

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Maarja Närska

**MÄNGUSTAMINE VÄRBAMISTURUNDUSES: NOORTE  
HOIAK JA ROLL VAKANTSE POSITSIOONI JA  
ORGANISATSIOONI ATRAKTIIVSUSELE**

Bakalaureusetöö

TABB02/09, peeriala turundus

Juhendaja: Jana Kukk, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö 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 6303 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Maarja Närska .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164573TABB

Üliõpilase e-posti aadress: maarja.narska@gmail.com

Juhendaja: Jana Kukk, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

SISUKORD .....	3
LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. MÄNGUSTAMISE KASUTAMINE VÄRBAMISTURUNDUSES .....	7
1.1. Mängustamise definitsioon ja elemendid .....	7
1.1.1. Mängustamise definitsioon.....	7
1.1.2. Mängustamine ja motivatsioon.....	8
1.1.3. Mängu elemendid .....	9
1.2. Värbamisturundus.....	11
1.3. Mängustamine värbamisturunduses .....	12
1.4. Näiteid mängustamise kasutamisest värbamisturunduses .....	14
1.5. Varasemad uuringutulemused .....	16
2. UURING VÄRBAMISTURUNDUSES MÄNGUSTAMISE KASUTAMISE HOIAKUST 18	
2.1. Uuringu meetodika .....	18
2.1.1. Uurimisprobleem, -küsimused ja meetodid.....	18
2.1.2. Andmete kogumine ja valim.....	20
2.2. Tulemused .....	22
2.2.1. Huvi mängustatud värbamisturunduse vastu valimis .....	22
2.2.2. Mängustamise roll vakantse positsiooni ja tööandja atraktiivsusele .....	25
2.3. Järeldused ja ettepanekud .....	27
KOKKUVÕTE .....	30
SUMMARY.....	32
KASUTATUD ALLIKAD .....	34
Lisa 1. Näide G4S Eesti mängustatud värbamiskampaniast.....	38
Lisa 2. Küsimustik .....	39
Lisa 3. Küsimustiku tulemused .....	42
Lisa 4. T-test meeste ja naiste huvi värbamisprotsessis osalemise vastu .....	46
Lisa 5. Lihtlitsents .....	47

## LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö teemaks on noorte potentsiaalsete kandidaatide hoiak mängustamisesse värbamisturunduse kontekstis ning roll vakantse positsiooni ja organisatsiooni atraktiivsusele. Töö asjakohasus tuleneb muutunud tööjõuturu olukorrast, organisatsioonide vajadusest leida uusi viise kandidaatide ligi meelitamiseks ning vähene ja puudulik teadmine Eesti noorte kandidaatide mängustamise huvist värbamisturunduse kontekstis. Töö peamiseks eesmärgiks välja selgitada noorte huvi mängustatud värbamisprotsessis osalemise vastu. Lisaks soovib töö autor välja selgitada, kas mängustamise kasutamine värbamisturunduses suurendab noorte kandidaatide huvi tööpakkumise vastu ning muudab tööandja kandideerija silmis atraktiivseks.

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks koostas töö autor veebipõhise küsimustiku keskkonnas Google Forms. Küsimustiku levitamiseks kasutas autor sotsiaalmeediaplatformi Facebook ja Tallinna Tehnikaülikooli Ärinduse tudengite e-posti loendit.

Uurimuse tulemustest selgus, et enamik noori on huvitatud mängustatud värbamisprotsessist osa võtma, sealjuures mehed ja naised on sama huvitatud. Enim huvitatud on noored interaktiivsete mängude mängimisest ning intervjuul töö positsiooniga väljakutsete lahendamisest. Ootuspäraselt, tuginedes kasutatud kirjandusele leiavad enamik vastajatest, et mängustamise kasutamine värbamisturunduses suurendab noorte potentsiaalsete kandidaatide huvi vakantse positsiooni vastu ning suurendab nende silmis tööandja atraktiivsust.

Võtmesõnad: värbamisturundus, mängustamine, värbamine, turundus

## SISSEJUHATUS

Viimastel aastatel on Eesti tööjõuturu olukord muutunud ehk uue tööjõu leidmine Eesti residentide hulgast on muutunud üha keerulisemaks (Mertsina 2018). Tihenunud tööandjate vaheline konkurents sobivaima tööjõu värbamiseks on üks põhjustest, mis on muutnud sobivate töötajate värbamise väljakutsuvaks (Evert 2016). Seesugune olukord tööturul, kus tööandja peab võistlema teiste tööandjatega parima talendi palkamiseks, on ettevõtted sunnitud vaatama erinevate alternatiivide poole nagu värbamisturundus. Värbamisturunduse alla kuuluvad tegevused, mis aitavad organisatsioonil potentsiaalsetele kandidaatidele silma paista ja neid kandideerima meelitada, sealhulgas mängustamise kasutamine kandidaatide ligi meelitamiseks, kandideerima panemiseks ja hindamiseks (Tamme 2019).

Käesoleva lõputöö probleemiks on asjakohase informatsiooni puudumine Eesti noorte töötajate hoiakust mängustamise kasutamisesse värbamisturunduse kontekstis. Mängustamine värbamisturunduses on suhteliselt levinud kontseptsioon mujal maailmas: on hinnatud, et mängustamise valdkond on 2020. aastaks väärt 11 miljardit USA dollarit (Ireland 2016). Eestis ei ole mängustamise kasutamine värbamises levinud ega varasemalt uuritud. Sellest tulenevalt on lõputöö peamiseks eesmärgiks välja selgitada noorte huvi mängustatud värbamisprotsessis osalemise vastu.

Lõputöö läbiviimiseks püstitab autor peamise uurimisküsimuse ja toetavad uurimisküsimused. Peamine uurimisküsimus on “Kas noored töötajad on huvitatud mängustatud värbamisprotsessis osalema ja kuidas see erineb valimis soopõhiselt?”. Teine uurimisküsimus on “Kas mängustamise kasutamine värbamisturunduses suurendab noorte töötajate huvi tööpakkumise vastu?”. Kolmas uurimisküsimus on “Kas mängustamise kasutamine värbamisturunduses muudab tööandja noore töötaja jaoks atraktiivseks?”. Uurimisküsimustele vastuste saamiseks koostab töö autor internetipõhise küsimustiku, millele vastavad Eesti noored, potentsiaalsed töötajad, vanuses 19-25 eluaastat.

Antud bakalaureusetöö püsitatud eesmärgi täitmiseks on autor seadnud järgmised uurimisülesanded:

- 1) kirjeldada mängustamist ning selle elemente;
- 2) anda ülevaade mängustamise kasutamisest värbamisturunduse kontekstis ning tuua näiteid Eestist ja mujalt maailmast;
- 3) viia läbi kvantitatiivne uuring selgitamaks noorte hoiakut ja mängustamise rolli vakantse positsiooni ja organisatsiooni atraktiivsusele;
- 4) analüüsida uuringu tulemusi ja teha selle põhjal järeldusi.

Käesolev lõputöö koosneb kahest peatükist, millest esimeses annab autor ülevaate lõputööga seotud uuringu teoreetilisest taustast ja varasemalt läbiviidud uuringutest. Täpsemalt tutvustab töö autor antud peatükis mängustamist ja selle elemente. Seejärel tutvustab autor värbamisturunduse kontseptsiooni ja mängustamise rakendamist ning toob praktilisi näiteid mängustamise kasutamisest Eestis ja mujal maailmas. Teises peatükis annab autor ülevaate läbiviidud internetipõhisest uuringust. Antud peatükis selgitab autor meetodikat, sealhulgas uurimisprobleemi, uurimuse eesmärgi ja uurimisküsimusi. Lisaks toob töö koostaja viimases peatükis välja uuringu tulemused ning teeb järeldusi ja soovitusi edasiseks.

# 1. MÄNGUSTAMISE KASUTAMINE VÄRBAMISTURUNDUSES

Käesoleva lõputöö teoreetilises osas tutvustab autor esmalt mängustamist, selle definitsiooni ja seost motivatsiooniga ning seejärel mängu elemente. Peatüki teises pooles annab autor ülevaate värbamisturundusest, mängustamise kasutamisest värbamisturunduses, toob praktilisi näiteid mängustamise kasutamisest ja annab ülevaate varasematest uuringutulemustest.

## 1.1. Mängustamise definitsioon ja elemendid

### 1.1.1. Mängustamise definitsioon

Akadeemilises kirjanduses puudub üldkasutatav ja kokkulepitud mängustamise definitsioon (Seaborn, Fels 2014). Kõige levinum definitsioon mängustamisest on “mängu disaini elementide kasutamine mitte-mängulistest kontekstides” (Deterding *et al.* 2011). See definitsioon koosneb neljast peamisest mängustamise osast. Esmalt, mängustamise puhul on tegemist virtuaalse mängu (ingl. k *games*) elementidega, mitte pelgalt mängu (ingl. k *play*) elementidega. Erinevus seisneb selles, et mängimine viitab improvisatsioonilisele ja väljendavale tegevusele, kuid virtuaalne mängimine viitab mängimisele järgides seatud reegleid ja saavutades teatud mängu eesmärgi. Tihti esitatakse mängijatele mängus takistusi võistluslikus keskkonnas. Teine mängustamise osa on disain. Erinevalt traditsioonilistest mängudest, mängustamine viitab vaid konkreetsete mängu disaini elementide kasutamisele. Need elemendid moodustavad mängustamise kolmanda osa, mis viitab mängus leitavatele omadustele või tunnustele, mis on mängudega seotud ja mis aitavad mängu mängimisele kaasa. Mängu omaduste ja tunnuste hulka kuuluvad disaini mustrid, mängu mehhaanikad, kontseptuaalne mudel ja printsiibid ning disaini meetod. Viimaseks mängustamise osaks on mitte-mängulised kontekstid, mis on kriitilise tähtsusega, kuna see avab võimaluse mängustamise võimaluste kasutamiseks mittetraditsioonilistes mängude keskkondades. (Lowman 2016)

Üldiselt kasutatakse terminit mängustamine interaktiivse süsteemi funktsioonide kirjeldamiseks, mille eesmärgiks on motiveerida ja kaasata lõppkasutajaid läbi mängu elementide ja

mehhanismide kasutamise (Seaborn, Fels 2014). Werbach ja Hunter'i (2012) meelest on mängustamine enam kui auhindade ja punktide jagamine, vaid inimeste kaasahaaratus ja motivatsiooni saavutamine läbi mängulisuse. Sarnaselt nimetab Chou (2014) mängustamist oskuslikuks nauditavate ja kaasahaaravate elementide ammutamiseks mängudest ning nende kasutamiseks päris elus või produktiivsetes tegevustes. Seda protsessi nimetab ta "inimese keskseks disainiks" "funktsiooni keskse disaini" asemel. Seesugune protsess ja disain võtab arvesse, et inimestel süsteemis on tunded, ebakindlused ja põhjused, miks nad tahavad või ei taha teha teatud asju, ja optimeerib mängustatud tegevuse võttes arvesse inimeste motivaatoreid, tundeid ja huvisid.

Mängustamine on enim levinud turunduse valdkonnas, kuid sama kontseptsiooni kasutatakse üha enam ka muudes valdkondades (Sillaots 2018). Kaubanduskeskuste ja kohvikute lojaalsuskaardid kasutavad punkte, levelleid või märke, et suurendada klientide kaasatust ja süvendada suhteid, mida kliendid on loonud brändidega (Robson *et al.* 2015). Sotsiaalmeediakanal Facebook ja Google on mängustanud ühe oma protsessi – programmi tõlkimise erinevatesse keeltesse ja selle kohandamise vastavalt kultuurile.

