

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Käty Sipilgas

**TEHNOLOOGIA KASUTAMINE VÄRBAMISPROTSESSIDES
EESTI JAEKAUBANDUSETTEVÕTETE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava Ärindus, peeriala juhtimine

Juhendaja: Susanne Durst

Kaasjuhendaja: Tarvo Niine

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9189 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Käty Sipilgas

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 179658TABB

Üliõpilase e-posti aadress: katysipelgas@hotmail.com

Juhendaja: Susanne Durst, Professor

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Tarvo Niine, Dotsent

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE OSA	7
1.1. Personali värbamine	7
1.1.1. Personali värbamise mõiste	7
1.1.2. Personali värbamise protsess	8
1.2. Tehnoloogia rakendamine värbamisprotsessides	11
1.2.1. Personalivärbamise digitaliseerimine	11
1.2.2. Andmekaitse personalivärbamises	14
1.2.3. Digitaliseerimise kitsaskohad	15
2. EMPIIRILINE UURING.....	18
2.1. Uurimisprobleem ja -küsimused.....	18
2.2. Uuringu meetodika ja valim	19
2.3. Intervjuus osalenud ettevõtete ülevaade	20
3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS.....	22
3.1. Intervjuude tulemused	22
3.1.1. Värbamisprotsessid ja nende areng	22
3.1.2. Digitaalsed lahendused värbamisprotsessis ja nende areng	25
3.1.3. Isikuandme kaitse seadus värbamisprotsessides.....	28
3.1.4. Värbajate digiteadlikkus	31
3.2. Intervjuude analüüs, järeldused ja ettepanekud.....	32
KOKKUVÕTE	36
SUMMARY	38
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	40
LISAD	42
Lisa 1. Süvaintervjuu küsimustik	42
Lisa 2. Intervjuu transkriptsioon 1	45
Lisa 3. Intervjuu transkriptsioon 2.....	51
Lisa 4. Intervjuu transkriptsioon 3.....	56
Lisa 5. Intervjuu transkriptsioon 4.....	66
Lisa 6. Lihtlitsents	72

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada jaekaubandusettevõtete värbamisprotsessides kasutatavad tehnoloogilised lahendused, kuidas need toetavad värbamisprotsessi ja kui teadlikult käsitletakse ning säilitatakse isikuandmeid vastavalt määrusele. Eesmärgi täitmiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring, milles osales neli Eestis tegutseva jaekaubandusettevõtte personalijuhti või -spetsialisti.

Eesmärgi saavutamiseks koostati neli uurimisküsimust:

- 1) Millised on jaekaubandusettevõtete värbamisprotsessid ja kuidas on need viimaste aastate vältel muutunud?
- 2) Millised tehnoloogilised lahendused on täna kasutusel värbamisprotsessides ja millised on varasemalt kasutusel olnud?
- 3) Kuidas on isikuandme kaitse seadus mõjutanud värbamist ja kelle vastutada on seaduse teadlikkuse tagamine ettevõttes?
- 4) Millised teadmised on värbajatel personalitarkvara kasutamise ja andmete jagamise kohta?

Uuringu tulemusena selgub, et viimaste aastate jooksul on personalijuhtide arust läinud värbamisprotsess inimlikumaks, kandidaadi jaoks personaalsemaks ja läbipaistvamaks. Huvi tehnoloogia vastu on personalijuhtidel olemas ning selle põhjal võib arvata, et 2 – 3 aasta pärast on värbamisprotsessid autonoomsemad ning värbajatel jääb rohkem aega pakkuda kandidaatidele head kandideerimiselamust. Tehnoloogilistest lahendustest usaldatakse enim CV-Keskust, kasutusele on võetud ka video- ja kõneformaate, mis aitavad värbajatel kiiremini mõista kandidaadi sobivust. Peamisteks ohtudeks tehnoloogiate kasutamisel peetakse andmete õiget käsitlemist ja säilitamist ning üldist turvalisust platvormidel. Ühine probleem ettevõtetel on vastutava isiku puudumine isikuandme kaitse seaduse tagamiseks.

Võtmesõnad: värbamine, värbamisprotsess, tehnoloogilised lahendused, isikuandme kaitse seadus.

SISSEJUHATUS

Värbamisprotsessid liiguvad pea kõigis valdkondades kiiresti digitaliseerimise suunas. See tähendab vähem paberimajandust, suuremat globaalset avatust ja erinevate tarkvarade kasutamist, mis võimaldab jõuda rohkemate kandidaatideni või võimalust kasutada värbamisel spetsialistide abi. Värbamisprotsesse on võimalus automatiseerida, tänu millele muutuvad protsessid lihtsamaks, kiiremaks ja läbipaistvamaks.

Viimastel aastatel on tehnoloogiliste lahenduste kasutamine muutnud olulisemaks vajadust keskenduda küberturvalisusele ja isikuandmete kaitsele. Kuna värbamisprotsess hõlmab isikuandmete kogumist ja töötlemist, tuleb suuremat tähelepanu pöörata, kuidas digitaalsed protsessid vastavad 2018. aastal kehtima hakanud isikuandme kaitse seadusele (IKS). Andmed on tuleviku jaoks väga väärtuslik digitaalne vara ja värbajatel on kohustus andmeid ohutult käsitleda, koguda ja säilitada.

Varasemad uuringud Tallinna Tehnikaülikoolis on keskendunud andmekaitse õiguslikele aspektidele, kaasnevatele riskidele ja teadlikkuse suurendamisele (Juusela 2018; Ueetoa 2019; Mussijenko 2020). Seni ei ole Eestis tehtud uuringuid sellest, milliseid tehnoloogilisi lahendusi kasutatakse jaekaubandusettevõtete värbamisprotsessides, kuidas on IKS mõjutanud protsesse ja kas ettevõtted teadvustavad riske, mis kaasnevad andmete kogumise ja säilitamisega nendel platvormidel.

Selleks, et uurida antud valdkonna probleeme on autor püstitanud neli uurimisküsimust:

- 1) Millised on jaekaubandusettevõtete värbamisprotsessid ja kuidas on need viimaste aastate vältel muutunud?
- 2) Millised tehnoloogilised lahendused on täna kasutusel värbamisprotsessides ja millised on varasemalt kasutusel olnud?
- 3) Kuidas on isikuandme kaitse seadus mõjutanud värbamist ja kelle vastutada on seaduse teadlikkuse tagamine ettevõttes?
- 4) Millised teadmised on värbajatel personalitarkvara kasutamise ja andmete jagamise kohta?

Lõputöö eesmärk on välja selgitada jaekaubandusettevõtete värbamisprotsessides kasutatavad tehnoloogilised lahendused, kuidas need toetavad värbamisprotsessi ja kui teadlikult käsitletakse ning säilitatakse isikuandmeid vastavalt määrusele.

Bakalaureusetöö on jaotatud kolmeks peatükiks. Esimene peatükk keskendub värbamisprotsesside teoreetilisele taustale, milles tuuakse välja värbamisprotsesside sisu ning etappide olulisus. Lisaks keskendutakse tehnoloogiate kasutamisele värbamisprotsessides, kirjeldatakse erinevaid lahendusi ja riske. Samuti tuuakse välja määrused IKS-ist, mis on olulised värbajate töös.

Teises peatükis kirjeldatakse uurimisprobleemi ja uurimismeetodit, milleks on kasutatud kvalitatiivset uuringut ning on läbi viidud süvaintervjuud. Intervjuude jaoks koostas autor kuuel teemaplokil põhineva küsimustiku ning viis läbi neli üks-ühele pool-struktureeritud intervjuud, küsimustik ja intervjuude transkriptsioon on lisades. Kolmandas peatükis tuuakse välja intervjuude tulemused ja autori analüüs ning järeldused. Autor toob bakalaureusetöö tulemusena välja viis ettepanekut, mis on kasulikud värbamisprotsesside parendamiseks, tarkvaraarendajate töö parendamiseks ja teema arendamiseks tulevikus.

1. TEOREETILINE OSA

1.1. Personali värbamine

Esimene alapeatükk keskendub värbamise mõistele ja sisule. Peatükis on välja toodud värbamise mõisteid läbi aegade nii eestikeelsetest kui välismaistest kirjandustest ja kirjeldatud värbamisprotsessi olulisi etappe.

1.1.1. Personali värbamise mõiste

Värbamise mõiste on nii eesti kui välismaised autorid kirja pannud erinevalt. Kulno Türk kirjutab raamatus „Inimressursi juhtimine“, et personali värbamine on protsess, mille käigus vabale ametikohale kutsutakse vastava kvalifikatsiooniga ja kompetentsidega kandidaate. Lisaks toob ta välja, et personali värbamine koosneb organisatsioonisisest ja -välisest värbamisest. Organisatsioonisisene värbamine on ettevõttes juba töötavate töötajate ümberpaigutamine ja kvalifikatsiooni tõhusam rakendamine vabale ametikohale. Organisatsiooniväline värbamine on ametikoha täitmine uute töötajate töölevõtmisega väljaspoolt organisatsiooni (2005, 103-105).

Äripäeva raamatus „Tõhus värbamine“ on värbamistegevust kirjeldatud protsessijadana, kuhu on kaasatud vähemalt kolm töötajat, kes kõik teavad enda eesmärgi ning mida peavad saavutama kindalaks määratud ajaks (Vahur 2007, 18). Värbamist on võrreldud ka müügitööga. Nimelt peab värbaja jõudma sihtrühmani, et tekitada huvi kandidaatides ja leidma piisavalt head argumentid, et kandidaadid seostaksid enda eesmärgi pakutava ametikohaga. Värbajal peab olema suur tahe tulemust saavutada, seega on tarvis töötada jõu ja kirega (*Ibid.*, 5).

Josephat S. Itika kirjutab raamatus „Personalijuhtimise põhiteadmised“, et värbamine on protsess, mille käigus võetakse uut inimressurssi ettevõttesse. Täpsemalt kirjeldades „on see kunst avastada ja leida potentsiaalseid kandidaate, kellel on pakutavale ametikohale sobivad kompetentsid“ (2011, 75).

B. O'Meara on strateegilise värbamise ning valiku raamatus kirjeldanud, et värbamine on organisatsiooni võime, ligi meelitada kvalifitseeritud kandidaatide kogumit vabale ametikohale võimalikult väheste kulutustega ning õigeaegselt, et protsessi kiirelt läbi viia. Ning võime selekteerida sobivaid kandidaate, keda saata järgmisse hindamisvooru (2013, 6).

Michael Armstrong kirjutab omanimelises personalijuhtimise käsiraamatus värbamise kohta, et see on ettevõttele vajaminevate inimeste leidmise ja ligimeelitamise kulg, mille alla kuulub ka ametikohtadele sobivate kandidaatide valik (2020, 299).

1.1.2. Personali värbamise protsess

Nagu eelnevast alapeatükist selgus, siis üldiselt peetakse personali värbamist protsessiks, mille käigus leitakse sobivate oskustega inimesi ettevõtte vabadele ametikohtadele. Värbamistegevus jaguneb kaheks: otsinguks ja valikuks. Värbamisprotsessis on otsingu eesmärgiks ligi meelitada võimalikult palju sobivaid kandidaate ning valiku eesmärgiks on kandidaatide hulgast sobiva väljavalimine. Enne otsingu alustamist on vaja teada, keda, miks, millal ja kuidas otsima hakatakse, seega lepitakse kokku värbamisvajadus, millised on eesmärgid, kui kaua kestab värbamisprotsess ning milliseid kanaleid ja meetodeid kasutatakse värbamises. Õige inimese väljavalikul lepitakse kokku ametiprofiil, nõuded, töötingimused ning pakkumised töötajale (Varts, Laurson 2012, 101-102).

Erinevad autorid jagavad värbamisprotsessi erinevalt, kui Armstrong personalijuhtimise käsiraamatus jaotab värbamise ja valiku protsessi kümneks erinevaks etapiks, siis eesti keelses kirjanduses nagu PARE personalijuhtimise käsiraamat on jaotatud see protsess kuueks. Veel enam on rahvusvahelise personalijuhtimise õpikus see protsess jaotatud viieks.

Armstrongi värbamisprotsessi jaotus (2020, 299):

- 1) Personalivajaduse väljaselgitamine;
- 2) Kandidaatide ligi meelitamine;
- 3) Avalduste esmane valik;
- 4) Intervjuud esmaste kandidaatidega;
- 5) Testide läbiviimine;
- 6) Kandidaatide hindamine;
- 7) Soovitajatega ühenduse võtmine;
- 8) Avalduste võrdlemine;
- 9) Sobiva kandidaadiga ühenduse võtmine ja töösuhte alustamine;
- 10) Protsessi lõpetamine ja tagasisidestamine.

PARE Personalijuhtimise käsiraamatu jaotus (2017, 104):

- 1) Värbamisvajaduse väljaselgitamine;
- 2) Värbamise ja valiku kavandamine;
- 3) Tööpakkumise koostamine ja avaldamine ning otsingumeetodite valik;
- 4) Eelvalik ja hindamiste korraldamine;
- 5) Lõpliku valiku tegemine ja tööpakkumine;

6) Töösuhete sõlmimine ja sisseelamise korraldamine.

Rahvusvahelise personalijuhtimise õpiku jaotus (Noe *et al.* 2020, 169):

- 1) Kandidaatide elulookirjeldustega tutvumine;
- 2) Kandidaatide testimine ja kodutöödega tutvumine;
- 3) Kandidaatide intervjuerimine;
- 4) Soovitajatega kontakti loomine ja taustakontroll;
- 5) Valiku tegemine.

Üldjoontes on kõikide allikate värbamisprotsess sarnane, kuid mõned etapid on koondatud ühte ning järjekord on kohati erinev. Kõige põhjalikum on Armstrongi jaotus, sest iga vajalik etapp on eraldi välja toodud ning värbamisprotsessi jaotus selgesti mõistetav. Küll aga, mis puudub Armstrongi jaotusest, kuid on olemas PARE jaotuses on konkursi eelne töö ehk värbamisprotsessi kavandamine ja tööpakkumise koostamine, mis tuleks enne igat alustatavat konkursi üle vaadata ja läbi mõelda. Rahvusvahelise personalijuhtimise õpikus on eeltöö üldse loetelust välja jäetud ning keskendatud rohkem sellele, kui konkurss on juba avaldatud. Õpiku kohaselt on personali planeerimine eraldiseisev ülesanne ega kuulu värbamisprotsessi hulka.

Värbamisprotsess algab värbamisvajaduse väljaselgitamisega, edukaks värbamiseks on oluline teha palju eeltööd, tuleb paika panna millisele ametikohale inimest otsitakse, mis on praegusel hetkel töötajate vajadus ja kuidas ollakse valmis tulevikus muudatusteks. Selleks et saada parem ülevaade tööülesannetest ja värbamise vajadusest on kasulik enne uue töötaja värbamist üle vaadata ametijuhend ja profiilikirjeldus, et see oleks asjakohane ning vajadusel teha muudatusi. Need dokumendid on suureks abiks ka värbamisreklaami koostamisel (Vahur 2007, 39-40). Uute töötajate järele tekib vajadus juhul kui luuakse uusi ametikohti, töötajad lahkuvad või koostöö nendega ei suju. Selleks et täita vaba ametikoht peab määratlema, mis tööd uus töötaja tegema hakkab (Allikvee *et al.* 2002, 13-14). Peale tööülesannete välja selgitamist ja ametijuhendi täiendamist saab kindlaks määrata, millised on nõuded kandidaadile, s.t oskused, teadmised, isikuomadused, haridus ja kogemused, mis omakorda määravad ära millist sihtrühma otsitakse. Sihtrühma teadlikus aitab juba värbamismeetodite ning -allikate valikul. Kui vajadused ja nõuded on määratletud on oluline veel paika panna värbamisprotsessi eesmärk, eeldatav värbamisele kuluv aeg ja ajakava, koostada eelarve, otsustada, milliseid värbamiskanaleid kasutatakse, ning komplekteerida meeskond, kes omavahelised ülesanded ära jaotavad (Saska 2017, 104).

Peale eeltööd tuleb hakata mõtlema, mis meetodil suudetakse kõige rohkem vajaliku kvalifikatsiooniga inimesi ligi meelitada. Selleks tuleb koostada töökuulutus, mis oleks pilkupüüdev ja kandidaadis huvi tekitav ning avalikustada see sobivates kanalites. Kõige olulisem

on kuulutuse ilmumiskoht - tuleb arvestada sihtrühma - ja esmamulje jätmise (*Ibid.*, 124), need tegurid on peamised määrajad, kui palju on kandidaate konkursil.

2018 aasta uuringus on välja toodud olulised aspektid silmapaistva töökuulutuse juures. Selleks, et äratada kandidaadis huvi, peab töökuulutus sisaldama neid põhikomponente: silmatorkav pealkiri, hea kujundus, tööandja nimi, tööülesannete omadused, ootused ja nõudmised kandidaadile, organisatsiooni poolsed pakkumised, kandideerimisvõimalused (Ganesan *et al.*).

Silmatorkev pealkiri ja töökuulutuse kujundus on esimesed asjad, mis tõmbavad kandidaadi tähelepanu (Ryan *et al.* 2000 viidatud Ganesan *et al.* 2018). Kui töökuulutus erineb teistest ning tekitab vaatajas positiivset emotsiooni, siis see meelstab kandidaate rohkem töökuulutusse süvenema ning on meeldejäavam (Gregory *et al.* 2013 viidatud Ganesan *et al.* 2018).

Töökuulutuses on oluline mainida ettevõtet, kes tööd pakub. Selleks võib olla ettevõtte nimi, logo, lühitutvustus, missioon või visioon (Rai, Kothari 2008 viidatud Ganesan *et al.* 2018). Need tunnused tekitavad kandidaadis seoseid tööandjaga, kui kandidaadil on positiivne kogemus või arvamus ettevõttest, siis suurendab see tahet konkursil kandideerimast (Ganesan *et al.* 2018).

Tööülesanded ja sellest tulenevad oskused ning nõudmised on üheks kõige tähtsamaks osaks töökuulutuse koostamisel. Kirjeldades vajaminevaid oskusi ning kogemusi, saab kandidaat luua seoseid, kas ta on otsitava töökoha jaoks piisavalt pädev (Ganesan *et al.* 2018) Lisaks on oluline välja tuua, mida ettevõtte omaltpoolt kandidaadile pakub. Ettevõtte poolsed soodustused on põhilised komponendid, mis motiveerivad kandidaate konkursist osavõtma (Reis, Braga 2016 viidatud Ganesan *et al.* 2018). Kõige viimaseks on oluline märkida ettevõtte kontakt lisaküsimuste jaoks, juhised kandideerimiseks ja kandideerimise viimane tähtaeg. Mida kergem on kandideerimine, seda rohkem inimesi võtab konkursist osa.

Peale töökuulutuse avaldamist laekub tööandjatele hulk kandidaate, kelle seast tuleb välja valida kõige sobivamad, seejärel tuleb kutsuda neid vestlusele, teha teste ning hinnata, kui pädevad on valitud kandidaadid. Eeltöö on selles osas väga oluline, mida kiirem ja täpsem on esmane valik, seda paremini kulgeb värbamisprotsess. Suureks takistuseks kiire värbamisprotsessi läbiviimisel on suur hulk mittesobilikke kandidaate ning ametikohaga mittekattuvate oskuste märkamine elulookirjeldustes. (Vahur 2007, 61). Peale esmast valikut tuleb ühendust võtta kandidaatidega ning kutsuda nad töövestlusele. Töövestlused on olulised, et saada parem ülevaade kandidaadist, tema oskustest, varasematest kogemustest ning iseloomust. Vestluse läbiviimisel on oluline, et kandidaat räägiks rohkem kui intervjuuerija, nii saab paremini aru, millise inimesega on tegemist. Kandidaadil peab olema võimalus küsida töö ning selle ülesannete kohta. Töövestlused võivad olla ülesehitatud erinevalt: struktureeritud, pool-struktureeritud või struktureerimata. Lisaks

vestlusele on kandidaatide paremaks hindamiseks võimalus läbi viia intelligentsuse, iseloomu või võimakuse teste ja meeskonna ülesandeid (Armstrong 2020, 313-319).

Alati ei õnnestu esimesel valikul leida sobivat inimest vabale ametikohale, selleks tuleb minna algusesse tagasi, kas avaldada uus tööpakkumine või kontakteeruda teiste kandidaatidega, kes esialgu valikust välja jäid. Kui aga esmasel valikul selgusid tugevad kandidaadid, siis jääb viimaseks sammuks teha sobivale kandidaadile tööpakkumine ning sõlmida tööleping. Tööpakkumine tuleks teha võimalikult kiiresti, see jätab kandidaadile hea mulje ning übermõtleamise aeg on lühike (Vahur 2007, 94-95). Uutele töötajatele tuleb pidevalt anda ja küsida tagasisidet, et vältida probleemide tekkimist juba varakult. Samuti vajavad tagasisidet kõik konkursil osalejad, tänu sellele jääb kandidaadile hea emotsioon ka siis, kui ta töökohta ei saanud (Armstrong 2020, 323).

Konkursi lõppedes tuleb anda tagasisidet ka värbamisprotsessile. Armstrong on endanimelises käsiraamatus toonud välja tegevused, mida tuleks teha, et vältida värbamisprotsessi läbikukkumist (2020, 323):

- Tööandja peab veenduma, et kõige potentsiaalsemad värbamisallikad on ära kasutatud;
- Mõelda välja uusi viise, kuidas muuta töökuulutust atraktiivsemaks;
- Arendada tööandja brändingut;
- Väljavalitud kandidaatide elulugu peab olema realistlik, mitte ülepingutatud;
- Tööandja poolsed soodustused peaksid olema motiveerivad ning palk tööturul konkureeriv;
- Tööülesannete muutmine atraktiivsemaks;
- Leida alternatiive praeguse personaliga toimetulekuks, kui ametikohale ei leita sobivat kandidaati.

1.2. Tehnoloogia rakendamine värbamisprotsessides

Teises alapeatükis tuuakse välja ja kirjeldatakse digitaalsed lahendused, mida on võimalik personalitöös kasutada. Lisaks IKS-i määrused, mis on olulised värbaja töös ning viimaks digitaliseerimise riskid.

1.2.1. Personalivärbamise digitaliseerimine

15 aastat tagasi avaldatud raamatus „Inimressursi juhtimine“ kirjutab K. Türk, et töökuulutusi avaldati massimeediakanalites ehk peamiselt raadios, televisioonis, ajakirjades või -lehtedes.

Veebipõhine värbamine oli sel ajal veel uus ning raskesti kättesaadav vahend, kuna kõikidel inimestel ei olnud ligipääsu interneti olemasolule ning seda ei peetud kõige mõistlikumaks värbamismeetodiks. Veebipõhise värbamise puhul otsiti töötajaid pigem info ja meedia, turunduse ja reklaami ning teeninduse ja müügi valdkonnast. Peamiselt tegelesid elektroonilise värbamisega personalifirmad, kes otsisid pigem tippspetsialiste ja -juhte, selgitasid välja personalivajaduse ja viisid läbi tööanalüüse. Personalifirmad olid oma suure andmebaasi tõttu aga väga kulukad, mistõttu ettevõtted koostasid ise personali reservi, tänu millele said nad kiirelt ning madalamate kulutustega palgata uusi töötajaid. Lisaks personalifirmadele toimusid ka tööturuametid, mis aitasid ettevõtetel leida sobivaid töötajaid vabadele ametikohtadele (2005, 116-123).

Maailmas on personalijuhtimise digitaliseerimine kasvutrendis. Digitaliseerimine on võimaldanud teha koostööd kiiremini ja tõhusamalt, mistõttu on informatsiooni levik tänapäeval väga kiire (Jacobs, Cooper 2018). Eestis on võtnud tehnoloogia kasutuselevõtt personalivärbamises olulise pöörde viimaste aastate jooksul. Interneti kättesaadavuse kasv on jõudnud iga ettevõteteni, nii ka kommunikatsioonitehnoloogiate areng, mis mõjutab, kuidas tänapäeval ettevõtted värbavad, palkasid arvestavad ning inimesi koolitavad. Tehnoloogia areng on loonud paremad arvestus- ja analüüsivõimalused personalitöös (Jelov, Laas 2017, 29). Kuid tänaseni on ettevõtteid, kes enda värbamisprotsessi pole täielikult veel digitaliseerinud, näiteks töölepingute sõlmimine tehakse paberil ja töötaja andmed kogutakse kaustadesse. Kui mõnes välisriigis võetakse kasutusele juba viiendat või kuuendat värbamistarkvara, siis enamus Eesti ettevõtted valivad alles teist või kolmandat. Tehnoloogia kasutuselevõtt on oluline iga ettevõtte jaoks, sest isegi kui ettevõtte ei kasuta täna internetimeediat, siis suure tõenäosusega konkurendid kasutavad ning napsavad sobivad kandidaadid endale. Seega konkurentsipüsivuse jaoks, on oluline digitaliseerida värbajate tööd (Wilkinson *et al.* 2019, 133).

