

Tartu Ülikool  
Majandusteaduskond

Indrek Sarjas

# **VÄRBAMISPROTSESSI TÕHUSTAMINE ETTEVÕTTE AS G4S NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks juhtimise ja turunduse erialal

Juhendaja: Veronika Krassavina  
Kaasjuhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(Veronika Krassavina ja Kulno Türk)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2019. a

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

.....

(Indrek Sarjas)

## SISUKORD

|  |    |
|--|----|
| SISSEJUHATUS .....   | 4  |
| 1. PERSONALI VÄRBAMISPROTSESSI DIGITALISREEIMINE.....                            | 7  |
| 1.1 Personali värbamise protsess ja etapid .....                                 | 7  |
| 1.2 Tehnoloogilised arengud värbamises .....                                     | 12 |
| 1.3 Personali värbamise tõhususe mõõtmine.....                                   | 22 |
| 2. VÄRBAMISTARKVARA RECRUR JUURUTAMINE G4S EESTIS.....                           | 25 |
| 2.1 G4Si tutvustus ja värbamisprotsessi kirjeldus .....                          | 25 |
| 2.2 Ülevaade värbamistarkvarast Recrur.....                                      | 29 |
| 2.3 Uuringu meetodika ja protseduur.....   | 31 |
| 2.4 Värbamistarkvara Recrur juurutamine G4Sis .....                              | 35 |
| 2.5 Värbamistarkvara Recrur kasutuselevõtmise mõju G4Si värbamisprotsessile..... | 37 |
| KOKKUVÕTE .....  | 47 |
| VIIDATUD ALLIKAD .....   | 51 |
| LISAD .....  | 57 |
| Lisa 1. Recrur: tehniline ülevaade.....  | 57 |
| Lisa 2. Recruri kasutusjuhend.....   | 59 |
| Lisa 3. Ankeetküsitlus .....   | 61 |
| Lisa 4. Värbamisspetsialist 1, intervjuu 1.....                                  | 65 |
| Lisa 5. Värbamisspetsialist 2, intervjuu 2.....                                  | 67 |
| Lisa 6. Intervjuu Marit Alaväli .....  | 70 |
| Lisa 7. Mõõtmistulemused.....  | 74 |
| SUMMARY .....  | 75 |

## SISSEJUHATUS

Ettevõtte üheks kõige tähtsamaks väärtuseks on tema töötajad. Edukad on need ettevõtted, kes suudavad hoida olemasolevaid töötajaid ja värvata vastavalt vajadusele uusi. Värbamisprotsessiga kaasnevad alati kulud. Kulutame rahalisi vahendeid nii töökuulutuse avaldamiseks kui ka värbamisreklaami peale. Värbamisprotsessis osalejad panustavad enda tööaega ning lõpuks kaasnevad ka kulud uue töötaja sisseelamiseks ettevõttesse. Seetõttu on mõistlik kogu värbamise ja valiku protsess läbi viia võimalikult tõhusalt (*efficiency*).

Magistritöö teema valik tulenes vajadusest tõhustada AS G4S Eesti (edaspidi nimetatud G4S) värbamisprotsessi. Töö autor töötab G4Sis värbamisosakonna juhatajana ja vastutab igapäevaselt kogu ettevõtte värbamistegevuse eest. G4S värbas 2017. aastal 579 uut töötajat ja kasutab selleks erinevaid e-värbamise lahendusi. E-värbamiseks (*e-recruitment; online recruitment*), nimetatakse värbamisprotsessi, mis viiakse läbi tehnoloogilise vahendeid ja internetti kasutades (Ramaabaanu, Saranya 2014: 445). Ettevõttes puudub värbamistarkvara, mis lubaks hallata kandidaate ühest programmist ja osad andmed edastatakse paber kandjal. Sellest tulenevalt on värbamisspetsialistide töölaud killustunud erinevate portaalide ja programmide vahel. Kuulutuste lisamiseks ja kandidaatide haldamiseks tuleb mitmeid kordi päevas liikuda erinevate programmide vahel ning juhtide jaoks CV-de allalaadimine ja arvutisse salvestamine toob endaga kaasa suure ajalise lisakulu.

Andmete paiknemine erinevates kohtades ei võimalda värbamisspetsialistidel omada ülevaadet, kas kandidaat on ka mõnele teisele konkursile kandideerinud või on temaga juba mõne varasema konkursi raames hindamisprotsess läbi viidud. Samuti ei oma juhid,

kes otsivad enda meeskonda uut töötajat, selget ülevaadet, kui kaugel värbamisprotsessiga ollakse. Info saamiseks pööratakse pidevalt värbamisspetsialistide poole, mis killustab tööpäeva. Kõik see viitab protsessi ebaefektiivsusele ja ressursside ebamõistlikule kasutamisele.

Eelkirjeldatu pani töö autorit otsima lahendusi, kuidas tõhustada olemasolevat värbamisprotsessi. Kogu värbamisprotsessi kaardistamisega jõuti järeldusele, et värbamisprotsessi digitaliseerimine ehk värbamistarkvara kasutuselevõtmine aitaks lahendada olemasolevaid puudusi. Magistritöös antakse ülevaade värbamistarkvara juurutamisest G4Sis ning sellega kaasnevatest muutustest värbamisprotsessis. Värbamistarkvara Recrur kasu ei ole eelnevalt teaduslikult uuritud ja nii ei omata täna selget vastust, mil määral aitab värbamistarkvara kasutamine muuta värbamisprotsessi tõhusamaks.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, mil määral võimaldab värbamistarkvara Recrur muuta värbamisprotsessi tõhusamaks. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- selgitada personali värbamise mõistet ja eesmäärke;
- anda ülevaade personali värbamisel kasutatavate e-platvormide kasuteguritest;
- esitada ülevaade G4Si värbamisprotsessist;
- viia läbi uuring teada saamiseks, mil määral võimaldab värbamistarkvara Recrur muuta värbamisprotsessi tõhusamaks ja milliseid muudatusi värbamistarkvara kasutusele võtmine endaga kaasa toob;
- esitada parendusettepanekud G4Sile värbamisprotsessi tõhustamiseks ja värbamistarkvara arendajale programmi arendamiseks.

E-värbamisplatvorme on mitmeid, aga enamiku kitsaskohaks on kandidaatide andmete importimine süsteemi. Kandidaadid tahavad lihtsat kandideerimisprotsessi ja nii ei taheta enda andmeid uuesti sisestada, kui juba omatakse CV-d mõnes Eesti suuremas tööjõuportaalis (nt. CV Keskus, CV-Online). Värbamisspetsialistidele on suur koormus ka see, kui hakata ise käsitsi kõikidest erinevatest kanalitest laekunud elulugusid (edaspidi nimetatud CV) ühte programmi kokku tõstma. Värbamistarkvaral Recrur on

CV Keskuse ja CV-Online portaaliga olemas liidestused, mis koguvad automaatselt läbi portaali tehtud kandideerimised programmi kokku.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist. Töö teoreetilises peatükis antakse ülevaade personali värbamise protsessist, tehnoloogilistest trendidest ja võimalustest, kuidas mõõta värbamisprotsessi tõhusust. Teoreetiline osa tugineb nii eesti- kui ka võõrkeelsele kirjandusele. Magistritöö teine peatükk on empiirilise uuringu osa, mis keskendub uuringu tulemuste esitamisele ja analüüsile. Antakse lühiülevaade ettevõttest, G4Si värbamisprotsessist, värbamistarkvarast Recrur ja selle juurutamisest ning selgitatakse välja, kas sellega kaasnes värbamisprotsessi tõhustamine. Andmete kogumiseks kasutati küsitlust, viidi läbi kolm intervjuud ja tehti mõõtmistulemusi.

Magistritöö valmimisele andsid oma panuse G4Si värbamisosakonna töötajad, ettevõtte erinevate tasemete juhid ja värbamistarkvara Recrur väljatöötamist juhtinud Marit Alaväli. Autor tänab magistritöö juhendajaid asjakohaste ettepanekute ning soovitude eest töö valmimisele kaasa aitamisel.

**Märksõnad:** värbamine, e-värbamine, värbamistarkvara, värbamisprotsessi tõhustamine, värbamise digitaliseerimine.

# 1. PERSONALI VÄRBAMISPROTSESSI DIGITALISREEIMINE

## 1.1 Personali värbamise protsess ja etapid

Ettevõtte tuumiku moodustavad tema töötajad ja seepärast on strateegiliselt oluline, et ettevõtte suudaks värvata uut tööjõudu. Praeguses majanduskeskkonnas, kus 2018. aastal oli Eestis tööhõive määr 68,1%, on tööandjatel järjest raskem värvata uusi töötajaid (Statistikaamet 2019). Tööturg on väga aktiivne ja umbes seitse protsenti töötajaist lahkus omal soovil senise tööandja juurest (Kattai 2018). Nii on mõnegi ettevõtte jaoks saanud edukas värbamine lausa eluliselt oluliseks, sest vastasel juhul tuleb äritegevus lõpetada.

Värbamise ja valiku mõisteid kiputakse segamini ajama. Selle üheks põhjuseks on, et värbamist kasutatakse tihti üldmõistena, kirjeldamaks nii värbamise kui ka valiku protsessi. Töö autor defineerib värbamise ja valiku järgmiselt:

1. Värbamine – protsess, mille käigus meelitatakse ligi sobilikke kandidaate pakutavale ametikohale kandideerima.
2. Valik – protsess, mille käigus püütakse leida kandidaatide hulgas sobivaim.

Erinevad autorid on määratlenud värbamist järgnevalt:

1. Värbamine on tegevus, mille käigus meelitatakse ligi kandidaate, kellel on organisatsiooni eesmärkide teostamiseks sobivad hoiakud ja kompetentsid (Ivancevich, Glueck 1992: 25).
2. Värbamine on tegevus, mille käigus uuritakse ja tutvustatakse vaba ametikoha tööiseloому ning nõudeid, määratakse kindlaks allikad, mille kaudu hakatakse otsima sobilikke kandidaate, ning meelitatakse nõutava kvalifikatsiooni, omaduste ja võimetega kandidaate kandideerima (Muller 2009: 309).
3. Värbamine on protsess, mille eesmärgiks on leida üles õige talent ja meelitada ta pakutavale töökohale kandideerima (Sinha, Thaly 2013: 142).

4. Värbamine on protsess, mille käigus kutsutakse nõutava kvalifikatsiooni ja omadustega töötajaid kandideerima pakutavale töökohale ning ergutatakse neid töökohta vastu võtma (Gorobinski et al. 2017: 93).

Personali värbamine ei ole enam ammu pelgalt ametikoha täitmine sobiva inimesega. See on kombinatsioon paljudest erinevatest kriitilise tähtsusega tegevustest, sealhulgas pikaajalisest tööjõu planeerimisest, tööjõuturu analüüsist ja äristrateegiast tulenevatest värbamisstrateegiatest. Taylori ja Collinsi (2000) arvates peaksid organisatsioonid parendama ja optimeerima oma värbamispraktikaid, sest tõhus värbamine on kriitiline personalijuhtimise funktsioon organisatsiooni edu saavutamisel. Tööturul konkureerivad ettevõtted talentide pärast ja seetõttu on oluline, et ettevõtted töötaksid välja efektiivse värbamise strateegia, meelitamaks enda juurde rohkem kvalifitseeritud töötajaid (Huang *et al.* 2011: 68). Organisatsiooni prioriteediks peab olema õigete inimeste värbamine, sest organisatsiooni edukus sõltub tema töötajatest.

Grievesi (2004: 216) sõnul on personali värbamise eesmärk leida pakutavale töökohale sobiv töötaja. Tema sõnul peab töötajaid kohtlema kui ressursi, mitte kui kulu. Ivancevich ja Glueck (1992: 25) on toonud välja kaks värbamise peamist eesmärki:

1. kindlustada ettevõtte piisava hulga järelkasvuga, kellel on vajalik kompetentsus, väärtushinnangud ja hoiakud;
2. ergutada sobivaid kandidaate hõivama pakutavaid ametikohti antud organisatsioonis.

Majanduskeskkond muutub pidevalt ja konkurents talentide pärast on kasvamas, mistõttu vajavad organisatsioonid üha uusi värbamisstrateegiaid. Värbamine on tõhus, kui protsess on kiire ja madalate kuludega (Sangeetha 2010: 100-101). Ettevõttes väljatöötatud ja juurutatud värbamispehmed tagavad, et värbamisprotsess viiakse läbi ühtsetel pehmetel. Tänu sellele on värbamise ja valiku korraldus tõhus ning eesmärgipärane ja toetab organisatsiooni eesmärkide täitmist sobilike inimeste värbamisega. (Garner 2013: 20)

Kogu värbamisprotsessi kirjeldamine ja igas faasis lahtimõtestamine on eduka värbamise aluseks. Toetudes töö autori kogemustele värbamisprojektide läbiviimisel ja erialasele kirjandusele (Holm 2012: 244; Malinowski *et al.* 2005: 979; Breugh, Starke

2000: 408; Gorobinski *et al.* 2017: 104) võib autori hinnangul jagada värbamise kuueks etapiks:

1. Värbamisvajaduse väljaselgitamine. Enne uue töötaja otsimisega alustamist tuleb veenduda, et värbamine on tõesti ainuvõimalik lahendus. Võib-olla on võimalik tööd ümber jagada olemasolevate töötajate vahel või kasutada renditööjõudu. Tuleb välja selgitada, millised on töökohustused ja nõudmised kandidaadile.
2. Persona loomine. Seda meetodit on tarbijaturunduses aastaid kasutatud. Persona on ideaalse kandidaadi kirjeldus. Kui on teada, milline on otsitav ideaalne kandidaat, siis on palju lihtsam mõista seda, mis teda kõnetab, mis paneb tal silmad särama (Matsina 2019, Tamme 2018).
3. Värbamise kanali valik. Kui on loodud otsitava töötaja persona, siis teame, kust teda leida ja saame vastavalt sellele valida õige värbamise kanali olgu selleks sotsiaalmeedia, ajaleht või hoopis infotahvel külapoes.
4. Värbamissõnumi koostamine. Persona annab infot, mis võiks potentsiaalset kandidaati kõnetada, ja vastavalt sellele tuleb koostada värbamissõnum. Värbamissõnumi koostamisel tuleb arvestada, millises kanalis soovitakse seda levitama hakata.
5. Värbamissõnumi edastamine. Teame, millistes kanalites värbamissõnum potentsiaalsete kandidaatideni võiks jõuda. Kommunikatsiooni intensiivsusest ja ulatusest oleneb värbamise eelarve. Näiteks hästi tehtud värbamissõnumiga on võimalik sotsiaalmeedias saavutada olematute kuludega laiaulatuslik levik.
6. Kandidaatide haldamine. Värbamisprotsessi viimases osas pead suutma erinevatest kanalitest saadud kandidaatide andmed kokku koguda ja ette valmistada hindamisprotsessi läbiviimiseks.

Kokkuvõtvalt illustreerib protsessi joonis 1.



**Joonis 1.** Värbamisprotsessi etapid.

Allikas: autori koostatud Holm 2012: 244; Malinowski *et al.* 2005: 979; Breaugh, Starke 2000: 408; Gorobinski *et al.* 2017: 104 järgi.

Hästi koostatud sõnum õigesti valitud kanalis aitab jõuda õigete kandidaatideni. On suur erinevus, kas ettevõttesse otsitakse noori praktikale või keskendutakse vanemaealistele inimestele. Koostada võib väga hea sõnumi aga kui seda kasutada vales kanalis, siis ei jõua see sihtrühmani ja ei too see piisavat hulka sobilikke kandidaate konkursile kandideerima. Seetõttu on oluline kasutada personast lähtuvat kanalit. Võimalusel kasutatakse korraga mitut kanalit, mis aitab saavutada maksimaalne tulemus

värbamissõnumi levimisel piisavalt kaugele. Lähtudes erinevatest autoritest nagu Sinha ja Thaly (2013: 147), Gorobinski *et al.* (2017: 113-120), Armstrong (2009: 523-527), Hill (2010: 26-27) võib peamiste värbamiskanalitena välja tuua:

1. Omatöötajate soovitusel. Kui töötajad on enda töö ja tööandjaga rahul, on nad valmis soovitama töötamist ka enda sõpradele ja tuttavatele. Soovituste eest võib maksta ka preemiat. 2017. aastal G4Si värvatud töötajatest 20 protsenti on omatöötaja soovitatud ja soovitajatele makstakse vastavalt kehtestatud korralt värbamispreemiat 130 eurot brutotasuna. Vastavalt vajadusele tehakse erikampaaniaid, mille raames makstakse ka kõrgemat soovitaja preemiat.
2. Ülikoolist värbamine/praktikandid. Selleks, et juba varakult kasvatada ettevõttesse järelkasvu, on kasulik teha koostööd ülikoolidega ja võtta noori ettevõttesse praktikale.
3. Kuulutamine pabermeedias. Tööpakkumiste avaldamine ajalehtedes ja ajakirjades ning eriväljaannetes võib olla väga efektiivne, kui teatakse enda sihtrühma ja kasutatakse õiget väljaannet.
4. Värbamisettevõtted. Värbamisettevõtte teenuse kasutamist on mõislik kasutada eelkõige siis, kui enda ettevõttes puudub kompetents või ajaline ressurss värbamise läbiviimiseks. Kuna värbamisettevõttel võib olla potentsiaalsete kandidaatide nimekiri, siis alati ei peagi konkursi välja kuulutama ja saab hoida aega kokku.
5. Tööjõuportaalid. Enamik tööpakkumiste avaldamisi ja kandideerimisi toimub tööjõuportaalides.
6. Ettevõtte koduleht/karjäärileht. Tööotsijad vaatavad aktiivselt tööandjate kodulehti. 2018. aastal Instari (Vannas 2018a: 28) läbi viidud uurimus näitas, et Eesti tudengite seas on ettevõtte koduleht esimene valik, kust ettevõtte ja seal töötamise kohta infot vaadatakse.
7. Sotsiaalmeedia. Platvormid nagu Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn on kanalid, mida Eesti tudengid kasutavad kõige enam (Vannas, 2018b). Ettevõtted, kes tahavad noori kõnetada, peavad värbamisreklaamidega olema kindlasti ka sotsiaalmeedias.

Millist värbamise kanalit kasutada oleneb nii töökohast, mida soovitakse täita, kui ka ettevõtte värbamismeeskonna võimekusest ja rahalistest vahenditest, mida ollakse

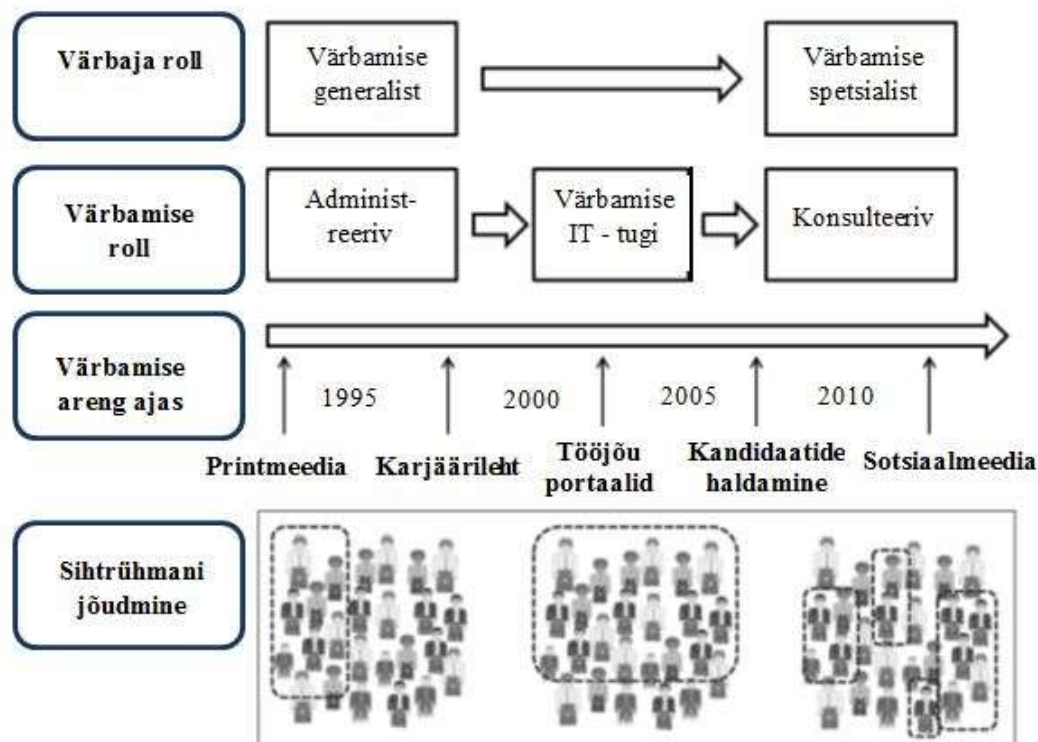
valmis värbamisprojekti läbiviimiseks kasutama. Igal värbamiskanali on omad eelised ja puudused, aga olenevalt värbamise situatsioonist on neid kõiki võimalik väga edukalt kasutada. Oluline on koguda järjepidevalt tagasisidet ja analüüsida, millised kanalid ettevõtte jaoks kõige paremini toimivad. (Sinha, Thaly 2013: 148)

Täna ei vali enam tööandja töötajat, vaid pigem töötaja tööandjat. Tööturul on väga palju pakkumisi, mis võimaldab töötajal valida just endale sobiva töö talle meelepärase tööandja juures. Tööandjal tuleb värbamisprotsessi käigus ennast töövõtjale müüa ja tegeleda kogu värbamisprotsessi käigus aktiivselt enda turundamisega. Võib ütelda, et kandidaadidesse tuleb suhtuda nagu klienti, keda püütakse saada ettevõtte kliendiks: teda tuleb mõista ning meelitada ettevõtte brändingu abil kuni ta on valmis tööpakkumise vastu võtma (Cappelli 2001: 140). Nagu müügitöös ei vastuta müügiinimene ainuisikuliselt organisatsiooni müügitulemuste eest, nii ei lasu ka personalitöötajal kogu vastutus õigete inimeste värbamise eest. See on ka tippjuhtkonna üks peamistest vastutustest, kuna just motiveeritud töötajad aitavad ettevõttel saavutada seatud eesmärgid (Sangeetha 2010: 107). Töö autori hinnangul saab iga töötaja anda omapoolse panuse selleks, et ettevõtte oleks edukas uute töötajate värbamisel.