Hästi disainitud, päris elulistel eesmärkidel põhinev mängustamine võib aidata ühendada kasutamata mängijapotentsiaal, et suurendada tulemuslikkust ja kaasata kliente või töötajaid viisil, kus mõlemad osapooled võidavad (Simpson, Jenkins 2015). Kaudsel viisil kasutatakse mängustamist ettevõtte või selle toodete reklaamimiseks (Lee, Hammer 2011).

### **1.1.2. Mängustamine ja motivatsioon**

Mängustamisega käib käsikäes motivatsioon. Motivatsioonina võib kasutada boonuseid, auhindu ja muid hüvitisi, mis ajendavad ja motiveerivad töötajaid eesmärke saavutama. Neid nimetatakse välisteks motivaatoriteks – need tulevad väljaspoolt individuaali ehk töötajat. (Herger 2014) Mängija on motiveeritud, kuna ta soovib midagi saada. Selleks võib olla eesmärk, kasu saavutamine või ükskõik muu, mida on võimalik omada ja saavutada. (Chou 2014) Peamine emotsioon, mida mängu elementide nagu näiteks märkide, punktide ja edetabelite kasutamisega tekitatakse, on võistlushimu. Võistlus motiveerib vaid väikest hulka osalejatest ning peale vajaliku punktisumma kogumist motivatsioon kaob. (Sillaots 2018) Välistes motivaatorid täidavad oma eesmärki tihti, kuid neil on teatud piirangud ning need võivad põimida sisemiste motivaatoritega (Herger 2014).



Sisemised motivaatorid tulevad töötaja seest nagu näiteks soov saada oma valdkonnas paremaks, leida sõpru või kuuluda teatud gruppi (Herger 2014). Mängijal ei ole vaja eesmärki või auhinda, et kasutada oma loomingulisust, veeta aega sõpradega või tunda ootusärevust tundmatu ees – tegevus ise on rahuldustpakkuv (Chou 2014). Sisemise motivatsiooni tekitamine on aga oluliselt keerukam, kuna inimesi motiveerivad erinevad asjad ning enamik inimestest ei tea isegi, mis neid motiveerib. Mängu peamisteks sisemise motivatsiooni allikaks on väljakutsed. Inimestele meeldivad väljakutsed, kuna need annavad võimaluse enese proovile panekuks. Lisaks annab see mängijale võimaluse enda oskusi testida. (Sillaots 2018)

Enamik ettevõtetest keskendub mängustamise kasutamisel välistele motivaatoritele nagu näiteks tegevuse lõpus mängijale auhinna andmine. Tegelikult välise motivatsiooni peatamine langetab tihti mängija motivatsioonitaseme madalamale, kui see oli enne välise motivaatori tutvustamist. Ettevõtetal on kasulik kasutada sisemisi motivaatoreid muutes tegevuse ise huviäratavaks ja rahuldust pakkuvaks, et kasutaja oleks pidevalt tegevusse haaratud. (Chou 2014)

### **1.1.3. Mängu elemendid**

Mängu elemendid on mängustatud rakenduse alustalad (Deterding *et al.* 2011). Erinevad autorid on mängu elemente erinevalt klassifitseerinud. Hunter ja Werbach (2012) jagavad elemendid kolme gruppi: dünaamikad (ingl. k *dynamics*), mehhanismid (ingl. k *mechanics*) ja komponendid (ingl. k *components*). Dünaamikad on kõige abstraktsemad elemendid, millest olulisemad on piirangud, emotsioonid, narratiiv, progressioon ja sotsiaalsed suhted. Mehhanismid on defineeritud kui protsessid, mis viivad mängija tegevust edasi ja aitavad kaasa mängija kaasahaaratusel. Nendeks on väljakutsed, võimalused, võitlus, koostöö, tagasiside, info hankimine, auhinnad, tehingud, kordade vahetus ja võitja staatuse olemasolu mängus. Viimaseks on komponendid, mis on täpsemad vormid mehhanismidest või dünaamikatest. Hunter ja Werbach (2012) on leidnud 15 komponenti, milleks on saavutused, avatarid, märgid, väljakutsed, kollektsioonid, võitlused, sisu lahti lukustamine, jagamine, edetabelid, levelid, punktid, otsingud, sotsiaalsed graafikud, tiimid ja virtuaalsed tooted.

Teadlased Hunnicke, LeBlanc ja Zubek (2004) on välja töötanud MDA raamistiku, mille eesmärk on täita tühimik mängu disaini ja rakendamise, mängu kriitika ja mängude tehnilise teadustöö vahel. Selle kohaselt on mängustamises mängija info ammutamise protsessi kolmeks osaks mehhanismid, dünaamikad ja esteetika.

Esteetika elemendid on erinevad mängu eesmärgid ning lõbu (ingl. k *fun*) komponendid. Esteetika koondab enda alla sensatsiooni kui meele-naudingu, fantaasia kui uskuma panemise, narratiivi kui põnevuse, väljakutse kui takistusraja, sõpruskonna kui sotsiaalse raamistiku, avastamise kui kaardistamata territooriumi, enese väljendamise kui eneseavastamise ja esitluse kui meelelahutuse. Seesugune mängu kirjeldamise sõnavara laiendamine aitab kirjeldada mängu ja selgitada, kuidas ja miks erinevad mängud mõjuvad teistmoodi erinevatele inimestele või samadele mängijatele erinevatel aegadel. (Hunicke *et al.* 2004)

Dünaamikad on mängu disaini printsiibid, mis loovad ja toetavad esteetilist kogemust. Näiteks aja surve ja vastasmängija on kaks mängu dünaamikat, mis loovad ja toetavad esteetika elementi väljakutse. Dünaamikad nagu info jagamine konkreetsete liikmete ehk tiimi vahel sessiooni kestel või võitmise tingimuste andmine, mida on keerulisem saavutada üksi, on seotud mängu esteetika elemendiga sõpruskond. Esteetika elementi enese väljendamine luuakse läbi dünaamikate, mis julgustavad mängijaid maha jätma oma märki nagu näiteks süsteemi soetamine, ehitamine, virtuaalsete toodete väljateenimine, disainimine, levelite või maailmate vahetamine ning personaliseeritud ja unikaalsete karakterite loomine. (Hunicke *et al.* 2004)

Mehhanismid viitavad mitmetele tegevustele, käitumistele ja kontrolli mehaanikatele, mida mängijal on võimalik teha mängu sees. Näiteks kaardimängu mehhanismid on segamine ja kihla vedamine, millest võivad välja ilmuda dünaamikad nagu näiteks bluffimine. (Hunicke *et al.* 2004) Punktid, märgid, edetabelid, staatused, levelid, ülesanded, missioonid ja muud konkreetset reeglid ja auhinnad kuuluvad mängu mehhanismide kategooria alla. Mehhanismid moodustavad suure osa sellest, mida üks automaatselt võib seostada mängu elementidega. (Kim 2015)

#### *1.1.3.1. Mängu mehhanismide liigid*

Punktid näitavad enamasti kui palju aega ja pingutust on mängija mängu pannud (Kim 2015). Punkte kasutatakse tihti selleks, et motiveerida inimesi sooritama erinevaid tegevusi ning seejärel nende tegevuste eest antakse punkte. Eeldus selle juures on, et inimesed ostavad rohkem tooteid või töötavad rohkem, kui nad saavad sooritatud tegevuse eest punkte. See on lihtne lähenemine, mis motiveerib inimesi, kellele meeldib asju koguda või teistega võistelda. (Werbach, Hunter 2012) Punktid on paindlik tagasiside viis. Neid kasutatakse skoori pidamiseks ja progressi mõõtmiseks, tihti ka eesmärkide seadmisel või isegi rahavahendina. Punktid ajendavad mängus paremaks saamist. Need tekitavad võistlusmomendi, mis viivad mängija staatuse muutumiseni. (Ganit 2015) Punktid võivad aidata mängustamise protsessis välja selgitada võitja, eeldusel, et

võitja eksisteerib, ja need annavad tagasisidet mängu disainijale, kes saab neid analüüsida ja olulist tagasisidet mängustatud rakenduse efektiivsuse kohta (Hunter, Werbach 2012).

Märgid on erinev versioon punktidest: need on visuaalsed representatsioonid saavutusest mängustatud protsessis. Mõne märgi teenimine võib sõltuda mängus teenitud punktisummast või konkreetsest mängus sooritatud tegevusest. Märkidel on mitmeid funktsioone, mis toimivad eesmärgina, kui mängijale on teada selle võitmise eeldused, või näitavad virtuaalset staatust. (Werbach, Hunter 2012) Punktide kogumine loob otsest võistlusmomenti, kuid märgid pakuvad enamasti kaudset suhet võistlusega. Märgid on isiklikumad ja enamasti ei ole neid võimalik välja vahetada, küll aga punktid toimivad vahetusvahendina, mida saab tihti vahetada millegi väärtusliku ja käegakatsutava vastu. Virtuaalsed elemendid, märgid ja saavutused loovad inimeses lojaalsust, aga samal ajal seavad piirid, kuna need on tavaliselt piiratud süsteemiga, kus neid väljastatakse. (Ganit 2015)

Edetabelid loetlevad mängijad nimekirja punktisummade ja saavutuste alusel, et luua võistlusmomenti (Kim 2015; Werbach, Hunter 2012). Õigetes situatsioonides on edetabelid väga tugevaks motivaatoriks. Teades, et vaid paari punkti juurdekogumisel on võimalus edetabelis üles poole liikuda või esimeseks jõuda, on väga tugev edasiviiv jõud mängijale. Teisalt võivad need olla äärmiselt demotiveerivad. Nähes, kui kaugel mängija on teistest edetabeli tipus olevatest, võib mängija motivatsiooni langetada niivõrd madalale, et ta jätab mängu mängimise pooleli. Mitmed uuringud on näidanud, et ainult edetabelite kasutamine ärilises keskkonnas viib tavaliselt produktiivsuse ja tootlikkuse alla. (Werbach, Hunter 2012)

Levelid on etapid, kus mängija arendab oma võimeid ja võimalusi kuni ta saab lahti lukustada järgmise leveli ja sellele liikuda. Levelid funktsioneerivad tihti kui auhinna süsteemid, julgustades mängijaid mängus edasi liikuma. (Kim 2015)

## **1.2. Värbamisturundus**

Värbamise peamine eesmärk on tulevaste töötajate ligi meelitamine. Selle saavutamiseks tuleb indentifitseerida piisav hulk potentsiaalseid kandidaate. Seejärel on värbamisega seotud tegevuste eesmärk aidata leida potentsiaalseid kandidaate ja veenda valitud kandidaate värbamisprotsessis jätkama ja lõpuks tööpakkumist vastu võtma. (Barber, 1998) Vaatamata eelnimetatud protsesside

vastastikusele sõltuvusele, keskendub suur osa organisatsiooni töökohtade täitmisega seotud kirjandust töötajate hindamisele ja valikule ning väga vähe tähelepanu pannakse personali ligi meelitamisele. Kui organisatsioon ebaõnnestub piisava hulga õigete omadustega kandidaatide tähelepanu saamisel, siis olenemata välja töötatud kandidaatide hindamise ja valiku süsteemi keerukusest ei ole see efektiivne. (Boudreau, Rynes 1985 viidatud Chapman, Mayers 2015, 27)

Viimasel ajal on värbamine üha enam põimumas turundusega, mis tähendab, et värbamises edukas olemiseks tuleb värbajal harida end turunduse valdkonnas ja leida parimad praktikad, mida värbamise konteksti üle tuua. Tulemuslik värbamistegevus on enamat kui töökuulutuse avaldamine tööportaalis või ajalehes. (Tamme 2019) Ettevõtte, kes tahab jõuda parima tööjõuni ja võita “võitluse parima talendi saamiseks” (Lievens 2002), peab lisaks traditsioonilistele värbamistegevustele tegelema ka värbamisturundusega (Tamme 2019).