Värbajate töö on üha enam seotud tehnoloogiliste lahendustega, et aidata personalitööd automatiseerida ning värbamistegevusi kvaliteetsemalt läbi viia. Selleks kasutatakse nii personalitarkvarasid, erinevaid otsinguportaale ning sotsiaalmeedia platvorme (Saska 2020, 143-146). Otsinguportaalide kasutamine võeti Eestis nendest kõige varasemalt kasutusele, CV-Online alustas juba 25 aastat tagasi ning CV-Keskus 20 aastat tagasi. Nagu kirjutas Türk enda raamatus tööturuametite kohta, siis need enam sellisel kujul ei eksisteeri ning on ühinenud Töötukassaga, mis tänapäeval lahendab kõiki tööturuprobleeme. Tööturuametid lõpetasid Eestis tegutsemise 2009. aastal ning liideti siis Töötukassaga (Eelnõude infosüsteem, *Tööturuameti lõpetamise...* 2008).

Nii otsinguportaalide, personalitarkvarade kui ka sotsiaalmeediakanalite võimalus on aastatega aina laienenud ning seda ka tulevikus. Otsinguportaalide ja sotsiaalmeedia kasutusel tuleb kindlaks

teha, millise kandidaadi profiiliga on tegemist. See aitab luua selgust, millise profiiliga inimesi, milliselt platvormilt otsida. Tänapäeval soovitatakse üha enam kasutada loovaid lahendusi, mitte ainult töötisinguportaale. Selleks, et jõuda õige kandidaadini, tuleb kasutada just selliseid platvorme, kus vajaliku profiiliga inimesed tööandjat märkavad (Saska 2020, 147-149).

Tehnoloogia kasutuselevõtuga on tekkinud värbamises uus roll, kes otsib sobivaid töötajaid vastavalt ametikohale ja profiilile. Sellele rollile ei ole veel head eestikeelset vastet leitud ning inglise keeles kutsutakse neid *sourceriteks*, kelle ülesanne on sotsiaalmeedia kanalite kaudu leida sobiva profiiliga kandidaate. Vastavalt värbaja pädevusele võib viia ettevõtte ise otsingu läbi või kaasata selleks vakantseid inimesi (Saska 2020, 138-139). 2017. aastal Suurbritannias tehtud uuringus selgub, et üle 90% küsitletud värbajatest kasutab sotsiaalmeediat sobivate kandidaatide leidmiseks ning taustauuringu tegemiseks. Pooled vastanutest on just sotsiaalmeedia kaudu leidnud sobivaid kandidaate vabadele ametikohtadele ning 36% värbajatest on kandidaadi sotsiaalmeediakonto pärast jätnud nad intervjuule kutsumast (Walters 2017 viidatud Josimovski *et al.* 2019, 77).

Värbamistarkvara on Eesti ettevõtetele kõige uuem lahendus. Värbamistarkvara on andmebaas, mille abil saavad värbajad enda tööd efektiivsemalt planeerida ning värbamisprotsesse kiiremalt läbi viia. Tarkvara põhimõte seisneb selles, et tööandja kasutatavatelt portaalidelt, olgu selleks siis Töötukassa koduleht, CV-Keskus, CV-Online, tööandja karjäärileht vms, kogutakse ühte kohta kokku kõikide kandidaatide andmed. Andmeid kogutakse vastavalt konkursile. Kuna paljud tööandjad kasutavad värbamiseks erinevaid otsinguportaale, siis värbamistarkvara võimaldab luua lõputult konkursse ning hoida üks kõik millisel otsinguportaalilt tulnud kandidaadid ühes kohas. Lisaväärtusena on võimalus analüüsida tänu tarkvarale, millised otsinguportaalid on kõige kasumlikumad, näha kandidaatide kandideerimise ajalugu, suhelda läbi tarkvara kandidaatidega ning tarkvara salvestab kõik kandidaatidega tehtud toimingud. Sellises olukorras on muidugi oluline pöörata tähelepanu andmekaitse nõuetele, millist informatsiooni salvestatakse, kui kauaks ja millisel põhjusel (Saska 2020, 143-145).

Tehnoloogia areng on aidanud ka dokumentatsiooni viia digitaalseks ning selleks on loodud palju erinevaid personalitarkvarasid, millel on mitmesugused funktsioonid. Personalitarkvara eesmärk on lihtsustada personalijuhtide tööd, need võivad olla ühe või mitme funktsiooniga. Selleks, et langetada otsus, millist personalitarkvara kasutada, peab ettevõtte teadma, milliseid funktsioone on neil töös tarvis, kui suur on kasutajate hulk ja andmemaht ning kui tihti kasutatakse personalitarkvara (Jelov, Laas 2017, 34-35).

Personalitarkvara boonuseks on see, et enam ei ole tarvis koguda informatsiooni kandidaatide ja töötajate kohta kaustadesse, vaid see kogutakse „pilve“, mis hoiab kokku füüsilist ruumi. Lisaks

sellele on töötajate informatsioon kõikidele kasutajatele kiiremini kättesaadav ning kergemini jagatav, võimalus hoomata suuremat pilti ja töötada läbi rohkem andmeid kui kunagi varem (Armstrong 2020, 147). Pilveteenusega kaasnevad ka madalamad kulud ja suurem turvalisus, sest tegevuskulud on igapäevased ja pilveteenuse pakkujad on maailma suurfirmad ning andmeid jaotatakse üle maailma serveritesse, mitte ei koguta ühe kindla koha peale (Jelov, Laas 2017, 61). Personalitarkvaradel on palju funktsioone ning need puudutavad pea igat personalijuhtimise valdkonda (Armstrong 2020, 602).

1.2.2. Andmekaitse personalivärbamises

Nagu eelnevas alapeatükis selgus, siis tehnoloogia areng on teinud värbamisprotsessides suuri muudatusi. Andmete kättesaamine, kogumine ja hoiustamine on lihtsam kui kunagi varem, mistõttu värbajad mitte ainult ei jõua suurel hulgal kandidaatideni, vaid teevad ka põhjalikku taustakontrolli kandidaadi sotsiaalmeediakontodele. Olenemata, kas kättesaadav informatsioon on seotud tööalase teadmisega või mitte. Sellest tulenevalt on oluline värbamisprotsessides andmekaitse seaduse järgimine (Josimovski *et al.* 2019, 77-79).

Euroopa Parlament kiitis 2016. aastal heaks isikuandme kaitse üldmääruse, mis jõustus 2018. aasta mais kõikidele Euroopa Liidu riikidele (Andmekaitse Inspektsioon, *Andmekaitse reform*). Andmekaitse seadus kehtib kõikidele ettevõtetele, kes tegutsevad ning töötlevad isikuandmeid Euroopa Liidu riikides. Värbamises eristatakse kolme andmesubjekti: kandidaat, tööandja ja personalitarkvara. Kandidaadid avaldavad enda isikuandmeid, elulookirjeldust ja kontaktandmeid ettevõtetele. Seejärel ettevõtte värbajad kasutavad isikuandmeid leidmaks sobivaid töötajaid vabadele ametikohtadele. Ettevõtetal on oluline roll vastutada andmete turvalise ning asjakohase kasutamise eest. Ning kolmas osapool on personalitarkvarad, kuhu kogutakse kandidaatide andmed ning vajadusel säilitatakse (Josimovski *et al.* 2019, 79).

„Isikuandmeteks loetakse kõiki andmeid tuvastatud või tuvastatava füüsilise isiku kohta, mis väljendavad isiku füüsilisi, psüühilisi, füsioloogilisi, majanduslikke, kultuurilisi või sotsiaalseid omadusi, suhteid ja kuuluvust. Seega tuleb isikuandmetena käsitleda kõiki andmeid, mis kasvõi kaudseltki on füüsilise isikuga seostatavad.“ (Andmekaitse Inspektsioon, *Isikuandmed*).

Värbamisprotsessis on värbajatel väga suur vastutus töödelda isikuandmeid turvaliselt ning õigesti. Selleks on kuus reeglit, mida tuleb järgida (IKS § 14):

- „Seaduslikkus ja õiglus – isikuandmeid töödeldakse seaduslikult ja õiglaselt;

- Eesmärgikohasus – isikuandmeid kogutakse täpselt ja selgelt kindlaksmääratud õiguspärastel eesmärkidel ning neid ei töödelda viisil, mis on nende eesmärkidega vastuolus;
- Kvaliteet – isikuandmed peavad olema piisavad ja asjakohased ning ei tohi olla ülemäärased andmetöötlemise eesmärke arvestades;
- Õigsus – isikuandmed peavad olema õiged ja vajaduse korral ajakohastatud; mõistlike meetmetega tagatakse, et andmetöötlemise eesmärgi seisukohast ebaõiged isikuandmed kustutatakse või parandatakse viivitamata;
- Säilitamine – isikuandmeid säilitatakse kujul, mis võimaldab andmesubjekti tuvastada üksnes seni, kuni see on vajalik selle eesmärgi täitmiseks, milleks isikuandmeid töödeldakse;
- Turvalisus – isikuandmeid töödeldakse viisil, mis tagab nende turvalisuse, sealhulgas kaitseb loata või ebaseadusliku töötlemise eest ning juhusliku kadumise, hävimise või kahjustumise eest, rakendades asjakohaseid tehnilisi või korralduslikke meetmeid.“

Üleüldiselt on personali töös väga oluline punkt andmete säilitamine.

„Töödeldavatele isikuandmetele kehtestatakse seaduse või määrusega säilitamise tähtaeg. Erandjuhul, kui isikuandmete säilitamise tähtaega pole seaduse või määrusega kehtestatud, peab selle tähtaja kehtestama vastutav töötleja. /.../ Kui konkreetset säilitamise tähtaega ei ole võimalik kehtestada, peab vastutav töötleja rakendama õiguslikke ja tehnoloogilisi meetmeid, mis võimaldavad pidevalt hinnata andmete jätkuva töötlemise vajalikkust. Kui isikuandmete säilitamise tähtaeg lõpeb, on vastutav ja volitatud töötleja kohustatud isikuandmed jäädavalt kustutama. Selleks peab vastutav töötleja rakendama nõuetekohaseid õiguslikke ja tehnoloogilisi meetmeid.“ (IKS §17).

1.2.3. Digitaliseerimise kitsaskohad

Eelnevates alapeatükkides oli kirjeldatud, kuidas tehnoloogia kasutuselevõtt on lihtsustanud personalijuhtide tööd, kuid sellel on ka palju ohtusid. Värbajad võivad ära kasutada kandidaadi kohta kätte saadavat informatsiooni, mida kandidaat ise ei ole konkursi raames avaldatud, vaid mida värbaja on leidnud sotsiaalmeediast. Selle põhjal valiku tegemine on aga isikuandme kaitse seaduse vastane. Värbajad tohivad koguda ainult sellist informatsiooni, mis on seotud ametikoha oskustega või tööülesannete täitmiselega (Schrieberg 2017 viidatud Josimovski *et al.* 2019, 79). Puhtalt sotsiaalmeedias leitava informatsiooni põhjal ei tohi valikut langetada, sest kandidaatide

profiilid on erinevad. Mõne kandidaadi kohta võib leida hulgaliselt informatsiooni, samas kui kellegi teise profiililt ei pruugi mingit informatsiooni kätte saada. Lisaks sellele ei pruugi sotsiaalmeedias saadav informatsioon vastata tõele ning võib olla ilustatud (Kluemper *et al.* 2012 viidatud Wilkinson *et al.* 2019, 138).

Tehnoloogia areneb väga kiiresti ning seadused ei jõua sellega sammu pidada. Andmekaitse seadusele hakati tähelepanu pöörama 23 aastat tagasi ning seda koostati 6 aastat, mis jõustus alles 2018. aastal (Josimovski 2019, 83). Tehnoloogia kiire arengu tõttu peavad nii ettevõtted kui teenusepakkujad ajaga kaasas käima. Kui ettevõtte on otsustanud hakata kasutama mõnda platvormi või programmi, siis seal tegutsemine peab andma töötajatele uusi võimalusi. Selleks, et tarkvaraarendajad säilitaksid kliente ja võitaksid juurde uusi, peavad tarkvarad pidevalt uuenema vastaval kliendi vajadustele (North, Oliver 2014). See aga võib nõuda tarkvaraarendajatelt palju ressursi ning kliendid võivad seada ületamatuid ootusi. Selleks, et ettevõtte suudaks kiires digitaalmaailmas ajaga kaasas käia on soovituslik ressursse panna uutesse lahendustesse, s.t kui uus tehnoloogia või idee on sündinud, tuleks tegutseda sellega koheselt, isegi kui rakendamise lootused on madalad. Kulutatud ressursid toovad kasu hiljem, kui uued ideed on suudetud reaalseks teha. Selline toimimine aitab kaasa ka ettevõttel püsida fookuses (Saldanha 2019). Siinkohal on oht tarkvaraarendajate läbipõlemine, kui soovitud tulemusi ei saavutata.

Kuigi tehnoloogia on aidanud kiirendada värbamisprotsessi ning jõuda rohkemate kandidaatideni madalamate kulutustega, võib kandidaatide kvaliteet olla kehvem. Seega ühele konkursile võib kandideerida mitusada kandidaati, aga enamik võivad olla juba elulookirjelduse järgi ebasobivad. See võtab värbajatel tohutult aega, et sorteerida välja ametikohale sobivad kandidaadid (Allen *et al.* 2004 viidatud Wilkinson *et al.* 2019, 124-125).

Küberkuritegevus on kasvanud suurimaks pettuste süsteemiks maailmas, turumahu hinnang on 2013. aastal kolm triljonit. Isikuandmed on küberkuritegevuse üheks suurimaks võimaluseks. Enamasti on selliste kuritegevuste puhul sihid väikesed ning eesmärgid koheselt saavutatavad – peamiselt raha väljapressimine või petuskeemid (Jelov, Laas 2017, 249). Jelov toob personalivaldkonna infosüsteemide raamatus välja neli peamist põhjust, miks küberkuritegevus on kiirelt kasvanud (2017, 249):

- 1) Iga kasutatav elektroonikaseade on potentsiaalne sihtmärk;
- 2) Turvalisem on varastada andmeid, kui röövida panku või tegeleda narkootiliste ainete äriaga;
- 3) Lihtsamad ja odavamad ressursid, kui ükskõik millise muu illegaalse tegevuse puhul;
- 4) Identiteedivargust on võimalik läbi viia üle maailma, samas kui salakaubitsemisel on piiratud territoorium.

Seetõttu tuleks tehnoloogia kasutamisel olla väga ettevaatlik. Suur vastutus on nii ettevõtetal, kandidaatidel kui ka tarkvaraarendajatel, kes kõik vastutavad selle eest, milliseid andmeid jagatakse, kellele jagatakse, kuidas neid kogutakse ja säilitatakse.

2. EMPIIRILINE UURING

Teises peatükis kirjeldatakse uurimisprobleemi ning tuuakse välja uurimisküsimused. Põhjendatud on küsitlusvalimit ning antud ülevaade neljast intervjueeritud personalijuhist.

2.1. Uurimisprobleem ja -küsimused

Kuigi tehnoloogilised lahendused on kasutusel juba 20. sajandi lõpust, siis suure hüppe uuenduste suunas on tehtud viimaste aastatega. Eesti turule tuleb järjest rohkem erinevaid võimalusi automatiseerida värbamisprotsesse ning kasutusele võtta üha rohkem digitaalseid lahendusi värbamisprotsesside kiirendamiseks.

Tehnoloogilised lahendused ja digitaliseerimine on võimaldanud tööandjatel jõuda rohkemate kandidaatideni kui eales varem. Kandidaatide kättesaadavus on omakorda suurendanud värbamiste mahtu, mistõttu on värbajatel väga oluline kaitsta informatsiooni, mis laekub erinevatelt inimestelt. Suur vastutus langeb värbajatele informatsiooni säilitamisel ja kasutamisel, seega ei tohi väärkohelda ega kuritarvitada kandidaatidelt laekuvat informatsiooni. Värbajate ülesanne on töödelda andmeid korrektselt ja turvaliselt. Lisaks digitaliseerimisele on võimalus otsida kandidaadi kohta sellist informatsiooni, mida kandidaat ise esitanud ei ole. Avalikult leitava informatsiooni põhjal otsuse langetamine on siiski väär, sest värbaja kuritarvitab kandidaadi usaldust. Need põhjused mängivad rolli IKS-i rakendamisel.

Nagu selgus lõputöö esimeses peatükis, on andmed täna kõige väärtuslikum vara. Seetõttu võeti Euroopa Liidu liikmesriikides 2018. aastal vastu IKS, mis peaks ära hoidma andmete väärkasutamise.

Kõige hilisemad uuringud Tallinna Tehnikaülikoolis on keskendunud isikuandme kaitse õiguslikele aspektidele, kaasnevatele riskidele ja üleüldiselt teadvuse suurendamisele (Juusela 2018; Ueetoa 2019; Mussijenko 2020) Seni ei ole Eestis tehtud uuringuid sellest, milliseid tehnoloogilisi lahendusi kasutatakse jaekaubandusettevõtete värbamisprotsessides, kuidas on IKS mõjutanud protsesse ja kas ettevõtted teadvustavad riske, mis kaasnevad andmete kogumise ja säilitamisega nendel platvormidel. Selleks, et uurida antud valdkonna probleeme on autor püüdnud neli uurimisküsimust:

- 1) Millised on jaekaubandusettevõtete värbamisprotsessid ja kuidas on need viimaste aastate vältel muutunud?

- 2) Millised tehnoloogilised lahendused on täna kasutusel värbamisprotsessides ja millised on varasemalt kasutusel olnud?
 - 3) Kuidas on isikuandme kaitse seadus mõjutanud värbamist ja kelle vastutada seaduse teadlikkuse tagamine ettevõttes?
 - 4) Millised teadmised on värbajatel personalitarkvara kasutamise ja andmete jagamise kohta?
- Uurimisküsimuste vastamiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring, millest räägitakse lähemalt järgmises alapeatükis.

2.2. Uuringu metoodika ja valim

Teoreetilises osas on kirjeldatud ning võrreldud värbamisprotsessi etappe. Kirjeldatud tehnoloogilisi lahendusi värbamisprotsesside lihtsustamiseks ning toodud välja vajalikud määrused IKS-ist. Teoreetiline osa toetab uurimisküsimusi ning nende vastamiseks viidi läbi süvaintervjuud, milleks kasutati kvalitatiivset meetodit. Uuringu fookuseks olid jaekaubandusettevõtete personalijuhid, kes ise viivad läbi värbamisprotsesse või jagavad korraldusi, kuidas neid parendada. Jaekaubandusettevõtted valiti sel põhjusel, et autor on ise kokku puutunud värbamisprotsessidega jaekaubandusettevõttes ning isiklikust kogemusest nägi, et on kohti, mida saaks parendada. Samuti on digitaliseerimine ja andmekaitse värbamises üsna hiljutine samm, millest paljud personalispetsialistid pole teadlikud. Kvalitatiivne uurimismeetod on uuringu juures sobilik, sest töö eesmärk on välja selgitada, milliseid tehnoloogilisi lahendusi erinevad jaekaubandusettevõtted kasutavad ja kui teadlikud on personalijuhid andmekaitsest. Lisaks sellele uurida, kuidas hinnatakse ja maandatakse erinevaid riske seoses tehnoloogiliste lahendustega.

Süvaintervjuu viidi läbi nelja personalijuhiga, kes tegelevad jaekaubandusettevõtetes. Personalijuhtide valik tehti ettevõtte suuruse ja rahvusvahelisuse põhjal. Autor pidas oluliseks leida võimalikult erineva taustaga jaekaubandusettevõtteid, seega osales intervjuus Eesti suurettevõtteid, mis on läinud rahvusvaheliseks kui ka rahvusvahelisi ettevõtteid, mis on tulnud Eesti turule. Lisaks sellele küsitleti ainult Eesti turul tegutsevat ettevõtet. Jaekaubandusettevõtete personalijuhte oli pigem lihtne leida, aga keeruline kontakti saavutada. Neli intervjuueeritud personalijuhti saadi nii tutvuste kui ka kodulehel oleva kontakti kaudu. Eesmärgi saavutamiseks loodi esmane kontakt lisaks intervjuueeritavatele veel 3 personalijuhiga, kuid kes jätsid protsessi poolikuks. Samuti saadi tutvuste kaudu personalijuhtide kontakte, kellega kontakti loomine ei õnnestunud. Neli intervjuud viidi läbi üks-ühele vestlusega video teel, milleks kasutati Skype või Teams keskkonda, intervjuu transkriptsioonid on leitavad Lisa 2. kuni Lisa 5.

Intervjuu küsimused koostati kuues erinevas teemaplokis: värbamisprotsessid ja nende areng; digitaalsed lahendused värbamisprotsessis ja nende areng; andmekaitse seadus värbamisprotsessides; värbajate digiteadlikkus; andmekaitse seaduse teadlikkus; lõpetavad küsimused värbamise rahulolu ja muutuste kohta. Tegu oli pool-struktureeritud intervjuuga, kus uuringus järgiti küsimustikku, aga arusaamatuse korral küsis autor ka lisaküsimusi. Uuringuks koostatud intervjuu küsimused on leitavad Lisas 1.

2.3. Intervjuus osalenud ettevõtete ülevaade

Intervjuus osales kokku neli jaekaubandusettevõtte personalijuhti või -spetsialisti. Oluliseks peeti intervjuueeritavate seas kokkupuudet värbamisega, kas intervjuueeritavad ise on osalenud ettevõtte värbamisprotsessides või annavad edasi korraldusi, kuidas värbamisprotsessid peaksid toimuma.

Esimesena küsitletud personalijuht (P1) on ühe Eesti pereettevõtte personalijuht. Ta on antud ametikohal selles ettevõttes töötanud neli kuud. Kuigi katseaeg on alles värskelt läbitud, siis arvab personalijuht, et on toonud ettevõtte värbamisprotsessi palju uusi muudatusi. Ettevõtte tegeleb jaekaubandusega. Kauplustes ja ka e-poes müüakse kõrge kvaliteediga elustiili riideid ja vahendeid. Ettevõtte missiooniks on olla oma valdkonna suunanäitaja ning juhtiv elustiilibränd Eestis. Enda tegevust alustas ettevõtte 1992. aastal, kui Tallinna kesklinnas avati esimene kauplus. Tänapäevaks on müüdavate toodete valik palju muutunud ja ka laienenud ning kaupluseid üle Eesti on kokku 16. Ettevõttes töötab täna ligikaudu 260 töötajat, kellest 220 on teenindav personal.

Teisena on küsitletud piirkonnajuhti (P2), kes töötab üle maailma tuntud jaekaubandusettevõttes. Piirkonnajuhina on ta tegutsenud ettevõttes alates 2020. aasta sügisest ning tema peamised tööülesanded on tagada personalile koolitused ja informatsioon töö kohta, arendada Tallinna piirkonna töötajaid ning hoolitseda töötajate heaolu eest. Samuti lööb piirkonnajuht kaasa ka värbamisprotsessides. Ettevõtte avas enda esimese kaupluse 20. sajandil Rootsis ning tänapäevaks on esindatud 74 riigis. Ettevõtte peab ennast kvaliteetseks kiirmoebrändiks, mis toetab jätkusuutlikku tarbimist. Eestis avati esimene kauplus 2014. aastal ning tänapäevaks on Eestis kokku 13 kauplust. Töötajaid on ligikaudu 290, kellest enamik töötab klienditeeninduses.

Kolmandaks intervjuueeritavaks on personalispetsialist (P3), kes töötab Eestis tuntud jaekaubandusettevõttes, mis alustas 2000. aastal. Tema peamised tööülesanded on andmete sisestamine, töövõimetuslehtede ja graafikute kontrollimine. Lisaks sellele on tal ka teenindusjuhi roll. Ettevõtte visiooniks on olla maailma parim elustiili kaupu müüv ja turundav jaekaubanduskeskkond. Ettevõtte tegutseb Baltikumis ja Inglismaal. Eestis on tänapäevaks ettevõtte

alla kuuluvaid kaupluseid ning brändipoodide kokku 32. Eesti poolel töötab ettevõttes ligikaudu 500 töötajat.

Neljandaks intervjuueeritavaks on ettevõtte brändijuht (P4), kelle tööülesanded on väga mitmekülgsed. Tema peamisteks tööülesanneteks on müük, turundus ja personaliga toimetamine. Personalitöoga seotud ülesanded on töölepingute ettevalmistamine, värbamisprotsesside läbiviimine ja erinevate personaliküsimustega tegelemine. Ettevõtte alustas Eestis 2005. aastal ning tegeleb jaekaubanduses kolme kategooriaga: naiste pesu, lasteriided ja looduskosmeetika. Eestis on brändipoodide kokku 7 ning tegutsetakse ka Läti turul, kus on kaupluseid kokku 3. Lisaks sellele on iga brändi jaoks loodud hästi toimiv e-pood. Eestis töötab selles ettevõttes kokku ligikaudu 60 inimest.

3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS

Kolmandas peatükis tuuakse välja süvaintervjuu tulemused, mida töö autor on analüüsinud ja teinud järeldused. Informatsiooni põhjal on tehtud ettepanekud nii jaekaubandusettevõtete personalijuhtidele kui ka personalitarkvarade arendajatele.

