

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Katrin Põdra

**EESTI TÖÖANDJATE HOIAKUD JA TÖÖTAJATE
OOTUSED PALKADE AVALIKUSTAMISEL
VÄRBAMISPROTSESSIS**

Magistritöö

Juhendaja: külalisõppejõud Milvi Tepp

TALLINN 2015

SISUKORD

SISUKORD	2
ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖTASUDE ROLL VÄRBAMISEL	8
1.1 Värbamine kui töösuhte loomine	8
1.1.1 Värbamise olemus	8
1.1.2 Värbamise efektiivsust mõjutavad tegurid	10
1.1.3 Tulemuslik tööpakkumiskuulutus	14
1.2 Tasustamise roll töösuhte loomisel	15
1.3 Tasude avalikustamine tööpakkumiskuulutustes	21
1.3.1. Tööpakkumiskuulutustes tasude avalikustamist mõjutavad organisatsioonivälised tegurid	21
1.3.2 Tööpakkumiskuulutustes tasude avalikustamist mõjutavad organisatsioonisisised tegurid	27
2. TÖÖTASUDE AVALIKUSTAMISE PRAKTIKAD	
TÖÖPAKKUMISKUULUTUSTES EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL	31
2.1 Meetod ja valim	31
2.1.1 Andmete kogumise meetod ja tulemuste töötlemine	31
2.1.2 Töövõtjate valim	33
2.1.3 Tööandjate valim	36
2.2 Uuringu tulemused	37
2.2.1 Tööotsijate hinnangud palkade avalikustamisele tööpakkumiskuulutustes	37
2.3 Arutelu, järeldused ja ettepanekud	54

KOKKUVÕTE	62
SUMMARY	65
VIIDATUD ALLIKAD	68
LISA 1 Töötajatele suunatud küsimustik.....	73
LISA 2 Tööandjatele suunatud küsimustik.....	77
LISA 3 Опрос для соискателей рабочего места	80
LISA 4 Опрос, направленный на работодателя	84
LISA 5 Questionnaire for Employees	87
LISA 6 Questionnaire for Employers	91

ABSTRAKT

Töö pealkiri on: Eesti tööandjate hoiakud ja töötajate ootused palkade avalikustamisel värbamisprotsessis

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada Eesti tööandjate hoiakud ja töötajate ootused palkade avalikustamisel värbamisprotsessis. Reeglina kohtab Eesti tööotsinguportaalides harva tööpakkumiskuulutusi, mis sisaldaksid informatsiooni tasu kohta. Samas on palk peamine kriteerium, mille põhjal langetatakse valik töökoha osas.

Töö eesmärgi saavutamiseks viis töö autor koostöös tööportaali CV Keskusega ajavahemikul 03.04.2015 kuni 30.04.2015 läbi kvantitatiivse empiirilise uuringu. Uuringu meetodiks oli elektrooniline küsimustik ning 1383 tööotsijast ja 61 tööandjast moodustus juhuslik valim.

Magistritöö raames läbiviidud uuringu tulemusena selgus, et Eesti tööjõuturg vajab muutusi tööandjate hoiakutes ja suhtumises tasude avalikustamisse tööpakkumiskuulutustes. Tööandjad suhtuvad valdavalt tasude avalikustamisse tööpakkumiskuulutustes negatiivselt ja töövõtjad soovivad saada tööpakkumiskuulutustest informatsiooni pakutava palga kohta. Seega on töövõtjate ootused on vastuolus tööandjate praktikatega. Lisaks selgus, et peidetud tasudega tööpakkumiskuulutused võivad mõjutada värbamise tulemusi. Magistritöö autori hinnangul on näha märke, et tööandjate suhtumises on positiivne muudatus toimumas. Töövõtjate ootustele vastamiseks ning efektiivseks värbamiseks oleks vajadus suuremal hulgal tööandjatel teha korrekture värbamisprotsesside praktikates.

Eestis ei ole varasemalt süsteemselt uuritud põhjuseid, millist informatsiooni soovivad tööotsijad saada tööpakkumiskuulutusest, millised on tööandjate hoiakud tasude avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes ning kuidas võivad avalikud tasud töökuulutustes mõjutada värbamistulemusi. Magistritöö tulemusi saab kasutada värbamisstrateegiate ja tööpakkumiskuulutuste koostamisel.

Võtmesõnad: efektiivne värbamine, tööpakkumiskuulutused, töötasude avalikustamine tööpakkumiskuulutustes, töötajate ootused värbamisprotsessis, Eesti tööandjate praktikad

SISSEJUHATUS

Globaliseeruva maailma üha tihenevas konkurentsisis ja kiiresti muutuvamas majanduskeskkonnas tuleb ettevõtetel leida uusi mooduseid, kuidas suurendada oma tulukust. Tänapäeva teadmistepõhises majanduses mängib inimressurss ettevõtte tulemustes ühte olulisemat rolli. Töötajad on ettevõtte väärtuslikem vara, kuna nad on igas organisatsioonis võtmeteguriks saavutamaks konkurentsieelis.

Magistritöö teema aktuaalsus seisneb asjaolus, et tihenenuk konkurentsisi tingimustes on sobivate töötajate leidmine muutunud keeruliseks. Iganenuk on arvamusk, et tööandja valib töövõtjat. Sõda talentide pärast on viinud olukorrani, kus töövõtja valib tööandja. Sellest tulenevalt on suurenenud ka värbamisvõimekuse osatähtsus. Selleks, et olla edukas, peab ettevõtte olema tööotsijatele atraktiivne ja värbamisprotsess efektiivne. Siiani ei ole Eestis süsteemselt uuritud põhjuseid, millist informatsiooni soovivad tööotsijad saada tööpakkumiskuulutusest ning miks organisatsioonid töötasusid tööpakkumiskuulutustes ei avalda. Samuti ei ole uuritud, kuidas mõjutab töötasude avalikustamine tööotsijate otsuseid seoses kandideerimisotsuse langetamisega.

Värbamisprotsessi jooksul pannakse alus töösuhtele, kus usalduse loomiseks on oluline roll selgel kommunikatsioonil. Esimene kontakt ettevõttega tekib tööotsijatel tööpakkumiskuulutuse kaudu. Uuringud on tõestanud, et tööotsijates loob soovi kandideerida põhjalik informatsioon pakutava töö, tingimuste ja organisatsiooni kohta (Taylor, Collins 2000). Samuti on leitud, et töötasu on üks olulisematest teguritest, mille põhjal langetatakse otsus töökoha valikul (Heneman *et al* 1983).

Tööotsijatele on võimaliku töötasu avaldamine informatiivse tähendusega. Tööotsijate jaoks olulise informatsiooni jagamine paneb aluse efektiivsele värbamisele. Efektiivne värbamine tähendab, et sobiv kandidaat leitakse organisatsiooni läbi hästi kommuniqueeritud, korraldatud protsessi ning optimaalse ressursikuluga. Efektiivse värbamisprotsessi rakendamisest võidavad nii tööotsijad kui ka tööandjad, kuna efektiivset värbamist seostatakse suurema töötajate rahulolu ja väiksema tööjõu voolavusega.

Magistritöö autor analüüsis tasude avalikustamist tööpakkumiskuulutustes, sest üldjuhul sisaldab vaid väike osa töökuulutustest informatsiooni tasu kohta. Olgugi, et avaliku palgaga tööpakkumiskuulutuste arv on viimase aasta jooksul tõusnud, on tööportaali CV Keskuse hinnangul sõltuvalt hooajast keskmiselt 11-12% tööpakkumiskuulutustest avaldatud koos pakutava tasuga (Autori kirjavahetus CV Keskusega).

Tasude avalikustamise praktikad tööpakkumiskuulutustes on maailmas erinevad. Töötasude näitamine tööpakkumiskuulutustes on mõjutatud paljudest teguritest - muuhulgas seadusandlusest, hooajalisusest, traditsioonidest, kultuurinormidest ja majanduse olukorrast. Eestis on töötasude avalikustamine tööpakkumiskuulutustes olnud seni pigem tagasihoidlik. Ühest statistikat selle kohta kui suur osa tööpakkumiskuulutustest sisaldab tasu, ei ole. Informatsiooni tasude avalikustamise kohta töökuulutustes jagatakse üldiselt vähe – seda nii Eestis kui ka välismaiste näitajate kohta.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada Eesti tööandjate hoiakud ja töötajate ootused palgade avalikustamisel värbamisprotsessis. Magistritöö eesmärgist tulenevalt on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

- Kui oluline on tööotsijate jaoks palga avalikustamine tööpakkumiskuulutuses?
- Millised on tööandjate praktikad palga avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes?
- Kuidas mõjutab palga avalikustamine tööpakkumiskuulutuses värbamistulemusi?

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk keskendub teoreetilistele seisukohtadele seoses tasude avalikustamisega tööpakkumiskuulutustes. Esmalt antakse ülevaade värbamisprotsessist kui töösuhte loomisest ja seejärel tasustamise rollist töösuhte loomisel. Töö esimese osa viimases alapeatükis tuuakse välja tegurid, mis mõjutavad tasude avalikustamist tööpakkumiskuulutustes.

Teine peatükk tutvustab empiirilist uuringut töötasude avalikustamise praktikatest Eestis ettevõtetes ning tööotsijate ootustest tasude avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes. Empiiriline uuring viidi läbi koostöös tööportaaliga CV Keskus ajavahemikul 03.04.2015 kuni 30.04.2015. Läbiviidud kvantitatiivne elektrooniline uuring koosnes kahest osast – tööotsijatele suunatud küsimustikust, millele saadi 1383 vastuse ja tööandjatele suunatud

küsimustikust, millele vastas 61 tööandjat. Teise peatüki viimases osas analüüsib autor saadud tulemusi ning teeb järeldused ja ettepanekud edaspidiseks.

Magistritöö autor soovib tänada juhendajat nõuannete eest, CV Keskust koostöö eest ja kõiki, kes vastasid küsimustikele ning aitasid kaasa empiirilise uuringu valmimisele. Lisaks soovib autor tänada oma perekonda toetuse eest.

1. TÖÖTASUDE ROLL VÄRBAMISEL

1.1 Värbamine kui töösuhte loomine

1.1.1 Värbamise olemus

Iga eduka ettevõtmise jaoks on olulisel kohal sobivate inimeste olemasolu. Sellest tulenevalt on ka personalijuhtimise tähtsaim eesmärk vajalike inimeste värbamine. Personali värbamise käigus kutsutakse nõutava kvalifikatsiooni ja omadustega töötajaid kandideerima pakutavale ametikohale ning ergutatakse neid vastu võtma pakutavat tööd (Türk 2005). Värbamine hõlmab mitmeid tegevusi, mille eesmärgiks on nii kandidaate ära tunda kui ka ligi meelitada (Porter *et al* 2004).

Värbamine on tihedalt seotud valiku protsessiga, kuna värbamine määrab ära, milliste kandidaatide hulgast valik tehakse. Juhul, kui vabale ametikohale kandideerib sama arv kandidaate kui on vabu ametikohti, ei saa toimuda valikut. Seepärast on värbamisprotsessi eesmärgiks on leida piisavalt suur grupp kvalifitseeritud kandidaate, et nende hulgast oleks võimalik valida sobivad töötajad (Jackson, Mathis 1991). Siiski ei peaks värbamise eesmärgiks olema kandidaatide arvu maksimeerimine, vaid eelkõige sobivate kandidaatide leidmine vabale ametikohale (Türk 2005).

Õiged inimesed on organisatsioonide jaoks üheks peamiseks võtmelemendiks saavutamaks konkurentsieelis. Konkurentsivõime eelis on ühe ettevõtte üleolek olukorras, kus võrreldes oma konkurentidega suudab organisatsioon pakkuda sama väärtust madalamate kuludega või saab küsida kõrgemat hinda, eristudes parema väärtuspakkumise kaudu (Sangeetha 2010). Tänapäeva teadmistepõhised organisatsioonid on täielikult sõltuvad oma töötajate pühendumusest ja ideedest. Erinevalt traditsioonilistest tootmisteguritest nagu maa, töö ja kapital, on teadmised ressurss, mis on inimeste mõtetes kinni (Kim, Mauborgne 2003). Seetõttu sõltub organisatsiooni edukus suuresti värbamisest ning võimekusest saada enda ridadesse sobivad inimesed.

Ajaga kaasas käivad organisatsioonid ei saa suhtuda töötajatesse kui kuluartiklisse, kuna töötajate teadmised ja talent on aluseks organisatsioonilisel edukusel (Mayo 2004). Talent on haruldane, väärtuslik, seda on raske jäljendada, raske asendada ning organisatsioonid, mis edukamalt talenti ligi meelitavad, valivad ja säilitavad ületavad neid ettevõtteid, kes seda ei tee (Barney, Wright 1998). Väärtuslike töötajate olulisusele rõhudes on McKinsey eeskujul on kasutusele võetud fraas “sõda talentide pärast”, mis viitab sellele, et demograafiliste muutuste mõjul on suurenenud konkurents väärtuslike töötajate värbamiseks.

Iganenud on arvamus, et tööandja valib töötajat – pigem on see vastupidi. Tihe tööjõuturg võimaldab kandidaatidel valida märkimisväärse hulga tööandjate vahel ja seda eriti nendel professionaalidel, kes tegutsevad informatsiooni- või teadmispõhistes, tehnilistes ja teenindusega seotud valdkondades, kus konkurents tööandjate vahel on eriti tihe. Tänapäeval ei piisa töösuhte alustamiseks vaid sellest, et tööandja võimalike kandidaatide hulgast endale sobiva inimese välja valib. Lõpliku otsuse langetab siiski töötaja, kes soovib leida endale töökohta, mis vastaks tema ootustele, võimaldaks tal end rakendada parimal võimalikul moel ja kus ta saaks kasutada enda olemasolevaid teadmisi ja oskusi.

Väärtuslike kandidaatide tähelepanu pälvimiseks ja nende püüdmiseks tuleb tööandjatel end värbamisprotsessis töövõtjatele müüa. Töötajatesse tuleb üha suuremal määral suhtuda kui partneritesse, partnerluse definitsiooni järgi on aga kõik osapooled võrdsed. Inimeste juhtimine on seetõttu üha suuremal määral turundustöö ning keskseks küsimuseks peaks olema: “Mida teine osapool tahab?”. (Drucker 1999)

Selleks, et organisatsioonina sõjas talentide järele võitjaks jääda tuleb luua väärtuspakkumus, mis köidaks organisatsiooni jaoks vajalike unikaalsete töötajate tähelepanu. Ettevõtte väärtuspakkumus koosneb sellest, mida ettevõtte pakub oma võimalikele ja olemasolevatele töötajatele, et nad ettevõttega kas ühineksid või end organisatsiooniga pikaks ajaks seoksid. Väärtuspakkumus võib koosneda nii rahalistest kui ka mitterahalistest faktoritest, kuid oluline on, et olemasolevad ja potentsiaalsed töötajad seda väärtuspakkumist hindaksid.

Organisatsioonipoolne väärtuspakkumine jõuab kandidaatideni mitmel moel. Tööandja maine on üks viis, kuidas kandidaadid informatsiooni saavad. Tööandja kuvand ja maine ehk tööandja bränd (*employer brand*) koosneb väga erinevatest komponentidest, sisaldades endas nii funktsionaalseid tegureid nagu töökeskkond, tehnoloogia ja palgasüsteem

kui ka emotsionaalseid tegureid nagu näiteks organisatsiooni väärtused ja sisekliima, rahulolu tööga ning toetav meeskond (Polyhart 2006, Eensalu *et al* 2012).

Mõne uuringu hinnangul otsivad passiivselt tööd pea pooled kõikidest töötajatest ning väiksem osa töötajatest otsib tööd pidevalt ja aktiivselt (Polyhart 2006). Hea turundustegevuse korral on võimalik organisatsioonidel köita ka nende töötajate tähelepanu, kes aktiivselt tööd ei otsi ning ergutada neid kandideerima. Seda enam, et on tõestatud, et positiivsema mainega ettevõtte tööpakkumisele reageerib suurem arv kandidaate. Sellist seaduspärasust võib seletada sellega, et kandidaadid tajuvad ettevõtte mainet kui allikat töötingimuste kohta. Lisaks on kandidaatide jaoks ahvatlev mõte töötada ettevõtte jaoks, millel on hea maine. (*Ibid*) Seega tööandja, kes on talendi otsinguil, peab kasutama kõiki võimalusi, et end kandidaatide jaoks nähtavaks ning atraktiivseks teha.

1.1.2 Värbamise efektiivsust mõjutavad tegurid

Värbamist võib tänapäeval mõista kui protsessi leidmaks parima kvalifikatsiooniga kandidaat ettevõtte seest või väljastpoolt täitmaks vaba ametikoht ning tehes seda võimalikult aja- ja kulusäästlikult (Business Dictionary 2015 *sub* recruitment). Enne 20ndat sajandit omas värbamise mõiste võrreldes tänapäevase üldlevinud arusaamaga mõnevõrra teistsugust tähendust. Seda põhjusel, et toonased töösuhted algasid pea eranditult kõik selliametist ning uutele töötajatele anti vajalikud oskused praktika käigus. Tulevaselt sellilt ei eeldatud juba väljakujunenud oskuseid ega vilumust tööde teostamisel. Seega kujutas tollane värbamisprotsess endast sisuliselt tööle võtmise akti kui sellist ning ei midagi enam. (Sangeetha 2010)

Globaliseerumise ja ettevõtete kasvuga omandas 20. sajandi keskpaigaks olulise tähenduse efektiivse värbamise mõiste, kuna organisatsioon, mis rakendab efektiivset värbamisprotsessi omandab suure tõenäosusega turul konkurentsieelise ja seeläbi suurendab tulukust ja hoiab kokku kulusid (*Ibid*). Rynes'i kohaselt on efektiivne värbamisprotsess selline, mis kaardistab kõik organisatsioonilised praktikad ja otsused, mis mõjutavad kas potentsiaalsete kandidaatide arvu või tüüpi, kes antud vabale ametikohale oleksid nõus kandideerima või tööle asuma (1990).

On levinud arvamus, et värbamine on kaunis kunst ning otsused värbamisprotsessis tehakse maagilise klaaskuuli ning vähese ratsionaalse mõistuse alusel (Vahur 2007). Kuid kandidaatide värbamine intuitsiooni ja vähese info põhjal, kus võetakse tööle kehvade

tulemustega ja oskamatu kandidaat, asetab ettevõtte äärmiselt haavatavasse olukorda, kus tehtud viga on kulukas. Selline otsus mõjutab ettevõtte kasumlikkust oluliselt läbi potentsiaalselt kõrge töötajate voolavuse ja raskuste, mis kaasnevad ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamise. (Sangeetha 2010)

Armstrongi (2012) järgi koosneb värbamine kümnest etapist. Värbamine algab nõuete defineerimise ja kandidaatide püüdmisega, seejärel töötatakse läbi saanud avaldused, viiakse läbi intervjuud ning testimine. Peale seda tuleb hindamine, soovitude kogumine ja taustakontroll ning värbamine lõpeb tööpakkumise tegemise ja tagasisidestamisega.

Organisatsiooni eesmärkide teostamiseks on vaja värvata sobivate võimete ja hoiakutega inimesi. Värbamistegevus peaks lähtuma ettevõtte üldisest strateegiast ning sellest tulenevalt tuleks pikaajaliste plaanide elluviimiseks paika panna värbamisstrateegia (Türk 2005). Seetõttu **efektiivne värbamisprotsess peab olema läbimõeldult planeeritud.**

Personalistrateegia ja konkreetsed partikad sõltuvad ettevõtte eripäradest (Eensalu *et al* 2012). Ka värbamisel tuleb sobivad värbamis- ja valikumeetodid, strateegiad ja kanalid valida sõltuvalt ettevõtte eripäradest ning värbamise eesmärkidest.

Enne värbamisega alustamist võiks organisatsioonil olla selge, millistele kriteeriumitele peaks tulevane ametikoha täitja vastama, et olla antud kohal edukas. (Henderson 2008) Nõuete defineerimiseks koostatakse ametikoha profiil, mis kajastab ametikoha eesmärki, alluvusvahekordi ning peamisi vastutusvaldkondi. Nõuete defineerimisel antakse kandidaadile teada, milliseid teadmisi, oskusi ja võimeid selle ametikoha täitjalt oodatakse. Värbamise eesmärkide saavutamiseks lisatakse profiilile ka info töötingimuste kohta ehk täpsustatakse pakutav tasu, lisasoodustused, erinõuded seoses liikuva ametikohaga või tavapäratute töötundide kohta. Samuti antakse infot õppimis- ja arenemisvõimaluste kohta. (Armstrong 2012)

Kandidaatide püüdmiseks tuleb värbamisel analüüsida organisatsiooni tugevusi ja nõrkusi. Tugevused ja nõrkused võivad olla seotud erinevate aspektidega alustades organisatsiooni mainest, pakutavast tasust, lisasoodustustest ja töötingimustest lõpetades töö huvitavusega, tööohutusega, õppimis- ja arenemisvõimalustega või töö asukohaga. Müüa tuleb neid aspekte, mis võimalikele kandidaatidele võiksid olulised olla. (*Ibid*)

Sobivad otsingumeetodid sõltuvad tööjõu nõudluse ja pakkumise vahekorra segmendis, sellest kui kiiresti on vaja vaba ametikoht täita, milline on värbamise eelarve, kui suur on potentsiaalsete kandidaatide hulk tööjõuturul ning vajadusest hoida

värbamine salajas. See, kas otsingumeetodina kasutatakse avalikku konkurssi, sihtotsingut, otsepakkumist, andmebaasiotsingut või soovitajate kasutamist sõltub eelmainitud küsimustest, kuid enamasti on parima tulemuse saavutamiseks soovitav erinevaid meetodeid omavahel kombineerida. (Eensalu *et al* 2012)

Otsingumeetodi(te) valik defineerib ka vajalikud otsingukanalid. Eristada võib organisatsioonisisest värbamist, mille käigus täidetakse vakantne ametikoht organisatsioonis enda töötajate ümberpaigutamise tulemusena ja organisatsioonivälist värbamist, mis eeldab uute töötajate palkamist väljastpoolt ettevõtet (Türk 2005). Organisatsioonivälised kanalid on näiteks e-kanalid (organisatsiooni koduleht, sotsiaalmeedia, tööotsinguportaalid), trükimeedia ning televisioon ja raadio (Eensalu *et al* 2012). Igal kanalil on omad plussid ja miinused sõltuvalt maksumusest ja auditooriumist.

Efektive värbamise seisukohast on selgete kriteeriumite paika panemine ning sobivate otsingumeetodite ja -kanalite valik äärmiselt oluline. Kui tööpakkumise koostamisele, õigete kanalite ja otsingumeetodite valikule ei pöörata piisavalt rõhku, siis võib see olla põhjus, mis halvab terve edasise protsessi ning sunnib otsingutega uuesti alustama (*Ibid*).

Efektive värbamisprotsess peab olema hästi korraldatud. On tõestatud, et intervjuude läbiviimine võimalikult kiiresti peale kandideerimisavalduste saamist tähendab suuremat hulka ning kvaliteetsemaid kandidaate, kes vastavad seatud nõuetele (Breugh 2008). Arvey, Gordon, Massengill ja Mussio 1975. aasta uuring tõestas, et viivitused värbamisprotsessi erinevate etappide vahel mõjutavad oluliselt kandidaatide hulka ja seda negatiivses mõttes (Arvey *et al* 1975). Viivituste tõttu otsustavad kandidaadid teiste pakkumiste kasuks. Näiteks kandidaatidele lubatud hilisem vastamine võib viia oluliste kandidaatide loobumiseni (Breugh 2008). Lisaks on leitud, et viivitused värbamisel tekitavad eeskätt kõige väärtuslikemate kandidaatide seas tunde, et midagi on organisatsioonis valesti (Bretz *et al* 1991). Seega on selge, et õigeaegsed tegevused toovad endaga kaasa tööandja parema kuvandi kandidaatide silmis ning muudavad vaba töökoha atraktiivsemaks.

Värbamine nõuab rahalisi ressursse. **Efektive värbamisprotsess peab seetõttu olema kuluefektive.** Otsesed värbamiskulud koosnevad eelkõige sisseostetavatest teenustest nagu värbamismeedia, konsultatsioonid, testide ja hindamiskeskuste kasutamine ning värbamismessidel osalemine. Kaudsete kulude alla kuuluvad organisatsiooni enda töötajate tööaeg, kasutatud vahendid ning reisi- ja kommunikatsioonikulud. Värbamisel tuleb

arvestada ka alternatiivkuluga ehk kasutamata võimaluse kuluga, mis tekib juhul kui värbamisele kulutatud aeg oleks võinud olla ettevõttele kasumlikum olukorras, kus seda oleks kasutatud teisiti. (Vahur 2007)

Kuluna käsitletakse ka väärvärbamise ja värbamisviivituse kulu. Värvärbamine on eriti kulukas kuna lisaks otsestele värbamiskuludele lisanduvad ka vallandamiskulud. Lisaks tuleb ettevõttel kõik värbamiskulud uuesti kanda, et taaskord sama protsess läbi viia. Värbamisviivitus tekib enamasti juhul, kui on aset leidnud värvärbamine või juhtkond viivitab otsustamisega. Sellisel juhul kaotab ettevõtte aega ning kaotab võimaluse edestamiseks oma konkurente. (*Ibid*)

Efektiivselt on võimalik värvata juhul, kui kommunikatsioon kandidaatidega värbamisprotsessi jooksul on hea. Kandidaatide huvi vaba ametikohta kaob kiiresti juhul, kui see pilt, mis neile maaliti tööpakkumiskuulutusel ei vasta tegelikkusele. Paljud tööandjad üritavad tööpakkumiskuulutusel jätta töö tingimustest parema mulje, kuid just realistliku töökirjelduse kaudu on tööotsijail võimalik kergemini otsustada, kas antud töö on neile sobilik või mitte. Realistliku töökirjelduse kaudu antakse kandidaatidele teada, millistele nõudmistele nad peavad vastama, milliseid saavutusi neilt oodatakse, milliseid töötingimusi pakutakse, kui palju töötunde nad töötama peavad, millised on tööreisidega seotud nõuded jne (Jackson, Mathis 1991).