Värbamisturundus tähendab erinevate praktikate kasutamist organisatsioonis selleks, et “leida, meelitada ligi ja hoida haaratuna potentsiaalseid talente juba enne seda, kui nad ametikohale kandideerivad” (Tamme 2019). Värbamisturunduse alla kuuluvad tegevused nagu sisuturundus, ehk lugude kirjutamine organisatsioonist ja selle kultuurist, värbamisüritused, positiivse kandidaadikogemuse loomine, sotsiaalmeedia kasutamine värbamises, mängustamise kasutamine kandidaatide ligimeelitamiseks, kandideerimise ja hindamise protsessis ja muud innovaatilised lahendused. (Tamme 2019)

### **1.3. Mängustamine värbamisturunduses**

Mängustamise kasutamine värbamises on üha populaarsemaks praktikaks muutunud ning selle tulemusena on hakatud kasutama värbamises mõistet *recruitment* ehk värbamise lõbusaks muutmine (Tamme 2019). Termin tuleneb inglise keelsetest sõnadest nagu värbamine (ingl. k *recruitment*) ja meelelahutus (ingl. k *entertainment*) (Nadai 2019). See tähendab sisuliselt kandidaadi sobivuse hindamist mängustamise kasutamise kaudu (Tamme 2019). Seda tehakse töötaja ja ettevõtte vahel positiivse sideme loomise abil, mis võib võtta erinevaid vorme nagu näiteks innovatiivsed võistlused, video mängud, virtuaalsed intervjuud, põgenemistoa mängud jpm. Kandidaatide seisukohast on mängimine suuresti nauditavam kui stressirohketele küsimustele vastamine traditsioonilistel intervjuudel. (Nadai 2019) Peamine eesmärk on sealjuures ligi meelitada kandidaate, kelleks on enamasti noorema põlvkonna esindajad (Tamme 2019).

Mängustamist saab kasutada erinevates värbamisprotsessi etappides. Chow ja Chapman (2013) on välja toonud, et mängustamine on efektiivne suure hulga kandidaatide ligitõmbamiseks, parendades organisatsiooni kuvandit ja atraktiivsust ning selle tulemusena positiivselt mõjutada kandidaatide huvi positsiooni vastu ja kandideerimiskäitumist. Ka Wozniak (2015) on leidnud, et meelelahutavaid mängu saab kasutada kandidaatide tähelepanu tõmbamiseks ja seejärel nende suunamiseks ettevõtte karjäärilehele, et aidata luua head tööandja kuvandit.

Teine kaasatum viis mängustamise kasutamiseks Wozniaki (2015) hinnangul on pakkudes kandidaatidele võimalust mängida mängu, kus nad saavad teha ülesandeid, mis on asjakohased reklaamitavale töö positsioonile. Seesugused mängustatud lahendused muudavad hindamise meetodid rohkem mängulisemaks parendades kandidaatide reaktsioone (Armstrong *et al.* 2016) ning need annavad nii kandidaadile kui ka tööandjale võimaluse täpsemalt hinnata sobivust tööle (Wozniak 2015; Armstrong *et al.* 2016). Seesugused mängustatud lahendused annavad mängijale realistlikuma ülevaate töö sisust (Wozniak 2015) ja aimduse, kuidas näeb välja töötamine konkreetse organisatsiooni jaoks. Kui mängija naudib mängu, siis ta võib nautida tööd ka päris elus (Ireland 2016).

Kui rolli mängimine nõuab mängijalt päris töötajaga analoogsete ülesannete täitmist, siis see ei anna infot mitte ainult töötajale positsiooni kohta, vaid ka personaliosakond võib teabest kasu saada (Wozniak 2015). *Online* mängustatud ülesannete mängimine võib stimuleerida situatsioone, kus inimese kavatsused ja käitumine on nähtav. Sõltuvalt konkreetse mängu disainist ja seal kasutatud mängu disaini elementidest võib kandideeri tähelepanu olla eemal mõttest, et teda parasjagu hinnatakse. See viib selleni, et mängija näitab enda tegelikku käitumist või nn palet ja selle tulemusena vähendab võltsimist ja/või sotsiaalse soovitatavuse kallutatust (ingl. k *social desirability biases*). (Armstrong *et al.* 2016)

Wozniak (2015) on vastandaval arvamusel: seesuguse mängu mängimine ei ole võrdne töötaja reaalse hindamisega – seda isegi siis, kui mängus olevad ülesanded vastavad reaalse töö ülesannetele. Mängija käitumine ei ole ilmtingimata peegeldus sellest, kuidas ta käituks elulises olukorras. Mängu mängimisel on oma dünaamikad ning see, kuidas mängija täidab oma rolli on ainult ligikaudselt sarnane sellele, kuidas ta professionaalses rollis käituks.

Mängustamine kaasab kandidaate erinevatel viisidel. Sel on mehhanisme tunnustamiseks, tagasisideks, lõbuks (ingl. k *fun*) ja koostöök. Need mehhanismid on väga tihedalt seotud inimese üleüldiste motivaatoritega nagu eesmärk, autonoomia, meisterlikkus ja seotus. (Coene 2019)

Mängustamise alla kuuluvad mitmed erineva raskusastmega ja mängudele sarnanevad lahendused. Lihtsamates mängustamise variantides on kasutatud ainult vähesed meelelahutusliku mängu mehhanismid. Skoori pidamine ülesannete täitmisel on üks selline mängu sarnane mehhanism – järjestikused voorud, mis tulenevad saavutatud skoorist, potentsiaalne võitlus teiste osalejate või iseenda vastu, tegevuste kavandamine punktide kogumise kontekstis (ja seega positsioon edetabelis). Mängustamise protsessi tõhususe põhinäitajaks on vahetu tagasiside, mida näitab tulemuste punktistamine või täpsemini – mängijate käitumine. Võimalus võrrelda enda tulemusi teiste tulemustega (tavaliselt tulemustega tabelid, kus on kasutatud mingisugust graafilist kujutist, mis julgustab liikuma lõpu poole, näiteks edenemisriba näidates mängijale kui kaugel ta oma missiooni saavutamisest on) on oluline motivatsiooni tugevdaja mängustatud protsessis. (Wozniak 2015)

Mängude olemus soodustab nende jagatavust ja laia hulga inimesteni jõudmist sotsiaalmeediakanalites nagu Facebook, LinkedIn, Twitter jne. Mängustatud värbamise rakenduste potentsiaal jõudmaks suure hulga inimesteni, nende ligi meelitamine ja kaasatuna hoidmine on organisatsioonidele väga oluline ja värbamisprotsessis kriitilise tähtsusega. See langeb kokku tavalise värbamispraktikaga, milleks on kõige suurema kandidaatide arvu saavutamine. Kuna maksimeerides kandidaatide arvu, saab ettevõtte suure hulga kandidaatide seast valida endale kõige konkureerivama töötaja. (Chow, Chapman 2013)

#### **1.4. Näiteid mängustamise kasutamisest värbamisturunduses**

Ameerika Ühendriikide kaitseväge näide on üks parimaid illustreerimaks mängustamise kasutamist talendi identifitseerimiseks ja ligi tõmbamiseks. Ameerika Ühendriikide kaitseväge lõi 2002. aastal mängu kui värbamise tööriista. Nad on mängu mitmel korral uuendanud ja üle vaadanud ning see on olnud kaitseväge värbamisel suureks abiks. Pakkudes tsiviilisikutele võimalust kogeda sõduri elu, ei anna nad ainult võimalust realistlikult tööd kogeda, vaid ka Ameerika Armeele võimaluse mängijate informatsiooni koguda. Kogutud informatsioon on väärtuslik kõige parema talendi identifitseerimiseks. Loodud mäng pakub treeningu ja oskuste arendamise

võimalust, mis peegeldab tehnikaid reaalsest sõduri treeningust. Individuaalid, kes liiguvad mängus kiiresti edasi, on suure tõenäosusega võimelised väga hästi hakkama saama ka päris-elu treeningutes ja oskuste arendamises. Kaitsevägi saab teha kandideerimispakkumise edetabelis esimestele mängijatele. Mängu tunnetus, mängijate võimalused ja mängu disain on loodud selliselt, et see tõmbaks ligi potentsiaalseid sõdureid. Sisuliselt on mäng Ameerika Ühendriikide kaitseväge interaktiivne reklaam. (Lowman 2016)

Sarnaselt Ameerika Ühendriikide kaitseväge näitele on PwC Ungari kasutanud mängustamist, et kaasata töötajaid otsinguprotsessis. Traditsiooniliselt veetsid töötajad vähem kui 15 minutit organisatsiooni karjäärilehel ja PwC oli huvitatud professionaalsema kandidaadikogemuse loomisest ja hea töandja kuvandi loomisest. Selle tulemusena lõi ettevõtte mängu “Multipoly”, mille abil sai PwC virtuaalselt testida kandidaatide valmisolekut ettevõttes töötamiseks. Mängu sisuks oli päris eluliste probleemide lahendamine tiimides. PwC Ungari regiooni värbamise juht, Noémi Biró märkas, et kandidaadid, kes on mänginud Multipoly mängu, on paremini ettevalmistatud näost-näku intervjuudeks, kuna mäng haris neid PwC ettevõtte, selle visiooni, teenuste ja oskuste kohta, mis olid vajalikud ettevõtte edule kaasa aitamiseks. Biró lisas, et mängu mänginud, tööle valitud töötajate sisseelamine oli lihtsam, kuna nad olid läbi mängu tutvunud organisatsiooni kultuuriga. (Meister 2015)

Ameerika rahvusvaheline tarkvaraarendusettevõtte Phoenix Software kasutab mängustamist kandidaatide ligi meelitamiseks ja selekteerimiseks. Nimelt lähevad ettevõtte töötajad koos tööle kandideerinutega põgenemistuppa, et tutvuda töötajatega ning valida põgenemistoas hakkama saamise põhjal õiged töötajad ettevõttesse. Kandideerijad ei pea saatma ettevõttele oma CV-d, vaid osalevad põnevas ja ebatavalises intervjuuvoorus. (Coene 2019)

Ameerika Ühendriikide tehnoloogiahiid Google korraldab juba üle kümne aasta tarkvaraarendajatele suunatud koodi kirjutamise võistlust nimega “Google Code Jam”, et leida ettevõttesse uut ja värsket talenti. Arendajad ja insenerid, kes võtavad võistlusest osa, võivad võita rahalisi auhindu, millest suurim on 50 000 USA dollarit. Google kasutab rahalisi auhindu potentsiaalsete ja õigete oskustega kandidaatide ligi meelitamiseks. (White 2015)

Värbamise mängustamist on kasutanud turvateenuste osutamisega tegelev rahvusvaheline kontsern G4S Eesti. 2019. aasta varakevadel viis G4S Eesti läbi värbamiskampania lennundusjulgestajate leidmiseks, mis kutsus potentsiaalseid kandidaate kampanialehelt üles

leidma kolm eset, mida lennujaama turvavärvatest läbi ei lasta ehk mida lennureisile kindlasti kaasa ei tohiks võtta (vt. Lisa 1). Mängustatud lahenduse juures oli üleskutse lennundusjulgestaja positsioonile kandideerimiseks. Tegemist oli väikese mängustatud lahenduse kasutamisega G4S Eesti spetsiaalselt positsioonile loodud kampaanialehel, kuid see-eest sai see palju tähelepanu.