## **1.2 Tehnoloogilised arengud värbamises**

Kogu värbamisprotsess on interneti levikuga väga palju muutunud. Neliteist aastat tagasi, kui töö autor alustas töötamist värbamisspetsialistina, oli tavapärane saada kandidaatide elulookirjeldusi posti või faksiga. Täna tekitab faksi või posti teel saadav CV pigem hämmastust ja elevust, sest enamik värbamisest on liikunud e-kanalitesse. Töös lähtub autor Ramaabaanu, Saranya (2014: 445) definitsioonist, mille kohaselt e-värbamiseks nimetatakse värbamisprotsessi, mis viiakse läbi tehnoloogilisi vahendeid ja interneti kasutades. Esmakordselt hakati e-värbamist kasutama 1980. aastate keskpaigas (Sangeetha 2010: 96).

Värbamise arengut on alates 1990. aastatest uurinud Weitzel, Eckhardt, Maier Laumer ja Setten (2012: 7). Enda uurimuses jõudsid nad järelduseni, et värbamises on toimunud innovatsioon enam-vähem iga viie aasta tagant, mille tulemusena on muutunud ka värbaja roll (vt joonis 2).



**Joonis 2.** Värbamise areng alates 1990 aastatest.  
(Allikas: Weitzel *et al.* 2012: 7)

Nagu jooniselt 2 näha, on värbaja roll muutunud generalistist spetsialistiks. Kui generalist suudab värvata väga laia töökohtade vahemikku, siis spetsialist on spetsialiseerunud pigem paarile kindlale profiilile (nt Java arendaja). Lisaks on värbaja roll muutunud administreerivast rollist vahendaja ja koordineerija rolliks. Oluline on olla vahelülilik potentsiaalse kandidaadi ja värbava juhi vahel.

Värbamine on arenenud traditsioonilisest värbamiskuulutustest ajalehes internetipõhiseks sotsiaalmeedias värbamiseks. Igal perioodil on olnud oma kindel sihtühm, keda kõnetatakse. Areng on toimunud kitsalt sihtühmalt väga suure sihtühma kõnetamiseni ja nüüd oleme jälle liikunud suunda, kus saab väga täpselt valida, millise sihtühmani soovitakse enda värbamissõnumiga jõuda. (Weitzel *et al.* 2012: 7)

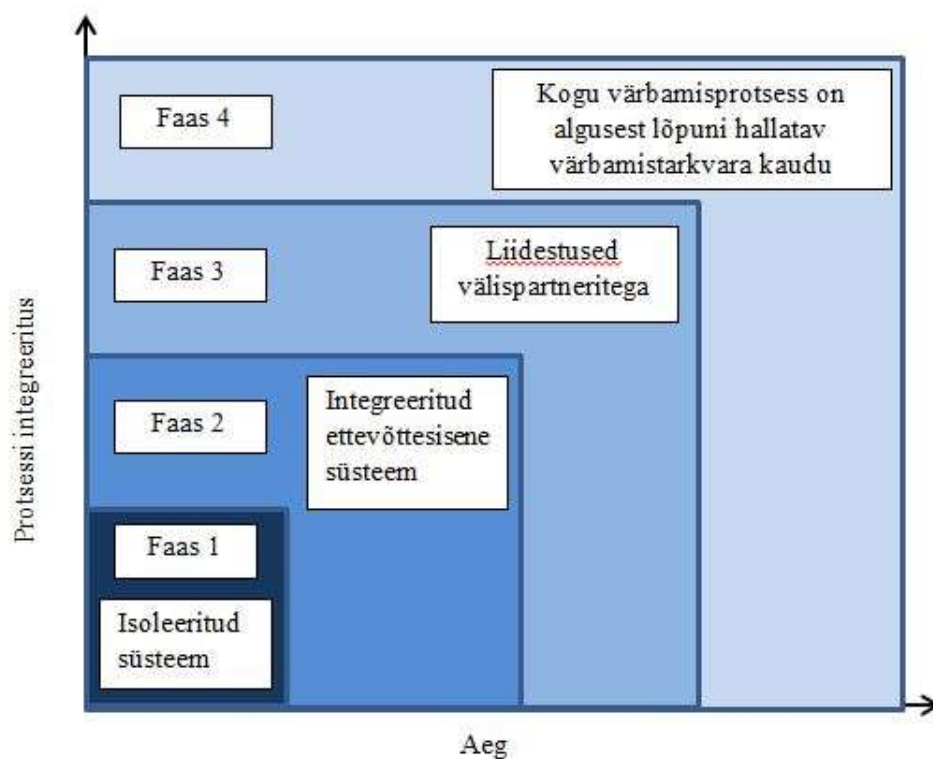
Cappelli (2001: 140) järgi koosneb e-värbamine ja e-valik kolmest peamisest sammust: kandidaatide ligimeelitamine, hindamine ja kandidaatidega suhtlemine. Esimene samm

koosneb õige disainiga kodulehest, elektroonilistes kanalites tööpakkumise turundamisest ja kandidaatide otsimisest erinevatest andmebaasidest. Teise sammuna hinnatakse veebipõhiseid teste kasutades kandidaate ja kolmandaks kontakteerutakse kandidaatidega. Värbamistarkvara teeb infovahetuse kandidaatidega oluliselt lihtsamaks, kuna kommunikatsiooni on võimalik automatiseerida (*ibid*).

Malinowski (*et al.* 2005: 982) uuris, milliseid arengufaase ettevõtted läbivad e-värbamislahenduste kasutusele võtmisel (vt joonis 3). Enda töös jõudis ta järeldusele, et kokku on neli faasi:

1. Esimeses, kõige algelisemas faasis kasutatakse arvutit ja interneti värbamisprojektide läbiviimiseks. Postitatakse tööpakkumisi ettevõtte kodulehele ja tööjõuportaalidesse.
2. Teises faasis olevad ettevõtted on kasutusele võtnud integreeritud ettevõttesisese värbamistarkvara lahenduse, mis võimaldab nii ettevõttesiselt postitada tööpakkumisi kui ka kandideerida läbi süsteemi.
3. Kolmandas faasis on võimalik süsteemiga liidestada ka majaväliseid teenusepakkujaid.
4. Neljandas faasis saab kogu värbamisprotsessi hallata värbamistarkvara abil. Süsteem on suuteline vahetama majaväliste partneritega automaatselt informatsiooni.

Esimene faas on kõige lihtsamini saavutatav, sest tööjõuportaale on mitmeid ja nende kasutamine on tehtud võimalikult lihtsaks. Töö autori hinnangul, ei ole teist faasi tõenäoliselt mõistlik rakendada väikeettevõttes, kus ettevõttesiseseid konkursse on vähe. Süsteemi juurutamine võib minna liiga kalliks. Kolmandas ja neljandas faasis tuleb aktiivselt suhelda ka majaväliste partneritega. Kui G4S oli kolmandas faasis, siis kõik töökuulutused, mis lisati CV Keskuse portaali peegeldati automaatselt ka G4Si kodulehele. Neljanda faasi saavutamiseks on oluline leida ettevõtte jaoks sobilik värbamistarkvara, kus on olemas liidestused ettevõtte poolt kasutatavate tööjõuportaalidega ja kogu värbamisprotsess on algusest lõpuni hallatav tarkvara kaudu.



**Joonis 3.** E-värbamise faasi mudel.  
(Allikas: Malinowski *et al.* 2015: 983)

Interneti ja sellega kaasnevate võimaluste avarumise tõttu on tehnoloogilised arengud värbamises olnud väga kiired. Veel hiljuti jagati e-värbamine kaheks: ettevõtete kodulehel olev karjäärileht, mille kaudu saab kandideerida, ja tööjõuportaalid (Kaur 2015: 78; Ramaabaanu, Saranya 2014: 449). Lisaks nendele kasutavad värbajad aktiivselt erinevate sotsiaalmeedia platvormide nagu Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram jne võimalusi. Sinha ja Thaly (2013: 148) leidsid, et kolm ettevõtete poolt kõige aktiivsemalt kasutatavat kanalit on sotsiaalmeedia, tööportaalid ja värbamine tudengite seast (*campus recruitment*).

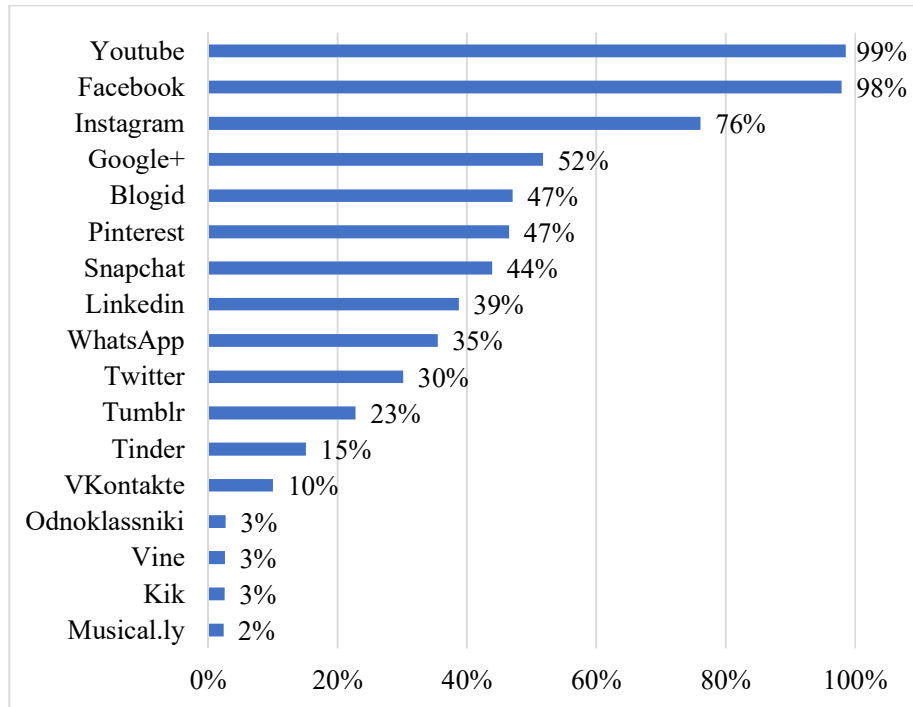
Vaatamata sotsiaalmeedia platvormide populaarsusele, ei tasu alahinnata ettevõtte kodulehe olulisust värbamisprojektide õnnestumisel. Instari 2018. aastal Eesti tudengite seas läbi viidud uuring näitas, et ettevõtte koduleht on kõige olulisem infokanal, mille kaudu ammutatakse teavet ettevõtte ja selle tööpakkumiste kohta. Eesti tudengite seas populaarsuselt teisel kohal on internetis olevad tööotsimiskeskonnad CV Keskus ja

CV-Online. (Vannas 2018a: 28) Selleks, et ettevõtte koduleht oleks tõhus värbamiskanal, tuleb sinna panustada ja hoolitseda, et seal oleks piisavalt infot nii ettevõttes töötamise kui ka ettevõtte enda töötajate kohta (Coleman 2006: 27). Kodulehele saab lisada kandideerimisvormi, mille kaudu on lihtne ettevõttes töötamisest huvitatud inimestel kandideerida. Kui kandideerimisvorm on ühendatud värbamistarkvaraga, siis ei pea värbamisspetsialistid hakkama kandidaatide andmeid töötlemise jaoks topelt sisestama.

Kas interneti võimaluste laialdasem kasutamine tähendab, et ajalehtedes ei ole enam mõtet töökuulutusi avaldada? Kindlasti mitte. Ettevõtted värbavad väga erinevaid inimesi erinevatest sihtrühmadest. Kõik need sihtrühmad ei pruugi kasutada töökuulutuste leidmiseks e-kanaleid ja seetõttu võib väga edukalt töötada ka ajaleht (Khan 2013: 54). Ka G4S kasutab erinevatesse sihtrühmadesse kuuluvate inimeste värbamiseks erinevaid kanaleid, sh paberajakirju ja -ajalehti.

Noorema sihtrüma puhul on siiski ajalehtedes kuulutamine väheefektiivne. Instari 2018. aastal tudengite seas läbi viidud uuring näitas, et kõige tõhusamad sotsiaalmeedia kanalid nendeni jõudmiseks on YouTube ja Facebook (vt joonis 4) (Vannas, 2018b). Kui vaadata laiemat sihtrühma kui noored, on tööotsijate seas populaarsemad sotsiaalmeedia võrgustikud Facebook, millele järgneb kohe Google Plus ja seejärel pikema vahega YouTube, Wikipedia, blogid ja Instagram (Lindjärv 2016: 29).

Sotsiaalmeedias värbamine ei ole enam võõras ettevõtetele, aga vähesed oskavad seda kasutada strateegilise värbamiskanalina. Loodetakse, et edu saavutamiseks piisab ainult, kui laadida kuulutus üles ettevõtte Facebooki lehele. Kes tahab olla edukas sotsiaalmeedias värbamisel, peab sinna panustama nii aega kui ka rahalisi ressursse. Edukamad on kindlasti need, kes mõistavad, et eri keskkonnad vajavad isesugust lähenemist. (Lindjärv, 2016) Brandemi 2018. aasta tudengite uuringu tulemused näitavad, et kuigi Facebook, Instagram ja YouTube olid populaarseimad kanalid, ei ole need värbamiskanalina sama efektiivsed. Kui Facebookis nähtud kuulutuse peale on kandideerinud iga kolmas tudeng, siis Instagrami ja YouTube'i kaudu jõuab kandideerimiseni oluliselt vähem tudengeid.



**Joonis 4.** Sotsiaalmeedia kanalite tõhusus tudengite värbamisel.  
(Allikas: Vannas 2018b)

Keskmiselt on e-värbamine traditsioonilistest meetoditest 70 protsenti kiirem. Värbamist kiirendatakse värbamisprotsessi igas faasis, alates kuulutuse ülespanekust lõpetades kandidaatide hindamise ja haldamisega (Ramaabaanu, Saranya 2014: 447). Lisaks näitavad uuringud, et e-värbamiskanalite kasutamine mitte ainult ei suurenda kandidaatide arvu, vaid tihti peale on kandidaadid rohkem kvalifitseeritud kui traditsiooniliste meetoditega leitud kandidaadid (Delion, 2013).

E-värbamise platvormid võimaldavad 24/7 vahetada informatsiooni värbajate ja töötajate vahel. Rosoiu ja Popescu (2016: 52) leidsid enda uuringus, et teavituste saatmise võimalus on üks olulisemaid funktsionaalsusi, mis peab e-värbamisplatvormil olema. Kandidaadid soovivad kohe teada, kui nendega on võetud ühendust või neid huvitav töopakumine on lisatud süsteemi. Ka Lee (2005) toob eelisena välja, et e-värbamine võimaldab ööpäev läbi kandideerimisavaldusi koguda ning kahepoolset aktiivset kommunikatsiooni kandidaadi ja värbava ettevõtte vahel.

Kiselicki (et al. 2018: 21) leidsid uuringu käigus, et e-värbamise peamine kasu on väiksem rahaline kulu, lisaks kogu värbamisprotsessi kiirem läbiviimine ja võimalus

jõuda kvalifitseeritumate kandidaatideni. Kiirus on värbamisprotsessi läbiviimisel äärmiselt oluline, kuna sama kandidaati soovivad värvata ka teised tööandjad ja nii saavutab edumaa just see, kes suudab kiiremini kandidaadiga ühendust võtta (Cappelli 2001: 142).

Peamisteks murekohtadena e-värbamise juurutamisel leitakse olevat uute programmide kasutamise selgeks õppimine, ebakompetentsete kandidaatide ligimeelitamine ja ettevõtte võimekus hakkama saada olulisel suuremal hulgal kandidaatidega (Kiselicki *et al.* 2018: 21; Brandao *et al.* 2019: 274). Programmide selgeks õppimise keerukus ei leidnud kinnitust Holmi (2012: 256) uuringus, kus leiti, et värbamisplatvormide kasutamine ja selgeks õppimine on küllaltki lihtne.

Lisaks tuuakse e-värbamise probleemidena välja, et aegunud töökuulutusi ei võeta internetikeskkondadest maha ja nii peavad värbajad tegelema kandidaatidega ka peale seda, kui vakantne ametikoht on tegelikult juba täidetud (Ramaabaanu, Saranya 2014: 449). Kandidaadid võivad jääda ka tagasisideta, kui on enda CV saatnud läbi ettevõtte kodulehe (*ibid.*). Brandao (*et al.* 2019: 276) uurimus Portugalis näitas, et tagasisideta jäi 38% e-kanali kaudu kandideerinud kandidaatidest. Mõlemat ohukohta on võimalik maandada, kui värbamisprotsess on ettevõttes kirjeldatud ja protsessil on kindel vastutaja. Ohukohana nähakse ka seda, et värbajad loodavad liiga palju e-kanalitele ja värbamisprotsessist on kaduma läinud inimlik soojus, mis näitaks kandidaatidele, et neid tõesti oodatakse organisatsiooniga liituma (Cappelli 2001: 143). Edukaks osutuvad need värbajad, kes suudavad üles ehitada personaalse kontakti potentsiaalse kandidaadiga (Sullivan 2013).

E-värbamisel on mitmeid kasutegureid ja ka ohukohtasid, mis on kokkuvõtvalt välja toodud tabelis 1. Nagu tabelist 1 näha, siis e-värbamisel on oluliselt rohkem kasutegureid, kui ohukohti, mis peaks motiveerima ettevõtet e-värbamise juurutamisesse panustama. Vastavalt ettevõtte võimele muutusi juhtida, tuleks otsustada, kas läbida kõik Malinowski (*et al.* 2015: 983) poolt kirjeldatud e-värbamise faasid või on võimalik liikuda koheselt kõrgemasse faasi. Kuna ohukohad on olemas, siis tuleb nendega arvestada ja neile ka tähelepanu pöörata.

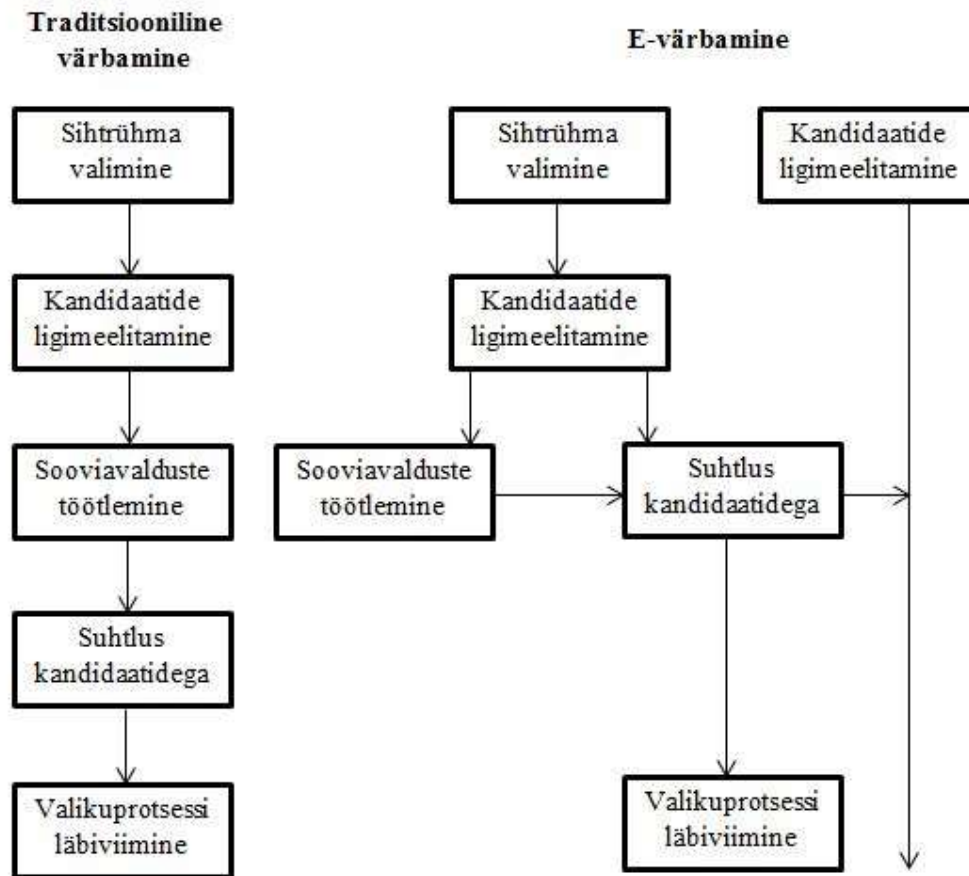
**Tabel 1.** E-värbamise kasutegurid ja ohukohad.

