

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Infotehnoloogia teaduskond

Jasper Põllumäe 162734IABM

Tarkvaraarendajate värbamine Elisa Eesti AS näitel – Õigete inimeste valimine

Magistritöö

Juhendaja: Mart Roost
Magistrikraad
Lektor

Tallinn 2023

Autorideklaratsioon

Kinnitan, et olen koostanud antud lõputöö iseseisvalt ning seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on töös viidatud.

Autor: Jasper Põllumäe

03.01.2023

Annotatsioon

Magistritöö eesmärgiks on kavandada mudel, mis oleks praegusest paremini toimiv selleks, et leida õigeid inimesi õigetele töökohtadele ja seeläbi toetada ettevõtte võimekusi strateegilisel tasandil. Põhieesmärgi saavutamiseks on planeeritud erinevad tegevused.

Esimesena kaardistatakse hetkeolukord, mis saavutatakse selliselt, et modelleeritakse antud teemaga seotud võimekused ettevõttes. Seejärel analüüsitakse töö teemaga seotuid alamvõimekusi ja nende muutmisvajadusi. Viimasena planeeritakse vastavad muudatused ning koostatakse riskimaatriks tehtud ettepanekute kohta. Viimasena võrreldakse tehtud ettepanekuid teiste autorite töödega, mis on samas probleemvaldkonnas varasemalt avaldatud.

Mudelini jõudmiseks on eesmärgiks teha ärianalüüs. Metoodikatena võetakse kasutusele *Capability Based Planning* ning *Design Research*. Võimekuste kaardistamise käigus analüüsitakse töö skoobis olevaid võimekusi. Ühtlasi koostatakse AS IS alamvõimekuste soojuskaart, kus tuuakse välja hetkel kõige rohkem parendamist vajavad võimekused. Seejärel kootatakse värbamisprotsessi joonis kasutades BPMN'i ning analüüsitakse selle alusel kohti, mis vajaks muutmist. Samuti koostatakse eesmärgmudel, et saada ülevaade kõikidest seotud ja huvitatud osapooltest ning nende huvidest.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 51 leheküljel, 6 peatükki, 10 joonist, 2 tabelit.

Abstract

Recruiting software developers on the example of Elisa Eesti AS - Choosing the right people

The aim of the master's thesis is to design a model that would be more efficient than the current one in order to find the right people for the right jobs and thereby support the company's capabilities on a strategic level. Different activities are planned to achieve the main goal.

First, the current situation is mapped, which is achieved by modeling the capabilities related to the given topic in the company. Then the relevant capabilities and their change needs are analyzed. At the same time, a risk analysis is performed on the improvement proposals made and they are compared with the works of other authors with similar tasks

To reach the model, the goal is to do a business analysis. *Capability Based Planning* and *Design Research* are introduced as methodologies. Capabilities in the job scope are analyzed during capability mapping. At the same time, a heat map of AS IS's sub-capabilities is drawn up, where the capabilities that need the most improvement at the moment are highlighted. Then, a diagram of the recruitment process is drawn up using BPMN, and based on this, the areas that need to be changed are analyzed. A goal model is also prepared to get an overview of all related and interested parties and their interests.

The thesis is in estonian and contains 51 pages of text, 6 chapters, 10 figures, 2 tables.

Lühendite ja mõistete sõnastik

BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i> , äriprotsesside modelleerimiskeel
Business capability	Ärivõimekus, mis kirjeldab ettevõtte tegevust
CRM	<i>Customer relationship management</i> ehk kliendihaldussüsteem, kus hoitakse kõike kliendiga seonduvad (nimi, isikukood, aadress, lepingud jne)
EA	Ettevõtte arhitektuur
Instagram, Facebook	Sotsiaalmeedia platvormid
PBI	<i>Product Backlog Item</i> Ärinõuetest koosnev töö, mis on vaja valmis teha arendustiimil
Product Owner	Toote või rakenduse esindaja äri poolelt ettevõttes Scrum arendusraamistikus
Scrum	<i>Scrum</i> tarkvara arendamise raamistik, kus on ühe kuni nelja nädalased iteratsioonid ning mis koosneb erinevatest rutiinidest.
Sprint	Ühe kuni nelja nädalane iteratsioon, mille jooksul tööd valmivad
UX	<i>User Experience</i> ehk kasutusmugavus erinevate veebikeskkondade ja rakenduste puhul
Vali IT	„Vali IT!“ on täiskasvanute ümberõppeprogramm, mille eesmärgiks on anda osalejatele tarkvaraarendaja algoskused.

Sisukord

1 Sissejuhatus	9
1.1 Probleem	9
1.2 Töö eesmärk ja läbitavad etapid	10
1.3 Metoodika	11
1.4 Autori roll	11
2 Valdkonna ülevaade	12
2.1 Organisatsiooni taust	12
2.2 Tarkvaraarendus Elisas	14
2.3 Tarkvaraarendajate värbamine	15
2.4 Uue töötaja sisseelamine	17
2.5 Võimekuspõhine planeerimine	18
2.6 Ärianalüüsi metoodika	21
3 Ärianalüüs	22
3.1 Ettevõtte võimekused	22
3.2 Ettevõtte väärtusvoog	25
3.3 Töötaja värbamise protsess	26
3.4 Domeenimudel	31
3.5 Eesmärkmudel	33
4 Kavandatav mudel	35
4.1 Alamvõimekuste TO BE mudel	35
4.2 Väärtusvoo TO BE mudel	37
4.3 Kavandatava mudeli riskianalüüs	38
4.4 Kavandatava mudeli valideerimine	41
5 Järeldused	43
5.1 Järeldused	43
5.2 Võrdlus samas probleemvaldkonnas tehtud teiste autorite töödega	44
6 Kokkuvõte	47
Kasutatud kirjandus	48
Lisa 1 – Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	51

Jooniste loetelu

Joonis 1. Elisa väärtused [4]	13
Joonis 2. Ettevõtte struktuur (autori koostatud).....	14
Joonis 3. Võimekuste mudel (autori koostatud)	24
Joonis 4. Alamvõimekuste soojuskaart AS IS (autori koostatud)	25
Joonis 5. Uue toote turule toomise väärtusvoo soojuskaart AS IS (autori koostatud) ...	26
Joonis 6. Värbamisprotsess (autori koostatud)	28
Joonis 7. Domeenimudel (autori koostatud).....	32
Joonis 8. Eesmärgmudel (autori koostatud)	34
Joonis 9. Alamvõimekuste soojuskaart TO BE (autori koostatud)	35
Joonis 10. Uue toote turule toomise väärtusvoo soojuskaart TO BE (autori koostatud)	37

Tabelite loetelu

Tabel 1. Värbamisprotsessi sammude ülevaade (autori koostatud)	29
Tabel 2. Kavandatava mudeli riskimaatriks (autori koostatud).....	40

1 Sissejuhatus

Elisa Eesti AS on suurettevõtte, kus töötab enam kui 1000 töötajat ning mille käive aastal 2020 oli 180 miljonit eurot. Ühtlasi on Elisa suurim telekomi- ja TV-teenuste ettevõtte Eestis erakliendi sektoris ja interneti püsiühenduse pakkujana teisel kohal. Ettevõtte missiooniks on luua jätkusuutlik tulevik läbi digitaliseerimise. See hõlmab endas uuenduslike äppide, moodsate äriühenduste ja muu loomist. Ühtlasi on ettevõttes kõrgelt hinnatud innovatsioon ja selle nimel töötatakse pühendunult. [1]

Antud teema on valitud seetõttu, et töö autor töötab kirjeldatud ettevõttes arendajate tiimijuhi ametikohal ning täheldas, et alati ei ole tehtud õigeid otsuseid töötajate valikul. Ühtlasi on selles valdkonnas ka tööjõu leidmine väljakutseline, mis ajendas omakorda seda teemat valima.

1.1 Probleem

Töös lahendatav probleem on, et alati ei ole töötaja otsingu käigus valitud välja õigeid inimesi ja on võib-olla lähtunud valedest eeldustest või ootustest. Selle tulemusena selgub aja jooksul, et valitud töötaja ei sobigi antud töökohale, kas siis kompetentside vähesuse tõttu või seetõttu, et ei sobi tiimi dünaamikaga. See on aga töötajate, ettevõtte ja muu ressursi raiskamine. Numbriliselt on see mõõdetav selliselt, et arendustiimid ei tee enam piisaval hulgal töid ning arendusi ei tarnita lubatud aja jooksul. See omakorda viib selleni, et tellija poolt tellitud uued tooted jõuavad turule liiga hilja ja võib mõjutada ettevõtte strateegilise taseme eesmärke negatiivselt. Samuti võib see langetada ka teiste tiimiliikmete motivatsiooni taset kui ei leita õigel ajal uus inimene või kui leitaksegi, aga ta ei sobi jällegi antud tiimiga. Teema on aktuaalne eelkõige seetõttu, et antud valdkonnas on tööjõu leidmine keeruline ning töö autor töötab ise tiimijuhi ametikohal. Seetõttu soovib autor leida erinevatele probleemidele lahendusi läbi kaardistamise ja analüüsi.

Elisa Eesti AS on ettevõtte, kes telekomifirmade ebetabeli järjestuses asub esikohal [2]. Ühtlasi on ettevõtte missioon luua jätkusuutlik tulevik läbi digitaliseerimise. Seetõttu

hinnatakse innovatsiooni kõrgelt ning töötatakse pühendunult, et see viia edasi kõigi inimesteni.

Üks strateegilistest eesmärkidest on arendada klientidele keskkond, mida kasutades saavad ära teha nad kõik vajaliku, ilma et nad peaksid selleks pöörduma esinduse või kõnekeskuse poole. Olgu selleks teenuste eest arve maksmine, e-poest seadme soetamine või teenuspaketi vahetamine kas siis mobiilside teenuste osas või püsiühenduse näol. See kõik eelnev aga omakorda eeldab ka kompetentseid ja motiveeritud töötajaid arendustiimide näol, kes suudaksid seda koostöös teiste üksustega saavutada. Arendajatest koosnevad tiimid on suured ning nagu ikka tuleb aeg-ajalt ette inimeste liikumisi, mis omakorda tekitab vajaduse leida uus inimene lahkuva töötaja asemel. Omakorda teeb asja keerulisemaks, et iga konkurss on erinev ning sealt on vaja leida konkreetselt õige inimene, kes sobib antud tiimi, kuhu töötajat parasjagu otsitakse.

1.2 Töö eesmärk ja läbitavad etapid

Töö eesmärgiks on kavandada mudel, mis oleks praegusest paremini toimiv selleks, et leida õigeid inimesi õigetele töökohtadele.

Põhieesmärgi saavutamiseks on planeeritud erinevad tegevused. Esimesena kaardistatakse hetkeolukord, mis saavutatakse läbi selle, et modelleeritakse antud teemaga seotud võimekused ettevõttes. Seejärel analüüsitakse asjassepuutuvaid alamvõimekusi ja nende muutmisvajadusi.

Viimasena tehakse ettepanekud, et kuidas parendamist vajavaid alamvõimekusi saaks muuta. Seeläbi valmib ka parendamist vajavate alamvõimekuste TO BE soojuskaart. Seal on näha, et millised alamvõimekused võiksid paraneda kui võtta kasutusele ettepanekuid, mis analüüsi tulemusena selgusid. Lisaks ettepanekutele tehakse ka riskianalüüs, et oleks näha, millistel muudatusettepanekutel on milline riskiklass. Paralleelselt valideeritakse ka tehtuid muudatusettepanekuid. Samuti teostatakse ka võrdlus varasemate töödega, mis käsitlesid sama probleemivaldkonda. Selle käigus võrreldakse, et milliseid meetodikaid ja soovitusi on juba varasemalt kasutatud ning kuidas need erinevad antud tööst.

Järgnevalt on toodud veel lühidalt, et millistest etappidest antud töö koosneb:

- Kaardistatakse hetkeolukord (modelleeritakse teemaga seotud võimekused ettevõttes ning koostatakse väärtusvoog, BPMN protsessimudel ja eesmärgmudel)
- Analüüsitakse kohti, mis vajavad muudatusi
- Planeeritakse vastavad muudatused tulenevalt eelmiste punktide tulemustest
- Valideeritakse tehtud ettepanekuid

Töö käigus valmib mudel, mida saab ettevõtte võimalusel kasutusele võtta, et leida õigeid inimesi õigetele kohtadele.

1.3 Metoodika

Magistritöös kavandatavas lahenduses lähtutakse ettevõtte ärieesmärkidest ja ettevõtte strategiast. Võimekuste analüüsiks ettevõttes kasutatakse *Capability Based Planning*'ut. Metoodikana kasutati *Design Research* metoodikat, mis hõlmas endas sammudena kaardistamist, analüüsi, planeerimist ja valideerimist.

Võimekuste kaardistamise käigus analüüsitakse töö skoobis olevaid alamvõimekusi. Ühtlasi koostatakse AS IS alamvõimekuste soojuskaart, kus tuuakse välja hetkel kõige rohkem parendamist vajavad võimekused. Seejärel koostatakse värbamisprotsessi joonis kasutades BPMN'i ning analüüsitakse selle alusel kohti, mis vajaks muutmist. Samuti koostatakse eesmärgmudel, et saada ülevaade kõikidest seotud ja huvitatud osapooltest ning nende huvidest.

1.4 Autori roll

Autor töötab Elisa tehnoloogiaüksuse süsteemiarenduse valdkonnas ning tema igapäeva töö on arendajate tiimi juhtimine. Antud magistritöös kasutab autor oma varasemaid töökogemusi ning läbi juhtimisalaste koolituste omandatud teadmisi. Samuti kasutatakse töö käigus tehtud analüüsi tulemusi, et täita püstitatud eesmärgid.

