

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kirsika Piiskop

OTSE KÕRGKOOLIST VÄRBAMINE IKT-SEKTORIS

Magistritöö

Õppekava personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA ja MSc

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 13 151 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kirsika Piiskop

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162840HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kirsikapiiskop@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm MBA, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetel

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	8
1.1. IKT värbamise teoreetiline käsitlus.....	8
1.1.1. Värbamise planeerimine.....	10
1.1.2. Värbamisprotsess	11
1.1.3. Värbamisallikad ja -vahendid ning valikuprotsess.....	12
1.1.4. Värbamise trendid IKT-sektoris.....	14
1.2. IKT tudengite otse kõrgkoolist värbamine	16
1.2.1. IKT-sektoris töötamiseks vajalikud kompetentsid.....	17
1.2.2. Varasem töökogemus ja praktikad	20
1.2.3. Lõhe tööandjate ootuste ja IKT valdkonna lõpetajate oskuste vahel.....	21
2. EMPIIRILINE UURING	24
2.1. Metoodika.....	24
2.1.1. Intervjuu	25
2.2. Andmeanalüüs	27
2.3. Tulemused	28
2.3.1. Värbamine IKT-sektoris.....	28
2.3.2. IKT tudengite kõrgkoolidest värbamine	32
2.3.3. Rahulolu ja kogemus otse kõrgkoolist värbamisega.....	37
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED	44
3.1. Värbamine IKT-sektoris	44
3.2. IKT tudengite kõrgkoolist värbamine.....	46
3.3. Rahulolu ja kogemus kõrgkoolidest värbamisega	49
3.4. Piirangud ja soovitusel edasisteks uuringuteks.....	52
KOKKUVÕTE.....	53
SUMMARY	56
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	59
LISAD	64
Lisa 1. IKT valdkonna ametikohtade kutsespetsiifilised- ja üldised kompetentsid	64

Lisa 2. Üldiste kompetentside jagunemine	68
Lisa 3. Intervjuu küsimustiku kava	69
Lisa 4. Koodipuu	71
Lisa 5. Tsitaadid	72
Lisa 6. Lihtlitsents	84

LÜHIKOKKUVÕTE

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (edaspidi ka IKT) valdkond on üks kiiremini arenevaid valdkondi. See on tekitanud olukorra, kus IKT-sektori töötajate nõudlus on suurem kui pakkumine. IKT ala inimesed ei tööta mitte ainult IKT-sektori ettevõtetes vaid neid on vaja ka teiste majandussektorite ettevõtetes. See on nõudlust IKT töötajatele veelgi suurendanud.

IKT-sektori töötajate puudus on probleemiks nii Eestis kui ka mujal maailmas. Samas on IKT valdkonna tudengitel töökohti keeruline leida ja ka ettevõtted eelistavad värvata töötajaid, kellel on juba varasem kogemus.

Käesoleva magistritöö keskne probleem on, kuidas motiveerida IKT ettevõtteid värbama rohkem kõrgkoolide tudengeid ja lõpetajaid. Sellest tulenevalt on uurimistöö eesmärk välja selgitada, kui palju kasutavad IKT ettevõtted otse kõrgkoolidest värbamist ning mis on kõrgkoolist värbamise eelised ja puudused IKT-sektoris tööandjate arvates.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks viidi läbi uuring Eesti IKT-sektori värbajate ja värbamisega seotud inimeste seas. Lisaks intervjueriti võrdluse saamiseks 2 ettevõtet, mis pole küll IKT ettevõtted, kuid pakuvad kõrgkoolist värbamisel suurt konkurentsi IKT ettevõtetele.

Saadud andmete analüüsiks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi – täpsemalt juhtumiülest horisontaalset analüüsi ehk koguti kokku intervjuudest teema kohta käivad tekstiosad ning võrreldi neid omavahel, deduktiivsel meetodil ehk toetudes varasematele teooriatele ja uuringutele.

Uuringu tulemusena selgus, et kuigi ettevõtted on kõrgkoolidest värvatud tudengitega ning nende oskustega pigem rahul, kasutatakse kõrgkoolist värbamist pigem vähe.

Kõrgkoolist värbamise enim nimetatud eelisteks on kandidaatide motiveeritus, värsked ideed, võime kujundada tudengit ettevõtte vajaduste järgi, avatus, õppimisvõime ning paindlikkus töömeetodite osas. Enim nimetatud puudused on ressursikulukus, kandidaatide vähene kogemus, reaalsustaju puudumine tööturu kohta, iseseisvuse ning äriprotsesside mõistmise puudumine.

Võtmesõnad: värbamine, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT), koolipingist värbamine, kõrgkoolist värbamine.

SISSEJUHATUS

Nii Eestis kui mujal maailmas on IKT valdkonnas ligikaudu 30 aastat valitsenud massiline tööjõu puudus. Samas on IKT valdkonna tudengid probleemi ees, et neid vähese kogemuse tõttu tööle ei soovita ja ka ettevõtted tunnistavad, et kõrgkooli lõpetajaid värbavad nad vähe.

Antud magistritöös käsitletakse otse kõrgkoolidest värbamist, mis on üks ettevõtte välistest värbamisallikatest. Magistritöös keskendutakse IKT-sektorile, sest kiire arengu tagajärjena on antud ala spetsialistide puudujääk aastast aastasse tõusnud.

Tööturu seire ja prognoosi ning oskuste arendamise koordineerimissüsteem (edaspidi OSKA) defineerib IKT-sektori valdkondadeks tarkvaraarenduse, IKT-süsteemid ja teenused, telekommunikatsiooni, elektroonika ning valdkondade ülese juhtimise (Mets & Leoma, 2016).

Tänapäeval ei tööta IKT-sektori spetsialistid ainult IT-ettevõtetes vaid on võtmetöötajateks ka teiste valdkondade ettevõtetes. Maailma laastanud koroonaviiruse levik on pannud ettevõtteid veelgi rohkem hindama IKT spetsialistide vajadust, sest paljude ettevõtete ellujäämine ja töövõimekus toetub IT lahendustele.

Infotehnoloogia valdkond on otse koolist värbamisel üks populaarsemaid erialasid. Tudengite värbamine tooks organisatsiooni värsked teadmised ja perspektiivi, kuid tekkinud on lõhe tööandjate ootuste ja kõrgkoolide poolt pakutava vahel. Paljud IKT tööandjad tunnevad, et kõrgkoolist saadud teadmised ja oskused pole tihtipeale piisavad ettevõttes tööle asumiseks.

Antud teema on saanud palju meediakajastust nii Eestis kui välismaal. Eestis on põhjalikumad uuringud IKT-sektori tööhõive ja personalipoliitika kohta viimati läbi viidud 2016. aastal OSKA poolt ning on praeguseks juba vananenud. 2021. aasta lõpuks peaks ka valmima uus OSKA IKT valdkonna uuring, mis keskendub IKT-spetsialistide tööjõu- ja oskuste vajaduste hindamisele. Viimane tööandjate rahulolu uuring IKT lõpetajatega toimus aastal 2018 Hariduse Infotehnoloogia Sihtasutuse (edaspidi ka HITSA) poolt.

Autori meelest on olulisteks viisideks, kuidas tööjõupuudust IKT-sektoris leevendada, koolitada rohkem spetsialiste, vähendada koolist väljalangemiste arvu ja värvata tööle rohkem tudengeid, et pakkuda neile töökogemust ja tõsta nende kompetentsust.

Antud magistritöö koosneb 3 peatükist. Esimeses peatükis käsitletakse IKT värbamise planeerimist, protsessi, allikaid, vahendeid, trende ning antud teemadel varasemalt läbiviidud uuringuid. Lisaks antakse ülevaade IKT tudengite värbamisest, seda mõjutavatest teguritest ja varasematest uuringutest antud valdkonnas.

Teises peatükis antakse ülevaade empiirilisest uuringust, mis viidi läbi IKT tööandjate seas. Kirjeldatakse uuringu metoodikat, valimit ning andmeanalüüsi meetodeid. Lisaks tuuakse välja, uuringus kasutatud küsimustiku koostamise meetodid ning tulemused.

Arutelu osas kirjeldatakse seoseid teooria ning varasemate uuringutega. Lisaks toob autor välja oma järeldused ning ettepanekud, kuidas probleemi edasi käsitleda.

Käesoleva magistritöö keskne probleem on, kuidas motiveerida IKT ettevõtteid värbama rohkem kõrgkoolide tudengeid ja lõpetajaid. Sellest tulenevalt on uurimistöö eesmärk välja selgitada, kui palju kasutavad IKT ettevõtted otse kõrgkoolidest värbamist ning mis on kõrgkoolist värbamise eelised ja puudused IKT-sektoris tööandjate arvates.

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada värbamise planeerimist, protsessi, allikaid, vahendeid ning trende IKT- sektoris.
- Selgitada IKT tudengite kõrgkoolist värbamist ja seda mõjutavaid tegureid.
- Uurida IKT ettevõtete kogemusi ja rahulolu otse kõrgkoolidest värbamisega.

Magistritöö tulemusena selguvad kõrgkoolist värbamise eelised ja puudused, mille teadmine tuleb kasuks nii kõrgkoolidele õppekavade koostamisel, IKT tööandjatele värbamisotsuste tegemisel ning tudengitele konkurentsivõime tõstmisel.

Töö autor soovib tänada oma juhendajat ning kõiki intervjuudes osalenuid, ilma kelleleta poleks töö valmimine võimalik olnud.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Teoreetilise osa esimene alapeatükk käsitleb IKT värbamise planeerimist, protsessi, allikaid, vahendeid, trende ning antud teemadel varasemalt läbiviidud uuringuid. Teises alapeatükis antakse ülevaade IKT tudengite värbamisest, seda mõjutavatest teguritest ja varasematest uuringutest antud valdkonnas.

1.1. IKT värbamise teoreetiline käsitlus

Käesolev alapeatükk annab ülevaate IKT värbamise protsessist ning teguritest, mis mõjutavad värbamist IKT-sektoris. Lisaks antakse ülevaade varasematest IKT värbamisega seotud uuringutest.

Kaasaegsed vaated värbamisele hõlmavad rohkemat kui kandidaatide leidmist ja valimist. Värbamine on protsess, mis saab alguse, kui tehakse otsus, et vajatakse uut tööjõudu. Värbamine hõlmab analüüsi, kust ja kuidas kandidaate leida, meetodeid, kuidas otsustatakse kandidaati sobivus, kuidas ettevõtte ennast esitleb ja kuidas kandidaate ettevõttesse meelitatakse. Samuti hõlmab värbamine meetodeid, kuidas organiseeritakse töötajate sisse elamise protsess ja kuidas integreerida uusi töötajaid ettevõttesse nii, et nad oleksid õnnelikud, produktiivsed ja tahaksid ettevõttesse jääda. (Marks, 2016)

Tööturu seire ja prognoosi ning oskuste arendamise koordineerimisüsteem (edaspidi OSKA) defineerib IKT-sektori valdkondadeks tarkvaraarenduse, IKT-süsteemid ja teenused, telekommunikatsiooni, elektroonika ning valdkondade ülese juhtimise (Mets & Leoma, 2016).

2018. aastal töötas Eestis IKT-alal üle 18 000 inimese. IKT valdkonnas tegutses ligikaudu 3000 ettevõtet. Neist 95% olid vähem kui kümne töötajaga mikroettevõtted, kus töötas üle 40% tegevusalal hõivatutest. Suurimad ettevõtted olid OÜ Playtech Estonia, Skype Technologies OÜ, Kühne + Nagel IT Service Centre AS, Nortal AS, Pipedrives OÜ ja AS Helves. (Krusell, et al., 2020)

IKT talentide värbamine on paljudele ettevõtetele suureks raskuseks. Juba peaaegu 30 aastat on IKT valdkonnas töötajate nõudlus ületanud pakkumist ning üha enam ettevõtteid konkureerib samade talentide üle, seda enam et IKT töötajad ei tööta enam vaid IKT ettevõtetes.

Maailma laastanud koroonaviiruse levik tekitas olukorra, kus ettevõtete ellujäämine ja töövõimekus toetub IKT lahendustele. Ettevõtted pidid kasutusele võtma ja enda süsteemidesse integreerima erinevaid infotehnoloogia ja kommunikatsiooni lahendusi nagu Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, Skype, Slack, e-poed jne. See on ettevõtteid pannud veelgi rohkem hindama IKT spetsialistide vajadust.

Seega on infotehnoloogia valdkond tänapäeval kõigi edukate ja innovaatiliste ettevõtete lahutamatu osa. 2015. aastal läbi viidud uuringu põhjal mõistab 90% ettevõtete juhtidest, et tehnoloogia valdkondade värbamine on suur väljakutse. Lisaks on IT valdkonnas üha populaarsemaks muutunud üleostmine, seega on töötajate hoidmine samuti keeruline ja ka kulukas. Organisatsioonid on valmis kulutama lausa kuni ühe kolmandiku oma personalivaldkonna eelarvest IT-talentide leidmisele ja hoidmisele. (Appirio, 2015)

Kui 2018. aastal küsiti IKT ettevõtjatelt, mis on suurimad investeeringud, mida ettevõtte plaanib järgneva viie aasta jooksul teha siis kolmandal kohal oli IT-talentide värbamine. 61% IKT-sektori juhtidest arvab, et on organisatsioonide edukuse üheks suurimaks riskiteguriks IT-töötajate vähesus. Seetõttu on IT-töötajate leidmine muutunud ettevõtete prioriteediks. (Stripe, 2018)

Kuigi IKT töötajate vajadus pidevalt tõuseb, näitavad välismaised uuringud (Mckenzie, Coldwell-Neilson, & Palmer, 2017; Huang & Hsieh, 2020), et IKT haridust pakkuvates kõrgkoolides IKT õppekavade arv üle kogu maailma väheneb.

Eesti viimaste aastate lõpetajate andmest aga selgub, et sarnaselt välismaailmaga on IKT valdkonnas ikka veel tööjõu puudus, kuid hinnanguline puudujääk on tänu lõpetajate arvu kasvule mõnevõrra vähenenud (Krusell, et al., 2020).

Küll aga on Eestis suureks probleemiks õpingute poolelijätmine, mistõttu ei suuda kõrgkoolid pakkuda piisavalt lõpetajaid, et katta tööturu nõudlust (Kori & Mardo, 2017). Jõhvi tehnoloogiakooli üks asutajatest Marek Kiisa on probleemse kohana välja toonud, et IKT-sektori tööandjad võtavad organisatsiooni tööle andekaid tudengeid juba peale esimest õppeaastat ja koolitavad nad ise välja, ohustades sellega aga nende kooliharidust (Jõhvi Tehnoloogiakool, 2021). Aastatel 2013-2015 õppis IKT-alast kõrgharidust pakkuvatel õppekavadel 5200 üliõpilast. IKT haridust pakkuvatel õppekavadel oli õpingute katkestamise määr 2016. aastal 24%. Lõpetajate

koguarv on aastas keskmiselt 580 – 660 lõpetaja vahel. 2010. aastal IKT valdkonna bakalaureuse ja rakenduskõrgharidus õppesse sisseastunutest oli 2015. aastaks õpingud katkestanud ligikaudu 60%. Seega kõrghariduse pooleli jätvaid inimesi on rohkem kui lõpetajaid. (Mets & Leoma, 2016) Eestis asub IKT kõrghariduse õppekavadele õppima aastas ligikaudu 1500 uut üliõpilast (*Ibid.*). Neist nominaalajaga lõpetajate määr on madal, olles bakalaureuse ja rakenduskõrghariduse õppes ~20% ning magistriõppes 30% ja 40% vahel. (Anspal, et al., 2015) Vastupidiselt Marek Kiisa arvamusele, et kooli lõpetamine lükkub edasi töötamise tõttu (Jõhvi Tehnoloogiakool, 2021) – selgus 2015. IKT erialade töötamise uuringust, et IKT-tudengid ei tööta õpingute ajal rohkem kui teistel õppekavadel õppivad tudengid (Anspal, et al., 2015). Seega ei saa tööle asumine olla peamiseks õppetöö katkestamise põhjuseks.

1.1.1. Värbamise planeerimine

Kuigi IKT-sektoris on väga oluline panna paika värbamisstrateegia, et prognoosida, millal ja milliseid ametikohti on vaja täita, on värbamise planeerimine ettevõtete jaoks üks suurimaid väljakutseid.

Planeerimine võimaldab värbamise viia vastavusse ettevõtte eesmärkide ja strateegiliste plaanidega. Värbamisstrateegia loomisel tuleks võtta arvesse ettevõtte kasvu, töötajate volavust, edutamisi ja muid tegureid, mis mõjutavad värbamisvajadusi. (Osman, et al., 2020)

Kuna ettevõtted otsivad endale võimalikult püsivaid töötajaid, tuleb valida kandidaat, kes vastab ettevõtte praegustele ja ka tulevastele vajadustele. Seega on oluline värvata inimesi mitte praeguste oskuste, vaid arenemisvõime järgi. Samuti peab IKT valdkonnas tähelepanu pöörama ettevõtte arengustaadiumile. Algfaasis võivad ettevõtted palgata laiemate oskustega töötajaid, aga mida kaugemale arengus ettevõtte jõuab, seda kitsamate oskustega töötajaid otsitakse. (Appelo, 2019)

Palju vastakaid arvamusi esineb teemal kas ja kui tihti ettevõtted peaksid värbama. Appelo (2019) on öelnud, et iduettevõtted peaksid olema alati valmis värbama, mitte ainult siis kui vajadus tekib. Samas Osman *et al.* (2020) vaidlevad vastu, et üks suuri vigu, mida ettevõtted teevad, on värbamine valedel põhjustel ja valel ajal. Kuna värbamine on aja ja ressursi kulukas ettevõtmine, peaks enne välja selgitama, kas see on tõesti vajalik.

Osman *et al.* teooriat toetab ka 2018. aastal Stripe poolt läbiviidud uuring, milles selgus, et oluline pole mitte IKT töötajate arvu tõstmine ettevõttes, vaid oskus panna õiged inimesed tööle õigetesse tiimidesse. Õigete projektidega tegelevad töötajad aitavad ettevõttel kiiremini liikuda uutele turgudele ja toote valdkondadesse ning aidata ettevõtetel teistest eristuda. Lisaks selgus, et

tihtipeale pärsib organisatsioonide töökorraldus IKT töötajate produktiivsust. Seega peaksid ettevõtted oma olemasolevaid talente paremini kasutama, et kiiremini areneda, uusi tooteid luua ja püsida tempos tõusvate trendidega. (Stripe, 2018)

Samas on nii Osman *et al.* (2020) kui Appelo (2019) ühel arvamusel, et IT valdkonnas tasuks tipp-talentide jaoks ettevõttes alati koht leida, sest nende panus võib osutuda suuremaks kui see alguses tundub.

1.1.2. Värbamisprotsess

Kui värbamise vajadus ettevõttes on välja selgitatud, peaks sellele järgnema vaba töökoha analüüs ning vajalike kompetentside väljaselgitamine ning seejärel töökuulutuse koostamine ning värbamise ja valiku protsessi korraldamine. (Armstrong & Taylor, 2017)

IKT valdkonnas on väga oluline, et personalitöötaja mõistaks värvatava ametikoha rolli, kuid ametikoha kirjelduste ja töökuulutuste koostamisel on mõistlik kasutada juba sarnasel ametipositsioonil töötavate inimeste arvamust vajalike kompetentside ja võimete kohta (O'Brien, 2019). Seega on oluline värbamisprotsessi kaasata erinevaid inimesi.

Üheskoos tuleks paika panna, milliseid tunnuseid ettevõtte väärtustab ning millised kompetentsid on tõeliselt vajalikud ametikoha täitmiseks. Kuigi kõik ettevõtted tahavad värvata vaid parimate teadmiste ja oskustega talente, on väga oluline ka töötaja sobivus meeskonnaga, mida parimatel kandidaatidel ei pruugi tekkida. (Osman, et al., 2020)

Iga uus töötaja mõjutab meeskonna kvaliteeti, võimekust ja kultuuri. Paljude alustavate IKT ettevõtete komistuskiviks on efektiivse meeskonna puudumine või meeskonnaliikmete omavaheline mittedobivus. Mida väiksem meeskond, seda suurem mõju on mitte sobiva töötaja palkamisel. (Appelo, 2019)

Inimeste oskused ja eelistused tuleb sobitada ametikohaga. Teadmiste, oskuste ja võimete mittevastavus ametikohaga tekitab töötajate voolavust. Töötajate voolavus on ettevõtte jaoks kulukas ja mõjutab otseselt ettevõtte sooritusvõimet ja edukust. (Bussin, 2018) Lisaks on ka talentidel tihtipeale valikus mitu konkureerivat pakkumist, mis samuti võib värbamise kulukaks muuta (Osman, et al., 2020).

Appelo (2019) ja Osman *et al.* (2020) käsitlevad mõlemad oma teooriates IKT värbamise ja valiku protsessi kui letrit, kus igal sammul jääb kandidaate vähemaks, kuid sammud letrites erinevad nii sisult kui arvult. Mõlemad on arvamusel, et nii lehter, kui letris olevate faaside järjekord, võib erinevatel ettevõtetel ja ametikohtadel erineda. Osman *et al.* värbamislehter on võrreldes Appelo

omaga üldisem, kuid suures pildis katavad mõlemad ära peamised värbamise protsessid. Tabelis 1 on välja toodud Appelo ja Osman *et al.* värbamislehtrite ülevaade.

Tabel 1. Appelo ja Osman *et al.* värbamislehid

Appelo värbamislehter (Appelo, 2019)	Osmani värbamislehter (Osman, et al., 2020)
1. Kandidaatide leidmine läbi värbamisallikate	1. Sobivate kandidaatide leidmine ja kutsumine värbamisprotsessi
2. Suhete kasvatamine	2. Kandidaatide sõelumine
3. Sooviavalduste kogumine	3. Kandidaatide intervjuerimine
4. Kandideerimisavaluste sõelumine	4. Otsuse tegemine
5. Sõelumise intervjuu	5. Tööpakkumise tegemine
6. Sõelumise test	6. Läbirääkimised ja lõpetamine
7. Oskuste ja teadmiste test	
8. Tööintervjuu	
9. Testülesanne	
10. Soovituste kontrollimine	
11. Tööpakkumine	

Allikas: Autori koostatud (Appelo, 2019; Osman, et al., 2020) alusel.

Sarnaselt tavalisele värbamisele on ka IKT-s värbamisel kolm peamist murepunkti: kuidas tagada kandidaatide sobiv kvaliteet, kvantiteet ja mitmekesisus; kuidas teha värbamisotsuseid õiglaselt ja efektiivselt ning kuidas teostada värbamist mõistliku hinna ja ajaga. Kuigi kõik ettevõtted tahaksid, et värbamine oleks õiglane, tulemuslik ja tõhus protsess, oskavad vähesed seda nii korraldada. Nende murepunktide lahendamiseks ongi mõistlik kasutada värbamislehtri abi. (Osman, et al., 2020)

1.1.3. Värbamisallikad ja -vahendid ning valikuprotsess

Värbamiseks on organisatsioonidel kasutada erinevad ettevõtte sisesed ja -välised värbamisallikad. Igal värbamisallikal on oma plussid ja miinused. Tänapäeva värbajad kasutavad üheaegselt erinevaid kanaleid ja allikad, et jõuda parimate kandidaatideni. (Rashmi, 2010)

Ettevõtte sisene värbamine täidab vabu ametikohti olemasolevate töötajatega, neid edutades või liigutades erinevate ametikohtade või asukohtade vahel. Ettevõtte sisene värbamine aitab vähendada värbamise, valiku ja sisse elamise kulusid. Plussiks on ka see, et kandidaadi tugevused ja koolitusvajadused on ettevõttele juba teada ja töötaja on varasemalt kursis ettevõtte kultuuriga, mis üldjuhul tagab parema sobivuse organisatsiooni. (*Ibid.*) Ettevõtte sisene värbamine tõstab ka töötajate motivatsiooni (Türk, 2005).

Ettevõtte väline värbamine aga tähendab töötajate palkamist väljastpoolt ettevõtet ja on sobiv pigem madalamatele ametikohtadele või spetsiifilisi oskusi nõudvate kohtade täitmiseks. Väline värbamine aitab samas tuua ettevõttesse uusi ideid ja mitmekesisust. (*Ibid.*)

Ettevõtte välisteks värbamisvahenditeks võivad olla töötajate soovitatud inimesed, personaliotsingufirmad, töölepakkujad, töötajate ühendused ja liidud ning õppeasutused. (Alas, 2005) Lisaks muutub üha populaarsemaks ka veebipõhine värbamine (ettevõtte koduleheküljel, sotsiaalmeedia, tööportaalid, otsingumonitorid jne), reklaamid ja kuulutused meediaväljaannetes, värbamisagentuurid ja *headhunterid*. (Armstrong & Taylor, 2017) Välise värbamise allikad on ka personaliüritused, töölaadad, praktika ja internatuurid, (Türk, 2005) ning ka konverentsid, *hackatonid*, endised töötajad ja varasemad kandidaadid. (Diel, 2020).

Enim kasutatud värbamismeetodid IKT ettevõtetes on tööportaalid, värbamisagentuurid, sotsiaalmeedia, töötajate soovitusel, ülikoolidest värbamine ja kuulutused ettevõtete kodulehtedel. Sotsiaalmeedia lehekülgedest populaarseimad on LinkedIn ja Facebook. (Amadoru & Gamage, 2016) kuid kasutatakse ka GitHubi ja Stack Overflowd (Zojceska, 2019), Monsterit, Experteeri, JobLeadsit, HoneyPoti, 99 Talentsit, Talent.io-d ja paljusid teisi (Diel, 2020).

Mõningatel juhtudel tasub kombineerida ettevõtte sisest- ja välist värbamist, võrreldes ettevõtte siseseid töötajaid väliste töötajatega ja leides ametikohale sobivaim inimene. See protsess motiveerib ka töötajaid end pidevalt arendama. (Rashmi, 2010)

Kuna IKT-sektoris püütakse töötajaid leida ka nende seast, kes ise aktiivselt tööd ei otsi, on väga oluline kasutada palju erinevaid värbamiskanaleid, et nende inimesteni jõuda (Spelman, 2018).

Kandidaatide valikuprotsessis on oluline IKT-s kasutada kaasaegseid meetodeid, mis oleksid ka kandidaatide jaoks põnevust pakkuvad. Populaarseimad valikumeetodid IKT-s on intervjuud, pädevustestid ja olulisel kohal on ka CV analüüsimine ning soovitude kontrollimine (Fajčíková, Urbancová, & Fejfarová, 2018).

