

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Liisi Ruuse

**INIMRESSURSI JUHTIMISE PÕHIMÕTTED JA  
PRAKTIKAD INFO – JA  
KOMMUNIKATSIOONITEHNOLOOGIA VALDKONNAS**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,  
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Liisi Ruuse .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 135152

Üliõpilase e-posti aadress: liisiruuse@hotmail.com

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Töö vastab uurimistööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ABSTRAKT .....	3
SISSEJUHATUS .....	4
1. INIMRESSURSI JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED .....	6
1.1. Inimressursi juhtimise olemus ja areng .....	6
1.2. Inimressursi juhtimise põhimõtete ja praktikate teoreetilised alused .....	9
1.2.1. Personali värbamine .....	9
1.2.2. Personali arendamine ja koolitamine .....	14
1.2.3. Personali tasustamine ja motiveerimine .....	19
1.3. Inimressursi juhtimine info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnas .....	23
1.3.1. Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna kirjeldus .....	23
1.3.2. Tööjõuga seotud eripärad info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnas .....	24
2. UURINGU METOODIKA .....	25
2.1. Uuringu eesmärk, meetod .....	25
2.2. Uuringu protsessi kirjeldus .....	26
3. UURINGU TULEMUSED, ARUTELU .....	27
3.1. Uuringus osalenud ettevõtete lühitutvustus .....	27
3.2. Intervjuude tulemused ja arutelu .....	29
3.2.1. Personali värbamine .....	29
3.2.2. Personali arendamine ja koolitamine .....	36
3.2.3. Personali tasustamine ja motiveerimine .....	41
3.3. Järeldused ja ettepanekud .....	46
KOKKUVÕTE .....	49
VIIDATUD ALLIKAD .....	52
SUMMARY .....	54
LISAD .....	56
Lisa 1. Intervjuu kavapunktid .....	56

## **ABSTRAKT**

Töö pealkiri on: Inimressursi juhtimise põhimõtted ja praktikad info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnas

Aastast aastasse süveneb infotehnoloogia spetsialistide puudujääk tööjõuturul ning ettevõtted tunnetavad kriisi ja on valmis leidma lahendusi olukorra parendamiseks. Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli kaardistada info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (edaspidi: IKT) valdkonna ettevõtetes rakendatavad inimressursi juhtimise põhimõtted ja praktikad ning teha teoreetilise ja praktilise uurimuse analüüsi tulemusel põhinevaid ettepanekuid info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnas kasutatavate inimressursi juhtimise põhimõtete ja praktikate parendamiseks.

Parimate praktikate väljaselgitamiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring kuues Eestis tegutsevas IKT sektori ettevõttes, kasutades poolstruktureeritud intervjuu meetodit. Uuringu tulemustena selgusid hetkel rakendatavad põhimõtted ja praktikad ettevõtete inimressursi juhtimises. Uuringu tulemuste põhjal, tuues välja selgunud parimad praktikad, koostati ettepanekud, mida saaksid kasutada IKT sektori ettevõtted inimressursi juhtimise parendamiseks. Uuring viidi läbi just IKT valdkonnas, kuna antud valdkond areneb väga kiiresti ning sunnib ettevõtteid olema uuendusmeelne kõigis ettevõtte toimimiseks vajalikes aspektides – sh inimressursi juhtimises. Seega uuringu tulemusi saavad eelkõige kasutada IKT sektori ettevõtted, kuid ka teiste valdkondade ettevõtted, kes saavad loodevasti antud tööst häid näiteid ning mõtteid, mida enda tegevusvaldkonna jaoks kohendada.

Võtmesõnad: inimressursi juhtimine, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia, IKT, värbamine, personali arendamine, koolitamine, tasustamine, motiveerimine

## SISSEJUHATUS

Igal organisatsioonil on omad eesmärgid. Nende eesmärkide saavutamiseks vajatakse erisuguseid materiaalseid ressursse: raha, tehnoloogiat, toorainet. Kindlasti on igal organisatsioonil mingi strateegia või tegevusplaan. Strateegia elluviimiseks ning eesmärkide saavutamiseks vajavad kõik organisatsioonid vältimatult inimesi. Inimeste teadmiste, oskuste ning motivatsiooni mõju organisatsioonide tulemuslikkusele on nüüdisajal muutunud üha olulisemaks. Inimesed on organisatsioonile vajalik ja oluline, mõnel juhul isegi kriitiline ressurss. Sellest tulenevalt on ka inimressursi juhtimise põhimõtted ning praktikad kujunenud tähtsaks ja mõjukaks osaks organisatsiooni strateegias. (Personalijuhtimise ... 2012, 9)

Tehnoloogilised, majanduslikud ja sotsiaalsed muutused ühiskonnas sunnivad organisatsioone sõltuma püstitatud eesmärkide saavutamisel aina rohkem ka inimressursi võimekusest. Kasvav surve efektiivsusele näeb ette kõigi oluliste ressursside maksimaalset rakendamist, seejuures on tähtis, et organisatsioonide poolt tehtud valikud ja tegutsemine oleks põhjalikult läbi mõeldud. (Tepp 2012, 11)

Aastast aastasse süveneb infotehnoloogia spetsialistide puudujääk töajuturul. Käesoleva aasta maikuus toimub Tallinnas konverents IT- töajökriisi teemal. Eesti juhtivad info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (edaspidi: IKT) sektori ettevõtted tunnetavad kriisi väga teravalt ning on valmis leidma lahendusi olukorra parandamiseks. Tarkvaraarendusega tegeleva Nortal AS-i personalijuht Jüri Saarma väidab, et hetkel on neil Eestis puudu umbes 20 IT-spetsialisti. (Saarma 2016) Antud olukord loob vajaduse analüüsida rakendatavaid põhimõtteid ja praktikaid ning võrrelda neid erinevates ettevõtetes, et kaardistada hetkeline situatsioon ning teha ettepanekuid tulevikuks.

Töö eesmärgiks on kaardistada info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna ettevõtetes rakendatavad inimressursi juhtimise põhimõtted ja praktikad ning teha teoreetilise ja praktilise uurimuse analüüsi tulemusel põhinevaid ettepanekuid info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtetes kasutatavate inimressursi juhtimise põhimõtete ja praktikate parendamiseks.

Vastavalt eesmärgile tõstatab autor järgneva uurimisküsimuse: Millised on parimad praktikad ja põhimõtted inimressursi juhtimises, mida saavad rakendada info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna ettevõtted inimressursi juhtimise parendamiseks?

Uurimisülesanneteks püstitatakse järgnevad tegevused: mitmekesiste teoreetiliste seisukohtade uurimine ja esitamine, kvalitatiivse uuringu läbiviimine, tulemuste analüüsimine ning teoreetiliste seisukohtade võrdlemine saadud andmetega kvalitatiivsest uuringust ja analüüsi tulemusel ettepanekute tegemine inimressursi juhtimise põhimõtete ja praktikate parendamiseks info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna ettevõtetes.

Uurimisobjektiks on antud töös info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna ettevõtted. Töö eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi kvalitatiivne uuring intervjuude kujul valitud info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtete personalijuhtide või -spetsialistidega. Lisas 1 on välja toodud intervjuu kava.

Antud teema lihtsamaks ja selgemaks käsitlemiseks on bakalaureusetöö autor keskendunud inimressursi juhtimise valdkonna kolmele alateemale: 1) personali värbamine; 2) personali arendamine ja koolitamine; 3) personali tasustamine ja motiveerimine. Esimeses peatükis on kirjeldatud inimressursi juhtimise olemust ning arengut, toodud välja erinevad teoreetilised seisukohad vastavalt kolmele valitud alateemale ning inimressursi juhtimisega seotud eripärad IKT valdkonnas. Teises peatükis on kirjeldatud uurimismeetodeid ning uuringu protsessi. Kolmandas peatükis on kirjeldatud uuringus osalenud ettevõtteid ning esitletud intervjuude tulemusi, seejärel võrreldud tulemusi omavahel ning ka teoreetilise osaga ja viimaks toodud välja analüüsist tulenevad järeldused ning ettepanekud.

Autor soovib tänada töö valmimisel abiks olnud juhendajat Virve Siirdet ning uuringus osalenud ettevõtteid, kes leidsid aja, et anda uuringuks vajalikud intervjuud.

# 1. INIMRESSURSI JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Inimressursi juhtimise olemus ja areng

Eesti juhtimisalases kirjanduses defineerib Ruth Alas aastal 2005 personalijuhtimise: “Personalijuhtimise eesmärk on tagada töö suurim tulemuslikkus nii töötajate, firma kui ka ühiskonna seisukohalt.” (2005, 19). Kulno Türk täiendab oma raamatus „Inimressursi juhtimine“, et inimressursi juhtimine on juhtimise põhifunktsioon, mis hõlmab töötajate juhtimist organisatsioonis ning seisneb nende tegevuse koordineerimises ja mõjutamises püstitatud eesmärkide saavutamise nimel (2005, 11).

Personalijuhtimine saab alguse 18ndast sajandist, kui tekkisid esimesed suuremad tehased, mis palkasid tuhandeid töötajaid, kes töötasid kuni 16 tundi päevas. Peagi nägid tehaste juhid, et õnnelik töötaja on efektiivsem, kui rahulolematu töötaja ning koostöös valitusega hakati töötegemist reguleerima vastavalt põhilistele inimõigustele ning tööohutusele. Lisaks pakkusid ettevõtted vabatahtlikke programme, mis tõstaksid töötajate rahulolu. (History of ... 2016)

Teine suurem personalijuhtimise areng toimus 20nda sajandi alguses, kui järjest enamates ettevõtetes võeti kasutusele mõiste „personalijuhtimine“ (*personnel management*), mille põhiline eesmärk oli tõsta töötajate efektiivsust ning rõhk langes oskustöölise koolitamisele. Sajandi keskpaigas pärast Teist Maailmasõda tekkisid ka ametiühingud, tänu millele tutvustati veelgi enam töötajate õigusi ning parendati töökeskkonda. (Ibid.) Ka Kulno Türk nõustub, et personalijuhtimise mõiste aktualiseerus 1950. – 1960. aastatel (2005, 11).

Tõeline personalijuhtimise revolutsioon sai alguse 1970ndatel aastatel tehnoloogia arengu ja globaliseerumisega. Arenenud maade majanduses hakkas suuremat rolli mängima teenuste pakkumine. Kaasaegsest personalijuhtimisest saame rääkida alates 1990ndadest aastatest, kui leiutati Internet ning levima hakkas personalijuhtimise tarkvara. (History of ... 2016) Tänu tehnoloogilistele läbimurretele on töötajad teadlikumad oma võimalustest ning tööandjad peavad rohkem pingutama heade töötajate ligimeelitamise ning hoidmise nimel.

Varasemalt kehtis arusaam, et tööandjal on õigused ning töötajal kohustused – tänapäevaks on muutunud fookus pigem vastupidiseks.

Eelmise sajandi 80ndatest aastatest alates hakati inimeste juhtimise valdkonda senise personalijuhtimise (*personnel management*) asemel üha laiemalt nimetama inimressursi juhtimiseks (*human resource management*). Tänapäeval on inglise keelt kõnelevates riikides kasutusel termin „inimressursi juhtimine“, saksa keeleruumis ja Eestis aga „personalijuhtimine“. Kuigi nendel mõistetel puuduvad üheselt omaks võetud definitsioonid, on lisaks keelekasutuse eripäradele siiski välja kujunenud teatav tähenduste erinevus. Inimressursi juhtimine hõlmab kõiki tegevusi organisatsioonis, mis on seotud inimeste, inimeste töö korraldamise ja juhtimisega ning mille eesmärk on inimeste kui ressursi maksimaalne rakendamine organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Inimressursi juhtimine on kõigi juhtide vastutus ning oluline osa nende tööst. Mõistega „personalijuhtimine“ tähistatakse sageli ühte funktsionaalset juhtimise valdkonda, mis on spetsialistide vastutusala. (Personalijuhtimise ... 2012, 10) Siiski on eesti keeleruumis erinevaid arusaamu – nimelt on ka Kulno Türk oma raamatus „Inimressursi juhtimine“ käsitlenud mõisteid „personalijuhtimine“ ja „inimressursi juhtimine“ sünonüümideks.

Hoolimata erinevatest käsitlustest ning arusaamadest on siiski üsna selgelt võimalik eristada personalijuhtimise ning inimressursi juhtimise mõistet järgnevalt: 1) ajalooliselt kujunes algselt välja personalijuhtimise mõiste, millest arenes edasi inimressursi juhtimine ning tänasel päeval on mõlemad mõisted kasutusel; 2) inimressursi juhtimine on seotud strateegiliste eesmärkide ning konkurentsieelise saavutamise, personalijuhtimine vastupidiselt aga administratiivsete ning funktsionaalsete toimingutega vastavalt organisatsiooni poliitikatele ja protseduuridele. (Rees, Smith 2014, 9)

Tänapäevane käsitlus inimressursi juhtimisest jagab siiski sarnaselt personalijuhtimisele selle valdkonna erinevateks funktsioonideks. Aastal 1948. asutatud rahvusvaheline inimressursi juhtimise ühing SHRM (*The Society for Human Resource Management*) nimetab kuus inimressursi juhtimise põhifunktsiooni, mis kehtivad kõigile organisatsioonidele, olenemata nende suurusest, et tagada organisatsioonile inimressurs (The Society ... 2016):

- personaliplaneerimine, värbamine ja valik,
- personaliarendamine,
- tasustamine ja kompensatsioon,



- tööohutus ja töötervishoid,
- töötaja ja tööandja töösuhted,
- personaliüuringud.

Eesti juhtimisalases kirjanduses on traditsiooniliselt inimressursi juhtimise põhifunktsioone käsitletud kokkuvõtvalt kui - planeerimine, värbamine, valik, hindamine, koolitus ja arendamine ning tasustamine. Neile lisanduvad töö analüüs ning ametikohtade hindamine toetavate ja harvemini teostatavate tegevustena. (Alas 2008, 97-107)

Kuigi inimressursi juhtimine peaks keskenduma strateegiliste küsimustele ning on oma olemuselt strateegilise suunitlusega, peetakse ka personalijuhtimise funktsioone inimressursi juhtimise osaks, kuid lisanduvad ka strateegiaga rohkem seotud teemad nagu näiteks personalistrateegia ja personalipoliitika kujundamine. Samuti saab personali värbamist, arendamist ja tasustamist pidada pigem strateegilisteks küsimusteks, võrreldes töösuhete ja dokumentatsiooniga. Kuna inimressursi juhtimine on justkui kaasaegne, laiendatud ja arenenum versioon personalijuhtimisest, siis kasutatakse sageli ka mõistet „strateegiline inimressursi juhtimine“ (*SHRM – strategic human resource management*), mis viitab, et antud juhul keskendutakse inimressursi juhtimise strateegilistele aspektidele. (Rees, Smith 2014, 9)

Inimressursi juhtimise strateegilist käsitlust on uurinud ka professorid Ritu Agarwal ja Thomas Ferratt, kes jagasid inimressurssi juhtimise viieks strateegiliseks punktiks: värbamine, tasustamine ja hüved, inimressursi produktiivsus, töötaja individuaalsus ja areng ning karjäärijuhtimine (2001, 64).

Vastavalt eelnevatele käsitlustele on antud töös keskendunud järgnevatele inimressursi juhtimise alateemadele: 1) personali värbamine; 2) personali arendamine ja koolitamine; 3) personali tasustamine ja motivatsioon. Need alateemad võtavad töö autori arvates kõige paremini kokku inimressursi juhtimise strateegilised ning kõige olulisemad aspektid.

## **1.2. Inimressursi juhtimise põhimõtete ja praktikate teoreetilised alused**

Järgnevatel alapeatükkides on kirjeldatud inimressursi juhtimise alateemade käsitlemisega seotud olulisemad mõisted ning peamised kaasaegsed põhimõtted ja praktikad, mida on kajastatud inimressursi juhtimisega seotud erialases kirjanduses, väljaannetes ning artiklites. Kindlasti pole alapeatükkides kirjeldatud punktide loetelu kõikehõlmav ja lõplik, kuid antud punktid on töö autori valikul kõige aktuaalsemad.

### **1.2.1. Personali värbamine**

Lihtne viis kirjeldada personali värbamist on väita, et see on protsess, mille käigus kutsutakse nõutava pädevusega töötajad kandideerima vakantsele ametikohale (Türk 2005, 103). See väide ei ole otseselt vale, kuid tänapäeval jääb see liiga pealiskaudseks. Värbamine ei tähenda vaid värbamisvajaduste väljaselgitamist, värbamise kavandamist, kuulutuse koostamist, CV-de ja intervjuude põhjal eelvaliku ja seejärel lõppvaliku tegemist ning konkursi lõpetamist ja töösuhte alustamist (Personalijuhtimise ... 2012, 102-103). Tänapäevaks on lisandunud erinevaid aspekte, millega tuleb värbamisel arvestada: 1) värbamine on üks olulisemaid komponente edukas inimressursi juhtimises, mitte kõigest administratiivne tegevus; 2) värbamine algab juba enne reaalset protsessi tööandja mainekujundusega; 3) värbamiskanaleid on palju erinevaid ning uute suundadena on esile kerkinud sotsiaalmeedia ning töötajate soovitude kasutamine; 4) värbamisprotsessis ei osale vaid vastav spetsialist ja juht, vaid ka kandidaadi tulevased alluvad ja kolleegid; 5) lisaks CV-le hinnatakse ka isiksuseomadusi ning reaalseid oskusi.

#### **„Õigete inimeste“ leidmine: kulutatakse järjest enam aega ja raha**

Värbamisest ja õigete inimeste valikust on saanud üks olulisemaid valdkondi inimeste juhtimises. Üha enam ettevõtteid on saanud aru, et edu saavutamise alustalaks on õigete inimeste palkamine ja hoidmine. Varasemast definitsioonist, et personali värbamine on vajaliku arvu nõutava kvalifikatsiooniga kohataotlejate ligimeelitamise protsess, on tänapäevaks kujunenud mõtteviis, kus räägitakse õigete inimeste leidmisest nende õigetele kohtadele. Mõiste „õiged“, tulenevalt ettevõtte äristrateegiast ja saavutamist vajavatest eesmärkidest, tuleb igal ettevõttel endal määratleda. (Personalijuhtimise ... 2012, 83) Kaasaegne personali värbamise definitsioon ütleb, et tegemist on kahepoolse sihikindla protsessiga: tööandja püüab leida endale kõige sobivamat töötajat vajalike tööülesannete edukaks täitmiseks ning

töötaja töökohta, mis võimaldaks tal oma oskusi, teadmisi, potentsiaali ja teisi ootusi parimal viisil rakendada (Personalijuhtimise ... 2012, 103). Ka McKinsey konsultatsioonibüroo annab nõu: „Korralda ümber värbamisstrateegia. Enam ei seisne inimeste töölevõtmine paljude kandidaatide hulgast sobivaima valimises, nüüd tuleb ise aktiivselt tegutseda ja head kandidaadid üles otsida. Sellest hoolimata kasutab enamik firmasid sama strateegiat nagu varemgi.“ (Axelrod et al 2001, 13).