2 Valdonna ülevaade

Antud peatükis tehakse ülevaade ettevõtte taustast, strateegiast ja struktuurist. Ühtlasi vaadatakse üle praegune värbamise ja sisseelamise protsess ning tehakse ülevaade analüüsimeetodist, mida kasutatakse eesmärgi saavutamiseks.

2.1 Organisatsiooni taust

Elisa pakub väga erinevaid teenuseid nii äri- kui eraklientidele. Äriklientidele pakutakse kõne- ja sideteenuseid, mille hulka kuuluvad ka püsiinterneti teenused kontoritesse ning erinevad IT teenused. Eraklientidele pakutavad teenused hõlmavad endas samamoodi kõne- ja sideteenused ning lisaks püsiinternetile pakutakse klientidele ka TV teenuseid. Ühtlasi kuulub eraklientide teenuste valikusse Elisa Raamat, Elisa Elustiil, Elisa Nutivalvur ja veel palju muudki. Samuti on Elisal on veebikeskkond, mis hõlmab endas nii avalikku veebi, e-poodi ning iseteenindusbürood. Iseteenindusbüroos on võimalik kliendil tasuda oma teenuste eest arveid, teha teenustega muudatusi, kontrollida oma jooksvaid kulutusi ja nii edasi. E-poes on võimalik kliendil osta erinevaid seadmeid ning seda erinevate finantseerimisviisidega. Eelpool nimetatud iseteenindusbüroo ja e-pood on arendatud Elisa enda poolt ehk selle jaoks ei ole kasutatud väljastpoolt ettevõtet arendusressurssi.

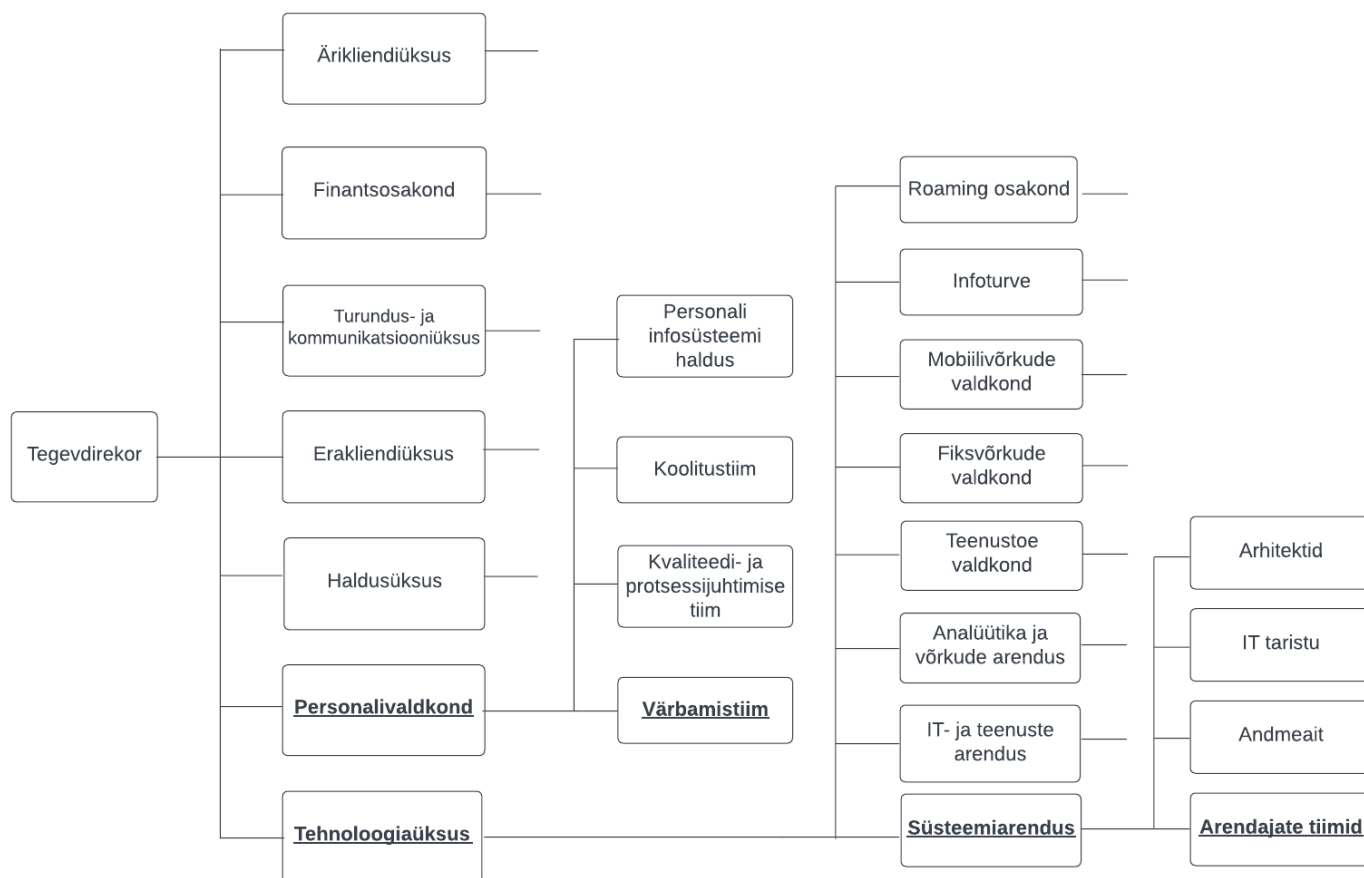
Elisa visioon on olla hinnatud rahvusvaheline digitaalteenuste pakkuja ja oivalisuse eeskuju [3]. Elisa missioon on luua jätkusuutlik tulevik läbi digitaliseerimise. Mida rohkem töid suudame anda masinatele, seda rohkem saavad vaba aega nautida nii meie kliendid kui ka töötajad[1]. Elisa väärtused on uuenevus, koostöö, tulemuslikkus, kliendikesksus ja vastutustundlikkus [1]. Elisa väärtused on toodud kokkuvõtvalt välja joonisel „Joonis 1. Elisa väärtused[4]“



Joonis 1. Elisa väärtused [4]

Elisa strateegiat vaadatakse üle ning uuendatakse igal aastal. Vastavalt turu olukorrale, majanduse ja tehnoloogia muudatustele ning konkurentide tegevusele strateegiat värskendatakse. Strateegia pannakse paika pikemas ja lühemas perspektiivis. Pikem strateegiline kava koostatakse kolmeks aastaks ning lühemad plaanid tehakse ühe aasta lõikes. [5]

Struktuurilt on ettevõtte jagatud seitsmesse suuremasse valdkonda: ärikliendiüksus, personalivaldkond, turundus- ja kommunikatsiooniüksus, erakliendiüksus, haldusüksus, finantsosakond ja tehnoloogiaüksus. Autori poolt koostatud ettevõtte struktuur asub joonisel 2 ning detailsemaks on mindud just tehnoloogiaüksusega ja personalivaldkonnaga, kuna need on üksused, mis puudutavad autori poolt püstitatud teemat.



Joonis 2. Ettevõtte struktuur (autori koostatud)

Tehnoloogiaüksus omakorda jaguneb erinevateks valdkondadeks nii IT suunitlusega valdkondadeks kui ka püsiühenduse ja mobiilvõrkude valdkonnas. Elisa oma teenuste ja veebikeskkondade arendamisega tegelevad eelkõige analüüsi poole peal IT- ja teenuste arenduse valdkond ning tarkvara arendamise ja testimise poole pealt Süsteemiarenduse valdkond kuhu omakorda kõik arendajate tiimid kuuluvad

2.2 Tarkvaraarendus Elisas

Elisa e-pood, iseteenindusbüroo ja ettevõtte siseselt kasutatav CRM ehk kliendihaldussüsteem on arendatud ja hallatav Elisas töötavate tarkvaraarendustiimide poolt. See tähendab seda, et ettevõtte ei osta sisse teenust kolmandatelt osapooltelt nagu on kombeks mõningates ettevõtetes, kes kasutavad selleks renditöötajate ressursi. Elisas on eelpool nimetatud rakenduste puhul tellijaks, analüütikuks, UX osakonnaks, arendajaks, testijaks ja vastuvõtjaks Elisa oma töötajad.

Tarkvara arendusmetoodikana kasutatakse Elisal *Scrum* metoodikat. *Scrum* on raamistik, mis aitab meeskondadel koostööd teha ning mis on mõeldud, et kogemuste kaudu õppida ja ennast pidevalt parendada iga *sprindi* lõppedes [6]. Üks *sprint* kestab tiimidel üldjuhul 2 nädalat, mille jooksul tiim lubab mingi hulga töid ära teha selle aja jooksul ning neid siis anda üle *sprindi* lõppedes. Nagu ka eelpool nimetatud, siis tehtuid töid võtab vastu Elisa oma töötaja, mitte keegi ettevõttest väljaspool. Seetõttu on alati suhtlus nii arendustiimide kui ka tellija vahel vahetu ning kiire. Tarkvara arendajate tiimi kuulub kolm arendajat, tarkvara kvaliteedi spetsialist, analüütik ning ka *Product Owner*.

Tarkvaraarendajate tiimides töötab kokku 25 arendajat ning nendele lisaks veel tarkvara kvaliteedi spetsialistid ning kliendihaldussüsteemi spetsialistid. Töö autori vastutusel on kokku 17 töötajat, kellest suurem osa on arendajad ning sinna hulka ka tarkvara kvaliteedi spetsialistid ja teised spetsialistid. Arendajate tasemed varieeruvad *Vali IT!* programmi lõpetanutest kuni vanemarendajateni välja. „Vali IT!“ on täiskasvanute ümberõppeprogramm, mille eesmärgiks on anda osalejatele tarkvaraarendaja algoskused [7].

2.3 Tarkvaraarendajate värbamine

Tarkvaraarendajate ning teiste IT-spetsialistide värbamine on üks osa tiimijuhi tööst, mida töö autor peab tegema. Nagu ka eelnevas punktis mainitud, siis kokku on valdkonnas 25 tarkvaraarendajat ning nagu ikka tuleb ette, siis inimesed liiguvad, kas ettevõttest välja või on siis selleks mõni muu põhjus, miks peab olema mõni aeg töölt eemal. Olgu selleks ajateenistus või lapsehoolduspuhkus. Kõikide eelnevate põhjuste puhul tekib vajadus leida lahkunud töötaja asemele uus.

Värbamisprotsessi juhivad kaks osapoolt – personalikonsultant ning arendajate tiimijuht. Protsess saab alguse sellest kui arendajate tiimijuhini jõuab info, et mõni töötaja on lahkumas. Seepeale annab tiimijuht personalikonsultandile sisendi selle näol, et kes on lahkumas, kuna on viimane tööpäev, kelle asemele täpselt hakatakse otsima ja nii edasi. Järgmise sammuna saab hakata personalikonsultant koostama sobivat töökuulutust. Peale esmase versiooni valmimist saadetakse see tiimijuhile kinnitamiseks ning kui see sobib, siis pannakse töökuulutus ülesse.

Kogu värbamise protsess on ka toodud hilisemas töös välja punktis „3.3 Töötaja värbamise protsess“ protsessijoonisena ning kasutatud on selleks BPMN-i. Seal on kirjeldatud protsess algusest lõpuni koos läbitavate sammudega ning seotud osapooltega.

Kanaleid ning viise, mille kaudu Elisa otsib töötajaid on erinevaid. Alustades kõige tavapärasematest tööportaalidest, kus enamus ettevõtteid enda töökuulutusi ülesse laevad kuni selleni välja, et personalikonsultant teeb sihtotsingut kindla profiiliga inimese leidmiseks. Kuna suurem osa arendajaid on nooremapoolsed, siis ei pruugi alati piisata kui lisada töökuulutus tuntumatesse portaalidesse, vaid on vaja teha reklaami ka läbi sotsiaalmeedia platvormide nagu *Instagram* või *Facebook*, kust võib suurema tõenäosusega leida sobivaid töötajaid. Inimene ei pruugi tingimata töötü olla ja parasjagu otsida tööd, vaid võib olla ka täiesti töötav inimene, aga kui talle kuvada sobivas kanalisis sobiv või ahvatlev pakkumine, siis on lootust et see kõnetab teda piisavalt ja ta soovib meile kandideerida.

Värbamise haldamiseks on Elisas kasutusel selline keskkond nagu Talendipank. Talendipank lihtsustab värbamisprotsessi aidates leida parimad kandidaadid [8]. Sinna keskkonda laekuvad kõikide kandideerijate CV-d. Esimese sobivuse teeb kõikide kandidaatide seast personalikonsultant. See on vajalik seetõttu, kuna aeg-ajalt on meil ka töökuulutuses ühe tingimusena, et töötaja peab olema vähemalt üheaastase töökogemusega, aga seda ei arvestata ning kandideeritakse ikkagi. Peale seda, kes on eelvalitud personalikonsultandi poolt saab veel omakorda arendajate tiimijuht vaadata, kas kandidaat on sobilik või mitte. Kui kandideerija paistab sobilik, siis personalikonsultant lepib kokku vestluse aja. Vestluse käigus otsustab arendajate tiimijuht, et kas inimene on sobilik ning kui on, siis saadetakse talle test, mis kontrollib tema teadmisi IT vallas. Kui testi tulemus on sobilik, siis tehakse potentsiaalsele uuele töötajale pakkumine ning ta võetakse tööle kui tingimused sobivad mõlemale osapooltele.

Autori hinnangul Elisas kasutatav värbamist toetav tarkvara Talendipank täidab antud hetkel ära kõik vajadused. Seetõttu ei näe ka töö autor, et oleks vaja teha täiendavat analüüsi teiste värbamistarkvarade osas.