Intervjuud on vajalikud, kuid lihtsalt vestlemisest jääb enamasti IKT-sektoris väheks. IKT värbamisel on võimalik kasutada sobivuse hindamiseks erinevaid tehnilisi lahendusi ja testülesandeid. Siinkohal tasub kaasata meeskonda, kellel on parem ülevaade oskustest, mis antud positsioonil peaksid olema. Kui ettevõtte ise ei soovi testülesandeid koostada, on olemas eraldi tarkvara programmid, millega hinnata kandidaatide sobivust. (O'Brien, 2019)

1.1.4. Värbamise trendid IKT-sektoris

Tänapäeva muutuvus ühiskonnas peavad organisatsioonid inimressursi planeerimisel olema paindlikud ja käima kaasas uute trendidega (Armstrong & Taylor, 2017).

Üheks oluliseks trendiks, millele kirjanduses palju rõhutatakse ning mis ka IKT-s töötajate värbamist mõjutab, on tööandja brändi väärtustamine.

IKT talentide ligimeelitamiseks tuleb end neile nähtavaks teha. (O'Brien, 2019) Tänapäeval on ettevõtja brändi loomine kandidaatidele sama oluline kui reklaam mida tehakse klientidele. (Fajčiková, Urbancová, & Fejfarová, 2018). Nähtavuse suurendamiseks peaks ettevõtte pakkuma tudengitele praktikakohti ja osalema üritustel, kus tutvustatakse ettevõtet kui tööandjat ning suheldakse tulevaste potentsiaalsete töötajatega. (Spelman, 2018). Ettevõtja brändi arendamine aitab leida paremaid kandidaate, vähendada värbamiskulusid ja vähendada tööjõuvoolavust (Bhagat, Dutta, & Kumari, 2020).

Üheks huvitavaks näiteks on Spotify 2018. aastal koostatud värbamiskampaania, mille käigus koostati esitusloend, kus iga loo nime ülevalt alla lugedes, tuli kokku töökuulutus. Lisaks lisab Spotify ka meilivestluste lõppu lingi oma „head päeva“ esitusloendiga. See lähenemine on uudne ja hea viis ettevõtja brändi reklaamimiseks. (McLaren, 2018)

Ettevõtja brändi kujundamise juures on oluline ka kandideerijatele hea kogemuse pakkumine. Ettevõtjad tihtipeale eksivad eeldades, et kandidaadid peavad neile muljet avaldama ja unustavad kandidaatidele positiivse kogemuse loomise olulisuse. IKT talentidel on aga sageli korraka mitu tööpakkumist ning enamasti valitakse ettevõtte, kus nad said hea kogemuse osaliseks. (Osman, et al., 2020)

Kui värbamisprotsess on liiga aeglane või halvasti korraldatud, kaotavad IKT töötajad kiiresti huvi. Kui kandidaadile jääb ettevõtte värbamisprotsessist halb mulje, kahjustab see ettevõtte brändi nii kandidaadi, kui ka tema tutvusringkonna silmis, kes võiksid samuti olla potentsiaalsed töötajad. (Spelman, 2018)

Teiseks trendiks, mis suuresti ka IKT-sektoris värbamist mõjutab, on värbamise kolimine internetti ehk e-värbamine.

E-värbamine on odav, ajasäästlik, standardiseeritud, jõuab paljude inimesteni, pakub selget väljendusvõimalust ning seeläbi annab ka parema võimaluse sobiva töötaja leidmiseks ning

võimaldab koguda erinevate kandidaatide andmeid, mida tulevikus vajadusel uuesti kasutada. (Kumar & Kavitha, 2019)

IKT valdkonna ettevõtted eelistavad modernsemaid suhtluskanaleid. Interneti kasutamine on tekitanud olukorra, kus ettevõtted saavad lisaks tööpakkumiste avaldamisele oma kodulehel, luua sotsiaalmeedias sisu, mis aitab kaasa ettevõtte maine kujundamisele ning lisaks kasutatakse sotsiaalmeediat ka vabade töökohtade täitmiseks. Sarnased trendid on iseloomulikud ka IKT-sektoris, kus 91% ettevõtetest kasutavad värbamisallikatena oma kodulehte ja 88% erinevaid online tööportaale. Lisaks kasutab 85% ettevõtetest värbamisallikana ka oma sotsiaalmeedia kontosid. (Fajčíková, Urbancová, & Fejfarová, 2018)

Tänu IKT vahendite kasutamisele on värbamisprotsess muutunud kiiremaks ja efektiivsemaks. Lisaks erinevatele kommunikatsiooni vahenditele, mis võimaldavad kandidaatidega kiiresti suhelda, on paljud IKT ettevõtted kandidaatide valiku protsessis kasutusele võtnud ka erinevad tarkvaraprogrammid, algoritmid ja tehisintellekti (AI). AI kasutamine vähendab sobivate kandidaatide sõelumisprotsessile kuluvat aega märgatavalt ning pakub ka õiglasemat valikuprotsessi. (Fernandez, 2019)

IKT-sektoris tuleb värbamisele läheneda loovalt, sest kandidaadid on pettunud ja väsinud värbajate ja juhtide lohakast ja agressiivsest suhtumisest kandidaatidesse. Mitmekesisuse puudumine värbamisprotsessis jätab paljud potentsiaalsed kandidaadid tähelepanuta ning lõppkokkuvõttes loobuvad nad tööotsingutest. (Appelo, 2019)

2016. aastal kasutas turundusettevõtte Fetch praktikantide leidmiseks 50 miljoni kasutajaga tutvumisrakendust Tinder. Ühe päeva jooksul jõuti 270 potentsiaalse kandidaadini, kellest viis kutsuti ka personaalsele intervjuule ning nende seast leiti ka sobiv praktikant. Antud meetod võiks töötada efektiivselt ka näiteks karjäärimesidel või ülikoolide territooriumil. (Johnson, 2016)

IT valdkonna värbamises üritatakse tihtipeale kopeerida teiste organisatsioonide edulugusid, kuid iga ettevõtte ja organisatsiooni kultuur on erinev, samuti on erinevad inimesed, keda vajatakse. Seega võib küll õppida teiste värbamispraktikatest aga ei tasuks neid kopeerida. (Osman, et al., 2020)

1.2. IKT tudengite otse kõrgkoolist värbamine

Käesoleva alapeatüki eesmärk on anda ülevaade otse kõrgkoolist värbamise olulisusest, seda mõjutavatest teguritest ning kompetentsidest, mida kõrgkooli lõpetajatelt oodatakse.

Teoorias näevad ettevõtted lõpetajate värbamist võimalusena leida töötajaid, kes oleks keskmisest targemad ning oleks kiire õpivõimega ja pakuksid ettevõttele uut perspektiivi. Tihtipeale omavad IKT valdkonna koolilõpetajad konkreetseid oskusi ja teadmisi, mida on võimalik omandada ainult kõrgkoolides. (Pollard, et al., 2015)

Praktilises käsitluses ja uuringutes aga lähevad arvamused lahku. Kui CareerBuilderi 2017. aastal läbiviidud uuringust selgus, et 74% tööandjatest planeeris sellel aastal palgata koolilõpetajaid (CareerBuilder, 2017). Siis 2018. aastal Eesti tööandjate rahulolu uuringust IKT lõpetajatega selgus, et tihtipeale ei erista ettevõtteid värbamisel kandidaate haridustaseme järgi, sest paljud omandavad tööks vajalikud oskused ise õppides (HITSA; Psience; IT Akadeemia, 2018).

Küll aga selgus CareerBuilderi uuringust, et infotehnoloogia valdkond on 33%-ga otse koolist värbamisel populaarseim eriala (CareerBuilder, 2017). Ning 2017. aastal 250 Ameerika värbaja seas läbi viidud uuringust täpsustus, et populaarseimad ametikohad, mida IKT sektoris kõrgkoolidest värvatakse on rakenduste arendaja, tehniline tugi, äri/süsteemianalüütik, veebiarendaja, võrgu/süsteemiadministraator, võrgu/süsteemide insener, andmebaaside administraator ja testija. (TEKsystems, 2017)

Peamiseks takistusteks ülikoolidest värbamisel on tihe konkurents noorte talentide üle. Lisaks on väljakutseks ka vähene tööandja bränding ja sobivate värbamispraktikate leidmine. (Zojceska, 2018)

Seda teooriat kinnitab 2019. aastal Yello poolt Ameerikas läbi viidud uuring, mis näitas, et vaid üks kümnest Z-generatsiooni tudengist (sündinud alates 2000) hakkab tööd otsima alles peale kõrgkooli lõpetamist. Seega, kui ettevõtteid hakkavad tudengeid värbama alles peale kõrgkooli lõpetamist või viimaselt kursuselt, on tiheda konkurentsiga tõttu parimad kandidaadid juba konkurentide poolt palgatud. (Yello, 2019).

2018. aastal Tšehhi IKT-sektoris läbi viidud uuringus selgus, et vaid 21% ettevõtetest käib kõrgkoolides endale reklaami tegemas (Fajčíková, Urbancová, & Fejfarová, 2018).

On ka ettevõtteid, kes tudengite ligimeelitamiseks pakkuvad koolitusprogramme, annavad välja brošüüre, osalevad karjäärimesseidel ja külastavad ülikoolilinnakuid, et koguda infot tulevaste potentsiaalsete kandidaatide kohta. Kuigi haridusasutused on tulevikutalentide peamiseks allikaks, võivad sealsed värbamiskampaaniad osutuda väga kulukaks. (Armstrong & Taylor, 2017)

Soodsam alternatiiv sellele ongi keskendumine oma tegevuste tutvustamisele kõrgkoolides, et luua tudengitele tugev tööandja bränd ja hankida juba õpingute ajal uusi andekaid töötajaid. (Fajčíková, Urbancová, & Fejfarová, 2018)

Üheks tööandja brändi reklaami meetodiks on ka internet – eeskätt sotsiaalmeedia ja tööportaalid, sest suurem osa koolilõpetajatest on interneti aktiivsed kasutajad. Avalikustades organisatsiooni vabu ametikohti ja praktika positsioone sotsiaalmeedias, on lihtne tudengite huvi köita. Tihtipeale kasutatakse tudengite värbamises ka vähem formaalseid meetodeid nagu oma töötajate soovitude küsimine või paludes oma praegustel töötajatel reklaamida ettevõtte töövõimalusi enda endistes koolides. (Pollard, et al., 2015)

1.2.1. IKT-sektoris töötamiseks vajalikud kompetentsid

Töötajate kompetentside teadmine aitab kokku panna ajaliselt ja kvaliteedilt paremaid meeskondi ning annab töötajatele endile ülevaate nende olemasolevatest teadmistest ja arendamist vajavatest oskustest.

IKT-sektoris käsitletakse kompetentsidena enamasti tehnilisi oskusi (*technical skills* või *hard skills*) ja mitte-tehnilisi (*nontechnical* või *soft skills*) oskusi (Osman, et al., 2020).

Ka Eesti Riigikantselei juures tegutsev töörühm, mis tegeleb oskuste ja tööturu vajaduste ühildamisega, on jaganud kompetentsid kaheks: üldised kompetentsid (*soft skills or general skills*) ehk teadmised ja oskused, mida saab üle kanda kõikidele kvalifikatsioonidele (nt üldised teadmised IKT-st, majandusest jne) ja mis sisaldavad hoiakuid ning võimet olemasolevaid oskusi rakendada (nt suhtlemine, kohanemine, toimetulek) ning kutsespetsiifilised kompetentsid (*specific hard skills*), mis on otseselt seotud tööosade ja- ülesannetega. (Jamnes, et al., 2013).

Analüüsides vabale ametikohale nõutavaid kompetentse, tasuks alustada tehnilistest ehk kutsespetsiifilistest oskustest ja paika panna, millised kutsespetsiifilised kompetentsid on rangelt nõutavad, milliseid on võimalik töö käigus õpetada, millised on need, ilma milleta ei ole võimalik tööd teha ja millised tulevad lihtsalt kasuks ehk on soovituslikud. (Appelo, 2019)

IKT kutsespetsiifilised oskused hõlmavad endas teadmisi matemaatikast, loodusteadustest, majandusest, projektijuhtimisest, tehnilisest kirjutamisest jne (Osman, et al., 2020). Doyle (2020) nimetab projektijuhtimist ja tehnilist kirjutamist, kuid lisab ka suurandmete (*BigData*) analüüsimise, koodi kirjutamise ja programmeerimise, sotsiaalmeedia haldamise ning digiturunduse. Tapado, Acedo ja Palaoag (2018) uurisid Filipiinidel tööturul eelise andvaid kutsespetsiifilised oskusi ning mainisid ka IT kasutajatoe analüüsi, kasutajaliideste ja kasutuskogemuse disaini, veebi- ja tarkvara arendust, agiilseid meetodikaid, andmebaaside haldust/administreerimist, objektile orienteeritud programmeerimist, SQL programmeerimist, IT arhitektuuri, uute tehnoloogiate kasutamist, küberturvalisust, IT konsultatsioone, sotsiaalmeedia disaini ja -haldus, IT optimeerimist, äriprotsesside modelleerimist ja tarkvara disaini.

Eestis on IKT-sektori kutsespetsiifilisi kompetentse loetlenud näiteks OSKA ja Kutsekoja meeskond, kelle loetelu on aluseks ka kõrgkoolide üleselt kutsetunnistuste omistamisel. Antud loetelu on leitav töö lisas 1, kus on lisaks eelpool mainitutele kirjas ka näiteks seaduste ja regulatsioonide tundmine, mida välismaa loeteludes polnud. (Mets & Leoma, 2016)

Kuigi IT alased teadmised on iga IKT valdkonna töökoha eelduseks, moodustavad suure osa kandidaatide valikul üldised kompetentsid, mis võimaldavad töötajatel kiiremini integreeruda, luues õnnelikumaid ja produktiivsemaid meeskondi ning on asendamatud klientidega suhete- ja usalduse loomiseks ja äritegevuse kordaminekuks (Stevens & Norman, 2016).

Üldised kompetentsid on kognitiivsed, sotsiaalsed ja isiklikud võimed, mis panustavad efektiivsesse töökeskkonda, kuid pole lihtsasti mõõdetavad. IKT-s hõlmavad need kommunikatsiooni, situatsiooni tajumist, emotsionaalset intelligentsi, eneseteadlikkust, loovust, püsivust, kohanemisvõimet, meeskonnatööd, juhtimist ja ajaplaneerimist. (Osman, et al., 2020)

Mckenzie, Coldwell-Neilson ja Palmer (2017) peavad samuti olulisteks üldisteks oskusteks suhtlemis-, juhtimis- ja meeskonnatöö oskust, analüüsi- ja probleemi lahendamise oskused aga toovad välja ka tehnilised ehk IKT kasutamise oskused.

Eestis jagatakse üldised kompetentsid nelja suurde gruppi: suhtlemine, juhtimine, mõtlemine ning enesejuhtimine. Need omakorda jagatakse kaheksasse kategooriasse, mis jagunevad omakorda 23ks kompetentsiks. Üldiste kompetentside jagunemise tabel on esitatud antud töö lisas 2. (Jamnes, et al., 2013). OSKA ja Kutsekoja poolt paika pandud Eesti IKT-sektori üldiste kompetentside loetelus, mis on välja toodud antud töö lisas 1, on nimetatud samu oskusi, mis eelnevates uuringutes, kuid need on vastavalt Eesti kompetentside jagunemisele pisut täpsemalt grupeeritud ning lahti kirjeldatud (Mets & Leoma, 2016).

Tänapäeva IKT ettevõtted hindavad värbamisel üha rohkem isikuomadusi ja hoiakuid. Tervelt 86% USA tööandjate meelest on üldised oskused olulisemad kui kutsespetsiifilised oskused (HR Research institute, 2020). Ka Careerbuilderi 2017. aastal ettevõtjate seas läbiviidud uuringus, kus analüüsiti kõrgkoolide lõpetajate arendamist vajavaid kompetentse, on näha, et loetletud kompetentsidest vaid kaks on kutsespetsiifilised ning ülejäänud kümme üldised kompetentsid. Kompetentsid, mis kõrgkooli lõpetajatel arendamist vajaks on: suhtluspädevus, probleemide lahendamise oskus, oskus tiimis töötada, suuline eneseväljendus, juhtimisoskus, kirjalik eneseväljendus, loov mõtlemine, projektijuhtimine, uurimis- ja analüüsivõime, arvuti- ja tehnilised oskused ning matemaatika (CareerBuilder, 2017).

Mohapatra, Charana Das, Satpathy ja Patnaik (2019) toovad oma Indias läbi viidud uuringus samuti välja, et värbamisel hindavad ettevõtted üha enam organisatsiooni kasvuks olulisi üldiseid kompetentse ning tööandjad nõuavad tudengitelt oskusi, mis jäävad väljapoole kõrghariduse poolt pakutavaid oskusi.

Eesti IKT tööandjate 2018. aasta rahulolu uuringust selgus, et Eestis on tööandjate jaoks olulised tehnilised kompetentsid programmeerimise oskus, *front-end* raamistike tundmine, testimise oskus, andmetöötlus, teadmised küberturvalisusest, erinevate operatsioonisüsteemide tundmine ning ettevõtete ärilise poole mõistmine. Üldistest kompetentsidest vajaksid rohkem tähelepanu õppimisvõime, suuline ja kirjalik eneseväljendusoskus (meeskonna töö ja kliendisuhetus), analüüsioskus (probleemide lahendamise oskus), loogiline mõtlemine, iseseisvus ning õige suhtumine. (HITSA; Psience; IT Akadeemia, 2018)

Kuigi Eesti IKT tööandjad ja lõpetajad mõistavad, et kõiki kompetentse ei ole võimalik omandada ülikooli hariduse käigus, peetakse oluliseks kõrgkooli õppekavades rohkem arendada praktilise töö oskust, veebirakenduste ettevalmistust, suhtlusoskust, automaattestimist, pilvetehnoloogiate teadmisi, koodilugemisoskust, kaasaegsete tehnoloogiate ja programmeerimiskeelte kasutamist ja ärioloogikat. (*Ibid.*)

COVID-19 poolt tekitatud eriolukord tõi kaasa muutused IKT töötajatelt oodatavates kompetentsides. Olulise oskusena lisandus oskus saada hakkama muutuste ja määramatusega. Lisaks tõusis vajadus erinevate kaugtööga seotud oskuste järele näiteks virtuaalse meeskonnatöö oskus, eneseregulatsiooni oskus ja müügioskus virtuaalkanalite vahendusel. (Rosenblad, et al., 2021)

1.2.2. Varasem töökogemus ja praktikad

Töotsijate seas on suureks mureks, et ettevõtted otsivad töötajaid, kellel on juba varasem töökogemus. Alles koolipingist tulnud tööotsija, kellel puudub varasem kogemus, satuvad dilemma ette – kuidas saada töökogemust, kui enam kui 66% ettevõtetest ei palka varasema kogemusega koolilõpetajaid. (High Fliers Research, 2019)

Antud probleemi olemasolu tõestab ka Lõuna-Aafrikas 2019. aastal läbiviidud uuring, mis kinnitab, et põhjuseks, miks tööandjad IKT valdkonna koolilõpetajaid ei palka, on asjaolu, et neil puudub piisav varasem töökogemus. Tööandjad eeldavad kandidaatidelt vähemalt minimaalset töökogemust läbi õpingute käigus omandatud praktika. Ühtlasi pidas 85% tudengitest töökogemuse puudust põhjuseks, miks nad on töötud. (Ohei & Brink, 2019) Sarnane tulemus selgus ka 2018. aastal Tšehhis toimunud uuringus - 21% värbajate meelest puudub IKT kandidaatidel piisav töökogemus (Fajčíková, Urbancová, & Fejfarová, 2018). Ka 2017. aasta Austraalia uuringus selgus, et üheks peamiseks pidurdavaks jõuks karjääri arengul, on IKT töötajate ebapiisav töökogemus (Mckenzie, Coldwell-Neilson, & Palmer, 2017).

Brandemi tegevjuhi Marie Eparti meelest, ei oska noored seostada oma varasemaid tegemisi töökogemusega. Kandideerijad peaksid julgemalt kaaskirjades ja intervjuudes välja tooma oma hobiprojekte, osalemisi vabatahtlikes projektides ja ürituste organiseerimises, sest see näitab kandidaatide initsiatiivi ja teotahet, mis tihitipeale kompenseerib värbamisel vähest töökogemust. (Personaliuudised.ee, 2019)

Teoorias peaksid noored tööturule sisenedes saama kasulikke praktilisi oskusi ja vajalikku kogemust, mis aitaks neil karjääriredelil tõusta. Praktikas alustavad koolilõpetajad tihtipeale ametikohtadel, mis on madalamad kui nende haridustase. Seetõttu vahetavad ka noored Euroopas ja Ameerikas töökohti kaks korda sagedamini, kui vanemad töötajad, püüdes pääseda parematele ametikohtadele ning leida ametipositsioone, mis sobituks nende omandatud oskustega. (International Labour Office, 2020)

2019. Yello poolt Ameerikas läbi viidud uuringus, selgus, et 40% Z-generatsioonist plaanib samas ettevõttes töötada vähem kui 2 aastat, ning ainult 20% plaanib ettevõtetes töötada kauem kui 7 aastat. Võimalus, kuidas asendada kiiresti ettevõtetest lahkuvaid Z-generatsiooni töötajaid, on luua häid suhteid kõrgkoolidega ja tudengitega. (Yello, 2019).

Suuremad organisatsioonid omavad enamasti otse-kontakte ülikoolidega. Ülikoolid propageerivad tudengeid osalema just konkreetsete ettevõtete praktikatel ja koolitusprogrammides, mis tõstab ühtlasi ka tööandja brändi populaarsust tudengite seas. (Pollard, et al., 2015)

Praktikad võivad olla kasulikud mõlemale osapoolle – tudengid saavad töökogemust ning ettevõtteid saavad värskaid ideid ja võimaluse kujundada tuleviku talente. Austraalia IKT tudengite seas läbiviidud uuringus selgus, et 89% tudengitest on veendunud, et praktika on oluline osa kooliprogrammist, mis aitab neil tulevikus tööd leida ja tõsta nende tööalast konkurentsivõimet. (Thirunavukarasu, Chandrasekaran, Betageri, & Long, 2020)

Praktikad täidavad oma eesmärgi vaid siis, kui ettevõtteid on valmis nendesse panustama. Praktikantidesse ei tohiks suhtuda kui ajutistesse töötajatesse, selle asemel tuleks neid kaasata reaalsesse ja sisukatesse projektidesse. Samuti tuleks praktikantidele pakkuda mentorit, kes neid vajadusel juhendaks ja nõustaks. (Yello, 2019)

Tänapäeval täidavad praktikandid IKT ettevõtetes päris tööülesandeid. Peale praktika lõppu praktikantide tööle võtmine vähendab ettevõtte värbamiskulusid ja säästab aega ning tagab töötaja, kelle oskustega on ettevõtte juba kursis. Lisaks ei vaja praktikandid üldjuhul ka pikka sisseelamise perioodi. (Vigliarolo, 2019)

Kahjuks jääb kõrgkoolide poolt pakutav praktika üldjuhul lühikeseks. See tekitab probleemi, kus kõrgkooli lõpetajatel puudub reaalsustaju tööturul toimuva osas. Varasem töökogemus ja praktikad aitavad arendada üldisi ja spetsiifilisi oskusi ning hoiakuid. Võrreldes varasema töökogemusega töötajatega on seetõttu kogemusega koolilõpetajad vähem positiivse töösuhtumisega ning privilegeerituma suhtumisega töösse. Seepärast eelistavad ettevõtteid tihti just varasema kogemusega kandidaate. (Pollard, et al., 2015)

1.2.3. Lõhe tööandjate ootuste ja IKT valdkonna lõpetajate oskuste vahel

Paljud tööandjad eeldavad, et peale kooli lõppu on kandidaadid koheselt iseseisvalt tööle asuma ja ettevõttele kasumit tootma.

Y-Generatsiooni (sündinuid 1980-2000 aastal) infotehnoloogia valdkonna koolilõpetajatelt oodatakse peale kooli kohest tööle asumist eduka tarkvara arendajana. Reaalsuses ei ühti lõpetajate oskused tihtipeale majandusharu vajadustega, mille tulemusena on tööandjad pettunud, töötajad

õnnetud ja infotehnoloogia haridust pakkuvate akadeemiliste asutuste maine langeb. (Heggen & Myers, 2018)

Ka CareerBuilderi 2017. aasta uuringust selgus, et ettevõtjad on mures, et äsja koolipingist tulevad töötajad ei pruugi ettevõttesse sobida. 17% tööandjatest on arvamusel et akadeemilised asutused ei paku piisavat ettevalmistust nende ettevõttesse tööle asumiseks. Haridusasutuste suurimateks puudujääkideks loeti liigset keskendumist õpiku haridusele mitte päriselt vajalike oskuste omandamisele ja suutmatust koolitada tudengeid, kellel oleks segu tehnilistest ja üldistest oskustest. Organisatsioonidest, kes ei värba kõrgkoolidest 27% töid välja, et nende organisatsioon vajab kogenumaid töötajaid. (CareerBuilder, 2017)

Vastupidiselt tööandjate eeldusele muutuvad IKT valdkonnas uued töötajad ettevõttele kasulikuks keskmiselt 6 kuu jooksul – kui nad on valmis iseseisvalt töötama ning neid ei pea enam pidevalt juhendama (Stevens & Norman, 2016).

Töölaline konkurentsivõime (*employability*) viitab inimesele, kellel on olemas kõik majandusharu poolt nõutavad oskused, omadused ja võimed, et tööle saada ja oma töös edukas olla. Eeldatakse, et kõrgem haridus tõstab inimese tööalast konkurentsivõimet. (Mohapatra, Charana Das, Satpathy, & Patnaik, 2019)

Varasemad IKT-sektori uuringud (Mckenzie, Coldwell-Neilson, & Palmer, 2017; Mets & Leoma, 2016; Mohapatra, Charana Das, Satpathy, & Patnaik, 2019; Ohei & Brink, 2019; Thirunavukarasu, Chandrasekaran, Betageri, & Long, 2020), tõestavad, et IKT valdkonnas esineb suur lõhe tööandjate ootuste ja IKT valdkonna lõpetajate oskuste vahel.