Google personalijuht Laszlo Bock iseloomustab värbamist Google'is: „Google investeerib inimestesse ennetavalt. See tähendab, et suurem osa personalile kuluvast ajast ja rahast läheb uute inimeste ligimeelitamise, hindamise ja harimise tarbeks. Kui vaatate meie personalieelarvet, kulutame keskmiste ettevõtetega võrreldes inimeste värbamise peale üle kahe korra rohkem raha. Kui me inimesi paremini valime, tuleb nendega pärast vähem vaeva näha.“ (2015, 76). Bock lisab, et suurepärane värbamine tähendab, et tuleb leida parimad inimesed, kes sobivad teie organisatsiooni konteksti, ning kelle organisatsiooniga liitumine teeb teda ümbritsevad töötajad veel edukamaks (2015, 67).

### **Ettevõtte bränding tööandjana**

Tööandja bränding on ettevõtte mainekujunduse osa, mille eesmärk on olemasolevate töötajate hoidmine ning uute töötajate leidmine. Tööandja bränding on ettevõtte teadlik kommunikatsioon töövõtjate sihtrühmadele, milles ettevõtte esitleb oma eeliseid ja omapära tööandjana. Tööandja maine kujundamisele võiksid ettevõtted tähelepanu pöörata sõltumata oma tegevusalast või suurusest. (Personalijuhtimise ... 2012, 77)

Armstrong on toonud välja praktilise näite tööandja brändi loomisest ettevõttele Ordnance Survey. Brändi loomise protsess koosneb kolmest etapist: eesmärkide seadmine, uuring ning brändi kujundamise töötuba. Kirja pandud eesmärgid on järgmised: maine parendamine tööandjana, värbamiskampaaniate tõhususe tõstmine, värbamiskulude alandamine, kõrgetasemeliste töötajate palkamine (eriti tehnoloogia valdkonnas), töötajate potentsiaali tõhusam rakendamine, hea tööandja maine sidumine ettevõtte tugeva üldkuvandiga. Uuringu viis läbi vastava pädevusega konsultatsioonifirma, kes uuris nii välist kui ka sisemist kuvandit ning tegi võrdluse konkureerivate ettevõtetega. Uuringu tulemused andsid aluse erinevate valdkondade töötajatest moodustuva töörühma loomiseks, kelle töö tulemina saavutati töötajaid kõnetav ning ettevõtte üldmainega haakuv tööandja bränd. (Armstrong 2014, 249) Autori arvates on siinkohal ka oluline juhtkonna ning tippjuhtide panus ning hoiakud – et nad ka seda tulemit aksepteeriksid ja rakendaksid. Tööandja brändi

loomisesse (töörühma) võiksid olla kaasatud nii personali- kui ka turundusosakond, ettevõtte erinevate valdkondade töötajad ning juhid. Samuti peaks tööandja bränd olema integreeritud kõigisse ettevõtte tegevustesse ning strateegiatesse.

### **Värbamiskanalid ja sotsiaalmeedia kasutamine**

Vastavalt PARE personalijuhtimise käsiraamatule on peamised värbamiskanalid uue töötaja leidmiseks järgnevad (2012, 92-93): 1) ettevõtte koduleht, 2) personaliotsingufirmad, 3) kuulutamine ajalehtedes, raadios jne, 4) koolid, 5) tööturuametid, 6) töötajate soovitusel, 7) artiklid. Kuigi kõiki eelnimetatud kanaleid kasutatakse suuremal või vähemal määral, siis aastaks 2016 toimub väga suur osa inimkonna sotsiaalsest tegevusest arvutite ja interneti vahendusel. Internet on avanud nii indiviididele kui ka ettevõtetele palju erinevaid võimalusi omavahel ühendumiseks ning suhtlemiseks. Dessler väidab, et kõige levinum värbamiskanal tänapäeval on internetimeedia, sest see on suhteliselt odav ning lihtne. Enamike tööandjate jaoks on internet esmane valik põhjusel, et see hoiab kulusid kokku ning selle kaudu saadakse kiirema ajaga rohkem vastuseid kui mõne teise värbamismeetodiga. (Dessler 2011, 187-188). Samuti on interneti võimalik paigutada oluliselt suuremal hulgal informatsiooni kui ajalehte või telereklaami.

Selgub, et ettevõtted kasutavad värbamisel väga aktiivselt ka sotsiaalmeediat. Aastal 2010 Jobvite'i poolt värbamisspetsialistide seas läbiviidud uuring leidis, et 80 protsenti spetsialistidest kasutas värbamisel sotsiaalmeediat või sotsiaalmeedia võrgustikke. Kandidaatide otsimiseks kasutas LinkedIni 95 protsenti, Facebooki 59 protsenti ning Twitterit 42 protsenti spetsialistidest. Jeanne Meisteri ja Karie Willyerdi raamatus „2020. aasta töökoht“ toodi praktiliste tegevustena välja järgnevad: kandidaatide otsimine sotsiaalvõrgustikest, Facebooki gruppide ja Youtube'i kanalite kasutamine, töötajate videovõistlused, Twitteri postitused ja grupid (2010, 105). Ka Laszlo Bocki meelest on heade inimeste leidmine tänu tehnoloogiale iga aastaga järjest lihtsam: LinkedIn ja Google+ on suurepärased tööriistad, mida nemad igapäevaselt kasutavad (2015, 99). Lisaks kasutab Google telefoniintervjuude asemel Google Hangoutsi, mis pakub videosuhtluse võimalust ning ekraani- ja tahvlijagamist, nii et tehnilistele ametikohtadele kandideerijad ja küsitlajad saavad koos tarkvarakoodi kirjutada ja vaadata (Bock 2015, 127). Ettevõtted võiksid lisaks traditsiooniliste värbamise kanalite (kuulutus portaalis või ajalehes) kasutamisele kaaluda ka uute interaktiivsete meetodite (videod, värbamismängud ja -üritused) kasutamist. Autor lisab, et samuti saab paluda kandidaatidel saata CV video kujul, tavapärase kirjaliku CV asemel.

## **Töötajate soovitusel värbamiskanalina**

Mõnikord on organisatsioonil mõistlik värvatavate poole pöörduda läbi informaalsete kanalite. Informatsioon, mis jõuab inimeseni vakantse töökoha kohta sõbra või hoopis tuttava poolt, võib osutuda mõjusamaks kui otse organisatsioonist välja saadetud sõnum. Ka töötajad peavad kõige atraktiivsemaks allikaks ettevõtte oma töötajate soovitusi. Nimelt leitakse, et informaalsete kanalite kaudu edastatud teadet vakantse töökoha kohta peetakse objektiivsemaks kui organisatsiooni poolt formaalsete kanalite vahendusel välja saadetud informatsiooni. (Van Hoyer 2012, 387)

Tööjõusaidi Jobvite läbi viidud uuringu põhjal on töötajate soovitus kõige efektiivsem värbamiskanal. Uuringu tulemused näitasid, et kuigi kandidaatide avaldusi tuleb läbi selle kanali vähe (7% kõigist avaldustest), siis nende kandidaatide tööle võtmise protsent on suurim – 40%. Positiivsete külgedena toodi veel välja, et soovitude kaudu tööle tulijad püsivad tööandja juures kauem ning nad sobivad paremini ettevõtte kultuuriga, neid värvata on odavam ja värbamisprotsess on kiirem. (Heberd 2015) Ka Bock väidab, et töötajate soovitusel on oluliseks allikaks: „Esimene samm värbamismasina ehitamisel on kõigi töötajate muutmine värbajaiks, lastes neil esitada soovitusi.“ (2015, 103). Bock kinnitab Jobvite'i uuringust selgunud tulemusi - soovitudest said nad rohkem töötajaid kui muudest allikatest ja soovitude kaudu leitud kandidaat võeti suurema tõenäosusega tööle kui veebilehtede või värbamisfirma poolt leitud kandidaat. (Bock 2015, 97)

## **Värbamiskomitee: värbamisspetsialist, alluvad ja kolleegid**

Traditsioonilist värbamisprotsessi võib kirjeldada kui vakantse töökoha kuulutuse avaldamist, avalduste läbivaatamist ning esmaste intervjuude läbiviimist personalispetsialisti poolt. Seejärel kõik sobilikud kandidaadid kohtuvad ka otsustamisõigust omavate isikutega ning viimaks valitud kandidaadile tehakse tööpakkumine ja läbirääkimiste tulemusena sõlmitakse tööleping. (Alas 2005, 64-65) Sellist protsessi rakendades jääksid tehnoloogiaettevõtted ilmselt raskustesse.

Laszlo Bock selgitab, et Google's juhivad kandideerimisprotsessi spetsiaalsed värbajad, mitte valdkonnajuhid. Google'i värbajad on CVde tõlgendamise asjatundjad ning samuti tunnevad nad kõiki Google ametikohti. (2015, 126) Google hoiab värbamisprotsessist teadlikult eemal uue töötaja otsese juhi, kuid kaasab teisi meeskonnaliikmeid. Viimane arvustaja on tegevjuht. (Bock 2015, 68- 70).

Värbamise käigus on tähtis, et kandidaat kohtuks võimalikult paljude erinevate inimestega – ülemused, meeskonnakaaslased, alluvad, ka erapooletud kolleegid. Alluvatega vestlemine on oluline, sest see annab kandidaatidele selgelt märku, et Google ei ole hierarhiline, ja võimaldab vältida onupojapoliitikat. Vajalik olevat ka erapooletu hinnang: teist funktsiooni täitev töötaja ei oma tõenäoliselt mingit huvi selle ametikoha täitmise suhtes, kuid tal on suur huvi säilitada palkamise kvaliteeditase. (Bock 2015, 128) Oluline on koguda võimalikult paljude tulevaste töökaaslaste tagasisidet kandidaadi kohta. Vaid üks spetsialist ei ole piisav andmaks adekvaatset hinnangut kandidaadi sobivusele, isegi kui tegemist on väga pädeva spetsialistiga. Eelkõige on oluline kandidaadi sobivus oma tulevase meeskonnaga.

### **CV, isiksuseomadused ja reaalsed oskused**

Curriculum Vitae (CV) ehk elulookirjeldus on kandidaadi hindamisel kindlasti oluliseks alusmaterjaliks, kuid ei anna terviklikku ülevaadet inimese reaalistest oskustest ning isiksuseomadustest. Ka pelgalt töövestluse käigus ei ole võimalik eelnimetatud aspekte välja selgitada. Laszlo Bocki väitel hindab Google „õige inimese“ leidmisel järgnevaid aspekte: „Algul arvasime, et piisab, kui palkame kõige targemad inimesed, keda leiame, kuid avastasime, et lisaks tehniliste oskuste testimisele oli vaja hinnata ka üldist kognitiivset võimekust, juhtimisoskust, „Google’i vaimsust“ ja rolliga seotud teadmisi.“ (Bock 2015, 80) Dessler toob välja, et kandidaatide hindamiseks on olemas mitmed erinevad testid, tööproovid, simulatsioonid ning taustauuringud (2013, 231). Bock lisab omalt poolt: „Parim töösoorituse ennustamise vahend on tööproov, mis sarnaneb tegeliku tööga.“ (2012, 109).

Laszlo Bock kirjeldab Google’i kandidaatide hindamismeetodeid: “Meie intervjuerimise protsessi eesmärgiks on ennustada, kui hästi hakkavad kandidaadid meeskonnaga liitumise järgselt tulemust andma. Me saavutame selle eesmärgi tehes seda, mida teadus kinnitab: ühendame käitumisülesanded ja situatsioonilised struktureeritud intervjuud koos hinnangute andmisega intervjueeritava kognitiivsetele võimetele, kohusetundele ja juhtimisele.” (2015, 94). Kõik tarkvaraarendusega seotud töötajad teevad läbi tehnilise ülesande, nagu kirjeldab Google tehnilise infrastruktuuri asepresident Urs Hölze: ”Meie intervjuud tuginevad tõesti läbi testimise sinu oskuste kindlaks tegemisel. Näiteks kirjuta koodi, selgita seda asja, selge? Mitte ei vaata sinu elulookirjeldust, me tahame tegelikult ka näha, mida sa teha oskad.” (Bock 2015, 91).

### **1.2.2. Personali arendamine ja koolitamine**

Personaliarendus on süsteemne tegevuste kogum organisatsiooni õppimise toetamiseks läbi töötajate eesmärgipärase arengu ning see on tihedalt seotud muude inimressursi juhtimise funktsioonidega. Personaliarenduse eesmärgiks on töösoorituse ja seeläbi organisatsiooni eesmärkide ja tulemuste parandamine. Modernne personaliarenduse kontseptsioon ei keskendu arendamisel enam erialaste oskuste süvaõppele ning juba õpitu kordamisele, vaid ka muutustega kaasa minemisele ning arenemisele isiksusena. (Personalijuhtimise ... 2012, 235) Personali arendamise alla kuulub organisatsioonile vajalike töötajate ettevalmistamine ja koolitamine, nende teadmiste, oskuste ja võimete arendamine ning karjääri juhtimine (Türk 2005, 309). Personali koolitamine on aga töötajate plaanipärase ettevalmistamise ja arendamise süsteem, mille käigus täiendatakse töötajate teadmisi ja oskusi. Koolitamise eesmärgid on erinevad ning on suunatud organisatsiooni, ameti ja isiku arendamisele. (Türk 2005, 314) Personali koolitamine on personaliarenduse üks alategevustest.

Võtmetegurid kaasaegse personaliarenduse kirjeldamisel on järgnevad: 1) organisatsioonikultuur on alustalaks ja sisendiks personaliarendusele; 2) uue töötaja sisseelamisprogramm on vajalik jätk värbamisprotsessile; 3) lisaks traditsioonilisele koolitusele on tänapäevased personali arendamise võimalused väga mitmekesised; 4) koolitusprogrammi väljatöötamine tõstab tõhusust, kuid sellele peaks eelnema personaliarengukava läbi mõtlemine ning väärtuste paika panemine; 5) töötajalt-töötajale koolituste ja nõustamiste võrgustiku loomine on soodne ja tõhus viis töötajate arendamiseks; 6) talendijuhtimine ja karjääriplaneerimine on olulised märksõnad jätkusuutlikus inimressursi juhtimises.

#### **Organisatsioonikultuuri mõju personaliarendusele**

Organisatsioonikultuuri võib pidada organisatsiooni unikaalseks identiteediks, mis on olemas igal organisatsioonil. Selle iseloom on aga üheks oluliseks faktoriks, mis määrab organisatsiooni konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse (Dev 2013). Organisatsioonikultuur on ühest küljest dünaamiline fenomen, mis ümbritseb töötajaid igal hetkel ja on mõjutatud nii omavaheliste suhete kui juhtimiskultuuri poolt, teisalt on see struktuur, kogum reegleid ning norme, nii kirjutatud kui kirjutamata (Schein 2004, 7).

Personaliarendamise seisukohalt on organisatsioonikultuur organisatsiooni kokkuhoidev sidusaine, mis kontrollib, juhib, loob korra ja pakub võimalusi organisatsiooni

arendamiseks. Seega organisatsioonikultuur, kus õppimine on tunnustatud ja väärtustatud ning normaalne osa igapäevasest tegevusest, soodustab organisatsiooni õppimise protsessi. (Personalijuhtimine ... 2012, 236) Personaliarendamise süsteemi paikapanemisel tuleks esmalt üle vaadata ettevõtte väärtused, põhimõtted ning kollektiivi omavahelised suhted. Töötajate arengukavad ja koolitusprogrammid võivad olla detailideni paika pandud, kuid kui ettevõtte õhkkond ei soosi inimeste arengut, siis pole ka koolitusprogrammi väljatöötamisel mõtet. Teisalt kui töötajad tunnevad, et neid innustatakse õppima ja nende arengut tunnustatakse, siis leiavad nad võimalusi arenguks ka iseseisvalt. Töö autor rõhutab tugeva organisatsioonikultuuri loomise mõju ettevõtte igale tegevusvaldkonnale. Eriti oluline on see personaliarenduse valdkonnas ettevõtetes, kus detailse ja jäiga koolitusprogrammi ja arengukava paikapanemine on keeruline pidevalt muutuva keskkonna tõttu.

### **Uue töötaja sisseelamisprogramm**

Hoolikat läbimõeldud värbamisprotsess ei taga uue töötaja tulemuslikkust. Isegi väga suure potentsiaaliga töötajad ei saa teha oma tööd korrektselt, kui nad ei tea, mida või kuidas nad täpselt tegema peavad. Seega on tarvilik välja töötada uue töötaja sisseelamis- ehk orientatsiooniprogramm. Sisseelamine on töötajate vastuvõtmise, tervitamise ja esmase informatsiooni andmise faas ettevõttega liitumisel, võimaldades töötajal kiiresti ja positiivselt tööd alustada (Armstrong 2006, 470).

Vastavalt Desslerile on sisseelamisprogrammil neli peamist eesmärki (2013, 270):

- Uue töötaja kohanemine ettevõtte ja meeskonnaga.
- Baasinformatsiooni jagamine: e-maili juurdepääs, sisekorraeeskirjad, ettevõtte põhimõtted ja poliitikad, töötajate hüved ja tööandja ootused.
- Ettevõtte üldpilt: ajaloo, kultuuri, strateegiate ning visiooni tutvustamine.
- Töötaja sotsialiseerimine: organisatsioonikultuur ja väärtused, töökultuur ja asjade ajamise viis.