Realistlik töökirjeldus koos pakutava tasuga annab võimaluse kandidaadil hinnata, kas see palk vastab tema hinnangul soovitud nõudmistele. Adekvaatne töökirjeldus on kasulik ka tööandjatele, kuna realistlike kirjeldustega töökuulutusi seostatakse väiksema töötajate voolavusega ning lisaks vähendab see nende kandidaatide arvu, kes tööpakkumisest hiljem keelduda võiksid (*Ibid*).

Lisaks on leitud, et hea kommunikatsioon värbamisprotsessis aitab kaasa psühholoogilise lepingu vormimisele tööandjate ja töötajate vahel. Suhtlus selles faasis ei ole mitte ainult pretsedendiks tuleviku jaoks, vaid aitab potentsiaalsetel kandidaatidel teha valikuid millise organisatsiooniga ühineda ning millisega mitte (Bretz *et al* 1991). Juhul, kui tööandja juba värbamisprotsessi jooksul näitab, et organisatsiooni jaoks on oluline olla töövõtja vastu aus ja arvestada tema soovidega, on see oluline alustala algavale suhtele.

1.1.3 Tulemuslik tööpakkumiskuulutus

Tööpakkumiskuulutus on esmane infokandja, mille kaudu tööotsija pakutava töö kohta infot saab. Armstrongi järgi peaks klassikaline töökuulutus täitma nelja eesmärki (2012):

- 1) Kuulutus peaks meelitama ligi häid kandidaate minimaalse rahalise kuluga.
- 2) Kuulutus peaks tõmbama potentsiaalsete kandidaatide tähelepanu.
- 3) Kuulutus peaks looma ja säilitama kandidaatide huvi ning selleks peab kuulutus sisaldama informatsiooni töö ja töötingimuste kohta.
- 4) Kuulutus peaks esile kutsuma tegevuse ehk teisisõnu kuulutuses sisalduv informatsioon peaks olema edastatud selliselt, et piisav arv sobivate omadustega kandidaate ka tööpakkumiskuulutusele vastaks.

Tulemuslikuks kuulutamiseks on vaja tagada, et sõnum mõjuks ja jõuaks kohale õigele sihtgrupile (Yate 1994). Seega tuleb potentsiaalsetes kandidaatides asjakohase informatsiooni jagamisega tekitada soov kandideerida. Taylor'i ja Collins'i poolt 2000. aastal avaldatud uuring toob välja, et värbamismaterjalidel on positiivsem mõju kui nad sisaldavad spetsiifilisemat informatsiooni (Taylor, Collins 2000). Veelgi enam - uuringud on näidanud, et töökuulutusi, mis sisaldavad rohkem informatsiooni, tajutakse usaldusväärsemana ja atraktiivsemana kui töökuulutusi, mis sisaldavad vähe informatsiooni. Juhul, kui ettevõtte avaldab kandidaatidele informatsiooni oma tegevuse ja vaba ametikoha kohta ning kohtleb värbamisprotsessis kandidaate õiglaselt, vähendab see võimalusi, et kandidaadid oma kandideerimise enne värbamisprotsessi lõppu tagasi võtaksid (Breugh 2008).

Põhjalik informatsioon töökuulutuses on oluline seetõttu, et tööotsijatel tuleb värbamisprotsessi jooksul vastu võtta rida otsuseid. Kandidaatide otsused värbamisprotsessis võib jagada kolmeks. Esmalt tuleb otsustada, kas tööpakkumisele reageerida ehk oma kandidatuur esitada. Seejärel on võimalik kandidaadil otsustada värbamisprotsessi jooksul oma kandidatuur tagasi võtta. Viimaks, kui kandidaadile tehakse organisatsiooni poolt tööpakkumine, tuleb tööotsijal otsustada, kas tööpakkumine vastu võtta või see tagasi lükata. (Murphy *et al* 2004)

Tööpakkumiskuulutuses sisalduv informatsioon määrab ära võimalike kandidaatide eneseselektiooni protsessi. Eneseselektioon (*self-selection*) käivitub igas olukorras, kus üksikisik valib end teatud gruppi kuuluvaks mingite kriteeriumite alusel (Jacobs *et al* 2009).

Eneseselektiooni rolli värbamisel ei tasu alahinnata, kuna see on üks ülioluline faktor tulevase koostöö edukuse määramisel. Üks põhjusi, miks inimesed oma kandidatuuri tagasi lükkavad või töopakumistest keelduvad on just see sisetunne, mis ütleb, et “See ei ole mulle sobiv seltskond/töö/ülemus.” Piirates kandidaatidele jagatava info hulka asetab organisatsioon kandidaadid ebakindluse olukorda ning võib eeldada, et sellisel juhul ei põhine kandidaatide otsus kandideerimise, töö vastuvõtmise või sellest loobumise osas ratsionaalsetel kaalutlustel, vaid just ebakindlusest põhjustatud tunnetuslikel eelarvamustel. Näiteks võivad nad tõenäolisemalt otsustada mitte kandideerida või oma kandidatuuri tagasi võtta. Seda seetõttu, et inimesed on üldjuhul motiveeritud vähendama ebakindlust või ebamugavust, mis teadmatuses olemisest tulenevalt tekib. (Colella *et al* 2007)

Nagu juba eelnevalt mainitud, on efektiivse värbamisprotsessi läbiviimiseks vajalik aja- ja kulusäästlik tegutsemine. Aega ja seeläbi ka raha säästab kindlasti see, kui värbamisprotsess on üles ehitatud selliselt, et kõnetatakse organisatsiooni jaoks vajalikke inimesi. Tõhusa värbamise eesmärgiks ei peaks olema võimalikult suure kandidaatide hulga meelitamine, vaid just sobivate kandidaatide leidmine. Efektiivsed värbamispraktikad on nurgakiviks võimalikult suure hulga kvalifitseeritud kandidaatide tuvastamiseks ja meelitamiseks (Carless, Hetherington 2011). Seega on läbi informatsiooni liikumise takistamise piiratud organisatsioonide võimalus kõnetada võimalikult suurt hulka potentsiaalseid kandidaate, kes võiksid töopakumisele reageerida.

1.2 Tasustamise roll töösuhte loomisel

Ettevõtet ei ole võimalik juhtida tõhusalt, kui ei värvata tulemuslikult (Yate 1994). Nagu eelnevas peatükis on välja toodud, siis efektiivse värbamise üheks elemendiks on täpne informatsioon pakutava töö ja töötingimuste kohta. Pakutav tasu on osa täpsest informatsioonist, mida kandidaadid ootavad.

Uuringud on tõestanud, et tööle tulekul on töötasu töötajate jaoks üks olulisemaid mõjutajaid otsuse langetamisel (Heneman *et al* 1983). Loomulikult on töötajatele oluline informatsioon töö iseloomu, töö geograafilise asukoha ja karjäärivõimaluste kohta, kuid üks olulisim faktor on siiski palk (Jackson, Mathis 1991). Seda väidet kinnitab ka 2003. aastal avaldatud uuring, mille põhjal võib väita, et värbamisprotsessis on töötajatele töötasu, tööülesanded ja töötunnid tunduvalt olulisemad kui värbamisega seotud teistsugused

muutujad nagu töökuulutus, värbamiseks kasutatava kodulehe disain või värbaja käitumine (Breugh 2008).

Uuringutes on leitud, et palk saab otsustavaks olukordades, kus tööjõuturg võimaldab töövõtjatele rohkem valikuid juhul. Töötasu on peamine otsuste mõjutaja juhul, kui palgaerinevus tööandjate lõikes on suurem. Sellisel juhul eelistavad töötajad paremini tasuvat töökohta. (Heneman *et al* 1983) Seepärast võimalik paremat tasu maksvatel ettevõtetel häid töötajaid üle meelitada.

Tasu on töötajatele olulisem värbamise algusetapis ehk otsustamaks, kas tööpakkumisele vastata või mitte. Seda vaid eeldusel, et tasu on avalikustatud tööpakkumiskuulutuses. Sellisel juhul jõuab värbamisprotsessi jooksul töötajani rohkem infot konkreetse organisatsiooni, selle maine, suuruse ja tegevusala kohta ning seetõttu tasu olulisus ja seega ka selle sorteeriv efekt väheneb värbamisprotsessi jooksul, mängides suuremat rolli kandidaatide esmase tähelepanu võitmisel. Otsus töö vastuvõtmise kohta tehakse rohkemate kriteeriumite alusel, kui ainult töötasu. (Boswell *et al* 2003) Töö autor soovib rõhutada, et eelmainitud kirjeldus on pärit Ameerika Ühendriikidest ning ei kehti olukorras, kui tasu on tööpakkumiskuulutustes varjatud.

Tasu on töövõtjate jaoks oluline ka juhul, kui tööturg võimaldab neile rohkem valikuid erinevate tööandjate vahel. Uuringutes leitud, et juhul, kui töötasu on avalikustatud tööpakkumiskuulutuses, võib väita, et tasu roll uute töötajate meelitamisel on olulisem, kui säilitamisel. Seda seetõttu, et sellisel juhul on kandidaadid teadlikud pakutavast palgast enne kandideerimist. (Towers Perrin 2003) Olukorras, kus palk puudub tööpakkumiskuulutustest, ei ole teada, kuidas mõjutab töötasu avalikustamine tööpakkumiskuulutustes töötajate hilisemaid töökohavahetuse otsuseid.

Ahvatlev palk motiveerib inimesi tööpakkumisele reageerima, kuna töötasu on inimestele oluline. Tasu on oluline inimestele järgnevatel põhjustel (Jackson, Mathis 1991):

- 1) Tasu majanduslik väärtus laseb inimestel rahuldada oma vajadusi, näiteks osta toitu, riideid, transpordivahendeid, mööblit, maksta üüri või kodulaenumakseid jne. Raha eest saab inimene võimaldada endale ka luksust.
- 2) Tasul on psühholoogiline väärtus. Rahaline kompensatsioon pakub inimesele teatud saavutuse tunnet ja kõrgem tasu väljendab üldjuhul inimesele tööandja rahulolu tema tööga. Tunnustus tekitab töötajas rahulolu ning see võib töötaja jaoks olla isegi väärtuslikum kui raha iseenesest.

- 3) Inimesed hindavad teenitava tasu alusel tihti enda kohta sotsiaalses struktuuris ning teenitav tasu on staatuse mõõdupuuks. Tasu aitab mõõta inimese arengut, kuna ootuste teooria kohaselt võib töötasu suurenemise eesmärgil inimene olla nõus oma töösse rohkem panustama.

Tasu motiveerivus värbamisel sõltub paljudest individuaalsetest ja situatsioonilistest faktoritest, kaasa arvatud sellest, kuidas seda praktikas kasutatakse. Palk ei ole alati kõige olulisem motivaator ning see pole võrdselt oluline igas situatsioonis. Tasu olulisuse hindamisel mängivad rolli situatsioonilised muutujad, milleks võib olla näiteks konkurentide pakutav tasu ning individuaalsed muutujad, nagu seda on töötaja isikuomadused või töötaja tulemuslikkus (Rynes *et al* 2004).

Tihti peale ei taha inimesed ka endale tunnistada, kui palju mõjutab saadav tasu nende valikuid. Näiteks 2002. aastal Rynes'i, Colbert'i ja Brown'i poolt läbiviidud uuringu põhjal leiti, et tihti alahinnatakse palga tähtsust töötajate seas ja ka töötajad ise kipuvad alahindama palga rolli oma tegelike valikute mõjutajana olukordades, kus küsitakse töötajate arvamust palga tähtsuse kohta (Colbert *et al* 2002). Põhjuseks võib olla sotsiaalselt soovitud vastamine, kuna sotsiaalsete normide kohaselt ei peeta raha tähtsustamist niivõrd üllaks motivaatoriks kui seda on väljakutseid pakkuv või ühiskondlikult kasutoov töö (Rynes *et al* 2004).

Kui küsida otse inimeste arvamust palga olulisuse kohta, siis enamasti reastatakse tasu umbes viiendale kohale teiste motivaatorite järele (Rynes *et al* 2004). Näiteks Herzberg'i, Mausner'i, Peterson'i ja Capwell'i 1957. aastal avaldatud 16 uuringu ülevaatest selgus, et töötajatele oli palk tähtsusest kuuendal kohal peale tööohutuse, töö huvitavuse, arenguvõimaluste, tunnustuse, organisatsiooni ja ettevõtte juhtimise (Herzberg *et al* 1975). 1971. aastal Lawler'i poolt koostatud 49 uuringu kokkuvõttena positsioneerus palk tähtsusest kolmandale kohale (Lawler 1971). 1978. aastal avaldatud Jurgensen'i poolt 50 000 kandidaadi seas 30-aasta jooksul läbiviidud uuringu tulemusena oli töötasu meestele tähtsusest viies peale ohutuse, tunnustuse, töö tüübi ja ettevõtte. Naistele oli palk tähtsusest seitsmes ning olulisemateks faktoriteks peeti töö tüüpi, ettevõtet, ohutust, juhti, tunnustust ja töökaaslast. (Jurgensen 1978)

Tasu tähtsus ühe olulisema kui mitte olulisima motivatsioonifaktorina tuleb teravalt esile uuringutest, mis põhinevad töötajate käitumise hindamisel ja analüüsimisel. Uuringud, mis hindavad inimeste käitumist selles küsimuses, paigutavad pea alati tasu tähtsusest esimesele kohale (Rynes *et al* 2004). Näiteks, 1980. aastal Locke, Feren'i, McGaleb'i, Shaw

ja Denny läbiviidud meta-analüüs tõestas, et individuaalsete tasudega seotud motivaatorid tõstsid tootlikkust 30% võrra, samas tööülesannete rikastamise puhul oli tõus 9-17% ja töötajate kaasamisega seotud programmide puhul oli näitajaks keskmiselt vähem kui 1% (Locke *et al* 1980). 1985. aastal Guzzo, Jette ja Katzelli meta-analüüs näitas samuti, et rahalised motivaatorid saavutasid ülekaalukalt suurima efekti tootlikkuses. Näiteks oli raha neli korda mõjusam kui töö huvitavamaks muutvad faktorid (Guzzo *et al* 1985). Sarnase tulemuse andis ka 1994. aasta Judiesch'i meta-analüüs, mis tõestas, et individuaalsed rahalised motivaatorid tõstsid tootlikkust keskmiselt 43,7%. Kui katseid tehti reaalses organisatsioonis ja mitte laboritingimustes oli tulemuseks lausa 48,8%. (Judiesch 1994) Eelneva põhjal võib väita, et kuigi inimesed seda ka tihti ei pruugi tahta ise tunnistada, on tasu üks olulisim motivaator ja seda ka töökoha valikul.

Pakutavad tasud mõjutavad inimeste otsuseid vabale ametikohale kandideerimisel läbi sorteeriva efekti. Sisuliselt tähendab sorteeriv efekt seda, et sõltuvalt tasust kandideerivad ja jäävad ettevõttesse tööle kindlat tüüpi töötajad. Tasude sorteeriv efekt avaldub värbamisprotsessis mitmel moel:

1. Igal inimesel eksisteerib teatud personaalne absoluutne miinimumtasu, mille eest nad on nõus üldse kaaluma tööle asumist (Rynes *et al* 2004). Seega need ettevõtted, kes pakuvad tasusid alla nõ eeldusliku miinimumi võivad kandidaatide leidmisel tõsisesse hätta jääda või peavad leppima kandidaatidega, kes ei täida seatud nõudeid.
2. Tasu juurdekasvul on vähenev marginaalne kasu. See tähendab, et tasustamine alla turu keskmise omab tugevamat tõrjuvat efekti, kui üle turu keskmise tasustamine positiivset efekti. Seetõttu lükkavad inimesed tihti madalalt tasustatud tööpakkumisi tagasi ainult palga tõttu, ilma teisi faktoreid kaalumata (Heneman *et al* 1983). Näiteks juhul, kui töövõtjal on laual kaks pakkumist, millest üks turu keskmise tasuga ja teine veidi suurema tasuga, langetab töövõtja otsuse juba rohkemate kriteeriumite alusel kui ainult tasu.
3. On teada, et inimesed eelistavad kõrgemaid tasusid ning et kõrgemad tasud meelitavad ligi suuremaid hulki kõrgemalt kvalifitseeritud kandidaate (Lakhani 1988). Ettevõtte, mis ei ole suuteline konkureerima turul oleva palgatasemega, jääb paraku tööjõuturul seetõttu kaotajaks ja ei saa endale lubade parimaid võimalikke töötajaid. Kõrgemat palka maksev ettevõtte saab seeläbi valida

suurema hulga kvaliteetsete kandidaatide hulgast ning hoida paremate teadmiste ja oskustega töötajat organisatsioonis kauem (Gerhart *et al* 2011). Juhul, kui organisatsioon on valmis maksma kõrgemat tasu, oleks otstarbekas seda ka tööpakkumiskuulutuse kaudu tööotsijaile müüa. Olukorras, kus tasu töökuulutusest puudub ei saa väita, et alati võidab see ettevõtte, kes jaksab rohkem maksta.

4. Tasu on olulisem ekstravertidele kui introvertidele (Stewart 1996) ning tasu on olulisem isikutele, kes on ülikoolis olnud rohkem juhtivates rollides (Trank *et al* 2002). Sõltuvalt värvatavast ametikoha profiilist ja sobivate kandidaatide isikuomadustest mõjutab seega palga mitteavalikustamine värbamise tulemusi erinevalt.

Iga inimene on teistest erinev ning meid kõiki motiveerivad erinevad tegurid. Selge on see, et tasu on inimestele oluline motivaator ning tasu on üks põhilisi kriteeriume, mille põhjal langetatakse otsus töökoha valikul. Töö autor soovib siinkohal rõhutada, et tasu sorteerivad efektid saavad paika pidada olukorras, kus töövõtjatel on arusaam turul pakutavatest tasudest. Kuna tasudega seonduv informatsioon on võrdlemisi piiratud, võib iga töövõtja arusaam olla seega kallutatud. Tööandja, teades, keda ta parasjagu värvata soovib, saab läbimõeldud värbamisprotsessi ja tasusüsteemiga jõuda paremini õige sihtgrupini ning edukamalt neid inimesi ka hiljem tööle rakendada ning ettevõttes hoida.

Värbamisprotsessi kaudu omandavad nii tööandjad kui ka tööotsijad üksteise kohta informatsiooni, mille põhjal tehakse otsus potentsiaalse tulevase koostöö osas ning pannakse alus usalduslikule töösuhtele. Usalduslik töösuhe on aga aluseks edukale organisatsioonile, kuna on tõestatud, et usalduslik töösuhe ja hea kommunikatsioon tõstavad töötajate osavõtlikust ja töö sooritust. Juba 1950ndate lõpus ning 1960ndate alguses läbiviidud uuringutest selgus, et usaldus on organisatsioonilise ja juhtimisalase tõhususe eelduseks. Hiljem leiti, et isikutevahelisel usaldusel on positiivne mõju üksikisikule, grupile ja organisatsioonilistele tulemitele, nagu näiteks individuaalne töösooritus, tööga rahulolu, organisatsioonikäitumine, probleemide lahendamine ja koostöö. (Hartman *et al* 2009)

Usalduse tunde tööotsijates ja soovi kandideerida loob värbamisel jagatud põhjalik informatsioon, kuna läbi värbamisprotsessi annavad organisatsioonid kandidaatidele märku, milline suhe neid tulevase tööandjaga ees ootab. Hea kommunikatsioon aitab kandidaatidel mõista, et tegu on hästi toimiva ettevõttega ning tekitab kandidaatides tunde, et nad on tahetud

(Boswell *et al* 2003). Juhul kui kandidaadile edastatakse värbamisprotsessi jooksul töö ja organisatsiooni kohta liiga vähe infot, teevad kandidaadid ise järeldusi, mis ei pruugi olla korrektsed (Sangeetha 2010). Seejuures on oluline märkida, et negatiivne kogemus värbamisprotsessi jooksul mõjutab töötajaid suurema tõenäosusega kui positiivne (Bretz *et al* 1991).

Negatiivseks kogemuseks võib olla ka kandidaatide jaoks olulise informatsiooni jagamata jätmine ning sellisel juhul võib saada kahjustatud töötaja usaldus ettevõtte suhtes. Usalduse saavutamine on aga lihtsam kui selle säilitamine. Tänapäeval mängib usaldus olulist rolli organisatsioonide katsetes ehitada sotsiaalset kapitali, suurendada töötajate pühendumust ja parandada töötajatevahelist teadmiste jagamist (Hartman *et al* 2009). Seega aus info tasude kohta juba värbamisprotsessis toetab usalduse tekkimist hilisemas töösuhtes.

Ettevõtte ja palgaloostuste ülehindamine või nende vähene tutvustamine on üks ebaõnnestunud värbamiste põhjustest (Yate 1994). Nagu selgus eelnevalt mainitud uuringutest, on töötasu on üks oluline kriteerium, mille alusel inimesed töökohta valivad ning olenevalt sellest, millises värbamise etapis jagatakse informatsiooni töötasu kohta, rakendub ka eneseselektioon. Juhul, kui töötasu oleks tööpakkumiskuulutusel avalik, käivituks eneseselektioon värbamise otsinguetapis. Olukorras, kus töökuulutusel palka avalikustatud ei ole, puudub üks kriteerium, mille alusel saaksid kandidaadid otsustada, kas kandideerida või mitte. Seepärast võib suureneda kandidaatide hulk, kes olles teada saanud pakutava palganumbri oma kandidatuuri värbamisprotsessi jooksul tagasi võtavad.

Piirates informatsiooni pakutava tasu kohta võetakse kandidaadilt võimalus langetada juba enne kandideerimist otsus, mis põhineb palganumbri sobivusel. Seega tuleb palgataseme teada saamiseks kandideerida teadmatuses ning loota, et töötasu teemat õnnestub käsitleda esimese intervjuu käigus. Reaalsuses võib see aga tähendada seda, et esimese intervjuu läbiviija ei ole lõplik otsuse langetaja palgaküsimuses. Ei ole harvad juhud, kui kandidaat saab läbida mitmeid intervjuusid ning teste enne, kui talle tehakse teatavaks pakutav palgatase. See omakorda võib tähendada värbamisel suuremat arvu kandidaate, kes on tulnud nõ õnne proovima. Töö autor julgeb väita, et olukorras, kus tasu ei ole avalikustatud ja kandideerib suur hulk kandidaate, kes on kandideerinud osaliselt vaid suure palganumbri lootuses, on värbamise seisukohast koormavam, kui olukord, kus atraktiivse tasu tõttu kandideerib vabale ametikohale rohkem kandidaate, kes oma oskuste ja teadmiste poolest ei kvalifitseeru.

Tasude mitteavalikustamine tööpakkumiskuulutustes mõjutab kogu värbamisprotsessi korraldust negatiivselt. Kehvasti korraldatud värbamisprotsess ei saa anda häid tulemusi. Eelnevalt selgus, et tasude mitteavalikustamine kuulutustes toob endaga kaasa suurema tõenäosuse, et töövõtjad oma kandidatuuri katkestaksid. See tähendab, et on raisatud nii kandidaadi kui ka organisatsiooni aega.

On tõestatud, et juhul, kui värbamisprotsess venib pikale, otsustavad kandidaadid teiste tööpakkumiste kasuks (Bretz *et al* 1991). Värbamisviivituse kulu seostatakse üldjuhul juhtkonna otsustamatusega (Vahur 2007), kuid juhul, kui tööpakkumiskuulutuses puudub töötasu võib värbamisviivitus tekkida ka järgmistel põhjustel:

- 1) eneseselektiooni puudumise tõttu võib kandideerida suurem hulk kandidaate, mis tähendab suurenenud ajakulu eelvaliku tegemisel;
- 2) kulutatakse aega nende kandidaatide peale, kelle jaoks pakutav tasu ei ole sobilik ning kes värbamisprotsessi jooksul kandidatuuri tagasi võtavad.

Seega võib värbamisviivitus tekkida ka tasude mitteavalikustamise tulemusena ning kokkuvõttes päädida sellega, et tööotsijad otsustavad viivituse tõttu teiste ettevõtete kasuks.

1.3 Tasude avalikustamine tööpakkumiskuulutustes

1.3.1. Tööpakkumiskuulutustes tasude avalikustamist mõjutavad organisatsioonivälised tegurid

Seadusandlus

Seadusandlus määrab ära lubatu ja keelatu piirid. Erinevates õigussüsteemides on tasudega seonduv olnud reguleeritud väga erinevalt, kui üldse. Hetkel on Eestis palkade avalikustamise osas regulatsioon erinev sõltuvalt sellest, kas tegu on teenistuslepingu või töölepinguga.

Nimelt, tulenevalt töösuhetest võib töötaja ja tööandja vahelist töösuhet reguleerida, kas tööleping, mis lähtub töölepingu seadusest või teenistusleping, mis lähtub avaliku teenistuse seadusest. Kui erasektoris on kõik töösuhed reguleeritud töölepinguseadusega, siis avaliku sektori töösuhteid puudutav regulatsioon sõltub sellest, kas töötajaga on sõlmitud

teenistusleping või tööleping. Ka paljud avalikus sektoris töötajad töötavad töölepingu seaduse alusel.

Avaliku teenistuse seaduse kohaselt on avalike teenistujate palgad avalikud ning tehakse üldsusele kättesaadavaks avaliku teenistuse kesksel veebilehel (ATS § 65). Sisuliselt tähendab see seda, et kõigi ametiteenistujate töötasusid puudutav info on vabalt kättesaadav. Olenemata eelmainitud faktist näeb võimalikku töötasu potentsiaalsetele avalikele teenistujatele suunatud tööpakkumiskuulutustes väga harva.

Kehtiv töölepinguseadus kohustab tööandjat mitte avaldama töötaja nõusolekuta või seadusest tuleneva alusega andmeid töötajale arvatud, makstud või maksmisele kuuluva töötasu kohta (TLS § 28 lg 2 p 13). Seega on töölepingu alusel töötavate inimeste palk seaduse kohaselt salastatud ja üksikisiku palka võib avalikustada vaid konkreetse inimese nõusolekul. Personaalsete palkade salastatus ei tähenda aga seda, et tööpakkumiskuulutuses ei saaks välja pakkuda vakantse ametikoha võimalikku töötasu.

Iga seaduse rakendamisel on oluline lähtuda mitte ainult normi sõnastusest vaid ka seaduse mõttest. Kehtiva töölepingu seaduse mõtet on avatud seaduse kommentaarides, kus tuuakse välja, et hea ja avatud suhtlemise aluseks tööelus on teadmised üksteise õigustest ja kohustustest. Selleks, et olla teineteisele võrdne partner ja kaasatud tööelu kujundamisse tuleb töösuhetes käituda teadlikult. (Selgitused töölepingu seaduse juurde) Seega võiksid ka tööandjad töölepingu seadusest tulenevaid sätteid rakendades pidada silmas teise osapoole huvisid ning mitte hoida rangelt kinni normi sõnastusest.

