

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Monika Jürine

**IDUFIRMADE VÄRBAMISE JA VALIKU PRAKTIKAD NING
NENDE STRATEEGILINE SEOSTATUS IDUFIRMADE
TOIMIMISE ERIPÄRADEGA EESTI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: professor Milvi Tepp

Tallinn 2015

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. ETTEVÖTTE STRATEEGIA JA STRATEEGILINE INIMRESSURSI JUHTIMINE	8
1.1. Inimressursi juhtimise seosed strateegilise juhtimisega	8
1.1.1. Strateegiline inimressursi juhtimine	10
1.1.2. Strateegilise inimressursi juhtimise mudelid	13
1.2. Personali värbamise ja valiku integratsioon ettevõtte eripära ja strateegiaga	16
1.2.1. Värbamise ja valiku olemus	16
1.2.2. Strateegiline personali värbamine ja valik	18
1.2.3. Värbamise ja valiku vertikaalne integratsioon ettevõtte eripära ja strateegiaga	21
2. IDUFIRMADE OLEMUS JA TOIMIMISE ERIPÄRAD	25
2.1. Idufirma mõiste	25
2.2. Idufirma elutsükkel	28
2.3. Idufirmade toimimise eripärad	31
3. EMPIIRILINE UURING	37
3.1. Väikeettevõtete värbamise ja valiku praktikate analüüs	37
3.1.1. Analüüsi valim ja meetod	37
3.1.2. Analüüsi tulemused	40
3.2. Idufirmade värbamise ja valiku praktikate analüüs	46
3.2.1. Uuringu valim ja meetod	46
3.2.2. Intervjuude tulemused	47
3.3. Tulemuste analüüs ja järeldused	56
KOKKUVÕTE	62
VIIDATUD ALLIKAD	65
SUMMARY	71

LISAD	74
Lisa 1. TTÜ ja PARE ühisuuringus kasutatud küsimustik	74
Lisa 2. Intervjuu küsimustik	88

ABSTRAKT

Töö pealkiri on: Idufirmade värbamise ja valiku praktikad ning nende strateegiline seostatus idufirmade toimimise eripäradega Eesti näitel.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on võrrelda väikeettevõtete ja iduettevõtete värbamise ja valiku praktikaid ning hinnata iduettevõtete värbamise ja valiku praktikate strateegilist seostatust iduettevõtete toimimise eripäradega Eesti näitel. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Missuguseid värbamise ja valiku praktikaid kasutavad Eestis tegutsevad väikeettevõtted?
2. Missuguseid värbamise ja valiku praktikaid kasutavad Eestis tegutsevad idufirmad?
3. Missugused on erinevused väikeettevõtete ja iduettevõtete värbamise ning valiku praktikate vahel?

Töö eesmärkide saavutamiseks analüüsis autor teisesid andmeid, kasutades sagedusanalüüsi. Lisaks viis autor läbi kvalitatiivse uuringu, milleks kasutati poolstruktureeritud intervjuusid. Teisesed andmed pärinesid juhuvaliku teel valimisse sattunud väikeettevõtjatelt, kelle andmete põhjal joonistusid välja väikeettevõtete värbamise ja valiku praktikad. Kvalitatiivsesse uuringusse valiti osalejad sihitud valimi teel. Tulemusi analüüsiti tuginedes põhistatud teooria printsiipidele.

Läbiviidud uuringud võimaldasid kirjeldada väikeettevõtete ja idufirmade värbamise ning valiku praktikad. Tulemuste analüüsist selgus, et peamised erinevused väikeettevõtete ja idufirmade praktikates on otsingu- ja valikumeetodites, värbamiskanalites ning kasutatavate valikukriteeriumite olulisuses. Tulemused võimaldasid järeldada, et idufirmade värbamise ja valiku praktikad on strateegiliselt seostatatud idufirmade toimimise eripäradega.

Võtmesõnad: värbamine ja valik, värbamine ja valik idufirmades, värbamine ja valik väikeettevõtetes, värbamise ja valiku seostatus ettevõtte toimimise eripäradega.

SISSEJUHATUS

Erinevad organisatsioonid vajavad mitmesuguseid ressursse saavutamaks oma strateegilisi eesmärke, kuid üks ressurss, mida vajavad kõik ettevõtted vähemal või suuremal määral, on inimesed. Kui ettevõtte näeb oma töötajaskonda ressursina, annab see võimaluse teadlikult kujundada ja hoida oma töötajaid kui ettevõtte võimalikku konkurentsieelise allikat. Inimeste liikuvus, demograafilised trendid, ettevõtete kasv ja globaliseerumine on seadnud värbamise ja valiku praktikad inimressursi juhtimises väga olulisele kohale.

Teema on aktuaalne, sest Eestit, nagu ka teisi Euroopa riike, kimbutavad tööjõuturu probleemid – tööealise elanikkonna vähenemine ja kvalifitseeritud tööjõu nappus. Seega omandab värbamine ja valik ettevõtetes olulise rolli, sest nende protsesside abil varustab ettevõtte end vajaliku inimressursiga. Kuigi värbamine ja valik on laialdaselt uuritud teemad suurte organisatsioonide lõikes, siis värbamine ja valik idufirmades ning nende ökosüsteemis on veel küllaltki väheuuritud teema. Seda eriti Eesti kontekstis eelneva idufirmade põlvkonna puudumise tõttu (Arengufondi roll ... 2015). Uuringud näitavad idufirmade olulisust ja nende positiivset mõju nii majandusarengule kui ka –kasvule (Gries, Naudé 2008; Stucki 2013), samuti on nad nii innovatsiooni kui produktiivsuse vedajad (Stucki 2013). Seetõttu on ka käesolev magistritöö keskendunud just idufirmadele kui olulistele osalistele hetke majandusruumis. Samuti uuritakse magistritöös nende värbamise ja valiku praktikaid kui protsesse, mis varustavad idufirmasid vajaliku inimressursiga.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on võrrelda väikeettevõtete ja iduettevõtete värbamise ja valiku praktikaid ning hinnata iduettevõtete värbamise ja valiku praktikate strateegilist seostatust iduettevõtete toimimise eripäradega Eesti näitel. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused.

1. Missuguseid värbamise ja valiku praktikaid kasutavad Eestis tegutsevad väikeettevõtted?
2. Missuguseid värbamise ja valiku praktikaid kasutavad Eestis tegutsevad idufirmad?

3. Missugused on erinevused väikeettevõtete ja iduettevõtete värbamise ning valiku praktikate vahel?

Magistritöö teooriaosa põhineb eelkõige võrreldes allikatel nii strateegilise inimressursi juhtimise kui ka strateegilise värbamise ja valiku vallas.

Magistritöö jaguneb kolme osasse. Töö esimene peatükk pakub teoreetilist ülevaadet ettevõtte strateegia ja inimressursi juhtimise seostest. Täpsemalt keskendub autor strateegilisele inimressursi juhtimise olemusele ja selle mudelite tutvustamisele. Samuti kajastatakse personali värbamise ning valiku integratsiooni ettevõtte eripära ja strateegiaga, avades strateegilise värbamise ja valiku olemuse läbi teadusartiklite käsitluste. Töö esimese osa viimane alapeatükk keskendub värbamise ja valiku vertikaalsele integratsioonile ettevõtte eripära ja strateegiaga – nii teoreetilisele käsitlusele kui ka praktilisele avaldumisele ettevõttes.

Magistritöö teises peatükis on fookuses idufirmade olemus ja toimimise eripärad. Vaatluse all on idufirmade mõiste, olemuse ja elutsükli käsitlused ning tähelepanu on pööratud idufirmade toimimise eripäradele ning nendest johtuvatele võimalikele väljakutsetele. Teema avamiseks on autor kasutanud idufirmade kogukonna temalehekülgi ja ka muid relevantseid materjale idufirmade ökosüsteemis.

Kolmas peatükk keskendub empiirilisele uuringule. Esimeses uuringu etapis selgitab autor teiseste andmete põhjal välja, millised on väikeettevõtete poolt kasutatavad värbamise ja valiku praktikad sagedusanalüüsile tuginedes. Üldistatud pildi loomine väikeettevõtte värbamise ja valiku praktikatest võimaldab luua võrdlusmaterjali idufirmadega ning selgitada välja erinevused nende värbamise ja valiku praktikates. Väikeettevõtted on valitud võrdlusmaterjaliks, kuna väikeettevõtted ja idufirmad on sarnase töötajate arvuga, kuid oma eesmärkide ning tegutsemise loogikast lähtudes erinevad. Sagedusanalüüsi andmed ning tulemused olid sisendiks empiirilise uuringu teise etapi ehk intervjuude küsimuste koostamisel. Teine etapp koosnes poolstruktureeritud intervjuudest idufirmadega. Idufirmad leidis autor sihitud otsingu teel koostamaks esindusliku valimi. Autor keskendus idufirmadele, kes on oma arengus juba ideefaasist kaugemale jõudnud, ei ole enam pelgalt sõpruskond ning puutuvad realselt kokku värbamise ja valiku protsessiga. Teine etapp võimaldas välja selgitada Eestis tegutsevate idufirmade värbamise ja valiku praktikad. Viimases osas analüüsib autor mõlema empiirilise osa tulemusi ning teeb omapoolsed järeldused.

Autor soovib tänada magistritöö juhendajat Milvi Teppi toe, nõuannete ja ettepanekute eest töö kirjutamise protsessis. Samuti kuuluvad tänusõnad kõigile uuringus osalenud idufirmadele ja nende esindajatele, kes olid valmis panustama käesoleva magistritöö valmimisse.

1. ETTEVÖTTE STRATEEGIA JA STRATEEGILINE INIMRESSURSI JUHTMINE

Inimressursi roll ettevõtete eesmärkide saavutamisel on nüüdisajal paljudes tegevusvaldkondades muutunud kriitiliseks. Küsimused, missugust mõju avaldab inimressursi juhtimine ettevõtte tulemuslikkusele, kuidas ja missugustest põhimõtetest lähtuvalt korraldada ettevõtetele lisandväärtust loovat inimressursi juhtimist ning kuidas seda seostada ettevõtte strateegiaga, on uurijatele huvi pakkunud juba aastakümneid. Juba eelmise sajandi 80ndate aastate keskel väitsid Miles ja Snow, et inimressursi juhtimise praktikad peaksid olema joondatud (ing.k. *aligned*) organisatsiooni tegevuste ja karakteristikutega, eriti aga organisatsiooni strateegiliste otsustega (Jackson *et al* 2014). Eelmise sajandi 90ndatel aastatel töötati välja ressursipõhine lähenemine ettevõtte konkurentsieelise kujundamiseks (Barney 1991). Tänapäeval nähakse ressursipõhist lähenemist strateegilise inimressursi juhtimise alusteooriana (Wright *et al* 1992; Boxall, Purcell 2000; Lengnick-Hall *et al* 2009).

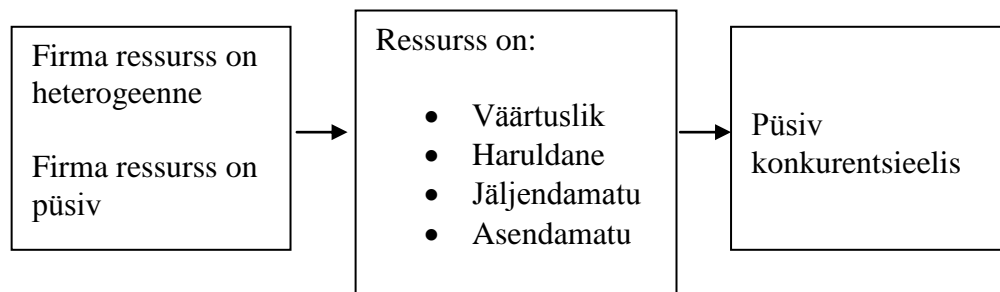
1.1. Inimressursi juhtimise seosed strateegilise juhtimisega

Ressursipõhise teooria kohaselt tegelevad firmad püsiva konkurentsieelise saavutamise läbi strateegiate rakendamise. Strateegiad kasutavad nende sisemisi tugevusi läbi keskkonna võimalustele vastamise, samal ajal neutraliseerides väliseid ohte ning vältides sisemisi nõrkusi. (Barney 1991) Barney (1991) soovib oma püsivat konkurentsieelist otsival firmal keskenduda kahele märksõnale – firma ressursside heterogeensus (ing.k. *heterogeneity*) ning püsivus (ing.k. *immobility*).

Lähtudes ressursside heterogeensus ja püsivuse kontseptsioonist peab ettevõtte ressurss vastama neljale omadusele, mis võimaldaksid ettevõttel saavutada püsiva konkurentsieelise (*Ibid.*):

- ressurss peab olema väärtuslik, see peab kasutama ära ettevõtte võimalusi ja/või neutraliseerima ohte keskkonnas, kus ettevõtte tegutseb;
- ressurss peab olema haruldane, võrreldes ettevõtte praeguste ja ka tulevaste konkurentidega;
- ressurss peab olema jäljendamatu ja võimalikult raske kopeerida;
- ressursil ei tohi olla strateegiliselt samaväärseid asendusi ehk ressurss peab olema asendamatu.

Joonis 1 võtab kokku püsiva konkurentsieelise loomiseks vajalikud ressursi omadused ressursipõhises käsitluses.



Joonis 1. Püsiva konkurentsieelise loomine ressursipõhises käsitluses
Allikas: autori koostatud, tuginedes Barney 1991.

Kuigi juba 1991. aasta artiklis rõhutas Barney organisatsiooni enda võimekust ning organiseeritust mainitud ressursside ära kasutamiseks, et saavutada püsiv konkurentsieelis, on ta hiljem lisanud ka organiseerituse üheks oluliseks eelduseks saavutamaks püsiv konkurentsieelis (Barney 1995).

Mitmete autorite arvates (Lado, Wilson 1994; Barney, Wright 1998) võivad inimressursi juhtimise praktikad ja süsteemid ning nende efektiivne kasutamine olla püsiv konkurentsieelise allikas. Lado ja Wilson (1994) leiavad, et inimressursi juhtimise süsteemid võivad kaasa aidata püsiva konkurentsieelise tekkimisele hõlbustades organisatsioonipõhiste kompetentside arendamist ning kasutamist. Barney ja Wright (1998) nimetavad inimkapitali oskusi, töötajate pühendumist, kultuuri ning meeskonnatööd kõige tõenäolisemateks allikateks, mis loovad püsiva konkurentsieelise. Ka Guest (1987) on formuleerinud, et inimressurss on strateegilise planeerimise protsessi lahutamatu osa ning efektiivne inimressursside kasutamine tagab tõenäoliselt organisatsioonile märkimisväärse

konkurentsieelise. Kuid selleks peab inimressursi juhtimine olema täielikult integreeritud strateegilise planeerimise protsessi (*Ibid.*).

1.1.1. Strateegiline inimressursi juhtimine

Strateegilist lähenemist kasutav ettevõtte loob eeldused, et ka inimressursi juhtimine on strateegiline ja süsteemne tegevus. Purcelli käsitle kohaselt peab inimressursi juhtimine olema ühendatud üldise tegutsemisstrateegiaga kahesuunaliselt, et seda üldse saaks nimetada strateegiliseks inimressursi juhtimiseks (Millmore *et al* 2007). Kahesuunalisus aga tähendab seda, et inimressursi juhtimine ei ole lahus organisatsiooni enda strateegiast, vaid lähtub sellest ning aitab vormida organisatsiooni strateegiat, tekitades kahesuunalise seose strateegiate vahel. Lisaks vastastikmõjudele ning kahesuunalisusele, peetakse klassikaliselt oluliseks nii organisatsiooni struktuuri kui ka arengustaadiumi mõju strateegia loomisele. (*Ibid.*) Sisekeskkonna tegurid on seega olulised strateegia loomise mõjurid, kuid lisaks nendele tuleks arvestada ka väliste teguritega – millises keskkonnas tegutsetakse, milline on makromajanduslik keskkond, millise mõjuga on poliitiline keskkond ja seadusandlus. Sisemiste ja väliste tegurite olulisust otsuste ning strateegia kujundamisel rõhutab olukorraline teooria (ing.k. *contingency theory*). Strateegilise juhtimise kontekstis keskendub olukorraline teooria inimressursi juhtimise sobitamises (ing.k. *matching, fitting*) organisatsiooni strateegiaga. Olukorraline teooria väidab, et otsused ja strateegia sõltuvad nii sisemistest kui ka välistest teguritest. Olukorralise teooria järgi puudub üks õige lahendus, pigem tuleb leida kooskõla keskkonnaga (Miller 1987). Organisatsioon ning selle juhtimine peab edukuse saavutamiseks olema kohandatud sobituma nii väliskeskkonna, organisatsiooni vajaduste kui ka selle sisekeskkonnaga. Edukus on aga see, mis peaks olema äriettevõtte eksistentsi keskne teema – oma omanikele maksimaalse tulu teenimine.

Ettevõtte ühe potentsiaalse edutegurina võib vaadelda efektiivset inimressursi juhtimist. Jackson *et al* (2014) kasutavad efektiivsest inimressursi juhtimisest rääkides terminit strateegiline inimressursi juhtimine, mille taga nähakse arusaama, et personalitööga seotud inimesed (personalijuhid ja –spetsialistid jt) on kaasatud igapäevasesse juhtimistegevustesse. Personalitöötajad osalevad ka ettevõtte strateegilise planeerimise ja otsustamise protsessis. Boxall ja Purcell (2000) väidavad, et inimressursi juhtimine on strateegiline, kui seda nähakse ühe kriitilise vahendina saavutamaks organisatsiooni efektiivsus. See omakorda aitab saavutada organisatsiooni eesmäärke. Ühtset ja ühelauselist

definiitsiooni strateegilisele inimressursi juhtimisele on raske anda ning pigem on teadlased kirjeldanud strateegilist inimressursi juhtimist kui sisemiselt kokkusobivate poliitikate ja praktikate kujundamist ning implementeerimist, mis aitab kindlustada, et organisatsiooni inimkapital panustab selle ärieesmärkide täitmisesse (Wei 2006).

Traditsiooniline ehk tehniline inimressursi juhtimine katab väga laia spektrit erinevatest funktsioonidest – värbamine, valik, töösoorituse juhtimine ja hindamine, koolitamine ja arendamine ning töötasustamine. Kombineerides aga inimressursi juhtimise traditsioonilised funktsioonid äristrateegiaga, tekib paindlikum vaade inimressursi juhtimise praktikatele. Sellise kombinatsiooni efektiivne kasutamine aitab saavutada organisatsioonil selle eesmärgi ning lõpuks saavutada ka konkurentsieelis. (Wei 2006) Tabel 1 kõrvutab nii traditsioonilise kui ka strateegilise lähenemise inimressursi juhtimisele läbi erinevate dimensioonide.

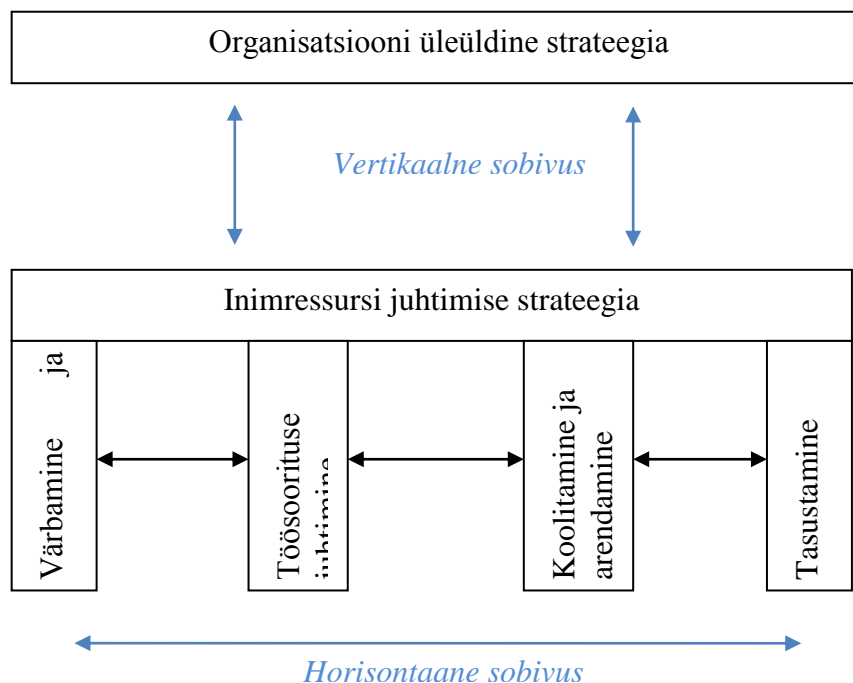
Tabel 1. Strateegilise inimressursi juhtimise ja traditsioonilise personalijuhtimise võrdlus

Dimensioon	Strateegiline lähenemine inimressursi juhtimisele ettevõttes	Traditsiooniline lähenemine personalijuhtimisele ettevõttes
Planeerimisprotsess ja strateegia formuleerimine	Personalijuht osaleb kogu organisatsiooni strateegilises planeerimises. Toimub inimressursi juhtimise funktsioonide joondamine ettevõtte strateegiaga.	Personalijuht on kaasatud ainult operatiivsesse planeerimisse.
Mõjuvõim	Personalijuhil on kõrge staatus ja autoriteet tippjuhtkonnas, tihti peale kuulub ta juhtkonda.	Personalijuhil on keskmine staatus ja autoriteet, ametikohalt näiteks personalidirektor.
Skoop	Strateegiline inimressursi juhtimine puudutab kõiki töötajaid ja juhte.	Traditsiooniline personalijuhtimine puudutab peamiselt operatiiv- ja kontoritöötajaid.
Otsustamine	Personalijuht on kaasatud strateegiliste otsuste tegemisse.	Personalijuht osaleb ainult operatiivsetes otsustes.
Integratsioon	Inimressursi juhtimine on täielikult integreeritud organisatsiooniliste funktsioonidega: turundus, finantsarvestus, tootmine jne.	Personalijuhtimine on piiratud või vähe seotud teiste organisatsiooniliste funktsioonidega.
Koordineerimine	Personalijuht koordineerib kõiki inimressursi juhtimise tegevusi, näiteks koolitamine, arendamine, värbamine, valik jne.	Personalijuht ei koordineeri kõiki inimressursi juhtimise tegevusi.

Allikas: autori koostatud, tuginedes Anthony *et al* 2002.

Tabelis 1 toodud andmed näitavad, kuidas erinevad lähenemised avalduvad läbi mitme erineva organisatsiooni dimensiooni. Nagu Jackson *et al* (2014) rõhutasid, peab personalijuht osalema kohe alguses nii strateegia planeerimisprotsessis kui ka hiljem strateegia formuleerimises. See võimaldab luua soodsa pinnase sisemiselt kokkusobivate inimressursi juhtimise praktikate kasutamisele, mis omakorda annab võimaluse panna konkurentsieelise ning äriliste eesmärkide saavutamise nimel tööle töötajate teadmised, oskused ning võimekused (Werbel, DeMarie 2005).

Strateegilise inimressursi üks primaarseid komponente on vertikaalne sobivus ehk vertikaalne integratsioon (ing.k. *vertical fit, vertical integration*), mis tähendab inimressursi juhtimise praktikate joendamist organisatsiooni strateegilise juhtimise protsessiga (Schuler, Jackson 1987a). Seades eesmärgiks sisemiselt kokkusobivad ning strateegilisi eesmärke täitvad inimressursi juhtimise praktikad (näiteks värbamine ja valik, koolitamine, tasustamine), püüdleb organisatsioon aga horisontaalse sobivuse ehk horisontaalse integratsiooni (ing.k. *horizontal fit, horizontal integration*) poole (Wright *et al* 1992; Boxall, Purcell 2000; Werbel, DeMarie 2005). Joonisel 2 on toodud ülevaade strateegiate vertikaalsest ning horisontaalsest sobivusest.



Joonis 2. Strateegiate horisontaalne ja vertikaalne sobivus
Allikas: autori koostatud.

Joonis 2 näitab horisontaalse ja vertikaalse integratsiooni erinevaid tasemeid. Samuti kannab see edasi ideed, et strateegilisest inimressursi juhtimisest rääkides peavad ettevõtte strateegiad olema omavahel integreeritud ja seda kahe-suunaliselt. Organisatsiooni üldine strateegia peab kujundama inimressursi juhtimise strateegiat, samal ajal peab inimressursi juhtimise strateegia olema sellest informeeritud ning andma oma sisendi üldise strateegia kujunemisse. (Millmore *et al* 2007, 15) Mõju on vastastikune ning kahe-suunaline, tekitades vertikaalse integratsiooni, mille käigus joondatakse inimressursi juhtimise praktikad erinevate strateegiliste suundadega (Werbel, DeMarie 2005). Vertikaalse integratsiooni mõjuriteks on nii organisatsiooni süsteemid, struktuur, organisatsiooni arengu etapp, konkurentsikeskkond, milles tegutsetakse (Boxall, Purcell 2000) ning organisatsiooni väärtused ja kultuur (Wei 2006).

Selleks, et inimressursi juhtimine oleks strateegiline, peavad ettevõtte poolt olema kasutuses läbimõeldud inimressursi juhtimise praktikad, mis kõik panustavad kaasa ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisele lähtudes vertikaalse integratsiooni ideest. Samal ajal ei ole vähemoluline ka inimressursi juhtimise praktikate omavaheline horisontaalne integratsioon, mis võimaldab samuti luua ettevõtte jaoks lisandväärtust, panustades ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisele läbi ühtlustatud praktikate.