Armstrong täpsustab omalt poolt, et sisseelamisprogrammi eesmärkideks on saada uus töötaja võimalikult kiiresti tulemuslikult töötama ning kindlustada uue töötaja soov ettevõttes töötada (2006, 471). Dessler toob ka välja, et osad ettevõtted, sh ka IBM, kasutavad sisseelamisprogrammi tõhustamiseks tehnoloogia abi. Palju informatsiooni on võimalik üles panna ettevõtte siseveebi, kus töötaja saab visuaalselt ja vajadusel ka korduvalt tutvuda kõikvõimaliku ettevõtte, töötajaid ja tema konkreetset ametikohta puudutava teabega. (Dessler 2013, 272)



## Personaliarenduse mitmekesised võimalused

Personali arendamise vajadused tulenevad nii organisatsioonist kui isikust. Organisatsioonid arendavad personali vajadusest areneda ja muuta iseennast, põhjuseks tehnoloogia, personali struktuuri ja kvalifikatsiooni muutused. Kiiresti kasvab vajadus intelligentsemate, loomingulisemate, universaalsemate ja vastutusvõimelisemate töötajate järele, mis eeldab personali pidevat arendamist, ümberorienteerimist ja täiendõpet. (Türk 2005, 309)

Kui aastaid tagasi oli personaliarenduses esikohal töötajate koolitus (konkreetsed tööülesannetes vajalikud erialaspetsiifilised oskused ja teadmised või uue ettevõttega tööprotsessidega kohanemise koolitus), siis tänapäevaste kõige efektiivsemate võimalustena on välja toodud järgmised tegevused (Personalijuhtimine ... 2012, 237):

- sisekoolitus (*in-house training*) ehk organisatsioonisisese kogemuse, oskuse ja teadmise jagamine,
- *coaching*, juhendamine ja mentorlus organisatsiooni töötajaid mentoritena rakendades,
- töökohal õppimine (*on the job learning*),
- rotatsioon ja töövarjutamine,
- *coaching* ja mentorlus kasutades väliskonsultante,
- traditsiooniline koolitus organisatsiooniväliste koolitajatega,
- e-õpe.

Dessler toob veel välja järgnevad õppemeetodid (2013, 282 – 286): erinevad automatiseeritud õppeprogrammid, mis aitavad töötajal täita igapäevaseid tööülesandeid efektiivsemalt või reageerivad õppija eelnevatele vastustele ja aitavad efektiivsemalt õppida, videopõhine õpe, simulatsioonid (sh virtuaal-reaalsus), mobiilne õpe (ligipääs teabele mobiiltelefonis, tahvelarvutis või sülearvutis).

Tänapäeva ettevõtted ei peaks jääma kinni traditsioonilistesse koolitustesse, kui võimalusi luua töötajatele lisandväärtust huvitavate õppe- ja arendusmeetoditega on väga palju erinevaid. Konsultatsioonibüroo McKinsey & Co lisab samuti, et paljud juhid arvavad, et arendamine tähendab koolitust, kuid koolitus moodustab vaid ühe väikese osa. Areng toimub põhiliselt mitme järjestikuse väljakutseid esitava töö, juhendamise ja mentorluse kaudu. Enamik ettevõtetest ei kasuta neid tähtsaid abinõusid piisavalt tõhusalt. (Axelrod et al 2001, 14)

## **Koolitusprogrammi väljatöötamine**

Armstrong toob välja 1996. aastal tehtud uuringu 50nes Kanada ettevõttes, kus hinnati koolitusprogrammi olemasolu tulemuslikkust tõstvaks teguriks. Sarnane uuring viidi läbi ka aastal 2008, kus osales 308 ettevõtet ning selgus, et koolitusprogrammi olemasolu tõstis iga töötaja lisandväärtust 6% võrra. (Armstrong 2014, 286) Laszlo Bock aga väidab, et koolitamisele on tarbetu raha kulutada, pigem panustada kõige paremate töötajate värbamisele (2015, 76). Samas on järgmises punktis välja toodud Google näide, kuidas nad väga edukalt rakendavad sotsiaalse õppe meetodeid.

Ometi on koolitusprogrammi paikapanemine vajalik, kas või suuniste ja põhimõtete määratlemisega. Dessler kirjeldab koolitusprogrammi väljatöötamist järgnevate sammudena (2010, 276): 1) esmalt on vaja sisendit – koolitusvajaduse määramist töötajate tagasiside ja analüüsi põhjal, 2) seejärel on vaja määratleda vajadusest tulenevad eesmärgid, 3) valida eesmärgi järgivad koolitusmeetodid, 4) panna paika ajakava ja eelarve ning 5) viimaks kontrollida, et koolitusprogrammi kõigil osadel on vastutav isik. Töö autor lisab omalt poolt, et lisaks vajaduse hindamise tagasisidele võiks töötajatelt küsida tagasisidet koolitusmeetodite valimise osas ning ka iga koolituse läbimise järel.

Töö autor arvab, et pelgalt koolitusprogrammi väljatöötamisest ei piisa. Personaliarendus saab alguse õppimist soodustava organisatsioonikultuuri väärtuste paika panemise ning juurutamisega, seejärel personaliarenduse strateegiate ning kavade koostamisega, mis hõlmab ka karjääriplaneerimist, talendijuhtimist, kompetentside arendamist ning kõiki eelnevas punktis mainitud õppetegevusi (Personalijuhtimise ... 2012, 232). Pole mõtet teha koolitusprogrammi, mis ei ole kooskõlas organisatsiooni väärtustega ega personaliarenduse põhimõtetega, ning mis on koostatud kõigest kohustuse korras.

## **Sotsiaalse õppe ökosüsteem**

Väidetavalt omandatakse 70% teadmistest ja oskustest töö ja kogemuse kaudu, 20% kolleegidelt ning mentoritelt saadud tagasiside kaudu ning 10% ametlike õppeprogrammide abil. Õppimise varases staadiumis võib see suhe olla ka 50/30/20 ning asjatundja tasemel pigem 80/15/5. Seega tuleks suurem rõhk pöörata praktiliste ning sotsiaalsete õppemeetodite arendamisele. Sotsiaalse õppe ökosüsteemi mudelis on neli sektorit: kompetentside arendamine, kogemuslik õppimine, mentorlus ning õppimine kolleegidelt. (Meister, Willyerd 2010, 167 – 168) Heaks näiteks on sotsiaalse õppe platvormi loomine – see võiks olla näiteks

portaali, mis ühendab õppimise ja tööd ning aitab töötajatel ja juhtidel omavahel suhelda. (Meister, Willyerd 2010, 170)

Google personalijuht Laszlo Bock lisab, et kuna koolituseelarved on sageli piiratud ning traditsioonilised koolituskavad ei anna piisavalt häid tulemusi, siis tuleks leida õpetamiseks vajalikud ressursid ettevõtte seest. Bock kinnitab, et iga ettevõttes on olemas inimesed, kes on asjatundjad teie tegevuse igas tahus, või vähemalt piisavalt asjatundlikud, et õpetada teisi. (2012, 241) Õppija jaoks on praktikutelt õppimine palju kasulikum kui akadeemikute, professionaalsete koolitajate või konsultantide kuulamine. Üldiselt on märksa parem õppida inimestelt, kes seda tööd iga päev teevad ja kes oskavad vastata üksikasjalikele küsimustele ning tuua päevakajalisi ja elulisi näiteid. (Bock 2012, 244)

Bock toob ka praktilise näite: „Meil on programm Googler2Googler, mis on loengute sari. Teemadeks on näiteks teadlikkus kehast ja vaimust, karismaatiline esinemine, sissejuhatus programmeerimisse mitteinseneridele. Teine lihtsam versioon, mida Google kasutab on karjääriguru programm, kus oma valdkonnas pädevad ja kogunud töötajad hakkavad oma ettevõttes pakkuma teistele töötajatele karjäärinõustamist. See aitab neil areneda juhtidena ning on ka nõustatavatele abiks.“ (Bock 2015, 246-251)

### **Talendijuhtimine ja karjääriplaneerimine**

Nüüdisaegsed töökeskkonnad on muutunud vastutusrikkamaks ja huvitavamaks, mis eeldab ühelt poolt töötajalt suuremat universaalsust ja paindlikkust ning teiselt poolt töötajate individuaalse arengu toetamist organisatsioonis (Türk 2005, 340). Tööandjad teevad pingutusi, et hoida talente ning pakkuda neile arenguvõimalusi. See on ka oluline ettevõtte efektiivsuse seisukohast, et arendada võtmetöötajaid ning leida „õigetele“ inimestele „õiged“ tööülesanded, mis põhinevad nende parimatel oskustel ja tugevustel.

Armstrong toob välja talendijuhtimise vaatenurgad erinevatelt autoritelt. Esmalt väidab David Guest, et talendijuhtimine ei ole oma olemuselt uudne käsitlus – seda terminit küll mainitakse ja rõhutatakse palju, kuid praktilises elus ei erine see tavalisest personalijuhtimisest. Pigem võiks see tähendada üksikute talentide või võtmetöötajate planeerimist ning järgnevuse kindlustamist. Teisalt aga McKinley manitseb, et talendijuhtimine ei tohiks olla üksikute talentide ligimeelitamine, äratundmine, arendamine ja hoidmine, sest konkurentsieelise tekitab iga töötaja talendi arendamine. (Armstrong 2014, 264-265) McKinsey & Co täpsustab, et talendijuhtimine tähendab töötajate diferentseerimist

töötajate tulemuslikkuse põhjal – edukates ettevõtetes on hüvitised, võimalused ja teised investeeringud inimestesse diferentseeritud (Axelrod *et al* 2001, 15).

Kui talendijuhtimine toimub pigem ettevõtte vaatenurgast, siis karjäärijuhtimine on oluline pigem töötaja vaatepunktist ning see peaks toimuma tööandja ja töötaja koostöös. Karjääriplaneerimine on personaliarendusvõimaluste pakkumine organisatsioonis, et rakendada töötajate võimeid, oskusi, teadmisi ja kogemusi parimal viisil vastavalt organisatsiooni ja üksikisiku vajadusele (Personalijuhtimise ... 2012, 238). Eriti kriitiliselt peaksid talendijuhtimisse ja töötajate karjääriplaneerimisse suhtuma tehnoloogiavaldkonna ettevõtted, kus häid töötajaid ja tõelisi talente on väga keeruline leida ning vajalikud kompetentsid on väga spetsiifilised.

### **1.2.3. Personali tasustamine ja motiveerimine**

Tasusüsteemi puhul on tegemist olulise juhtimisvahendi ning mitte „personaliprogrammiga“. Põhilisteks väljakutseteks on leida ettevõttele sobiv kombinatsioon erinevatest tasukomponentidest, mis rahuldaks praeguste ning potentsiaalsete tulevaste töötajate finantsilisi ning personaalseid vajadusi, lähtudes samas ettevõtte majanduslikest võimalustest ning eksisteerivatest piirangutest. (Personalijuhtimise ... 2012, 292) Motiveerimine kindlasti ei piirdu vaid palga määramisega ning tasupaketi väljatöötamisega. Tänapäeval võiks arvestada tasusüsteemi kujundamise ja inimeste motiveerimise puhul järgnevate aspektidega: 1) alustada tuleks motivatsioonistrateegiate välja töötamisega, mis hõlmavad tasupaketti, tulemusjuhtimist, juhtimisprogramme, hästi kavandatud ametikohti ning põhimõtete määratlemist; 2) oluline on läbi mõelda terviklik tasupakett, mis hõlmab lisaks rahalisele tasule ka erinevaid hüvesid, soodustusi, tunnustamist ja arenguvõimalusi; 3) lisaks tuleb mõista, et rahaline tasu ei ole enam peamine motivaator – rolli mängivad ka tööruumid- ja vahendid, kolleegid, organisatsioonikultuur, töö sisemine väärtus ning kogu ettevõtte tervikkuvand, mida töötaja tajub; 4) õiglane tasustamine tähendab, et palk vastab panusele – eriti IKT sektoris tuleks talente diferentseerida.

#### **Motivatsioonistrateegiad**

Motivatsioonistrateegiate eesmärk on luua töökeskkond, poliitikad ning praktikad, mis tõstavad töötajate töötulemused maksimaalsele tasemele. See hõlmab tervikliku tasupaketi, tulemusjuhtimise protsessi ja juhtimisprogrammide väljatöötamist ning sisemiselt motiveerivate töökohtade loomist. Motivatsiooni tõstmiseks on oluline juhtide panus, mis

innustab, suunab, stimuleerib ning nõustab töötajaid, et parandada nende töökvaliteeti. (Armstrong 2014, 188-190)

Google on välja töötanud neli motiveerimise põhimõtet (Bock 2015, 266-288):

1. Makske ebaõiglaselt. Teie parimad inimesed on paremad, kui te arvate, ja väärt rohkem, kui te neile maksate.
2. Hoidke au sees inimeste saavutusi, mitte palka. Googles läbi viidud uuringu põhjal teevad kogemuslikud preemiad (näiteks kingitused, reisirahad, elamused) 28% õnnelikumaks kui rahalised preemiad. Samuti kestis töötajate rahulolu kauem. „Rõõm raha üle on üürrike, kuid mälestused on igavesed,“ lausub Bock.
3. Andke inimestele võimalus üksteist tunnustada. Töötajate kaasamine preemiate jagamisse on samuti oluline. Google kasutab lihtsalt tööriista nimega gThanks, tänu millele saavad kolleegid head tööd tunnustada avalike kiituskirjade ning kinkekaartide saatmisega.
4. Premeerige mõtestatud läbikukkumist. Suurte, aga kalkuleeritud riskide võtmine on innovatsiooni tagamiseks väga vajalik. Isegi parimaid meist tabab mõnikord läbikukkumine.

### **Terviklik tasupakett**

Tänapäeval on edukad ettevõtted aru saanud, et lihtsalt palga maksmisest enam ei piisa ning sellest tulenevalt on üle mindud tasupaketi pakkumisele. Tasupakett sisaldab erinevaid rahalisi ja mitterahalisi komponente, mida ettevõtte saab kasutada töötajate leidmiseks, hoidmiseks ning motiveerimiseks. USA Tasustamise Assotsiatsiooni WorldatWork mudelist lähtudes on nendeks elementideks (Personalijuhtimise ... 2012, 291):

- tasud – raha, mida ettevõtte maksab töötajale tema poolt osutatud teenuste eest (põhipalk, tulemustasud, preemiad),
- soodustused – ettevõtte programmid, mis toetavad rahalisi tasusid (näiteks sporditoetused), soodustuste alla kuuluvad ka töövahendid (ametiauto, arvuti),
- töö-elu tasakaal – praktikad ning programmid, mis aitavad töötajatel edukalt toime tulla nii tööalaste kui eraeluliste väljakutsetega (nt paindlik tööaeg, kaugtöö, lastehoid),
- tulemusjuhtimine ja tunnustamine – ettevõtte ja töötaja eesmärkide ühendamine ning eesmärkide saavutamise toetamine läbi regulaarse kommunikatsiooni, tagasisidestamise ja tunnustamise,
- arendamine ja karjäärivõimalused – ettevõtte pakutavad koolitus- ja arenguvõimalused töötajate oskuste ja kompetentside arendamiseks.

Google on tuntud oma paljude hüvede eest, mida nad töötajatele pakuvad, näiteks tasuta söök, kohvikud, bussid, arstiabi, pesumajad, iluteenused, raamatukogud jne. Laszlo Bock kommenteerib: „Me kasutame personaliprogramme kolmel eesmärgil: tõhusus, kogukonna loomine ja innovatsioon.“ (2015, 273). Seega võib väita, et erinevate hüvede võimaldamine pole vaid motivatsiooni tagamiseks, vaid ka eelmainitud kolme eesmärgi täitmiseks olulised.

### **Palk ei taga piisavat motivatsiooni**

Rahaline tasu on üheks ning seni peetud peamiseks motivatsiooniallikaks töötajale. Ometi hakkab rahaline tasu oma tähtsust minetama ning töötajad hindavad lisaks tasupaketis olevatele hüvedele ka järjest enam töökeskkonda, häid kolleege, arenemisvõimalusi ning töö sisemist väärtust. On läbi viidud mitmeid uuringuid, mis tõestavad, et palk või palgatõus motiveerib inimest tööl käima või efektiivne olema kolm nädalat kuni kolm kuud. Olgu mainitud, et palk peaks olema piisav, et rääkida motiveerimisest, mitte pelgalt eluspüümisest – lähtume siinkohal umbes Eesti keskmistest palgatasemest. Töötajad küsivad endalt järjest enam „Mida ma tegema pean?“ asemel „Miks ma seda teen?“. Inimesed ootavad oma tehtud pingutustelt ning töölt sügavamat mõtet ja vajalikkust, kui töö tegemine iseeneses. (Pajumaa 2013)

Ka Armstrong väidab oma inimressursi juhtimise käsiraamatus, et juba aastal 1957 ütles Herzberg: „Kuigi raha puudus tingib rahulolematuse, siis ei pruugi raha olemasolu tagada rahulolu.“ Raha või palgatõus võib tekitada lühiajalise motivatsioonitõusu, kuid see eufooria võib ka sama kiirelt ununeda. Parim praktika oleks luua läbimõeldud ning ettevõtte eesmärkidega kooskõlas palgasüsteem, mida saaks kohendada ka vastavalt iga töötaja personaalsete eesmärkide ja motivaatoritega. (Armstrong 2012, 188) See tähendab ka professionaalsete personalispetsialistide olemasolu ettevõttes, kes tunnevad ettevõtte kõiki ametikohti ning töötajaid väga heal tasemel.

McKinsey & Co kinnitab eelnevaid väited: „Loo töötajatele ahvatlev pakutav väärtus. Loomulikult on oluline materiaalne kindlus, kuid ka põnevad väljakutsed, head arenguvõimalused, suurepäraseid liidrid ning avatud, usalduslik ja tulemustele orienteeritud kultuur.“ (Axelrod *et al* 2001, 12-13). Samuti nõustub Pajumaa artikliga Maris Krieger, kes kirjutab, et lisaks tasupaketile hindavad tänapäeva töötajad ka ettevõtte tööruumide sobivust ning kaasaegsust, ettevõtte- ning meeskonnaüritusi ja ka tööandja head mainet. Järjest enam on oluline ka „sisemine tasu“ ehk arusaam, et tehakse koostööd millegi suurema nimel ning

ettevõtte pakub inimestele mingit uut väärtust. (Personalijuhtimise ... 2012, 291) Armstrong toob veel välja läbimõeldud ametikoha olulisuse – töötaja töökirjeldus ning ülesanded pakuvad vastutust ning eneseteostusvõimalust, kuid ei koorma liigselt ning töötajal on võimalus oma tööülesanded edukalt sooritada (2014, 365). Dessler täiendab, et ka iga ülesanne peaks olema töötajale jõukohane ja realistlik ning lisab, et tulemuste tunnustamine ning avalik kiitus suurendab töötaja tulemuslikkust uuringte kohaselt kuni 30% (2010, 425).