3.1. Intervjuude tulemused

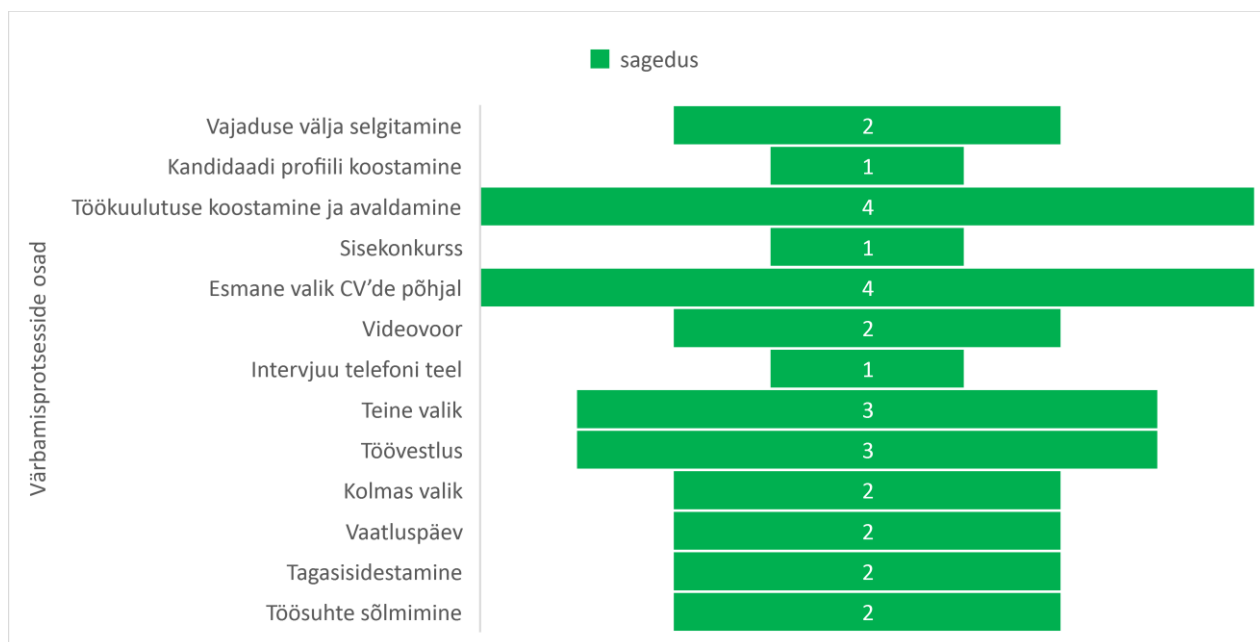
Lõputöö eesmärk oli uurida jaekaubandusettevõtelt, milliseid tehnoloogilisi lahendusi värbamisprotsessides kasutatakse ning kui teadlikud on värbajad nendest tehnoloogiatest ja IKS-ist. Uuringut alustati värbamisprotsesside arenguga ning liiguti järjest rohkem süvitsi tehnoloogia ja IKS juurde. Kui uurida ettevõtelt üleüldiselt, kas täna on värbamisprotsessides midagi, millest puudust tuntakse, siis algselt öeldakse, et pigem mitte millestki. Kuid P1 tõi lisaks välja, et ei soovi dokumente paber kandjal hallata, kuid selle digitaliseerimiseks on tarvis uut programmi ning üleminek võtab aega. P2 tundis kõige rohkem puudust värbamistarkvarast: „*Värbamisprotsess on veidi aegunud. CV-Keskus ei anna meile kõiki võimalusi, mida täna sooviksime kasutada. Värbamistarkvara on tõesti selline suurem lahendus, mida tahaksime kasutusele võtta...*“. P3 toob ka põhjenduseks selle, et värbamist on sellel aastal vähe olnud ning võib-olla selle tõttu ei osata ka millestki puudust tunda.

Arvestades olukorda riigis, kus COVID-19 leviku tõttu on kehtestatud valitsuse poolt piirangud, selgus uuringus, et peamiselt on selle tõttu värbamismaht vähenenud. Lisaks on kasutusele võetud videoformaad ja mõningaid töövestlusi viiakse läbi veebis. „*See [videovoer] aitab viia füüsilise kontakti võimalikult väheseks, et kaitsta meie ja ka kandidaatide tervist.*“ (P1). „*Kui me ikkagi otsime inimest, siis me eelistame näost-näku mitte kohtuda. Ehk nemad saadavad videocv, kui on vajalik teha vestlus, siis teeme seda Skype või Zoomi teel. Me hoolime oma töötajatest nii palju, et eelistame väliskontaktidega mitte kokku puutuda.*“ (P3).

3.1.1. Värbamisprotsessid ja nende areng

Esmalt uuriti värbamisprotsesside arengu kohta, et üldse aru saada, millistest etappidest värbamisprotsess koosneb ja mis on muutunud viimase viie aasta jooksul. Selles alapeatükis leiab vastuse esimesele uurimisküsimusele: millised on jaekaubandusettevõtete värbamisprotsessid ja kuidas on need viimaste aastate vältel muutunud. Joonisel 1. on kujutatud ettevõtete

värbamisprotsesside etappe ning toodud sagedus, kui paljud ettevõtted peavad neid tegevusi värbamisprotsessi etappideks.



Joonis 1. Värbamisprotsessi hõlmavad etapid

Allikas: Autori koostatud diagramm intervjuude tulemuste põhjal

Uuringus selgub, et töökuulutuse koostamine ja avaldamine ning esmane valik elulookirjelduste põhjal on värbamisprotsessi lahutamatu osa. Kaks personalijuhti tõi välja, et värbamisprotsess ei alga töökuulutuse koostamisega, vaid sellele eelnev tegevus on samuti oluline osa värbamisprotsessist. Seega tuleks enne värbamisega alustamist välja selgitada töötajate vajadus ja koostada kandidaadi profiil.

Värbamisprotsessi pikkus on varieeruv. Neljast ettevõttest kolm, teeb enne töövestlust veel ühe valiku ja seda kas telefoni teel vesteldes või videovooru läbi. Videovoor kujutab endast küsimusi, mis ettevõtte on koostanud ja seejärel esmasest sõelumisest välja valitud kandidaadile saatnud. Kandidaat peab nendele küsimustele vastama videoformaadis, mis aitab värbajal saada parema ülevaate kandidaadi suhtlemisostkustest ja iseloomust.

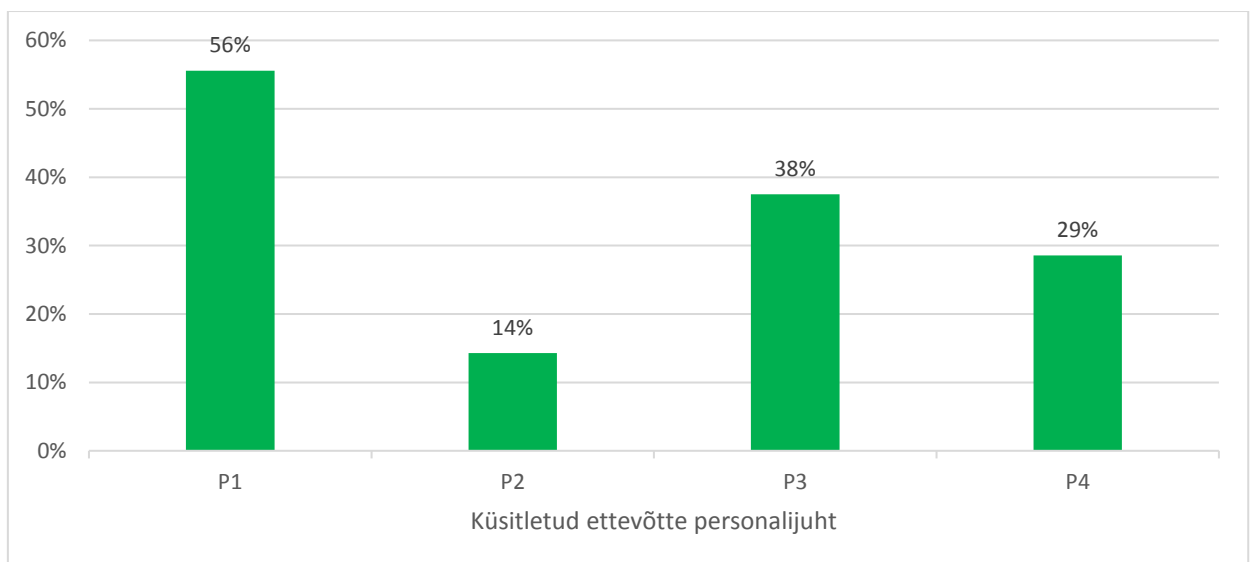
Kaks ettevõtte personalijuhti tõi välja tagasiside olulisuse. Seega kandidaadid saavad nii positiivse kui negatiivse tagasiside. Tagasisidestamine jätab kandidaadile hea mulje ettevõttest isegi siis, kui ta tööle ei saa.

Muutused viimaste aastate jooksul värbamisprotsessides on kahel ettevõttel toimunud põhiliselt tööjaotuses: „...varasemalt piirkonnajuht viis terve värbamisprotsessi ise läbi. Ta sai sisendi kaupluse juhatajalt, kui palju oleks töötajaid tarvis, siis tehti kuulutus, vaadati elulookirjeldusi, kutsuti grupivestlustele, kutsuti proovipäevale ja siis tehti otsus, kas töötaja sobib või mitte,“ (P2). „Võiks öelda, et varasemalt oli ikkagi kaupluse juhatajal see kohustus leida endale sobivad

töötajad. Nüüd ma olen pigem võtnud kaupluse juhatajatelt selle kohustuse ära, et nad saaksid keskenduda rohkem poele ja olemasolevale personalile,“ (P3). P1 tõi välja, et nende värbamisprotsessi on suuresti mõjutanud tehnoloogia: „...ma arvan, et see on muutunud läbipaistvamaks tänu värbamistarkvarale. On muutunud kvaliteetsemaks, videovooru tööme sisse ehk siis tänu sellele saame valikut laiendada. Võib-olla efektiivsemaks, meil ei ole intervjuudel kandidaate, kes kindlasti ei sobi. Need me oleme peale videovooru välja jätnud. Personaalsus kandidaadi jaoks on läinud paremaks.“. P4 vastas, et nende värbamisprotsessides ei ole märkimisväärsed muutusi aastate jooksul toimunud.

Uurides värbamisprotsessi efektiivsuse kohta tõi ka P2 välja personaalsuse: „ma arvan, et see on läinud personaalsemaks ja värbamisprotsessid on ka lühemaks läinud. Väga paljud etapid on ju täna välja jäetud, nagu see grupivestlus ja proovipäev. Kandidaat saab kiiremini tagasisidet.“ P3 arust on läinud värbamisprotsess inimlikumaks: „...ma arvan et see on läinud inimlikumaks. Isegi kui me otsime teenindajaid. /.../ Kui ma olen vestlusi läbi viinud, siis hästi palju küsitakse, kui väga on vaja eelnevat töökogemust. /.../ Klienditeenindaja puhul ei ole see minu jaoks absoluutselt oluline, sest meile kui ettevõttele annab see võimaluse nii-öelda arendada inimest. /.../ Vahet ei ole, kuhu nad kandideerivad, olgu see Eestis või välismaal, et nad saaksid igal juhul hakkama.“.

Joonisel 2. on kujutatud tehnoloogia kasutamise osakaalu värbamisprotsessi etappides iga ettevõtte kohta.



Joonis 2. Tehnoloogia kasutamise osakaal värbamisprotsessides
Allikas: Autori koostatud diagramm intervjuude tulemuste põhjal

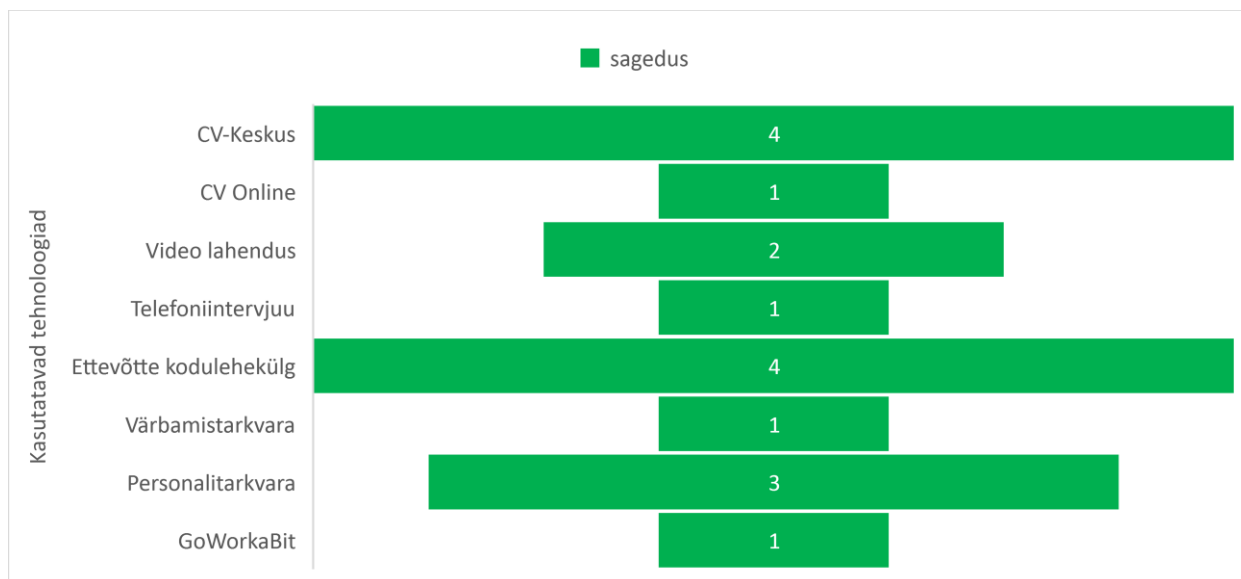
Uuringus selgub, et kõige rohkem tehnoloogilisi lahendusi on kasutusele võtnud esimesena küsitatud ettevõtte personalijuht. Kes tõi intervjuus välja, et kasutavad alates kuulutuse koostamisest kuni tagasisidestamiseni tehnoloogilisi lahendusi. Samuti tõi P3 välja, et igas

värbamisprotsessi etapis tehnoloogilist abi kasutatakse. Kõige vähem kasutavad tehnoloogilisi lahendusi teisena küsitletud ettevõtte personalijuht: „...kasutame ainult CV-Keskust. Hetkel ei ole ühtegi teist sobivat või võrdväärset allikat kasutanud. /.../ Oleme mõelnud värbamistarkvarale, aga Eestis ei ole veel ühtegi meie jaoks sobivat,“ (P2).

Intervjueeritavatest tõi välja üks personalijuht, et nemad on kasutanud värbamisprotsessides ettevõttevälist abi: „...Oleme kasutanud ka Brandemit. See olenes hästi palju sellest, et millal seda kasutada - sellest perioodist. Kui oli väga kiirelt vaja leida, siis see ei olnud kõige parem, sest need kandidaadid, kes sealt tulid olid pigem nõrgemad. /.../ Aga pikaajaliselt, kui oli aega otsida, siis oli täitsa lihtsalt leida miskit.“ (P4). Tänapäevaks ei kasuta ükski intervjueeritud ettevõtte värbamises kõrvalist abi, ettevõtted panustavad enda töötajatesse ja võimaldavad personalil rohkem ära teha.

3.1.2. Digitaalsed lahendused värbamisprotsessis ja nende areng

Nagu selgus eelmisest alapeatükist, siis tehnoloogilisi lahendusi kasutatakse igas värbamisprotsessis. Mõne ettevõtte puhul rohkem kui teistes. Selles alapeatükis leitakse vastus teisele uurimisküsimusele: millised tehnoloogilised lahendused on täna kasutusel värbamisprotsessides ja millised on varasemalt kasutusel olnud. Joonisel 3. on välja toodud kasutatavate tehnoloogiate sagedus värbamisprotsessides.



Joonis 3. Värbamisprotsessides kasutatavad tehnoloogiad
Allikas: Autori koostatud diagramm intervjuude tulemuste põhjal

Nagu jooniselt näha, siis kõige populaarsemad tehnoloogiad, mida värbamisprotsessides kasutatakse on CV-Keskus ja ettevõtte kodulehekülg. CV-Keskust peetakse värbajate poolt ka kõige tõhusamaks otsinguportaaliks: „CV-Keskus [on kõige tõhusam]. Tulevikus on plaanis

muidugi liikuda selles suunas, et meie ettevõtte on nii heal tasemel, et inimesed tahavad ise meie ettevõttesse tööle tulla ning me ei pea eraldi konkursse palju tegema ning põhiline kandideerimine käiks läbi kodulehe.“ (P1). „*...Pastakas, paber, CV-Keskus ja läheb!*“ (P4). CV-Keskus oli ka kõigi nelja värbaja poolt kõige tihedamini mainitud tehnoloogiline lahendus intervjuude käigus. Kandideerimise võimalus läbi kodulehekülje on kõikidel ettevõtetel olemas, kuid personalijuhid seda parimaks lahenduseks ei pea: „*Oleme ka kasutanud ettevõtte kodulehte, aga arvestades, mis meil hetkel maailmas toimub [COVID-19 pandeemia], siis ei tegele me väga üldse värbamisega.*“ (P2). „*Muidugi on meil ka koduleht, kust kandidaadid saavad otse kandideerida. /.../ Kui keegi ise pakub, et ta soovib meile tööle tulla ja meil on võimalus seda pakkuda, siis muidugi me teeme selle vestluse ja vaatame, kas ta sobib. Aga hetkel ma ütleksin et number üks on ikkagi CV-Keskus.*“ (P3). „*Meil on koduleht, kust saab otse kandideerida, aga ma ei ütleks, et see on väga edukas. CV-Keskus ikkagi aitab hädast välja.*“ (P4).

Üks populaarsemaid tehnoloogiaid on personalitarkvara, mis on kasutusel ilmselt seetõttu, et töötaja registreerida Maksu- ja Tolliametis ning maksta välja palkasid. Olenemata personalitarkvara kasutamisest koostavad kõik neli ettevõtet töölepinguid paberkandjal ning hoiustavad neid kaustades. P3 toob põhjusena välja turvalisuse: „*...E-riik, mis me oleme, aga praegu ei tunne me piisavalt turvaliselt, et kuskile programmi neid üles laadida. Oleme mõelnud selle peale ja vaikselt töötame selles suunas, et hoida veidi paberit kokku ja anname edasi rohelist mõtlemist. Aga praegu toimub kõik käsitsi ja lepinguid hoitakse kontoris lukustatud uste taga.*“.

Intervjueeritavad tõid välja ka erinevaid tehnoloogilisi lahendusi, mida on varasemalt kasutanud ja siiani on see võimalus neil olemas, kuid ei pea neid väga tõhusaks ega vajalikuks. Esimesena intervjueeritud personalijuht mainis ära töötukassa, kuid pidas seda ebatõhusaks. P3 tõi välja GoWorkaBit keskkonna: „*Me kasutame seda tõesti harva /.../, võtsime kasutusele, kuid see on jäänud tahaplaanile, sest kui meil on variant kas pakkuda lisatasu oma töötajatele või võtta kusagilt väljast inimene, keda me peame hakkama välja koolitama, selle töö jaoks, siis ma usun et iga ettevõtte peaks ja võiks eelistada oma töötajaid. Esiteks teevad nemad asjad palju kiiremini ära, sa ei pea väljaõppele kulutama aega. Ja saame anda raha enda töötajatele, sest nad on seda väärt.*“.

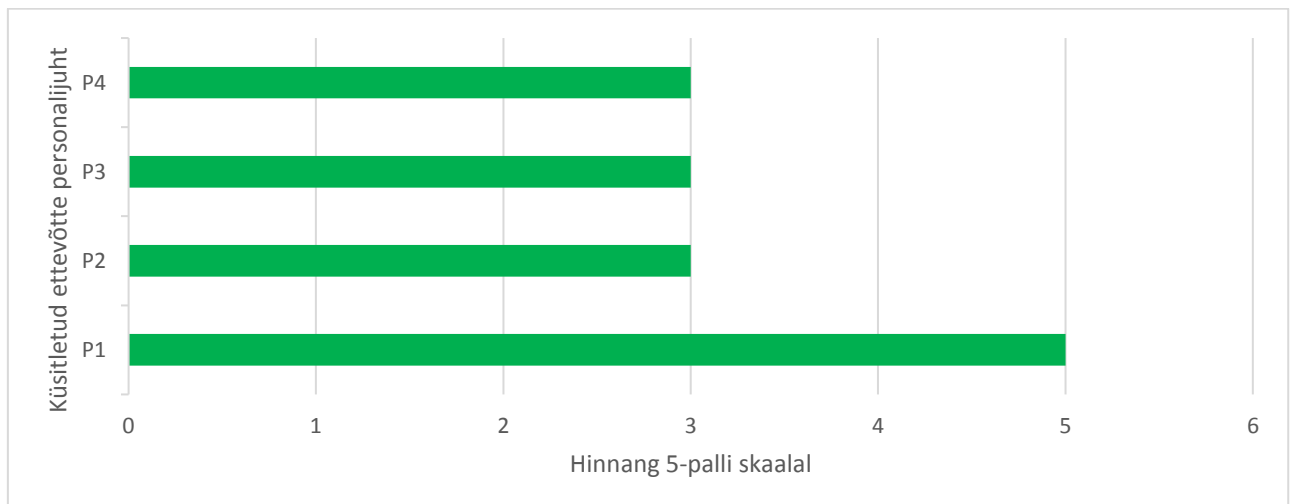
Huvitavate lahendustena toodi veel välja videoformaadi kasutamine ja värbamistarkvara. P1 arvates on videoformaad kasulik, sest „*...sealt saame selle tagasiside, milline on inimene isiksusena, sest cv'st see väga välja ei paista. Tänu sellele saab teha kiirelt otsuse, kas jah või ei.*“.

Kolmandana intervjueeritud personalispetsialist tõi videoformaadi kasulikkuse välja just nii: „*...väga paljud noored ei taha täna aega kulutada sellele videocv'le, ehk siis kui nad ei taha juba sellele aega panustada, siis me ei tea kui palju nad on valmis panustama ettevõttesse.*“.

Värbamistarkvara kasutab seni ainult üks ettevõtte intervjueritavatest. Kaks ettevõtet on ka kaalunud selle tehnoloogia kasutamist, kuid seni pole seda kasutusele võetud. P4 toob põhjuseks, et tema värbamisprotsessid pole nii suuremahulised, et tal oleks seda tarvis kasutada. P2 on küll kuulnud värbamistarkvarast, kuid ei pea ühtegi piisavalt sobilikuks, et kasutusele võtta. Esimesena intervjueritud personalijuht peab seda aga väga oluliseks tarkvaraks, nagu ka eelnevas peatükis mainitud, siis on nende värbamisprotsess just tänu värbamistarkvarale läinud tõhusamaks. „Just nagu müügiotsustades, /.../ kui ettevõttes on müügiotsustades - seal on müügituru - kus on liigid, siis on mõistetav enamuse ettevõtetele, et kasutatakse mingit tarkvara selle jaoks, Pipedrive üldjuhul. Aga personalis on tegelikult ju samamoodi, on nii-öelda värbamisturu, aga see ei ole iseenesest mõistetav, et värbamises peaks kasutama värbamistarkvara, kuigi see on ju tegelikult sama. Ja sellepärast kasutamegi värbamistarkvara, et see oleks efektiivsem. /.../ Värbamistarkvaras on kõik kandidaadid algusest peale kõikides otsustades ära hallatud, nad saavad tagasisidet kandideerimisest, seal saame liigutada neid ühest torust teise. Haldame suhtlust kandidaadiga.“

Uuringus selgus, et kõik personalijuhid peavad kasutatavaid tehnoloogiaid 5-palli skaalal väga lihtsateks ehk annaksid hindeks 5. P1 tõi välja kasutatavate tehnoloogiate kohta järgmist: „esialgu tuleb iga asjaga veidi tutvuda, aga saab päris kiiresti selgeks. Omalt poolt oleme ka kõvasti eeltööd teinud, enne kui uue programmi kasutusele võtame.“. P2 andis omalt poolt kommentaariks: „...Kuna me töötame nende tehnoloogiatega igapäevaselt, siis saab need ka kiiresti selgeks.“. P3 arvab: „Täpselt nii keeruline on, kui keeruliseks see endale tehakse“.

Joonisel 4. on näha üldist hinnangut personalijuhtide arvates tehnoloogia kasulikkusel värbamisprotsessides 5-palli skaalal.