1.1.2. Strateegilise inimressursi juhtimise mudelid

Strateegilise inimressursi juhtimises debateeritakse kahe kontseptsiooni vahel – parima praktika mudel (ing.k. *best-practice*) versus parima sobivuse (ing.k. *best-fit*) mudel. Parima praktika mudel ei arvesta olukorra konteksti, vaid väidab, et organisatsioonid peaksid omaks võtma ühe universaalse parima praktika mudeli tööjõu juhtimiseks, olenemata kontekstist. Mudeli järgi näevad firmad paranemist oma tulemustes ainult siis, kui nad identifitseerivad ning seejärel implementeerivad parima praktika. (Boxall, Purcell 2000) Pfeffer on nimetanud seitse parimat praktikat (Marchington, Grugulis 2000):

- töösuhete kindlus – ilma teataval määral kindluse pakkumiseta töötajatele on keeruline neilt nõuda pühendumist, rasket tööd ning nende ideid;
- põhjalik ja selektiivne värbamine on kõige efektiivsem viis saavutamaks inimkapitalist lähtuvalt püsivat konkurentsieelist. Seetõttu värbatakse silmapaistvaid inimesi, kasutades selleks kõrgetasemelisi värbamistehnikaid;

- isejuhtivad meeskonnad, meeskonnatöö – tänapäeva organisatsioonides on saanud võtmeteguriks töötajate meeskonnatöö oskus, seda otsitakse uutelt kandidaatidelt, kuid sama oodatakse juba olemasolevatelt töötajatelt;
- kõrged ja tulemuslikkusega seotud palgad ehk keskmisest kõrgemad palgad ja/või tulemuspalgad, mis oleksid kõrgemad sarnaste organisatsioonide lõikes;
- ulatuslik koolitus – olles värvanud põhjaliku värbamisprotsessi käigus silmapaistvad töötajad, on vajalik nende kompetentsi igakülgne säilitamine;
- staatuse erinevuste vähendamine soosimaks ideede genereerimist ja jagamist ka tippjuhtkonnaga;
- ulatuslik informeerimine – avameelne ettevõtte tulemuste, strateegiate ja mõõdikute jagamine, mis saadab töötajale signaali, et ta on usaldusväärne ning samal ajal väldib kuulujuttude teket. Samuti on töötajatele oluline teada, millises seisus parajasti ettevõtte on, et paremini vormida ja sobitada oma ideid.

Parima praktika mudeli puhul nähakse küsitavana soovitatavate praktikate tuvastamist – kes suudab tuvastada, milline on parim praktika (Purcell 1999) ja kui need praktikad tõesti olemas on, siis miks rohkem firmasid neid kasutusele ei võta (Boxall, Purcell 2000)? Samuti on potentsiaalne probleemideallikas töötajate sisendi puudumine, üleüldine keskkonna ja selle osalistega mitteametamine (näiteks ametiühingutega) (Marchington, Grugulis 2000) ning lisaks puudub parima praktika kontseptsioonis igasugune diskussioon organisatsiooni strateegia mõju üle selle mudeli rakendamisele (Purcell 1999).

Vastandliku lähenemisena kasutatakse parima sobivuse mudelit, mille keskmes on strateegia (Purcell 1999). Mudeli järgi peaks inimressursi juhtimise strateegia olema integreeritud organisatsiooni ja selle keskkonna kontekstiga ning seeläbi saavutama välise (ing.k. *external*) või ka vertikaalse (ing.k. *vertical*) sobivuse (ing.k. *fit*) (Boxall, Purcell 2000). Suurim efektiivsus saavutatakse siis, kui inimressursi juhtimise strateegia on disainitud kohalduma spetsiifilise olukorraga, kus ettevõtte parajasti on. Samuti peab inimressursi juhtimise strateegia valik olenema ka ettevõtte arengustaadiumist, sest mõlemad, nii inimressursi juhtimine kui ka organisatsioon, on ajas muutuvad (Baird, Meshoulam 1988). Näiteks alustava ettevõtte inimressursi juhtimise strateegia on erinev juba kaua tegutsenud firma strateegiast, mistõttu ei saa neile kohalduda samasugune lähenemine. Kuid veel suurema tähelepanu, kui on saavutanud inimressursi juhtimise strateegia sidumine ettevõtte arengustaadiumiga, on saavutanud inimressursi juhtimise strateegia sidumine ettevõtte

konkurentsistrateegiaga. (Boxall, Purcell 2000) Schuler ja Jackson (1987a, 1987b) rõhutasid, et inimressursi juhtimise praktikad ning ettevõtte poolt valitud konkurentsistrateegia peavad olema süsteemselt ühildatud (ing.k. *melded*), et suurendada ettevõtte efektiivsust. Nende poolt tuvastatud erisugused strateegiad (kulude vähendamisele, kvaliteedile, innovatsioonile suunatud) vajavad edukaks realisatsiooniks erinevaid töötajate käitumismustreid. Kui soovitud strateegiaga sobivad käitumismustrid on tuvastatud, peaksid inimressursi juhtimise praktikad ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks kindlustama, et antud käitumismustreid rakendatakse ka praktikas. (Lengnick-Hall *et al* 2009) Vertikaalse sobivuse saavutamisel ei tohi ära unustada ka horisontaalset sobivust, et vältida n-ö hukatuslikke kombinatsioone, kus teatud inimressursi juhtimise praktikad võivad hakata üksteisele vastu töötama. Näiteks olukord, kus ettevõtte koolitus- ja arendustegevus on suunatud meeskonnatöö arendamisele, ent tasupoliitika näeb ette tulemustasusid individuaalse soorituse eest. (Boxall, Purcell 2000)

On ilmne, et organisatsiooni strateegia ja inimressursi juhtimise praktikate vahel on seosed, samuti ei ole vähemoluline märkida, et inimressursi juhtimise praktikate sobivus (ing.k. *fit*) organisatsiooni strateegiaga on efektiivsem kui selle sobivuse puudumine (Schuler, Jackson 1987b, Lengnick-Hall *et al* 2009; Jackson *et al* 2014). Parima sobivuse mudel kätkeb endas olukorralise teooria põhimõtet, mis rõhutab arvestamist keskkonna ja konkreetse olukorraga, milles organisatsioon parajasti viibib. Seejuures tuleb arvestada aga nii organisatsiooni enda sisekeskkonnaga (tööjõu karakteristikutega, äristrateegiaga, juhtimisfilosoofiatega, organisatsioonikultuuriga), kui ka väliskeskkonna mõjuritega (tööjõuturu tingimused, ametiühingud ja –liidud, tehnoloogia, seadused, sotsio-kultuurilised tegurid, konkurentsikeskkond) (Jackson *et al* 2014). Samuti vajavad erinevates arenguetappides ja erinevates keskkondades ettevõtted erinevaid inimressursi juhtimise praktikaid (*Ibid.*). Märksõnaks jääb integratsioon, mis võimaldab äristrateegial ning inimressursi juhtimise strateegia joondumisel ning sellest tulenevatel vastastikutel mõjudel kujundada konkurentsieelise (Wei 2006), mis tagab lõppkokkuvõttes ärilise edu.

1.2. Personali värbamise ja valiku integratsioon ettevõtte eripära ja strateegiaga

Inimressurss võib olla püsiva konkurentsieelise allikaks, vastates nii väärtuslikkuse, harulduse, jäljendamatus ja asendamatus kriteeriumile (Wright *et al* 1994). Seetõttu peaks inimressursi juhtimise funktsiooni üks suuremaid püüdlusi olema ettevõtte varustamine ressursidega, mis vastaksid eeltoodud kriteeriumitele (Barney, Wright 1998). Seda on võimalik teha läbi personali värbamise ja valiku praktikate, mis on ressursipõhise teooria kontekstiks üks olulisemaid konkurentsieelist loovaid ja kujundavaid praktikaid. Järgnevates alapeatükkides on lähema arutluse all nii strateegiline värbamine ja valik kui ka selle vertikaalne integratsioon ettevõtte eripära ja strateegiaga.

1.2.1. Värbamise ja valiku olemus

Personali värbamine on üldlevinud definitsiooni kohaselt vajaliku arvu nõutava kvalifikatsiooniga kohataotlejate ligimeelitamise protsess (Dessler 2013), mille eesmärgiks on leida võimalikult palju sobivaid kandidaate. Värbamise tulemusena peaks ettevõttel olema olema vajalik hulk kandidaate, kes on avaldanud soovi saada pakutav töö. Valik on kandidaatide kohta informatsiooni hankimine ja selle informatsiooni hindamine kindlate valikukriteeriumite järgi. Valiku eesmärgiks on valida vabale positsioonile välja sobivaim kandidaat. Efektiivne värbamise ja valiku protsess on kooskõlas organisatsiooni strateegia, visiooni ja väärtustega – see omakorda tähendab, et konkreetne protsess ise võib olla väga erinev isegi samas tegevusalas olevatel firmadel. (Jackson, Schuler 2003)

Tinglikult on võimalik jagada värbamise ja valiku protsess kolme etappi (Armstrong 2006): 1) nõuete määramine, 2) kandidaatide ligimeelitamine ehk värbamine, 3) kandidaatide hindamine ehk valik.

Nõuete määramine aitab läbi viia värbamise ja valiku protsessi, seades baastingimused, millele tulevane töötaja peab vastama. Nõuded on võimalik jagada järgnevalt (*Ibid.*):

- rolliprofiil, kus on täpsemalt kirjeldatud roll, mida ametikoht eeldab, sh tähtsamad tulemused, mida töötaja peaks saavutama, alluvussuhted ning tihtipeale ka nõutavad kompetentsid;

- töökirjeldus, kus on välja toodud nõutud haridus, koolituskogemus, kvalifikatsioon ja varasemad kogemused.

Kandidaatide värbamine võib toimuda organisatsioonisiselt kui ka väliselt tööjõuturult (Dessler 2013). Organisatsioonisisene värbamine ei ole alati võimalik või ka mõttekas – seda näiteks mikro- või ka väikeettevõtete puhul, mistõttu kasutatakse tihtipeale nende puhul organisatsioonivälist värbamist. Organisatsioonivälise värbamise korral kasvab oluliselt võimalike värbamiskanalite valik.

Vastavalt Armstrongi (2006) värbamise ja valiku protsessi etappidele lõpetab kogu protsessi kandidaatide hulgast sobivaima valimine, mis on olemuselt kandidaatide hindamine kindlatest kriteeriumitest lähtuvalt. Valikuprotsess võib erineda organisatsioonide lõikes, samuti mõjutab valikuprotsessi täidetav ametikoht ning sellele esitatavad nõuded. Üldjuhul algab valikuprotsess kandidaadi andmete analüüsimisega, sellele järgnevad erinevad valikumeetodid, otsustamine ning kandidaadi teavitamine. (Dessler 2013)

Kandidaatide hindamine toimub kindlatest kriteeriumitest lähtuvalt. Schuler ja Jackson (1996, 2012) toovad välja kolm gruppi levinud valikukriteeriumeid:

1. teadmised, oskused ning võimed (edaspidi KSA-d – ing.k. *knowledge, skills, abilities*);
2. iseloom, huvid ning eelistused;
3. ülejäänud omadused, mis on olulised töö tulemuslikkuseks.

Kokkuvõtvalt esitab ülevaate võimalikest valikukriteeriumitest tabel 2.

Tabel 2. Võimalikud valikukriteeriumid.

Valikukriteeriumi üldnimetus	Spetsifikatsioon
Teadmised (<i>knowledge</i>)	Millised teadmised peavad kandidaadil olema, et oma rolli täita?
Oskused ning võimed (<i>skills and abilities</i>)	Milleks peab kandidaat võimeline olema, et oma rolli täita?
Käitumuslikud kompetentsid (<i>behavioural competencies</i>)	Milliseid käitumismalle peab kandidaat omama, et olla edukas oma töös?
Kvalifikatsioon ning väljaõpe (<i>qualification and training</i>)	Millised on vajalikud professionaalsed, tehnilised ja akadeemilised kvalifikatsioonid või väljaõpe, mida oodatakse kandidaadilt?
Kogemused (<i>experience</i>)	Millised vajalikud eelnevad kogemused ja/või saavutused, mida oodatakse kandidaadilt?
Spetsiifilised nõudmised (<i>specific demands</i>)	Millised on spetsiifilised nõudmised, mida kandidaat peab olema suuteline täitma (näiteks uue toote väljatöötamine, teeninduse tase jne)?

Spetsiaalsed nõuded (<i>special requirements</i>)	Millised on spetsiaalsed nõuded, millega kandidaat peaks arvestama (reisimine, tööaeg)?
---	---

Allikas: autori koostatud, tuginedes Armstrong 2012.

Spetsiifilised nõudmised ning spetsiaalsed nõuded töötajale võivad olla erisugused tulenevalt ettevõtte spetsiifikast ning tegevusvaldkonnast. Oluline on siinkohal valikuprotsessi esimene etapp ehk nõuete määratlemine, mille käigus seatakse baastingimused, millele töötaja võiks vastata ning mis lähtuvad eelkõige ettevõtte strateegilisest fookusest.

1.2.2. Strateegiline personali värbamine ja valik

Strateegilise värbamise ja valiku praktikad arendavad ja kasutavad traditsioonilisi meetodeid kooskõlas ettevõtte üldise strateegilise suunitlusega. Ettevõtte üldise strateegilise suunitluse arvestamine strateegilises värbamises ja valikus on seotud eelkõige protsessi ajalise perspektiiviga. Millmore *et al* (2007) toob välja kolm ajalist mõõdet, mis iseloomustavad strateegilist lähenemist värbamisele ja valikule:

1. Strateegiline värbamine ja valik peab olema joondatud praeguste strateegiliste eesmärkidega, et hõlbustada nende saavutamist. Inimressursi planeerimine selles dimensioonis peab keskenduma olemasolevatele töökohtadele ning tagama, et neid täidaksid vajalike oskuste ja hoiakutega töötajaid.
2. Strateegiline värbamine ning valik peab olema joondatud ka tulevikustrateegiaga, et see toetaks uute strateegiliste suundade edukat implementeerimist ja elluviimist. Inimressursi juhtimise planeerimine selles dimensioonis peaks olema tulevikkuvaatav ning keskenduma ka juba kavandatud töökohtade täitmisele.
3. Strateegiline värbamine ja valik peab olema kooskõlas muutustega, et aidata organisatsioonil toime tulla tulevikumääramatusega. Inimressursi juhtimise planeerimine antud dimensioonis eeldab tulevikku vaatamist ning püüab arvestada ka võimalusega, et tulevikus vajaminevaid töökohti hetkel ennustada ei ole võimalik.

Toodud ajalised mõõted eristavad strateegilise värbamise ja valiku traditsioonilistest praktikatest ning rõhutavad inimressursi juhtimise vertikaalse sobivuse ideoloogiat, mis püüab leida parima sobivuse organisatsiooni keskkonna ja seda ümbritsevate muude mõjuritega. Kohandumine erinevate vajadustega erinevatel aegadel võimaldab organisatsioonil olla paindlikum ning seada sihiks mitte üksiku eesmärgi (nagu näiteks ametikoha täitmise), vaid

keskenduda üldiste strateegiliste eesmärkide täitmisele. Erinevused traditsioonilise värbamise ja valiku ning strateegilise värbamise ning valiku vahel võtab kokku tabel 3.

Tabel 3. Strateegilise ning traditsioonilise värbamise ja valiku erinevused

Kriteerium	Traditsiooniline värbamine ja valik	Strateegiline värbamine ja valik
Värbamise ja valiku lähtepunkt	Vaba töökoht.	Organisatsiooni strateegilised eesmärgid.
Ajaline mõõde	Värbamise ja valiku sobivus konkreetsele käsitlusele ja ajahetkele, leida praegu sobivad inimesed.	Joondamine organisatsiooni praeguse ja tulevase strateegiaga, valmisolek strateegilisteks muutusteks.
Eesmärk	Leida inimesed, kes sobiksid vabale ametikohale ning teeksid oma tööd tulemuslikult.	Leida inimesed, kelle omadused sobivad juhtkonna visiooniga, kuidas saavutada äriline edu.
Protsessis osalejad	Otsene juht, personalitöötaja.	Kaasatud erinevad huvigrupid, personalitöötaja, otsene juht, võimalikud alluvad või kaastöötajad.
Fookus	Inimese-töö sobivus.	Inimese-organisatsiooni sobivus.

Allikas: autori koostatud, tuginedes Armstrong 2012, Millmore 2003, Millmore *et al* 2007.

Nagu tabel 3 kirjeldab, on strateegilise värbamise ja valiku keskne uskumus, et potentsiaalseid uusi töötajaid ei peaks hindama mitte ainult vastu konkreetse ametipositsiooni nõudeid, vaid arvestama ka laiemalt kogu organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega (Millmore 2007). Juba Brownen *et al* (1991) kirjutas, et on pead tõstmas uus valiku mudel, kus fundamentaalseks muutuseks on just inimeste palkamine organisatsiooni, mitte KSA-de palkamine ametikohale. Inimese valiku ja palkamise juures on oluline sobivus (ing.k. *fit*) organisatsioonispetsiifilise kultuuriga ning organisatsiooniga. Taoliste kandidaatide otsimine värbamise ja valiku protsessis ei tähenda, et potentsiaalsed kandidaadid, kellel on sobivus konkreetse tööga, heidetakse kõrvale. Pigem rõhutatakse, et lisaks inimese-töö sobivusele (ing.k. *person-job fit*), peab taoline sobivus olema rikastatud ka inimese-organisatsiooni sobivusega (ing.k. *person-organization fit*). (*Ibid.*)

Lähtudes strateegilisest perspektiivist, on ettevõtte strateegia toetamiseks ning konkurentsieelise saavutamiseks kriitilise tähtsusega kriteeriumiks õige sobivuse (ing.k. *fit*) valimine (Werbel, DeMarie 2005). Sobivuse võib jagada kolmeks (*Ibid.*):

1. Inimese-töö (ing.k. *person-job*) sobivus keskendub suures osas inimese KSA-de ja töö vahelisele sobivusele, et sooritada teatud tööga seotud ülesanded töö keskkonnas.
2. Inimese-grupi (ing.k. *person-group*) sobivus rõhub täiendavatele sobivusteguritele, mis on vajalikud edukaks töötamiseks töögrupis või meeskonnas. Ühte laadi sobivustegurid panustavad inimese sobivusele grupiga ja selle väärtusega ning teised sobivustegurid panustavad inimese uutele oskustele ja käitumismustritele, mis tekitaksid meeskonnas uue sünergia ning panustaksid selle tulemuslikkusele.
3. Inimese-organisatsiooni (ing.k. *person-organisation*) sobivus tähendab inimese huvide, väärtuste ja vajaduste sobitamist organisatsiooni kultuuriga. Antud sobivus rõhutab töötaja ja tööprotsessi sobivust üle kogu organisatsiooni, aidates seeläbi luua organisatsiooni identiteedi.

Erinevad sobivused võib kokku võtta mõistega inimese-keskkonna (ing.k. *person-environment*) sobivus, mille keskmes on konvergentsi loomine töötajate väärtuste, oskuste, teadmiste ja käitumise vahel tema töö kontekstis. Strateegiliselt on ettevõtete jaoks oluline keskenduda ainult limiteeritud arvule erinevatele kompetentsidele, mis eristavad ettevõtte peamistest konkurentidest. Seetõttu on ettevõtte jaoks oluline eristada, millist tüüpi inimese-keskkonna sobivust nõuab ettevõtte strateegia. (*Ibid.*) Tabel 4 pakub ülevaate erinevatest inimese-keskkonna sobivustest ja sellest lähtuvatest organisatsiooni kompetentsidest.

Tabel 4. Inimese-keskkonna sobivus ning nõutavad organisatsiooni kompetentsid

Inimese-keskkonna sobivuse tüüp	Fookus	Analüüsi tase	Organisatsiooni kompetentsid	Sobivusest tulenevad valikukriteeriumid
Inimese-töö sobivus	Töötaja oskuste, teadmiste ja võimete sobitamine täitmaks kindlalt tööülesannet.	Individuaalne	Funktsionaalsusel põhinevad kompetentsid: üldised ja tehnilised tööga seotud võtmeoskused (näiteks IT, turundus jmt).	Teadmised, võimed, oskused konkreetse töö kontekstis.
Inimese-grupi sobivus	Töötaja oskuste, teadmiste ja võimete sobitamine spetsiifilise töögrupi ja/või meeskonnaga	Grupp	Innovaatilisusel põhinevad kompetentsid: paindlikkus, meeskonnas otsustamine.	Isikutevaheline tõmme, laiapõhjalised meeskonnatöö oskused, kindel tööstiil.
Inimese-	Töötaja huvide,	Organisatsioon	Kultuuril põhinevad	Väärtused ja

organisatsiooni sobivus	väärtuste ja vajaduste sobitamine organisatsiooni kultuuriga.		kompetentsid: jagatud väärtused ja normid, mis on seostatud ettevõtte identiteediga. Varieeruvad, kuid tihti seotud klienditeenindusega, toote innovatsiooniga, näiteks konservatiivne, rõõmsameelne jne.	huvid.
-------------------------	---	--	---	--------

Allikas: autori koostatud ja kohandatud, tuginedes Werbel, DeMarie 2005.

Tabelis 4 toodud materjali alusel on inimese-töö sobivuse keskmes funktsionaalsusel põhinevad kompetentsid, mis aitavad ettevõttel saavutada konkurentsieelise. Tihti on need seotud tehniliste oskustega, mis aitavad ettevõttel saavutada kululiidri positsiooni. Valikukriteeriumid põhinevad eeldusel, et inimesed, kellel on olemas spetsiifilised teadmised, oskused ning võimed, sooritavad ettenähtud tööülesandeid paremini kui need, kellel neid ei ole. Inimese-grupi sobivus baseerub innovaativsusel põhinevatel kompetentsidel, mis hõlmavad endas laiapõhjalisi meeskonnatöö oskusi, sh detsentraliseeritud otsustamist meeskonnas. Inimene peaks sobituma meeskonda, kuid samas tooma sinna innovaativset lähenemisi, mis aitaksid meeskonna eesmärgi täita. Innovaativsusel põhinevad kompetentsid viivad tihtipeale diferentseeritud strateegia kasutamiseni, kus püütakse hakkama saada pidevalt muutuva toote- ja teenuseturuga. Inimese-organisatsiooni sobivuse rakendamisel keskendutakse unikaalsetele kompetentsidele, mis loovad lõpuks püsiva konkurentsieelise. Tihtipeale kasutavad seda klienditeenindusettevõtteid, kus on organisatsioonikultuurist tulenevad väärtused (näiteks huumor, vaba suhtlus, konservatiivsus) aluseks kogu klienditeenindusele ning loovad ettevõtte kuvandi. (Werbel, DeMarie 2005)

1.2.3. Värbamise ja valiku vertikaalne integratsioon ettevõtte eripära ja strateegiaga

Värbamine ja valik on protsessid, mille kaudu organisatsioon kindlustab ennast sobiva töötajaskonnaga. Sellest tulenevalt võib neid protsesse pidada organisatsiooni ühe olulise konkurentsieelise – inimressursi – kujundamise alusprotsessideks. Strateegilise värbamise ja valiku põhitunnuseks on nii protsessi kui sisu aspektist selle vertikaalne integratsioon organisatsiooni olemuse, toimimise spetsiifika ja strateegiliste eesmärkidega. Ettevõtte eripärad ja strateegilised suundumused mõjutavad antud kontekstis nii värbamise kanaleid, kasutatavaid otsingumeetodeid kui ka valikukriteeriumeid. Erinevad autorid (Schuler, Jackson

1987a; Werbel, DeMarie 2005; Armstrong 2006) on toonud välja mitmeid organisatsioonispetsiifilisi aspekte, mida peab arvestama strateegilise värbamise ning valiku planeerimisel ja läbiviimisel, mida saab ühendada nelja teguri alla. Need on ettevõtte äristrateegia, arengufaas, suurus ja tegevusvaldkond.

Äristrateegia

Vertikaalne integratsioon ettevõtte äristrateegia ning inimressursi juhtimise strateegia vahel eeldab, et mõlemad strateegiad mõjutavad teineteist vastastikku. Inimressursi juhtimise strateegia mitte ainult ei tulene ettevõtte üldstrateegilisest suunitlusest, vaid annab sinna ka oma sisendi. (Millmore 2007) Seetõttu peaks strateegilises inimressursi juhtimises ka värbamine ja valik panustama ja/või kaasa aitama ettevõtte eesmärkide ning strateegiate realiseerumisele. Strateegilise värbamise ja valiku konkreetne mõju ning praktilise avaldumise näited organisatsiooni igapäevases tegevuses on kokku võetud tabelis 5, tuginedes Jacksoni ja Schuleri poolt arendatud mudelitele, kus organisatsiooni strateegiline eesmärk nõuab konkurentsieelise arendamiseks teatavaid tegevusi.

Tabel 5. Strateegilise eesmärgi mõju näited ettevõtte inimressursi juhtimise praktikatele

Strateegiline eesmärk	Eesmärgi mõju inimressursi juhtimise praktikatele
Turuosa kasvatamine läbi kõige odavama teenuse pakkumise.	<ul style="list-style-type: none"> - talentide hoidmine ettevõttes; - valmistumine suuremahulisteks värbamisprotsessideks vastavalt turuosa kasvule; - värbamispraktikate efektiivsuse suurendamine ja värbamiskulude madalal hoidmine; - tasupoliitika kohandamine ning alternatiivsete tasumeetmete leidmine töötajate hoidmiseks.
Suurendada investeringute tasuvust, pakkudes innovaatilisi tooteid ning säilitades kõrgeid marginaalid.	<ul style="list-style-type: none"> - värbamise praktikate fookus kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu ligimeelitamisel; - parimate talentide ligimeelitamise planeerimine; - esmaklassiline talentide hoidmise strateegia arendamine.
Reageerida tootmisharu vähenemise trendidele laiendades haaret teistele ärivaldkondadele.	<ul style="list-style-type: none"> - koondamisplaanide planeerimine; - olemasolevate talentide hoidmine, uute ligimeelitamine uue äriiga alustamiseks; - töötajate ümberõppe planeerimine minimeerimaks koondamisvajadust; - uute värbamisstrateegiate arendamine võtmetalentide värbamiseks.

Allikas: autori koostatud, tuginedes Jackson, Schuler 2003.