| <b>E-värbamise kasutegurid</b>  | <b>E-värbamise ohukohad</b>  |
|---|--|
| Kogu protsessi haldamine toimub ühest kohast ja on kõikidele värbamisega seotud osapooltele kõikjalt ligipääsetav.  | Uute programmide kasutamise selgeks õppimine.  |
| Võimalik on lisada automaatseid kandidaatide hindamise funktsioone.   | Ebakompetentsete kandidaatide ligimeelitamine.   |
| Kandidaate on lihtsam eelhinnata, sorteerida.   | Ettevõtte võimekus hakkama saada suuremal hulgal kandidaatidega.   |
| Aitab värbamisprotsessi standardiseerida, mis tagab, et kandidaatidega suhtlemine ja avalduste töötlemine on korrektselt teostatud.                               | Aegunud kuulutusi ei eemaldata õigeaegselt ja värbajad peavad kandidaatidega tegelema ka peale seda kui vakantne ametikoht on juba täidetud. |
| Erinevaid värbamise etappe on võimalik teha samaaegselt.  | Kandidaadid võivad jääda tagasisideta.   |
| Kõikidest värbamise etappidest on alati olemas ülevaade.  | Värbamisprotsessist võib kaduda inimlik soojus.  |
| Tööjõumahukaid ülesandeid on võimalik automatiseerida.  |  |
| Värbamisele kulub vähem aega.   |  |
| Värbamiskulud on väiksemad.   |  |
| Tööpakkumine jõuab oluliselt suurema töötajate sihtrühmani ja puuduvad riigipiirid.   |  |
| Võimalus otsida andmebaasist nii aktiivseid kui ka passiivseid kandidaate.  |  |
| Tööandja brändi kuvamine ja tutvustamine.   |  |
| Tööriistad kandidaatide haldamiseks ja kandidaatidega suhtlemiseks.   |  |
| Konfidentsiaalsus – tööandjatel on võimalik lisada töökuulutusi nii, et ettevõtte nimi on varjatud. Samuti on võimalik kandidaatidel peita enda nimi ja töökohad. |  |
| Kogu värbamiseprotsessi ohjad on värbaja käes, kes omab kontrolli kogu värbamise protsessi üle.   |  |

(Allikas: autori koostatud Holm 2012: 253, Ramaabaanu ja Saranya 2014, Sabha 2018: 50-51, Yadav 2017: 59, Rosoiu & Popescu 2016: 52, Lee 2005, Kiselicki *et al.* 2018:21, Brandao *et al.* 2019: 274, Cappelli 2001: 143 põhjal)

E-värbamine on mõjutanud ka traditsioonilist värbamisprotsessi, mis on muutunud palju vahetumaks ja kiiremaks. Võrreldes traditsioonilise värbamisega tehakse etappe samaaegselt (vt joonis 5). E-värbamine võimaldab koheselt peale töökuulutuse lisamist hakata aktiivselt ligi meelitama potentsiaalseid kandidaate ja samaaegselt alustada hindamisprotsessiga. (Holm 2012: 252) See on omakorda ära kaotanud selge piiri, kust lõppeb värbamine ja algab valik. Värbamisprotseduur võib sisaldada juba tegevusi, mis tavapärastel on valikuprotsessi osa (Brandao *et al.* 2019:274). Värbamise

tehnoloogilisemaks muutumisega on kaasnenud asjaolu, et värbajad kulutavad väga palju aega ja ressursi erinevatest kanalitest kandidaatide otsimisele. Tahaplaanile on jäänud suhete loomine kandidaatidega, mis on viinud selleni, et liiga paljud head kandidaadid loobuvad tööpakkumise vastu võtmisest. (Cappelli 2001: 143)



**Joonis 5.** Traditsiooniline värbamisprotsess vs e-värbamise protsess.  
(Allikas: Holm 2012: 253)

E-värbamine on odavam kui traditsiooniline kuulutamine ajalehtedes (Kiselicki *et al.* 2015: 21). See võimaldab ettevõtetel avaldada tööpakkumisi mitmes erinevas internetipõhises keskkonnas nagu ettevõtte koduleht, tööportaal või mõni sotsiaalmeedia kanal. See on aga viinud ettevõtte olukorda, kus on väga keeruline hallata kandidaate, kuna nad on erinevates kohtades laiali. Kandidaatide haldamise süsteemid (*applicant tracking system*) on saamas värbamisprotsessi standardseks osaks (Faliagka *et al.* 2012:

53). Näiteks CV Keskuse ja CV-Online keskkonnas on need olemas, aga ettevõtete jaoks, kes värbavad palju ja erinevates kanalites, jääb probleem endiselt püsima – kuidas hallata efektiivselt ühest kohast kogu protsessi? Malinowski (*et al.* 2015: 983) näeb lahendusena, et ettevõtted peavad jõudma e-värbamise rakendamisel järjest kõrgemasse faasi. Kõige kõrgem tase on neljas faas, kui kogu värbamisprotsess on algusest lõpuni hallatav värbamistarkvara kaudu ja infovahetus teiste süsteemidega käib läbi liidestuse.

15. jaanuaril 2019 hakkas kehtima uus isikuandmete kaitse üldmäärus. See on pannud ettevõtted üle vaatama, kuidas andmeid kogutakse ja hoitakse. Värbamistarkvara võimaldab hoida kõiki kandidaadi kohta kogutud andmeid ja nõusolekuid ühes kohas. Peale konkursi lõppemist saab nõuetekohaselt andmed kustutada. Samuti on kandidaadi päringu peale kohe võimalik tuvastada, milliseid andmeid on kogutud ja kellel on olnud neile ligipääs.

Tulevikku on väga raske ette näha, aga erinevad autorid (Kaur 2015: 81; Kiselicki *et al.* 2018: 32; Blacksmith, Poepelman 2014: 120) ennustavad, et e-värbamise lähiaastate arengud on:

1. Sotsiaalmeedia osakaalu jätkuv kasv värbamiste läbiviimiseks. Sotsiaalmeedia võimaldab jõuda mõistlike kuludega väga paljude kandidaatideni ja teha seda ülemaailmselt. Järjest rohkem tööandjaid kasutab ära ka sotsiaalmeedia võimalusi, et tutvustada tööandja brändi ja seeläbi muuta ennast veel atraktiivsemaks töötajatele.
2. Mobiilne värbamine ehk kandideerimine mobiiltelefoni kaudu järjest suureneb. 53% ameeriklasi vanuses 19–29 aastat on kasutanud enda mobiiltelefoni kas töökohale kandideerimiseks või tööpakkumiste otsimiseks (Smith 2015). See kõnekas fakt paneb ka tööandjaid arendama enda karjäärilehti nii, et need oleksid lihtsasti kasutatavad mobiiltelefonidega.
3. Kandidaatide haldusprogrammide kasutamine (*CRM – customer relationship management*). Kui kliendihaldusprogrammide kasutamine ettevõtete müügitegevuse edendamiseks on tavapärane, siis järjest rohkem on ettevõtteid, kes võtavad sarnase programmi kasutusele ka kandidaatide haldamiseks.

Sellisest programmist on lihtne vaadata, mis infot on kandidaadiga jagatud ja milliseid kokkuleppeid on tehtud ja lisada neile meeldetuletusi.

4. Virtuaalreaalsuse jõudmine värbamisse. Esimesed innovaatilisemad ettevõtted juba kasutavad seda. Näiteks on kandidaadil võimalik teha virtuaalne ekskursioon kontoris ja tutvuda seeläbi ettevõttes pakutavate töötingimustega. Kasutamata võimalusi virtuaalreaalsuse kasutamiseks on veel küllaga.

### 1.3 Personali värbamise tõhususe mõõtmine

Värbamine on oluline osa iga ettevõtte tegevustest. Selleks, et teada saada, kas värbamisprotsess on tõhus, tuleb seda regulaarselt analüüsida ning teha vajadusel parandusi ja muudatusi nii protsessi ülesehituses kui ka strateegias. Käesolevas peatükis toob töö autor välja peamised mõõdikud, mida kasutada värbamisprotsessi hindamiseks.

**Värbamiskampaania ulatus** – kui kaugele levis värbamiskampaania sõnum ehk kui mitme kandidaadini see jõudis (Kiisler, 2018). Erinevates e-värbamise keskkondades nagu tööportaalid, sotsiaalmeedia, värbamiskampaania maandumisleht on võimalik lihtsalt teada saada, kui mitu inimest kuulutust nägi.

**Värbamisprotsessi kestvus** – see on üks levinuimaid statistilisi näitajaid, mida värbamiste puhul jälgitakse. Kui lüüa kogu värbamisprotsess lahku erinevateks etappideks, siis on võimalik väga täpselt aru saada, kus kohas ollakse ebaefektiivne. (Brown, 2015). E-värbamine võimaldab kohe peale kuulutuse avaldamist alustada ka hindamisprotsessiga, mis lühendab värbamisprojekti kogupikkust (Holm 2012: 252).

**Värbamiskanalite tõhusus** – see näitaja aitab jälgida erinevate värbamiskanalite tõhusust ehk millistest kanalitest tuleb kõige rohkem kandidaate (Marr). Teades, millised kanalid on värbamises edukad, on võimalik nendesse suunata lisavahendeid, et suurendada veelgi kanali efektiivsust.

**Värbamiskampaania maksumus** – selleks, et leida värbamiskampaania kogumaksumus, tuleb kokku liita kõik värbamisele tehtavad kulutused. Arvesse tuleks võtta nii väliseid kulutusi (reklaamikulud), kui ka sisemisi kulusid (värbamisprojekti osalejate aeg, täitmata ametikoha kulu). (Vulpen, 2017) Mida väiksemad on

värbamiskampaania välised kulutused, seda tugevam on ettevõtte bränd tänu millele inimesed soovivad ise tulla tööle ettevõttesse (Marr).

**Kandidaatide valim** – kui palju oli lõpuks konkursil kandidaate ja kui palju neist vastas otsitavale profiilile (Kiisler, 2018). Ettevõttele on kurnav tegeleda suure hulga ebasobivate kandidaatidega ja nii on oluline, et värbamissõnumiga kõnetataks õiget sihtrühma. Mida suurem on sobivate kandidaatide valim, seda suurem on tõenäosus, et leitakse vakantssele ametikohale sobiv kandidaat.

**Kandidaadi rahulolu värbamisprotsessiga** – kandidaatide käest tasub küsida regulaarset tagasisidet värbamisprotsessile, et leida võimalikud kitsaskohad (Brown, 2015). Uuri kandidaatidelt, kas kandideerimisdokumentide saatmine oli lihtne, kas temaga võeti piisavalt kiiresti ühendust, kas tagasiside erinevates värbamise ja valiku etappides oli piisav. Loomulikult tasub küsida põhjalikku tagasisidet ka kogu hindamisprotsessile.

**Värbamisprotsessis osalevate juhtide rahulolu** – ka värbamisprotsessis osalevatelt juhtidelt tasub küsida tagasisidet (Sangeetha 2010: 104). Kas nad omasid ülevaadet kogu värbamisprotsessist ja pääsesid ligi kandidaatide andmetele ning kas olid rahul ajalise ja rahalise kuluga uue töötaja värbamiseks.

**Kandideerimistaotluse täitmise määr** – kui kandideerimisprotsess eeldab kindla kandideerimisvormi täitmist, siis tasub mõõta, kui palju on neid, kes jätavad selle pooleli. Suur pooleli jäätjate arv võib viidata sellele, et kandideerimisvorm on liiga pikk või keeruline, mistõttu kandidaadid loobuvad kandideerimast. (Vulpen, 2017)

**Värbamiskanali maksumus** – lisaks kogu värbamisprojekti kulule võib arvutada ka üksikute kanalite kulu, võrreldes kanali kasutamiseks tehtud kulutusi sealt tulnud kandidaatide arvuga (*ibid*).

Kokkuvõtvalt on värbamise tõhususe mõõtmise võimalused ära toodud tabelis 2. Kõiki mõõdikuid iga värbamisprojekti puhul ei ole mõistlik kasutada ja seetõttu tasub välja valida need, mis annavad kõige väärtuslikumat informatsiooni ettevõtte jaoks, et värbamisprotsessi tõhustada. Töö empiirilises osas keskendub autor värbamisprotsessi kestvusele, uurides kandidaatide haldamisega seotud tegevustele kuluvat aega ja seda,

kuidas värbamistarkvara kasutusele võtmine mõjutab värbamisprotsessis osalevate juhtide rahulolu.

**Tabel 2.** Värbamisprotsessi tõhususe mõõtmine.

|  |   |
|--|---|
| <b>Värbamiskampaania ulatus</b>                        | Kui kaugele levis värbamiskampaania ( <i>reach</i> ).                               |
| <b>Värbamisprotsessi kestvus</b>                       | Kui kaua võttis aega kogu värbamisprotsess, millistes etappides kulutati enam aega. |
| <b>Värbamiskanalite tõhusus</b>                        | Millistest kanalitest tuli kõige rohkem nõudmistele vastavaid kandidaate.           |
| <b>Värbamiskampaania maksumus</b>                      | Millised olid kogu värbamiskampaaniale tehtud otsesed ja kaudsed kulutused.         |
| <b>Kandidaatide valim</b>                              | Kui palju saadi nõudmistele vastavaid kandidaate.                                   |
| <b>Kandidaatide rahulolu värbamisprotsessiga</b>       | Milline oli kandidaatide tagasiside kogu värbamisprotsessile.                       |
| <b>Värbamisprotsessis osalevate juhtide tagasiside</b> | Millise hinnangu annavad juhid värbamisprotsessile.                                 |

(Allikas: autori koostatud Kiisler 2018, Brown 2015, Holm 2012: 52, Marr, Vulpen 2017, Sangeetha 201:104 põhjal)

## 2. VÄRBAMISTARKVARA RECRUR JUURUTAMINE G4S EESTIS

### 2.1 G4Si tutvustus ja värbamisprotsessi kirjeldus

G4S Eesti kuulub rahvusvahelise kontserni G4S plc, mille põhitegevusalaks on turvateenuste osutamine. G4Si tütarettevõtetes rohkem kui 90 riigis üle maailma, töötab kokku üle 546 000 inimese. Sellega on ettevõtte suurima töötajate arvuga turvateenuste pakkuja maailmas. Ettevõtte Eesti esindused asuvad Tallinnas, Tartus, Pärnus ja Jõhvis ning Eestis on töötajaid üle 2400. (G4S – Üldinfo ja väärtused 2019)

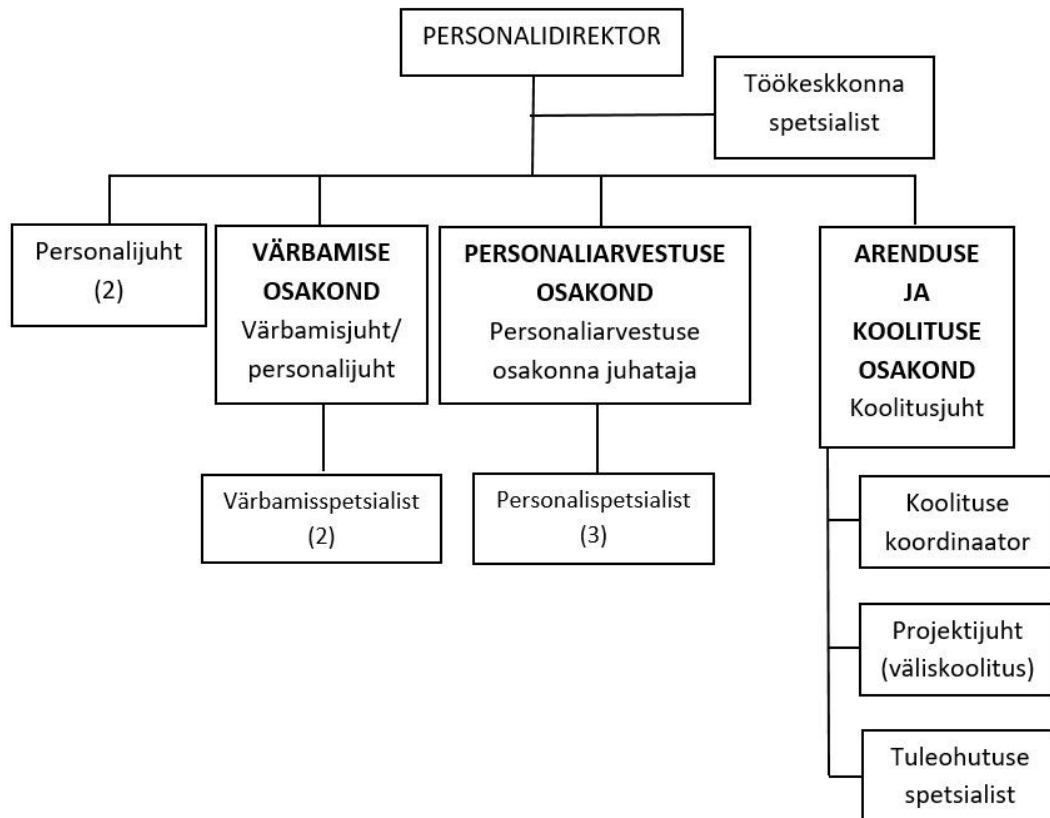
G4S kirjutab enda kodulehel (*ibid*), et väärtused on need, mis toovad neid esile teiste ettevõtete seast. G4Si väärtusteks on:

- Ausus ja austus. Käitume ausalt ja teisi austades, luues nii usaldusele ja avatusele tuginevaid suhteid. Täidame alati antud lubadused ja kohtleme kõiki lugupidamisega.
- Ohutus, turvalisus ja parim teenindus. Suhtume ülimalt hoolega tööohutusse ning kolleegide ja klientide kaitsmisse. Oleme turvateenuste eksperdid ja kasutame oma kõiki teadmisi vara kaitsmisel. Peame väga oluliseks kõrgetasemelist klienditeenindust.
- Uuenduslikkus ja meeskonnatöö. Leiame üha uusi viise, kuidas aidata kliendil soovitud eesmärgini jõuda. Oleme uuendusmeelsed, kasutame kaasaegseid tehnoloogilisi lahendusi ja parimaid praktikaid. Peame oluliseks ja hindame kõrgelt igapäevase arvamuse ja panuse. Saavutame parimaid tulemusi nii kliendi kui ka ettevõtte jaoks, toimides ühtse meeskonnana.

Ettevõtte missioon on „Turvalisem Eesti“ ja visioon „Looma turvatunnet tehnoloogia abil“ (G4S – Üldinfo ja väärtused 2019). Missiooniga tahab ettevõtte rõhutada, et G4Si jaoks on oluline, et Eesti oleks täna ja ka tulevikus turvaline koht, kus elada.

Tehnoloogilist uudishimu ja sellesse panustamist rõhutatakse visiooniga. Sellest lähtuvalt on ettevõtte avatud tehnoloogilistele arendustele ja valmis erinevaid tehnoloogilisi lahendusi katsetama.

G4Si personaliosakonnas töötab kokku 15 töötajat (vt joonis 6) ja igapäevaselt vastutab personali värbamise eest värbamisosakonna kolmeliikmeline meeskond (G4S sisedokumentid).



**Joonis 6.** G4S personaliosakonna juhtimisstruktuur. (Allikas: G4S sisedokumentid)

Uute töötajate värbamine ettevõttesse on igapäevane tegevus ja seetõttu on ettevõtte kodulehel välja toodud värbamis- ja valikutegevuse eesmärgid (G4S – värbamine ja valik 2019):

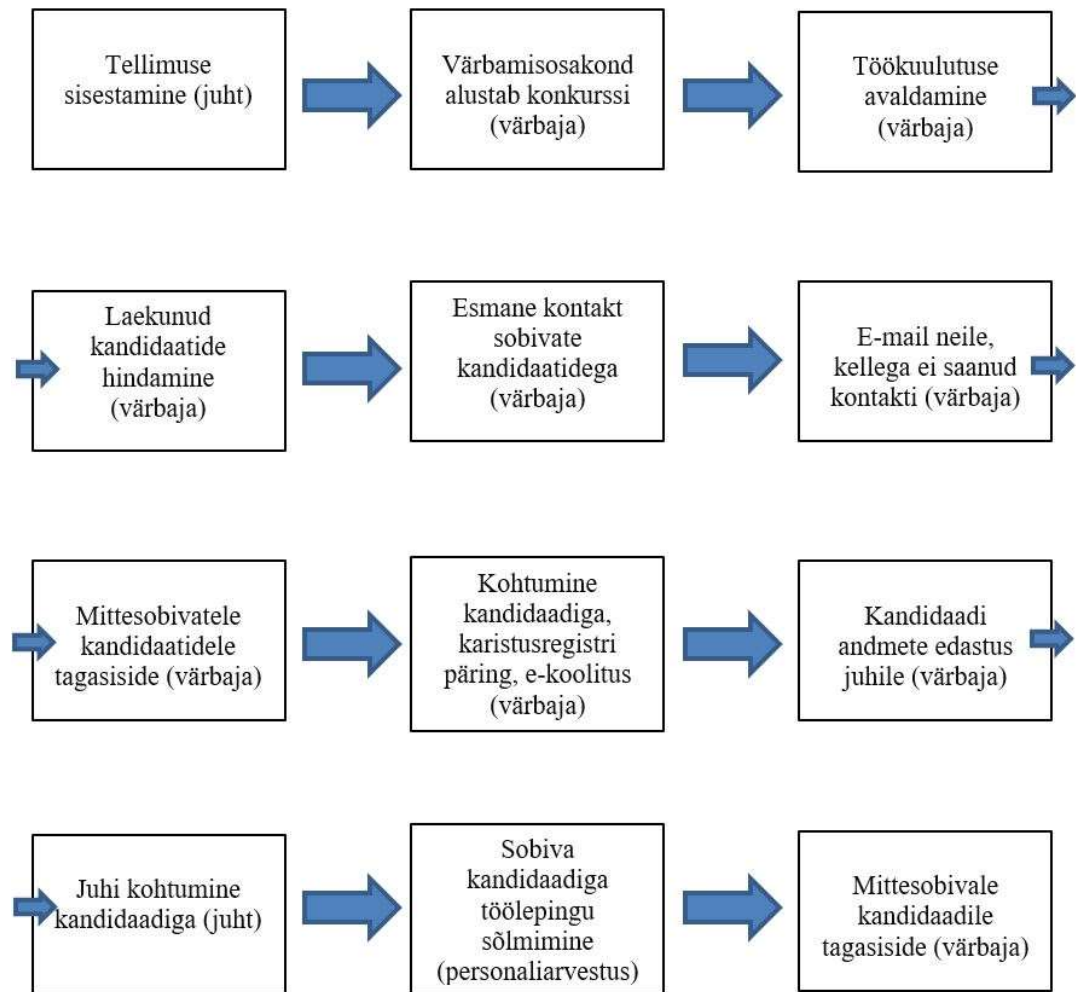
1. toetada ettevõtte strateegiat, visiooni ja väärtushinnanguid;
2. selgitada välja ettevõtte hetke ja tuleviku värbamisvajadus äriprotsesside muudatuste, inimressursi planeerimise, ametikohtade kavandamise ja analüüsi alusel;

3. varustada ettevõtte potentsiaalsete ja sobiva kvalifikatsiooniga kandidaatidega;
4. suurendada kvalifitseeritud kandidaatide hulka võimalikult efektiivselt;
5. tõsta valikuprotsessi edukuse taset, vähendades ala- või üle kvalifitseeritud kandidaatide arvu;
6. koordineerida koostööd värbamise, valiku, juhtimisprotsesside ja koolitusprogrammide teostajate vahel.