Joonis 4. Intervjueritavate hinnang tehnoloogia kasulikkusest värbamisprotsessides
Allikas: Autori koostatud diagramm intervjuude tulemuste põhjal

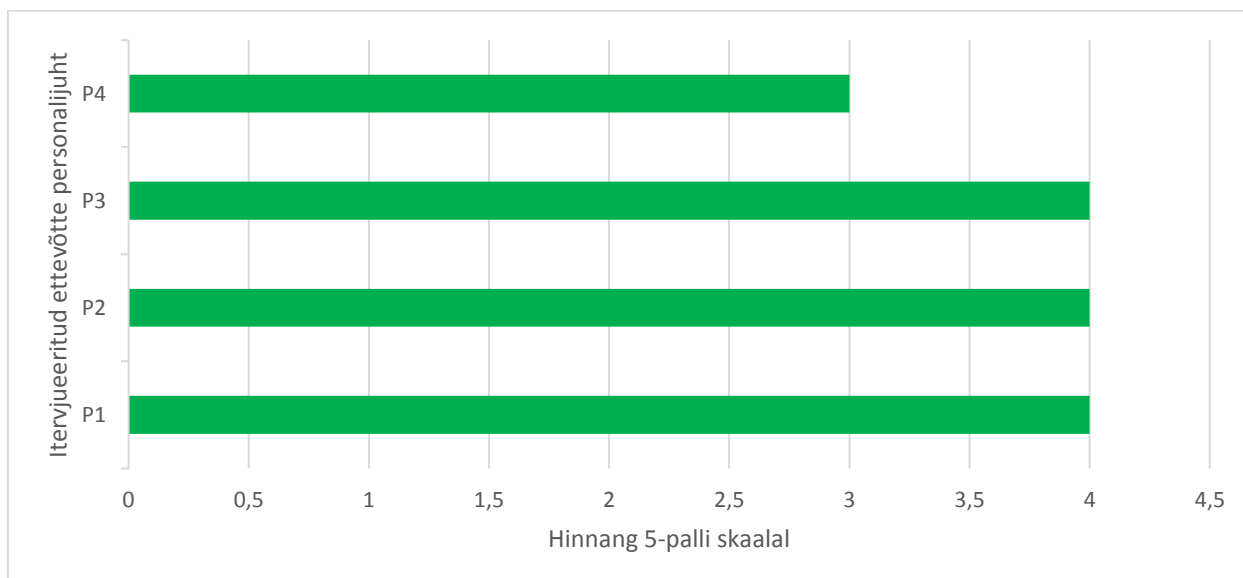
Kuigi tehnoloogia kasutamist värbamisprotsessides hinnatakse väga kergeks, ei pea kõik personalijuhid seda väga kasulikuks. P1 arvates on tehnoloogia väga-väga kasulik ja kui oleks võimalus anda hindeks kuus punkti, siis seda ta teeks. Ülejäänud intervjuueeritavate arust jääb see hinnang keskele. P2 tõi kommentaariks juurde: „*ma arvan, et kui see oleks veidi paremal tasemel, siis 5. Aga kuna täna me ikkagi tunneme erinevatest lahendustest puudust, siis ma ütlen 3.*“ „*Kuigi ma olen noorem generatsioon, siis mina olen alati eelistanud asju paber kandjal. Kui keegi soovib, et ma digiallkirjastaks midagi, siis ma pigem eelistan isiklikult allkirjastada, sest digilahendused on väga hästi lahti krüpteeritavad.*“ (P3). „*Ma olen koopainimene, aga tehnoloogia on selleks, et ikkagi abistada. Seega ma ütlen kolm.*“ (P4).

3.1.3. Isikuandme kaitse seadus värbamisprotsessides

Nagu selgus ka teoreetilises osas, on andmete käsitlemine väga delikaatne teema ning värbamisega tegelevatel töötajatel on suur vastutus kasutada, koguda ja säilitada andmeid õigesti. Selles alapeatükis leiab vastuse kolmas uurimisküsimus: kuidas on isikuandme kaitse seadus mõjutanud värbamist ja kelle vastutada on seaduse teadlikkuse tagamine ettevõttes. Personalijuhtide arvamused IKS rakendamisel olid erinevad. P1 ütles, et tema arvates on seaduse rakendamine teinud värbamist keerulisemaks: „*Ma arvan, et see on muidugi asju muutnud keerulisemaks, sest tuleb järgida, et andmeid ebaseaduslikult ei talleta või et liiga kaua ei talleta. /.../Ma pole kindel, kas see on halb või hea, aga inimesed on rohkem teadlikumaks muutunud, millised andmed, kus neil olla võivad. /.../ Tarkvarad on õnneks tulnud järgi, et neil on andmekaitse seaduse määratlustega kõik kooskõlas. Seega kui hallata kõiki asju koos ühes kohas, siis tegelikult on lihtne, kogu info on ühes kohas olemas.*“ Kaks personalijuhti arvasid, et seadusega on olukord pigem kergemaks läinud: „*Pigem lihtsamaks. Ei ole häguseid piire, et kuidas ja kus me nüüd koguda või säilitada võime. Meie endi jaoks on arusaadavam. Samuti ka kandidaadi poole pealt, nad on saanud teadlikumaks, et keegi ei tohi nende andmeid väärkohelda.*“ (P2). „*Pigem lihtsamaks /.../ kui varasemalt me printisime cv'sid välja ja hoidsime meie arust turvaliselt laua sahtlis, siis nüüd ma pigem eelistan neid mitte printida. Ma ei taha riskida sellega, et keegi tuleb kontoris, istub minu laua taha, võtab sahtli lahti ja tal on võimalus neid vaadata. Selline kindlus on ikkagi kasutajatunnuse ja parooliga kaitstud, me uuendame seda parooli iga teatud aja tagant. Ma tunnen, et on turvalisem hoida neid ühes keskkonnas kui, et ma prindin need välja. Seda on jah mõjutanud, et me prindime vähem välja igasuguseid dokumente.*“ (P3). P4 arvates ei ole seadus neid väga mõjutanud, sest tehnoloogilisi lahendusi kasutatakse vähe.

Kõik personalijuhid arvavad, et kandidaadi andmete kogumine ei ole vajalik ning kandidaatide andmeid ei säilitata. Enamasti ainult siis, kui kandidaadiga on töösuhe sõlmitud ning seejärel kogutakse vajalikud andmed töötaja kohta, nagu ees- ja perekonnanimi, isikukood, elukoht, telefoninumber, e-mailiaadress ja pangakonto andmed. Juhul kui töötajal on alaealisi lapsi, siis ka nende nimi ja vanus, et arvestada lapsepuhkuse päevi (P1; P2; P3; P4).

Nagu eelmises alapeatükis selgus, siis intervjueritud ettevõtetes käib dokumentide allkirjastamine paber kandjal. Mistõttu on sellisel viisil säilitatud ka töötajate andmed. Peamisteks riskideks toodi personalijuhtide poolt välja andmete kahjustamine ja andmeleke: „*Ajaline vaade ehk talletatakse võib-olla liiga kaua seda informatsiooni. Paberkandja peal võib seda ohtu olla rohkem. Võib näiteks ära hävida tulekahjus. Vargus nii paberkandjal kui digitaalselt.*“ (P1). P2 lisas: „*...väärkohtlemine. Siinkohal püüame meie anda endast alati parima, et me ei säilitaks andmeid liiga kaua. Ja ka andmeleke, kui satume küberrünnaku alla, siis ei ole kaitstud keegi. Võib-olla ka see dokumentide säilitamine paberkandjal, keegi võib pääseda nende ligi, kellel tegelikult vajadust ei ole. Ka dokumentide hävimine, õnneks ei ole toimunud Eestis suuri tulekahjusid, aga ka tulekahjude korral võib ju kaubanduskeskustes käivituda pritsmesüsteem, mis tekitab veekahjustusi.*“. „*Infoleke. Varasemalt me küsisime päris palju andmeid, millises koolis käid? Millal lõpetad? Nüüd me 2-3 aastat tagasi tegime selle otsuse, et meil ei ole selle infoga midagi peale hakata. Otsustasime mitte koguda andmeid, mille kogumist meil ei ole võimalik töötajale ära põhjendada. Kogume ainult neid asju, mis on töötajale tööl käimiseks vajalikud,*“ tõi välja P3. P4 arvab sammuti, et suurim risk on see, kui andmed satuvad valedesse kättesse. Joonisel 5. on näha personalijuhtide riskitaseme hinnangut andmete säilitamisel praegusel viisil 5-palli skaalal.

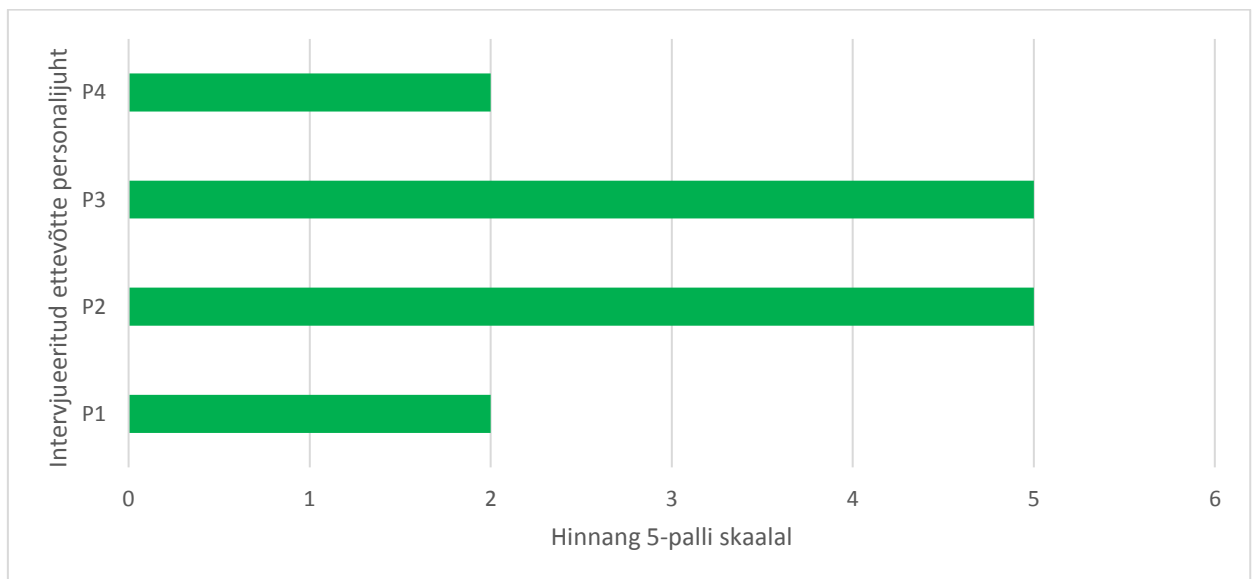


Joonis 5. Andmete säilitamise riskitaseme

Allikas: Autori koostatud diagramm intervjuude tulemuste põhjal

Personalijuhtid peavad riskitaset pigem kõrgeks olenemata sellest, kas kasutusele on võetud lisameetmed riski maandamiseks. P3 lisas hinnangule kommentaariks juurde: „*Arvestades seda kui kiiresti tehnoloogia areneb, kui palju riigiasutustesse küberrünnakuid on tehtud, siis tegelikult ma ütlen, et vahet ei ole kus ja kuidas sa seda säilitad - see riskitase on alati kõrge. Kui keegi võtab enda missiooniks saada andmed kätte, siis see võib juhtida nii või naa. Kui ta on enda eesmärgi seadnud sellele, siis ta võib selle väga hästi saavutada.*“. Peamised meetmed riskide maandamiseks on ligipääsupiirand kolleegidele. Andmetele, nii paber kandjal kui ka elektrooniliselt, pääsevad ligi vähesed töötajad. Kui uuriti, kui paljud töötajad on kaasatud värbamisprotsessi, siis kõikide ettevõtete puhul on kaasatud 1 – 2 inimest. Samuti pääsevad kandidaadi ja töötajate andmetele ligi vaid teatud inimesed, nendeks on kas tegevjuht, personaliosakonna töötajad või kaupluse juhatajad, kes on kaasatud värbamisprotsessi (P1; P2; P3; P4). Lisaks toodi välja paroolide tihe vahetamine kasutatavatel tarkvaradel (P2; P3). P3 lisab: „*...krüpteerime andmeid nii palju kui võimalik. Et saaks avada ainult see inimene, kelle jaoks on see oluline. Krüpteerimine ongi ainuke võimalus, kuidas me saame ennast kaitsta.*“.

Joonis 6. näitab personalijuhtide hinnangut ettevõtte panusest isikuandme kaitse seaduse teadlikkuse tagamiseks.



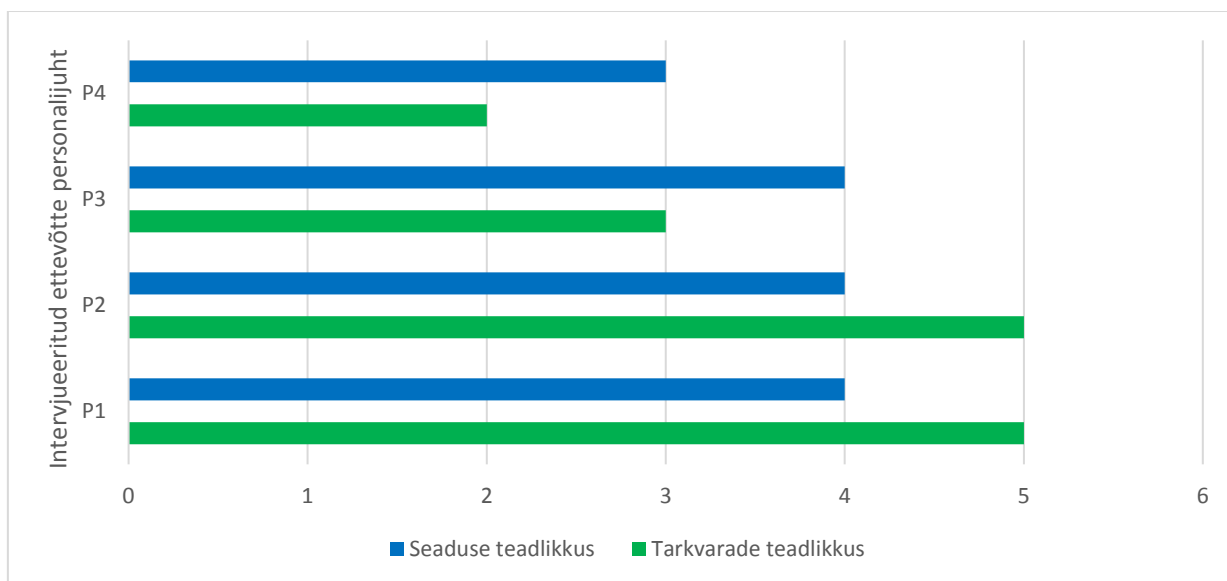
Joonis 6. Personalijuhtide hinnang ettevõtte panusest seaduse tagamiseks
Allikas: Autori koostatud diagramm intervjuude tulemuste põhjal

Teadlikkuse tagamise eest on mõned ettevõtted aktiivsemad kui teised. Sellele, kuidas ettevõtte ja kes panustab isikuandme kaitse seaduse teadlikkuse eest, toob P1 välja: „*Meie ettevõttes ei vastuta selle eest keegi. Iga töötaja peab ise muretsema selle eest, et nad oleksid teadlikud.*“. „*Piirkonnajuhtid peavad ise vastutama, käima koolitustel ja siis informatsiooni edasi andma. Kaupluse juhatajad, kui nad soovivad, siis võivad ka käia koolitustel ja selle kohta uurida. Aga*

üldjuhul ikkagi piirkonnajuht peab olema nende asjadega kursis ja tagama ka teadlikkuse kaupluse juhatajale. /.../ Ettevõtte võimaldab meil käia koolitustel, ettevõttesiseselt keegi piirkonnajuhte ei koolita, aga võimalused ja ressursid on tagatud.“ (P2). P3 lisab: „meie ise vastutame selle eest. Personalispetsialistid vastutavad selle eest, et me ise oleksime kõige uuemate asjadega kursis. Lisaks me teavitame oma töötajaid, eelkõige kaupluse juhatajaid, kes omakorda annavad selle info edasi vanemteenindajatele ja vajadusel ka klienditeenindajatele. Üldjuhul see on personalispetsialistide alla kuuluv vastutus.“. P4 lisas kommentaariks: „Kindlasti vastutab. Tegevjuht eelkõige. Kas ja kui palju, see on juba omaette küsimus.“. Peamiselt toovad intervjuueeritavad välja, et uurivad seaduste muudatuste kohta ise ning koolitustel pigem ei käida. Kui seaduses toimuvad muudatused, jagatakse kolleegidele artikleid või linke, et nendega tutvuda ning see on põhiline tegevus, tagamaks teadlikkus IKS-i kohta.

3.1.4. Värbajate digiteadlikkus

Viimaseks selgub uuringu tulemustes, kuidas hindavad personalijuhid värbajate teadlikkust tehnoloogiate kasutamisel. Joonisel 7. on näha personalijuhtide hinnangut, milline on värbajate teadlikkus nii tarkvarade kasutamise kui ka isikuandme kaitse seaduse osas 5-palli skaalal.



Joonis 7. Personalijuhtide hinnang värbajate teadlikkuse kohta
Allikas: Autori koostatud diagramm intervjuude tulemuste põhjal

P1 ja P2 hindavad enda ja värbajate teadlikkust tarkvarade kasutamise osas kõrgelt. P3 kommenteerib 3-puntilisele hinnangule lisaks: „Ma arvan, et inimesed kes keskenduvad oma töös ainult värbamisele, siis nemad on kindlasti väga teadlikud. Kuna me oleme harjunud kasutama ühte konkreetset, siis ma ütlen ausalt /.../ ma tean midagi, aga ma eelistan mitte kasutada.“.

Personalijuhid hindava seaduse teadlikkust pigem keskmiselt ning arvatakse, et värbajatel on mõningad teadmised olemas, olenemata sellest, kas ettevõtte panustab teadlikkuse tagamist või mitte.

Selleks, et saada lisatoetust IKS-i teadlikkuse kohta, uuriti intervjuueeritavatel kui palju tehakse kandidaatidele taustauuringut. P2 vastas, et nemad ei tee kandidaatidele üldse taustauuringut. P3 vastas samuti, et ei tee ning lisaks kommenteeris: „*Tahaksime piisavalt palju uskuda nendesse inimestesse, kes meile kandideerivad, et nad on teinud seda põhjuse ja vajadusega. Päris tihti olen saanud telefonikõnesid, kas erinevatelt personalijuhtidelt või -spetsilistidelt, kes küsivad inimeste kohta tagasisidet või kuidas nad meil töökohas on käitunud või olnud. Ja päris kurb on olnud tuletada kaasvõitlejatele meelde, et meil on andmekaitse seadus ja kui te ei ole saanud töötaja kohta nõusolekut, selle kohta, et võite midagi küsida meilt, siis ma ei tohi teile seda informatsiooni jaga.*“. Kaks personalijuhti töid välja, et nemad on taustauuringut teinud. P1 toob välja põhjuse: „*Madalamale positsioonile nagu klienditeenindajad ja vanemklienditeenindajad, neile ei tehta. /.../ Spetsialisti ja juhi kandidaatidele tehakse taustauuringut internetis, mis on avalikult kättesaadav info ja helistatakse ka soovitajatele, kelle nõusoleku on andnud kandidaat ise /.../ selleks et selgitada välja, kas ta on sobiv kandidaat ning potentsiaalne töötaja.*“. Ka P2 toob välja olukorra, millal pidi tegema kandidaadile taustauuringut: „*Mina olen otsustanud mitte teha, sest ma ei taha, et oleks mingisuguseid eelarvamusi või pilt olemas, enne kui see kandidaat kohale jõuab. Pärast seda, kui ma näen et kandidaat on sobilik, siis ma võin veidi stalkida [uurida]. /.../ Kunagi mul oli selline situatsioon. Kandidaat oli igati sobilik ja kõik tundus väga hästi, siis pärast hiljem googeldades [otsingumootorit kasutades] tulid päris hirmsad artiklid välja. Siis sai ümber otsustatud /.../Mina isiklikult seda inimest ei tundnud, aga kolleeg tundis ta näo järgi ära ja küsis, kas sa uurisid. Mina ütlesin et ei nendel-nendel põhjustel ei uuri, et eelarvamused jne. Siis tema ütles et tundis ta ära ja pärast seda just in case [igaks juhuks], päris kriminaali ei värbaks.*“

3.2. Intervjuude analüüs, järeldused ja ettepanekud

Intervjuude käigus võis leida ettevõtete ühiseid jooni ja ka lahkavamusi. Selles alapeatükis analüüsitakse intervjuude tulemusi ning leitakse vastus viimasele uurimisküsimusele: millised teadmised on värbajatel personalitarkvara kasutamise ja andmete jagamise kohta.

COVID-19 leviku tõttu on värbamise mahud ettevõtetes kahanenud, uus olukord on sundinud värbajaid rohkem kasutama tehnoloogilisi lahendusi. Kasutusele on võetud videoformaad kandidaatide paremaks hindamiseks ning mõningaid töövestlusi viiakse läbi veebis.

Sellel põhjal, et värbajad on harjunud tegema töölepinguid paberil või viima vestlusi läbi näost-näku, pooldavad intervjueritavad tehnoloogia kasutamist värbamisprotsessides, et ajaga kaasa liikuda ning mõistavad tehnoloogia olulisust.

Ettevõtete värbamisprotsessi etapid on väga sarnased teoreetilises osas välja toodud värbamisprotsessi etappidele. Nii nagu Armstrong ja PARE jaotuses algas värbamisprotsess vajaduse väljaselgitamisega, liikus edasi otsingu ja valikuga ning lõppes tagasisidestamise ja töösuhte sõlmimisega, nii arvavad ka personalijuhid ning peamiselt loetleti intervjueritavate poolt välja samad etapid. Intervjueritavate arvates on läinud viimaste aastatega värbamisprotsessid inimlikumaks, mis toob välja, et suhtlus kandidaadiga on muutunud olulisemaks ning kandidaat peab täna oluliseks potentsiaalse tööandja kättesaadavust ja suhtumist. Tihtipeale võib olla kandidaatide hulk ühel konkursil mitusada, mis võtab värbajal tohutu aja, et elulookirjeldusi läbi vaadata ning iga kandidaadiga suhelda. Kuna Eesti turul on saadaval erinevaid värbamistarkvarasid, mis aitavad igal värbajal kandidaate kergemini hallata ja tööd automatiseerida, siis võiks arvata, et 2-3 aasta pärast on ettevõtted kasutusele võtnud rohkem tehnoloogilisi lahendusi, tänu millele jääb värbajal aega anda kandidaatidele väärtust, mida viimased soovivad. Seega on värbajatel rohkem võimalusi olla kandidaadi jaoks kättesaadavam ja personaalsem.

Üleüldiselt võib öelda, et tehnoloogiliste vahendite kasutamine on ettevõtete värbamisprotsessi muutnud kergemaks. Peamine tehnoloogiline lahendus, mida ettevõtted värbamisprotsessis kasutavad on otsinguportaalid, millest kõige populaarsem on CV-Keskus. Põhjuseks võib olla selle kasutajasõbralikkus ning pikk tegevusaeg, mis tekitab ettevõtetes usaldust. Samuti kõige populaarsemaks, kuid mitte nii kasulikuks, peeti ettevõtte kodulehekülge. Kodulehekülge võib lugeda populaarseks kanaliks just seetõttu, et üldjuhul sealsete kandidaatide huvi ettevõttes töötada on suurem kui otsinguportaalist tulnud kandidaadi. Lisaks sellele teab kandidaat rohkem ettevõtte, kuhu on kandideerinud ning kandidaadi väärtused võivad ettevõtte omadega rohkem ühtida. Üks intervjueritud ettevõtetest on tänu tehnoloogia arengule viinud enda terve värbamisprotsessi digitaalseks ning säästnud erinevate tehnoloogiate kasutamisega hulgaliselt värbajate aega. Tänu digitaliseerimisele on värbamisprotsess muutunud personaalsemaks, läbinägelikumaks kandidaadi jaoks ja kvaliteetsemaks.

Ettevõtete ühiseks osaks võib lugeda dokumentide allkirjastamise paberikandjal. Kuigi Eestis on võimalus allkirjastada töölepinguid digitaalselt, siis ükski intervjueritud ettevõtte ei ole seda sammu veel teinud, et koguda dokumente ühte kindlasse keskkonda. Kuna intervjueritud ettevõtted on pikaajalise taustaga ning ettevõtted on keskmise suurusega, võib põhjuseks olla projekti suur mahukus, et kõik varasemad dokumendid ühte keskkonda viia, ja sellest tulenev

tehnoloogia maksumus. Teoreetilises osas saab lugeda, kuidas tarkvaraarendajad peavad digitaliseerimist vähem riskantsemaks, kuid intervjuueeritavate arvamus selles osas ei ühti.

Kuigi personalijuhid hindavad töötajate teadlikkust IKS-ist pigem kõrgelt, hindavad nad riskitaset samasuguste punktidega (Joonis 5. ja Joonis 7.). Põhjus võib olla selles, et tehnoloogia areneb kiiremini kui seadused sellele järele jõuavad. Isegi seaduskuulekas töötaja võib tehnoloogia kiire arenemise ja võimaluste tõttu eksida seaduse vastu. Personalijuhtide hinnang seaduse teadlikkuse juures kinnitab ka taustauuring. P2 ja P3, kes ei tee kandidaatidele taustauuringut, andsid seaduse teadlikkusele hindeks 4 ning kommentaaride põhjal võib järeldada, et töötajad on tõesti seadusest teadlikud. P1 andis teadlikkuse hindeks 4, kuid teeb kandidaatidele taustauuringut – helistab soovitajatele ja vaatab veebis kättesaadavat informatsiooni. Siinkohal võib välja tuua, et personalijuht ei tohiks teha valikut informatsiooni põhjal, mida kandidaat ise pole avaldanud. Soovitajatele helistamine on lubatud, kui kandidaat on kontakti kooskõlastanud. P4 tõi hindeks 3 ning teatas, et on peale töövestlust teinud taustauuringut, mille põhjal kandidaat ei osutunud valituks. Jällegi peab välja tooma, et sellisel viisil valiku langetamine ei ole lubatud. Värbavale isikule soovitakse leida kandidaadi kooskõlastatud soovitaja, et selle põhjal otsus langetada.