Kandideerijate tasemed on erinevad olnud läbi aegade ja see on kindlasti ka tulevikus. Elisas on olnud perioode, kus tehakse tihedalt koostööd projektiga „Vali IT!“ ning on olnud ka perioode, mil otsitakse ainult vanemarendajaid. Elisa on väga eelistatud ettevõtte,

kuhu soovivad tööle asuda just inimesed, kellel on vähene või puudub üldse varasem töökogemus. Siinkohal oleme alati võimalusel kõik soovijad ära kuulanud ning võimalusel võtnud ka nad tööle. Teistpidi ei saa me lõpmatuseni võtta tööle ainult noori, kellega on vaja väga palju vaeva näha mentorluse ja juhendamise näol. Seetõttu ongi iga kandideerimise protsess erinev ja on vaja lähtuda konkreetsetest vajadustest, et lõpuks teha siis õige valik õige inimese näol.

2.4 Uue töötaja sisseelamine

Eduka värbamisprotsessi edasisteks sammudeks on uue töötaja sisseelamine, mis on samuti väga oluline protsess uue inimese puhul. See on protsess, millega edasi tegeleb arendajate tiimijuht juba üksi. Kui eelnevas etapis ehk töötaja otsimise ja värbamise protsessis oli kõrval abiks ka personalikonsultant, siis edasine on juba kõik tiimijuhhi enda teha. Eelkõige on see oluline seetõttu, et uus töötaja saaks sisse elada võimalikult kiiresti ja ta tunneks ennast hästi.

Töövahendite tellimine, inimestega omavahel tuttavaks tegemine, töökoha näitamine on ühed tegevused, mida tuleb uue töötaja puhul teha. Üheks kõige olulisemaks asjaks, mida töö autor ise peab on, et sisseelamise perioodi jooksul peaks pidevalt huvi tundma ja uurima, kuidas uuel inimesel läheb. Arendajate tiimijuht ei osale tiimide igapäevases arendustöös tiimiliikmena, vaid tegeleb nende juhtimisega läbi regulaarsete üks-ühele koosolekute ja arenguestluste. Ühtlasi on tänaseks harjunud väga paljud inimesed kodust töötama ja osalema koosolekutel ainult virtuaalselt. Seetõttu on oluline hoida ennast kursis, et kuidas uuel töötajal läheb. Selleks töö autor saab kokku või kohtub inimesega vähemalt kord nädalas. Tehakse seda füüsiliselt kohal olles kontoris või tehakse seda läbi veebikaamera virtuaalselt ei oma otseselt tähtsust. Viimase puhul on küll kindlasti oluline ka see, et veebikaamera oleks sisselülitatud, et näha ka üksteise emotsioone. Kui edasine suhtlus jääbki ainult virtuaalselt olema ja kokkulepitult saadakse kokku üks kord nädalas, et saada ülevaade üle kuidas läheb, siis on oluline rõhutada ka seda, et töötaja võib igal vajamineval hetkel võtta juhiga ühendust kui esineb mõni küsimus või mure. Kaugtöö üheks murekohaks on see, et kui füüsilise kohaloluga on alati näha, et kas juht või tugiisik on kohapeal olemas või mitte, siis virtuaalsel teel võib jääda mulje, et töötaja on üksi jäetud ja seetõttu ongi oluline rõhutada, et juht on alati tema jaoks olemas sõltumata sellest, kas ta on kontoris kohapeal või kusagil kaugemal.

Sisseelamise edukusest sõltub väga palju töötaja edasisest suhtumisest ettevõttesse, tiimikaaslastesse ning tema juhti. Kui tiimijuht pingutab piisavalt, et see kõik oleks uue inimese jaoks võimalikult meeldiv, siis saame olla kindlad, et inimene pingutab ja on kohas, kus ta soovib kaua töötada ja anda ettevõttele vajalikku väärtust.

2.5 Võimekuspõhine planeerimine

Võimekuspõhine planeerimine (inglise keeles *capability based planning*) on lähenemine, mis tagab, et organisatsioonis toimuvad muudatused on kookõlas üldise strateegilise visiooniga. Selle lähenemisviisi juured on pärit USA, Ühendkuningriigi, Austraalia ja Kanada kaitse- ning sõjalise planeerimise valdkonnast. Viimasel ajal on see muutunud populaarseks ärivaldkonnas ning eriti süsteemide arendamisega ja IT strateegiate seondunult. Üldine teooria on see, et võidavad need organisatsioonid, kellel on parem strateegia elluviimise mõiste – olgu need siis relvajõud või äri. [9]

Ettevõtte arhitektuur (EA) mängib organisatsiooni võimekuse parandamisel võtmerolli. Oma laia ulatuse ja tugeva analüütilise tööriistakomplektiga on EA ideaalne, et tuvastada väärtuslikke teadmisi, mis võivad optimeerida ettevõtte võimete sisemist tööd. EA valdkond on suunatud ettevõtte muudatuste kavandamisele, planeerimisele ja rakendamisele. [10]

Võimekus (inglise keeles *capability*) kirjeldab ettevõtte tegevust ja seda ei tohiks segi ajada ainult inimeste oskuste või pädevusega. Seega kirjeldab äri võimekus (inglise keeles *business capability*) rohkemat kui lihtsalt inimeste vaatenurka. See hõlmab protsessi ja füüsilist perspektiivi. Teisisõnu, äri võimekus võib kirjeldada kaasatud protsesse, kasutatavaid füüsilisi objekte ning ka inimeste rolle ja vajalikke oskusi. Näiteks: tarkvaraarenduse võimekus ei hõlma ainult arendajaid (inimesi), vaid ka protsesse nagu agiilsed meetodikad ning ka füüsilisi varasid nagu töövahendeid ja riistvara. [9]

Selline lähenemine loob rohkem paindlikkust ja kohanemisvõimet. Seetõttu on see ettevõtte muutuvatele vajadustele vastupidavam. See eeldab ettevõtte rakenduste tarnimisel modulaarset lähenemisviisi ning sellel on väärtus. See vähendab riski ning suurendab projekti õnnestumise tõenäosust. Selle asemel, et alustada formaalsetest nõuetest tuleks alustada võimekuste kogumi loomisega. See annab ühtlasi võimaluse välja selgitada, et kuidas neid võimekusi luua. Nii on võimalik tuua välja lüngad

arhitektuuris, planeerimises või äritegevuses. Need lüngad peituvad sageli formaalsete spetsifikatsioonide taga. [11]

Võimekuspõhise planeerimisega on ettevõttel võimalik kindlaks teha oma võimekused, hinnata võimekuseks vajalikku muudatuse taset, prioriseerida muudatusi ning töötada välja muudatuse tegemise plaan. Võimekused, mis vajavad muutmist peaksid olema seotud ettevõtte strateegiliste või tegevuseesmärkidega. Keskendudes nendele võimekustele aitab see ettevõttel püsida õigel kursil ning viia strateegiat ellu. [9]

Seitse põhjust, miks võimekuspõhine planeerimine on tõhus:

1. See on ülalt-alla, kogu organisatsiooni hõlmav lähenemisviis. See murrab läbi osakondade silode, nihkudes funktsionaalselt vaatelt võimete vaatele.
2. See keskendub otseselt sellele, mida organisatsioon peab oma strateegia elluviimiseks tegema.
3. See annab ülevaate organisatsiooni üldistest võimalustest ilma, et midagi ei jääks kahe silma vahele.
4. See seob algatused ja projektid otseselt võimete muutustega ja omakorda organisatsiooni eesmärkidega. Pole enam juhuslikke algatusi, mis tundusid tollal hea ideena, kuid mis tagantjärele mõeldes ei ühti strateegiaga.
5. See eraldab terad sõkaldest, aidates kindlaks määrata kõrgeima prioriteediga võimekused, mida vajatakse arendada ja sellega seotud algatusi. Seejuures selgitab ja optimeerib see ettevõtete investeringuid.
6. See takistab liiga vara lahenduste osas kiireid järeldusi tegemast. Viivitades lahenduse määratlemisega ning tehes seda võimekuste kontekstis, avab see alternatiivid, selle asemel, et lihtsalt suurendada olemasolevaid seadmeid, protsesse ja inimesi.
7. See pakub süstemaatilise viisi muutuste algatuste tuvastamiseks. Paljud äriplaneerimise lähenemisviisid määravad kindlaks missiooni, strateegilised ja tegevuseesmärgid ning seejärel alustavad algatuste ja projektide loomisega.

Vaadates, milliseid võimeid on teie eesmärkide saavutamiseks vaja, annab see teie algatustele selgust. [9]

Võimekuspõhise planeerimise tegevused teostatakse üldjuhul järjestikuste tsüklitena [12]. Antud sammudeks on:

- Kaardistamine, millega tuvastatakse võimekused, mis toetavad organisatsiooni valitud strateegiat. [13] Ühtlasi ühendatakse võimekused nende motivatsiooniga (strateegilised eesmärgid) ja nende rakendamisega (ressursid, kompetentsid, teave, protsessid jne nii nagu on need esindatud EA mudelites) [12].
- Analüüsimine, mille käigus analüüsitakse ja hinnatakse võimekusi [13]. Selleks tehakse kindlaks vajalikud mõõdikud (mis on tuletatud strateegilistest eesmärkidest) ja hinnatakse neid mõõdikuid (nt EA omaduste osas, millega võimekus seotud on). Järgmisena tuvastatakse strateegiale tuginedes võimekused, mille tulemused on liiga head või pole piisavalt head ning ka puuduvad võimekused. Viimasena analüüsitakse, et tuvastada võimalikke kattuvusi, mis on organisatsiooni erinevates osades, aga millel võivad olla teistsugused nimed kuigi tähendavad sama asja. [12]
- Planeerimine, kus planeeritakse võimekuste paremaks tegemist. Eelneva sammu tulemusel peaks ettevõttel tekkima piisav ülevaade võimekustest, mis vajavad parendamist või luua selleks vastavaid võimekusi, et saavutada ettevõtte strateegilisi eesmärke. Nii võimekuste loomine kui ka parendamine nõuab ressursi ja aega. [13] Seetõttu tuleb antud etapis eraldada ressursse ja planeerida võimekuste kasvu. Ühtlasi kontrollida ja jälgida planeerimist. [12]
- Parendamine, kus tuleb tuvastada eelnevates etappides parendatud või loodud võimekuste sooritustase ja võrrelda seda oodatud tasemega. Ühtlasi tuleb üle kontrollida ja hinnata nende võimekuste kasutamist varade, protseduuriliste sammude ja inimeste vaatest.

Võimekuspõhist planeerimist saab kasutada ka ilma EA'ta või ka vastupidi, aga neid kahte ühendades saab parema tõenäosusega paremaid tulemusi. [12]

Võimekuspõhises planeerimises on neli sammu ning metoodikana kasutatakse Design Research metoodikat. Selle käigus tehakse kolm etappi. Esimeseks etapiks on asjassepuutuvate võimekuste kaardistamine. Järgmise ehk teise sammuna tehakse seotud võimekuste analüüs. Viimase ehk kolmanda sammuna tehakse planeerimine, mis hõlmab endas parendusettepanekute tegemist.

2.6 Ärianalüüsi metoodika

Ärianalüüsi tegemiseks on vajalikud järgmised tegevused: situatsioonianalüüs, vajaduste analüüs, valikute hindamine ning nõuete määratlemine. Neid tegevusi ellu viies peab pidevalt järgima ka äri strateegiat ja eesmärke. Ärianalüüsi tegevused tagavad, et probleemist saadakse aru enne kui liigutakse soovitud lahenduse juurde. [14]

Ühe sammuna teostab autor ka värbamisprotsessi analüüsi kasutades selleks *Business Process Model and Notation* (BPMN) modelleerimiskeelt. Selle eesmärgiks on aru saada, kuidas protsess kõikide osapoolte jaoks antud momendil toimib ning leida protsessist võimalikke murekohti, millega personali värbamise ja tarkvara loomise võimekust parendada. Suurimaid vigu, mida analüüsi antud etapis teha võib, on probleemi lahenduse soovitamise ilma , et sellest täielikult aru saadakse [16]. Äriprotsessi kaardistamisel on oluline aru saada, mis tegevus algatab protsessi, milline on protsessi tahetud tulemus ning mis võivad olla alternatiivsed tulemused [15].

Ärinõuded adresseerivad äri eesmärke, probleeme ja vajadusi. Need võivad sisaldada ärireegleid, riske, eesmärke, andmeid kui ka protsesse. Nendest osadest kokku tuleb ärimudel või äripilt. Ärinõuded ei ole mitte kõrgetasemelisest vaatenurgast, vaid peavad olema sellise detailsusastmega, et ärist oleks selle projekti vaates ülevaade täielik. Ärinõuded kirjeldavad kuidas töö tulemusi saavutatakse, mitte ei kirjelda kuidas tööd tehakse. [16]

3 Ärianalüüs

Selles peatükis autor modelleerib eelnevas peatükis kirjeldatud võimekuspõhise planeerimisega ettevõtte võimekused ja viiakse läbi analüüs, et tuvastada puuduvad ja parendamist vajavad võimekused. Samuti kaardistatakse ettevõtte väärtusvoog ning luuakse ka olemasoleva protsessi kohta BPMN mudel, kus tuuakse välja kõik protsessis olevad sammud ja osalevad osapooled.