2017. aastal värvati ettevõttesse 579 uut töötajat, kasutades selleks erinevaid e-värbamise ja ka traditsioonilise värbamise meetodeid. Kokku avaldas ettevõtte 573 tööpakkumist ning CV Keskuse portaalis kandideeris tööpakkumistele 4741 kandidaati. Kogu kandidaatide arv oli tegelikult suurem, aga ühtse värbamistarkvara puudumisel ei ole võimalik kõiki kandideerinuid kokku lugeda. (G4S sisedokumendid)

Kõige suurema mahu kogu ettevõtte värbamistest moodustavad turvatöötaja ametikoha otsingud ja seetõttu kirjeldatakse järgnevalt antud ametikoha värbamisprotsessi. Selleks, et värbamisosakond teaks, millistele objektidele ja kui palju töötajaid vajatakse, esitavad juhid igal esmaspäeval värbamisvajaduse. Värbamisosakond võtab tellimuse vastu ja alustab konkursiga. Tööpakkumine avaldatakse erinevates e-keskkondades nagu CV Keskus, CV-Online, ettevõtte koduleht, Töötukassa koduleht ja sotsiaalmeedia (Facebook, Instagram, YouTube). Lisaks toetatakse värbamistegevust läbi mitmete erinevate kanalite, milleks on peamiselt, pabermeedia, raadio, digitaalsed ekraanid kaubanduskeskustes, ühistranspordis jne. Kuulutuste peale kandideerinud kandidaatide CV-sid vaatab läbi värbamisspetsialist ja teeb valiku, kes kutsutakse esmasele kohtumisele. Kandidaatidele, kes ei osutunud sobivaks, saadetakse tagasiside e-kirjaga. Esimesel kohtumisel tutvustab värbaja kandidaadile pakutavat tööd, palgatingimusi ja veendub kandidaadi sobilikkuses ning motivatsioonis. Värbamisspetsialist teostab karistusregistri päringu ja juhendab kandidaati, et ta saaks läbida vajaliku e-õppe. Turvaseadus (2019) näeb ette, et enne kui töötaja saab asuma täitma turvaülesandeid peab ta läbima 16-tunnise esmaõppe, mis G4Sis on korraldatud e-õppena. Kui karistusregistri päring on korras ehk puuduvad kehtivad kriminaalkaristused ja e-õpe on läbitud edastatakse kandidaadi kontaktid juhile, kes võtab protsessi üle. Juht kohtub kandidaadiga, hindab veelkord kandidaadi sobilikkust ning tutvustab tööd konkreetsel objektil ja teeb talle sobivuse korral tööpakkumise. Kui kandidaat nõustub

töopakumise, edastab juht info personaliarvestuse osakonda töölepingu ettevalmistamiseks. Samuti korraldab juht töötaja sisseelamise meeskonda. Kui kandidaat ei osutunud sobivaks, edastab juht vastavasisulise info värbamispetsialistile, kes saadab välja tagasiside mittesobivuse kohta. Kokkuvõtvalt on värbamisprotsess toodud joonisel 7.



**Joonis 7.** G4S värbamisprotsess.  
(Allikas: autori koostatud)

Kandidaatide jaoks on CV saatmine tehtud võimalikult lihtsaks, et ettevõtte ei kaotaks keerulise kandideerimisprotsessi tõttu kandidaate. Inimesed kandideerivad tihtipeale mitmele erinevale töopakumisele ja seetõttu on väga oluline kiire kandidaatide

andmete töötlemine ja sobilike kandidaatidega ühendust võtmine. Värbamisspetsialistidel on kohustus võtta turvatöötaja ametikohale kandideerinud inimestega ühendust 24 tunni jooksul peale kandideerimist.

Kuni 2019. aastani puudus G4Sis värbamistarkvara, mis lubaks hallata kandidaate ühest programmist. Sellest tulenevalt oli värbamisspetsialistide töölaud killustunud erinevate portaalide ja programmide vahel ning neil oli raske täita seatud kohustust võtta kandidaatidega ühendust 24 tunni jooksul. Kuulutuste lisamiseks ja kandidaatide haldamiseks tuli mitmeid kordi päevas liikuda erinevate programmide vahel. Juhtidele kandidaatide CV-de saatmiseks tuli need salvestada arvutisse ja seejärel saata e-postiga, mis oli väga ajamahukas.

Andmete paiknemine erinevates kohtades ei võimalda värbamisspetsialistidel omada ülevaadet, kas kandidaat on ka mõnele teisele konkursile kandideerinud või on temaga juba mõne varasema konkursi raames hindamisprotsess läbi viidud. Samuti ei oma juhid, kes otsivad enda meeskonda uut töötajat, selget ülevaadet, kui kaugel värbamisprotsessiga ollakse. Info saamiseks pöörduakse pidevalt värbamisspetsialistide poole, mis killustab tööpäeva. Selleks, et muuta kogu värbamise protsessi tõhusamaks, hakati 2018. aastal otsima lahendusi.

## **2.2 Ülevaade värbamistarkvarast Recur**

Värbamistarkvara Recur hakkas 2016. aasta alguses arendama Ignate OÜ. Tegemist on tarkvaraettevõttega, kelle algne vajadus oli luua endale käepärane tööriist kandidaatide haldamiseks. Taheti lahenda olukord, kus puudus ühtne tööriist, kus hoida ja hallata kandidaatide CV-sid, motivatsioonikirju ja vaadata ajalugu. Andmed olid laiali Excelis, siseveebis, elektronposti kaustades ja võrguketastel paiknevates kaustades, mis raskendas kandidaadi kohta informatsiooni leidmist, kas kandidaadiga on juba eelnevalt hindamisprotsess läbi viidud. Nähes, millist kasu ettevõtte sellisest tarkvarast saaks, kasvas välja äriplaan, et programmi võiks edasi arendada ja pakkuda seda ka klientidele. Esimese kliidini jõuti 2016. aasta sügisel. (Alaväli 2019)

Töö autor on andnud tarkvara arendajatele järjepidevalt sisendit programmi arendamiseks ja osalenud muudatuste testijana enne nende lansseerimist, et aidata

muuta programmi veelgi kasutajasõbralikumaks ja tõhusamaks tööriistaks värbajate jaoks.

Värbamistarkvara loomise alfaasis nähti tarkvara kasutajatena kõiki ettevõtteid, kes tegelevad värbamisega. Pärast põhjalikke testimisi on jõutud kolme peamise sihtrühmani (vt tabel 3). Kõige olulisemaks sihtrühmaks peetakse suurettevõtteid (sihtrühma number üks), kellele ollakse keskendunud müügis, turunduses ja tootearenduses. (Alaväli 2019)

**Tabel 3.** Recrur tarkvara sihtrühmad.

| Sihtrühm 1  | Sihtrühm 2                     | Sihtrühm 3  |
|---|--------------------------------|---|
| 7. suured ettevõtted üle 80 töötajaga<br>8. üle kümne värbamisprojekti aastas<br>9. ei kasuta värbamistarkvara<br>10. on olemas personali osakond ja värbamisprotsessi on kaasatud rohkem kui üks inimene | 11. väiksed värbamisettevõtted | 12. keskmise suurusega ettevõtted<br>13. tegevus nõuab pidevat värbamist või sihtotsingut |

(Allikas: autori koostatud Alaväli 2019 põhjal)

Recruri abil on võimalik värbamisprotsess muuta tõhusaks ja läbipaistvaks kõikide värbamisega seotud osapoolte jaoks. Tarkvara võimaldab värbamisprotsessis kokku koguda erinevatest kanalitest kandidaatide CV-d, neid analüüsida, olla infovahetuses kandidaadi ja juhiga ning lõpus eksportida andmed edasi personaliarvestuse programmi. Tarkvara kasutades peaks ettevõtte jõudma Malinowski (*et al.* 2005:982) kirjeldatud neljandasse faasi, kus on võimalik kogu värbamisprotsessi hallata värbamistarkvara kaudu. Alaväli (2019) ja Recruri veebileht (2019) toovad välja, milline on tarkvara kasu värbamisprotsessis osalevate osapoolte jaoks:

14. Värbaja hoiab kokku aega töökuulutuste ülespanemisel, kandidaatide haldamisel ja info edastamisel nii kandidaadile kui ka juhile. See võimaldab rohkem panustada aega suhete hoidmisele ja loomisele. Suhete loomine kandidaatidega on aga äärmiselt oluline, et väljavalitud kandidaadid ei loobuks tööpakkumise vastu võtmisest (Cappelli 2001: 143). Värbamisfaasis on võimalik alustada ka

hindamisprotsessiga, lisades kandideerimisvormi juurde küsimusi, millele kandidaat peab vastama enne kui saab saata enda CV.

15. Juht on kaasatud algusest peale värbamisprotsessi. Ta omab ülevaadet konkursist ning pääseb vajadusel kandidaatide CV-dele ja teistele kandideerimisdokumentidele ja infole ligi, mis on kogutud värbamise- ja valikuprotsessi käigus.
16. Kandidaadi jaoks on kandideerimisprotsess tehtud väga lihtsaks tänu liidestustele, mis võimaldab kandideerida läbi CV Keskuse või CV-Online portaali. Samuti on võimalus lisada kandideerimisvorm ettevõtte karjäärilehele või värbamiskampaania maandumislehele. See võimaldab kandidaadil mugavalt kandideerida arvutis olemasoleva CV-ga. Recur võimaldab aktiivset infovahetust kandidaadiga teavituste saatmise kaudu, mis on üks olulisemaid e-värbamisplatvormi funktsionaalsusi (Rosoiu ja Pospecu 2016: 52).

Suurt rõhku on pandud andmete turvalisusele ja isikuandmete kaitse üldmääruse nõudmiste täitmisele (vt lisa 1). Lisaks arendatakse programmi aktiivselt edasi ja keskendutakse tegevuste automatiseerimisele ja kasutamismugavusele. Näiteks tahetakse vähendada programmis klikkide arvu ja integreerida Google kalendriga, et kokkulepitud kohtumised oleksid ka kalendrist näha. Lisaks täiendatakse statistika moodulit, et statistilise analüüsi abil saaks veel parema ülevaate värbamisprojektidele kuluvast ajast, kandidaatide arvust ja kvaliteedist. Seoses programmi arendamisega ja laienemisega ka Läti ja Leedu turule on eesmärgiks võetud saavutada 2019. aasta käibe eesmärgiks 150 000 eurot. (Alaväli 2019)

### **2.3 Uuringu meetodika ja protseduur**

Töötati välja uurimismetoodika, mis koosnes e-keskkonnas läbi viidud ankeetküsitlusest (vt lisa 3), intervjuudest ja mõõtmisprotseduuridest. Värbamistarkvaraga kokku puutunud G4Si juhtide seas viidi läbi ankeetküsitlus teada saamaks juhtide meelestatust tarkvara suhtes ja kas tarkvara kasutuselevõtt on nende hinnangul aidanud kaasa värbamisprotsessi tõhustamisele. Ankeetküsitluse puhul kasutati 5-pallilist Likerti skaalat (*Likert Scale*), kus 1 tähistas väitega mittenõustumist „ei nõustu üldse“ ja 5 täielikku nõustumist „nõustun täielikult“. Ankeetküsitlus viidi läbi Google Forms

keskkonnas. Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 14.-29. märts 2019. aastal. Kõigile tarkvaraga liidetud G4Si juhtidele saadeti e-postiga palve osaleda uuringus. Lisaks saadeti kaks meeldetuletavat meili. Küsitlusele sai vastata anonüümselt ja seetõttu ei kogutud vastajate kohta ka taustaandmeid, mis oleks aidanud neid identifitseerida.

Kahe G4Si värbamisspetsialisti Liis Raudsepa ja Aveliini Kalvistega tehti intervjuud, et saada hinnang programmile ja kas nad tunnetavad, et programmi kasutuselevõtmisega on läinud kandidaatide haldamine lihtsamaks ja vähem ajamahukaks (vt lisa 4 ja 5). Intervjuu sisaldas taustainfoks küsimusi ametis oldud aja ja üldise kogemuse kohta personali värbamisel. Konfidentsiaalsuse tagamiseks on intervjuueeritavad töös kodeeritud kui värbamisspetsialist 1 ja värbamisspetsialist 2 ning samuti on kodeeritud intervjuud kui intervjuu 1 ja intervjuu 2. Intervjuu küsimused saatis töö autor ette, et värbamisspetsialistid saaksid nendega tutvuda ja teha soovi korral märkmeid. Lisaks intervjuueeriti (vt lisa 6) ka värbamistarkvara Recrur loojat Marit Alavälja, et teada saada, mis eesmärgil programm loodi ja millisel moel peaks see aitama tõhustada värbamisprotsessi. Intervjuu tehti kirjalikult, küsimused saadeti e-posti teel ja samal viisil saadeti ka vastused.

Magistritöö raames mõõdeti ära, kui palju kulub aega värbamisspetsialistil kuulutuste ülespanekuks, kandidaatide hindamiseks, juhtidele kandidaatide CV-de edastamiseks ja kandidaatidele tagasiside andmiseks. Mõõtmised viidi läbi eelnevalt igapäevatoos kasutatud CV Keskuse ja CV-Online keskkondades ja värbamistarkvaras Recrur peale seda, kui tarkvara kasutamisel oli saavutatud vilumus. Mõõtmine viidi läbi värbamisspetsialisti töökohal tema enda töövahenditega, et tagada võimalikult lähedane, igapäevatööga sarnane keskkond. Takistatud oli kõrvaliste isikute ligipääs ruumile. Mõõtmisi viidi läbi all kirjeldatud protseduuri järgi.

Kuulutuse ülespanek. Internetibrauseri akendes oli avatud tööportaalide CV Keskus ja CV-Online esilehed, kasutajana sisselogimist ei oldud tehtud. G4S kasutab enda põhjale tehtud kuulutusi ja seega kuulutuse tegemise aega ei mõõdetud. Aega mõõdeti stopperiga ning aja käimapanemise järel tuli kõigepealt sisse logida ja teha kõik vajalikud sammu, et kuulutus saaks üles mõlemasse portaali. Kui viimane hiireklõps oli tehtud kuulutuse ülespanekuks, pandi aeg kinni. Sarnasel, kirjeldatud viisil viidi katse läbi ka Recruri keskkonnas, kustkaudu tuli lisada kuulutus nii CV Keskuse kui ka

CV-Online portaali. Katset sooritati kahel korral ja lõppajana fikseeriti kahe soorituse keskmine aeg.

Kandidaatide hindamine. Ülesande sooritamise jaoks loodi testkandidaadid. Internetibrauseri akendes olid avatud CV Keskuse ja CV-Online portaalid. Ettevõtte kontole oldi sisse logitud ja avatud oli ettevõtte konkursside vaade. Aega mõõdeti stopperiga. Peale käskluse andmist tuli avada konkurss ja kummaski portaalid ära hinnata viis kandidaati. Kandidaatide CV-desse värbamisspetsialist ei süvenenud, vaid pidi andma lihtsalt valikus oleva esimese hinnangu (nt CV Keskuses saab valida hinnangud: „ei sobi“, „võib sobida“, „sobib“). Sarnasel viisil tuli ära hinnata Recruri keskkonnas kümme kandidaati. Katset sooritati kahel korral ja lõppajana fikseeriti kahe soorituse keskmine aeg.

Juhtidele kandidaatide CV-de edastamine. Ülesande sooritamise jaoks loodi testkandidaadid. Internetibrauseri akendes olid avatud CV Keskuse ja CV-Online portaalid. Ettevõtte kontole oldi sisse logitud ja avatud oli ettevõtte peavaade. Aega mõõdeti stopperiga. Peale käskluse andmist tuli avada konkurss ja kummaski portaalid juhile hindamiseks nähtavaks teha viie sobiliku kandidaadi CV-d. Sarnasel viisil tuli Recruri keskkonnas juhile nähtavaks teha kümne sobiliku kandidaadi CV-d. Katset sooritati kahel korral ja lõppajana fikseeriti kahe soorituse keskmine aeg.

Kandidaatidele tagasiside andmine. Ülesande sooritamise jaoks loodi testkandidaadid. Internetibrauseri akendes olid avatud CV Keskuse ja CV-Online portaalid. Ettevõtte kontole oldi sisse logitud ja avatud oli ettevõtte peavaade. Aega mõõdeti stopperiga. Peale käskluse andmist tuli avada konkurss ja saata kummaski portaalist tagasiside e-postiga viiele kandidaadile. Sarnasel viisil tuli Recruri keskkonnas saata tagasiside e-postiga kümnele kandidaadile. E-kirja põhjad olid kõikides keskkondades olemas ja nii ei arvestatud aega tagasiside meili valmistamiseks. Katset sooritati kahel korral ja lõppajana fikseeriti kahe soorituse keskmine aeg.

Töö tegemiseks küsiti nõusolek G4S Eesti personalidirektorilt Irene Metsiselt, värbamisspetsialistidelt ja värbamistarkvara Recrur ühelt loojalt Marit Alavälilt. Nii värbamisspetsialiste, personalidirektorit, uurimuses osalenud juhte kui ka Recrur tarkvara arendajaid informeeriti sellest, mille jaoks andmeid kogutakse ning mis on

selle eesmärk. Ankeetküsitluses osalejatele anti teada, et küsimustik on konfidentsiaalne ning autor tagab personaalse info salastatuse ning avalikustab ainult koondtulemuse.

Töö autor lähtus uuringu tegemisel erinevatest meetoditest ning läbis selleks teatud etapid, mis on toodud joonisel 8.



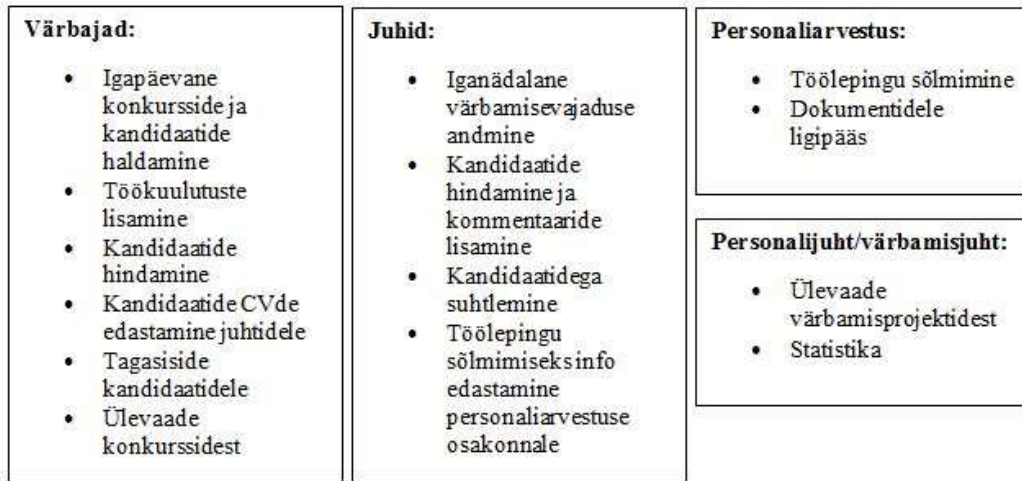
**Joonis 8.** Uurimismetoodika ja –etapid.  
(Allikas: autori koostatud)

## 2.4 Värbamistarkvara Recrur juurutamine G4Sis

Vajadus värbamistarkvara kasutuselevõtmiseks G4Sis tulenes ettevõtte värbamise mahtudest ja sellega kaasnevast halduskoormusest. Ettevõttes puudus värbamistarkvara, mis lubaks hallata kandidaate ühes programmis. Sellest tulenevalt oli värbamisspetsialistide töölaud killustunud erinevate portaalide ja programmide vahel. Selleks, et kogu värbamisprotsessi tõhustada, oli vaja leida lahendus, kuidas oleks võimalik viia võimalikult palju tegevusi ühte kohta.

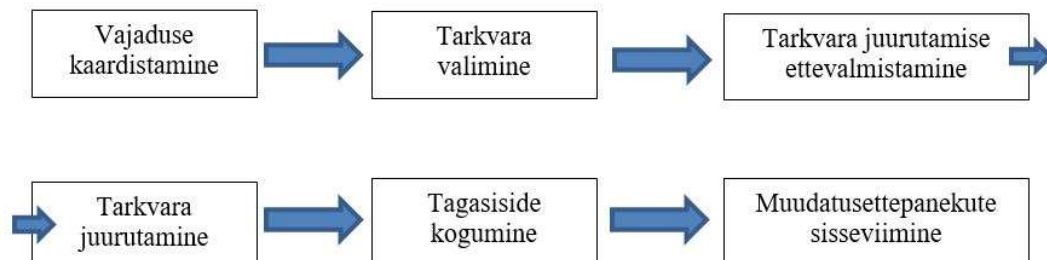
Ettevõtte jaoks oli oluline, et kandideerimisprotsess oleks hästi lihtne ja programm eestikeelne. Kohe alguses välistati tarkvarad, kus puudus võimalus luua kandideerimislink ja kandideerimiseks tuli uuesti sisestada enda CV andmed ning mis ei ühildunud Eesti suurimate tööjõuportaalide CV Keskuse ja CV-Online'iga. Kõikidele nõudmistele vastavaid programme oli kaks: Recrur ja HR factory pakutav d.vinci easy. Mõlemad programmid on Eesti turul alates 2016. aastast. Peale värbamisprogrammidega tutvumist valiti välja Recrur, misjärel hakati ette valmistama tarkvara juurutamist.

