

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kaia Vester

**PERSONALITEENUSTE SISSEOSTMISE TURG EESTIS:
PAKKUMISE JA OOTUSTE ANALÜÜS**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Maris Zernand- Vilson

Tallinn 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Kaia Vester

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 143891

Üliõpilase e-posti aadress: kaia.vester@gmail.com

Juhendaja lektor Maris Zernand-Vilson:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE TUGITEENUSTE SISSEOSTMISEST	7
1.1. Tugiteenuste sisseostmise taust ja mõiste	7
1.2. Personalijuhtimise protsesside sisseostmine	10
1.2.1. Partnerite valik, suhete juhtimine ning tulemuste mõõtmine	13
1.2.2. Personalijuhtimise teenuste sisseostmise efektiivsus	14
1.2.3. Personaliteenuste sisseostmise riskid	16
1.3. Personalijuhtimise teenuste sisseostmine Eestis	18
2. UURIMISMEETODID	21
2.1. Turu ülevaade	21
2.2. Valimi kirjeldus	24
2.3. Uurimismeetodi ja analüüsi kirjeldus	25
3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED	30
3.1. Agentuuridega läbiviidud intervjuude tulemused	30
3.1.1. Uurimuses osalevate agentuuride taustinfo	30
3.1.2. Ülevaade valimis osalevate agentuuride teenustest ja klientidest	31
3.1.3. Personaliteenuste sisseostmise analüüs ning kliendirahulolu mõõtmine	34
3.1.4. Ülevaade muutustest personaliteenuste turul, konkurentsist Eestis ning turu arengusuundadest	42
3.2. Sisseostetavate personaliteenuse kasutajate seas läbiviidud küsitluse tulemused	43
3.2.1. Küsitlusest osavõtjate taustinfo ning üldised trendid ja rahulolu personaliteenuste sisseostmisega	44
3.2.2. Personaliteenuste sisseostmise analüüs	48

3.2.3. Nõudlus personaliteenuste sisseostu järgi ning turu arengusuunad	59
3.3. Järeldused ja ettepanekud	60
KOKKUVÕTE	65
SUMMARY	68
VIIDATUD ALLIKAD	71
LISAD	75
Lisa 1. Tööhõive ja tööjõu renditeenuseid pakkuvate suuremate ettevõtete ülevaade	75
Lisa 2. Intervjuu küsimustik	76
Lisa 2 järg	77
Lisa 3. Ankeedi küsimustik	78
Lisa 3 järg	79
Lisa 3 järg	80
Lisa 3 järg	81
Lisa 3 järg	82
Lisa 3 järg	83
Lisa 3 järg	84
Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid	85

ABSTRAKT

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on läbi Eesti personaliteenuste sisseostmise turu uurimise ja kliendi ootuste väljaselgitamise pakkuda välja võimalikke lahendusi tulemuslikuks personaliteenuste sisseostmiseks. Personaliteenuste sisseostmine moodustab ühe osa äriprotsesside sisseostmisest ning sisaldab endas erinevate personaliprotsesside sisseostmist väliselt partnerilt.

Personaliteenuste sisseostmise turg on Eestis alguse saanud 1990. aastatel ning hetkel tegutseb turul mitusada teenuse pakkujat. Muutused Eesti tööjõuturul- töötuse määra langus ning vabade töökohtade pidev suurenemine on Eesti ettevõtted pannud järjest rohkem rõhku panema personaliprotsesside arendamisele ning täiustamisele sealhulgas on muutunud järjest olulisemaks efektiivne värbamine, töötajate motiveerimine kui ka arendamine. Mitmed ettevõtted pöörduvad siinkohal järjest enam just personaliteenuste agentuuride poole. Vajadus konkreetset turgu uurida tekkis tõsiasi, et personaliteenuste sisseostmine on Eesti turul muutumas järjest populaarsemaks, kuid väga vähesed uuringud on varasemalt vastavat valdkonda Eesti kontekstis käsitlenud.

Antud magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutati nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit. Algselt viidi läbi intervjuud personaliteenuste agentuuride esindajatega, mille eesmärk oli saada parem ülevaade turul pakutavatest teenustest. Seejärel viidi läbi internetipõhine küsitlus personaliteenuste kasutajate seas eesmärgiga selgitada välja personaliteenuse kasutamise trendid, rahulolu ning ootused.

Läbiviidud uuringu põhjal selgitati välja Eesti turul pakutavad personaliteenused, teenuse kasutamise eelised ja riskid ning klientide rahulolu ning ootused vastavale teenusele. Lõpetuseks toodi välja ettepanekud efektiivsemaks personaliteenuste sisseostmiseks.

Võtmesõnad: personaliteenuste sisseostmine, personaliteenuste agentuur, värbamine, tööjõurent, personalihaldus

SISSEJUHATUS

Tänapäeva globaalses keskkonnas on ettevõtete seas järjest populaarsemaks muutunud tugiteenuste sisseostmine - 2016. aastal oli ülemaailmse tugiteenuste sisseostmise turu väärtuseks 77 miljardit dollarit, mis on ligi kaks korda suurem, kui ta oli sajandivahetusel. 2015. aastal moodustas 89 miljardi dollarilisest turust 63 miljardit IT-protsesside sisseostmine ja ülejäänud 25 miljardit terviklike äriprotsesside sisseostmine, mille alla kuulub ka personalijuhtimine. (Global Outsourcing... 2017)

Personaliteenuste sisseostmine on üks osa äriprotsesside sisseostmisest ning sisaldab endas kõiki personalijuhtimise funktsioone alates töötajate palkamisest ning lõpetades palga ja muude hüvitiste arvestusega (Halvey, Melby 2007). Personalijuhtimise sisseostmist on põhjendatud mitmete erinevate stiimulitega nagu näiteks rahaliste kärbetega, järsu töömahu kasvu või langusega, globalisatsiooniga, suurenenud konkurentsi kui ka restruktureerimisega (Greer et al. 1999).

Eelnevad uurimused on tuumkompetentside mudelilile põhinedes leidnud, et operatiivsete personaliteenuste sisseostmine annab personalitöötajatele võimaluse tegeleda strateegiliselt olulisemate tegevustega ning lähtudes tehngukulude ökonoomikast on väidetud, et personaliteenuste sisseostmine aitab lisaks ka ettevõtetel kokku hoida kulusid (Adler 2003). Personaliteenuste sisseostmise peamiste riskina on välja toodud välise partneri väheseid teadmiseid organisatsioonikultuurist (Stroh, Treehuboff 2003). Samuti on leitud, et välise partneri kasutamine võib vähendada ettevõtte personalitöötaja kompetentse (Grugulis et al. 2003).

Eestis on personaliteenuste turg saanud alguse 1990. aastate alguses, mil loodi esimesed personaliteenuste agentuurid. Inforegistri andmete järgi eksisteerib tänaseks Eesti turul 252 tööhõigeagentuuri ning ligi 400 ettevõtet on enda tegevusvaldkonnaks märkinud ajutise tööjõu rendi, mitmed nendest kajastuvad ka tööhõiveagentuuride nimekirjas. Pikemaajalisi agentuure ja turuliidreid on siiski turul 20 ringis. Peamiste teenustena pakutakse värbamist, personalihaldust ning renditööjõu teenust. Võttes arvesse viimastel aastatel toimunud muutusi

Eesti tööjõuturul- töötuse määra pidev vähenemine ning vabade ametikohtade suurenemine, on see viinud olukorrani, kus Eesti ettevõtted peavad järjest enam panustama värbamisprotsessidesse, tööandja brändingusse, töötajate arendamisesse ning hoidmisesse. Siinkohal saavad ettevõtetele abiks olla vastavate protsesside arendamisel välised konsultandid ning personaliteenuste agentuurid.