### **Tasusüsteemi õiglus: palk vastab panusele**

Laszlo Bock väidab, et õiglane tasustamine tähendab seda, et palk vastab panusele. Seega peaksid inimeste palganumbrid olema äärmiselt erinevad. Sageli tehakse viga selles, et pannakse paika väga kindlad ning paindumatud raamid – palgavahemikud ning ametiastmed, kuid inimese panus võib vägagi vabalt kasvada palju kiiremini kui tema palk, hoolimata ametinimetusest. Bock ütleb illustreerivalt: „Suurepärase koodikirjutaja on väärt 10 000 korda rohkem kui keskpärane koodikirjutaja.“ (2015, 269-272) Ka töö autor nõustub, et töötajaid ei tasu lahterdada vaid ametinimetuste põhjal, sageli väga hea spetsialist ei vajagi edutamist, kuid on oma ametikohal palju rohkem väärt kui mõni kolleeg. Heade inimeste ettevõttes hoidmiseks peaks tasusüsteemi muutma paindlikumaks ning mitte kinni jääma bürokraatiasse. Vastasel juhul leiab talent endale sobiva koha teises ettevõttes. Seda loogikat võib pidada ka eelnevalt mainitud talendijuhtimiseks – ettevõtte eristab tõeliseid talente ülejäänud kollektiivist ning on valmis talentidele lisatähelepanu pöörama ning olema paindlikum.

Armstrong väidab samuti, et teadmustöötajate tasusüsteemi kujundamisel peakski olema paindlikum ning tasustama kompetentsi põhjal. Selleks ei pea lõhkuma ettevõtte tasusüsteemi raame, vaid muutma neid paindlikumaks ning iga palgavahemiku või ametikoha siseselt tekitama juurde palgaastmeid või lisatasu võimalusi, mida iga töötaja või meeskonnaga individuaalselt kokku leppida. (Armstrong 2014, 295) Ehk ongi Bocki lähenemine liigselt äärmuslik, sest teatud raamistik peaks säilima – töötajad ometigi räägivad omavahel ning neile peaks olema selge, mille põhjal saab samal ametikohal töötav kolleeg rohkem tasu kui tema. Töö autor arvab, et on võimalik paika panna ametikohtade palgavahemikud ning nende vahemike sees veel omakorda erinevad tasemed, mis on kirjeldatud teatud tingimustega. Ometi ei tasu luua väga jäikaid tingimuste kogumeid, vaid hinnata iga töötaja individuaalset panust ning tulemusi. Paratamatult on see veidi subjektiivne, kuid antud juhul on kohatine subjektiivsus ning tunnetuslik reageerimine pigem positiivne – oluline on töötaja rahulolu tagamine ettevõtte võimaluste piires.

### **1.3. Inimressursi juhtimine info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnas**

#### **1.3.1. Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna kirjeldus**

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (edaspidi: IKT) on olnud viimastel aastakümnetel üks kiiremini arenevaid teadus-, tehnoloogia- ja ärivaldkondi maailmas. Viimased kaks kümnendit on olnud eriti kiire kasvu perioodiks. Järjest enam tuleb välja tehnoloogial põhinevaid tooteid ja teenuseid, mis jõuavad ka masskasutusse ning internetist on saanud universaalne side-infrastruktuur. Tarbekaubastumine, toodete järjest kiirem arendustsükkel ja kasutuselevõtt on teinud küll lõpptarbija elu paremaks, kuid toodete lühem tööiga ja vähenenud kasumimarginaalid on muutnud mitmete IKT- ettevõtete elu järjest keerulisemaks. Kui veel viisteist aastat tagasi võis IKT valdkonda nimetada eraldiseisvaks majandussektoriks, siis tänaseks on IKT tunginud praktiliselt kõikidesse sektoritesse. IKT sektori võib jagada viieks alavaldkonnaks: elektroonika, tarkvaraarendus, IKT- süsteemid ja –teenused, telekommunikatsioon, IKT juhtimine. (Tulevikuväljavaade ... 2016)

Aastatel 2011–2013 moodustasid IKT-sektori ettevõtted keskmiselt 4,1% kõigist Eesti ettevõtetest. IKT-sektoris töötas 4,4% kõigist ettevõtlussektoris töötavatest inimestest ja umbes 3% kõigist hõivatutest. Aastate 2011–2013 keskmisena oli IKT valdkonnas hõivatuid keskmiselt 28 850 inimest, neist 70% (ca 20 060) töötas IKT-sektoris, 30% (ca 8790) oli hõivatud IKT põhikutsealadel teistes sektorites. Eestis IKT-sektoris hõivatutest omakorda moodustasid IKT kutsealadel töötajad 70% (ca 14 180). 5880 inimest töötas IKT- sektoris teistel kutsealadel, nagu nt büroojuhid, sekretärid, raamatupidajad jms. Võrreldes 2005. aastaga on IKT- sektori töötajate arv kasvanud 32%. (Ibid.)

IKT- sektori ligi 3000-st ettevõttest 94% on alla 10 töötajaga mikroettevõtted. Telekommunikatsiooni alavaldkonnas on neli suurt ettevõtet töötajate arvuga üle 250, programmeerimise alavaldkonnas on valdav enamik ettevõtteid väikesed mikroettevõtted, kus hõivatuid keskmiselt 1,8. IKT-sektori töötleva tööstuse alavaldkonnas töötab 26,1% kõikidest sektori hõivatutest. Suurima hõivatute arvuga ettevõtted programmeerimise alavaldkonnas on Skype Technologies, Playtech Estonia, Nortal ja telekommunikatsiooni alavaldkonnas Telia Eesti, Elisa Eesti ja Tele2 Eesti. (Ibid.)



### **1.3.2. Tööjõuga seotud eripärad info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnas**

Teadusmahukates valdkondades ning ettevõtetes, mis konkureerivad eelkõige oma toodete ja teenuste kvaliteediga on inimressurss kõige olulisem ressurss. Selliste organisatsioonide tulemused sõltuvad üheselt inimkapitalist: töötajate teadmistest, oskustest, kogemusest ja motivatsioonist. (Personalijuhtimise ... 2012, 15) Kasutusvaldkondade laiendamisel, uute tehnoloogiate rakendamisel ning arendamisel on vaja aastaks 2020 kaasaegsete IKT- oskustega spetsialiste 37 000, seda on aastaga 2013 võrreldes üle 1,5 korra enam. (Tulevikuväljavaade ... 2016) Selgub aga, et teadmustööjõu nõudlus ületab pakkumist.

Suurem osa IKT- alasest tööjõuvajadusest eeldab kõrgharidust. See on ka ootuspärane, kuna enamik IKT põhikutsealasid eeldab töötajalt analüüsi oskust, iseseisvust otsuste langetamisel, laiema pildi tajumist, mis iseloomustab kõrghariduse õppekavade õpiväljundeid, ning vähem spetsiifilisi erialaseid ametioskusi, mida pakuvad kutsehariduse õppekavad. Kõrgharidusega lõpetajaid on vaja suurusjärgus 1 125 töötajat aastas, igal aastal lõpetab ülikooli aga umbes 640 spetsialisti – lõhe nõudluse ja pakkumise vahel on väga suur. (Ibid.)

Üldiselt on IKT- spetsialistide seas noori keskmiselt rohkem, mis on seletatav ka sellega, et valdkond ise tervikuna on teiste valdkondadega võrreldes väga noor (alles aastal 1971 tuli Intel turule mikroprotsessoriga). Vanusestruktuuris domineerivad kuni 40- aastased, neid on ligi 65% kõigist IKT põhikutsealadel hõivatutest. Üle 50- aasta vanuses töötajaskonda on valdkonnas alla 20%, seega pensionile minekust tingitud asendusvajadusega lähiaastatel arvestama ei pea. (Ibid.)

IKT valdkonna sooline struktuur on tugevalt meestekeskne. Mehed moodustavad 71% valdkonna põhikutsealade töötajatest ja naised 29%. Euroopa Liidu riikides keskmisena moodustavad IKT kutsealadel töötajatest 82% mehed ja vaid 18% naised. Vaatamata Eestis naiste suhteliselt heale hõivatusele IKT valdkonnas võiks naiste jõulisem rakendamine IKT valdkonnas anda olulise tõuke eeskätt spetsialistide puuduse leevendamiseks. (Ibid.)

IKT- sektori töötajad on reeglina hästi tasustatud. Sektori keskmine palk on Eesti ettevõtete keskmise palgaga võrreldes poole kõrgem (2013. aastal oli IKT-sektoris keskmine palgakulu töötaja kohta 1325€ ja kogu ettevõtlussektoris 856€). Tasu keskmise töötaja kohta on kõrgem ka seetõttu, et tööjõu nõudlus ületab pakkumist ning tööandjad on sunnitud konkurentsis püsimiseks pakkuma järjest paremaid töötingimusi. (Ibid.)

## **2. UURINGU METOODIKA**

### **2.1. Uuringu eesmärk, meetod**

Uuringu eesmärgiks on kaardistada info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna ettevõtetes rakendatavad inimressursi juhtimise põhimõtted ja praktikad ning teha teoreetilise ja praktilise uurimuse analüüsi tulemusel põhinevaid ettepanekuid info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna ettevõtetes kasutatavate inimressursi juhtimise põhimõtete ja praktikate parendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit, mida iseloomustavad järgmised aspektid (Õunpuu 2014, 54): 1) uuritakse loomulikes tingimustes, 2) huvitatakse subjektiivsetest tähendustest, 3) uurimistöö on induktiivne iseloom, 4) töötatakse mitteamvuliste andmetega, 5) tulemuseks on teooria või põhjalikud, detailed kirjeldused uuritavast nähtusest. “Kvalitatiivses uurimistöös keskendutakse sotsiaalsetele nähtustele (nt interaktsioon, suhete dünaamika, massipsühhoos, grupiprotsessid) ja inimese seesmistele nähtustele (nt mõtted, eesmärgid, hoiakud, tõekspidamised, tähendused, arvamused, elukogemused, elukreedo). Keskendutakse sotsiaalsetele protsessidele, mitte momentsetele statistilistele läbilõigetele.” (Õunpuu 2014, 58). Antud uurimuse läbiviimiseks on valitud kvalitatiivne meetod, kuna uuritakse põhimõtteid ning praktikaid, huvitatakse suhtumisest ning arvamustest ja töötatakse mitteamvuliste andmetega.

Uurimuses kasutati poolstruktureeritud intervjuu meetodit – valmistati ette kavapunktid ja lähtuvalt vastustest arendati teemat edasi, siiski üritatades küsimustega suunata ning katta kõik teoreetilises käsitluses kirjeldatud teemapunktid. “Poolstruktureeritud intervjuu on osaliselt standarditud vestlus. Standarditus on vajalik intervjuu alustamiseks. Töö käigus selgub, milliseid väärtuslikke andmeid hakkab ilmema ja mida võiks registreerida. Seega algab intervjuu kavakindlalt, kuid kulgeb avatult, lähtudes situatsioonist.” (Õunpuu 2014, 171) Intervjuu tüübina kasutati poolstruktureeritud intervjuud selle tõttu, et oleks võimalik võrrelda erinevate küsitletavate vastuseid, samal ajal hinnates unikaalset kogemust.

## 2.2. Uuringu protsessi kirjeldus

Uuringu läbiviimiseks oli esmalt vaja tutvuda vastava erialase kirjandusega ning paika panna teoreetiline raamistik, mille põhjal oleks võimalik koostada intervjuude kavapunktid (Lisa 1). Esialgne valim koostati Eesti tuntud IKT sektori ettevõtete põhjal ning lõplik valim moodustus vastavalt ettevõtete valmisolekule uuringus osalemiseks. Ettevõtetele võeti esmalt ühendust e-maili teel, vastavalt ettevõtete avalikele kontaktandmetele. Vajadusel suheldi ka telefoniteel, et kohtumised kokku leppida.

Intervjuud viidi läbi ettevõtte personalijuhiga või –spetsialistiga ning intervjuud kestsid 35 - 60 minutit. Intervjuude kohtumised toimusid neljal juhul ettevõtte kontoris ning kahel juhul Skype'i teel. Intervjuud salvestati ning hiljem transkribeeriti.

Intervjuude analüüsimine ning tulemuste esitlemine toimub läbi kodeerimise vastavalt töös käsitletud kolmele alateemale ning teoorias selgunud punktidele. “Kodeerimine on protsess, mille käigus määratletakse teksti või muu sellise andmete ühikud, mis väljendavad teatud sarnast teoreetilist või muud sarnast iseloomulikku ideed” (Masso 2011, 68). Kodeeringu märksõnadeks antud uuringu analüüsis on vastavalt teoreetilise käsitluse kolme alateema punktidele: õiged inimesed, bränding, värbamiskanaliid, soovitusel, komitee, CV, kultuur, sisseelamine, arendus, koolitusprogramm, sotsiaalne õpe, talendid, motivatsioonistrateegiad, tasupakett, palk, õiglus. Uuringu tulemused ja arutelu ning nende põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud on välja toodud töö kolmandas peatükis.

Intervjuud on tulemuste esitlemisel ning võrdlustabelites tähistatud järgnevalt:

- Transferwise Ltd Eesti – Intervjuu 1
- Proekspert AS – Intervjuu 2
- Tele2 Eesti AS – Intervjuu 3
- Telia Eesti AS – Intervjuu 4
- Comodule OÜ – Intervjuu 5
- Testlio OÜ – Intervjuu 6

### 3. UURINGU TULEMUSED, ARUTELU

#### 3.1. Uuringus osalenud ettevõtete lühitutvustus

Antud uurimuses osalesid Eestis tegutsevad IKT sektori ettevõtted, kelle põhitegevus on seotud info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaga. Uurimusse kaasati kuus ettevõtet, mis on kategoriseeritud järgnevalt: 1) tarkvaraarendusega tegelevad ettevõtted, 2) telekommunikatsiooni ettevõtted, 2) idufirmad ehk väikesed, kuid kiiresti arenevad tehnoloogiaetevõtted. Igast kategooriast on antud uurimuses esindatud kaks ettevõtet. Tarkvaraarendusega tegelevatest ettevõtetest on üks ettevõtte keskendunud oma toote arendamisele ning teine IT - teenuste pakkumisele.

Transferwise Ltd Eesti on rahvusvaheline ettevõtte, mille põhitegevus on *fintech* ehk finantstehnoloogia. Ettevõtte asutati aastal 2011 ning töötajate arv ulatub 500 inimeseni. Ettevõtte kontorid asuvad Tallinnas, Londonis, New Yorkis, Tampas ja Tšerkassõs. Ettevõtte jaguneb nelja üksusesse: tootearendus, äriarendus (pangandus, turundus, avalikud suhted), tugi (vastavus ja pettused, verifitseerimine, klienditugi, finantsid, operatsioonid, õigustugi), personal (värbajad, operatsioonid, arendus ja kontorihaldus). Personaliosakonnas on umbes 30 töötajat. Värbamisspetsialist Reet Lulla kirjeldab ettevõtte struktuuri: „Meil on üsna *flat* struktuur, meil on väga vähe juhte ning juhtide juhte. Tiime moodutatakse vastavalt vajadusele – vahepeal mõned tiimid kaovad ära ja tekivad uued. Meie tiimid on hästi autonoomsed ja töötajad saavad väga palju ise otsustada.“

Proekspert AS on tarkvaraarenduse teenuseid pakkuv ettevõtte. Ettevõtte asutati aastal 1993 ning töötajate arv on hetkel 136. Ettevõtte suurim kontor asub Tallinnas ning väiksemad kontorid ka Tartus ja Saaremaal. Proekspert AS on viimastel aastatel tuntust kogunud kui „juhtide vaba ettevõtte“, mis tähendab seda, et kõige keskmes on klient, keda haldab kliendihaldur, kes omakorda annab sisendi tarkvaraarendustiimidele. IT-spetsialiste toetab tugitiim (vanas mõistes juhtkond): IT, personal, turundus, müük, tootearendus (*R&D*),

finantsid ning tegevjuht. Personaliosakonnas on kaks töötajat – tööõnne spetsialist ning värbamisspetsialist, lisaks tegeleb personaliarvestusega raamatupidaja.

Tele2 Eesti AS kuulub telekommunikatsiooniettevõtete kontserni Tele2 AB. Ettevõtte on asutatud aastal 1997 ning hetkel on ettevõttes umbes 280 töötajat. Nii Tele2 kui ka Televõrgu peahooned asuvad Tallinnas. Lisaks on väiksemad kontorid esindatud veel Tartus ja Ida-Virumaal ning müügiesindused asuvad üle Eesti. Tele2 AS jaguneb järgnevateks osakondadeks: tehnika ja IT, finantsid, müük, turundus, personal, klienditeenindus ja tootearendus. Personaliosakonnas on hetkel 4 inimest.

Telia Eesti AS kuulub telekommunikatsiooniettevõtete kontserni Telia Company AB, mis on üks Euroopa suuremaid telekommunikatsiooniettevõtteid. Ettevõttes töötab umbes 2000 inimest. Telia on jagunenud järgnevateks üksusteks: 1) äriüksused – erakliendiüksus, ärikliendiüksus, operaatorüksus, 2) tugiüksused – tehnoloogia, müük ja teenindus, turundus, juriidika, finants, kommunikatsioon, personal. Personaliosakonnas töötab 18 inimest, kes jagunevad kolme suuna peale: 1) üksuste personalijuhid, 2) personaliteenused, 3) arendus ja koolitus.

CoModule OÜ on riist- ja tarkvaraarendusega tegelev idufirma, mis arendab oma toodet elektrisõidukitele. Ettevõtte asutati aastal 2014 ning hetkel on töötajaid 14. Struktuurilt jaguneb ettevõtte järgnevalt: tarkvaraarendajad, riistvaraarendajad, administratiivne tugi/äriarendus ning müügitiim. Personali administratiivsete küsimustega tegeleb äriarenduse eest vastutav isik ning kaalukamad küsimused arutatakse läbi kõigi nelja ettevõtte asutaja vahel.

Testlio OÜ on tarkvaraarendusega tegelev idufirma, mis arendab mobiiliäppide testimise platvormi. Ettevõtte on praeguseks tegutsenud neli aastat ning ettevõttes töötab hetkel 37 inimest, kellest 29 inimest töötavad Tallinna kontoris ning 8 inimest USA kontoris San Franciscos. Ettevõttes tegutsevad järgnevad tiimid: müügi-, marketingi-, klienditoetiimid USAs ning tootearendus-, projektijuhtimis- ning administratiivtiimid Eestis. Lisaks on Eestis ka testijate kogukonna *manager*. Testijad, keda on platvormi kogukonnas umbes 300, ei kuulu ettevõtte töötajate hulka, vaid tegutsevad vabakutselistena. Personalispetsialist, kes tegeleb kogu ettevõtte personalitööga kuulub administratiivtiimi.