Ka Eesti IKT-sektori tööandjate hinnangul ei paku kõrgkooli haridus piisavalt praktilisi oskusi, et koheselt tööle asuda. Praktilise kogemuse andmiseks tuleks õppekavades praktikate ja praktilise osa mahtu suurendada, kaasata õppejõududena rohkem praktikuid ning siduda haridus päriselu probleemvaldkondadega. Eesti Tööandjate hinnangul on rakenduskõrgharidusõppe lõpetajate kutsespetsiifilised oskused koheseks tööle asumiseks sobivamad kui bakalaureuseõppe lõpetanutel. (Mets & Leoma, 2016)

2020. aastal avaldatud uuringus, mis käsitles Austraalia IKT tudengite arusaama tööalasest konkurentsivõimest selgus, et lisaks tööandjate arvamusele, ei paku ka tudengite meelest kõrgkoolid kohe peale lõpetamist tööle asumiseks vajalikke oskusi. Kuigi õppekavad pakuvad põhjalikke erialaseid teadmisi, ei vasta ülikooli lõpetajate võimed majandusharu ootustele. Selleks, et luua paremat õppekava ja vähendada lõhet IKT ettevõtete ootuste ja tudengite oskuste vahel on

oluline mõista IKT valdkonna vajadusi, tuleviku suunitlusi ning ühiskondlikku tähtsust. (Thirunavukarasu, Chandrasekaran, Betageri, & Long, 2020)

Infotehnoloogia valdkonna tööandjad on sattunud probleemi ette, kus kandideerijate oskuste tase on madal. See motiveerib organisatsioone pöörduma värbamisel ülikoolide poole ning andma tudengitele soovitusi millistele kompetentsidele rõhku panna. (Pollard, et al., 2015)

Kuigi mõned akadeemilised asutused juba teevad koostööd IKT tööandjatega, tuleks seda koostööd suurendada. See aitab tõsta lõpetavate tudengite konkurentsivõimet tööturul. (Thirunavukarasu, Chandrasekaran, Betageri, & Long, 2020)

Kui ettevõtted defineeriksid konkreetset kvalifikatsiooninõuded ametikohtadele, võimaldaks see koolidel muuta oma fookust ja kohandada õppekavad sobivamaks tööturu nõudmistele. Vajalike oskuste ja pädevuste teadmine võimaldaks ka koolilõpetajatel iseseisvalt oma oskusi lihvida ning tööl iseseisvalt juurde õppida. (Tapado, Acedo, & Palaoag, 2018)

Töölase konkurentsivõime tõstmine ei anna tudengitele ainult eelist tööturul vaid tõstab nende enesekindlust ja aitab neil mõista kui oluline on karjäärijuhtimine ja ise oma arengusse panustamine. (Mckenzie, Coldwell-Neilson, & Palmer, 2017)

2. EMPIIRILINE UURING

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, kui palju kasutavad IKT ettevõtted otse kõrgkoolidest värbamist ning mis on kõrgkoolist värbamise eelised ja puudused IKT-sektoris tööandjate arvates.

Kuna antud töö eesmärgiks on mõista või kirjeldada inimeste suhtumist millessegi, mille tulemust ei saa näidata arvudega, otsustati kasutada kvalitatiivset uuringut, mis võimaldab ühtlasi koguda detailsemat ülevaadet ettevõtete varasematest kogemustest IKT tudengite värbamisega. Kvalitatiivse meetodi kasuks otsustati, kuna see võimaldab paremini koguda kogemusi, arvamusi ja hinnanguid. (Kalmus, Masso, & Linno, 2015)

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada värbamise planeerimist, protsessi, allikaid, vahendeid ning trende IKT- sektoris.
- Selgitada IKT tudengite kõrgkoolist värbamist ja seda mõjutavaid tegureid.
- Uurida IKT ettevõtete kogemusi ja rahulolu otse kõrgkoolidest värbamisega.

2.1. Metoodika

Magistritöö puhul kasutati kvalitatiivset võrdlusuuringut, sest see võimaldas teemat uurida süvitsi ning saada detailsemat ülevaadet Eesti IKT ettevõtete värbamismeetoditest ning IKT tudengite värbamisest ning hinnata ka vastajate varasemaid kogemusi antud valdkonnas. Uuringu meetodiks valiti poolstruktureeritud intervjuud, sest see võimaldas küsimusi vastavalt saadud vastustele kohandada ning vajadusel küsimuste järjekorda muuta. (Lepik, et al., 2014)

Uuringu sihtrühmaks on Eesti IKT ettevõtete personalitöötajad või antud sektori ettevõtete töötajad, kes on kokku puutunud ettevõttesse personali värbamisega, sest iduettevõtetes ja ka väiksemates IKT ettevõtetes üldjuhul eraldi personalitöötajat pole. Valimi koostamisel kasutati mittetöenäosuslikku mugavusvalimit ning ka otsepöördumiste puhul sihipärast valimit. Valimi koostamisel üritati kaasata erinevate suuruste ja vanustega ettevõtteid. Valimisse inimeste kaasamiseks kasutas autor oma tutvusringkonda Facebooki ja LinkedIni personalijuhtide gruppe ning otsepöördumisi E-maili ja Facebooki ning LinkedIni keskkondades. Uuringus osalemise

palve edastati otsepöördumisena kokku 20-le IKT valdkonna ettevõttele, kellest 3 loobus osalemisest ajapuuduse tõttu ning üks ettevõtte enda sõnul ei värba IKT valdkonnas ning ühel ettevõttel polnud enda sõnul piisavalt kogemust kõrgkoolidest värbamisega. 10 ettevõtet ei vastanud uuringus osalemise palvele.

Uuringus osales 8 personalitöötajat ja 2 värbamisega seotud isikut järgmistest ettevõtetest: Adact, Arvato, Bolt, Comodule, Derivco, Fortumo, Helmes, Nortal, TaxScouts ja Topia.

Kuna intervjuude vastused hakkasid korduma ning uut teavet intervjuude käigus ei lisandunud, täheldas autor 10 intervjuuga saturatsiooni saabumist.

Lisaks IKT ettevõtetele kaasas autor uuringusse ka 2 ettevõtet, Eesti Energia ja Swedbank (edaspidi ka mitte-IKT ettevõtted), kes teevad tihedalt koostööd kõrgkoolidega ja tegelevad aktiivselt IKT tudengite kõrgkoolidest värbamisega, pakkudes sellega konkurentsi IKT ettevõtetele talentide palkamisel.

Kõik värbajad, kes intervjuudes osalesid olid naised. Mõlemad ettevõtete juhid, kes ettevõtetes ise värbamisega tegelevad, olid mehed.

2.1.1. Intervjuu

Andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud individuaalintervjuusid, sest see võimaldas teemat privaatselt ja omas tempos arutada. Autor otsustas ekspertintervjuude kasuks, sest ei soovinud intervjuueeritavate isiklike hinnanguid vaid nende ekspertarvamust ettevõtete esindajana. (Lepik, et al., 2014)

Intervjuudes osalemine oli vabatahtlik. Intervjuud viidi läbi ajaperioodil 18.03.2021-1.04.2021. Intervjuu koosnes 23st küsimusest, mille seas olid enamasti avatud küsimused. Oli ka suletud küsimusi, kuid neile lisandusid täpsustavad küsimused. Selleks, et autori koostatud küsimused hõlmaksid kõiki uurimisteemasid, koostas autor intervjuu kava. Intervjuu kava on välja toodud antud töö lisa 3.

Küsimused jagati uurimisülesannetele toetudes järgmistesse kategooriatesse:

1. Ettevõtte taustaga seotud küsimused (küsimused 1-3);
2. Ettevõtte värbamisprotsessiga seotud küsimused (küsimused 4-7);
3. Küsimused, mis puudutavad kogemust kõrgkoolidest värbamisega (küsimused 8-18);
4. Otse kõrgkoolist värbamise rahuloluga seotud küsimused (küsimused 19-23).

Küsimuste koostamisel võeti eeskujuks Eurobaromeetri 304 uuringu „Tööandjate taju lõpetajate töövõimesse“ küsimustiku küsimused aastast 2010 (küsimused 1,2,8,10,13,14,15,17,19,20,22). (European Commission, 2010)

Küsimusi kohandati IKT valdkonnale sobivamaks, näiteks esimeses küsimuses selle asemel, et küsida, kui palju puututakse kokku välisturgudega küsiti ettevõtte peamist tegevuspiirkonda. Küsimustele 10, 14, 17, 19, 20 ja 22 lisati juurde täpsustuseks valdkonnana IKT ning valikvastuste asemel vormistati küsimused peamiselt avatuks. Küsimustele 8, 10, 13, 14, 19 ja 20 lisati täpsustavaid lisaküsimusi ning muudeti sõnastust, et oleks küsimusest paremini aru saada, ka ilma valikvastuseid kasutamata.

Küsimuse 15 puhul võeti kompetentside valiku aluseks Eestis kasutusel olevat üldiste kompetentside kaheksa kategooriat. Täpsemalt valiti alapunktideks konkreetseid kompetentse tuginedes peatükile 1.2.1. Lisaks anti ettevõtetele võimalus lisada nende jaoks olulisi, autori poolt nimetatamata jäänud kompetentse. Vastuste andmisel paluti hinnata valitud kompetentside olulisust Likerti 5 palli skaalal.

Kõigi rahulolu ja olulisuse hindamisega seotud küsimuste (küsimused 15, 19 ja 20) juures kasutati hinnangu saamiseks Likerti 5 palli skaalat, sest Likerti 1932.a loodud skaalat loetakse üheks kõige usaldusväärsemaks hoiakute ja rahulolu mõõtmise meetodiks (Sullivan & Artino, 2013). Lisaks paluti kommenteerida valiku põhjust.

Autor lisas omalt poolt täpsustuseks küsimuse 3 ettevõtte asutamise aasta kohta, et selgitada, kui vana ettevõttega on tegemist. Võttes aluseks Alase (2005), Armstrongi ja Taylori (2017), Appelo (2019), Dieli (2020), O'Brieni (2019), Osman *et al.* (2020), Zojceska (2019) Türki (2005) teooriaid ja Amadoru ja Gamage (2016) ja Fajčíková, Urbancová ja Fejfarová (2018) uuringuid lisas autor küsimused 4-7, et saada ülevaadet ettevõtte värbamise protsessist.

Küsimus 9 lisati toetudes TEKsystems (2017) uuringule, et selgitada välja milliseid ametikohti ettevõtted on täitnud otse kõrgkoolist. Küsimus 11 lisati täpsustuseks küsimusele 10, et välja selgitada, kui palju kõrgkoolide lõpetajaid ise ettevõttesse kandideerib. Küsimus 12 lisati toetudes Armstrong ja Taylori (2017) ja Pollard *et al.* (2015) teooriatele ning Fajčíková, Urbancová ja Fejfarová (2018) uuringule, et välja selgitada milliseid kanaleid kasutavad ettevõtted tudengiteni jõudmiseks. Küsimus 16 lisati toetudes CareerBuilderi (2017), HR Research Institute (2020) ning Mohapatra, Charana Das, Satpathy ja Patnaiku (2019) uuringutele täpsustamiseks, kas Eesti IKT ettevõtete meelest on olulisemad üldised või kutsespetsiifilised kompetentsid. Küsimus 18 lisati toetudes Yello (2019) uuringule, et välja selgitada kui lojaalsed on kõrgkoolist värvatud ettevõttele. Küsimused 21 ja 23 lisati, et intervjuueeritavad saaksid avaldada oma arvamust, mille

poolest erinevad kõrgkoolist värvatud ja teised kandidaadid ning millised on kõrgkoolist värbamise eelised ja puudused.

Enne intervjuudega alustamist viis autor läbi testintervjuu endise IKT valdkonna personalitöötajaga, veendumaks, kas küsimused on arusaadavad ja üheselt mõistetavad. Testintervjuu tulemusena küsimusi ei muudetud. Testintervjuu tulemusi uuringus arvesse ei võeta.

Intervjuud viis läbi uuringu autor, kasutades veebilahendusi MS Teams ja Zoom, sest tingitult Eesti Vabariigis valitsevatest koroonapiirangutest, polnud võimalik intervjuueeritavatega personaalselt kohtuda. Kõigi intervjuueeritavatega lepiti eelnevalt kirjalikult kokku intervjuu toimumise aeg ja keskkond. Kõigile uuringus osalejatele edastati kirjalikult info magistritöö eesmärgi kohta, teavitati neid, et intervjuud salvestatakse ning selgitati kuidas tagatakse vastajate anonüümsus ja vastuste konfidentsiaalsus. Vastuste konfidentsiaalsuse tagamiseks ning intervjuueerivate palvel täielikke transkriptsioone lõputööle ei lisata, tuuakse välja vaid olulisemad lõigud intervjuudest töö lisas 5. Intervjuudele on anonüümsuse tagamiseks omastatud tunnus (INT 1 – INT 12, vastavalt toimumise järjekorrale), mida kasutati intervjuude viitamiseks töös. Kõik intervjuueeritavad andsid eelnevalt oma nõusoleku magistritöös osalemiseks. Intervjuude lõpus küsiti kõigilt intervjuueeritavalt, kas neil on lisakommentaare antud teemavaldkonnas, mida autor küsimustes ei käsitletud.

2.2. Andmeanalüüs

Kõik intervjuud salvestati, kas Zoom keskkonnas või Apple seadmetes oleva *Voice Memos* programmi abil ning transkribeeriti Microsoft Wordi. Intervjuud kestsid keskmiselt 38 minutit. Transkribeerimiseks kulus keskmiselt 7 tundi intervjuu peale. Keskmiselt oli transkriptsiooni pikkus 6,5 lehekülge ja 3111 sõna.

Andmete analüüsiks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, mis võimaldab teksti tähenduste uurimist. Täpsemalt kasutati juhtumiülest horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*), ehk koguti kokku intervjuudest teema kohta käivad tekstiosad ning võrreldi neid omavahel, deduktiivsel meetodil ehk toetudes varasematele teooriatele ja uuringutele. Tekstianalüüsi puhul kasutati manifestest analüüsi meetodit, ehk võeti arvesse vaid intervjuude käigus otseselt saadud infot ning kodeerimisel kasutati avatud kodeerimise viisi. (Kalmus, Masso, & Linno, 2015)

Analüüsi käigus kogus autor kokku kõigist intervjuudest kindla teema kohta käivad tekstilõigud. Seejärel tuvastati ja märgiti olulised tekstiosad ning vajadusel kasutati mõtte edasiandmiseks ümbersõnastust ning vastuste kontsentreerimist.

Seejärel võrreldi antud teema käsitlust intervjuude lõikes ja kõrvutati saadud tulemusi teooriaga. Analüüsi illustreerimiseks kasutas autor ka intervjuude tsitaate (kaldkirjas, viitega intervjuueeritava tunnusele). Eristati kolme kategooriat: Värbamine IKT-sektoris, IKT tudengite kõrgkoolist värbamine ning rahulolu ja kogemus kõrgkoolist värbamisega. Kategooriad jagunesid omakorda alamkategooriateks. Koostatud koodipuu on esitatud töö lisan 4, kus kategooriad ja koodid on kirjeldatud märksõnadega.

2.3. Tulemused

Intervjuus osalenud 10st Eesti IKT-sektori ettevõtetest 9 on rahvusvahelised ettevõtted, ning ainus ettevõtte, kes hetkel tegutses vaid Eestis plaanib lähimate kuude jooksul siseneda ka välisriikidele. IKT-sektori välised ettevõtted olid samuti mõlemad rahvusvahelised ettevõtted.

Ettevõtete puhul on esindatud nii alustavad iduettevõtted, kui aastaid tegutsenud suureettevõtted. Noorim IKT ettevõtte on asutatud aastal 2019 ning vanim aastal 1991. Keskmine ettevõtete tegutsemisaeg on 11,1 aastat. Suuruse poolest on esindatud IKT valdkonnas nii 1 mikro, 1 väike, 4 keskmise suurusega ning 4 suureettevõtet. Väikseim töötajate arv oli 6 suurim 3000. Mõlemad uuringus osalenud mitte-IKT ettevõtted olid suureettevõtted. Mitte-IKT ettevõtete keskmine tegutsemisaeg oli 56 aastat ja keskmine töötajate arv 3550.

Järgmistes alapeatükkides analüüsitakse intervjuude käigus kogutud vastuseid ning analüüsitakse nende omavahelisi seoseid. Lõputöö mahupiirangut arvesse võttes, on suurem osa tsitaate esitatud lõputöö lisan 5.

2.3.1. Värbamine IKT-sektoris

Kõigi intervjuude läbivaks teemaks oli mure, et IKT töötajate värbamine on keeruline, sest IKT töötajatest on tööturul suur puudus ning konkurents olemasolevatele töötajatele on suur. Lisaks toodi välja probleemina suur IKT tudengite haridustee pooleli jätmine ning asjaolu, et kõrgkoolide tellimused võiks olla rohkem vajaduspõhisemalt paika pandud.

„IT-sektori turg on väga agressiivne, väga kiire ja inimestel on hästi palju võimalusi.“ (INT 2)

„... Eesti turg on nii väike, et tihtipeale tulevad välisettevõtted ja võtavad meie spetsialistid juba enne lõpetamist ära.“ (INT 12)

„Eestis ei ole peale tulemas piisavalt palju inimesi, et ma arvan, see on see täpselt sama mure vist meil kõigil IT-ettevõtetel on, (...) Isegi kui kõik lõpetajad, üks hetk tuleksid tööle siis meil oleks ikka inimesi puudu.“ (INT 3)

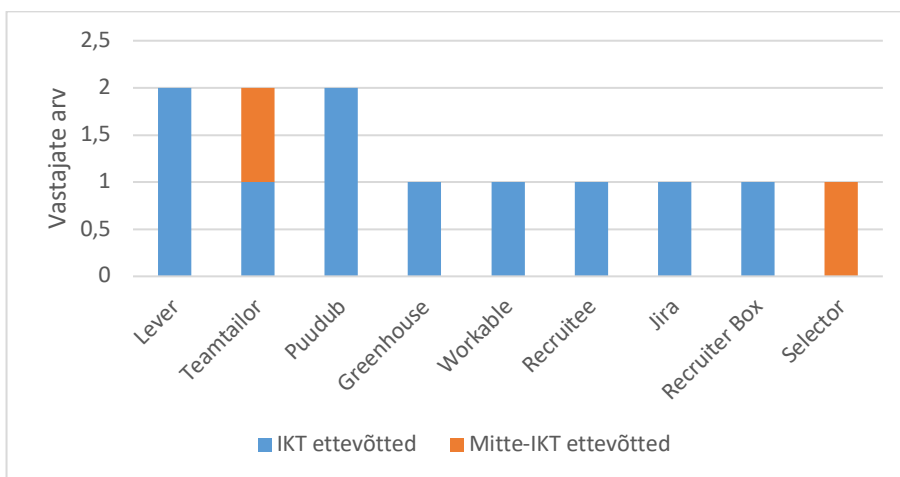
„Tahaks lihtsalt seda, et kuidagi ülikoolide tellimused tuleksid korrektsemalt sisse.“ (INT 8)

„Aga kurb on see, et see 80% jätab väga tihti kooli pooleli ja tegelikult ei lõpeta ja siis meil on mõnede kõrgkoolidega tehtud kokkulepe, et me ei värba ega meelita tudengeid enne lõpetamist.“ (INT 12)

Kuna IKT töötajate värbamine on keeruline, lähenetakse värbamise protsessile loovalt ja sõltuvalt konkreetsest rollist. Värbamise vajadus ja -protsess ning töötajate kaasamine pannakse paika jooksvalt.

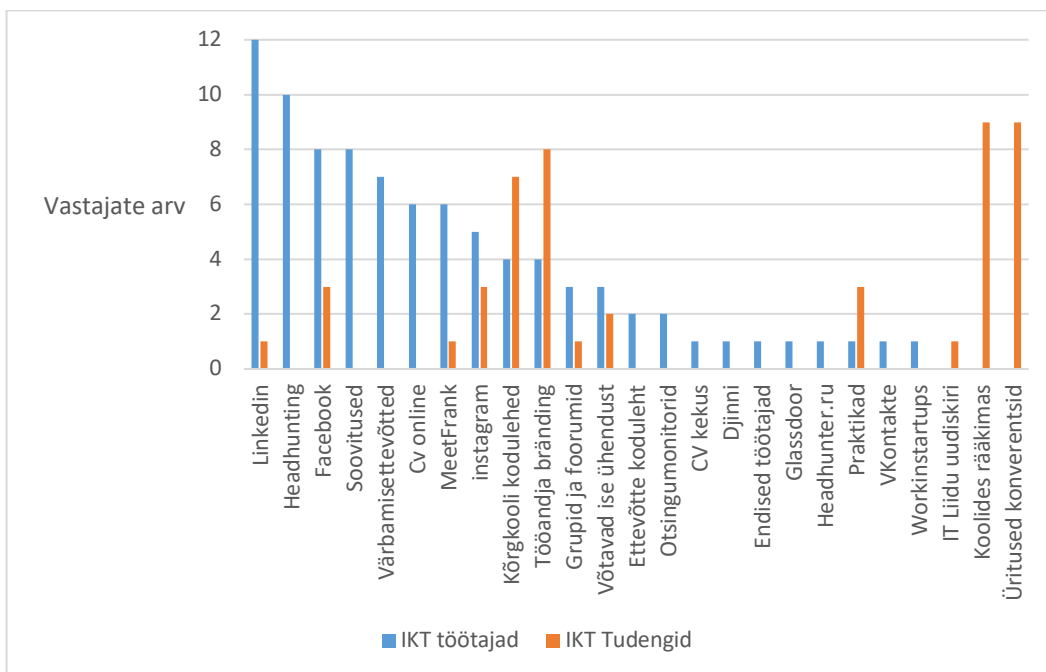
„Meil ja ma arvan et ka enamikel teistel IT-ettevõtetel, (...), ei ole olemas sellist allkirjastatud dokumenti, et nende positsioonide puhul me kasutame neid ja nende puhul neid [samme - autor]. Ta on pigem selline jooksev lahendus.“ (INT 1)

Enamikel IKT ja mitte-IKT ettevõtetel on värbamisel abiks erinevad programmid, uuringus osalenud ettevõtetest vaid 2 IKT ettevõtet ei kasuta värbamisel kindlat arvutiprogrammi. Kasutusel olevad programmid on välja toodud joonisel 1.



Joonis 1. Värbamisprogrammid
Allikas: Autori koostatud

IKT ja mitte-IKT ettevõtted kasutavad töötajate leidmisel ja valikul sarnaseid meetodeid. Töötajate värbamiseks ja IKT tudengiteni jõudmiseks kasutatavad allikad on aga erinevad. IKT töötajate ning tudengite värbamiseks kasutatavad allikad on toodud välja joonisel 2.



Joonis 2. IKT Värbamisallikad

Allikas: autori koostatud

Värbamisallikad, mida IKT töötajate värbamisel kasutatakse on vaid kolme ettevõtte sõnul samad, mida kasutatakse muude rollide täitmiseks. Ülejäänute sõnul on IKT värbamisallikad pisut spetsiifilisemad ja viimasel ajal ka elektroonilisemaks muutunud. Lisaks on kandidaatide vähesuse tõttu palju juurde tulnud sihtotsingut ehk *headhuntingut*.

„Ma arvan, et viimaste aastate jooksul see on päris palju muutunud just see IT värbamine, et kui mõned aastad tagasi sai veel ka lihtsalt sellest häid kandidaate, kui panna kuulutus CV-Online'i üles või või lihtsalt panna kuulutus üles ja oodata, siis täna see nii lihtne ei ole (...) mida me kasutame siis peamiselt, et meil lähevad kuulutsed LinkedIn, Glassdoori ja pigem sihtotsing, mida me ise teeme, seda ma teen ka läbi LinkedIni.“ (INT 2)

„Aga jah, IKT inimeste puhul on [värbamine -autor] kindlasti erinev, sest nende puhul me käime teeme headhuntingut, mida me muudes valdkondades teeme aind manageride puhul.“ (INT3)

Tudengite värbamisel peetakse siiski ka oluliseks otsekontakti, käies kõrgkoolides ettevõtet tutvustamas, või saades tudengitega kontakti konverentsidel, karjääripäevadel või kontorituridel. Väga oluliseks pidasid ettevõtted ka tööandja brändingut, et olla tudengite seas atraktiivsed.

Mitmes intervjuus tuli ka välja, et COVID-19 on tudengiteni jõudmise keerulisemaks muutnud. Lisaks on tudengitel raskem praktikakohti leida, ning ettevõtetel keerulisem neid distantsilt juhendada.

„Üritustel me oleme käinud, ka siis, kui meil tegelikult ei ole võimalik mitte kedagi tööle võtta, lihtsalt selleks, et olla nähtavad.“ (INT 1)

„Mingi aja tagant osaleme intervjuudes, et olla lihtsalt meedias pildis ja luua ettevõtja brändingut, ja noored teaksid et me oleme olemas.“ (INT 3)

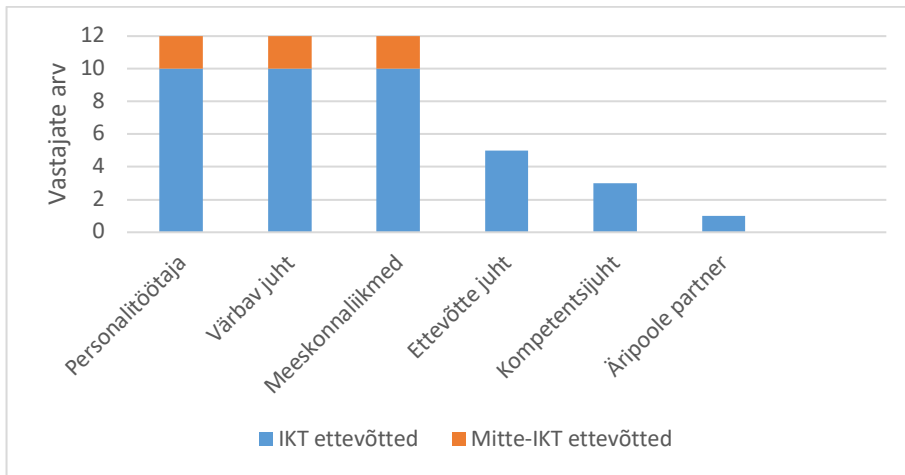
„Hästi paljud on kirjutanud, et kuidagi koroona ajal on keeruline olnud leida praktikakohta.“ (INT 7)

„Eelmine aasta oli väga keeruline selle pärast, et oli koroona ja juunioreid on hästi raske võtta, sellepärast, et kui inimesed töötavad kodus, siis meil ei olnud nagu head mõtet, kuidas seda onbordingut teha?“ (INT 9)

Valikumeetoditest populaarseimad on intervjuud mida kasutavad kõik 12 intervjuus osalenud ettevõtet ning testülesanded, mida ei kasuta vaid 1 ettevõtte. Kusjuures värbajate sõnul üritatakse testülesannete arvukust ja mahtu vähendada ning asendada neid tehniliste intervjuudega, et saada parem ülevaade kandidaadi sobivusest. Vaid üks ettevõtte kasutas värbamisel kahte testülesannet. Lisaks kasutavad 10 ettevõtet 12st ka kultuurilise sobivuse hindamiseks eraldi intervjuud. 6 IKT ettevõtet kasutab tehnilisi intervjuusid, 2 ettevõtet portfoolioid, 1 ettevõtte kontrollib soovitusi, 1 ettevõtte kasutab psühhomeetrilist hindamist ning 1 ettevõtte grupiintervjuusid. Kuna ettevõtted kasutavad erinevate rollide hindamisel erinevaid valikumeetodid varieerub ka intervjuude arvukus sõltuvalt värvatavast rollist.

