastutuse kohta.

Eetilise konflikti kategoorias selgus, et see teema puudutab kõiki magistr töö raames läbiviidud uuringus osalevaid huvigruppe. Tööandja esindajad tõid selles kategoorias välja asjaolu, et sageli oskavad kandidaadid ennast intervjuul hästi „müüa“. See avaldub eriti just noorte puhul. Kui värbajal on vaja langetada otsus kahe võrdse kandidaadi vahel, kellest üks omab pikaajalist töökogemust ja teine ennast hästi „müüb“, siis just see teine jääb paremini meelde. Samas toodi välja ka asjaolu, et vestluseks valmistunud kandidaat käitub märksa enesekindlamalt. Kui kandideerijad avaldavad värbamisintervjuul endast mitte täit tõde sisaldavat informatsiooni, vaid püüavad esineda nii nagu tööandja võiks soovida, siis sageli langetab tööandja otsuse just ennast hästi „müüva“ kandidaadi kasuks. See on otsene konflikti tekkimise alus. Magistr töö autor soovib värbajal kahtluse tekkimisel viia läbi kandidaadi kohta põhjalikum taustauuring, et vältida ennast ilustava kandidaadi eelistamist.

Tööotsijate hinnangul on teadlik valmistumine intervjuuks, näiteks vastavasisuliste raamatute lugemine ning internetiallikatega tutvumine, kindlasti kasulik ja oluline. Sellisel juhul on võimalik ennast eelnevalt kurssi viia sellega kuidas vastata keerulistele küsimustele, sest ka värbamine on kaudselt ostu–müügi protsess, kus kandideerija püüab olla võimalikult atraktiivne. Üks vastajatest rõhutas aususe olulisust, kuna sellisel juhul saab värbaja kandidaadist tõese pildi ning oskab langetada õiglase otsuse. Autor soovib kõigil kandideerijatel sellest lähtuda. Samuti puudutati vastustes CV-le foto lisamise või mittelisamise asjaolu. Tööandja oli arvamisel, et foto olemasolu võib tekitada eelarvamuse kandidaadi osas, mis ühtib Hilden (2015) seisukohaga.

Ettevõtte esindajad tõid oma intervjuudes välja olulise aspekti, mis võib esile tulla

värbamisprotsessi jooksul. Üks nendest on värbamisintervjuu puhul näiteks võimalike diskrimineerimise aluste esinemine. Valimisse kuulunud tööandja esindajad rõhutasid enda teadlikkust ja rõhutasid, et nemad ei esita värbamisintervjuul sellelaadseid küsimusi. Samas tulenes töövõtjate intervjuudest siiski võimalike diskrimineerivate küsimuste esinemine, näiteks meeskolleegile töötasu määramine, kus võis eeldada palgalõhe esinemist. Palgalõhe esinemist on kirjeldanud ka Biin (2011) Poliitikauuringute Keskuse Praxis analüüsis. Magistritöö autor soovib värbamisintervjuu läbiviimisel teadlikult vältida diskrimineerivaid küsimusi võimalike tulevaste vaidluste vältimiseks. Juhul kui kandidaat ise räägib nendel teemadel, siis on see tema vaba tahe ja seda ei saa käsitleda diskrimineerimisena.

Samuti kinnitasid enamik tööandja esindajad, et laste olemasolu ei peeta üldjuhul töökoha saamisel takistuseks, kuid siinkohal märkis tööandja, et tema valiku puhul on oluline laste vanus, kuna laste teatud vanuse puhul saab eeldada, et nad haigestuvad märksa sagedamini ja kuna antud ettevõttel ei ole võimalik kergesti leida töötajale asendajat, siis pigem tööpakkumist ei tehta. Sama tööandja pidas ka oluliseks, kuidas kandidaat ennast ise aitab laste haigestumise perioodil, st kui tõsiselt ta ravimisse suhtub. Samas tõi üks tööandja välja asjaolu, et töösse suhtumine ja töölt puudumisele vabanduste leidmine sõltub väga palju kandidaadi enda sisemisest motivatsioonist. Töövõtja hinnangul ei suhtu tööandjad sageli soosivalt kandidaadi õppimisse ja sellele on vestlusel ka vihjatud. Tööandja esindajad olid kandidaadi õppimise suhtes eriarvamusel. Ühe tööandja hinnangul oli töötaja õppimise periood väga pingeline, kuna selleks perioodiks oli vajalik leida asendaja ja seepärast on õppijad vähem soovitatavad töötaja kandidaadid. Kaks tööandja esindajat pidasid õppimist pigem boonuseks, mis näitab, et kandidaadil on tahe tööd teha ja ilmselt ka oskus oma aega paremini planeerida. Intervjuudest saab järeldada, et õppimine võib osutada töökoha saamisel probleemiks juhul, kui tööandja ei soovi või ei saa mingil põhjusel õppepuhkust võimaldada. Autor soovib kandideerijal töövestlusel ausalt välja tuua kõik aspektid, mis võivad mõjutada tööandja otsust. Siis on võimalik langetada objektiivne otsus kandidaadi suhtes ja koheselt võimalikud tekkivad probleemid lahendada.

Meedia esindaja tõi välja asjaolu, et sageli kajastatakse nendeni jõudnud infot paraku selliselt, kuidas on lugejale huvitavam, ja arvas, et meediakajastusi ei saa üks-üheselt võtta. Tema hinnangul pöörduv meedia poole konflikti see osapool, kellele on liiga

tehtud ja kes soovib antud teema avalikustada. Autor leiab, et meedia peaks rohkem käsitlema tööõiguslike küsimusi, et tööle kandideerijad oleksid teadlikumad oma õigustest ja oskaksid oma õiguste eest paremini seista.

Töövaidluskomisjoni liige tõi välja asjaolu, et kui vaidlustatakse värbamisel kandidaadi suhtes tehtud mittesoosivat otsust, siis on sageli selle taga head sõbrad või nõuandjad, kes arvavad, et „tunnevad“ seadust paremini kui seaduse loojad. Tema hinnangul omavad meedia ja meediakajastused vaidlustajale suurt mõju, eriti kui keegi on meediakajastuste kaudu leidnud lahenduse oma probleemile. Värbamise vaidlustamise osakaalu mõjutab üldine olukord tööturul, sest kui on raske tööd leida, siis vaidlustamine on nagu haaramine õlekõrrest lootuses, et saavutatakse soodne lahendus.

Töövaidluskomisjoni esindaja poolt toodi esile, et ilmselt ei ole kandideerijad siiski päris teadlikud oma kõigist õigustest ja kui neile antaks rohkem infot, siis see suurendaks töövaidluskomisjoni poole pöördumiste arvu. Meedia esindaja arvas samuti, et töövõtjad ei ole piisavalt teadlikud oma õigustest ja tööandjad saavad neid selle tõttu ära kasutada. Kõik tööandja esindajad leidsid, et praegusel kujul toimuv värbamine on hästi toimiv ja selles vallas seadusemuudatusi ei oleks vaja teha. Seadusandja esindaja hinnangul on Eestis liiga palju seaduseid ja on valdkondi, mida peaks pigem reguleerima moraali, eetika ja viisakusega. Seadusandlus paneb pigem paika laia raamistikku. Samas nägi seadusandja esindaja teatud vastuolu haridussüsteemi ja reaalse tööturu vajaduste vahel. Juhul kui kandidaat ei osutu valituks, siis tuleb seaduse alusel kandidaadi kandideerimise dokumentide andmed hävitada (Andmekaitse Inspektsioon). Seda kinnitas ka tööandja esindaja, kuid töövaidluskomisjoni liige tõi välja internetiportaali kaudu kandideerimisel esineva kitsaskoha, kuna seal säilivad andmed ikkagi.