Personaliteenuste sisseostmise turgu on maailma mastaabis käsitletud mitmetes uurimustes (Greer et al. 1999, Gilley et al. 2004, Peck, Theodore 2006, Lawler, Mohrman 2003, Grugulis et al. 2003), kuid konkreetselt Eesti personaliteenuste sisseostu turgu on vaid põgusalt uuritud (Meikas 2016). Antud magistritöö eesmärgiks on läbi Eesti personaliteenuste sisseostmise turu uurimise ja kliendi ootuste väljaselgitamise pakkuda välja võimalikke lahendusi agentuuride ja klientide vaheliseks efektiivsemaks koostööks. Saavutamaks töö eesmärki on püstitatud järgnev uurimisküsimus: millised on Eesti personaliteenuste turu tugevad ning arendamist vajavad küljed?

Antud magistritöö koosneb kolmest peatükist, millest esimeses antakse ülevaade tugiteenuste sisseostmise teoreetilise käsitlusest. Vastavas peatükis tuuakse välja tugiteenuste sisseostmise taust ning olemus, seejärel kirjeldatakse personaliteenuste sisseostmist sealhulgas sisseostetavate teenuste ja partnerite valikut, antud valdkonnaga seotud põhilisi teooriaid kui ka antakse ülevaade personaliteenuste sisseostmise peamistest põhjustest, eelistest ning riskidest. Teises peatükis kirjeldatakse uuringu läbiviimist, täpsemalt antakse ülevaade personaliteenuste turust, valimist kui ka uurimismeetodist. Kolmandas osas esitatakse uurimuse tulemused ja järeldused, sealhulgas kirjeldatakse läbiviidud intervjuude ja küsitluse tulemusi ning antud tulemuste põhjal tuuakse välja järeldused ning ettepanekud personaliteenuste efektiivsemaks sisseostmiseks.

Siinkohal soovib autori tänada Maris Zernand- Vilsonit igakülgse abi ning juhendamise eest. Ühtlasi tänab autor uurimusest osavõtnud personaliteenuste agentuuride esindajaid ning küsitlusele vastajaid, kes aitasid enda panusega kaasa magistritöö valmimisele.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE TUGITEENUSTE SISSEOSTMISEST

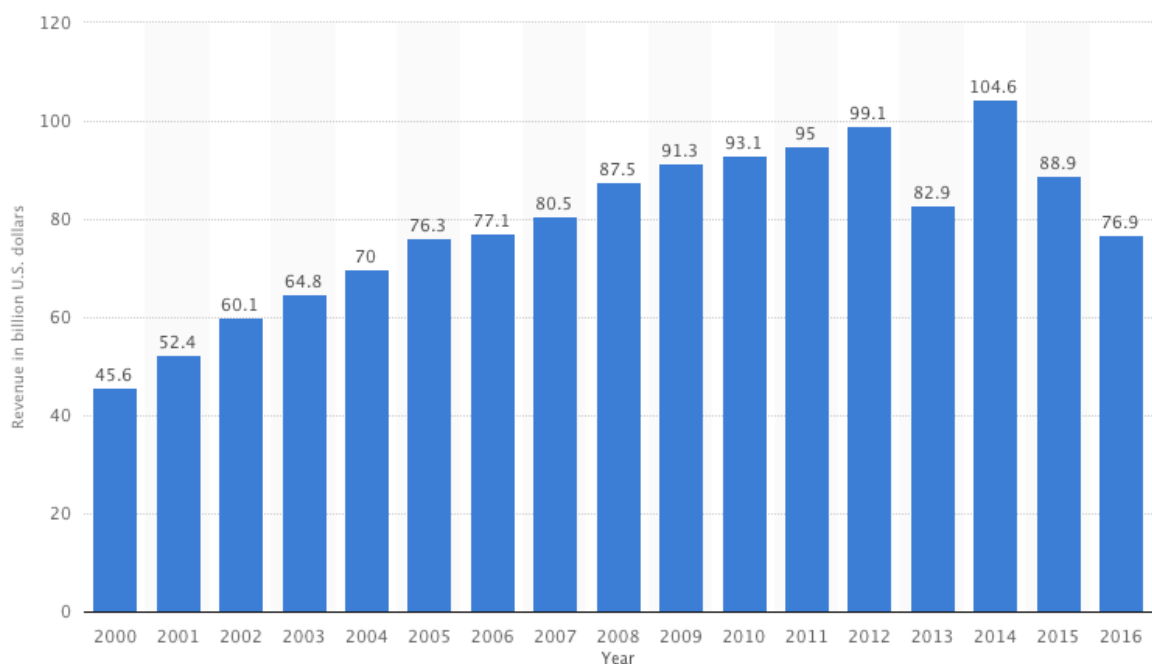
1.1. Tugiteenuste sisseostmise taust ja mõiste

Teenuste sisseostmist saab seostada juba antiikse Rooma ajastuga, mil maksukogumise teenust riigi poolt nii öelda sisse osteti, ühtlasi on nähtud esialgseid seoseid 18. sajandil Inglismaal kasutusele võetud mitmete tegevuste vahel, mis nii oma funktsioonilt kui tähenduselt sarnanesid teenuste sisseostmisega (Duffy, 2001). Kui sisseostmise esmane kontseptsioon pärineb 1970. aastate lõpust, mil tootmisettevõtted hakkasid kasutama koostööpartnereid andes nende juhtida vähemolulisemad protsessid, siis ametlikult tuli vastav termin kasutusse alles 1980. ndatel aastatel (Corbett, 2004). Suure regressiooni ajal 1980. ndatel vähenesid ettevõtete tulemusnäitajad suuresti ning lahendusena nähti operatiivsete kulude vähendamist, ostes teatud teenuseid ettevõttesse sisse (Peters, Waterman, 1982). 1990. ndate alguses tuldi välja uue juhtimistestooriaga, mis asendas vana lähenemise strateegia põhise juhtimise vastu, pannes seeläbi juhid läbimõtleva enda konkurentsieelise, mis viis ettevõtteid selleni, et hakati sisse ostma teenuseid, milles ise ei olnud nii tugevad ning keskenduti edaspidi oma põhitegevustele (Pahalad, Hamel 1990).

Tihti on väidetud, et sisseostmise kontseptsiooni alla võib liigitada kõikide teenuste ja toodete sisseostmist ettevõttesse, üks kontseptsioon väidab aga, et selleks, et protsess oleks sisseostetav peab ettevõttel olema eelnevalt valikuvõimalus seda protsessi kas siseselt või väliselt teostada (Gilley, Rasheed 2000). Üks definitsioon määratleb sisseostmist kui eelnevalt ettevõtte sees teostatavate funktsioonide ülekannet kolmandatele osapooltele (Glossary 2007). Sisseostmine kujutab endast kolmanda osapoole ressursside, varade ja oskuste lepingulist kasutamist ja võimendamist, garanteerides samaaegselt seatud kulude kvaliteedi, elastsuse ja väärtuse ning pakkudes teenuseid, mida eelnevalt pakuti maja-siseselt (Bravard, Morgan 2006).

Tänapäeval on tugiteenuste sisseostmine muutunud järjest populaarsemaks. 2015. aastal oli globaalsete teenuste sisseostmise turu suuruse väärtuseks 88 miljardit dollarit, võrreldes 2000. aastaga on turg kasvanud ligi kaks korda, mis näitab antud valdkonna järjest populaarsemaks muutumist. Sealjuures ligi poole turuosast moodustab Euroopa, Lähi-Ida ja Aafrika (48.3%) ning ülejäänud Ameerika (32%) ja Aasia (8.6%). (Global Outsourcing... 2017)

Tänapäeva globaalses majanduses ostavad suurettevõtted üldiselt sisse ligi poole oma IT teenustest ning tihtipeale mitmed organisatsioonid ostavad sisse pea kõiki oma tugiteenuseid sealhulgas personalijuhtimist, raamatupidamist kui ka palgaarvestust. Suures laastus võib teenuse sisseostu puhul rääkida kahest põhilisest mõistest: *ITO- IT Outsourcing* ehk infotehnoloogia sisseostmine, mis kujutab endast teatud programmide, serverite ja võrkude haldamise sisseostmist kolmandalt osapoolelt ning *BPO- Business Process Outsourcing* ehk terviklike äriprotsesside nagu näiteks raamatupidamine, personalijuhtimine või logistika teenuse sisseostmine, mis aitavad ettevõttele kaasa strateegilise konkurentsieelise loomisele (Glossery, 2007). Joonisel 1 on välja toodud Information Services Group poolt läbiviidud uurimuse tulemused sisseostetavate teenuste turuväärtuste kohta perioodil 2000-2016. aastal, vastavast uuringust selgus, et kogu globaalse tugiteenuste sisseostmise turuväärtusest moodustas 2015. aastal 63.5 miljardit IT protsesside sisseostmine, ülejäänud 25.4 miljardit dollarit äriprotsesside sisseostmine (Global Outsourcing...2017).