Riskide maandamiseks on ettevõtted kasutusele võtnud peamiselt regulaarselt paroolide vahetamise meetme ning piiranud kolleegide ligipääsu andmetele. Intervjuudest võib mõista, et personalijuhid käituvad teadlikult, kuid siiski püsib riskitase kõrge. Üheks probleemiks võib olla ettevõtete tegevjuhtide vähene panus teadlikkuse tagamiseks, vastutus lasub enamasti personalijuhtidel kui üldse. Seega ei pruugi tegevjuhidki olla teadlikud riskidest ning sellest, kuidas neid maandada. Võimalus oleks kasutada sellises olukorras erinevaid tehnoloogiaid, näiteks rakendada suuremat turvasüsteemi. Lisaks sellele on otsinguportaalid, värbamis- ja personalitarkvarad enda süsteemid juba kooskõlastanud IKS-iga ning peavad jälgima, et selle vastu ei eksita. Enne uue tehnoloogia kasutusele võtmist, tuleks personalijuhil kindlaks teha ning uurida tarkvaraarendajatelt, kuidas vastav tehnoloogia on seadusega kooskõlas. Kui tarkvaraarendaja oskab sellele küsimusele vastata, tekitab see usaldust ning näitab potentsiaalsele kliendile ausat käitumist. See nõuab muidugi seaduse teadlikkust ka personalijuhilt. Nii on värbajatel võimalus keskenduda rohkem värbamisele ja kandidaadile väärtuste pakkumisele.

Intervjuude põhjal võib arvata, et värbajad on tehnoloogilistest lahendustest kuulnud, kuid viimane samm on jäänud tegemata. Neljanda intervjuu puhul, kus töötab ettevõttes ligikaudu 60 inimest ning värbamisi toimub mõned korrad aastas, võib värbamistarkvara kasutamine olla kulukas ettevõtmise ning ebavajalik tehnoloogia. Teise ning kolmanda intervjuu puhul, kus esimeses ettevõttes töötab üle 200 ning viimases isegi üle 500 töötaja, võib eeldada, et värbamismahud on suured ja värbamistarkvara oleks igati kasuks. Personalitarkvara on kasutusel kolmes ettevõttes.

Neljanda intervjuueeritud ettevõtte puhul ei osanud personalispetsialist öelda, kas ja kui palju kasutatakse, seega kui ettevõtte veel ei kasuta personalitarkvara, oleks mõistlik samm selle suunas astuda, et tulevikus dokumente allkirjastada digitaalselt ning säästa personali ja raamatupidajate aega.

Neljandale uurimisküsimusele võib intervjuude põhjal teha järelduse, et enamasti on personalijuhid pigem teadlikud tehnoloogiate mitmekesisusest ning võimalustest. Samuti käituvad personalijuhid pigem teadlikult ning seaduskuulekalt, kaitsevad nii kandidaadi kui ka töötajate andmeid.

Tulevikuks tuuakse välja 5 ettepanekut:

- 1) Intervjuudest selgus, et ettevõtetes ei eksisteeri inimest, kes tagaks töötajatele seaduse teadlikkuse. Seega võiksid personalijuhid määrata ettevõttesse kindla inimese, kes vastutab seadusest tulenevate määrustega ning kes tagab töötajatele teadlikkuse. Nii saab iga ettevõtte töötaja olla kindel, et teeb asju seaduspäraselt, mis tõstab töötajate enesekindlust töö tegemisel.
- 2) Eesti on liikumas igas valdkonnas digitaliseerimise suunas. Ettepanek oleks värbamisprotsessid viia tasemele, kus värbajad saaksid protsesse rohkem automatiseerida ja tänu sellele jõuda personaalselt rohkemate kandidaatideni, kellele pakkuda väärtust, mida viimased ootavad. Nagu selgus ühest intervjuust, siis värbamistarkvara aitab seda saavutada.
- 3) Intervjuude põhjal võib soovitada personalitarkvarade arendajatel teha tööd rohkem turundamisega ja müügiga. Nii jõutakse rohkemate värbajateni, kelle tööd lihtsustada. Lisaks veenduda, et tarkvarad on kooskõlas IKS-iga, mida oleks võimalik kasutada müüginumbrina. Nii ei pea värbajad pead vaevama andmete käsitlemise ja säilitamisega, kui tarkvara kustutab vanad andmed automaatselt.
- 4) Lõputööst oleks võimalik edasi uurida dokumentide digitaliseerimise kohta. Teoorias tarkvaraarendajad arvavad, et digitaliseerimine vähendab riskitaset, kuid intervjuueeritavad peavad seda hoopis riskantseks. Seega oleks võimalus uurida, milline on tulemus praktiliselt.
- 5) Teisena oleks võimalik laiendada uuringu meetodit ning lisada kvalitatiivsele uuringule juurde kvantitatiivne uuring. Kvantitatiivne uuring võiks keskenduda kandidaadi vaatepunktile. Uurida, milliseid tehnoloogilisi lahendusi kasutavad kandidaadid, milliseks peavad riske kandideerimise puhul ja teadlikkust IKS-ist.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk oli välja selgitada värbamisprotsessides kasutatavad tehnoloogilised lahendused jaekaubandusettevõtete poolt. Kuidas need tehnoloogilised lahendused toetavad värbamisprotsessi ja kui teadlikult käsitletakse ning säilitatakse isikuandmeid vastavalt määrusele. Selleks püstitati neli uurimisküsimust, millele leiti vastused kvalitatiivse uurimismeetodiga. Autor viis läbi neli süvaintervjuud Eestis tegutsevate jaekaubandusettevõtete personalijuhtidega.

Bakalaureusetöö jaotati kolmeks peatükiks. Esimene peatükk keskendub teoreetilisele taustale, milles tuuakse välja värbamisprotsesside ja etappide kirjeldus. Peatükk annab ülevaate värbamistegevuste sisust ja olulisusest. Lisaks värbamisprotsessidele keskendutakse tehnoloogiate kasutamisele värbamisprotsessides ja kirjeldatakse erinevaid võimalusi. Teoreetilises osas tuuakse välja IKS-ist olulised määrused värbajate töös ja kirjeldatakse digitaliseerimisega kaasnevaid riske.

Teises peatükis on välja toodud uurimisprobleem ja -küsimused, kirjeldatud uurimismeetodit, milleks valiti kvalitatiivne meetod. Lisaks toodi teises peatükis välja nelja intervjuueeritava tööülesanded ja ettevõtete lühikirjeldus, kus nad hetkel töötavad.

Viimases peatükis on välja toodud intervjuude tulemused ning leitud vastused uurimisküsimustele. Jaekaubandusettevõtete värbamisprotsessina tuuakse välja üldiselt samasugune etappide jaotus nagu teoreetilises osas. Värbamisprotsessid algavad vajaduse väljaselgitamisest ja profiili koostamisest. Sellele järgneb valiku ja otsustamise protsess ning lõppeb tagasisidestamisega ja töösuhte sõlmimisega. Viimaste aastate jooksul on personalijuhtide arust läinud värbamisprotsess inimlikumaks, kandidaadi jaoks personaalsemaks ja läbipaistvamaks. Kuna huvi tehnoloogia vastu on siiski personalijuhtidel olemas, võib arvata, et 2 – 3 aasta pärast on värbamisprotsess autonoomsem ning värbajatel jääb rohkem aega pakkuda kandidaatidele head kandideerimiselamust.

Tehnoloogilistest lahendustest on usaldus enim CV-Keskuse vastu, kuigi värbajate arvates võiks antud programm rohkem võimalusi pakkuda, siis leitakse just enamus töötajad sellelt platvormilt. Lisaks on kasutusele võetud värbamisprotsessides video- ja kõneformaate, mis aitavad värbajatel kiiremini mõista kandidaadi sobivust. Teoreetilises osas räägiti värbamistarkvarast, kuid see programm on täna värbajatele veel võõras, mistõttu on autor teinud ettepaneku tarkvaraarendajatel

tegeleda rohkem müügitööga ning leida tarkvara jaoks sobivad argumendid. Personalitarkvara on kasutatav programm, mille kaudu saab töötajate informatsiooni hoida ühes kohas ja maksta töötajatele palkasid. Ettevõtete personalijuhid ei pea oluliseks kasutada ettevõttevälist abi värbamisprotsessides ning panustatakse rohkem olemasoleva personali tööle.

Andmekaitse seadus on kahe ettevõtte värbamisprotsessi teinud pigem kergemaks, ühte ettevõtet see väga ei ole mõjutanud ning üks personalijuht arvas, et pigem on keerulisemaks läinud. Just seetõttu, et andmeid õigesti käsitleda ja säilitada. Ohuks peetakse peamiselt eksimist andmete õigel käsitlemisel. Uuringus selgus ettevõtete ühine probleem, milleks on IKS-i tagamine töötajatele. Kui üldse selle eest keegi ettevõttes vastutab, siis pigem on see personalijuht. Paraku ei pöörata ettevõtetes sellele piisavalt tähelepanu, et seadusest tulenevatest määrustest kinni peetaks. Autor tegi ettepaneku määrata ettevõttes kindel inimene, kelle vastutada on seaduse teadlikkus, et ettevõtteid käituksid vastutustundlikult ning oleksid enda tegudest rohkem teadlikud.

Enamasti on personalijuhid pigem teadlikud tehnoloogiate mitmekesisusest ning võimalustest. Samuti käituvad personalijuhid teadlikult ning seaduskuulekalt, kaitsevad nii kandidaadi kui ka töötajate andmeid.

Lõpetuseks toob autor välja võimaluse jätkata antud teemal laiemalt. Nimelt oleks võimalus lisada tööle juurde kvantitatiivne uuring ja seda kandidaatide vaatepunktist. Uurida milliseid tehnoloogilisi lahendusi eelistavad kandidaadid, mida hindavad värbamisprotsessi juures ja kui teadlikud on nemad isikuandme kaitse seadusest tulenevate määrustega.

SUMMARY

THE USE OF TECHNOLOGY IN RECRUITMENT PROCESSES ON THE EXAMPLE OF RETAIL COMPANIES IN ESTONIA

Käty Sipilgas

The aim of this thesis was to find out which technological solutions are used in recruitment processes by retail companies. How technology supports the recruitment process and how recruiters handle and store personal data under the general data protection regulations (GDPR).

In order to achieve the aim of thesis, the following research questions were formed:

- 1) What are the current recruitment processes for retail companies and how has it improved in past few years?
- 2) What digital solutions are in use today and have been used in recruitment processes?
- 3) How has the protection of personal data changed the recruitment process and who takes responsibility of providing the knowledge of GDPR in recruitment?
- 4) What is recruiter's awareness when using personnel software and sharing data?

The author of the thesis used a qualitative method to get answers for research questions. Four human resources managers were interviewed based on the survey which can be found in extras.

The results of the interviews show that in retail companies recruitment processes start with identifying the needs for new employees and then making a candidate profile. It is followed by a selection and decision-making process, which ends with feedback to other candidates and job offering. In recent years human resources managers believe that recruitment processes have become more personal and transparent for candidates. It seems that human resources managers are interested in digitalization and that in 2 – 3 years the recruitment process will be more automated, so that recruiters could have more time to offer great experience for candidates.

When it comes to technological solutions the most used program by interviewees is CV-Keskus. Although the recruiters think that this program should offer more opportunities, the majority of employees will be found on this platform. Some recruiters have taken video and speech format in use, to make a better decision before a job interview. Recruiting software is quite a new platform for recruiters and only one interviewed company out of four uses it.

Two companies of four found that GDPR has made recruitment processes easier. One interviewee said that it has not made major changes and one human resources manager found it has made things

more complicated. The main risk is found in handling and preserving the data. Common problem for companies is that there is no certain person who provides the knowledge of GDPR. Despite that, interviewed human resources managers are mostly aware of the possibilities of technological solutions in recruitment processes, they protect candidates' and employees' personal data from getting into wrong hands.

Based on the results of the study, the author offered five suggestions. Firstly the results showed that there is no person in the companies who would ensure that the employees are aware of the GDPR. Thus, human research managers could appoint a specific person to be responsible for ensuring the knowledge of GDPR to employees. This way, every employee in the company can be sure that they are doing things legally. Second suggestion would be to automate every possible stage of recruitment processes, this way recruiters can give more personalised feedback and better experience to candidates. As one interview showed, recruitment software helps to achieve that.

Third suggestion is for software developers, who could work more on marketing and sales, to reach more recruiters, whose work can be simplified. In addition, to make sure that softwares are consentaneous with GDPR, it can also be used as a marketing strategy. This way, recruiters don't have to bother processing and storing data since the software deletes old data automatically.

In theory, software developers think that digitization reduces the level of risk, but interviewees consider it otherwise. Therefore for further research it is possible to study how digitization of documents will affect companies. For the last suggestion it is also possible to extend the survey method and add a quantitative method to the qualitative method. Quantitative survey could focus on the candidates' point of view. To find out what softwares are used by candidates, what they consider to be the risks of applying for job offers and their awareness of GDPR.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Allikvee, T., Kalamees, U., Lember, M., (2002). *Kuidas leida ja valida inimesi*. Tallinn: OÜ Fontese Kirjastus.
- Andmekaitse reform. Andmekaitse Inspeksioon. 22. november 2019. Kättesaadav: <https://www.aki.ee/et/teavitus-uudised/andmekaitse-reform> 10. november 2020.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice* (15th ed). London, Suurbritannia: KoganPage.
- Ganesan, M., Antony, S. P., George, E. P. (2018). *Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention*. *Journal of Management Development*, 37 (5), 425 – 438 Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-02-2017-0055/full/pdf?title=dimensions-of-job-advertisement-as-signals-for-achieving-job-seekers-application-intention> 10. november 2020.
- Isikuandme kaitse seadus. RT I, 04.01.2019, 11. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/104012019011> 10. november 2020.
- Isikuandmed. Andmekaitse Inspeksioon. 28. oktoober 2019. Kättesaadav: <https://www.aki.ee/et/eraelu-kaitse/isikuandmed> 10. november 2020.
- Itika, J. S., (2011). *Fundamentals of human resource management*. Kättesaadav: <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf> 10. november 2020.
- Jacobs, N., Cooper, R., (2018). *Living in Digital Worlds*. Kättesaadav: <https://learning.oreilly.com/library/view/living-in-digital/9781317103981/> 10. november 2020.
- Jelov, V., Laas, K., (2017). *Sissejuhatus Personalivaldkonna infosüsteemidesse*. Tallinn: Print House.
- Josimovski, S., Kiselicki, M., Pulevska-Ivanovska, L., (2019). *Social media screening: impact of GDPR and Macedonian legal framework*. *Journal of Contemporary Economic and Business Issues*, 6 (1), 75-85. Kättesaadav: <https://core.ac.uk/reader/268478032> 10. november 2020.
- Juusela, J. (2018). *Andmekaitse määruse riskianalüüs: kolm õiguslikku probleemi*. (Magistritöö) TalTech majandusteaduskond, Tallinn.
- Mussijenko, M. (2020). *raamatupidaja tegevus ja vastutus andmekaitse seaduse rakendamisel*. (bakalaureusetöö) TalTech majandusteaduskond, Tallinn.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., (2020). *Fundamentals of Human Resource Management* (8th ed). New York: McGraw-Hill Education.
- North, S., Oliver, J. J., (2014). *A strategic look at how to extend your digital footprint*. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SD-05-2014-0061/full/pdf?title=a-strategic-look-at-how-to-extend-your-digital-footprint> 10. november 2020.
- O'Meara, B., Petzall, S. (2013). *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: a System Approach*. Suurbritannia: Emerald Group Publishing Limited.
- Saldanha, T., (2019). *Why Digital Transformations Fail*. Kättesaadav: <https://learning.oreilly.com/library/view/why-digital-transformations/9781523085361/> 10. november 2020.
- Saska, E (koost) (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: AS Pakett trükikoda
- Tamkõrv, K (koost) (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: AS Pakett trükikoda.
- Tööturuameti lõpetamise ja sellega seonduvate seaduste muutmise seaduse eelnõu*. Eelnõude infosüsteem. (2008). Kättesaadav: <http://eelvoud.valitsus.ee/main/mount/eoigus/235082#Om7AxEfb> 10. november 2020.
- Türk, K., (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda.
- Uuetoa, L. (2019). *Andmekaitse ja inimeste teadlikkus andmekaitsest SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla näitel*. (Bakalaureusetöö) TalTech majandusteaduskond, Tallinn.
- Vahur, A., (2007). *Tõhus värbamine: Kuidas leida häid töötajaid*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Varts, R., Laurson, K. (koost) (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Wilkinson. A., Bacon, N., Snell, S., Lepak, D., (2019). *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. Suurbritannia: Cengage Publisher Services.

LISAD

Lisa 1. Süvaintervjuu küsimustik

1) Värbamisprotsessid ja nende areng

- Millistest osadest koosneb värbamisprotsess täna? Kuidas on see muutunud viimase 5 aasta jooksul?
- Kui palju inimesi kaasatakse ühte värbamisprotsessi?
- Millised värbamisprotsessi osad hõlmavad tehnoloogilisi lahendusi?
- Kuidas leitakse sobivaid inimesi? Milliseid otsingumeetodeid kasutatakse? Milliseid otsinguprogramme kasutatakse nendel meetoditel? Milliseid olete aja jooksul kasutanud? Millised on olnud kõige tõhusamad?
- Kuidas sobivate kandidaatidega ühendust võetakse?
- Kuidas toimub tagasisidestamine?

2) Digitaalsed lahendused värbamisprotsessis ja nende areng

- Peale otsinguprogrammide, milliseid tehnoloogilisi lahendusi kasutate lisaks? (ntks personalitarkvara, värbamistarkvara) Miks just need? Millele need kaasa aitavad?
- Kellel on ligipääs nendele programmidele? Kas ainult värbajatel või ettevõttest veel kellelgi? Miks just nendel?
- Kui keeruliseks peate igat kasutatavat tehnoloogilist lahendust 5-palli skaalal? Kui tegemist on pigem keerulise programmiga, siis mis valmistab raskusi?

Väga keeruline 1 2 3 4 5 väga kerge

Ei oska vastata 0

- Milliseid tehnoloogilisi lahendusi on kasutatud viimase 5 aasta jooksul, mida enam ei kasutata või on uuemate vastu välja vahetatud? Miks on sellised otsused tehtud?
- Kas kasutatakse ettevõttevälist abi? (Värbamisteenused/värbamisfirmad) Kui jah, siis peamiselt millistel ametikohtadel?

3) Andmekaitse seadus värbamisprotsessides

- Tehnoloogiliste lahendustega on 2018. aastast kehtima hakanud isikuandmete kaitse seadus, kuidas on see teie arust mõjutanud värbamisprotsessi? Kas on kaasnenud piiranguid või hoopis andnud võimalusi juurde?
- Millisest hetkest hakatakse koguma kandidaadi andmeid?

- Milliseid andmeid kogutakse kandidaadi kohta? Aga milliseid töötaja kohta?
- Milliseid võimalusi kasutatakse andmete kogumiseks (nii kandidaatide kui töötajate puhul)?
- Kas kandidaatidele tehakse taustauuringut enne tööle asumist? Kui jah, millised on põhilised vahendid selle jaoks?
- Mis eesmärgil tehakse taustauuringut?
- Kuidas säilitatakse töötajate andmeid?
- Mis on teie arvates peamised riskid andmete kogumisel?
- Kuidas hindate riskitaset andmete säilitamisel praegusel viisil 5-palli skaalal?

Väga madal risk 1 2 3 4 5 väga kõrge risk

Ei oska öelda 0

- Kuidas maandatakse andmete turvalisusega seonduvaid riske? Kas neid üldse tunnistatakse eksisteerivat?

4) Värbajate digiteadlikkus

- Kuidas hindad värbajate teadlikkust programmide kasutamise osas 5-palli skaalal?

Ei ole üldse teadlikud 1 2 3 4 5 on väga teadlikud

Ei oska vastata 0

- Kuidas hindate värbajate teadlikkust andmekaitse seaduse osas 5-palli skaalal?

Ei ole üldse teadlikud 1 2 3 4 5 on väga teadlikud

Ei oska vastata 0

5) Andmekaitse seaduse teadlikkus

- Kes vastutab, et töötajad oleksid teadlikud andmekaitse seadusest tulenevate seadustega?
- Kas ettevõttes koolitatakse värbajaid andmekaitse kohta? Kuidas töödelda, koguda ja säilitada andmeid.
- Kas teadlikkuse tagamiseks kasutatakse ka ettevõttevälist abi?
- Kuidas hindad ettevõtte panust teadlikkuse tagamiseks 5-palli skaalal?

Ettevõtte ei panusta üldse teadlikkuse tagamiseks 1 2 3 4 5

Ettevõtte panustab igal määral teadlikkuse tagamiseks

Ei oska vastata 0

6) Rahulolu ja muutused värbamisprotsessis

- Millistest lahendustest tunnete täna värbamises puudust?

- Kuidas hindate tehnoloogia kasutamise kasulikkust värbamises 5-palli skaalal?

Pole üldse kasulik 1 2 3 4 5 on väga kasulik

Ei oska öelda 0

- Kas COVID-19 leviku tõttu olete võtnud kasutusele uusi lahendusi värbamises? Kui jah, siis milliseid?
- Kui palju on viimase 5a jooksul paranenud teie värbamise tase ja protsessi efektiivsus (kui üldse)? Mis on peamised mõjutavad faktorid?
- Mis juhtub, kui digitaalsed rakendused ei ole töökindlad? Kas on vaja ajutiselt „minna tagasi“ või pidada paralleelset teist protsessi?

Lisa 2. Intervjuu transkriptsioon 1

Intervjueeritav: personalijuht 1, edaspidi lühend P1

Intervjuu läbiviimise aeg: 2. detsember 2020

Intervjuu kestvus: 30 minutit

Intervjuu läbiviimise koht: Üks-ühele, ettevõtte kontor

Intervjueerija: Enne kui me alustame, ma tahan sind täna, et osaled minu lõputöö intervjuus.

Kas sa palun alustuseks räägiksid veidi ettevõttest, palju töötajaid on ja enda tööst, kui paljudega sina kokku puutud, millised on peamised tööülesanded, kui kaua oled ettevõttes töötanud?

P1: Töötajaid tänase seisuga on 264. Peamiselt töölepinguga, kuid on ka käsunduslepinguga. Kellega ma kokku puutun? Ma puutun kõigiga kokku, kontori inimestega rohkem, poodides juhatajatega rohkem, ka klienditeenindajatega. Oleme jaekaubandus ettevõtete, tegelema rõivaste ja tarbeesemete müügiga. Üle Eesti on meil 16 kauplust, teenindavat personali on ligikaudu 220. Ülejäänud on kontori ja laotöötajad. Peamised tööülesanded on hoida personali ühtsena, administratiivsed tegevused, värbamisega tegeleb meil värbamisspetsialist. Juhitsingud on pigem minu vastutada. Töölepingute alustamine, vormistamine, muutmine ja lõpetamine. Puhkustega tegeleb raamutipidaja. Töötajate nõustamist tuleb ette ja ka konfliktide lahendamist. Juhtide nõustamine, ehk konsultatsioonid. Ettevõtte arendamine, alustades töövahenditest, suhtluskanalid, siseveebi käima lükanud, projektijuhtimine. Personalivaldkonna üldine arendamine, erinevate tarkvarade kasutamisele võtmine, personaliprotsesside arendamine, erinevate tasu ja motivatsioonisüsteemide korrastamine, välja töötamine. Ettevõtte maine kujundamine. Ettevõttes olen töötanud 4 kuud.

Intervjueerija: Aitäh, sain väga põhjaliku ülevaate! Nüüd tulles intervjuu küsimuste juurde, siis alustuseks küsiksin millistest osadest täna värbamisprotsess koosneb?

P1: Otsingust ja valikust. Esimene osa on vajaduse väljaselgitamine, koos kaupluse juhatajatega. Seda teeb meie värbamisspetsialist. Kandidaadi profiili koostamine. Sealt edasi otsingu alustamine, mis tähendab kuulutuse valmistamist koos agentuuriga, konkursi käivitamine ehk erinevate portaalide kasutamine, peamiselt CV-Keskus. Järgmine samm on esmane valik, kellele saadetakse kutse videovooru. Videovoorust tehakse teine valik, kes siis lõpuks vestlusele kutsutakse ja peale vestlust antakse hinnang, kas kandidaat sobib või mitte. Sellele järgneb pakkumise saatmine või tagasisidestamine. Ja viimane samm on tööle vormistamine ja siis töölt lahkumine.

Intervjuerija: Sa oled ettevõttes päris lühikest aega personalijuht olnud, oskad sa öelda, kuidas on viimase viie aastaga jooksul värbamisprotsess muutunud?

P1: Ma arvan et suured muudatused on toimunud viimase nelja kuu jooksul. Ma arvan, et see on muutunud läbipaistvamaks tänu värbamistarkvarale. On muutunud kvaliteetsemaks, videovooru töömeeste sisse ehk siis tänu sellele saame valikut laiendada. Võib-olla efektiivsemaks, meil ei ole intervjuudel kandidaate, kes kindlasti ei sobi. Need me oleme peale videovooru välja jätnud. Personaalsus kandidaadi jaoks on läinud paremaks.