Eraldi märgiti ära tööandja esindajate poolt palga läbirääkimiste puhul kandidaadi teadlikkus mitte niivõrd turuhindade tundmisest, vaid pigem on oluline kandidaadil teada enda väärtust ja lähtuvalt sellest küsida ka tasu. Kui küsitava ja pakutava palga vahe on suur, siis tõenäoliselt võib kandidaat sellel ametikohal mõnda aega töötada, kuid tema motivatsioon kaob kiiresti. Samuti juhtis üks ettevõtte esindaja tähelepanu asjaolule, et just koolipingist tulnud, ilma eelneva töökogemuseta noored, küsivad märksa kõrgemat tasu, kui on ettevõtte tavapärase palgamäär.

Ettevõttel, kus on ametikohtadele fikseeritud palgatase, on kergem pidada palgateemalisi läbirääkimisi. Kui kandidaat ei leia Eestis sobivat töökohta, siis siirduakse tööotsingutele välismaale. Siin toodi ühe lahkumise põhjusena välja ka madal reaalne keskmine palk, mis sunnib paljusid spetsialiste lahkuma.

Värbamist ja konkursist osavõtivate kandidaatide hulka mõjutab märkimisväärselt piirkondlik eripära. Näiteks suveperioodil on Pärnus raske läbi viia edukaid konkursse, kuna kandidate napib, kuid Tallinna ja Harjumaa puhul toodi välja pigem heade spetsialistide puudus. Samuti tõid töövõtjad siin välja asjaolu, et ettevõtte, kuhu kandideeritakse, peab asuma lihtsalt ligipääsetavas kohas.

Ettevõtte maine olulisus kajastus märgatavas osas vastustest, seda puudutasid oma intervjuus nii tööandjad kui ka töövõtjad. Peamiselt toodi selles kategoorias välja positiivsed meediakajastused ettevõtte kohta, samuti on ettevõtte parimaks visiitkaardiks oma tööga rahulolev töötaja, kes julgeb soovitada või tööle kutsuda oma tuttavat. Maine ka ettevõtte puhul eeldatakse korrektset tasu maksmist, töötajasõbralikkust ja usaldusväärsust. Sama seisukoha on välja toonud Dessler (2011). Olulise aspektina toodi intervjuus välja ettevõtte stabiilsus, mille puhul kandideerija eeldas ettevõtte püsimist turul ja järelikult ka töökohta säilimist veel vähemalt viis aastat. Samuti andis üks vastaja töövõtjate hulgast mõista, et ta jälgib ettevõtte kaardivoolavust ja selle põhjal otsustab, kas sinna ettevõttesse on mõtet kandideerida.

Kõrgharidust omav kandidaat tõi välja olukorra, et tööandja kahtleb tema pikaajalises töötamises antud töökohal, mis ei eelda kõrghariduse omamist. Tööandja arvas, et kandideerija motivatsioon viitab tema tulevasele rahulolule tööga kuna selle põhjuseks võib olla soov mitte enam töötada vastutaval ametikohal ja võtta tööd natuke rahulikumalt. Autori soovitatav sellises tekkinud olukorras välja selgitada kandidaadi tegelik kandideerimise põhjus.

Värbamisprotsessis saavad ettevõtted kasutada organisatsioonisiseseid ja -väliseid allikaid. Sisemiste allikate eelisena toodi intervjuudes välja märgatav ajaline kokkuhoid ja kandideerija tundmine, mis annab suure eelise, kuna on teada tema töösooritus ning hoiakud. Samuti selgus, et kasutatakse välisvärbamist sisemise soovitaja kaudu. Sama seisukohta on väljendanud Simson (2015) ja Macey (2010). Sisemist konkurssi kasutatakse sellisel juhul, kui tööülesanded on väga spetsiifilised, samuti tehakse

suunatud pakkumisi.

Lisaks toodi esile kandideerimisel kandidaadi poolt tehtav eeltöö. Tööandjad arvasid, et mida kõrgemale ametikohale toimub värbamine, seda olulisem on kandidaadi poolt tehtud eelnev ettevalmistus.

Personali värbamise etapid Edenborough (2005) järgi said intervjuu tulemuste analüüsi kaudu valdavas osas kinnitust. Pulakos (2005) alusel ei kasutata ühe värbamisprotsessi raames kõiki värbamise etappe. See leidis samuti tulemuste analüüsi käigus kinnitust.

Töökuulutuse koostamise kohta kinnitas ettevõtte esindaja, et kuulutuses märgitakse kõik kandidaadilt nõutavad oskused ja omadused, kuid ei lisata täiendavaid kitsendavaid tegureid, näiteks vanuse kriteeriumit. Autori hinnangul on valimisse kuulunud ettevõtete puhul kuulutuse koostamisel arvestatud nõuetega, mida on esile toonud Treial (2013).

Välistöõjõu kaasamisel värbamisprotsessi toodi põhjusena esile teatud erialase koolituse või ettevalmistuse mittesaamisest tingitud kitsaskohad Eestis. Seetõttu tekib vajadus värvata spetsialiste väljastpoolt Eestit. Samas võib saada välisspetsialisti värbamise puhul takistuseks keele mittevaldamine, mistõttu on raske tööpakkumist teha, nagu leidis üks värbaja. Teine tööandja suhtus keele mitteoskamisse märksa sallivamalt ja pigem oli nõus intervjuu järgi kandidaati värbama ja teda keeleliselt toetama, soodustades lõimumist. Töövõtja arvates on oluline osata võõrkeeli, eriti juhul, kui ettevõtte, kuhu kandideeritakse, teeb koostööd välismaal asuvate ettevõtetega.

Intervjuu läbiviimisel tuginetakse valdavalt kandidaadi CV-s toodud andmete täpsustamisele. Isiklike küsimuste esitamisel lähtutakse seadusest ja üle piiri värbajate hinnangul ei minda, vaid pigem ootab tööandja, et kandidaat puudutab neid teemasid ise. Sama kinnitas ka töövõtja esindaja, et tema meelest on oluline olla eelkõige aus ja tuua ise välja võimalikud olulised aspektid selleks, et tööandja saaks teada piisavalt kandidaadi taustast ja siis otsustada, kas antud kandidaat on nende kollektiivi sobiv.

Gruppiintervjuu puhul toodi töövõtja poolt välja arvamus, et sellega testitakse kandidaatide pingetaluvust. Tööandja hinnangul on võimalik just gruppiintervjuu käigus näha, mis on tegelikult esitatud CV taga ja see annab parema võrdluspildi kandidaatidest. Kui värbaja vastavat tehnikat hästi ei valda, nagu kinnitas tööandja, on mõttekam läbi viia üks-ühesed vestlused.