Tabel 5 põhjal näeme, kuidas igapäevastes inimressursi juhtimise erinevates tegevustes peegeldub ettevõtte valitud strateegiline suund. Ettevõtte peaks vastavalt valitud strateegilistele eesmärkidele kohandama oma tegevusi erinevalt – kui mingi hetk on vajalik turuosa kasvatamine, siis peavad muud praktikad joonduma selle eesmärgi hüvanguks. Näiteks peab inimressursi juhtimine kui funktsioon olema valmis talentide hoidmiseks organisatsioonis ning tegema ettevalmistusi uute töötajate värbamiseks ja valikuks turuosa jätkuva kasvu korral. Samuti on võimalik tuletada ettevõtte äristrateegiast ning eesmärkidest ka selged valikukriteeriumid valikuprotsessis. Näiteks innovaatilisusele keskendunud ettevõtte peab seadma töötajate valikukriteeriumiks paindlikkuse, avatud ja innovatsioonile suunatud mõtlemise, lisaks peab töötaja olema valmis nii ebatraditsioonilisteks tööpäevadeks, mis leiutamise ja innovatsiooniga paratamatult käsikäes käivad.

Tabel 5 toob ainult mõned näited võimalikest äriolistest strateegiatest ning neile vastavatest värbamise tegevustest ja nendest tulenevatest valikukriteeriumitest. Kuid tegelikkuses on vajalik arendada igale ärilisele strateegilisele käigule sobivad ning strateegiaga kohanduvad inimressursi juhtimise praktikad, sh ka värbamise ja valiku praktikad.

Arengufaas

Värbamise ja valiku protsessi üheks mõjuriks strateegiate vertikaalse integratsiooni kontekstis on ettevõtte arengufaas. Läbi firma arengu ja erinevate elutsükli etappide muutuvad tihti peale nii firma eesmärgid, struktuur kui ka selles leiduvad ametikohad. See eeldab aga värbamise ja valiku praktikate kohandumist vastavalt olukorrale. Kui kiiresti kasvavates firmades on üheks prioriteediks inimeste kiire ja efektiivne värbamine, siis ettevõtetes, mis on oma elutsükli jõudnud stabiilsuse faasi, on prioriteedid teistsuguse fookusega. Keskendudes näiteks sisemise tööjõuturu arendamisele või hoopis koondamisele. (Jackson *et al* 2014) Ettevõtte arengufaas avaldab mõju ka valikukriteeriumitele, sest inimesed, keda organisatsioonid erinevates arengufaasides otsivad, on erinevad. Näiteks kiiresti kasvav firma, kes on arengu algusetapis, otsib kandidaatides teatud kriteeriume, mis aitavad saavutada firma eesmärki – kiiret kasvu. Nendeks peaks taoline kandidaat olema teotahteline, innovaatilise mõtlemisega ning paindlik.

Ettevõtte suurus

Ettevõtte suurus on oluliseks mõjuriks värbamise ja valiku praktikatele. Lähtudes vertikaalse integratsiooni ideest, peavad ka värbamise ja valiku praktikad kohanduma ning

arvestama ettevõtte suurusega. Näiteks väiksemal ettevõttel on suure tõenäosusega vähem formaliseeritud värbamise ja valiku praktikad, otsitakse pigem tasuta värbamiskanaleid, olulist kasutust ei leia organisatsioonisisene tööjõuturg just ettevõtte väiksuse pärast ning võidakse tihemini kasutada ka ajutist või projektipõhist tööjõudu. Suurel ettevõttel on aga eelmainitule pigem vastandlikud praktikad, värbamiskanaliid ning otsingumeetodid, sest suurem ja/või rahvusvaheline ettevõtte omab tõenäoliselt formaliseeritud praktikaid, eelisjärjekorras kasutatakse nii kuluefektiivsuse mõttes kui ka töötajate arenguperspektiivi silmas pidades organisatsioonisisest värbamist, samal ajal kui ajutise tööjõu kasutamine ei ole otstarbekas. Ettevõtte suurus avaldab mõju ka valikukriteeriumitele. Väikeettevõtted otsivad pigem töötajaid, kes sobiksid nende tegutsemise loogikaga ehk oleksid valmis töötamiseks väikses meeskonnas, panustaksid ettevõtte arengusse teinekord ka väljaspool ametlikke töötunde ning sobiksid meeskonnaga. Kriteeriumid tulevadki just ettevõtte suurusest, kuna väikeettevõttes ei ole tihtipeale võimalik valida endale ei sobivat meeskonda. Panus, mida väikeettevõttes töötajatelt oodatakse, võib olla suurem kui mõnes rahvusvahelises firmas, mis otsib endale spetsialiste. (Jackson, Schuler 1995)

Tegevusvaldkond

Ka ettevõtte tegevusvaldkond on vertikaalse integratsiooni loogika kohaselt mõjuriks inimressursi juhtimise praktikatele, seega ka värbamisele ja valikule. Organisatsiooni tegevusvaldkond on sisendiks värbamise ja valiku protsessis, olles aluseks nii valikukriteeriumite kui ka värbamiskanaliite valikule. Tulenevalt valdkonnast on olulised teatud oskused, eeldused või ka näiteks kvalifikatsioon ning kutsetunnistused, mis annavad sisendi võimalikeks valikukriteeriumiteks. Värbamiskanaliite valikul tuleb arvestada konkreetse tegevusvaldkonna spetsiifiliste ühingute, seltside ja liitudega, mis võivad luua laiema ja paremini fokuseeritud värbamiskanaliid.

Vertikaalne integratsioon ettevõtte äristrateegia, arengufaasi, ettevõtte suuruse ja tegevusvaldkonnaga võimaldab kasutada konkreetse organisatsiooni olukorraga sobituvaid värbamise ja valiku praktikaid.

2. IDUFIRMADE OLEMUS JA TOIMIMISE ERIPÄRAD

2.1. Idufirma mõiste

Õigekeelsussõnaraamat defineerib idufirma kui alles käivituva lennuka äriideega väikeettevõtte, mille inglisekeelne vaste on *start-up* (Erelt *et al* 2013). Käesolevas magistritöös on seega nii eestikeelse kui ka võõrkeelse kirjanduse mõistes kasutatud idufirma ja *start-up* mõistet sünonüümidenä. Sõna idufirma pakub väga palju tõlgendusvõimalusi selle firma olemuse ja tunnuste kohta. Üldtuntud märksõnad, mis *start-up*'i mainides pähe tulevad, on eelkõige innovaatus, kiire kasv, vaba õhkkond ja reeglite vähesus, ettevõtlus, areng, nooruslikkus, uued ideed, rahvusvahelisus, tehnoloogiline arendus, toode ja teenus. Et tegemist on väga laia tõlgendusvõimalusega, keskendub järgnev peatükk sellele, kuidas erisugused allikad mõtestavad lahti nii idufirma mõiste kui ka sisu, ning milliseid kriteeriume seatakse idufirmade defineerimiseks.

Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development*) pakub idufirmade defineerimisel kahte erinevat lähenemist (Start-up Latin ... 2013.):

1. Palju definitsioone keskendub äri tulemuslikkusele, viidates tihtipeale suure mõjususega, kiire kasvuga äridele või gasellidele. OECD defineerib kiire kasvuga ettevõtteid nende töötajate või müügi keskmise aastase kasvu läbi – selleks peavad nimetatud näitajad ületama 20% piiri rohkem kui kolme aastase perioodi jooksul, seejuures peab vaatluse alguseperioodil olema vähemalt kümme või rohkem töötajat.
2. Ülejäänud juhtudel defineeritakse idufirmasid läbi innovatsiooni ja läbi nende uuenduslike meetodite, hoolimata nende turul toimetulekust. Viidatakse idufirmade tekkimisele läbi erisuguste äri võimaluste, mis on tihtipeale seotud tööstusliku, teadusliku või protsessiga seotud eelistega. Paljud idufirmad pakuvad antud

valdkondades lahendusi erinevatele probleemidele, tekitades nõudlust ning luues uusi ärimudeleid.

Kiire ettevõtte kasvu läbi läheneb idufirma definitsioonile ka Eurostati ja Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development*) manuaali sõnastik, mis seostab *start-up*'id tihedalt äri loomise protsessiga ning pakub, et *start-up* on uue üksuse tekkimine, mis võib olla alguse saanud nii reaalsest uue üksuse loomisest või hoopis ühinemistest, firmade jagunemisest või tükeldamisest (Eurostat-OECD ... 2007). Praktiliste käsitluste näiteid on võimalik leida erinevatelt idufirmadele suunatud võistlustelt, kus sätestatakse kriteeriumid, millele idufirma peab vastama. Nendest kriteeriumitest koorub aga välja idufirmade olemus. Näiteks StartUp Britain võistlus Ühendkuningriikides ootab *start-up* firmadelt vastamist järgmistele ettevõttepõhistele kriteeriumitele (Startup Tech ... 2015):

- idufirma paikneb Ühendkuningriikides ning omab innovaatilist ärimudelit;
- fookus on seatud infotehnoloogia riist- ja tarkvara tootmisharule;
- idufirma on asutatud kolm või vähem aastat tagasi;
- väliste rahastuste kogumaht väiksem kui 1,2 miljonit naela;
- idufirmal peab olema minimaalne elujõuline toode.

Kui Suurbritannia võistlus sätestas mitu erisugust kriteeriumit, siis Tšiili valituse loodud *start-up* kogukond on seadnud ainukeseks firma kriteeriumiks selle vanuse – ettevõtte peab olema vähem kui kaks aastat vana (Faqs ... 2014). Ühe ainukese kriteeriumi sätestamist kasutab ka Eesti ettevõtluskonkurss Ajujaht, mille järgi on ainukene kriteerium see, et idee eest ei ole saadud müügitulu kuus kuud enne konkursi lõpptähtaega (Tingimused ... 2015).

Idufirma olemuse on lahti mõtestanud ka Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, mille järgi on idufirma skaleeritava toote või teenuse väljatöötamiseks loodud alustav ettevõtte, mida iseloomustab määramatus ning mille keskmes on üldjuhul innovaatiline tehnoloogia või uudne ärimudel (Mis on ... 2015). Taolisi ettevõtmisi võib leida pea igast eluvaldkonnast, alustades mittetulundussektorist ning lõpetades ettevõtluse ja avaliku sektoriga (*Ibid.*). Idufirmasid iseloomustab ka kasumile orienteeritus infotehnoloogia, energeetika, tervisetööstuse, biokeemia ja teistes tööstusharudes (*Ibid.*). Ministeeriumi tasandil on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (MKM) Eesti välisinvesteeringute ja ekspordi tegevuskavas aastateks 2014–2017 määratlenud aga idufirmana kiirelt kasvava tehnoloogiapõhise eri arengufaasis oleva ettevõttena (Made in ... 2014).

Arengufond on oma käsitluses seadnud põhilise fookuse nii uuenduslikkusele kui ka rahvusvahelisusele, määrates idufirma definitsiooniks uuendusliku ja turgu muutva ärimudeliga alustava ettevõtte, mis on suunatud alates alustamisest globaalsele turule. Idufirma puhul rõhutatakse ühteaegu kõrget kasvupotentsiaali kui ka skaleeritavat ärimudelit. (Idufirmasid ... 2015).

Idufirma defineerimist on võimalik siduda ka määratlemise vajadusega – olgu tegu näiteks riiklike toetuste väljastamisega, mõne võistluse tingimuste sätestamisega või hoopis tegevuskavade fookuse paikaseadmisega. OECD toob välja, et uute idufirmade teke on seotud pigem teatud tingimuste olemasolu, mitte niivõrd eesmärgiga. Tingimused uute idufirmade tekkeks on näiteks alustavate ettevõtete rahastamise võimalused, ettevõtete laienemise võimalused ning samuti teenused, mis on vajalikud äri edasiseks arenguks, sealhulgas ligipääs nii teadus- kui ka tehnoloogiakeskustele (*Start-up Latin ... 2013*).

Idufirma olemust on raske panna kvalitatiivsetesse kriteeriumitesse või leida ühtset ja heakskiidetud lähenemist, mis toimiks igas maailmajaos või isegi riigis. Erisugused allikad pakuvad väga palju kirjeldusi, kriteeriume ning nõudeid idufirma defineerimiseks või selle piiritlemiseks. Tabel 6 võtab kokku erinevad idufirma definitsioonid ning käsitlused.

Tabel 6. Idufirma mõiste erinevad käsitlused

Definitsiooni kasutaja	Põhiomadused	Fookus
OECD (<i>Start-up Latin ... 2013</i>)	Ettevõtted, kelle töötajate arv on suurenenud rohkem kui 20% aastas kolme aastase perioodi jooksul, kusjuures vaatluse alguses peab töötajate arvuks olema minimaalselt kümme või rohkem töötajat.	Kasv
OECD (<i>Micro-Policies ... 2005</i>)	Idufirmad kombineerivad tootmist uute tehnoloogiatega innovaatilisel moel, nad katsetavad tihtipeale ka erisuguseid organisatsioonistruktuure, saavutamaks konkurentsieelis info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtete seas.	Innovaatilisus
UNECE (<i>Fostering ... 2012</i>)	Idufirmad on äsjaloodud ettevõtted, mis asuvad tihtipeale kõrgtehnoloogilises sektoris. Taolisi firmasid iseloomustab määramatus oma finantseeringute ja valitud ärimudeli osas.	Ettevõtte vanus, tulevikumääramatus, ärimudel
Eric Ries (<i>Ries 2010</i>)	Idufirma on inimeste loodud institutsioon, et luua uus toode või teenus äärmiselt ebakindlates tingimustes.	Tulevikumääramatus
Steve Blank (<i>Blank 2010</i>)	Idufirma on organisatsioon, mis on loodud, et otsida laienemisvõimelist ärimudelit.	Ärimudel
Liam Boogar (<i>Boogar 2013</i>), Paul Graham	Hoolimata tegevusvaldkonnast, ettevõtte vanusest või töötajate arvust, on idufirmal üks omadus – 5-10% kasvu (eelistatult klientide arvus, tulu kasvus,	Kasv

(Graham 2012)	aktiivsetes kasutajates või ka muus sobivas näitajas vastavalt ettevõtte tegevusvaldkonnale) iga nädal.	
Arengufond (Idufirmasid ... 2015)	<i>Start-up</i> ehk iduettevõtte või idufirma on uuendusliku ja turgu muutva ärimudeliga alustav ettevõtte, mis on suunatud alates alustamisest globaalsele turule.	Uuenduslikkus, ärimudel, rahvusvahelisus
EAS (Mis on ... 2015)	Idufirma on skaleeritava toote või teenuse väljatöötamiseks loodud alustav ettevõtte, mida iseloomustab määramatus ning mille keskmes on üldjuhul innovaatiline tehnoloogia või uudne ärimudel.	Ettevõtte vanus, tulevikumääramatus, ärimudel
MKM (Made in ... 2014)	Idufirma on kiirelt kasvav tehnoloogiapõhine eri arengufaasis olev ettevõtte.	Kasv
Tehnopool (Mahlakõiv 2014)	Idufirma aluseks on uuenduslik ja innovaatiline äriidee, mis oleks skaleeritav.	Innovaatilisus

Allikas: autori koostatud, tuginedes Start-up Latin ... 2013; Mis on ... 2015; Made in ... 2014; Micro-Policies ... 2005; Fostering ... 2012; Ries 2010; Blank 2010; Boogar 2013; Graham 2012; Mahlakõiv 2014; Idufirmasid ... 2015.

Tabel 6 põhjal joonistuvad välja kindlad märksõnad, mis iseloomustavad idufirmasid. Nendeks on määramatus tuleviku osas, innovaatilisus ning kindel fokuseeritus kasvule. Lisaks ametlikele definitsioonidele leiab ka palju filosoofilisemaid lähenemisi ning mõttevahetusi, kus idufirma olemust annab edasi eelkõige meeleseisund – määramatus, põnevus, valmisolek mittetraditsioonilisteks töömeetoditeks ning võimalus kas täielikult õnnestuda või täielikult põruda.

Idufirmad on olulisel kohal ka erinevates riigi tasandi strateegiates ja tegevuskavades. Näiteks Eesti ettevõtluse kasvustrateegia aastateks 2014–2020 „Made in Estonia“ näeb ette väga ambitsioonikad eesmärgid, sh kasvatada Eesti Balti- ja Põhjamaade ning Loode-Venemaa *start-up* keskuseks. Programmi lõpuks peab Eesti olema üks maailma paremaid riike ettevõtte loomiseks ja arendamiseks. (Eesti ettevõtluse ... 2013) *Start-up* ettevõtluse hoogustamisele on suunatud ka Eesti Arengufondi juhitud riiklik programm „Startup Estonia“, mida finantseeritakse Euroopa Regionaalfondi vahenditest. „Startup Estonia“ programm on loodud üheks tööriistaks, mis peaks aitama kaasa Eesti Balti- ja Põhjamaade ning Loode-Venemaa *start-up* keskuseks kasvamisel. (Startup Estonia... 2015)

2.2. Idufirma elutsükkel

Idufirmade elu- ja arengutsükleid on käsitletud erisuguselt. Näiteks EAS on jaganud idufirma elutsükli kuueks osaks vastavalt kapitalivajadustele. Esimese kolme osa puhul on

tegemist kõige enam *start-up*'i iseloomustavate faasidega, mida võib nimetada kokkuvõtvalt *startup*-faasiks ja ka stardifaasiks (Iduettevõtete ... 2015):

1. Eelseemne faas. Selles faasis pole tavaliselt midagi reaalselt ette näidata. On vaid idee, mida soovitakse teostada, otsitakse kaasalööjaid, räägitakse oma ideest võimalikult paljudele ning püütakse pelgalt ideele tagasisidet saada. Selles faasis tuleks vältida rahalisi kulutusi, kuid võimalus on ka omafinantseering isiklikust kapitalist. Tõsiseltvõetavad investorid selles faasis tavaliselt ei investeerid. Väga hea meeskonna korral on võimalik pääseda mõnesse *startup*-kiirendisse, millega kaasneb ka teatud rahaline investeering kulude katmiseks kiirendi perioodil, milleks on umbes kolm kuni kuus kuud.
2. Seemnefaas. Esialgne meeskond on kokku saanud ja töötatakse minimaalse elujõulise teenuse või toote prototüübi arendamisega. Lisaks toote või teenuse arendamisele lisanduvad turunduse- ja müügiülesanded, peamiselt turult tagasiside saamiseks. Ärijuhi ülesanne on tõestada nõudlus toote või teenuse järele ning leida järgmise faasi rahastamiseks investeeringud. Asutajad peavad olema valmis täielikult *start-up*'ile pühenduma ning loobuma palgatööst. Seemnefaasis võivad peale sõprade ja sugulaste olla investoriteks ka äriinglid ja *startup*-kiirendid. Investeeringute suurus jääb ühe miljoni euro piiridesse.
3. Stardifaas. Asutajad on täielikult idufirmale pühendunud ja palgatakse esimesed töötajad. Eesmärk on leida toimiv ärimudel ja tekitada püsiv rahakäive. Stardifaasis on investoriteks äriinglid ja varajase staadiumi riskikapitalistid (ing.k. *venture capitalist*, VC). Investeeringute suurus võib olla mitu miljonit eurot.
4. Laienemisfaas. Ettevõttes on tööl kümned, sajad või isegi mitu tuhat inimest. Selles faasis on eesmärk väga agressiivselt laiendada ning võita uusi turge, sh tulla välja uute sidustoodete ja -teenustega. Investeeringuvajadus ulatub sadadesse miljonitesse eurodesse.
5. Küpsusfaas. Ettevõtte on saavutanud peaaegu kogu oma turupotentsiaali ning selles faasis on eesmärk tagada ettevõtte stabiilsus ja mõõdukas kasv. Välised investeeringud selles faasis pole enam vajalikud, kuna ettevõtte reinvesteering teenitud kasumi ise.
6. Väljumine. Idufirma elutsüklil lõppeb kas börsile mineku, müümise või mõne strateegilise partneriga ühinemisega.

EAS-i kuuastmelisele idufirmade arengufaasidele on sarnane Riigikogule alluva avalik-õiguslik asutuse Arengufondi käsitus, kus on idufirmade areng jagatud kuude etappi. Arengufondi loodud programmi „Startup Estonia“ tegevuste planeerimisel ning meetmete rakendamisel kasutatakse idufirmade arengukaare käsitlust, mida tutvustab tabel 7 (Startup Estonia ... 2015).

Tabel 7. Idufirmade arengukaar

Staatus	Faas	Kirjeldus
Eel start-up	Ideefaas (<i>ideation</i>)	Potentsiaalne skaleeritav toote/teenuse idee, mis on juba piisavalt küps sihtturule. Olemas võiksid olla esimesed tulumudelid – ehk millisel moel hakkaks see raha sisse tooma. Ideed arendab üks inimene või ka ebamäärane meeskond, kus ei ole veel saavutatud täit pühendumist, õigeid oskusi ega ka meeskonna struktuuri.
	Kontseptsiooni faas (<i>consepiting</i>)	Selge ning tähendusrikas eesmärk koos kindlate arengueesmärkidega minimaalselt 3 aastaks, sh defineeritud verstapostidega (vastavalt 6, 12, 24 kuud jne). Meeskonnas on 2–3 asutajaliiget, kes omavad ettevõtet. Selles faasis võivad ettevõttes olla ka mõned laiendatud liikmed, kes on ettevõttega seotud eelkõige aktsiaoptsoonide või muude kompensatsioonidega.
	Pühendumise faas (<i>commitment</i>)	Pühendunud asutajatest koosnev meeskond. Ettevõtte on võimeline arendama toote või teenuse proovitoote (<i>minimum viable product</i>) seejuures sõltumata välistest ressurssidest. Samas võib ettevõtte olla juba ka arendatud potentsiaalne toode või teenus. On sõlmitud aktsionäride leping koos defineeritud verstapostidega, raha- ja ajakasutuse kokkulepetega minimaalselt kaheks aastaks.
Start-up	Valideerimise faas (<i>validation</i>)	Juba on nähtav kasutajate ja/või tulu kasv. Ettevõtte meelitab ligi täiendavaid ressursse – inimesi ja investeeringuid. Proovitakse veenduda toote-turu sobivuses (<i>product market fit</i>), et liikuda järgmisesse faasi.
	Skaleerimise faas (<i>scaling</i>)	Ettevõtte näitab selgelt kasvavat ning mõõdetavat toote või teenuse kasutajate kasvu (<i>traction</i>) suurel või kiirestikasvavatel sihtturgudel. Ettevõtte tahab ja suudab kiiresti skaleerida ning on võimeline ligi meelitama silmapaistvaid rahastamisvõimalusi.
Kasv	Kehtestamisfaas (<i>establishing</i>)	Saavutatud on märkimisväärne kasv, oodatakse jätkuvat kasvu. Enam ei ole tarvis ligi meelitada ressursse, vaid tänu suurele atraktiivsusele toimub ressursside saamine lihtsasti. Ettevõtte jätkab kasvu ning soovib opereerida nagu idufirma nii kaua kui võimalik. Asutajad võivad teha väljumise (<i>exit</i>) ettevõttest või jätkata oma osalusega.

Allikas: autori koostatud, tuginedes Startup Key ... 2015.

Lisaks kuuele erinevale faasile on idufirmade arengukaar jagatud veel kolmeks staatuseks. Eel *start-up*, mis hõlmab enda alla nii ideefaasi, kontseptsiooni loomise faasi kui ka osa pühendumise faasist. Kolmanda ehk pühendumise faasi käigus on saanud juba eel *start-up*'ist tõeline *start-up*, mis kestab veel neljandas valideerimise faasis ning ka viiendas skaleerimise faasis. Kuna skaleerimise faasi iseloomustab juba suur ja kiire kasv, on selle faasi lõpuks omandatud juba kasvav staatus ning ettevõtte ei pruugi enam olla traditsiooniliste idufirma tunnustega. (Startup Estonia ... 2015)

Kahe tutvustatud arengufaaside ülevaated on kergelt erisugused tulenevalt nende fookusest – EAS'i kasutatav mudel on keskendunud eelkõige idufirma kapitalivajadusest lähtuvatele etappidele ning „Startup Estonia“ poolt kasutatav käsitlus on väga ettevõtte kasvu põhine. Tulenevalt arengu kaardistamise vajadusest on võimalik kujundada ka erineva fookusega arenguetappe. Nii, nagu ei ole pakutud ühest ja igähele sobivat idufirma definitsiooni, pole olemas ka universaalset käsitlust. Idufirma tunnuseid ja arengukaart iseloomustavad paljuski kaardistaja fookus, eesmärk ning erinevad käsitlused. Kuna idufirmasid iseloomustab püsiva struktuuri puudumine, tulevikumääramatus ning reeglite vähesus, ei tasu otsida ka arenguetappide käsitluses täielikku tõde või universaalset lähenemist. Samuti võib idufirmade elutsüklil olla ootamatu, lõppedes näiteks läbikukkumisega või ootamatult varase investeringuga, mille tagajärjel jäetakse arengufaasides mõned sammud vahele.

2.3. Idufirmade toimimise eripärad

Idufirma filosoofilist mõtteviisi iseloomustab tulevikku vaatamine, tegevuse käigus õppimine, klienditagasiside ja kogemustele tuginev arendusprotsess ning kulude madalal hoidmine. Idufirmat tehes jäetakse kõrvale formaalsused, kõrvaldatakse piisavat lisaväärtust mitteloovad tegevused ja ollakse suunatud õige toote või teenuse väljatöötamisele. (Mis on ... 2015) Seeläbi vastandub idufirma nii oma organisatsioonistruktuuri kui ka -kultuuriga tavapärastele ettevõtetele, olles selgelt mitteformaalsem ning määramatuse tunnustele vastav. Landau (2015) formuleerib kolm võtmeerinevust, mis eristab idufirmat alustavast väikeettevõttest:

1. Suhtumine ettevõtte kasvu. Idufirmad erinevad traditsioonilistest äridest eelkõige seetõttu, et nad on juba eos loodud kasvama kiiresti. Üldjuhul tähendab see, et

nende toode või teenus on mõeldud väga laiale turule. Traditsioonilises kontekstis väikefirmad sellele ei keskendu, pigem on neil vaja püsivat kindlaksmääratud turgu, kus teenindada neid, kellele on toode või teenus mõeldud.