Ka mujal riikides reguleerib tasude avalikustamist tööpakkumiskuulutustes peamiselt tööseadusandlus ning paljudes riikides on suur tähtsus ka isikuandmeid kaitsvatel aktidel. Samas on ka riike, kus on hinnas ülim avalikkus. „Rootsis on paljud tundlikud isikuandmed nagu perekonnaseis, haridustase ja sissetulek avalik informatsioon olnud juba väga pikka aega“ (Kirch 2008). Suurbritannia on üks riik, kus tasud enamikel juhtudel avalikustatud on. See on tingitud riigi ajaloolisest taustast ning ametiühingute suurest rollist ühiskonnas. Paljudes teistes riikides on olukord sarnane Eestiga, kus tasu lisamine kuulutusse on tööandjate otsustada ning mistõttu tööandjad eelistavad tasusid tööpakkumiskuulutustes pigem mitte avaldada.

Töösuhete kollektiivne reguleeritus

Eestis reguleerib tööandja ja töövõtjate vahelisi kollektiivseid suhteid kollektiivlepingu seadus. Üheks võimaluseks töösuhete reguleerimiseks on moodustada

ametiühing. Ametiühingute roll ühiskonnas ja töösuhetes sõltub paljuski sellest, kui palju töötajaid protsentuaalselt ametiühingutesse koondunud on. Olukord erineb riigiti – näiteks Soomes kuulub 74% töötavatest inimestest ametiühingusse, Rootsis 70% ja Taanis 64%. Eestis on vastav näitaja 10% ning selles osas oleme Euroopa Liidus nende riikide hulgas, kus ametiühingute roll ühiskonnas on marginaalne (Trade Unions). Potentsiaalselt võiksid ametiühingud nendes riikides, kus nende roll on oluline, mõjutada ka tasude avalikustamise määra. Arvestades seda, et Eestis kuulub ametiühingutesse vaid väike osa töötajatest, siis on ka ametiühingute tähtsus mõjutajana ebaoluline.

Töösuhete kollektiivne reguleeritus tähendab seda, et ametiühingute liikmete või kollektiivsete töölepingutega on kindlaks määratud kindlad tasud. Reeglina on tasud fikseeritud ametikohtade kaupa ning vastavad tasumäärad on avalikud. Küll aga on erinev avalikustamise määr – tasud võivad olla avalikud kas ainult liikmetele või siis laiemalt kutsealadele, nagu näiteks meditsiinitöötajate teemad Eestis. Tööandjad, kes on seotud kollektiivsete töölepingutega peavad kokkulepitud tasumäärasid arvestama. Seega oleks mõistlik ka tööpakkumiskuulutuses edastada info kokkulepitud tasude kohta.

Tööjõuturu olukord

Tööjõuturu olukord ja sellest tulenevalt konkurents organisatsioonide vahel mõjutab tasude avalikustamist tööpakkumiskuulutustes. Teatavasti Eesti rahvastik väheneb ja vananeb (Eesti rahvas väheneb ja vananeb). Muutusi rahvastikus võib vaadelda kui ühte peamist protsessi innovatsiooni survestajana, kuna ühiskond on sunnitud kohanduma.

Avatud majanduse teooria põhineb eeldusel, et on tagatud info kättesaadavus ideaalsete turgude eksisteerimiseks. Ressursside liikumine sinna, kus need leiaksid kõige väärtuslikuma kasutuse nimetatakse turu efektiivsuseks. Ideaalses olukorras peaks seega kõige olulisemalt mõjutama makstavate tasude suurust nõudluse ja pakkumise seadus. Olukorras, kus suureneb nõudlus tööjõu järele tõusevad palgatasemed. Kui nõudlus väheneb, vähenevad ka tasud. Selleks, et organisatsioonina olla konkurentsivõimeline, tuleb arvestada ka makstavaid tasusid. Paraku ei saa aga toimuda palgatasemete korrektuuri olukorras, kus organisatsioonid ei ole teadlikud teiste organisatsioonide pakutavatest tasudest.

Majanduslikust vaatevinklist võib väita, et tööjõuturg on vähem efektiivne salastatud palkade korral, kuna töötajad ei liigu töökohtadele, kus nad võiksid kõrgeima väärtusega rakendust leida. Seega võib eelneva põhjal väita, et palkade salastamine töökuulutustes pärsib

töötajate liikumist ja tööjõuturu isereguleerimist ning võtab kandidaatidelt võimaluse teha otsus kandideerimise kohta, kuna nendeni ei jõua vajalik informatsioon.

Tasude mitteavalikustamine tööpakkumiskuulutustes võib takistada tulemuslikku värbamist. Järgnevalt uurib töö autor, kuidas võib töötasude mitteavalikustamine tööpakkumiskuulutustes mõjutada efektiivset värbamisprotsessi.

Esiteks pärsib tasude mitteavalikustamine töötajate liikumist organisatsioonide vahel. Nagu juba eelnevalt on käesolevas magistritöös välja toodud, võib uuringute põhjal väita, et tasu on paljudele inimestele äärmiselt oluline (Lakhani 1988). Palkade salastatus loob läbi piiratud informatsiooni kättesaadavuse asümmeetria töötajate ja organisatsioonide vahel ning seetõttu takistab töötajate liikumist paremini sobivatele töökohtadele. Kahju kannavad sellisel juhul töötajad, kes võiksid liikuda paremini tasustatud töökohtadele ja samuti ka organisatsioonid, kes sooviksid neid inimesi palgata ning kes oleksid ka potentsiaalselt nõus paremat tasu maksma (Colella *et al* 2007). See kehtib nii tööjõuturul olevate vabade kui ka juba hõivatud töötajate suhtes, kes just suurema tasu tõttu võiksid olla nõus kaaluma töökoha vahetust.

Teiseks pärsib tasude mitteavalikustamine töötajate liikumist riikide vahel. Eesti ühines Euroopa Liiduga 2004. aastal. Euroopa Liit on majandusühendus, mis põhineb neljal vabadusel - kaupade, teenuste, inimeste ja raha vaba liikumine. (Euroopa Liidu ametlik veebileht) Seega on kõigil Euroopa Liidu kodanikel õigus valida, millises liikmesriigis nad töötada soovivad ning eelduslikult võiks see tähendada võitu kõigile organisatsioonidele, kelle jaoks peale Euroopa Liiguga ühinemist tööjõuturg avanes.

Nüüd, olles Euroopa Liidus juba üle 10 aasta, on teada, et väljaränne Eestist on olnud suur ning seetõttu on vähenenud ka Eesti rahvaarv (Rahvaarvu vähenemist mõjutas väljaränne). Enim rännatakse Soome ja Suurbritanniasse (Enamik Eesti väljarändajaid läheb ikka Soome). Mõlemad riigid on tuntud kõrgemate töötasude tõttu ning Suurbritannias on enamasti ka pakutav tasu töökuulutuses välja toodud. Samuti on teada, et Eesti rahvastik vananeb (Eesti rahvas väheneb ja vananeb) ning Eestis on suurenemas tööjõupuudus (IV kvartalis oli 7200 vaba töökohta). Tasude mitteavalikustamine mängib väheneva ja vananeva rahvastikuga riigis seega nende ettevõtete kahjuks, kes seda praktiseerivad.

Vaieldamatult lihtsustab ühest riigist teise ümberasumist olukord, kus potentsiaalne sissetuleku suurusjärk on juba tööle kandideerimisel teada. See võimaldab näiteks Eestist Suurbritanniasse tööle kandideerival inimesel tunduvalt paremini teha oma tulevikuplaane kui

vastupidises suunas liikuda soovival isikul, kellel sisuline info puudub. Selleks, et teada saada pakutavat tasu juhul, kui see kuulutuses puudub, peaks näiteks kandidaat Suurbritanniast Eestisse intervjuule kohale tulema ja seda hoolimata sellest, kas tegu on Eestisse tagasituleva eestlase või mõne teisest rahvusest isikuga. Potentsiaalsete kandidaatide sihtrühm väheneb seega ka teistest riikides või lihtsalt kaugemal asuvate isikute võrra. Loomulikult võib sellele väitele vastu vaielda, sest tänapäeva tehnilisi vahendeid arvestades viiakse ka palju tööintervjuusid läbi interneti kaudu. Siiski tuleb arvesse võtta tööpakkumiskulutuse kui esmase infokandja olulisust.

CV Keskuse avaldamata andmete põhjal on teada, et palkade avalikustamise trend kasvas hüppeliselt majanduskriisiaastatel 2009-2010, kui avaliku palgaga tööpakkumised moodustasid kuni 14,4% kõikidest tööpakkumistest. 2011. aastal langes avaliku palgaga tööpakkumiste osakaal 8,7%-le ning 2012. aastal 8,0%-le. Avaliku palgaga tööpakkumiste osakaal asus alates 2013. aastast taas tõusujoonele ning avalikustatud palgaga tööpakkumised moodustasid 8,6% kõikidest tööpakkumistest. 2014. aastal jäi avalike tasudega töökuulutuste osakaal 10% ringi ning käesoleva magistritöö valmimise hetkeks on teada, et 2015. aasta esimese nelja kuu jooksul on avalike tasude hulk võrreldes varasema aastaga suurenenud 37% võrra. (Autori kirjavahetus CV Keskusega) CV Keskuse andmed näitavad, et keerulisemas majandusolukorras kasutavad tööandjad iga võimalust kandidaatide meelitamiseks ja konkurentide edestamiseks. Tihenunud konkurentsiga majandussituatsioonis võidab see tööandja, kes pakub õiglast palka ning ei varja seda ka potentsiaalsete kandidaatide eest.

Kultuurinormid ja traditsioonid

Erinevatest kultuuridest pärit inimesed vaatavad erinevaid väärtusi erinevate nurkade alt ning tulemusena käituvad ka erineval viisil. Eri kultuuridest pärit inimeste käitumine ei ole sihitu. Samast kultuurist pärit inimeste käitumises eksisteerivad kindlad ühised jooned, põhjused ja tagajärjed ning traditsioonid. Ameeriklaste, eurooplaste ja asiaatide reaktsioone saab ennustada ja mõista. Ka ühe riigi elanikel on teatud ühiseid kindlaid uskumisi ja arusaamu reaalsusest, mis nende käitumises väljendub. (Lewis 2008)

Üks levinud kultuuride liigitusi on individualistlike ja kollektivistlike kultuuride teooria. Individualistlike ja kollektiivsete kultuuride teooria kohaselt peegeldab lääne kultuur ja majandus pigem iseseisvaid, individuaalseid eesmärke ja väärtusi. Ida kultuurid ja majandused on seevastu keskendunud kollektiivsete, grupi-kesksetele eesmärkidele ja väärtustele. (Colella *et al* 2007) Üldiselt peetakse Põhja-Ameerikat, Põhja- ja Lääne Euroopat

ning Austraaliat ja Uus-Meremaad individualistlike kultuuride aladeks. Aasiat, Aafrikat ja Ladina-Ameerikat liigitatakse enamasti kollektivistlike kultuuridega aladeks. (Triandis 1994)

Tulenevalt kollektivistliku kultuuri eripärast eelistavad inimesed mitte silma paista ja teistest erineda. Seega võivad ka salastatud palgad olla kollektivistlikus kultuuriruumis soositud. Individualistlikes kultuurides rõhutatakse üksikisiku rolli ning seega suhtutakse ka saavutustesse teisiti. Avalikustatud tasud võivad just seetõttu tõsta inimeste võistlusvaimu. (Colella *et al* 2007)

Seda, et Eestis on pigem tavaks tasude teemat vältida ning seda, et see väide kehtib ka töökuulutuste kohta tõestab asjaolu, et Eesti suurimates töötötsinguportaalides on vähemuses töökuulutused, mis sisaldaksid endast pakutavat palganumbrit või –vahemikku (Eesti töötötsinguportaalid). Olukord Eestis erineb olukorrast näiteks Ühendkuningriigis, kus on tavapärane ja pigem reegel, et iga töökuulutus sisaldab endast pakutavat aastapalka või palgavahemikku (Suurbritannia töötötsinguportaalid).

Eesti lähiajalugu arvesse võttes saab seega mõista, miks paarkümmend aastat tagasi ei tulnud palkade avalikustamine kollektivistlikus Nõukogude Liidus kõne alla. “Üheski teises valdkonnas kui inimeste ja nende juhtimise osas ei hoita sedavõrd tugevalt – ehkki enamasti alateadlikult – kinni põhilistest traditsioonilistest eeldustest. Ja mitte üheski teises valdkonnas pole need eeldused sedavõrd viljatud ja täielikus vastuolus reaalsusega.” (Drucker 1999) Eesti peab end riigina täna väga selgelt lääne kultuuriruumi osaks ja seega võiks eeldada, et ajaga käivad kaasas ka meie organisatsioonilised praktikad, nende hulgas ka värbamisprotsess.

Privaatsuse kaitse küsimus

Palkade salastamist on tihti põhjendatud vajadusega kaitsta inimeste privaatsust. Tänapäeva ühiskonnas on privaatsuse küsimus väga oluline. Elades tehnoloogia ajastul on inimesed muutunud tundlikumaks selle suhtes, mis puudutab nende kohta käiva informatsiooni kättesaadavust kolmandatele isikutele. Samuti tuntakse muret selle üle, kuidas keegi võiks seda nende vastu ära kasutada.

Tööandjad säilitavad töötajate kohta üksjagu informatsiooni alustades isikukoodist kuni karistusregistri väljavõteteni. Paljud inimesed on eriti tundlikud kõige suhtes, mis puudutab nende kohta käivat infot, sealhulgas ka nende palgainfot. See võimaldab ja isegi soodustab organisatsioonidel salastada palkasid väites, et nõnda käitudes kaitstakse töötaja privaatsust (Berton, Markels 1996). Samas soovib töö autor rõhutada, et on oluline vahet teha

personaalsete palkade avalikustamisel ja tööpakkumiskuulutuses võimaliku tasu kuvamisel, kuna see ei eelda detailsete isikuandmete avaldamist ning seega ei tohiks riivata ka kellegi privaatsusesoovi.

1.3.2 Tööpakkumiskuulutustes tasude avalikustamist mõjutavad organisatsioonisisised tegurid

Organisatsioonil puudub tasusüsteem

Suurem osa organisatsioone tahab üldjuhul maksta oma töötajatele turu keskmist tasu ehk sisuliselt maksta sarnast tasu, mida maksavad samaväärse töö eest konkurendid. Ka tööpakkumiskuulutustes näeb tihti sõnapaari “konkurentsivõimeline töötasu”. Paraku aga jääb tihti selline “konkurentsivõimelise töötasu” pakkumine segaseks nii tööotsijatele kui ka tööandjatele endile.

CV Keskuse 2013. aasta uuringust selgus, et 68% küsitatud ettevõtetest ei avalda tööpakkumiskuulutustes võimalikku tasu, kuna tasu sõltub konkreetsest töötajast – tema oskustest, töökogemusest ja isikuomadustest ja see asjaolu mängib eriti olulist rolli spetsialistide ja juhtide värbamisel. (CV Keskuse uuring)

See näitab, et tööandjad ise ei ole teadlikud, millist tasu tulevasele töötajale pakutakse. Tasude avalikustamine tööpakkumiskuulutustes eeldab, et organisatsioonil on olemas tasusüsteem, mis on läbi mõeldud ning selline samm eeldab juhtidelt oskust otsuseid põhjendada. Organisatsioonid, kus on kas puudulik palgasüsteem või puudub see sootuks, ei saagi lisada tööpakkumiskuulutusse tasu, kuna neil puudub teadmine, milliseks tasu kujuneb. Kuid töötasusüsteemid, mis on subjektiivsed ning ebaloogilised ei kannata avalikustamist ega üksikasjalikku analüüsi ning see on ka põhjuseks, miks sellised tasusüsteemid salastatakse (Türk 2005). Seega viiakse läbi värbamisprotsess selliselt, et pakutav tasu kujuneb kandidaatide palgasoovi ja kauplemise tulemusena. Tasusüsteemi välja töötamine ei tuleks kasuks ainult värbamisel, vaid hiljem ka värvatud töötajate säilitamisel. On teada, et üks peamisi põhjusi, miks töötajad organisatsioonidest lahkuvad, on kehv juhtimiskvaliteet (Myatt 2012).

Palkade salastatus tööpakkumiskuulutustes kui organisatsioonilise kontrolli tööriist

Tööandjad väidavad, et palkade salastatus aitab vältida konflikte. Erinevused töötasudes on peidetud salastatud palkade taha, mis ennetab töötajate rahulolu langust ning

kolleegide vahelisi probleeme. Kui palgad oleksid avalikud siis võiksid juhid mõnes olukorras tunda, et peavad palgaerinevusi kunstlikult väiksena hoidma, et vältida konflikte.

Palkade salastatus kui organisatsioonilise kontrolli tööriist võimaldab tööandjatel võtta oma töötajate suhtes vanemlik roll. Koheldes oma töötajaid kui lapsi ja limiteerides nende autonoomiat töötajate heaolu sildi all tähendab seda, et organisatsiooni juhid eeldavad, et nad teavad, mis on nende töötajate huvid. Tööandjad tunnevad end hästi eeldades, et palgainfo piiramisega kaitsevad nad oma töötajaid ning teevad neile seeläbi enda meelest heateo. (Colella *et al* 2007) Samas on eelnevalt leidnud kinnitust fakt, et töötajad on huvitatud informatsioonist tasude kohta. Asjaolu, et suur osa organisatsioone sellega värbamisel ei arvesta näitab, et tööandjad ei pruugi töötajate huvidest teadlikud olla või lihtsalt ei arvestata nende soovidega muudel põhjustel.

Juhul, kui organisatsioonid avalikustavad tööpakkumiskuulutustes töötasusid, peavad juhid olema valmis ka neid tasusid olemasolevatele töötajatele põhjendama. Tasude põhjendamine eeldab juhtidelt aga autoriteeti ning pädevaust (Türk 2005). On mõistetav, et tööpakkumiskuulutustes sisalduvad palgad võivad ettevõtte töötajates küsimusi tekitada.

Õigluse teooria kohaselt hindavad töötajad organisatsioonisisest õiglust võrreldes enda sisendeid ja väljundeid kellegi teise sisendite ja väljunditega (Adams 1963). Sama kehtib ka töötasude puhul, kui töötajad hindavad enda töötasu õiglust võrreldes end kolleegidega (Rynes *et al* 2004). Tihti nimetatakse seda põhimõtet ka sisemiseks õigluseks, mis tähendab, et töötajad ootavad, et samaväärse töö eest tuleks töötajatele maksta sarnast töötasu. Salastatud palgad võimaldavad organisatsioonidel töö tulemuslikkusest sõltuvalt maksta erinevaid tasusid. Seega on organisatsioonidel võimalik töötajate teadmatusel varjus teha korrekture tekkivates olukordades ilma töötajate negatiivse vastuvõtuta seoses ebavõrdsustega.

Töö autor leiab, et tulenevalt infoühiskonna ja tehnoloogia võimalustest ei saa enam tööandjad eeldada, et info tasude kohta jääb huvilistele varjatuks. Seepärast oleks tööandjatel soovitatav tasusüsteemid läbi mõelda, et ei oleks põhjust peljata tasude avalikuks saamist.

Madalad töötasud

Juhul, kui organisatsioon saab seda endale lubada, võidakse otsustada maksta turu keskmisest kõrgemat tasu, et seeläbi ligi meelitada ja säilitada töötajaid kriitilistel ametikohtadel. Samas mõned organisatsioonid võivad teadlikult maksta madalamat tasu, kui konkurendid. See on võimalik näiteks juhul, kui tööturul on ülejääk kvalifitseeritud tööjõust

ning sobiv hulk töötajaid on sellistel tingimustel nõus töötama. Lisaks võib tekkida ka olukord, kus organisatsioon ei suuda majanduslike raskuste tõttu maksta turu keskmist tasu. Ka riigiettevõtetel on tihtipeale kindlaks määratud eelarve ning tasude tõstmine ei ole võimalik piiratud eelarve tõttu. (Jackson, Mathis 1991)

Soovides tulemuslikult värvata tuleb igal organisatsioonil kandidaatide leidmiseks välja tuua parimad müügiargumendid. Juhul kui töötasu ei ole ahvatlev, ei ole see kindlasti asjaolu, mis meelitaks ligi suuri hulki kõrgelt kvalifitseeritud kandidaate. Samas, nagu juba eelnevalt välja toodud, on aus informatsioon töötasude kohta eelduseks heale tulevasele koostööle ning käivitab kandidaatide enesevaliku protsessi. Lisaks on palju muid plusse, mida töötasu näitamine töökuulutuses endaga kaasa toob ja seda ka juhul kui tegu on turu keskmisest madalama töötasuga. Värbamisel võiks seega olla rõhutatud kõik reklaamimist väärt tingimused. Ehk on just sobivale kandidaadile oluline paindlik tööaeg ning seepärast on ta ka nõus tööle asuma veidi madalama palga eest. Kindlasti on aus informatsioon töökuulutuses parem variant, kui madala töötasu varjamine. Eesti on väike ning informatsioon levib kiiresti. Kehva mainega tööandjal võib seega salatsemine töötajate värbamise veelgi keerukamaks muuta.

Konkurentide kartus ja kulude kokkuhoid

Töötajate otsus töökohavahetuse osas põhineb tihti pakutaval palganumbril. Töötajad on samaväärselt töö puhul huvitatud paremini tasustatud tööst (Gerhart *et al* 2011). Igal inimesel on õigus valida, millisesse organisatsiooni millise töötasu eest ta tööle asub. Töötajani võib jõuda informatsioon kõrgemalt tasustatud töökoha kohta kolmel erineval moel. Esiteks, võib töötaja ise leida kõrgemini tasustatud töö mõnes organisatsioonis avaliku info põhjal. Teiseks, töötajani võib teiste töötajate kaudu jõuda informatsioon, et tema kolleegid on saanud parema pakkumise mõnest teisest ettevõttest. Kolmandana, nähes, et tema endised kolleegid on mujale kõrgemini tasustatud ametikohtadele tööle asunud. (Danziger, Katz 1997)

Peidetud palkadega olukorras ei saa inimesed võrrelda enda palka sama organisatsiooni või teiste organisatsioonide pakutavate palkadega. Kui töötajale on teada võimalik tasu teises organisatsioonis, siis võiks ta vahetada töökohta, kuid juhul kui tal selline teadmine puudub, siis ei pruugi ta seda teha. (*Ibid*)

2013. aastal CV Keskuse läbiviidud uuringu põhjal 259 Eesti tööandja hulgas toodi palkade peitmise ühe põhjusena välja soov mitte avaldada pakutavat palgataset konkurentidele. Selliselt vastas tervelt 31% küsitletud ettevõtetest (CV Keskuse uuring).

Seega üritavad tööandjad töötajate lahkumise kartuses varjata palkadega seotud informatsiooni seda mitte avalikustades tööpakkumiskuulutustes, kuna värbamine on kulukas nii rahalises kui ka ajalises mõttes. Informatsiooni liikumist takistades saab organisatsioon vältida kulusid, mis tekivad töötajate liikumisega, näiteks värbamis- ja väljaõppekulusid.

2. TÖÖTASUDE AVALIKUSTAMISE PRAKTIKAD TÖÖPAKKUMISKUULUTUSTES EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Eesti tööandjate hoiakud ja töötajate ootused palkade avalikustamisel värbamisprotsessis. Magistritöö eesmärgist tulenevalt püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Kui oluline on tööotsijate jaoks palga avalikustamine tööpakkumiskuulutuses?
2. Millised on tööandjate praktikad palga avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes?
3. Kuidas mõjutab palga avalikustamine tööpakkumiskuulutuses värbamistulemusi?

2.1 Meetod ja valim

2.1.1 Andmete kogumise meetod ja tulemuste töötlemine

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada välja tasude avalikustamise olulisus värbamisprotsessis Eesti praktika näitel. Magistritööle seatud eesmärgi saavutamiseks viis töö autor ajavahemikul 3-30. aprill 2015 läbi kvantitatiivse empiirilise uuringu koostöös tööportaaliga CV Keskus.

Uuringu läbiviimiseks kasutati spetsiaalselt selleks otstarbeks Dafad OÜ poolt arendatud veebilehte, mis majutati ettevõtte virtuaalserveris. Uurimuskeskkond oli üles ehitatud vabavaraalise sisuhaldusplatvormi Wordpress peale.

Magistritöös kasuti kahele sihtgrupile suunatud struktureeritud elektroonilisi küsimustikke – töövõtjatele suunatud küsimustik ning tööandjatele suunatud küsimustik. Vastama olid oodatud kõik töövõtjad ja tööandjaid, kellel on kogemus Eesti tööturul. Mõlemad küsimustikud olid vastajatele kättesaadavad eesti, inglise kui ka venekeelsena.

Töövõtjatele suunatud küsimustikud on esitatud käesoleva töö lisadena 1, 3 ja 5 ning tööandjatele suunatud küsimustikud vastavalt lisadena 2, 4 ja 6.

Töövõtjatele suunatud küsimustik sisaldas küsimusi seoses töövõtjate ootustega seoses värbamiskuulutustes jagatava informatsiooniga ning töövõtjate kogemustega seoses töötasu avalikustamisega värbamisel. Lisaks sisaldas küsimustik küsimusi vastaja üldiste taustaandmete kohta ning töövõtjate puhul sooviti teada sugu, vanust ja haridust. Lisaks küsiti töötajatelt, millisele ametipositsioonile tööd otsitakse ning millises valdkonnas võiks vastaja olla huvitatud töötamast.

Tööandjatele suunatud küsimustik sisaldas küsimusi tööandjate praktikate kohta seoses töötasu avalikustamisega tööpakkumiskuulutustes. Taustainformatsiooni paluti organisatsiooni suuruse ja tegevusvaldkonna kohta.

Töövõtjatele suunatud küsimustik sisaldas kokku 11 küsimust ning tööandjatele suunatud küsimustik 9 küsimust. Küsimustiku ülaosas oli välja toodud pöördumine vastajatele koos magistritöö autori tutvustusega ning uuringu põhjendusega.