## 1.5. Varasemad uuringutulemused

2018. aastal Lätis 18-65 aasta vanuste Riias ja selle regioonis töötavate inimeste hulgas läbiviidud uuringust selgus, et 21% vastajate töökohtades kasutatakse mängustamist värbamises ja töötajate sisseelamisel. Enim kasutati mängustamist töötajate värbamisel ja töötajate sisseelamisel kaubandusega tegelevates organisatsioonides (36%), seejärel 19%-ga tootmis- ja teenindusvaldkondades. (Ergle 2018)

2019. aastal Horvaatias üliõpilaste seas läbiviidud uuringust selgus, et 35% meestest vastasid, et nemad oleksid huvitatud mängustatud lahendusest osa võtma tööle kandideerides ning sama vastas vaid 22% naistest. 51% meestest ja 58% naistest oli arvamusel, et nemad oleksid huvitatud mängustamisest, kuid see sõltub vormist (*online*, päris-elu vms). Samast uuringust selgus, et 14% meestest ei ole mängustamisest värbamise kontekstis huvitatud, kuna nad arvavad, et mängud on vaid meelelahutamiseks, sama arvasid 20% naisvastajatest. (Nenadić 2019)

Poolas tööturule sisenevate 20-25 aasta vanuste noorte seas läbiviidud uuringust selgus, et 70% küsimustikule vastajatest olid valmis osalema värbamise valikuprotsessis, kus on kasutatud mängustamist. Enamik näevad mängustamist atraktiivse värbamise vormina. Veerandil küsimustikule vastajatest (25%) ei olnud mingisugust kavatsust mängustatud valikuprotsessis osaleda. Seesugune kõrge negatiivne tulemus võib viidata vastajate teadlikkuse puudumisele mängustamisest või näidata Poola turu olukorda, kus värbamise valikuprotsessides mängustamise kasutamine ei ole laialdaselt levinud. Uurimusest tuli välja väike soodevaheline erinevus – 78% meestest ja 66% naistest on huvitatud sellise vormiga värbamisest osa võtma. (Krasulak 2015)

Katzlinger (2017) analüüsis mängude, mida suur-ettevõtted kasutasid värbamise eesmärgil ning ta leidis, et seesuguste mängude ja mängustatud stimulatsioonide sihtrühmad on enamasti noored eriti kooli pooleli jätnud, praktikandid ja juuniori tasemel töötajad. Kogenud töötajad ei ole tihti mängustatud lahenduste fookuses. Veel selgus, et mängustatud enese hindamise meetodid viivad



mugavama keskkonna loomisele siis, kui tööintervjuud on juba tehtud, kuna töötajad on tuttavad inimeste ja keskkonnaga, mida kuvatakse mängustatud stimulatsioonis.

Töötades mängustatud hindamismeetoditega värbamises tuleb mitmeid asjaolusid arvesse võtta, et garanteerida adekvaane ja kvaliteetne rakendus. Mängustamise protsessi põhifunktsioonid, millel on märkimisväärselt positiivne mõju töötaja kaasatusele (ingl. k *engagement*), on kiirem ja korduv tagasiside, selged eesmärgid ja reeglid, sõltuvust tekitavad taustlood ja väljakutsuvad, kuid lahendatavad ülesanded. Ettevõtte tegelike töötajate kasutamine on olulise tähtsusega tööandja brändi kujundamisel, kuna inimeste esitlemine, kes on vaid veidi vanemad kui töötajad, võib kaasa aidata kandideerija tugevama sideme kujundamisele ettevõttega. (Katzlinger 2017)

Samuti Soomes läbiviidud uuring ilmestab, et Y-põlvkond on enamasti huvitatud ja motiveeritud stimulaativsete mängude mängimisest, mis on osa hindamisprotsessist, kuid positiivne suhtumine sõltub ka sellest, kui võrd noor tajub mängu paikapidavust ja asjakohasust hindamismeetodina. 2016. aastal läbiviidud uuringust selgus, et Y-generatsiooni eelistus *online* isiksuse ja sobivuse testide ja värbamises mängustamise kasutamise vastu sõltub sellest, mil määral nad tunnevad, et kasutatud meetod on põhjendatud, asjakohane ja vajalik viis nende sobivuse hindamiseks. (Jansson 2016)

## **2. UURING VÄRBAMISTURUNDUSES MÄNGUSTAMISE KASUTAMISE HOIAKUST**

Antud peatükis annab bakalaureusetöö autor ülevaate metoodikast, sealhulgas uurimisprobleemist, püstitatud uurimisküsimustest, uuringu läbiviimisest ja valimist. Peatüki teise osa sisuks on läbiviidud kvantitatiivse uuringu tulemuste analüüsimine ning järelduste ja ettepanekute tegemine edasiseks.

### **2.1. Uuringu metoodika**

#### **2.1.1. Uurimisprobleem, -küsimused ja meetodid**

Lõputöö uurimisprobleem tuleneb eelkõige tööandjate vahelise konkurentsi suurenemisest parima talendi värbamiseks ja vajadusest leida uusi ja efektiivseid kandidaatide ligi meelitamise vahendeid. Töøjõuturu olukord on muutunud pigelisemaks ja Eesti residentide hulgast on üha keerulisem leida uut töøjõudu (Mertsina 2018). Evarti (2016) hinnangul on sobivate töötajate värbamise raskemaks muutnud muuhulgas tihenendud tööandjate vaheline konkurents parima töøjõu värbamiseks. Värbamine on põiminud turundusega ning edu saavutavad need, kes lisaks atraktiivse töökuulutuse koostamisele, plaanivad ja läbi mõtlevad ka värbamisturunduse tegevused. Värbamisturunduse alla kuuluvad tegevused, mis aitavad ettevõttel potentsiaalseid kandidaate ligi meelitada nagu mängustamise kasutamine kandidaatide ligi meelitamiseks, kandideerima panemiseks ja hindamiseks (Tamme 2018).

Viimasel ajal on üha populaarsemaks muutunud mängustamise kasutamine värbamises, eelkõige kandideerija tähelepanu saamiseks ja temas huvi äratamiseks (Coene 2019). Käesoleva töö autor analüüsis 2015.-2019. aastal Tallinna Tehnikaülikooli, Tallinna Ülikooli ja Tartu Ülikooli lõputööde *online*-andmebaasides saadaval olevaid teadustöid mängustamisest värbamise ja värbamisturunduse kontekstis ja leidis, et Eestis ei ole äsja mainitud teemasid uuritud. Autor nägi siinkohal võimalust uurimaks Eesti kandidaatide vaatenurka mängustamise kasutamisest

värbamisturunduses ja sellest, milline on mängustamise roll noorte töötajate huvile vakantse positsiooni vastu ja tööandja atraktiivsusele.

Käesoleva töö autor sõnastas uurimisprobleemidele vastuse saamiseks järgmised uurimisküsimused:

- Kas noored potentsiaalsed töötajad on huvitatud mängustatud värbamisprotsessis osalema ja kuidas see erineb valimis soopõhiselt?
- Kas mängustamise kasutamine värbamisturunduses suurendab noorte potentsiaalsete töötajate huvi tööpakkumise vastu?
- Kas mängustamise kasutamine värbamisturunduses muudab tööandja noore potentsiaalse töötaja jaoks atraktiivseks?

Uurimisküsimustele vastamiseks kasutas autor internetipõhises keskkonnas Google Forms koostatud küsimustikku, kasutades mittetõenäosuslikku mugavusvalimit. Küsimustiku ettevalmistamisel töötles autor põhjalikult läbi värbamise ja värbamisturunduse mängustamisega seotud teooria, mis oli koostatud küsimustiku küsimuste aluseks. Küsimustik algas eessõnaga, kus autor tutvustas iseennast, lõputööga seotud eesmärki ning mängustamise mõistet ja lisas viite praktilisele näitele mängustamise kohta värbamise kontekstis. Küsimustik koosnes 10-st küsimusest, millest 9 olid kinnised (Vt Lisa 2). Küsimus eriala kohta oli lahtine: vastajad said sisestada vabas vormis oma eriala. Kinnistele küsimustele sai vastata valides etteantud vastusevariantide vahel või märkida oma hinnangut Likerti 5-astmelisel skaalal. Likerti skaalat kasutati kolme küsimuse juures, millega mõõdeti kandidaatide hoiakut mängustamise suhtes ja nõustumist esitatud väidetele. Mida suuremad on numbrid, seda positiivsem on vastaja hinnang:

5 – nõustun täielikult

4 – pigem nõustun

3 – ei ole seisukohta

2 – pigem ei nõustu

1 – ei nõustu üldse

Ühele küsimusele sai vastuseks valida “muu” ning vabas vormis endale sobiva vastuse kirjutada. Kaheksa küsimust kümnest olid vastajatele kohustuslikud. Autor püüdis küsimustiku koostamisel kasutada võimalikult lihtsat sõnastust, et inimesed, kes ei ole kunagi mängustatud värbamisturundusega kokku puutunud, saaksid küsimustest kergesti aru. Lihtsuse ja vastajate

selguse huvides kasutas töö autor värbamisturunduse mõiste asemel sõna värbamine. Küsimustikule vastamine oli anonüümne.

### 2.1.2. Andmete kogumine ja valim

Varasemalt läbiviidud uuringust (Katzlinger 2017) on välja tulnud, et mängustamise kasutamine toimib enim noorte seas. Sellest tulenevalt osutusid töö valimiks Eesti noored potentsiaalsed töötotsijad vanuses 19-25 aastat. Vanuse tõttu võib eeldada, et tegemist on vanusegrupiga, kes on küllaltki altid ja kiired uute tehnoloogiliste lahendustega kaasa minema ning autor eeldas, et antud vanuses noored on suurema tõenäosusega kuulnud mängustamise kontseptsioonist ning selle kasutamisest värbamisturunduse kontekstis, võrreldes teiste vanusegruppidega. Peale selle autor eeldas, et tulenevalt ise antud vanusegruppi kuulumisest, on tal kergem ligipääs valitud vanuses noortele.

Autor kogus andmeid üks nädal vahemikus 18. november – 24. november 2019 ning levitas küsimustikku sotsiaalmeediakanali Facebook ja Tallinna Tehnikaülikooli Ärinduse üliõpilaste e-posti loendi kaudu. Sotsiaalmeediakanalis Facebook jagas töö autor küsimustikku enda ajajoonel ja erinevates gruppides, kus teadaolevalt on soovitud vanuses liikmed, ning saatis personaalseid kirju oma sõbralistis olevatele inimestele.

Kokku laekus autori küsimustikule 205 vastust. 12 vastajat ei kuulunud valimisse, kuna nad ei olnud vanuses 19-25 eluaastat, ning seetõttu jäi autorile analüüsiks 193 ankeeti. 62% küsimustikule vastanutest on naised, arvuliselt tähendab see 120 vastajat (vt. Tabel 1). Meessoost vastajaid oli 38% ehk 73 meest. Seesugusest soolisest jaotusest võib järeldada, et naised on aktiivsemad küsimustikule vastajad ning aktiivsemad potentsiaalse kandidaadipoolse tagasiside andjad. Tabelist 1 on näha vastajate vanuselist jagunemist. Suurim hulk vastajaid olid 24-aastased (27%) ja kõige vähem oli 19-aastaseid vastajaid (8%), kuid kõik vanused on valimis esindatud. Keskmiseks vastajate vanuseks kujunes 22,4 aastat, sealjuures meeste keskmine vanus oli 22,6 aastat ja naiste vanus 22,3 aastat.