Esimese sammuna oli vaja üle vaadata ja kokku leppida värbamisprotsess, et majasisesed osapooled mõistaksid protsessi ja selle etappe ühtemoodi. Selle raames lepiti kokku, millised on osapoolte rollid ja vajadused värbamisprotsessis (vt joonis 9). Selleks, et programmis saaks kandidaate hallata, oli vaja kokku leppida faaside nimetused (nt „sobilik kandidaat“, „intervjuule“, „ei peale intervjuud“ jne) ja ära kirjeldada, mida igas faasis kandidaadiga tehakse.



**Joonis 9.** Osapoolte rollid ja vajadused värbamisprotsessis.  
(Allikas: autori koostatud)

Esimene tarkvara kasutaja koolitus tehti personaliosakonna nendele töötajatele, kes hakkavad programmis igapäevaselt tööd tegema. Lisaks kaasati kaks turvajuhti, et saada ka nende tagasisidet programmile ja koolitusele. Peale seda järgnes kahekuuline periood, kus programmi kasutasid ainult värbamisosakonna töötajad eesmärgiga omandada vilumus programmi kasutamisel. Seda oli vaja selleks, et hiljem suudetaks pakkuda tuge juhtidele, kui neid liidetakse programmi kasutajate hulka. Peale juhtidele suunatud kasutajakoolitusi hakati järk-järgult tõstma kõiki värbamisprojekte Recruri programmi ja loodi toetav kasutusjuhend juhtidele (vt lisa 2). Kuna sel ajal ei olnud veel tarkvara loojad kasutusjuhendit teinud, tuli töö autoril, kes juhtis juurutusprotsessi, koostada esimene kasutusjuhend. Kokkuvõtlikult on tarkvara valimis- ja juurutusprotsess ära toodud joonisel 10.



**Joonis 10.** Tarkvara Recrur valimis- ja juurutusprotsess.  
(Allikas: autori koostatud)

## 2.5 Värbamistarkvara Recrur kasutuselevõtmise mõju G4Si värbamisprotsessile

G4Si värbamismahtude juures on värbamisspetsialistidel väga oluline roll, sest just nemad lisavad töökuulutusi, haldavad värbamisprotsessi ja on lüliks kandidaatide ja juhtide vahel. Mõlemad värbamisspetsialistid toovad välja, et G4Si värbamise eesmärk on täitmata ametikohtadele ligi meelitada sobivaid kandidaate (Värbamisspetsialist 1 2019, Värbamisspetsialist 2 2019). Värbamisspetsialist 2 toob välja, et ta on nagu müügispetsialist, kes peab kandidaadile leidma pakutavate ametikohtade seast just talle kõige sobivama, ning looma tunde, et teda tõesti oodatakse ja vajatakse G4Si.

Parimate kanalitena töötajate värbamiseks toovad mõlemad värbamisspetsialistid välja esimesena e-värbamise kanaleid nagu CV Keskus, sotsiaalmeedia, ettevõtte koduleht ja omatöötajate soovitusel. Värbamisspetsialisti 1 hinnangul ongi just e-värbamiskanaliid peamised, kustkaudu ettevõtte uusi töötajaid värbab (vt tabel 4).

**Tabel 4.** E-värbamine G4Sis.

|   | <b>Värbamisspetsialist 1</b>  | <b>Värbamisspetsialist 2</b>   |
|---|---|--|
| E-värbamise kanalid                     | CV Keskus, CV-Online, Töötukassa, Facebook, Instagram, kampaaniate maandumislehed, G4Si karjäärileht. | CV Keskus, CV-Online, Kandideeri.ee, Töötukassa Instagram, Facebook, YouTube, G4Si karjäärileht, GoWorkaBit. |
| Efektivsemad e-värbamise kanalid        | CV Keskus, Facebook, Instagram,   | CV Keskus, Instagram, Facebook, YouTube, G4Si karjäärileht.  |
| E-värbamine suurendab kandidaatide arvu | E-kanalid on peamised värbamise kanalid.  | E-kanalid on olulised jõudmaks noorema sihtrühmani.  |
| E-värbamise probleemkohad               | Kandideerimine on lihtne ja seetõttu kandideeritakse tööpakkumisse süvenemata.                        | Ei ole.  |

(Allikas: autori koostatud G4Si värbamisspetsialistidega läbi viidud intervjuude põhjal)

Peamine probleemkoht e-värbamisel on kandidaatide läbimõtle mata kandideerimine tööpakkumistele. Kandideerimisprotsess on äärmiselt lihtsaks tehtud kandidaadi jaoks ja enda CV saab saata ilma igasuguste kuludeta paari hiirekõpsuga. Värbamisspetsialist

peab seevastu iga kandideerijaga tegelema, hindama tema sobivust vakantsetele ametikohtadele ja andma tagasisidet. (Värbamisspetsialist 1 2019)

Ennem, kui G4Sis võeti kasutusele värbamistarkvara olid peamiseks murekohaks värbamisspetsialistide jaoks see, et igapäeva tööks tuli kasutada mitut erinevat portaali, kustkaudu tuli hallata kandidaate. Seetõttu oli tööpäev väga killustunud. Eriti ajamahukas oli just kandidaatide info edastamine juhtidele kuna CV-d tuli arvutisse salvestada ja siis edastada e-postiga juhile. Sisuliselt puudus tööriist haldamiseks neid kandidaate, kes saatsid enda CV e-postiga. (Värbamisspetsialist 1 2019, värbamisspetsialist 2 2019).

Värbamistarkvara Recur kasutuselevõtmine on vähendanud värbamisprojektide haldamiseks kuluvat aega. Tänu sellele on võimalik teha kõiki tegevusi ühest programmist, alates kuulutuste ülespankust, kuni konkursi lõpetamiseni välja. Värbamisspetsialistide poolt välja toodud olulisemad tarkvara funktsionaalsused on välja toodud tabelis 5. Väga mugav on saata kandidaatidele süsteemi kaudu teavitusi, mis on kooskõlas Rosoiu ja Popescu (2016: 52) uuringu tulemustega, et teavituste saatmise võimalus on üks olulisemaid funktsionaalsusi e-värbamisplatvormil. (Värbamisspetsialist 1 2019, värbamisspetsialist 2 2019) Värbamisspetsialist 1 toob veel välja, et tänu sellele, et tööpäev ei ole enam nii killustunud, jääb rohkem aega kandidaatidega vestlemiseks värbamiskeskuses, kus ta saab põhjalikumalt tutvustada tööd ja ettevõtet. Kui Campelli (2001: 143) leidis, et värbamise tehnoloogilisemaks muutmiseks on tahaplaanile jäetud suhete loomine kandidaatidega, siis G4Si näitel võib ütelda, et see on just andnud juurde aega kandidaadiga personaalsemaks tegelemiseks.

**Tabel 5.** Olulisemad värbamistarkvara funktsionaalsused.

| <b>Funktsionaalsus</b> | <b>Värbamisspetsialist 1</b> | <b>Värbamisspetsialist 2</b> |
|------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Teavituste saatmine    | X                            | X                            |
| Faaside lisamine       | X                            | X                            |
| Kommentaaride lisamine | X                            | X                            |
| Kõikjalt ligipääsetav  | X                            | X                            |
| Otsisõnade kasutamine  |                              | X                            |
| Konkursi muutmine      |                              | X                            |

(Allikas: autori koostatud G4Si värbamisspetsialistidega läbi viidud intervjuude põhjal)

Tänu tarkvarale pääsevad juhid ligi nendega seotud konkurssidele ja see aitab neil ühtlasi paremini mõista mida värbamisspetsialist teeb ja kui palju tööd tehakse selle nimel, et sobivad kandidaadid nendeni jõuaksid (Värbamisspetsialist 1 2019). Kokkuvõtvalt on värbamisspetsialistide välja toodud värbamistarkvara kasutuselevõtmise positiivsed küljed kirjeldatud tabelis 6.

Sarnaselt Kiselickile (*et al.* 2018:21) ja Brandaole (*et al.* 2019: 274) leidis ka värbamisspetsialist 1, et murekohaks on programmi selgeks õppimine. Need juhid, kelle arvutioskus ei ole hea, ei taha programmi kasutada ja küsivad endiselt värbamisspetsialistilt infot, mille nad saaksid ise Recrurist kätte. Värbamisspetsialist 2 (2019) toob välja, et oluline on olla juhtidele toeks ja julgusta neid programmi kasutama. Liigne tagant sundimine võib kahjustada omavahelisi suhteid juhtidega.

**Tabel 6.** Värbamistarkvara positiivne mõju G4Si värbamisprotsessile.

| <b>Mõju</b>      | <b>Värbamisspetsialist 1</b>  | <b>Värbamisspetsialist 2</b>  |
|------------------|---|---|
| Aeg              | Värbamisprojektide haldamisele kulub vähem aega.  | Värbamisprojektide haldamisele kulub vähem aega   |
| Mugavus          | Kõiki tegevusi on võimalik teha ühest kohast.   | Kõiki tegevusi on võimalik teha ühest kohast.   |
| Suhete loomine   | Rohkem on aega pühendada kandidaadile.  | -   |
| Juhtide kaasatus | Juhid on konkursi käekäiguga kursis ja näevad, kui palju on vaja teha tööd sobiva töötaja leidmiseks. | Juhid on konkursi käekäiguga kursis ja saavad ise koheselt ühendust võtta kandidaatidega. |

(Allikas: autori koostatud G4Si värbamisspetsialistidega läbi viidud intervjuude põhjal)

Tarkvara parendustena nähakse võimalust salvestada töölaual valitud sätted. Täna need ei salvestu ja see toob kaasa ajakulu, et uuesti sätted lisada. Parendamisvõimalusena nähakse ka klikkide arvu vähendamist kandidaatide hindamisel. See on kindlasti koht, mida saaks parandada, sest näiteks CV Keskuses pääseti kiiremini kandidaadi CV-ni. (Värbamisspetsialist 1 2019, Värbamisspetsialist 2 2019)

Erinevate tegevuste mõõtmine Recruris ja seni kasutatud CV Keskuse ja CV-Online portaalides andis hea ülevaate, kus ja kui palju hoitakse tänu värbamistarkvara kasutamisele aega kokku ja kuidas saaks tarkvara veel tõhusamaks muuta. Lõppajana kajastatakse töös kahe mõõtmistulemusena saadud keskmist aega, algandmed on toodud

töö lisades (vt lisa 7). Kuulutuse lisamine mõlemasse portaali läbi Recruri võttis aega 140 sekundit. Mõlemasse portaali eraldi sama kuulutuse lisamiseks kulus 198 sekundit. 2017. aastal oli G4Sis 573 avalikku majavälist konkurssi, mille tarbeks lisati töökuulutused CV Keskuse ja CV-Online portaalidesse. Kuulutuste lisamise pealt oleks värbamistarkvara aidanud kokku hoida 22,28 tundi tööaega.

Kandidaatide hindamine värbamistarkvaras Recrur osutus samas ajamahukamaks kui tööjõuportaalides. Recruris kulus kümne kandidaadi hindamiseks 138 sekundit, kummaski portaalis viie kandidaadi hindamiseks aga 115 sekundit. Ajavahe tuli klikkide arvust, mis tuli teha kandidaadi hindamiseks. Recruris tuleb teha ühe kandidaadi hindamiseks 10 sammu (hiireklõpsu), CV Keskuses ja CV-Online portaalides on mõlemas vastavate sammude arv 5–6. Sammude arvu kõikumine tuleneb sellest, kas kandidaat on enda CV teinud portaalis olevale põhjale või üles laadinud faili. Klikkide arvu vähendamine Recruris on üks 2019. aasta arendustest, mis tahetakse ära teha ja muuta tänu sellele programmi kasutamine mugavamaks ning kiiremaks (Alaväli 2019).

Kandidaatide CV-de edastamine konkursiga seotud juhile on tehtud Recruris äärmiselt lihtsaks. Piisab, kui liita juht olemasoleva konkursiga, ja ta pääseb kandidaatide andmetele ligi. Ajakulu praktiliselt puudub, mõõtmistulemusena saadi kaks sekundit, mis kulus juhi lisamiseks värbamisprojekti külge. Portaalides võttis sama protseduur aega 181 sekundit. Suur ajaline kulu tuleneb sellest, et kandidaatide CV-d tuleb juhile saatmiseks salvestada kõigepealt arvutisse ja seejärel edastada elektronkirjaga. CV Keskuse ja CV-Online portaalides ei ole võimalik teha igale juhile eraldi kasutajakontot, et võimaldada ligipääs kandidaatide andmetele. Lisaks võivad kandidaadid saata enda CV ka elektronkirjaga ja neid ei ole võimalik portaalidesse lisada, mis tähendab, et konkursist ülevaate saamiseks peab juht kasutama nii portaale kui ka eraldi elektroonilist kausta, kuhu on lisatud e-posti teel saabunud CV-d. Juhtide seas läbi viidud küsitlus näitas aga, et 95% vastanutest pidasid oluliseks, et kogu informatsioon oleks kättesaadav ühest kanalist.

Kandidaatidele tagasiside andmine ja teavituste saatmine on jällegi mugavam ja tõhusam Recruri vahendusel. Võimalus on luua mitmeid erinevaid kirjapõhjasid ja kuna kõik kandidaadid on ühes kohas, piisab vaid faaside järgi sortimisest, et saata soovitud

kandidaatidele õige sisuga teavitus. Ajaliseks kuluks oli Recruris 26 sekundit portaalide 75 sekundi vastu. Portaalides on samuti loodud võimalus luua kirjapõhju, aga mitte nii suurel arvul. Ajalist kulu lisab veel portaalide vahel liikumine, samuti kulub rohkem aega teavituse saajate väljasorteerimise peale, kuna seda tuleb teha mõlemas portaalis.

Tabel 7 annab ülevaate mõõtmistulemustest. Ainus tegevus, kus kulus Recruris rohkem aega kui CV Keskuse ja CV-Online portaalis, oli CV-de hindamine. Ülejäänud tööloikudes oli Recruri kasutamine ajaliselt efektiivsem ja aitas hoida kokku värbamisspetsialisti tööaega.

**Tabel 7.** Mõõtmistulemuste kokkuvõte.

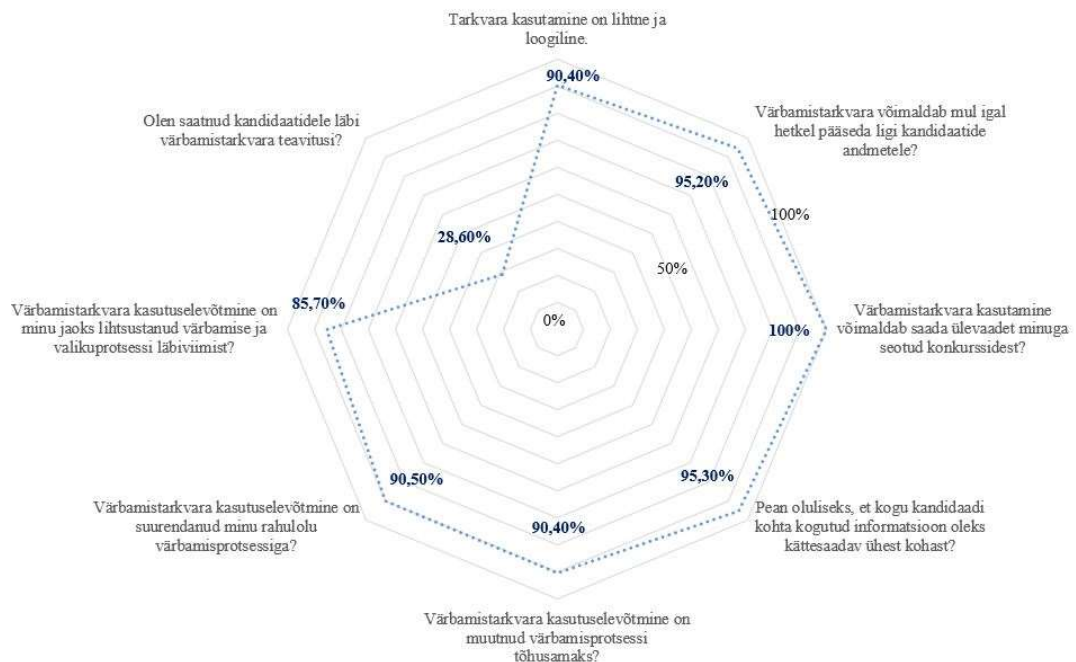
|                         | <b>Recrur</b> | <b>CV Keskus ja CV-Online</b> | <b>Ajaline vahe<br/>(Tulemus = Recrur - CV Keskus ja CV-Online)</b> |
|-------------------------|---------------|-------------------------------|---|
| Kuulutuse ülespanek     | 140 sekundit  | 198 sekundit                  | <b>-58 sekundit</b>   |
| CV-de hindamine         | 138 sekundit  | 115 sekundit                  | <b>+23 sekundit</b>   |
| CV-de edastamine juhile | 2 sekundit    | 181 sekundit                  | <b>-179 sekundit</b>  |
| Tagasiside saatmine     | 26 sekundit   | 74 sekundit                   | <b>-48 sekundit</b>   |

(Allikas: autori koostatud)

Magistritöö raames viis töö autor läbi ka ankeetküsitluse G4Si juhtide seas. Küsitlus saadeti kõigile süsteemiga liidetud juhtidele, keda oli 38. Kokku vastas küsimustikule 21 juhti. Kuna vastajate määr oli madal, võrdles autor süsteemis olnud kasutajaid läbiviidud konkurssidega ja tuvastas, et kümnel süsteemiga liidetud juhil, ei ole olnud värbamisprojekte ehk neil ei ole olnud vajadust programmi kasutada ja küsitlusele vastasid need juhid, kes olid värbamisprojekti läbiviimisel kasutanud värbamistarkvara (vt lisa 3).

Värbamistarkvara Recruri kasutamist hindavad G4Si juhid lihtsaks ja loogiliseks (vt joonis 11). 47,6% küsimustikule vastanutest ei olnud käinud kasutajakoolitusel, aga mitte keegi ei andnud vastust, et tarkvara kasutamine oleks keeruline või ebaloogiline. Uute asjadega harjumine võtab siiski aega, mida näitavad lisatud kommentaarid: „seadete otsimine jms on keeruliselt lahendatud“ ja „alguses ikkagi on raske ümber harjuda“. Vajadust toetada juhte tarkvara kasutamisel tõi välja ka värbamisspetsialist 1.

95,2% juhtidest nõustusid täielikult, et värbamistarkvara võimaldab igal hetkel ligi pääseda kandidaatide andmetele ja 100% nõustusid täielikult, et neil on võimalik saada ülevaadet nende tööga seotud konkurssidest (vt joonis 11). Kommentaaridena toodi välja: „kõik saab kätte, mis on sisestatud“ ja „see on väga hea, et saan igal ajal süsteemi ligi“.



**Joonis 11.** G4Si juhtide hinnangud värbamistarkvara kasutamisele. (Allikas: autori koostatud)

95,3% juhtidest peavad oluliseks, et kogu kandidaadi kohta kogutud informatsioon oleks kättesaadav ühest kohast. Juhid tunnetavad, et värbamistarkvara kasutamine on muutnud värbamisprotsessi tõhusamaks (vt joonis 11). Kommentaaridena toodi välja: „saan kokku hoida enda aega ja pääsen ligi kandidaatide andmetele“, „usun küll, et läheb lihtsamaks“. Tarkvara kasutamine on suurendanud juhi kaasatust värbamisprotsessi ja võimaldab saada ülevaadet, kui palju teevad värbamisspetsialistid tööd leidmaks sobivaid töötajaid.

90,4% juhtidest vastasid, et värbamistarkvara kasutuselevõtmine on suurendanud nende rahulolu värbamisprotsessiga (vt joonis 11). Kommentaaridena toodi välja: „muutus läbinähtavaks“ ja „näen kandidaate ja saan konkursil silma peal hoida“. 85,5% juhtidest nõustus väitega, et värbamistarkvara kasutuselevõtmine on lihtsustanud värbamis- ja valikuprotsessi läbiviimist (vt joonis 11). Kuna kandidaatide värbamise viivad G4Sis läbi eelkõige värbamisspetsialistid ja juhtideni jõuavad esimese hindamisvooru läbinud kandidaadid, siis oli ka neid juhte, kes ütlesid, et nende jaoks suuri muutusi ei ole: „minu tööd värbamistarkvara väga palju pole muutnud, küll aga on sellest kasu värbamisspetsialistidel“.

Kui Rosoiu ja Popescu (2016: 52) leidsid, et teavituste saatmine värbamistarkvara kaudu on üks olulisemaid funktsionaalsusi, siis G4Si juhid ei ole seda võimalust seniajani aktiivselt kasutanud (vt joonis 11). Suuresti on tulemus seletatav G4Si värbamisprotsessiga, kus kandidaatide värbamisega tegelevad värbamisspetsialistid ja nende kohustus on edastada kandidaatidele ka teavitusi konkursi tulemustest. Niisamuti edastavad värbamisspetsialistid kandidaatidele meeldetuletusi kokkulepitud intervjuudest.