Mõlemad ankeedid koosnesid suletud valikvastustega küsimustest. Osade küsimuste puhul oli vastajail võimalik jätta ka vabas vormis selgitusi, et enda seisukohti põhjendada. Küsimustike koostamisel lähtus töö autor teoreetilises kirjanduses esitatud andmetest ning varasematest uuringutest.

Kui tööandjatele suunatud küsimustikus olid vastused kõikidele küsimustele nõutud, siis tööandjatele suunatud küsimustikus ei olnud kohustuslikud küsimused, kus tööandjatel paluti põhjendada, miks nad avalikustavad või ei avalikusta tööpakkumiskuulutustes tasu või kuidas on tasu avalikustamine tööpakkumiskuulutustes tööandjate hinnangul mõjutanud värbamistulemusi. Vastajail puudus võimalus küsimustik elektrooniliselt esitada enne kõikidele nõutud küsimustele vastamist. Kuna magistritöö eesmärgi saavutamiseks oli oluline võimalikult suure valimi kaasamine, siis olid küsimused järjestatud selliselt, et tekitada vastajates huvi. Sel põhjusel olid taustainformatsiooniks vajalikud küsimused valimi üldiseloostuse kohta töövõtjatele suunatud küsimustikus jäetud viimasteks. Kõik töövõtjate ja tööandjate vastused olid analüüsiks sobilikud.

Andmete kogumiseks kutsuti töötajaid ning tööandjaid küsimustikule vastama läbi CV Keskuse ja Tehnopoly uudiskirja, sotsiaalmeedia (Facebook, LinkedIn, Twitter) ning aprilli teises pooles lisati CV Keskuse kodulehele ka banner, mis kutsus tööandjaid üles küsimustikule vastama. Läbiviidud uuring oli anonüümne – küsimustikes ei küsitud andmeid

vastajate nime, ärinime ega kontaktide kohta. Samuti ei olnud uuringule vastamiseks vajalik uuringukeskkonda sisse logida või end registreerida.

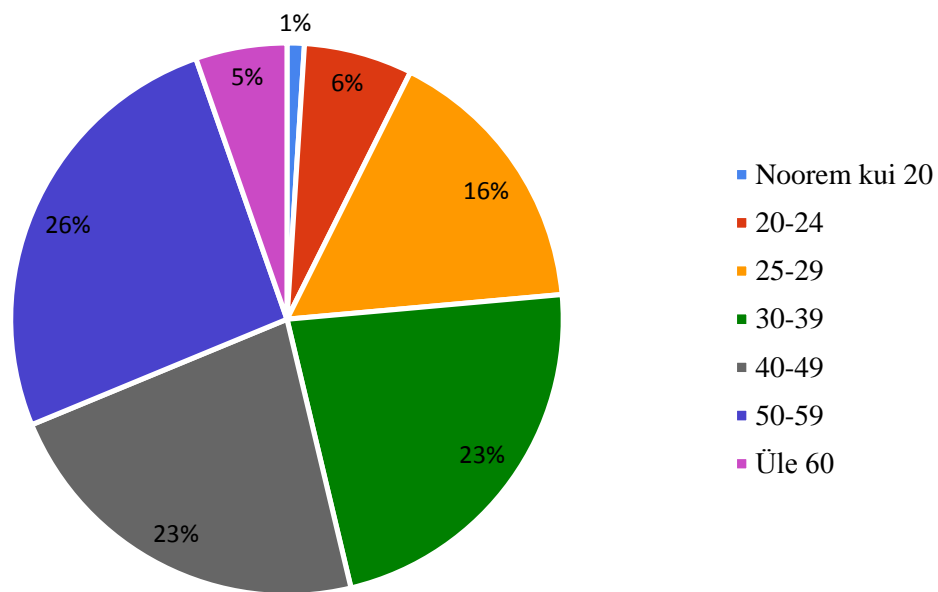
Küsimustikega kogutud andmete analüüsimiseks kasutati võrdlemist, reastamist ning kirjeldavaid statistilisi andmeanalüüsi meetodeid: andmete graafilist kirjeldamist ja andmete esitamist tekstina. Andmeanalüüsiks võeti küsimustike tulemused JSON andmeformaadist, konverteeriti need CSV formaati ning analüüs teostati kasutades programmi Google Sheets. Lõplikuks vormindamiseks kasutati ka programmi Microsoft Excel.

Küsimustiku veebileht sai liidestatud Google Analytics veebiteenusega saamaks ülevaadet, kust kõige enam vastuseid tuleb ja milline on vastajate tehnoloogiline käitumine. Nimetatud veebiteenuse põhjal külastati enim küsimustikku keskkonda Eestist, järgnesid Soome ja Ameerika Ühendriigid. Kokku vaadati uuringut 4317 korda ning külastajatest 33,44% otsustas küsimustiku täita. Keskmise külastus kestis 1 minut ja 57 sekundit.

Enim kasutati küsimustiku täitmiseks Google Chrome veebilehitsejat, järgnesid Internet Explorer ning Firefox ja Safari. Küsimustiku veebilehte külastati enim tavaarvutitega, järgnesid mobiiltelefonid ning tahvelarvutid

2.1.2 Töövõtjate valim

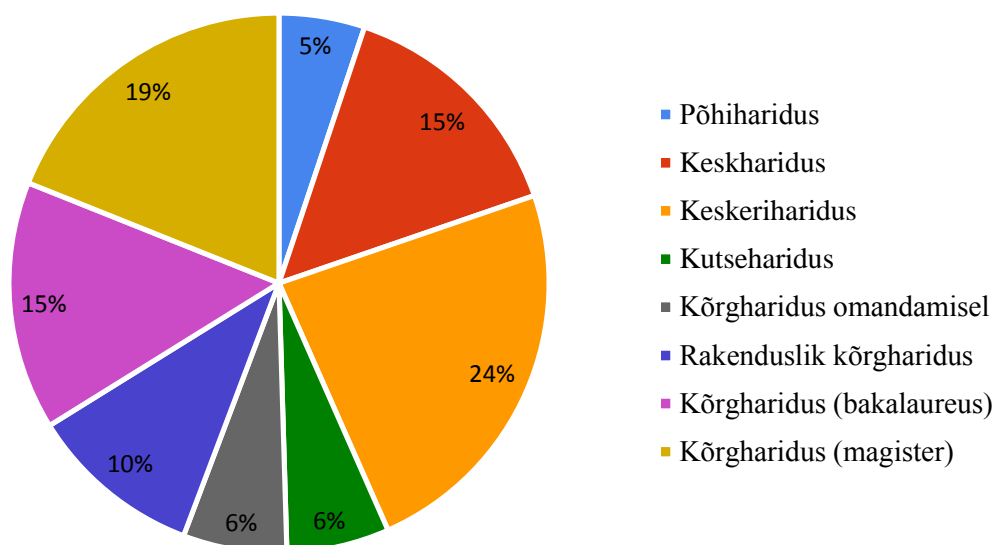
Töövõtjatele suunatud küsimustikule vastas juhuvalimina 1383 inimest. Vastanutest 75% kasutasid selleks eestikeelset, 25% venekeelset ja 1% inglisekeelset küsimustikku. Vastajate vanuseline jagunemine on toodud Joonisel 1.



Joonis 1. Uuringus osalenud töövõtjate vanuseline jagunemine
Allikas: autori koostatud

Töövõtjate küsimustikule vastanute hulgas olid vanusegruppide lõikes kõige aktiivsemad vastajad vanuses 50-59 – üle veerandi vastajatest oli sellest vanusegrupist. Järgnesid vastajad vanusegruppidest 40-49, 30-39 ja 25-29. Vähemaktiivsed olid noored alla 20ne aasta, vanuses 20-24 ning vanemaealised üle 60ne eluaasta.

Soolises lõikes olid aktiivsemad vastajad naised, moodustades koguvastajatest 63%. Uuringus osalenud töövõtjate jaotumine vastavalt haridustasemetele on toodud Joonisel 2.

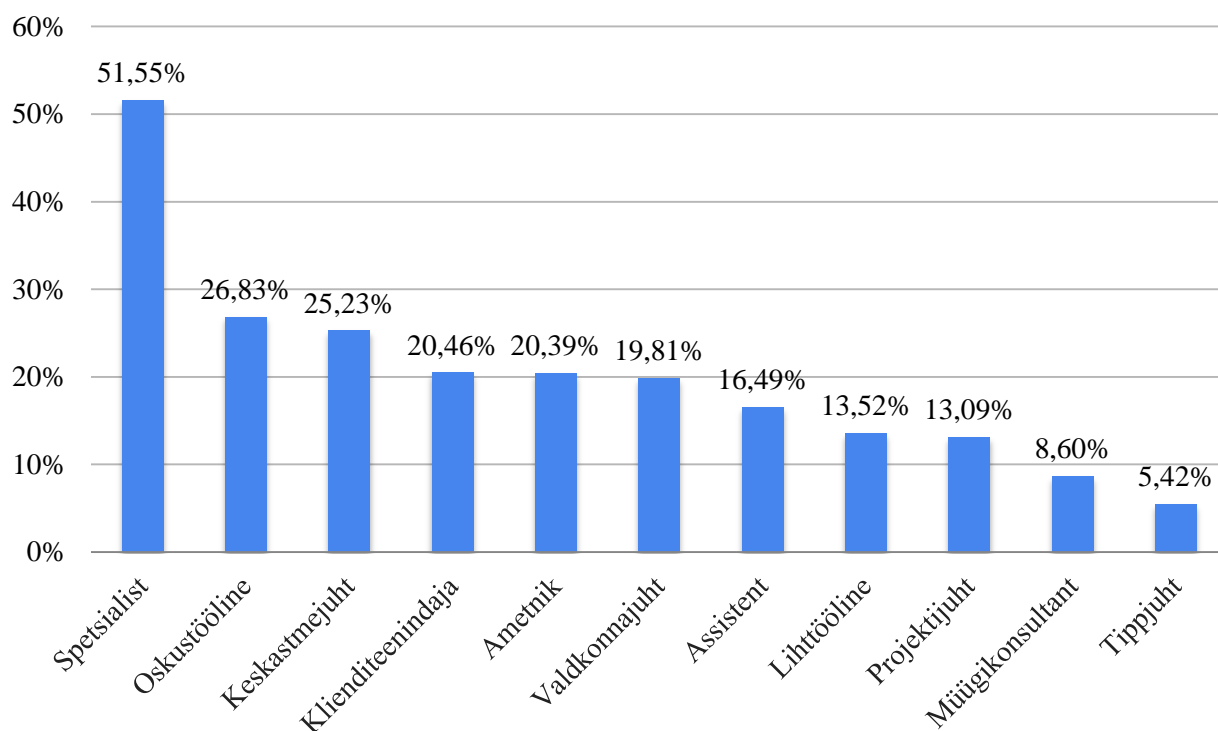


Joonis 2. Uuringus osalenud töövõtjate jagunemine haridustaseme järgi
Allikas: autori koostatud

Vastanud töövõtjate hulgas oli kõige enam keskeriharidusega (23,6%) inimesi. Järgnesid magistrikraadiga (18,9%) ning bakalaureusekraadiga vastajad (14,9%).

Küsimustikule vastanud töövõtjatest otsis küsimustikule vastamise hetkel aktiivselt tööd 43%. Vastanutest 11,9% andis teada, et nad tööd ei otsi ja kõige suurem hulk töötajatest hoiab pakkumistel silma peal – selliselt vastas 45%. Seega 88% töövõtjatest (nii aktiivsed tööotsijad kui ka passiivsed töötajad) on avatud pakkumistele.

Uuringus osalenud töövõtjatelt sooviti teada, millisele ametipositsioonile nad tööd otsivad. Töövõtjate eelistused tööpakkumiskuulutuses sisalduva informatsiooni osas vastavalt soovitud ametipositsioonidele on toodud Joonisel 3.



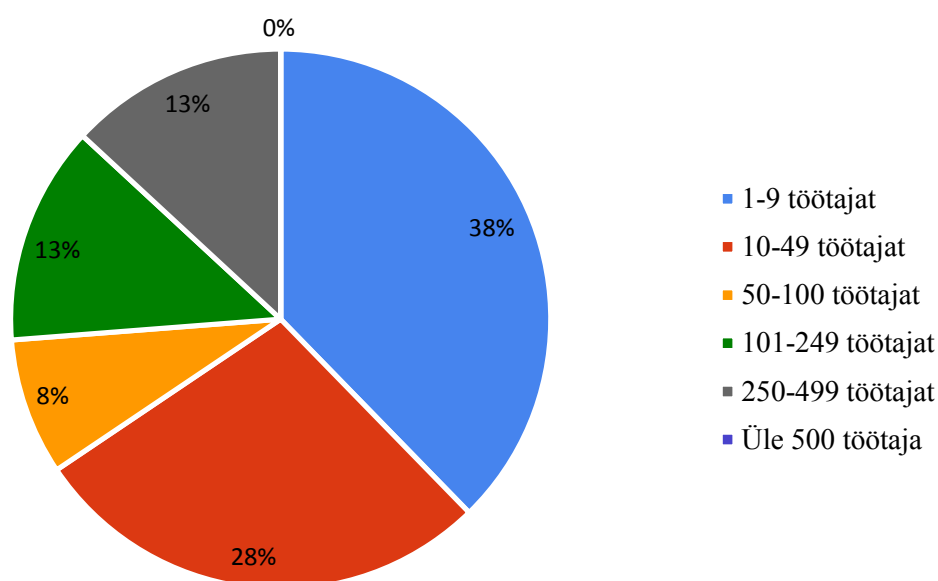
Joonis 3. Vastajate jaotumine vastavalt ametipositsioonidele, kuhu tööd otsiti
Allikas: autori koostatud

Töövõtjatest vastajate hulgas oli kõige rohkem neid, kes otsisid tööd spetsialistina, oskustöölise või keskastmejuhina. Kõige vähem oli vastajate hulgas inimesi, kes otsisid tööd tippjuhina, kuid ka nende osakaal oli arvestatav - 5,4% kõikidest vastajatest.

2.1.3 Tööandjate valim

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks läbiviidud tööandjatele suunatud küsimustikule vastas juhuvalimina 61 tööandjat. Tööandjatest 55 kasutas selleks eestikeelset küsimustikku, 4 venekeelset ning 2 inglisekeelset küsimustikku.

Uuringus osalenud tööandjate jagunemine vastavalt ettevõtte töötajate arvule on toodud Joonisel 4.



Joonis 4. Uuringus osalenud tööandjate jagunemine vastavalt organisatsiooni töötajate arvule

Allikas: autori koostatud

Tööandjate hulgas oli kõige enam oli vastajaid mikroettevõtetest – 38% tööandjatest esindasid organisatsioone, kus töötab 1-9 inimest. Järgnesid 10-49 töötajaga ettevõtted (28%) ning võrdselt oli vastajaid 101-249 töötajaga ja 250-499 töötajaga ettevõtetest (13%). Uuringus ei osalenud ühtegi ettevõtet, kus töötab üle 500 inimese.

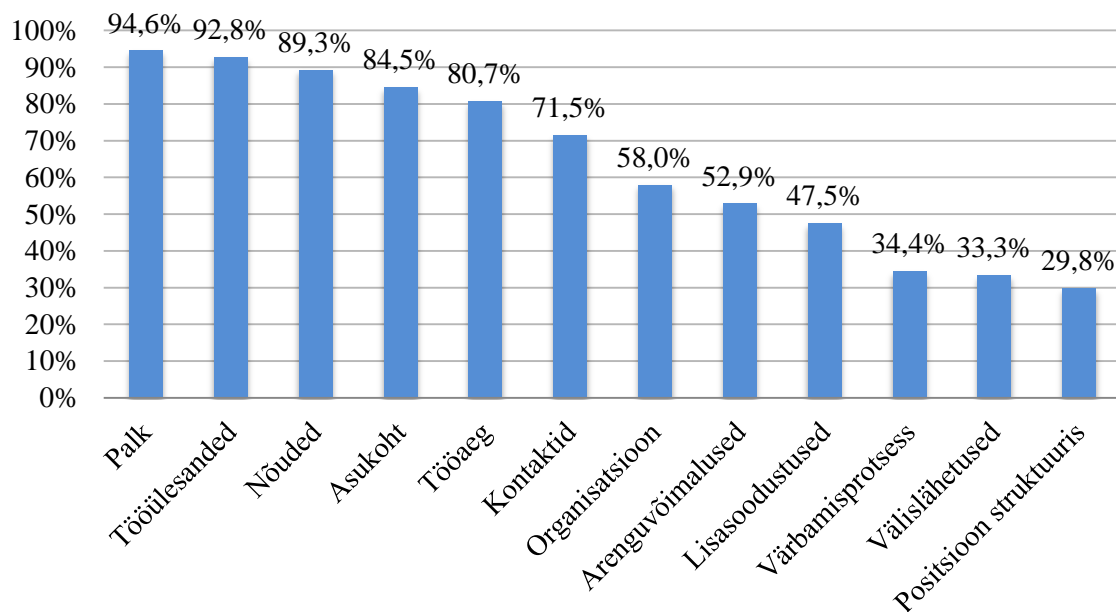
2.2 Uuringu tulemused

2.2.1 Tööotsijate hinnangud palkade avalikustamisele tööpakkumiskuulutustes

Tööotsijate ootused tööpakkumiskuulutuses esitatud informatsiooni suhtes

Tööotsijatele suunatud küsimustikuga sooviti teada saada, millist infot töövõtjad tööpakkumiskuulutusest saada soovivad. Küsimusega sooviti välja selgitada, kas tööotsijad soovivad töökuulutusest kõige enam informatsiooni tööülesannete, organisatsiooni, pakutava palga, kandidaadile esitatavate nõuete, arenguvõimaluste kohta, tööaja, töö asukoha, potentsiaalsete välislähetuste, lisasoodustuste, positsiooni, värbamisprotsessi või tööandja kontaktide kohta. Vastusevariandid olid koostatud selle järgi, mis informatsiooni üldjuhul

töopakumiskuulutustes kuvatakse. Vastajatel oli võimalik valida nii mitu vastusevarianti, kui nad soovisid, kuid küsimus oli püstitatud selliselt, et paluti valida välja tähtsaimad vastusevariandid. Joonisel 5 on reastatud töövõtjate ootused töopakumiskuulutuses edastava informatsiooni suhtes.

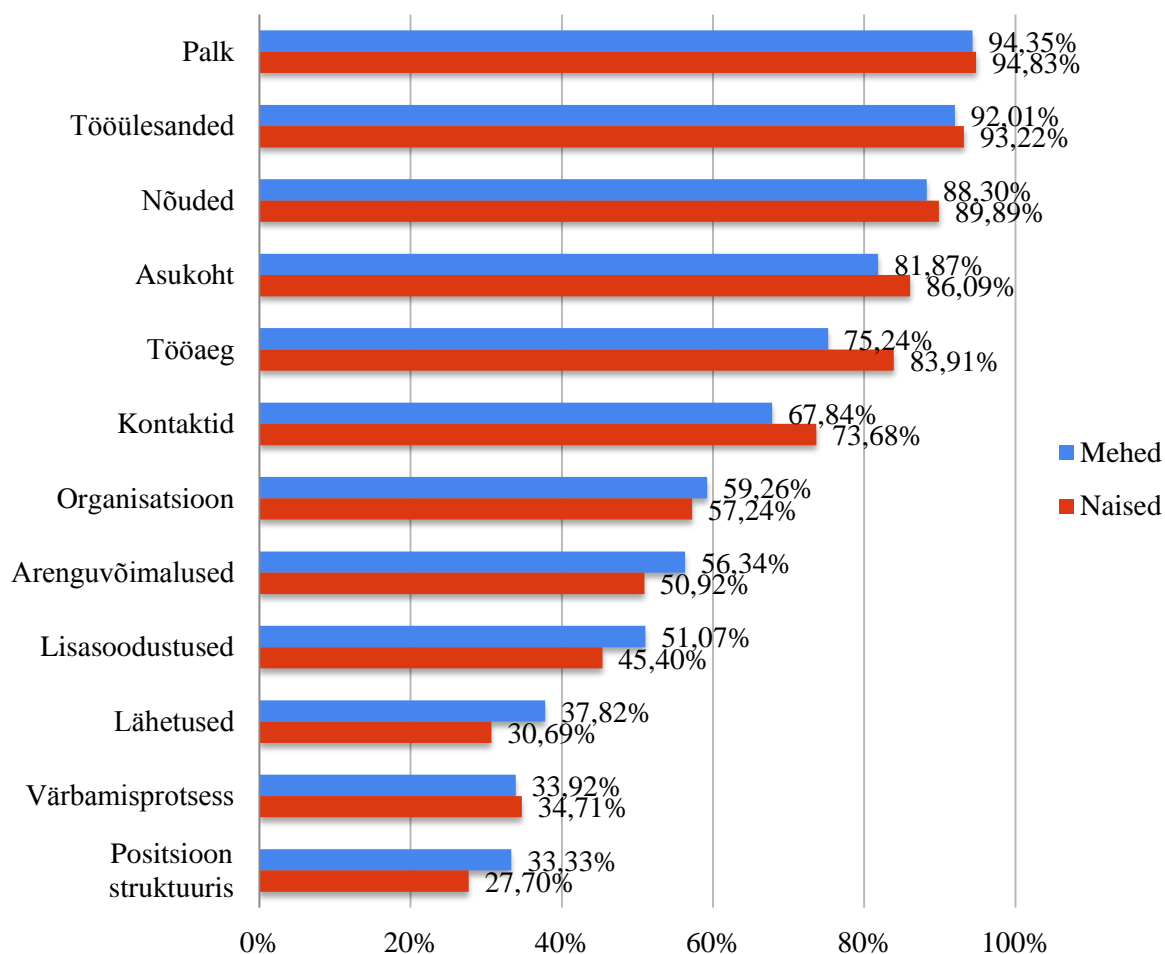


Joonis 5. Töövõtjate ootused töopakumiskuulutuses antava informatsiooni suhtes

Allikas: autori koostatud

Uuringust selgus, et töövõtjate jaoks on kõige olulisem saada infot palga kohta – tasu olulisuse tõi välja 94,6% vastajatest. Tähtsuse järgnesid informatsioon tööülesannete (92,7%), nõuete (89,3%), töö asukoha (84,5%) ja tööaja (80,6%) kohta. See, missugust informatsiooni töopakumiskuulutusest otsitakse, sõltub soost, vastaja keelelistest eelistustest, vanusest, haridustasemest, ametikohast ning valdkonnast, millega töövõtja seotud on.

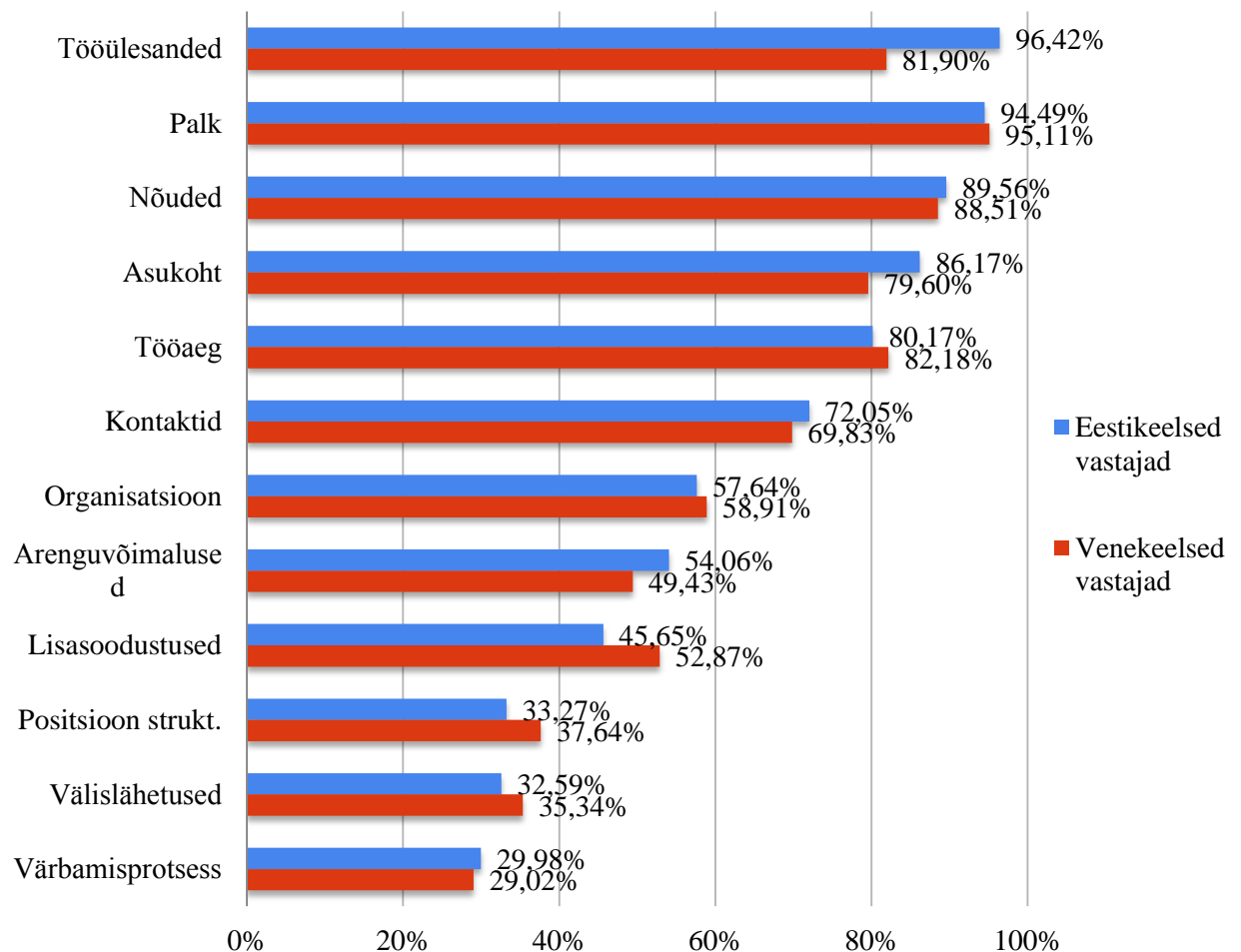
Joonisel 6 on võrdlus meeste ja naiste ootustest seoses töopakumiskuulutuses sisalduva informatsiooniga.