„Me ei armasta väga testülesandeid. Me tahaks olla mõnes mõttes just hästi, mindful inimese aja osas ja me tegelikult ei taha, et nad panustaksid mingit meeletult aega oma elust, oma tööst meie testülesande jaoks(...) Ja nüüd me oleme teinud hoopis tehnilisi vestlusi... Meie jaoks peale selle tehnilise kompetentsi on oluline ka väärtused, et ta vastaks ettevõtte väärtustele ja meeskonda sobiks.“ (INT 2)

Kõigis nii IKT ettevõtetes kui IKT tudengeid värbavates mitte-IKT ettevõtetes kaasatakse värbamisprotsessis lisaks värbajatele ja värbavatele juhtidele ka meeskonnaliikmed. Pooled uuringus osalenud IKT ettevõtetest kaasab teatud rollide värbamise puhul ka ettevõtete juhte. Joonisel 3 on välja toodud intervjuudes osalenud ettevõtete värbamisprotsessis osalejad.



Joonis 3. Värbamisprotsessis osalejad

Allikas: Autori koostatud

Tiimiliikmete kaasamine on oluline hindamaks nii töötaja sobivust meeskonda kui tema tehnilisi oskusi, mida värbajad tihtipeale ise teha ei oska.

„[Värbamisses osalevad – autor] personaliosakond, värbav juht ja kaasame ka meeskonda, sest HR väga hästi ei tunne seda IT-valdkonda ja päeva lõpuks ei suuda väga hästi hinnata tehnilist kompetentsi...“ (INT 12)

2.3.2. IKT tudengite kõrgkoolidest värbamine

Üldistatult võib öelda, et Eesti IKT ettevõtted mõistavad üha enam, et kõrgkoolidest värbamine võimaldab kasvatada arenguks vajalikku järelkasvu, kuid enamike ettevõtete sõnul pole neil piisavaid ressursse ega ka sobivaid ametikohti, mis kõrgkooli lõpetajatele sobiksid. Lisaks mõistavad ettevõtted, et vastutus, olla kellegi esimene tööandja on suur ning ei taheta, et esimese töökohana saaksid tudengid halva kogemuse.

„Kui me ise juunioride ei kasvata, kui me ise juuniorid sisse ei võta, siis siis on väga keeruline organisatsioonina kasvada.“ (INT 5)

„See kõik sõltub ... kui palju ettevõttel on ressursi juunioritega tegeleda. Sest värbamine on kulukas ja kui inimene tuleb, peab meil olema ressursse et temaga tegeleda, koolitada, kujundada pakkuda mentorit ja nii.“ (INT 10)

„Aga lihtsalt nüüd viimased aastad ja kui vaadatagi nagu praegust seisust, siis praegu meil ei ole lihtsalt pakkuda otse ülikoolist ametikohti IKT-inimestele.“ (INT 3)

„Ettevõtetal, kes sõltuvad investeringutest pole vahendeid, et algajaid tööle võtta. Kui ettevõtte peaks värbama juuniorit, siis see tähendab rohkem ressursi, tal on vaja tegelikult määratud mentorit. Sest see kogemus peab olema selle inimese jaoks ka meeldiv, ei saa visata teda lihtsalt vette kusagile.“ (INT 2)

„Kui sa võtad endale inimese, kelle jaoks sina oled esimene töökoht siis see on hästi suur vastutus. Hoida see inimene tervena, selles mõttes et ühest küljest töökoormus on üks asi, aga teine asi on ka halb juhtimine, et see on kohutavalt suur vastutus. Et see peab olema nagu enda jaoks organisatsioonina läbimõeldud.“ (INT 5)

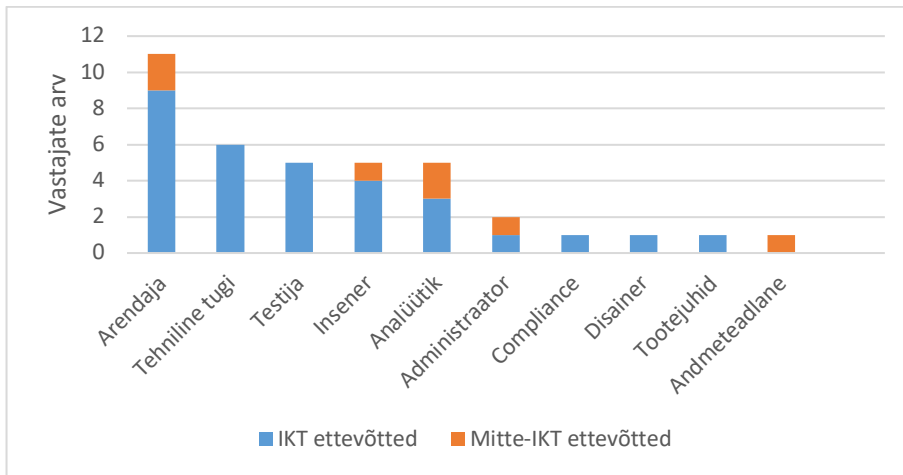
Uuringu tulemusena selgus, et Eesti IKT ettevõtted kasutavad otse kõrgkoolidest värbamist väga vähe. 9 IKT ettevõtet 10st tegeleb kõrgkoolidest värbamisega vastavalt võimalustele ja vajadusele, olles kõrgkoolist viimase aasta jooksul värvanud vähem kui kümnel korral. Ainult üks uuringus osalenud IKT ettevõtetest omab kindlat programmi kõrgkoolidest värbamiseks, täites sellega kord aastas keskmiselt 20-40 ametikohta. Samal ajal mõlemad uuringus osalenud mitte-IKT ettevõtted omavad konkreetseid strateegiaid kõrgkoolidest värbamiseks ning tegelevad sellega aastaläbi. Keskmiselt töötas IKT ettevõtetes 35 otse kõrgkoolist värvatud inimest, mitte-IKT ettevõtetel antud statistika puudus.

„Ettevõtjatena meie ei vaata kunagi, nüüd me hakkame palkama inimesi otse ülikoolist (...) ma arvan, et enamus tööandjaid ei otsi inimesi otse ülikoolist.“ (INT 4)

Samas huvi kõrgkoolist tööle asumiseks on suur. Kõik ettevõtted on kokku puutunud kõrgkoolist tulijatega, kes on ise kandideerinud nende ettevõttesse. 5 IKT ettevõtet 10st ütles, et neile saadab oma kandideerimisavalduse üle saja kõrgkoolilõpetaja aastas.

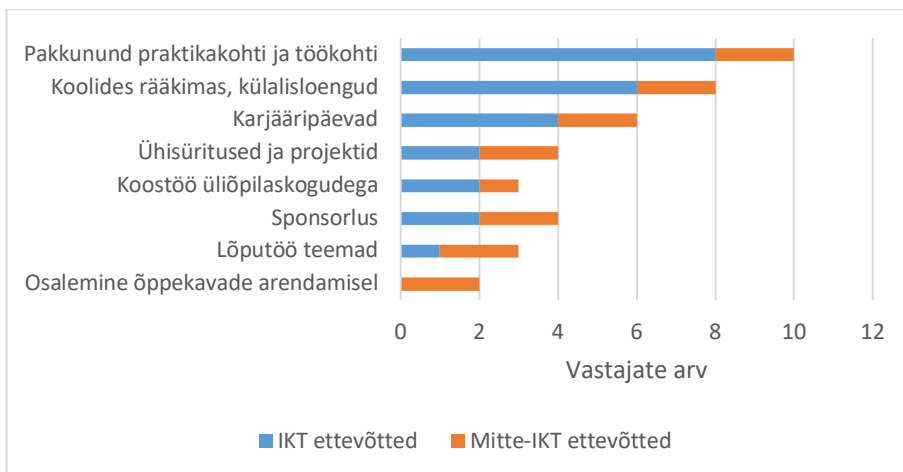
„Palju, väga palju, ma tahaks öelda, et isegi üle poolte ütleme kuuskümmend, seitsekümmend protsenti kandidaatidest on kindlasti selliseid [kes kandideerivad otse kõrgkoolist – autor]“ (INT 2)

Ettevõtted on kõrgkoolidest täitnud erinevaid IKT ametikohti ning ka praktikapositsioone. Ülevaade värvatavatest IKT ametikohtadest on toodud joonisel 4. Ühelgi ettevõttel pole konkreetseid ametikohti, mida täidetakse ainult kõrgkoolidest. Vaid üks ettevõtte mainis, et tulevikus disainereid eelistab ta värvata otse kõrgkoolidest.



Joonis 4. Otse kõrgkoolist värvatavad IKT ametikohad
Allikas: Autori koostatud

Intervjuu tegemise hetkel tegid kõrgkoolidega koostööd pooled vastanud IKT ettevõtetest ja mõlemad mitte-IKT ettevõtted. Populaarseim kõrgkool koostöö tegemiseks oli Tallinna Tehnikaülikool, mida mainiti seitsmes intervjuus. Sellele järgnes Tartu Ülikool, mida mainiti 6 korda. Üsikutel kordadel mainiti ka Tallinna Ülikooli, Maaülikooli, Tallinna Tehnikakõrgkooli ja Eesti Ettevõtluskõrgkooli Mainor. Hoolimata, sellest, et kõrgkoolidega otsest koostööd pole on 3 ettevõtet ikkagi võtnud kõrgkoolidest praktikante ja edastanud nende kodulehtedele tööpakkumisi. Kõrgkoolidega koostööna kasutataksegi enim praktikapakkumiste ja töökuulutuste saatmist kõrgkoolidesse. Sellele lisanduvad koolides rääkimas käimine, külalisloengud ning karjääripäevadel osalemine. Kõrgkoolidega koostöö tegemise vormid on välja toodud joonisel 5.



Joonis 5. Kõrgkoolidega koostöö tegemise vormid
Allikas: Autori koostatud

„Pigem oleme ise võtnud ülikoolidega ühendust, vaadanud, kas meil on võimalik osaleda nende mingisugustest programmidest ja siis võtta neid inimesi enda juurde tööle otse sealt. Ja seni on see suhteliselt edukalt töötanud. Nii-öelda kõik need kandidaadid, keda me oleme nii-öelda otse ülikoolidest palganud, ongi tulnud läbi nende programmide.“ (INT 4)

„Selles võtmes koostöö ei ole mitte ainult see et me osaleme seal karjääripäevadel, vaid tegelikult ka oma inimesed meil on käinud esinemas ülikoolides... Ja kindlasti on meil üliõpilaskogudega selline tugev koostöö (...) see kindlasti tähendab sponsoreerimist ka ... Oleme pakkunud välja ka lõputöö teemasid ...“ (INT 5)

„Koostöö ülikoolidega on selline, et me ise käime nende juures rääkimas teemadel, mis võiks ülikoolis tudengitele olla huvitav. Oleme osalenud ka karjääripäevadel, (...) oleme võtnud praktikante, (...) edastame nende kodulehtedele tööpakkumisi ja praktikapakkumisi.“ (INT 10)

„Me keskendume nii õppekavade kui ka õppekvaliteedi arendamisele, et me oleme esindatud mitmetes õppenõukodades, ja me toetame erinevaid õppekavasid.(...) Siis samamoodi me käime andmas erinevaid külalisloenguid, (...)samuti teeme erinevaid selliseid, magistrantuuri ja doktorantuuri projekte, (...) lisaks on need praktika programmid (...) ja järelkasvuprogrammide läbi selliste töö ja praktikakohtade loomine (...) ja siis erinevad koostööprojektid ka tudengite ja õppejõudude ja teadlastega, tudengitega...“ (INT 11)

8 IKT ettevõtet 10st ei pea värbamisel haridustaset oluliseks. Ainult 2 IKT ettevõtetest ütles, et kõrgharidus annab kandideerimisel eelise. Mitte-IKT sektori ettevõtete arvamus hariduse olulisuse osas jagunes pooleks. Olulise asjaoluna tõi 8 intervjuueeritavat välja, et haridusest olulisem on inimese varasemad kogemused ja motivatsioon. Lisaks toodi välja, et IKT-sektoris üks väheseid ametikohti, mis nõuab haridust on seaduste ja määrustega kooskõlastamise (*compliance*) meeskond, ning ka riigihangete puhul peab olema täidetud kõrghariduse nõue.

„Haridus ei ole oluline ja haridusega inimesel ei ole eelist, enamasti ühe erandiga. Meil on compliance meeskond, kus on vaja juuraharidusega inimesi ja seal tõesti nui neljaks, sul peab olema juuraharidus, kui sul seda ei ole, sinna ei saa.“ (INT1)

„Üksikutel juhtudel, on hanketingimustes, et on avaliku sektori projektid ja seal on hanketingimustes vahepeal kirjeldatud, peab olema lõpetatud kõrgharidust.“ (INT 7)

Läbivaks jooneks hariduse mitteoluliseks pidamisel oli asjaolu, et hariduse asemel peetakse olulisemaks kogemusi ja praktilisi oskusi. Seda kinnitab ka asjaolu, et vastajatest ei pidanud vaid

4 IKT ettevõtet varasema töökogemuse olemasolu tähtsaks ning kolme ettevõtte meelest on värbamisel väga oluline just sama valdkonna varasem töökogemus.

„Meil on vaja lihtsalt kiireks kasvuks ka väga kogenud inimesi, ehk siis me otsime inimesi, kellel oleks kogemust sarnasest valdkonnast siis juba spetsiifiliselt ...“ (INT 3)

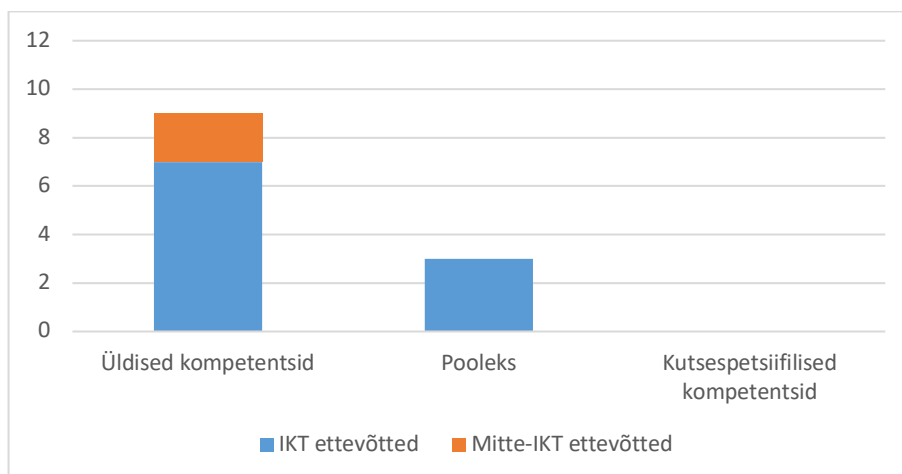
6 ettevõtet rõhutas, et varasema töökogemuse all ei peeta silmas ainult kogemust ettevõtetes, vaid ka seda, mida kandidaat hobidena ise on teinud ning millistes vabatahtlikes projektides osalenud.

„Kõige parem asi, mida sa võid oma CVs näidata, on see, et me tegime sõbraga äppi, mis tegi seda ja seda, miks ta selle tegi - ei tea lihtsalt tundus huvitav, me nägime, et oli mingi probleem, mis oli vaja lahendada. See näitab palju-palju rohkem kui ükstapuha, mida, mingi sinu töökogemus...“ (INT 4)

Kõrgkooli lõpetajate värbamisel peetakse oluliseks pigem üldisi kompetentse. Vastuste jaotus kompetentside olulisuse kohta on välja toodud joonisel 6. Viis ettevõtet, kes kalduvad pigem üldiste oskuste poole, täpsustasid, et olulised on mõlemad, aga valikul saavad oluliseks pigem üldised oskused, sest ettevõtete jaoks on väga oluline sobivus meeskonda ja ettevõtte kultuuri.

„...peab olema meeskonna sobivus. Ja see tuleneb inimesest endast, juba tema isiksusest omadustest, kuidas ta suhestub teistega kõige sellega, et kõik need tehnilised asjad on põhimõtteliselt juurde õpitavad.“ (INT 1)

„Sa võid olla oma valdkonnas nagu tõeline tipp, Aga kui sa kohtled, teisi inimesi, kui prügi siis sul meie meeskonnas nagu kohta ei ole.“ (INT 5)



Joonis 6. Kompetentside olulisuse jaotus töötajate valikul
Allikas: Autori koostatud

Üldistest kompetentsidest kõige olulisemaks pidasid ettevõtted õppimise- ja enesearendus oskust ning sellele järgnesid võrdselt koostöö/meeskonnatöö oskus ja teadmiste ja tehnoloogiate kasutamise oskus. Kõige vähemoluliseks peeti inimeste ja protsesside juhtimist ning ettevõtlikkust. Üldiste kompetentside olulisuse hinnang on välja toodud tabelis 2.

Tabel 2. Üldiste kompetentside olulisuse hinnang 5 palli skaalal

Kompetents	Hinnangute keskmine
Õppimisvõime ja enesearendamise oskus	4,58
Koostöö/Meeskonnatöö oskus	4,50
Teadmiste ja tehnoloogiate kasutamise oskus	4,50
Suhtlemise ja eneseväljendamine oskus	4,33
Kriitilis-analüütilise mõtlemise oskus	4,33
Enesejuhtimise oskus	4,33
Otsustusvõime	4,17
Kohanemisvõime ja pingetaluvus	4,00
Loovus ja uuenduslikkus	3,92
Planeerimine ja organiseerimine	3,83
Ettevõtlikkus	3,33
Inimeste ja protsesside juhtimine	3,08

Allikas: Autori arvutused

Lisaks autori poolt välja toodud üldistele kompetentsidele töid 2 ettevõtet välja ka vastuste võtmise oskuse, mille alla autor kategoriseeriks ka kahel korral välja toodud oskuse mõelda ja otsustada nagu ettevõtte juht.

„Mulle on antud vastutus ja vabadus ja õigus teha otsuseid (...) aga see, et ma suhtuksin igasse otsusesse, nii et kui mina oleksin selle ärijuht, siis kas ma teeksin selle valiku, kas ma teeksin selle otsuse, kas ma kulutaks seda ressursi ja nii edasi, nii edasi, et see pigem.“ (INT 10)

Kaks korda mainiti ka empaatiavõimet, mille all peeti silmas oskust panna end teiste töötajate rolli.

„Ja see adumine, et sa pead suutma rääkida sama keelt teiste distsipliinide esindajatega, see on natuke puudulik ...“ (INT 1)

2.3.3. Rahulolu ja kogemus otse kõrgkoolist värbamisega

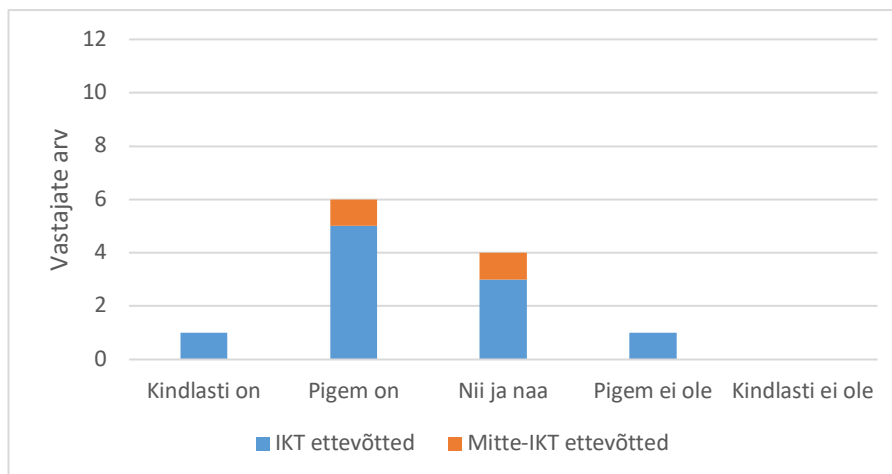
Uuringus osalenud ettevõtted on viimase aasta jooksul värvatud IKT töötajate töösooritusega pigem rahul. Rahulolu kordaja keskmine väärtus Likerti 5 palli skaalal oli 4,4 punkti. Vaid üks ettevõtte hindas rahulolu skaala keskele, ehk väärtuseks nii ja naa. Ülejäänud ettevõttes olid kõrgkoolist värvatute töösooritusega, kas pigem rahul või väga rahul. Mõlemad uuringus osalenud

mitte-IKT ettevõtted on samuti oma värvatud tudengitega pigem rahul. Peamiseks rahulolu põhjuseks on inimese sobivus tiimi ja asjaolu, et värbamisprotsessis ei eristata koolilõpetajad tava kandidaatidest, ehk nad peavad kandideerimisel läbima samad protsessid, mis teised töötajad. Lisaks toodi välja, et üllataval kombel on kõrgkoolist värvatute areng väga kiire.

„Hoolimata sellest, kas otse ülikoolist mitte, me oleme nendega väga rahul, sellepärast, et me palkame neid nendesse rollidesse, kus neil on võimalik olla edukas.“ (INT 4)

„Me just tegime selle vist paar nädalat tagasi analüüsi, meil ei ole mitte ühtegi juuniorit, sellepärast et nad kõik on edasi liikunud juba mid taseme peale. Ehk et siis need arenevad meil organisatsioonis väga kiiresti.“ (INT 5)

Pooled IKT ettevõtetest pigem nõustuvad väitega, et kõrgkooli lõpetajatel on vajalikud oskused, et nende ettevõtetes töötada. Vaid üks osaleja arvas, et kõrgkooli lõpetajatel pigem pole vajalikke oskusi, et nende ettevõttes töötada. Vastajate osakaalu jaotus on välja toodud joonisel 7. Hinnangute aritmeetiline keskmine Likerti 5 palli skaalal on IKT ettevõtetes 3,6 punkti ning mitte-IKT ettevõtetes 3,5 punkti.



Joonis 7. Hinnang kõrgkooli lõpetajate vajalikele oskustele ettevõttes tööle asumiseks.
Allikas: Autori koostatud.

Oskuste hinnangut mõjutab sarnaselt rahulolule asjaolu, et kõrgkoolist tulijad läbivad sarnase sõela, kui teised kandidaadid. Kuigi vahel jääb kõrgkooli lõpetajatel puudu nii praktilistest kui teoreetilistest oskustest, on kõrgkooli lõpetajate tase tõusnud. Lisaks märkisid 1 IKT ja 1 mitte-IKT ettevõtte, et nende äriprotsess on nii keeruline, et kõrgkoolist tulijatelt kohe selle mõistmist ei saagi eeldada.

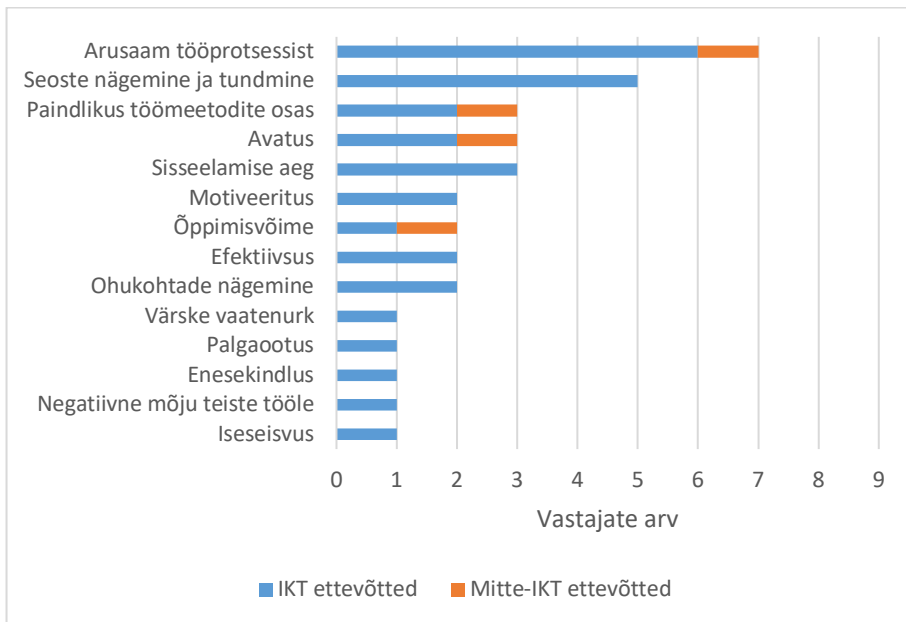
„Et nad saavad ka läbi teha need erinevad testid ja siuksed asjad, et me juba teame, et tehniliselt on mingisugune selline oskus olemas.“ (INT 1)

„Kõik ütlesid, et see on läbi aegade üks kõige tugevama konkurentsiga ülikoolist värbamise programm, mida me oleme teinud. Ja väga-väga raske oli ühtegi kandidaati, nagu kõrvale jätta.“ (INT 5)

„Aga noh, meie kuna, kui me mõtleme X [ettevõtte nimi asendatud terminiga X – autor] üldiselt sellist nagu äri, et siis ta on nagu väga kompleksne ja meil on väga palju teenuseid ja väga palju regulatsioone ja kõike selliseid muid asju ka, mida lisaks siis jah, sellele koodi kirjutamisele ka IKTs vaja on, et siis noh, neid me ei eeldagi kui me värbame, aga noh, siis nad ei olegi kohe alguses olemas.“(INT 11)

Peamiste erinevustena kõrgkoolist värbamisel varasemate töötajate vahel toodi välja, et varasema töökogemusega IKT inimestel on parem arusaam tööprotsessist ning nad oskavad varasemate kogemuste pealt luua seoseid. Lisaks tunnistati, et IKT kõrgkooli lõpetajatel kulub küll pikem aeg ettevõtte sisse elamiseks, kuid nad on avatumad ja paindlikumad töömeetodite osas.

Ülevaade omadustest, mille poolest erinevad kõrgkoolist värvatud sama valdkonna töökogemustega inimestest on toodud välja joonisel 8.