2. Ettevõtte rahastamine. Idufirmade ja väikeettevõtete rahastamise mudelis seisneb peamine erinevus rahastuse saamises. Kui idufirmad loodavad investeringuid saada peamiselt ingelinvestoritelt või läbi riskikapitali ettevõtete, siis väikefirmad toetuvad paljuski laenudele ning annetustele või ka toetustele. Erinevus ilmneb ka rahastuse saamise järgselt – kui väikeettevõtted peavad tihtipeale hiljem raporteerima pankka, kuidas neil läheb, siis idufirmad, keda toetab mõni äriingel, saavad hoopis täiendavaid nõuandeid oma investorilt. Äriinglist investor on huvitatud idufirma käekäigust ning panustab lisaks oma rahale ka muid ressursse – nõu, abi ja toetust.
3. Valmistumine lõpuks. Idufirma eristub traditsioonilisest väikefirmast ka selle poolest, et juba firmat alustades peab olema valmis mõeldud väljumisstrateegia (ing.k. *exit strategy*), sest investorid eeldavad oma kasu maksimeerimist ning on vähetõenäoline saada rahastus ilma väljumisstrateegiata. Väikeettevõtte ei pea mõtlema oma firma mahamüümisele kohe alguses, sest omanik võib soovida elu lõpuni väikefirma juht olla või see hoopis mingil ajal lihtsalt kinni panna, kui on saavutatud oma eesmärgid. Tabel 8 võtab kokku idufirmade ja traditsiooniliste ettevõtete erinevused.

Tabel 8. Idufirma ja traditsioonilise ettevõtte erinevused.

Indikaator	Traditsiooniline ettevõtte	Idufirma
Kasv	Orienteeritud stabiilsele kasvule.	Kiire, agressiivne kasv.
Lähtepunkt	Puudus toote, teenuse järgi.	Innovaatiline idee, mis võib pakkuda lahenduse mõnele probleemile.
Tekke põhjus	Kindel tegutsemise eesmärk.	Teatud tingimuste olemasolu.
Omadused	Stabiilsus, struktureeritus.	Tulevikumääramatus, ebamäärasus.
Riskitase	Võimalikult madal.	Üldjuhul kõrge, osalemine idufirmas nõuab riskeerimist.
Rahastamine	Laenud pangast, toetused.	Investeeringud äriinglitelt, riskikapitali firmadelt, erinevatelt võistlustelt.
Mõjusub ühiskonnas	Keskendunud eesmärgile, mõne puuduse lahendamisele mingis kindlas piirkonnas. Lokaalne mõju.	Pretendeerib suurele mõjule ühiskonnas, tahab tihtipeale muuta maailma.

Valmistumine ettevõtte tegevuse lõpetamiseks.	Alustades puudub visioon tegevuse lõpetamiseks. Sõltub omaniku soovist – kas hoida ettevõtet või müüa maha.	Eksisteerib väljumisstrateegia firma loomisest peale.
---	---	---

Allikas: autori koostatud.

Kuigi idufirmad sobituvad oma olemuselt osaliselt kindlasti väikeettevõtte klassifikatsiooni alla, on idufirmadel väga iseloomulikud tunnused ja erisused, mis ei luba neid kahte tüüpi ettevõtteid samastada. Samuti on alust arvata, et traditsiooniliste väikeettevõtete ja idufirmade kasutatavad praktikad, protsessid jm süsteemid erinevad teineteisest märgatavalt.

Idufirmade eripärad on paljuski aluseks idufirmade spetsiifilistele väljakutsetele, millega nad silmitsi seisavad. Tihtipeale esineb tõsisemaid väljakutseid just ettevõtte esimestes arengufaasides, milleks võivad idufirmade puhul olla (Start-up Latin... 2013): rahastamise probleemid, informatsiooni asümmeetria ettevõtja, investori ja kliendi vahel; teadmiste ja oskuste puudujääk. Järgnevalt käsitleb autor nii OECD poolt loetletud idufirmade väljakutseid kui ka üleüldisi väljakutseid, millega idufirmad silmitsi seisavad.

Rahastamise probleemid, informatsiooni asümmeetria ettevõtja, investori ja kliendi vahel

Ettevõtja teab, mis on tehniliselt teostatav ja võimalik, samas on investor see, kes teab, kuidas tutvustada turul uusi tooteid ning tekitada tarbijate nõudlust (*Ibid.*). Stucki (2013) rõhutab, et idufirmade finantsiline piiratus on tihedalt seotud informatsiooni asümmeetriaga, samuti on väikesed ja noored ettevõtted palju tundlikumad rahavoogude kõikumisele. Cassar (2009) viitab samuti suurtele informatsiooni asümmeetrilisuse probleemidele juba ettevõtte varajases faasis, kus rahastuse saamine on tihtipeale kriitiline aspekt firma püsijäämises. Ettevõttepõhine teadmine on kõige suurem uutes firmades – teatakse ja tuntakse oma toodet ja selle potentsiaali. Seetõttu on välistel investoritel väga raske hinnata ettevõtte või selle juhtide hetke- ning tulevikuperspektiivi, eriti võrreldes juba toimivate firmadega, mille puhul on võimalik tutvuda nii ettevõtte ajaloo kui eelnevate tulemustega. Lisaks puudub võimalus ammutada lisainformatsiooni ettevõtte ja selle juhtide kohta alternatiivsetest allikatest, näiteks finantsaruannetest või eelnenud meediakajastusest, kuna väga noortel idufirmadel võib avalik profiil veel täiesti puududa. Seetõttu on idufirmadest huvitatud välised investorid jm huvigrupid sunnitud toetuma informatsioonile, mis on idufirmade enda loodud. Informatsiooni asümmeetria on ka üks põhjus, miks kõik investorid ei soovi investeerida idufirmadesse või teevad seda kõrgema kapitalihinnaga. Arvestades nii idufirmade

tulevikumääramatust kui ka informatsiooni asümmeetria mõju idufirmadele, oleneb investeeringute suurus just informatsioonist, mida nad suudavad potentsiaalsetele investoritele presenteerida. (*Ibid.*)

Teadmiste ja oskuste puudujääk

Selleks, et leiutis saaks areneda edasi innovatsiooniks, on vajalik äriplaani, mis lahendab funktsionaalsuse, kvaliteedi, tootmise ja jaotuskanalite probleemid. Innovaatoritel puuduvad tihtipeale ärilised teadmised ja oskused – juhtimis- ja läbirääkimisoskused, rahandus- ja turundusteadmised, mis kõik on vajalikud uue ettevõtte käivitamiseks. (Start-up Latin... 2013) Teadmiste ja kogemuste vähesus on ka Eesti idufirmade ökosüsteemi üks suuremaid probleeme. Eesti *start-up* ökosüsteem hinnatakse olevat alles kujunemisejärgus, kuna pole veel tekkinud põlvkonda idufirmasid, kes oleks oma edu korranud mitme eduka väljumisega (ing.k. *exit*) ning valmis panustama ökosüsteemi tagasi. (Arengufondi roll ... 2015) Eesti idufirmade ökosüsteemi probleeme hinnatakse fundamentaalseteks ning muutusi on võimalik ellu viia läbi reformide nii haridussüsteemis kui ka maksusüsteemis. Oluline on ka kapitalistide põlvkonna tekitamine, kes suudaksid idufirmadesse investeerides väärtust luua ka oma rahvusvahelise võrgustiku kaudu. (*Ibid.*)

Probleemid võrgustike loomisel

Idufirmad seisavad tihti silmitsi probleemidega võrgustike loomisel, olgu selleks siis kontaktide-, suhtlus- või erialavõrgustik. Hausselid ja Wallacheri uuringud näitavad, et praktikas on väike- ja keskmiste ettevõtete juhid skeptilised erinevate võrgustike loomisel (Meisenberg, Ehrmann 2013). Kuigi tunnustatakse erinevate võrgustike potentsiaalset kasulikkust, näiteks uuele turule sisenemisel või täiendavate ressursside saamisel, siis esineb ka spetsiifilisi probleeme võrgustike loomisel – näiteks puuduvad sobivad partnerid, liitude loomine vajab palju juhtimisressurssi. Samuti suureneb risk ärakasutamiseks suurfirmade poolt (*Ibid.*). Väikeste ettevõtete tahtmatust võrgustikke luua ja sinna kuuluda on täheldatud ka Eesti ettevõtjate puhul. Arengufondi, Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014–2020 ja „Made in Estonia“ tegevuskava fookustes on ühe eesmärgina nimetatud kohalike ettevõtjate aktiivsemaks muutmist, kogemuste jagamist ja üksteiselt õppimist. (Eesti ettevõtluse ... 2013; Made in ... 2014; Start-up Eesti ... 2011).

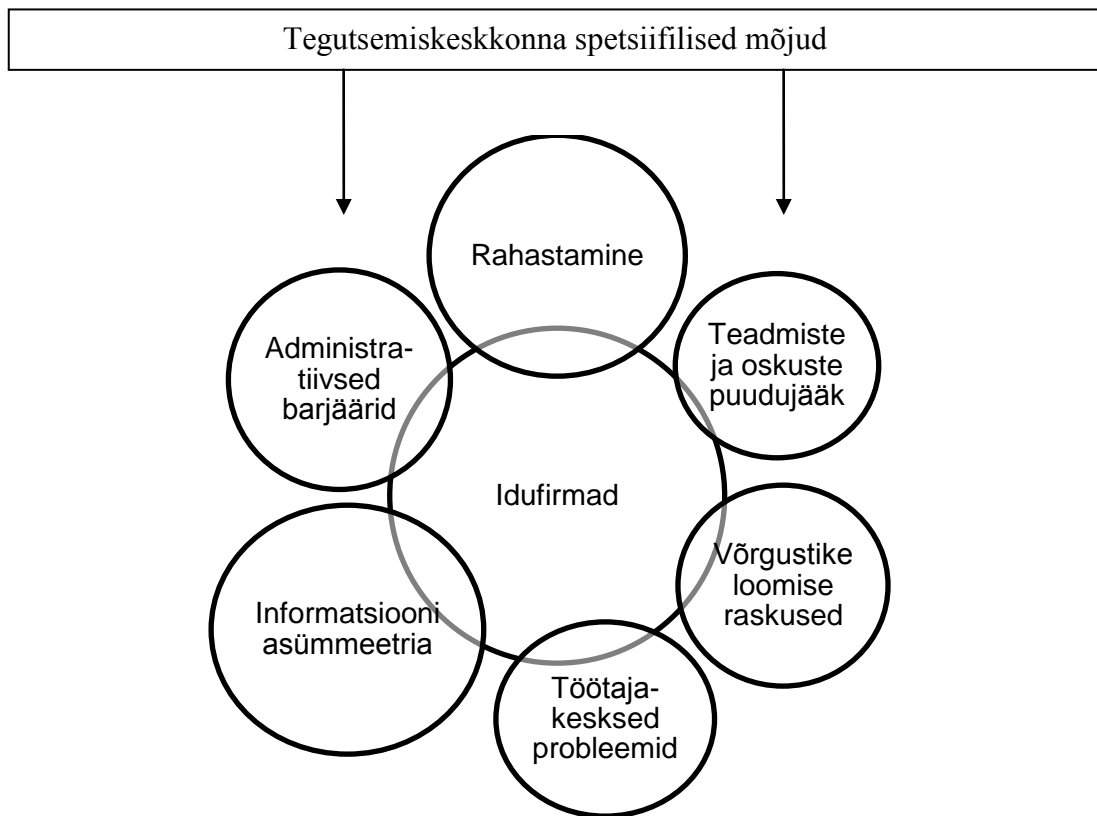
Regulatiivsed ja administratiivsed barjäärid

Nii idufirmade kui ka teiste väike- ja keskmise suurusega ettevõtete ühiseks probleemiks on regulatiivsed ning administratiivsed barjäärid. Uuringud näitavad, et

idufirmad ning väike- ja keskmise suurusega ettevõtteid piiravad erisugused finantseerimisega seotud ja institutsionaalsed piirangud rohkem kui suurettevõtteid (Beck 2007). Piirangud väljenduvad administratiivsetes nõuetes uue äri loomisel, seadusandlikes turule tuleku piirangutes, pankroti- ja tööseadustes, aga ka investorite huvide kaitsmise praktikates (Wilson, Silva 2013). Vähemoluliseks ei saa pidada ka kiiresti kasvavate ja rahvusvahelisele turule suunduvate firmade administratiivset koormat (*Ibid.*).

Töötajakesksed väljakutsed

Lisaks seisavad idufirmad silmitsi töötajakesksete probleemidega, mis on eriti iseloomulikud just idufirmadele. Idufirmad on täna olemas, ent homme võivad nad juba kadunud olla – idufirmade läbikukkumisprotsent on 30–40. Kui arvestada ka investeringute tasuvust, tõuseb aga läbikukkumise näitaja juba 70–80%-ni. Seega, kuigi on võimalus ka õnnestumiseks, peavad töötajad olema tugeva närvikavaga ning valmis riskeerima. Samuti tuleb hinnata töötajate valmisolekut töötada ettevõttes ainult paar aastat, kuni idufirma eduka väljumiseni (ing.k. *exit*) või siis hoopis testida töötajate valmisolekut töötamiseks väikeettevõttes, mis lõpuks enam ei kasva sama kiirusega nagu alguses. Lisaks tulevikumääramatusele on töötaja jaoks väljakutseks ka ise oma tööülesannete administratiivse poolega hakkamasaamine. Suure tõenäosusega puudub töötajal assistent, sekretär või muu abiline, sest administratiivsetele probleemidele pühendunud osakonda idufirmades üldjuhul ei eksisteeri – idufirmas polegi tihtipeale osakondi. See faktor on tihedalt seotud töötaja tausta ja tema ootustega. Töötaja vaatenurgast on idufirmas töötamisel ka isiklikku elu puudutav väljakutse – tavapäraselt on idufirmas töötamine seotud pikkade tööpäevade ning alguses ka väikese tasuga. Need kaks faktorit mõjutavad aga otseselt töötaja eluolu – kas tal on võimalik töötada ka ebatraditsioonilistel kellaaegadel või oluliselt kauem kui 40 tundi nädalas ning milline on töötaja võimalus hakkama saada ebaregulaarse või madala sissetulekuga. (Symanowitz 2014) Joonis 3 illustreerib kokkuvõtlikult eelpool kirjeldatud idufirmade väljakutseid.



Joonis 3. Idufirmade väljakutsed
Allikas: autori koostatud.

Joonis 3 võtab kokku idufirmade eripärad, mis teisenduvad teatud oludes väljakutseteks ja moodustavad omavahel seotud koosluse ning väljakutsete ringi. Kui rahastamise probleeme võib esineda ka suurfirmadel, siis idufirmade kontekstis võimendab informatsiooni asümmeetriast mõjutatud olukord rahastamise probleeme tunduvalt. Idufirmadele iseloomulik tulevikumääramatus soosib info ebauhtlast jagunemist nii firma, kliendi kui ka investori vahel. Võrgustike loomise raskusi võimendab nii teadmiste-oskuste puudujääk kui ka takerdumine administratiivsetesse barjääridesse, sest omavaheliste kogemuste, nippide vahetamine ning liitude moodustamine on puudulik. Töötajakeskseid probleeme võib leida suure tõenäosusega paljudest firmadest, ent tulenevalt idufirmade eripärast, on need üheks suureks väljakutseks kogu idufirma inimressursi juhtimise ja selle praktikate planeerimisel. Tulevikumääramatus, riskantsem äriplaan, innovaatus ning kiire ettevõtte kasv on tegurid, mis võimendavad idufirmades töötajakeskseid probleeme ning sunnivad pöörama eraldi tähelepanu personali värbamisele ja valikule, aga näiteks ka koolitamisele ja tasustamisele. Lisaks on idufirmad vastuvõtlikud ka tegutsemiskeskonna spetsiifilistele mõjuritele, näiteks Eesti puhul nii tööjõuturu olukord kui ka ökosüsteemi puudused.

3. EMPIIRILINE UURING

Empiiriline uuring koosneb kahest etapist. Esimese etapi eesmärgiks oli analüüsida väikeettevõtete värbamise ja valiku praktikaid, analüüsimisel kasutati teiseid andmeid. Teise etapi eesmärgiks oli idufirmade värbamise ja valiku praktikate väljaselgitamine. Teises etapis kasutati kvalitatiivset meetodit – poolstruktureeritud intervjuusid idufirmade esindajatega.

3.1. Väikeettevõtete värbamise ja valiku praktikate analüüs

Väikeettevõtete värbamise ja valiku praktikate analüüs toetub teistele andmetele. Autor kasutab 2012. aastal läbiviidud TTÜ ja Eesti Personalijuhtimise Ühingu PARE värbamise ja valiku praktikate ühisuuringu andmeid.

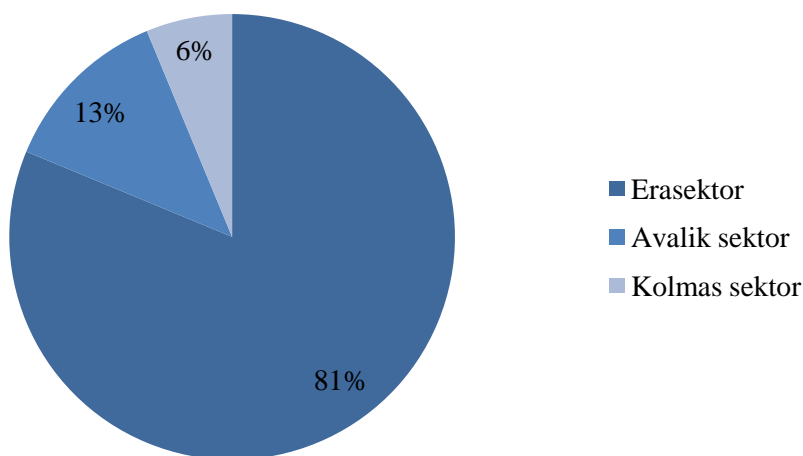
Uuringu eesmärgiks oli kaardistada Eesti organisatsioonide praktikad töötajate värbamisel ja valikul. Uuringus kasutati kirjaliku ankeetküsitluse meetodit ning uuring saadeti valimisse juhuslikul teel sattunud ettevõtetele laiali e-postiga. Küsimustik jagunes laias laastus üldküsimuste ja värbamise ning valiku protsessi plokiks. Üldküsimused võimaldasid koguda infot osalenud ettevõtete töötajate arvu, tegevusvaldkonna, sektoraalse kuuluvuse ja PARE liikmelisuse kohta. Järgmises küsimuste plokis uuriti värbamise ja valiku protsessi erinevaid aspekte erinevate ametikohtade (juhid, spetsialistid, oskustöölised, lihttöölised) lõikes. Küsimustik on toodud lisas 1.

3.1.1. Analüüsi valim ja meetod

TTÜ ja PARE ühisuuringu valimis oli 134 ettevõtet. Kuna käesolev magistritöö keskendub väikeettevõtetele ja idufirmadele, on autor kodeeritud andmetest välja valinud edasiseks analüüsiks ainult väikeettevõtete antud vastused. Seega moodustub uuringus

osalenud väikeettevõtetest käesoleva analüüsi valim ehk 32 ettevõtet (24% kõikidest vastanutest), kes klassifitseeris end läbiviidud uuringus väikeettevõttena, kus töötab 10–49 töötajat. Nende ettevõtete vastuste hulgast keskendub autor spetsialisti ametipositsiooniga seotud küsimustele, sest antud ametipositsioon vastab oletuslikult kõige rohkem idufirmades leiduvale ametipositsioonile, võrreldes juhi, liht- või oskustöölise ametipositsiooniga. Samuti on nõuded nii väikeettevõtte kui ka idufirma spetsialisti ametipositsioonile enamasti sarnased.

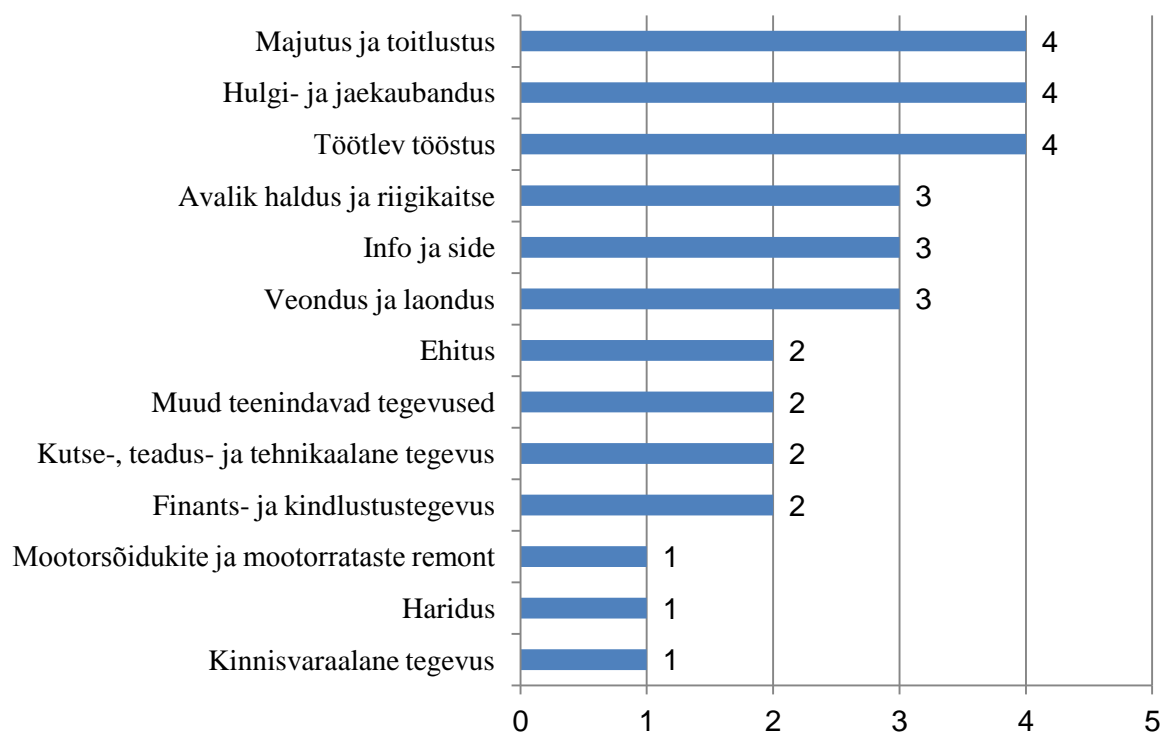
Käesoleva magistr töö valimis olevate väikeettevõtete sektoraalset kuuluvust kajastab joonis 4.



Joonis 4. Valimi sektoraalne kuuluvus

Allikas: autori koostatud, tuginedes PARE ja TTÜ ... 2012.

26 ettevõtet 32st ehk 81% vastanutest kuulub erasektoris, 4 ettevõtet 32st ehk 13% kuulub avalikku sektorisse ning 2 ettevõtet 32st vastanust ehk 6% tegutseb kolmandas sektoris. Valimisse kuulunud ettevõtted tegutsevad erinevates tegevusvaldkondades. Ülevaate valimis olevate väikeettevõtete tegevusvaldkonnast vastavalt Eesti Statistikaameti klassifikatsioonile annab joonis 5.



Joonis 5. Valimi jagunemine tegevusalade järgi
Allikas: autori koostatud, tuginedes PARE ja TTÜ ... 2012.

Analüüsimaaks väikeettevõtte värbamise ja valiku praktikaid, on autor uuringu värbamise ja valiku praktikate küsimuste plokist välja valinud eelkõige küsimused, mis aitavad täita käesoleva magistritöö eesmärke ning ühtlasi üldistatult kirjeldada ühe tüüpilise väikeettevõtte värbamise ja valiku praktikaid. Teiseste andmete analüüsi käigus analüüsib autor järgnevaid küsimusi:

- küsimus 6, mis uuris ametikoha täitmiseks kuluvat aega;
- küsimus 2.2., mis uuris, missugused probleemid ja mil määral on erinevate ametikohtade täitmisel viimase aasta jooksul ettevõtetel esinenud;
- küsimus 4.1.2., mis uuris, milliseid otsingumeetodeid ettevõtted kasutavad värbamisel;
- küsimus 4.2.2., mis uuris, milliseid värbamiskanaleid ettevõtted kasutavad;
- küsimus 4.3., mis uuris, kas ettevõtted on töötajaid värvanud ka väljastpoolt Eestit;
- küsimus 5.1.2., mis uuris, milliseid valikumeetodeid ettevõtted kasutavad;
- küsimus 5.2.2., mis uuris, millised on olulised valikukriteeriumid valiku tegemisel.

Kodeeritud vastuste analüüsiks kasutab autor sagedusanalüüsi. Sagedusanalüüs võimaldab välja tuua väikeettevõtete poolt kõige sagedamini kasutatavad praktikad – selleks toob autor välja sagedusjaotuse ainult Likerti skaalas vastatud variantidele „4 – kasutame

enamjaolt“ ja „5 – kasutame alati“. Läbi kõige tihedamini kasutatavate praktikate analüüsi on võimalik vastata käesoleva magistritöö esimesele uurimisküsimusele – missuguseid värbamise ja valiku praktikaid kasutavad Eesti väikeettevõtted?

3.1.2. Analüüsi tulemused

Tulemused on esitatud kasutatud küsimuste kaupa.

Spetsialisti ametikoha täitmisele kuluv aeg väikeettevõtetes

Uuringus osalejatel paluti vastata, kui kaua võtab keskmiselt aega spetsialisti ametikoha täitmine nende organisatsioonis. Vastuste jaotus on toodud tabelis 9.