## 3.2. Intervjuude tulemused ja arutelu

Käesolevas alapeatükis on esitletud intervjuude tulemused vastavalt teoreetilises osas kirjeldatud alateemadele ning väljatoodud punktidele. Intervjuude käigus said üldjuhul kaetud kõik vajalikud punktid, kuid olenevalt ettevõttest peatuti mõnel teemal rohkem ning mõnel vähem. Lisaks on võrreldud teoorias kirjeldatud seisukohti ning uuringu tulemusi erinevate ettevõtete lõikes.

### 3.2.1. Personali värbamine

#### **„Õigete inimeste“ leidmine: kulutatakse järjest enam aega ja raha**

Kõik uuringus osalenud ettevõtted nõustuvad, et värbamine on tänapäeval üks olulisemaid tegevusi kogu inimressursi juhtimise protsessis. Mõeldakse, kuidas silma paista ning erineda, kuidas leida uusi kanaleid ja meetodeid, ning kuidas muuta värbamisprotsessi tõhusamaks ning lihtsamaks. Intervjuus 2 täiendati, et kuigi värbamine on oluline, siis nende meelest on see protsess läinud efektiivsemaks ja lihtsamaks, sest nad on juba palju aega ja raha selle protsessi kujundamisele panustanud. Intervjuus 3 toodi välja, et pigem kulutatakse rohkem aega ning siis on võimalik ka rahalistelt kulutustelt kokku hoida – põhjalik eeltöö ja ettevalmistus on väga olulised, sest vale inimese värbamine võib minna väga kalliks maksma. Värbamiskuulutus peab kõnetama õiget sihtrühma, kulud tõusevad kui protsess ebaõnnestub ning seda peab kordama, tegema sihtotsingut või kasutama värbamisagentuuri abi. Ka Intervjuus 4 toodi välja sama mõte: *„Värbamine on oluline just seetõttu, et kui teed vale valiku, siis see võib väga kalliks maksma minna. Oleme aastaid sellesse väga tõsiselt suhtunud.“* Intervjuus 5 selgitati ka idufirma mõtteviisi: *„Me väga palju ressursi ei taha kulutada, pigem otsime kohti, kus saaks leidlikult läheneda.“* Siiski nõustuti ka antud idufirmas väitega, et tänapäeval on võtmeküsimus see, kuidas leida häid talente. Intervjuus 6 väideti, et IKT valdkonnas ongi spetsialiste raske leida ja just selle „õige inimese“ leidmine on keeruline – seega peab tegema ka sihtotsingut ning ise palju vaeva nägema. Kulude kokkuhoidmise seisukohalt tõid pooled ettevõtted välja ka selle, et ei tehta üleostmist, vaid pigem tegeletakse tööandja brändiga.

Ometi ei näinud ettevõtted seda probleemina, et tänapäeval nõuab värbamine niivõrd palju tähelepanu. *„ ... pigem pole see negatiivne, vaid positiivne, et meile just see õige inimene tuleks.“* - (Intervjuu 6)

Tabel 1. „Õigete inimeste“ leidmine. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
„Õigete inimeste“ leidmiseks kulutatakse aina enam aega ja raha..	Värbamine on oluline. Mõeldakse, kuidas silma paista ja erineda. Talentide nimel käib alati võitlus.	Värbamise protsess on läinud meil lihtsamaks ja efektiivsemaks tänu sellele, et eelnevalt oleme palju panustanud.	Aega pühendame palju ning kui eeltöö on korralik, siis raha kulub vähem.	Oleme aastaid värbamisele nii aega kui ka raha panustanud. Vale valik võib kalliks maksma minna.	Me ei taha väga palju raha kulutada – üritame olla leidlikud. Aega panustame ikka.	Värbamine on üks olulisemaid personali-tegevusi. Panustame nii aega kui raha, aga see on pigem positiivne.

Allikas: (Autori koostatud)

### Ettevõtte bränding tööandjana

Kõik uuringus osalenud ettevõtted nõustusid, et tegemist on olulise teemaga, kuid enamjaolt oldi tegevuskavade ja kindlate ülesannete paikapanemisega algusjärgus. Vaid üks ettevõtte on selle teemaga aktiivselt tegelenud pikemat aega – alates aastast 2002, kui ettevõtte liitus programmiga Disainibuldooser. Eelkõige rõhustid nad oma organisatsioonikultuuri, väärtuste ning avatud suhtluskeskkonna tutvustamisele. Hiljuti koliti ka uude kontorisse, mille kujundamisel arvestati töötajate arvamustega. Lisaks toodi välja, et ka ettevõtte värbamisprotsess on mainet kujundav, sest see on hästi lihtne ja „inimsõbralik“ ning CV-d tehakse korda ka kandidaatidel, kellele tööd ei pakuta. Kahes intervjuus rõhutati, et pööratakse väga palju tähelepanu sisemise kuvandi loomisele ning töötajate rahulolule. Töö autor usub, et kui ettevõttes on väga tugev sisekliima, suus paistab see ka väljapoole. Ka töötajad on ettevõtte maine kandjad ning soovitajad, samuti kõik teised inimesed, kes ettevõttega kokku puutuvad – kliendid, partnerid, kandidaadid jne. See-tõttu ei tasu arvata, et tööandja bränd on vaid ajalehes ilmunud meediakajastus – olulisem peitub tegelikult detailides, igapäevastes tegevustes ning organisatsiooni väärtuses. Siiski ei tasu brändingu turunduslikku poolt täiesti maha laita, vaid võimalusel ka turundusspetsialiste kaasata. Intervjuus 6 selgus, et nemad näiteks plaanivad kasutada PR-agentuuri abi.

Aktiivsetest tegevustest tõid ettevõtted välja ka järgnevaid: käiakse rääkimas väljaspool maja erinevatel sündmustel ja konverentsidel oma kultuurist ja ettevõtmistest, arendatakse ettevõtte karjäärilehte veebis, tehakse videosid, pilte ja uudiseid oma kontorist ja inimestest, kommunikeeritakse oma väärtuseid ja kultuuri kõigile kandidaatidele.

Intervjuus 3 toodi välja ka mõte, et tööandja bränd käib ettevõtte üldise brändiga käsikäes. Töö autor nõustub, et tööandja bränd ei saa olla vastuolus ettevõtte üldkuvandiga. Intervjuus 3 lisati ka, et tööandja bränding peaks alguse saama ettevõtte seest poolt – antud ettevõtte on alustanud tööandja brändiga tegelemist eelkõige sisemise kuvandi loomisega. Seejärel on tehtud rahul-olu uuringuid ning organisatsiooni terviseuuringuid, mille abil on jõutud veendumuseni – sisemiselt on kõik paigas, nüüb võib hakata välise kuvandiga töötama. Selle tarbeks luuakse töögrupp, kuhu kaasatakse ka suviseid praktikante, kes viivad esmalt läbi uuringu. „Meid huvitab, kes on viimasel ajal kandideerinud, mis on neid kõnetanud, miks nad kandideerisid. Teada saada, mis on need tugevused, mis välja paistavad. Ise me arvame küll ühte, kuid me ei tea, mis välja paistab.“ - (Intervjuu 3)

Intervjuus 4 tuuakse välja edasipürgimise mõte: „Ühest küljest ma nõustun, et tööandja bränd on see, kes sa praegu oled, aga meie jaoks on oluline mõelda ka selle peale, millised me olla püüame ja kuhu püüdleme.“ Siinkohal võib väita, et igal ettevõttel on oma maine, hoolimata sellest, kas see on teadlik ja sihilik või mitte. Töö autor usub, et ettevõtte brändi kujundamine tööandjana on oluline eranditult igas ettevõttes, mis soovib tänapäeval olla konkurentsivõimeline.

Tabel 2. Tööandja bränding. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Tööandja maine kujundamine muudab värbamisprotsessi tõhusaks ning aitab häid kandidaate ligi meelitada.	Käime endast rääkimas erinevatel üritustel, messidel, konverentsidel, koolides. Räägime oma kultuurist (töötajate iseseisvus, võimalus otsustada) ning ettevõtmistest. Tehtud on videod meie osakondadest ja inimestest.	Programm Disainibuldooser andis tõuke juba aastal 2002. Rõhutame vabasid töösuhteid ning loominguvabadust. Värbamisprotsess on mainet kujundav – anname karjäärinõu isegi kui tööd ei paku.	Hästi uus ja värske teema. Hetkel oleme teinud tööd ettevõtte siseselt. Tegevuskava edasiseks on paigas – hakkame tegelema.	Maine tööandjana on väga oluline. Hakkasime sellega tegelema aastal 2014 ning seoses ettevõtte brändimuutusega, hakkame sellega uuesti lähiajal tegelema. Soovime, et töötajad hindaksid meie väärtuseid, mitte vaid head palka.	Spetsiaalsed strateegiat ei ole. Uutele kandidaatidele räägime, et oleme nooruslikud ning paindlikud. Lisame meeskonna - ürituste pilte enda Facebooki lehele.	Eelmisest aastast hakkasime tegelema. „Kes me oleme ja miks me värbame.“ Kasutame PR firmat. Hetkel eelkõige oma ettevõtte tutvustamine, hiljem ka väärtuste ja kultuuri esitlemine.

(Allikas: Autori koostatud)



## Värbamiskanalid ja sotsiaalmeedia kasutamine

Kõik uuringus osalenud ettevõtted nõustusid sotsiaalmeedia kasutamise aktuaalsusega. Kõige enam mainiti ning kasutati portaali LinkedIn, seejärel ka Facebook, vähesemal määral Youtube ning Twitter. Intervjuus 2 mainiti LinkedIn'i nii kanali kui ka töövahendina, kuid Intervjuus 3 toodi välja, et LinkedIn'i kasutamine vaid Eesti mastaabis on liiga kulukas. Intervjuus 6 täpsustati, et kulukas on ehk töökuulutuste lisamine, mis on palju kallim kui eestimaised portaalid, kuid inimeste otsimiseks ja potentsiaalsete kandidaatidega suhtlemiseks on see väga hea vahend. Facebook'i kasutatakse pigem kuulutuste ja info jagamiseks. Väga oluliseks peeti ka ettevõtte kodulehel olevat karjäärilehte. Töö autor rõhutab, et karjäärileht võiks olla informatsiooni põhiliseks allikaks, mida saaks sotsiaalmeedia kanalites levitada.

Teistest värbamiskanalitest toodi välja erinevad kuulutuste lisamise portaalid (CV-online, CV Keskus, Ekspress Job, startupjobs.ee), teemaportaalid (ITUudised.ee), ülikoolide meililistid, karjäärimesid, töötajate kontaktivõrgustik ja soovitusel, printmeedia, ühistransport, värbamisagentuuride kasutamine. Samuti tehakse sihtvärbamist. Intervjuus 6 rõhutati: „Eesti poole pealt on CV-online ning üheks suuremaks andmebaasiks on LinkedIn.“ Töö autori arvates kerkisid kõige enam esile töökuulutuste portaalid, karjäärileht, töötajate soovitusel ning LinkedIn.

Tabel 3. Värbamiskanalidja sotsiaalmeedia. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Värbamis-kanalid: ettevõtte koduleht, agentuurid, ajalehed, radio, koolid, tööturuametid, töötajate soovitusel. Sotsiaalmeedia: Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube.	Sihtotsing, kuulutuste portaalid, karjäärileht kodulehel, LinkedIn, töötajate soovitusel.	Kanalina ja töövahendina LinkedIn, ettevõtte blogi, CV-online, sihtpakkumised.	CV-online, CV-keskus, Ekspress Job, erinevad teemaportaalid, ülikoolide meililistid, ajalehed, ühistransport, Facebook, Youtube. Ka LinkedIn, kuid selle kasutamine vaid Eestis on liiga kulukas.	Plaanis hakata kasutama sotsiaalmeediat. Hetkel kodulehe karjäärileht, kogu grupi siseveeb, pabermeedia, vahel ka agentuurid, töökuulutuste portaalid. Koostööplaani LinkedIniga.	CV-online, startupjobs.ee, Võti Tulevikku mess, TTÜ kontaktivõrgustik. Facebookis on kuulutusi jagatud, kuid suurt edu polnud.	CV-online, startupjobs.ee, USA andmebaasid ning agentuurid, töötajate soovitusel. Suurim andmebaas on LinkedIn. Facebookis kuulutuste ja info jagamine.

Allikas: (Autori koostatud)

## Töötajate soovitusel värbamiskanalina

Uuringus osalenud ettevõtetest kaks olid arvamusel, et töötajate soovitusel on tõhusaim ja usaldusväärseim allikas. Väideti, et see on kogu maailmas väga tõusev trend ning peamiseks võrgustikuks on LinkedIn. „Näiteks kui sul on 100 inimest ettevõttes ja neil igal inimesel on veel 100 kontakti LinkedIn'is, siis on kokku 10 000 potentsiaalset uut töötajat, kes on sul tegelikult käeulatuses ja põhimõtteliselt tasuta.“ – (Intervjuu 6) Kaks ettevõtet aga mainisid, et nende jaoks on töötajate soovitusel pigem toetav kanal, mis olevat täiesti loomulik nähtus. Üks ettevõtte tõi välja, et nad küll kasutavad oma kontaktivõrgustikku, kuid sellega tegelevad pigem juhid ning soovitusi küsitakse hiljem, kui selgub, et on olemas töötajate-kandidaatide ühiseid tuttavaid. Samuti oli üks ettevõtte täiesti erineval arvamusel ning lausus, et nende jaoks ei ole töötajate soovitusel üldse tõhus kanal. Väidetavalt soovitatakse küll, kuid kandidaadid ei jõua lõppvoorudesse.

Viis ettevõtet kuuest kasutab ka preemiasüsteemi uute töötajate soovitamisel, mis väidetavalt on IT-ettevõtete seas väga populaarne. Intervjuudes mainiti näiteks järgnevad tingimused ja preemiad: 1) 1000€ *experience* raha, mida saab kasutada elamustele, kui soovitatud töötaja on olnud ettevõttes vähemalt kuus kuud, 2) rahaline tasu, kui töötaja läbib katseaja, 3) preemiapunktid, mille eest saab seadmeid osta. Töö autor nõustub Intervjuus 2 välja toodud väitega, et selleks, et töötajate soovitusel oleks tõhus kanal, peavad praegused töötajad ettevõtet väärtustama ning tundma, selleks et tahta ja osata häid inimesi ettevõttesse soovitada. „Kuid siin see raha kui selline ei olegi argument, pigem on see, kas töötajad ise ka hindavad oma tööandjat nii kõrgelt, et nad tahavad soovitada ning näevad, et keegi võiks siia sobida.“ – (Intervjuu 2)

Tabel 4. Töötajate soovitusel värbamisel. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Töötajate soovitusel on tõhusaim värbamiskanal.	Paneme rõhku soovitustele, sest see on usaldusväärseim allikas. Kasutusel on preemiasüsteem.	Töötajate soovitusel on üheks allikaks. Olemas on soovituspreemia, kuid meie töötajad soovivad pigem meie ettevõtte kultuuri põhjal.	Kasutusel on preemiasüsteem. Töötajate soovitusel pole väga tõhus allikas. Kandidaadid ei jõua üldiselt lõppvooru.	Töötajate soovitusel on väga loomulik nähtus. Eesti IT töötajate turg on väga väike.	Kasutame oma kontaktivõrgustikke. Soovitusi küsime pigem hiljem ühistelt tuttavatelt.	Oma töötajad on väga hea andmebaas. Hetkel on see põhiline kanal. Kasutusel on boonussüsteem.

Allikas: (Autori koostatud)

## Värbamiskomitee: värbamisspetsialist, alluvad ja kolleegid

Kõik uuringus osalenud ettevõtted oli positiivselt meelestatud meeskonnakaaslaste kaasamise värbamisprotsessis. Konkreetselt ja läbimõeldult kaasasid kolleege kolm ettevõtet, ülejäänud kolm ettevõtet tegid seda vajaduste ja võimaluste alusel sõltuvalt konkreetsest olukorrast. Üldistatult kerkis esile põhimõte, et personalispetsialist teeb eeltöö ning juhib protsessi, kolleegid aitavad kandidaati hinnata ning juht teeb lõppotsuse. Töö autori meelest on selline taktika väga mõistlik. Oluline on ka kolleege aktiivselt kasutada, mitte jätta vaid pealtvaataja ja hindaja rolli. Intervjuus 2 selgus, et nende seniorarendajad teevad kandidaatidele intervjuude käigus praktilisi ülesandeid, mille eesmärk on nii oskusi testida kui ka kandidaadile näidata, milliseid põnevaid tööülesandeid nende ettevõttes tehakse. Intervjuudes 1, 3 ja 4 väideti, et lisaks ülesannete lahendamisele on vaja hinnata kandidaadi ja tulevaste kolleegide omavahelist sobivust, aga see sõltub meeskonna sünergia olulisusest – mõned ametikohad on väga meeskonnakesksed, aga mõned pigem individuaalsed. Toodi ka välja, et vahel pole värbamisprotsessi tarvis, sest IKT valdkond on väga spetsiifiline, talente on Eestis vähe ning juhid on juba tööpõuturu olukorraga kursis ja teevad otsepakkumisi.

Töö autor toob väga hea näitena välja Intervjuus 6 kirjeldatud värbamisprotsessi: „Minuga on esimene kohtumine, kus on hästi selline üldine info. Järgmiseks teevad meeskonnaliikmed sellise tehnilise intervjuu, kus nad keskenduvad tehnilisele poolele. Siis tuleb kandidaat meile proovipäevale, kus nad koos teiste arendajatega saavad erinevaid probleeme lahendada ja ülesandeid. Kui teiste meeskonnaliikmete poolt tuleb heakskiit, siis kohtutakse ettevõtte asutajatega. Seda me teeme ikka iga rolli puhul.“ - (Intervjuu 6)

Tabel 5. Värbamiskomitee. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Värbamisprotsessi kaasatakse kandidaadi tulevased kolleegid, alluvad, erapooletud. Protsessi juhib värbamisspetsialist.	Kandidaadid peavad kohtuma tulevase tiimiga. Personali-töötajad teevad eeltöö, kuid tiim teeb lõppotsuse.	Värbamisspetsialistil on kujunenud teatud inimesed, keda ta kaasab. Üritame kolleege kaasata.	Värbamijuht veab protsessi. Vahetud juhid otsivad ka ise töötajaid võtme-positioonidele. Pooldame meeskonna kaasamist.	Kindlasti on kaasatud juht, kes teeb lõppvaliku. Kolleegide kaasamine sõltub valdkonnast ja tiimist.	Värbamisotsused teevad asutajad. Kui vaja kaasame ka tiimi-liikmeid.	Esmane kohtumine on personalispetsialistiga. Seejärel tehniline intervjuu meeskonnaga. Seejärel proovipäev ning viimaks kohtumine asutajatega.