Joonis 1. Globaalne sisseostetavate teenuste turuväärtus perioodil 2000-2016: miljardites USA dollarites

Allikas: *Information Services Group*

Tugiteenuste sisseostmise peamisteks motivaatoriks on kolm põhilist kategooriat: kulud, strateegia ja poliitika, kusjuures kulud ja strateegia panevad peamiselt tugiteenuseid sisse ostma eraettevõtteid, poliitika aga just avalikke organisatsioone (A. Kakabadse, N. Kakabadse 2000a). Siinkohal ei saaks väita, et iga ettevõtte lähtub vaid ühest kategooriast, tihtipeale võib tugiteenuste sisseostmise motivaatoriteks olla kõikide kategooriate tegurid.

Suurem osa eelnevast kirjandusest on määratlenud kulude kokkuhoiu üheks peamiseks põhjuseks, miks üldse tugiteenuseid sisse ostetakse. Teoorias saab see aga efektiivne olla vaid juhul kui teenuste pakujate hinnad on piisavalt madalad. Leitud on, et kulukokkuhoid tugiteenuste sisseostmisel võib olla üpriski märkimisväärne- 7500 avaliku organisatsiooni seas läbiviidud uurimusest selgus, et koristusteenuste sisseostmine aitas säästa ligi 46% eelnevatest koristuskuludest, mis tekkisid, kui teenust osutasid ettevõttesisesed töötajad (Domberger, Fernandez 1991). Lisaks otsekulude kokkuhoiule aitab teenuste sisseostmine hoida kokku ka kaudsete kulude pealt- väiksem arv töötajaid vähendab ka infrastruktuuri ja tugisüsteemide kulusid, muutes seeläbi organisatsiooni tegevust tunduvalt efektiivsemaks. (Fontes, 2000,

Hubbard, 1993). Ühlasti võimaldab tugiteenuste sisseostmine muuta igakuised fiktseeritud kulud varieeruvateks kuludeks (Anderson, 1997).

Tugiteenuste sisseostu kasutamine strateegiast lähtuvalt võimaldab ettevõtetel keskenduda enda põhikompetentsidele (Sislian, Satir 2000). Teised strateegiast lähtuvad probleemid, mis panevad ettevõtteid tugiteenuseid sisse ostma on organisatsiooni restruktureerimine, järsk organisatsiooni kasv, tehnoloogia muutus ja vajadus suuremale paindlikkusele, juhtimaks nõudluse kõikumist. Paindlikkus on oluliseks ajendiks mitte ainult skaala perspektiivist vaid ka toote või teenuse ulatuslikkuse mõttes. Samuti võimaldab tugiteenuste sisseostmine vähendada organisatsiooni riski, jagades seda teenuse osutajatega ja samaaegselt omandades tarnijate teenuste või toodete kõrget kvaliteeti. (Kremic et al. 2006)

Kui eraettevõtted kasutavad teenuse sisseostmist kulude kokkuhoiuks ja strateegia elluviimiseks, siis avalike organisatsioonide pikemaajalisem eesmärk ei ole tulu teenida vaid siiski elanike heaolu tagada (Kremic et al. 2006). Tugiteenuste sisseostmine võimaldab seejuures paremat aruandlust- kui teenuse pakkuja töötab valitsuse heaks ja täidab enda funktsioone, et enda kliendi vajadusi rahuldada, siis valitsuse töötaja töötab elanikkonna heaks ja hoiab seejuures enda huvid põhifookuses (Deakin, Walsh 1996). Lisaks propageerivad mitmed poliitikud valimiste ajal teenuste sisseostmist, demonstreerides seeläbi enda valmisolekut toetada sellega riigiasutuste efektiivsust ja bürokraatia vähendamist (Kremic et al. 2006).

Tugiteenuste sisseostmine ulatub juba 1970.ndatesse aastatesse, tänapäeva globaalses majanduses on see aga iga aastaga järjest populaarsemaks muutunud ning laienenud väga erinevatesse valdkondadesse. Tugiteenuste sisseostmist võib põhjendada kolme põhilise motivaatoriga: kulud, strateegia ja poliitika. Laias laastus jaotatakse tugiteenuseid kahte suuremasse rühma- IT protsessid ja ülejäänud äriprotsessid, mille alla käivad nii turundus, finantsteenused, logistika kui ka personalijuhtimine. Vastavas töös keskendutakse personalijuhtimise teenuste sisseostmisele.

1.2. Personalijuhtimise protsesside sisseostmine

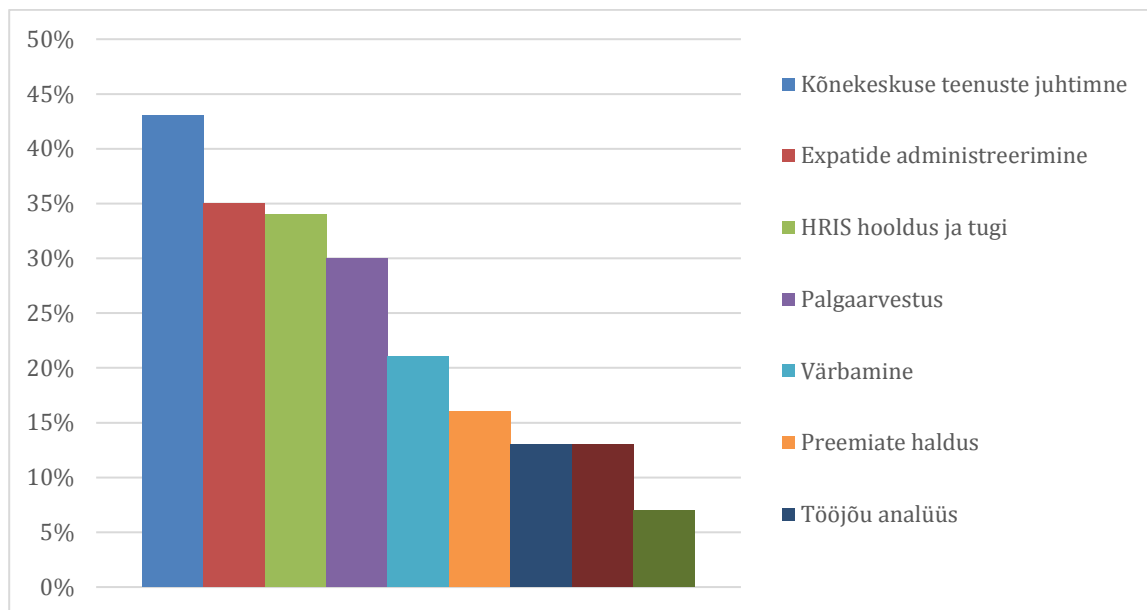
Personaliteenuse sisseostmine on üks osa äriprotsesside sisseostmisest ning sisaldab endas kõiki personalijuhtimise funktsioone alates töötajate palkamisega ning lõpetades palga ja

muude hüvitiste arvestusega. Tänapäeval on muutunud järjest populaarsemaks kogu personalijuhtimise lahenduse sisseostmine ühelt agentuurilt, varasemalt osteti üksikuid funktsioone nagu palgaarvestus või värbamine erinevatelt teenuse pakkujalt, lootes, et konkreetsele funktsioonile keskendunud agentuur pakub paremat teenust. (Halvey, Melby 2007)