Joonis 6. Meeste ja naiste ootused informatsioonile tööpakkumiskuulutuses
Allikas: autori koostatud

Uuringust selgus, et informatsioon töötasu kohta on võrdselt oluline nii meestele kui naistele. Nii mehed kui ka naised soovisid kõige rohkem saada kuulutusest informatsiooni tasu kohta. Uuringus osalenud meestest 94,3% tõi välja infosoovi tasu kohta ning seda tegi ka 94,8% naistest. Meeste ja naiste informatsioonisoovide võrdlusest selgus muuhulgas, et informatsioon tööaja ja asukoha kohta on naistele olulisem kui meestele. Meestele seevastu on aga olulisem teave arenguvõimaluste, lähetuste, lisasoodustuste ning positsiooni asetsemise kohta organisatsiooni struktuuris.

Joonisel 7 on võrreldud eestikeelsele ja venekeelsele küsimustiku ankeedile vastanud töövõtjate ootused tööpakkumiskuulutuses edastava informatsiooni suhtes.



Joonis 7. Eestikeelsele ja venekeelsele küsimustikule vastanud töövõtjate ootuste võrdlus tööpakkumises antava informatsiooni suhtes
Allikas: autori koostatud

Uuringust selgus, et töötajate info soov tööpakkumiskuulutusest erineb mõnevõrra tulenevalt sellest, mis keelset küsimustiku vastamiseks kasutati. Nimelt, eestikeelsele küsimustikule vastajate jaoks on kõige olulisem saada töökuulutusest informatsiooni tööülesannete, seejärel palga ning nõuete kohta. Venekeelsele küsimustikule vastanute jaoks on aga olulisim info palga, seejärel nõuete ning tööaja ja tööülesannete kohta.

Tabelis 1 on välja toodud erinevate vanusegruppide lõikes esimesed kolm kõige olulisemat kriteeriumi, mille kohta tööpakkumiskuulutusest informatsiooni soovitakse saada.

Tabel 1. Tööpakkumiskuulutuses sisalduva informatsiooni olulisus sõltuvalt vanusest

Vastanute vanusegrupp	Tööpakkumiskuulutuses edastatava informatsiooni jaotus vastavalt tähtsusele		
	tähtsuselt esimene	tähtsuselt teine	tähtsuselt kolmas
Noorem kui 20	tööülesanded	palk/nõuded/asukoht	palk/nõuded/asukoht
20-24	palk	nõuded	tööülesanded
25-29	tööülesanded	palk	nõuded
30-39	tööülesanded	palk	nõuded
40-49	palk	tööülesanded	nõuded
50-59	palk	tööülesanded	nõuded
Üle 60	palk	tööülesanded	asukoht

Allikas: autori koostatud

Et saada teada, milline informatsioon töökuulutuses on erinevate vanusegruppide lõikes vastajatele kõige olulisem, analüüsiti iga vanusegrupi vastuseid eraldi. Näiteks nooremate kui 20 aastaste vastajate vastuseid vaadeldi koguvastajatest eraldi ning reastati enim valitud vastusevariandid. Seejärel korrati tegevust kõikide vanusegruppide lõikes.

Vastustest selgus, et kõikide vanusegruppide lõikes on palgainfo esimese kolme tähtsaima teguri seas, mille kohta töökuulutustest infot soovitakse. Tasu on vanusegruppides 20-24, 40-49, 50-59 ja üle 60 aastaste seas kõige olulisem kriteerium, mille kohta tööpakkumiskuulutusest informatsiooni soovitakse saada. 25-29 aastaste ning 30-39 aastaste seas on tasu olulisuselt teisel kohal peale tööülesannete kirjelduse. Nooremad kui 20 aastased peavad samuti kõige olulisemaks saada töökuulutusest infot tööülesannete kohta ning seejärel on neile oluline saada infot palga, nõuete ning töö asukoha kohta.

Tabelis 2 on välja toodud erinevate haridustasemetega inimeste jaoks esimesed kolm kõige olulisemat kriteeriumi, mille kohta tööpakkumiskuulutusest informatsiooni soovitakse saada.

Tabel 2. Tööpakkumiskuulutuses sisalduva informatsiooni olulisus sõltuvalt haridustasemest

Vastanute haridustase	Tööpakkumiskuulutuses edastatava informatsiooni jaotus vastavalt tähtsusele		
	tähtsuselt esimene	tähtsuselt teine	tähtsuselt esimene
Põhiharidus	palk	tööülesanded	nõuded/asukoht
Keskharidus	palk	tööülesanded	nõuded
Keskeriharidus	palk	tööülesanded	nõuded
Kutseharidus	palk	tööaeg	asukoht
Kõrgharidus omandamisel	tööülesanded	palk	nõuded
Rakenduslik kõrgharidus	tööülesanded	palk	nõuded
Kõrgharidus (bakalaureus)	palk	tööülesanded	nõuded
Kõrgharidus (magister)	tööülesanded	nõuded	palk

Allikas: autori koostatud

Leidmaks kolm kõige olulisemat kriteeriumit haridustasemete lõikes analüüsiti iga haridustaseme vastajate gruppi eraldi ning iga haridustaseme grupi lõikes reastati enim valitud vastusevariandid. Selgus, et põhiharidusega, keskharidusega, keskeriharidusega, kutseharidusega ning bakalaureusekraadiga vastajate jaoks on tasu kõige olulisem kriteerium, mille kohta tööpakkumiskuulutusest informatsiooni soovitakse saada. Vastajate jaoks, kellel on parasjagu kõrgharidus omandamisel või kellel on rakenduslik kõrgharidus, on olulisim saada töökuulutusest infot tööülesannete kohta ning seejärel tasu kohta. Magistrikraadiga töövõtjate jaoks on esmalt tähtis informatsioon tööülesannete kohta – nii vastas 95,4%. Nõuded oli tähtsuselt teisel kohal 93,8%-ga ning tasu kolmandal kohal ning vastavaks osakaalu näitajaks oli 92,3%.

Tabelis 3 on välja toodud tööpakkumiskuulutuses sisalduva informatsiooni olulisus sõltuvalt ametikohast, mida otsitakse.

Tabel 3. Tööpakkumiskuulutus sisalduva informatsiooni olulisus sõltuvalt ametikohast, mida otsitakse

Vastanute ametikoht, millele tööd otsitakse	Tööpakkumiskuulutus edastatava informatsiooni jaotus vastavalt tähtsusele		
	tähtsuselt esimene	tähtsuselt teine	tähtsuselt esimene
Ametnik	palk	tööülesanded	nõuded
Assistent	palk	nõuded	tööülesanded
Keskastmejuht	palk	tööülesanded	nõuded
Klienditeenindaja	palk	tööülesanded	tööaeg
Lihttööline	tööülesanded	palk	tööaeg/asukoht
Müügikonsultant	palk	tööülesanded	nõuded
Oskustööline	palk	tööülesanded	nõuded
Projektijuht	palk/tööülesanded	palk/tööülesanded	nõuded
Spetsialist	palk	tööülesanded	nõuded
Tippjuht	tööülesanded	nõuded	palk
Valdkonnajuht	tööülesanded	palk	nõuded

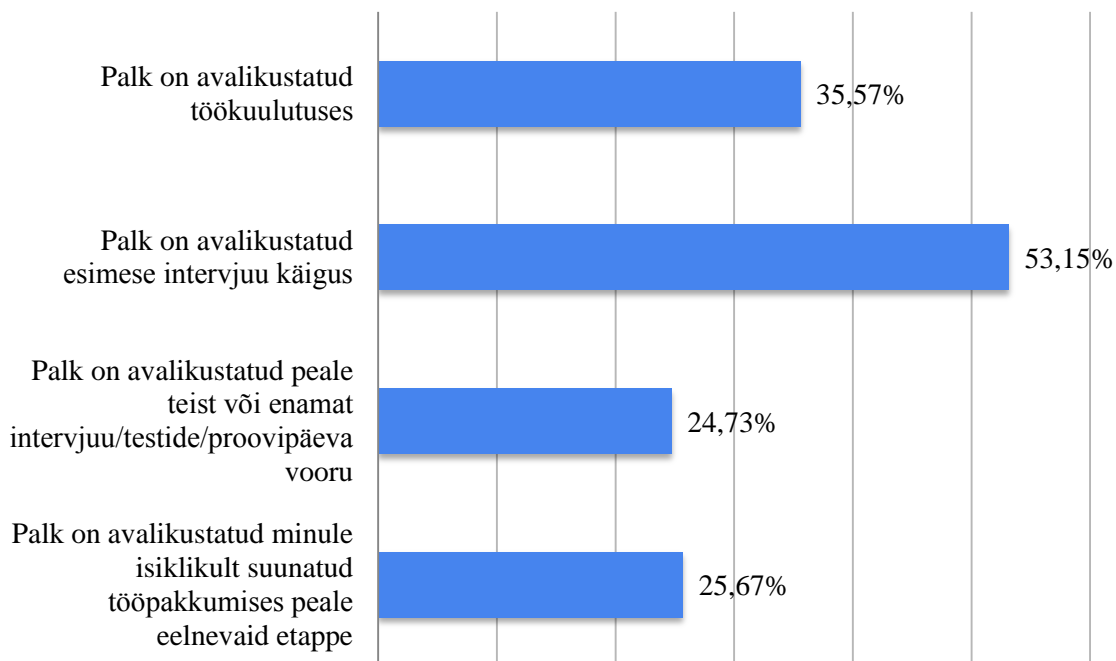
Allikas: autori koostatud

Et selgitada välja, milline informatsioon on tööpakkumiskuulutus kõige olulisem sõltuvalt ametikohast, millele tööd otsitakse, reastati esmalt kõik vastusevariandid iga ametikoha lõikes eraldi. Seejärel toodi Tabelis 3 välja iga ametikoha lõikes kõige enim valitud infosoovid.

Ametikohtade lõikes on näha, et nendel töötajatel, kes otsivad tööd ametnike, assistentide, keskastmejuhtide, klienditeenindajate, müügikonsultantide, oskustööliste, projektijuhtide ja spetsialistide ametikohtadele on kõige tähtsam saada tööpakkumiskuulutusest informatsiooni tasu kohta. Lihttöölistena ja valdkonnajuhtidena tööotsijate jaoks on tasust veelgi olulisem saada töökuulutusest infot tööülesannete kohta. Eristuvad need tööotsijad, kes soovivad töötada tippjuhtidena, sest nende jaoks on ennekõike oluline saada töökuulutusest informatsiooni tööülesannete ja nõuete kohta ning seejärel tasu kohta. Nagu ka eelnevalt selgus erinevate vanusegruppide ja haridustasemetega võrdluses, on ka erinevate ametikohtade puhul selge, et tööotsijate jaoks on tasu üks kõige olulisem faktor.

Töötajate kogemused palkade avalikustamisel värbamisprotsessis

Töövõtjatele suunatud küsimustikuga sooviti teada saada, millises kandideerimise etapis on töötajateni jõudnud informatsioon palga kohta. Sellele küsimusele oli võimalik anda mitu vastusevarianti. Töövõtjate kogemused seoses palga avalikustamisega värbamisprotsessis on toodud Joonisel 8.



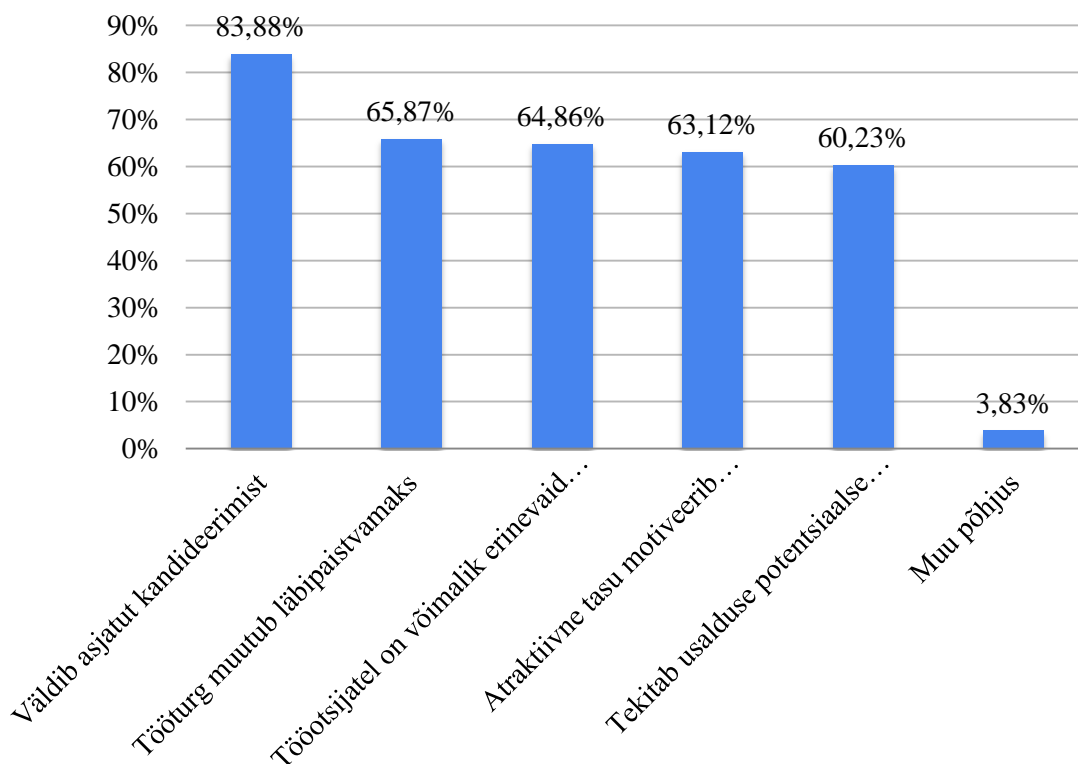
Joonis 8. Pakutava palga kohta informatsiooni edastamine töötajatele

Allikas: autori koostatud

Vastustest selgus, et kõige enam on töötajateni jõudnud info pakutava tasu kohta esimese intervjuu käigus – selliselt vastas üle poole töövõtjatest. Veidi üle ühe kolmandiku töötajatest tunnistas, et tasu on olnud avalikustatud tööpakkumiskuulutuses. Veerand töötajatest on aga tasu teada saanud peale teist või enamat intervjuud, testide või proovipäeva läbimist ning samuti veerand töötajatest on kokku puutunud olukorraga, kus tasu on avalikustatud alles isiklikus tööpakkumises peale eelnevaid kandideerimise etappe. Seega kõige sagedamini on tasu teadasaamiseks pidanud töövõtjad osalema värbamisprotsessis.

Töövõtjate hinnangud palkade avalikustamise olulisuse kohta tööpakkumiskuulutustes

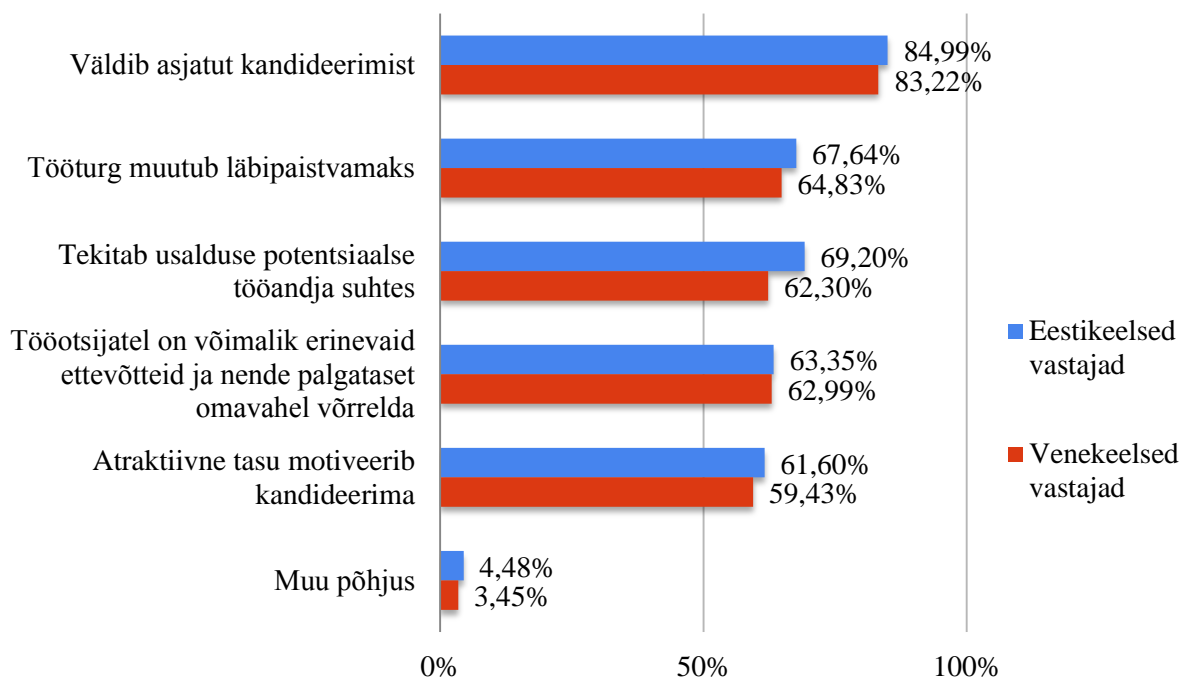
Magistritöö uuringuga sooviti välja selgitada põhjused, miks võiks töötasude näitamine tööpakkumiskuulutuses oluline olla. Küsimusele oli võimalik anda mitu vastusevarianti. Töövõtjate hinnangud on toodud Joonisel 9.



Joonis 9. Põhjused, miks töövõtjad peavad palga avalikustamist tööpakkumiskuulutustes oluliseks
Allikas: autori koostatud

Selgus, et töövõtjate jaoks on kõige olulisemaks põhjuseks, miks tööpakkumiskuulutuses võiks olla informatsioon tasu kohta, asjatu kandideerimise vältimine – selliselt vastas 83% uuringus osalenutest. Lisaks peeti oluliseks, et tööjõuturg muutub seeläbi läbipaistvamaks ja fakti, et töötajatel on võimalik erinevaid ettevõtteid ja nende palgatasemeid omavahel võrrelda. 63% vastajatest leidis, et atraktiivne tasu motiveerib kandideerima ning 60%, et tasu töökuulutuses tekitab usalduse tulevase tööandja suhtes.

Kui soolises lõikes vastustest suurt erinevust ei olnud, siis erinevates keeltes vastajate seas küll. Joonisel 10 on võrreldud eestikeelsete ja venekeelsete vastajate hinnangud.

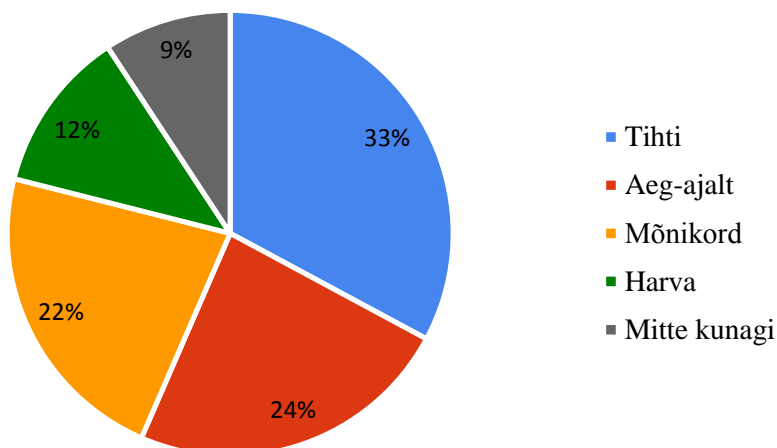


Joonis 10. Võrdlus põhjustest, miks eestikeelsele ja venekeelsele küsimustikule vastanud peavad tasude avalikustamist tööpakkumiskuulutustes oluliseks
Allikas: autori koostatud

Uuringust selgus, et eestikeelsele küsimustikule vastajad pidasid olulisemateks põhjusteks asjatu kandideerimise vältimist, töajuturu läbipaistvamaks muutumist ning usalduse tekkimist võimaliku tööandja suhtes. Seevastu venekeelsele küsimustikule vastajad pidasid küll samuti oluliseks asjatu kandideerimise vältimist, kuid erinevalt eestikeelsele küsimustikule vastajatest oli neile oluline võimalus erinevaid tööandjaid ja nende palgatasemeid võrrelda ning lisaks peeti tähtsaks asjaolu, et atraktiivne tasu meelitab kandideerima.

Töövõtjate kogemused seoses ebasobiva tasuga

Uuringuga sooviti teada saada, kas ja kui tihti on töövõtjad leidnud end olukorrast, kus pakutav palk on alla ootuste. Töövõtjate kogemused on näidatud Joonisel 11.

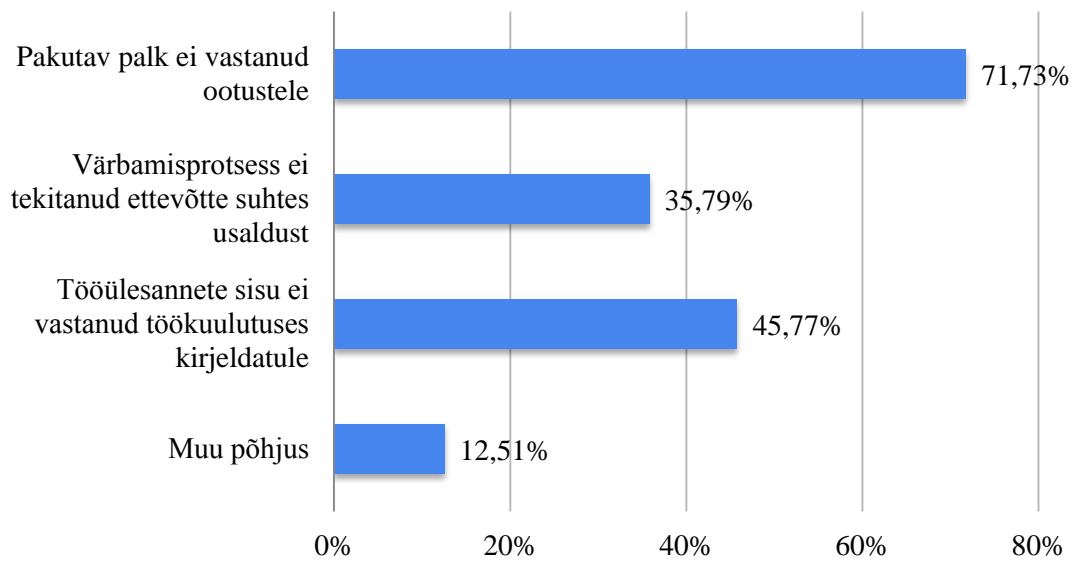


Joonis 11. Töövõtjad on end leidnud olukorrast, kus peale kandideerimist selgub, et pakutav tasu on alla nende ootuste
Allikas: autori koostatud

Uuringu tulemustest nähtus, et vaid 9% töötajatest pole kunagi olnud olukorras, kus peale kandideerimist oleks selgunud, et pakutav tasu on alla nende ootuste. Teistpidi tähendab see, et 91% töötajatest on kokku puutunud olukorraga, kus peale kandideerimist on nad pidanud pakutavas palgas pettuma. Kusjuures 33% vastanutest leidis, et on sellises olukorras olnud tihti ning 24% aeg-ajalt.

Põhjused, miks töövõtjad on tööpakkumisi tagasi lükanud

Uuringus küsiti töötajatelt põhjuste kohta, mis on neid ajendanud mõne organisatsiooni tööpakkumisele negatiivselt vastama. Töövõtjate seisukohad on toodud Joonisel 12.



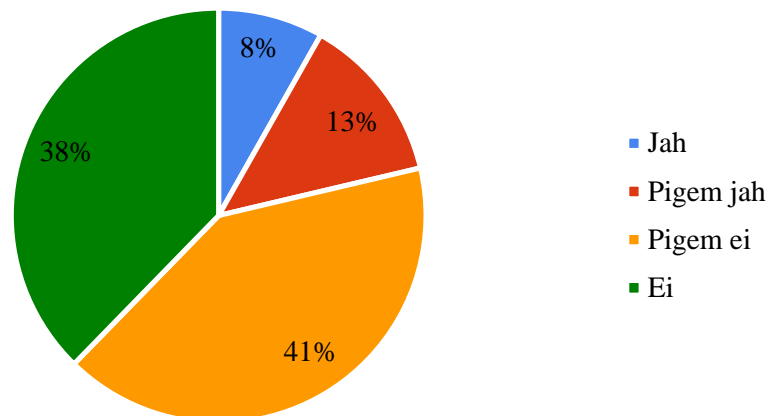
Joonis 12. Põhjused, miks töövõtjad on loobunud tööpakkumisi vastu võtmast
Allikas: autori koostatud

Uuringu tulemusena selgus, et kõige suurem osa töövõtjatest on keeldunud tööpakkumist vastu võtmast seetõttu, et pakutav palk ei vastanud nende ootustele. Selliselt vastas 71,7% uuringus osalenud töötajatest. See näitab, et tasu on peamine pettumuste allikas värbamisprotsessis. Alla poole uuringus osalenud töövõtjatest on tööpakkumisest loobunud seetõttu, et tööülesannete sisu ei vastanud töökuulutuses kirjeldatule ning veidi rohkem kui üks kolmandik seepärast, et värbamisprotsess ei tekitanud ettevõtte suhtes usaldust. Muude keeldumise põhjustena toodi kõige enam välja sobimatut tööaega, asukohta ja töötingimusi. Samuti on tööpakkumisest loobunud tööandjapoolsete ebasobivate väärtushinnangute tõttu.

2.2.2 Tööandjate praktikad töötasude avalikustamisel värbamisprotsessis

Tööpakkumiskuulutustes tasu avalikustavate ja mitteavalikustavate tööandjate osakaal

Tööandjatele suunatud küsimustikuga sooviti välja selgitada tööandjate praktikad töötasu avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes. Seetõttu sooviti tööandjatel teada saada, kas nende poolt avaldatud töökuulutustes on töötasu avalikustatud või mitte. Tööandjate praktikad töötasude avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes on toodud Joonisel 13.