Intervjuerija: Kui palju inimesi te ühte värbamisprotsessi kaasate?

P1: Kaks. Üks on värbamisspetsialist või kui tegelen mina värbamisega, siis mina. Ja teine on kaupluse juhataja, kes annab omapoolse hinnangu, kas kandidaat sobib meeskonda või mitte. Juhatajate värbamisel osalen mina ja teenindusjuht. Kontoritöötajate puhul on ka värbamisspetsialist või mina ja osakonna töötaja. Näiteks turundustiimi uute töötajate värbamisel osaleb turundusspetsialist. Dekoraatorite värbamisel osaleb dekoraatorite juht.

Intervjuerija: Millistes värbamisprotsessides kasutatakse tehnoloogilisi lahendusi?

P1: Kõikides. Alates kuulutuse koostamisest kuni tagasisidestamiseni.

Intervjuerija: Milliseid otsingumeetodeid ja -portaale te veel peale CV-Keskuse kasutate?

P1: sihtotsingut on vähe. Pigem kasutame portaale CV-Keskus, CV-Online, ettevõtte kodulehekülge, oleme mõelnud LinkedIn, kuid pole seda veel jõudnud katsetada. See ei ole tehnoloogiline lahendus, aga ka töötajate soovitusi kasutame.

Intervjuerija: Oskad sa öelda, milliseid portaale on veel varasemalt kasutatud, mida enam ei kasutata?

P1: ei oska. Ma arvan, et see ei ole muutunud, töötukassat millalgi, aga väga vähesel määral. Meil on endiselt seal võimalus olemas, aga pigem eelistame teisi programme.

Intervjuerija: Millised nendest portaalidest kõige tõhusamad on?

P1: CV- Keskus. Tulevikus on plaanis muidugi liikuda selles suunas, et meie ettevõtte on nii heal tasemel, et inimesed tahavad ise meie ettevõttesse tööle tulla ning me ei pea eraldi konkursse palju tegema ning põhiline kandideerimine käiks läbi kodulehe.

Intervjuerija: Kuidas te sobivate kandidaatidega ühendust võtate?

P1: Kas tehakse otsus kohapeal, teavitatakse vestlusel. Kui mitte vestlusel, siis tööpakkumise teeme telefoni teel. Vastasel juhul anname tagasisidet meili teel.

Intervjuerija: aga see esmane kontakt, kui CV- Keskusest leiate sobiva kandidaadi, siis mis on järgmine samm?

P1: sellisel juhul on esmane kontakt e-maili teel.

Intervjuerija: Oskad sa öelda, kui palju viimase viie aasta jooksul on värbamistase teie arust paremaks või efektiivsemaks läinud, kui üldse on läinud?

P1: Nullist sajani.

Intervjuerija: Millised on need peamised mõjutegurid?

P1: Värbamistarkvara. Eranditult saavad kõik kandidaadid täna tagasisidet, ükski ei jää ilma tagasisideta.

Intervjuerija: Siit edasi ma liigun tehnoloogia poole peale. Milliseid tehnoloogilisi lahendusi te veel peale otsinguprogrammide kasutate? Kas mõnda personalitarkvara või värbamistarkvara või muud sellist?

P1: Videolahendust ja värbamistarkvara lahendust. Ilma nendeta lihtsalt ei saa. Just nagu müügiprotsessis, mida ei ole täna teadvustatud, kui ettevõttes on müügiprotsess, seal on müügitoru, kus on liigid, siis on mõistetav enamus ettevõtetele, et kasutatakse mingit tarkvara selle jaoks, Pipedrive üldjuhul. Aga personalis on tegelikult ju samamoodi, on nii öelda värbamistoru, aga see ei ole iseenesest mõistetav, et värbamises peaks kasutama värbamistarkvara, kuigi see on ju tegelikult sama. Ja sellepärast kasutamegi värbamistarkvara, et see oleks efektiivsem.

Intervjuerija: Mis nendes programmides teha saab?

P1: Videoprogrammis saab saata kandidaadile kutse osaleda videovoorus, kus ta vastab kolmele küsimusele ja seda siis kaamera kaudu. Kandidaadile on antud kindel aeg vastamiseks, saab salvestada oma vastust kaks korda ehk kaks katset on ühe küsimuse jaoks antud. Seal saame selle tagasiside, milline on inimene isiksusena, sest cv'st see väga välja ei paista. Tänu sellele saab teha kiirelt otsuse, kas jah või ei. Värbamistarkvaras on kõik kandidaadid algusest peale kõikides protsessides ära hallatud, nad saavad tagasisidet kandideerimisest, seal saame liigutada neid ühest torust teise. Haldame suhtlust kandidaadiga.

Intervjuerija: kellel on ligipääs nendele programmidele?

P1: Personaliosakonnal ehk minul, värbamisspetsialistil ja teenindusjuhil.

Intervjuerija: sa mainisid enne, et värbamisprotsessis osalevad ka kaupluse juhatajad ja osakonna juhid, kas nemad pääsevad ka nendele andmetele ligi?

P1: Otseselt mitte. CV-Keskuses, CV-Online's, videoprogrammis ja värbamistarkvaras on ligipääs neile, eelnevalt nimetatud, kolmele isikule. Videoprogrammis ja värbamistarkvaras saab kandidaadi andmeid jagada. Videoprogrammis tuleb selleks kopeerida link ja anda kaasa ka PIN-kood, ilma PIN-koodita videovastustele ligi ei pääse. Ja juhatajad näevad ainult ühte konkreetset videot, mida on jagatud. Värbamistarkvaras saab ka jagada kandidaadi infot sedasi, et saab selle saata juhatajatele meili teel. Kandidaadi jagamisel tuleb kaasa viimane kommentaar, kui see on

lisatud värbaja poolt, kandidaadi nimi ja cv. Aga programmidesse kolmandad isikud ligi otseselt ei pääse, neil puudub igasugune haldamisvõimalus.

Intervjuerija: kui keeruliseks sa igat erinevat tehnoloogilist lahendust pead 5-palli skaalal? 1 on väga keeruline ja 5 on väga kerge. Kui vastata ei oska võid ka 0 valida.

P1: Kõikide kohta ütleks viis, esialgu tuleb iga asjaga veidi tutvuda, aga saab päris kiiresti selgeks. Omalt poolt oleme ka kõvasti eeltööd teinud, enne kui uue programmi kasutusele võtame.

Intervjuerija: oskad sa öelda, kas viie aasta jooksul on kasutatud mõnda sellist tehnoloogiat, mida enam ei kasutata?

P1: Excelit on kasutatud, aga see pole selline tehnoloogia. Seega ei ole kasutatud.

Intervjuerija: Kas mõne ametikoha puhul kasutatakse ka ettevõttevälist abi? Värbamisteenused või värbamisfirmad?

P1: ainuke ettevõtteväline teenus, mida me kasutame on agentuur, aga see koostab töökuulutusi. Värbamisega otseselt ei kasuta.

Intervjuerija: edasi ma liigungi andmekaitse seaduse juurde. Kõikide tehnoloogiliste lahenduste turule tulekuga on alates 2018. aastast kehtima hakanud isikuandme kaitse seadus. Kas sinu arvates on see kuidagi värbamist mõjutanud?

P1: Ma arvan, et see on muidugi asju muutnud keerulisemaks, sest tuleb järgida, et andmeid ebaseaduslikult ei talleta või et liiga kaua ei talleta. See pool ka, ma pole kindel, kas see on halb või hea, aga inimesed on rohkem teadlikumaks muutunud, millised andmed, kus neil olla võivad. Kui mõni kandidaat saadab kirja, et palun saatke kõik andmed, mis te minu kohta olete talletanud viimase näiteks kolme kuu jooksul, siis me peame seda ka tegema. Tarkvarad on õnneks tulnud järgi, et neil on andmekaitse seaduse määratlustega kõik kooskõlas. Seega kui hallata kõiki asju koos ühes kohas, siis tegelikult on lihtne, kogu info on ühes kohas olemas.

Intervjuerija: Millisest hetkest te kandidaadi andmeid koguma hakkate?

P1: Sellest hetkest kui ta kandideerib. Kui tema nimi kuskile ilmub, siis hakatakse seda tegema. Andmetena oleneb see, mis ta saadab: nimi, elukoht, vanus või ei ole, sugu ehk siis andmed, mida sisaldab tema eluloo kirjeldus. Info hariduse kohta, töökäik, koolitused. Seal võivad olla ka hobid, juhiload.

Intervjuerija: See oli nüüd kandidaadi kohta, aga milliseid andmeid te töötajate kohta kogute?

P1: ees- ja perekonnanimi, isikukood, rahvus, kontaktandmed, aadress, laste nimed ja vanus. Erinevad terviseandmed. Kohtutäituritega seotud andmed. Kogume andmeid selle kohta kuidas tal tööil läheb ehk arenguestlused. Ja neid kogutakse personalitarkvaras Persona.

Intervjuerija: Kas mingeid lahendusi kasutatakse veel või kõik andmete kogumine toimubki personalitarkvara kaudu?

P1: On ka olemas isikukaustad paber kandjatel. Iga töötaja kohta on olemas eraldi kaust.

Intervjuerija: kas kandidaatidele tehakse taustauuringut ka, enne kui ta tööle asub?

P1: Oleneb kandidaadist ja sellest ametikohast. Madalamale positsioonile nagu klienditeenindajad ja vanemklienditeenindajad, neile ei tehta, kuigi mõnikord võiks. Spetsialisti ja juhi kandidaatidele tehakse taustauuringut internetis, mis on avalikult kättesaadav info ja helistatakse ka soovitajatele, kelle nõusoleku on andnud kandidaat ise.

Intervjuerija: mis põhjusel taustauuringut tehakse?

P1: et selgitada välja ohukohad, selleks et selgitada välja, kas ta on sobiv kandidaat ning potentsiaalne töötaja.

Intervjuerija: Mis sinu arvates peamised riskid andmete kogumisel praegusel viisil on?

P1: Ajaline vaade ehk talletatakse võib-olla liiga kaua seda informatsiooni. Paber kandja peal võib seda ohtu olla rohkem. Võib näiteks ära hävida tulekahjus. Vargus nii paber kandjal kui digitaalselt.

Intervjuerija: Kuidas te hindate riskitaset praegusel viisi 5-palli skaalal?

P1: Pigem on riskantne, ütleks et 4.

Intervjuerija: kuidas te maandate andmete turvalisusega seotud riske? Või kas neid üldse tunnistatakse eksisteerivat?

P1: Tarkvaraga ei ole probleeme. Mis puudutab paber kandjat, siis ei ole piisavalt maandatud. Ainult sellega, et need on kontoris, kindlas kohas ja kontor pannakse valve alla.

Intervjuerija: Kuidas sina hinda värbajate teadlikkust programmide osas 5-palli skaalal?

P1: Viis.

Intervjuerija: Kuidas sa hindad andmekaitse seaduse teadlikkust värbajate hulgas?

P1: Minu arust on meie värbaja sellest väga teadlik, ma arvan, et 4.

Intervjuerija: Siit edasi liigume andmekaitse seaduse teadlikkuse juurde. Kes vastutab selle eest, et ettevõttes oleksid värbajad andmekaitse seadusest teadlikud?

P1: Meie ettevõttes ei vastuta selle eest keegi. Iga töötaja peab ise muretsema selle eest, et nad oleksid teadlikud.

Intervjuerija: kas ettevõttes üldse koolitatakse värbajaid andmekaitse kohta?

P1: Ei.

Intervjuerija: Saan aru, et kui ettevõttes töötajaid ei koolitata, siis arvatavasti ettevõttevälist abi ei kasutata teadlikkuse suurendamiseks ka?

P1: Ei kasutata.

Intervjuerija: kuidas hindad ettevõtte panust teadlikkuse tagamiseks 5-palli skaalal?

P1: Väga väike, ütleks et 2.

Intervjueerija: Lõpetuseks küsin veel paar küsimust, kas on täna mingisuguseid lahendusi, millest sa värbamises puudust tunned?

P1: Oleme hetkel kasutusele võtnud uued tehnoloogilised lahendused ning rohkem millestki täna puudust ei tunne. Info haldamise osas tunnen puudust selles, et ma ei soovi paberi peal asju ajada. Kogu dokumentatsioon võiks liikuda digitaalseks. Selleks on meil vaja eraldi kohta, kus neid talletada.

Intervjueerija: Kuidas hindad tehnoloogia kasulikkust värbamisprotsessides 5-palli skaalal?

P1: Kuus. Väga-väga kasulik.

Intervjueerija: kas COVID-19 leviku tõttu olete uusi lahendusi värbamises kasutusele võtnud?

P1: Jah, videovooru. See aitab viia füüsilise kontakti võimalikult väheseks, et kaitsta meie ja ka kandidaatide tervist. Mõningatel kordadel oleme vestluse viinud läbi ka veebis, kas siis Skypes või Zoomis.

Intervjueerija: kuidas sa hindad Skype'i ja Zoomi 5-palli skaalal?

P1: Zoom mulle meeldib, hindeks paneksin viis, seal saab lihtsalt üks-ühele vestlusi läbi viia. Skype'i ma ise nii väga ei kasuta.

Intervjueerija: nüüd täiesti viimane küsimus selles intervjuus – mis juhtub kui digitaalsed rakendused ei ole töökindlad? Kas tuleb minna ajutiselt tagasi või on tarvis paralleelselt mingit teist protsessi pidada?

P1: Ma pigem ütleks, et need on töökindlad. Teist protsessi ei hakka paralleelselt pidama. Selle peale ei olegi nii mõelnud. Võib-olla siis tõesti tuleb tagasi minna, see oleks nagu kiviaega tagasimineku, kui tuleks ajalehte jälle kuulutus panna, ootame cv postiga ja kõike paberil teha. See oleks ikka väga suur tagasimineku.

Lisa 3. Intervjuu transkriptsioon 2

Intervjueeritav: personalijuht 2, edaspidi lühend P2

Intervjuu läbiviimise aeg: 3. detsember 2020

Intervjuu kestvus: 37 minutit

Intervjuu läbiviimise koht: Teams'i keskkond

Intervjueerija: Enne kui me intervjuuga alustame, ma tahan sind täna, et osaled minu lõputöö intervjuus. Kas sa palun alustuseks räägiksid veidi endast – millisel ametikohal töötad, millised on peamised tööülesanded?

P2: Aga palun! Mina hetkel asendan rahvusvaheliselt tuntud ettevõttes Tallinna piirkonna personalijuhti, kuna meie personalijuht on läinud lapsehoolduspuhkusele. Selles suhtes on meil piirkonna juhid, kes siis vastutavad informatsiooni tagamise eest kaupluse juhatajatele, personali heaolu ja arengu eest. Samamoodi peavad olema tagatud koolitused töötajatele. Kui nüüd tulla värbamise juurde, siis töökuulutuste koostamine, cv vaatamine ja informatsiooni edastamine kaupluse juhatajatele

Intervjueerija: Küsiks ettevõtte poole pealt ka, palju teil üldse töötajaid on ja mis valdkondadesse te inimesi värbate?

P2: Räägin siis Eesti poole pealt, sest meie tegeleme ikkagi ainult Eestiga. Hetkel on meil ligikaudu 290 töötajat. Värbame peamiselt klienditeenindajaid ja vanemklienditeenindajaid. Väga harva ka dekoraatoreid, kaupluse juhatajaid ja kontori poole peale. Viimased tulevad enamasti ettevõttesiseselt.

Intervjueerija: Aga ma liigungi siit edasi intervjuu küsimuste juurde, alustuseks ma uuriksin, millistest osadest koosneb värbamisprotsess?

P2: Värbamisprotsess on meil jaotatud nõ kaheks, on see millega tegelen mina ehk siis piirkonna juht ja on see pool, millega tegeleb kaupluse juhataja. Algab siis vajaduse välja selgitamisest, selle sisendi saame üldjuhul kaupluse juhatajalt ja teeme koostööd algfaasis, et kui palju inimesi on kuskile kauplusesse tarvis. Siis koostab piirkonnajuht töökuulutuse, laeb selle CV-Keskusesse ja vaatab ka cv'd üle. Sealt edasi antakse protsessi käik üle kauplusejuhatajale. Et see esmane sorteerimine on piirkonnajuhi ülesanne ja edasine valik on kaupluse juhataja ülesanne. Ja siis võtab kaupluse juhataja kandidaadiga ühendust, kutsub vestlusele ja teeb otsuse. Viimaks on lepingu sõlmimine.

Intervjueerija: Kui kaua sa ise oled selles ettevõttes töötanud?

P2: Mina olen pigem lühikest aega, kohe saab aasta.

Intervjueerija: Ja kui kaua oled sa piirkonnajuhi tööd teinud oled?

P2: alates septembrist.

Intervjuerija: Oskad sa öelda, kuidas on viimase viie aastaga jooksul värbamisprotsess ettevõttes muutunud?

P2: Põhiline suurem muudatus on olnud see, et varasemalt piirkonnajuht viis terve värbamisprotsessi ise läbi. Ta sai sisendi kaupluse juhatajalt, kui palju oleks töötajaid tarvis, siis tehti kuulutus, vaadati elulookirjeldusi, kutsuti grupivestlustele, kutsuti proovipäevale ja siis tehti otsus, kas töötaja sobib või mitte. Võttes arvesse ka tänast olukorda, siis grupivestlusi enam ei tee.

Intervjuerija: Selge, tulles nüüd tagasi praeguse värbamisprotsessi juurde, saan ma õigesti aru, et ühte värbamisprotsessi kaasatakse siis kaks inimest?

P2: Just nii, piirkonnajuht ja kaupluse juhataja.

Intervjuerija: Millised osad värbamisprotsessis kasutavad tehnoloogilisi lahendusi?

P2: Nagu ma ka meilis sulle vastasin, siis kasutame ainult CV-Keskust. Hetkel ei ole ühtegi teist sobivat või võrdväärset allikat kasutanud.

Intervjuerija: Kas te kasutate mingisuguseid otsingumeetodeid veel peale otsinguportaali?

P2: Kõrgematele positsioonidele soovime ikkagi pakkuda võimalust meie oma töötajatel ehk siis ettevõttesisest karjäärivõimalust. Klienditeenindajate puhul ka töötajate soovitamine.

Intervjuerija: Oskad sa öelda, milliseid portaale on veel varasemalt kasutatud?

P2: Oleme ka kasutanud ettevõtte kodulehte, aga arvestades, mis meil hetkel maailmas toimub, siis ei tegele me väga üldse värbamisega.

Intervjuerija: Oskad sa öelda, kui palju viimase viie aasta jooksul on värbamistase teie arust paremaks või efektiivsemaks läinud, kui üldse on läinud?

P2: ma arvan, et see on läinud personaalsemaks ja värbamisprotsessid on ka lühemaks läinud. Väga paljud etapid on ju täna välja jäetud, nagu see grupivestlus ja proovipäev. Kandidaat saab kiiremini tagasisidet.

Intervjuerija: Siit edasi ma liigun tehnoloogia poole peale. Milliseid tehnoloogilisi lahendusi te veel peale otsinguprogrammide kasutate? Kas mõnda personalitarkvara või värbamistarkvara või muud sellist?

P2: Oleme mõelnud värbamistarkvarale, aga Eestis ei ole veel ühtegi meie jaoks sobivat. Personalitarkvara kasutame ka, kus siis toimub palgaarvestus ja graafikute koostamine. Et kõik töötajad on sinna kokku kogutud.

Intervjuerija: Okei, kas personalitarkvaras toimub ka dokumentide allkirjastamine või seda teete endiselt paberkandjal?

P2: Dokumentide allkirjastamine toimub meil ikkagi paber kandjal. Koopiad saame meili teel, et töötaja Maksu ja Tolliametisse kanda, lisaks ka siis personalitarkvarasse, aga kaupluse juhataja hoiab neid dokumente enda kabinetis.

Intervjuerija: Kui paljudel inimestel on ligipääs CV-Keskusele ja nendele andmetele, mida te siis digitaalselt säilitate?

P2: CV-Keskusele pääsevad ligi piirkonnajuhid, neid on meil 4: Tallinn, Tartu, Narva ja Pärnu. Kaupluse juhatajad mitte, neile me siis saadame cv'd. kui nüüd võtta personalitarkvara, siis selles osas ma jään vastuse võlgu. Sellele pääsevad ligi piirkonnajuhid, raamatupidajad ja ka ettevõtte juhatuseliikmed.

Intervjuerija: kui keeruliseks te erinevaid tehnoloogilisi lahendusi peate 5-palli skaalal? 1 on väga keeruline ja 5 on väga kerge. Kui vastata ei oska, võid ka 0 vastata.

P2: CV-Keskusele ma ütleks 5, kuigi need lahendused on veidi aegunud ja ootame uuendusi. Personalitarkvarale ütleksin 4. Kuna me töötame nende tehnoloogiatega igapäevaselt, siis saab need ka kiiresti selgeks.

Intervjuerija: oskad sa öelda, kas viie aasta jooksul on kasutatud mõnda sellist tehnoloogiat, mida enam ei kasutata?

P2: minu teada mitte.

Intervjuerija: Kas te kasutate ka ettevõttevälist abi mõne ametikoha täitmisel?

P2: Ei kasuta. Kuna oleme rahvusvaheliselt tuntud ettevõtte, siis on pigem huvilisi palju ja saame kenasti ametikohad täidetud.

Intervjuerija: edasi ma liigun andmekaitse seaduse juurde. Kõikide tehnoloogiliste lahenduste turule tulekuga on alates 2018. aastast kehtima hakanud isikuandme kaitse seadus. Kas sinu arvates on see kuidagi värbamist mõjutanud?

P2: eks mingil määral ikka on. Meie kui värbajad peame olema väga ettevatlikud, mida me oma töös teeme. Et me ei säilitaks andmeid liiga kaua või ei säilitaks neid valesti. Kus ja kuidas me säilitame, see on ikka värbamises paika pannud konkreetsed tingimused.

Intervjuerija: kas sinu arust tegi see asja keerulisemaks või on see lihtsam?

P2: Pigem lihtsamaks. Ei ole häguseid piire, et kuidas ja kus me nüüd koguda või säilitada võime. Meie endi jaoks on arusaadavam. Samuti ka kandidaadi poole pealt, nad on saanud teadlikumaks, et keegi ei tohi nende andmeid väärkohelda.

Intervjuerija: Millisest hetkest te üldse kandidaadi andmeid koguma hakkate?

P2: Kandidaadi andmeid me otseselt ei kogu. Jah CV-Keskuses talletatakse cv'd, aga kui konkurss on lõppenud, siis sealt kaovad need isikuandmed teatud aja tagant ära, et otseselt kedagi tuvastada

me ei saa. Aga see on juba kandidaadi enda nõusolek, kui ta CV-Keskusesse kasutaja loob. Meie selles suhtes vanadest konkursitest inimesi ei otsi.

Intervjuerija: Aga milliseid andmeid te töötajate kohta kogute? Et kandidaadi kohta te otseselt ei kogu, aga mis töötaja puhul olulised on?

P2: Kogume neid andmeid, mis on olulised. Isikuandmed – nimi, vanus, isikukood. Kontaktandmed – aadress, telefoninumber ja meiliaadress. Ja ka pangakontonumber, et saaksime talle palka maksta.

Intervjuerija: kas kandidaatidele tehakse taustauuringut ka, enne kui ta tööle asub?

P2: Ei tehta.

Intervjuerija: Mis teie arvates on peamised riskid andmete kogumisel praegusel viisil?

P2: Nagu ma enne juba mainisin, siis väärkohtlemine. Siinkohal püüame meie anda endast alati parima, et me ei säilitaks andmeid liiga kaua. Ja ka andmeleke, kui satume küberrünnaku alla, siis ei ole kaitstud keegi. Võib-olla ka see dokumentide säilitamine paber kandjal, keegi võib pääseda nendele ligi, kellel tegelikult vajadust ei ole. Ka dokumentide hävimine, õnneks ei ole toimunud Eestis suuri tulekahjusid, aga ka tulekahjude korral võib ju kaubanduskeskustes käivituda pritsmesüsteem, mis tekitab veekahjustusi.

Intervjuerija: Kuidas te hindate riskitaset praegusel viisi 5-palli skaalal? Kui arvate, et on väga madal risk, siis number 1 ja 5 on väga kõrge risk.

P2: Seni ma ütleks, et on läinud õnneks, et see riskitase on pigem madal. Aga risk on ju alati olemas, me ei saa olla kindlad, et homme ei lange me küberrünnaku ohvriks, et pigem siis 4.

Intervjuerija: kuidas te maandate andmete turvalisusega seotud riske? Kui neid üldse tunnistatakse eksisteerivat?

P2: Paber kandjal dokumentidele on ligipääs ainult kaupluse juhatajal. Tal on need lukustatud kohas ja teistele ligipääs puudub, puudub ka siis piirkonnajuhil. Ja digitaalselt CV-Keskus ja personalitarkvara, nende puhul siis vahetame regulaarselt paroole.

Intervjuerija: Kuidas sa hindate värbajate teadlikkust programmide osas 5-palli skaalal?

P2: Nii CV-Keskuse kui ka personalitarkvara puhul, ma arvan, et meie töötajad on väga teadlikud.

Intervjuerija: Kuidas sa hindad andmekaitse seaduse teadlikkust värbajate hulgas?