Allikas: (Autori koostatud)

## CV, isikuseomadused ja reaalsed oskused

Kõik uuringus osalenud ettevõtted nõustusid, et CV ei ole tänapäeval enam kõige olulisem, kuid siiski esmane hindamisalus ja lähtepunkt. CV-st vaadatakse kaugemale ning kandidaatide juures hinnatakse pigem isiksuseomadusi, suhtumist ja hoiakuid, samuti kultuurilist ja väärtuspõhist sobivust. Toodi ka välja, et kogemus ja oskused jäävad samuti tagaplaanile võrreldes eelmainituga. Kuid siiski on tegemist tehnilise valdkonnaga ning päris ilma igasuguse kvalifikatsioonita ka tööle ei võeta. Intervjuudes 1, 2 ja 6 mainiti, et ollakse valmis võtma nõrgemate oskustega inimest, kellel silmad säravad ja töötahe ning õpivõime on suur. Intervjuudes 1 ja 4 toodi välja, et nemad tuginevad töötajate hindamisel eelkõige ettevõtte põhiväärtustele – testitakse, kas kandidaadi ja ettevõtte väärtused ühtivad.

Samuti üritatakse CV paikapidavust, isikuomadusi ning oskuseid testida erinevate ülesannete, kodutööde, juhtumianalüüside, grupitööde ja küsimustike abil. Intervjuus 4 toodi veel välja, et oskusi saab ka taustauuringu ja soovitajate kaudu kontrollida.

Olulised märksõnad, mida kandidaatide hindamise kohta kõige enam mainiti on järgnevad: väga suur pealehakkamine, proaktiivsus, keskmisest kõrgem kriitikataluvus, ausus, kaasarääkimisvõime, valmis esinema, valmis olema mentor, osalema tööprotsessides aktiivselt, käitumine, hoiakud, koostöövõime, peab olema ka tehnoloogiakompetents, potentsiaal, sobivus meeskonnaliikmetega, kultuuriline sobivus, väärtuste ühtivus, ootuste ühtivus, hea motivatsioonikiri, õpivõime, arengusoo, suhtumine.

Tabel 6. CV, isikus, oskused. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
CV-st vaadatakse kaugemale: olulised on isiksuseomadused ja reaalsed oskused.	Hinnatakse ettevõtte nelja põhi-väärtuse alusel. Tehniline taust ja kogemus on olulised. Kultuuriline sobivus ja lai silmaring on olulisemad. Testitakse CV paikapidavust.	Tehakse isiksuse-teste, kuid selle põhjal ei otsustata. CV on aluseks, kvalifikatsioon on vajalik, kuid väga oluline on ka õpivõime ja iseseisvus.	CV-st peab lähtuma, kuid ainult CV põhjal on raske otsustada. Hinnatakse ka ettevõtte väärtuste põhjal.	Kvalifikatsioon on oluline, samas kompetents on õpitav. Lähtume inimese suhtumisest, hoiakutest ja potentsiaalset. Kasutame teste, kodutöid, taustauuringuid. CV lugemise oskus on ka kunst omaette.	CV on esimene filter. Lõplik otsus sõltub inimese reaalsest oskustest. Anname kodutöid.	CV ei ole tänapäeval nii oluline. Tähtsam on isiksus, sobivus tiimiga, väärtuste ühtimine, kultuuriline sobivus, arenemisvõime ning sära silmis.

Allikas: (Autori koostatud)

### 3.2.2. Personali arendamine ja koolitamine

#### Organisatsioonikultuuri mõju personaliarendusele

Kõik uuringus osalenud ettevõtted nõustusid, et organisatsioonikultuur ja väärtuspõhine käitumine on alustaladeks personaliarendusele. On oluline, et ettevõtte väärtustaks õppimist ning arengut, vastasel juhul ei pöörata ka personaliarenduse suurt rõhku. Väärtused organisatsioonikultuuris mõjutavad personaliarenduse toimimist, nagu ka kõiki muid valdkondi ettevõttes.

Intervjuudest selgus ka, et isegi kui ettevõttel on paigas koolitusprogramm või arengukava, siis iseseisev õppimine, töötajalt-töötajale koolitamine ja ka paljud muud arengumeetodid eeldavad seda, et ettevõtte väärtused oleksid arengule suunatud ning ettevõtte õhkkond toetaks ka töötjate omaalgatuslikku arenguplaani täitmist ning võimaluste otsimist.

Tabel 7. Organisatsioonikultuuri mõju. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Organisatsioonikultuur, mis tunnustab õppimist on personaliarenduse alustala.	Inimestele antakse palju vabadust ning võimalusi areneda ja olla kreatiivne.	Kultuur on oluline.	Kultuur on alustalaks. See on meie A&O.	Väärtuspõhine käitumine on fundamentaalne: väärtused ja juhtimistiil.	Ettevõtte kultuur ja sisemine kliima kindlasti mõjutab. Hariduse ja teadmiste omandamise väärtus on meil väga suur.	Oluline on avatus ning töötajate innustamine. Kultuur on hetkel olulisem kui formaalsete programmide paikapänemine.

Allikas: (Autori koostatud)

#### Uue töötaja sisseelamisprogramm

Uuringus osalenud ettevõtetest viies on sisseelamisprogramm väga hästi läbimõeldud ning üsna põhjalik. Ühes ettevõttes on see pigem vajaduspõhine ning jooksvalt koordineeritav tegevus, kuid arvestades ettevõtte noorust ja töötajate väikest arvu, siis võib väita, et ka seal on sisseelamisprogrammi peale siiski mõeldud ning teatud kavapunktid paika pandud.

Sisseelamisprogrammi kestvused on väga erinevad: 1) kaks ja pool päeva, 2) kaks nädalat, 3) 4 kuud. Sisseelamisprogramm hõlmab üldjuhul ettevõtte tutvustust, tutvumist kolleegidega, vestluseid juhi ja personalispetsialistiga, ametiülesannete tutvustust ja eesmärkide seadmist katseajaks. Uuele töötajale võidakse määrata ka mentor või juhendaja,

kuigi üldiselt on selleks vahetu ülemus. Intervjuudes 3 ja 4 toodi ka välja, et uuele töötajale on oluline selgeks teha, kuidas ta teiste ametikohtade ning ka klientidega suhestub, mis on tema roll ettevõtte üldpildis. Intervjuudes 1, 4 ja 6 selgus, et uued inimesed üritatakse erinevate ametikohtadega kokku viia – töövarjutamine, mis on oluline, et inimesel tekiks üldine arusaam ettevõtte toimimisest ja struktuurist. Intervjuus 2 toodi välja, et nemad kasutavad informatsiooni edastamiseks e-õppe mooduleid. Töö autor arvab, et e-õpe või ka siseveebi kasutamine on tõhus meetod informatsiooni edastamiseks uuele töötajale – informatsioon on terviklikum ning piiramatu ligipääsuga.

Tabel 8. Sisseelamisprogramm. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Uue töötaja sisseelamisprogramm on vajalik jätk värbamisprotsessile.	Kahe ja poole päeva jooksul tutvustatakse ettevõtet ja põhi-väärtuseid. Edasi juhendab tiimijuht.	Kahe nädala jooksul saadakse info „stardi-pakett“. Võimalus tutvuda kõigi tugifunktsioonidega. Vahe-vestlused juhiga, näiteks kahe kuu möödudes.	Kord kuus toimub sissejuhataja päev, kus räägitakse kogu ettevõttest. Oluline on näidata, kuidas ametikohad omavahel suhestuvad. Katseajal on 3 vestlust juhiga. Personali-osakond jälgib. Tugiisiku määramine.	Nelja kuu jooksul: e-õppe moodulid, interaktiivne tutvustav päev, töövarjutamine kliendi-teeninduses, vestlused juhiga. Koolitamine ja juhendajate määramine vastavalt ametile.	Vastavalt vajadusele ja jooksvalt. Samas on olemas <i>check-list</i> . Üldine ettevõtte tutvustus ning ülevaade tööülesannetest. Kolleegide kaasamine.	Inimeste ja ettevõttega tutvumine kahe nädala jooksul. Ametisse sisseelamise info tuleb jooksvalt. Teiste ametite töövarjutamine. Mentori määramine.

Allikas: (Autori koostatud)

### Personaliarenduse mitmekesised võimalused

Teorias selgunud väide, et enam ei tähenda personaliarendamine vaid tööspetsiifilisi koolitusi, leidis uuringus kinnitust. Intervjuudes toodi välja mitmeid erinevaid võimalusi ning meetodeid: Coursera kursused, e-õpe, tugevuste koolitus, juhtide koolitusprogramm, siseveeb, coaching, töövarjutamine, mentorlus, väliskoolitajad, sisekoolitajad, töötajalt-töötajale koolitused, Google'i ja Youtube'i kasutamine, raamatukogu loomine kontorisse, töökaigus õppimine. Intervjuudes toodi veel välja, et töötajad peavad ise olema valmis ning soovima areneda ja õppima, tööandja ei saa kohustada ja sundida, vaid suunata ning võimalusi pakkuda. Kolmes ettevõttes kasutati ka võimalust töötajal täita ära oma arenguplaan

veebipõhiselt, üldiselt kord aastas arenguveestluse käigus vaadatakse see üle, kuid töötajal on pidevalt võimalik teha täiendusi ning kirjutada üles oma eesmärgid ja arengusoovid. Idufirmades oli arenguplaan veel täpselt läbi mõtlemata, kuna suurim osakaal on hetkel tulemuslikul värbamisel ning ettevõtted on noored. Sealgi toodi välja just töötajate omaalgatus ning soov areneda. Intervjuus 2 kirjeldatakse uut meetodit, mida hetkel välja töötatakse: „Nüüd uus asi, mis puudutab arendamist on meie uus programm „Talendivari“, mis seisneb selles, et meie töötajad saaksid minna teistesse ettevõtetesse töövarjuks. Praegu tundub, et ettevõtted on selle võimaluse üle elevel.“

Intervjuus 1 on kirjeldatud tugevuste koolituse meetod: „Meil on strengths-based organization - sa täidad ära testi ja saad teada oma viis tugevust. Ja siis me keskendume inimeste tugevustele ja süstime sellist innustust just nende tugevuste rakendamisele. Nad teavad enda ja üksteise tugevusi ja tänu sellele tööülesandeid paremini jagada.“

Intervjuus 4 toodi välja lähenemine personaliarendusele, mis tagaks innovaatsuse: „Meie üheks unistuseks on ka see, et kuna tehnoloogiline kompetents väga kiiresti areneb, siis tuleviku mõttes on väga oluline uuteks kompetentsideks varakult valmistuda ning oma töötajaid koolitada. Võib ju juhtuda, et näiteks osad tehnoloogilised kompetentsid vananevad või kaovad ära, aga uusi ametikohti tekib juurde, et me peame muutusteks kogu aeg valmis olema. Aga hetkel me sellega veel niimoodi ei tegele.“

Tabel 9. Personaliarenduse võimalused. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Tänapäevased personaliarenduse võimalused on mitmekesised: e-õpe, sisekoolitus, mentorlus, coaching, rotatsioon, traditsiooniline koolitus jne.	Arenguprogramm on täpselt paika pandud. Tugevuste koolitus, iga nädal vestlused tiimijuhiga, juhtide-koolitused, sisevõrk, coaching, töövarjutamine, pidev tagasiside andmine.	Õpitakse töö käigus, loetakse raamatuid, Coursera-laadsed kursused. Töötajate poolsed ettepanekud ja panus on olulised. Koolitusteks on kõigil isiklik aastane eelarve.	Mentorlus, e-õpe, grupisisesed koolitused, väliskoolitajad, töötajalt-töötajale koolitused, jne.	Kasvamine professionaalina kui ka inimesena. Tervisenädal kevadel ja sügisel – trennid, loengud, võistlused. Coursera kursused, koolituste eest tasumine, paindlik graafik õppe võimaldamiseks.	Õpitakse töö käigus. Headeks allikateks on Google ja Youtube'i õppevideod.	Formaalseid strateegiaid ei ole. Koolitusteks on kõigil isiklik aastane eelarve. Erialaste raamatute hüvitamine: raamatukogu.

Allikas: (Autori koostatud)

## Koolitusprogrammi väljatöötamine

Kõik uuringus osalenud ettevõtted väitsid, et nende ettevõttes ei ole kasutusel koolitusprogrammi. Koolitusprogrammid on paika pandud ettevõtete müügi- või klienditeenindusüksustes, aga mitte tehnoloogiaüksustes. Kõige olulisem koolitusprogramm ongi uue töötaja sisseelamiseprogramm, kus uut töötajat koolitatakse ja suunatakse rolli. Valdavalt toimub töötajate koolitamine vajaduspõhiselt ning töötaja algatusel, kuid ettevõtte kodus on töötajaid motiveerida, toetada ning erinevaid võimalusi pakkuda.

Intervjuus 2 on kirjeldatud IT valdkonna koolitusprogrammi väljatöötamise väljakutsed: „*See valdkond ise on muidugi nii kiiresti arenev. Alati lood midagi uut ning pärast sind see kirjutatakse üle. See tekitab sellise väljakutse, sest pead olema kogu aeg ajast eest ning paraku turul pakutavad koolitused seda ei paku.*“ Intervjuus 4 on omakorda lisatud: „*Seal on see häda, et koolitusprogrammi väljatöötamiseks on vaja ikka suuremat hulka inimesi, kes seal osaleksid, aga tehnoloogias on väga palju unikaalseid ameteid ja töid.*“

Tabel 10. Koolitusprogramm. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Koolitusprogrammi väljatöötamine on oluline tegevus arenduse eesmärkide seadmise ja õppimist soodustava kultuuri juurutamine järel.	Tegeleme koolitusprogrammi väljatöötamise kallal. Oluline küsimus: mis saab pärast sisseelamisprogrammi.	Koolitusplaan ei ole. IT valdkond areneb väga kiiresti – jäika programmi on keeruline paika panna. Otsime meetodeid, mis on aktuaalsed ja toimivad.	Koolitamine on vajaduspõhine. Koolitusprogramm on paigas vaid müügi-osakonnas.	Tehnoloogiaüksuses on tehtud projekti juhtimise koolitusi, kuid programm ei ole paigas. Tehnoloogias on palju unikaalseid ameteid ja töid.	Koolitused on vajaduspõhised. Õppimine ja enese harimine on töötajate omaalgatuslik.	Pooldame õpinguid ja koolitustel käimist. Võimaldame õppepuhkuseid ja tasume koolituste eest.

Allikas: (Autori koostatud)

## Sotsiaalse õppe ökosüsteem

Kõik uuringus osalenud ettevõtted kasutavad sotsiaalse õppe – teadmiste ja kogemuste jagamise võimalusi töötajate vahel. Intervjuudes 1, 2 ja 4 selgus, et töötajalt-töötajale loengute ja koolituste tegemine on vägagi aktuaalne ning läbimõeldud. Intervjuus 4 lisati, et nad teevad aastas korra ka motivatsiooniürituse neile töötajatele, kes on aasta jooksul mõne loengu andnud. Intervjuudes 3 ja 6 toodi välja, et töötajalt-töötajale töötubasid on tehtud, kuid mitte



süsteemiliselt ning pigem töötajate omaalgatusel. Intervjuudes 2 ja 4 rõhutati, et on olemas pehmed kui ka erialased koolitused ja loengud, ning et rõhku tuleks panna just „vajalike“ – („needed“) koolituste osakaalu suurendamisele. Lisaks toodi välja ka *side-by-side* õppimist, ehk töövarjutamist, ka *coaching* ja mentorlus kuuluvad sotsiaalse õppe alla. Uuringus osalenud kolm ettevõtet kuuest kasutavad aktiivselt ka siseveebi, kus jagatakse omavahel kõikvõimalikku informatsiooni enesearendamise, koolituste ja praktiliste näpunäidete kohta, samuti ka kasulikke artikleid, videosid ja koolituste kokkuvõtteid.

Tabel 11. Sotsiaalne õpe. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Sotsiaalne õppe ökosüsteem: kõige tõhusam koolitus on töötajalt-töötajale.	Meie töötajad on võimelised viima läbi põnevaid loenguid. „Enesearenduse nurgake“ siseveebis. Töövarjutamine. Koolitused juhtidele, et nad oskaksid oma töötajaid paremini koolitada.	Insenerilt-insenerile koolitus-sari „Jagaja2. Pehmed ning erialased koolitused. Infot jagame siseveebis.	Jagamise platvorm on grupi tasandil siseveebis olemas, kuid aktiivset kasutust ei ole. Töötajad on teinud loenguid, kui omaalgatusel ning pigem vähe.	„Meie Akadeemia“ loengusari. Erialased ning huvide/hobidega seotud koolitused. Rõhku tuleks panna „vajalikele“ mitte „toredatele“ koolitustele. Üritused loenguid andnud töötajatele.	Teisi töötajaid kaasame uute inimeste koolitamisel ja väljaõpetamisel. Siseveebi kui sellist ei ole.	Töötajad on ise korraldanud mõned töötoad, kuid tööandjapoolset suunamist ei toimu. Keskkonnas Slack jagatame kasulikke artikleid, videosid ja koolitustelt saadud infot.

Allikas: (Autori koostatud)

### Talendijuhtimine ja karjääriplaneerimine

Kõik uuringus osalenud ettevõtted olid kursis talendijuhtimise mõistega ning väitsid, et see on nende jaoks oluline teema. Karjääriplaneerimist mainiti vähem ning mitte nii suure elevusega. Siiski toodi Intervjuudes 1, 3 ja 4 välja, et töötajate firmasisene liikumine ja areng on teretulnud ning alati on võimalik oma arengusoovidest personalijuhil või otsese juhiga rääkida kas siis arenguestluse raames või ka muul ajal. Kasutatakse ka vastavaid personaliprogramme, kus on võimalik oma arengusoove ja eesmärgi kirjutada.

Talendijuhtimine ning karjääriplaneerimine on väga seotud mõisted, mis selgub ka Intervjuust 1: „Üldjuhul ongi nii, et kui talent jääb ühte kohta liiga kauaks, siis talent läheb

raisku – tal ongi vaja liikuda ja uusi väljakutseid.“ Intervjuust 2 selgub ka, et alati ei tähenda karjääri toetamine vertikaalset liikumist vaid ka horisontaalset arengut: „Meil on pigem ka horisontaalne karjäärivõimalus. Kui ma tean, et kellelgi on teatud soov, siis ma nõustan ja tekitan neid võimalusi inimesele.“

Intervjuudes 3, 4 ja 6 selgitatakse, et talendijuhtimine tähendab nii talentide ligimeelitamist, hoidmist ja arendamist kui ka järelkasvu kindlustamist. Samuti tähendab see vahel ka nõrgema sooritusega töötajate ettevõttest välja aitamist. Intervjuus 6 lisatakse ka seda, et iga töötaja on talent – värbamisprotsess on nii põhjalik, et tööle võetaksegi vaid parimad. Samuti soovitakse ja ollakse valmis talentide järelkasvu kindlustamiseks ka koolidega koostööd tegema.