Värbamisprotsessi puhul tõid tööandjad välja asjaolu, et enne intervjuude läbiviimist lepitakse kokku kandideerimisel kandidaadile kogemuste ja hariduse osas esitatavad kindlad nõuded ja vajadusel ka see, milliste nõuete osas on võimalik teha järeleandmisi, ehk mis ei ole primaarsed. Sama seisukohta on väljendanud ka Treial (2013). Tööandja poolt toodi välja mitme värbaja eelis ehk võimalusel kaasatakse keegi mõnest teisest osakonnast, kes aitab näha kandidaati võib-olla täiesti erinevast küljest, ja ka otsene juht, kes valib endale ise meeskonda. Lõpliku värbamisotsuse langetab otsene juht. Mitme värbaja kaasamise otstarbekust intervjuerimisel tõepärasema pildi saamiseks kinnitab ka Wiesneri (1998) seisukoht.

Kandidaadi sobivuse kindlakstegemisel kasutatakse erinevaid teste. Tööotsijate sõnul on laialt levinud üldised IQ testid. Üks ettevõtte on kasutanud ka pikaajalist värbamisprotsessi, kuhu oli kaasatud välismaal asuv värbamisfirma ja mis kestis kokku umbes pool aastat, hõlmates erinevaid intervjuusid ja mitmepäevaseid testide lahendamisi.

Värbamisprotsessi puhul tõi üks tööandja välja ka erijuhu, kus ettevõttes praktilial viibinud töötajale tehti otse tööpakkumine ja sellega mindi mööda ametliku konkursi korraldamise põhimõttest.

Kandideerimise puhul on oluline mõju kandidaadi taustal, käitumisel ja hoiakul. Selle kategooria all tulid välja asjaolud, mida tööandjad hindavad või esimesena kandidaadi juures märkavad, näiteks kandidaadi naeratus ja silmade sära. Samuti tööotsija oskus näidata enda teadmisi ja niiviisi tööandjale meelde jääda. Hea mulje jätmise liigitub teistpidi ka eetilise konflikti alla. Juhul kui kandidaat on teinud enne vestlusele tulekut eeltööd ja ennast kurssi viinud ettevõtte tegevusega ja võimalike tulevaste töökohustustega, oskab ta käituda enesekindlamalt ja jätab värbajale positiivsema mulje. Mobergi (1989) arvates on kogunud värbajal siiski võimalik kandidaadi käitumist tõlgendada ja näha selles teatavat ärevust, misjärel on võimalik esitada kandidaadile kontrollivaid küsimusi ja tuvastada tema tegelikud teadmised.

Juhul kui kandidaadid on võrdsed, siis väga spetsiifilisi oskusi nõudvale ametikohale kandideerides on sarnase töökogemuse omamine eeliseks, kuid ei ole värbamise tingimuseks. Töövõtjad tõid välja asjaolu, et pigem kandideeritakse sarnasele ametikohale, kuid valdkonnad võivad siinkohal erineda. Näiteks liikus üks kandidaat

energeetikasüsteemist pangandusse, kuid eriala ei muutunud.

Intervjuude analüüsi käigus järeldus, et ettevõtted pakuvad vajadusel kandidaatidele esmast väljaõpet. Juhul kui väljaõppekoolitus on märkimisväärselt kulukas, sõlmitakse eraldi koolitusleping (Szalkowski 1999: 1422) või fikseeritakse see töölepingus. Sellega kindlustatakse töötaja mittelahkumine töölt mingi kindla mõistliku perioodi jooksul tööandjapoolsete kulutuste kompenseerimiseks. Pakutakse ka ettevõttesiseseid väljaõppekoolitusi, mis eraldi lepingus ei kajastu.

Taustauuringu küsimust puudutasid nii tööandja kui töövõtja esindajad, samuti seadusandja esindaja, kelle hinnangul tuleb taustauuringut paratamatult teostada ja on teada, millistel tingimustel ja alustel on lubatud tausta kontrollimiseks sisse logida erinevatesse andmebaasidesse. Taustauuringu teostamise levinuim viis on eelmise tööandja kaudu töötaja kohta tagasiside saamine, samuti kasutatakse CV-s märgitud soovitajatele helistamise võimalust (Kasow et al. 2011: 107). Ühe tööandja hinnangul CV-s märgitud soovitajaid tema tõsiselt ei võta, kuna alati on võimalik tema arvates soovitajaga vastuste osas kokku leppida. Intervjuude analüüsi käigus selgus, et valimis olnud tööandjad taustauuringu teostamisel sotsiaalmeediat ei kasuta. Üks töövõtja teadis, et tema Facebooki kontot on taustauuringu tegemise eesmärgil kontrollitud. (Smith, Kidder 2010: 494) Taustauuringu teostamisest on kõik valimis olnud tööandjad kandidaati teavitanud, kuid töövõtja kinnitas, et tema on hiljem, peale värbamisprotsessi lõppu teada saanud, et tema tausta on uuritud.

Intervjuude tulemusi analüüsides selgus, et tööandja võib eeldada, et näiteks lapse haigestumise korral jääb lapsega hoolduslehele ema, mistõttu asetatakse värbamisprotsessis naistöötajad märksa halvemasse olukorda. Selle eelduse kontrollimiseks pöördus töö autor kahe perearstikeskuse poole küsimusega, milline osakaal on ema ja isa hoolduslehele jäämise vahel. Üks perearstikeskus arvas hinnanguliselt, et hoolduslehele jäävate vanemate osakaal on võrdne, teine perearstikeskus arvas, et hinnanguliselt kasutavad emad veidi suuremas osas hoolduslehele jäämise õigust kui isad. Lisaks viis töö autor läbi kiirküsitluse 3-5-aastaste laste vanemate hulgas ja sellest selgus, et 32 pere puhul on lapsega kodus 19 juhul ainult ema ja 13 juhul jagatakse hoolduslehel olemist pooleks - üks kord ema, teine kord isa. Autori arvates on sellega ümber lükatud tööandja eeldus, mis põhineb

stereotüüpsel diskrimineerimisel, et lapsega jääb kindlasti koju ema ja selletõttu tööintervjuul põhiliselt emadele esitatav levinud küsimus laste olemasolu, nende vanuse ja haigestumise kohta ei ole põhjendatud.

Töötasualase diskrimineerimise vähendamisele aitaks kaasa, kui ettevõtted töötaksid välja teatud reaalsed töötasu piirid erinevatele ametikohtadele ja töötajaid tasustataks mitte selle alusel, mida küsib tööotsija vaid lähtutaks ikkagi õiglastest, kehtestatud piiridest, nagu märkis ühes intervjuus tööandja esindaja.

Tähelepanu tuleks pöörata töökuulutuses esitatavate andmete tasakaalustatusele. Kui kandideerijale esitatavad nõuded, näiteks haridus, töökogemus, keelteoskus, sageli ka pingetaluvus jne, on alati väga üksikasjalikult loetletud, siis tööandja poolt lubatakse kõigi eeltoodud tingimuste täitmisel tööleasujale vastutasuks väga üldsõnaliselt konkurentsivõimelist töötasu, meeldivat töökollektiivi, arendavat töökeskkonda jne. See tingib vajaduse, et kandidaat, kui ta tahab jääda tema käest küsitava palgasooviga antud ettevõtte tingimustes reaalsuse piiridesse, on sunnitud enne kandideerimist püüdma läbi viia antud ettevõtte palgataseme kohta taustauuringu ja selle alusel langetama otsuse kandideerimise otstarbekuse kohta. Töökuulutuse andmete tasakaalustamine vähendaks palgalõhe ja edasiste pingete tekkimise võimalust ning vähendaks ebasobivate väljapakutud tingimuste korral asjatult vormistatud kandideerimisdokumentide hulka.