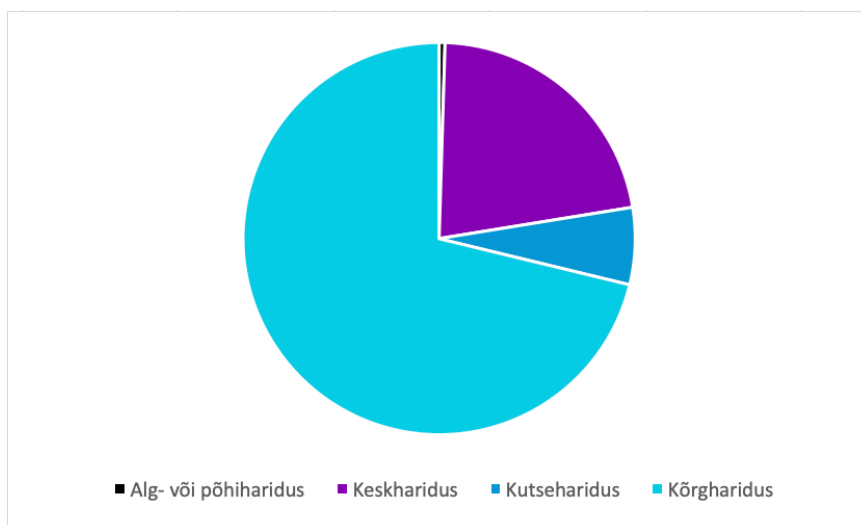
Tabel 1. Küsimustikule vastanute vanuseline ja sooline jaotus

Vanus	Vastajaid kokku	Mehi	Naisi
19	16	3	13
20	22	10	12

21	25	8	17
22	28	9	19
23	30	11	19
24	53	24	29
25	19	8	11
<b>Kokku</b>	<b>193</b>	<b>73</b>	<b>120</b>

Allikas: Autori koostatud Lisa 3 andmete alusel

Suur osa vastajatest (76%) omasid või olid omandamas kõrgharidust ning 23,3%-l vastajatest oli keskharidus. Vaid üks vastaja omas alg- või põhiharidust (Joonis 1).

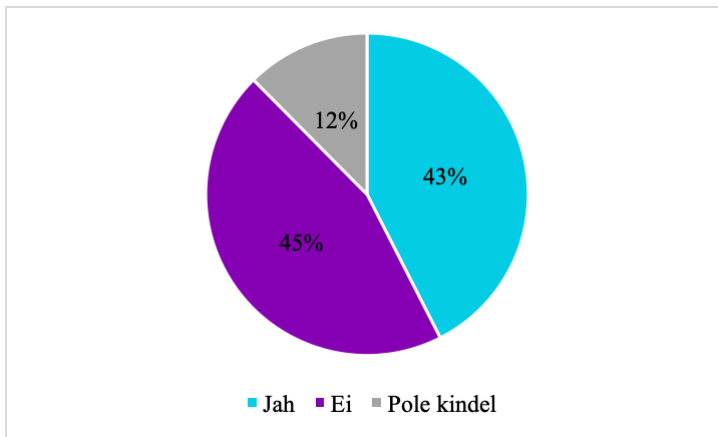


Joonis 1. Küsitlusele vastanute haridustase

Allikas: Autori koostatud Lisas 3 toodud andmete alusel

Autor küsis avatud küsimusena vastajate eriala, kuid tegemist ei olnud kohustusliku küsimusega. Küsimusele vastas 163 vastajat ehk 84% kogu valimist. 47% vastaja erialaks oli majandus, 12% vastajate erialaks oli turundus või müük ja 12% vastajate erialaks IT. Esindatud olid ka meditsiini (6%) ja inseneri (4%) erialal õppivad või õppinud noored. Ülejäänud vastajate erialaks oli muu (19%).

Varasemalt mängustamisega kokku puutunute ja mitte kokku puutunute hulk oli üpris sarnane: 43% ehk 86 vastajat tõdesid, et nemad on kokku puutunud ja 45% ehk 94 vastajat ei ole varasemalt kokku puutunud mängustamise kasutamisega värbamisturunduses (vt. Joonis 2).



Joonis 2. Varasem kokkupuude mängustatud värbamisprotsessiga  
Allikas: Autori koostatud Lisas 3 toodud andmete alusel

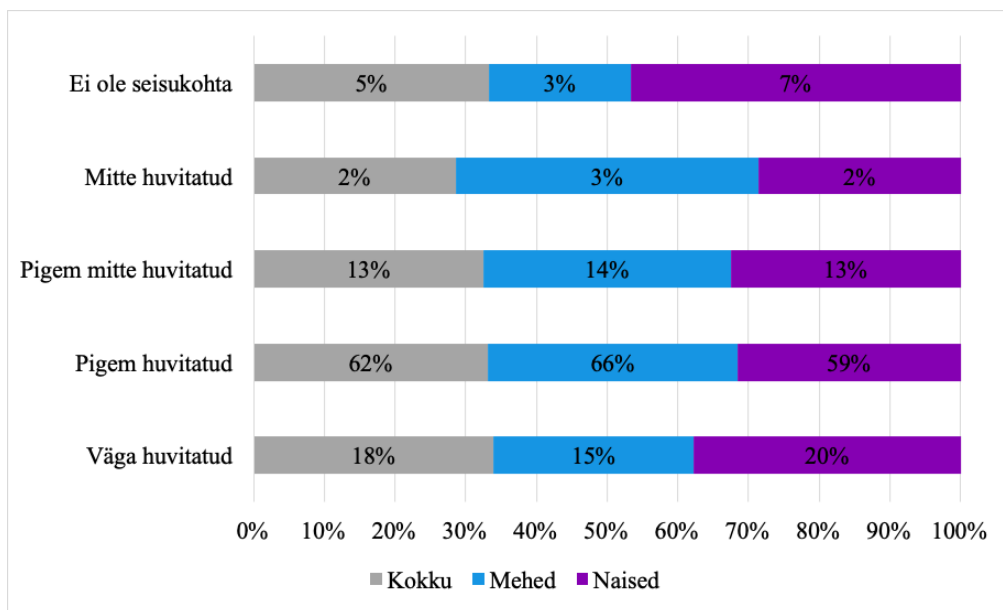
Lausa 12% ehk 25 inimest ei olnud kindlad, kas nemad on varasemalt mängustamisega värbamisprotsessis kokku puutunud või mitte. Vastusevariandi “pole kindel” vastajate keskmine vanus oli 22,3 eluaastat. Teadmatus ja ligi poolte vastajate mitte kokkupuutumine mängustamisega võib tuleneda sellest, et mängustamise kasutamine värbamisturunduses ei ole veel väga levinud praktika Eestis.

## 2.2. Tulemused

Autor tutvustab järgnevates alapeatükkides noorte potentsiaalsete kandidaatide seas läbiviidud uuringu tulemusi. Tulemuste analüüsimiseks kasutas lõputöö autor Microsoft Excel tarkvara ja funktsioone protsent ja *t*-test.

### 2.2.1. Huvi mängustatud värbamisturunduse vastu valimis

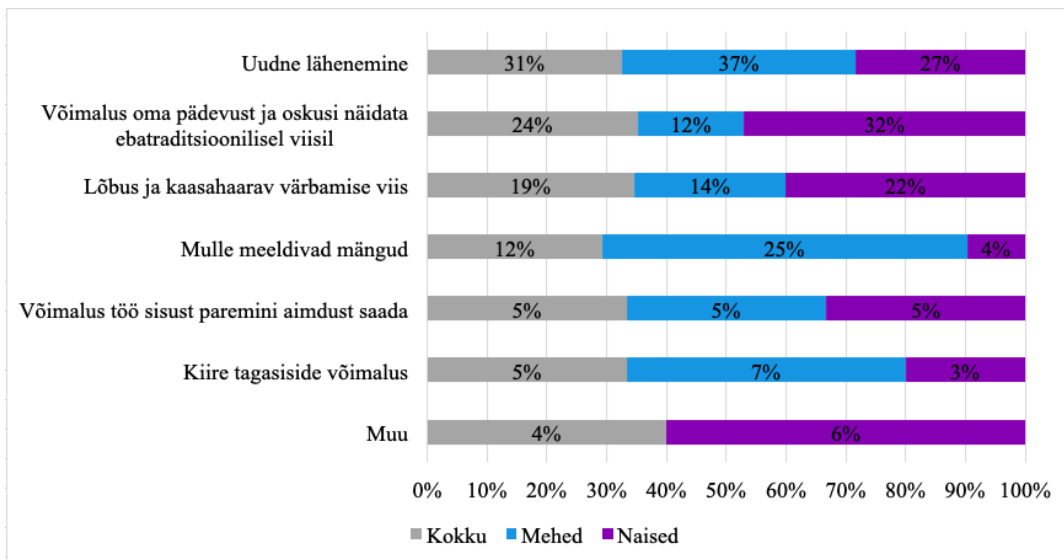
Esimese küsimuse “Kuidas hindate oma huvi mängustatud värbamisprotsessis osalemise vastu?” eesmärk oli välja selgitada noorte hoiakut mängustamise vastu värbamisturunduse kontekstis ning kuidas see erineb valimis soopõhiselt. 80% vastanutest leiab, et nemad on pigem huvitatud või väga huvitatud mängustatud värbamisprotsessis osalema (vt. Joonis 3). 81% meestest ja 79% naistest vastas küsimusele “pigem huvitatud” või “väga huvitatud”. Sealjuures ainult 3% meestest ja 4% naistest vastas, et nemad on mitte huvitatud mängustatud värbamisprotsessis osalema ning 13% ehk 25 vastajat valis vastusevariandi “pigem mitte huvitatud”. 7%-l naistest ja 3%-l meestest puudus seisukoht.



Joonis 3. Noorte huvi mängustatud värbamisprotsessis osalemise vastu  
Allikas: Autori koostatud Lisas 3 toodud andmete alusel

Autor kasutas meeste ja naiste vastuste analüüsimiseks mõlema kogumi keskväärtuste võrdlemist *t*-testiga sõltumatute valimite korral. Valimid on sõltumatud, kuna tegemist on reaalselt erinevate objektidega: mehed ja naised. *T*-testi olulisuse tõenäosuseks tuli 0,64 ja olulisuse nivooks valis autor 0,05 (vt. Lisa 4). Kuna olulise tõenäosus on suurem kui olulisuse nivoo, siis dispersioonid on võrdsed ning meeste ja naiste huvi mängustatud värbamisprotsessis osalemise vastu ei ole statistiliselt erinev.

Teine küsimus oli suunatud vastajatele, kes valisid esimeses küsimuses “pigem huvitatud” või “väga huvitatud” vastusevariandi ning küsimuse eesmärk oli välja selgitada värbamisturunduse mängustamisest huvitumise põhjus. Selgus, et peamisteks põhjusteks on, et tegemist on uudse lähenemisega (31%), see on ebatraditsiooniline viis oma pädevuse ja oskuste näitamiseks (24%) ning tegemist on lõbusa ja kaasahaarava värbamise viisiga (19%) (vt. Joonis 4). Vaid 5% vastajatest leidis, et mängustatud värbamisprotsessi abil on võimalik töö sisust paremini aimdust saada, kuna mängustatud lahendus on seotud tulevase töö sisuga. 5% vastanutest leidis, et see on kiire võimalus tagasiside saamiseks. 6 vastajat ehk 4% valis vastusevariandi “muu” ning 5 neist tõid välja, et kõik vastusevariandid on nende puhul tõesed ja lisaks lisati, et tegemist on eristuva ja koheselt huvipakkuva viisiga, mis muudab värbamist vähem tõsiseks ning aitab ka ärevatel inimestel pisut rahuneda.



Joonis 4. Mängustatud värbamisprotsessist huvitumise põhjused

Allikas: Autori joonis koostatud Lisa 3 toodud andmete alusel

Analüüsist selgus, et meeste peamiseks huvitumise põhjusteks on uudne lähenemine (37%) ja see, et neile meeldivad mängud (25%). Kõige väiksem hulk meestest (5%) arvasid, et värbamisturunduses mängustamise kasutamise abil on võimalus töö sisust paremini aimdust saada. Naiste puhul selgus hoopis, et peamiseks huvi põhjuseks on võimalus oma pädevust ja oskusi näidata ebatraditsioonilisel viisil (32%) ning seejärel uudne lähenemine (27%). 22% ehk 21 naistest leidis, et tegemist on ka lõbusa ja kaasahaarava värbamise viisiga.