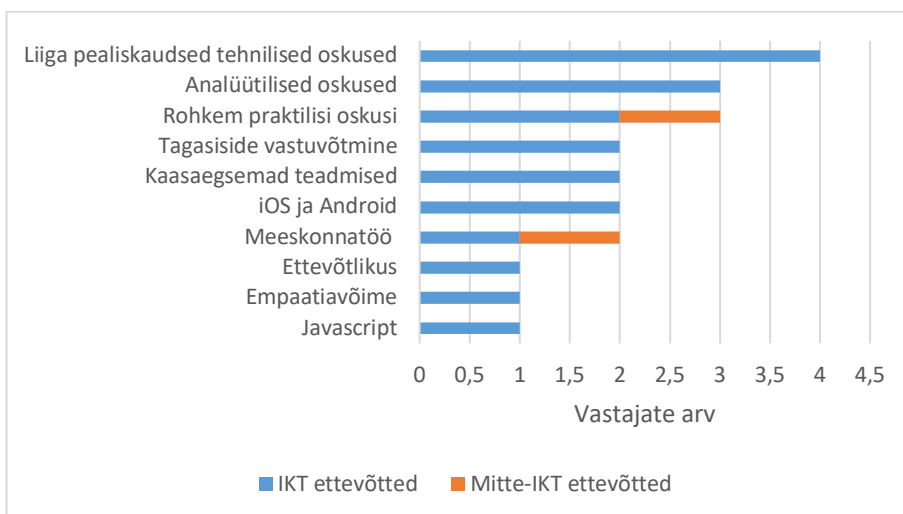
Joonis 8. Omadused, mille poolest erinevad kõrgkoolist värvatud, varasema töökogemusega töötajatest

Allikas: Autori koostatud

Oskustest, mida IKT valdkonna lõpetajatel napib, mis vajaksid arendamist, toodi murekohana neljal korral välja, et kõrgkoolides õpetatakse tehnilisi oskusi ja programmeerimise keeli liiga pinnapealselt. Lisaks mainiti 3 intervjuu käigus, et arendamist vajaksid praktilised oskused ning analüütilised oskused. Arendamist vajavate oskuste ülevaade on täpsemalt välja toodud joonisel 9.

„Ma arvan, et võib-olla ongi natuke sihukest nagu praktikat puudu ja teisalt tundub, et see võib-olla arenduskeel on jäänud väga nagu üheülbaliseks. (...) Mulle tundubki, et see nii-öelda IT keel on muutunud ja võib-olla ülikoolis tuleb ka aind sihukest natuke võibolla oldschool asja praegu. Et nad ei suuda, ühesõnaga selle tehnoloogia arenguga väga hästi siis nagu järjel püsida.“ (INT 3)

„Mida õpetatakse liiga vähe ja liiga vähe pannakse rõhku sellele, et kui see koodi kirjutajad siis kaasata ennast analüüsi protsessi, kaasata ennast sinna, et sa arendad mingit funktsionaalsust, aga miks sa seda arendad?“ (INT 6)



Joonis 9. IKT valdkonna koolilõpetajate arendamist vajavad oskused
Allikas: Autori koostatud

Arendamist vajavatele oskustele lisaks tõid 5 IKT ja 1 mitte-IKT ettevõtet välja, et kõrgkoolist tulles puudub tudengitel arusaam, mida nad teha tahavad ja kellena töötada. Tudengite ootused ning ka enesehinnang on liiga kõrged. 3 IKT ja 1 mitte-IKT ettevõtte sõnul puudub kõrgkooli lõpetajatel reaalsustaju päriselt tööturul toimuva kohta. Vastajate sõnul on see tingitud vähesest kogemusest ja praktikatest ning ka kõrgkoolis kogetust.

„Mis ülikoolist tulevaid inimesi natukene iseloomustab. Et nad tulevad tööle aga nad täpselt ei tea veel mis tööd nad teha tahavad, seega nad alles kompavad ja otsivad seda rolli kuhu sobituda.“

Lisaks neil puudub ka reaalsustaju, nad kandideerivad kohtadele kuhu pole lootustki saada ilma kogemusega.“ (INT 1)

„Ülikoolid ja inimesed, kes seal õpetavad, (...) et nad ikkagi võib-olla ka ise sada protsenti ei saa aru, mis, mis see IT-maailm nagu igapäevaselt on.“ (INT 2)

Samas ettevõtted mõistavad, et kompetentside arendamisel ei saa kõrgkoolidele liiga kõrgeid nõudmisi esitada ning senikaua kuni kõrgkoolid ja ettevõtted omavahel koostööd ei tee, ei saagi eeldada ettevõtete jaoks vajalike kompetentside olemasolu.

„Aga samas ma saan aru, et nad ei jõuagi kõiki asju õppida selle lühikese kõrgkooli aja jooksul.“ (INT 9)

„Kuniks me ei toeta kõrgkoolide õppeprogramme, kuniks me ei ütle, et kuulge meil tulevikus läheb vaja neid ja neid kompetentse siis ei saagi oodata tudengitelt neid oskusi.“ (INT 12)

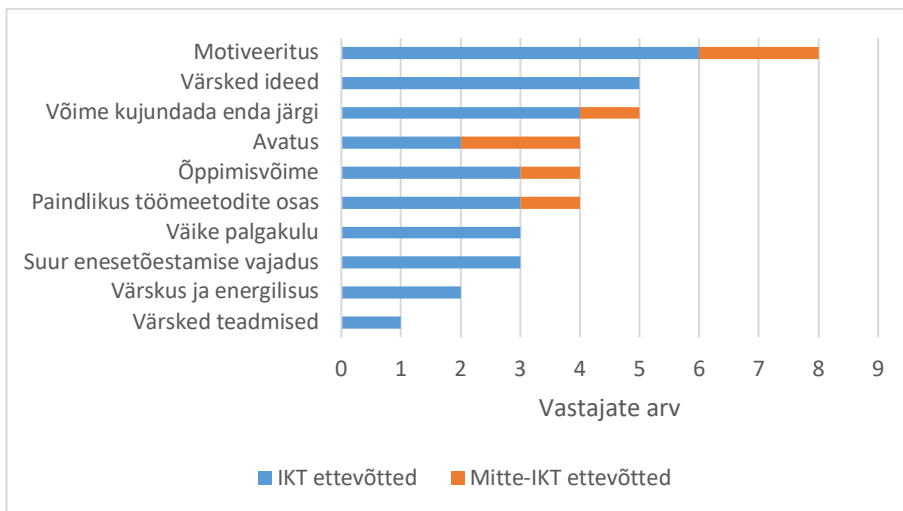
Kõrgkoolist värvatud töötajad püsivad IKT ettevõtetes 3,3 aastat. Oluline on märkida, et kaks ettevõtet tööstaaži arvutuses ei osale, kuna tegemist on iduettevõtetega, kelle kõrgkoolist värvatud töötajad on ettevõttes olnud vähem kui aasta. Mitte-IKT ettevõtetel antud statistika puudus.

Värbajate sõnul püsivad koolilõpetajad ettevõtetes suhteliselt pikalt, sest ettevõtted pakuvad koolilõpetajatele erinevaid arenguvõimalusi.

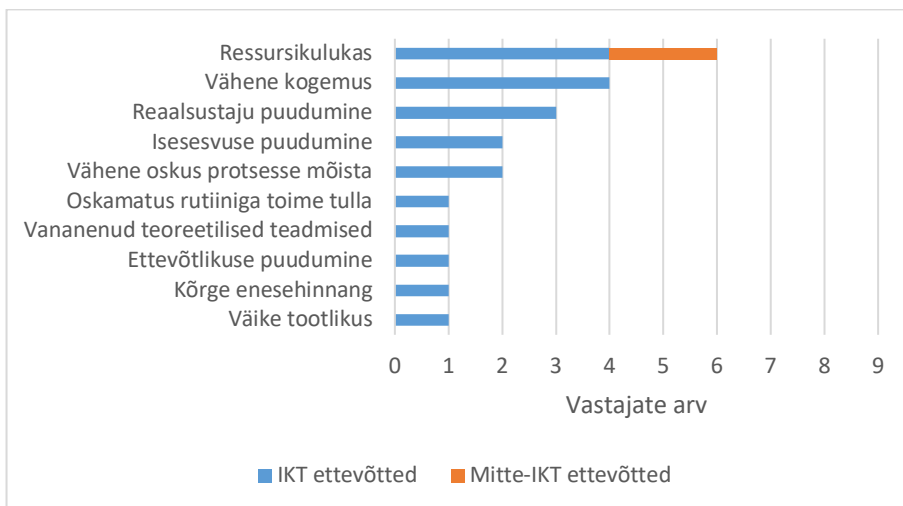
„Neil on lihtsalt olnud väga hea võimalus ettevõtte sees nagu kasvada, ja nad on liikunud positsioonilt - positsioonile ja seetõttu nad on nagu jäänud.“ (INT 3)

Kõrgkoolist värbamise suurimate eelistena toodi välja kõrgkoolist tulijate motiveeritus, nende värsked ideed ning võimalus kujundada inimene puhtalt lehelt ettevõttele sobivaks. Ülevaade kõrgkoolist värbamise eelistest on välja toodud joonisel 10.

Suurimateks puudusteks kõrgkooli lõpetajate juures on ressursikulukus (inimressurss, ajaressurss, finantsressurss), kõrgkooli lõpetajate vähene kogemus ning reaalsustaju puudumine. Ülevaade kõrgkoolist värbamise puuduste kohta on välja toodud joonisel 11.



Joonis 10. Kõrgkoolist värbamise suurimad eelised
Allikas: Autori koostatud



Joonis 11. Kõrgkoolist värbamise suurimad puudused.
Allikas: Autori koostatud

Väiksemad ettevõtted enamasti töid välja, et neil pole piisavalt aega ega inimesi, kes lõpetajatele mentoriks hakkas ning töid välja, et suurtes ettevõtetes on kindlasti lihtsam kõrgkoolist värvata. Samas uuringus selgus, et ka suurettvõtted kõrgkoolidest värbamist väga ei kasuta.

„Ma tean, et suuremad IT-ettevõtted teevad seda, neil on niisugused järelkasvuprogrammid ja mida kõike on tehtud. Ma loodan, et see maailm laieneb ja seda on võimalik teha varsti ka igas IT-ettevõttes“ (INT 2)

Kuigi ettevõtted on hakanud mõistma kõrgkoolist värbamise kui järelkasvu kasvatamise olulisust, jääb järelkasvu arendamine tihtipeale ressurside puuduse taha kinni. Lisaks mõistavad ettevõtted, et kõrgkoolist tulijate värbamine on mõlema osapoolle jaoks vastutusrohke. Samuti pole tiimijuhid ja -liikmed tihtipeale huvitatud kogemuseeta töötajate värbamisest. Seega võikski personalitöötajate missioon olla selgitada, et tudengid on järelkasvu jaoks asendamatud, sest Eesti turg on väike ja konkurents töötajate üle on suur. Tudengite väljakoolitamine on hea viis tagada ettevõtte jätkusuutlikust, sest nagu uuringu tulemustest selgus, on tudengite areng kiire, nende voolavus pigem väike, ning tudengitega rahulolu kõrge.

„Arvan, et kõrgkoolist on tegelikult väga hea värvata ja, ja sealt tulevad väga head ja tegusad ja nagu pingutavad inimesed, aga sinna lihtsalt tuleb ise kätte võtta ja see aeg enne panna ja üldse see valik teha, et neid juhendada ja mentordada.“ (INT 8)

„Mu südamel ongi koguaeg see, et kuidas mõjutada oma tiimijuhte, et teinekord tulebki võtta selline üks natuke vähesema kogemusega aga väga äge noor enda tiimi, et see on minu igapäevavare mure nagu kõigil IT-ettevõtete värbajatel.“ (INT 9)

3. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Käesolevas peatükis analüüsib autor uuringu käigus saadud tulemusi ning kõrvutab neid teooriaga püüdes seeläbi vastata uurimisküsimustele. Lisaks teeb autor järeldused ja ettepanekud toetudes uuringu tulemustel ning toob välja uuringu kitsaskohad ja ettepanekud teema edasiseks uurimiseks.

3.1. Värbamine IKT-sektoris

Kõik uuringus osalevad ettevõtted kinnitasid teooria osas korduvalt rõhutatud asjaolu, et konkurents IKT töötajatele on suur ning tööturul on suur puudus IKT spetsialistide järgi, mistõttu on IKT töötajate värbamine keeruline. Asjaolu, et uuringus osalenud mitte-IKT ettevõtted teevad IKT tudengiteni jõudmiseks tihedat koostööd kõrgkoolidega ning omavad konkreetseid programme tudengite värbamiseks, kinnitab, et IKT töötajad on väga hinnatud ka väljaspool oma tegevussektorit.

Intervjuud kinnitasid Kori ja Mardo (2017) uuringu tulemusi, et kõrgkoolide koolitusvõime on väiksem, kui ettevõtete vajadus.

Intervjuude käigus selgus, et sarnaselt Osman *et al.* (2020) ja Appelo (2019) teooriatele, pole Eesti ettevõtetes IKT värbamisprotsess standardiseeritud, vaid on paindlik ning värbamisele lähenetakse vastavalt rolli vajadustele. Värbamisprotsessis kasutatakse suuresti sarnaseid samme, mis Osman *et al.* ja Appelo oma värbamislehtrites välja on toonud, kuid neid kohandatakse ning nende järjekorda muudetakse vastavalt vajadusele.

Sarnaselt varasematele uuringutele (Fajčíková, Urbancová, & Fejfarová, 2018; Kumar & Kavitha, 2019), kinnitas ka käesolev uuring, et IKT töötajate värbamine muutub üha tehnilisemaks ja internetipõhisemaks. Uuringus osalenud 12st ettevõttest 10 kasutas arvutiprogramme värbamisprotsessi lihtsustamiseks. Kaks ettevõtet mainisid intervjuude käigus otsingumonitoride ja algoritmide kasutamist. Ükski uuringus osalenud ettevõtte ei maininud Fernandeze (2019) poolt mainitud tehisintellekti kasutamist värbamisel, mis näitab, et ettevõtetel on veel arenemisruumi kaasaegsete lähenemiste osas.

Uuringus selgus, et IKT värbamises on populaarsemad ettevõtte välised allikad, kuid ka ettevõtte sisesed arenguprogrammid pole kuhugi kadunud. Peamiselt on IKT värbamine kolinud internetti. Enimkasutatud värbamisallikateks on LinkedIn, *headhunting*, Facebook ja töötajate soovitusel. Vastupidiselt Pollard *et al.* (2015) teooriale, et sotsiaalmeedia ja tööportaalid on parimad viisid kõrgkooli tudengite ligimeelitamiseks, selgus uuringust, et Eesti IKT värbajad eelistavad otsekontakti saavutamist, mis võimaldab personaalsemat lähenemist kui internetis suhtlus ning see aitab tudengitele paremini meelde jääda. Kui Tšehhis tehtud uuringus (Fajčíková, Urbancová, & Fejfarová, 2018) käis 21% IKT ettevõtetest kõrgkoolides end tutvustamas, siis Eestis oli see protsent 70.

Teoorias (Bhagat, Dutta, & Kumari, 2020; Fajčíková, Urbancová, & Fejfarová, 2018; O'Brien, 2019; Spelman, 2018) rõhutatakse brändingu kasutamisele kui uuele trendile värbamises. Sarnaselt on Eesti IKT ettevõtted hakanud sellele rohkem tähelepanu pöörama. Kuigi töötajate värbamisallikana mainis seda vaid 4 ettevõtet, siis tööandja brändingut luges 8 ettevõtet oluliseks IKT tudengiteni jõudmise vahendiks.

Valikumeetoditest eelistatakse Eestis intervjuusid ning testülesanded. Ühtlasi läbivad nii tudengid kui varasema kogemusega kandidaadid sarnase sõela. Kõik 12 intervjueeritavat tõid välja, et erinevate valikumeetodite käigus jälgitakse taustal kandidaadi sobivust ettevõtte kultuuriga. 10 ettevõtet kasutab ka eraldi kultuurilise ja meeskonnatöö sobivuse intervjuud. See ühtlasi kinnitab, et Eestis on sarnaselt Appelo (2019) ja Bussini (2018) teooriatele mõistetud, et uued töötajad peavad sobituma nii rolli kui meeskonda, sest nad mõjutavad kogu ettevõtte kultuuri ja meeskonna võimekust ja kvaliteeti.

Kui O'Brien (2019) meelest jääb intervjuudest IKT värbamisel väheks ning ettevõtted peaks kasutama rohkem testülesandeid, siis Eestis selgus pigem vastupidine trend, kus testülesannete pikkust ja arvu värbamises üritatakse vähendada ning neid asendada tehniliste intervjuudega, sest seeläbi on lihtsam hinnata kandidaadi sobivust meeskonda ning ettevõtte kultuuri.

Küll aga leidis kinnitust O'Brieni (2019) lähenemine, et värbamisprotsessi erinevates etappides kaasatakse erinevaid spetsialiste. Kõigis uuringus osalenud ettevõtetes kaasatakse valikuprotsessi lisaks värbajatele ja värbavatele juhtidele ka meeskonnaliikmed. Juhid ja meeskonna liikmed aitavad värbajatel hinnata tehnilist kompetentsi ning ka sobivust meeskonda.

Värbamine IKT-sektoris on keeruline ning nõuab loovat lähenemist. Autori meelest peavad ettevõtted konkurentsivõimelisuseks kaasa minema kaasaegsete värbamistrendidega, sest koos tehnika arenguga muutub ka värbamine tehnilisemaks.

Tööturule sisenevad noored on tänu internetile kursis rahvusvaheliste trendidega ning eeldavad ettevõtetest innovaatilisi lähenemisi nii töökohtadele kui värbamisprotsessile. Ettevõtted vajavad noori, kes suudaksid kaasas käia internetiajastu arenguga, et jõuda noorema tarbijaskonnani, ning ühtlasi tahavad noored töötada ettevõtetes, mis on uuenduslikud ja trendikad.

3.2. IKT tudengite kõrgkoolist värbamine

Kõrgkoolidest värbamine oleks autori meelest hea viis vähendada tööturul valitsevat töötajate puudust.

Kui Careerbuilder (2017) uuringus oli 33% IKT töandjatest valmis kõrgkoolidest värbama, siis arvestades, et Eesti IKT ettevõtted kasutavad otse kõrgkoolidest värbamist pigem vähe on ka nende valmisolek väiksem. Ainult üks uuringus osalenud IKT ettevõtetest omab kindlat programmi kõrgkoolidest värbamiseks, täites sellega kord aastas keskmiselt 20-40 ametikohta ja 9 IKT ettevõtet on kõrgkoolist värvanud viimasel aastal vähem kui kümnel korral. Mõlemad uuringus osalenud mitte-IKT ettevõtted omavad aga konkreetseid strateegiaid ja programme kõrgkoolidest värbamiseks ning tegelevad sellega aastaringselt.

Keskmiselt töötab uuringus osalenud ettevõtetes 35 kõrgkooli lõpetajat, keda on värvatud erinevatele ametikohtadele. Sarnaselt TEKsystems (2017) poolt läbi viidud uuringule, kus olid populaarseimad IKT kõrgkoolidest värvatavad ametikohad rakenduste arendaja, tehniline tugi, äri/süsteemianalüütik, veebiarendaja, võrgu/süsteemiadministraator, võrgu/süsteemide insener, andmebaaside administraator ja testija, selgus ka antud uuringust, et Eestis värvatakse kõrgkoolidest sarnastele ametikohtadele.

Kõik uuringus osalenud ettevõtted on kokku puutunud tudengitega, kes ise ettevõttesse kandideerivad. 5 IKT ettevõtet 10st ütles, et neile saadavad kandideerimisavalduse üle saja kõrgkoolilõpetaja aastas. See näitab, et tudengite huvi ettevõtetesse tööle asumiseks on suur. Samas vähene organisatsioonides töötavate otse kõrgkoolist tulnud töötajate arv lubab arvata, et ettevõtted jätavad tõenäoliselt kõrvale kandidaadid, kellel puudub varasem töökogemus. Ühtlasi annab see kinnitust varasemates uuringutes (CareerBuilder, 2017; Fajčíková, Urbancová, & Fejfarová, 2018; McKenzie, Coldwell-Neilson, & Palmer, 2017; Ohei & Brink, 2019) välja toodud

asjaolule, et ettevõtted eelistavad värvata juba kogemusega töötajaid ning kogemuse puudumine on kõrgkoolist värbamise takistavaks asjaoluks.

Kuigi enamike ettevõtete jaoks oli oluliseks värbamiskriteeriumiks varasema kogemuse olemasolu, siis paljud ettevõtted siiski kinnitasid, et kogemus ei pea olema konkreetne töökogemus teistes ettevõtetes, vaid hinnatakse ka seda, kui tudengid on ettevõtetes praktika käigus, ise hobikorras nokitsedes või vabatahtlikuna kogemust omandanud. Sarnaselt Eparti arvamusele ei taipa aga tudengid ise oma varasemaid kokkupuuteid töökogemusena välja tuua (Personaliuudised.ee, 2019).

Kui Pollard *et al.* (2015) on välja toonud, et tihtipeale omavad IKT valdkonna koolilõpetajad konkreetseid oskusi ja teadmisi, mida on võimalik omandada ainult kõrgkoolides, siis käesolev uuring seda väidet ei kinnitanud. Samuti ei leidnud kinnitust Armstrongi ja Taylori (2017) väide, et haridusasutused on tulevikutalentide peamiseks allikaks. Uuringus osalenud 8 IKT ja ühe mitte-IKT ettevõtte meelest, pole värbamisel kõrghariduse olemasolu oluline. Veelgi enam – vaid kahes IKT ettevõttes annab kõrgharidus kandideerimisel eelise, ning vaid üks uuringus osalenud IKT ettevõtte omab kõrgkoolidest värbamiseks kindlat programmi. See võib olla seotud HITSA, Psience ja IT Akadeemia (2018) poolt välja toodud asjaoluga, et tänapäeval omandavad paljud inimesed tööks vajalikud oskused ise õppides.

Seega varasemat kogemust peetakse pigem oluliseks, samas kui haridustaset oluliseks ei peeta. Intervjuude käigus mainiti korduvalt ka Pollard *et al.* (2015) poolt välja toodud uuringu tulemust, et varasema kogemusega inimesed on negatiivsema ning privilegeerituma suhtumisega töösse.

Lisaks väljendati intervjuudes muret ka kõrgkoolide tudengite tellimuse mittevastavuse ja kõrge väljalangevuse kohta, mille on teemaks toonud nii Kori ja Mardo (2017) kui ka Jõhvi Tehnoloogiakooli (2021) üks asutajatest Marek Kiisa. Ühel uuringus osalenud ettevõttel oli kõrgkoolidega isegi kokkulepe, et nad ei paku tudengitele enne lõpetamist tööd, et vältida tudengite haridustee katkemist.

Mohapatra (2019), Stevens ja Norman (2016) ning HR Research Institute (2020) on kõik välja toonud, et IT alased teadmised on küll iga IKT valdkonna töökoha eelduseks, kuid suurema osa värbamise valikul moodustavad tänapäeval üldised kompetentsid. Antud uuringus osalenud 10st IKT ettevõttest 7 ja mõlemad mitte-IKT ettevõtted kinnitasid samuti, et värbamisel saavad

otsustavaks üldised kompetentsid, sest kutsespetsiifilisi oskusi annab õpetada. See aga eeldab kandidaatidelt üldise kompetentsina õppimisvõimet ja enesearendus oskusi.

Kui Austraalias 2017. läbi viidud uuringus (Mckenzie, Coldwell-Neilson, & Palmer, 2017) pidasid IKT tudengid kõige kriitilisemateks üldisteks oskusteks suhtlemisoskust, tehnoloogiate kasutamise oskust, analüüsi ja probleemi lahendamise oskust ja meeskonnatöö oskust, siis käesolevast uuringust selgus, et Eesti IKT tööandjate meelest ongi kõige olulisemaks õppimisvõime ja enesearendamiseoskus, millele järgnevad koostöö ja meeskonnatöö oskus ning teadmiste ja tehnoloogiate kasutamise oskus. Alles neljandal kohal on Austraalias kõige olulisemaks peetud suhtlemise ja eneseväljendamise oskus. Sarnased tulemused saadi ka 2018. aasta HITSA uuringus, kus tööandjate rahulolu uuringust selgus, et üldistest kompetentsidest vajaksid rohkem tähelepanu õppimisvõime, suuline ja kirjalik eneseväljendusoskus (meeskonna töö ja kliendisuhetus), analüüsioskus (probleemide lahendamise oskus), loogiline mõtlemine, iseseisvus ning õige suhtumine. (HITSA; Psience; IT Akadeemia, 2018)

Samuti said uuringu tulemusena kinnitust Osman *et al.* (2020) teooria ning Stevens ja Normani (2016) uuringu tulemus, et üldised kompetentsid on olulised efektiivse töökeskkonna ning produktiivsete meeskondade loomiseks ning on seetõttu äritegevuse kordaminekuks ülimalt olulised.

Kui Zojceska (2018) sõnul on peamisteks takistusteks ülikoolidest värbamisel tihe konkurents noorte talentide üle, vähene ettevõtte bränding ja sobivate värbamispraktikate leidmine, siis Eestis on peamisteks takistusteks ettevõtete esindajate sõnul ajaliste ja inimressursside puudus, ning asjaolu, et ettevõtetel pole kõrgkooli lõpetajatele pakkuda sobivaid alustavate positsioonide ametikohti. Lisaks kardavad ettevõtted vastutust olla kõrgkoolist tulevate tudengite esimeseks tööandjaks.

Lisaks selgus uuringust, et maailma laastanud koroonaviiruse levik on muutnud tudengiteni jõudmise Eesti IKT ettevõtete jaoks raskemaks, sest esiteks on keerulisem nendega otsekontakti saavutada, ning teiseks on neid sisse elamise perioodil kaugteel keeruline juhendada. See tähendab, et koroonaviirusest tingitud piirangud võivad viia ettevõtte olukorda, kus nad peavad tudengiteni jõudmiseks hakkama senisest rohkem kasutama internetipõhiseid värbamisallikaid.

Kuigi kõigi uuringus osalenud ettevõtete meelest on tööjõu puuduse tõttu IKT valdkonnas värbamine keeruline, ei kasutata piisavalt ära kõrgkoolidest tulevat tööjõudu, sest oodatakse, et

tudengid omandaksid teistes ettevõtetes enne kogemuse ning seejärel asuksid alles neile tööle. Samas on kõrgkooli lõpetajad motiveeritud IKT ettevõtetes töötama, mille tõestuseks on kandidaatide suur arv. Hetkel läbivad kõrgkoolist tulijad Eestis ettevõttesse kandideerides sarnase sõela kui teised kandidaadid. Tudengeid võetakse tööle vaid ettevõtetesse, kus nendega ollakse valmis tegelema ning ametikohtadele, kus neil on tõenäosus edukad olla.