3.1 Ettevõtte võimekused

Autor on loonud võimekuste mudeli lähtudes ettevõtte struktuurist ning mida on näha joonisel „Joonis 2. Ettevõtte struktuur (autori koostatud)“. Kõik teadaolevad võimekused on autor ära kirjeldanud ainult kõige kõrgemal tasemel ehk üksuste ja valdkondade tasemel, mis alluvad otse tegevjuhile. Sealt edasi on valitud kaks olulisemat võimekust, mis puudutavad töö teemat kõige rohkem. Üheks on „2.0 Toodete ja teenuste arendus ning haldamine“, kuhu kuulub töö autor ka ise koos oma tarkvara arendajate tiimiga. Teiseks võimekuseks on valitud „6.0 Personali juhtimine ning haldamine“, kuna see on teine võimekus, mis puudutab kõige rohkem valitud töö teemat. Kõik kõige kõrgema taseme võimekused on ka jaotatud kolme gruppi, milleks on siis strateegiline, taktikaline ja operatiivne. Autori valitud Toodete ja teenuste arendus ning haldamise võimekus kuulub strateegilise võimekuse alla. Personali juhtimise ning haldamise võimekus seevastu kuulub taktikalise võimekuse alla.

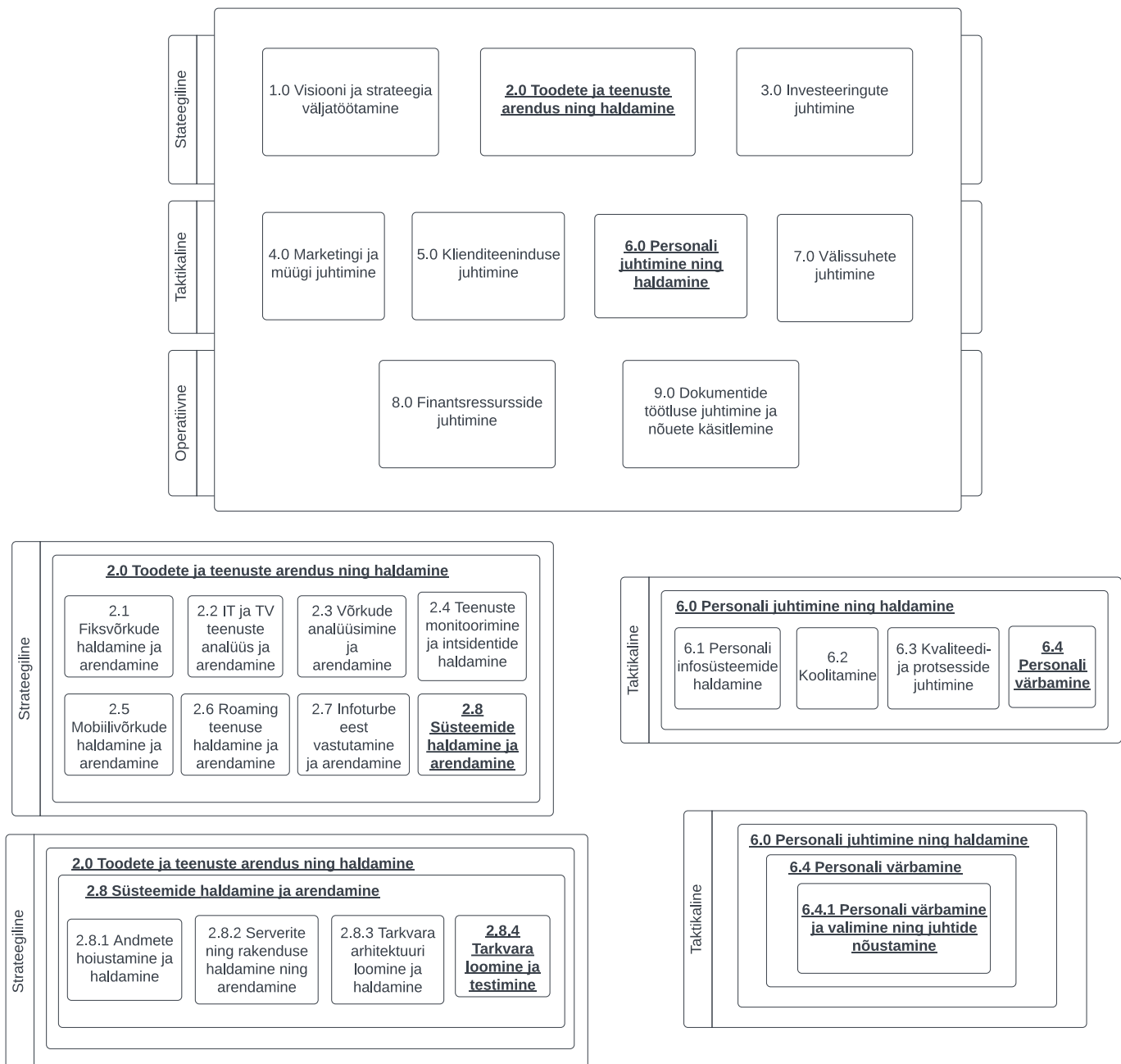
Toodete ja teenuste arendus ning haldamise võimekus jaguneb omakorda teise taseme võimekusteks, kust on mindud omakorda kolmandale võimekuse tasemele ning selleks viimaseks tasemeks on „Süsteemide haldamine ja arendamine“. Selle võimekuse alla kuulubki autor ehk arendajate tiimijuht koos oma tarkvara arendajatega ja tarkvara testijatega. Nagu ka võimekuse nimi ütleb, siis tegeleb see igapäevase tarkvara arendamise, haldamise ja ka tarkvara kvaliteedi tagamisega. Antud võimekus on väga oluline strateegilisel tasemel, sest kui see võimekus jääb ettevõttes nõrgaks, siis ei suuda

ettevõtte luua ja arendada uusi teenuseid, et püsida turul ja tarnida klientidele kvaliteetseid ja soovitud tooteid.

Personali juhtimise ning haldamise võimekus jaguneb sarnaselt nagu eelnevalt toodud toodete ja teenuste arendus. See tähendab, et ka seal on teise taseme võimekus personali värbamise näol ja sealt omakorda kolmas tase personali värbamise ja valimise ning juhtide nõustamise võimekusena. Autor on valinud selle teise vaadeldava võimekusena seetõttu, et see võimekus toetab tarkvara loomise ja testimise võimekust. Toetab see järgmiselt, et nende võimekusega alustatakse vajadusel uute inimeste otsingut, valitakse õiged kanalid välja ning tehakse eelvalik kandideerijate osas.

Need kaks võimekust on valitud seetõttu, et autori püstitatud teema käsitleb teemat, milleks on õigete inimeste tiimidesse leidmine. Seotud on nad omavahel seetõttu, et kui arendajate tiimijuhil tekib vajadus otsida uut inimest oma tiimi, siis teeb ta tihedalt koostööd teise osakonnaga, milleks on siis antud juhul personali osakond. Kui personali osakond teeb eeltöö kuulutuse lisamise näol ja eelvaliku näol, siis arendajate tiimijuht tuleb mängu kui tehakse viimane valik enne vestlusi. Sealt edasi minnakse juba detailsemaks nii kandidaatide valiku kui ka täiendavate voorude või testülesannete näol. Kogu selle protsessi vältel need kaks võimekust omavahel teevad pidevat koostööd.

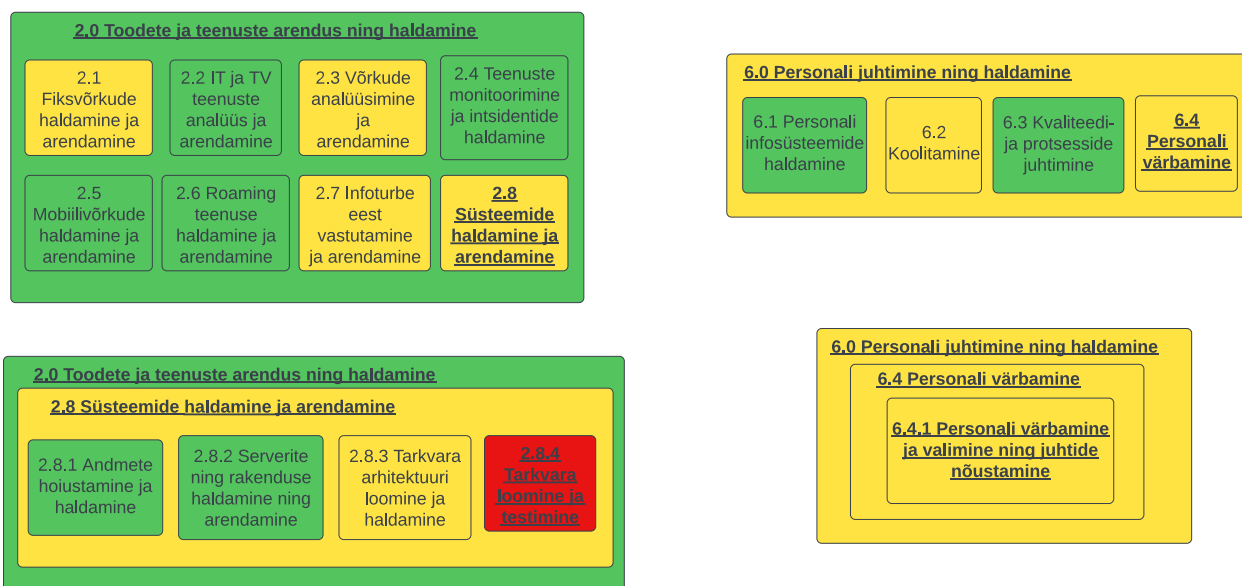
Järgnevalt on toodud autori poolt koostatud võimekuse mudel ning seal on välja toodud paksemas kirjas just need võimekused, mida peab autor enda töö puhul oluliseks ja mida antud töös ka käsitletakse.



Joonis 3. Võimekuste mudel (autori koostatud)

Järgnevalt on autor teinud tööd puudutavatest alamvõimekustest sojuskaardi. Sojuskaardil on toodud kolme erineva tasemega *gap* ehk vahe. Rohelisega on toodud alamvõimekused, kus vahe puudub ning nende võimekustega on hästi. Kollane on seevastu keskmise vahega, kus hetkel on võimekusega küll hästi, aga mitte ideaalne ning võik mõningaid muudatusi teha. Punane ehk viimane tähendab seda, kus vahe on kõige

suurem ja millega peaks kindlasti midagi ette võtma, et toetada ettevõtte teisi võimekusi. Soojuskaardil on toodud võimekuste vahed autori äranägemise järgi.



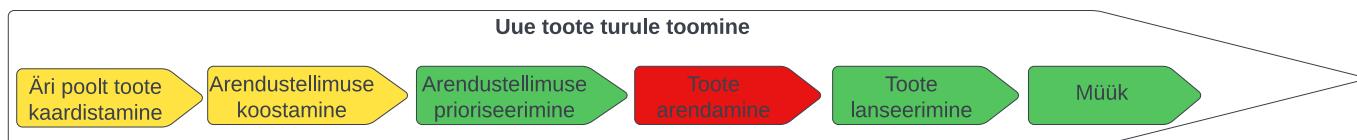
Joonis 4. Alamvõimekuste soojuskaart AS IS (autori koostatud)

Hetkel näeb töö autor et tarkvara loomise ja testimise võimekusega on vahe kõige suurem ja sellega oleks vaja midagi ette võtta. Autor näeb seda seetõttu, et alati pole töötajate valikul tehtud õigeid valikuid ja on võibolla lähtunud valedest eeldustest või ootustest ja seetõttu on kannatanud antud alamvõimekus. Teine alamvõimekus, mis on antud töö skoobis on personali värbamise ja valimise ning juhtide nõustamise võimekus. See on valitud teiseks analüüsivaks valitud alamvõimekuseks seetõttu, et alati ei ole kõik eelvalitud kandidaadid kõige parem valik ja võib tekkida oht, et vestlusele kutsudes selgub, et kandidaat üldse ei sobigi meile või ei vasta meie ootustele.

3.2 Ettevõtte väärtusvoog

Väärtusvood esindavad samme, mida organisatsioon kasutab lahenduste juurutamiseks, mis pakuvad kliendile pidevat väärtusvoogu [17]. Väärtusvoog on tegevuste kogum, mis toimub klientide jaoks väärtuse lisamiseks alates esialgsest taotlusest kuni väärtuse realiseerimiseni klientide poolt [18]. Seega on ettevõtte üheks eesmärgiks väärtuse loomine klientidele läbi erinevate toodete ja teenuste. Seoses sellega on autor loonud ka väärtusvoo, mis on seotud uue toote turule toomisega. Ühtlasi on toodud väärtusvoog ka

soojuskaardina, et saada visuaalselt aru, millise väärtusvoofaasiga on kõige rohkem vaja tegeleda, et väärtusvoogu saaks parendada ja oleks praegusest olukorrast parem. Rohelisega on toodud väärtusvoofaasid, mis ei vaja sekkumist. Kollasega on toodud väärtusvoo faasid, millega ei ole halvasti, aga pole ka ideaalsed, kuid ühtepidi ei nõua sekkumist. Punasega on seevastu väärtusvoofaas, millega peaks midagi ette võtma.



Joonis 5. Uue toote turule toomise väärtusvoo soojuskaart AS IS (autori koostatud)

Selle töö raames keskendutakse toote arendamise väärtusvoo faasile, kuna töö autor leiab, et hetkel on see kõige kehvas seisus ning vajab muutmist ja on joonisel toodud ühtlasi ka punase värviga välja. Jooniselt on samuti näha, et sellele faasile eelnevad ja järgnevad sammud on kas heas korras või on keskmisel tasemel, aga teistpidi ei vaja muutmist. Väärtusvoo faaside tasemed on autor ise enda äranägemise järgi koostanud ja lähtunud oma praegusest tunnetusest.