Vastupidiselt meeste arvamusele, leidsid ainult 3% naissoost vastajatest ehk 3 inimest, et see on kiire tagasiside võimalus. Erinevalt meessoost vastajatest, ei leia naised, et mängustamisest huvitumise põhjuseks on see, et neile meeldivad mängud. 20% rohkem naisi kui mehi leiavad, et nende huvi mängustatud värbamisprotsessi vastu tuleneb sellest, et mängustatud värbamisprotsessi abil on võimalus näidata oma oskusi ja pädevust ebatraditsioonilisel viisil. Lisaks arvab suurem osa naistest (22%) kui meestest (14%), et värbamisprotsessis mängustamise kasutamine on lõbus ja kaasahaarav värbamise viis.

Autor soovis teada saada, millised värbamisturunduses kasutatavad mängustatud lahendused pakuvad noortele potentsiaalsetele kandidaatidele enim huvi. Selle leidmiseks liitis autor “väga huvitatud” ja “pigem huvitatud” ning “mitte huvitatud” ja “pigem mitte huvitatud” vastusevariandi valijate arvud kokku. Töö autor ei võtnud arvesse vastajaid, kellel puudus seisukoht. Selgus, et



89% vastajatest ehk 170 noort on huvitatud interaktiivse mängu mängimisest, mille sisuks on positsioonile omaste ülesannete ja väljakutsete lahendamine (vt. Tabel 2).

Tabel 2. Noorte potentsiaalsete kandidaatide huvi värbamisturunduse mängustatud lahenduste vastu

Väide	Kokku		Mehed		Naised	
	Huvita- tud	Mitte huvi- tatud	Huvita- tud	Mitte huvi- tatud	Huvita- tud	Mitte huvi- tatud
Lühimõistatuste ja -ülesannete lahendamine tööpakkumisel/reklaamil/karjäärilehel	72%	28%	79%	21%	68%	33%
Online sobivus- ja isiksustestide tegemine	74%	26%	61%	39%	83%	18%
Interaktiivse mängu mängimine, mille sisuks on positsioonile omaste ülesannete ja väljakutsete lahendamine	89%	11%	90%	10%	87%	13%
Intervjuul eluliste, töö positsiooniga seotud väljakutsete lahendamine	86%	14%	88%	13%	85%	15%
Temaatilistel võistlustel osalemine, mille auhinnaks on intervjuu aja/töökoha saamine	41%	59%	37%	63%	43%	57%

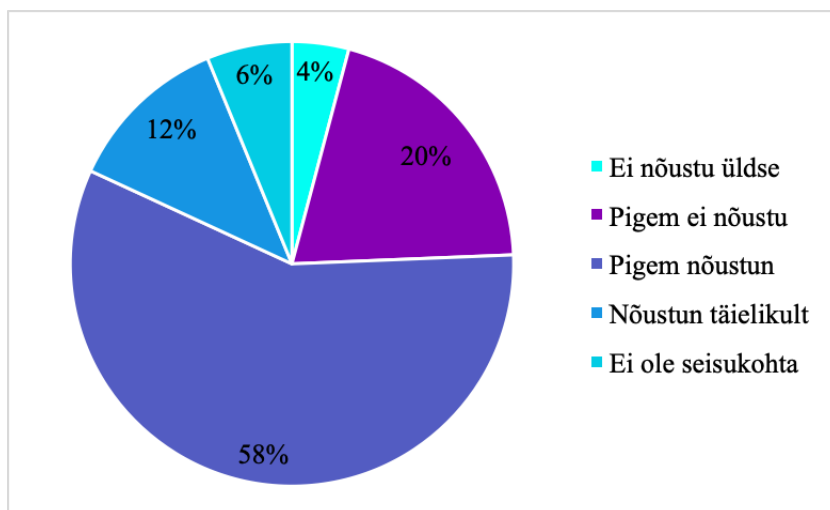
Allikas: Autori koostatud Lisa 3 andmete alusel

Peale positsiooniga seotud interaktiivse mängu mängimise on noored väga huvitatud veel intervjuul eluliste, töö positsiooniga seotud väljakutsete lahendamisest (86%). Meeste ja naiste vastused eelmainitud mängustatud lahenduste puhul ei erinenud. Küll aga selgus, et naised on rohkem huvitatud *online* sobivus- ja isiksustestide tegemisest (83% huvitatuid naisi) kui mehed (61% huvitatuid mehi) ning mehed on 11% võrra rohkem huvitatud lühimõistatuste ja -ülesannete lahendamisest, kui seda on naissoost isikud. Enim mitte huvitatud on nii mehed kui naised temaatilistel võistlustel osalemisest, mille auhinnaks on intervjuu aja või töökoha saamine, vastavalt 63% ja 57%.

### 2.2.2. Mängustamise roll vakantse positsiooni ja tööandja atraktiivsusele

Mängustamise rolli noorte potentsiaalsete kandidaatide kandideerimiskäitumisele hinnati väitega: “Ma leian, et värbamises mängustamise kasutamine suurendab minu huvi tööpakkumise vastu”. Nõustumine antud väitega tähendas mängustamise positiivset mõju nende kandideerimiskäitumisele, mitte nõustumine tähendas pigem negatiivset või neutraalset mõju.

70% vastajatest pigem nõustusid või nõustusid täielikult esitatud väitega (vt. Joonis 5). Samal ajal 26% vastajatest pigem ei nõustu või ei nõustu antud väitega.

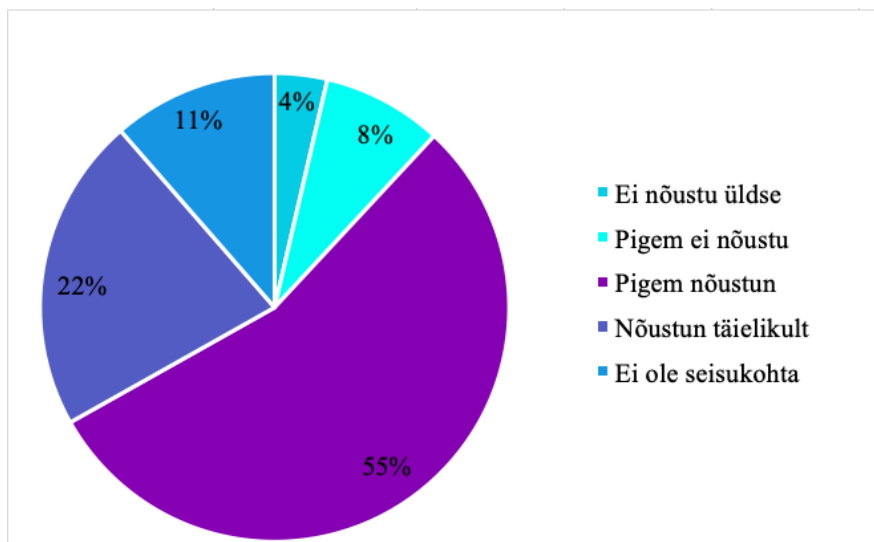


Joonis 5. Väitega “värbamises mängustamise kasutamine suurendab minu huvi tööpakkumise vastu” nõustumine

Allikas: Autori joonis koostatud Lisa 3 andmete alusel

66% meestest ja 72% naistest pigem nõustusid või nõustusid täielikult esitatud väitega “värbamises mängustamise kasutamine suurendab minu huvi tööpakkumise vastu”. Sealjuures oli huvitav näha, et naised nõustusid väitega täielikult veidi enam kui kaks korda rohkem kui mehed, vastavalt 15% ja 7%. Meeste ja naiste mittedõustumine antud väitega oli sarnane: 26% meestest ja 23% naistest vastasid “ei nõustu üldse” või “pigem ei nõustu”.

Mängustamise rolli organisatsiooni kuvandile ja atraktiivsusele mõõdeti väitega “Värbamises mängustamist kasutanud tööandja tundub mulle atraktiivne”. Väitega nõustunud vastajad leiavad, et tänu mängustamise kasutamisele värbamisturunduses tööandja tundub nende silmis atraktiivne. Väitega mitte nõustumine tähendab, et vastajad ei arva, et mängustamise kasutamine värbamisturunduses parendab tööandja kuvandit muutes selle neile atraktiivsemaks, ega ka vastupidi. 77% ehk 148 vastajat nõustub osaliselt või täielikult, et värbamises mängustamist kasutanud tööandja tundub neile atraktiivseks (vt. Joonis 6). 12% noortest ei nõustunud väitega ning 11% puudus seisukoht.



Joonis 6. Väitega “võrkballimise mängustamist kasutanud tööandja tundub mulle atraktiivne” nõustmine

Allikas: Autori joonis koostatud Lisa 3 andmete alusel

Meeste ja naiste arvamus seejuures ei erinenud: 74% meestest ja 79% naistest pigem nõustub või nõustub täielikult sama väitega. Suuremal hulgal meestest puudus seisukoht antud väite juures (15%) kui naistel (9%).

### 2.3. Järeldused ja ettepanekud

Uuringu autor toetub järelduste tegemisel küsimustikust saadud andmetele (vt Lisa 3). Bakalaureusetöö uuringu tulemustest selgus, et 80% vastajatest on huvitatud mängustatud võrkballimisprotsessist osa võtma. 81% meestest ja 79% naistest on huvitatud mängustatud võrkballimisprotsessis osalema. Sealjuures meeste ja naiste huvi statistiliselt ei erinenud. Võrreldes antud uuringutulemusi varasemalt läbiviidud uuringutega (Krasulak 2015; Nenadić 2019), on Eesti noorte potentsiaalsete kandidaatide huvi kõrgem ja soolist erinevust antud juhul ei esinenud. Erinevus võib tuleneda valimi erinevusest, selle ebapiisavast suurusest ja/või uurimismeetodi erinevustest. Eesti noorte potentsiaalsete kandidaatide võrkballimisturunduse mängustamisest huvitumise osakaal pigem sarnaneb varasemalt Poolas läbiviidud uuringu tulemustele, kus mängustatud võrkballimisprotsessist oli valmis osa võtma 70% vastajatest (Krasulak 2015). Täpsemateks tulemusteks tuleks läbi viia uus uuring kaasates teisi vanusegrupe ning suurendades oluliselt valimi suurust.

Mängustamise kasutamine värbamisturunduses tundub noorte potentsiaalsete kandidaatide meelest huvitav, kuna tegemist on uudse lähenemisega ja see on hea võimalus näidata oma võimeid ebatraditsioonilisel viisil. Erinevalt naistest, tuli meeste puhul esile, et üheks huvitumise põhjuseks on veel see, et neile meeldivad mängud. Erinevalt meestest, selgus naiste puhul, et nemad on huvitatud mängustatud värbamisprotsessist osa võtma, kuna see annab neile võimaluse oma pädevust ja oskusi näidata ebatraditsioonilisel viisil ning tegemist on lõbusa ja kaasahaarava värbamise viisiga.

Tulemused näitasid, et Eesti noored potentsiaalsed kandidaadid on enam huvitatud interaktiivsete mängude mängimisest, mille sisuks on positsioonile omaste ülesannete ja väljakutsete lahendamine, ning intervjuul töö positsiooniga seotud väljakutsete lahendamise. Selgus, et naised on rohkem huvitatud *online* sobivus- ja isiksustestide tegemisest kui mehed ning mehed on võrreldes naistega rohkem huvitatud lühimõistatuste ja –ülesannete lahendamisest.

Uuringutulemused suures osas kinnitavad teooria osas saadud teadmisi ja autori eeldusi mängustamise positiivsest rollist potentsiaalsete kandidaatide huvile positsiooni vastu ja kandideerimiskäitumisele (Chow, Chapman 2013). Nimelt selgus, et enamik vastajatest leiavad, et värbamisturunduses mängustamise kasutamine suurendab nende huvi tööpakkumise vastu. Samuti sarnaselt teooria osas leitule (Wozniak 2015) selgus uuringust, et mängustamist värbamisturunduses kasutanud tööandja tundub Eesti noorte, potentsiaalsete töötajate, silmis atraktiivne.