Autor leiab, et ettevõtted peavad mõistma, et kui nad tahavad saada häid töötajaid, tuleb ise protsessi rohkem panustada, tõstes valmisolekut värvata uute ideede ja teadmistega värskeid töötajaid ning investeerides nende arendamisesse. Autori arvates on järelkasvu panustamine konkurentsi seisukohtalt väga oluline, sest see tagaks sujuva töötajate arengu vajalikesse positsioonidesse ning vähendaks värbamisel tekkivaid probleeme. Kuigi varasema töökogemuse ja pooleli olevate õpingutega praktikantide palkamine võib esialgu tunduda riskantne, võivad nad organisatsiooni tuua värskeid teadmisi ja oskusi, mida pika töökogemusega töötajatel pole. Küll aga on äsja kõrgkoolist tulijatel vaja kõrvale toetavat tiimi ja mentorit, kes seletaks ettevõtte süsteeme ja tööks vajalikke protsesse. Oluline on anda võimalus ise areneda ja ka eksida, sest vaid seeläbi omandatakse kogemused, mille pealt tulevikus luua seoseid ning näha ohukohti.

Kui ettevõtte ise oma järelkasvu ei panusta, on turul, kus valitseb pidev spetsialistide puudus, väga keeruline areneda. Arvestades, et kõrgkooli lõpetajad on kiire arenguga ning üldjuhul püsivad ettevõttes suhteliselt kaua, peaksidki ettevõtted ise hakkama enda spetsialiste välja kasvatama, mitte lootma, et teised ettevõtted seda nende eest teevad. Siinkohal on autori meelest oluline roll ka personalitöötajatel, kes saaksid meeskonnaliikmeid ja värbavaid juhte motiveerida kõrgkoolidest tulevaid kandidaate palkama ja tegema värbamisel ka koostööd kõrgkoolidega. Seni, kuni IKT ettevõtted kõrgkoolidega koostööd ei tee, ei saagi eeldada kõrgkooli lõpetajatelt vajalike oskusi ja hoiakuid, mida IKT ettevõtted ootavad ja vajavad.

3.3. Rahulolu ja kogemus kõrgkoolidest värbamisega

Kui varasemad IKT-sektori uuringud (CareerBuilder, 2017; Heggen & Myers, 2018; Mckenzie, Coldwell-Neilson, & Palmer, 2017; Mets & Leoma, 2016; Mohapatra, Charana Das, Satpathy, & Patnaik, 2019; Ohei & Brink, 2019; Thirunavukarasu, Chandrasekaran, Betageri, & Long, 2020) viitavad suurele lõhele kõrgkoolides omandatava ja IKT tööandjate ootuste vahel, ning väidavad, et kõrgkoolid ei paku tudengitele piisavaid oskusi ettevõtetes tööle asumiseks, siis käesolevas uuringus selgus, et ettevõtted on viimase aasta jooksul värvatud IKT töötajate töösooritusega

pigem rahul. Samuti hindavad ettevõtted kõrgkooli lõpetajate oskusi pigem piisavaks, et nende ettevõttes hakkama saada.

Autor leiab, et positiivne tagasiside võib tuleneda ka tõsiasjast, et tudengeid võetaksegi tööle vaid ettevõtetesse, kus nendega ollakse valmis tegelema ning ametikohtadele, kus neil on tõenäosus edukad olla.

Peamiste erinevustena kõrgkoolist värvatute ja teiste kandidaatide vahel toodi välja, et varasema töökogemusega IKT inimestel on parem arusaam tööprotsessist ning nad oskavad varasemate kogemuste pealt luua seoseid. Ühtlasi leidis kinnitust ka Stevensi & Normani (2016) järeldus, et IKT sektoris kulub aega, enne kui uued töötajad ettevõtte jaoks kasulikuks muutuvad.

Kuigi ettevõtted mõistavad, et kõiki kompetentse ei saagi kõrgkooli lõpetajatelt oodata, sest paljud neist arenevad töö käigus, selgusid uuringus IKT tudengite olulised arengukohtad, milleks on: põhjalikumad tehnilised teadmised, analüütilised oskused, praktilised oskused, tagasiside vastuvõtmine, kaasaegsete teadmiste omandamine, iOS ja Androidi rakenduste arendamine, meeskonnatöö oskus, ettevõtlikkus, empaatiavõime ja Javascripti arendamine.

Sarnased tulemused olid ka HITSA, Psience ja IT Akadeemia (2018) ja Careerbuilderi (2017) uuringutel, kus IKT tudengite arengukohtadena toodi välja samuti: praktilised oskused, meeskonnas töötamise oskus, kaasaegsete tehnoloogiate ja programmeerimiskeelte tutvustamine, analüütilised oskused. Lisaks käesolevale uuringu tulemustele toodi välja ka: suhtlusoskus, veebirakenduste ettevalmistus, automaattestimine, teadmised pilvetehnoloogiast, koodilugemisoskus, juhtimisoskus ja matemaatika teadmised.

Lisaks tõid käesolevas uuringus osalenud ettevõtted probleemkohana välja, et tudengitel puudub arusaam, mida nad teha tahavad ja kellena töötada. Lisaks on tudengite ootused ning ka enesehinnang on liiga kõrged.

Kui varasemate uuringute andmetel (International Labour Office, 2020; Yello, 2019) on kõrgkoolilõpetajad pigem suure tööjõu volavusega, siis antud uuringus selgus, et Eesti IKT kõrgkooli lõpetajad on pigem ustavamad töötajad, omades keskmist tööstaaži 3,3 aastat. See on ettevõtete meelest tingitud headest ettevõttesisestest arenguprogrammidest.

Kõrgkoolist värbamise suurimad eelised intervjueritute arvates on kõrgkoolist tulijate motiveeritus, nende värsked ideed ning ettevõtete võimalus kujundada inimene n-ö puhtalt lehelt endale sobivaks. Lisaks on kõrgkoolist värvatud töötajad avatumad, kiire õppimisvõimega,

paindlikud töömeetodite osas, suure enesetõestamise vajadusega, kaasaegsete teadmistega, värske ja energilise suhtumisega ning ettevõtte jaoks väiksema palgakuluga kui kogemustega töötajad.

Suurimateks puudusteks kõrgkooli lõpetajate värbamisel on ressursikulukus (inimressurss, ajaressurss, finantsressurss), kõrgkooli lõpetajate vähene kogemus ning reaalsustaju puudumine tööturul valitseva suhtes. Lisaks puudub kõrgkooli lõpetajatel oskus koheselt iseseisvalt tööle asuda, ning äriprotsesse mõista. Kõrgkoolist värbamise kahjuks räägivad ka värvatute oskamatus töörutiiniga toime tulla, ettevõtlikkuse puudumine, liiga kõrge enesehinnang, esialgu vähene tootlikus ettevõtte jaoks ning vahel ka kõrgkoolist saadud vananenud teadmised, mis pole tehnika arenguga vastavuses.

Kuigi paratamatult kulub kõrgkoolist värvatutel kauem aega ettevõttesse sisse elamiseks ning kasumlikkuse saavutamiseks kui varasema kogemusega töötajatel, on autori meelest suur osa puudustest lahendatavad, kui IKT ettevõtted ning kõrgkoolid teeksid tihedamat koostööd.

Kui teoorias kirjeldatud eelnevate uuringute (Armstrong & Taylor, 2017; Pollard, et al., 2015; Yello, 2019) kohaselt on kõrgkoolidest värbamine peamiseks tulevikutalente leidmise ning järelkasvu arendamise viisiks, siis käesolevas uuringus selgus, et vaid pooled vastanud IKT ettevõtetest teevad kõrgkoolidega koostööd.

Autori meelest saaks nii vähese kogemuse, reaalsustaju kui ka kõrge enesehinnangu probleemi lahendada Metsa ja Leoma (2016) ettepanekuga suurendada õppekavades praktilise osa mahtu, kaasata õppejõududena rohkem praktikuid ning siduda haridus päriselu probleemvaldkondadega, et harjutada praktiliste probleemide sidumist organisatsioonide äriprotsessidega ning treenida analüütilist mõtlemist kitsast erialast märksa laimas vaates. See annaks tudengitele parema arusaama tööturu olukorrast ja vajadustest ning kohandaks nende ootusi ja suhtumist.

Autor leiab samuti, et kui koostöö raames praktikate mahtu teatud ainetes suurendada, ei paku see tudengitele mitte ainult esmast kogemust vaid näitab ka, mis neid tulevikus tööturul ees ootab. Lisaks aitavad praktikad tudengitel ka paremini otsustada, millisele IKT erialale nad spetsialiseeruda soovivad ning arendada vajalikke puuduolevaid kompetentse, mida töökohtadel vajatakse.

Kuna IKT valdkond areneb kiiresti, ei saa õppekavade koostamisel keskenduda vaid parajasti turul vaja minevatele oskustele, vaid tuleb mõista ka tulevikutrende. Vähendamaks probleemi, et tudengite teadmised on vananenud, tuleks õppekavade koostamisel arvesse võtta Pollard *et al.* (2015) järeldusi – parema õppekava koostamiseks ja IKT ettevõtete ootuste ja tudengite oskuste vahelise lõhe vähendamiseks on oluline mõista IKT valdkonna vajadusi, tuleviku suunitlusi ning ühiskondlikku tähtsust.

Seega on autor veendumusel, et suurenenud koostöö vähendaks lõhet ettevõtete ootuste ning kõrgkoolide poolt pakutava poolt ning tõstaks seeläbi ka kõrgkoolidest värbamise populaarsust.

3.4. Piirangud ja soovitused edasisteks uuringuteks

Autori meelest on antud teema oluline, sest värbamine IKT-sektoris on keeruline ning konkurents kandidaatidele on suur. Paljud IKT ettevõtted ei kasuta otse kõrgkoolidest värbamist või teevad seda harva. Autori meelest võiks ettevõtted kasutada kõrgkoolist värbamist rohkem, sest uuringus osalenud ettevõtete näitel on võita väga palju, samas kui puudused vajavad lahendamiseks suuremat koostööd kõrgkoolide ja ettevõtete vahel, mis praegu on vähene.

Käesoleva uurimistöö kitsaskohaks on IKT ettevõtete väike valim. Lisaks loobusid või ei vastanud uuringus osalemise palvele kommunikatsiooni ning tootmisettevõtete esindajaid, seega on keeruline teha IKT valdkonna üleseid üldistusi, sest hetke seisuga on need tõenäoliselt liiga infotehnoloogia komponendi põhised.

Kuna ettevõtted enda sõnul mõistavad üha enam järelkasvu olulisust, ning soovivad suurendada koostööd kõrgkoolidega, siis võiks antud teemal viia tulevikus läbi kordusuuringu.

Otse kõrgkoolist värbamise edasiseks uurimiseks tuleks laiendada valimit ning rohkem kaasata ettevõtteid, kellel on konkreetsete programmid ja süsteemid kõrgkoolist värbamiseks. Lisaks oleks soovitatav viia sarnane uuring läbi samaaegselt ka IKT kõrgkooli tudengite ja värskete vilistlaste seas.

Autor soovib tulevikus intervjueritavatele eelnevalt küsimused ette saata ja kaaluda andmekogumise meetodiks ankeetküsitlust, mille küsimused on koostatud käesoleva uuringu tulemuste põhjal. See võimaldaks suurendada valimit ning koguda andmeid, mis on laiendatavad IKT-sektorile kui töandjate üldkogumile. Lisaks lühendaks see uuringule kuluvat aega nii andmete kogumise kui analüüsis osas.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, kui palju kasutavad Eesti IKT ettevõtted otse kõrgkoolidest värbamist ning mis on kõrgkoolist värbamise eelised ja puudused IKT-sektoris tööandjate arvates.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada värbamise planeerimist, protsessi, allikaid, vahendeid ning trende IKT-sektoris.
- Selgitada IKT tudengite kõrgkoolist värbamist ja seda mõjutavaid tegureid.
- Uurida IKT ettevõtete kogemusi ja rahulolu otse kõrgkoolidest värbamisega.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks viidi läbi empiiriline uuring Eesti IKT-sektori värbajate ja värbamisega seotud inimeste seas. Lisaks intervjuueriti võrdluse saamiseks 2 ettevõtet, mis pole küll IKT ettevõtted, kuid pakuvad kõrgkoolist värbamisel suurt konkurentsi IKT ettevõtetele.

Uurimustulemuste analüüsist selgus, et IKT töötajate värbamine on keeruline, sest konkurents töötajatele on suur ning tööturul valitseb puudus spetsialistide järgi. IKT valdkonnas lähenetakse värbamisele loominguliselt ning värbamise protsess, allikad, kaasatud inimesed ja valikumeetodid sõltuvad täidetavast ametikohast. Tehnoloogia arenguga on suur osa värbamisest kolinud internetti. Lisaks on kaasaegne trend IKT värbamisel ka tööandja brändingule tähelepanu pööramine.

Tudengite värbamisel peetakse kõrgkooli haridusest olulisemaks varasemaid kogemusi. Samuti väärtustatakse kutsespetsiifilistest kompetentsidest rohkem üldiseid kompetentse ning sobivust meeskonna ning ettevõtte kultuuriga.

Kuigi teooria ja varasemate uuringute väitel valitseb ettevõtete ootuste ja kõrgkooli poolt pakutavate oskuste vahel suur lõhe, on enamik ettevõtted viimase aasta jooksul värvatud kõrgkooli tudengitega pigem rahul. Samuti on ettevõtete sõnul kõrgkoolide lõpetajatel olemas vajalikud oskused, et nende ettevõttes tööle asuda.

Hoolimata ettevõtete varasematest positiivsetest kogemustest, kasutavad Eesti IKT ettevõtted otse kõrgkoolidest värbamist siiski väga vähe.

Oskused, mida IKT tudengid peaksid arendama oma kompetentsi võime tõstmiseks, on tehnilised teadmised, analüütilised oskused, praktilised oskused, tagasiside vastuvõtmise oskus, kaasaegsete teadmiste omandamine, iOS ja Androidi rakenduste arendamine, meeskonnatöö oskus, ettevõtlikkus, empaatiavõime ja JavaScripti arendus.

Intervjuude käigus selgus, et ettevõtete meelest on kõrgkoolidest värbamise eelisteks kõrgkoolist tulijate motiveeritus, nende värsked ideed ning ettevõtete võimalus kujundada inimene n-ö puhtalt lehelst endale sobivaks. Lisaks on kõrgkoolist värvatud töötajad avatumad, kiire õppimisvõimega, paindlikud töömeetodite osas, suure enesetõestamise vajadusega, kaasaegsete teadmistega, värske ja energilise suhtumisega ning ettevõtte jaoks väiksema palgakuluga kui kogemustega töötajad.

Suurimateks puudusteks kõrgkooli lõpetajate värbamisel on ressursikulukus (inimressurss, ajaressurss, finantsressurss), kõrgkooli lõpetajate vähene kogemus ning reaalsustaju puudumine tööturul valitseva osas. Lisaks puudub kõrgkooli lõpetajatel oskus koheselt iseseisvalt tööle asuda, ning äriprotsesse mõista. Kõrgkoolist värbamise kahjuks räägib ka värvatute oskamatus töörutiiniga toime tulla, ettevõtlikkuse puudumine, liiga kõrge enesehinnang, esialgu vähene tootlikus ettevõtte jaoks ning vahel ka kõrgkoolist saadud vananenud teadmised, mis pole tehnika arenguga vastavuses.

Autori arvates aitaks mitmeid seniseid kõrgkoolidest värbamise puuduseid vähendada või leevendada kõrgkoolide ja IKT ettevõtete vahelise koostöö suurendamine. Koostöö aitaks vähendada lõhet ettevõtete ootuste ning kõrgkoolide poolt pakutava vahel, mis omakorda võiks tõsta kõrgkoolidest värbamise populaarsust. Senisest suurem koostöö tegemine nii õppekavade koostamisel kui praktikaprogrammide arendamisel, pakuks tudengitele paremat ülevaadet ja esmast kogemust ning näitaks selgemalt, mis neid tulevikus tööturul ees ootab. Lisaks aitavad praktikad tudengitel ka paremini otsustada, millisele IKT erialale nad spetsialiseeruda soovivad ning arendada ettevõtete poolt uuringu käigus välja toodud arendamist vajavaid kompetentse. Kaaluda tuleks ka töökohapõhise õppe senisest laialdasemat kasutamist. Autori meelest on oluline mõista, et senikaua kuni kõrgkoolid ja ettevõtted koostööd ei tee, ei saagi eeldada, et kõrgkoolid keskenduks konkreetsete ettevõtete jaoks vaja minevatele kompetentse.

Autori seisukoht on, et tööturul valitsevat töötajate puudust aitaks vähendada suurem värbamine kõrgkoolidest. Kõrgkooli tudengite ja lõpetajate kandideerimisavalduste suur arv tõestab, et

kõrgkooli lõpetajad oleksid motiveeritud IKT ettevõtetes töötama, kuid ettevõtted kardavad, et kõrgkoolist tulijatele kulub liiga palju ressursse ning toovad välja, et neil pole pakkuda alustajatele sobivaid algtaseme ametikohti ning nad ei taha võtta vastutust olla tudengile esimeseks tööandjaks. Üha enam ettevõtteid mõistab järelkasvu olulisust - senikaua kui organisatsioonid ise oma järelkasvu ei panusta, on turul, kus valitseb pidev spetsialistide puudus ettevõttena väga keeruline areneda. Autori meelest, arvestades, et kõrgkooli lõpetajad on kiire arenguga ning üldjuhul püsivad ettevõttes mitmeid aastaid, oleks mõistlik ettevõtetel hakata ise enda spetsialiste välja koolitama, mitte lootma jääda, et teised ettevõtted seda nende eest teevad. Siinkohal on autori arvates oluline roll ka personalitöötajatel, kes saaksid meeskonnaliikmeid ja värbavaid juhte motiveerida kõrgkoolidest tulevaid kandidaate palkama ja tegema värbamisel ka koostööd kõrgkoolidega.

Otse kõrgkoolist värbamise edasiseks uurimiseks tuleb autori meelest laiendada valimit ning rohkem kaasata ettevõtteid, kellel on konkreetsed programmid ja süsteemid kõrgkoolist värbamiseks. Lisaks tuleks korrata uuringut uuesti paari aasta pärast ning paralleelselt viia läbi sarnane uuring samaaegselt IKT kõrgkooli tudengite ja värskete vilistlaste seas. Lisaks võiks andmed koguda ankeetküsitlusega, mis vähendaks uuringu läbiviimisele kuluvat aega ning võimaldaks suurendada valimit.

SUMMARY

RECRUITING DIRECTLY FROM HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN ICT

Kirsika Piiskop

The purpose of this master's thesis was to study how Estonian ICT companies recruit directly from higher education institutions and to determine the advantages and disadvantages of recruiting from higher education institutions in the ICT sector according to employers.

In order to achieve the goal of this study, the author set the following research tasks:

- Explain recruitment planning, the process, the sources and tools used, and trends in the ICT sector.
- Explain recruitment from higher education institutions and the factors affecting it.
- Investigate the experiences and satisfaction of ICT companies when recruiting directly from higher education institutions.

An empirical study was conducted among recruiters in Estonian ICT companies. In addition, 2 companies were interviewed for comparison, which are not ICT companies but offer great competition to ICT companies in terms of recruiting from higher education institutions.

The analysis of the study revealed that it is difficult to recruit ICT employees because of the high demand for employees and the shortage of specialists in the labor market. In the field of ICT, recruitment is approached creatively and the recruitment process, the sources used, the people involved and selection methods depend on the position to be filled. Thanks to recent technological advancements, a large part of recruitment now takes place online. In addition, a modern trend in ICT recruitment is to put more emphasis on employer branding.

When recruiting students, previous experience is considered more important than higher education. General competencies and suitability with the team and company culture fit are also preferred over profession-specific competencies.

Although, according to theory and previous studies, there is a large gap between the expectations of companies and the skills provided by higher education, most companies are satisfied with the students recruited within the last year. According to the companies, students have the required skills to start working in their company.

Despite the previous positive experiences of companies, Estonian ICT companies still very rarely recruit straight from higher education institutions.

The areas in which ICT students should develop their competences are technical knowledge, analytical skills, practical skills, accepting feedback, acquiring a more modern skillset, iOS and Android applications development, teamwork, enterprising, empathy, and JavaScript development.

During the interviews, it became clear that Estonian ICT companies believe that the advantages of recruiting from higher education institutions is that the recruits are motivated, have fresh ideas and the opportunity for companies to shape a person's skill set to match the skills required by their companies. In addition, employees recruited from higher education institutions are more open, capable of learning quickly, and are flexible in their working methods, have a high desire of applying themselves, have modern knowledge, a fresh and energetic attitude, and have lower wage costs than experienced employees.

Disadvantages of recruiting from higher education institutions is that the recruits initially require more resources (human resources, time resources, financial resources), they lack previous experience and lack a sense of reality about the conditions of the labor market. In addition, they do not have the ability of starting work immediately and independently, and don't understand business processes. Furthermore, recruits from higher education institutions find it hard to cope with routine work, have a lack of entrepreneurship, have too high self-esteem, low productivity when starting out, and sometimes have outdated knowledge provided by the higher education institution.

According to the author, increasing cooperation between higher education institutions and ICT companies would help reduce or alleviate existing shortcomings in the recruitment process. Cooperation could help bridge the gap between business expectations and those provided by higher

education institutions, which in turn could increase the popularity of recruiting from higher education institutions. Greater cooperation in the preparation of curricula and developing internship programs would provide students with a better overview, provide initial experience and show more clearly what awaits them in the labor market. In addition, the internships also help students decide in which field they want to specialize in, and develop the competencies which companies ultimately expect. The wider use of work-based learning should also be considered. According to the author, it is important to understand that as long as higher education institutions and companies do not cooperate, it cannot be expected that higher education institutions will focus on the competencies required by companies.

The author believes that recruitment from higher education institutions would help reduce the shortage of employees in the labor market. The high number of applications from students and graduates proves that students are motivated to work in ICT companies, but companies fear that they would spend too many resources on students and point out that they do not have suitable entry-level jobs for beginners and do not want to take responsibility for being their first employer.

More companies understand the importance of future generations. Until organizations start to contribute to their own future, it will be very difficult to grow as a company in a market where there is a constant shortage of specialists. Considering that students are quick learners and generally stay in the company for many years, it would be wise for companies to start training their own specialists rather than relying on other companies to do it for them. According to the author, the company's HR department also has an important role to play here. They could motivate team members and managers in charge of recruitment to hire candidates from higher education institutions and also cooperate in recruitment with higher education institutions.

In order to study recruitment from higher education even further, the author believes that the sample size should be increased and more companies with specific programs and existing systems for recruiting from higher education should be included. In addition, the survey should be repeated in a few years' time, and a similar survey should be conducted in parallel among students and recent alumni of ICT. In addition, consideration could be given to changing the data collection method to a questionnaire, which would reduce the time taken to carry out the survey and allow the sample size to be increased.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine*. Tallinn: Külim.

Amadoru, M., & Gamage, C. (2016). Evaluating Effective Use of Social Networks for Recruitment. *SIGMIS-CPR '16: Proceedings of the 2016 ACM SIGMIS Conference on Computers and People Research*, 125-133. New York: Association for Computing Machinery.

Anspal, S., Bogdanov, D., Kamm, L., Kubo, B., Sokk, V., & Talviste, R. (2015). *IKT erialade tudengite töötamine. Uuringutulemuste lühikokkuvõte*. Tallinn: Rakendusuringute Keskus CentAR. Allikas: <https://centar.ee/uus/wp-content/uploads/2015/10/IKT-tudengite-tootamise-uuringu-luhikokkuvote.pdf>, 9. märts 2021.

Appelo, J. (2019). *The New Recruit*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Appirio. (2015). *IT Talent Wars and the Gig Economy*. Allikas: <https://www.leapros.com/assets/downloads/ITTalentWarsandtheGigEconomyReport.pdf>, 20. aprill 2021.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice 14th Edition*. London: KoganPage.

Bhagat, M., Dutta, M., & Kumari, P. (Juuli 2020. a.). Employer Branding and its Role in Effective Recruitment. *AIMS International Journal of Management* 14(2):89, 89-100. Allikas: <http://www.aims-international.org/AIMSijm/papers/14-2-2.pdf>, 20. aprill 2021.

Bussin, M. (2018). *Retention Strategies : The Key to Attracting and Retaining Excellent Employees*. Randburg: KR Publishing.

CareerBuilder. (27. Aprill 2017. a.). 74 Percent of Employers Say They Plan to Hire Recent College Graduates This Year, According to Annual CareerBuilder Survey. Chicago, Ameerika Ühendriigid. Allikas: CareerBuilder: <http://press.careerbuilder.com/2017-04-27-74-Percent-of-Employers-Say-They-Plan-to-Hire-Recent-College-Graduates-This-Year-According-to-Annual-CareerBuilder-Survey>, 14. märts 2021.

Diel, M. (2020). *Das IT-Recruiting-Handbuch: IT-Mitarbeiter für Ihr Unternehmen finden und dauerhaft halten*. Heidelberg: O'Reilly.

- Doyle, A. (2. November 2020. a.). *Important Technical Skills With Examples*. Allikas: The balance careers: <https://www.thebalancecareers.com/technical-skills-list-2063775>, 12. märts 2021.
- European Commission. (2010). *Employers' perception of graduate employability*. European Commission. Allikas: https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_304_en.pdf, 9. märts 2021.
- Fajčíková, A., Urbancová, H., & Fejfarová, M. (2018). New trends in the recruitment of employees in Czech ICT organisations. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*, 39-49.
- Fernandez, J. (2019). The Ball of Wax We Call HR Analytics. *Strategic HR Review*, vol. 18(1), 21-25. Allikas: ISG: <https://isg-one.com/consulting/hr-technology-and-transformation/articles/the-ball-of-wax-we-call-hr-analytics>, 16. märts 2021.
- Heggen , S., & Myers, C. (2018). Hiring Millennial Students as Software Engineers. *ICSE '18: 40th International Conference on Software Engineering*, 32-39. New York: Association for Computing Machinery.
- High Fliers Research. (2019). *The Graduate Market in 2019*. London: High Fliers Research Limited. Allikas: https://cdn.southampton.ac.uk/assets/imported/transforms/content-block/UsefulDownloads_Download/40CA3C55C9344DACB28E26704C0DDB23/GMRreport19.pdf, 20. aprill 2021.
- HITSA; Psience; IT Akadeemia. (2018). *Uuring tööandjate rahulolu IKT õppekavade lõpetanutega*. Tallinn: HITSA. Allikas: https://media.voog.com/0000/0034/3577/files/%C3%9Cldraport_Final.pdf, 21. märts 2021.
- HR Research institute. (2020). *Why Organizations Should Invest More in Soft Skills Development*. s.l.: HR.com.
- Huang, Y.-M., & Hsieh, M.-Y. (2020). An Interdisciplinary Research on Students' Employability in Technology Education to Advance Higher Education Enrollment Sustainability. *Sustainability 2020*, vol 12(5), 1806. Allikas: <https://doi.org/10.3390/su12051806>, 13.märts 2021.
- International Labour Office. (2020). *Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the future of jobs*. Geneva: ILO Publications. Allikas: International Labour Office: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_737648.pdf, 9. aprill 2021.
- Jamnes, P., Elenurm , T., Murre, S., Kerem, M.-K., Randma, T., & Sa Kutsekoja Ekspertid. (2013). *Üldised kompetentsid*. Tallinn: Riigikantselei. Allikas: <https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/Uldised%20kompetentsid.pdf>, 17.märts 2021.