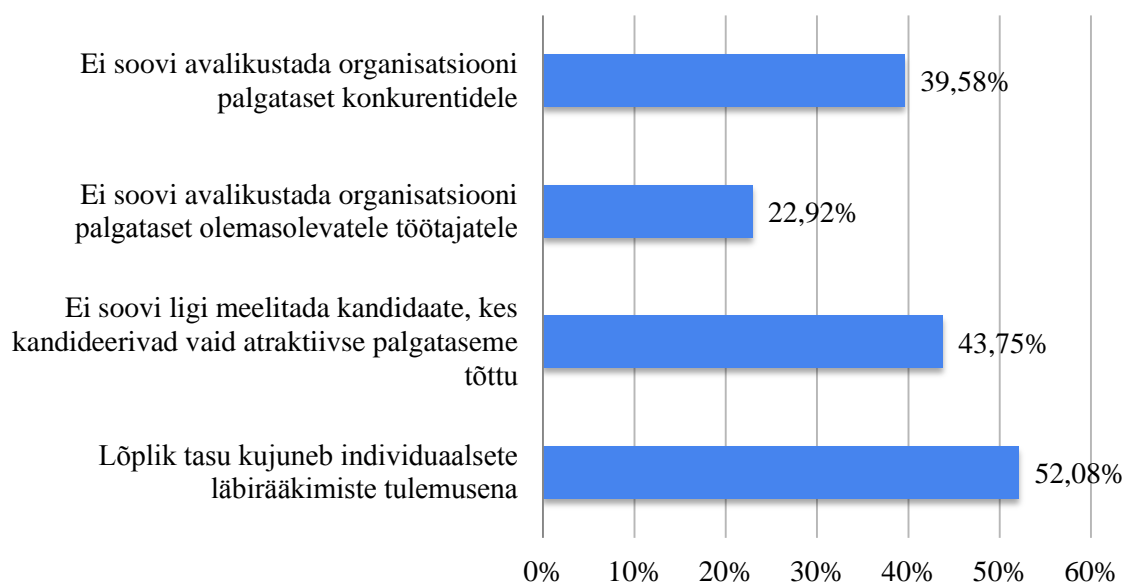
Joonis 13. Tööandjate praktikad palga avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes
Allikas: autori koostatud

Selgus, et uuringus osalenud tööandjatest 21% praktiseerib tasude avalikustamist - tööandjatest 8% vastas positiivselt valides vastusevariandid “Jah” ja 13% valides “Pigem jah”. Uuringus osalenud tööandjatest 79% leidis, et nad kas ei avalikusta üldse (38%) või pigem ei avalikusta (41%) töötasu töökuulutustes.

Need tööandjad, kes tasu üldjuhul tööpakkumises avalikustavad, teevad seda avalikustades palgavahemiku (46,2%), konkreetse palganumbri (30,8%) või näidatakse töökuulutuses palganumbrit, mis on pakutav miinimum (23,1%).

Põhjused, miks tööandjad avalikustavad palga tööpakkumiskuulutuses

Nendelt tööandjalt, kes vastasid tasude avalikustamisele tööpakkumiskuulutuses negatiivselt, sooviti lisaks teada saada põhjuseid, millest tuleneb nende soov tasusid töökuulutuses mitte näidata. Analüüsi kaasati vaid nende tööandjate hinnangud, kes olid teada andnud, et nad üldjuhul tööpakkumiskuulutustes tasu ei avalikusta. Tööandjate seisukohad tasude mitteavalikustamise põhjustest on toodud Joonisel 14.



Joonis 14. Tööandjate põhjused palkade mitteavalikustamiseks tööpakkumiskuulutustes
Allikas: autori koostatud

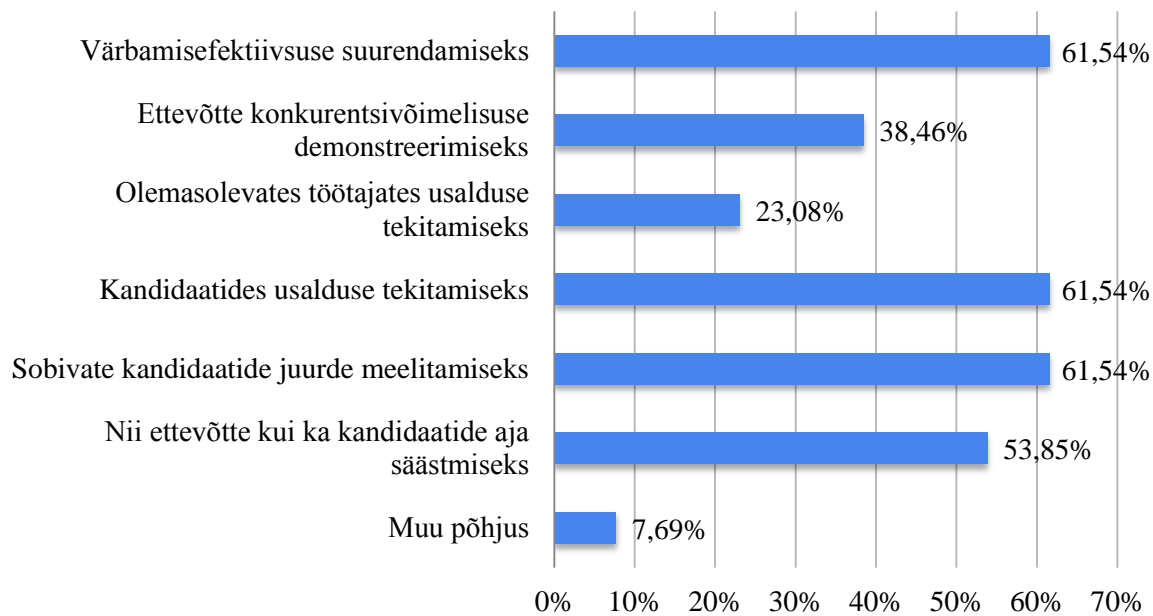
Tööandjad, kes tasusid üldjuhul ei avalikusta, said põhjendada oma teguviisi valides mitu vastusevarianti. Kõige enam põhjendasid uuringus osalenud tööandjad oma soovi tasusid kuulutustes mitte näidata sellega, et lõplik tasu kujuneb individuaalsete läbirääkimiste tulemusena – sellise variandi valis üle poolte tööandjatest (52%). 43,7% tööandjatest ei näita pakutavat tasu kuulutuses, kuna ei soovi ligi meelitada kandidaate, kes kandideerivad vaid atraktiivse palgataseme tõttu. Tööandjad tunnistasid, et ei soovi avalikustada palgataset konkurentidele (39,5%) ning olemasolevatele töötajatele (22,9%).

Huvitav on siinjuures asjaolu, et mitte ükski tööandja ei valinud tasude mitteavalikustamise põhjuseks vastusevarianti, mis pakkus, et lõplik tasu sõltub konkreetse kandidaadi oskustest, isikuomadustest ja haridustasemest. Samuti jäid tööandjate poolt valimata teised küsimustikus pakutud vastusevariandid.

Tööandjad said jätta ka omapoolseid põhjendusi ning muuhulgas toodi välja, et juhul, kui palgatasemed on väga madalad, siis ei oleks palga avalikustamine asjakohane. Lisaks leiti, et läbirääkimistel võib eelise või soovitatavama tulemuse anda positsioon, kus vastasosapool esitab oma soovid/nõudmised enne, et siis selle põhjalt leida mõlemale osapoolle sobiv palganumber.

Põhjused, miks tööandjad tööpakkumiskuulutustes avalikustavad

Nendelt tööandjatel, kes tasu üldiselt avalikustavad, sooviti teada sellise teguviisi tagamaid. Tööandjate hinnangud tasude avalikustamiseks tööpakkumiskuulutustes on toodud Joonisel 15.



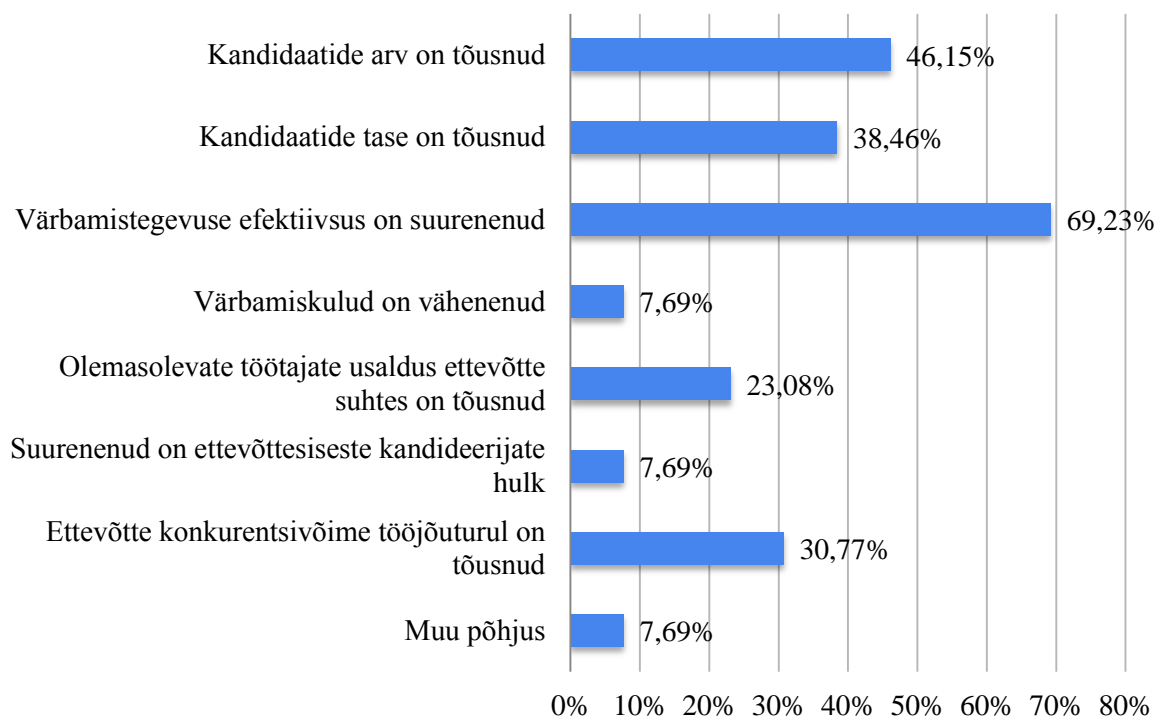
Joonis 15. Tööandjate põhjused palkade avalikustamiseks tööpakkumiskuulutustes
Allikas: autori koostatud

Tööandjad, kes tasusid üldjuhul avalikustavad, said põhjendada oma teguviisi valides mitu vastusevarianti. Tööandjad leiavad, et tasu kuvamine suurendab võrdselt värbamise efektiivsust (61,5%), tekitab kandidaatides usaldust (61,5%) ning meelitab ligi sobivaid kandidaate (61,5%). Samuti leiti, et see säästab nii ettevõtte kui ka kandidaatide aega (53,8%) ning demonstreerib ettevõtte konkurentsivõimet (38,4%). 7% tööandjatest leiab, et tasu avalikustamine töökuulutustes tekitab olemasolevates töötajates usaldust. Oli ka organisatsioone, kes muu avalikustamise põhjusena tõid välja asjaolu, et organisatsiooni tasud on niikuinii avalik info.

Tasude tööpakkumiskuulutustes avalikustamise mõju värbamistulemustele

Magistritöö kolmandale uurimisküsimusele vastuse saamiseks paluti tööandjatel hinnata, kuidas on tasude avalikustamine tööpakkumiskuulutustes mõjutanud organisatsiooni

värbamistulemusi. Arvesse võeti nende tööandjate hinnanguid, kes tasude avalikustamist kuulutustes praktiseerivad. Tööandjate hinnangud on toodud Joonisel 16.



Joonis 16. Tööandjate hinnangul võib tasude avalikustamine tööpakkumiskuulutustes mõjutada organisatsiooni värbamistulemusi

Allikas: autori koostatud

Tööandjad said välja tuua kõik sobivad asjaolud, mis nende hinnangul on mõjutatud avalikest tasudest tööpakkumiskuulutustes. Ettevõtted, kes praktiseerivad töötasude lisamist töökuulutustesse leiavad, et avalik tasu töökuulutuses suurendab eelkõige värbamistegevuse efektiivsust – selliselt vastas 69,2% tööandjatest. Lisaks leiti, et tasu kohta teabe jagamine kuulutustes tõstab kandidaatide arvu (46,1%) ning taset (38,4%). Tööandjate hinnangul on tõusnud ka ettevõtte konkurentsivõime ning olemasolevate töötajate usaldus tööandja suhtes. Kõige vähem tõid tööandjad välja värbamiskulude vähenemist ning ettevõttesiseste kandideerijate hulga suurenemist. Tööandjad, kes valisid vastusevariandiks muu põhjuse tunnistasid, et ei oska öelda, kuidas on tasude avalikustamine tööpakkumiskuulutustes värbamistulemusi mõjutanud.

Tööandjate kokkupuude töövõtjate poolse kandideerimise katkestamisega peale palga avalikustamist

Magistritöö uuringus paluti kõikidel osalenud tööandjatel hinnata, kas ja kui tihti on tööotsijad katkestanud kandideerimise peale palgataseme avalikustamist. Tööandjate vastused on toodud Tabelis 5 vastavalt tööandjate praktikatele tasude avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes.

Tabel 5. Tööandjate kogemused töövõtjatepoolsete kandideerimise katkestamisega peale palgataseme avalikustamist

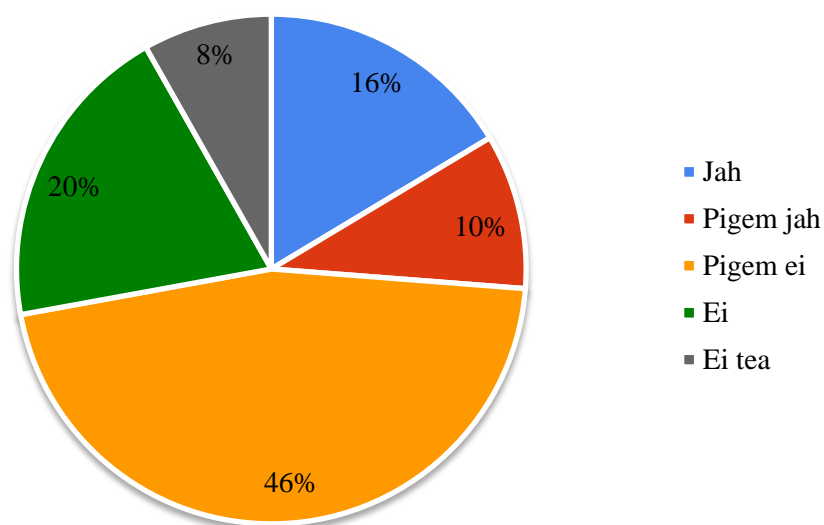
Tööandjate praktikad tasude avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes	Kandideerimiste katkestamise tihedus peale palgataseme avalikustamist			
	mitte kunagi	harva	mõnikord	sageli
Jah	60%	0%	40%	0%
Pigem jah	0%	50%	37%	12,5%
Pigem ei	40%	40%	16%	4%
Ei	39,13%	30,43%	30,43%	0%

Allikas: autori koostatud

Magistritöö uuringust selgus, et kõige vähem on kandideerimise katkestamisi peale palgataseme avalikustamist nendes organisatsioonides, kus tasu on üldjuhul avalikustatud tööpakkumiskuulutustes. Nimelt, 60% organisatsioonidest, mis lisavad töökuulutusse teabe tasude kohta vastasid, et nad pole kunagi kokku puutunud olukorraga, kus kandideerimine oleks katkestatud peale palgataseme avalikustamist. Seevastu ettevõtted, kes pigem ei avalikusta tasu või kindlasti ei avalikusta tasu tööpakkumiskuulutustes vastasid suures osas (40% ulatuses), et nad ei ole mitte kunagi või on väga harva kokku puutunud olukorraga, kus tööotsijad on kandideerimise peale palgataseme avalikustamist katkestanud.

Tööandjate tulevikuplaanid tasude avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes

Magistritöö uuringuga sooviti teada saada ka tööandjate tulevikuplaane, et välja selgitada, kui suur osa tööandjatest plaanib tulevikus tasusid kuulutustes näidata. Tööandjate tulevikuplaanid tasude avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes on toodud Joonisel 17.



Joonis 17. Tööandjate tulevikuplaanid tasude avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes

Allikas: autori koostatud

Uuringu tulemusena selgus, et 65,6% tööandjatest on tasu näitamisele tööpakkumiskuulutuses vastu. Nimelt, 46% tööandjatest pigem ei plaani tasu avalikustada ja 20% ei kavatse tasu töökuulutustes kindlasti mitte näidata. 26% tööandjatest plaanib edaspidi tasu tööpakkumiskuulutustesse lisada. “Jah” vastas 16% ning “Pigem jah” 10% tööandjatest. Seega 5% uuringus osalenud tööandjatest, kes seda varem ei ole teinud, plaanib tulevikus tasu tööpakkumiskuulutustes avalikustada. Tööandjatest 8% jäi äraootavale seisukohale.

2.3 Arutelu, järeldused ja ettepanekud

Käesoleva magistritöö uuring keskendus tööandjate hoiakute ja töötajate ootuste välja selgitamisele seoses palkade avalikustamisega värbamisprotsessis. Tööle seatud eesmärgi saavutamiseks analüüsiti 1383 töövõtja ning 61 tööandja poolt küsimustikule antud vastuseid.

Magistritöö esimese uurimisküsimuse eesmärk oli **välja selgitada, kui oluline on tööotsijate jaoks palga avalikustamine tööpakkumiskuulutuses**. Töö teoreetilises osas kajastati uuringuid, mis on tõestanud, et töövõtjate jaoks on tasudega seonduv väga oluline. Kuigi tihtipeale alahinnatakse tasu olulisust töötajate jaoks, on informatsioon tasu kohta oluline töövõtjatele tööle tulekul (Jackson, Mathis 1991, Breugh 2008) ning olukorras, kus tööjõuturg võimaldab neile rohkem valikuid, sest sellisel juhul eelistavad töötajad paremini tasuvat töökohta (Heneman *et al* 1983). Käesoleva magistritöö uuringu analüüsi tulemusena leidis antud seisukoht kinnitust. Tulemused kinnitasid, et kõige enam soovivad töövõtjad saada töökuulutusest informatsiooni just nimelt pakutava töötasu kohta.

Töötasu tööpakkumiskuulutuses on võrdselt oluline nii meestele kui ka naistele. Kui venekeelsele küsimustikule vastajad seadsid informatsioonisoovi tasu kohta esimesele kohale, siis eestikeelsele küsimustikule vastajad jätsid soovi tasu kohta teisele kohale, tuues primaarse infovajadusena töökuulutuses välja tööülesanded. Samas soovib töö autor rõhutada, et järeldus on tehtud vaid selle baasilt, mis keelsele küsimustikule vastati. Venekeelsele uuringule võis vastata ka inimene, kelle emakeel on eesti keel ning vastupidi. Üldiselt võib siiski väita, et vaatamata vastajate keeleliste eelistustele on informatsioon tasu, tööülesannete ja kandidaatidele seatavate nõuete kohta peamine, mida töökuulutusest saada soovitakse.

Informatsiooni töötasu kohta soovivad töökuulutusest leida kõik inimesed olenemata haridustasemest, valdkonnast ning positsioonist, kuhu tööd otsitakse. Erinevate haridustasemete, valdkondade ning positsioonide lõikes oli tasu alati esimese kolme kõige olulisema faktori seas, mida olulisimaks peeti. Seega töötajad ootavad tööpakkumiskuulutusest informatsiooni pakutava tasu kohta.

Selleks, et **selgitada välja millised on tööandjate praktikad seoses töötasude avalikustamisega tööpakkumiskuulutustes**, oli püstitatud magistritöö teine uurimisküsimus.

Tasude avalikustamist tööpakkumiskuulutustes mõjutab rida organisatsiooniväliseid tegureid nagu näiteks seadusandlus, töösuhete kollektiivne reguleeritus, tööjõuturu olukord, kultuurinormid ja traditsioonid ning töötajate privaatsuse kaitse küsimus. Organisatsioonisisised tegurid, mis tasude teatavaks tegemist mõjutavad on tasusüsteemi olemasolu, madalad töötasud, tööandjate soov kasutada palkade salastatust organisatsioonilise kontrolli tööriistana, konkurentide kartus ning tööandjate soov kulusid kokku hoida makstes

töötajatele madalaimat võimalikku töötasu ning vältides töötajate vahetumisel tekkivaid värbamis- ja väljaõppekulutusi.

Magistritöö raames läbiviidud uuringust selgus, et vaid üks viiendik uuringus osalenud tööandjatest avalikustab tasu tööpakkumiskuulutuses. Enamikel kordadel, kui tasu on lisatud kuulutusse, on seda tehtud palgavahemikku näidates, vähematel juhtudel aga näidatakse kas konkreetset palganumbrit või pakutava tasu miinimumi. 5% uuringus osalenud tööandjatest, kes seni pole tasu töökuulutuses reklaaminud, plaanib tulevikus seda teha. Seega üha enam tööandjaid mõistab, et tasu avalikustamine tööpakkumiskuulutuses on põhjendatud.

Vastanud tööandjatest valdav osa ehk 79% ei jaga informatsiooni töötasu kohta töökuulutustes. Uuringus osalenud tööandjad ei soovi tasude kohta teavet jagada eelkõige seetõttu, et nende hinnangul kujuneb lõplik tasu individuaalsete läbirääkimiste tulemusena. Nii vastas üle poole tööandjatest, kes tasu tööpakkumiskuulutustes üldjuhul ei avalikusta. Töö autori hinnangul võib antud olukorra põhjuseks olla tõik, et säärastes ettevõtetes võib olla puudulik või sootuks puududa töö tasustamise süsteem sarnaselt käesoleva magistritöö teoreetilises osas väljatooduga. Tasusüsteemi puudumisel kujuneb töötasu pooltevahelise kauplemise tulemusena ning nagu ka üks uuringus osalenud tööandja esindaja välja tõi, siis tasu avalikustamine tööpakkumiskuulutuses võtab tööandjalt võimaluse olla läbirääkimistel jõupositsioonis. Töösuhte käsitlemine jõupositsioonina on vastuolus kehtiva töölepingu seaduse mõttega võrdsest partnerlusest.

Olulisteks põhjusteks, miks tasu mitte näidata, peetakse soovimatust ligi meelitada kandidaate, kes kandideerivad vaid atraktiivse palgataseme tõttu. Nii leidis üle ühe kolmandiku tööandjatest. Kuid töö teoreetilisest osast nähtub, et juhul kui organisatsiooni värbamisprotsess on efektiivne, ületab suurenenud kandidaatide hulgast saadav potentsiaalne kasu võimaliku kulu. Üks värbamise eesmärke ongi võimalikult suure hulga sobivate kandidaatide ligimeelitamine.

Nagu võis eeldada, mainiti ühe olulisima põhjusena ka soovi mitte avalikustada organisatsiooni palgatasu konkurentidele. Tööandjatest 39% tõi konkurentide kartuse välja kui põhjuse tasude mitteavalikustamiseks tööpakkumiskuulutuses. Uuringu tulemused kinnitasid CV Keskuse 2013. aastal läbiviidud uuringu tulemusi, kus sama põhjuse tõi välja veidi üle ühe kolmandiku tööandjatest. Töö teoreetilises osas analüüsis töö autor tööandjate seisukohta seoses konkurentide pelgusega ning leidis, et tasude avalikustamine tööpakkumiskuulutustes tooks kaasa tööjõuturu suurema isereguleerumise ning tööandjatele

tähendaks see seda, et töötajad liiguksid paremini tasustatud töökohtadele. Tööandjate huvides on häid töötajaid võimalikult kaua organisatsiooniga siduda, kuna uute tulemuslike töötajate värbamiseks ning väljaõppeks tuleks kulutada täiendavaid ressursse. On ilmnenud, et eriti oluline on töötajate liikumist piirata organisatsioonidel, mis maksavad oma töötajatele madalaid tasusid, kuna töövõtjad on võimaluse korral huvitatud liikuma paremini tasustatud töökohtadele. Juhul, kui tasud oleksid konkurentide omadest kõrgemad, ei oleks põhjust peljata tasude avalikustamist tööpakkumiskuulutustes.

Uuringust selgus, et üle ühe viiendiku tööandjatest ei soovi näidata pakutavat töötasu tööpakkumiskuulutuses, kuna ei soovita avalikustada palgataset olemasolevatele töötajatele. Teoreetilises osas toodi ühe tööandjate poolse motiivina välja asjaolu, et tööandjad soovivad salastatud tasusid kasutada organisatsioonilise kontrolli tööriistana. See tähendab, et tööandja võtab töötajate suhtes vanemliku rolli. Mitteavalikud tasud võimaldavad organisatsioonis vältida tekkida võivaid konflikte, kuna juhid ei pea peidetud tasude tõttu oma subjektiivseid otsuseid põhjendama.

Uuringus osalenud tööotsijad kinnitasid oma vastustega tööandjate küsimustikust saadud vastuseid. Natuke üle ühe kolmandiku kõikidest vastanud töövõtjatest on saanud informatsiooni pakutava palga kohta töökuulutusest. Kõige enam jõuab töövõtjateni teave tasu kohta esimese intervjuu käigus, kuid märkimisväärne osa töötajatest saab tasu kohta informatsiooni alles peale teist või enamat intervjuud või avalikustatakse tasu alles konkreetse isiklikus tööpakkumises. Seega võib väita, et tööandjate hoiakud on tasude avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes pigem negatiivsed.

Töö teoreetilisest osast nähtus, et edukaks värbamiseks tuleb rakendada efektiivset värbamisprotsessi, mis tähendab, et värbamine peab olema hästi planeeritud, korraldatud, kommuniqueeritud ning kuluefektiivne. Oluline on värbamisstrateegia paika panemine, mis lähtuks ettevõtte üldisest strateegiast. Võimalike kandidaatide püüdmisel tuleb neisse suhtuda kui võrdsetesse partneritesse ning värbamisel on vaja tööotsijatele müüa aspekte, mis on neile olulised. Uuringu tulemusena saab väita, et enamasti tuleb Eestis pakutava tasu teadasaamiseks töövõtjal kandideerida, olgugi, et käesoleva magistr töö esimese uurimisküsimuse tulemusena leidis kinnitust fakt, et tööotsijad soovivad ennekõike tööpakkumiskuulutusest saada informatsiooni pakutava tasu kohta.