Personalijuhid leiavad, et personalijuhtimise sisseostmine leiab aset, kui ettevõtte teeb lepingu välise personaliteenuse pakkujaga, teostamaks personalijuhtimise tegevusi, mida eelnevalt tehti ettevõttesiseselt. Personaliteenuste sisseostmist eristatakse alltöövõtjate palkamisest ja hankelepingute sõlmimisest peamiselt sellega, et teenuste sisseostmine on tähtajatu, alltöövõtja kasutamine aga põhiliselt lepinguline ning eeldatakse, et vastavat tegevust hakatakse lepingu lõppedes ettevõttesiseselt uuesti tegema. Hankelepingute ja teenuste sisseostmise vaheliseks erinevuseks on peamiselt see, et vastavat teenust ei ole ettevõttes varasemalt teostatud. (Greer et al. 1999)

Uurides 747 Euroopa organisatsiooni on leitud, et lisaks baasteenustele nagu näiteks koristamine kui ka olulisemate teenuste nagu IT sisseostmisele on personalijuhtimine samuti üks tähtsamaid valdkondasid, mida on suuresti mõjutanud teenuste sisseostmise turu suurenemine (A. Kakabadse, N. Kakabadse 2002). Samuti on täheldatud, et pikemas perspektiivis võib personalijuhtimine ettevõttesiseselt üldse ära kaduda ning asenduda teenuse sisseostmisega agentuuridest ning juhtimiskonsultantidelt, siinkohal on välja toodud neli olulisemat muutust, mis sellele kaasa aitavad: personalijuhtimise ülesannete automatiseerimine kui ka üleandmine otsestele juhtidele, teenuste sisseostmine ning tugiteenuste keskuste loomine (Kantor 2003).

1999. aastal 4000 suurettevõtte seas läbiviidud uurimuses on leitud, et 97% personaliosakondadest ostavad teatud osa enda personaliüksuse funktsioonidest sisse ning peaaegu pooled uuritavatest ettevõtetest plaanisid sisseostetava teenuse suurendamist järgneva kolme aasta jooksul (Vernon et al. 2000). Deloitte poolt 2014. aastal 30 erinevas riigis asuva 140 ettevõtte seas läbiviidud uurimusest selgus, et kõige enam ostetakse sisse HR kõnekeskuse juhtimise (43%), välistöötajate haldamise (35%), personalijuhtimise tarkvara hoolduse ja toe (34%), palgaarvestuse (30%) ning värbamise (21%) tugiteenuseid (joonis 2).



Joonis 2. Personaliteenuste sisseostmise populaarsus valdkonniti 2014. aastal

Allikas: *Deloitte 2014 outsourcing –insourcing survey report*

Lisaks eelpool mainitud personalilahendustele mängib küllaltki suurt osa personaliteenuste agentuuride käibest ka tööjõu renditeenuse osutamine. Renditeenus kogus turul populaarsust 2000. aastate alguses toimunud majanduslanguse ajal, mil tööandjad ei suutnud enam töömahtusid ette ennustada ning tööjõuturg pidi kohanema paindlike töötingimustega. Tööjõu renditeenuse korral on agentuurid vahelülis tööandja ja töötaja vahelistes suhetes, viies läbi värbamist, töölevõtu vormistamist, töökoha loomist, juhendamist ning tööjõu kontrolli kui ka tasusüsteemide loomist. Renditööjõud varieerub oskustöolisest kuni tippspetsialistini IT või tervishoiu valdkonnas. Kusjuures renditöötaja projekt võib kesta mõnest tunnist kuni mitmete aastateni. (Peck, Theodore 2006)

Leitud on, et kogu personaliteenuste sisseostu klientidest moodustavad ligi 55% suurettevõtted (käive vähemalt 500 miljonit dollarit), keskmised ettevõtted (käive alates 50 miljonist dollarist) moodustavad 17% klientidest ja väikeettevõtted (käive kuni 50 miljonit dollarit) ülejäänud 28%. Kokkuvõtvalt, suured ettevõtted on peamisteks HR protsesside sisseostjatest, väiksemad firmad ostavad põhiliselt ainult palgaarvestust sisse. (Lever 1997)

Gainey ja Kaas (2003) väidavad aga, et lisaks administratiivsetele tegevustele ostetakse järjest enam sisse ka strateegiliselt olulisemaid personaliteenuseid nagu näiteks suure osakaaluga koolitusi, võtmeisikute värbamist ja valikut kui ka tööjõu planeerimist.

1.2.1. Partnerite valik, suhete juhtimine ning tulemuste mõõtmine

Mitmed uurimused väidavad, et personaliteenuste sisseostmine on aastate jooksul tunduvalt populaarsemaks muutunud (Woodall et al. 2000). Siiski on küllaltki vähe uuritud seda, mille põhjal otsustatakse milliseid funktsioone tuleks sisse osta ning millistega peaksid tegelema ettevõttesisesed personalispetsialistid ja kuidas valida õiget koostööpartnerit, säilitada häid suhteid ning mõõta partnerite tulemuslikkust.

25 organisatsiooni personalijuhtide ja –spetsialistide seas läbiviidud uurimusest selgus, et personalijuhtide arvates ei tuleks sisse osta põhilisi kompetentse nagu töösuhted ning arenguestluste ja tulemuslikkuse juhtimine. Vastavate funktsioonide efektiivsus eeldab püsivust, usaldust ja arusaamist pikaajaliste suhete mõjust kui ka konfidentsiaalse informatsiooni kontrollimist. Seega ei tohiks neid läbi viia väline partner vaid ettevõtte personalitöötaja. Mõned uurimusest osavõtjad leidsid ka, et ettevõtte ei tohiks sisse osta hüvitiste ja kooolituste planeerimist, kuna personaliüksused kaotavad seeläbi oma identiteedi, ostes liiga suurel määral HR teenust sisse, parima lahendusena nähakse tasakaalustatud kombinatsiooni sisseostmisest ja maja-sisese tegevusest. (Greer et al. 1999)

Sama autor on vastavat uurimust edasi arendanud aastaid hiljem ja leidnud, et sisse tuleks osta operatiivseid, madala strateegilise väärtusega tegevusi nagu palgaarvestus, töötajate andmete, hüvitiste, pensioni ja ümberkolimise dokumenteerimine ja administreerimine. Ostes neid tegevusi väliselt partnerilt võimaldab see ettevõttel enda tööjõudu efektiivsemalt kasutada keskendudes kõrgema väärtusega tegevustele. (Greer 2001)

Diagnostika mudeli abil on leitud, et sisse tuleks osta tegevusi, mis on strateegiliselt vähemolulised, madala tööülesande ja ühiskonna vahelise sõltuvusega. Sealjuures peamisteks kriteeriumiteks otsuse tegemisel tuleb siiski võtta kulusid ja paindlikkust. Üheks sisseostetava teenusena tuuakse välja samuti palgaarvestus, kuna vastav tegevus on madala strateegilise väärtusega, operatiivne, mitteunikaalne ning ühtlasi ei loo ettevõttele olulist konkurentsieelist. (Baron, Kreps 1999)

Koostööpartnerite valikul tuleb arvesse võtta seda, kui palju teadmisi ja kogemusi on vastaval partneril just antud tootmisharuga, sest personalijuhtimise praktikad erinevad suuresti valdkonniti. Seetõttu tuleb olulist rõhku panna ka soovitajatele. Isegi kui suurel HR tugiteenuseid pakkuval firmal on väga hea reputatsioon ja maine, ei taga see seda, et nende

spetsialiseerumine vastavale valdkonnale oleks väga heal tasemel. Ühtlasi tuleb ettevõtetel panna tähele seda, et partneri vahetamine võib kaasa tuua kõrged kulud, seega tuleks esialgsele valikule panna väga olulist rõhku. (Baron, Kreps 1999)

Pärast lepingute sõlmimist peavad personalijuhid panustama ka partneritega pikaajalistele heade suhete arendamisele ja hoidmisele, eriti juhul kui järjepidavus on oluliseks kriteeriumiks. Siinkohal saab näitena tuua värbamisagentuurid, kelle töö efektiivsuse juures on oluline pikajaaline suhe ja arusaamine kliendi organisatsioonikultuurist, see tagab parema värbamistegevuse ning kindluse, et organisatsiooniga liituvad inimesed, kes tõesti sinna sobivad. Siiski peab meeles pidama, et partnerite töötulemusi hinnatakse ikkagi peamiselt tulemuste mitte omavaheliste heade suhete järgi ja kui tulemused ei ole piisavalt head, on ettevõtetel alati võimalus partnerit vahetada. (Ibid.)