- Johnson, L. (6. Aprill 2016. a.). *This Mobile Agency Found Its Newest Intern on Tinder*. Allikas: Adweek: <https://www.adweek.com/performance-marketing/mobile-agency-found-its-newest-intern-tinder-170647>, 12.märts 2021.
- Jõhvi Tehnoloogiakool. (2021). *Jõhvi tehnoloogiakool*. Allikas: Jõhvi tuleb uudne iseõppel põhinev tehnoloogiakool: <https://www.tulevikukool.ee/post/j%C3%B5hvi-tuleb-uudne-ise%C3%B5ppel-p%C3%B5hinev-tehnoloogiakool>, 9. märts 2021.
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Allikas: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalüüs>, 12. märts 2021.
- Kori, K., & Mardo, K. (2017). Õppimine ja väljalangemine IKT erialade esimesel aastal Eesti kõrgkoolide näitel. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri, nr 5(1)*, 239-267.
- Krusell, S., Rosenblad, Y., Michelson, L., Lambing, M., Kutsekoda, & Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. (2020). *Eesti tööturg täna ja homme 2019-2027*. Tallinn: SA Kutsekoda.
- Kumar, T., & Kavitha, M. (2019). E-recruitment: The modern trend of recruitment practices. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, vol. 6(5)*, 251-256. Allikas: https://www.researchgate.net/publication/345759061_E-RECRUITMENT_THE_MODERN_TREND_OF_RECRUITMENT_PRACTICES, 9. märts 2021.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Allikas: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: <http://samm.ut.ee/intervjuu>, 12. märts 2021.
- Marks, K. (2016). *HR for Creative Companies*. Newcastle: RIBA Publishing.
- Mckenzie, S., Coldwell-Neilson, J., & Palmer, S. (2017). Career aspirations and skills expectations of undergraduate IT students: Are they realistic? *40th HERDSA Annual International Conference*, 229-240. Sydney: Higher Education Research and Development Society of Australasia.
- McLaren, S. (4. Oktoobr 2018. a.). This Spotify Recruiter Turned a Job Offer Into a Playlist—and the Candidate Loved It. [Blog Post]. Allikas: LinkedIn Talent Blog: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2018/spotify-recruiter-job-offer-playlist>, 12. märts 2021.
- Mets, U., & Leoma, R. (2016). *Tulevikuvaade tööjõuja oskuste vajadusele: info- ja kommunikatsioonitehnoloogia*. Tallinn: SA Kutsekoda. Allikas: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/IKT-Raport-loplik.pdf>, 9. märts 2021.

- Mohapatra, M., Charana Das, S., Satpathy, I., & Patnaik, B. (November 2019. a.). Role of Information Technology in Education and Skill Based Learning for Employability. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, vol 9(1), 968-973.
- O'Brien, S. (28. Oktoober 2019. a.). Tech Recruiting: How to Attract Top Tech Talent To Your Company. [Blog post]. Allikas: Bamboo HR: <https://www.bamboohr.com/blog/tech-recruiting-top-talent>, 16. märts 2021.
- Ohei, K. N., & Brink, R. (2019). Investigating the prevailing issues surrounding ICT graduate employability in South Africa: A case study of a South African university. *The Independent Journal of Teaching and Learning*, vol. 14(2), 29-42.
- Osman, O., Agarwal, A., Allain, A., Guardado, J., Kim, J., Lerner, A., . . . Woody, S. (2020). *Technical Recruiting and Hiring*. San Francisco: Holloway.
- Personaliuudised.ee. (11. Aprill 2019. a.). *Eesti tudengid kardavad tööle kandideerimisel konkurentsi*. Allikas: Äripäeva personaliudised: https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/04/11/eesti-tudengid-kardavad-toole-kandideerimisel-konkurentsi?fbclid=IwAR32j5EC62_EENA5h6zNDfm3Sl_NE4__edhuODyyDRDpfrsIIHbW0r-wHOW, 2. märts 2021.
- Pollard, E., Hirsh, W., Williams, M., Buzzeo, J., Marvell, R., Tassinari, A., . . . Ball, C. (2015). *Understanding employers' graduate recruitment and selection practices*. Brighton: Institute for Employment Studies. Allikas: https://www.researchgate.net/publication/303686431_Understanding_Employers%27_Graduate_Recruitment_and_Selection_Practices_Main_Report, 6. märts 2021.
- Rashmi, T. K. (2010). *Recruitment Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Rosenblad, Y., Tilk, R., Mets, R., Pihl, K., Ungro, A., Uiboupin, M., . . . Leoma, R. (2021). *COVID-19 põhjustatud majanduskriisi mõju töajõu- ja oskuste vajaduse muutusele*. Tallinn: SA Kutsekoda, töajõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. Allikas: https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2021/01/OSKA_COVID-19_eriuring_11.01.2021_loplik.pdf, 10. märts 2021.
- Spelman, S. (3. Detsember 2018. a.). *IT-spetsialistide värbamine ja valik*. Allikas: Personaliuudised.ee: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2018/12/03/it-spetsialistide-varbamine-ja-valik>, 21. märts 2021.
- Stevens, M., & Norman, R. (2016). Industry Expectations of Soft Skills in IT Graduates. *ACSW '16: Australasian Computer Science Week*, 1-9. New York: Association for Computing Machinery.
- Stripe. (September 2018. a.). *The Developer Coefficient*. Allikas: Stripe.com: <https://stripe.com/files/reports/the-developer-coefficient.pdf>, 12. märts 2021.

- Sullivan, G. M., & Artino, A. R. (2013, December 2013. a.). Analyzing and Interpreting Data From Likert-Type Scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 541-542.
- Zojceska, A. (25. September 2018. a.). *Tips for Recruiting Students and Recent Graduates*. Allikas: TalentLyft: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/208/tips-for-recruiting-students-and-recent-graduates>, 9. märts 2021.
- Zojceska, A. (19. Jaanuar 2019. a.). *How to Recruit Tech Professionals on GitHub and Stack Overflow?* Allikas: TalentLyft: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/259/how-to-recruit-tech-professionals-on-github-and-stack-overflow>, 16. märts 2021.
- Tapado, B. M., Acedo , G. G., & Palaoag, T. D. (2018). Evaluating Information Technology Graduates Employability Using Decision Tree Algorithm. *IC4E 2018: 2018 9th International Conference on E-Education, E-Business, E-Management and E-Learning*, 88-93. New York: Association for Computing Machinery.
- TEKsystems. (25. Aprill 2017. a.). *TEKsystems Survey Pinpoints Best IT Jobs for New College Graduates*. Allikas: TEK systems: <https://www.teksystems.com/en/insights/newsroom/2017/best-jobs-college-graduates>, 9. aprill 2021.
- Thirunavukarasu, G., Chandrasekaran, S., Betageri, V. S., & Long, J. (7. Jaanuar 2020. a.). Assessing Learners' Perceptions of Graduate Employability. *Sustainability 2020, vol 12(2)*, 460. Allikas: <https://doi.org/10.3390/su12020460>, 14. märts 2021.
- Türk, K. (2005). Värbamine. rmt: *Inimressursi juhtimine*, 102-125. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Vigliarolo, B. (2019). Four reasons to offer interns full-time jobs - and three ways to get them to accept. rmt: TechRepublic, *Recruiting and hiring TOP talent: A guide for business leaders*, 30-32. San Francisco: CBS INTERACTIVE INC. Allikas: TechRepublic: https://static.cbsileads.com/direct/downloads/Gilbert/TR_EB_recruitment.pdf, 13. märts 2021.
- Yello. (2019). *The 2019 Yello Recruiting Study*. Chicago: Yello.

LISAD

Lisa 1. IKT valdkonna ametikohtade kutsepetsiifilised- ja üldised kompetentsid

Tabel 3. IKT valdkonna ametikohtade kutsepetsiifilised- ja üldised kompetentsid

Kutseala	Kutsepetsiifilised kompetentsid	Üldised kompetentsid
IKT-kompetentsiga juhid	<ul style="list-style-type: none">• IKT-lahenduste eelarvestamise oskus;• küberturvalisusega seotud riskide hindamise oskus;• ulatuslikud teadmised valdkonnast;• teadmised valdkonna arengutest;• analüüsioskus;• riskide hindamise oskus (sh küberturvalisusega seotud riskid);• süsteemse ja analüütilise mõtlemise oskus;• andmeanalüüsi oskus;• arusaam äriprotsesside toimimisest;• IKT-alase regulatsiooni tundmine;• ulatuslikumad teadmised valdkonnast tervikuna (sh tarkvaraarendusest, kommunikatsioonitehnoloogiast ja -võrkudest,• IKT-süsteemidest ja teenustest);	<ul style="list-style-type: none">• meeskonna juhtimise oskus;• isikliku ja meeskonna karjääri planeerimise oskus;• analüütiline mõtlemine;• eneseväljendus- ja suhtlemisoskus;• müügitöö oskus (sh eksport);• finantsjuhtimiselalased teadmised ja oskused;• strateegilise juhtimise oskused;• interdistsiplinaarsus;• terviku nägemine, lai silmaring;• keeleoskus (inglise keel tööks ja enesetäienduseks);• eelarvestamise ja finantside juhtimise oskus.

Lisa 1 järg

Tarkvara arendaja	<ul style="list-style-type: none"> • omandatud teadmiste rakendamine praktikas; • andmete analüüsi ja tõlgendamisoskus (andmeanalüütika ja andmekaeve); • algoritmilise mõtlemise oskus; • küberturvalisusega seotud riskide arvestamise oskus; • teadmised ja oskused versioonihalduse rakendamiseks. • andmeanalüüsi ja tõlgendamisoskus (andmeanalüütika ja andmekaeve); • riskidega arves- tamise oskus (sh küberturvalisusega seotud riskid); süsteemse ja analüütilise mõtlemise oskus; • ulatuslikumad teadmised valdkonnast tervikuna (sh IKT-süsteemidest ja –teenustest); 	<ul style="list-style-type: none"> • meeskonnatöö oskus (sh oskus töötada erinevates kultuurikeskkondades); • analüütiline mõtlemine; • eneseväljendus- ja suhtlemisoskus (sh esinemisoskus); • kliendi vajaduste ja piirangute analüüsamise oskus; • kliendi äriprotsessidest arusaamise oskus; • kliendi nõustamine; • isikliku karjääri planeerimise oskus; • keeleoskus (inglise keel tööks ja enesetäienduseks).
Tarkvaraanalüütik/ Tarkvaraarhitekt	<ul style="list-style-type: none"> • oskus pakkuda ja projekteerida klientidele nende ärioloogikast lähtuvalt võimalikult terviklikke ja efektiivseid lahendusi; • erialased teadmised ja oskused – andmeanalüüsi ja tõlgendamisoskus (andmeanalüütika ja andmekaeve); • riskidega arvestamise oskus (sh küberturvalisusega seotud riskid); • ulatuslikumad teadmised valdkonnast tervikuna (sh IKT-süsteemidest ja -teenustest); 	<ul style="list-style-type: none"> • süsteemse mõtlemise oskus (oskus struktureeritud lahendamisele läheneda); • teadmised erinevatest juhtimisstiilidest; • meeskonna juhtimise oskus; • eneseväljendus- ja suhtlemisoskus (sh esinemisoskus, argumenteerimise oskus); • kliendi vajaduste ja piirangute analüüsamise oskus; • ettevõtte toimimise aluspõhimõtetest arusaamise oskus; • protsesside juhtimise põhimõtete tundmine. • meeskonnatöö oskus (sh rahvusvahelised meeskonnad); • analüütiline mõtlemine; • kliendi äri mõistmise võime; • kliendi äriprotsessidest arusaamise oskus.

Lisa 1 järg

<p>IKT-süsteemide ja -teenuste alavaldkonna põhikutsealad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ulatuslikumad teadmised tarkvaraarendusest, kommunikatsioonitehnoloogiast ja -võrkudest, IKT-süsteemidest ja -teenustest; • omandatud teadmiste rakendamine praktikas; • arusaam teenuse/toote elukaarest; • IKT-teenuste haldamise meetodikate rakendamise oskus; • andmete analüüsi ja tõlgendamisoskus (andmeanalüütika ja andmekaeve); • oskus pakkuda ja projekteerida klientidele nende ärioloogikast lähtuvalt võimalikult terviklikke ja efektiivseid IKT-lahendusi; • küberturvalisusega seotud riskide arvestamise oskus; • teadmised disainist ja tootearendusest. • pilvepõhiste teenuste ja lahenduste põhjalik tundmine; • andmete haldamise ja -turvalisuse tagamisega seotud teadmised ja oskused; • arusaam võimalikest riskidest ning nende ennetamise võimalustest; 	<ul style="list-style-type: none"> • terviku nägemise võime; • süsteemse mõtlemise oskus (oskus struktureeritult probleemi lahendamisele läheneda); • teadmised erinevatest juhtimisstiilidest; • meeskonna juhtimise oskus; • kliendi vajaduste ja piirangute analüüsimise oskus; • protsesside juhtimise põhimõtete tundmine. • meeskonnatöö oskus (sh rahvusvahelised meeskonnad); • analüütiline mõtlemine; • probleemide lahendamise oskus; • eneseväljendus- ja suhtlemisoskus, • kliendi äri ja äriprotsesside mõistmise võime; • kliendi vajaduste ja piirangute analüüsimise oskus;
---	--	--

Lisa 1 järg

<p>Elektroonika alavaldkonna põhikutsealad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • teadmised ja oskused tarkvaraarendusest, mehaanikast, automatikast, disainist ja tootearendusest; • arusaam teenuse/toote elukaarest; • oskus pakkuda ja projekteerida klientidele nende ärioloogikast lähtuvalt võimalikult terviklikke ja efektiivseid IKT-lahendusi; • küberturvalisusega seotud riskide arvestamise oskus. • teadmised bioonikast, süsteemitehnikast, tarkvaraarendusest, mehhatroonikast; 	<ul style="list-style-type: none"> • projektijuhtimise oskus; • meeskonnatööoskus; • probleemilahendusoskus; • süsteemse mõtlemise oskus; • protsesside juhtimise põhimõtete tundmine. • analüütiline mõtlemine; • eneseväljendus- ja suhtlemisoskus; • kliendi vajaduste ja piirangute analüüsimise oskus; • kliendi äriprotsessidest arusaamise oskus; • täpsus.
<p>Telekommunikatsiooni alavaldkonna põhikutsealad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ulatuslikumad teadmised uutest tehnoloogilistest võimalustest: mobiilsus, asjade internet, suurandmed, pilveteenused ja tehnoloogiad, riistvara virtualiseerimine; • küberturvalisusega seotud riskide arvestamise oskus. • teadmised valdkonna uusimatest tehnoloogiaalastest suundumustest; • teadmised tarkvaraarendusest, IKT-süsteemidest ja teenustest; 	<ul style="list-style-type: none"> • võimekusest analüüsida valdkonda puudutavat informatsiooni kohalikul ja globaalselt turult; • projektijuhtimise oskus; • meeskonna juhtimise ja arendamise oskus; • probleemilahendusoskus; • kliendi nõustamise oskus; • süsteemse mõtlemise oskus; • äriprotsesside toimimise põhimõtete tundmine.

Allikas: Autori koostatud tabel OSKA 2016 raporti alusel. (Mets & Leoma, 2016)

Lisa 2. Üldiste kompetentside jagunemine

Tabel 4. Üldiste kompetentside jagunemine

Kompetentsi Grupp	Kompetentside kategooriad	Üldised kompetentsid
1. Suhtlemine	1. Suhtlemine ja esitlemine	1. Suhtlemine 2. Teabe esitamine 3. Klientide teenindamine
	2. Koostöö ja toetamine	4. Koostöö 5. Väärtustest lähtumine ja põhimõtete järgimine 6. Mõjutamine ja veenmine
2. Juhtimine	3. Juhtimine ja eestvedamine	7. Otsustamine ja tegevuste algatamine 8. Inimeste juhtimine 9. Protsesside juhtimine 10. Juhendamine
3. Mõtlemine	4. Analüüs ja tõlgendamine	11. Kirjutamine ja aruannete koostamine 12. Analüüsimine ja tõlgendamine 13. Teadmiste ja tehnoloogiate kasutamine
	5. Loovus ja üldistusoskus	14. Õppimine ja enesearendamine 15. Loovus ja uuenduslikkus 16. Kontseptuaalne ja strateegiline mõtlemine
4. Enesejuhtimine	6. Kohanemine ja toimetulek	17. Avatus ja paindlikkus 18. Toimetulek pinge ja tagasilöökidega
	7. Ettevõtlikkus	19. Isiklikele tööalastele eesmärkidele pühendumine 20. Ettevõtlikkus
	8. Organiseerimine ja tegutsemine	21. Juhiste ja reeglite järgimine 22. Planeerimine ja organiseerimine 23. Tulemuste saavutamine

Allikas: Autori koostatud tabel Inimeste oskuste ja tööturu vajaduste ühitamise rakkerühma koostatud juhendmaterjali alusel (Jamnes, et al., 2013)

Lisa 3. Intervjuu küsimustiku kava

Ettevõtte taustaga seotud küsimused (küsimused 1-3);

1. Palun kirjeldage ettevõtte tegevusvaldkonda ja piirkonda?
2. Kui suur on ettevõtte töötajate arv?
3. Mis on ettevõtte asutamise aasta?

Ettevõtte värbamisprotsessiga seotud küsimused (küsimused 4-7);

4. Kas Teie ettevõttel on oma värbamissüsteem või programm, mida kasutate IKT töötajate värbamisel? Kui jah siis kirjeldage seda lühidalt.
5. Milliseid värbamisallikaid ja vahendeid kasutate IKT töötajate puhul? Kas ja kuidas need erinevad teiste töötajate värbamisest?
6. Milliseid valikumeetodid kasutate IKT töötajate värbamisel?
7. Kes osalevad ettevõtte värbamisprotsessis?

Küsimused, mis puudutavad kogemust kõrgkoolidest värbamisega (küsimused 8-18);

8. Kui oluliseks peate värbamisel kõrghariduse olemasolu ning kas kõrgkoolikooli lõpetanutel on kandideerimisel eelis?
9. Milliseid IKT ametikohti olete täitnud kõrgkoolist ja kas on kindlad ametikohad, mida täidate ainult ülikoolidest?
10. Kui tihti olete viimase aasta jooksul kasutanud ülikoolist värbamist? (Võimalusel põhjendage)
11. Kas ja kui palju varasema töökogemusega koolilõpetanuid või otse ülikoolist tulnud tudengeid kandideerib Teie ettevõttesse aastas?
12. Läbi milliste kanalite jõuate IKT tudengiteni?
13. Kas ettevõttel on koostöö konkreetsete ülikoolidega? Kui jah siis milles seisneb koostöö?
14. Kui oluliseks peate värbamisel varasemat töökogemust? Kas olulisem on üldine töökogemus või kogemus IKT valdkonnas?

Lisa 3 järg

15. Palun hinnake järgnevaid oskusi ja pädevusi 5 palli skaalal lähtuvalt sellest, kui olulised need on Teie ettevõttesse kõrghariduse lõpetanute tööle palkamisel.
 1. Suhtlemise ja eneseväljendamine oskus
 2. Koostöö/Meeskonnatöö oskus
 3. Otsustusvõime
 4. Inimeste ja protsesside juhtimine
 5. Kriitilis-analüütilise mõtlemise oskus
 6. Teadmiste ja tehnoloogiate kasutamise oskus
 7. Õppimisvõime ja enesearendamise oskus
 8. Loovus ja uuenduslikkus
 9. Kohanemisvõime ja pingetaluvus
 10. Ettevõtlikkus
 11. Planeerimine ja organiseerimine
 12. Enesejuhtimise oskus
 13. Midagi muud....
16. Kas töötajate valikul peate olulisemaks kutsespetsiifilisi oskusi või üldisi oskusi? Miks?
17. Mitu ülikoolist värvatud IKT-sektori töötajat ettevõttes hetkel töötab?
18. Kui kaua püsivad kõrgkoolidest tulnud tudengid keskmiselt Teie ettevõttes?

Otse kõrgkoolist värbamise rahuloluga seotud küsimused (küsimused 19-23).

19. Kuidas olete viimase 3 aasta jooksul palgatud IKT tudengite töösooritusega rahul? Võimalusel põhjendage?
Likerti skaala: Ei ole üldse rahul, pigem ei ole rahul, nii ja naa, pigem rahul, väga rahul.
20. Kuivõrd nõustute või ei nõustu järgneva väitega: Viimase 3 aasta jooksul palgatud kõrghariduse lõpetanutel on olemas vajalikud oskused, et minu ettevõttes töötada. (võimalusel põhjendage)?
Likerti skaala: Ei nõustu üldse, pigem ei nõustu, nii ja naa, pigem nõustun, nõustun täielikult.
21. Millised on peamised erinevused kõrgkoolist värvatute ja sama valdkonna varasema töökogemusega inimeste vahel?
22. Milliseid IKT valdkonnas olulisi oskuseid koolilõpetajatel napib?
23. Millised on Teie meelest ülikoolist värbamise eelised ja puudused?

Lisa 4. Koodipuu

1. Värbamine IKT-sektoris
 - a. Takistused
 - b. Loov lähenemine
 - c. Kasutatavad programmid
 - d. Värbamisallikad
 - i. IKT töötajad
 - ii. IKT tudengid
 - e. Valikumeetodid
 - f. Värbamisprotsessis osalejad
2. IKT tudengite kõrgkoolist värbamine
 - a. Takistused
 - b. Sagedus
 - c. Kandidaatide huvi
 - d. Täidetud ametikohad
 - e. Koostöö kõrgkoolidega
 - f. Ootused värvatavatele IKT tudengitele
 - i. Haridustase
 - ii. Kogemused
 - iii. Kutsespetsiifilised vs. Üldised kompetentsid
3. Rahulolu ja kogemus kõrgkoolist värbamisega
 - a. Rahulolu värvatutega
 - b. Rahulolu oskustega
 - c. Erinevused IKT töötajate ja tudengite vahel
 - d. Arendamist vajavad kompetentsid
 - e. IKT tudengite püsivus ettevõtetes
 - f. Kõrgkoolist värbamise eelised ja puudused

Lisa 5. Tsitaadid

1. Värbamine IKT-sektoris

a. Takistused

„IT-sektori turg on väga agressiivne, väga kiire ja inimestel on hästi palju võimalusi.“ (INT 2)

„Panna seeniorit võib-olla mingisugustest ülesannet tegema, et tema tasemest paremini aru saada, see Eesti maastikul, kus konkurents on väga tugev, võib-olla nagu väga liialdatud ootus.“ (INT 5)

„... Eesti turg on nii väike, et tihtipeale tulevad välisettevõtted ja võtavad meie spetsialistid juba enne lõpetamist ära.“ (INT 12)

„Eestis ei ole peale tulemas piisavalt palju inimesi, et ma arvan, see on see täpselt sama mure vist meil kõigil IT-ettevõtetel on, (...) Isegi kui kõik lõpetajad, üks hetk tuleksid tööle siis meil oleks ikka inimesi puudu.“ (INT 3)

„Tahaks lihtsalt seda, et kuidagi ülikoolide tellimused tuleksid korrektsemalt sisse.“ (INT 8)

„Aga kurb on see, et see 80% jätab väga tihti kooli pooleli ja tegelikult ei lõpeta ja siis meil on mõnede kõrgkoolidega tehtud kokkulepe, et me ei värba ega meelita tudengeid enne lõpetamist.“ (INT 12)

b. Loov lähenemine

„Meil ja ma arvan et ka enamikel teistel IT-ettevõtetel, (...), ei ole olemas sellist allkirjastatud dokumenti, et nende positsioonide puhul me kasutame neid ja nende puhul neid[samme]. Ta on pigem selline jooksev lahendus.“ (INT 1)

„Et protsessi me siiski suurelt jaolt ehitame üles igale erinevale töökohale vastavat. Selles mõttes, et ei saa võtta kõiki töötajaid ühe vitsaga, et ütleme näiteks programmeerija, kes arendab andmebaase versus programmeerija, kes arendab näiteks veebilehte.“ (INT 4)

„Läheneme loominguliselt ja konkreetse ametikoha põhiselt.“ (INT 6)

d. Värbamisallikad

i. Värbamisallikad IKT töötajad

„Ma arvan, et viimaste aastate jooksul see on päris palju muutunud just see IT värbamine, et kui mõned aastad tagasi sai veel ka lihtsalt sellest häid kandidaate, kui panna kuulutus CV-Online'i üles või või lihtsalt panna kuulutus üles ja oodata, siis täna see nii lihtne ei ole (...) mida me

Lisa 5 järg

kasutame siis peamiselt, et meil lähevad kuulutsed LinkedIn, Glassdoori ja pigem sihtotsing, mida me ise teeme, seda ma teen ka läbi LinkedIni.“ (INT 2)

„Aga jah, IKT inimeste puhul on [värbamine -autor] kindlasti erinev, sest nende puhul me käime teeme headhuntingut, mida me muudes valdkondades teeme aind manageride puhul.“ (INT3)

ii. Värbamisallikad IKT tudengid

„Üritustel me oleme käinud, ka siis, kui meil tegelikult ei ole võimalik mitte kedagi tööle võtta, lihtsalt selleks, et olla nähtavad.“ (INT 1)

„Mingi aja tagant osaleme intervjuudes, et olla lihtsalt meedias pildis ja luua ettevõtja brändingut, ja noored teaksid et me oleme olemas.“ (INT 3)

„Ja noh, üleüldse kõik see selline sisu ja bränding, mida me teeme, on selline nooruslik ja enamasti huvi pakkuv noortele.“ (INT 8)

„Igal aastal me oleme alati esindatud Võti Tulevikku karjäärimessil ja Tartus Delta karjäärimessil ja päeval, et olla just tudengite seas siis atraktiivne tööandja.“ (INT 11)

„Hästi paljud on kirjutanud, et kuidagi koroona ajal on keeruline olnud leida praktikakohta.“ (INT 7)

„Mida me ikkagi enne koroonat tegime, on kontorituurid ... praegu pole teinud...“ (INT 7)

„Eelmine aasta oli väga keeruline selle pärast, et oli koroona ja juunioreid on hästi raske võtta, sellepärast, et kui inimesed töötavad kodus, siis meil ei olnud nagu head mõtet, kuidas seda onbordingut teha?“ (INT 9)