Palgalõhe vähendamisel oleks õiglaseks lahenduseks see, kui töötasu soovi ei küsitaks kandideerijalt, vaid töölevärbaja, kui protsessi algataja, teeks kõigepealt omapoolse ettepaneku. Tööandja on võimeline peale intervjuud hindama töövõtja võimalikku panust ja teab, millise palgaga on õiglane kandidaat värvata, lähtudes sellest, millised on teiste samalaadse töö tegijate töötasud. See ennetaks tööandja ja töövõtja vahelise majandusliku konflikti tekkimise võimalust, sest töövõtja teab, et teda on töötasu määramisel õiglaselt koheldud.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtte tõhusa toimimise aluseks on sobiva personali leidmine, mis toimub üldjuhul avaliku konkursi väljakuulutamise kaudu. Kandideerimise puhul mängib olulist rolli ettevõtte maine, mida on töös kajastatud kaubamärgi määratluse kaudu. Töökuulutustes peab olema kajastatud kandidaadi jaoks oluline info ning see ei tohi olla segadust tekitav ega eksitav. Kandidaadile peab olema selge, millised nõudmised on esitatud vabale ametikohale kandideerijale ja millised on kohustused pärast lepingu sõlmimist. Kandidaatide seast õige valiku tegemiseks saab kasutada erinevaid meetodeid. Peamisteks valiku meetoditeks on tutvumine CV-ga ja intervjuud, erinevad testid ja prooviülesanded. CV-de põhjal tehakse kandidaatide hulgast esmane valik. Ettevõttes on esmase valiku etapi kasutamise eesmärgiks vähendada kandidaatide arvu edasisteks valikuetappideks. Esmase valiku tegemisel lähtutakse sellest, millised on antud töökohale kandideerimisel vältimatud nõuded hariduse, kogemuse ning oskuste osas ja kaalutakse, kus on võimalik teha järeleandmisi ning milliste osas neist seda võimalust ei ole. Tavaliselt on järgmiseks valiku tegemise etapiks intervjuu. Värbamisintervjuu tüübi määrab tööandja sõltuvalt vajadusest ning selle alusel saab lisaks CV-s toodule informatsiooni senistest tööalastest oskustest ja kogemustest, samuti kaardistada näiteks kandidaadi suhtlemisoskuse ja muud tulevastele töösse puutuvad üksikasjad. Kandidaadi kohta erapooletu hinnangu saamiseks kasutatakse reeglina tööalast taustauuringut, kuna eeldatakse, et sellega saadakse informatsiooni töötaja tõenäolise käitumise kohta ka uuel töökohal. Taustauuringu mahu, ulatuse ja allikad otsustab tööandja. Selle käigus küsitletakse reeglina kandidaadi endisi tööandjaid ja kolleege.

Ettevõtte konkurentsieeliseks peetakse mitmekesisest töötajaskonda ja sellele tuleb mõelda juba värbamisprotsessis. Kui rakendada ettevõtte kõigis töötajates peituvat eripära, saaks summaarselt saavutada märgatavat majanduslikku edu.

Tööturul ja värbamisprotsessis on olulise koha hõivanud tööalane diskrimineerimine. Kõigil inimestel on õigus võrdsele kohtlemisele ja kedagi ei tohi kohelda halvemini tulenevalt sellest, kellenä või millisena ta on sündinud, kes ta on, kui vana ta on või missugused on tema vaated. Käesolevas töös käsitletakse põhjalikult võimalikke diskrimineerimise allikaid.

Magistritöös püstitatud eesmärgi täitmiseks otsustas autor läbi viia intervjuud kolmeteistkümnest inimesest koosneva valimiga. Valimi koostamisel lähtus autor kahest kindlast eeldusest: esindatud peavad olema kõik huvigrupid, mis on seotud värbamisega, ning intervjuueeritav peab olema lähedalt seotud uuritava valdkonnaga. Intervjuude läbiviimise eesmärgiks oli saada täpset ja tõest informatsiooni värbamisel tekkivatest võimalikest kitsaskohtadest ja vastuoludest, lähtudes kõigi huvigruppide vaatenurgast.

Moodustatud valimi tööandja esindajad on kõik seotud Harjumaal asuvate ettevõtetega, töövõtjad on valitud lähtudes kandideerimise kogemuse olemasolust viimase aasta jooksul, seadusandja esindaja on Riigikogu liige, kes puutub igapäevaselt kokku valdkonnaga, mis reguleerib peamiselt töösuhete ja tööhõivega seonduvaid küsimusi. Meedia ja töövaidluskomisjoni esindaja on uuringusse kaasatud, kuna sageli pöörduvad töövõtjad nende poole probleemile rahuldava lahenduse mitteleidmisel.

Autor osales osalusvaatlejana värbamisprotsessis ise töövestlustel käies. Vaatluspäeviku alusel koostas autor probleemidest tulevava intervjuu skeemi. Autor kasutas kogutud andmete analüüsimiseks kvalitatiivse analüüsi programmi NVivo, kuhu salvestas intervjuude helifailid ja küsitluste tulemused. Tõlgendusprotsessis ja andmete kodeerimisel kasutas autor esialgset, telg- ja valikulist kodeerimist. Uuringus osalemine oli anonüümne, tulemuste interpreteerimisel kasutas autor isikustatud tunnuseid.

Andmete kodeerimise ja analüüsimise tulemusel moodustus viis kategooriat: värbamine ja kandideerimine, millele lisandusid kategooriad eetiline, õiguslik ja majanduslik konflikt. Autor leidis kodeerimisel, et kategooriad on omavahel tihedalt seotud. Sageli tõstatus küsimus, millise kategooria alla konfliktisituatsioon paigutada.

Autori arvates annab see töö lähtealused tööandjatele värbamisprotsessi korrektseks läbiviimiseks ja soovitusel nii värbamisdokumentide kui ka vajadusel koolituslepingute

korrektseks vormistamiseks. Samuti on töö kasulik töötajatele töövestlusteks valmistumisel, et nad oskaks näha võimalikke diskrimineerimise allikaid.

Käesoleva magistr töö tulemusi saavad edukalt kasutada ettevõtte personalitöötajad või juhid, kes valmistavad ette värbamisprotsessi, ja töötajad intervjuudeks valmistumisel. Magistr töö tulemused võiksid huvi pakkuda ka teistele töös puudutatud huvigruppide esindajatele.

Antud teema vajaks kindlasti edasist käsitlemist. Tuginedes käesoleva töö järeldustele, oleks vajalik edasi uurida erinevate värbamisel esinevate probleemide mõju kandidaadile ja selle kaudset mõju ettevõttele. Oluline on mõista, millist mõju võib avaldada värbamisprotsessi järel mitteoodatud vastuse saanud kandidaadipoolne informatsioon teistele samasse ettevõttesse kandideerivatele isikutele.