Tabel 12. Talendijuhtimine ja karjääriplaneerimine. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Mõisted „talendijuhtimine“ ning „karjääriplaneerimine“ peaksid olema iga personali-spetsialisti sõnavaras ning „tööriistakastis“.	Tiimijuhid vestlevad tiimiliikmetega, pannakse paika arengueesmärgid. Talendijuhtimine on kindlasti aktuaalne.	Arenguvestlustel suuname töötajaid. Alati on võimalus tulla rääkima, vajadusel tekitame võimalusi. Aktiivset programmi ei ole.	Mõlemad on hästi aktiivsed terminid. Järelkasvu kindlustamine. Nõustamine töötaja algatusel. Personalihaldusprogrammi saab märkida oma eesmärgid ning soovid.	Areng on inimese enda vastutus. Hindamiskeskonnas saab oma arenguplaani ära kirjeldada. Talente toetame ja arendame. Järelkasvu tagamine. Nõrkade töötajate väljaaitamine.	Ametlikku protsessi on vähe. Vestlemine toimub vajaduspõhiselt.	Väga aktuaalsed teemad, kuid tegevusi me veel läbi viinud ei ole, aga plaanime. Iga meie töötaja on talent. Tugevate töötajate hoidmine, koolitamine. Järelkasvu tagamine.

Allikas: (Autori koostatud)

### 3.2.3. Personali tasustamine ja motiveerimine

#### Motivatsioonistrateegiad

Kõik uuringus osalenud ettevõtted tõid välja märksõnad kultuur ja keskkond. Rõhutati, et palk ei ole peamine ning pelgalt hea palga pakkumisega enam konkurentsieelist ei saavutada. Tehnoloogiasektoris on palgasurve paratamatult väga suur, sest nõudlus spetsialistide järele ületab pakkumist. Kui teised jäid kindlaks, et „palgaralliga“ kaasa ei minda, siis telekomi ettevõtetes oldi rohkem valmis tegema üleostmist ning palgaga

mõjutamist. Intervjuudest 2,3 ja 4 selgus, et osaletakse siiski ka palgauuringutes, et teada oma taset ning olla konkurentsivõimelised. Telekomis ettevõtetes on täpsemini paika pandud ka paiknemine palgaturu suhtes. „Eks me ikka paneme ametikohtade järgi paika, kas me tahame olla palgaturu keskmises osas või kõrgemal, olenevalt ametikoha kriitilisusest.“ – (Intervjuu 4)

Toodi välja ka tervikliku tasupaketi olemasolu, hea töökeskkonna ning arenguvõimaluste olemasolu olulisus, millest on lähemalt räägitud järgmistes teemapunktides. Läbivaks märksõnaks intervjuudes on paindlikkus – nii tööajas, töö tegemise kohas kui ka tasus.

Tabel 13. Motivatsioonistrateegiad. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Motivatsiooni-strateegiatega ja põhimõtete väljatöötamine tõstab tõhusust.	Palk ja boonuseid ei ole põhilised. Oluline on kultuur ja keskkond.	Me ei lähe kaasa palgaralliga. Oluline on kultuur ja keskkond.	Olulised on hästi läbi mõeldud motivatsioonisüsteem, areng, koolitused ning hüved. Samuti paindlikkus. Osaletakse palgauuringutes.	Meil on täiendavad tasusüsteemid ning hüved. Ametiühing ning kollektiivleping. Osaletakse palgauuringutes.	Praegu on veel kõik väga algeline. Pole läbi mõelnud.	Oluline on keskkond ja sobivus kolleegidega. Arengusse panustamine. Konkurentsivõimeline palk on oluline, kuid kultuur on olulisem.

Allikas: (Autori koostatud)

### Terviklik tasupakett

Kuuest uuringus osalenud ettevõttest viis ettevõtet on kasutusele võtnud tervikliku tasupaketi, ehk siis lisaks rahalisele tasule, pakutakse töötajatele ka erinevaid hüvesid, soodustusi, arenguvõimalusi ning muid motiveerivaid boonuseid. Intervjuudes 1, 2 ja 6 toodi välja, et erinevad tulemustasuprogrammid ja rahalised lisatasud polegi nii olulised, palju tähtsamad on muud mitterahalised hüved. Telekomis ettevõtetes on kasutusel ka tulemustasusüsteemid, kuid seda peamiselt müügiinimestel, juhtidel ja teatud spetsialistidel, tehnoloogiaüksustes siiski tulemustasusid üldiselt kasutusel ei ole. Intervjuudes toodi välja järgnevad kasutusel olevad hüved: arendamine ja koolitamine – koolituste ja ülikooli eest tasumine, meeskonnaüritused, erinevad sporditoetused – individuaalsed ja grupitegevused, töötajate sünnipäevade tähistamine, staažiprogramm (alates 5ndast tööaastast lisandub üks puhkusepäev aastas), kolleegide tunnustamissüsteemid, tervise hoidmine, treeningud

töökohal, töövahendite ja seadmete tagamine, massaaž, tasustatud haiguspäevad, vabad päevad ja rahaline toetus erinevate tähtsündmuste korral, prillide toetus. Intervjuudes 1 ja 2 toodi välja, et üritatakse toetada ka töötajate omaalgatuslikke projekte ja klubisid, näiteks võrgpallimeeskonnad, filmiõhtu, väljasõidud jne. Kõige enam kerkisid esile märksõnad arendamine, sport ja tervis ning paindlikkus.

*Meil on vahetu tunnustamise süsteem „Kudos“, ehk siis kui keegi märkab, et kolleeg on tubli olnud, siis on võimalik meie siseveebis kirjutada tunnustuskiri ning valida ka meelega (kinkekaart, restoran jne), seejärel personaliosakonnas me tegeleme sellega. „Megakudos“ on tunnustus siis väga suure pingutuse eest, siis kui klient on ka väga rahul – 640€ kinkekaart uute edevate töövahendite valimiseks. - (Intervjuu 2)*

Intervjuus 5 lisatakse ka optioonide jagamine võimalus: *„Üks asi, mida ma lisaksin, millega start-upis töötajaid motiveeritakse on näiteks osalus/optioonid, et selle peale oleme ka juba mõelnud, et võtmetöötajatele optioone pakkuda. Et siis töötaja tunneb, et talle kuulub ka väike osa ettevõttes. Et kui ettevõtte kunagi börsile läheb või maha müüakse, siis töötaja saab ka sealt tasustatud.“*

Tabel 14. Terviklik tasupakett. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Oluline on terviklik tasupakett: tasud, töö-elu tasakaal, soodustused, tulemusjuhtimine, tunnustamine, arendamine ja karjääri-võimalused.	Tasudest on vaid põhipalk, boonus-süsteemi ei ole. Soodustatakse grupitegevusi. Oluline on ka töö-elu tasakaal, tunnustamine ja arendamine.	Staažiprogramm, sünnipäevade tähistamine, tunnustuspreemia süsteem, sporditoetus, 2 tasustatud haiguspäeva, töö-elu tasakaal, arendamine, koolituste eelarve, tervise hoidmine.	Tulemustasusüsteem, aastapremiad, arendamine, töövahendid ja seadmed, 3 tasustatud haiguspäeva, 3 tasustatud erakorralist vaba päeva, rahalised toetused tähtsündmuste puhul, sporditoetus, töö-elu tasakaal jne.	5 lisa puhkuspäeva, 5 erakorralist puhkuspäeva, sillapäevad, töö-elu tasakaal.	Oleme hüvede ja soodustuste peale mõelnud, kuid hetkel ei rakenda. Optioonid.	Arendamine, koolituste eelarve, raamatute hüvitamine, massaaž, prillide toetus, aktiivse elu hüved, sporditoetus.

Allikas: (Autori koostatud)

## Palk ei taga piisavat motivatsiooni

Kõik uuringus osalenud ettevõtted nõustusid, et tänapäeval ei ole palk kindlasti kõige suurem tegur, mis töötajat motiveerib. Intervjuudes toodi välja, et töötajaid motiveerivad hoopis järgnevad tegurid: töö sisu ja huvitavad ülesanded, IKT valdkond on põnev, head kolleegid, otsustusvabadus, töö sisemine väärtus ning oma panuse andmine maailma muutmisesse, kasulik olemine, organisatsioonikultuur ja õhkkond, vaheldusrikas ja loovust pakkuv töö, ühisüritused, kontor. Kahes intervjuus toodi ka välja, et infotehnoloogia valdkonnas meeldib inimestele pigem tegeleda ühe konkreetse toote või teenusega, kui pakkuda IT-teenuseid teistele ettevõtetele. Neljas intervjuus mainiti ka seda, et ka kandidaate hinnatakse selle järgi, kas neid motiveerib ainult hea palk või neil on ka kirg oma töö vastu.

*„Kui sa tuled meie ettevõttesse ainult palga pärast või tasuta saiakeste pärast, siis kuskil on midagi ikka valesti. Kui sa tuled, siis sa pühendud ju millelegi ja sul peab olema sisemine kirg. Sulle peab ikka meeldima see, mis sa teed. Organisatsioon lihtsalt toetab su eesmärke ja kirge ja laseb sul ennast teostada.“ - (Intervjuu 1)*

Intervjuus 4 toodi välja ka tõsiasi, et IT-tööhõuturg on rahvusvaheline, töötajaid on vähe ning palgasurve on väga suur – ometi on igal ettevõttel ka omad palgapiirid. Seega on oluline teha töötajatele keskkond niivõrd meeldivaks, et see palk ei olegi kõige olulisem.

Tabel 15. Palk ei taga piisavat motivatsiooni. Intervjuude ja teooria võrdlus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Palk ei taga piisavat motivatsiooni. Lisaks tasupaketile ja hüvedele on veel olulised ka töö sisemine väärtus, motiveeriv keskkond ja kollektiiv, ühisüritused, ettevõtte hea maine ja tööülesannete jõukohasus.	Palgale ei rõhuta. Inimesel peab olema sisemine kirg, pühendumus. Töö sisu ning inspireerivad kolleegid. Otsustusvabadus.	Oluline on kogu tasupakett, kuid ka töökoht ja keskkond, töövahendid. Terviklikkus on võti.	Palk ei ole peamine. Palk peab laekuma õigel ajal ning seadusekohaselt, stabiilselt.	Raha eest ei saa motivatsiooni osta. Motiveerib IT põnev valdkond ning töö sisu, lisaks kultuur, õhkkond, toredad inimesed.	Motiveerib vaheldusrikas ja loov töö. Palk peab olema konkurentsivõimeline. Kontori asukoht, töö keskkond, ühised üritused. Töö põnevus ja sisu.	Inimene peab ise tahtma maailma muuta ja midagi korda saata, panustada. Põnevad väljakutsed, huvitavad projektid, tore meeskond, ühisüritused ja kontor.

Allikas: (Autori koostatud)

### Tasusüsteemi õiglus: palk vastab panusele

Pooltel uuringus osalenud ettevõtetest on olemas palgavahemikud ning kirjeldatud erinevad tasemed. Seega on olemas raamid, aga toimub teatud eristamine vastavalt töötaja panusele. Ülejäänud kolmes ettevõttes ei ole kasutusel palgavahemikke ning tasus kokkuleppimine on individuaalne. Idufirmad tõid välja, et neil pole veel otsest vajadust palgavahemikke paika panna, kuid umbkaudne tunnetus on siiski olemas. Telekomide ettevõtte rõhutas, et nemad tasustavad tulemuste ning panuse alusel. Mainiti ka, et töötajate lahterdamine on üsna keeruline ning üldistusastmed võivad päris suured olla – siiski on võimalik erinevate kompetentsimudelite, küsimustike ja tingimuste määratlemisega kirjeldada erinevaid tasemeid, kuid väga detailidesse minna ei saa ning lõpptulemus on ikka pigem individuaalne ja subjektiivne.

Töö autor peab märkmisväärses ka väidet, et spetsialist võib isegi rohkem palka saada, kui tema juht ning see on täiesti normaalne. Lisaks tuli Intervjuus 6 välja, et nemad arvestavad eelkõige inimese enda palgaootusega. Taaskord oli peamiseks märksõnaks paindlikkus – töötaja ootustega ning panusega arvestamine. On ilmselge, et tööandjad, eriti IKT sektoris, ei ole töötajate üle võimupositsioonil – töötajate soovide ja tagasisidega peab arvestama, et kindlustada endale parimatest spetsialistidest koosnev inimressurs.

Tabel 16. Tasusüsteemi õiglus. Intervjuude ja teooria võrldus.

Teooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Tasusüsteemi õiglus tähendab, et palk vastab panusele. Talentide eristamine ning tasusüsteemi paindlikkus.	Põhipalk on paigas. Lisaks on erinevad tasemed – juniorid, seniorid. Igal positsioonil on palgavahemikud ja raamid.	Meil on neli palgataset: junior, spetsialist, meister ja guru.	Tasustame vastavalt panusele. Palgavahemikke ei ole, tasud on individuaalsed. Oleme mõistlikud, aga paindlikud.	Igal ametikohal on palgavahemik, olenevalt kas oled algaja või guru, kuid see pole väga jäik. Aastaboonus määratakse tulemuslikkuse baasil.	Palgavahemikke ei ole. Tasu on individuaalne. Kui kasvame, siis ilmselt peame rohkem standardiseerima.	Palgavahemikke ei ole, aga umbkaudu jälgime. Ennekõike arvestame inimese palgaootusega.

Allikas: (Autori koostatud)

### 3.3. Järeldused ja ettepanekud

Käesolevas peatükis toob autor välja peamised järeldused, mis selgusid uuringu tulemuste ning teoreetilise osa analüüsimises ja võrdlemises. Lisaks teeb autor omapoolseid ettepanekuid, kuidas saaks inimressursi juhtimises rakendatavaid põhimõtteid ja praktikaid IKT valdkonnas parendada.

**Personali värbamist** peetakse inimressursi juhtimise kõige olulisemaks tegevuseks. Ettevõtted peaksid aksepteerima, et „õigete inimeste“ värbamine on oluline, eriti IKT valdkonnas, kus häid spetsialiste on keeruline leida. Seega tuleks värbamisprotsessi läbimõttlemisele eelkõige aega panustada – põhjalik eeltöö aitab ka rahalisi kulusi kokku hoida. Ometi ei tasu lähtuda kokkuhoiust, vaid siiski soovitud tulemusest – leida õige inimene õigele ametikohale.

Kui lähteülesanne on põhjalikult läbi mõeldud ning eesmärgid on paigas, siis tasub mõelda värbamiskanalite valikule. Intervjuus 6 väideti, et IKT valdkonnas enam traditsioonilised värbamiskanaliid ei toimi (siinkohal: printmeedia, raadio jne). Informatsiooni allikaks võiks olla ettevõtte kodulehel olev karjäärileht, seejärel on infot võimalik levitada ka sotsiaalmeedia kaudu (jagatakse peamiselt Facebookis). LinkedIn on hea allikas, kust kontakte otsida ning inimestega suhelda. Rahvusvahelised ettevõtted lisavad LinkedIn-i ka töökuulutusi, mis on üsna kulukas võrreldes Eesti portaalidega, kuid kuna IKT töjõuturg on rahvusvaheline, siis teatud ametikohtade puhul kasutatakse ka seda võimalust. Siiski Eesti tööotsijad liiguvad peamiselt CV Keskuse ning CV-online portaalides – tänasel päeval on pea kõik töökuulutused just nendes kahes portaalil üleval. Kui informatsioon on algallikatesse üles pandud, siis tuleks mõelda ka, kus soovitud sihtrühm ringi liigub - erinevad teemaportaaliid, haridusasutused, Facebook. Kuna IKT töjõuturg on Eestis väike, siis tehakse palju ka sihtpakkumisi. Väga oluliseks värbamiskanaliks on ka töötajate soovitused, kuid tuleb tähele panna, et see allikas on tõhus vaid siis, kui ettevõtte organisatsioonikultuur on tugev, et töötajad oskaksid näha oma tutvusringkonnas inimesi, kellel oleks kutluuriline sobivus.

Tööandja brändingu aspektist võiks kasutada lisaks ettevõtte kodulehele (karjäärileht, blogi kirjutamine), Facebooki (sisu loomine, piltide jagamine) ja LinkedIni lehele (informatsioon, töötajate võrgustik) ka YouTube'i võimalusi – lisada tutvustavad videoid oma ettevõtetest, kontorist, inimestest ja üritustest. Samuti on siinkohal aktuaalne ka

meediakajastus – peamiselt printmeedias ja online-meedias. Tööandja brändi kujundamisel tuleks alustada eesmärkide, põhiväärtuste ning tegevuskava paikapanemisest ja sisemise kuvandi juurutamisest – ka ettevõtte praegused töötajad on maine edasikandjad.

Kandidaatide selekteerimise protsessi võiks kaasata ka tulevasi meeskonnakaaslaseid: 1) et näha, kuidas omavahel sobitakse; 2) tulevased tiimikaaslased oskavad paremini ja huvitavamalt tutvustada kandidaadi tööülesandeid ning testida oskusi. Samuti tuleks kandidaadi hindamisel vaadata CV-st kaugemale. Kandidaatide juures hinnatakse pigem isiksuseomadusi, suhtumist ja hoiakuid, samuti kultuurilist ja väärtuspõhist sobivust. Muidugi on kvalifikatsioon ning oskused olulised, eriti väga spetsiifilistel infotehnoloogia ametikohtadel, kuid isiksus ja kultuuriline sobivus on olulisem. Oleks soovitatav hinnata kandidaati siiski tervikuna – testida oskuseid ja isiksust, hinnata suhtumist ja hoiakuid ning hinnata kandidaadi väärtuste sobivust ettevõtte väärtusega ning tulevaste kolleegidega.

Kuigi väga suur rõhk on värbamisel, et leida parimad ja talendikaimad inimesed, keda ehk nii palju koolitada ei olegi vaja, siis ei tasu **personaliarendamise valdkonda** siiski kõrvale jätta. Esmane koolitamine on uue töötaja sisseelamisprogramm, mis on väga vajalik jätk värbamisprotsessile. Ka talendiga tuleb tegeleda, tutvustada ettevõtet, kolleege ja töövahendeid, aidata tal rolli sisse elada, suunata ja juhendada. Lisaks on välja toodud, et oluline on uuele töötajale selgeks teha, kuidas ta suhestub teiste ametipositsioonidega ning klientidega, milline on tema (väga oluline) roll ettevõtte tervikpildis. Edukast ja hästi läbimõeldud sisseelamisprogrammist sõltub uue töötaja edasine kogemus ja tulemuslikkus ettevõttes.