Tabel 9. Spetsialisti ametikoha täitmiseks kuluv aeg väikeettevõtetes

Ajaline hinnang	Vastuste sagedus	Osakaal vastanutest
Kuni 1 kuu	7	22%
2-3 kuud	16	50%
4-6 kuud	6	19%
Rohkem kui 6 kuud	3	9%

Allikas: autori koostatud, tuginedes PARE ja TTÜ ... 2012.

Väikeettevõtetes kulub spetsialisti ametikoha täitmiseks 50% vastanud ettevõtetest ehk 16 ettevõttel keskmiselt 2–3 kuud. 7 ettevõtet saab hakkama kuni ühe kuuga ning 6 ettevõtet täidab spetsialisti ametipositsiooni keskmiselt 4–6 kuuga. Keskmiselt rohkem kui 6 kuud kulub kolmel vastanud ettevõttel.

Väikeettevõtete probleemid spetsialisti ametikoha täitmisel

Väikeettevõtete kõige sagedamini esinevaid probleeme spetsialisti ametikoha täitmisel kajastab tabel 10.

Tabel 10. Väikeettevõtetes kõige sagedamini esinevad probleemid spetsialisti ametikoha täitmisel

Probleem	„Esineb sageli“ ja „esineb enamjaolt“ vastanute arv	Osakaal vastanutest
Kandidaate on vähe	21	81%
Puudub vajalik kogemus	20	74%
Oskused on ebapiisavad	14	54%
Palgaootus on liiga kõrge	13	52%
Isikuomadused ei ole	8	31%

sobilikud		
Töökoha asukoht on ebasobiv	2	8%
Ametikoha maine on madal	1	4%
Sektori maine on madal	1	4%
Organisatsiooni maine on madal	0	0%

Allikas: autori koostatud, tuginedes PARE ja TTÜ ... 2012.

Kõige tihedamini on viimase aasta jooksul väikeettevõtted pidanud silmitsi seisma nii kandidaatide vähesuse kui ka vajalike kogemuste puudumisega. Väikeettevõtete poolt nimetatud probleemidega seisab silmitsi tegelikult kogu Eesti tööjõuturg, kus kvalifitseeritud tööjõu pealevool on väike ning kus tööjõupuuduse probleem on järjest teravam (Tööturu ... 2015). Lisaks kogu Eesti tööjõuturu ühistele probleemidele tekitavad spetsialistide värbamisel väikeettevõtetele probleeme ka liiga kõrged palgaootused ning ebasobivad isikuomadused. Kui palgaootus on tihedalt seotud väliste teguritega, nagu üldine makro- ja majanduskeskkond, siis isikuomaduste mittedobimine on seotud tihedalt ettevõtte kasutatavate valikukriteeriumitega. Seega on väikeettevõtete peamised probleemid spetsialisti ametikoha täitmisel tihedalt seotud üleüldise tööjõuturu olukorraga.

Väikeettevõtete poolt kasutatavad otsingumeetodid spetsialisti ametikoha täitmisel

Uuringus osalenud ettevõtetel paluti hinnata ka, missuguses ulatuses on nad kasutanud konkreetseid otsingumeetodeid. Kõige sagedamini kasutatavatest otsingumeetoditest annab ülevaate tabel 11.

Tabel 11. Väikeettevõtetes kõige sagedamini kasutatavad otsingumeetodid spetsialisti ametikoha täitmisel

Otsingumeetod	„Kasutame alati“ ja „kasutame enamjaolt“ vastanute arv	Osakaal vastustest
Avalik konkurss	21	78%
Soovitajate kasutamine	17	63%
Otsepakkumine	14	52%
Andmebaasi otsing	13	48%
Sihtotsing	10	37%
Organisatsioonisisene konkurss	6	23%
Professionaalsete värbamisfirmade kasutamine	3	12%
Tööjõu rent	1	4%

Allikas: autori koostatud, tuginedes PARE ja TTÜ ... 2012.

Väikeettevõtted kasutavad kõige sagedasema otsingumeetodina värbamisprotsessis ametikoha täitmisel avalikku konkurssi, sellele järgnevad soovitajate kasutamine ja otsepakkumiste tegemine. Kuna kõige sagedasema probleemina tuvastasid väikeettevõtted kandidaatide vähesuse, on loogiline kasutada avalikku konkurssi otsingumeetodina – see võimaldab potentsiaalselt väga paljude töötajateni. Soovitajate kasutamine aga võimaldab jõuda ka kandidaatideni, kes ei ole end aktiivseks töötajaks registreerinud ega jälgi avalikke konkursse. Vähem kasutust leiavad nii siht- kui ka andmebaasi otsing, samuti on väikeettevõtetes vähekasutatavaks otsingumeetodiks organisatsioonisisene konkurss, mis on seletatav väikeettevõtte niigi piiratud töötajate arvuga.

Väikeettevõtete poolt kasutatavad värbamiskanaliid spetsialisti ametikoha täitmisel

Jõudmaks potentsiaalsete kandidaatideni, kasutavad väikefirmad erisuguseid värbamiskanaleid, ülevaadet pakub tabel 12.

Tabel 12. Väikeettevõtetes kõige sagedamini kasutatavad värbamiskanaliid spetsialisti ametikoha täitmisel

Värbamiskanal	„Kasutame alati“ ja „kasutame enamjaolt“ vastanute arv	Osakaal vastustest
Elektroonilised andmebaasid	18	67%
Tuttavate soovitusel	15	56%
Organisatsiooni kodulehekülge	14	52%
Sotsiaalmeedia ehk suhtlusvõrgustikud	7	26%
Trükimeedia	6	22%
Praktikavõimaluste pakkumine	4	15%
Ülikoolid	4	15%
Kutse- ja kõrgkoolid	3	11%
Töötukassa	2	7%
Tele-ja/või raadioreklaam	1	4%
Karjäärimeessid	0	0%

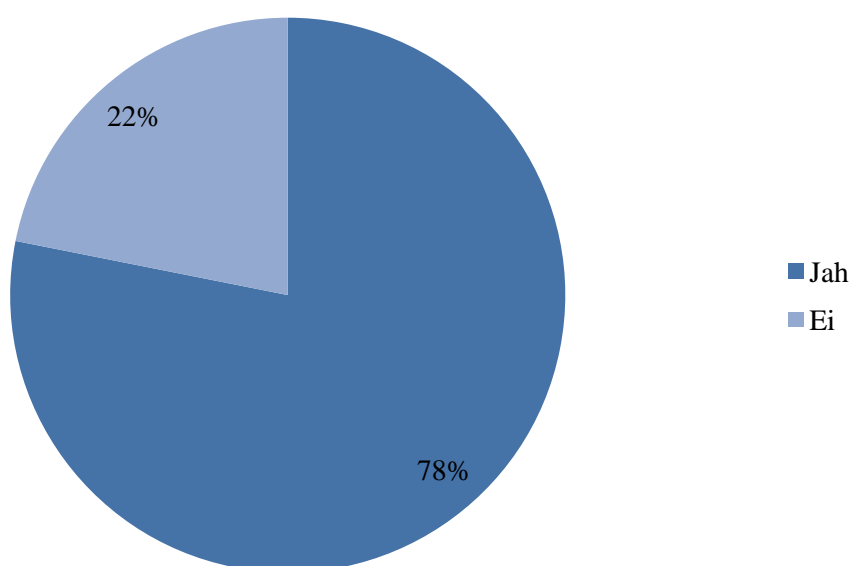
Allikas: autori koostatud, tuginedes PARE ja TTÜ ... 2012.

Kõige tihedamini kasutavad väikeettevõtted värbamiskanalina elektroonilisi andmebaase, tuttavate soovitusi ja organisatsiooni kodulehekülge. Kui kandidaatide vähesus on üks sagedamini esinevaid probleeme väikeettevõtetes, on mõnevõrra üllatuslik näha, et sotsiaalmeedia ja suhtlusvõrgustike kasutamine värbamiskanalitena on alles neljandana sagedustabelis ning peaaegu samaväärne trükimeedia kasutamisega. Tänapäeval võimaldaks

sotsiaalmeedia jõuda väga laia hulga kandidaatideni, seejuures näiteks kaasates juba läbi sotsiaalmeedia ülikoolide ja kutse- või kõrgkoolide suhtlusvõrgustike gruppe. Arvestades väikeettevõtete piiratud ressursse, võimaldaks sotsiaalmeedia kasutamine värbamiskanalina hoida kokku nii aega kui ka vaeva kandidaatide otsingul.

Tööjõu värbamine välismaalt

Muu hulgas küsiti väikeettevõtetelt uuringu käigus, kas nad on värvanud töötajaid väljastpoolt Eestit, ülevaate annab joonis 6.



Joonis 6. Välismaalt värvanud ja mittevärvanud väikeettevõtted
Allikas: autori koostatud, tuginedes PARE ja TTÜ ... 2012.

78% ehk 25 väikeettevõtet on värvanud tööjõudu välismaalt. Välismaalt värbamise kasuks otsustamine on seletuseks tabelis 10 väljatoodud probleemidele, kus kandidaatide vähesus ja kogemuste puudus on ühed suurimad murekohad värbamisprotsessis. Eesti piiridest väljastpoolt otsimine võimaldab aga suurendada nii kandidaatide hulka kui samal ajal leida ka paremate ja/või rohkemate oskustega tööjõudu.

Väikeettevõtete valikumeetodid spetsialisti ametikohta täitmisel

Töötajate valikuks on võimalik kasutada erinevaid viise, väikeettevõtete spetsialisti ametikoha valikumeetoditest annab ülevaate tabel 13.

Tabel 13. Väikeettevõtetes kõige sagedamini kasutatavad valikumeetodid spetsialisti ametikoha täitmisel

Valikumeetod	„Kasutame alati“ ja „kasutame enamjaolt“ vastanute arv	Osakaal vastustest
Vahetu intervjuu	26	96%
CV-de analüüs	25	93%
Taustauuring	22	81%
Motivatsiooni- või kaaskirja analüüs	20	74%
Proovitöö	14	52%
Töölaste teadmiste test	13	48%
Individaalsed ülesanded	10	37%
Telefoniintervjuu	6	22%
Vaimse võimekuse testid	2	8%
Isiksuse testid	1	4%
Grupitöö	0	0%

Allikas: autori koostatud, tuginedes PARE ja TTÜ ... 2012.

Kõige sagedamini kasutatavad väikeettevõttes töötajate valikul vahetut intervjuud – 96% vastanutest. Sagedasti kasutatakse ka CV-de analüüsi, taustauuringut ning motivatsiooni- või kaaskirja analüüsi. Vähem kasutatakse proovitöid ja tööalaste teadmiste teste, mis tegelikult võimaldaksid identifitseerida kandidaadi oskuste taseme, mis vastavalt tabelile 10 oli üks sagedamini esinevaid probleeme värbamise ja valiku protsessis. Harvem kasutatakse ka grupitöid, isiksuse ja vaimse võimekuse teste, mis on ka väikeettevõtte puhul mõistetav, kuna nimetatud meetodid võivad endaga kaasa tuua suuremaid rahalisi kulutusi.

Erinevate valikukriteeriumite olulisus väikeettevõtetes

Erisugused ettevõtted kasutavad ka erinevaid valikukriteeriume töötajate valikul – need võivad sõltuda nii värbava juhi isiklikest eelistustest, seotud olla hoopis organisatsiooni üldise personalipoliitikaga või lähtuda hoopiski organisatsiooni pikaajalistest strateegilistest eesmärkidest. Erinevate valikukriteeriumite olulisust spetsialisti valikul väikeettevõtetes kajastab tabel 14.

Tabel 14. Väikeettevõtete valikukriteeriumite olulisus spetsialisti ametikoha täitmisel

Valikukriteerium	„On väga oluline“ ja „on oluline“ vastanute arv	Osakaal vastustest
Senine töökogemus	26	96%

Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale	25	93%
Motiveeritus	25	93%
Isikuomaduste sobivus ametikohale	24	89%
Inimese sobivus organisatsiooniga	24	89%
Õppimisvõime ja arengupotentsiaal	22	81%
Erialane haridus	21	78%
Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused	20	74%
Loovus	20	74%
Ettevõtlikkus	17	63%
Sobivus organisatsiooni arengukavadega	15	56%
Kutsetunnistuse olemasolu	12	46%
Vanus	4	15%
Välimus	4	15%

Allikas: autori koostatud, tuginedes PARE ja TTÜ ... 2012.

Kõige olulisemaks valikukriteeriumiks väikeettevõtete valikuprotsessis spetsialisti ametikoha täitmisel on senine töökogemus, sellele järgnevad oskuste sobivus ametikohale ning motiveeritus. Kuna kogemuste puudulikkus ja oskuste ebapiisavus olid ka ühed kõige sagedasemad probleemid, peegeldub valikukriteeriumite olulisuse määramisel antud valdkondade prioriteetsus – määravaks saavad nii senine töökogemus ja oskuste olemasolu konkreetsele ametikohale. Samas nähakse lisaks oskustele olulisena ka motiveeritust, isikuomaduste sobivust ametikohale ning inimese sobivust organisatsiooniga. Kõige vähem mängivad rolli vanus ja välimus.

Antud uuringu põhjal on võimalik koostada tüüpiline väikeettevõtte spetsialisti ametikoha värbamise ja valiku praktikate kirjeldus – kõige sagedamini seisavad väikeettevõtted silmitsi spetsialistikandidaatide vähesuse ja kogemuste ning oskuste puudumisega. Asudes otsima uut spetsialisti, kasutavad väikeettevõtted selleks kõige tihemini avalikke konkursse ning soovitajaid, seetõttu on kõige ka sagedamini kasutatavateks värbamiskanaliteks elektroonilised andmebaasid ja tuttavate soovitusel. Valikumeetodina on kõige populaarsem vahetu intervjuu, kuid sagedasti kasutatakse ka CV-de analüüsi. Kõige tihedamini kasutatavad valikumeetodid sillutavad tee ka kõige olulisemate valikukriteeriumiteni. Oluliste valikukriteeriumitena nähakse nii senist töökogemust kui ka oskuste sobivust ametikohale, mida on võimalik hinnata nii vahetu intervjuu kui ka CV analüüsi käigus. Olulise valikukriteeriumina nähakse ka motiveeritust.

3.2. Idufirmade värbamise ja valiku praktikate analüüs

Empiirilise uuringu teise etapi eesmärgiks oli välja selgitada, milliseid värbamise ja valiku praktikaid kasutavad Eestist pärit idufirmad. Kasutati kvalitatiivset lähenemisviisi – poolstruktureeritud intervjuusid idufirmade esindajatega. Idufirmade valik on tehtud Garage48 *Wall of Fame* ja *Runner-ups* andmebaaside põhjal.

3.2.1. Uuringu valim ja meetod

Uuringu valimi koostamisel lähtus autor järgmistest kriteeriumidest:

- osalus Garage48 *Wall of Fame* või *Runner-ups* nimekirjas, kus on üles loetletud tehnoloogia idufirmad, kelle aastane tulu on üle 500 000 \$ ja/või kes on saanud rahastuse üle 1 000 000 \$, kindlustamaks, et tegu on tunnustatud idufirmaga, mitte lihtsalt ideealgatuse või väikeettevõtluse mõne muu vormiga. Samuti võimaldab antud kriteerium olla kindel, et tegu on juba toimiva firmaga, mis on oma elutsükklis jõudnud eel *start-up* staatusest kas *start-up* või ka kasvustaatusesse vastavalt tabel 7 käsitlusele;
- töötajate arv 10 kuni 50 töötajat, ühtimaks rahvusvahelise käsitlusega väikeettevõttest (Milline on ... 2015) ning olles seega võrreldav väikeettevõttega;
- seotus Eestiga, kas läbi omanike, töötajate või asukohamaa – see võimaldab garanteerida, et eksisteerib seos Eestiga ning Eestis kasutatavate praktikatega.

Kokku oli 03.04.2015 seisuga Garage48 *Wall of Fame* või *Runner-ups* nimekirjas 48 tehnoloogia idufirmat (Estonian Tech ... 2015). Autor kasutas kontaktivõtmiseks, töötajate arvu ning intervjuuks valmisoleku väljaselgitamiseks eelkõige sõprade, tuttavate ja ka juhendaja abi, et kontakteeruda siis juba telefoni, e-maili või ka sotsiaalmeedia vahendusel idufirmade esindajatega. Kokku tegi autor 10 intervjuud idufirmade esindajatega. Küsimustele vastasid inimesed, kes puutuvad antud ettevõttes kõige rohkem kokku värbamise ja valikuga – näiteks tegevjuhid, kaasasutajad, tiimijuhid või ka personalispetsialistid. Kuna idufirmade ringkond on suhteliselt väike ning üksteist hästi tundev, ei ole käesoleva töö lisasse pandud detailset valimi kirjeldust, tagamaks osalenud idufirmade anonüümsus. Valimi kokkuvõtlik detailne kirjeldus on leitav intervjuude transkriptsioonide juures.

Kvalitatiivse uuringu meetodiks oli poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu võimaldab koguda materjali süvendatumalt kui teised meetodid, näiteks ankeetküsimustik.

Avatud küsimused on paindlikud ning võimaldavad teema süvakäsitlust. Vajadusel saab intervjuu käigus kohe paluda täpsustusi või vastajale küsimust täiendavalt lahti seletada. Antud meetod võimaldab paremini mõista intervjuueeritava veendumusi ning uskumusi. Avatud küsimuste korral saab intervjuueeritav vastata spontaanselt ning teda ei suruta raamidesse. Samuti ei anna avatud küsimused ette kindlaid vastusevariante, mis võiksid vastajat mõjutada. Intervjuu küsimused on autori koostatud ja leitavad lisas 2. Intervjuu küsimuste koostamisel toetus autor teoreetilisele raamistikule ning peatükis 3.1.2. presenteeritud väikeettevõtete värbamise ja valiku analüüsi tulemustele. Intervjuud viis autor ettevõtete esindajatega läbi näost näkku kohtumiste, kolme idufirma esindajaga ka Skype'i vahendusel. Intervjuud kestsid keskmiselt 30 minutit, intervjuude salvestamiseks kasutas autor diktofoni, mis võimaldas tulemused hõlpsasti transkribeerida ning vajadusel ka taasesitada. Intervjuud kõikide idufirmade esindajatega viis autor läbi aprillis 2015.

Intervjuude vastuste analüüsil kasutab autor põhistatud teooria printsiipe kui kvalitatiivset uurimisviisi. Põhistatud teooria printsiipide rakendamine sobib erinevate tekstiliste andmete, nagu näiteks intervjuude transkriptsioonide, analüüsimiseks. (Lepik, Strömpl 2014) Põhistatud teooria genereerib üldist, abstraktset teooriat protsesside ja tegevuste kohta, tuginedes intervjuude osalejate vaadetele, mistõttu on põhistatud teooria tuletatud reaalsustest tulenevatest andmetest. (Nossova 2010) Autor on kasutanud avatud kodeerimist. Kodeerimise peaesmärk on lahutada tekst osadeks, seda mõista, arendada välja kategooriad, otsides sarnaseid tunnuseid ja märksõnu ning seada need seejärel korrastatud süsteemi tulemuste esitamiseks. (Laherand 2008)

Järgnevas alapeatükis on autor kasutanud tulemuste selgitamiseks ja illustreerimiseks intervjuueeritud iduettevõtete töötajate tsitaate, millele ei ole nimeliselt viidatud.

3.2.2. Intervjuude tulemused

Intervjuude tulemuste analüüsimisel pakub autor ülevaadet intervjuueeritud idufirmade üldnäitajatest. Seejärel keskendub autor idufirmade värbamise ja valiku praktikate tutvustamisele, vastates teisele uurimisküsimusele (missuguseid värbamise ja valiku praktikaid kasutavad Eesti iduettevõtted), ning see on ka sisendiks kolmandale uurimisküsimusele (missugused on erinevused väikeettevõtete ja iduettevõtete värbamise ning valiku praktikate vahel).

Töötajate arvu järgi vastasid kõik valimis olevad ettevõtted väikeettevõtte töötajate arvu põhisele kriteeriumile: töötajate arv jäi vahemikku 10 kuni 50 (Milline on ... 2015). Tegevusvaldkond oli valdavalt info ja side, kuid esindatud oli ka finants- ning kindlustustegevus, hulgi- ja jaekaubandus ning muud teenindavad valdkonnad. Tegevusvaldkonna klassifitseerimisel jälgis autor joonisel 5 toodud jaotust. Asutamisaja poolest olid ettevõtted küllaltki diferentseeritud. Intervjueeritud idufirmade esindajad eristasid ise nii idee alguse saamist, aktiivset tegutsemist kui ja formaalset registreerimist äriregistris. Ideesid oli valimi lõikes nii 2000. aastate algusest kui ka ainult aastavanuseid. Seotus Eestiga oli olemas kõikidel idufirmadel – enamuse idufirmade asutajad ja/või idee autorid olid eestlased, samuti oli kõikidel intervjueeritud idufirmadel olemas Eestis kontor koos mingi osa meeskonnaga. Kõikide idufirmade ühisjooneks oli sihtturgude rahvusvaheliskus ning äritegevuse globaalne suunitlus.

Iduettevõtete värbamise ja valiku praktikate analüüsi osa juhatasid intervjuudes sisse küsimused, mis võimaldasid aimu saada, kui palju on idufirma töötajaid juurde värvanud 2014. aasta jooksul, milliseid probleeme idufirmad ise kõige rohkem tunnetavad värbamise protsessis ning kas see avaldub kuidagi ka uue töötaja leidmiseks kuluvas ajalisel määratluses.

Juurde värvatud töötajad 2014. aasta jooksul

Kõik valimis olnud idufirmad olid 2014. aasta jooksul juurde värvanud minimaalselt 2 ning maksimaalselt 28 töötajat. Arvestades, et valimis olnud idufirmades võis sätestatud kriteeriumite järgi olla maksimaalselt 50 töötajat, olid kõik idufirmad laienenud töötajate arvu poolest märkimisväärselt.

Suurimad probleemid värbamise ja valiku protsessis

Suurima probleemina värbamise ja valiku protsessi nimetati iga kord vähemal või rohkemal määral Eesti tööjõuturule omast probleemi: üldine turu väiksus ja sellest tulenev tööjõu puudust.

„... üks peamine probleem on ikkagi Eesti turu väiksus ehk siis häid inimesi leida on hästi raske...“ INT2

„... kõige rohkem kitsendab muidugi see Eesti tööjõuturg, mis on üldiselt ikkagi piiratud ...“ INT1

Samuti nimetati selge probleemina oskuste ja oskusteabe puudumist.

„... kas siin seda know-how'd (eesti k. oskusteave) on turul, et see on probleem ...“

INT6

„... oskustest ... jääb puudu ...“ INT5

Intervjuude käigus selgusid konkreetsed ja kohati spetsiifilised ametipositsioonid, mida on just idufirmade rahvusvahelist konteksti arvestades väga raske täita. Nende ametipositsioonide täitmine on aga üks suuremaid väljakutseid idufirmade värbamise ja valiku kontekstis.

„... tegelikult täpselt samasugune pöud valitseb see roll, mida kutsutakse product management ehk tootejuhtimine ... kõige raskem on leida turundusinimesi ...“ INT1

„... probleem on lihtsalt leida, kellel oleks rahvusvaheline kogemus, mis meil vaja on. See on kõige suurem probleem. Meil on üsna ... spetsiifilised ametipostid kohati ... IT-tausta ja e-kaubanduse kogemusega ... combo (eesti k. kombineeritud), combo versiooni põhimõtteliselt Eestist ei leiagi ...“ INT6

Lisaks toodi välja, et koolis õpetatavad oskused ei lähe kokku ettevõtete reaalse vajadustega.

„... Põhiprobleem ongi ... see, mida koolis õpetatakse ja see, mida tegelikult töökohad vajavad on ... nagu kaks erinevat asja, need ei lähe kokku ...“ INT5

Märkida tasub, et kuigi idufirmasid kimbutab oskustega kandidaatide puudus, siis olenevalt ettevõtte tuntuse astmest, ei olnud osadel ettevõtetel probleeme kandidaatide vähesusega.

„... kandidaate on palju ... sest, et tahtjaid on alati ja meil on inimesi, kes iga kord kandideerivad ... hullult tahetakse siin töötada ...“ INT 4

„... meil on üsna hea maine Eestil turul ... ja see hulk, mis sealt nagu peale lendab, see on päris suur ...“ INT6

Idufirmad nimetavad ka just neile omaseid probleeme, mis on seotud eelkõige alustava ettevõtlusega, sellega seotud tulevikumääramatusega ning rahaliste vahendite mittepiisavusega.

„... head inimesed tahavad ka head palka saada ja start-up'ina ei ole alati võimalik maksta nii palju, kui nad tahaksid ...“ INT2

„... tihtipeale on suurtel pakkuda rohkem kindlust kui väiksel iduettevõttel ...“ INT8

Infotehnoloogiaga (IT) seotud ametikohtade puhul toodi välja, et IT-inimesed ei ole aktiivsed tööotsijad ning neid on tarvilik üle osta või meelitada.

„... IT-inimesed ei ole ise aktiivsed tööotsijad ... neid peab ... ise siia meelitama ...“

INT 3

„... head spetsialistid on seal [töökohal], kus nad on ... mõnikord raske leida seda hetke, kui inimene on valmis ära tulema ...“ INT10

Seega ühese ja domineeriva probleemina Eesti turul tegutsedes on eelkõige tüüpilised tööjõuturu probleemid nagu turu väiksus ja piiratus ning oskuste puudus, kuid sellele lisanduvad ka idufirmade spetsiifilised probleemid nagu ettevõtte enda rahaliste vahendite nappus ja kandidaatide rahvusvahelise või ka spetsiifilise positsiooni kogemuse puudus. IT-ametikohtade spetsiifiliseks probleemiks on ka see, et IT-inimesed on juba mingi ametikohaga hõivatud ning ei ole aktiivsed tööotsijad, mistõttu peab neid idufirmadesse üle meelitama.