Partnerite tulemuste jälgmisele aitab kaasa ootuste, tulemusmõõdikute ja aruandluse vajaduse väljatoomine juba protsessi alguses. Juhid peaksid olulist rõhku panema sellele, et partnerid ausalt ja regulaarselt raporteeriks ning igaljuhul annaks koheselt teada, kui mingigi probleem peaks tekkima. Peamised partneri tulemuste mõõdikud värbamisel on kulu palgatud töötaja kohta ning töötajate voolavuse määr. Ühtlasi saab partnerite tulemuslikkust mõõta sooritusstandardite abil, siinjuures saavad välised konsultandid aidata vastavate standardite väljatöötamisel. (Ibid.)

1.2.2. Personalijuhtimise teenuste sisseostmise efektiivsus

Kirjanduses on HR protsesside sisseostmise eelistamist põhjendatud mitmete erinevate stiimulitega nagu näiteks rahaliste kärbetega, järsu töömahu kasvu või langusega, globalisatsiooniga, suurenenud konkurentsi kui ka restruktureerimisega (Greer et al. 1999). Nagu eelnevalt mainitud teenuste sisseostu põhjuseks, on ka personaliteenuste sisseostmise kaheks suuremaks põhjuseks siiski peetud põhitegevustele keskendumist ning kulude kokkuhoidu. Siinkohal saab teoreetilisest seisukohast lähtudes põhineda ressursipõhisele teooriale (Prahalad, Hamel 1990, Barney 1991) ja tehingukulude ökonoomikale (Coase 1937).

Tuumkompetentsi mudel väidab, et edukaks ressursside kasutamiseks organisatsioonis on oluline mõista ettevõtte tuumkompetentse, mis aitavad ellu viia organisatsiooni strateegiat, siinkohal tuleks vastavalt ressursipõhisele vaatele keskenduda nendele tegevustele, mis määravad ettevõtte tuumkompetentse ja ülejäänud tugiteenused sisse osta (Prahalad, Hamel

1990). Kompetentsid on teadmiste ja oskuste kogumid, mis tagavad organisatsioonile konkurentsieelise, näiteks spordirõivaste tootja Nike tuumkompetentsideks on disain ja turundus, mitte aga tootmine, seega on see funktsioon Aasiast sisseostetud (Gilley, Rasheed 2000). Personalijuhtimise administreerivate ja rutiinsete tegevuse sisseostmine võimaldab personalispetsialistidel ja –juhtidel keskenduda rohkem strateegilisele ja proaktiivsele rollile ning samas jätta ülejäänud tegevused partneritele, kelle jaoks need on tuumkompetentsid (Adler 2003).

Tehingukulude ökonoomikale (ingl.k Transaction costs economics) aluse pannud Coase (1937) väidab, et ettevõtte efektiivsus sõltub kulude kokkuhoiust. Coase (1937) väitis, et ettevõtted eksisteerivad seal ja sedavõrd kui nad suudavad inimeste tööjaotust korraldada odavamalt kui turg seda teeb. Williamson (1981) arendas teooriat edasi leides, et sõltuvalt tehingukulude suurusest peab ettevõtte otsustama, kas ta ostab vastavat teenust sisse või on mõistlikum see hoopis ettevõttesse tuua. Suur konkurents on ettevõtteid viinud selleni, et kulusid tuleb võimalikult madalal hoida. Selle tulemusena on personaliosakondadel suurem surve leidmaks lahendusi, et pakkuda rohkem väärtust madalamate kuludega (Adler 2003). Teenuste sisseostmist võib pidada üheks lahenduseks. Abraham ja Taylor (1996) väidavad, et välised partnerid saavutavad mastaabisäästu, pakkudes sama teenust mitmele kliendile ja seeläbi vähendades kulusid ühe ühiku kohta.

Varasemalt on mõõdetud tootmissektori näitel seoseid personalijuhtimise teenuste sisseostmise ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel. Täpsemalt mõõdeti 94 tootmisettevõtte andmete baasil seoseid koolituste ja palgaarvestuse sisseostmise ning ettevõtte finantstulemuste, uuendusmeelsuse ning sidusrühmade tulemuslikkuse vahel. Tulemustena toodi välja, et teatud HR teenuste sisseostmisel on tõesti oluline mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Täpsemalt koolituste sisseostmine mõjutab positiivselt nii organisatsiooni innovaatiivsust kui ka sidusrühmade tulemuslikkust. Palgaarvestuse sisseostmine avaldab samuti positiivset mõju ettevõtte innovatiivsusele. Uurimuses ei suudetud aga tõestada hüpoteesi, et personaliteenuste sisseostmine mõjutab ettevõtte finantstulemusi, kuid siinkohal nähti riski, et mõju võib avalduda numbrites alles pikema viiteajaga. (Gilley et al. 2004)

Ameerika Ühendriikide renditööjõu turgu uurides on leitud, et tööjõurenditurg on oma olemuselt viimastel aastatel küllaltki muutunud, kui algselt oli selle eesmärk tööjõunõudluse kõikumist katta, siis praegu võimaldab vastav teenus hoida suuresti kokku koondamiskulusid, eriti valdkondades, kus töötajate voolavus on kõrge. Renditöötaja tööandjaks ja töötasu

maksjaks on agentuur, seega vähenevad tööandja kulud vastavate lisakulude pealt nagu töötuskindlus, erinevad omatöötaja hüvitised ning soodustused, tervisekindlustus ja pensionifond. Lisaks kulude kokkuhoiule aitab vastav teenus tööandjal leida töötajaid ametikohtadele, kuhu tavaliselt on keeruline inimesi leida, nagu näiteks füüsiliselt väga raske töö. Mõned tööandjad kasutavad aga renditöötajaid plaaniga nad hiljem endale tähtajatult tööle vormistada, sedasi vähenevad need kulud, mis tekkiks vale värbamisotsuse tegemisega. Lisaks võib renditöötajate kasutamine olla osa strateegilisest eesmärgist, toetades töötajate arvu korrigeerimisega seotud pikemaajalisi eesmäärke. (Peck, Theodore 2006)

Kokkuvõtvalt võib väita, et personaliteenuste sisseostmist saab teoreetilisest seisukohast lähtudes selgitada ressursipõhise teooria ning tehingukulude ökonoomikaga-personalijuhtimise sisseostmist näha kui kulude kokkuhoidu ning personalitöötajatele rohkem strateegilise rolli andmisega. Lisaks avaldab personalijuhtimise teenuste sisseostmine seeläbi mõju ka ettevõtete üldisele tulemuslikkusele- ostes näiteks palgaarvestust ja koolitusi ettevõttesse sisse, võimaldab see ettevõttel keskenduda strateegiliselt olulisematele küsimustele, mis muudab seeläbi ettevõtet innovaatilisemaks ja tulemuslikumaks.

1.2.3. Personaliteenuste sisseostmise riskid

Kui mitmed autorid on leidnud palju HR teenuste sisseostmist toetavaid tegureid ja näinud seda küllaltki efektiivse lahendusena, et organisatsiooni eesmäärke saavutada ja tööd paremini korraldada, siis paratamatult on vastaval tegevusel ka teine pool. Mitmed uurimused on analüüsinud ka personaliteenuste sisseostmise võimalikke riske ja probleemseid külgi.

Mitmed uurimused on küllaltki skeptilised HR teenuste sisseostmise osas, väites, et see võib vähendada ettevõttel võimalust arendada tööjõu erilisi kompetentse ning ühtlasi on see küllaltki ebaefektiivne, kuna partnerid ei ole teadlikud kliendi strateegiast ja organisatsioonikultuurist (Ulrich 1996, Pfeffer 1997).