G4Si juhtidel paluti ankeetküsitluses anda tagasisidet, milliseid muudatusi oleks vaja teha ettevõtte värbamisprotsessis. Vastuste hulk ei osutunud suureks, aga oli nii neid, kes ei muudaks midagi („Hetkel ei muudaks midagi“, „Ei oska ütelda“) kui ka neid kes nägid vajadust kaasata rohkem tehnoloogilisi lahendusi („võibolla mingeid videolahendusi suhtluses“). Toodi välja ka intelligentsustestide kasutamist [„võib-olla võiks kaaluda mingite standardtestide (IQ, EQ) kasutusele võtmist“]. Parenduskohana nähti ka töökuulutuste poolt: „Testmoodi lähenemine töökuulutustele. Kasutada paremaid lahendusi töökuulutuste esitlemisel ning tulla välja vananenud töökuulutuse formaadist“.

Autor analüüsis peatüki 1.2 lõpus välja toodud e-värbamise kasutegureid värbamistarkvara Recrur näitel. Kas Recruris on olemas vastav funktsionaalsus ja kas uuringu tulemusena leidis toodud väide kinnitust. Kokkuvõtvalt on analüüsi tulemused toodud tabelis 8.

**Tabel 8.** E-värbamise kasutegurid võrdluses Recruri funktsionaalsusega.

| <b>E-värbamise kasutegurid</b>  | <b>Värbamisprotsessi läbiviimine värbamistarkvaraga Recrur</b> |
|---|--|
| Kogu protsessi haldamine toimub ühest kohast ja on kõikidele värbamisega seotud osapooltele kõikjalt ligipääsetav.  | Täidetud.  |
| Võimalik on lisada automaatseid kandidaatide hindamise funktsioone.   | Osaliselt täidetud.  |
| Kandidaate on lihtsam eelhindata, sorteerida.   | Täidetud.  |
| Aitab värbamisprotsessi standardiseerida, mis tagab, et kandidaatidega suhtlemine ja avalduste töötlemine on korrektselt teostatud.                               | Täidetud.  |
| Erinevaid värbamise etappe on võimalik teha samaaegselt.  | Täidetud.  |
| Kõikidest värbamise etappidest on alati olemas ülevaade.  | Täidetud.  |
| Tööjõumahukaid ülesandeid on võimalik automatiseerida.  | Osaliselt täidetud.  |
| Värbamisele kulub vähem aega.   | Osaliselt täidetud.  |
| Värbamiskulud on väiksemad.   | Osaliselt täidetud.  |
| Tööpakkumine jõuab oluliselt suurema tööotsijate sihtrühmani ja puuduvad riigipiirid.   | Täidetud.  |
| Võimalus otsida andmebaasist nii aktiivseid kui ka passiivseid kandidaate.  | Osaliselt täidetud.  |
| Tööandja brändi kuvamine ja tutvustamine.   | Ei ole täidetud.   |
| Tööriistad kandidaatide haldamiseks ja kandidaatidega suhtlemiseks.   | Täidetud.  |
| Konfidentsiaalsus – tööandjatel on võimalik lisada töökuulutusi nii, et ettevõtte nimi on varjatud. Samuti on võimalik kandidaatidel peita enda nimi ja töökohad. | Ei ole täidetud.   |
| Kogu värbamisprotsessi ohjad on värbaja käes, kes omab kontrolli kogu värbamise protsessi üle.  | Täidetud.  |

(Allikas: autori koostatud Holm 2012: 253, Ramaabaanu ja Saranya 2014, Sabha 2018: 50-51, Yadav 2017: 59, Rosoiu & Popescu 2016: 52, Lee 2005, Kiselicki *et al.* 2018:21 põhjal)

Tänu Recruri funktsionaalsusele on võimalik sisuliselt kõikjalt ligi pääseda konkurssidele ja kandidaatide andmetele ning teha värbamise erinevaid etappe samaaegselt. Kuna kandidaatide andmed on olemas ühes programmis, on kandidaate lihtsam eelhindata ja sorteerida. Tarkvara kasutav ettevõtte saab luua selge ja standardiseeritud värbamisprotsessi, mida on lihtne jälgida. Automaatset kandidaatide hindamist tarkvara ei võimalda ehk puudub funktsionaalsus automaatselt hinnata CV sisu. Küll aga on võimalik lisada kandideerimisel lisaküsimusi, millele tuleb vastata enne kui kandidaat saab saata enda CV konkursile. G4Si puhul saame näiteks küsida, kas kandidaadil on olemas relvaluba, mis on üheks eelduseks asumaks tööle inkassaatori ametikohale. Süsteemi on võimalik luua erinevate teavituste põhjasid, mis

võimaldab kiiret ja mugavat infovahetust kandidaatidega. Samuti saab seadistada aega, millal teavitust kandidaadile välja saadetakse.

Värbamiskulusid ja värbamise läbiviimise koguaega antud uurimustöös ei mõõdetud ja seetõttu ei saa anda ka lõplikku hinnangut. Küll aga näitasid läbiviidud mõõtmised, et erinevates värbamisprotsessi etappides on võimalik hoida kokku aega. Kui kokkuhoitud aeg arvutada lähtuvalt personalispetsialistide töötasust rahaliseks kokkuhoiuks, siis programmi eest makstav kuutasu on suurem. G4Si jaoks oli rahalisest kokkuhoiust olulisem, et värbamisprojektidega kaasnev halduskoormus väheneks ja oleks võimalus kogu protsessi hallata ühest kohast. See, kas värbamistarkvara kasutades saavutab ettevõtte ka rahalise kokkuhoiu oleneb värbamisprojektide hulgast, värbamistarkvara kasutamise eest makstavast teenustasust ja värbamisprojekti maksumuse arvutamise loogikast.

Recruri kasutamine teeb lihtsaks just e-kanalites värbamise, mistõttu puuduvad värbamissõnumi levitamisel ka riigipiirid. Siiski tuleb meeles pidada, et täna on piisavalt palju G4Si jaoks ka sellist sihtrühma, kes ei kasuta e-kanaleid ja kelleni tuleb värbamissõnum viia kohale läbi traditsioonilisi kanaleid kasutades ajalehekuulutuse või külapoes oleva teadete tahvli kaudu. Ka need kandidaadid, kes avaldavad enda kandideerimissoovi G4Si kontorisse tülles või elektronkirja ja telefoni teel, on võimalik lisada süsteemi, et kogu värbamisprojekti oleks võimalik hallata ühest kohast.

Recruris saab otsida kandidaate ainult süsteemis olevate kandidaatide seast. Selleks, et laiendada otsingut, tuleb ikkagi minna vastavasse süsteemi, kus soovatakse otsing läbi viia. Olgu selleks siis tööjõuportaalid nagu CV Keskus, CV-Online või sotsiaalmeedia kanalid Facebook ja LinkedIn. Kuna Recrur on värbamistarkvara, siis ei ole programmi kaudu võimalik otseselt kuvada ja tutvustada tööandja brändi. Küll aga on võimalik juhtida tööotsija kandideerimiskogemust, mis on üks osa tööandja brändist.

Võttes kokku uuringu tulemused, leidis kinnitust, et värbamistarkvara Recrur kasutuselevõtmine on tõhustanud G4Si värbamisprotsessi ja suurendanud juhtide rahulolu värbamisprotsessiga. Sellele vaatamata tuleks süsteemi arendamisega edasi liikuda. Järgmise sammuna soovitab töö autor liidestada värbamistarkvara ja personaliarestuse tarkvara. See võimaldaks importida nende kandidaatide andmed,

kellega sõlmitakse tööleping personaliinvestuse programmi. Kokkuvõtvalt on parendusettepanekud G4Sile värbamisprotsessi tõhustamiseks värbamistarkvara arendajale programmi arendamiseks toodud tabelis 9.

**Tabel 9.** Parendusettepanekud.

| <b>G4S</b>   | <b>Recrur</b>                                      |
|--|--|
| Personaliinvestuse tarkvara ja Recruri liidestamine.   | Programmis klikkide arvu vähendamine.              |
| Juhtide jätkuv toetamine värbamistarkvara kasutamisel. | Filtrite sätete salvestamine.                      |
|  | Automaatne kandidaatide hindamise funktsionaalsus. |

## KOKKUVÕTE

Ettevõtte tuumiku moodustavad tema töötajad. Edukad on need ettevõtted, kes suudavad hoida olemasolevaid töötajaid ja värvata vastavalt vajadusele uusi. Personali värbamine ei ole enam ammu pelgalt ametikoha täitmine sobiva inimesega. See on kombinatsioon paljudest erinevatest kriitilise tähtsusega tegevustest, sealhulgas pikaajalisest tööjõu planeerimisest, tööjõuturu analüüsist ja äristrateegiast tulenevatest värbamisstrateegiatest. Majanduskeskkond muutub pidevalt ja konkurents talentide pärast on kasvamas, mistõttu peavad organisatsioonid tõhustama enda värbamisprotsesse.

Kui värbamisprotsessi kirjeldamine ja iga faasi lahtimõtestamine aitab muuta värbamisprotsessi ettevõttes sujuvaks ja läbipaistvaks, siis hästi koostatud värbamissõnum õigesti valitud kanalil aitab jõuda õigete kandidaatideni. Millist värbamise kanalit ja sõnumit kasutada, oleneb suuresti ametikohast, kuhu soovitakse töötaja värvata. Igal värbamiskanali on omad eelised ja puudused, aga olenevalt värbamissituatsioonist on võimalik olla edukas, kuulutades nii e-keskkondades kui ka traditsioonilistes kanalites.

Kogu värbamisprotsess on interneti arenguga väga palju muutunud. Värbamine on arenenud traditsioonilisest värbamiskuulutusest ajalehes internetipõhiseks värbamiseks. Interneti ja sellega kaasnevate võimaluste avarumise tõttu on tehnoloogilised arengud värbamises olnud väga kiired. Kandidaate värvatakse ettevõtte karjäärilehe, tööportaalide, sotsiaalmeedia ja teiste võimaluste kaudu, mida pakub internet. E-värbamine võimaldab vahetada igal ajal informatsiooni kandidaatidega, mis tähendab, et värbamisprotsess on muutunud palju vahetumaks ja kiiremaks. Lisaks on võimalik värbamissõnumi kiirelt levitada väljapoole riigipiiri.

E-värbamine on ära kaotanud selge piiri, kust lõpeb värbamine ja algab kandidaatide hindamisprotsess. Värbamisprotsess võib sisaldada juba tegevusi, mis on tavapäraselt

valikuprotsessi osa. Nii võib sisaldada kandideerimisprotseduur mängustatud ülesannet kandidaadi oskuste ja teadmiste testimiseks, nii et kandideerimise saavad lõpuni viia ainult need kandidaadid, kes suudavad ülesande õigesti lahendada.

E-värbamine võimaldab ettevõttel avaldada enda tööpakkumisi mitmes internetipõhises keskkonnas. Lisaks kasutatakse värbamissõnumi levitamiseks pabermeediat, omatöötajate soovitusi, reklaamtahvleid jne. See aga on viinud ettevõtte olukorda, kus on väga keeruline hallata kandidaate, kuna nende andmed on erinevates kohtades laiali. Selleks, et ettevõtte suudaksid hallata kandidaate ja omaksid konkurssidest paremat ülevaadet, on vaja värbamistarkvara, mille kaudu on värbamisprotsess algusest lõpuni hallatav ühest programmist ja infovahetus teiste süsteemidega käib liidestuste abil.

Käesolevas töös uuritava G4Si puhul on tegemist rahvusvahelisse kontserni kuuluva ettevõttega, mis tegutseb rohkem kui 90 riigis üle maailma. Eestis antakse tööd ligi 2400 inimesele. G4Si värbas 2017. aastal 579 töötajat. Kuni 2019. aastani puudus ettevõttes värbamistarkvara, mis lubanuks hallata kandidaate ühest programmist. Seetõttu oli värbamisspetsialistide töölaud killustunud erinevate portaalide ja programmide vahel. Andmete paiknemine erinevates kohtades ei võimaldanud värbamisspetsialistidel ja juhtidel omada selget ülevaadet konkurssidest ja pidev liikumine erinevate programmide vahel oli tülikas ja aeganõudev. Selleks, et muuta kogu värbamisprotsess tõhusamaks, hakati 2018. aastal otsima lahendusi ja jõuti järelduseni, et ettevõttes tuleb juurutada värbamistarkvara.

Peale erinevate värbamisprogrammidega tutvumist valiti välja Recur, mille on välja arendanud Ignate OÜ. Tarkvara on loodud just selleks, et värbamisprotsessis erinevatest kanalitest kokku koguda kandidaatide kandideerimisdokumendid, neid analüüsida, olla infovahetuses kandidaadi ja juhiga ning lõpuks eksportida töölepingu sõlminud kandidaadi andmed edasi personaliinvestuse programmi. Tänu sellele on värbamisprotsess tõhus ja läbipaistev kõikide värbamisega seotud osapoolte jaoks.

Värbamistarkvara juurutamise esimese sammuna vaadati üle värbamisprotsess ja lepiti kokku, millised on osapoolte rollid ja vajadused värbamisprotsessis. Esmajärjekorras hakkasid programmi kasutama värbamisspetsialistid ja peale kasutaja koolitust hakati süsteemi lisama ka juhte, kellel oli vaja läbi viia värbamisprojekte.

G4Si näitel võib ütelda, et värbamistarkvara kasutuselevõtmine aitab tõhustada värbamisprotsessi. Väga mugav on hallata kandidaate ühest kohast ja sellega kaasneb ka ajaline kokkuhoid. Kokkuhoitud aega saavad värbamisspetsialistid kasutada kandidaatidega kontakti loomiseks, et tutvustada ettevõtet ja tööd. Uuring näitas, et tarkvara vajab siiski edasi arendamist, et vähendada aega, mis kulub kandidaatide hindamiseks. Praegune lahendus on liiga ajakulukas. Tarkvara arendajate poolt on vastav arendus lisatud ka 2019. aasta tööde nimistusse.

Tänu Recrurile on värbamisprotsess juhtide jaoks läbipaistev. Protsessi kaasatud juht saab igal hetkel siseneda programmi, et saada ülevaade, kui kaugel ollakse värbamisprojektiga, ja tutvuda kandidaatide CV-dega. Ka on G4Si juhtide hinnangul tarkvara kasutuselevõtmine muutnud värbamisprotsess tõhusamaks ja suurendanud nende rahulolu.

Värbamistarkvara Recrur võimaldab enamikku funktsionaalsusi, mis leidsid kajastamist teoreetilises pooles ja tarkvara kasutades on võimalik jõuda Malinowski (*et al.* 2005: 982) kirjeldatud e-värbamise neljandasse faasi, kus on kogu värbamisprotsess algusest lõpuni hallatav värbamistarkvara kaudu. G4Si jaoks soovitab autor edasi liikuda Recruri ja personaliarvestustarkvara liidestamisega, et väljavalitud lõppkandidaadi andmed saaks töölepingu vormistamiseks kohe edasi eksportida. Lisaks tuleb pöörata tähelepanu nende juhtide õpetamisele ja juhendamisele, kes täna ei ole tarkvara kasutanud. Erilist tähelepanu tuleks pöörata just nendele juhtidele, kelle arvutioskus on nõrgem ja seetõttu võtab tarkvara selgeksõppimine rohkem aega.

Töös leiti, et täna vajab Recruris muutmist kandidaatide hindamise viis, millele kulub liiga palju aega. Vastav arendus on ka töös ja peaks valmis saama 2019. aastal koos võimalusega liidestada Google kalender, et kokkulepitud kohtumised oleksid ka seal nähtavad. Ka on täna murekohaks, et filtrite sätteid ei ole võimalik salvestada. Lisaks looks tarkvara kasutavatele ettevõtetele lisaväärtust, kui Recruris oleks võimalus automaatselt kandidaatide CV-sid hinnata.

Tulevikus on käesoleva töö edasiarendamise üheks võimaluseks korrata uuringut mõnes teises ettevõttes. Autori enda jaoks oleks huvitav võrrelda ajaliste katsete tulemusi, kuna siin on väga suur inimfaktori mõju. Mida rohkem oleks mõõtmistulemusi, seda suurem

oleks saadud tulemuste usaldusväärsus. Samuti tasuks läbi viia uuesti mõõtmistulemused, kui uus kandidaatide hindamise lahendus on lansseeritud ning Recruriga on liidestatud Google kalender.

## VIIDATUD ALLIKAD

**Alaväli, M.** (Ignite tegevjuht). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. Tallinn 18. märts 2019.

**Armstrong, M.** Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London and Philadelphia: Kogan Page, 2009, 1089.

AS G4S Eesti Sisedokumendid

AS G4S Eesti – Värbamine ja valik [<https://www.g4s.ee/karjaar/g4s/varbamine-ja-valik>]. 04.03.2019.

AS G4S Eesti, Värbamispreemiate maksmine, 31.01.2018, käskkiri nr 9.

G4S – Üldinfo ja väärtused [<https://www.g4s.ee/ettevotest/uldinfo>]. 04.03.2019.

**Blacksmith, N., Poepelman, T.** Three Ways Social Media and Technology Have Changed Recruitment. The Industrial Organizational Psychologist, July 2014, Volume 52 issue 1, 114–121.

[<https://docplayer.net/386187-Three-ways-social-media-and-technology-have-changed-recruitment.html>]. 28.02.2019.

**Brandao, C., Silva, R., Santos, J. V.** Online Recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. Journal of Business Research, 2019 (94), 273–279.

**Breaugh, J. A., Starke, M.** Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. Journal of Management, 2000, Vol. 26, No. 3, 405–434.

- Brown, J.** How to Measure Recruitment Effectiveness. 08.08.2015.  
[<https://peopletactics.com/how-to-measure-recruitment-effectiveness/>]. 25.02.2019.
- Cappelli, P.** Making the most of ON-Line recruiting. Harward Business Review, 2001, 79(3), 139–146.
- Coleman, A.** Does e-recruitment work?. Director, 2006, vol. 59 Issue 12, 27–27.
- Delion, A.** The advantages and challenges of turning towards e-recruitment for small and medium sized businesses (SME). University of Fribourg, Switzerland  
Department of Informatics, 2013, 39 lk. (väitekiri)
- Faliagka, E., Tsakalidis, A., Tzimas, G.** An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. Internet Research, Vol. 22 Issue: 5, pp.551-568.
- Garner, E.** Recruitment and Selection: Hiring the people you want. Bookboon 2013, 511lk. [<https://bookboon.com/en/recruitment-and-selection-ebook>]. 19.01.2019.
- Gorobinski, E., Kadakas, M., Kase, K., Kraav, E., Kütt, M., Lindjärv. P., Lott, I., Matt, Ü., Nõmm, M., Saska, E., Tamkõrv, K., Tamme, H.** Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: AS Pakett trükikoda, 2017, 376.
- Grives, J.** Strategic Human Resource Development. London: SAGE Publications Inc, 2003, 210.
- Hill, L. A.,** Töötaja palkamine, Tallinn: AS Äripäev, 2010 96.
- Holm, A. B.** E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and candidate Relationship Management. German Journal of Research in Human Resource Management, 2012, 26(3), 241–259.

**Huang, W.D., Huang, W., Chiu, C.** The impact of specified professional development programme information as a marketing tool for effective recruitment. *Human Resource Development International*, 2011, Vol. 14, No. 1, 57–73.

**Ivancevich, J. M., Glueck, W. F.** Foundations of personnel: human resource management. Fourth Edition. Homewood: Irwin, 1992, 954.

**Kattai, R.** Tööturul on sündinud uus rekord. Eesti Pank, 13. november 2018.  
[<https://www.eestipank.ee/press/tooturul-sundinud-uus-rekord-13112018>]. 19.02.2019.

**Kaur, P.** E-recruitment: A conceptual study. *International Journal of Applied Research*, 2015, 1(8): 78-82.

**Khan, N. R., Awang, M., Ghouri, A. M.** Impact of e-recruitment and job-seekers perception on intention to pursue the jobs. *Management & Marketing*, 2013, vol. 11, issue 1, 47–57.

**Kiisler, K.** Kuidas värbamisteenust edukalt mõõta. *Personaliuudised.ee*, 28. november 2018.  
[<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2018/11/28/kuidas-varbamisteenust-edukalt-moota>]. 26.02.2019.

**Kiselicki, M., Josimovski, S., Kiselicka, M., Joveveski, D.** Analysis of E-recruitment methods through SNWS, with special emphasis on the republic of Macedonia. *Journal of Sustainable Development*, 2018, vol. 8, Issue 21, 19–34.

**Lee, I.** The evolution of e-recruiting: A content analysis of fortune 100 career web sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 2005, 3(3), 57–68.

**Lindjärv, P.** Sotsiaalmeedia kasutamine värbamisel. *Personali Praktik*, 2016, mai, 28–29.

**Malinowski, J., Keim, T., Weitzel, T.** Analyzing the Impact of IS Support on Recruitment Processes: An E-Recruitment Phase Model. Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), PACIS 2005 Proceedings 976–988.

**Marr, B.** Measuring Recruitment Effectiveness: The Hiring KPIs That Matter Most. Bernard Marr & Co.

[<https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1403>]. 26.02.2019.

**Matsina, S.** Kandidaadi persona – tööriist edukaks värbamiseks. Brandem, 21. veebruar 2019.

[<https://www.brandem.ee/blogi/kandidaadi-persona-tooriist-edukaks-varbamiseks>].

01.03.2019.

**Muller, M.** Manager's Guide to HR : Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation, Benefits, and Everything Else You Need to Know. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books, 2009, 305.

**Ramaabaanu, R. & Saranya, M.** Importance and Problems of E- Recruitment. International Journal of Research, 2014, Vol-1, Issue-9, 445–450.

Recrur veebileht [<https://recrur.com/et>]. 20.02.2019.

**Rosoiu, O., Popescu, C.** E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruiting Systems. Informatica Economica, 2016, vol. 20, no.2, 46–55.

**Sabha, S.** Impact of Online recruitment on recruitment. International Journal of Education and Research, 2018, vol. 6 No. 4, 47–52.