Ametikoha täitmiseks kuluv aeg

Töötajate leidmiseks kuluv aeg oleneb idufirmades suuresti konkreetsest ametikohast, mida täidetakse, jäädes enamasti kahe kuni kolme kuu piiresse. Samas IT-ga seotud ametipositsioonide puhul võib aeg olla ka oluliselt pikem, ulatudes kuni viie kuuni. Samuti on idufirma arengu käigus pikenenud töötajate leidmiseks kuluv aeg, kuna enda protsesse on põhjalikumaks tehtud.

„... enne me olime vähem kogunud, siis ta [ametikoha täitmine] võttis 3-4 nädalat. Nüüd me teeme põhjalikult ja nüüd me teeme kuskil 1,5 kuud ...“ INT7

Idufirmade värbamise ja valiku praktikate detailsemaks analüüsiks küsis autor intervjuu käigus küsimusi nii värbamise ja valiku korralduse, otsingukanalite kui ka valikumeetodite kohta.

Värbamise ja valiku korraldus

Värbamise ja valiku korraldus ettevõtetes on suuresti sõltuvuses ettevõtte suurusest ning varieerub ettevõtte tegutsemise spetsiifikast lähtuvalt. Näiteks suurema töötajate arvuga ettevõttes oli juba palgal eraldi personalispetsialist, kuid veel kümneliikmelises firmas jagati värbamise korraldamise protsess vastavalt värvatava ametikoha spetsiifikale – ehk arendajad otsivad arendajaid ning disainerid disainereid. Üldjoontes valitses aga ettevõtetes pigem tööjaotus, kus värbamise ja valiku protsessi eest vastutavad juba tiimijuhid, valdkonnajuhid või siis eriülesannetega kaasasutajad või võtmetöötajad. Tegevjuht ja/või kaasasutaja lülitub protsessi alles viimaseks valiku tegemise vooruks.

Värbamise ja valiku protsessi alguseks on vajaduse identifitseerimine ning selle kooskõlastamine. Idufirmade praktikad erinesid selles suurel määral, kuid hoolimata lõplikust

otsustajast uue inimese värbamisega alustamisel, rõhutati meeskonna rolli vajaduse määramisel.

„... siis me vaatame, kes võiks selle palkamise enda kanda võtta tiimi seest ...“ INT9

„... sellised asjad me arutame läbi tiimikoosolekutel kogu tiimiga koos ...“ INT2

Otsingumeetodid

Idufirmad kasutavad erisuguseid otsingumeetodeid, kuid kõige enam leiab kasutust soovitajate ja oma tutvusringkonna igakülgne kasutamine. Tehakse sihtotsingut nii oma tutvusringkonnas kui ka mujal.

„... kui sa hakkad kedagi otsima, siis sa lihtsalt levitad seda sõna nagu nii palju, kui sa oskad. Põhimõtteliselt ikka suust suhu, tutvuste kaudu ...“ INT1

„... meie oleme nüüd selle suuna peale läinud, et töökuulutusi kasutame väga vähe ja me teeme headhunting'ut (eesti k. sihtotsing) ehk sihtotsingut. IT-inimeste puhul on puhtalt sihtotsing ...“ INT3

Avalikke konkursse kasutavad küll enamus idufirmasid, kuid samas pole avaliku konkursi väljakuulutamise reegel, pigem lähtutakse vajadusest.

“ ... üldiselt me oleme avalikke konkursse vähe teinud. Me oleme avalikke konkursse siis teinud, kui me oleme täitsa hädas olnud ...“ INT6

Samuti kasutatakse väga vähe professionaalseid värbamisfirmasid. Ainult ühel juhul oli idufirma otsinud ise värbamisfirma abi tänu soovitustele, teisel juhul aga oli tegemist juhusega, kus värbamisfirma pakkus enda teenuseid ise.

Neli idufirmat kümnest on aga kasutanud boonussüsteemi, mille raames saab omatöötajast või ka ühel juhul väljastpoolt organisatsiooni soovitaja ühekordse rahalise boonuse, kui nende soovitatud kandidaat osutub valituks ning läbib ka katseaja.

Värbamiskanalid

Idufirmade värbamiskanalid on mitmekesised ning varieeruvad firmade lõikes. Kuigi kõik kümme intervjueeritud idufirmat kasutasid värbamiskanalina alati ka sotsiaalmeediat (Facebook, LinkedIn, Twitter), siis lisaks sellele kasutatakse kõiki võimalusi töötajate ligimeelitamiseks. Selleks võivad olla nii idufirmade kogukonnapõhised kanalid, näiteks:

1. spetsiaalsed valdkonnaga seotud teemalehed, keskkonnad ja sotsiaalmeedia valdkonnapõhised grupid, seejuures eelistatakse tasuta kanaleid:

„... selliseid saite on palju, kus start-up'i spetsiifilisi töökohti saad kuulutada. Kuigi tuntuim on Angellist ...“ INT1

2. abiks on ka välised idufirmade kogukonnaga seotud nõuandjad:

„... ka meie mentorite kaudu on tulnud mõned kontaktid ...“ INT2

Oluliseks peetakse ka erinevaid viise, mis reklaamivad idufirmat ja töötavad seeläbi värbamiskanalitena.

1. ettevõtet reklaamiv blogipostitus:

„... oma blogipostitustes sellest töökohast rääkimine ...“ INT6

2. värbamisvideo idufirma ja selle töötingimuste ning –keskkonna tutvustamiseks:

„... meil on olemas ... video ... promovideo, mis neid siia kutsub ...“ INT 4

3. praktikantide kasutamine ja koodikirjutamise õpitubades idufirma reklaamimine:

„... selleks suveks me proovime leida mõned intern'id (eesti k. praktikandid) endale ...“ INT9

„... me käime muidu CodeClubis, ise, õpetamas Pythonit ... tegelikult on see ka kui värbamisüritus. Või no, me võtame seda kui värbamisüritust ...“ INT5

Lisaks on tuttavate soovitude kasutamine laialt levinud ning seda kasutavad värbamiskanalina vähemal või rohkemal määral kõik idufirmad.

„... me leiame [töötajaid] ikka oma töötajate network (eesti k. võrgustik) [kaudu] ...“ INT7

„... IT-inimestel on ikkagi oma sõpruskonnas palju omanäolisi ja –taolisi inimesi ja neil on tegelikult lihtsam neid inimesi ülesse leida ...“ INT3

Idufirmade kultuuri juurde käib ka omatöötajate kasutamine sõna levitamiseks vabadest ametikohtadest ehk juba olemasolevatelt töötajatelt oodatakse ja lausa eeldatakse, et nad levitavad ka oma isiklikel sotsiaalmeedia kontodel infot vabadest töökohtadest, sest kõigi töötajate ühine huvi peaks olema, et idufirma leiab kiiresti uued töötajad.

Kaks idufirmat talletavad ka süstemaatiliselt inimesed, kes sobiksid potentsiaalselt ettevõttesse, aga kellele hetkel ei ole tööd pakkuda.

Värbamine välismaalt

Idufirmade olemuse üks osa on rahvusvaheline suunitlus, mis peegeldus selgelt ka kõigis intervjuudes – kõik kümme ettevõtet on värvanud inimesi välismaalt. Kuna idufirmadel ei ole tihti peale oluline, kus nende töötaja reaalselt tööd teeb või ka millises ajavööndis, ollakse äärmiselt paindlikud. Osad ettevõtted eelistasid muidugi ka meeskonna asumist ühes riigis, ent probleemi välismaalt värbamises ei nähtud ka nendes idufirmades – alati on

võimalik töötajad ümber kolida Eestisse elama ning antud lähenemist on kasutatud. Samuti nähakse potentsiaali teisest rahvusest inimestes, kes on Eestisse õppima tulnud.

„... meil on selles mõttes täiesti rahuvaheline meeskond, et me oleme ühe inimese toonud täiesti algusest lõpuni välismaalt siia. Me värbasime ta Slovakiast ja klienditeenindusse. Ehk me korraldasime talle kõik – alates lennupiletitest kuni korteri leidmiseni ... 1/3 töötajatest on välismaalased ...“ INT3

Valikumeetodid

Idufirmades kasutatakse mitmekesiseid valikumeetodeid ja suhtumine traditsioonilistesse valikumeetoditesse on erinev. Tihtipeale on see seotud nii isiklike veendumustega ning mõjutatud ka usust, et teised valikumeetodid annavad parema tulemuse. Selgus, et mõned idufirmad ei tutvu enne inimese palkamist kordagi tema CV või LinkedIn'i profiiliga.

„... ma ei usu CV-sse üldse ... ja on niipalju näited sellest, kuidas fantastiliste inimeste CV järgi neid iialgi ei palkaks ja CV järgi palgates palkaks väga valesid inimesi. Mõlemaid näiteid on ... pigem on ta [CV] nagu nimekaart ...“ INT1

„... võib-olla kõige eristatavam meie puhul on see, et me arvestamegi ainult testi. Me ei võta ühtegi CV-d arvesse ... see on selline asi, mida me ei tee ja mida me ei pea vajalikuks ... põhjus on väga lihtne – test ju näitab totaalselt sinu oskusi ...“ INT4

Kandidaadi motivatsiooni testimiseks kasutatakse nii traditsioonilist meetodit ehk motivatsioonikirja analüüsi, kuid samas modifitseeritakse traditsioonilisi meetodeid enda vajaduste ja ka uskumustega sobivaks, pannes seeläbi kandidaadi proovile teistmoodi

„... pigem me teemegi seda niimoodi, et me anname väga karmid tähtajad ... näiteks tuleb CV sisse homme õhtuks teed need testülesanded ja meil on homme õhtu intervjuu ... Ja see on nagu tema töö, et kui ta on motiveeritud, siis küll ta leiab võimaluse seda teha. Ja kui ta ei ole, siis ta ei ole ... me paneme väga karmilt asjad peale ... kui ta juba kandideerib, siis ta peab olema väga huvitatud ...“ INT7

Vahetu intervjuu on valikumeetodina on idufirmade seas levinud, samas ollakse paindlikud ning intervjuusid tehakse nii telefoni kui ka Skype'i teel ning samuti silmast silma. Kui esmane intervjuu toimub enamasti värbamisprotsessi eest vastutajaga, siis teise intervjuuga proovitakse potentsiaalne töötaja kutsuda tutvuma nii töö enda, kontori kui ka meeskonnaga. Tihtipeale ühildatakse see proovitöö või –päeva tegemisega.

„... prooviööd me tavaliselt inimestele ei anna, vaid kutsume nad siis proovipäevaks enda kontorisse ... anname reaalse ülesande kätte, mis tal oma tulevases rollis ka siis tuleks täita ... ja siis vaatamegi, kuidas ta toime tuleb ... tavaliselt see siis toimubki paaris, üks meie enda töötaja ja siis, kes tahaks tööle tulla, teevad siis koos mingit ülesannet ...“ INT2

„... ma valin testide seast välja parimad nemad tulevad proovipäevale ja kõikidega teen ma ka vestluse ... siis on mul võimalus küsida, mida sa oled näiteks varem teinud või mida õppinud tal on võimalus endast rääkida, mis iganes ta oluliseks peab ... siin proovipäeva jooksul ma saan aru, et kui asjalik inimene on ... kuskil kolm tundi me teeme koos tööd ... see on alati tegelikult kõik öelnud ... see [proovipäev] on isegi nagu oluliselt määravam, kui see vestlus ...“ INT4

Tasub märkimist, et kõik kümme intervjuueeritud idufirmat kasutab mingis vormis proovi- või testtööd või ka proovipäeva, testitakse nii tehnilisi oskusi, nagu näiteks koodikirjutamine, aga ka loogikaülesandeid. Kandidaate testitakse endaloodud ülesannetega, kusjuures kaks idufirmat olid loonud täiesti spetsiaalse kandidaatide testimise keskkonna.

Taustkontrolli kasutavad idufirmad pigem vähe, sest paljuski põhineb värbamine ja valik oma tutvusringkonnal, seega on olemas eelnev soovitus, koostöötamise kogemus või usaldus. Kuid leidub ka ettevõtteid, kus taustkontroll on omandamas suuremat tähtsust.

„... valus õppetund viimased korrad on olnud see, et tuleb see taustakontroll tegelikult teha üsna korralik ... tasub tegelikult helistada ka eelmistele tööandjatele, uurida neid soovitajaid ja nendega suhelda ...“ INT6

„... pigem me küsime nagu referentsi ... tal võib olla CV-s turundusjuht või mis iganes müügijuht, aga reaalsuses me ... ei näe selle CV pealt, kas ta tegi seal midagi ära või mitte. Pigem anname testülesande pluss me räägime endise tööandjaga, et kas sa palkaksid selle inimese uuesti või mitte ... see annab nagu kõige rohkem infot ...“ INT7

Üks idufirma tõi teravalt välja ka probleemi, et ükski valikumeetod tegelikult ei näita lõpuni, milline inimene on ning see on nende jaoks probleem.

„... värbamisel on minu meelest probleem ikkagi see, et ... sa ei näe ette inimest, kes võib olla ... laisk ... või kes mingil moel kasutab seda vaba õhkkonda siin ära või näiteks, kellega on tiimi sees probleeme või kes on konfliktne inimene ... seda on hästi raske näha ... meil on siin küll hästi palju eelised ja hästi palju vabadust, meil pole siin elu sees mingit kaheksast viieni tööd, et keegi sul kuklasse ei hinga ja kõrval ei istu, et mis sa teed nüüd ja

keegi ei kontrolli ... aga see eeldab hullult kohusetunnet! Ja see on see tegelikult, mida ei ole paljudel. Ja see on hästi hindamatu meie jaoks ...“ INT4

Valikukriteeriumid

Idufirmade poolt kasutatavad valikukriteeriumitest, mida kõige rohkem jälgitakse ning usaldatakse, on võimalik välja tuua kolm domineerivat märksõna – oskused, inimese sobivus meeskonnaga ning motiveeritus. Oskused on kiiresti kasvava, kiire tempoga ning paljuski teadmistel põhineva idufirma tegevusest tulenev loomulik valikukriteerium. Oskustega sama tähtsaks, vahel ka tähtsamaks, peetakse kandidaadi sobivust meeskonnaga ja üleüldist meeskonnatöö oskust.

„... on vaja match'ida (eesti k. sobitada) ... erialaseid teadmisi, kui ka iseloomu sellega, et sobiks hästi tiimiga kokku ... eeldame, et kõik, kes tulevad, on team-player'id (eesti k. meeskonnamängijad) ...“ INT10

„... me vaikselt hakkame jõudma sinna kohta, kus ongi mõnikord oluline lihtsalt suhtumine, et sa oled lahtise mõttega, tahad aktiivselt kaasa lüüa, tahad maailma muuta ... tahad õppida. Ma arvan, et siis kõik ülejäänud tuleb ka järele ...“ INT2

„... number üks asi, mis me kõigi puhul hindame universaalselt, ongi motivatsioon ... [et] teotahe oleks kõige suurem. Näemegi, et vähe motiveeritud inimene versus ... supermotiveeritud - see produktiivsuse või tulemuse tase ei ole mitte kaks korda, vaid see on tihtipeale kakskümmend korda ...“ INT7

Vähemoluline ei ole ka kandidaadi üleüldine suhtumine ja sobivus kultuuriga.

„... üldine filosoofia, mida ma üritan rakendada on ikka see, et palka ikka suhtumise, mitte oskuste järgi ... meil peavad nagu mingid üldised alustavad ... klappima ...“ INT1

„... iseenesest see ongi kriitiline esimese ... 15-20 inimese puhul kindlasti ... kes määravad ära firma kultuuri ja ikkagi on oluline, et need inimesed sinna kultuuri sobiksid ja sobiksid tiimina kokku. Edaspidi saab need uued liikmed sinna kultuuri sobitada ...“ INT2

Olulisena mainitakse ka õppimisvõimet, kuid näiteks haridustase ei ole ei esmane ega ka oluline valikukriteerium, kuigi võib olla teatud eeliseks.

Seega on võimalik antud uuringu põhjal koostada üldistatud idufirma värbamise ja valiku praktikate kirjeldus – kõige tihedamini on värbamise ja valiku peamiseks probleemiks tööjõupuudus ning spetsiifiliste oskustega ametikohtade täitmine. Uue töötaja otsimise vajadus tuleneb eelkõige idufirma kiirest kasvutempost ning on enamasti kogu meeskonnaga läbiarutatud otsus. Asudes otsima uusi töötajad, on esimeseks otsingumeetodiks eelkõige

soovitajate kasutamine ning oma võrgustiku igakülgne läbiotsimine. Kasutatakse ka avalikke konkursse, kuid värbamiskanalid on mitmekesised – äärmiselt oluline roll on sotsiaalmeedial, soovitajatel, aga ka väga laiapõhjalistel muudel kanalitel, milleks peetakse nii blogipostitusi, erialafoorumeid, idufirmade kogukondi. Olulisena saab välja tuua idufirmade rahvusvahelise värbamise praktikad, mis on äärmiselt laialt levinud ning oma olemuselt paindlikud. Valikumeetodina domineerivad intervjuud ning proovitööde kasutamine. Valikukriteeriumitena on kõige usaldusväärsemad oskused, inimese sobivus meeskonnaga ning motivatsioon.

3.3. Tulemuste analüüs ja järeldused

Eelnevates alapeatükkides on uuringute tulemustele toetudes kirjeldatud nii väikeettevõtte kui ka iduettevõtte värbamise ja valiku praktikaid. Kuigi oma olemuselt ja töötajate arvu põhjal võivad ka idufirmad olla väikeettevõtted, siis väikeettevõtted ei saa üldjuhul olla idufirmad just teatud omaduste ning eripärade tõttu, mida on täpsemalt kirjeldatud teises peatükis. Tabel 15 kõrvutab kokkuvõtlikus vormis väikeettevõtete värbamise ja valiku praktikad ning toob välja suurimad erinevused nendes, andes vastuse kolmandale uurimisküsimusele.

Tabel 15. Väikeettevõtete ja idufirmade värbamise ja praktikate võrdlev ülevaade

Väikeettevõtte	Idufirma	Erinevuse hinnang ja sisu
Ametikoha täitmiseks kuluv aeg		
Enamasti 2–3 kuud	Enamasti 2–3 kuud	Erinevus puudub: sarnane mõlemal.
Probleemid ametikohtade täitmisel		
Kandidaate on vähe, puudub vajalik kogemus, oskused on ebapiisavad.	Turg on väike, spetsiifilisi ametikohti raske täita, alustava ettevõttena raske värvata.	Pigem sarnane: Eesti tööjõuturu ühised probleemid domineerivad nii väikeettevõttes kui idufirmas – turu väiksus ning kogemustega inimeste puudus. Idufirmadel lisaks tegutsemisloogikast tulenevad konkurentsiprobleemid.
Otsingumeetodid		
Avalik konkurss, soovitajate kasutamine, otsepakkumine.	Soovitajate kasutamine, sihtotsing, avalik konkurss.	Pigem erinevad: idufirmadel suurem rõhk sihtotsingul oma tuttavate seas, kasutatakse kõiki meeskonnaliikmeid, et leida uus inimene. Väikeettevõtete kõige sagedasem otsingumeetod avalik konkurss, sihtotsing ei ole väga sage.
Värbamiskanalid		

Elektroonilised andmebaasid, tuttavate soovitusel, organisatsiooni kodulehekülj.	Tuttavate soovitusel, sotsiaalmeedia, muud idufirmade spetsiifilised kanalid.	Pigem erinevad: idufirmad panevad väga palju rõhku sotsiaalmeedia kasutamisele ning idufirmadele mõeldud spetsiaalsetes kanalites sõna levitamisele. Tuttavate soovitusel kasutamine levinud praktika mõlemas. Väikeettevõtted kasutavad sagedamini organisatsiooni kodulehekülge.
Värbamine välismaalt		
Jah	Jah	Erinevus puudub: sarnane mõlemal.
Valikumeetodid		
Vahetu intervjuu, CV-de analüüs, taustauuring.	Vahetu intervjuu, proovitöö, CV ja/või LinkedIn profiili analüüs.	Pigem erinevad: idufirmad ei küsi tihtipeale CV-d või on CV võrdsustatud hoopis LinkedIn profiiliga. Väga suurt rolli mängivad intervjuud ja proovipäevad ja/või –tööd. Väikeettevõtted kasutavad sagedamini CV-de analüüsi ning taustaanalüüsi kui idufirmad.
Olulisimad valikukriteeriumid		
Senine töökogemus, oskuste sobivus konkreetsele ametikohale, motiveeritus.	Oskused, inimese sobivus meeskonnaga ning motiveeritus.	Pigem erinevad: idufirmad prioritseerivad oskusi, mis ei pruugi tuleneda töökogemusest või haridusest, äärmiselt oluline on sobivus meeskonnaga ning inimese motiveeritus. Väikeettevõtte peab oluliseks pigem töökogemust ning sobivust ametikohale.

Allikas: autori koostatud.

Tabelist 15 selgub, et idufirmade värbamise ja valiku praktikaid mõjutavad väga suurel määral nende tegutsemiskeskond ja sellest tulenevad võimalused ja piirangud. Otsides vastust kolmandale uurimisküsimusele, leiab autor, et erinevused väikeettevõtete ja idufirmade vahel esinevad eelkõige otsingumeetodite, värbamiskanalite ja –meetodite ning oluliste valikukriteeriumite lõikes. Kuigi esineb ka sarnasusi näiteks alade lõikes, hakkavad silma erinevused, mis on tingitud suurel määral idufirmade tegutsemise loogikast.

Idufirma kontseptsiooni lahutamatuks osaks on globaalne suunitlus ettevõtte algusest peale (Idufirmasid ... 2015), mistõttu seatakse kõrged sihid ka uute sihtturgude osas. Seeläbi on idufirmad väga avatud välismaalt värbamisele ja ka välismaalt pärit kandidaatidele. Neile on omane paindlikkus ning kohanemine – kui ei ole vastava kogemusega inimest võtta Eestist, vaadatakse laiemalt ning probleemiks ei ole ei inimese Eestisse tööle toomine ega ka kaugtöö võimaldamine. Intervjueritud idufirmade seas oli ka palju näiteid, kus lisaks Eestis tegutsevatele firmadele oli välismaal oma kontoriga kas emafirma või hoopis tütarfirma. See tuleneb idufirmadele omasest globaalsest strateegiast, millega kohandatakse läbi välismaalt värbamise praktikate.

Idufirmade intervjuude järelalusena on võimalik väita, et nende värbamise ja valiku protsess on mitteformaalne nagu väikefirmadelgi, mida kinnitavad ka erisugused varasemad

uurimused (Leung 2003; Barret, Mayson 2007). Mitteformaalsuse väljenduseks on ajas kohanduvad ja muutuvad protsessid – kui midagi ei toimi, vahetatakse see kohe teise meetodi vastu. Puuduvad dogmad ning paljud otsused ja valikud põhinevad tihtipeale kas usaldusel või hoopis sisetundel. Ettekirjutatud reegleid kasutatavate praktikate ja protsesside osas ei ole, pigem lähtutakse operatiivsetest vajadustest ning kohandatakse need vastavalt oludele. Seetõttu puudub ka väga kindel ajaline järjekord värbamisprotsessis – sobiva kandidaadiga võetakse kohe ühendust, mittesobiv eemaldatakse konkursilt kohe alguses, raiskamata nii kandidaadi kui idufirma aega.

Inimressursi või ka personalijuhtimise roll ning ülesanded on idufirmades jaotatud erinevalt ning tihtipeale tegelevad nende teemadega erialase väljaõppeta kaasasutajad, tegevjuhid või näiteks võtmetöötajad, Leung (2003) on teinud sama tähelepaneku. Tihtipeale tähendab selline olukord seda, et töötajad peavad lisaks põhitööle hakkama saama ka muude ülesannete ja rollidega ehk kõik teevad kõike. See on ka üks idufirmade tuvastatud väljakutseid, sest tulenevalt nende väiksusest ja ka muutlikkusest, puuduvad nii konkreetsete osakonnad kui ka tihtipeale rollid või ametinimetused (Symanowitz 2014) ning teha tuleb seda, mida parasjagu vaja on. Samas selgus idufirmade intervjuude käigus, et ettevõtte arenemisel ja kasvamisel liigub värbamise ja valiku protsessi läbiviimise vastutus tegevjuhi käest madalamatele positsioonidele. See puudutab eelkõige esimesi protsessi algatamise ja läbiviimise samme, mida viivad firma arenedes läbi pigem ülejäänud meeskonna liikmed. Lõplikus valikuetapis kaasatakse tihtipeale siiski ka tegevjuht. Taoline muster leidis aset kolmes intervjuueeritud idufirmas, kus töötajate arv oli ≥ 30 . Ka Jackson ja Schuler (1995) on viidanud tegevjuhtide muutuvale rollile vastavalt ettevõtte arenguetaapile, samuti sellele, et erinevates arenguetaappides on tarvilik värvata erisuguseid töötajaid. Sama peegeldus ka idufirmade intervjuudest – paludes nimetada intervjuueerituil valikukriteeriumid, nimetati iga kord ka oskusi. Ja põhjendus seisnes eelkõige idufirma hetkelises vajaduses – kiire kasvu faasis ei ole võimalik kulutada idufirmadel kuid ja kuid töötajate väljaõppele, vajalikud on oskused, mis aitaksid neil nüüd ja kohe tekitada lisandväärtust ning panustada firma kasvu.