Lisaks on leitud, et personaliteenuste sisseostmine võib kaasa tuua madala teeninduse kvaliteedi, partnerid, kellel on vähe teadmisi kliendi organisatsioonist ja seeläbi ka oodatust kõrgemad kulud (Lawler, Mohrman 2003). Ühtlasi on väidetud, et tugiteenuste sisseostmine võib muuta HR professionaalide töö olemust, eriti spetsialistide puhul, kes kaotavad enda tööülesannete üle tegevusvabaduse, kuna nende töö kujuneb ümber pigem vähem kvalifikatsiooni nõudvaks, hõlbustades seeläbi partneri väljundi jälgimist (Grugulis et al. 2003)

Värbamine on väga oluliseks funktsiooniks ettevõtte toimimises- ainult õigete inimestega suudab ettevõtte saavutada soovitud tulemusi. Vastava tegevuse sisseostmine võib aga olla raskendatud, kuna värbamisagentuurid ei pruugi olla kursis ettevõtte kultuuri ning väärtusega ja sellega, millised inimesed sinna keskkonda kõige paremini sobituvad. Riski vähendamiseks tuleks sisse osta vaid mingi osa värbamisprotsessist ning lõpp-valik siiski jätta värbaja või otsese juhi vastutusalasse. (Stroh, Treehuboff 2003)

Ühtlasi võib värbamise sisseostmisega tekkida risk, et ettevõtte annab kogu värbamisprotsessi agentuuri juhtida ning seeläbi ei oma ülevaadet kõikidest kandidaatidest, kes konkursist osa võtsid. Konsultandid valivad välja kandidaadid, kes vastavad kõige paremini esitatud otsestele kriteeriumitele, kuid tihtipeale võib hea kandidaat, kes oma olekult ja suhtumiselt ettevõttesse sobiks nimekirjast välja jääda, kuna CV järgi ei pruugi ta kõikidele nõudmistele vastata. Samuti toob värbamisel välise partneri kasutamine kaasa probleemi, et ettevõttel puudub lõpp-kokkuvõtteks oma andmebaas firmasse kandideerinud kandidaatide kohta. (The recruitment debate...2005)

Leitud on, et tugiteenuste sisseostmine ei pruugi alati viia kulude kokkuhoiuni, mõnel juhul võivad kulud lausa kasvada. Kui personaliteenuste partneri teenuste kvaliteet ei ole väga hea, siis partneri vahetamine toob kaasa küllaltki suured kulud ning pikaajalised lepingud takistavad igasuguseid koheseid muutuseid. Tihtipeale tuleb arvestada sellega, et kui peamine motivatsioon tugiteenuste sisseostmiseks on kulude vähendamine, sooviga saada väga hea teenindus mõistlike kuludega, siis juhtkond võib tihtipeale saada selle, mille eest nad maksavad ehk kehva teeninduse. Tugiteenuste sisseostmine võib pikemaajaliselt vähendada ka HR osakonna töötajate oskusi ja kompetentse ning muuta nad seeläbi partnerist sõltuvaks. Samuti on leitud, et kui ettevõtte ja partneri suhted peaksid halvenema, siis inimestel, kes partneri juures töötavad ei pruugi olla piisavalt kriitilisi teadmisi ja kliendile orienteerutust ning nende teenuse kvaliteet ei pruugi olla niivõrd hea kui ta oli enne suhete halvenemist. (Greer et al. 1999)

Tööjõurenditeenuse põhilise miinusena on välja toodud renditöötajate madalat lojaalsust ettevõtte vastu- kuna renditöötajad on enamasti lühiajalised, siis ei tekki neil lojaalsust firma vastu ning sõlmitud konfidentsiaalsuslepingud võivad nende jaoks osutuda tühisteks, seega võib küllaltki tõenäoline olla olukord, kus firma jaoks tähtis konfidentsiaalne informatsioon levib kolmandate osapoolteni. Vähene lojaalsus ei toeta ka vastavate töötajate panust ettevõtte misiooni ega visiooni elluviimisel. Lisaks sellele võib renditöötajate puhul olla

tehtud vigade arv tunduvalt suurem kui ettevõtte lepingulistel töötajatel, kuna neile ei tehta niivõrd põhjalikke koolitusi. Lisaks usuvad mitmed tööandjad siiani, et nemad ei vastuta renditöötaja poolt tehtud kahjude eest, kuna ei ole nende ametlikeks tööandjateks. (Kirk, Belovics 2008)

1.3. Personalijuhtimise teenuste sisseostmine Eestis

Personaliteenuste sisseostmist ei ole Eestis väga palju uuritud, kuid mõned uurimused siiski seda teemat puudutavad. Leitud on, et Eestis osteti personaliteenuseid sisse 2004. aastal järgnevas mahus (protsent uurimusest osavõtnud ettevõtetest): koolitused ja arendus 95%, personalijuhtimise infosüsteemid 79%, soodustused 41%, palgaarvestus 40%, koondamismõistamine 35% ning pensioniarvestus 20%. Sealjuures kõige enam oli kolme aasta jooksul kasvanud just koolituste ja arenduse sisseostmise maht- 53%, HR infosüsteemide haldamise sisseostmine- 37% ning seejärel palgaarvestuse sisseostmine- 21%. (Estonian Cranet... 2004)

Esimesed värbamisagentuurid loodi Eestis 1990. aastate alguses, need agentuurid hakkasid rakendama kandidaatide otsingu ja hindamismeetodeid, mis olid tunnustatud ja kasutusel suuremates Lääne ettevõtetes. 1996. aastal loodi esimene internetipõhine värbamisagentuur CV-online. Personalijuhtimiselt inimressursi juhtimisele mindi üle Eestis sajandivahetusel, kui Eesti majandus oli kasvamas, mitmed uued organisatsioonid loodud ning Eesti oli kohanemas Euroopa Liidu nõudmistega. Nüüdseks on rohkem kui eales varem personalijuhtimine muutunud sisseostetavaks teenuseks ning personalijuhtide roll pigem strateegiliseks partneriks. (Kaarelson, Alas 2008)

2008. aastal ja 2010. aastal läbiviidud uurimuse tulemustest võib järeldada, et kõige rohkem ostetakse värbamisteenust Eesti ettevõtete seas sisse just juhtide värbamisel- 65% ja spetsialistide värbamisel 55%. Oskustööliste ning assistentide värbamist viivad aga juhid/personalitöötajad põhiliselt ise läbi, sisseostavad oskustöölise värbamise teenust vaid 30% uurimuses osalenud ettevõtetest. (Craneti 2011)

Lisaks on uurinud Eesti ärikliendi ootuste täitmise võimalusi personaliotsingu teenuste näitel. Uuringu tulemusest selgus, et teenuse kasutamine on tingitud peamiselt neljast tegurist: uue ametikoha tekkimine, struktuuri muudatused, mahtude kasv ning kaadrivoolavus. Peamised

põhjused, miks ettevõtted otsustasid personaliotsingu teenust pakkuvat ettevõtet kasutada olid ajapuudus, kulude kokkuhoid, turu mittetundmine, sihtotsingu kasutamise soov, kõrgemate positsioonide täitmine ning enda võimekuse puudumine. Lisaks toodi ka välja seda, et ettevõtted on proovinud ise töötajat värvata, kuid see ei õnnestunud ning seejärel pöörduti agentuuri poole. (Meikas 2016)

Põhjustena, miks mitmed ettevõtted ei soovinud personaliotsingu firmasid kasutada toodi välja arusaama, et otsingufirma ei suuda otsingut paremini teostada kui ettevõtte töötaja, kellel on kogemus värbamisega olemas ja ühtlasi on vastava teenuse kasutamine kulukam, kui ise otsing läbi viia. Samuti mainiti, et personaliotsingu teenuse kasutamisel ei pruugi väline värbaja olla kursis väikeste nüanssidega, mida firma oma uuel töötajalt ootab. (Ibid)