3.3 Töötaja värbamise protsess

Äriprotsesside mudel ja tähistus (BPMN) annab ettevõtetele võimaluse mõista oma sisemisi äriprotseduure graafilisel kujul ja annab organisatsioonidele võimaluse neid protseduure standardiseeritud viisil edastada [19]. *Business Process Modeling Notation* (BPMN) on vooskeemi meetod, mis modelleerib kavandatud äriprotsessi etapid otsast lõpuni [20]. Sellest tulenevalt antud peatükis kaardistab töö autor töötajate värbamise *BMPN-i* ehk äriprotsessi mudeli. See on eelkõige vajalik selleks, et aru saada, kes antud protsessis osalevad. Samamoodi annab see ülevaate ka sellest, et mis samme läbitakse kogu protsessi vältel. Protsess saab alguse sellest, et töötaja annab märku, et soovib töölt lahkuda. Põhjuseid võib selleks olla erinevaid. Alates sellest, et töötaja soovib liikuda uutele väljakutsetele, kuni selleni, et töötaja peab mõne aja töölt eemal viibima. Olgu selleks siis lapsehoolduspuhkus või kohustuslik ajateenistuse läbimine. Igal juhul saab alguse allpool väljatoodud protsessimudel.

Siin peatükis töö autor toob välja erinevad võimalikud kohad, kus võivad kannatada eelpool nimetatud alamvõimekused, milleks olid „2.8.4 Tarkvara loomine ja testimine“ ja „6.4.1 Personali värbamine ja valimine ning juhtide nõustamine“. Ühtlasi tuuakse välja ka koht protsessis, mis samuti mõjutab ka ettevõtte „Uue toote turule toomise väärtusvoog“ väärtusvoogu.

Tabel 1. Värbamisprotsessi sammude ülevaade (autori koostatud)

Samm	Eeltingimus	Sisend	Väljund
Sisend personali-konsultandile (TJ)	Töötaja on lahkumas või lahkunud	Töötaja avaldus	Juht annab info personaliosakonnale
Küsib täpsustavaid küsimusi (PK)	Tiimijuht on andnud info, et uut töötajata on vaja otsida	Tiimijuhilt info	Alustatakse töökuulutuse koostamisega
Koostab / täiendab töökuulutust (PK)	Tiimijuhilt piisav info saadud	Tiimijuhilt info	Koostatakse töökuulutus
Kuulutus pannakse ülesse (PK)	Kuulutus saab tiimijuhilt heakskiidu	Tiimijuhilt info	Kuulutus läheb ülesse
Eelvalik kandidaatide seast (PK)	Kandidaadid on saatnud kandideerimissoove	Kandideerijate soovid	Tehakse eelvalik esitatud kandidaatide seast
Valib välja sobiva kandidaadi (TJ)	Personal on esitanud võimalikud kandidaadid	Kandideerijate CV-d	Valitud välja potentsiaalne kandidaat
Lepitakse kokku vestluse aeg (PK)	Valitud välja potentsiaalne kandidaat	Tiimijuhilt info	Lepitakse kokku vestluse aeg
Toimub vestlus kandideerijaga (PK + TJ)	Lepitud kokku sobiv vestluse toimumise aeg	Vestluse toimumine	Otsustatakse, kas kandidaat on sobilik testi sooritamiseks
Saadetakse test (TJ)	On otsustatud, et kandidaat oli sobiv vestluse käigus, et test saata.	Testi tulemus	Testi tulemuste sobivusel tehakse pakkumine. Mitte sobivusel öeldakse kandidaadile ära

PK – Personalikonsultant; TJ - Tiimijuht

Liikudes protsessi joonisel samm sammult edasi, siis töö autor näeb, et protsessisamm, kus alamvõimekus „6.4.1 Personali värbamine ja valimine ning juhtide nõustamine“ vajab parendamist on samm nimega “*Kuulutus pannakse ülesse*“. Seda seetõttu, et võiks üle vaadata kanalid, kust kaudu antud ala spetsialiste otsitakse. Hetkel näeb töö autor, et meil võib olla kanaleid, kust me saaks väga häid töötajaid, aga me ei reklaami ennast seal. See võib põhjustada olukorra, kus kompetentne töötaja on hetkel tööd otsimas ning ettevõtte on teistpidi töötaja otsingul, kuid nad ei näe üksteise soove. Kindlasti on meetmeid, kuidas saaks seda alamvõimekust ja protsessisammu parendada, et see oleks efektiivsem.

Järgmine protsessi otsustuskoht, kus alamvõimekus „2.8.4 Tarkvara loomine ja testimine“ vajaks parendamist on „*Kas kandidaat sobib?*“. Seda seetõttu, et töö autor tunnetab ise, et see vajab kõige rohkem parendamist. Eelkõige on antud võimekus hetkel kõige rohkem parendamist vajav seetõttu, et seda ei täideta nii nagu võiks. Kajastub see selles, et arendustööd võivad venima jääda ja tellitud tooted ei pruugi tähtajaks valmida. See omakorda mõjutab strateegilisel tasandil võimekusi, mis aitab ettevõttel tooteid ja teenuseid müüa ning seeläbi kasumit teenida. Otseselt on see mõjutatud sellest, mis valikuid on tehtud inimeste valimisel. Suuresti on lähtutud valedest eeldustest ja ootustest ning ära on unustatud, mis alamvõimekusi antud valdkond täidab ettevõttes.

Toote arendamise väärtusvoofaas on mõneti seotud eelnevas lõigus toodud protsessi otsustuskohaga. Kui meil ei ole õigeid inimesi õigetel kohtadel või piisavalt kompetentseid töötajaid, siis me ei suuda alati kõiki töid õigeaegselt valmis saada. Või võib juhtuda olukord, kus saadakse tööd küll õigeaegselt valmis, aga võib kannatada kvaliteet seetõttu, et tehakse kiiresti, aga antakse kvaliteedis järele.

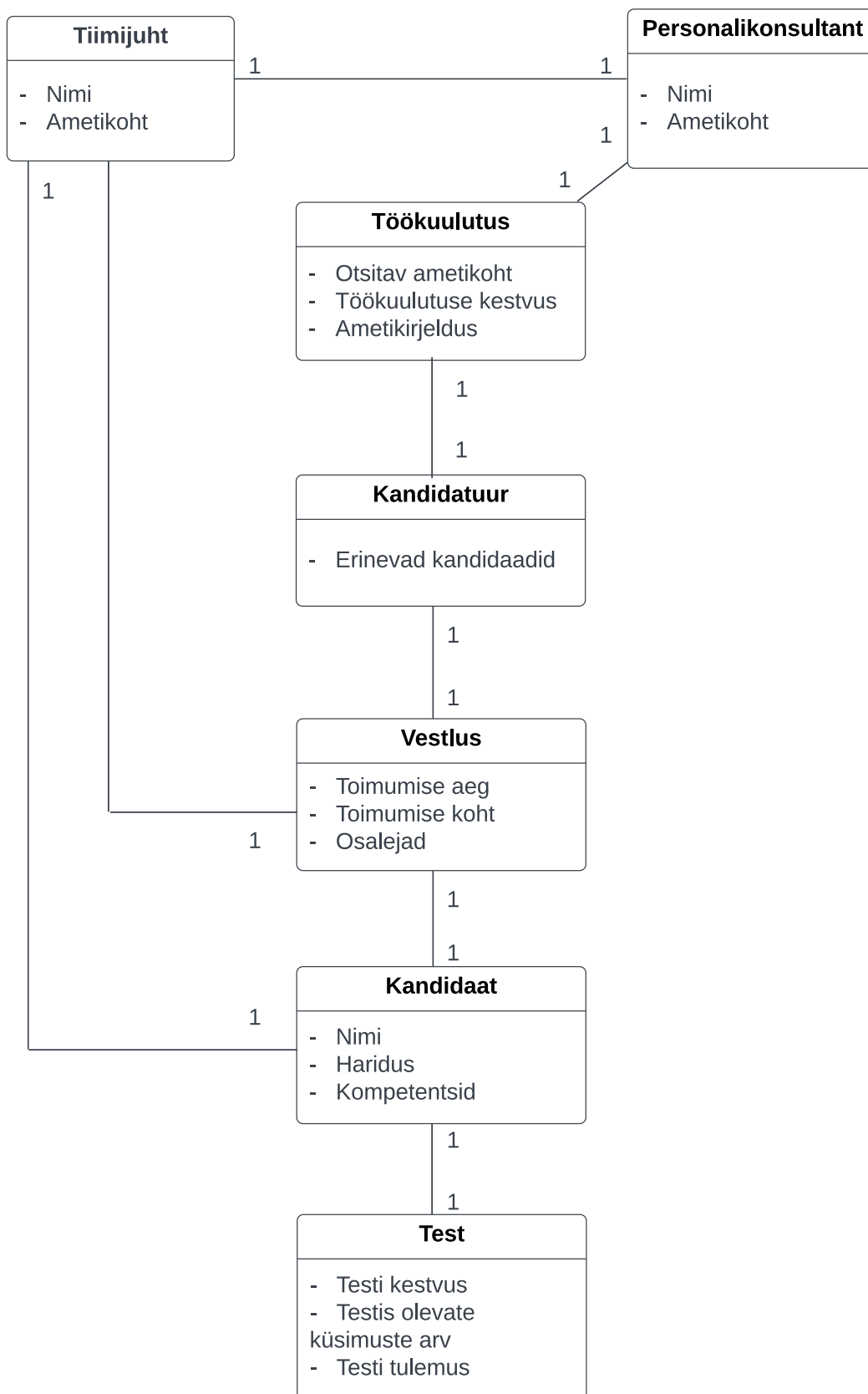
Protsessi samm, kus alamvõimekus „2.8.4 Tarkvara loomine ja testimine“ vajaks samuti parendamist on „*Saadetakse test*“. Siin näeb töö autor seda, et praegune test tuleks üle vaadata. Hetkel ei pruugi saadetud test anda sobivat või täit ülevaadet kandidaadist ja seega võivad olulised asja jääda märkamata kandidaadi juures. Olgu siis selleks head või halvad omadused ja/või oskused.

Viimasena näeb veel töö autor, et praeguselt jooniselt on puudu üks protsessi samm, mis võiks samuti alamvõimekust „2.8.4 Tarkvara loomine ja testimine“ parendada. Selleks puuduolevaks sammuks oleks „*Füüsiline kohtumine kandidaadiga*“. Asetseks see peale seda kui „*Tulemus sobib*“ saab positiivse stsenaariumi. Ning peale seda oleks alles

otsustuskoht, kas kandidaat on sobilik lõplikult või mitte. Hetkel võib tekkida olukord, kus virtuaalsel kohtumisel jääb kandidaadi juures midagi märkamata või kokku leppimata midagi, mis võib hilisemas töösuhtes osutada murekohaks.

3.4 Domeenimudel

Domeeni modelleerimine on viis kirjeldada ja modelleerida reaalse maailma üksusi ja nendevahelisi suhteid, mis ühiselt kirjeldavad probleemset domeeniruumi [21]. Domeenimudel kujutab endast reaalse maailma kontseptuaalseid klasse, mitte tarkvarakomponente [22]. Joonisel 7 on toodud töö skoobis olevate võimekuste ja rollide kohta domeenimudel, mis on seotud omakorda eelmises punktis toodud protsessimudeliga. Antud mudelil näidatakse, et mis rollil ja tegevusel on mis suhe. Jooniselt on näha, et näiteks tiimijuhil on üks ühele seos personalikonsultandiga, mis tähendab seda, et protsessi jooksul on tiimijuhil üks personalikonsultant toetava ressursina ning vastupidi. Samuti on toodud iga sammu ja rolli kohta välja ka erinevad atribuudid.

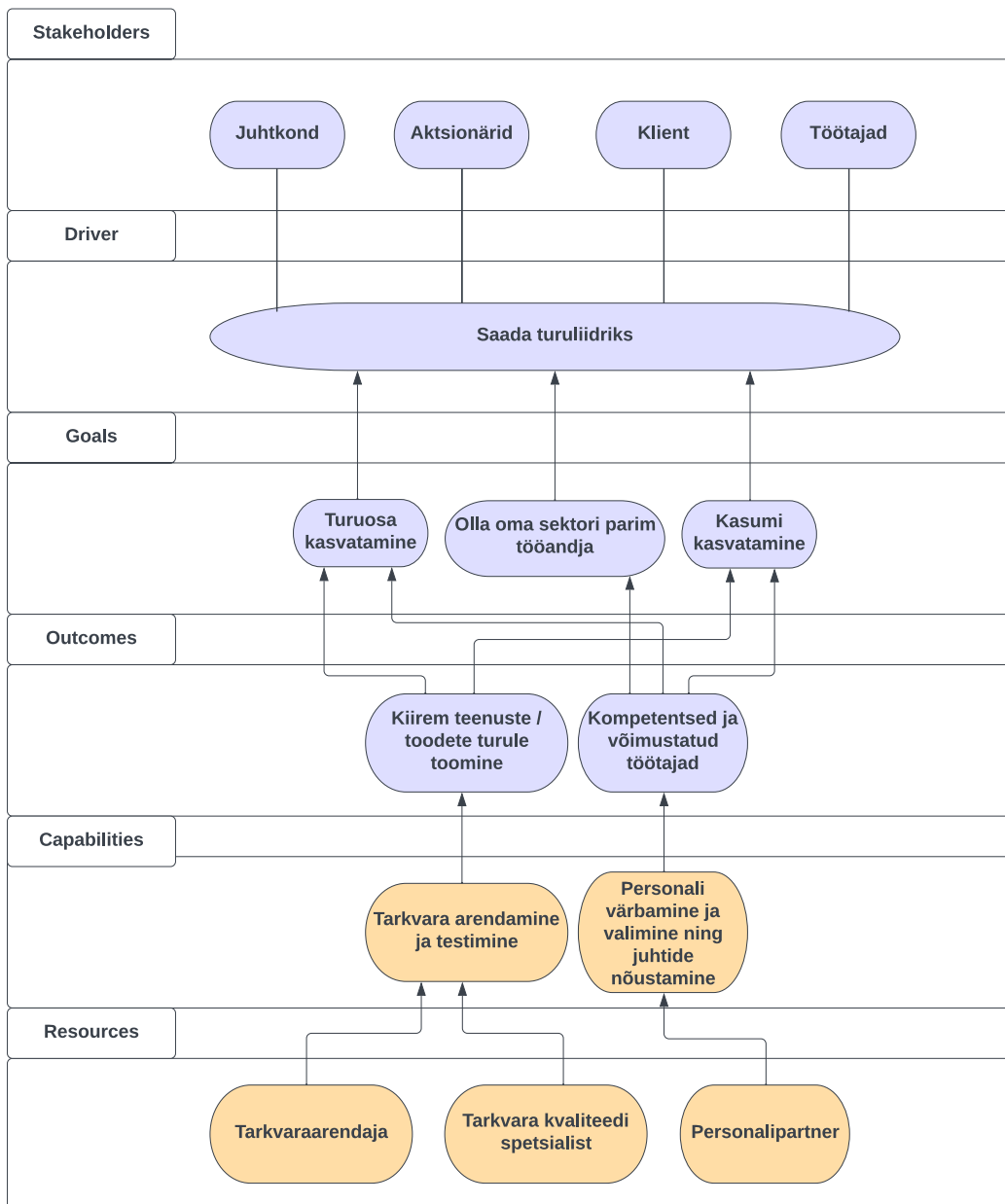


Joonis 7. Domeenimudel (autori koostatud)