## KIRJANDUSE LOETELU

1. **Agurauja, K.** Ettekanne „Kuidas saavad organisatsioonid eelarvamusi oma töökeskkonnas vähendada“. Mitmekesise töökeskkonna konverents, Sokos Viru Konverentsikeskus, 13.03.2015.
2. **Aldag, R, Stearns, T.** Management. 2nd edition. South-Western Pub, 1991, p 800.
3. **Ambler, T, Barrow, S.** The employer brand. Journal of Brand Management, Vol. 4, pp. 185-206.
4. Andmekaitse Inspektsioon. [<http://www.aki.ee/>]. 7.12.2014.
5. **Anspal, S., Kraut, L., Rõõm, T.** Sooline palgalõhe Eestis. Empiiriline analüüs. Eesti Rakendusuringute Keskus CentAR, Poliitikauuringute Keskus Praxis, Tallinn, 2010, 131 lk.
6. **Anthony, L.** Internal Conflict Vs. External Conflict. Chron, Jan, 2015, [<http://smallbusiness.chron.com/internal-conflict-vs-external-conflict-4905.html>]. 27.04.2015.
7. **Armstrong, M.** Human Resource Management Practice, London: Kogan Page Limited, 10th ed, 2006, 982 p.
8. **Berkshire, J.C.** Social network recruiting.–HR Magazine, 2005, Vol 50, No 4, 95 p.
9. **Biin, H.** Sooline palgalõhe, selle põhjused ja hindamisviisid. Poliitikauuringute Keskus Praxis Eesti Rakendusuringute Keskus CentAR, Sotsiaalministeeriumi toimetised nr 2/2011, 2011, 116 lk.
10. **Bohnert, D., Ross, W.** The influence of social networking websites on the evaluation of job candidates. Cyberpsychology, Behavior and Social Networking, 2010, Vol. 13, No. 3, pp. 341-347.
11. **Brandenburg, C.** The newest way to screen job applicants: A social networker's nightmare. – Federal Communications Law Journal, 2008, Vol 60, No 3, pp. 597-626.
12. **Brown, J.**The Complete Guide to Recruitment: A Step-by-Step Approach to

- Selecting, Assessing and Hiring the Right People. Kogan Page, 2011, 256 p.
13. **Brus, B.** Online oops: social media blues line between personal, professional lives. [<http://journalrecord.com/2011/03/17/online-oops-general-news>]. 15.02.2015.
  14. **Buchholz R, Rosenthal S.** Business Ethics: The Pragmatic Path Beyond Principles to Process. Prentice Hall, 1998, 544 p.
  15. **Buckley, P, Minette, K, Joy, D.** The Use of an Automated Employment Recruiting and Screening System for Temporary Professional Employees: A Case Study. – Human Resource Management, 2004, Vol. 43, No. 2 & 3, pp. 233-244.
  16. **Buffardi, L.E., Campbell, W.K.** Narcissism and social networking web sites. - Personality and Social Psychology Bulletin, 2008, Vol. 34, No. 10, pp. 1303-1314.
  17. **Burbary, K.** Facebook demographics revisited. [[www.kenburbary.com/2011/03/facebook-demographics-revisited-2011-statistics-2](http://www.kenburbary.com/2011/03/facebook-demographics-revisited-2011-statistics-2)]. 31.01.2015.
  18. **Cachia, M., Millward, L.** The telephone medium and semi-structured interviews: a complementary fit. – Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 2011, Vol. 6, Iss. 3, pp. 265 – 277.
  19. **Carrel, M.R., Elbert, N.F., Hatfield, R.D.** Human Resource Management, United States of America: Dryden Press Series in Management, 6th ed, 2000, 488 p.
  20. **Carroll, A.B.** A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. – The Academy of Management Review, 1979, Vol. 4, No. 4, pp. 497 – 505.
  21. Centre for Strategy & Evaluation Services. Methods and Indicators to Measure the CostEffectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Final Report. Centre for Strategy & Evaluation Services, 2003, 82 p.
  22. **Chelune, G.** Self-Disclosure: Orgins, Patterns and Implications of Openness in Interpersonal Relations. San Francisco, Jossey-Bass, 1979, 396 p..
  23. **Clarkson, M.B.** A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. – The Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 1, pp. 92 – 117.
  24. **Clough, P., Nutbrown, C.** A Student's Guide to Methodology. SAGE, 2012, 288 p.
  25. **Cohen, D.** Qualitative Research Guidelines Project. Semi-structured interviews. New Jersey: Robert Wood Johnson Foundation. [<http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>] 10.05.2015.

26. **Cooper, D., Robertson, I.** The Psychology of Personnel Selection. London, Cengage Learning EMEA, 1995, 160 p.
27. **Crawley, J.** Body Weight and Women's Labor Market Outcomes. Joint Center for Poverty Research Summaries, Vol. 2(1), 2001, 42 p.
28. **Dessler, G.** Human Resource Management. 12th ed. United States of America: Pearson Education Inc., 2011, 784 p.
29. **Edenborough, R.** Assessment methods in recruitment, selection & performance. United States: Kogan Page Limited, 2005, 303 p.
30. **Ehrenberg, R.G., Smith, R.S.** Modern Labor Economics: Theory and Public Policy – 11th ed. 2011. New Jersey: Prentice Hall, 2011, 672 p.
31. **Fisher, A.** „Overqualified“ May Be A Smokescreen. Fortune, May 31.2014.
32. **Fletcher, C.** Ethical Issues in The Selection Interview. Journal of Business Ethics, 1992, Vol. 11, pp. 361-367.
33. **Fusilier, M, Hoyer, W.** Variables Affecting Perceptions of Invasion of Privacy In A Personnel Selection Situation, 1990, Vol. 65, pp. 623-626.
34. **Freeman, R.E.** Response Divergent Stakeholder Theory. Academy of Management Review, 1999, Vol. 24, pp. 233-236.
35. **Goodman, T.B.** Online reputation guide for college students. [[www.safetyweb.com/online-reputation-guide-for-college-students](http://www.safetyweb.com/online-reputation-guide-for-college-students)]. 31.01.2015.
36. **Greenblatt, A.** How Much Can Potential Employers Ask About You? [<http://www.npr.org/2012/05/21/153201730/how-much-can-potential-employers-ask-about-you>]. 02.03.2015.
37. **Greenhouse, S.** Even if It Enrages Your Boss, Social Net Speech Is Protected. - World U.S.N.Y. Business Technology. New York, 2013, No. 1, pp. 15.
38. **Grossthal, K., Käsper K., Meinorg M.** Mitmekesised ettevõtte. Tallinn, 2012, 40 lk.
39. **Haefner, R.** More employers screening candidates via social networking sites [[www.careerbuilder.com/Article/CB-1337-Interview-Tips-More-Employers-Screening-Candidates-via-Social-Networking-Sites](http://www.careerbuilder.com/Article/CB-1337-Interview-Tips-More-Employers-Screening-Candidates-via-Social-Networking-Sites)]. 29.01.2015.
40. **Herriot, P.** Social identities and applicant reactions. - International Journal of Selection and Assessment, 2004, Vol. 12, No. 1/2, pp. 75-83.
41. **Hilden, E.** How to write a successful CV. University of Kent.