Kogu värbamise ja valiku protsessi teeb keerulisemaks aga alustavate idufirmade soov esimeste töötajate värbamisega moodustada ettevõtte tuumikmeeskond (ing.k. *core team*). Sellest on ajendatud teine kõige sagedasem valikukriteerium ehk sobivus meeskonnaga. Meeskond soovitakse kokku panna neist inimestest, kes jagavad kaasasutajatega samu väärtusi, vaateid, visioone ja *start-up*'i mõttelaadi (ing.k. *mindset*), kes mõistavad idufirma

loomise ajendit ja probleemi, mida hakatakse lahendama. Tuumikmeeskonnale on võrdlemisi suured ootused – nemad peavad olema idufirma kultuuri loojad ja edasikandjad. Samuti on tuumikmeeskond see, kes panustab ettevõtte loomisesse, kasvu ja arengusse märkimisväärselt oma aega ja eriti idufirma algusfaasis. Paljud idufirmad tõid intervjuude käigus välja, et traditsioonilisi üheksast viieni tööpäevi neil ei eksisteeri. Küll aga eeldatakse ja oodatakse töötajatelt nii kohusetunnet kui ka valmisolekut panustada idufirma kasvu suurt osa oma energiast. See kõik moodustab osa idufirmade kultuurist, millest johtuvalt on idufirmad sätestanud ka olulised valikukriteeriumid – sobivus nii meeskonnaga kui ka motivatsioon töötada just selles idufirmas just selle probleemi lahendamiseks.

Idufirmad seovad värbamise ja valiku praktikad väga tugevalt oma kuvandi ja meelelaadiga. Kui idufirma kuvand on nooruslik, innovaatiline ja äärmiselt vähebürookraatlik, siis selle järgi korraldatakse ka oma värbamise ja valiku protsessid. Väljendub see näiteks väga innovaatiliste värbamiskanalite valikus, kasutades blogipostitusi või vabas vormis reklaamvideoid, milles näidatakse võimalikule kandidaadile töökeskkonda, tutvustatakse ettevõtte töötajaid ning räägitakse vabas vormis, kuidas on ettevõttes töötada. Väljendub see ka väga lihtsas aspektis – mõnel juhul on unustusse jäänud nii traditsioonilised A4 formaadis CV-d kui ka elektroonilised CV-d LinkedIn'is ning loeb ainult konkreetne sobivus meeskonnaga ja erialane oskus, mida testitakse spetsiaalse proovitööga, mis on piisav tõestus kandidaadi oskustest.

Idufirmade üldist värbamise ja valiku protsessi iseloomustab tugevalt ka üks strateegilise inimressursi juhtimise mõttelaadi keskne mõte ja tunnus – palgata mitte ainult sobivaid inimesi ametipositsioonile, vaid inimesi, kes sobivad nii organisatsiooni kui meeskonnaga. Idufirmad palkavad inimesi koos nende tõekspidamiste, kommete, uskumustega, ideedega, mitte ainult töötajaid oskustega. Oluliseks saab kandidaadi terviklikkus ning igakülgne sobivus. Teatud juhtudel ollakse valmis loobuma ka väga oskuslikest töötajatest, kui need ei suuda sobituda (ing.k. *fit*) olemasoleva meeskonna ja idufirma mõttelaadiga.

Käesoleva magistritöö üheks eesmärgiks oli lisaks väikeettevõtete ja idufirmade värbamise ja valiku praktikate võrdlemisele hinnata ka idufirmade värbamise ja valiku praktikate strateegilist seostatust nende toimimise eripäradega. Selleks on autor koostanud kokkuvõtliku ülevaate idufirma tunnustest ning eripäradest, nendele kohanduvatest värbamise ja valiku praktikate nõuetest ning idufirmade realselt kasutatavatest praktikatest tabelis 16.

Tabel 16. Idufirmade värbamise ja valiku strateegiline seostatus nende toimimise eripäradega

Idufirma tunnus, eripära	Eripäradest johtuvad nõuded värbamisele ja valikule	Idufirmade reaalselt kasutatavad värbamise ja valiku praktikad
Rahvusvaheliskus ja suunitlus globaalsele turule.	Vajalik on: - rahvusvaheline värbamine; - valmidus rahvusvaheliseks meeskonnaks.	Reaalselt kasutusel: - värbamine välismaalt; - ollakse valmis võimaldama kaugtööd; - rahvusvahelised meeskonnad.
Vähene formaliseeritus, reeglite ja bürokraatia vähesus.	Vajalik: - valida praktikad vastavalt olukorrale; - märksõnadeks paindlikkus, uute meetodite katsetamine.	Reaalselt kasutusel: - vahelduvad ja mitmekülgsed praktikad; - innovaatilised värbamiskanaliid.
Idufirmadele omane kultuur, meelelaad, eristuv organisatsiooni-kultuur.	Vajalik: - palgata inimesi, kes sobivad idufirmade kultuuriga ja meeskonnaga; - otsida inimesi, kes on valmis erinevateks ja ebatraditsioonilisteks töömeetoditeks.	Reaalselt kasutusel: - üks olulisemaid valikukriteeriume on sobivus organisatsiooni ja meeskonnaga; - hinnatakse kandidaate, kes on valmis panustama idufirma arengusse ja kasutama selleks ka isiklikku aega. - Värbamisprotsess suunatud inimesega tutvumisele.
Kiirele kasvule orienteeritus.	Vajalik: - suur värbamisvõimekus - kvalifikatsiooni tähtsustamine valikuprotsessis tagamaks kiire kasv ja areng.	Reaalselt kasutatakse: - operatiivset lähenemist suurenenud värbamisvajadusele; - fookus kandidaadi oskustel ning õppimisvõimel.
Fookus innovaatilisel tehnoloogial.	Vajalik: - värvata oskustega ja innovaatiliste lähenemistega inimesed, millest tulenevad ka peamised valikukriteeriumid.	Reaalselt kasutusel: - värvatakse oskustega inimesi, kes suudaksid kohe ettevõtte arengusse panustada.
Omane uuenduslik ärimudel.	Vajalik: - leida inimesed, kes seostavad end idufirma poolt lahendatava probleemiga	Reaalselt kasutusel: - otsitakse inimesi, kes mõistaksid idufirma lahendatavat probleemi.
Rahastamise probleemid, tulevikumääramatus.	Vajalik: - leida kuluefektiivseid meetodeid; - leida inimesed, kes on valmis riskeerima ning leppima idufirma määramatuse aspektiga.	Reaalselt kasutusel: - kasutatakse innovaatilisi meetodeid; - eelistatakse tasuta kanaleid, sh omatöötajaid; - avatud suhtlus kandidaatidega ettevõtte hetkeseisust ja tulevikuplaanidest.

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 16 toodud informatsioonile tuginedes leiab autor, et idufirmade poolt kasutatavad värbamise ja valiku praktikad on strateegiliselt seostatud iduettevõtte toimimise eripäradega. On aspekte, kus strateegiline seostatus on pigem suurem ning tugevam. Näiteks

on võrdlemisi suur kasutatavate värbamise ja valiku praktikate joondatus idufirmade vähese formaliseerituse, spetsiifilise ja eristuva organisatsioonikultuuriga, innovatsioonile suunatud fookuse ja rahvusvahelise suunitlusega. Kuid on ka aspekte, kus idufirma eripärad mõjutavad vähemal määral kasutatavaid värbamise ja valiku praktikaid. Näiteks võimekus reageerida kiirele kasvule on tihtipeale suhteliselt väike ning takistajaks saavad nii organisatsioonisisemed aspektid kui ka tegutsemiskeskonnast tulenevad aspektid. Ometigi on intervjueritud idufirmade puhul näha selgeid märke, kuidas oma inimressursi juhtimise praktikad joondatakse tegutsemise loogika, strateegilise suundumuse ja arengufaasiga. Lähtudes eeltoodust, hindab autor strateegilise seose olemasolevaks ning üldjoontes tugevaks.

Idufirmad on paindlikud, muutmaks oma lähenemisi ja protsesse vastavalt turuolukorrale või ettevõtte arenguetapile. Idufirmade äristrateegia, arengufaas, ettevõtte suurus, tegevusvaldkond, organisatsioonikultuur või ka kasvustrateegia on antud uurimuses olnud sisendiks värbamise ja valiku praktikatele, vastates seeläbi vertikaalse integratsiooni tunnustele.

Käesoleva magistr töö tulemusi on võimalik kasutada sisendina idufirmadele suunatud koolitusprogrammides. Töö käigus leitud peamised praktikad, aga ka tuvastatud probleemid, võimaldavad kasutada juba tegutsevate idufirmade kogemust värbamise ja valiku vallas uute idufirmade või nende juhtide koolitamisel. Näiteks näeb Eestis tegutseva iduettevõtjate instituudi Founders Institute'i õppeprogramm ette meeskonna moodustamise peatükki (Founder Institute ... 2015), kus käesoleva töö tulemusi on võimalik kasutada sisendina. See võimaldab panustada idufirmade kasvupotentsiaali tõstmisse läbi efektiivsemate ja kiiremate värbamise ning valiku praktikate, mis kiire kasvuga idufirmade puhul on oluline osa meeskonna moodustamise ja laiendamise etapist.

KOKKUVÕTE

Inimressursi võib käsitleda ettevõtte konkurentsieelise allikana, mistõttu muutub selle juhtimine ettevõtte üheks võtmetegevuseks. Strateegiline inimressursi juhtimine võimaldab siduda inimeste juhtimise praktikad ettevõtte üleüldise strateegilise suunitlusega ning lähtub mõttest, et kasutatavad inimressursi juhtimise praktikad panustavad süsteemselt ettevõtte strateegiliste ärieesmärkide täitmisele ühes igapäevase äritegevusega.

Strateegiline lähenemine inimressursi juhtimisele on tihedalt seotud ettevõtte üleüldise strateegilise suundumisega. Töötajaskonda juhitakse nii, et see oleks kooskõlas ettevõtte eesmärkide, missiooni ja visiooniga, tekitades vertikaalse integratsiooni ettevõtte äristrateegia ja ettevõtte inimressursi juhtimise strateegia vahel.

Värbamine ja valik on protsessid, mille kaudu kindlustab organisatsioon end sobiva töötajaskonnaga, moodustades seeläbi organisatsiooni ühe alusprotsessi. Traditsiooniliselt on personali värbamise eesmärgiks tagada ettevõttele piisaval hulgal kvalifitseeritud kandidaate ning valiku eesmärgiks on leida õige inimene vakantsele positsioonile. Strateegiline värbamine ja valik keskendub aga laiemale spektrile, arvestades nii organisatsiooni praeguste kui ka tulevaste võimalike strateegiliste eesmärkidega ning juhtkonna visioonidega. Protsessi kaasatakse erinevaid huvigruppe ning fookus on eelkõige inimese-organisatsiooni sobivusel, mitte kitsal ametikoha sobivusel. Strateegilise värbamise ja valiku üheks põhialuseks on ka nende protsesside vertikaalne integratsioon organisatsiooni olemuse, toimimise spetsiifika ja strateegiliste eesmärkidega. Lähtutakse mõttest, et organisatsiooni karakteristikud ja eripärad mõjutavad nii kasutatavaid otsingumeetodeid, värbamiskanaleid kui ka valikukriteeriume. Seega peab strateegilise värbamise ja valiku planeerimisel arvestama nii ettevõtte äristrateegia, arengufaasi, ettevõtte suuruse kui tegevusvaldkonnaga.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli võrrelda väikeettevõtete ja iduettevõtete värbamise ja valiku praktikaid ning hinnata iduettevõtete värbamise ning valiku praktikate strateegilist seostatust iduettevõtete toimimise eripäradega Eesti näitel. Seetõttu tutvustas autor ka idufirmade olemuse erisuguseid käsitusi, kuid iseloomustavateks märksõnadeks on

eelkõige innovaatus, kiire kasv, vaba õhkkond ja reeglite vähesus, uuenduslik ärimudel, nooruslikkus, uued ideed, rahvusvahelisus, tehnoloogiline arendus, toode ja teenus. Tulenevalt oma tegutsemise eripäradest seisavad paljud idufirmad silmitsi rahastamise probleemidega, teadmiste ja oskuste puudujäägiga ning paljude töötajakesksete probleemidega. Antud märksõnad ja ka probleemid kannavad endas edasi idufirmade olemust ning eripära, mistõttu ei ole neid võimalik samastada näiteks töötajate arvu poolest sobiva väikeettevõtete käsitlusega. Küll aga on, tuginedes töötajate arvu sarnasusele, sobilik kasutada väikeettevõtteid võrdlusmaterjalina, tuvastamaks erisused nende ja idufirmade poolt kasutatavate praktikate vahel.

Töö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kaheetapilise uuringu. Esimeses etapis tugines autor teistele andmetele ning analüüsis Eestis tegutsevate väikeettevõtete värbamise ja valiku praktikaid, mille tulemusel koostas tüüpilise väikeettevõtte spetsialisti ametikoha värbamise ja valiku praktikate kirjelduse. Selgus, et kõige sagedamini seisavad väikeettevõtted silmitsi spetsialistikandidaatide vähesuse ja ka kogemuste ning oskuste puudumisega. Kõige sagedamini kasutatavad otsingumeetodid on avalikud konkursid ning soovitajad, mistõttu on ka kõige sagedamini kasutatavateks värbamiskanaliteks elektroonilised andmebaasid ja tuttavate soovitusel. Valikumeetodina on kõige populaarsem vahetu intervjuu, kuid tihti kasutatakse ka CV analüüsi. Oluliste valikukriteeriumitena nähakse nii senist töökogemust, oskuste sobivust ametikohale kui ka motiveeritust.

Teises etapis analüüsis autor kvalitatiivse uuringu abil Eestis tegutsevate idufirmade värbamise ja valiku praktikaid. Antud analüüsi põhjal koostas autor üldistatud idufirmade värbamise ja valiku praktikate kirjelduse. Kõige tihedamini on värbamise ja valiku peamiseks probleemiks tööjõupuudus ning spetsiifiliste oskustega ametikohtade täitmine. Asudes otsima uusi töötajad, on esimeseks otsingumeetodiks eelkõige soovitajate kasutamine ning oma võrgustiku igakülgne läbiotsimine. Kasutatakse ka avalikke konkursse, kuid värbamiskanaliid on väga mitmekesised selle raames – äärmiselt oluline roll on sotsiaalmeedial, soovitajatel, aga ka muudel kanalitel, milleks peetakse nii blogipostitusi, erialafoorumeid, idufirmade kogukondi. Olulisena saab välja tuua idufirmade rahvusvahelise värbamise praktikad. Valikumeetodina domineerivad intervjuud ning proovitööde kasutamine. Inimesi valitakse eelkõige oskuste ja motivatsiooni põhjal, kuid vähemalt sama oluline on inimese sobivus meeskonnaga. Eestis tegutsevate väikeettevõtete ja idufirmade värbamise ja valiku praktikad

erinevad eelkõige otsingumeetodite, värbamiskanalite ja –meetodite ning oluliste valikukriteeriumite lõikes.

Autori hinnangul selgub empiirilise osa analüüsist, et idufirmade värbamise ja valiku praktikad on strateegiliselt seostatud nende toimimise eripäradega. Idufirmade äristrateegia, arengufaas, suurus, tegevusvaldkond ning muud iseloomulikud eripärad on käesoleva magistr töö uuringu raames olnud sisendiks värbamise ja valiku praktikatele, vastates strateegiate vertikaalse integratsiooni tunnustele.

Autor leiab, et käesoleva magistr töö käigus leitud juba tegutsevate idufirmade peamiseid praktikaid, aga ka probleeme, värbamise ja valiku protsessis on võimalik kasutada sisendina idufirmade juhtidele suunatud koolitusprogrammides. See võimaldab tõsta idufirmade kasvupotentsiaali läbi efektiivsemate ja kiiremate värbamise ning valiku praktikate, mis idufirmade olemust arvestades on oluline eeldus firma ja seeläbi ka selle meeskonna kiireks kasvuks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Anthony, W. P., Kacmar, K. M., Perrewé, P. L., (2002). Human Resource Management: A Strategic Approach. 4th ed. South-Western: Thomson Learning.
- Arengufondi roll startup ökosüsteemis. Startup Estonia programm. Kultuuriministeerium. www.kul.ee/sites/default/files/startup_estonia.pdf (28.01.2015)
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Baird, L., Meshoulam, I. (1988). The Two Fits of Strategic Human Resource Management. – The Academy of Management Review. Vol. 13, no. 1, pp. 116-128.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. – Journal of Management. Vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. – The Academy of Management Executive. Vol.9, no. 4, pp. 49-61.
- Barney, J. B., Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. – Human Resource Management. Vol. 37, no. 1, pp. 21-46.
- Barrett, R., Mayson, S. (2007). Human Resource Management in Growing Small Firms. – Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 14, no. 2, pp. 307-320.
- Beck, T. (2007). Financing Constraints of SMEs in Developing Countries: Evidence, Determinants and Solutions. – Working Paper, World Bank, Washington, DC.
- Blank, S.. (2010). What is a start up? First principles. – Steve Blank homepage. www.steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/ (21.01.2015)
- Boogar, L. (2013). Yeah, but what IS a startup? And other questions I answered for the European Commission. – Rude Baguette. www.rudebaguette.com/2013/02/11/yeah-but-what-is-a-startup-and-other-questions-i-answered-for-the-european-commission/ (25.01.2015)
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., Nathan, B. R. (1991). Hiring for the Organization, not the Job. – The Executive 5. Vol. 4, pp. 35-51.

- Boxall, P., Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? – International Journal of Management Reviews. Vol. 2, no. 2, pp. 183-203.
- Cassar, G. (2009). Financial Statement and Projection Preparation in Start-up Ventures. – The Accounting Review. Vol. 84, no. 1, pp. 27-51
- Crook, T. R., Ketchen Jr., D. J., Combs, J. G., Todd, S. Y. (2008). Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis. – Strategic Management Journal. Vol. 29, no. 11, pp. 1141-1154.
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management. 13th ed. Pearson Education.
- Eesti ettevõtlike kasvustrateegia 2014-2020. (2013). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.
<http://kasvustrateegia.mkm.ee/pdf/Eesti%20ettevotluse%20kasvustrateegia%202014-2020.pdf> (28.01.2015)
- Erelt, T., Leemets, T., Mäearu, S., Raadik M. (2013). Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2013.
<http://www.eki.ee/dict/qs/> (13.01.2015)
- Estonian Tech Start-ups. Garage48. <http://hub.garage48.org/estonian-startups> (03.04.2015)
- Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics. (2007). OECD.
<http://www.oecd.org/std/39974460.pdf> (17.01.2015)
- Faqs. (2014). Start-up Chile. <http://www.startupchile.org/about/faqs/> (08.12.2014)
- Fostering Innovative Entrepreneurship: Challenges and Policy Options. (2012). United Nations Economic Commission for Europe.
www.unecce.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/fie.pdf (21.01.2015)
- Founder Institute. Curriculum. <http://fi.co/curriculum> (16.05.2015)
- Globaalne ettevõtlusmonitooring 2013. Eesti raport. Eesti Arengufond.
http://www.arengufond.ee/wp-content/uploads/2014/11/GEM_2013_raport.pdf
 (01.03.2014)
- Graham, P. (2012). Startup = Growth. – Paul Graham homepage.
www.paulgraham.com/growth.html (25.01.2015)
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. – California Management Review. Vol. 33, no. 3, pp.114-135.
- Gries, T, Naudé, W. (2008). Entrepreneurship and Regional Economic Growth: Towards a General Theory of Start-ups. – Innovation – The European Journal of Social Science Research. Vol. 22, no. 3, pp. 309-328.

- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. – Journal of Management Studies. Vol. 24, no. 5, pp. 503-521.
- Hermann, B. L., Marmer, M., Dogrultan, E., Holtschke, D. (2012). Start-up Ecosystem Report. Part 1. – Start-up Genome.
<http://blog.startupcompass.co/pages/entrepreneurship-ecosystem-report> (01.03.2015)
- Iduettevõtte elutsükkel. Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus. www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/startupi-asutamine/startup-ettevotte-elutsuekkel (25.01.2015)
- Idufirmasid puudutavate mõistete sõnastik. Arengufond. <http://www.arengufond.ee/sue/startup-moistete-sonastik/> (20.04.2015)
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environment. – Strategic Human Resource Management. Vol. 46, pp. 237-264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. (2003). Managing Human Resources: Through Strategic Partnership. 8th ed. South-Western: Thomson Learning.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. – The Academy of Management Annals. Vol. 8, no. 1, pp. 1-56.
- Lado, A. A., Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. – The Academy of Management Review. Vol. 19, no. 4, pp. 699-727.
- Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk.
- Landau, C. (2015). What's the Difference Between a Small Business Venture and a Startup? – Bplans. <http://articles.bplans.com/whats-difference-small-business-venture-startup/> (14.03.2015)
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. – Human Resource Management Review. Vol 19, pp. 64-85.
- Leung, A. (2003). Different Ties for Different Needs: Recruitment Practices of Entrepreneurial Firms at Different Developmental Phases. – Human Resource Management. Vol 42, no. 4, pp. 303-320.
- Made in Estonia 3.0. Eesti välisinvesteeringute ja ekspordi tegevuskava aastateks 2014-2017 Eesti ettevõtete ekspordivõimekuse suurendamiseks ning välisinvesteeringute kaasamiseks. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.
http://black.velvet.ee/mkm/3.0/html/download/made_in_estonia_3.0.pdf (13.01.2015)

- Mahlakõiv, T. Tehnopol. Tehnopoly Startup kogukonna eestvedaja. Start-up määratlus. Elektronposti kiri. Autori intervjuu. (22.12.2014).
- Marchington, M., Grugulis, I. (2000). „Best Practice“ Human Resource Management: Perfect Opportunity or Dangerous Illusion? – The International Journal of Human Resource Management. Vol 11, no. 6, pp. 1104-1124.
- Meisenberg, B., Ehrmann, T. (2013). Tendency to Network of Small and Medium-sized Enterprises: Combining Organizational Economics and Resource-based Perspectives. – Managerial and Decision Economics. Vol. 34, pp. 283-300.
- Micro-Policies for Growth and Productivity: Final Report. (2005). OECD. www.oecd.org/industry/ind/34941809.pdf (21.01.2015)
- Miller, D. (1987). The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. – Strategic Management Journal. Vol. 8, no. 1, pp. 55-76.
- Milline on väike ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE) EL-i mõistes? Euroopa Liidu Infokeskus. http://elik.nlib.ee/k-v-andmebaas/page/11/?kv_id=384&show_all=1 (10.03.2015)
- Millmore, M. (2003). Just How Extensive is the Practice of Strategic Recruitment and Selection? – Irish Journal of Management. Vol. 24, pp. 87-108.
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007). Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues. 2nd ed. London: Peason Education.
- Mis on iduettevõtte (startup)? Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. <http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/startupi-asutamine/mis-on-startup> (13.01.2015)
- Newbert, S. L., (2007). Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. – Strategic Management Journal. Vol. 28, no. 2, pp. 121-146.
- Nossova, J. (2010). Põhistatud teooria rakendamine kooli IKT arengukava koostamisel. Magistritöö, Tallinna Ülikool, lk 19-20.
- PARE ja TTÜ ühisuuringu tulemused. (2012). Eesti Personalijuhtimise Ühing. Tallinna Tehnikaülikool. (Uuringu tulemused)
- Purcell, J. (1999). Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-sac? – Human Resource Management Journal. Vol 9, no. 3, pp. 26-41.
- Ries, E. (2010). What is a startup? – Startup Lessons Learned. www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html (21.01.2015)

- Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1987a). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. – The Academy of Management Executive. Vol. 1, no. 3, pp. 207-219.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1987b). Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices. – Human Resource Planning. Vol. 10, no. 3, pp. 125-142.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1996). Human Resource Management: Positioning for the 21st Century. 6th ed. United States of America: West Publish Company.
- Slack, M. (2011). By the Numbers: 44 Million. – The White House blog. <http://www.whitehouse.gov/blog/2011/11/03/numbers-44-million> (31.01.2015)
- Startup Database. StartSmart!. <http://www.start-smart.me/en/startup-database?filter%5Bcountry%5D=ESTONIA&filter%5Bindustry%5D=ALL&filter%5Bstage%5D=ALL&filter%5Btype%5D=STARTUP&filter%5Bsort%5D=ALPHABETICAL> (26.03.2015)
- Start-up Eesti 2011-2013. Tegevuskava innovaatiliste start-up ettevõtete arendamiseks. (2011). Teadus- ja haridusministeerium. <http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=11482> (17.01.2015)
- Startup Estonia. Eesti Arengufond. www.arengufond.ee/startup-estonia/tutvustus/ (25.01.2015)
- Startup Key Stages. Startup Commons. www.startupcommons.org/startup-key-stages.html (28.01.2015)
- Start-up Latin America – Promoting innovation in the region. (2013). OECD Development Centre Studies. http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/start-up-latin-america/latin-america-s-experience-in-promoting-start-ups_9789264202306-9-en (17.01.2015)
- Startup Tech Competition. (2015). Startup Britain. <http://www.startupbritain.co/startup-tech-competition> (17.01.2015)
- Stucki, T. (2013). Success of Start-up Firms: the Role of financial constraints. – Industrial and Corporate Change. Vol 23, no. 1, pp. 25-64.
- Symanowitz, C. (2014). Start-up vs corporate. – Finweek, 10. juuli 2014, lk 20-23.
- Tingimused. (2015). Ajujaht. <http://www.ajujaht.ee/tingimused> (17.01.2015)
- Tööturu ülevaade. (2015). Eesti Pank. http://www.eestipank.ee/sites/eestipank.ee/files/publication/et/Tooturg/2015/ty2015_1.pdf (26.04.2015)

- Wei, L.Q. (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. – Research and Practice in Human Resource Management. Vol. 14, no. 2, pp.49-60.
- Werbel, J. D., DeMarie, S. M. (2005). Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit. – Human Resource Management Review. Vol 15, pp. 247-262.
- Wilson, K., Silva, F. (2013). Policies for Seed and Early Stage Finance: Findings from the 2012 OECD Financing Questionnaire. – OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. OECD Publishing. No. 9. <http://dx.doi.org/10.1787/5k3xqsf00j33-en> (28.02.2014)
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives of Strategic Human Resource Management. – Journal of Management. Vol. 18, no. 2, pp. 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective – International Journal of Human Resource Management. Vol 5, no. 2, pp. 301-326.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Allen, M. R. (2004). The relationship between HR practices and firm performance: Examining casual order. – CAHRS Working Paper, no. 04-06.