3.5 Eesmärkmudel

Eesmärgimudel on nõuete kavandamise element, mida saab ka ärianalüüsis laiemalt kasutada ning mille seotud elemendid hõlmavad äri- ja tehniliste valdkondade hulgas ka sidusrühmade analüüsi, kontekstianalüüsi ja stsenaariume [23]. Eesmärgid on tulemused, mille süsteem peaks saavutama kavandatavas tarkvaras ja keskkonnas osalejate koostöö kaudu [24]. Alumisel joonisel (Joonis 8) on toodud autori koostatud eesmärkmudel, kus on näha, kuidas on omavahel seotud strateegilised eesmärgid erinevate ressursside ja võimekustega. Mudel on koostatud eelkõige antud töö skoobi mahus, mis hõlmab varaseimad kaardistatud võimekusi. Seega on näha, et varasemalt kaardistatud ja parendamist vajavad võimekused, milleks olid „tarkvara arendamine ja testimine“ ning „personali värbamine ja valimine ning juhtide nõustamine“ on seotud läbi erinevate kihtide peamise eesmärgi milleks on saada turuliidriks.

Eesmärkidest lihtsasti mõõdetavad on kaks asja – turuosa kasvatamine ning kasumi kasvatamine. Turuosa kasvatamist mõõdetakse pidevalt ning seda tehakse seeläbi, et võrreldakse kui palju on kliente ning liideseid võrreldes konkurentidega. Seda omakorda vaadatakse erinevates segmentides, milleks on eraklient kui ka äriklient. Kasumi kasvatamist mõõdetakse samuti läbi selle, et tehakse kord kvartalis ülevaateid selle kohta kuidas on läinud võrreldes eelmiste perioodidega. Eesmärkidest keerulisem on mõõta eesmärki milleks on, et olla parim tööandja oma sektoris. Eelmise kahe eesmärgi puhul on lihtne ja numbritega mõõdetav, et kui hästi mingi eesmärk on täidetud, siis parima tööandja eesmärki nii lihtne pole mõõta. Hetkel tehakse seda seeläbi, et küsitakse erinevatelt inimestelt läbi soovitamise, et kes on nende arvates kõige ihaldatum tööandja. See aga ei pruugi anda alati täpset ülevaadet, sest inimesed lähtuvad ainult ettevõtte kuvandist, mitte sellest, et mida ettevõtte võibolla päriselt töötajale pakub.



Joonis 8. Eesmärkmudel (autori koostatud)

4 Kavandatav mudel

Antud peatükis luuakse eelnevas peatükis analüüsitud võimekuste ja alamvõimekuste TO-BE mudelid. Ühtlasi tuuakse välja uue toote turule toomise väärtusvoo TO-BE mudel. Paralleelselt mudelite loomisega teeb autor enda poolset ettepanekud, et kuidas jõuda soovitud TO-BE mudeliteni.

4.1 Alamvõimekuste TO BE mudel

Järgnevalt koostatakse alamvõimekuste soojuskaardi kohta TO BE mudel, ning tehakse ettepanekud, kuidas saaks antud alamvõimekusi parendada. Toodete ja teenuste arenduse ning haldamise võimekuses on soovitavas mudelis parandatud ühte alamvõimekusi, milleks on „2.8.4 Tarkvara loomine ja testimine“. Kui see oli AS IS mudelis punase värviga toodud siis TO BE mudelis on ta astme võrra parem ning toodud mudelis kollasega. Läbi selle paraneb teise taseme võimekus „2.8 Süsteemide haldamine ja arendamine“ liikudes kollasest tasemest rohelisele tasemele.



Joonis 9. Alamvõimekuste soojuskaart TO BE (autori koostatud)

Autor on võtnud eesmärgi parandada antud alamvõimekusi ühe astme võtta, kuna kohe tõusta kahe astme võrra oleks liiga ambitsioonikas.

Teine alamvõimekus, mis TO BE joonisel on muutunud on „6.4.1 Personali värbamine ja valimine ning juhtide nõustamine“. Antud võimekus liigub kollaselt tasemelt edasi rohelisele tasemele. Seeläbi paraneb ka teise taseme võimekus, milleks on „6.0 Personali juhtimine ning haldamine“ liikudes samuti kollaselt tasemelt. Esmalt toob töö autor välja enda poolsed ettepanekud, et kuidas parendada „2.8.4 Tarkvara loomine ja testimine“ alamvõimekust. Sealt edasi liigutakse TO BE mudelini selle alamvõimekuse osas.

Esimese ettepanekuna teeb töö autor, et töötajate värbamise konkursilt ei tohiks minna alati otsima parimat pakkumist soodsa pakkumise näol. Pigem tuleks lähtuda ikkagi sellest, et meie alamvõimekused oleks soovitud tasemel. Samuti ei tohiks olla ka konkursi, kus kandidaatide valim ei ole kõige parem, aga valitakse ikkagi ära, kuna töötajat on vaja, sest arendustiimist on inimene puudu. Tuleks lähtuda pigem kompetentsidest, mida kandidaat omab ja valida see kellel on kõige paremad teadmised ja kogemused antud valdkonnas. Kindlasti on ka hetki, kus on võimalik võtta meeskonda madalama teadmiste tasemega inimene ja see siis välja koolitada aja jooksul, aga sellesse tuleks ettevaatlikult suhtuda. Võib saada küll väikeste tööjõukuludega inimese, aga peab vaatama, kas seetõttu kannatavad ka mingid teised protsessid või teiste inimeste töö.

Teise ettepanekuna toob töö autor välja selle, et kui kandideerimise faas on viimases sammus, kus ei olda veel päris kindel kandidaadi valikus, siis teha füüsiline kokkusaamine. Hetkel on siiani viimase kahe aasta jooksul kõik vestlused toimunud virtuaalsel teel. Reaalne kontakt inimesega annab kindlasti parema ülevaate kandidaadist kui see, mis mulje võib jääda läbi veebikaamera. Praegu on olukord, kus juba tööle võetud inimest näeme me esimest korda alles töövahendite üleandmise käigus. Elisa küll soosib kaugtöö tegemist ja ongi paindlike tööviisidega, kuid uue töötaja otsingul näeb autor, et kasvõi üks kord enne lõpliku pakkumise tegemist võiks töötajaga füüsiliselt kohtuda.

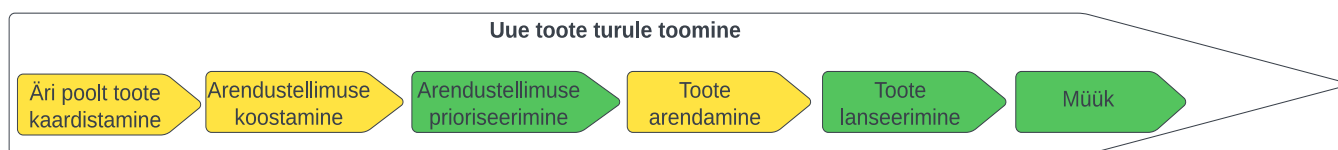
Kolmandana soovitab töö autor üle vaadata praeguse testülesande, mille alusel otsustatakse, kas kandideerija sobib või mitte. Siin tuleks mõelda, kas muuta teenusepakkujat, kes testülesandeid genereerib kandideerijatele või peaks mõtlema üldse ettevõtte spetsiifilise testi peale. Samuti võib kaaluda ka mõtet, et tuua protsessis testi tegemine varasemaks kui ta on praegu. Hetkel saadetakse kandideerijale test peale seda kui on vestlus toimunud ning ta on potentsiaalne uus töötaja. Tasuks kaaluda ka varianti,

et lasta sooritada test koos kandideerimisega, et sealt teha juba mõningad eelvalikud ja filtreerimised kandidaatide seas. Kindlasti kaasnevad selle testi ettepoole toomisega omad riskid.

Viimasena teeb töö autor enda poolse ettepaneku, kuidas saavutatakse TO BE mudelis „6.4.1 Personali värbamine ja valimine ning juhtide nõustamine“ alamvõimekuse roheline tase. Siin näeb töö autor, et võiks üle vaadata kanalid, mis kaudu antud ala spetsialiste otsitakse. Hetkel on peale kasvamas põlvkond, kes ei pruugi käia töökuulutusi vaatamas traditsioonilistes keskkondades, vaid neid kõnetab rohkem mõni sotsiaalplatvormil silma jääv kuultus. Ühtlasi näeb töö autor ka võimalust teha ülikoolidega koostööd, kus pakutakse tööd tudengitele, kes on oma IT eriala just lõpetanud või hetkel lõpetamas. Elisas töötab palju Tallinna Tehnikaülikooli lõpetanud tudengeid, kes on siiani ennast ka väga hästi tõestanud. Need muudatused omakorda parandavad ka kõrgema taseme ärivõimekusi, milleks on nii „2.0 Toodete ja teenuste arendus ning haldamine“ kui ka „6.0 Personali juhtimine ning haldamine“. Seda just seeläbi, et kui leitakse õigeid inimesi läbi õigete kanalite, siis ettevõtte saab endale töötajad, kes panustavad selleks, et oleksid tagatud ärivõimekused nii kõrgemal kui ka madalamal tasemel.

4.2 Väärtusvoo TO BE mudel

Järgmiselt on toodud uue toote turule toomise väärtusvoo soojuskaardi TO BE mudel. Jooniselt on näha, et TO BE mudelis on paranenud väärtusvoofaas nimega „*Toote arendamine*“. See on liikunud punaselt tasemelt kollasele tasemele.



Joonis 10. Uue toote turule toomise väärtusvoo soojuskaart TO BE (autori koostatud)

Punaselt tasemelt kollasele jõudmine soovitakse saavutada läbi ettepanekute, mis autor eelmises alampeatükis välja tõi. Nendeks olid siis, et töötajate valimisel tuleks lähtuda ikkagi sellest, et me suudaks täita oma ettenähtuid alamvõimekusi ettevõttes. Tuleks proovida lähenemist, et enne kandidaadile lõpliku pakkumise tegemist saadakse temaga

ka füüsiliselt kokku ja et esimene kohtumine ei oleks alles siis kui tööleping on sõlmitud ja inimesele antakse üle tema töövahendeid. Samuti tuleks üle vaadata testülesanne ja kas selle vajadus või ülesehitus on enam ajakohane. Viimase asjana, mis aitab personalivaldkonna alamvõimekust parandada ning mis omakorda parendab uue toote turule toomise väärtusvoofaasi oleks see, et tuleks üle vaadata praegused kanalid, kust sobivaid inimesi otsitakse.

4.3 Kavandatava mudeli riskianalüüs

Riskianalüüs on protsess, mille käigus tuvastatakse ja analüüsitakse võimalikke probleeme, mis võivad peamisi ärialgatusi või -projekte negatiivselt mõjutada [25]. Riskianalüüs hindab ettenägematu ebasoodsa sündmuse võimalust, mis võib mõjutada olulisi projekte [26]. Järgnevalt toob töö autor välja erinevad riskid, mis võivad kaasneda kui teha vastavad muudatused, et saavutada soovitud TO BE mudel alamvõimekuste ja väärusvoo näol.

Esimene ettepanekuna tõi töö autor välja, et võiks alati tööle võtta kompetentseid inimesi ja neid kellel on varasem kogemus olemas. Siin näeb töö autor esimese riskina seda, et kui iga konkursi käigus ollakse nõus võtma ainult suure kogemuse pagasiga inimesi tööle, siis ei pruugi leidagi kedagi arvestades tänast väljakutselist tööturгу. Kindlasti on olemas suurte teadmistega töötaja, kes sooviks tulla meile tööle, aga teistpidi ei pruugi olla ettevõttel selleks piisavalt palgaeelarvet. Seetõttu peab ikkagi loobuma töötajast, kes võibolla sobiks suurepäraselt meile. Seega on selle ettepaneku üheks võimalikuks riskiks see, et korraldatakse järjest konkursse, aga kas ei saadeta üldse kandideerimise soove, kuna nõutud kompetentsid on liiga suured või teistpidi kandideerib inimene, keda ei ole meil võimalik tööle võtta tema liiga suure palgaootuse tõttu. See omakorda tähendab seda, et tiim, kust on inimene puudu võib olla kaua aega alamehitatud. Selle riski puhul näeb töö autor, et selle tõenäosus ja riski enda mõju on üsna kõrge tasemega.