- [<http://www.kent.ac.uk/careers/cv.htm>]. 05.03.2015.
42. **Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P.** Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina, 2005, 412 lk.
  43. **Holden, R., Kroner, D., Fekken, G., Popham, S.** A model of personality test item response dissimulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1992, Vol. 63, pp. 272-279.
  44. **Huffcutt, A.I.** An empirical review of the employment interview construct literature. *International Journal of Selection and Assessment*, 2011, Vol. 19 No. 1, pp. 62-81.
  45. **Hunt, R.** Careerbuilder. [<http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleases/detail.aspx?id=pr691&sd=4%2F18%2F2012&ed=4%2F18%2F2099>] 05.03.2015
  46. IRS. The state of selection: an IRS survey. *Employee Development Bulletin*, 1997, Vol. 85, pp. 8-17.
  47. Isikuandmete kaitse seadus. Vastu võetud Riigikogus 15.02.2007. a. – Riigi Teataja I osa, 2007, nr. 24, art. 127. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/114032014031>]. 04.12.2014.
  48. **Ivancevich, J.M.** Human Resource Management. Foundations of Personnel. Richard D Irwin; 5th edition, 1992, 144 p.
  49. **Johnsen, C.** The Ultimate Guide To Recruiting: Next Generation Interviewing And The Recruitment Success Formula. Amazon Digital Services, Inc., 2014, 35 p.
  50. **Kaarna, R., Masso, M., Rell, M.** Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis, 2012.
  51. **Kandola, B.** Ettekanne eelarvamuste ja eduka organisatsiooni seostest. Mitmekesise töökeskkonna konverents, Sokos Viru Konverentsikeskus, 13.03.2015.
  52. **Kaslow, F., Patterson, T., Gottlieb, M.** Ethical dilemmas in psychologists accessing internet data: is it justified? *Professional Psychology, Research and Practice*, 2011, Vol. 42, No. 2, pp. 105-112.
  53. **Kuus lihtsat nõuannet tööotsijale.** CV\_keskus. [[http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=273&text\\_id=1937&career\\_style=0](http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=273&text_id=1937&career_style=0)] 05.03.2015.
  54. **Laherand, M.-L.** Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk, 2008, 384 lk.
  55. **London, M., Bray D.W.** Ethical issues in testing and evaluation for personnel decisions. – *American Psychologist*, 1980, Vol. 35, No. 10, pp. 890-901.

56. **Lipson J.G.**, Ethical issues in Ethnography. Thousand Oaks, CA: Sage 1994, 401 p.
57. **Macey, G.** Help Wanted. Successful Promotions, May/Jun2010, Vol. 43 Is. 3, pp. 50-53.
58. **Madigan, N.** Officer forced to reveal Facebook page; ACLU claims privacy invaded. [[http://articles.baltimoresun.com/2011-02-23/news/bs-md-ci-officer-facebook-password-20110223\\_1\\_facebook-page-facebook-password-privacy-protections](http://articles.baltimoresun.com/2011-02-23/news/bs-md-ci-officer-facebook-password-20110223_1_facebook-page-facebook-password-privacy-protections)]. 29.01.2015.
59. **Maranto, C., Stenoien, A.** Weight Discrimination: A Multidisciplinary Analysis. Industrial Relations Researchers Associations Annual Conference, 1998, Chicago.
60. **Marti, M.W., Bobier, D.M., Baron R.S.** Right before Our Eyes: The Failure to Recognize Non-Prototypical Forms of Prejudice. Group Processes and Intergroup Relations, 2000, Vol. 3(4), pp. 403-418.
61. **McLaren, M.** The Personal Selling and Sales Management Ethics Research: Managerial Implications and Research Directions from a Comprehensive Review of the Empirical Literature. Journal of Business Ethics, Vol. 112, No. 1, January 2013, pp. 101-125.
62. **Miidla-Vanatalu, M.** Isikuandmed töösuhetes ja reeglid töökorraldusele. 2.täiendatud trükk. Tööinspektsioon, 2014.
63. **Moberg, D.J.** The Ethics of Impression management. Impression Management in the Organization, 1989.
64. **Mohr, L.B.** The Concept of Organizational Goal. - The American Political Science Review, 1973, Vol. 67, Is. 2, pp. 470-481.
65. **Ones, D., Viswesvaran, C.** The effects of social desirability and faking on personality and integrity assessment for personnel selection. Human Performance, 1998, Vol. 11, pp. 245-269.
66. **Ones, D., Reiss, A., Viswesvaran, C.** Role of social desirability testing for personnel selection. Journal of Applied Psychology, 1996, Vol. 81, pp. 660-679.
67. **Pagan, J.A., Davila, A.** Obesity, Occupational Attainment and Earnings. Social science Quarterly, 1997, Vol. 78, pp. 756-770.
68. **Picard, A.** The history of Twitter, 140 characters at time. The Globe and Mail. [[www.theglobeandmail.com/news/technology/tech-news/the-history-of-twitter-140-characters-at-a-time/article1949299](http://www.theglobeandmail.com/news/technology/tech-news/the-history-of-twitter-140-characters-at-a-time/article1949299)]. 16.02.2015.

69. **Pulakos, E.D.** Selection Assessment Methods. SHRM Foundation, Alexandria, 2005, 60 p.
70. **Rees, C., Metcalfe, B.** The faking personality questionnaire results: who's kidding whom? Journal of Managerial Psychology, 2003, Vol. 18, pp. 156-165.
71. **Rew L., Bechtel D., Sapp A.** Self-as-instrument in qualitative research. - Nursing Research, 1993, Vol. 42, pp. 300-301.
72. **Roehling, M.V.** Weight Discrimination in the American Workplace: Ethical Issues and Analysis. Journal of Business Ethics, 2002, Vol. 40, pp. 177-189.
73. **Scott, D, Valentine, R, Bergen, P.** Evaluating surgical competency with the American Board of Surgery In-Training Examination, skill testing, and intraoperative assessment. Surgery, 2000, pp. 613-622.
74. **Sepper, M-L.** Erinevus rikastab. Mitmekesise töökeskkonna konverents, Sokos Viru Konverentsikeskus, 13.03.2015.
75. **Simson, K.** Mida töövõtjad Eesti ihaldusväärsemate tööandjate juures hindavad. CV-keskus. [[http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=1439&text\\_id=1989&career\\_style=0](http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=1439&text_id=1989&career_style=0)] 21.03.2015.
76. **Smith L.** Ethical issues in interviewing. - Journal of Advanced Nursing, 1992, Vol. 17, pp. 98-103.
77. **Smith, W.P., Kidder, D.L.** You've been tagged!:Employers and Facebook. – Business Horizons, 2010, Vol. 53, pp. 491-499.
78. Soolise võrdõiguslikkuse seadus. Vastu võetud Riigikogus 07.04.2004.a. – Riigi Teataja I osa, nr. 27 art. 181 [<https://www.riigiteataja.ee/akt/738642?leiaKehtiv>]. 05.03.2015.
79. Statista. The Statistic Portal. Number of monthly active Facebook users worldwide. [<http://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide>]. 05.02.2015.
80. **Stefanidis, D, Korndorffer, J, Black, W, Dunne, J.** Psychomotor testing predicts rate of skill acquisition for proficiency-based laparoscopic skills training, Charlotte, New Orleans, 2006, pp. 252 – 262.
81. **Sullivan, J.** Case Studies in Merges and Acquisitions. Bloomington, USA: AuthorHouse, 2004, 248 p.
82. **Szalkowski, A.** The ethical problems of personnel management in a transition