**Sangeetha, K.** Effective recruitment: A Framework. IUP Journal of Business Strategy, 2010, vol.1 VII, nos. 1&2, 93–107.

**Sinha, V., Thaly, P.** A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management*, 2013, Vol. 18, 141–156.

**Smith, A.** Searching for Work in the Digital Era. Pew Research Center, november 19, 2015. [<http://www.pewinternet.org/2015/11/19/searching-for-work-in-the-digital-era/>]. 27.02.2019.

Sotsiaalmeedia ja edukas värbamine. Brandem. [<https://www.brandem.ee/blogi/sotsiaalmeedia-ja-edukas-varbamine>]. 5.01.2019.

Sotsiaalmeedia ja edukas värbamine. Brandem, 11. mai 2018. [<https://www.brandem.ee/blogi/sotsiaalmeedia-ja-edukas-varbamine>]. 12.02.2018.

**Sullivan, J.** The Top 25 Recruiting Trends, Problems and Opportunities for 2014, Part 2 of 2, December 16, 2013. [<https://www.ere.net/the-top-25-recruiting-trends-problems-and-opportunities-for-2014-part-2-of-2/>]. 28.02.2019.

**Tamme, H.** Kuidas saad sa disainida maailma parimat kandidaadikogemust? 3. september, 2018. [<https://helotamme.blogspot.com/search?q=persoona>]. 01.03.2019.

**Taylor, M. S. & Collins, C. J.** Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice, jaanuar 2000. [[https://www.researchgate.net/publication/241801774\\_Organizational\\_Recruitment\\_Enhancing\\_the\\_Intersection\\_of\\_Research\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/241801774_Organizational_Recruitment_Enhancing_the_Intersection_of_Research_and_Practice)]. 19.01.2019.

Tööturu näitajad on aastaga paranenud. Statistikaamet, 14. veebruar 2019. [<https://www.stat.ee/pressiteade-2019-019>]. 19.02.2019.

Turvaseadus. Vastu võetud Riigikogus 08.10.2003. aastal. – Riigi Teataja I osa, 2003, nr. 68, art. 461. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/1036428>]. 12.04.2019.

**Vannas, K.** Sotsiaalmeedia tarbimine 2018. Eesti tudengid, 2018b

**Vannas, K.** Tööandja Maine Uuring, 2018a, 1–53.

**Vulpen, E.** 17 Recruiting Metrics You Should Know About. 18. Juuli 2017.

[<https://www.analyticsinhr.com/blog/recruiting-metrics/>]. 26.02.2019.

**Weitzel, T., Eckhardt, A., Maier, C., Laumer, S., Stetten, A.** Recruiting Trends - Ein Rückblick auf 10 Jahre. Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS), Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Goethe-Universität Frankfurt am Main, Monster Worldwide Switzerland, 2012, 28.

[<https://www.yumpu.com/de/document/read/4365566/recruiting-trends-ein-rueckblick-auf-10-jahre>]. 26.02.2019.

**Yadav, B. S.** E-Recruitment: An Exploratory Research Study of Paradigm shift in Recruitment Process. Journal of Business and Management, 2017, vol. 19, no. 9, pp. 57–61.

## LISAD

### Lisa 1. Recrur: tehniline ülevaade.

17. Recrur on pilvepõhine toode, mis on majutatud Digital Ocean'i poolt. LIVE server asub Amsterdamis ja seega on andmed alati Euroopa Liidu piires. Kuna Recrur on veebitoode, siis süsteemi on võimalik kasutada ainult internetiühenduse korral. Recrur ei nõua minimaalseid nõudeid. Seda saab kasutada mistahes lauarvutist erinevates brauserites (soovituslikud Google Chrome või Mozilla Firefox). Mis puudutab andmete varundamist, siis varundame tervet andmebaasi igapäevaselt. Kuna meil on alati andmete varukoopia olemas, siis tõrgete puhul võimalik andmed taastada. Samuti võimaldame kliendil endal teha nn varukoopiat andmetest Excelisse ekspordi teel. Lisaks on meil range serveri ligipääsupoliitika. Andmebaas ei ole kättesaadav väljaspool võrgustikku. Me kasutame SSL sertifikaati, mis tagab andmete krüpteerimise, kui klient kasutab süsteemi. Rääkides andmete turvalisusest, erinevatel Recrur kasutajatel ei ole võimalik üksteise andmebaasidesse ligi pääseda. Me oleme eraldanud andmed põhinedes erinevatele kasutajatele, mis tähendab seda, et üks ettevõtte ei saa näha teise ettevõtte andmeid. Lisaks on meil loa süsteem (permission system AAS ), mis võimaldab ainult Recrur admin kasutajatel lubada andmetele juurdepääsu. Samuti on kõikidel kasutajatel on turvalised paroolid, mis on ka krüpteeritud. Lisaks kinnitame lepinguga, et tagame andmebaaside eraldatuse ning garanteerime andmete turvalisuse.
18. Turvaintsidentide käsitlemiseks on kasutusel Spring Security AAS'i. Me oleme korrapäraselt turbeseiretegevuste protsessi välja töötamas. Hetkel on kasutusel kasutajate autentimine ja autoriseerimine. Recrur toetab andmete krüpteerimist edastuskanalis. Tulevikus on andmebaas krüpteeritud (on hetkel juba töös). Hetkel krüpteeritakse vaid paroolid, lähitulevikus ka muud andmed.
19. Hetkel oleme teostamas andmete pseudonümiseerimist, st et tulevikus salvestatakse logidesse kasutaja id, mitte kasutaja andmed (nagu näiteks kasutaja nimi). Ligipääs baasile saab olema tasemepõhine.
20. Logid on olemas, kuid hetkel klient neid vaadata ei saa. Hetkel oleme loomas logide vaatamise moodulit, st et klient saab logidele ligipääsu ning need ka krüpteeritakse. Logid on kaitstud volitamata juurdepääsu ja muutmise eest.
21. Kui teenusepakkuja Ignite OÜ saab andmesubjektilt (st isikult, kelle isikuandmed on süsteemis) nõude tema andmete kustutamiseks, peab Ignite OÜ pöörduma oma Recrur kasutaja poole ja nõudma teavet ja tõendeid selle kohta, kas kasutaja on saanud andmesubjektilt nõusoleku andmete edastamiseks Recrur süsteemi ja kas see nõusolek on kehtiv. Kui jah, siis andmeid kustutama ei pea. Kui nõusolekut ei ole võetud või ei ole see enam kehtiv, siis peab andmed kustutama. Recrur tingimuste kohaselt on iga töölesoojija nõusoleku hankimine

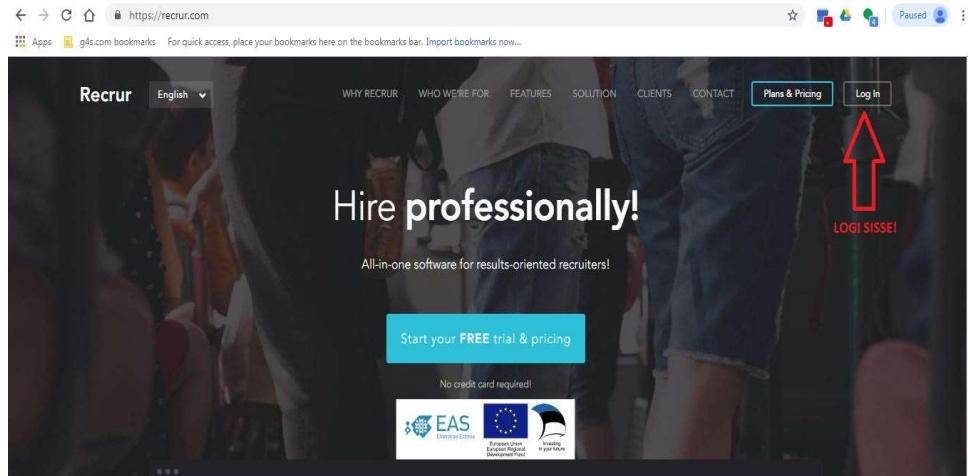
## **Lisa 1 järg.**

andmete sisestamiseks süsteemi Recrur kasutaja kohustuseks. Kui see on olemas, siis kõik OK ja kui ei ole, siis on andmesubjektil õigus nõuda kustutamist. Kliendi andmed kustutatakse süsteemist 14 päeva jooksul peale seda, kui leping lõpetatakse või siis kliendi soovi esitamisel. Pilveteenuse puhul kustutame meie andmed andmebaasist ja logid kustutatakse 7 päeva jooksul.

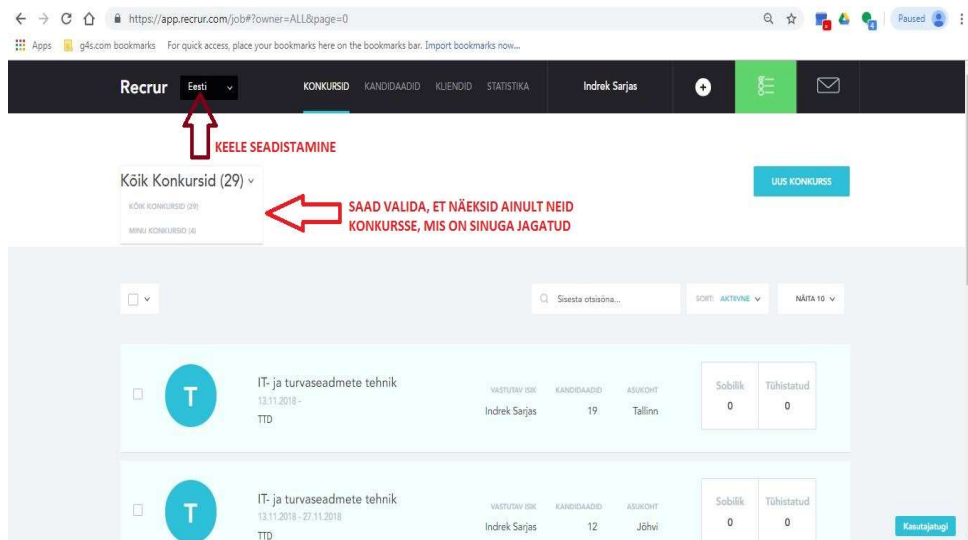
22. Kasutatud tehnoloogiad: JQuery, Java, JSON, Thymeleaf, Hibernate, Spring, Flyway, PostgreSQL, Redis, Solr, Selenium, JUnit, Mockito
23. Pilveteenuse turvastandardite kohta saab rohkem informatsiooni järgnevatelt lehtedelt:
  - o <https://www.digitalocean.com/security/>
  - o <https://www.digitalocean.com/help/privacy/>

## Lisa 2. Recruri kasutusjuhend.

1. Mine veebiaadressile <https://recrur.com/> ja logi sisse (kasutajatunnus ja paroolid on saadetud süsteemi poolt Sinu meilile).



2. Seadista programmi keele eesti/inglise.
3. Vali konkursside loendist MINU KONKURSID, et näha Sinuga jagatud konkursse.



4. Vajuta konkursi nimele, mille kandidaate soovid vaadata!
5. Filtreerides kandidaadid faasi järgi SOBIV, näed ainult neid kandidaate, kes läbinud esmavaliku.

## Lisa 2 järg.



6. Kandideerimisdokumentide (CV, kaaskiri, motivatsioonikiri jne) nägemiseks vajuta kandidaadi nimele.
7. Kui soovid kandidaadi vestlusele kutsuda, lisa talle faas „Intervjuule“. Selleks, et oleks lihtsam kandidaate hallata, lisa nendele kandidaatidele, keda intervjuule ei soovi kutsuda lisa, „ebasobiv“.
8. Kui soovid lisada kandidaadi kohta kommentaare, siis saad seda teha vaates „KOMMENTAARID“.
9. Vajuta konkursi nimele, et liikuda tagasi kandidaatide nimekirja juurde. Saab kasutada ka *back* nuppu (sinu tehtud faasi näed kui vajutad *refresh*).

## Lisa 3. Ankeetküsitlus

Hea kolleeg!

Olen kirjutamas Tartu Ülikoolis magistritööd teemal „Värbamisprotsessi tõhustamine ettevõtte AS G4S näitel“ Täpsemalt uurin millist mõju on G4Si värbamisprotsessile avaldanud värbamistarkvara Recrur kasutusele võtmine ja milline on kasutajate tagasiside. Küsimustikus on 13 küsimust ja vastamine võtab aega ainult mõne minuti! Küsimustikku saad täita kuni 24. aprillini.

Küsitluseni pääsed ligi all oleva lingi kaudu ja vastates, palun vali üks Sinu arvamust enim väljendav vastus.

Link: <https://goo.gl/forms/5Nu4Myi5qAb8EXO03>

Küsitlusele vastamine on anonüümne. Küsimuste vastuseid kasutatakse uuringu tulemustes ainult üldistatuna ega seostata Sinu isikuga.

Küsimuste korral pöördu palun julgelt minu poole!

Ette tänades,

Indrek

## Ankeetküsitlus

### 1. Olen kasutanud värbamistarkvara Recrur?

JAH

EI

### 2. Osalesin värbamistarkvara kasutajakoolitusel?

JAH

EI

### 3. Värbamistarkvara kasutamine on lihtne ja loogiline?

ei nõustu üldse      1      2      3      4      5      nõustun täielikult

Kommentaar:

Lisa 3 järg.

**4. Värbamistarkvara võimaldab mul igal hetkel pääseda ligi kandidaatide andmetele?**

|                 |                       |                       |                       |                       |                       |                    |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                    |
| ei nõustu üldse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nõustun täielikult |

Kommentaar:

**5. Värbamistarkvara kasutamine võimaldab saada ülevaadet minuga seotud konkurssidest?**

|                 |                       |                       |                       |                       |                       |                    |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                    |
| ei nõustu üldse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nõustun täielikult |

Kommentaar:

**6. Pean oluliseks, et kogu kandidaadi kohta kogutud informatsioon oleks kättesaadav ühest kohast?**

|                 |                       |                       |                       |                       |                       |                    |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                    |
| ei nõustu üldse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nõustun täielikult |

Kommentaar:

**7. Värbamistarkvara kasutuselevõtmine on muutnud värbamisprotsessi tõhusamaks?**

|                 |                       |                       |                       |                       |                       |                    |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                    |
| ei nõustu üldse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nõustun täielikult |

Kommentaar:

Lisa 3 järg.

**8. Värbamistarkvara kasutuselevõtmine on suurendanud minu rahulolu värbamisprotsessiga?**

|                 |                       |                       |                       |                       |                       |                    |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                    |
| ei nõustu üldse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nõustun täielikult |

Kommentaar:

**9. Värbamistarkvara kasutuselevõtmine on minu jaoks lihtsustanud värbamise ja valikuprotsessi läbiviimist?**

|                 |                       |                       |                       |                       |                       |                    |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                    |
| ei nõustu üldse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nõustun täielikult |

Kommentaar:

**10. Olen saatnud kandidaatidele läbi värbamistarkvara teavitusi?**

Vastus:

|                 |                       |                       |                       |                       |                       |                    |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                    |
| ei nõustu üldse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nõustun täielikult |

Kommentaar:

**11. Pean oluliseks tehnoloogiliste lahenduste kasutuselevõtmist tööprotsesside tõhustamiseks?**

|                 |                       |                       |                       |                       |                       |                    |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                    |
| ei nõustu üldse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nõustun täielikult |

Kommentaar:

**Lisa 3 järg.**

**12. Olen vilunud arvutikasutaja?**

|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                    |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| ei nõustu üldse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nõustun täielikult |

Kommentaar:

**13. Milliseid muudatusi oleks Sinu hinnangul vaja teha G4Si värbamisprotsessis?**

## Lisa 4. Värbamisspetsialist 1, intervjuu 1.

- 1. Kui kaua oled töötanud G4Sis värbamisspetsialistina?**  
Peaaegu 4 aastat.
- 2. Kas oled ka enne G4Si töötanud personalivaldkonnas? Kui jah, siis kus ja kui kaua?**  
Ei ole.
- 3. Mis on G4Si värbamise eesmärk?**  
Täitmata ametikohtadele sobiva tööjõu leidmine ehk kandidaatide ligimeelitamine. Tagada prioriteetsete objektide mehitatus.
- 4. Kirjelda enda rolli värbamisspetsialistina töötajate värbamisel?**  
Esmakontaktina olen ettevõtte visiitkaardiks! Igapäevaseks väljakutseks on töökohtade ja ettevõtte tutvustamine, ning panna inimest otsustama meie kasuks (kui on mitu kandideerimist). Väga oluline on olla ekspert, kes suudab hinnata kandidaadi sobivust objekti, juhi ja meeskonnaga.
- 5. Millised allikaid kasutab G4S töötajate värbamiseks?**  
Tööportaalides kuulutamine, töömessid, online portaalid, töötukassa, reklaamid, kampaaniad, sotsiaalmeedia, oma töötaja soovitusi, ajalehed ja ajakirjad.
- 6. Millised on Sinu hinnangul parimad kanalid G4Si töötajate värbamiseks?**  
CV keskus ja sotsiaalmeedia (FB ja Instagram), omatöötajate soovitusel.
- 7. Millised on peamised e-kanalid, mille kaudu G4S töötajaid värbab?**  
Online portaalid (CVK, CVO), Töötukassa, Sotsiaalmeedia (FB, Instagram), kampaania maandumislehed, G4Si kodulehel olev karjäärileht.
- 8. Kas sinu hinnangul aitab e-värbamiskanalite kasutamine suurendada kandidaatide arvu?**  
Jah, e-kanalid on meie jaoks peamine värbamiskanal, mille kaudu töötajaid värbame.
- 9. Mis on e-värbamisega kaasnevad pahupooled, millega oled pidanud kokku puutuma?**  
Kandideerimine on tehtud väga lihtsaks ja seetõttu kandideeritakse läbi mõtlemata ja süvenemata tööpakkumisse. Palju on ka sarikandideerijaid. Töötajate jaoks puuduvad kulud kandideerimise jaoks, aga meie peame iga kandideerijaga tegelema ja talle tagasisidet andma.
- 10. Millised kanalid on G4Si jaoks väheefektiivsed töötajate värbamiseks?**  
Töötukassa, CV Online turvatöötajate värbamise puhul kuna portaali kasutajaskond on natuke teine.
- 11. Millised on peamised sündmused, mis mõjutavad ettevõtte värbamise vajadust?** Uus objekt. Suvine puhkuste periood. Majanduslik olukord Eestis. Objektide lõppemine (võimalusel jaotame töötajad ümber). Töömahu suurenemine ja vähenemine (objekte juurde, ära, töömahu suurenemine/vähenemine olemasoleval objektil).
- 12. Missugused on peamised probleemid töötajate värbamisel ettevõttesse?**  
Üleüldine tööjõu puudus. Palk (madal palgatase). Turvatöö iseloom ja turvatöö üleüldine kehv maine.
- 13. Millised olid suurimad väljakutsed värbamisprojektide haldamisel enne värbamistarkvara Recur kasutusele võtmeis?**

#### **Lisa 4 järg.**

Kandidaatide edastamine juhtidele ja kandidaatide haldamine, kogu informatsioon oli erinevates kanalites laiali. Täna saame kogu protsessi hallata ühest kohast ja liita konkursile ka neid kandidaate, kes ei tule e-kanalite kaudu.

#### **14. Kuidas on värbamistarkvara kasutuselevõtmine muutnud Sinu tööd?**

Tööpäev ei ole enam nii killustatud ja tänu sellele, et saan hallata konkursse ja kandidaate ühest kohast. Tänu sellele jääb rohkem aega kandidaatidega vestlemiseks värbamiskeskuse. Saan põhjalikumalt tutvustada kandidaadile tööd ja ettevõtet. Kindlasti oli ka värbamistarkvara kasutusele võtmise protsess põnev ja arendav.

#### **15. Milliseid funktsionaalsusi pead kõige olulisemaks värbamistarkvara puhul. Kas need on Recruri olemas?**

Tagasiside saatmine. Faasid (saame ise enda vajadustest lähtuvalt kokku leppida faasid ja see võimaldab head ülevaadet, kus maal kandidaadiga ollakse) ja kommentaarid käivad kandidaatidega kaasas. Juhtidel on võimalik ise ligi pääseda endaga seotud konkurssidele. See, et kõik kandidaadid on ühe kohas ja tegevused saan tehtud läbi tarkvara (teavitused)

#### **16. Milliseid arendusi /muudatusi tuleks veel värbamistarkvaras teha?**

Võimalust salvestada töölaual valitud sätted. Täna ei jää need mällu ja kui on palju kandidaate, pean uuesti näiteks sorteerimise filtrid lisama.

#### **17. Kas värbamistarkvara kasutamine on kuidagi muutnud suhtlemist ja suhteid majasiseste partneritega?**

Tore on näha, et juhid on värbamistarkvara kasutama hakanud ja nad aktiivselt vaatavad kuidas nende konkurssidel läheb. Juhtidel on paremini näha, mida ma teen ja saavad aru kui palju tööd teeme et kandidaadid nendeni lõpuks jõuaavad.

#### **18. Milliseid innovatsiooni võimalusi värbamise tõhustamiseks näed seoses tehnoloogia arenguga?**

Video CV-de kasutuselevõtmine ja hindamise poole pealt videointervjuude kasutuselevõtmine.