Teise ettepanekuna tõi autor välja selle, et leppida kokku füüsiline kokkusaamine kandidaadiga enne kui tehakse lõplik otsus tema valimise näol. Selle ettepaneku puhul näeb töö autor ühte madala tasemega riski, milleks võib olla see, et töötaja loobub sellest kohtumisest ja pakkumisest, kuna soovitakse kohtuda koha peal. Üks põhjustest, miks kandideerija võib loobuda on see, et kui tema alaline elukoht ei asu samas linnas, kus on ettevõtte kontor, siis ei pruugi ta soovida sõita pikka maad maha, et nii-öelda niisama

kohtuda. Samuti võib see tekitada erinevaid mõtteid kandideerijas seetõttu, et eelnevad voorud ja esimene kohtumine oli virtuaalsel teel ja nüüd siis soovitakse ikkagi kohtuda kohapeal. Olgugi et töötaja sobib meile nii tema teadmiste, oskuste ja muu poolest, aga see ettevõtte poolne soov kohtuda kohapeal võib tekitada olukorra, kus kandideerija loobub oma soovist. Antud riski puhul näeb töö autor, et selle tõenäosus on madal, aga selle mõju on teistpidi üsna kõrge, kuna töötajat ei pruugita saada enda meeskonda.

Kolmas ettepanek oli, et vaadata üle praegune testülesanne, mis antakse kandideerijatele lahendada. Juhul kui testülesanne vahetada teise testülesande vastu või hoopis ettevõtte- või tootespetsiifiliseks, siis ei pruugigi riske esineda. Ühe võimalusena näeb töö autor, et liigutada testülesande sooritamine protsessis ette poole. Hetkel saadetakse testülesanne siis kui on olnud kohtumine ära ning tegemist on potentsiaalse kandidaadiga. Nüüd kui saata test kohe peale kandideerimist, ilma et oleksime jõudnud üldse kandideerijale tagasisidet anda, siis näeb töö autor siin ohukohti. Nimelt võib juhtuda see, et kandideerija on väga kompetentne ja suurte kogemustega, aga kui ta näeb, et kohe kandideerimise käigus peab sooritama ka mõne pikema kestvusega testi, siis võib sootuks loobuda sellest töökoha soovist. Selle riski tõenäosuseks hindab töö autor keskmise tasemega ning selle mõju keskmiseks.

Viimaste ettepanekutena tegi töö autor personalivaldkonna osas. Nimelt oleks üks ettepanek vaadata üle kanalid, kust kaudu otsitakse tulevasi töötajaid. Ühe mõttena toodi välja, et võiks kasutada kuulutamiseks erinevaid sotsiaalmeedia platvorme. Siin võib ühe riskina selle välja tuua, et kõik potentsiaalsed uued töötajad ei pruugi alati kasutada erinevaid sotsiaalmeedia keskkondi ning nendeni ei jõutagi kuulutustega. Selle puhul hindab töö autor riski tõenäosust väga väikeseks ning riski mõju tähtsaks. Ühtlasi mainiti ka võimalust teha koostööd ülikooliga, kes vastava kompetentsiga inimesi välja õpetab. Siin näeb töö autor ühe riskina seda, et kui ülikoolidel on teada, et antud ettevõtte võtab tööle ka just kooli lõpetanud tudengeid, aga pikka aega pole kohta pakkuda ettevõttel, kuna puuduvad vastavad vakantsid, siis pikema perioodi puhul ei avaldata isegi soovi kandideerida, kuna on eelarvamus, et tegelikult vaba kohta töökoha näol ei ole ikkagi. Selle puhul näeb töö autor, et riski tõenäosus ja mõju on madalad.

Kuna töös käsitletavas ettevõttes kasutatakse riskimaatriksit riskide kaardistamisel, siis on töö autor koostanud ka eelpool nimetatud riskide kohta tabeli. Riskide hindamine käib riskimaatriksi alusel, kus igal riskil hinnatakse potentsiaalset mõju ja esinemise

tõenäosust. Riskiklass on mõju ja esinemise tõenäosuse korrutis, mille järgi toimub riskide prioriseerimine [27].

Riskide mõju hinnatakse vahemikus 1-5, kus iga number tähendab järgmist:

- 5 – kriitiline
- 4 – väga tähtis
- 3 – tähtis
- 2 – kerge
- 1 – madal

Riskide tõenäosust hinnatakse samuti vahemikus 1-5, kus numbrite tähendus on järgmine:

- 5 – väga suur
- 4 – suur
- 3 – keskmine
- 2 – väike
- 1 – väga väike

Tabel 2. Kavandatava mudeli riskimaatriks (autori koostatud)

Risk nr	Kirjeldus	Tõenäosus	Mõju	Riskiklass
1	Soovitakse valida ainult kompetentseid inimesi tööle ja kandidatuur ebaõnnestub.	4	5	20
2	Kohustuslik füüsiline kohtumine enne lõplikku otsust ning kandidaat loobub	2	5	10
3	Testülesanne muutmine või sooritamine enne vestlusi ning kandidaat loobub kandideerimisest	4	3	12

4	Kandidaatide otsimine sotsiaalmeedia platvormilt, kuid ei pruugi endiselt õigete inimesteni jõuda.	2	3	6
---	--	---	---	---

Nagu eelolevast riskimaatriksi tabelist on näha, siis kõige suurema riskiklassiga on ettepanek, kus soovitatakse võtta tööle ainult kompetentseid ja varasema töökogemusega inimesi. Sellele järgneb ettepanek, et tuua testülesande tegemine enne seda kui üldse kandidaate kutsutakse vestlusele. Kolmandana on soovitus, kus tehakse ettepanek, et kandidaadiga võiks kindlasti füüsiliselt kohtuda enne lõpliku otsuse tegemist. Ning viimase ehk kõige madalama riskiklassiga on soovitus personaliosakonnale, kus pakutakse, et kandidaate võiks otsida erinevatelt sotsiaalmeedia platvormidelt.

4.4 Kavandatava mudeli valideerimine

Valideerimise käigus töö autor hindab, kas töö tulemusena saab püstitatud probleem lahendatud ja mis määral. Seda tehakse järgmiselt, et käiakse üle tehtud ettepanekud ning valideeritakse neid vastu eesmärgmudelit (Joonis 8. Eesmärgmudel (autori koostatud)) ning kuidas need omakorda toetavad seal olevaid eesmärke kõrgemal tasemel.

Esimeseks ettepanekuks oli, et võtta tööle ainult kompetentseid inimesi. See täidaks eesmärgi mudelis olevaid eesmärke järgmiselt, et kõigepealt paraneb tarkvara arendamise ja testimise alamvõimekus. Sealt omakorda tekib olukord, kus on võimalik tuua turule kiiremini tooteid ja teenuseid. Liikudes eesmärgmudelisse ülesse poole, siis suureneb seeläbi ka kasumi ja turuosa kasvatamine, mis toetab kõige kõrgemat eesmärki, milleks on, et saada turuliidriks. Valideerides antud muudatust vastu eesmärgmudelit, siis võib öelda, et see lahendab töös püstitatud probleemi üsna suurel määral ära ja täidab ka kõrgema taseme eesmärke.

Teise parendusettepanekuna toodi välja, et oleks füüsiline kohtumine kandidaadiga enne lõpliku otsuse tegemist. See muudatus mõjutaks kindlasti samu eesmärke, mis on toodud välja eelmises lõigus, aga seda mitte nii suurel määral.

Kolmanda muudatusena pakuti, et vaadatakse üle praegune testülesanne ja selle sooritamise hetk. Selle puhul oleks mõjutatud samad eesmärgid ja alamvõimekused, mis olid esimese kahe ettepaneku puhul. Samuti jääks ka selle muudatuse puhul nende mõju väiksemaks kui seda on esimese ettepaneku puhul. Küll aga selle mõju õnnestumise korral oleks teistpidi suurem kui on seda teise ettepaneku puhul, milleks oli füüsiline kohtumine enne lõpliku otsuse tegemist.

Viimasena tehti parendusettepanekuna personali alamvõimekuse kohta. See puudutas seda, et vaadata üle kanalid, kust kaudu otsitakse potentsiaalseid töötajaid. Antud ettepanek mõjutaks võrreldes kolme varasema ettepanekuga teisi eesmärke. Nimelt võiks paraneda seeläbi personali värbamise alamvõimekus, mis omakorda tekitaks olukorra, kus saame tööle kompetentsed ja võimustatud töötajad. Seeläbi toetatakse ettevõtte eesmärke, milleks on olla oma sektori parim tööandja ning mis aitab ka ettevõtte kasumit kasvatada. Kõik see omakorda toetab ka eesmärki, milleks on saada turuliidriks. Töös püstitatud probleemi aitab lahendada see suurel määral kui leida ülesse õiged kanalid, kust õigeid inimesi leida.

Valideerides tehtud ettepanekuid vastu eesmärgmudelit, siis võib öelda, et kõik parendusettepanekud toetavad ettevõtte eesmärke. Tõsi, mõned muudatused toetavad neid suuremal määral ja mõned vähemal määral. Teistpidi aga on iga panus ettevõtte eesmärkide täitmisel tervitatav ning kui see ei nõua muudatuse läbiviimiseks ebamõistliku ressursi kasutamist, siis tasuks neid siiski kaaluda.

5 Järeldused

Selles peakükis tehakse ülevaade magistritöö käigus tehtud analüüsi järeldustest. Ühtlasi tehakse ettepanekud, et kuidas nendele soovitudele läheneda ja kuidas suhtuda riskianalüüsi käigus selgunud riskidesse. Samuti tehakse võrdlusi samas probleemvaldkonnas tehtud teiste autorite töödega.

5.1 Järeldused

Magistritöö murekohaks oli asjaolu, et alati ei valitud konkursi käigus õigeid inimesi õigetele kohtadele. Sellest tulenevalt teostas töö autor ettevõtte ärianalüüsi, mis hõlmas organisatsiooni struktuuri ja võimekuste kaardistamist. Seejärel tehti erinevaid ettepanekuid, et kuidas parendamist vajavaid alamvõimekusi saaks parandada.

Töö tulemusena selgus, et on olemas erinevaid viise kuidas neid alamvõimekusi saaks lihtsalt parandada. Küll aga ei ole alati kõik nii lihtne ja riskivaba nagu selgus ka hilisemas riskianalüüsi läbiviimise käigus. Tuli välja, et soovitus, mis võiks võib-olla kõige paremini aidata skoobis olevat alamvõimekust parandada on hoopis kõige kõrgema riskiklassiga. Teised tehtud ettepanekud olid seega mõnevõrra madalama riskiklassiga, aga see-eest mitte täiesti madala klassiga.

Teistpidi tuleks nendesse riskianalüüsi tulemustesse suhtuda tagasihoidlikult, kuna töö autoril ei olnud võimalik töö kirjutamise käigus proovida tehtud muudatusettepanekuid, sest selle aja jooksul ei toimunud ühtegi töötaja liikumist. Võib selguda, et töö autori poolt esialgu püstitatud riskiklassid ei pruugi olla nii kõrge väärtusega kui on antud töös välja toodud. Seega annab lõpliku ülevaate, et kuidas antud soovitusel parandusettepanekute näol päriselt töötavad ja kui suure tõenäosusega antud riskid tegelikult realiseeruvad vaid reaalse praktika.

5.2 Võrdlus samas probleemvaldkonnas tehtud teiste autorite töödega

Autori poolt püstitatud teema ei ole esimene antud valdkonnas ning seega tehakse ka võrdlus parendusettepanekute osas, et mida jõudis töö autor välja pakkuda ja mida mitte võrreldes teiste autorite töödega. Üheks võrdlevaks tööks on võetud töö, kus uuritakse infotehnoloogia spetsialistide värbamist. Teine seevastu, et oleks laiem võrdlusbaas on hoopis teenindusvaldkonnas töötajate värbamise kohta.

Kõige populaarsemaks ja efektiivsemaks meetodiks IT-spetsialistide värbamisel Eestis on oma töötajate soovitus [28]. See on soovitus, mida antud töös Elisa Eesti AS näitel ei toodud välja, kuid teistpidi on see ka ettevõttes olnud kasutusel. Tõsi, see on kõige parem meetod ja selliselt saab kõige suurema tõenäosusega kõige paremaid kandidaate, aga see hulk, mis sealt tuleb on kahjuks üsna väike. Elisa Eesti AS näitel on isegi katsetanud niinimetatud boonussüsteemi, mis andis soovitajale võimaluse teenida rahalist boonust läbi selle kui ta soovitas kedagi otsitavale ametikohale ning ta ka jäi tööle. Ettevõtte tüüpi ja põhitegevuse kommunikeerimine peaks algama värbamisprotsessi esimesest sammust alates [28]. Selle soovitusel osas ei ole Elisa Eesti AS näite puhul tehtud eraldi ettevõtte tutvustust värbamisprotsessi alguses, vaid on räägitud konkreetsest valdkonnast ja tegemistest juba siis kui ollakse vestlusvoorudes, et millega konkreetne ametikoht tegeleb erinevate projektide raames. Väga oluliseks peeti ka meeskonnas töötamise oskust ja tehnilise kompetentsi osas domineeris seisukoht, et see peab nagunii olemas olema [28]. See on seisukoht, millest on ka Elisas lähtunud alati kui inimesed on kandideerinud ja soovivad saada järgmisesse vooru. Suure mõjuga vestluste käigus on ka see kui hea meeskonnamängija kandideerija on, sest töö alguses mainitud *Scrum* meetoodika eeldabki just väga suures osas meeskonnatööd. IT-erialade tudengite peamised informatsiooni otsimise kanalid olid sõbrad ja tuttavad, ettevõtte koduleht ning sotsiaalmeedia kanalid [28]. Siin tehtud ettepanekutest ühtib ka antud töö autori poolse ettepanekuga. Nimelt tehti ühe parendusettepanekuna seda, et kandidaate võiks otsida erinevatelt sotsiaalmeedia platvormidelt, kus sihtgrupp võib oma aega veeta. Kolmandaks ja kõige olulisemaks arengusuunaks on IT-spetsialistide värbamine välisriikidest [28]. See on suund mida Elisas on analüüsitud, et kuidas oleks võimalik seda kasutusele võtta. Kuna hetkel on olnud siiani kõik töökeel ja PBI-d (*Product Backlog Item*) eestikeelsed, siis peaks juba esimese mitte eesti keelt kõneleva töötajaga tegema kõik ümber inglise keelseks, et kõik saaksid olla samas infoväljas. See ei tähendaks ainult eelpool nimetatud PBI-sid vaid ka igapäevased rutiinseid koosolekuid, mis hetkel on siiski eestikeelsed.