- economy. International Journal of Social Economics. MCB University Press, 1999, Vol. 26, No. 26, pp. 1418-1427.
83. **Treial, R.** Kuidas valida personali? Reiting Koolituskeskus. 08.10.2013, 30 lk.
84. Töölepingu seadus. Vastu võetud Riigikogus 17.12.2008 - Riigi Teataja I osa, 2012, nr. 30, art 30, [<https://www.riigiteataja.ee/akt/122122012030>]. 15.11.2014.
85. **Türk, K.** Inimressursi juhtimine. Tartu: TÜ Kirjastus, 2005, 446 lk.
86. Võlaõigusseadus. Vastu võetud Riigikogus 26.09.2001.a. – Riigi Teataja I osa, 2001, nr. 81 art. 487 [<https://www.riigiteataja.ee/akt/111042014013>]. 10.01.2015.
87. Võrdse kohtlemise seadus. Vastu võetud Riigikogus 11.12.2008. a. – Riigi Teataja I osa, 2008, nr. 56 art. 315. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/106072012022>]. 10.01.2015.
88. Välismaalaste seadus. Vastu võetud Riigikogus 09.12.2009.a. – Riigi Teataja I osa, 2014, nr. 3, art. 4. [<http://www.riigiteataja.ee/akt/112072014157>]. 24.11.2014.
89. **Waddington, L.** Future prospects for EU equality law: lessons to be learnt from the Proposed Equal Treatment Directive. European Law Review, 2011, vol 36, No 2.
90. **Wiesner, W., Cronshaw, S.F.** The Moderating Impact of Interview Format and Degree of Structure on Interview Validity. Journal of Occupation Psychology, 1998, Vol. 61, pp. 275-290.
91. **Wolff, C.de.** The Changing Role of Psychologists in Selection. Assessment and Selection in Organizations. Chichester, Wiley and Sons, 1989.
92. **Zickar, M., Robie, C.** Modeling faking good on personality items. Journal of Applied Psychology, 1999, Vol. 84, pp. 551-563.

## **SUMMARY**

### **PROBLEMS IN THE RECRUITMENT PROCESS BASED ON THE EXPECTATIONS OF THE STAKEHOLDERS**

Heli-Mai Kütt

A competitive company should act smoothly to the changing environment, therefore efficiency of the work and recruitment of qualified specialists became more and more important. Every employer has its own understanding, which candidate is the best (most suitable). In the recruitment process it is important that selecting the best candidate is in accordance to legislation and ethical principles.

The problem of this thesis is important, because the labour market is in quick change to decreasing of unemployed labour recourse and for recruiters to find qualified specialist becomes more challenging.

On another side candidates are more and more aware about their rights, this forces companies to take into the consideration candidates expectations.

Aim of this thesis is to define possible problems occurring in the recruitment process based of the stakeholders' expectations and to give suggestions for minimizing these negative effects.

Following tasks for thesis has been set up:

- To give overview of recruitment process based on several theoretical approach;
- To define possible problems based on the stakeholders expectation theory;
- To define research method and collect research data;
- To analyse which problems are occurring on the recruitment process based on collected data;
- To summarize the negative effect of problems occurring in the recruitment process to be proactive and solve it.

The research questions of thesis are when and which problems occurring during the recruitment process between the stakeholders. Author makes research about problems occurring on the recruitment process through the stakeholders notifications, are there any and in case yes, then which conflict interviewees feels in the recruitment process based on their own understanding and expectations.

In the theoretical chapter author defines the bases of the recruitment process and possible working discrimination bases. The theoretical chapter is mainly based on E. Freeman's stakeholders' conflict theory, which have been developed and implemented by the several social researches.

On the second chapter of thesis author has been prepared questionnaires and made interviews. The participation of research has been anonymous and in interpreting gathered data author used personalized indexes. For the interviewees selection author followed two main criteria: all the stakeholders of the recruitment process should be covered and the interviewee should be closely involved with the research topic. The aim of interviews was to gather fair information about possible problems occur on recruitment process form everybody's point of view.

For impetration of gathered data author used a program of quantitative analysis NVivo, where all the interviews audio files were saved. NVivo allows to code and maintain the data of interviews based to the theoretical point of view, research questions and methodology of NVivo. Author has been used interpretation process and coding of data the original and selective coding. Author found during the coding, that categories are tightly linked. Often the question, which category should be chosen occurred and author made decision based on the additional questions

The results are presented on the graphical and textual mode. Base on the result of analysing data there have been six categories form– ethical, legal and economical conflict, additionally to these three categories, recruitment and applying to the position.

Data was analysed based on the question of thesis and in the focus of the explanation of the stakeholders' problems in the recruitment process.

There has been noticed that in many companies sensitive questions, which are not directly linked to the desired position, has been asked. For the employer important question, which sources should be used to collect background information. Recruiter

should follow how interviewee introduce itself and are there any gilded information used. Children and other private details shouldn't affect the final recruitment decision. By author's opinion this thesis gives the basic for employers and personnel clerks to perform correct recruitment process and suggestions to prepare correct recruitment documentation.

It is important to pay attention to balanced information on job offer. Beside the expectations to the candidate, there should be presented terms offered by the company, this should reduce insufficient conditions offered terms to no purpose filled applications and possibilities of the confects` occurring. If there is any need for the additional training, the agreement should be filled, where stated, that employee should work for agreed time in the company.

It is important for the candidates preparing for interview to understand possible discrimination sources and eagerly ask for competitive salary. For decreasing the salary differentiation, it would be good if companies would work out realistic salary tunnel for different positions and employees are not compensated based on their expectations but followed agreed common set. On other option to minimise salary differentiations is instead of asking candidate's salary expectation, recruiter as interested part of process would make its own proposal. This prevents the employee and employer conflict possibility already in the starting point and employee is aware that he/she has been treated equally. It is important to avoid stereotypical approach to the candidate. Often sexual discrimination occurred; it is assumed, that women are usually at sick leave with children. This assumption was not confirmed in this research.

During the interviews there has been pointed out importance to delete the information in the internet, because this information is not disappearing by itself.

Keywords: recruitment process, selection methods, background research, conflict of interests.

## Lisa 1. Intervjuu skeem – tööandja esindaja

Intervjuu eesmärgi tutvustamine. Rääkida lühidalt värbamisest ja huvide konfliktist, et vestlust teema juurde viia.

1. Kuidas kandideerija teadlikkus värbamise tehnikast muudab tööle kandideerija käitumist töövestlusel? Kuidas te saate aru, et kandideerija kasutab mõnda selgeks õpitud nippi? Kuidas käitute, kui märkate, et kandideerija kasutab mingit kavalust?
2. Millised kitsaskohad ja vastuolud võivad tekkida värbamisprotsessi osapoolte vahel?
3. Kas värbamine toimub alati ühesuguse skeemi alusel? Milline on värbamisprotsess ettevõttes? Kui palju on juhtumeid, et minnakse mööda ametliku konkursi korraldamisest?
4. Millised on tüüpilised intervjuu küsimused kandidaadile? Kui palju küsite isiklikke küsimusi? Millised diskrimineerimise aspektid võivad esineda värbamisprotsessis?
5. Milliseid taustauuringumeetodeid kasutatakse ettevõttes, millise valiku alusel taustauuring tehakse, kas taustauuring tehakse kõigile kandidaatidele? Kas ja kuidas mõjub kandidaadile teadasaamine, et tehakse taustauuringut? Kuidas olete veendunud, et taustauuringu meetodid on eetilised?
6. Kas ja kuidas mõjutab Teie arvates ettevõtte maine tööle kandideerija ootusi?
7. Kes ja kuidas saab mõjutada värbamisprotsessis otsuste langetamist?
8. Millises värbamisprotsessi etapis tuleb jutuks palgateema?
9. Millisel määral mõjutab piirkondlik eripära värbamist?
10. Kas eelistate eelneva sarnase töökogemusega kandidaati?
11. Kas ja millised seadusemuudatused oleksid Teie arvates vajalikud värbamisprotsessi täiendamiseks, muutmiseks?
12. Kui mõni oluline teema jäi küsimustest välja, siis kas soovite veel midagi lisada, mis on Teie meelest oluline ja puudutab värbamist, värbamisprotsessi ning kandideerimist?