Uurimusest selgus, et koostööpartneri leidmisel lähtutakse peamiselt sõprade/tuttavate soovitudest või siis on personaliotsingu firmad ise aktiivset müügitööd teinud ja seeläbi oma teenustega kliendi huviorbiiti sattunud. Samuti on mitmed ettevõtted kasutanud interneti otsingumootorit ja seal leiduvat informatsiooni, et endale sobiv personaliotsingu partner leida. Partneri valimisel peeti olulisteks tingimusteks andmebaasi olemasolu, rahvusvahelist otsingumastaapi, hinda (oluline pigem nende jaoks, kes varem pole otsingufirmat kasutanud) ning vastava turu ja valdkonna tundmist. Firmad välistaksid kohe partnerid, kellel esineb maksehäireid või kelle kohta on tulnud negatiivset tagasisidet turult. Kliendid ootavad teenuse pakkujalt kiiret teenust (3-6 nädalat), mõistlikku garantiiaega (4-6 kuud) ja ka seda, et partner pärast garantiiaega oleks huvitatud sellest, kuidas nende värvatud kandidaadil antud ametikohal läheb. (Ibid)

Lisaks on eelnevalt uuritud Eestis kasutatavaid värbamise meetodeid. Siinkohal on välja toodud ka personaliotsingu teenuseid pakkuvate firmade kasutamine. Lisaks tavapärasele värbamisele võimaldab otsingufirma kasutamine viia läbi ka sihtotsingut- teha pakkumisi passiivsetele kandidaatidele, kes on eelnevalt kliendiga kooskõlas ära kaardistatud ja soovitakse üleosta. Samuti annab personaliotsingu teenuse sisseostmine ettevõttele parema võimaluse rahvusvaheliselt turult värvata kui ka vajadusel konfidentsiaalset otsingut teha. Uurimusest selgus, et professionaalseid värbamisagentuure kasutavad Eestis peamiselt keskmised ja suured ettevõtted ning vastav värbamismeetod ei ole siin niivõrd populaarne kui ta on USAs ja mujal Euroopas. Kõigest 19% uurimuses osalenud ettevõtetest kasutab värbamisagentuuride teenuseid. Autor selgitab vastavat madalat määra kulukuse ning väikse tööturuga. (Tamm 2015)

Kokkuvõtvalt võib väita, et Eestis on küllaltki palju personaliteenuseid pakkuvaid ettevõtteid, kuid teenust kasutavad siiski pigem rahvusvahelised suurfirmad just juhtide värbamisel, väikeettevõtted ei ole personaliteenuste sisseostmist kuigi hästi omaks võtnud, kuna teenust seostatakse suurte kuludega. Antud töö eesmärgiks on läbi Eesti personaliteenuste sisseostmise turu uurimise ja kliendi ootuste väljaselgitamise pakkuda välja võimalikud lahendused agentuuride ja klientide vaheliseks efektiivsemaks koostööks.

2. UURIMISMEETODID

Järgnevalt antakse ülevaade personaliteenuste pakkujate turust Eestis ning kirjeldatakse valimit. Lõpetuseks antakse ülevaade kvalitatiivse ja kvantitatiivse uurimuse läbiviimise protsessist.

2.1. Turu ülevaade

Eesti panga 2016. aasta tööturu ülevaates tuuakse välja, et Eestis elab 1 315 944 püsielanikku, kellest 983 826 on tööealised ning nendest 70.1% ehk 689662 osalevad tööjõus. Kui vaadata töötuse määra, siis töötuse määr on alates 2009. aastast järjepidevalt langenud- kui 2009. aastal saavutas vastav määr oma tipu 19%, siis 2016. aasta oktoobriks oli vastav näitaja langenud 6.5%-ni, seega on Eesti turul praeguse seisuga kõigest 44828 töötut. Vabasad töökohtasid oli turul samal ajal 8900 ehk ligi 13% rohkem kui 2015. aastal. Vakantsi määr oli 2016. aastal ligi 1.6%, mida võib selgitada sellega, et töötud ei sobitu enam tööturu nõudmisega. (Soosaar, Urke 2016)

Järjest vähenev töötuse määr ja suurenev vabade ametikohtade arv viib olukorrani, et ettevõtted peavad rohkem panustama värbamisprotsessidesse, tööandja brändingusse, töötajate arendusse ning motivatsioonipakettidesse. Siinkohal on ka Eesti turul ettevõtete vahel tihedaks rebimiseks läinud heade töötajate värbamisel kui ka hoidmisel. Järjest populaarsemaks on muutunud tööhõiveagentuuride teenuste kasutamine ja töötajate niiõelda üleostmine konkurentidelt. Järjest suurem nõudlus vastava teenuse järgi on suurendanud ka pakkujate arvu. Kõigi Eesti ettevõtete ja ettevõtjate kohta infot pakkuva Inforegistri kodulehelt selgub, et tööhõiveagentuure eksisteerib Eestis 252 ning ligi 400 ettevõtet pakuvad lisaks värbamisele ka tööjõurenditeenust. Lisas 1 on välja toodud 20 suuremat tööhõive ja tööjõurendi teenust pakkuvat ettevõtet nende 2015. aasta käibenumbrite alusel. Nagu vastavast tabelist näha, on

personaliteenuste agentuuride loomine alguse saanud juba 1990. aastal mil loodi esimene konsultatsioonifirma Fontes PMP OÜ, mõned aastad hiljem 1996. Aastal lisandus Eesti turule esimene töövahendusportaal CV- Online. Töötajate arv agentuurides varieerub vahemikus 1-25. Põhinedes lisa 1 andmetele võib pidada suuremateks personaliteenuseid osutavateks agentuurideks Eestis Euro Work-i, Finesta-t, Manpowerit, Recruitment Estoniat, CV Keskust ja CV-Online Estonia OÜ-d.

Eesti agentuuride poolt pakutavad teenused on järgmised:

- Värbamisteenus- ettevõtted pakuvad erinevaid värbamise ja valiku lahendusi, kas siis kogu protsessi juhtimist või ainult teatud osa protsessist, laias laastus võib teenuse jaotada vastavalt:
 - Osaline eelvalik- agentuur koostab töökuulutuse, avaldab erinevates kanalites, teeb ära kandidaatide esmase valiku CV-de põhjal, intervjuerimine jääb kliendi teha.
 - Eelvalik- agentuur koostab töökuulutuse, avaldab erinevates kanalites, teeb ära kandidaatide esmase valiku CV-de põhjal, viib läbi intervjuud, edastab kliendile kokkuvõtted
 - Avalik otsing/ täisvalik/ värbamine ja valik- agentuur koostab töökuulutuse, avaldab erinevates kanalites, lisaks laekunud kandidaatidele otsib ka andmebaasidest sobilikke kandidaate, viib läbi intervjuud, edastab kliendile kokkuvõtted
 - Sihtotsing- kasutatakse keerukamate profiilide puhul, kui klient soovib kandidaati väga konkreetsest valdkonnast või organisatsioonist, agentuur aitab jõuda soovitud inimesteni, kes ei pruugi ise aktiivselt tööotsingul olla.
- Personalihalduse teenused- agentuur hoolitseb kõikide personalitööde eest sealhulgas:
 - Tööandja bränding- agentuur aitab luua tööandja positiivset kuvandit toetades sellega nii uute töötajate värbamist kui ka olemasolevate töötajate rahulolu.
 - Värbamine ja valik- töökuulutuste koostamine ja avaldamine portaalides, kandidaatide intervjuerimine ja valik, vajadusel värbamisstrateegia väljatöötamine
 - Töötaja hindamine- uue töötaja kompetentside, arengupotentsiaali ja sobivuse hindamine