Sisseelamisprogramm ei tohiks jääda töötaja esimeseks ja ka ainsaks koolitusprogrammiks. Kuigi töö teoreetilises osas rõhutati, et läbimõeldud koolitusprogramm tõstab ettevõtte tõhusust, siis uuringust selgus, et üheski ettevõttes ei olnud tehnoloogiaga seotud ametikohtadele loodud konkreetseid koolitusprogramme. See tuleneb peamiselt IKT valdkonna kiirest arengust – keeruline on paika panna jäikasad kavasad. Seega on IKT valdkonnas kriitilise tähtsusega õppimist ja arengut väärtustava organisatsioonikultuuri juurutamine. Personalispetsialistide ja juhtide ülesanne on töötajaid nõustada, suunata ning luua võimalused ning keskkond arenguks. Praktilised tööriistad on töötajate veebipõhine arengukava ja eesmärkide täitmine, üks-ühele vestlused juhi või personalitöötajaga, siseveebis töötajatele informatsiooni jagamine. Töö autor rõhutab sotsiaalse õppe olulisust – kui ettevõtte on pühendanud juba palju aega ja raha talentide värbamisele ning ka arendamisele,



siis tuleks neid talente ka maksimaalselt rakendada ja panna omavahel suhtlema ning kogemusi jagama. Väga head praktilised näited on töövarjutamine nii oma ettevõtte siseselt kui ka teistes ettevõtetes; siseveebis töötajalt-töötajale kogemuste, koolituste kokkuvõtete, artiklite, videode, näpunäidete jne jagamine; töötajalt-töötajale loengute ning töötubade korraldamine nii pehmetel kui ka erialastel teemadel.

Töö autor usub, et IKT sektoris peaks koolitusprogramm olema väga paindlik ning tulevikku vaatav. Hoolimata selle paikapanemise keerukusest, on siiski vaja pakkuda oma töötajatele koolitusvõimalust, just eriti seetõttu, et valdkond on kiirelt arenev. Eks hetkel on parimad võimalused erinevad *online*-kursused (näiteks Coursera) ning väliskoolitused. Intervjuus 4 toodi välja väga hea mõte, et vajadus on tegeleda tulevikukompetentside kaardistamisega ning vastavalt siis oma töötajate koolitamisega. Paraku osad tehnoloogilised kompetentsid vananevad ning jäävad täiesti kõrvale, aga inimesi ei saa ju „raisku lasta“, järelikult on vajadus koolitada praeguseid töötajaid juba tulevikuvaates. See haakub ka talendijuhtimise praktikaga – oluline on hoida ja arendada talente ning kindlustada järelkasv võtmepositsioonidele (ka lähitulevikus tekkivatele uutele võtmepositsioonidele).

Kolmas oluline alateema tänapäevase inimressursi juhtimise valdkonnas on **tasustamine ja motiveerimine**, kus üheks põhilisemaks tähelepanekuks on see, et ainult rahaline tasu ei taga tänapäeval piisavat motivatsiooni. Oluline on läbi mõelda terviklik tasupakett, mis koosneb põhitasust (tehnoloogiaga seotud erialadel üldjuhul tulemustasu ei maksta), erinevatest hüvedest ning soodustustest (lisapuhkus, sporditoetused, arenguvõimalused, tervise toetamine jne) ja tunnustamisest (suuline, kirjalik, avalik, rahaline, kingitused). Ometi jääb ka tasupaketist tänapäeval väheseks - rolli mängivad ka tööruumid- ja vahendid, kolleegid, organisatsioonikultuur ja õhkkond, töö sisemine väärtus, põnevus ja kasulikkus, vaheldusrikas ja loov töö, ühisüritused ning kogu ettevõtte tervikkuvand, mida töötaja tajub. Tasusüsteemi loomise kohta võib väita, et parim praktika oleks palgavahemike tekitamine, milles omakorda määratletakse ära erinevad palgaastmed (näiteks junior, senior, guru jne). Samas peaks see raamistik olema paindlik ning põhinema inimese reaalsel panusel ning tulemuslikkusel, mitte vaid haridusel või tööstaažil. Ettevõtte peaks olema valmis ka vajadusel raamistikust täiesti välja tulema ning kriitilistel ametikohtadel lähtuma töötaja palgaootusest. Siiski võib kokkuvõtteks öelda, et palganumber ei ole põhiline ning ka töötajat peaks tööle võtmisel hindama selle järgi, miks ta soovib ettevõttega liituda – kas ainult hea palga või sisemise kire ja kultuurilise sobivuse tõttu.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli kaardistada info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna ettevõtetes rakendatavad inimressursi juhtimise põhimõtted ja praktikad ning teha teoreetilise ja praktilise uurimuse analüüsi tulemusel põhinevaid ettepanekuid info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtetes kasutatavate inimressursi juhtimise põhimõtete ja praktikate parendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks tutvuti erialase kirjanduse ning erinevate seisukohtadega inimressursi juhtimise valdkonnas. Töös keskenduti kirjanduslikest allikatest selgunud kolmele alateemale: 1) värbamine; 2) arendamine ja koolitamine; 3) tasustamine ja motiveerimine. Iga alateema kohta toodi välja peamised punktid, mis kirjeldavad erinevaid põhimõtteid ja praktikaid, mida kasutatakse inimressursi juhtimises. Uuringus kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodi ning uuringu käigus viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud kuue Eestis tegutseva IKT sektori ettevõttega.

Uuringu tulemuste ning teoreetiliste seisukohtade analüüsimise ja võrdlemise tulemusena on autor välja toonud järgnevad järeldused ja ettepanekud:

1. Värbamine on üks olulisemaid inimressursi juhtimise tegevusi. „Õigete inimeste“ leidmiseks kulutatakse järjest enam aega ja raha. Eelkõige tuleks panustada aega mõelda läbi lähteülesanne, panna paika eesmärgid ning tegevuskava. Kui eeltöö on korralik, siis värbamisprotsess on sujuvam, tõhusam ning loodatavasti ka vähem kulukas.
2. Tööandja brändingu peale peaksid mõtlema kõik ettevõtted olenemata tegevusalast. Tööandja bränd peaks olema kooskõlas ettevõtte üldbrändiga. Oluline on esialgu juurutada tööandja brändi sisemiselt ning kui sisemised näitajad on korras, siis liikuda edasi välise kommunikatsiooni juurde.
3. IKT sektoris pole traditsiooniliste värbamiskanalite (printmeedia, raadio jne) kasutamine kuigi tõhus. Ettevõtte karjäärileht ning erinevad töökuulutuste portaalid on põhilised infoallikad, kuid lisandunud on ka LinkedIn ja Facebook. Kuna IKT tööjõuturg on Eestis väike, siis tehakse palju ka sihtpakkumisi.

4. Väga oluline värbamiskanali IKT sektoris on töötajate soovitus. Infotehnoloogia erialadel töötavate inimeste kogukond Eestis väike ning võrgustik üsna tugev. IKT sektori ettevõtetes on ka väga tavapärane, et uue töötaja soovitanud oma töötaja saab preemiat või lisasoodustusi.
5. Kaasaegne värbamisprotsess võiks kulgeda nii, et personalispetsialist teeb eeltöö ning juhib protsessi, kolleegid aitavad kandidaati hinnata ning juht teeb lõppotsuse. Kolleegid on oluline kaasata, kui ametikoht on tugevalt meeskonnapõhine, sest väga tähtis on hinnata, kas meeskonnas tekkib sünergia uue tiimiliikmaga. Samuti oskavad tulevased tiimikaaslased paremini ja huvitavamalt tutvustada kandidaadi tööülesandeid ning testida oskusi.
6. Kandidaadi hindamisel tuleks vaadata CV-st kaugemale. Kvalifikatsioon ning oskused on olulised, eriti tehnilistel erialadel, kuid kõige olulisemad on siiski isiksuseomadused ning kultuuriline sobivus. Oleks soovitatav hinnata kandidaati tervikuna – testida oskuseid ja isiksust, hinnata suhtumist ja hoiakuid ning hinnata kandidaadi väärtuste sobivust ettevõtte väärtusega ning tulevaste kolleegidega.
7. Kuna IKT valdkond areneb väga kiiresti, on keeruline paika panna jäiksid koolitusprogramme. Seega on IKT valdkonnas kriitilise tähtsusega õppimist ja arengut väärtustava organisatsioonikultuuri juurutamine, et töötajad ka ise hindaksid oma koolitusvajadust ning otsiksid võimalusi arenguks.
8. Uue töötaja sisseelamisprogramm on vajalik jätk värbamisprotsessile. Ka kõige talendikam töötaja vajab uue ametiga kohanemiseks suunamist, et aru saada, millised on talle seatud täpsed tööülesanded ning ootused. Oluline on uuele töötajale ka selgeks teha, kuidas ta suhestub teiste ametipositsioonidega ning klientidega ja milline on tema (väga oluline) roll ettevõtte tervikpildis.
9. Personaliarendus ei tähenda tänapäeval vaid erialaseid koolitusi – võimalusi ning meetodeid personali arendamiseks nii pehmetel kui ka erialastel teemadel on väga palju erinevaid.
10. Väga täpse koolitusprogrammi väljatöötamine ei ole IKT sektoris esmatähtis. Personalispetsialistide ja juhtide ülesanne on pigem luua võimalused ning keskkond arenguks ning töötajaid nõustada, suunata.
11. Väga tõhus tööriist töötajate arendamiseks on töötajalt-töötajale meetodid. Väga head praktilised näited on töövarjutamine nii oma ettevõtte siseselt kui ka teistes

ettevõtetes; siseveebis töötajalt-töötajale kogemuste, koolituste kokkuvõtete, artiklite, videode, näpunäidete jne jagamine; töötajalt-töötajale loengute ning töötubade korraldamine nii pehmetel kui ka erialastel teemadel.

12. Talendijuhtimine tähendab 1) talentide diferentseerimist, 2) järelkasvu tagamist võtmepositsioonidele, 3) iga töötaja talendi ja tugevuste arendamist, 4) praeguste töötajate arendamist tulevikus tekkivatele ametipositsioonidele (eriti oluline kiirelt arenevas IKT valdkonnas).
13. IKT sektoris on aru saadud, et vaid hea palgaga ei ole tõelisi talente võimalik ligi meelitada. Suurt rõhku pannakse terviklikule pakettidele, mis hõlmavad tasupaketti ning tööruumide ja organisatsioonikultuuri atraktiivsust.
14. Tervikliku tasupaketi sisse kuulub põhitasu, erinevad soodustused ja hüved (lisapuhkus, sporditoetused, arenguvõimalused, tervise toetamine jne) ning tunnustamine.
15. Ka terviklikust tasupaketist jääb tänapäeval väheks - rolli mängivad ka tööruumid- ja vahendid, kolleegid, organisatsioonikultuur ja õhkkond, töö sisemine väärtus, põnevus ja kasulikkus, vaheldusrikas ja loov töö, ühisüritused ning kogu ettevõtte tervikkuvand, mida töötaja tajub.
16. Tasusüsteem peaks olema diferentseeritud vastavalt töötaja panusele ja tulemuslikkusele, mitte vaid haridusele ja tööstaažile. Parim praktika oleks paindlike palgavahemike tekitamine, milles omakorda määratletakse ära erinevad palgaastmed (näiteks junior, senior, guru jne).

Töö autor leiab, et teoreetilise ning kvalitatiivse uuringu käigus selgunud ettepanekud ning parimad praktikad võiksid olla abiks IKT sektori ettevõtetele inimressursi juhtimise põhimõtete ja praktikate parendamisel. Kuna inimressursi juhtimise valdkond on väga lai ning ka antud töös on teemat käsitletud üldistatult ja teemapunkte lühidalt, siis uuringu tulemused võiksid olla ettevõtetele suunavaks juhiseks, et vastavaid teemapunkte iseseisvalt ja põhjalikumalt läbi töötada.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Agarwal, R., Ferratt, T. W. (2001). Crafting an HR Strategy to Meet the Need for IT Workers. - *Communications of The ACM*. Vol. 44. United States: Association for Computing Machinery, pp. 58-64.
- Alas, R. (2002). Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim.
- Alas, R. (2005). Personalijuhtimine. Käsiraamat. Tallinn: Külim.
- Alas, R. (2008). Juhtimise alused. Tallinn: Külim.
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. UK: Cambridge University Press.
- Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 12th ed. London: Kogan Page.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., Michaels E. (2001) Sõda talentide pärast. Tartu: Hermes.
- Bock, L. (2015). Töö ruulib! Pilguheit Google'i sisemusse muudab teie elu ja tööd. Tallinn: Äripäev.
- Dessler, G. (2011). Human Resource Management. 12th ed. Boston: Pearson.
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management. 13th ed. Boston: Pearson.
- Dev, S. (2013). Assessing and Understanding Organizational Culture: Various Views and Theories. – Indian Streams Research Journal, Volume 3, Issue. 5, June. 2013.
- History of Human Resource Management. Creative HRM.  
<http://www.creativehrm.com/hr-management-history.html> (2.05.2016)
- Hebberd, L. Why Employee Referrals are the Best Source of Hire.  
<http://theundercoverrecruiter.com/infographic-employee-referrals-hire> (2.05.2016)
- Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektori visioon infoühiskonnas Eestis aastal 2020. / Organisatsioon Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit. Eesti: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.
- Masso, A. (2011). E-kursuse "Kvalitatiivsete andmete analüüsitehnikad ja - tarkvara" materjalid. Tartu Ülikool.

- Pajumaa, K. (2013) Porgand silme ees ehk mis motiveeriks sind rohkem kui palk. – *Director*, aprill 2013.
- Personalijuhtimise käsiraamat. (2012). / Koostajad: R. Varts, K. Laurson. 2. tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Rees, S., Smith, P. (2014) *Strategic Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Saarma, J. Nortal: inimeste leidmine on ikka väga raske. Kõige nõutum on tarkvaraarendaja. <http://www.ituudised.ee/uudised/2016/04/29/nortal-inimeste-leidmine-on-ikka-vaga-raske-koige-noutum-on-tarkvaraarendaja> (2.05.2016)
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tepp, M. (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. Organisatsiooni strateegia ja personalistrateegia. 2. täiend tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- The Society for Human Resource Management.  
<http://www.shrm.org/pages/default.aspx> (2.05.2016)
- Tulevikuväljavaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: info- ja kommunikatsioonitehnoloogia. Uuringu terviktekst. (2016). / Koostajad: U. Mets, R. Leoma. SA Kutsekoda.
- Türk, K. (2005) *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli kirjastus.
- Van Hoye, G. Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 21, Issue 3, 376-391.
- Õunpuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

## **SUMMARY**

### **THE PRINCIPLES AND PRACTICES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT THE SECTOR OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES**

Liisi Ruuse

The field of human resource management has been more and more highlighted over the last decades. All companies in all sectors have been struggling with very fast technological developments and the changing labour market. Especially the sector of ICT itself has come to face the biggest challenge with deficient workforce. This situation compelles researchers, entrepreneurs and leaders to search for solutions.

The aim on this paper was to map the principles and practices of human resource management at the sector of information and communication technologies (ICT) to make analysis based suggestions on how to make the human resource management principles and practices more efficient at the sector of ICT.

The objects of research were companies at sector of ICT, which are situated in Estonia. There were six companies, which were interviewed on three subtopics: 1) recruitment, 2) training and development, 3) compensation and motivation.

The first part of this thesis consists of different theoretical approaches to the mentioned subtopics. There were 16 key points, which became evident in the theoretical research. The second part gives an overview of the methology and research process. The third part consists of results of the interviews, conclusions and suggestions.

The overview of the results are presented in 16 key points:

1. Recruitment is one of the most important activities in human resource management (HRM). Companies are contributing more and more time and money to recruit the „right people“.

2. Employee branding is a key activity to all companies at any field.
3. Traditional recruitment channels are not efficient enough at the sector of ICT. Social media is becoming more and more popular.
4. Employee referrals is one of the most efficient channels for recruitment at the sector of ICT.
5. Future team members should be involved in the process of recruitment.
6. CV is the foundation of evaluating a candidate, but personality and cultural fit are more important, than previous experience, education and even skillset.
7. Organizational culture is the foundation of personnel development.
8. The on-boarding program is a vital sequel to the recruitment process.
9. Nowadays there are a lot more opportunities and methods in personnel development than only professional training.
10. Developing a strict training program is not the most important activity of HRM at the sector of ICT due to the rapidly changing technological environment.
11. A very efficient method of personnel development is knowledge based sharing from employee to employee.
12. Talent management includes: 1) differentiation of talent, 2) insuring succession of key positions, 3) developing the talent and strengts in every employee, 4) preparing for new emerging competences and positions.
13. Motivation strategies focus rather on the work environment and culture, than good salary and benefits.
14. The total compensation package is very important: direct financial payments (salaries, bonuses etc) and indirect financial payments (benefits, vacations etc).
15. Even total compensation packages are not enough. Work environment, culture, colleagues, team events, good employer brand etc are even more valuable.
16. The reward system is fair, if the pay meets the effort of the employee. A good practise is to create flexible salary ranges with different levels.

In consideration that the field of HRM is very wide, this thesis gives an overview and direction to ICT companies to further the research by themselves. Each presented key point can be studied with more thorough.



# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu kavapunktid

### 1. Taustainformatsioon

- Ettevõtte tegevusvaldkond, vanus ja asukoht
- Ettevõtte suurus (sh personaliosakonna suurus)
- Ettevõtte struktuur (sh personaliosakonna struktuur)

### 2. Personali värbamine

- „Õigete inimeste“ leidmine: kulutatakse järjest enam aega ja raha
- Ettevõtte bränding tööandjana
- Värbamiskanalid ja sotsiaalmeedia kasutamine
- Töötajate soovitusel värbamiskanalina
- Värbamiskomitee: värbamisspetsialist, alluvad ja kolleegid
- CV, isiksuseomadused ja reaalsed oskused

### 3. Personali arendamine ja koolitamine

- Organisatsioonikultuuri mõju personaliarendamisele
- Uue töötaja sisseelamisprogramm
- Personaliarenduse mitmekesised võimalused
- Koolitusprogrammi väljatöötamine
- Sotsiaalse õppe ökosüsteem
- Talendijuhtimine ja karjääriplaneerimine

### 4. Personali tasustamine ja motiveerimine

- Motivatsioonistrateegiad
- Terviklik tasupakett
- Palk ei taga piisavat motivatsiooni
- Tasusüsteemi õiglus: palk vastab panusele