P2: Ma tahaks loota, et on pigem teadlikud. Meie ettevõttes ikkagi peame suurt rõhku sellele panema, et andmeid käsitletakse õigesti.

Intervjuerija: kas teil vastutab keegi selle eest, et ettevõttes oleksid värbajad andmekaitse seadusest teadlikud?

P2: Piirkonnajuhid peavad ise vastutama, käima koolitustel ja siis informatsiooni edasi andma. Kaupluse juhatajad, kui nad soovivad, siis võivad ka käia koolitustel ja selle kohta uurida. Aga

üldjuhul ikkagi piirkonnajuht peab olema nende asjadega kursis ja tagama ka teadlikkuse kaupluse juhatajale.

Intervjueerija: kas ettevõttes koolitatakse ka värbajaid andmekaitse kohta?

P2: Piirkonnajuhtid siis koolitavad end nõ ise ja tagavad kaupluse juhatajale selle teadlikkuse.

Intervjueerija: Kas te kasutate ka ettevõttevälist abi teadlikkuse tagamiseks?

P2: Kui me käime koolitustel siis jah.

Intervjueerija: kuidas hindad ettevõtte panust teadlikkuse tagamiseks 5-palli skaalal?

P2: Ettevõtte võimaldab meil käia koolitustel, ettevõttesiseselt keegi piirkonnajuhte ei koolita, aga võimalused ja ressursid on tagatud. Ütleksin 5.

Intervjueerija: Lõpetuseks küsin veel paar küsimust, sa rääkisid, et soovite kasutusele võtta värbamistarkvara. Millest te täna veel värbamises puudust tunnete?

P2: Värbamisprotsess on veidi aegunud. CV-Keskus ei anna meile kõiki võimalusi, mida täna sooviksime kasutada. Värbamistarkvara on tõesti selline suurem lahendus, mida tahaksime kasutusele võtta, et hallata kandidaate ühes kohas ja koostada karjäärilehti.

Intervjueerija: Kuidas sa tehnoloogia kasulikkust hindad 5-palli skaalal?

P2: ma arvan, et kui see oleks veidi paremal tasemel, siis 5. Aga kuna täna me ikkagi tunneme erinevatest lahendustest puudust, siis ma ütlen 3.

Intervjueerija: kas COVID-19 levik on värbamises mingeid muudatusi teinud?

P2: Tehnoloogilisi muudatusi mitte. Üleüldiselt värbamist toimub vähem ja praktiseerime vähem grupivestlusi.

Intervjueerija: Kui palju sinu arvates on viimase viie aasta jooksul paranenud teie värbamistase ja protsessi efektiivsus?

P2: see ei ole väga muutunud. Veidi efektiivsemaks on läinud, aga suuri muudatusi toimunud ei ole.

Intervjueerija: nüüd täiesti viimane küsimus selles intervjuus – mis juhtub kui digitaalsed rakendused ei ole töökindlad? Kas tuleb minna tagasi ja teha kõike paberil või on tarvis paralleelselt mingit teist protsessi pidada?

P2: Kõige lihtsam on minna tagasi, ma arvan, et peabki sellisel juhul tagasi minema. Aga kui vaadata seda, mis mõistlik oleks, siis ma ütleks pigem, et leida mingisugune alternatiiv.

Lisa 4. Intervjuu transkriptsioon 3

Intervjueeritav: personalispetsialist 3, edaspidi lühend P3

Intervjuu läbiviimise aeg: 4. detsember 2020

Intervjuu kestvus: 54 minutit

Intervjuu läbiviimise koht: Skype

Intervjueerija: Enne kui me alustame, ma tahan sind täna, et osaled minu lõputöö intervjuus. **Kas sa palun alustuseks räägiksid veidi endast, et millisel ametikohal sa töötad, mis on sinu põhilised tööülesanded?**

P3: mina töotan ettevõttes, mis tegeleb jaekaubandusega. Minu konkreetne ametinimetus on personalispetsialist. Meil on tegelikult personalispetsialiste kaks tükki ettevõttes. Kui üks on keskendunud rohkem ettevõtte X kaupluse peale, siis mina personalispetsialistina keskendun rohkem Y kaupluse poole peale. Kõik see värbamisprotsess on mõlemas allüksuses kohati erinev. Minu igapäevased ülesanded on andmete sisestamine, töövõimetuslehtede kontroll, lisaks graafikute kontrollimine. Kuna ma olen rohkem seotud Y kaupluse osapoolega ettevõttest, siis mul on ka teenindusjuhi ülesanded. Ehk siis ma käin kauplustes vaatamas, kas kõik on plaanide järgi üles ehitatud, kõik mis üldse on kuidagi seotud kaupluse või töötajatega, see on minu õlgadele jäetud. Ja mulle väga meeldib see.

Intervjueerija: **Küsiks ettevõtte poole pealt ka, palju teil üldse töötajaid on ja mis valdkondadesse te inimesi värbate?**

P3: Eestis on meil konkreetselt kusagil 500 kanti inimesi, aga kuna meie ettevõtte alla kuuluvad kauplused on ka Lätis ja Leedus, siis kogu Baltikumi peale on meil kusagil 1400 – 1500 inimest. Kuna teine personalispetsialist keskendub ainult kas siis Eesti või Läti või Leedu peale, siis mina keskendun nii Eesti, Läti kui Leedu, seega on mul kõik kolm riiki, lisaks veel Inglismaa ja kõik muud.

Intervjueerija: **Okei, nagu ma aru saan, siis värbamist teed sa kogu Baltikumi peale?**

P3: Värbamisprotsessis ma kohapeal ei käi, aga ma ikkagi mingil määral vaatan, mis inimesed on kandideerinud ja see otsustamine on puhtalt jäänud kaupluse juhataja õlgadele Lätis ja Leedus.

Intervjueerija: **Selge. Ja need ametikohad on siis millised, kuhu te peamiselt värbate?**

P3: Põhiliselt on klienditeenindajad, aga väga harva oleme otsinud ka vanemteenindajaid ja kaupluse juhatajaid või siis kusagile kontori poolele, aga need viimased on pigem sellised aastas 1-2 korda. Klienditeenindajatest kõrgematel positsioonidel on üsna hea püsivus, see ei ole isegi seotud koroonaga. Ütleme nii, et meil on 6 aastat üsna püsiv seltskond olnud.

Intervjuerija: Aga ma siis liigungi siit edasi intervjuu küsimuste juurde, alustuseks ma uuriksin, millistest osadest koosneb värbamisprotsess?

P3: Kõik oleneb sellest, mis positsioonile me inimest otsime. Üldjuhul on see ikkagi ühe malliga. Ehk siis me paneme üles kuulutuse, esmalt kui me otsime näiteks kõrgematele positsioonidele, siis me paneme oma töötajate app'i, et me otsime sellele ametikohale inimesi. Kui me leiame oma ettevõttesiseselt inimese sellele kohale, siis me pigem alati eelistame oma inimeste arengut. Aga kui tegu on klienditeenindajate otsimisega, siis üldjuhul ongi kuulutuse üles panek läbi CV-Keskuse. Siis ootame ära kandideerimised, siis teeme esimese sõelumise ehk me vaatame ära kui paljud nendest on vastanud ära meie esitatud kriteeriumitele. Siis on teine sõelumine ehk hakkame kutsuma inimesi vestlustele ja siis teeme valiku. Või antud olukorda arvestades, mis meil maailmas praegu toimub, siis eelistame ka video-cv'sid. Ehk inimene saadab meile video-cv, miks ta sobib seda positsiooni täitma ja siis vaatame need üle. Siis tuleb kolmas sõelumine ehk vaatluspäevale kutsumine, et kandidaat saaks realselt tutvuda tööeluga, kuidas meil asjad käivad, saab suhelda ka tulevaste kolleegidega. Tihtipeale juhid võivad maalida ettevõttest, töökorraldusest ja -oludest päris hea pildi, tahame anda kandidaatidele võimaluse oma kolleegidega realselt kohtuda, et nad saaksid seda õiget informatsiooni. Ja siis ongi lõpliku otsuse tegemine, ütleme 5-6 etappi on meil värbamisprotsessis.

Intervjuerija: Okei. Hiljem ma küsin ka tehnoloogiate kohta, aga sa mainisid seda video-cv'd. Küsin kohe siin ära, kas te kasutate seda lehekülge videocv.io või teete kõigepealt selle esimese sõelumise ja siis saadate kandidaadile video-cv informatsiooni või kuidas teil täpselt see toimub?

P3: Me paneme kokku küsimustiku, meil on põhjad valmis tehtud ja saadame valitud kandidaatidele palve teha video-cv, vastata nendele küsimustele ja siis saame neilt selle video tagasi ja vaatame need videod üle, et leida õiged variandid üles. Väga paljud noored ei taha täna aega kulutada sellele video-cv'le, ehk siis kui nad ei taha juba sellele aega panustada, siis me ei tea kui palju nad on valmis panustama ettevõttesse.

Intervjuerija: Kui kaua sa ise oled selles ettevõttes töötanud?

P3: Mina olen töötanud 6 aastat. Alustasin klienditeenindajana, olen olnud kaupluse juhataja, enne seda asejuhataja ja nüüd personalispetsialist.

Intervjuerija: Kaua sa personalispetsialisti tööd teinud oled?

P3: kaks aastat

Intervjuerija: Oskad sa öelda, kuidas on viimase viie aastaga jooksul värbamisprotsess muutunud?

P3: Võiks öelda, et varasemalt oli ikkagi kaupluse juhatajal see kohustus leida endale sobivad töötajad. Nüüd ma olen pigem võtnud kaupluse juhatajatelt selle kohustuse ära, et nad saaksid keskenduda rohkem poele ja olemasolevale personalile. Üldjuhul ma teen selle esimese sõelumise ise ära ja kui juba on vaatluspäev, siis hakkab rohkem tegelema kaupluse juhataja. Aga kui me otsime vanemteenindajaid, siis oli kaupluse juhataja minuga terve perioodi vältel ehk me vaatasime koos kõik kandidaadid üle, kutsusime vestlusele, kuna vestluse küsimustik on pigem selline, kus peab päris hästi teadma, mida ja kuidas küsida, et ei tuleks jah-ei vastuseid. Pigem panna kandidaat rohkem mõtlema. Aga juhatajad pigem küsivadki kas-küsimusi. Nüüd ma pigem olen olnud nendega koos - vaadanud, kuidas nad küsivad küsimusi ja andnud omapoolseid kommentaare, kuidas saada rohkem informatsiooni ja just seda mida meil on tegelikult vaja teada. See kus linnas sa sündinud oled, see pole minu jaoks oluline. Vestluse puhul huvitab mind rohkem, missugune inimene ta on. Kuidas ta peab töökorraldustest ja tähtaegadest kinni, seda ei saa küsida nii: "Kuidas sa tähtaegadest kinni pead?" vaid tuleb küsida 2-3 erinevat küsimust, aga vastused peavad olema neil täpsed samad.

Intervjuerija: Järgmine küsimus ongi see, et kui palju inimesi ühte värbamisprotsessi kaasate?

P3: See oleneb sellest, millisele positsioonile oleme inimest otsimas. Kaupluse X poolel on see jäänud pigem kaupluste juhatajatele, sest nemad teavad oma kollektiivi kõige paremini, nad teavad keda ja mis omadustega inimeste neil on vaja. See pool millega mina tegelen, kuna juhatajad on nii palju rohkem tööülesandeid, siis ma olen astunud protsessi sisse ja üritanud teha nende elu lihtsamaks. Muidu 1-2 inimest, kui on kõrgem positsioon, siis tõenäoliselt on kaasatud ka tegevjuht või regioonijuht.

Intervjuerija: Kas need inimesed, näiteks kaupluse juhataja on kaasatud protsessi, kas ta vaatab ka cv'si läbi? Saan aru, et vanemteenindaja puhul pigem vaatasite koos neid läbi, järelikult pääseb ta nendele andmetele ligi.

P3: Jah, me ikkagi tahame oma kaupluse juhatajaid usaldada. Neil on ligipääs CV-Keskuse portaalile.

Intervjuerija: Millised värbamisprotsessid tehnoloogilisi lahendusi kasutavad?

P3: Tegelikult on meil kõik ikkagi internetis. CV-Keskus, seda me kasutame otsast lõpuni. Tagasiside poolel ma pigem eelistan helistamist või saadan otse enda töömeiliaadressilt selle vastuse. Tagasiside andmine ei käi meil läbi CV-Keskuse. Pigem eelistame näost-näku või telefoni teel või personaalse meiliaadressi teel.

Intervjuerija: Järgmine küsimus oligi see, et kuidas leitakse sobivaid inimesi, aga sellele ma sain juba vastuse. Kas te kasutate CV-Online'i ka või mõnda muud portaali?

P3: ei, praegu on meil ainult CV-Keskus. Muidugi on meil ka koduleht, kust kandidaadid saavad otse kandideerida. Ma muidugi ei tea, kas see on praegu aktiivne, sest hetkel me aktiivselt ei otsi töötajaid. Kui keegi ise pakub, et ta soovib meile tööle tulla ja meil on võimalus seda pakkuda, siis muidugi me teeme selle vestluse ja vaatame, kas ta sobib. Aga hetkel ma ütleksin et number üks on ikkagi CV-Keskus.

Intervjuerija: Oskad sa öelda, milliseid portaale on veel varasemalt kasutatud?

P3: Näiteks mõned tulevad kauplusesse ja küsivad, kas saaks tööd pakkuda. Siis me oleme lasknud pigem e-maili peale saata cv. Praegu pigem ei eelista seda. Isegi kui keegi tuleb kauplusesse, siis me ütleme neile, kas otsime või ei otsi. Ja kui otsime, siis palume neil kandideerida läbi CV-Keskuse.

Intervjuerija: Oskad sa öelda, kui palju viimase viie aasta jooksul on värbamistase teie arust paremaks või efektiivsemaks läinud, kui üldse on läinud?

P3: Ma tahaks loota, et see on paremaks läinud. Sellist tagasisidet ei olegi küsinud, aga see andis praegu päris hea mõtte, et peaks küsima vanematelt kolleegidelt ja ka noorematelt, et kuidas neile üldse meeldis kogu protsess. Aga ma arvan et see on läinud inimlikumaks. Isegi kui me otsime teenindajaid, võtame selle kõige lihtsama, tihtipeale arvatakse, et sul peab teenindajana kuskile ametikohale kandideerides olema mingi eelnev töökogemus. Kui ma olen vestlusi läbi viinud, siis hästi palju küsitakse, kui väga on vaja eelnevat töökogemust. Hästi paljud ettevõtted ikkagi nõuavad seda varasemalt töökogemust. Klienditeenindaja puhul ei ole see minu jaoks absoluutselt oluline, sest meile kui ettevõttele annab see võimaluse nõ arendada inimest, et tulevikus saaks ta igal pool hakkama. Ja nii palju kui ma olen saanud tagasisidet teistelt ettevõtelt, kuhu meie töötajad on edasi läinud, siis on hästi palju öeldud, et väga distsiplineerinud, austavad tööülesandeid, peavad aegadest kinni. Me pigem tahame panustada töötajate arengusse, et tulevikus saaksid nad ideaalselt hakkama. Vahet ei ole, kuhu nad kandideerivad, olgu see Eestis või välismaal, et nad saaksid igal juhul hakkama.

Intervjuerija: eks kuskilt peab see kogemus ju tulema.

P3: Loomulikult ja ma tean et mingi aeg ikkagi vaadati, et kandideerija oleks varasemalt juba kuskil ettevõttes tööl olnud. Nad teavad, mida see töö endast kujutab, sest olgem ausad klienditeenindus töö ei ole mee lakkumine. Me pigem tahaksime need uued potentsiaalsed koolitada välja, kes võib-olla tulevikus liiguvad edasi ja näitavad kui hea aluspõhja nad on alla saanud.

Intervjuerija: Siit edasi ma liigun tehnoloogia poole peale. Milliseid tehnoloogilisi lahendusi te veel peale otsinguprogrammide? Kas mõnda personalitarkvara või värbamistarkvara või muud sellist?

P3: Me ei kasuta ühtegi ettevõttevälist värbamisnimesi või -tarkvara. Meil ongi CV-Keskus, personalitarkvara puutub siia siis, kui oleme otsustanud juba inimese tööle võtta. Kui me kasutaksime nii palju erinevaid tehnoloogilisi lahendusi, siis see info inimeste kohta oleks igal pool erinevates kohtades laiali. Ja tegelikult ei saa me kindlustada kunagi seda, ka CV-Keskuses, et ei tuleks mingit küberrünnakut. Me ei pane töötajate informatsiooni erinevatesse kohtadesse, et meil ei tekiks seda ohtu mitmest kohast. Väga üksikutel kordadel me lubame saata e-mailile, aga see on ka risk, mille meie peame võtma, kuna ka töötajate e-maili keskkonnadesse on küberrünnakuid tehtud. Seega me tahame hoida kõike ühes kohas, et ei peaks muretsema mitme erineva programmi juures.

Intervjuerija: Sa mainisid seda personalitarkvara, kas teil töötajate registreerimine, kus töölepinguid allkirjastate, kas see toimub netis või pigem teete seda paberkandjal?

P3: Jah, meil on töölepingud ikkagi paberkandjal. E-riik, mis me oleme, aga praegu ei tunne me piisavalt turvaliselt, et kuskile programmi neid üles laadida. Oleme mõelnud selle peale ja vaikselt töötame selles suunas, et hoida veidi paberit kokku ja anname edasi rohelist mõtlemist. Aga praegu toimub kõik käsitsi ja lepinguid hoitakse kontoris lukustatud uste taga.

Intervjuerija: selle CV-Keskusega, oskad sa mulle öelda numbrit, paljud sellele keskkonnale ligi pääsevad?

P3: See oleneb olukorrast ja juhatajast. Üldjuhul kui üks kauplus paneb töökuulutuse üles, siis ainult üks juhataja näeb seda. Kui on sellisele ametikohale, kus teistele ei tohiks ligipääs olla, siis saame konkursi ka ära blokeerida teiste jaoks. Seega näevad ainult personalispetsialist ja kui vaja näitame ka tegevjuhile või regioonijuhile. Kui on vajadus näidata raamatupidajale, siis meiega läbi rääkides, saame selle informatsiooni edastada.

Intervjuerija: kui keeruliseks te erinevaid tehnoloogiaid peate 5-palli skaalal? 1 on väga keeruline ja 5 on väga kerge. Kui vastata ei oska võid ka 0 valida.

P3: CV-Keskus on väga kerge ja seal on kindel süsteem, seal midagi rasket ei saa olla. Nad on muidugi muutnud ajas mõningaid asju ja näiteks kui varasemalt väga ei pandud pilte, siis meie tahaksime, et seal oleks kas kaupluse pilt taga või töötajate pilt taga, et siduda rohkem seda konkreetset pakkumist selle konkreetse kohaga, kuhu töötajat otsime. Sellega on meil olnud probleeme, et CV-Keskus on meile öelnud, et see pildi lahendus ei ole väga hea. Kui inimesed proovivad näiteks telefoni teel seda lahti teha, siis nad ei pruugi seda pilti näha, aga meie ikkagi ajame oma jonnini edasi ja tahame et see oleks veidi isikupärasem ja põnevam vaadata. Seda Wordi dokumenti võime teha, aga me tahaksime ikkagi olla parimad ja paremad, kui teised.

Intervjuerija: Sa mainisid enne ka seda video-cv'd, see on ka ikkagi tehnoloogia, kui keeruliseks sa seda siis pead?

P3: See on nagu CV-Keskus, nagu iga tavaline cv, lihtsalt video kujul. Ei ole midagi keerulist ega rasket. Minule on tõesti lihtne. Ma puutun rohkem ka arvutite ja tehnoloogiaga kokku, tahaks loota et nooremapoolne. Võib-olla veidi vanem generatsioon, neile võib olla alguses veidi keeruline, aga hea õppega ei pruugi see nii olla. Täpselt nii keeruline on, kui keeruliseks see endale tehakse.

Intervjueerija: oskad sa öelda, kas viie aasta jooksul on kasutatud mõnda sellist tehnoloogiat, mida enam ei kasutata?

P3: Pigem tuleb juurde. CV-Keskus on olnud meil koguaeg, me oleme sellega rahul ja kasutame seda. Võib-olla tehnoloogiline lahend, mille ma jätsin mainimata on GoWorkaBit. Me kasutame seda tõesti harva ja sellisel juhul kui on tõesti vaja hooajatöölist või mingiks konkreetseks ürituseks. Seal on õnneks see hea, et me valime kandidaadi ise välja ja kõik muud dokumendid vormistavad nemad ise. See on asi, mille me võtsime kasutusele, kuid see on jäänud tahaplaanile, sest kui meil on variant kas pakkuda lisatasu oma töötajatele või võtta kusagilt väljast inimene, keda me peame hakkama välja koolitama, selle töö jaoks, siis ma usun et iga ettevõtte peaks ja võiks eelistada oma töötajaid. Esiteks teevad nemad asjad palju kiiremini ära, sa ei pea väljaõppe kulutama aega. Ja saame anda raha enda töötajatele, sest nad on seda väärt.

Intervjueerija: ma küsin siinkohal, kuidas sa hindad selle keskkonna keerulisust 5-palli skaalal?

P3: Minu jaoks on väga lihtne [5-palli], aga minu kolleeg, kes tuli aprillist või maist, tema ei ole suutnud seda endale veel selgeks teha. See tuleb ajaga. Mina kui alguses nägin seda programmi, siis ma mõtlesin ka, miks me teeme seda, ma ei saa midagi aru, kuidas lisada. Seal oleneb kõik sellest, millise brauseriga see avatakse, Google Chrome avab väga ilusasti kõik asjad. Internet Explorer on pigem selline *so-so* [nii ja naa], mõned asjad võivad jääda vahele, mõned asjad ei pruugi avaneda – katse eksitus meetodil.

Intervjueerija: edasi ma liigungi andmekaitse seaduse juurde. Kõikide tehnoloogiliste lahenduste turule tulekuga on alates 2018. Aastast kehtima hakanud isikuandme kaitse seadus. Kas sinu arvates on see kuidagi värbamist mõjutanud?

P3: kui varasemalt me printisime cv'sid välja ja hoidsime meie arust turvaliselt laua sahtlis. Siis nüüd ma pigem eelistan neid mitte printida. Ma ei taha riskida sellega, et keegi tuleb kontoris, istub minu laua taha, võtab sahtli lahti ja tal on võimalus neid vaadata. Selline kindlus on ikkagi kasutajatunnuse ja parooliga kaitstud, me uuendame seda parooli iga teatud aja tagant. Ma tunnen, et on turvalisem hoida neid ühes keskkonnas kui, et ma prindin need välja. Seda on jah mõjutanud, et me prindime vähem välja igasuguseid dokumente.

Intervjueerija: kas sinu arust tegi see asja keerulisemaks või on see lihtsam, et te neid välja ei prindi?

P3: pigem lihtsamaks. Kui mul on vaja midagi täpsustada või saan informatsiooni juurde, siis CV-Keskuses on võimalik kirjutada kommentaare. Ma ei pea eraldi välja printima midagi, kirjutama sinna peale, võib-olla läheb see kaduma – ei tea kuhu sa selle jätsid, võib-olla keegi võttis ära. Vältida neid olukordi, mis võivad tekkida ja kasutada pigem ainult CV-Keskust.

Intervjuerija: Millisest hetkest te neid andmeid koguma hakkate?

P3: Kandidaadi andmeid kogume ainult siis, kui ta osutub valituks. Üks asi on cv, mis meile saadetakse. Jah, need jäävad sinna mingiks perioodiks, neid on võimalus ka kustutada. Aga ideaalis ainult siis kui tööle võtame. Isikukaardile kogume töötajate andmeid.

Intervjuerija: järgmine küsimus olekski mul see, et milliseid andmeid te töötajate kohta kogute? Saan aru, et kandidaadi kohta ei koguta, aga millised andmed on olulised töötaja puhul?

P3: meil on vaja pangakontonumbrit, e-maili aadressi, et saata krüpteeritud palgalipik. Kui varasemalt saadeti palgalipikud lihtsalt töötajale, siis nüüd me krüpteerime ja selle saab avada ainult see inimene, sellelt e-maili aadressilt, mis ta on meile andnud. Kui e-maili aadress on vale, siis talle ei tule seda. Kui tal ei ole ID-kaardi sertifikaate, siis ta ei saa avada seda. Varasemalt oli see võib-olla kolmandatele isikutele lihtsasti kättesaadav. Aga nüüd keskendume sellele, et ainult see inimene, kellel on vaja, saab seda avada. Muidugi ees- ja perenimi, et saaksime Maksu- ja Tolliametis tööle vormistada. Kui töötajal on alaealised lapsed, siis ka nende nimesid, et saaksime kanda need programmi, mis arvutab lapsepuhkusepäevi ja ettevõtte saaks teha jõulude ajal jõulupakid lastele. Aadress ka muidugi, kui on vaja töötajat kätte saada või saata tähtid kirja. Ikkagi kui mingeid lisaandmeid on vaja, siis tuleb saada kirjalik või digiallkirjastatud nõusolek töötajalt.

Intervjuerija: Veidi puudutasime seda teemat, et milliseid võimalusi andmete kogumiseks kasutatakse. Kandidaatide puhul ei koguta andmeid ja töötaja puhul on see siis paberkandja ja ka personalitarkvara?