## Lisa 5. Värbamisspetsialist 2, intervjuu 2.

1. **Kui kaua oled töötanud G4Sis värbamisspetsialistina?**  
10a
2. **Kas oled ka enne G4Si töötanud personalivaldkonnas? Kui jah, siis kus ja kui kaua?**  
Ei ole
3. **Mis on G4Si värbamise eesmärk?**  
Leida ja ligi meelitada vabade ametikohtade täitmiseks sobivaid kandidaate.  
Kirjelda enda rolli värbamisspetsialistina töötajate värbamisel?  
Värbamisspetsialistina olen on nagu müügiinimene, kes peab inimesele leidma õige töö pakutavate seast. Samas pean olema ka „filter“, et me ei värbaks ettevõttesse mittesobivaid inimesi. Olen ettevõtte esindaja, kes jätab intervjuueritavale mulje kogu ettevõttest! Pean looma inimeses tunde, et teda tõesti oodatakse G4Si meeskonda.  
Suur roll on ka majasisese koostöö arendamine juhtidega ja nendest aru saamine, millist töötajat ta enda meeskonda otsib.
  - enne värbama asumist täpsustan ametikoha profiili ja loon töökuulutuse ja panen üles
  - valmistan telefoni intervjuuks ette (CV ja personaliankeediga tutvumine, taustainfo kogumine)
  - võtan sobiva kandidaadiga ühendust
  - küsin intervjuul neid küsimusi, mis on vajalikud töötaja töösoorituse ja isikuomaduste hindamiseks (Turvaseadusest tulenevad nõuded), tervisekontroll
  - objekti valiku tegemine, võimalusel kaasan turvajuhi rääkima
  - informeerin järgnevatest sammudest valikuprotsessis(infoleht)
  - tagasiside, ei osutunud valituks
  - hoian ja arendan koostööd turvajuhtidega.
4. **Millised allikaid kasutab G4S töötajate värbamiseks?**  
CVKeskus, CV-Online, Kanditeeri.ee, Töötukassa, töömessid, FB, G4S Koduleht, omatöötaja soovitus, raadioreklaam, flaierid bussides, turvajuhid, GoWorkaBit.
5. **Millised on Sinu hinnangul parimad kanalid G4Si töötajate värbamiseks?**  
CV Keskus ja omatöötaja soovitus
6. **Millised on peamised e-kanalid, mille kaudu G4S töötajaid värbab?**
7. V Keskus, sotsiaalmeedia (Instagram, FB, YouTube), omatöötajate soovitused, ettevõtte koduleht.
8. **Kas sinu hinnangul aitab e-värbamiskanalite kasutamine suurendada kandidaatide arvu?**  
Jah, kõnetab nooremaid (19-20) töötajaid.
9. **Mis on e-värbamisega kaasnevad pahupooled, millega oled pidanud kokku puutuma?**  
-
10. **Millised kanalid on G4Si jaoks väheefektiivsed töötajate värbamiseks?**  
CV-Online, ajakirjad vanemale generatsioonile, linnaleht – nendest kanalitest tulevad eelkõige kandideerijad, kellele ei ole meil tööd pakkuda. Kandidaatide

## Lisa 5 järg.

ootus tööle on teine, kui see, mida meie turvatöötajatelt ootame. Turvatöötaja ei ole enam valvelauas sokke kuduv vanaproua.

### **11. Millised on peamised sündmused, mis mõjutavad ettevõtte värbamise vajadust?**

Uued objekti (hanked), puhkused, haigused, hooajatööd (kevad-suvi), poliitika/majandus. Majanduse tõusud ja langused avaldavad mõju kui lihtne või raske on uusi töötajaid värvata. Majanduskriisi ajal on seda oluliselt lihtsam teha. Poliitikute võimuses oleks muuta turvaseadust, aga tundub, et täna puudub selleks igasugune huvi.

### **12. Missugused on peamised probleemid töötajate värbamisel ettevõttesse?**

Madal palgatase, mitte paindlik graafik, palju koolitusi-õppimist, töö ei sobi(raske, tervis kehv, pikad vahetused/öötöö), sõbrad/tuttavad ei soovita-ohklik töö.

### **13. Millised olid suurimad väljakutsed värbamisprojektide haldamisel ennem värbamistarkvara Recrur kasutusele võtmist?**

Mitu erinevat portaali-eraldi sisselogimine. Lisaks logisid portaalid teatud aja möödudes kasutaja välja ja tuli uuesti programmi sisse logida. CV-jagamise juhtidele, haldamine ja tagasiside/kommentaariid. Turvajuhtidel puudus ülevaade kandideerijate arvu kohta, miks ühele on kandidaate ja teisel ei ole (objektipõhine värbamine)

### **14. Kuidas on värbamistarkvara kasutuselevõtmine muutnud Sinu tööd?**

Info ühes kohas, ajakulu seoses kandidaatidega haldamisega vähenes, mugav kasutamine.

### **15. Milliseid funktsionaalsusi pead kõige olulisemaks värbamistarkvara puhul. Kas need on Recruri olemas?**

Jah on: otsisõnade võimalus (nimi vm), CV edastamine, lisatud tegevuste jälgimine, konkursi muutmine/haldamine (konkursi pikendamine, kopeerimine, lõpetamine).

### **16. Milliseid arendusi /muudatusi tuleks veel värbamistarkvaras teha?**

Kandidaadid ei ole pealehel koheselt avatavad ja CVni jõudmiseks tuleb teha mitmeid klikke. Näiteks CV Keskuses oli oluliselt lihtsam jõuda kandidaadi CV-ni. Just kandidaatide CV-de jõudmine on peamine arendus mida programmi arendajatelt ootan.

Konkursi duplitseerimisel, automaatselt meeskonnaliige ei tule kaasa, kes oli lisatud eelmise sama konkursiga, hetkel lisame uuesti nime + kasutaja toimingus varasemalt antud õigusi.

Kui faasidele oleks võimalik lisada ka värvitoonid, siis oleks silmale parem töölaualt haarata, kus maal kandidaadiga ollakse!

### **17. Kas värbamistarkvara kasutamine on kuidagi muutnud suhtlemist ja suhteid majasiseste partneritega?**

Tunnetan muutust juhtide osas, kes asuvad väljaspool Tallinna. Nad on aktiivsemad ja nende poolt on tugevam huvi tarkvara kasutamise vastu. Tänu tarkvarale saavad olla kursis konkursiga ja ise koheselt kandidaatidega ühendust võtta.

## Lisa 5 järg.

Samas on turvajuhte, kelle osas on tunda, et nad pelgavad Recruri kasutamist. Proovin olla neile toeks ja julgustada tarkvara kasutamist. Proovin mitte liiga palju neid tagant sundida, et mitte ära rikkuda omavahelisi suhteid.

### **18. Milliseid innovatsiooni võimalusi värbamise tõhustamiseks näed seoses tehnoloogia arenguga?**

Videovärbamine – video CV-de saatmine ja võimalus teha videointervjuu.

Kaugemas tulevikus võiksid olla meie asemel värbamiskeskuses hologrammid, kes teevad esimesed vestlused kandidaatidega.

## Lisa 6. Intervjuu Marit Alaväli

### 1. Kuidas tekkis mõte hakata looma värbamistarkvara Recrur (mis aastal see oli)?

Idee hakata looma värbamistarkvara tekkis enda vajadustest 2016a. alguses. Ignites oli pidev mahukas värbamisvajadus ja sellega seoses kandidaatide CVde ja muude andmete hoidmine ja töötlemine ebamugav, st polnud ühtset tööriista, kus hoida ja hallata kandidaatide CVsid, motivatsioonikirju ja vaadata ajalugu. Hoidsime andmeid excelis, kaustades, siseveebis ja emaili kaustades. Peamine probleem tekkis sellest, kui mõni kandidaat kandideeris või leidsime sihtotsingu kaudu, polnud meil kiiresti võimalik tuvastada, kas oleme kandidaadiga juba eelnevalt suhelnud ja mis seis temaga eelmistel kordadel jäi. Nii mõnelgi korral astusime seetõttu “ämbrisse”. Kui olime endale selgeks teinud, et meil kui ettevõttel oleks selliselt tarkvarast palju kasu, hakkasime uurima ka teiste HR/värbajate käest, mida nad kasutavad, miks ja miks nad ei kasuta ja tutvustama oma ideed ja uurima, kas neile võiks sellisest tööriistast kasu olla ja mis see kasu siis oleks. Meie soov oli ehitada tööriist, mis oleks läbimõeldud ja loodud põhinedes reaalsel värbamiskogemusel.

### 2. Mis aastal hakkas programmi kasutama esimene klient.

2016a. suvel hakkasid Recrur'i kasutama ja testima esimesed nn pilootkliendid, kellega olime läbi viinud süvaintervjuid ja sügisel 2016a. saime esimesed maksvad kliendid pardale.

### 3. Kui palju on tänaseks tarkvara kasutajaid?

185.

### 4. Milline oli kliendinägemus (persona), kellel jaoks tarkvara loodid (ettevõtte suurus, värbamismahud)?

Kui alustasime, siis oli konkreetne sihtgrupp lahtine ehk esimese hooga mõtlesime, et kõik ettevõtted, kes tegelevad värbamisega, võiks sellest tarkvarast kasu saada. Täna, peale põhjalikke testimisi, oleme keskendunud nii müügis kui toote arenduses just järgmistele sihtgrupile:

#### Sihtgrupp nr 1

- suured ettevõtted, kelle töötajate arv on 80+ töötajat
- kellel on aastas 10+ konkurssi
- kes täna ei kasuta tarkvara, vaid peamine tööriist on excel vm
- kellel on HR inimene või osakond ja värbamisse on kaasatud rohkem kui 1 inimene

#### Sihtgrupp nr 2

- väiksemad värbamisagentuurid

#### Sihtgrupp nr 3

- keskmise suurusega ettevõtted
- tegevusvaldkond nõuab pidevat värbamist, sihtotsingut

## Lisa 6 järg.

### Müügis, turunduses ja tootearenduses keskendume Sihtgrupile nr 1!

#### 5. Kuidas muudab värbamistarkvara kasutamine värbajate elu lihtsamaks?

Recrur on online platvorm, mille eesmärgiks on muuta värbamine tulemuslikuks ja läbipaistvaks kõikide värbamisega seotud osapoolte jaoks.

- Värbaja/HR - hoiab kokku aega info haldamisel, otsimisel ja edastamisel, sh töökuulutuste avaldamine ja seeläbi võimaldab toetada sobivate kandidaatide leidmist.
- Juht - võimaldab olla kaasatud värbamisprotsessi ja saada ülevaadet, lisaks ka tausta, miks üks või teine kandidaat on pole osutunud valituks või on lükanud kandidatuuri tagasi.
- Kandidaat - võimaldab lihtsalt kandideerida ja saada tagasisidet. Seeläbi hoiavad ettevõtted paremini oma imago.

#### 6. Kuidas muudab värbamistarkvara kandideerijate elu lihtsamaks?

Tarkvara kasutades on võimalik anda igale kandideerijale tagasisidet. See võimaldab kandidaadil olla kursis värbamisprotsessiga ja samuti enda plaane paremini teha.

Samuti võimaldab tarkvara koostada kandideerija sihtgrupile vastavat kandideerimise vormi. Nt spetsialistilt juhilt on mõttekas paluda vastata rohkematele küsimustele, kokal näiteks paluda saata ainult oma kontaktandmed.

#### 7. Kui palju tõhusam võiks olla värbamisprotsess kasutades Recruri? Kas seda on uuritud etappide kaupa (N: kuulutuste lisamine, kandidaatide hindamine jne).

Värbamisprotsess võiks olla kordades tõhusam Recrur'i kasutades. Oma klientidele ja potentsiaalsete klientidele puhul oleme tuvastanud, et paljudes ettevõtetes puudub ühtne värbamisprotsess ja see on toonud kaasa palju segadust ja ajakadu. Recrur'i kasutades on võimalik värbamisprotsessi kergesti struktureerida ja kõigile osapooltele lihtsalt kasutatavaks muuta. 2017.a. suvel viisime uuringu, mille raames kaardistasime klientide värbamisprotsessid ja palusime neil hinnata, kui palju üks või teine protsessi osa aega neil võtab. Lihtsustatult võib öelda, et Recruril on 5 põhi funktsiooni, mis aitavad kliendil mõõdetavalt aega/raha kokku hoida:

- i) Sihtotsing.
- ii) Kuulutuste ülespanek
- iii) Kuulutuste üle vaatamine.
- iv) Kandidaatide POOL: - see on miski, mida täna pole - kliendid on öelnud, et erinevate varasemate excelite vahel varasematest kandideerimistest inimeste otsimine on ajamahukam kui uus konkurss ja sellega seonduvad tegevused kokku, mistõttu varasemaid kandideerimise ei vaadata.
- v) Link kandideerimine.

## Lisa 6 järg.

Kokkuvõttes, minemata nende tegevuste taga olevasse ajakulu detailidesse (vastavad ajad on toodud varasemalt teile saadetud kliendi väärtusvoo kaardistuse failis: “6\_Värbajate tänane VSM-visuaal 1.1”) saame öelda, et Recruri abil hoiab meie **keskmine klient** (3 värbamisega seotud inimest) aastas **kokku 20% aega, mis on ca 15000 EUR** tööjõukulu. Sellele lisandub oluliselt suuremal määral kliendi äritegevuse alternatiivkulu kokkuvõtteid (õigeaegselt täimata positsioon tähendab sõltuvalt kliendist suuremat või väiksemat otsest kulu sh: ületunnitöö tasud, kaotatud kliendid/hanked, leppetrahvid jne). Pdf lisatud kirjas.

Lisaks kaardistasime kõige olulisemad probleemid värbamises, millega värbajad/HR igapäevaselt kokku puutuvad. Jagatud välja tabel 5\_Recrur intervjuudes tuvastatud probleemide seoste tabel 25.okt 2017 - juurpõhjused  
[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1t3S\\_Q69HvsWI8rsdn90-UZpWITGj3IGzhDVRGtW1SuU/edit#gid=1507363492](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1t3S_Q69HvsWI8rsdn90-UZpWITGj3IGzhDVRGtW1SuU/edit#gid=1507363492)

### 8. Kuidas on tagatud andmete turvalisus?

Lisatud pdf fail kirjas. Täna on kõik seal kirjas olevad tegevused turvalisuse tagamiseks tehtud.

### 9. Milliseid lisafunktsionaalsuseid võiksid lähiaastatel juurde lisanduda?

Keskendume tegevuste automatiseerimisele, kasutajamugavusele ning ärikasvatamisele. Aastaks 2019. planeeritud funktsionaalsused:

- universaalne API tulevasteks liidestusteks erinevate süsteemidega (tehtud ja seeläbi selle aasta algusest olemas ka integratsioon CVOnline Latvia tööportaaliga)
- activity view ja kliendi rolli parendamine
- tegevuste automatiseerimine, sh vähem klikke
- kalendriga integratsioon
- kandidaadi vaate täiendamine ja suurema kaasatuse tekitamine
- statistika mooduli täiendused, võimalus kätte saada erinevaid KPIsid
- saadan roadmapi eraldi:)

### 10. Täna on liidestused CV-Online ja CV Keskuse portaaliga ja Recruri saab siduda ka ettevõtte karjäärilehega ning personali arvestusprogrammiga. Kas plaanis on automaatsete liidestuste arvu suurendada (N: Töötukassa, koostöö mõne personalihaldustarkvara firmaga)?

Jaa, oleme läbirääkimas Töötukassaga liidestustest. Üldises plaanis näeme, et vastavalt turule, oleks võimalikult palju liidestusi organisatsiooni sees tööd toetavate ja hõlbustavate süsteemidega.

## **Lisa 6 järg.**

### **11. Milline on eesmärk, kuhu tahate Recruri arendamisega jõuda?**

Eesmärk on muuta värbamine tulemuslikuks ja läbipaistvaks kõigi osapoolte jaoks.

Lähtuvalt sellest eesmärgist me planeerime järgmisi arendusi, et need tugevasti toetaksid 3 osapoolte tööd (värbaja, juht, kandidaat).

Käibe eesmärk 2019: 150 000eur

Turud: Eesti, Läti, Leedu

Aastaks 2022 Recrur moodustab 45% Ignite käibest.

### **12. Mis eristab Recruri teistest turul olevates värbamistarkvaradest?**

Täna Baltikumi eristavad meid:

- Loodud värbajatelt värbajatele
- Kohalik kasutajatugi online ja telefonitsi, Eesti turul eestikeelne
- Integratsioonid kohale tööportaalidega
- Tugev juurutusprotsess vastavalt organisatsiooni eripäradele
- Tarkvara koolitused kasutajatele

### **13. Kas jätsin midagi olulist küsimata, mida tahaksid ise lisada?**

## Lisa 7. Mõõtmistulemused

| Tegevus<br>Aeg sekundites | Recrur  |          |              | Portaalid<br>(CV Keskus ja CV-Online) |          |              |
|---------------------------|---------|----------|--------------|---------------------------------------|----------|--------------|
|                           | I katse | II katse | Keskmine aeg | I katse                               | II katse | Keskmine aeg |
| Kuulutuse ülespanek       | 142     | 138      | 140          | 200                                   | 196      | 198          |
| CV-de hindamine           | 135     | 141      | 138          | 114                                   | 116      | 115          |
| CV-de edastamine juhile   | 2       | 2        | 2            | 184                                   | 178      | 181          |
| Tagasiside saatmine       | 27      | 25       | 26           | 74                                    | 74       | 74           |

# SUMMARY

## ENHANCING THE RECRUITMENT PROCESS IN THE G4S COMPANY

Indrek Sarjas

The employees are one of the company's most important values. Successful companies are those who can keep existing employees and recruit new ones when needed. Recruiting staff is no longer just filling a position with a suitable person. It is a combination of many different critical activities including long-term labor planning, labor market analysis, and recruitment strategies resulting from business strategy.

The purpose of this Master's thesis is to find out to what extent the Recur recruitment software enables the recruitment process to be more efficient. To achieve this goal, the author set the following research tasks:

- clarify the concept and objectives of staff recruitment;
- provide an overview of the benefits of e-platforms for staff recruitment;
- provide an overview of the G4S recruitment process;
- carry out a study to find out to what extent the Recur recruitment software enables the recruitment process to be more efficient;
- what changes the introduction of recruitment software will bring;
- make suggestions for improvement to G4S and the recruitment software developer.

The entire recruitment process has changed a lot with the development of the Internet. Recruitment has evolved from a traditional recruitment announcement to an online recruitment service. Due to the expansion of the Internet and its potential, technological developments in recruitment have been very rapid. Candidates are recruited through the company's career page, job portals, social media and other opportunities offered by the Internet. E-recruitment allows you to exchange information with candidates 24/7, which means that the recruitment process has become much more direct and faster. In addition, it is possible to distribute the recruitment message quickly beyond the state border.

E-recruitment has lost a clear boundary between recruitment and the process of evaluating candidates. The recruitment process may already include activities that are normally part of the selection process. Thus, the application procedure may include a playful task carried out by the candidate to test the skills and knowledge of the candidate and only those candidates who are able to solve the task correctly may complete the application.

E-recruitment enables the company to publish its job offers in a number of online environments. In addition, paper media, recommendations from the company's employees, advertising displays, etc. are used to disseminate the recruitment message. However, this has led companies to find it very difficult to manage their candidates, as they are scattered in different places. In order for companies to be able to manage their candidates and have an overview of selection procedures, recruitment software is needed, through which the recruitment process can be managed from one program to the end, and the information exchange through other systems is carried out through interfaces.

The G4S company researched in this thesis is a multinational company operating in more than 90 countries around the world. In Estonia, this company employs around 2,400 people. In 2017, G4S recruited 579 employees. Until 2019, the company lacked recruitment software that would allow to manage candidates from one program. That is why the recruitment specialist desktop was fragmented between different portals and programs. Placement of data in different locations did not allow recruitment specialists and managers to have an overview of the selection processes and the constant movement between different programs was cumbersome and time-consuming. In order to make the entire recruitment process more efficient, in 2018, solutions were sought and the conclusion drawn was that recruitment software had to be implemented in the company.

After getting acquainted with various recruitment programs, Recrur, developed by Ignate OÜ, was selected. The software has been created specifically to collect and analyze candidates' application documents from various channels in the recruitment process, to communicate with the candidate and the manager, and ultimately to transfer

the hired candidate's data to the personnel accounting program. Thus, the recruitment process would be efficient and transparent for all recruitment parties.

In the example of G4S, the introduction of recruitment software helps improve the recruitment process. It is very convenient to manage the candidates from one place and it also saves time. The time saved can be used by recruitment specialists to establish contact with candidates to introduce the company and work.

With Recur, the recruitment process is transparent for managers. The manager involved in the process can enter the program at any time to track the progress of the recruitment project and to familiarize with the candidates' CVs. Also, G4S managers estimate that software deployment has made the recruitment process more efficient and increased satisfaction.

By using Recur recruitment software, it is possible to reach the fourth stage of e-recruitment described by Malinowski (*et al.* 2005: 982), where the entire recruitment process is managed from start to finish through recruitment software. For G4S, the author recommends moving forward with the integration of Recur and personnel accounting software so that the data of the selected final candidate can be immediately exported for the purpose of formalizing the employment contract. In addition, attention should be paid to the training and guidance of those managers who have not used the software yet. Particular attention should be paid to those managers whose computer skills are weaker and therefore need more time to learn the software.

However, the survey showed that Recur recruitment software still needs to be developed to reduce the time it takes to evaluate candidates. The current solution is too time-consuming. Software developers have also added this development to their 2019 to-do list. Additionally, the interface with Google Calendar is being developed so that agreed appointments can be seen with a single entry in both Recuris and Google Calendar. In addition, the author estimates that if Recur had the opportunity to automatically evaluate the candidates' CVs, it would add value to the companies using the software.

In the future, one way to further develop this research is to repeat the survey in another company. It would be interesting for the author to compare the results of the time trials,

because there is a very big impact of the human factor. The more the measurement results, the greater the reliability of the results obtained. It is also worth carrying out new measurements once a new candidate evaluation solution has been launched and Google Calendar added to Recur.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Indrek Sarjas,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose  
VÄRBAMISPROTSESSI TÕHUSTAMINE ETTEVÕTTE G4S NÄITEL,

mille juhendaja on Veronika Krassavina ja kaasjuhendaja professor Kulno Türk,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi  
DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele  
kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi  
DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab  
autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab  
luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse  
lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi  
ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Indrek Sarjas*  
**23.05.2019**