## Lisa 2. Intervjuu skeem – tööotsija / töötaja

Intervjuu eesmärgi tutvustamine. Rääkida lühidalt värbamisest ja huvide konfliktist, et vestlust teema juurde viia.

1. Kuidas töövõtja teadlikkus värbamise tehnikast muudab tööle kandideerija käitumist töövestlusel? Kas on võimalik kasutada erinevaid nippe, et ennast näidata paremast küljest või ettevõttele sobivamalt?
2. Kas värbamine toimub sarnase skeemi alusel Teie kogemusele tuginedes ja mille poolest ettevõtetes erineb?
3. Millised kitsaskohad ja vastuolud (huvide/huvigruppide konfliktid) võivad tekkida värbamisprotsessi osapoolte vahel? Kui, siis milliseid võimalikke diskrimineerivaid aspekte olete tajunud?
4. Millised küsimusi on Teile intervjuude käigus esitatud? Kas Teilt on küsitud isiklikke küsimusi? Kui palju neid küsitakse, kuidas Te neisse suhtute?
5. Milliseid taustauuringumeetodeid kasutatakse ettevõttes? Kas tööandja teavitab taustauuringu tegemisest? Kas taustauuringu teostamise meetodid on Teie arvates eetilised? Kas ja kuidas mõjub Teile teada saamine, et tehakse taustauuringut?
6. Kas ja kuidas mõjutab ettevõtte maine tööle kandideerija ootusi? Milliseid kriteeriumeid võtate arvesse ettevõttesse kandideerimisel?
7. Kas olete tajunud, et ettevõttel on eelistus kohaliku või välistööjõu värbamise eelistamisel?
8. Kas ja milliseid teste või erinevaid katseid tuleb värbamisprotsessi jooksul läbida?
9. Kuidas arutate palgaküsimust? Millises värbamisprotsessi etapis see avaldub?
10. Kuidas ettevõtte asukoht mõjutab Teie kandideerimisotsust? Kui Teile sobivas asukohas ei ole hetkel sobivat tööpakkumist, kas olete nõus asuma tööotsingutele välismaale?
11. Kas kandideerite pigem sarnast/olemasolevat töökogemust nõudvale kohale või uuele erialale? Kas ettevõtte on pakkunud koolitust või ümberõpet? Kas see sätestatakse eraldi?
12. Kui mõni oluline teema jäi küsimustest välja, siis kas soovite veel midagi lisada, mis on Teie meelest oluline ja puudutab värbamist, värbamisprotsessi ning kandideerimist?

### **Lisa 3. Intervjuu skeem – seadusandja esindaja**

Intervjuu eesmärgi tutvustamine. Rääkida lühidalt värbamisest ja huvide konfliktist, et vestlust teema juurde viia.

1. Kuidas töövõtja teadlikkus värbamise tehnikast muudab tööle kandideerija käitumist töövestlusel?
2. Milliste meetmetega on võimalik mõjutada värbamisprotsessi seadusandluse poolelt?
3. Millised kitsaskohad ja vastuolud võivad tekkida värbamisel lähtudes seadusandlusest?
4. Kuidas seadusandlusega saab reglementeerida taustauuringu teostamist värbamisprotsessis?
5. Kuidas hindate taustauuringu tegemist, kas see on eetiline lähtudes seadusandlusest?
6. Millised võiksid olla seadusandluse muudatused töötajate ümberõppe korraldamiseks töötajate siirdumisel tööle teise valdkonda?
7. Eesti tööjõuturul on järjest suurem puudus vajalikust tööjõust spetsialistide osas. Paljud soovivad siirduda välismaale kas siis parema palga, töötingimuste või Eestis töö mitteleidmise tõttu. Millised valitsusepoolsed sammud saavad leevendada tööealise elanikkonna lahkumise soovi?
8. Kuidas maksta õiglasemalt palka spetsialistidele? Kas peaks või kuidas muuta tööle kandideerimine õiglasemaks, st et ka lastega emad ei peaks kuuluma riskirühma?

#### **Lisa 4. Intervjuu skeem – meedia esindaja, ajakirjanik**

Intervjuu eesmärgi tutvustamine. Rääkida lühidalt värbamisest ja huvide konfliktist, et vestlust teema juurde viia.

1. Kuidas töövõtja teadlikkus värbamise tehnikast muudab tööle kandideerija käitumist töövestlusel?
2. Kui tõeselt kajastab meedia tekkinud probleemi, kui töövõtja või tööandja pöördub meedia poole?
3. Kas saab välja tuua sarnaseid ja erinevaid jooni töövõtja- või tööandjapoolse pöördumise põhjusest?
4. Milliste meetmetega saaks värbamisprotsessis luua rohkem õiglust?
5. Millised värbamisprotsessi kitsaskohti on meedia kajastanud?
6. Miks Teie arvates tekkivad need kitsaskohad, mida välja tõite?
7. Kui palju kasutab meedia sotsiaalmeediat kirjutades, personali värbamisest?
8. Millised võivad olla kitsaskohad juhtide, spetsialistide värbamisel?

## **Lisa 5. Intervjuu skeem – töövaidluskomisjoni esindaja**

Intervjuu eesmärgi tutvustamine. Rääkida lühidalt värbamisest ja huvide konfliktist, et vestlust teema juurde viia.

1. Kui palju tuleb töövaidluskomisjonil ette küsimusi seoses värbamisega? Kommenteerige palun, miks?
2. Millised on peamised töövaidluskomisjoni poole pöördumise põhjused vaidluste algatamisel?
3. Kas on võimalik välja tuua ühisjooni, vaadates töövõtja- ja tööandjapoolset pöördumise põhjust?
4. Milliseid pöördumisi esineb huvide konfliktist lähtudes osapoolte vahel?
5. Kas on esinenud juhtumeid, kus tundub, et olukord tuleb lahendada ühtmoodi (õiglasemalt), kuid tuginedes seadusele on lahendus hoopis muu?
6. Mis aitaks kaasa seadusandluse poolelt töövaidluskomisjoni poole pöördumiste arvu vähendamisele?
7. Kuidas on töövaidluskomisjoni poole pöördumine seoses töötuse määraga?
8. Kas ja kuidas vähendaks inimeste teadlikkus oma õigustest pöördumiste arvu?
9. Kuidas inimeste teadlikkus vähendaks rahulolematust tööle mittevõtmisega?

## Lisa 6. Lühiküsimustik intervjuu juurde ja postskriptum

### Lühiküsimustik

TÄITMISE KUUPÄEV	
INTERVJUEERITAVA NIMI	
VARJUNIMI	
SUGU	
VANUS	
AMETIKOHT	
KUI PIKK ON KOGEMUS ANTUD VALDKONNAS	

### Postskriptum

--

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Heli-Mai Kütt

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**Huvigruppide ootustest lähtuvad probleemid personali värbamisprotsessis,**

mille juhendaja on Anne Reino

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 21.05.2015