Antud lõputöö annab noori värbavatele organisatsioonidele ja personalibüroodele teadmise, milline on noorte potentsiaalsete töötajate hoiak mängustamise kasutamisesse värbamisturunduses ning kas mängustamise kasutamine värbamisturunduses suurendab nende huvi tööpakkumise vastu ning tööandja atraktiivsust. Uuringust selgunud tulemustele tuginedes toob autor järgnevalt täpsed ettepanekud Eesti noori värbavatele organisatsioonidele ja personaliagentuuridele:

- 1) Noorte suurele huvile mängustatud värbamisturunduse vastu tuginedes tasub värbamisturunduse tegevusi planeerides kaasata mängustamist.
- 2) Noored potentsiaalsed kandidaadid näitasid välja enam huvi interaktiivsete mängude mängimise ja intervjuul töö positsiooniga seotud väljakutsete lahendamise vastu. Need võiksid olla esmased rakendatavad mängustamise lahendused värvates noori.

- 3) Naissoost potentsiaalsetele kandidaatidele pakkus veel huvi *online* sobivus- ja isiksustestide tegemine. Meessoole tundus huviäratavam lühimõistatuste ja- ülesannete lahendamine tööpakkumisel, -reklaamil või karjäärilehel.
- 4) Suurem osa noortest on arvamusel, et mängustamine suurendab nende huvi tööpakkumise vastu. See tähendab, et see võib olla üks viisidest, kuidas noor kandidaat värbamisprotsessis kaasatuna ja huvitatuna hoida.
- 5) Enamik potentsiaalsetest töötajatest leiab, et mängustamist kasutanud tööandja tundub neile atraktiivne. Sellest tulenevalt võib organisatsioon, kes soovib noorte kandidaatide seas head tööandja mainet kujundada, kaasata mängustamist oma värbamisturunduse tegevustes.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö peamiseks eesmärgiks oli välja selgitada, kas noored töötajad on huvitatud mängustatud värbamisprotsessis osalema. Ühtlasi seati uurimisülesandeks välja selgitada, kas mängustamise kasutamine värbamisturunduses suurendab noorte kandidaatide huvi tööpakkumise vastu ning muudab tööandja kandideerija silmis atraktiivseks. Veel soovis bakalaureusetöö autor teada saada, milliseid värbamisturunduses kasutatavaid mängustatud lahendusi Eesti noored, potentsiaalsed kandidaadid, eelistavad. Autori hinnangul said püstitud uurimisküsimused vastused ning tulemused olid toetudes varasematele teadmistele ja teoreetilistele allikatele peamiselt ootuspärased.

Uurimismeetodina kasutas autor kvantitatiivset meetodit ning andmeid kogus autor internetipõhises keskkonnas loodud küsimustiku abil, mis oli koostatud tuginedes teooriale. Küsimustikule vastajatest olid 62% naised (120) ja 38% mehed (73). Vastajate keskmine vanus oli 22 eluaastat ning enamik vastajatest omasid või olid omandamas kõrgharidust. 43% vastajatest olid varasemalt mängustamisega värbamisturunduses kokku puutunud ning 45% ei olnud. Küsimustikust selgus, et 80% noortest potentsiaalsetest töötajatest on huvitatud mängustatud värbamisprotsessis osalema, soolist tulemuste erinevust ei esinenud. Peamisteks huvitumise põhjusteks loetleti võimalust oma oskusi näidata ebatraditsioonilisel viisil ja seda, et tegemist on uudse lähenemisviisiga.

Kõige enam pakuvad noortele huvi interaktiivsete mängude mängimine, mille sisuks on positsioonile omaste ülesannete lahendamine, ja intervjuul töö positsiooniga väljakutsete lahendamine. Uuringust selgus, et enamik noori nõustub väitega, et mängustamise kasutamine värbamisturunduses suurendab nende huvi tööpakkumise vastu. Samuti leidis kinnitust väide, et tööandja, kes kasutab mängustamist värbamisturunduses, tundub noorele potentsiaalsele töötajale atraktiivne. Samal ajal pea veerandil vastajatel puudus seisukoht või nad ei nõustunud väitega.

Autori hinnangul saab valminud lõputöö pakkuda väärtuslikku informatsiooni tööandjatele, kellel on keeruline noori töötajaid värvata. Eelkõige annab käesolev lõputöö aimdust, kui suur hulk noortest on huvitatud mängustatud värbamisprotsessist osa võtma ja kas mängustamise kasutamine värbamisturunduses suurendab noorte huvi tööpakkumise vastu ja tööandja atraktiivsust. Selle teadmise abil on noori värbavatel ettevõtetel võimalik teha otsus värbamisturunduses mängustamise kasutamise kohta.

Kokkuvõtvalt leiab autor, et tegemist on temaga, mida tasub kindlasti edasi uurida suurema valimiga, teistes vanusegruppides ning erineva meetodiga. Vaatamata lõputöö püstitatud eesmärgi täitmisele, pakuks autor välja uurimisküsimuste täiendamise järgnevatiks uuringuteks. Autori ettepanek on uurida sügavuti mängustamise mõju kandidaadi kandideerimiskäitumisele ja vastavalt erialale uurida huvi mängustatud lahenduste vastu. Selline informatsioon võimaldab täpsemalt mängustamise mõju hinnata ning vastavalt vakantse positsiooni valdkonnale valida õige ja kandidaatidele enim huvi pakkuv mängustamise lahendus.

## **SUMMARY**

### **GAMIFICATION IN RECRUITMENT MARKETING: THE ATTITUDE OF YOUNG POTENTIAL CANDIDATES AND THE ROLE ON THE ATTRACTIVENESS OF THE VACANCY AND EMPLOYER**

Maarja Närska

The labour market in Estonia has undergone a shift in recent years – for employers, it has become more challenging to recruit new employees amongst the residents of Estonia. The increased competition between the employers has made the companies to turn to alternative recruitment methods such as recruitment marketing to effectively attract and recruit new and fresh talent. One of the emerging trends in recruitment marketing is gamification that is used to attract, convince and evaluate the candidates.

The research problem of this thesis is insufficient knowledge about the young potential candidates' attitudes towards gamification in recruitment marketing. For this reason and due to her professional interest in the topic, the author believes that it is important to contribute to the research in this field in Estonia.

This dissertation aims to investigate if young potential candidates in Estonia are interested in taking part in the gamified recruitment process. Besides, the author is looking to find an answer for the following question: is using gamification in recruitment marketing making young potential candidates more interested about the vacancy and does the employer seem more attractive due to the gamification used in the recruitment marketing.

To answer the above-mentioned research questions, the author performs a quantitative study by carrying out an online questionnaire between young potential candidates in Estonia between the age of 19 and 25. The sample was chosen due to the fact that gamified recruitment marketing solutions are mainly used for young people and they are quicker to adapt and more likely to be



aware of new technological advancements. The questionnaire is based on the literature about gamification, its use in recruitment marketing and previously conducted studies.

The research results show that 80% of the young potential candidates are interested in taking part in the gamified recruitment process. The interest between male and female did not differ and was not statistically significant. The main reasons for the respondents' interests were the ability to show one's talent in an untraditional way and that it is a new approach. Furthermore, young people in Estonia are mostly interested in playing interactive games about vacancies and performing tasks in the interview that reflect real-life challenges. The findings suggest that young potential candidates are more interested in the vacancy if the gamification was used in the recruitment process. Furthermore, potential job seekers believe that an organization that has used gamification in recruitment process seems attractive to them.

Despite answering the pre-defined research questions, the author suggests conducting further research on the effect that gamification has on the recruitment in Estonia. More specifically, the author believes it is worth conducting further research on the effect of gamification on the recruitment behaviour of the candidate and the interest of gamified solutions based on speciality. This additional information would enable companies to understand better the effect of the gamification on the behaviour of the candidates and use a specific gamified solution based on the speciality of the vacancy.

## KASUTATUD ALLIKAD

- Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management. In: H. Gangadharbatla, D. Z. Davis (Eds.), *Emerging Research and Trends in Gamification* (140-165). USA: Scopus.
- Barber, A.E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chapman, D. S., Mayers, D. (2015). Recruitment process and organizational attraction. In: I. Nikolaou, J. K. Oostrom (Eds.), *Employee recruitment, selection, and assessment* (27-42). New York: Psychology Press.
- Chou, Y. 2014. *Octalysis - complete Gamification framework*. Kättesaadav: <https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/>, 7. oktoober 2019.
- Chow, S., Chapman, D. (2013). Gamifying the employee recruitment process. In: L. E. Nacke, K. Harrigan, N. Randall (Eds.), *Gamification '13 Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications*, 2-4 October, Toronto (91-94). New York: ACM.
- Coene, S. (2019). *9 examples of gamification in HR*. Kättesaadav: <https://hrtrendinstitute.com/2019/02/25/9-examples-of-gamification-in-hr/>, 15. oktoober 2019.
- Deterding S., Khaled R., Nacke E. L., Dixon D. (2011). Gamification: Toward a Definition. *CHI '11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing System*, 7-12 May, Vancouver. ACM: New York.
- Ergle, G. (2018). Application of gamification in human resource management processes at

enterprises and organizations in Latvia. *New Challenges of Economic and Business Development – 2018: Productivity and Economic Growth*, 10-12 May, Riga (200-211). Riga: University of Latvia.

Evart, M. (2016). *Tööandja bränd ja selle roll värbamises*. Kättesaadav: <https://www.brandem.ee/blogi/tooandja-brand-ja-selle-roll-varbamises>, 15. november 2019.

Herger, M. (2014). *Enterprise Gamification*.

<https://www.g4stoo.ee/>

Hunicke, R., LeBlanc, M., Zubek, R. (2004). MDA: A formal approach to game design and game research. *Proc. AAAI workshop on Challenges in Game*. California: The AAAI Press.

Ireland, T. (2016). 'Code on the Road', 'America's Army' and the Gamification of Recruitment. Kättesaadav: <https://www.linkedin.com/pulse/code-road-americas-army-gamification-recruitment-tom-ireland/>, 15.11.2019.

Jansson, K., Tuunainen, J. (2016). *Online recruitment and Millennials: recruitment communication and online assessment*.

Katzlinger, E. (2017). Gamification Elements and Online Games in the Recruiting Process. In: M. Pivec, J. Gründle (Eds.), *11th European Conference on Games Based Learning*, 5-6 October, Graz, Austria (311-319). United Kingdom: Academic Conferences and Publishing International Limited.

Kim, B. (2015). *Understanding Gamification*. Volume 51, number 2. Chicago: American Library Association.

Krasulak, M. (2015). Use of gamification in the process of selection of candidates for the position in the opinion of young adults in Poland. *Jagiellonian Journal of Management* (203–215). Poland: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Lee, J. J., Hammer, J. (2011). Gamification in Education: What, How, Why Bother? *Academic Exchange Quarterly*, 15 (2).