SUMMARY

START-UP RECRUITMENT AND SELECTION PRACTICES AND THEIR STRATEGIC FIT WITH START-UPS' PARTICULARITIES BASED ON THE EXAMPLE OF ESTONIA

Monika Jürine

Different organisations need various resources to achieve their strategic objectives. However there is one resource that all companies need and that is human resource. If organisation sees its workforce as a resource, it gives the opportunity to consciously design and retain employees as a source of sustained competitive advantage. Therefore human resource management becomes one of the key activities in the company.

For achieving organisation's strategic business goals, human resource management practices have to be matched with organisation's overall management. Therefore the approach of strategic human resource management has to be implemented. Human resource management practices should fit organisation's overall business strategy, mission, vision, therefore creating a vertical integration between company's business strategy and company's human resource strategy. The author introduces two strategic human resources management models in the master thesis – the best practice model and the best fit model. In addition, strategic recruitment and selection are in the focus.

The aim of recruitment and selection processes is to guarantee organisation with best candidates and after that, make a selection between them to meet the set requirements of the vacant position. Recruitment and selection are one of the core processes of an organisation by ensuring that organisation has enough workforces to deliver and retain competitive advantage. Strategic recruitment and selection has a wider scope than traditional practices and one of its main characteristics is the vertical integration between organisation's business and human resource strategy.

Following the idea behind these theories, the author has established the aim of this master thesis – to compare small businesses and start-ups recruitment and selection practices and to assess start-ups' recruitment and selection practices strategic fit with their particularities based on an Estonian example. Thesis focus is on start-up companies based on their distinctive differences with corporations or even small businesses.

In order to achieve the established aim of the thesis, the author has conducted a quantitative and qualitative analysis. In the first stage of the analysis, the author found and described the most common recruitment and selection practices of Estonian origin small businesses. As a result, a typical small business' recruitment and selection process has been described – the most used search methods are public advertisements and references from employees' own networks, therefore the most common recruitment channels are electronic databases and references. While selecting employees, interviews and CV analysis is used. Important selection criterias are previous work experience, skills matching position requirements and motivation. Small businesses practices descriptions were used as a basis of comparison with start-ups due to similarities in the number of employees criteria.

In the second stage of analysis, the author interviewed 10 Estonian origin start-up companies' representatives. Based on interviews, a description of start-ups recruitment and selection practices was created. While searching for new employees, start-ups first and most of all use their own networks. Public advertisements are also used, but recruitment channels vary a lot as start-ups use very different and untraditional methods like blog posts, start-up forums and communities. As a distinctive characteristic, start-ups widely use worldwide recruitment practices as start-up teams are mostly international. Interviews and day trials and/or tests are the main selection methods. The most common selection criterias are skills, motivation and candidate's fit with the start-up team.

While comparing small businesses and start-ups recruitment practices, the author concluded that these practices differ. Differences are observable in search methods, recruitment channels and methods, also within used and prioritised selection criterias. Analysis results also let the author to conclude that start-ups recruitment and selection practices are strategically integrated with start-ups' particularities. Start-ups' business strategy, development phase, size of the company, activity field and other characteristics serve as a basis of recruitment and selection practices therefore matching the idea of strategies vertical integration. Start-ups adjust their recruitment and selection practices to meet the

factors of environment and their own specific way of working. They are flexible and very dependent on contingency factors.

The results of this master thesis could be used as an input to start-up leaders workshops and trainings which in turn could lead to more efficient recruitment and selection practices among start-ups.

LISAD

Lisa 1. TTÜ ja PARE ühisuuringus kasutatud küsimustik

Värbamine: vajaliku arvu nõutava kvalifikatsiooniga kohataotlejate ligimeelitamise protsess

Valik: kohataotlejate hindamise protsess kokkulepitud kriteeriumide alusel ning ametikohale ja organisatsiooni sobivaimate väljavalimine

1. Milliste ametikohtade täitmisega on Teil viimase aasta jooksul ette tulnud raskusi?

Märkige allpooltoodud loetelust kõik sobivad variandid.

- Juhid (nii tipp-, kesk- kui esmatasandi juhid)
- Spetsialistid (näiteks raamatupidaja, insener, turundusspetsialist, analüütik)
- Teenindajad
- Müügitöötajad
- Oskustöölised (näiteks kokk, elektrik, tisler)
- Lihttöölised
- Kontori tugipersonal (näiteks assistendid, infotöötajad)
- Muud : palun täpsustage

2. Missugused probleemid ja mil määral on erinevate ametikohtade täitmisel viimase aasta jooksul esinenud? Hindamisel kasutage skaalat, kus 1 tähendab, et „ ei ole kunagi esinenud“ ja 5 tähendab, et „ esineb väga sageli“

2.1. Juhtide ametikohad

	Vastuste skaala							
2.1.1.Tööks vajalikud oskused puuduvad	ei ole kunagi esinenud	1	2	3	4	5	esineb väga sageli	Ei oska öelda
2.1.2.Oskused on ebapiisavad	ei ole kunagi esinenud	1	2	3	4	5	esineb väga sageli	Ei oska öelda
2.1.3.Puudub vajalik kogemus	ei ole kunagi esinenud	1	2	3	4	5	esineb väga sageli	Ei oska öelda
2.1.4. Isikuomadused ei ole sobilikud	ei ole kunagi esinenud	1	2	3	4	5	esineb väga sageli	Ei oska öelda
2.1.5.Palgaootus on liiga kõrge	ei ole kunagi esinenud	1	2	3	4	5	esineb väga sageli	Ei oska öelda
2.1.6.Kandidaate on vähe	ei ole kunagi esinenud	1	2	3	4	5	esineb väga sageli	Ei oska öelda
2.1.7.Ametikoha maine on madal	ei ole kunagi esinenud	1	2	3	4	5	esineb väga sageli	Ei oska öelda
2.1.8.Organisatsiooni maine on madal	ei ole kunagi esinenud	1	2	3	4	5	esineb väga sageli	Ei oska öelda

Lisa 1 järg

2.1.9.Sektori maine on madal	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda
2.1.10.Töökoha asukoht on ebasobiv	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda

Muu: palun täpsustage

2.2. Spetsialistide ametikohad

	Vastuste skaala				
2.2.1.Puuduvad vajalikud oskused tööks	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.2.2. Oskused on ebapiisavad	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.2.3. Puudub vajalik kogemus	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.2.4.Isikuomadused ei ole sobilikud	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.2.5.Palgaootus on liiga kõrge	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.2.6.Kandidaate on vähe	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.2.7.Ametikoha maine on madal	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.2.8.Organisatsiooni maine on madal	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.2.9.Sektori maine on madal	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.1.10.Töökoha asukoht on ebasobiv	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	

Muu: palun täpsustage

2.3. Oskustöölise ametikohad

	Vastuste skaala				
2.3.1.Puuduvad vajalikud oskused tööks	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	Esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.3.2.Oskused on ebapiisavad	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	Esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.3.3.Puudub vajalik kogemus	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	Esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.3.4.Isikuomadused ei ole sobilikud	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	Esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.3.5.Palgaootus on liiga kõrge	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	Esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.3.6.Soovijaid/kandidaate on vähe	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	Esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.3.7.Ametikoha maine on madal	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	Esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.3.8.Organisatsiooni maine on madal	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	Esineb väga sageli	Ei oska öelda	

Lisa 1 järg

2.3.9.Sektori maine on madal	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	Esineb väga sageli	Ei oska öelda
2.3.10.Töökoha asukoht on ebasobiv	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	Esineb väga sageli	Ei oska öelda

Muu: palun täpsustage

2.4. Lihttöoliste ametikohad

	Vastuste skaala				
2.4.1.Puuduvad vajalikud oskused tööks	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.4.2.Oskused on ebapiisavad	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.4.3.Puudub vajalik kogemus	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.4.4.Isikuomadused ei ole sobilikud	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.4.5.Palgaootus on liiga kõrge	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.4.6.Soovijaid/kandidaate on vähe	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.4.7.Ametikoha maine on madal	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.4.8.Organisatsiooni maine on madal	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.4.9.Sektori maine on madal	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	
2.4.10.Töökoha asukoht on ebasobiv	ei ole kunagi esinenud	1 2 3 4 5	esineb väga sageli	Ei oska öelda	

Muu: palun täpsustage

3. Värbamise ja valiku korraldus ja juhtimine

Palun hinnake, mil määral kehtivad allpooltoodud väited Teie organisatsiooni kohta. Hindamisel kasutage skaalat, kus 1 tähendab „ei nõustu üldse“ ja 5 tähendab „nõustun täielikult“

	Vastuste skaala				
3.1. Meie organisatsioonil on selgelt sõnastatud töötajate värbamise ja valiku põhimõtted	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda	
3.2. Meie organisatsiooni värbamise ja valiku põhimõtted lähtuvad organisatsiooni (strateegilistest) eesmärkidest	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda	
3.3. Meie organisatsioonis on selgelt määratletud vastutus ja tööjaotus värbamise ja valiku eest	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda	
3.4. Meie organisatsioonil on selgelt sõnastatud tööandja maine kujundamise põhimõtted	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda	
3.5. Hindame regulaarselt värbamise ja valiku protsessi tulemuslikkust	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda	

Lisa 1 järg

3.6. Meie organisatsioon on meile olulise sihtgrupi osas tööandjana tuntud	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda
3.7. Meie organisatsiooni maine tööandjana on hea	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda
3.8. Oleme viimase aasta jooksul laiendanud värbamiskanalite hulka	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda
3.9. Oleme viimase aasta jooksul kasutusele võtnud uusi valikumeetodeid	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda
3.10. Oleme viimase aasta jooksul muutnud töötajate valikukriteeriumeid	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda

4. Kasutatavad otsingumeetodid ja värbamise kanalid

Avalik konkurss (sh ettevõttesisene kuulutamine): informatsiooni vaba ametikoha kohta levitatakse avalikes kanalites, sh. ettevõtte siseselt

Sihtotsing: aktiivne kuid varjatud kandidaatide otsing, kus potentsiaalsetele kandidaatidele edastatakse konkursikutse ja motiveeritakse neid töökohta vahetama

Otsepakkumine: tööpakkumise tegemine ühele konkreetsele inimesele

Andmebaasiotsing: kandidaatide nimekirja koostamine, toetudes personaliotsingufirmadele, tööportaalidele ja ettevõtte enda andmebaasidele

Soovitajate kasutamine: kandidaatide leidmine nii ettevõtte siseste kui –väliste soovitajate kaudu

Professionaalsete värbamisfirmade kasutamine: sobivate töötajate leidmine ja kandidaatide hindamine personaliotsingule spetsialiseerunud firmade või konsultantide abil

Töøjõu rent:

4.1. Palun hinnake, missuguses ulatuses olete kasutanud konkreetseid otsingumeetodeid erinevatele ametikohtadele värbamisel. Skaala: 1-, „ei kasuta üldse“, 5: kasutame alati

4.1.1. Juhtide värbamine

	Vastuste skaala			
4.1.1.1.Avalik konkurss	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.1.2.Sihtotsing	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.1.3.Otsepakkumine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.1.4.Andmebaasi otsing	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.1.5.Soovitajate kasutamine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.1.6.Professionaalsete värbamisfirmade kasutamine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.1.7. Organisatsioonisisene konkurss	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

Muu: Palun täpsustage

Lisa 1 järg

4.1.2. Spetsialistide värbamine

	Vastsuste skaala			
4.1.2.1.Avalik konkurss	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.2.2.Sihtotsing	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.2.3.Otsepakkumine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.2.4.Andmebaasi otsing	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.2.5.Soovitajate kasutamine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.2.6.Professionaalsete värbamisfirmade kasutamine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.2.7. Organisatsioonisisene konkurss	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.2.8.Tööjõu rent	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

Muu: Palun täpsustage

4.1.3. Oskustöölise värbamine

	Vastuste skaala			
4.1.3.1.Avalik konkurss	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.3.2.Sihtotsing	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.3.3.Otsepakkumine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.3.4.Andmebaasi otsing	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.3.5.Soovitajate kasutamine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.3.6.Professionaalsete värbamisfirmade kasutamine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.3.7. Organisatsioonisisene konkurss	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.3.8.Tööjõu rent	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

Muu: palun täpsustage

4.1.4. Lihttöölise värbamine

	Vastuste skaala			
4.1.4.1.Avalik konkurss	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.4.2.Sihtotsing	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.4.3.Otsepakkumine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.4.4.Andmebaasi otsing	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.4.5.Soovitajate kasutamine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

Lisa 1 järg

4.1.4.6. Professionaalsete värbamisfirmade kasutamine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.4.7. Organisatsioonisisene konkurss	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.4.8. Tööjõu rent	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

4.2. Palun hinnake, missuguseid värbamiskanaleid kasutate erinevatele ametikohtadele värbamisel. Skaala: 1: ei kasuta üldse; 5: kasutame alati

4.2.1 Juhtide värbamine

	Vastuste skaala			
4.2.1.1. Elektroonilised andmebaasid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.1.2. Töötukassa	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.1.3. Organisatsiooni kodulehekülg	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.1.4. Sotsiaalmeedia	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.1.5. Trükimeedia	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.1.6. Kutse- ja kõrgkoolid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.1.7. Ülikoolid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.1.8. Karjäärimessid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.1.9. Praktikavõimaluste pakkumine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.1.10. Tuttavate soovitusel	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.1.11. Endiste töötajate „tagasimeelitamine“	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.1.12. Tele-ja/või raadioreklaam	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

Muu: palun täpsustage

4.2.2. Spetsialistide värbamine

	Vastuste skaala			
4.2.2.1. Elektroonilised andmebaasid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.2.2. Töötukassa	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.2.3. Ettevõtte kodulehekülg	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.2.4. Sotsiaalmeedia	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.2.5. Trükimeedia	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.2.6. Kutse- ja kõrgkoolid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.2.7. Ülikoolid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.2.8. Karjäärimessid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.2.9. Praktikavõimaluste pakkumine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.2.10. Tuttavate soovitusel	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.2.11. Endiste töötajate „tagasimeelitamine“	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.2.12. Tele-ja/või raadioreklaam	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

Muu: palun täpsustage

Lisa 1 järg

4.2.3. Oskustöölise värbamine

	Vastuste skaala			
4.2.3.1. Elektroonilised andmebaasid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.3.2. Töötukassa	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.3.3. Ettevõtte kodulehekül	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.3.4. Sotsiaalmeedia	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.3.5. Trükimeedia	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.3.6. Kutse- ja kõrgkoolid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.3.7. Ülikoolid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.3.8. Karjäärimessid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.3.9. Praktikavõimaluste pakkumine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.3.10. Tuttavate soovitus	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.3.11. Endiste töötajate „tagasimeelitamine“	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.3.12. Tele- ja/või raadioreklaam	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

Muu: palun täpsustage

4.2.4. Lihttöölise värbamine

	Vastuste skaala			
4.2.4.1. Elektroonilised andmebaasid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.4.2. Töötukassa	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.4.3. Ettevõtte kodulehekül	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.4.4. Sotsiaalmeedia	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.4.5. Trükimeedia	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.4.6. Kutse- ja kõrgkoolid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.4.7. Ülikoolid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.4.8. Karjäärimessid	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.4.9. Praktikavõimaluste pakkumine	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.4.10. Tuttavate soovitus	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.2.4.11. Endiste töötajate „tagasimeelitamine“	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
4.1.3.12. Tele- ja/või raadioreklaam	Ei kasuta üldse	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

4.3. Kas olete värvanud töötajaid väljastpoolt Eestit

- Jah
- Ei

4.3.1. Kui jah, siis missugustele ametikohtadele ja mitu inimest viimase aasta jooksul

- Juhid
- Spetsialistid
- Oskustöölised
- Lihttöölised

Lisa 1 järg

4.3.2. Palun hinnake, missugustel põhjustel te värbasite töötajaid väljastpoolt Eestit

	Vastuste skaala			
4.3.2.1. Eestis puuduvad vajalike oskustega inimesed	Ei ole üldse nõus	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda
4.3.2.2. Eestis puuduvad vajalike kogemustega inimesed	Ei ole üldse nõus	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda
4.3.2.2. Emafirma nõudmisel	Ei ole üldse nõus	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda
4.3.2.3. Organisatsioonisisene rahvusvaheline rotatsioon	Ei ole üldse nõus	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda
4.3.2.4. Soov muuta töötajaskond mitmekesisemaks	Ei ole üldse nõus	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult	Ei oska öelda

Muud: palun täpsustage

5. Valiku läbiviimise praktikad

5.1. Palun hinnake, missuguseid meetodeid kasutate töötajate valikul erinevatele ametikohtadele. Skaala: 1: üldse ei kasuta; 5: kasutame alati

5.1.1. Juhtide valik

	Vastuste skaala			
5.1.1.1.CV-de analüüs	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.2.Motivatsiooni- või kaaskirja analüüs	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.3.Vahetu intervjuu	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.4.Telefoniintervjuu	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.5.Grupitöö	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.6.Individuaalsed ülesanded	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.7.Vaimse võimekuse testid	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.8.Isiksuse testid	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.9.Proovitöö	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.10.Taustauuring	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.11. Tööalaste teadmiste test	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

Muu: palun täpsustage

5.1.2. Spetsialistide valik

	Vastuste skaala			
5.1.2.1.CV-de analüüs	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.2.2.Motivatsiooni- või kaaskirja analüüs	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.2.3.Vahetu intervjuu	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.2.4.Telefoniintervjuu	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.2.5.Grupitöö	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.2.6.Individuaalsed ülesanded	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

Lisa 1 järg

5.1.2.7.Vaimse võimekuse testid	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.2.8.Isiksuse testid	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.2.9.Proovitöö	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.2.10Taustauuring	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.2.11.Töölaliste teadmiste test	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

Muu: Palun täpsustage

5.1.3. Oskustööliste valik

	Vastuste skaala			
5.1.3.1CV-de analüüs	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.3.2.Motivatsiooni- või kaaskirja analüüs	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.3.3.Vahetu intervjuu	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.3.4.Telefoniintervjuu	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.3.5.Grupitöö	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.3.6.Individuaalsed ülesanded	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.3.7.Vaimse võimekuse testid	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.3.8.Isiksuse testid	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.3.9.Proovitöö	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.3.10. Taustauuring	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.3.11. Töölaliste teadmiste test	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

Muu: Palun täpsustage

5.1.4. Lihttööliste valik

	Vastuste skaala			
5.1.1.1CV-de analüüs	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.2.Motivatsiooni- või kaaskirja analüüs	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.3.Vahetu intervjuu	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.4.Telefoniintervjuu	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.5.Grupitöö	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.6.Individuaalsed ülesanded	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.7.Vaimse võimekuse testid	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.8.Isiksuse testid	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.9.Proovitöö	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.10Taustauuring	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda
5.1.1.11.Töölaliste teadmiste test	Ei kasuta kunagi	1 2 3 4 5	Kasutame alati	Ei oska öelda

Muu: Palun täpsustage

5.2. Palun hinnake erinevate valikukriteeriumite olulisust valiku tegemisel. Skaala: 1- ei ole üldse oluline; 5-on väga oluline

Lisa 1 järg

5.2.1 Juhtide valik

	Vastuste skaala			
5.2.1.1.Senine töökogemus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.1.2.Erialane haridus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.1.3.Isikuomaduste sobivus ametikohale	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.1.4.Inimese sobivus organisatsiooniga	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.1.5.Kutsetunnistuse olemasolu	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.1.6.Sobivus organisatsiooni arengukavadega	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.1.7.Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.1.8.Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.1.9.Loovus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.1.10.Ettevõtlikkus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.1.11.Õppimisvõime ja arengupotentsiaal	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.1.12. motiveeritus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda

Muu: Palun täpsustage

5.2.2. Spetsialistide valik

	Vastuste skaala			
5.2.2.1.Senine töökogemus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.2.2.Erialane haridus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.2.3.Isikuomaduste sobivus ametikohale	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.2.4.Inimese sobivus organisatsiooniga	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.2.5.Kutsetunnistuse olemasolu	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.2.6.Sobivus organisatsiooni arengukavadega	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.2.7.Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.2.8.Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.2.9.Loovus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.2.10.Ettevõtlikkus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.2.11.Õppimisvõime	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.2.12. motiveeritus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda

Muu: palun täpsustage

Lisa 1 järg

5.2.3. Oskustöölise valik

	Vastuste skaala			
5.2.3.1.Senine töökogemus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.3.2.Erialane haridus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.3.3.Isikuomaduste sobivus ametikohale	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.3.4.Inimese sobivus organisatsiooniga	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.3.5.Kutsetunnistuse olemasolu	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.3.6.Sobivus organisatsiooni arengukavadega	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.3.7.Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.3.8.Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.3.9.Loovus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.3.10.Ettevõtlikkus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.3.11.Õppimisvõime	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.3.12. Motiveeritus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda

Muu: palun täpsustage

5.2.4. Lihttöölise valik

	Vastuste skaala			
5.2.4.1.Senine töökogemus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.4.2.Erialane haridus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.4.3.Isikuomaduste sobivus ametikohale	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.4.4.Inimese sobivus organisatsiooniga	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.4.5.Kutsetunnistuse olemasolu	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.4.6.Sobivus organisatsiooni arengukavadega	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.4.7.Oskuste sobivus konkreetsele ametikohale	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.4.8.Laiapõhjalised, paindlikku rakendamist võimaldavad oskused	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.4.9.Loovus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.4.10.Ettevõtlikkus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.4.11.Õppimisvõime	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda
5.2.4.11. Motiveeritus	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	On väga oluline	Ei oska öelda

Muu: palun täpsustage

Lisa 1 järg

6. Kui kaua aega võtab keskmiselt Teie organisatsioonis erinevate ametikohtade täitmine?

	Juhid	Spetsialistid	Oskustöölised	Lihttöölised
Kuni 1 kuu				
2-3 kuud				
4-6 kuud				
Rohkem kui 6 kuud				

7. Üldküsimumused

7.1. Kui palju töötajaid olete tööle võtnud sel aastal?

Juhid

Spetsialistid

Oskustöölised

Lihttöölised

7.2. Hinnanguliselt kui suur protsent tööle võetud töötajatest tuli organisatsiooni seest?

Juhid

Spetsialistid

Oskustöölised

Lihttöölised

7.4. Organisatsiooni töötajate arv

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- 250 ja enam

7.5. Organisatsiooni tegevusvaldkond (valik tugineb Eesti Statistikaameti klassifikatsioonile)

Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük

Mäetööstus

Töötlev tööstus

Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine

Veevarustus, kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus

Ehitus

Hulgi- ja ajekaubandus

Veondus ja laondus

Lisa 1 järg

Majutus ja toitlustus
 Info ja side
 Finants- ja kindlustustegevus
 Kinnisvaraalne tegevus
 Kutse-, teadus- ja tehnikaalne tegevus
 Haldus- ja abitegevused
 Avalik haldus ja riigikaitse, kohustuslik sotsiaalkindlustus
 Haridus
 Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
 Kunst, meelelahutus, vaba aeg
 Mootorsõidukite ja mootorrataste remont
 Muud teenindavad tegevused

7.6. Oskused, ressursid ja kompetentsid

Palun hinnake millised oskused, ressursid ja kompetentsid on organisatsioonis olemas ja millisel määral? Skaala: 1- „puudub“, 5: „tugevalt, toimib edukalt“

	Vastuste skaala					
	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Ärivõimaluste märkamine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Välisfinantseeringute leidmine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Tootearendus	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Sisemine teadus- ja arendustegevus (T&A)	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Väline teadus- ja arendustegevus (T&A)	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Klientidelt parendusettepanekute saamine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Uute arenevate tehnoloogiate kasutamine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Uute ärisegmentide avastamine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Partnervõrgustiku loomine ja haldamine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Ühinemiste ja ülevõtmiste haldamine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Brändi arendamine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Turundus ja müük	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Reklaamindus	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Kvaliteedijuhtimine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Litsentsihaldus	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Rahvusvahelistumine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Tootmine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Strateegiline juhtimine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Logistika	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Riskijuhtimine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Muudatuste haldus	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Uuele välisturule sisenemine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Töötajate arendamine	Puudub	1	2	3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea

Lisa 1 järg

Projektijuhtimine	Puudub	1 2 3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea
Projektide portfellihooldus	Puudub	1 2 3 4 5	Tugevalt, toimib edukalt	Ei tea

Muu: palun täpsustage

7.7. Sektor

- Era
- Avalik
- Kolmas

7.8. Kui tegutsete äriktoris, siis organisatsioon kuulub

- Riigile
- Eesti kapitalile

7.9. Organisatsioon on PARE liige

- Jah
- Ei

Küsimustiku täitja ametikoht

Täname teid

Allikas: PARE ja TTÜ ... 2012

Lisa 2. Intervjuu küsimustik

1. Intervjueeritava nimi, roll idufirmas?
2. Töötajate arv idufirmas?
3. Iduettevõtte tegutsemisvaldkond?
4. Idufirma asukohamaa, sihtturgude asukohad?
5. Idufirma ja/või idee asutamise aeg?
6. Palju olete töötajaid alates 2014. aastast juurde värvanud?
7. Millised on peamised probleemid, mis on teie ettevõttes esinenud seoses töötajate värbamise ja valikuga?
8. Kui kaua võtab teie ettevõttes keskmiselt aega erinevate ametikohtade täitmine?
9. Kas olete värvanud töötajad välismaalt?
10. Kuidas on teie ettevõttes värbamine ja valik korraldatud?
11. Kust te inimesi otsite, kust te leiate sobivad inimesi?
12. Milline on kõige toimivam ja kõige vähemtoimivam moodus inimeste leidmiseks?
13. Kuidas toimub töötajate valik?

Allikas: autori koostatud.