P3: Jah, paberkandjal, meil on see ka elektrooniliselt täidetud. Paberkandjale tuleb töötaja allkiri alla, elektrooniline vorm tõmmatakse personalitarkvarasse, et teha palkade arvestamine ja palgalipikute saatmist. Rohkem ei olegi.

Intervjuerija: kas kandidaatidele tehakse taustauuringut ka, enne kui ta tööle asub?

P3: Ei. Tahaksime piisavalt palju uskuda, nendesse inimestesse, kes meile kandideerivad, et nad on teinud seda põhjuse ja vajadusega. Päris tihti olen saanud telefonikõnesid, kas erinevatelt personalijuhtidelt või -spetsalistidelt, kes küsivad inimeste kohta tagasisidet või kuidas nad meil töökohas on käitunud või olnud. Ja päris kurb on olnud tuletada kaasvõitlejatele meelde, et meil

on andmekaitse seadus ja kui te ei ole saanud töötaja kohta nõusolekut, selle kohta, et võite midagi küsida meilt, siis ma ei tohi teile seda informatsiooni jaga.

Intervjuerija: ma ise mõtlesin, et võib-olla sellises olukorras on see kontakt pandud töötaja poolt ise cv'sse soovitajate alla, aga siis ei ole teiega kokkulepitud.

P3: kui töötaja tahab soovitajat, siis oleme öelnud, et meile tuleb teada anda sellest. Kui meile lihtsalt helistatakse ja öeldakse, et tahan infot, siis meie ei anna informatsiooni välja. Kui kandidaadi poolt on kirjalik nõusolek või telefonikõne või üks-ühele on kokku lepitud, et ollakse tänulik kui antakse infot tulevasele tööandjale. Aga ma ise eelistan pigem kirjutada soovituskirja.

Intervjuerija: Mis teie arvates on peamised riskid andmete kogumisel?

P3: Infoleke. Varasemalt me küsisime päris palju andmeid, millises koolis käid? Millal lõpetad? Nüüd me 2 - 3 aastat tagasi tegime selle otsuse, et meil ei ole selle infoga midagi peale hakata. Otsustasime mitte koguda andmeid, mille kogumist meil ei ole võimalik töötajale ära põhjendada. Kogume ainult neid asju, mis on töötajale tööl käimiseks vajalikud.

Intervjuerija: Kuidas te hindate riskitaset praegusel viisi 5-palli skaalal?

P3: Paberkaandjal on meil väga hästi säilitatud, lukuga kapis, seda ei ole võimalik lahti muukida. Kui võtmed ära kaovad, siis tuleb kapp maha lõhkuda. Digitaalselt meil on sisselogimine mingite numbrikombinatsioonidega, paroolide vahetamine, kui kasutada liiga tihti programmi, siis vahetame paroole tihedamini. Sinna ligipääs ainult raamatupidamisel ja personalitöötajatel. Keegi muu neid andmeid ei näe. Meil on oma server, mis on meie IT-osakonna poolt väga hästi turvatud. Kui peaks olema mingi risk, siis meile antakse sellest koheselt teada ja andmed kopeeritakse kusagile mujale ja krüpteeritakse ära.

Intervjuerija: oskad sa öelda viimase variandi puhul hinnangu 5-palli skaalal?

P3: Ma tahaks öelda 1-2, ideaalses maailmas. Arvestades seda kui kiiresti tehnoloogia areneb, kui palju riigiasutustesse küberrünnakuid on tehtud, siis tegelikult ma ütlen, et vahet ei ole kus ja kuidas sa seda säilitad - see riskitase on alati kõrge. Kui keegi võtab enda missiooniks saada andmed kätte, siis see võib juhtuda nii või naa. Kui ta on enda eesmärgi seadnud sellele, siis ta võib selle väga hästi saavutada.

Intervjuerija: kuidas te maandate andmete turvalisusega seotud riske? Sa mainisid krüpteerimist, see nagu ma aru saan kuulub selle alla.

P3: me põhilisel jah, ainult krüpteerime andmeid nii palju kui võimalik. Et saaks avada ainult see inimene, kelle jaoks on see oluline. Krüpteerimine ongi ainuke võimalus, kuidas me saame ennast kaitsta.

Intervjuerija: Kuidas sina hinda värbajate teadlikkust programmide osas 5-palli skaalal?

P3: Ma arvan, et inimesed kes keskenduvad oma töös ainult värbamisele, siis nemad on kindlasti väga teadlikud. Kuna me oleme harjunud kasutama ühte konkreetset, siis ma ütlen ausalt, ma pigem ütlen et ma olen 2-3 vahel, ma tean midagi, aga ma eelistan mitte kasutada.

Intervjuerija: Kuidas sa hindad andmekaitse seaduse teadlikkust värbajate hulgas?

P3: Jällegi oleneb inimesest, mina pigem olen 4 - 5 vahel, väga ei jaga andmeid välja. Ja siis ma tahan ka allkirjastatud nõusolekut selle kohta, et võin informatsiooni välja jagada. Teiste puhul sõltub, mõned on väga teadlikud. Need, kes on küsinud informatsiooni, ütleks ei ole üldse teadlikud või on lihtsalt ära unustanud.

Intervjuerija: kas teil vastutab keegi selle eest, et ettevõttes oleksid värbajad andmekaiste seadusest teadlikud?

P3: meie ise vastutame selle eest. Personalispetsialistid vastutavad selle eest, et me ise oleksime kõige uuemate asjadega kursis. Lisaks me teavitame oma töötajaid, eelkõige kaupluse juhatajaid, kes omakorda annavad selle info edasi vanemteenindajatele ja vajadusel ka klienditeenindajatele. Üldjuhul see on personalispetsialistide alla kuuluv vastutus.

Intervjuerija: kas ettevõttes koolitatakse ka värbajaid andmekaitse kohta?

P3: kui andmekaitse tuli, siis sai koolitusel käinud. Nüüd pigem kui keegi midagi uut kuuleb, siis jagatakse seda teistega. Kui me tunneme, et on vajadus koolituseks, siis piisab ainult ettevõttele öelda, et palun meile koolitust ja siis meile see ka võimaldatakse.

Intervjuerija: Kas te kasutate ka ettevõttevälist abi teadlikkuse tagamiseks?

P3: jah, koolitused, kui need toimuvad, siis kasutame. Ja muud määrused-uuendused saame mujalt.

Intervjuerija: kuidas hindad ettevõtte panust teadlikkuse tagamiseks 5-palli skaalal?

P3: siin kohal on ainuke võimalik vastus 5. Oleme teinud ja teeme kõik selleks, et meie andmed oleksid salastatud ja tõesti viimases olukorras annaksime neid välja.

Intervjuerija: Lõpetuseks küsin veel paar küsimust, kas on täna mingisuguseid lahendusi, millest sa värbamises puudust tunned?

P3: hetkel ei oska ma millestki puudust tunda, sest viimase aasta jooksul on värbamist minimaalselt. Hetkel ei tunne ma millestki puudust ja kui ma tunnen, siis seda ma ütlen ja seda võimaldatakse mulle.

Intervjuerija: Kuidas sa tehnoloogia kasulikkust hindad 5-palli skaalal?

P3: See on hea küsimus! Ma ütleks *so-so* [nii ja naa]. Kuigi ma olen noorem generatsioon, siis mina olen alati eelistanud asju paberandjal. Kui keegi soovib, et ma digiallkirjastaks midagi, siis ma pigem eelistan isiklikult allkirjastada, sest digilahendused on väga hästi lahti krüpteeritavad. Ma olen viimase 2 - 3 päeva jooksul saanud hoiatust erinevatelt lehekülgedelt, et palun uuendage

enda parooli, sest see on sattunud kuskile ringlusesse. Kui seda tuleb ühelt aadressilt kolm korda ja sa seda muudad, aga tuleb ikka, siis ma ei tunne väga turvaliselt nende tehnoloogiatega.

Intervjueerija: kas COVID-19 levik on värbamises mingeid uuendusi teinud?

P3: Video-cv kasutusele võtmine. Kui me ikkagi otsime inimest, siis me eelistame näost-näku mitte kohtuda. Ehk nemad saadavad video-cv, kui on vajalik teha vestlus, siis teeme seda Skype või Zoomi teel. Me hoolime oma töötajatest nii palju, et eelistame väliskontaktidega mitte kokku puutuda. Kui see ei ole väga-väga-väga oluline ja vajalik.

Intervjueerija: nüüd täiesti viimane küsimus selles intervjuus – mis juhtub kui digitaalsed rakendused ei ole töökindlad? Kas tuleb minna tagasi ja teha kõike paberil või on tarvis paralleelselt mingit teist protsessi pidada?

P3: mina oleksin väga selle poolt, et minna paberi peale üle, sest see tundub reaalselt ainuke, mis on kindel. Ma ise ütlesin just töö juures, et me peame ikkagi kuidagi saama need asjad digitaalselt meie siseserverisse ülesse, sest kui juhtub näiteks mingi tulekahju, siis kuidas ma saan olla kindel, et need kapid ära ei sula. Mina olen pigem alati paberi poolt. Aga lõppkokkuvõttes otsustavad alati kõrgemal positsioonil olevad inimesed, mida me teeme. Me saame suunata ja öelda, aga lõplik otsus tuleb ülevalt poolt.

Lisa 5. Intervjuu transkriptsioon 4

Intervjueeritav: Personalispetsialist 4, edaspidi P4

Intervjuu läbiviimise aeg: 11. detsember 2020

Intervjuu kestvus: 27 min

Intervjuu läbiviimise koht: Skype

Intervjueerija: Alustuseks, ma soovin, et sa räägiksid veidi enda ametikohast, millised on Sinu põhilised tööülesanded ja veidi ka ettevõttest, kus sa töötad.

P4: Meie ettevõtte tegeleb jaekaubandusega, tegeleme pesubrändi, lasterõivaste ja looduskosmeetikaga. Mina konkreetselt töötan brändijuhina, põhiline tööülesanne on väga funktsionaalne: müük, turundus, personal, kaubad-laod, et see hõlmab absoluutselt kõike.

Intervjueerija: Okei, aga selle personali kohapealt, millised sinu põhilised tööülesanded on?

P4: Töölepingute ettevalmistamine, värbamisprotsess, kõik personaliga seotud küsimused saavad vastuse.

Intervjueerija: oskad sa öelda, palju teie ettevõttes töötajaid kokku on?

P4: Ma arvan, et kuskil 60 ringis peaks olema.

Intervjueerija: Ja millistele ametikohtadele te põhiliselt värbate?

P4: müügikonsultant.

Intervjueerija: Kaua sa ise selles ettevõttes töötanud oled?

P4: 5 aastat.

Intervjueerija: Millistest osadest värbamisprotsess koosneb?

P4: Eelkõige töökuulutuse koostamine, seda me vahepeal, üks - kaks korda aastas, muudame. Põhiline koht, kus meie värbame on CV-Keskus. Spetsiaalset programmi, oleme vaadanud, aga me ei näe nendel erilist mõtet. Siis tuleb cv läbivaatus, sobivate kandidaatide välja sorteerimine. Esimene on töövestlus telefonis, siis on kohtumine ja kolmas on meil töökatse.

Intervjueerija: saan ma õigesti aru, et põhilised tehnoloogiad, mis te kasutate on CV-Keskus ja telefoni teel esimene intervjuu?

P4: Just!

Intervjueerija: Kas teil toimub ka üks-ühele intervjuusid?

P4: Jah, loomulikult. Kui telefoni teel on sobilik kandidaat, siis kohtume kontoris või kaupluses kohapeal.

Intervjueerija: Oskad sa öelda kuidas on värbamisprotsess muutunud viimase 5 aasta jooksul? Kui see üldse on muutunud.

P4: Tegelikult on see paas ikkagi sama, see oleneb kandidaadist endast väga palju. vastavalt kandidaadile endale tuleb muuta, kas küsimusi või lähenemist, kontakti loomist. Aga idee poolest on see jäänud samaks.

Intervjuerija: Kui palju inimesi kaasatakse ühte värbamisprotsessi?

P4: Oleneb kandidaatide arvust. Ma julgen öelda, et kui on vaba ametikoht, telefonist ma ei hakka rääkima, neid kõnesid võib-olla päris palju, aga kohapeale tuleb 6-10 inimest.

Intervjuerija: kui me võtame nüüd selle ettevõtte poole pealt, siis kas sina oled ainuke, kes neid värbamisprotsesse läbi viib või ettevõttesiseselt kaasate ka kedagi?

P4: Iga bränd värbab endale ise, mina värban veel ühele brändile lisaks alates augustist. Üldjuhul me kedagi teist ei kaasa, väljaarvatud siis kui juhatajal on aega ja olen otsimas juhataja asetäitjat, siis ma kaasan ka teda. Sest temast saab eelkõige tema partner, siis minu jaoks on oluline, et neil oleks klapp ka omavahel. Mitte, et mina vaatan, et oh-oh tore ja asjalik inimene. Neil endal peab ka ikka klapp olema.

Intervjuerija: et siis põhiliselt üks või kaks inimest?

P4: Jah, ütleme, et enamjaolt üks, aga oleneb ka positsioonist, kui on näiteks väga tugev müügikonsultant. Meil on erinevad astmed: esimene, teine, kolmas. Kui ma näen, et ta on kõrgema kaliibriga müügikonsultant, siis ma tahan, et juhataja ka ta üle vaataks.

Intervjuerija: Kas te kasutate mingisuguseid otsingumeetodid ja -kanaleid veel, peale CV-Keskuse?

P4: Meil on koduleht, kust saab otse kandideerida, aga ma ei ütleks, et see on väga edukas. CV-Keskus ikkagi aitab hädast välja. Oleme kasutanud ka Brandemit. See olenes hästi palju sellest, et millal seda kasutada - sellest perioodist. Kui oli väga kiirelt vaja leida, siis see ei olnud kõige parem, sest need kandidaadid, kes sealt tulid olid pigem nõrgemad. Nemad kasutasid sotsiaalmeediat. Aga pikaajaliselt kui oli aega otsida, siis oli täitsa lihtsalt leida miskit.

Intervjuerija: Okei, millistele ametikohtadele te Brandemist peamiselt otsisite?

P4: Müügikonsultantidele.

Intervjuerija: Kuidas sobivate kandidaatidega ühendust võetakse? Mis on esmane kontakti loomise viis?

P4: Sobiva kandidaadiga teemegi telefonikõne.

Intervjuerija: ja kuidas te kandidaatidele tagasisidet annate?

P4: Tagasisidega ma olen võrdlemisi laisk, kuna mul on palju tööülesandeid, siis tagasisidet saavad üldjuhul need, kellega ma kohtun silmast-silma. Ehk need kellega ma teen telefoni teel, kui nad ei ole sobilikud, siis ma ei jäta neid õhku rippuma, sealt tuleb see eitav vastus võrdlemisi kiiresti minu poolt. Need kes tulevad kohapeale, tavapärastel annan neile kuupäeva, et näiteks

esmaspäeval teen kokkuvõtte ja võtan nendega ühendust, mis tähendab, et mõlemale osapoolle kõik asjad sobisid, siis saame edasi rääkida. Ja kui ühendust ei võta, siis tähendab et ei osutunud valituks. Senimaani minu taktika on toimunud.

Intervjuerija: oskad sa öelda, kui palju on viimase 5 aasta jooksul paranenud teie värbamise tase ja protsessi efektiivsus?

P4: Värbamisega olen ma tegelenud kokku juba 10 aastat ja see oleneb väga palju sellest, millisele ametipositsioonile sa otsid. Nii huvitav kui see ka pole, siis kohaletulemisega on täpselt samamoodi. Kui sa otsid kõrgemale positsioonile - juhataja asetäitja, juhataja - siis see kohale tulemine on selline 95%, mõned üksikud ei tule ja nemad ka teavitavad, et soovivad näiteks uut aega kokku leppida. Kui otsid müügikonsultanti, siis ära kukkumine on ikkagi võrdlemisi suur, minul isiklikult see kohaletulek on päris korralik. Ma lõpus ikkagi taon nagu tulist rauda: kui ei saa tulla, võtke ühendust, saatke sõnum vms. Et sa ikkagi veendud selles, et kandidaat kirjutab selle kuupäeva kuskile omal üles ja kellaaja, et see kinnitus lõpus on tugev. Aga väga palju oleneb sellest kuhu sa otsid inimest.

Intervjuerija: Kas te peale otsinguprogrammide, kasutate ka mingisuguseid tehnoloogilisi lahendusi? Saan aru, et värbamistarkvara ei kasuta, aga mõnda personalitarkvara?

P4: ei kasuta.

Intervjuerija: seega kui inimene on tööle võetud, siis töölepingud ja kõik andmete säilitamine toimub teil paberil?

P4: See on juba tegevjuhi küsimus, et kus tema neid säilitab. Mina neid ei säilita ega ole ka teadlik, kus keegi säilitab. Aga tean, et paberkandjal on teatud lepingud. Aga ma paraku ei oska vastata kuidas neid säilitatakse.

Intervjuerija: Kui keeruliseks pead sa igat kasutatavat tehnoloogilist lahendust 5-palli skaalal? 1 on väga keeruline ja 5 on väga kerge.

P4: Viis

Intervjuerija: Oskad sa öelda, kas viimase 5 aasta jooksul olete veel mingeid tehnoloogilisi lahendusi kasutanud, mida enam ei kasuta.

P4: ei ole.

Intervjuerija: Saan aru, et olete ettevõttevälise abi, Brandemi, kõrvale jätnud. Kas kasutate veel mingisugust abi või oli see ainus?

P4: jah, enam ei kasuta mitte midagi, sest saame oma jõududega hakkama.

Intervjuerija: Tehnoloogiliste lahendustega on 2018. aastast kehtima hakanud isikuandmete kaitse seadus, kuidas on see teie arust mõjutanud värbamisprotsessi?

P4: Meie jaoks ei ole. Seoses tarkvaraga, ma ei mäleta, kes meil esitlust tegemas käis, aga tekkis see sama küsimus, et nad ei olnud seda poolt väga hästi lahendanud. Ja seetõttu me otsustasime loobuda neist. Kuna ma kasutan CV-Keskust, siis ma ei tunne, et see oleks väga keerulisemaks läinud. Varem olid cv'd kauem nähtavad, nüüd enam ei ole. Minu tööelus ei ole muutnud.

Intervjuuerija: seega mingeid piiranguid või uusi võimalusi ei ole sellega kaasnenud?

P4: minu jaoks ei ole, mõne jaoks kindlasti on, aga minu jaoks isiklikult mitte.

Intervjuuerija: Millisest hetkest hakatakse koguma kandidaadi andmeid?

P4: Ainult see, mis CV-Keskusesse laekub, aga see kustub kindla perioodi tagant ära. Seega pole enam nähtav, kuskil edasi me ei säilita.

Intervjuuerija: Oskad sa öelda, milliseid andmeid töötajate kohta kogute?

P4: Nimi, telefon, e-post, pangakonto, kuhu palk kanda, elukohta aadress ja see on kõik.

Intervjuuerija: kas teete kandidaadile taustauuringut ka?

P4: mina isiklikult ei tee. See on kaheti mõistetav, kes teeb, kes ei tee. Mina olen otsustanud mitte teha, sest ma ei taha, et oleks mingisuguseid eelarvamusi või pilt olemas, enne kui see kandidaat kohale jõuab. Pärast seda, kui ma näen et kandidaat on sobilik, siis ma võin veidi *stalkida* [uurida]. Aga enne seda kui ta intervjuule tuleb, siis ma seda ei tee.

Intervjuuerija: kui kandidaat on intervjuul käinud ja on sobilik, siis ma saan õigesti aru, et veidi tehakse.

P4: veidi tõesti jah, paar korda *googeldad* [otsingumootorist vaatama], vaatad, mis sealt välja tuleb. Kunagi mul oli selline situatsioon. Kandidaat oli igati sobilik ja kõik tundus väga hästi, siis pärast hiljem *googeldades* tulid päris hirmsad artiklid välja. Siis sai ümber otsustatud.

Intervjuuerija: mis eesmärgil te taustauuringut teete?

P4: Ausalt öeldes, pärast seda kogemust ma teengi. Mina isiklikult seda inimest ei tundnud, aga kolleeg tundis ta näo järgi ära ja küsis, kas sa uurisid. Mina ütlesin et ei nendel-nendel põhjustel ei uuri, et eelarvamused jne. Siis tema ütles et tundis ta ära ja pärast seda *just in case* [igaks juhuks], päris kriminaali ei värbaks.

Intervjuuerija: Mis on teie arvates peamised riskid andmete kogumisel?

P4: peamine hirm on see kui satuvad valedesse kättesse, kes võivad kuritarvitada.

Intervjuuerija: Kuidas hindate riskitaset andmete säilitamisel praegusel viisil 5-palli skaalal? 1 on väga madal risk ja 5 on väga kõrge risk.

P4: ma paneks ta kuskile keskele. ma tean, et me tegeleme sellega. Hiljaaegu käis erinevad ettevõtted, kes pakuvad ka erinevat kaitset arvutile ja paar turvaauku oli, tean et nendega alustasime koostööd. Minu arvates väga selliseid probleeme ei ole, aga kunagi ei või teada.

Intervjuuerija: Kuidas te ise maandate andmete turvalisusega seonduvaid riske?

P4: Vana-hea viirusekaitse ja ongi kõik hästi. Rohkem ei ole.

Intervjuerija: Kuidas hindad värbajate teadlikkust programmide kasutamise osas 5-palli skaalal? 1 on ei ole üldse teadlikud 5 on väga teadlikud.

P4: Mina tean nii palju, kui keegi käib siin esitlust tegemas. Ma ise kuskilt juurde ei uuri. See põhineb kõik sellel, kellel on vajadus ja kellel mitte. Ma ei leia, et meil oleks värbamine nii suur, et ma vajaks kõrvalist abi. Pigem on mul väiksed teadmised selle kohta.

Intervjuerija: Kuidas hindad värbajate teadlikkust andmekaitse seaduse osas 5-palli skaalal? 1 on ei ole üldse teadlikud 5 on väga teadlikud.

P4: ma paneks 2,5.

Intervjuerija: Kas teie ettevõttes vastutab keegi selle eest, et töötajad oleksid teadlikud andmekaitse seadusest tulenevate seadustega?

P4: Kindlasti vastutab. Tegevjuht eelkõige. Kas ja kui palju, see on juba omaette küsimus.

Intervjuerija: Kas ettevõttes koolitatakse värbajaid andmekaitse kohta?

P4: paar linki saadetakse edasi, et loe läbi. Aga selline koolituse variant, et “nonii nüüd on meil asjad muutunud,” seda ei ole olnud.

Intervjuerija: kui isikuandme kaitse seadus tuli, kas siis saite koolituse või seda pole ka olnud?

P4: ei ole olnud. nii palju kui ise kuskilt lugenud olen ja on vajadust olnud, nii palju ka tean. Pigem on see minimaalne.

Intervjuerija: Kas teadlikkuse tagamiseks kasutatakse ka ettevõttevälist abi?

P4: ei kasutata.

Intervjuerija: Kuidas hindad ettevõtte panust teadlikkuse tagamiseks 5-palli skaalal? 1 on ettevõtte ei panusta üldse teadlikkuse tagamiseks, 5 ettevõtte panustab igal määral teadlikkuse tagamiseks.

P4: ma ei saa öelda, et ei panusta üldse. Eks meil just brändijuhid, neid valdkondi on nii palju, mida hallata ja hoomata. Kui meil oleks mingisugune personalijuht, siis see oleks täiesti teine tera ja teine teema. Mind on ainult üks ja valdkondasid, millega tegelema peab on hästi palju, siis ma pigem ütleks et 1,5.

Intervjuerija: Millistest lahendustest tunnete täna värbamises puudust?

P4: ausalt öelda, siis ei tunne millestki. Kui käidi neid esitlusi tegemas, siis ma vaatasin ja mõtlesin, et mina ei saanud sellest vajadusest aru. Kui ongi väga suur ettevõtte ja sa haldad ning tegeled ainult värbamisega, võib-olla tõesti siis on sinu jaoks see selline vajalik tööriist. Aga mina ei tunne. Pastakas, paber, CV-Keskus ja läheb.

Intervjueerija: Kuidas hindad tehnoloogia kasutamise kasulikkust värbamises 5-palli skaalal? 1 on pole üldse kasulik, 5 on väga kasulik.

P4: Ma olen koopainimene, aga tehnoloogia on selleks, et ikkagi abistada. Seega ma ütlen kolm.

Intervjueerija: Kas teil on COVID-19 leviku tõttu kasutusele võetud uusi lahendusi värbamises?

P4: Jah tööintervjuusid saab läbi viia Teamsis või Skype'i teel. Mina seda teed muidugi läinud ei ole.

Intervjueerija: Mis juhtub, kui digitaalsed rakendused ei ole töökindlad? Kas on vaja ajutiselt „minna tagasi“ või pidada paralleelset teist protsessi?

P4: Ma ei teagi, ma pigem ütleks, et paralleelselt.

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Käty Sipilgas (*autori nimi*) (sünnikuupäev: 05.11.1998)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
„Tehnoloogia kasutamine värbamisprotsessides Eesti jaekaubandusettevõtete näitel“,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Susanne Durst,
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

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