- Lievens, F., Dam, K., Anderson, N. (2002). In: N. Cornelius, E. Pezet (Eds.), *Recent trends and challenges in personnel selection – Personnel Review* (580-601). United Kingdom: MCB UP Ltd.
- Lowman, H. G. (2016). Moving Beyond Identification: Using Gamification to Attract and Retain Talent. *Society for Industrial and Organizational Psychology* (677-682). Cambridge: Cambridge University Press.
- Meister, J. (2015). *Future of Work: Using Gamification for Human Resources*.
- Mertsina, T. (2018). *Swedbank: pingeline tööturg pitsitab majanduskasvu*. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2018/11/30/swedbank-pingeline-tooturg-pitsitab-majanduskasvu>, 15. november 2019.
- Nadai, C. (2019). *Work and Play: The Growing Trend of “Recruitment”*. Kättesaadav: <https://www.welcometothejungle.com/en/articles/en-work-and-play-the-growing-trend-of-recruitment>, 15.11.2019.
- Nenadić, S. (2019). *Gamification in HR: applicability and its importance in recruitment and selection*.
- R., Ganit, D. R. Raban, and S. Rafaeli. (2015). Studying Gamification: The Effect of Rewards and Incentives on Motivation. In: T. Reiners, L. C. Wood (Eds.), *Gamification in Education and Business* (21-46). Switzerland: Springer International Publishing.
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, H. J., McCarthy, I., Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizon*, volume 58, issue 4, 411-420.
- Seaborn, K., Fels, D. I. (2014). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74, 14-31.
- Sillaots, M. (2018). *Mis on mägustamine? Miks just mägustamine?*. Kättesaadav: <https://kroonika.delfi.ee/news/mitmesugust/mis-on-mangustamine-miks-just-mangustamine>, 15. oktoober 2019.

- Simpson, P., Jenkins, P. (2015). *Gamification and Human Resources: an overview*. Brighton: Brighton Business School.
- Tamme, H. (2019). *Praktilise värbamisturunduse käsiraamat*. Tallinn: Äripäev.
- Werbach, K., Hunter D. (2012). *For the Win: How game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- White, C. (2015). *5 Companies That Are Successfully Using Gamification for Recruiting*. Kättesaadav: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2015/5-companies-that-are-successfully-using-gamification-for-recruiting>, 16. oktoober 2019.
- Wozniak, J. (2015). The use of gamification at different level of e-recruitment. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Volume 3, no 2, 257-278.

## Lisa 1. Näide G4S Eesti mängustatud värbamiskampaniast



### KES OTSIB, SEE LEIAB!

Testi, kas Sul on G4S lennundusjulgestajale omane terav tähelepanelikkus.  
Kliki pildile ja leia keelatud asjad.



Leidsid keelatud asjad? Vaata edasi, kuidas oma terav tähelepanuvõime G4S meeskonnas tööle panna. Kui Sa asju ei leidnud, ära muretse! Need oskused on arendatavad ja meie meeskond toetab Sind!

## Lisa 2. Küsimustik

Tere! Mina olen Tallinna Tehnikaülikooli bakalaureuseõppe tudeng ärinduse õppekaval. Käesolev küsimustik on osa minu lõputööst, mille eesmärk on välja selgitada 19-25 aastaste noorte suhtumist mängustamise kasutamisesse värbamise kontekstis.

### Esmalt, mis on mängustamine?

Mängustamine (ingl. k. *gamification*) on mängu elementide kasutamine mitte-mängulistes kontekstides. Mängustamine ei tähenda koheselt, et tegemist on mänguga.

Näiteks kui tööpakkumisel, -reklaamil, kandidaadi hindamise protsessis või üleüldiselt värbamisprotsessis on kasutatud mängulist mõistatust või ülesannet, pakutakse boonust või auhinda inimesele, kes toob ettevõttele sobiva töötaja, kasutatakse *online* mängustatud sobivus- või isiksusteste vms, siis tegemist on mängustamise kasutamisega värbamises.

Konkreetset näidet mängustamise rakendamise kohta värbamises saate näha siit:

<https://www.g4stoo.ee>

Lisaküsimuste tekkimisel palun võtke minuga ühendust e-maili teel: [maarja.narska@gmail.com](mailto:maarja.narska@gmail.com).

NB! Küsimustikule vastamine on anonüümne.

1. Kuidas hindate oma huvi mängustatud värbamisprotsessis osalemise vastu? \*
  - a. Väga huvitatud
  - b. Pigem huvitatud
  - c. Pigem mitte huvitatud
  - d. Mitte huvitatud
  - e. Ei ole seisukohta
2. Kui vastasite eelmisele küsimusele "Väga huvitatud" või "Pigem huvitatud", siis miks?
  - a. Uudne lähenemine
  - b. Mulle meeldivad mängud

- c. Lõbus ja kaasahaarav värbamise viis
  - d. Võimalus oma pädevust ja oskusi näidata ebatraditsioonilisel viisil
  - e. Kiire tagasiside võimalus
  - f. Võimalus töö sisust paremini aimdust saada
  - g. Muu
3. Kuivõrd huvitatud/mittehuvitatud olete järgmistest värbamise mängustatud lahendustest osa võtma? \*
- a. Lühimõistatuste ja -ülesannete lahendamine  
tööpakkumisel/tööreklaamil/karjäärilehel
  - b. *Online* sobivus- ja isiksustestide tegemine
  - c. Interaktiivse mängu mängimine, mille sisuks on positsioonile omaste ülesannete ja väljakutsete lahendamine
  - d. Intervjuul eluliste, töö positsiooniga seotud väljakutsete lahendamine
  - e. Teemaatilistel võistlustel osalemine, mille auhinnaks on intervjuu aja/töökoha saamine
- Vastusevariandid 1-5; 1 – ei ole seisukohta, 2 – mitte huvitatud, 3 – pigem mitte huvitatud, 4 – pigem huvitatud, 5 – väga huvitatud
4. Kuidas nõustute järgmise väitega? \*
- Ma leian, et värbamises mängustamise kasutamine suurendab minu huvi tööpakkumise vastu.
- a. Ei nõustu üldse
  - b. Pigem ei nõustu
  - c. Pigem nõustun
  - d. Nõustun täielikult
  - e. Ei ole seisukohta
5. Kuidas nõustute järgmise väitega? \*
- Värbamises mängustamist kasutanud tööandja tundub mulle atraktiivne.
- a. Ei nõustu üldse
  - b. Pigem ei nõustu
  - c. Pigem nõustun
  - d. Nõustun täielikult
  - e. Ei ole seisukohta
6. Kas olete varasemalt kokku puutunud mängustamise kasutamisega värbamises? \*
- a. Jah



- b. Ei
- c. Pole kindel

7. Sugu \*

- a. Mees
- b. Naine

8. Vanus \*

- a. 19
- b. 20
- c. 21
- d. 22
- e. 23
- f. 24
- g. 25
- h. Muu

9. Omandatud/omandamisel kõrgeim haridustase \*

- a. Alg- või põhiharidus
- b. Keskharidus
- c. Kutseharidus
- d. Kõrgharidus

10. Mis on teie eriala?

---

### Lisa 3. Küsimustiku tulemused

<b>1. Kuidas hindate oma huvi mängustatud värbamisprotsessis osalemise vastu?</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Protsentuaalne väärtus</b>
Väga huvitatud	35	18%
Pigem huvitatud	119	62%
Pigem mitte huvitatud	25	13%
Mitte huvitatud	4	2%
Ei ole seisukohta	10	5%
<b>KOKKU</b>	<b>193</b>	<b>100%</b>

<b>2. Kui vastasite eelmisele küsimusele “Väga huvitatud” või "Pigem huvitatud", siis miks?</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Protsentuaalne väärtus</b>
Uudne lähenemine	41	27%
Mulle meeldivad mängud	11	7%
Lõbus ja kaasahaarav värbamise viis	29	19%
Võimalus oma pädevust ja oskusi näidata ebatraditsioonilisel viisil	52	34%
Kiire tagasiside võimalus	7	4%
Võimalus töö sisust paremini aimdust saada	8	5%
Muu	6	4%
<b>KOKKU</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>

<b>3. Kuivõrd huvitatud/mittehuvitatud olete järgmistest värbamise mängustatud lahendustest osa võtma?</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Protsentuaalne väärtus</b>
<b>3.1. Lühimõistatuste ja -ülesannete lahendamine tööpakkumisel/tööreklaamil/karjäärilehel</b>		
1 – ei ole seisukohta	0	0%

2 – mitte huvitatud	16	8%
3 – pigem mitte huvitatud	38	20%
4 – pigem huvitatud	109	56%
5 – väga huvitatud	30	16%
KOKKU	193	100%
<b>3.2. Online sobivus- ja isiksustestide tegemine</b>		
1 – ei ole seisukohta	1	1%
2 – mitte huvitatud	15	8%
3 – pigem mitte huvitatud	34	18%
4 – pigem huvitatud	83	43%
5 – väga huvitatud	60	31%
KOKKU	193	100%
<b>3.3. Interaktiivse mängu mängimine, mille sisuks on positsioonile omaste ülesannete ja väljakutsete lahendamine</b>		
1 – ei ole seisukohta	1	1%
2 – mitte huvitatud	5	3%
3 – pigem mitte huvitatud	17	9%
4 – pigem huvitatud	104	54%
5 – väga huvitatud	66	34%
KOKKU	193	100%
<b>3.4. Intervjuul eluliste, töö positsiooniga seotud väljakutsete lahendamine</b>		
1 – ei ole seisukohta	1	1%
2 – mitte huvitatud	4	2%
3 – pigem mitte huvitatud	23	12%
4 – pigem huvitatud	99	51%
5 – väga huvitatud	66	34%
KOKKU	193	100%
<b>3.5. Teemaatilistel võistlustel osalemine, mille auhinnaks on intervjuu aja/töökoha saamine</b>		
1 – ei ole seisukohta	7	4%
2 – mitte huvitatud	49	25%

3 – pigem mitte huvitatud	61	32%
4 – pigem huvitatud	55	28%
5 – väga huvitatud	21	11%
KOKKU	193	100%

<b>4. Kuidas nõustute järgmise väitega? *</b> <b>Ma leian, et värbamises mängustamise kasutamine suurendab minu huvi tööpakkumise vastu.</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Protsentuaalne väärtus</b>
Ei nõustu üldse	8	4%
Pigem ei nõustu	39	20%
Pigem nõustun	111	58%
Nõustun täielikult	23	12%
Ei ole seisukohta	12	6%
KOKKU	193	100%

<b>5. Kuidas nõustute järgmise väitega? *</b> <b>Värbamises mängustamist kasutanud tööandja tundub mulle atraktiivne.</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Protsentuaalne väärtus</b>
Ei nõustu üldse	7	4%
Pigem ei nõustu	16	8%
Pigem nõustun	106	55%
Nõustun täielikult	42	22%
Ei ole seisukohta	22	11%
KOKKU	193	100%

<b>6. Kas olete varasemalt kokku puutunud mängustamise kasutamisega värbamises?</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Protsentuaalne väärtus</b>
Jah	82	43%
Ei	87	45%
Pole kindel	24	12%
KOKKU	193	100%

<b>7. Sugu</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Protsentuaalne väärtus</b>
Mees	73	38%
Naine	120	62%
KOKKU	193	100%

<b>8. Vanus</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Protsentuaalne väärtus</b>
19	16	8%
20	22	11%
21	25	13%
22	28	15%
23	30	16%
24	53	27%
25	19	10%
KOKKU	193	100%

<b>9. Omandatud/omandamisel kõrgeim haridustase</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Protsentuaalne väärtus</b>
Alg- või põhiharidus	1	0%
Keskharidus	45	23%
Kutseharidus	13	7%
Kõrgharidus	134	70%
KOKKU	193	100%

**Lisa 4. T-test meeste ja naiste huvi värbamisprotsessis osalemise vastu**

t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
	<i>Naine</i>	<i>Mees</i>
Mean	3,833333333	3,767123288
Variance	0,896358543	0,931126332
Observations	120	73
Pooled Variance	0,909464725	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	191	
t Stat	0,467739833	
P(T<=t) one-tail	0,320251948	
t Critical one-tail	1,652870547	
P(T<=t) two-tail	0,640503895	
t Critical two-tail	1,97246199	

## Lisa 5. Lihtlitsents

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina Maarja Närska (sünnikuupäev: 31/12/1995)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Mängustamine värbamisturunduses: noorte hoiak ja roll vakantse positsiooni ja organisatsiooni atraktiivsusele

mille juhendaja on Jana Kukk,

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.

---

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