Selleks, et efektiivselt värvata, peab protsess olema hästi korraldatud ning hästi kommuniqueeritud. Hea kommunikatsioon värbamisprotsessi jooksul aitab muuhulgas kaasa

kujunevas töösuhtes psühholoogilise lepingu vormimisele. Hea kommunikatsioon eeldab realistliku töökirjeldust, mis koos pakutavate tingimustega võimaldab tööotsijal hinnata, kas pakutav töökoht on talle sobiv. Realistlike töökirjeldusi seostatakse seetõttu teoreetilises kirjanduses väiksema tööjõu voolavusega ning väiksema võimalusega, et kandidaadid värbamisprotsessi jooksul oma kandideerimissoovi tühistaksid või hiljem tööpakkumisest keelduksid. Käesoleva magistritöö teoreetilises osas leiti, et põhjalikku informatsiooni sisaldavad töökuulutused tekitavad töövõtjates soovi kandideerida (Taylor, Collins 2000) ja seetõttu peaks tõhus töökuulutus sisaldama endas ka informatsiooni töötasu kohta.

Eeltoodu põhjal võib järeldada, et tööandjad ei arvesta värbamisstrateegia kujundamisel ning tööpakkumiskuulutuse koostamisel piisavalt värbamisprotsessi teoreetiliste aluste ja tööotsijate ootustega. Olukorras, kus tasud ei ole avalikustatud töökuulutustes on takistatud tööjõuturu isereguleerumine – seda nii erinevate organisatsioonide kui ka riikide vahel. Väheneva ja vananeva rahvastikuga riigis nagu Eesti on kaotajaks organisatsioonid, mis ei kasuta inimressursi värbamisel kõiki võimalusi jõuda parimate kandidaatideni.

Magistritöö kolmandaks uurimisküsimuseks oli välja selgitada, **kuidas võib tasu avalikustamine tööpakkumiskuulutuses mõjutada värbamistulemusi**. Tööandjad, kes uuringus osalesid ja tasu kuulutustes üldjuhul avalikustavad, seostavad tasu avalikustamist kõige enam värbamise efektiivsuse suurendamisega – nii vastas 69% tööandjatest.

Värbamise eesmärgiks on palgata vabale ametikohale parim võimalik kandidaat. Selleks, et oleks kelle hulgast valida, on esmalt vaja ligi meelitada arvestatav kogus sobivaid kandidaate. Töö teoreetilises osas selgus, et lisaks aktiivsetele tööotsijatele otsib suur osa töövõtjatest tööd passiivselt. (Towers Perrin 2003). Seega tasude mitteavalikustamine tööpakkumiskuulutustes võib takistada efektiivset värbamisprotsessi, kuna piiratud on organisatsioonide võime kõnetada võimalikult suurt hulka potentsiaalseid kandidaate. Antud seisukoht leidis ka käesolevas magistritöös kinnitust ning selgus, et lisaks 43% aktiivsetele tööotsijatele hoiab 45% töötajatest pakkumistel silma peal. Vaba ametikoha täitmisel võib tihti sobiv kandidaat olla parasjagu juba tööjõuturul rakendatud ning kuuluda just nende hulka, kes on võimalikule uutele väljakutsetele avatud. Eeltoodu põhjal võib eeldada, et piisavalt atraktiivse pakkumise korral oleks potentsiaalseteks kandidaatideks tööjõuturul pea poole rohkem töövõtjaid. Tasu näitamine kuulutuses võib olla võtmeelemendiks, et kõnetada passiivseid tööotsijaid. Sellist seisukohta kinnitab ka nende tööandjate arvamus, kes uuringus

osalesid ning tasusid juba üldjuhul avalikustavad - 46% nendest tööandjatest leidis, et avalik tasu kuulutustes on tõstnud kandidaatide arvu.

Magistritöö uuringust selgus, et 91% töövõtjatest on olnud olukorras, kus peale kandideerimist on selgunud, et pakutav palk on alla nende ootuste ning 71,7% tööotsijatest on keeldunud mõne organisatsiooni tööpakkumist vastu võtmast *a priori* põhjusel, et pakutav palk on alla nende ootuste. Seega, kui enne uuringu läbiviimist võis eeldada, et tasude mitteavalikustamine tööpakkumiskuulutustes takistab kandidaatide eneseselektiooni ning tulemusena suureneb kandidaatide hulk, kes kandideerimise katkestavad või tööpakkumisest keelduvad, siis uuringuga sai see ka kinnitust. Eneseselektiooni rakendumine värbamisprotsessis on vajalik, et vältida tulutuid kandideerimisi. Eneseselektiooni tulemusena välistavad end ise kandidaadid, kes vaba ametikohta koos töötingimuste ja -ülesannetega endale sobivaks ei pea. See omakorda takistab efektiivset värbamisprotsessi läbi selle, et toob tulemusena kaasa värbamiskulude suurenemise.

Magistritöö uuringu tulemusena selgus, et tööandjate seisukohad tööotsijate kandideerimiste katkestamiste ja palgataseme avalikustamise seoste vahel on vastuolulised. Tulemused näitavad, et justkui need tööandjad, kes töötasu kuulutustes kas üldse mitte või pigem ei näita, puutuksid kandideerimiste katkestamisega tihedamalt kokku, kui tööandjad, kes tasu lisavad töökuulutusse. Magistritöö autor leiab, et selline tulemus ei ole korrelatsioonis tööotsijatelt saadud vastustega. Uuringu selliste tulemuste põhjus võib peituda selles, et tööandjatel puudub täpne informatsioon selle kohta, miks tööotsijad kandideerimisi katkestavad.

Kandidaatide loobumine toob endaga kaasa viivitused värbamisprotsessi jooksul. Töö teoreetilises osas selgus, et kehvasti korraldatud värbamisprotsess ja sealhulgas viivitused toovad kaasa kandidaatide hulga vähenemise (Arvey *et al* 1975, Breugh 2008). Kehvasti korraldatud värbamisprotsess toob endaga kaasa viivitusi, langetades kandidaatide silmis ettevõtte värbamisprotsessi usaldusväarsust. Käesoleva töö uuringus osalenud töövõtjate juures leidis see ka kinnitust – 35,8% vastajatest ütles, et on tööpakkumisele negatiivselt vastanud põhjusel, et värbamisprotsess ei tekitanud ettevõtte suhtes usaldust.

Töö teoreetilises osas leiti, et aus informatsioon tasude kohta värbamisprotsessis paneb aluse usalduslikule töösuhtele, mis toob kaasa töötajate suurema panuse ettevõttesse (Hartman *et al* 2009). Uuringus osalenud nendest tööandjates, kes tasu avalikustavad, leidis 23%, et

selline praktika on kaasa toonud olemasolevate töötajate usalduse suurenemise tööandja suhtes.

Kandidaatide tööpakkumistest keeldumine toob endaga kaasa ressursside raiskamise, kuna värbajad pühendavad aega kandidaatidele, kelle osalemise oleks võinud tasu sisaldava kuulutusega välistada. Kuna igasugune viivitus võrdub kuluga, siis võib väita, et ressursid ei ole kasutatud optimaalselt. Kuigi avalikud tasud töökuulutustes vähendavad värbamiskulusid ainult 7% uuringus osalenud tööandjate hinnangul, võib rahaline kokkuvõide avalduda peamiselt kaudsetes värbamiskuludes, alternatiivkuludes, väärvärbamise või värbamisviivituse kuludes. Magistritöö autori hinnangul ei pruugi paljud uuringus osalenud tööandjad seda osata välja tuua.

Magistritöö uuringus osalenud tööandjatest 38,5% leidis, et tasu reklaamimine töökuulutuses on tõstnud kandidaatide taset, mis on igati ootuspärane arvestades, et töötasu avalikustamine aitab ka kandidaatidel oma võimeid objektiivsemalt hinnata. Võttes aluseks oma kompetentsid ning pakutava lisaväärtuse ja tänase teenitava palga on kandidaadil esmase otsuse tegemiseks piisava info korral sisend otsustamiseks olemas.

Inimressurss on teadmispõhises majanduses peamine võtmelement saavutamaks konkurentsieelis. Seega sõltub organisatsiooni edukus suuresti värbamisvõimekusest. Eeltoodust tulenevalt teeb magistritöö autor järgmised ettepanekud:

- Värbamisstrateegia ja tööpakkumiskuulutuse koostamisel võiksid organisatsioonid, mis soovivad väheneva ja vananeva rahvastikuga riigis edukalt värvata, arvestada rohkem töötajate ootustega. Eriti tungivalt võiksid seda kaaluda need organisatsioonid, mis tulenevalt seadusandlusest ja töösuhete kollektiivsest reguleeritusest puutuvad kokku fikseeritud töötasude või tasude vahemikega.
- Värbamisprotsessis soovib autor organisatsioonidel rakendada efektiivseid praktikaid ning sellest tulenevalt kaaluda tasude avalikustamist tööpakkumiskuulutustes. Efektiivne värbamine toob endaga kaasa suurema hulga kõrgema tasemega kandidaate ja tõstab kandidaatide silmis värbamisprotsessi usaldusväärust. Efektiivse värbamisprotsessi rakendamine vähendab värbamisele kuluvaid ressursse ning võimalusi, et kandidaadid tööpakkumise tagasi lükkaksid.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Eesti töövõtjate ootused ei erine muu maailma töövõtjate ootustest, sest soov saada tööpakkumiskuulutusest informatsiooni tasu kohta on esimese kolme ootuse seas. Eesti tööjõuturg vajab muutusi tööandjate hoiakutes ja suhtumises töötasude avalikustamisse tööpakkumiskuulutustes. Käesoleva magistritöö autori hinnangul on näha märke, et tööandjate suhtumises on positiivne muudatus toimumas. Töövõtjate ootustele vastamiseks oleks vaja rohkematel tööandjatel teha korrekture värbamisprotsesside praktikates.

KOKKUVÕTE

Tiheneva konkurentsi tingimustes on organisatsioonid väljakutse ees leida enda jaoks vajalikud, oskuslikud ja andekad töötajad. Värbamisvõimekus on muutunud järjest olulisemaks, et saavutada konkurentsieelis sobivate inimeste näol. Värbamise tulemuslikus sõltub organisatsiooni oskusest teha end värbamisprotsessis potentsiaalsete töövõtjate jaoks nähtavaks, tekitada usaldusväärset tööandja kuvand ning meelitada väärtuslike töövõtjaid kandideerima. Efektiveks värbamiseks peavad tööpakkumiskuulutused sisaldama põhjalikku informatsiooni. Pakutav palk on üks osa sellest informatsioonist, mis kandidaatidele oluline on. Käesolev magistritöö keskendus just tasu olulisusele värbamisprotsessis.

Pakutav töötasu tööpakkumiskuulutustes on kandidaatide jaoks informatiivse tähendusega, seda ennekõike põhjusel, et tasu on peamine kriteerium, mille põhjal tööotsijad langetavad otsuse kandideerimisel ja töö vastu võtmisel. Praktikas avalikustavad palga tööpakkumiskuulutustes vähesed tööandjad.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada töötajate ootused ja tööandjate hoiakud seoses palgade avalikustamisega värbamisprotsessis. Magistritöö eesmärgi täitmiseks viis töö autor koostöös tööportaaliga CV Keskus läbi kvantitatiivse empiirilise uurimuse Eesti töövõtjate ja tööandjate seas. Küsimustikuga sooviti vastused saada järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kui oluline on tööotsijate jaoks palga avalikustamine tööpakkumiskuulutuses?
2. Millised on tööandjate praktikad palga avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes?
3. Kuidas mõjutab palga avalikustamine tööpakkumiskuulutuses värbamistulemusi?

Küsimustik tehti vastajatele kättesaadavaks elektrooniliselt spetsiaalselt selleks otstarbeks Dafad OÜ poolt arendatud veebilehe kaudu. Kokku koguti 1383 töövõtja vastused ning 61 tööandja vastused.

Enne uuringu läbiviimist võis teoreetilise kirjanduse ja varasemate uuringute põhjal oletada, et töötasu on töövõtjatele oluline ning seega võiksid tööotsijad olla huvitatud leidmaks tööpakkumiskuulutusest ka informatsiooni töötasu kohta. Magistritöö uuringu tulemuste põhjal võib väita, et võrreldes erinevate tööpakkumiskuulutuses sisalduda võivate

asjaoludega, on töötasu kõige olulisem kriteerium, mille kohta töövõtjad tööpakkumiskuulutusest informatsiooni ootavad. Seejuures ootavad tööpakkumiskuulutusest informatsiooni tasu kohta kõik inimesed olenemata soost, keelelistest eelistustest, haridustasemest, positsioonist ja valdkonnast, kuhu tööd otsitakse.

Samuti võis enne magistritöö uuringu läbiviimist eeldada, et vaid väike osa tööandjaid lisab tööpakkumiskuulutustesse informatsiooni tasude kohta. Uurimistulemuste põhjal leidis antud eeldus kinnituse, sest üldjuhul jääb tasu sisaldavate töökuulutuste arv alla veerandi kõikidest kuulutustest. Uuringus osalenud tööandjate praktikad annavad ülevaate valitsevatest hoiakutest. Tööpakkumiskuulutustes ei avalikustata palka, kuna ei taheta, et konkurendid saaks teada pakutava tasu suuruse. Seeläbi soovitakse varjata madalaid palkasid, et töötajad ei lahkuks paremini tasustatud töökohtadele. Selline teguviis võimaldab tööandjatel kokku hoida kulusid. Tasusid ei lisata tööpakkumiskuulutustesse ka seetõttu, et organisatsioonides puuduvad tasusüsteemid ning salastatud tasusid kasutatakse organisatsioonilise kontrolli tööriistana.

Tasude mitteavalikustamine tööpakkumiskuulutustes võib mõjutada värbamistulemusi läbi selle, et peidetud tasude puhul suureneb nende kandidaatide hulk, kes peale palga teadasaamist kandideerimise katkestavad või tööpakkumise tagasi lükkavad. Valdav osa töötajatest on kokku puutunud olukorraga, kus peale kandideerimist on selgunud, et tasu on alla nende ootuste ning 71,7% töövõtjatest on ebasobiva palga tõttu ka tööpakkumisi tagasi lükanud.

Tuginedes uurimistulemustele ja teaduskirjandusele seoses tasude avalikustamisega tööpakkumiskuulutustest, teeb magistritöö autor järgmised ettepaneku organisatsioonidele:

- värbamisstrateegia ja tööpakkumiskuulutuse koostamisel arvestada rohkem tööotsijate ootustega.
- Värbamisprotsessis rakendada efektiivseid praktikaid, sealhulgas avalikustada töötasu tööpakkumiskuulutustes.

Töövõtjate ootustega arvestamine värbamisstrateegia ja tööpakkumise koostamisel on aluseks tõhusale värbamisprotsessile. Efektiivne värbamisprotsess paneb aluse usalduslikule ning tulemuslikule koostööle tööandjate ja töövõtjate vahel. Teadmispõhises majanduses ja tihedas konkurentsisis on organisatsioonide edukuse võtmeks töötajad, kes tajuvad end tööandjatega võrdsete partneritena.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et magistritöö eesmärk sai täidetud ja vastuse leidsid kõik uurimisküsimused. Selgus, et tööandjate hoiakud tasu avalikustamisse tööpakkumiskuulutustes ei vasta töövõtjate ootustele. Magistritöö raames läbiviidud uuringu tulemuste analüüs näitas, et võrreldes muu informatsiooniga ootavad tööotsijad kõige enam tööpakkumiskuulutustest informatsiooni pakutava palga kohta. Samuti selgus, et tööandjate hoiakud tasude avalikustamisel tööpakkumiskuulutustes on pigem negatiivsed. Magistritöös leidis kinnitust, et tasude mitteavalikustamine tööpakkumiskuulutustes võib mõjutada värbamise tulemusi, kuna töövõtjad võivad peale ebasobiva tasu teadasaamist loobuda tööpakkumisest. Eesti tööjõuturu edasiarendamiseks võiks magistritöö autori hinnangul tulevikus läbi viia kvalitatiivse uuringu tasude tööpakkumiskuulutustes avalikustamise ja värbamise tulemuste vaheliste seoste väljaselgitamiseks.

SUMMARY

THE ATTITUDES OF ESTONIAN EMPLOYERS AND EMPLOYEE EXPECTATIONS ON DISCLOSING SALARIES IN JOB ADVERTISEMENTS

Katrin Põdra

Employees are the key component to achieve a competitive advantage in a knowledge-based fast growing economic environment. Due to the war for talent recruiting has become more difficult. The companies need to find new ways how to attract valuable human resource. Nowadays, the employees are the ones making choices in a job market and therefore it is crucial the employers make themselves noticeable to emerge as attractive employers.

Effective recruitment process is one option how to find the needed talent. During the recruitment process a relationship is formed and clear communication during recruitment is the basis to build trust. Job advertisement is the first contact the future employee has with the employer. Therefore it is important that it would include thorough information about the work, conditions and organizations as well as pay as these are the determinants influencing the employee's choices.

Including salary in job posting is important for the employees for many reasons. Among other things the salary gives the employee information about the employer. Sharing salary information is the foundation for effective recruitment process. The effective recruitment process is beneficial for both parties as it is connected with employee satisfaction and a smaller employee turnover.

The aim of the Master's thesis was to analyze the attitudes of Estonian employers and employee expectations on disclosing salaries in job advertisements. In order to achieve that goal, the author conducted a quantitative survey in co-operation with a job portal CV Keskus. 1383 employees and 61 employers gave their opinion on the matter.

The results show that the offered salary is the most important criteria in a job advertisement that employees wish to obtain information about. Salary is important to all employees regardless of their sex, native language, education, suitable position or area that they are engaged in.

The survey shows that the Estonian employers have rather negative attitude towards publishing job advertisements that include salary information. Less than a quarter of employers usually include salary information in job postings. The main reasons why employers do not wish to include information about salary in job postings is the fact the employers either wish to hide low salaries and therefore prevent employees from leaving for a better paid job and therefore saving the employers recruitment and training costs that would occur in case the employees would leave. Also, it can be explained with non-existent pay systems and with a wish to use disclosed salaries as a tool for organizational control.

Not including salary information in the job advertisements can influence the recruitment outcomes through number of possible candidates. As the survey showed, most of the employees have been in a situation where after applying for a job they find out that the offered salary is below their expectations. 71,7% of the employees confirmed they have turned down a job offer because the salary was not what the expected.

Based on the survey findings and theoretical research, the author makes the following suggestions:

- The organizations should take into account the employee's expectations when compiling recruitment strategy and job advertisements if they wish to recruit successfully in a country where the population is decreasing and aging. Especially these employers who deal with fixed salaries due to legislation or collective agreements should consider including salary information in job postings.
- Organizations that wish to implement effective recruitment process should consider including salary information in the job advertisements. Effective recruitment process results with a larger pool of more qualified candidates and increases the trust in the process through candidates' eyes. Implementing effective recruitment process decreases the resources that need to be spent on recruitment as well the chances for the candidates to refuse a job offer.

Taking employees' expectations into consideration when compiling recruitment strategy and job advertisement is the corner stone for effective recruitment. Effective recruitment process is important for building trust in work relationship and also for employee performance.

Employees who sense themselves as equal partners to employers are the key for organizational success in a knowledge-based and highly competitive economy.

For further research the author suggests qualitative research would be carried out to study the connections between disclosing salary information in the job advertisements and recruitment outcomes.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adams, J.S. (1963) Toward an understanding of inequity. – *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 67, pp. 422-436.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th Edition. London: Kogan Page Limited. Pp 5, 25-26, 220, 256, 371.
- Arvey, R.D., Gordon, M., Massengill, D., Mussio S. (1975) Differential dropout rates of minority and majority job candidates due to time lags between selection procedures. – *Personnel Psychology*. Vol. 38. Pp. 175-180.
- Avaliku teenistuse seadus. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/118022014004> (vaadatud 12.03.2015)
- Barney, J.B., Wright, P.W. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. – *Human Resource Management*. Vol 37. Pp. 31-46.
- Berton, L., Markels, A. (1996) Executive pay: A special report. - *Wall Street Journal*. Vol. 11.
- Boswell, W.R., Roehling, M.V., LePine, M.A., Monynihan, L.M. (2003) Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. – *Human Resource Management*. Vol. 42. No. 1. Pp. 23-37.
- Breaugh, J., A. (2008). Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. - *Human Resource Management Review*. Vol. 18. No. 3. Pp. 103-118.
- Bretz, R.D.Jr., Gerhart, B., Rynes, S.L. (1991) The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. – *Personnel Psychology*. Vol. 44. Pp. 487-521.
- Carless, A.A., Hetherington, K. (2011) Understanding the Applicant Recruitment Experience: Does timeliness matter? – *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 19. No.1. Pp. 105-108.
- Colbert, A., Brown, K.G, Rynes, S.L. (2002) HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. – *Human Resource Management*. Pp.149-174.
- Colella, A., Paetzold, L.R., Wesson, M.J. (2007) Exposing Pay Secrecy. – *Academy of Management Review*. Vol. 32. No.1. Pp. 55-71.

- CV Keskuse uuring. (2013) Eesti ettevõtetal pole tavaks tööpakkumises avaldada palganumbrit. Kättesaadav arvutivõrgus:
http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=1439&text_id=1904&career_style (vaadatud 12.03.2015)
- Danziger, L., Katz, E. (1997) Wage secrecy as a social convention. – *Economic Inquiry*. Vol. 15. Pp. 59-69.
- Business Dictionary. Available at: <http://www.a dictionary.com/definition/recruitment.html> (12.03.2015)
- Drucker, F.P. (1999) Management Challenges for the 21st Century. Tõlge eesti keelde 2003. Pegasus. Lk 27.
- Eensalu, M-L., Kadakas, M., Kaurson, S. *et al.* (2012) Personalijuhtimise käsiraamat. 2. trükk. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda. Lk. 9-17, 77-130, 291-327, 346.
- Eesti rahvas väheneb ja vananeb. Statistikaamet. 28.12.2011. Kättesaadav:
<https://statistikaamet.wordpress.com/2011/12/28/eesti-rahvastik-vaheneb-ja-vananeb-visuaalne-statistiline-vaade/> (vaadatud 12.03.2015)
- Eesti tööotsinguportaalid www.cv.ee; www.cvkeskus.ee; www.ekspressjob.ee (vaadatud 12.03.2015)
- Enamik Eestist väljarändajaid läheb endiselt Soome. Statistikaamet. 22.05.2013. Kättesaadav:
<http://www.stat.ee/65185> (vaadatud 12.03.2015)
- Euroopa Liidu ametlik veebileht. Kättesaadav: http://europa.eu/about-eu/eu-history/index_et.htm (vaadatud 12.03.2015)
- Gerhart, B., Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2011) Compensation, Tenth Edition. The McGraw-Hill Companies. Pp. 34-42.
- Guzzo, R.A., Jette, R.D., Katzell, R.A. (1985) The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. – *Personnel Psychology*. Vol. 38. Pp. 275-291.
- Hartman, J.L., Thomas, G.K., Zolin, R. (2009) The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement. – *Journal of Business Communication*. Vol. 46. No. 3. Pp 287-310.
- Henderson, I. (2008) Human Resource Management for MBA students. London. Chartered Institute of Personnel and Development. Pp. 79.
- Heneman, H.G., Rynes, S.L., Schwab, D.P. (1983). The role of pay and market pay variability in job application decisions. - *Organizational Behaviour and Human Performance*. Pp 353-364.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O., Capwell, D.F. (1975) Job attitudes: Review of research and opinion. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

- IV kvartalis oli 7200 vaba ametikohta. Statistikaamet. 10.03.2015. Kättesaadav:
<http://www.stat.ee/90708> (vaadatud 12.03.2015)
- Jackson, J.H., Mathis, R.L. (1991) *Personnel/Human Resource Management*. Sixth Edition. USA: West Publishing Company. Pp. 189.
- Jacobs, B., Hartog, J., Vijverberg, W. (2009) Self-selection bias in estimated wage premiums for earnings risk. – *Empirical Economics*. Vol. 37. Pp. 271-286.
- Judiesch, M.K. (1994) The effects of incentive compensation systems on productivity, individual differences in output variability and selection utility. Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa. From Colella *et al* 2007.
- Jurgensen, C.E. (1978) Job preferences (What makes a job good or bad?). - *Journal of Applied Psychology*. Vol 63. Pp. 267-276.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2003) Fair process. *Managing in the Knowledge Economy*. – *Harvard Business Review*. Vol.1. Pp 127-163.
- Kirch, M. (2008) Palga avalikustamisest teistes riikides. Riigikogu kantselei õigus-ja analüüsiosakond. 28.01.2008. nr 15-3/031. Kättesaadav:
<http://www.riigikogu.ee/doc.php?52760> (12.03.2015)
- Lakhani, H. (1988) The effect of pay and retention bonuses on quit rates in the U.S.Army. – *Industrial and Labour Relations Review*. Vol. 23. Pp. 430-438.
- Lawler, E.E. (1971) *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York, McGraw Hill.
- Lewis, R.D. (2008) *When cultures collide. Leading across cultures*. 3 ed. Finland: Bookwell. Pp. 16.
- Locke, E.A., Feren, D.B., McGaleb, V.M., et al. (1980) The relative effectiveness of four methods motivating employee performance. In Colella *et al* 2007.
- Mayo, A. (2004) *Ettevõtte inimväärus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Pegasus. Lk. 131.
- Murphy, K.R., Tam, A.P. (2004) The decisions job applicants must make: insights from a Bayesian perspective. – *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 12. No ½. Pp. 66-74.
- Myatt, M. (2012) 10 reasons your top talent will leave you. – *Forbes*. Available at:
<http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/12/13/10-reasons-your-top-talent-will-leave-you/> (vaadatud 15.03.2015)
- Polyhart, R.E. (2006) Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. – *Journal of Management*. Vol. 32. No. 6. Pp. 867-897.
- Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E., Barber, A.E. (2004) *The Dynamics of Salary Negotiations*:

Effects on Applicants' Justice Perceptions and Recruitment Decision. – *The International Journal of Conflict Management*. Vol. 15. No. 3. Pp. 273-303.

Rahvaarvu vähenemist mõjutab väljaränne. Statistikaamet. 3.05.2013. Kättesaadav: <http://www.stat.ee/65235> (vaadatud 12.03.2015)

Rynes, S. L. (1990) Recruitment, Job Choice and Post Hire Consequences: A Call for New Research Directions. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol 2.

Rynes, S.L, Gerhart, B., Minette, K.A. (2004) The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. - *Human Resource Management*. Vol. 43. No.4. Pp. 381-394.

Sangeetha, K. (2010) Effective Recruitment: A Framework. – *The IUP Journal of Business Strategy*. Vol. VII. Pp. 93-108.