„Enne covidit olid igasugused üritused – open days, töövarjupäevad...“ (INT 12)

e. Valikumeetodid

„Kogenud spetsialist, kes ei otsigi aktiivselt, et ta ei pruugi väga palju tahta investeerida oma aega värbamisprotsessi...“ (INT 7)

„Me üritame jõuda sinna, kus see testtask oleks inimese käest, mingi poolteist tundi järjest maksimum ja rohkem mitte. Seni on olnud mingisugune mega suur testtask, millel juba puhveraeg on selles, et umbes nädal aega teeb, nädalaga saadab tagasi, nädal aega ootan meie oma HR mänedžeri käest seda tagasisidet sellele, et see on liiga pikk protsess - et teha see lühemaks.“ (INT 1)

Lisa 5 järg

„Me ei armasta väga testülesandeid. Me tahaks olla mõnes mõttes just hästi, mindful inimese aja osas ja me tegelikult ei taha, et nad panustaksid mingit meeletult aega oma elust, oma tööst meie testülesande jaoks(...) Ja nüüd me oleme teinud hoopis tehnilisi vestlusi... Meie jaoks peale selle tehnilise kompetentsi on oluline ka väärtused, et ta vastaks ettevõtte väärtustele ja meeskonda sobiks.“ (INT 2)

f. Värbamisprotsessis osalejad

„Tavaliselt üks või kaks tiimikaaslast võetakse ka sinna mingile intervjuule kaasa või ülesande loomisel abi ülesande hindamisele.“ (INT 8)

„[Värbamisses osalevad – autor] personaliosakond, värbav juht ja kaasame ka meeskonda, sest HR väga hästi ei tunne seda IT-valdkonda ja päeva lõpuks ei suuda väga hästi hinnata tehnilist kompetentsi...“ (INT 12)

2. IKT tudengite kõrgkoolist värbamine

a. Takistused

„Kui me ise juunioride ei kasvata, kui me ise juuniorid sisse ei võta, siis siis on väga keeruline organisatsioonina kasvada.“ (INT 5)

„Meil lihtsalt ei ole seda inimeste mahtu, kes suudaks tegeleda nendega.“ (INT 1)

„Hetkel pole ettevõttel väga ressursi et entry levelitega töötada, sest selle peale kulub väga palju teiste töötajate ressursi.“ (INT 1)

„Kellelgi otseselt ei ole aega õpetada, kuidas peab asju tegema...“ (INT 6)

„...seal on lihtsalt olnud see mure, et meil ei ole olnud ressursi neid juhendada.“ (INT 8)

„See kõik sõltub kui palju meil ressursse on. Kui palju ettevõttel on ressursi juunioritega tegeleda. Sest värbamine on kulukas ja kui inimene tuleb, peab meil olema ressursse et temaga tegeleda, koolitada, kujundada pakkuda mentorit ja nii.“ (INT 10)

„Aga lihtsalt nüüd viimased aastad ja kui vaadatagi nagu praegust seisust, siis praegu meil ei ole lihtsalt pakkuda otse ülikoolist ametikohti IKT-inimestele.“ (INT 3)

Lisa 5 järg

„Aga meil tekib selline konflikt, et meil neid kohti on ülivähe, mida me pakkumine koos sisenemisrollideks. (...) See [kõrgkoolidest värbamine] sõltub perioodist ka. Mingi hetk teeme seda üsna palju ja siis tuleb mingid aastad väiksem paus, sest et me tegelemegi nende uutega, kes on nagu tulnud.“ (INT 7)

„Ettevõtetal, kes sõltuvad investeeringutest pole vahendeid, et algajaid tööle võtta. Kui ettevõtte peaks värbama juuniorit, siis see tähendab rohkem ressursi, tal on vaja tegelikult määratud mentorit. Sest see kogemus peab olema selle inimese jaoks ka meeldiv, ei saa visata teda lihtsalt vette kusagile.“ (INT 2)

„Kui sa võtad endale inimese, kelle jaoks sina oled esimene töökoht siis see on hästi suur vastutus. Hoida see inimene tervena, selles mõttes et ühest küljest töökoormus on üks asi, aga teine asi on ka halb juhtimine, et see on kohutavalt suur vastutus. Et see peab olema nagu enda jaoks organisatsioonina läbimõeldud.“ (INT 5)

„Noortel on arendajate jaoks on väga oluline et neile kogu aeg pörgatatakse tagasisidet. Noored ettevõtted tihti ei suuda seda pakkuda, mis tähendab seda, et nad on väga suur oht nende arendajate jaoks, et nad õpivad valesti. Kui sa võtad noore arendaja alustavasse ettevõttesse niimoodi, et sul pole vanem arendajat ees siis sa tegelikult teed ikkagi talle karuteene. Sest kui ülikoolist tuleb arendaja, ettevõttesse siis kõige-kõige-kõige olulisem kriteerium, mis tegelikult tudengile peaks olema, on see, et tal on ees mentor ja vanem arendaja. Kui seda ei ole, see on see on talle suhteliselt kahjulik.“ (INT 6)

b. Sagedus

„Ettevõtjatena meie ei vaata kunagi, nüüd me hakkame palkama inimesi otse ülikoolist (...) ma arvan, et enamus tööandjaid ei otsi inimesi otse ülikoolist.“ (INT 4)

c. Kandidaatide huvi

„Palju, väga palju, ma tahaks öelda, et isegi üle poolte ütleme kuuskümmend, seitsekümmend protsenti kandidaatidest on kindlasti selliseid [kes kandideerivad otse kõrgkoolist – autor]“ (INT 2)

Lisa 5 järg

„Tegelikult neid on väga palju [kandidaate otse kõrgkoolist – autor], sest et meil on teatud ametikohti näiteks me paneme ülesse ühe kuulutuse ... Seal võib olla kandideerijaid seal ca kaheksasada ja neist umbes 60%“ (INT 3)

„[Otse kõrgkoolidest kandideerib – autor] väga palju, ma ei oska sulle isegi öelda, et see ei ole isegi kümnetes, vaid see on pigem rohkem“ (INT 9)

e. Koostöö kõrgkoolidega

„Pigem oleme ise võtnud ülikoolidega ühendust, vaadanud, kas meil on võimalik osaleda nende mingisugustest programmidest ja siis võtta neid inimesi enda juurde tööle otse sealt. Ja seni on see suhteliselt edukalt töötanud. Nii-öelda kõik need kandidaadid, keda me oleme nii-öelda otse ülikoolidest palganud, ongi tulnud läbi nende programmide.“ (INT 4)

„Selles võtmes koostöö ei ole mitte ainult see et me osaleme seal karjääripäevadel, vaid tegelikult ka oma inimesed meil on käinud esinemas ülikoolides... Ja kindlasti on meil üliõpilaskogudega selline tugev koostöö (...) see kindlasti tähendab sponsoreerimist ka ... Oleme pakkunud välja ka lõputöö teemasid ...“ (INT 5)

„Lisaks karjääripäevadele ja kõrgkoolis rääkimisele teeme ühiseid projekte ja sponsoreerime üritusi.“ (INT 9)

„Koostöö ülikoolidega on selline, et me ise käime nende juures rääkimas teemadel, mis võiks ülikoolis tudengitele olla huvitav. Oleme osalenud ka karjääripäevadel, (...) oleme võtnud praktikante, (...) edastame nende kodulehtedele tööpakkumisi ja praktikapakkumisi.“ (INT 10)

„Me keskendume nii õppekavade kui ka õppekvaliteedi arendamisele, et me oleme esindatud mitmetes õppenõukodades, ja me toetame erinevaid õppekavasid.(...) Siis samamoodi me käime andmas erinevaid külalisloenguid, (...)samuti teeme erinevaid selliseid, magistrantuuri ja doktorantuuri projekte, (...) lisaks on need praktika programmid (...) ja järelkasvuprogrammide läbi selliste töö ja praktikakohtade loomine (...) ja siis erinevad koostööprojektid ka tudengite ja õppejõudude ja teadlastega, tudengitega...“ (INT 11)

„Ma tean, et ülikoolid tegelikult järjest üritavad omalt poolt rohkemat ja paremat, ... ja ma ei saagi eeldada, et tegelikult ülikool annaks neile seda kõike [oskusi ja kompetentse – autor], ...“ (INT 2)

Lisa 5 järg

„Ma olen ise ka juures olnud nende vestluste juures, kus tööandjad ütlevad, et need, kes tulevad kõrgkoolist, et nad ei vasta nagu nõuetele või või et neil ei ole õpetatud ühte, teist või kolmandat, aga, aga päeva lõpuks on see ma arvan, et inimesed kasvavadki või noored kasvavadki tegelikult päris rollides, päris ettevõtetes ja -organisatsioonides“ (INT 5)

„Aga samas ma saan aru, et nad ei jõuagi kõiki asju õppida selle lühikese kõrgkooli aja jooksul.“ (INT 9)

„Kuniks me ei toeta kõrgkoolide õppeprogramme, kuniks me ei ütle, et kuulge meil tulevikus läheb vaja neid ja neid kompetentse siis ei saagi oodata tudengitelt neid oskusi.“ (INT 12)

f. Ootused IKT sektori värbamisel

i. Haridustase

„Haridus ei ole oluline ja haridusega inimesel ei ole eelist, enamasti ühe erandiga. Meil on compliance meeskond, kus on vaja juuraharidusega inimesi ja seal tõesti nui neljaks, sul peab olema juuraharidus, kui sul seda ei ole, sinna ei saa.“ (INT1)

„See koht, kus on see diplom kindlasti vajalik, on seesama compliance pool, kus on seda diplomi osa kindlasti vaja.“ (INT4)

„Teisest küljest, mis võib olla piiranguks, on see, et kui me tegeleme riiklike projektidega ja riiklikud projektid tähendavad hankeid ja hanketingimustes on kirjas, et spetsialistil peab olema üks või teine nii-öelda nagu dokument taskus.“ (INT 5)

„Üksikutel juhtudel, on hanketingimustes, et on avaliku sektori projektid ja seal on hanketingimustes vahepeal kirjeldatud, peab olema lõpetatud kõrgharidust.“ (INT 7)

ii. Kogemused

„Meil on vaja lihtsalt kiireks kasvuks ka väga kogenud inimesi, ehk siis me otsime inimesi, kellel oleks kogemust sarnasest valdkonnast siis juba spetsiifiliselt ...“ (INT 3)

„Aga tugevalt eelistaksin praeguses staadiumis inimesi töökogemusega. Konkreetselt sarnase erialase töökogemusega.“ (INT 6)

„Me oleme kasvav ettevõtte meie tiimid on alles kasvavad, siis tegelikult see varasem kogemus antud valdkonnas on ikkagi meie jaoks väga oluline.“ (INT 9)

Lisa 5 järg

„Lisaks töökogemusele hindame, kui inimene on ise midagi proovinud. Kui ma vaatan neid avaldusi üle ja kui panna kõrvuti, kus ei ole mitte midagi välja toodud peale selle et ta õpib ülikoolis, või see, kus on välja toodud, õpib ülikoolis, aga tal on ka need, need projektid, siis tahes-tahtmata see teine, teine ju paelub mind rohkem“ (INT 2)

„Kõige parem asi, mida sa võid oma CVs näidata, on see, et me tegime sõbraga äppi mis tegi seda ja seda, miks ta selle tegi - ei tea lihtsalt tundus huvitav, me nägime, et oli mingi probleem, mis oli vaja lahendada. See näitab palju-palju rohkem kui ükstupuha, mida, mingi sinu töökogemus...“ (INT 4)

iii. Kutsespetsiifilised vs. üldised kompetentsid

„...peab olema meeskonna sobivus. Ja see tuleneb inimesest endast, juba tema isiksusest omadustest, kuidas ta suhestub teistega kõige sellega, et kõik need tehnilised asjad on põhimõtteliselt juurde õpitavad.“ (INT 1)

„Sa võid olla oma valdkonnas nagu tõeline tipp, Aga kui sa kohtled, teisi inimesi, kui prügi siis sul meie meeskonnas nagu kohta ei ole.“ (INT 5)

„Tähendab seda, et nagu ma eeldan seda, et kui ma olen inimese tööle võtnud, sest õppimisvõime on piisavalt hea, et küll ta tuleb tagantjärele selle koodiga, aga mul on ikkagi vaja, et tal oleks just nimelt see vastutustunne. Et tal oleks, et, et oskaks kommunikeerida oma probleeme.“ (INT 6)

„See inimese sobivuse meie jaoks palju olulisem, sest et oskuseid väga tihti on võimalik ikkagi õppida. Ja kui on nagu valida kahe kandidaadi vahel, kes nagu üks on mega mega hea, aga inimesena tiimi ei sobitu versus teine, kes on suhteliselt hea, aga inimesena palju meeldivam, siis loomulikult tuleb see teine nagu meile tiimi.“ (INT 8)

„Siin ei saa selgelt öelda jah või ei, sellepärast et kui inimene oskab ikkagi, isegi kui ta on senior arendaja ja ta ei ole üldse nagu väga hea suhtleja ütleks, pigem on täiesti kehva suhtleja siis kahjuks meie ettevõttes mitte kuidagi see läbi ei lähe.“ (INT 9)

„Siuke kokkuhoidlikus ja kahtlemine on ka tähtis, mitte endas aga selles, et kas seda on vaja ja mis kasu see toob, (...) inimene peab tundma end nii, et ta mõtleb justkui omanik, meie jaoks nagu hästi-hästi tähtis.“ (INT 3)

Lisa 5 järg

„Mulle on antud vastutus ja vabadus ja õigus teha otsuseid (...) aga see, et ma suhtuksin igasse otsusesse, nii et kui mina oleksin selle ärijuht, siis kas ma teeksin selle valiku, kas ma teeksin selle otsuse, kas ma kulutaks seda ressursi ja nii edasi, nii edasi, et see pigem.“ (INT 10)

„Ja see adumine, et sa pead suutma rääkida sama keelt teiste distsipliinide esindajatega, see on natuke puudulik ... “ (INT 1)

„Väga sageli, eriti suurtes ettevõtetes, ülikoolides sa oled ümbritsetud inimeste poolt, kes mõtlevad nagu sina, räägivad nagu sina (...) ja mis eristab väga häid inimesi lihtsalt headest inimestest, ongi just see vahe on see, et see on nii-öelda mugavalt navigeerida erinevates keskkondades ja see on üks kõige olulisem asi nagu tuleviku tulevase edumäär.“ (INT 4)

3. Rahulolu kõrgkoolist värbamisega

a. Rahulolu värvatutega

„Me valime neid [kõrgkoolist tulijaid - autor] tööle ka sarnaseid viise pidi, kui teisi töötajaid, (...) me juba teame, et tehniliselt on mingisugune selline oskus olemas ja kui nad suudavad ka suhelda suudavad siis, siis nad saavadki hakkama.“ (INT 1)

„Hästi palju määranud nende isiksus ma, ma ei saa siduda seda ainult nii-öelda ülikooliga või, või midagi sellist, pigem see isiksus, et kuna ta on olnud ise ikkagi väga entusiastlik ja tahtmist täis, julge, et siis see on see, mis tegelikult tekitab meis rahulolu“ (INT 2)

„Hoolimata sellest, kas otse ülikoolist mitte, me oleme nendega väga rahul, sellepärast, et me palkame neid nendesse rollidesse, kus neil on võimalik olla edukas.“ (INT 4)

„Me just tegime selle vist paar nädalat tagasi analüüsi, meil ei ole mitte ühtegi juuniorit, sellepärast et nad kõik on edasi liikunud juba mid taseme peale. Ehk et siis need arenevad meil organisatsioonis väga kiiresti.“ (INT 5)

„Ma ei arva, et see on standard, aga inimesed, (...) kes meile tulid otse ülikoolist, on on näidanud ikkagi seda, et nad on oluliselt professionaalsemalt ja edasipüüdlikumad, kui ma oleksin arvanud, et otse ülikoolist inimene tuleb.“ (INT 6)

„Nad [kõrgkoolist tulijad – autor] ei ole selles mõttes olnud võib-olla võrreldavad nii-öelda pika töökogemusega inimesega, aga nad on ikkagi olnud väga suureks abiks.“ (INT 8)

Lisa 5 järg

„Ma pean mainima, et meile üle-eelmine aasta tuli Eestis üks praktikant, siis ta jäi meile tööle, et täna on tema see inimene, kes endale otsib praktikanti, see tähendab tema on tiimis nii-öelda vastutav värbav juht ...“ (INT 9)

„Üldiselt on need inimesed, kes meile on tulnud ja selle värbamise kadalipu läbi käinud, siis nende sooritus on päris hea.“ (INT 10)

b. Rahulolu oskustega

„Et nad saavad ka läbi teha need erinevad testid ja siuksed asjad, et me juba teame, et tehniliselt on mingisugune selline oskus olemas.“ (INT 1)

„Ma tean, et ülikoolid tegelikult järjest üritavad omalt poolt rohkemat ja paremat, aga ma arvan, et seda praktilist oskust jääb puudu.“ (INT 2)

„See tehniline pool ikkagi jääb puudu, kui nad ei ole üldse projektides osalenud ...“ (INT 9)

„Kõik ütlesid, et see on läbi aegade üks kõige tugevama konkurentsiga ülikoolist värbamise programm, mida me oleme teinud. Ja väga-väga raske oli ühtegi kandidaati, nagu kõrvale jätta. Et see lõpliku valiku tegemine tegelikult oli väga keeruline juhtidel.“ (INT 5)

„Ehk et meie äri on keeruline, pidevas muutumises, kohanemisvõime peab olema päris hea.“ (INT 10)

„Aga noh, meie kuna, kui me mõtleme X üldiselt sellist nagu äri, et siis ta on nagu väga kompleksne ja meil on väga palju teenuseid ja väga palju regulatsioone ja kõike selliseid muid asju ka, mida lisaks siis jah, sellele koodi kirjutamisele ka IKTs vaja on, et et siis noh, neid me ei eeldagi kui me värbame, aga noh, siis nad ei olegi kohe alguses olemas.“ (INT 11)

„Kuna me võtame väga palju töötajaid enne praktikale ja õpetame ja õpetame ja õpetame neid, siis loomulikult neil on olemas vajalikud oskused. Ja ma arvan, et nad ja ka koolid teevad tublit tööd“ (INT 12)

d. Arendamist vajavad kompetentsid

„Ma tean, et ülikoolid tegelikult järjest üritavad omalt poolt rohkemat ja paremat, aga ma arvan, et seda praktilist oskust jääb puudu.“ (INT 2)

„Ma arvan, et võib-olla ongi natuke sihukest nagu praktikat puudu ja teisalt tundub, et see võib-olla arenduskeel on jäänud väga nagu üheülbaliseks. (...) Mulle tundubki, et see nii-öelda IT keel on muutunud ja võib-olla ülikoolis tuleb ka aind sihukest natuke võibolla oldschool asja praegu.

Lisa 5 järg

Et nad ei suuda, ühesõnaga selle tehnoloogia arenguga väga hästi siis nagu järjel püsida.“ (INT 3)

„Mida õpetatakse liiga vähe ja liiga vähe pannakse rõhku sellele, et kui see koodi kirjutajad siis kaasata ennast analüüsi protsessi, kaasata ennast sinna, et sa arendad mingit funktsionaalsust, aga miks sa seda arendad?“ (INT 6)

„No eks see ongi selline praktiline tööoskused. Üks asi on see, kui sulle antakse mingi konkreetne ülesanne ette, mis nagu ära tuleb teha, aga teine on see, et meil tegelikkuses väga tihti ei ole mingit konkreetset asja, mida tegema peab, vaid on mingi eesmärk ja on midagi vaja välja mõelda, kuidas sinna jõuda. Et just selline võib-olla ise mõtlemine ise selle lahenduse leidmine. (...) Ja nagu kogemus on ikkagi see, et õpetajad lähevad kuidagi aastast aastasse sama vana rasva peal ja ei õpeta mingeid uuemaid tehnoloogiaid ja võimalusi. Vaadates nagu turul ringi, ma tahaks lihtsalt seda, et kuidagi ülikoolide tellimused tuleksid korrektsemalt sisse, onju, et noh, näiteks praegu iOS arendajat on täiesti võimatu leida ...“ (INT 8)

See tehniline pool ikkagi jääb puudu, kui nad ei ole üldse projektides osalenud ...“ (INT 9)

„Mis ülikoolist tulevaid inimesi natukene iseloomustab. Et nad tulevad tööle aga nad täpselt ei tea veel mis tööd nad teha tahavad, seega nad alles kompavad ja otsivad seda rolli kuhu sobituda. Lisaks neil puudub ka reaalsustaju, nad kandideerivad kohtadele kuhu pole lootustki saada ilma kogemusega.“ (INT 1)

„Ülikoolid ja inimesed, kes seal õpetavad, (...) et nad ikkagi võib-olla ka ise sada protsenti ei saa aru, mis, mis see IT-maailm nagu igapäevaselt on.“ (INT 2)

„Kui inimestel puudub kogemus IT sektoriga, kas ise siis või läbi lähedaste, siis nendele on läbi meedia ilmselt ja läbi ka ettevõtete brändingute joonistunud pilt, et see on selline hästi fun place, kus töötada, me mängime piljardit, me joome õlut, me teeme tiimi üritusi, natuke teeme tööd ka, ja käime igasugustel üritustel ja, ja teeme igast nagu kihvt asju. Siis tegelikkus. Lisaks sellele kõigele on see, et tegelikult on jöhker töö, mis tahakse IT-ettevõtetes, See ei ole lihtne.“ (INT 2)

„Mida ma tahaks näha rohkem. Hoolimata, kas on kandidaat ülikoolist või mitte, on see. Teadmine kes nad on ja mis neid huvitab. (...) Ma tahan näha rohkem seda, miks sa läksid õppima seda, miks sa tuled nüüd tööd tegema, kas see on ka tegelikult see, mida sa tahad teha oma eluga, see on, mida ma tahan näha.“ (INT 4)

Lisa 5 järg

„Eesti turg on megaväike. Et kui sa siin oled sellise kõrk ja üleoleva suhtumisega, siis noh, siin lihtsalt ei lenda nagu kaugele.“ (INT 5)

„Ja samamoodi ka see küsimus, et kas ta teeb ülikooli lihtsalt sellepärast, et endale paber tasku saada või ta on läinud õppima valdkonda, mis ta ikkagi nagu päriselt kõnetab ja kus ta tahab edasi töötada.“ (INT 5)

„Aga sageli nad ei tea, mis rolli nad tahavad, mis mõneti on aru saadav, nad pole näinud arendustiimi. Aga kui sa kandideerid - värbamis protsessis, me natukene ootaks, et sa oled selle nagu otsuse läbi mõelnud...“ (INT 7)

e. IKT tudengite püsivus ettevõtetes

„Neil on lihtsalt olnud väga hea võimalus ettevõtte sees nagu kasvada, ja nad on liikunud positsioonilt - positsioonile ja seetõttu nad on nagu jäänud.“ (INT 3)

„Meil inimestele on loodud sisemised võimalused liikumiseks (...) inimene võib öelda, et kuulge, et see projekt mulle enam nagu huvi ei paku, ma tahaks midagi muud. Sellised sisemised liikumised (...) on meil nagu väga kõrgelt au sees.“ (INT 5)

f. Kõrgkoolist värbamise eelised ja puudused

„Kindlasti üks asi on see, et puhas leht - tähendab seda, et me saame ta ise nii öelda enda soovide järgi välja koolitada. Ja nii inetu kui seda ka öelda poleks on ka palgakulu väiksem. Miinusteks ma arvan, ongi see aeg, mida teised peavad siis sinna nagu sisse panema ja et kui meil on inimene puudu, siis me mingiks ajaks võtame justkui veel inimesi töö pealt vähemaks, sest nad peavad vaeva nägema ühe inimese väljaõpetamisega.“ (INT 3)

„Kõrgkoolist tulijad on oluliselt avatumad ja nii-öelda paindlikum töömeetodite osas ja nende jaoks on, õppimine on lihtsam ütleksin, et need on nagu tugevuse ja miinused nagu kõikidega on, on see, et väga sageli see, mida inimestele õpetatakse, reaalsus erinevad radikaalset. Ja seda mitte ainult meil, vaid igas ettevõttes. Lisaks neil, kes ülikoolist tulevad jääb puudu ettevõtlikusest.“ (INT4)

„Odav hind. Aga, aga teine asi on enesetõestamisvajadus on suurem ja nad võtavad seda kuidagi tõsisemalt, võib-olla. Puudusteks protseduuride mitteteadmised, et nad ei tea, kuidas, nad ei too

Lisa 5 järg

lahendusi ja ideid oma eelnevate kogemuste pealt ja nad ei tea, kuidas võiks protsessi paremaks teha.“ (INT 6)

„Värske veri, Õhinapõhine tegutsemine kindlasti ja soov õppida. Nende inimeste mindset on teistmoodi, nad pole ära rikutud teiste tööandjate poolt see võib-olla kõige suurem erinevus.

Miinusteks on töölkäimiserutiini oskus. ...“(INT 10)

„Eelised on kindlasti see, et alati nagu inimesed, kes, kellel on võib-olla väiksem kogemus ka veel töömaailmas, on tavaliselt kõrgelt motiveeritud. Nad ei ole veel võib-olla ära rikutud mingite

halbade harjumustega ja kõik, mis nad õpivad meilt ongi juba sellised selliselt, nii nagu meie vajadused on. Ja ikkagi praegusel ajal ma ütleks, noored on väga-väga avatud ja vastuvõtlikud uuele. Nad on arenguvõimelised aga neid tuleb välja õpetada ja see võtab aega, aga noh, see on normaalne...(INT 11)

„Arvan, et kõrgkoolist on tegelikult väga hea värvata ja, ja sealt tulevad väga head ja tegusad ja nagu pingutavad inimesed, aga sinna lihtsalt tuleb ise kätte võtta ja see aeg enne panna ja üldse see valik teha, et neid juhendada ja mentordada.“ (INT 8)

„Mu südamel ongi koguaeg see, et kuidas mõjutada oma tiimijuhte, et teinekord tulebki võtta selline üks natuke vähesema kogemusega aga väga äge noor enda tiimi, et see on minu igapäevavare mure nagu kõigil IT-ettevõtete värbajatel.“ (INT 9)

Me keskendume värbamisel väga palju järelkasvule ja väga palju ka tudengite värbamisele. Selles osas me teeme-teeme organisatsioonis mõnes mõttes seda eeltööd ka palju enda juhtide ja meeskondadega, et ikkagi igal aastal võetaks noori ka otse koolidest.“ (INT 11)

„Järelkasv on hästi oluline, sest Eesti turg on nii väike, et tihtipeale tulevad välisettevõtted ja võtavad meie spetsialistid juba enne lõpetamist ära.“ (INT 12)

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Kirsika Piiskop

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Otse kõrgkoolist värbamine IKT-sektoris“ mille juhendaja on Taimi Elenurm MBA, MSc,
 - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*