Toona veel ei võetud seda otsust vastu, et võiks minna seda teed, et värvata ka välismaalt tööjõudu, kuna see nõuaks väga palju muutusi ja ressursi.

Vabale ametikohale võib töötaja leida organisatsioonisiselt, kasutades intranetti ja kodulehekülge. Sel juhul organisatsioon tunneb juba valitavat töötajat ning ta kohaneb kiiremini ka töö ja kolleegidega. Organisatsiooniväline värbamine võimaldab palgata organisatsiooni uus töötaja, kel on uued ideed ja mõtted, mis värskendavad organisatsiooni tööd ja keskkonda. [29]

Elisas on alati väga oodatud see kui inimesed soovivad liikuda ettevõtte sees. Küll aga antud töö skoobis, milleks on just IT spetsialistide värbamine, siis kahjuks ei leidu teistes üksustes ja valdkondades inimesi, kel on varasem vajaminev IT kompetents ning saaks liikuda tarkvaraarenduse valdkonda. Teistpidi pole see ka välistatud, et inimene saaks vahetada ametikohta ettevõtte sees. Võimalikuks on saanud see sel moel, et töötaja on paralleelselt tööga läinud kooli õppima IT-d ning siis kui on omandatud vajaminev hulk teadmisi saab liikuda juba tarkvaraarenduse poole edasi. Pärast töökuulutuse avaldamist selekteeritakse CV-d ning saadetakse need kaupluse juhtivtöötajatele ülevaatamiseks [29]. See soovitus on asi, mis on juba Elisas värbamisprotsessi osa. Nimelt teeb seda personalikonsultant ning selle käigus tehakse nii-öelda eelvalik ära enne kui see jõuab üldse tiimijuhile lauale ülevaatamiseks, kus tema siis omakorda teeb veel otsuse, kas kandidaat on sobiv või mitte. Lisaks võiks töökuulutusi avaldada ka kutsekoolide kodulehekülgedel, Facebook'is ja LinkedIn'is [29]. Sellest soovitusel oleks üks asi, mida võiks isegi Elisa näitel kasutusele võtta. Sotsiaalmeedia platvormidel reklaamimine sai juba antud töös parendusettepanekuna tehtud, kuid mida ei tehtud, aga millest võiks samuti kasu olla oleks see, et tehakse reklaami näiteks mõne ülikooli kodulehel. Seda meetodit ei ole veel Elisas kasutatud, et oleks konkreetse ülikooli kodulehel või pannud ülesse kuulutuse, et ettevõtte otsib töötajaid enda ridadesse, kuid seda võiks kaaluda arvestatava parendusettepanekuna.

Metoodikad, mida kasutasid eelnevalt väljatoodud varasemate tööde autorid ja antud töö autor on erinevad. IT-spetsialistide töö näitel kasutati kvalitatiivset uurimise metoodikat. Kvalitatiivne uuring on määratletud kui turu-uuringu meetod, mis keskendub andmete hankimisele avatud ja vestlusliku suhtluse kaudu[30]. Klienditeenindajate töö näitel tehti hetkeolukorra analüüs ning kaardistus ja seejärel parendusettepanekud. Mõlema võrreldava töö puhul viidi ka läbi intervjuusid seotud osapooltega. Antud töö puhul ei mahtunud töö skoopi intervjuude läbiviimine.

Erinevus võrreldavate töödega on see, et antud töö autor kasutas oma töös võimekuspõhist planeerimist ehk *Capability Based Planning*'ut. Nagu ka töös eelnevalt välja toodud, siis tähendas see seda, et kaardistati antud töös olulised alamvõimekused. Selleks, et alamvõimekusteni jõuda tuli ka kaardistada kõrgema taseme võimekused. See andis väga hea ülevaate seotud võimekustest ning aitas liikuda ülevalt alla võimekustega. Samuti koostas töö autor ka eesmärkmudeli, mis samuti tõi välja kõik seotud osapooled ning eesmärgid, mille nimel kõik ressursid oma tööd teevad. Lisaks koostas töö autor protsessikirjelduse *BMPN-i* ehk äriprotsessi mudeli seotud protsessi kohta, mida ei tehtud võrreldavate tööde puhul.

Töö autor ei ütle, et võrreldavate tööde meetodikad oleksid kehvemad kui antud töö autori meetodika. Erinevad autorid on valinud lihtsalt erinevad lähenemise viisid püstitatud probleemidele. See kuidas töö autor lähenes püstitatud probleemile on üks võimalik lahendus ning töö autor ise näeb, et see andis väga hea ülevaate ja tõi ka välja kohad, mida siiani ei osatud täheldada. Seeläbi sai ka töö koostaja parema ülevaate hetkeolukorrast ning et mida tuleks teha selleks, et parendada strateegilisi võimekusi läbi alamvõimekuste parendamise.

Töö autori poolt välja toodud parendusettepanekud ei ole kasutatavad kindlasti ainult Elisa Eesti AS-i puhul. Samu ettepanekuid saavad kasutusele võtta kõik ettevõtted, kellel on väljakutsed sobivate töötajate otsimise vallas. Eelkõige sobivad need ettevõtetele, kes tegelevad infotehnoloogia valdkonnas, kuid teistpidi ei välista ka teistes valdkondades tegelevaid ettevõtteid, kes seisavad sarnaste probleemide ees.

6 Kokkuvõte

Antud magistritöö teema oli püstitatud seetõttu, et töö autor töötab arendajate tiimijuhi ametikohal ning täheldas, et alati ei tehtud õigeid otsuseid töötajate valimisel. Ühtlasi on hetkel selles valdkonnas tööjõu leidmine väljakutseline, mis ajendas omakorda seda teemat valima.

Töös lahendatav probleem oli, et alati ei ole töötaja otsingu käigus valitud välja õigeid inimesi ja on võib-olla lähtunud valedest eeldustest või ootustest. Töö eesmärgiks oli kavandada mudel, mis oleks praegusest paremini toimiv selleks, et leida õigeid inimesi õigetele töökohtadele ja seeläbi toetada ettevõtte võimekusi strateegilisel tasemel.

Ühe meetodikana kasutati töös modelleerimist, mis hõlmas endas ärianalüüsi. Selleks kasutati *Capability Based Planning* meetodikat, mille käigus kaardistati praegune organisatsiooni struktuur ja selle võimekused erinevatel tasemetel. Samuti jäi meetodikana kasutusele *Design Research* meetodika. Koostati võimekuste mudel, mis omakorda liikus ülevalt alla alamvõimekuste juurde. Ühtlasi tehti alamvõimekuste kohta ka soojuskaart, et visualiseerida, milliste alamvõimekustega on hetkel kõige suurem murekoht ja mis vajaks parendamist. Paralleelselt toodi välja soojuskaardi näol ka aktuaalne väärtusvoog ning väärtusvoofaasid. Seejärel tegi autor erinevaid ettepanekuid, et kuidas probleemseid alamvõimekusi saaks parendada. Seejärel tegi tehtud ettepanekutele töö autor riskianalüüsi, mille käigus kasutati riskimaatriksit. Viimasena tehti võrdlus samas probleemvaldkonnas tehtud teiste autorite töödega. See oli vajalik selleks, et näha kuidas ja mis meetodikatega on varasemalt lähenetud samalaadsetele väljakutsetele. Esialgelt oli planeeritud töös tehtud ettepanekute kasutusele võtmine, et näha kuidas need töötaksid reaalsete näidete puhul. Ühtegi töötaja otsimise konkurssi ei toimunud töö kirjutamise vältel ning seega seda ei saanud teha. Küll on aga töö autoril plaanis lähtuda tehtud ettepanekutest kohe kui peaks tulema järgmine töötaja otsimise vajadus.

Kasutatud kirjandus

- [1] “ELISA – ELAMUSTEST TULVIL” 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.elisa.ee/et/elisast>. [Kasutatud 26 oktoober 2022]
- [2] “EESTI TOP 1 TELEKOMMUNIKATSIOONI ETTEVÕTE ON ELISA!” 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.elisa.ee/et/uudised/eesti-top-1-telekommunikatsiooni-ettevote-elisa-0>. [Kasutatud 26 oktoober 2022]
- [3] Elisa, „Elisa code of conduct,“ [Võrgumaterjal]. Available: https://www.elisa.ee/files/elisast/organisatsioonist/Elisa_Codeofconduct_EST_2020.pdf. [Kasutatud 6 aprill 2021].
- [4] „Elisa strateegia, Ettevõtte siseveeb“ 2022. [Võrgumaterjal]. [Kasutatud 27 oktoober 2022].
- [5] „Planeerimisprotsess, Ettevõtte siseveeb,“ 2022. [Võrgumaterjal]. [Kasutatud 27 oktoober 2022].
- [6] “What is scrum?” 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.atlassian.com/agile/scrum>. [Kasutatud 31 oktoober 2022]
- [7] “Vali IT!” 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <http://vali-it.ee/>. [Kasutatud 31 oktoober 2022]
- [8] “Talendipank 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <https://talendipank.ee/>. [Kasutatud 1 november 2022]
- [9] C. Seet, „What is Capability-Based Planning,“ Jibility, [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.jibility.com/what-is-capability-based-planning/>. [Kasutatud 3 oktoober 2022].
- [10] M. Lankhorst, „Enterprise Architecture and Capability-Based Planning,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://bizdesign.com/blog/enterprise-architecture-and-capability-based-planning/>. [Kasutatud 3 november 2022].

- [11] Online PM Courses, „Capabilities Based Planning: A Primer,“ 2018. [Võrgumaterjal]. Available: <https://onlinepmcourses.com/capabilities-based-planning/>. [Kasutatud 3 november 2022].
- [12] A. Aldea, M. E. Iacob, M. Lankhorst, D. Quartel ja B. Wimsatt, „Capability- Based Planning,“ November 2016. [Võrgumaterjal]. Available: <https://publications.opengroup.org/downloadable/download/link/id/MC45MjMwMTgwMCAxNjE0OTUwNTY0Nzg0NDA3ODA0NjQ1Mjky/>. [Kasutatud 10 november 2022].
- [13] S. Cheng, „Translating Strategy into Implementation via Capability-based planning,“ August 2015. [Võrgumaterjal]. Available: https://essay.utwente.nl/68067/1/CHENG_MA_EEMCS.pdf. [Kasutatud 10 november 2022].
- [14] L. Girvan ja D. Paul, Agile and Business Analysis, BCS Learning & Development Ltd, 2017.
- [15] J. Cadle, D. Paul ja P. Turner, Business Analysis Techniques, BCS, The Chartered Institute for IT, 2014.
- [16] J. Champagne, Seven Steps to Mastering Business Analysis: The Essentials, J. Ross Publishing, 2020.
- [17] “Value streams” 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.scaledagileframework.com/value-streams/>. [Kasutatud 22 november 2022]
- [18] “Value streams” 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/process/value-streams> [Kasutatud 22 november 2022]
- [19] “BPMN SPECIFICATION” 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.bpmn.org/streams> [Kasutatud 24 november 2022]
- [20] “What is BPMN?” 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.lucidchart.com/pages/bpmn> [Kasutatud 25 november 2022]
- [21] “Domain Modeling” 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.scaledagileframework.com/domain-modeling/> [Kasutatud 25 november 2022]

- [22] "Domain Models and Object Oriented Analysis" 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.cs.mun.ca/~harold/Courses/Old/CS3716.W12/Diary/Rod/domain-modeling/domain-modeling.html> [Kasutatud 25 november 2022]
- [23] "Goal Modeling" 2022. [Võrgumaterjal]. Available: https://www.wikiwand.com/en/Goal_modeling [Kasutatud 27 november 2022]
- [24] Lin Liu and Eric Yu (2003). "Designing information systems in social context: a goal and scenario modelling approach"
- [25] "What is risk analysis?" 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/risk-analysis> [Kasutatud 29 november 2022]
- [26] "What is risk analysis in business?" 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/risk-analysis-business> [Kasutatud 29 november 2022]
- [27] "Kvaliteedikäsiraamat, Ettevõtte siseveeb," 2022. [Võrgumaterjal]. [Kasutatud 29 november 2022].
- [28] M. Einpalu, „ Infotehnoloogia spetsialistide värbamine Eestis - ootuste ja võimaluste kaardistamine “2015. [Võrgumaterjal]. Available: <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/8ef6c8da-888e-4975-a8ab-588a0fcc6794>. [Kasutatud 14 detsember 2022].
- [29] T. Asi, „ Personali värbamise ja valiku meetodid Rimi Eesi Food AS klienditeenindajate näitel “2012. [Võrgumaterjal]. Available: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/28726/Asi_Triin.pdf. [Kasutatud 14 detsember 2022].
- [30] "What is qualitative research?" 2022. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.questionpro.com/blog/qualitative-research-methods/> [Kasutatud 14 detsember 2022]

Lisa 1 – Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Jasper Põllumäe

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose "Tarkvaraarendajate värbamine Elisa Eesti AS näitel – Õigete inimeste valimine", mille juhendaja on Mart Roost
 - 1.1. reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli 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.

03.01.2023

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.