Suurbritannia tööotsinguportaalid www.monster.co.uk; www.jobs.co.uk; www.jobsite.co.uk, www.reed.co.uk (vaadatud 12.03.2015)

Taylor, M.S., Collins, C.J. (2000) Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. – *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*. Oxford, UK: Blackwell. Pp. 304-330.

Towers Perrin. (2003) Working today: understanding what drives employee engagement. The 2003 Towers Perrin Report. Available at [http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003\(TheFinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003(TheFinal).pdf) (12.03.2015)

Trade Unions. Worker-participation.eu veebileht. Kättesaadav: <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Trade-Unions2> (vaadatud 12.03.2015)

Triandis H. C. (1994) Culture and social behavior in differing cultural contexts. - *Psychological Review*. Vol. 96. Pp. 506-520.

Tööandjate Keskliidu veebileht. Rahvastiku vananemine on Eesti ühiskonna jaoks väljakutse. <http://www.employers.ee/et/vaatenurk/11519-rahvastiku-vananemine-on-eesti-uehiskonna-jaoks-vaeljakutse> (vaadatud 12.03.2015)

Töölepingu seadus. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146> (vaadatud 12.03.2015)

Selgitused töölepingu seaduse juurde. (2013)/ Sotsiaalministeerium. Koostajad: Käärats, E., Treier, T., Suder, S., Pihl, M., Proos, M. Kättesaadav: http://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/eesmargid_ja_tegevused/Too/Toolepingu_seadus/selgitused_toolepingu_seaduse_juurde.pdf (vaadatud 12.05.2015)

Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. Lk 103-127.

Vahur, A. (2007). Tõhus värbamine. Tallinn: Äripäeva Kirjastus. Lk 31-37.

Yate, M. (1994) Palgake parimaid. Efektiivse tööintervjuu käsiraamat. Holbrook: Massachusetts. Adams Media Corporation. Lk. 11-25.

LISA 1 Töötajatele suunatud küsimustik

Kas tööpakkumisel peaks palganumber olema avalik?

Kas Sinu arvates peaks palgainfo olema avalik juba tööpakkumisel?

Selleks, et välja selgitada töötajate ootused tööandjatele, viib TTÜ ja CV Keskuse koostöös läbi uuringu Katrin Põdra, kes kirjutab magistritööd "Eesti tööandjate hoiakud ja töötajate ootused palkade avalikustamisel". Küsitlus on anonüümne.

1. Millist infot soovid saada töökuulutustest? Palun vali allpool toodud punktidest Sinule töövalikul tähtsaimad. (REQUIRED)

- Info tööülesannete kohta
- Info organisatsiooni kohta
- Info pakutava palga kohta
- Info kandidaadile seatavate nõuete kohta
- Info pakutavate arenguvõimaluste kohta
- Info tööaja kohta
- Info töö asukoha kohta
- Info potentsiaalsete välislähetuste kohta
- Info pakutavate lisasoodustuste kohta
- Info ametikoha positsioonist ettevõtte struktuuris
- Info värbamisprotsessi kohta
- Info tööandja kontaktide (telefon, e-mail jne) kohta

2. Millises kandideerimise etapis on Sinuni jõudnud info pakutava palga kohta? (Palun vali kõik sobivad) (REQUIRED)

- Palk on avalikustatud töökuulutuses
- Palk on avalikustatud esimese intervjuu käigus
- Palk on avalikustatud peale teist või enam intervjuu/testide/proovipäeva vooru
- Palk on avalikustatud minule isiklikult suunatud tööpakkumises peale eelnevaid etappe

3. Miks on Sinu hinnangul palga avalikustamine töökuulutuses oluline? (Palun vali kõik sobivad) (REQUIRED)

- Tekitab usalduse potentsiaalse tööandja suhtes
- Vältib asjatut kandideerimist
- Tööotsijatel on võimalik erinevaid ettevõtteid ja nende palgataset omavahel võrrelda
- Atraktiivne tasu motiveerib kandideerima
- Tööturg muutub läbipaistvamaks
- Muu põhjus (palun täpsusta allolevas lahtris)

4. Kas ning kui tihti oled leidnud end situatsioonist, kus peale kandideerimist on selgunud, et pakutav palk on alla Sinu ootuste: (REQUIRED)

- Tihti
- Aeg-ajalt
- Mõnikord
- Harva
- Mitte kunagi

5. Millistel põhjustel oled keeldunud mõne organisatsiooni tööpakkumist vastu võtmast? (Palun vali kõik sobivad) (REQUIRED)

- Pakutav palk ei vastanud ootustele
- Värbamisprotsess ei tekitanud ettevõtte suhtes usaldust
- Tööülesannete sisu ei vastanud töökuulutuses kirjeldatule
- Muu põhjus (palun täpsusta allolevas lahtris)

6. Sinu vanus: (REQUIRED)

- Noorem kui 20
- 20-24
- 25-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- Üle 60

7. Sinu sugu: (REQUIRED)

- Mees
- Naine

8. Sinu haridustase (REQUIRED)

- Põhiharidus
- Keskkharidus
- Keskeriharidus
- Kutseharidus
- Kõrgharidus omandamisel
- Rakenduslik kõrgharidus
- Kõrgharidus (bakalaureus)
- Kõrgharidus (magister)

9. Kas otsid hetkel uut töökohta? (REQUIRED)

- Jah, otsin tööd
- Ei, kuid hoian pakkumistel silma peal
- Ei

10. Missugusele ametipositsioonile tööd otsid? (REQUIRED)

- Ametnik
- Assistent
- Keskastmejuht
- Klienditeenindaja
- Lihttööline
- Müügikonsultant
- Oskustööline
- Projektijuht
- Spetsialist
- Tippjuht
- Valdkonnajuht

11. Missuguses valdkonnas oleksid huvitatud töötamast? (Palun vali kõik sobivad) (REQUIRED)

- Administratiivtöö
- Avalik sektor
- Ehitus/ kinnisvara
- Elektroonika/ telekommunikatsioonid
- Energeetika/ elekter
- Finants/ raamatupidamine
- Haridus/ teadus
- Infotehnoloogia
- Juhtimine
- Kaubandus

- Kolmas sektor/ MTÜ-d
- Korrakaitse/ päästeteenistus
- Kultuur/ kunst/ meelelahutus
- Meedia/ avalikud suhted
- Müük
- Pangandus/ kindlustus
- Personalijuhtimine
- Praktika
- Põllumajandus/ keskkonnakaitse
- Teenindus
- Tehnika
- Tervishoid/ sotsiaaltöö
- Tootmine/ töötlemine
- Transport/ logistika
- Turism/ hotellindus/ toitlustamine
- Turundus/ reklaam
- Töö vabatahtlikele
- Õigusabi

LISA 2 Tööandjatele suunatud küsimustik

Kas avalik palk tõstab värbamise efektiivsust?

Kas palgainfo avalikustamine annab ettevõttele tööturul konkurentsieelise, suurendades seeläbi nii kandideerijate koguarvu ning värbamiseefektiivsust? Või vähendab avalik palk hoopiski värbamise kvaliteeti ning muudab värbamisprotsessi aeganõudvamaks?

Selleks, et teada saada, kuidas palgainfo avalikustamine mõjutab täna ettevõtte värbamisprotsessi, viib TTÜ ja CV Keskuse koostöös läbi uuringu Katrin Põdra, kes kirjutab magistritööd "Eesti tööandjate hoiakud ja töötajate ootused palkade avalikustamisel". Küsitlus on anonüümne.

1. Teie organisatsiooni tegevusala: (REQUIRED)

- Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- Mäetööstus
- Töötlev tööstus
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine
- Veevarustus; kanalisatsioon; jäätme- ja saastekäitlus
- Ehitus
- Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrattaste remont
- Veondus ja laondus
- Majutus ja toitlustus
- Info ja side
- Finants- ja kindlustustegevus
- Kinnisvaraalne tegevus
- Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus
- Haldus- ja abitegevused
- Avalik haldus ja riigikaitse; kohustuslik sotsiaalkindlustus
- Haridus
- Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- Muu tegevusala

2. Organisatsiooni suurus: (REQUIRED)

- 1-9 töötajat
- 10-49 töötajat
- 50-100 töötajat
- 101-249 töötajat
- 250-499 töötajat
- Üle 500 töötaja

3. Kas Teie organisatsiooni poolt avaldatud töökuulutustes on pakutav palganumber või palgavahemik üldjuhul avalikustatud? (REQUIRED)

- Jah
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei

4. Kui vastasite 3. küsimusele eitavalt, siis palun täpsustage, millest tuleneb Teie soov palka mitte avalikustada: (valida võib ka mitu põhjust)

- Ei soovi avalikustada organisatsiooni palgataset konkurentidele
- Ei soovi avalikustada organisatsiooni palgataset olemasolevatele töötajatele
- Ei soovi ligi meelitada kandidaate, kes kandideerivad vaid atraktiivse palgataseme tõttu
- Lõplik tasu kujuneb individuaalsete läbirääkimiste tulemusena
- Lõplik tasu sõltub konkreetsest kandidaadi oskustest, isikuomadustest ja haridustasemest
- Palk ei ole teatud ametikohtade puhul kandidaatides huvi äratamiseks oluline argument
- Ettevõttel puudub pakutava ametikoha palgatasemest ülevaade ja lõplik palk kujuneb kandidaatide palgasoovide põhjal
- Ettevõtte huviks on palgata kandidaat võimalikult madala palga eest
- Töölepinguseadus keelab palkade avalikustamise
- Muu põhjus

5. Kui vastasite 3. küsimusele jaatavalt, siis palun täpsustage, kas tööpakkumises on avalikustatud:

- Konkreetne palganumber (nt 1000 eurot brutos kuus)
- Palgavahemik (nt 1000-1200 eurot brutos kuus)

- Palganumber, mis on pakutav miinimum (nt alates 1000 eurot brutos kuus)
- Palganumber, mis on pakutav maksimum (nt kuni 2000 eurot brutos kuus)

6. Kui vastasite 3. küsimusele jaatavalt, siis palun täpsustage, mis põhjusel teie organisatsioon pakutavat palka avalikustab: (valida võib ka mitu põhjust)

- Värbamisefektiivsuse suurendamiseks
- Ettevõtte konkurentsivõimelisuse demonstreerimiseks
- Olemasolevates töötajates usalduse tekitamiseks
- Kandidaatides usalduse tekitamiseks
- Sobivate kandidaatide juurde meelitamiseks
- Nii ettevõtte kui ka kandidaatide aja säästmiseks
- Muu põhjus

7. Kui vastasite 3. küsimusele jaatavalt, siis palun hinnake, kuidas on palkade avalikustamine mõjutanud teie organisatsiooni värbamistulemusi: (valida võib ka mitu põhjust)

- Kandidaatide arv on tõusnud
- Kandidaatide tase on tõusnud
- Värbamistegevuse efektiivsus on suurenenud
- Värbamiskulud on vähenenud
- Olemasolevate töötajate usaldus ettevõtte suhtes on tõusnud
- Suurenenud on ettevõttesiseste kandideerijate hulk
- Ettevõtte konkurentsivõime tööjõuturul on tõusnud
- Muu põhjus

8. Kui tihti on kandidaat katkestanud kandideerimise peale palgataseme avalikustamist? (REQUIRED)

- Mitte kunagi
- Harva
- Mõnikord
- Sageli

9. Kas kavatsete edaspidi palka töökuulutusel avalikustada? (REQUIRED)

- Jah
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei
- Ei tea

LISA 3 Опрос для соискателей рабочего места

Должен ли быть опубликован размер зарплаты в предложении о работе?

По Вашему мнению должна ли быть информация о зарплате сразу в объявлении о рабочей вакансии?

Для того, чтобы выяснить ожидания соискателей работы в отношении работодателя, совместно с TTÜ и CV Keskus Катрин Пыдра проводит исследование в своей работе магистра «Принципы работодателей Эстонии и ожидания работников в опубликовании зарплат». Опрос анонимный.

1. Какую информацию желаете получить из предложения о работе? Пожалуйста, отметьте из нижеприведенных пунктов самые важные для Вас при выборе работы.

- Информация о рабочих заданиях
- Информация об организации
- Информация о предлагаемой зарплате
- Информация о требованиях к кандидату
- Информация о возможностях развития в организации
- Информация о рабочем времени
- Информация о нахождении рабочего места
- Информация о возможных зарубежных командировках
- Информация о предлагаемых дополнительных льготах
- Информация о позиции должности в структуре предприятия
- Информация о процессе выбора кандидата
- Информация о контактных данных работодателя, телефон, e-майл

2. На каком этапе кандидирования до Вас дошла информация о предлагаемой зарплате? (Пожалуйста, выберите все подходящие для Вас варианты)

- Размер зарплаты был опубликован в объявлении о работе
- Размер зарплаты был опубликован во время первого интервью
- Размер зарплаты был опубликован после второго или далее интервью/тестов/пробного дня
- Размер зарплаты был опубликован в направленном мне лично предложении после предыдущих этапов

3. Почему на Ваш взгляд важно опубликование предложения работы вместе с зарплатой? (Пожалуйста, выберите все подходящие для Вас варианты)

- Возникает доверие в отношении потенциального работодателя
- Исключается возможность ненужного кандидирования
- У соискателя работы есть возможность сравнивать различные предприятия и предлагаемые зарплаты
- Конкурентоспособная зарплата мотивирует кандидировать на рабочее место
- Рынок труда становится более прозрачным
- Другая причина (пожалуйста, уточните)

4. Была ли и как часто такая ситуация, когда после процесса кандидирования выяснялось, что предлагаемая зарплата ниже Ваших ожиданий:

- Часто
- Время от времени
- Иногда
- Редко
- Никогда

5. По каким причинам Вы отказывали в предложении о работе (Пожалуйста, выберите все подходящие для Вас варианты)

- Предлагаемая зарплата не соответствовала ожиданиям
- Процесс выбора кандидатов не вызвал доверия
- Содержание рабочих обязанностей не отвечало предлагаемому в объявлении
- Другая причина (пожалуйста, уточните)

6. Ваш возраст:

- Младше чем 20
- 20-24
- 25-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- Свыше 60

7. Ваш пол:

- Мужчина
- Женщина

8. Ваше образование:

- Основная школа
- Среднее образование
- Средне-специальное образование
- Специальное образование
- Освоение высшего образования
- Прикладное
- Высшее, бакалавр
- Высшее, магистр

9. Ищите ли на данный момент новое рабочее место?

- Да, ищу работу
- Нет, но просматриваю предложения
- Нет

10. Какие должностные позиции Вы ищите?

- Служащий
- Ассистент
- Руководитель среднего звена
- Обслуживание клиентов
- Разнорабочий
- Продавец-консультант
- Рабочий-специалист
- Руководитель проектов
- Специалист
- Руководитель высшего звена
- Руководитель отделения

**11. В каких сферах деятельности Вы заинтересованы найти работу?
(Пожалуйста, выберите все подходящие для Вас варианты)**

- Административная работа
- Публичный сектор
- Строительство/недвижимость
- Электроника/телекоммуникации
- Энергетика/электричество
- Финансы/бухгалтерия

- Образование/наука
- Инфотехнологии
- Управление
- Торговля
- Третий сектор/ МТÜ
- Служба спасения/защита правопорядка
- Культура/искусство/развлечения
- Пресса/публичные отношения
- Продажа
- Банковская сфера/страхование
- Управление персоналом
- Практика
- Сельское хозяйство
- Обслуживание
- Техника
- Здравоохранение/социальная работа
- Производство/обработка
- Транспорт/логистика
- Туризм/обслуживание в гостиницах/питание
- Торговля/реклама
- Работа волонтером
- Правовая помощь

LISA 4 Опрос, направленный на работодателя

Повысит ли опубликованная зарплата эффективность выбора работника?

Поможет ли опубликование зарплаты предприятию быть более конкурентоспособным, увеличить эффективность процесса выбора кандидатов и их количество? Или наоборот, опубликование зарплаты уменьшит качество выборов, и процесс выбора займет больше времени?

Для того, чтобы узнать, как опубликование зарплаты влияет сегодня на процесс выбора кандидата, совместно с TTÜ и CV Keskus Катрин Пыдра проводит исследование в своей работе магистра «Принципы работодателей Эстонии и ожидания работников в опубликовании зарплат». Опрос анонимный.

1. Сфера деятельности Вашего предприятия:

- Сельское хозяйство
- Горная промышленность
- Обрабатывающее производство
- Электроэнергия, газ, паро- и конденсатное оборудование
- Водоснабжение, канализация, обработка и переработка отходов
- Строительство
- Оптовая и розничная торговля
- Грузоперевозки и складское хозяйство
- Размещение и питание
- Информация и связь
- Финансовая деятельность/страхование
- Сфера недвижимости
- Профессиональная, научная и техническая деятельность
- Обслуживание и вспомогательная деятельность
- Публичная служба и защита государства, обязательное социальное страхование
- Образование
- Медицина и социальный уход
- Культура/искусство/развлечения
- Другая деятельность

2. Количество работников:

- 1-9 работников
- 10-49 работников
- 50-100 работников
- 101-249 t работников
- 250-499 работников
- 500+ работников

3. Опубликовывает ли Ваше предприятие размер или диапазон зарплаты в объявлении о работе?

- Да
- Обычно да
- Обычно нет
- Нет

4. Если Вы ответили на 3 вопрос отрицательно, то, пожалуйста, уточните, из чего исходит Ваше нежелание опубликовывать зарплату (выбрать можно несколько причин)

- Нежелание опубликовывать уровень зарплаты конкурентам
- Нежелание опубликовывать уровень зарплаты уже работающим на предприятии работникам
- Не желаем привлекать кандидатов, которые кандидируют только из-за привлекательной зарплаты
- Результат индивидуальных переговоров формирует конечную оплату труда
- Конечная оплата труда зависит от конкретных навыков, личных качеств и уровня образования кандидатов
- В определенных видах должностей зарплата не является существенным аргументом для заинтересованности кандидата
- На предприятии отсутствует обзор уровня зарплат на предлагаемое место, и конечная зарплата формируется на основании желания кандидата
- Интересом предприятия является кандидат, готовый работать за максимально низкую зарплату
- Закон о трудовом договоре запрещает опубликование зарплаты
- Другая причина

5. Если Вы ответили на вопрос 3 положительно, уточните, пожалуйста, что Вы публикуете в объявлении о работе

- Конкретный размер зарплаты (например, 1000 евро брутто в месяц)
- Диапазон зарплаты (например, 1000-2000 евро брутто в месяц)

- Размер зарплаты, где предложен минимум (например, начиная с 1000 евро брутто в месяц)
- Размер зарплаты, где предложен максимум (например, до 2000 евро брутто в месяц)

6. Если Вы ответили на вопрос 3 положительно, уточните, пожалуйста, по какой причине Ваша организация публикует предлагаемую зарплату (выбрать можно несколько причин)

- Для увеличения эффективности процесса выбора
- Для демонстрации конкурентоспособности предприятия
- Для установления доверия к уже работающим работникам
- Для установления доверия к кандидату
- Для привлечения подходящих кандидатов
- Для экономии времени как кандидата, так и предприятия
- Другая причина

7. Если Вы ответили на вопрос 3 положительно, оцените, пожалуйста, как опубликование зарплаты повлияло на процесс выбора кандидата в Вашей организации (выбрать можно несколько критериев)

- Количество кандидатов выросло
- Вырос уровень кандидатов
- Увеличилась эффективность выбора
- Уменьшились расходы по выборам
- Выросло доверие существующих работников в отношении предприятия
- Увеличилось число кандидатов внутри предприятия
- Повысилась конкурентоспособность предприятия на рынке труда
- Другая причина

8. Как часто кандидат прекращал процесс кандидирования после ознакомления с уровнем зарплаты?

- Никогда
- Редко
- Иногда
- Часто

9. Планируете ли Вы и в дальнейшем публиковать зарплату в объявлениях о работе?

- Да
- Скорее всего, да
- Скорее всего, нет
- Нет
- Не знаю

LISA 5 Questionnaire for Employees

Do you think job advertisements should include salary information?

The survey is carried out in order to find out what job seekers expect from employers in cooperation with Tallinn Technical University by Katrin Põdra who is writing a Master's Thesis about "Disclosing salaries in job advertisements on the practice in Estonia". The survey is anonymous.

**1. What kind of information would you like to receive from a job advertisement?
(Please choose the most important points from below)**

- Information about the tasks
- Information about the organization
- Information about the salary
- Information about the requirements
- Information about career opportunities
- Information about the working hours
- Information about location
- Information about business trips
- Information about additional benefits
- Information about the position and organization's structure
- Information about the recruitment process
- Information about the employer's contacts (telephone, e-mail etc.)

**2. In which recruitment stage have you received information regarding the salary?
(multiple answer choices allowed)**

- The salary has been disclosed in the job advertisement
- The salary has been made public during the first interview
- The salary has been made public after the second or subsequent interview/test/trial day
- The salary has been disclosed in a personal job offer after the stages mentioned above

3. Why do you think it is important to include salary information in a job advertisement? (multiple answer choices allowed)

- It builds trust in a potential employer
- It avoids useless applications
- Job seekers can compare different organizations and salary levels

- Attractive salary motivates to apply
- The job market will become more transparent
- Other reasons (please specify)
- Please specify if you selected other reasons

4. Have you ever found yourself in a situation where you found out after sending the application that the salary offered is below your expectations? If yes, then how often?

- Often
- Every now and then
- Sometimes
- Rarely
- Never

5. What are the reasons why you have turned down a job offer? (multiple answer choices allowed)

- The salary did not meet my expectations
- The recruitment process did not create trust in the employer
- The tasks did not match the description in the advertisement
- Other reasons (please specify)
- Please specify if you selected other reasons

6. Your age:

- Younger than 20
- 20-24
- 25-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- Over 60

7. Gender:

- Female
- Male

8. Education:

- Basic education
- Secondary education
- Secondary specialized education
- Vocational education
- Higher education in acquisition
- Professional higher education
- Higher education (Bachelor's level degree)
- Higher education (Master's level degree)

9. Are you currently looking for a job?

- Yes
- No, but I keep an eye on the advertisements
- No

10. Which position would you be interested in? (multiple answer choices allowed)*

- Official
- Assistant
- Middle manager
- Customer service
- Unskilled worker
- Sales consultant
- Skilled worker
- Project manager
- Specialist
- Top manager
- Field manager

10. In which category you would be interested to work in? (multiple answer choices allowed)

- Administrative work
- Public sector
- Construction/ real estate
- Electronics/ telecommunications
- Energetics/ electricity
- Finance/ accounting
- Education/ science
- Information technology
- Management
- Retail
- Third sector/NGO-s
- Security/ rescue services
- Culture/ arts/ entertainment
- Media/ PR
- Sales
- Banking/ insurance
- Human resources
- Internship
- Agriculture/ environmental sciences
- Service industry
- Technical engineering
- Health care/ social care
- Production/ manufacturing
- Transport/ logistics
- Tourism/ hotels/ catering

- Marketing/ advertising
- Voluntary work
- Law

LISA 6 Questionnaire for Employers

Do you think publishing salaries in job advertisements gives a competitive advantage in the job market by increasing the number of candidates and thereby the efficiency of recruitment? Increasing the number of candidates and thereby the efficiency of recruitment? Or maybe a public salary decreases the quality of recruitment and makes the recruitment process more time-consuming?

The survey is carried out in order to find how publishing salaries can influence the recruitment outcomes in cooperation with Tallinn Technical University and CV Keskus by Katrin Põdra who is writing a Master's Thesis about "Disclosing salaries in job advertisements on the practice in Estonia". The survey is anonymous.

1. Your organization's economic activities:

- Agriculture, forestry and fishing
- Mining and quarrying
- Manufacturing
- Electricity, gas, steam and air conditioning supply
- Water supply; sewerage, waste management and remediation activities
- Construction
- Wholesale and retail trade; Repair of motor vehicles and motorcycles
- Transportation and storage
- Accommodation and food service activities
- Information and communication
- Financial and insurance activities
- Real estate activities
- Professional, scientific and technical activities
- Administrative and support service activities
- Public administration and defence; compulsory social security (this is not for entrepreneurs)
- Education
- Healthcare and social work activities
- Arts, entertainment and recreation
- Other service activities

2. Size of the organization:

- 1-9 employees
- 10-49 employees
- 50-100 employees
- 101-249 employees
- 250-499 employees
- 500+ employees

3. Do the job advertisements published by your organization generally include information about the salary?

- Yes
- Rather yes
- Rather no
- No

4. If you answered negative to the third question then please specify why do you choose not to publish information regarding the salary: (multiple answer choices allowed)

- We do not wish to disclose the organization's salary level to our competitors
- We do not wish to disclose the organization's salary level to our existing employees
- We do not wish to attract candidates who apply merely for the attractive salary
- The final salary will be set as a result of personal negotiations
- The final salary depends on the candidate's skills, personal characteristics and education
- For certain positions the salary is not an important factor to attract candidates
- The organization does not have a clear overview of the position's salary level and the final salary will be combined based on the candidates' salary requests
- The organization is interested in hiring the candidate for as minimal salary as possible
- The Employment Contract's Act forbids publishing salaries
- Other reasons
- Please specify if you selected "Other reasons"

5. If you answered positively to the third question, then please specify if the job advertisement includes:

- Exact salary (e.g. 1000 EUR gross per month)
- Salary range (e.g. 1000-1200 EUR gross per month)
- The minimum salary offered (e.g. salary starting from 1000 EUR gross per month)

- The maximum salary offered (e.g. salary up to 2000 EUR gross per month)

6. If you answered positively to the third question, then please specify what are the reasons your organization chooses to include salary information in the job advertisements: (multiple answer choices allowed)

- To increase the recruitment efficiency
- To demonstrate competitiveness of the organization
- To create trust in existing employees
- To create trust in candidates
- To increase the number of candidates
- To save the time for both – the organization and the candidate
- Other reasons
- Please specify if you selected "Other reasons"

7. If you answered positively to the third question, then please evaluate how publishing salaries has affected you organization's recruitment results: (multiple answer choices allowed)

- The number of the candidates has increased
- The level of the candidates has increased
- The effectiveness of recruitment has increased
- The cost of recruitment has decreased
- The existing employees' trust in the organization has increased
- The number of internal applications has increased
- The organization's competitiveness in the job market has increased
- Other reasons
- Please specify if you selected "Other reasons"

8. How often have the candidates drawn back their candidacy after the salary has been revealed?

- Never
- Rarely
- Sometimes
- Often

9. In the future are you planning to publish salaries in job advertisements?

- Yes
- Rather yes
- Rather no
- No
- Don't know