- Personali dokumentatsioon- töölepingute koostamine, ametijuhendite loomine, lepingute sõlmimine, muudatuste vormistamine ja töösuhte lõpetamine, töösisekorraeskirjade ja muude dokumentide koostamine
- Tööaja ning puhkuse arvestus
- Palgaarvestus
- Töötajate arendamine- kasutades erinevaid meetodeid sh coaching, mentorlus kui ka karjäärinõustamine töötajate arendamine ja nõustamine karjääri erinevates etappides.
- Koolitused- koolitusvajaduse analüüs, koolitusplaanide koostamine, koolituste korraldamine ning koolituse tulemuste hindamine.
- *Outplacement* ehk koondamishõustamine- agentuur pakub igakülgselt konsultatsiooni ettevõttest lahkuvale töötajale uue töökoha leidmisel sh. ülevaadet tööturust, nõuandeid edukaks intervjuuks kui ka pikema ajalisema karjääri planeerimisega. Ühtlasi nõustatakse nii juhte kui ka tööandjat vastava poliitika väljatöötamisel ja protsessi läbiviimisel.
- Personaliaudit- vaadatakse läbi kui efektiivne on ettevõtte värbamispoliitika, kui ka motivatsioonipaketid ning korrapärane dokumentatsioon.
- Töörahulolu uuringud- agentuur selgitab välja, millega töötajad rahul on ning millesse tuleks ettevõttel rohkem panustada, et töötajate motivatsiooni tõsta.
- Personalijuhtimise strateegilised lahendused- personaliprotsesside, palgapoliitika ja motivatsioonipakettide väljatöötamine
- Personalirent- agentuur on töötajale ametlikuks tööandjaks (hallates sealhulgas nii töötajate värbamist, dokumentatsiooni, palgaarvestust), kuid töötaja töötab kliendi ettevõttes vastavalt hooajalisele vajadusele, lühiajalise asendusena vana töötaja lahkumise ning uue töötaja leidmise vaheperioodil või pakutakse renti kui teenust erinevate tugiteenuste ärategemiseks.
- Palgauuringud- agentuur viib läbi suuremahulist iga-aastast palgauuringut, mis hõlmab kõiki sektoreid ja ametikohtasid ning annab põhjaliku ülevaate turu palgatasemetest. Uuringus osalemine on kõigile ettevõtetele tasuta, kuid uuringu tulemused on tasulised.
- Tööjõuvahenduskeskkond- agentuur pakub töökuulutuspordi kasutamise teenuseid, klient saab avalikustada enda töökuulutuse ning sealsamas mugavalt kandidaate hallata (tagasisidet anda, kontakteeruda, profile vaadata). Ühtlasi müüakse ka andmebaasi

kasutamise teenust, mis võimaldab kliendil andmebaasis olevate kandidaatide profiilidega tutvuda.

Vastava töö valimisse valiti viis tuntumat ning suuremat agentuuri ja uuriti nende seisukohtasid teenuse sisseostmise plusside ja miinuste kohta, ühtlasi valiti valimisse ka personaliteenuse sisseostuga kokkupuutunud ettevõtete esindajad või personalitöö eest vastutavad inimesed, uurides nende personaliteenuse sisseostmise rahulolu ja ootuse teenusele. Järgnevas peatükis tuuakse välja detailsem ülevaade valimist.

2.2. Valimi kirjeldus

Personaliagentuuride valimisse valiti viis Eesti juhtivamat personaliteenuste agentuuri. Tulenevalt agentuuride esindajate soovist käsitletakse töös valimis olevaid agente anonüümsetena. Kõik vastavad ettevõtted pakuvad värbamisteenust, lisaks sellele pakub kolm ettevõtet lisaks värbamisele ka palgaarvestuse, personali dokumentatsiooni, töötajate arendus- ja koolitusplaanide koostamise ning koondamise nõustamisteenust, nendest kaks pakub ka tööjõurendisteenust. Ainulaadsemaks teenuseks turul on palgauuringud, mida pakub valimist ainult üks ettevõtte nagu ka intervjuu käigus selgus, siis on see ettevõtte turul üks väheseid selle teenuse pakkujaid. Teiseks küllaltki unikaalseks teenuseks on töökuulutuspordaal (kuulutuste avaldamise kui ka andmebaasi kasutamise) teenuste pakumine- ka seda teenust osutab vaid üks valimis olevatest ettevõtetest. Valimis olevate agentuuride poolt pakutavad teenused on kokkuvõtlikult välja toodud tabelis 2.

Kõige kauem on Eesti turul tegutsenud valimis olev agentuur aastast 1990. ning noorim agentuur 2005. aastast alates- seega saab öelda, et valimis olevad ettevõtted on Eesti turul olnud rohkem kui 10 aastat ning see tagab informatsiooni usaldatavuse ning turu ning kliendi vajaduste teadlikkuse. Töötajate arv vastavates ettevõtetes varieerub vahemikus 10-25. Kõik valimis olevad ettevõtted asuvad Eestis vaid Tallinnas, nelja puhul on tegemist rahvusvaheliste ettevõttega, kellel on üksused ka välismaal. Intervjuud viidi läbi ettevõtete esindajatega, kellest valdava enamuse olid vastavates firmades töötanud üle 10 aasta, siinjuures olid intervjuueeritavateks äri-, personali- ning värbamisüksuste juhid kui ka müügijuht ning ühe ettevõtte puhul vesteldi värbamisspetsialistiga

Tabel 2. Valimis olevate agentuuride poolt pakutavad teenused

Ettevõtte/Teenus	Agentuur 1	Agentuur 2	Agentuur 3	Agentuur 4	Agentuur 5
Värbamisteenus	•	•	•	•	•
Palgaarvestus	•			•	•
Personali dokumentatsioon	•			•	•
Töötajate arendus- ja koolitusplaanid	•		•	•	•
Koondamismõustamine	•		•	•	•
Tööjõurenditeenus	•				•
Palgauuringud			•		
Tööportaalis kuulutuse avaldamise ja andmebaaside kasutusõiguse teenus		•			

Allikas: (autori koostatud lisas 4 välja toodud andmete alusel)

Agentuuride teenuste kasutajatena olid valimisse kaasatud kõik ettevõtted eristamata tegevusvaldkonda, ettevõtte suurust või teenust, mida sisse osteti. Küsitlus oli suunatud ettevõtete esindajatele, kes vastutasid personalivaldkonna eest sealhulgas ettevõtete juhid, personalijuhid, personali- ja värbamisspetsialistid. Eesmärk oli saada ülevaade personaliteenuste sisseostmise trendidest, rahulolust sisseostetud teenusega ning teenuse kasutamise tugevused ja riskid ning nende põhjal pakkuda välja ideid agentuuridega koostöö efektiivsemaks muutmiseks.

2.3. Uurimismeetodi ja analüüsi kirjeldus

Magistritöö eesmärgiks on läbi Eesti personaliteenuste sisseostmise turu uurimise ja kliendi ootuste väljaselgitamise pakkuda välja võimalikud lahendused agentuuride ja klientide vaheliseks efektiivsemaks koostööks. Täpsemalt analüüsida Eesti turul pakutavaid personaliteenuseid ning klientide rahulolu ja ootuseid teenusele. Sellest lähtuvalt on sõnastatud järgnevad uuringuküsimus: millised on Eesti personaliteenuste turu tugevad ja nõrgad küljed?

Uurimusküsimusele vastuse leidmiseks kasutatakse kombineeritud meetodit, mis ühendab endas andmete kogumise nii kvalitatiivse kui ka kvantitatiivse meetodi kasutamisel. Kombineeritud meetod on küllaltki uus meetod, mis võeti sellisel kujul kasutusse alles 1980. aastatel. Kuna nii kvalitatiivsel kui ka kvantitatiivsel meetodil on mõlemal omad head ja vead, siis mõlema kasutamine neutraliseerib mõlema meetodi nõrkusi ning tulemused on usaldusväärsemad, kui nad oleks ainult ühte meetodit kasutades. Vastav meetod võimaldab täiendada tulemusi veelgi, saades andmed kahest andmebaasist ning ühtlasi valida esimese uuringu tulemustele põhinedes teise uuringu jaoks sobivaid instrumente. (Creswell, 2014)

Vastavalt uurimuste läbiviimise järjekorral võib kombineeritud meetod jaotada kolmeks põhiliseks: koonduv paralleelne (uurimused viiakse läbi samaaegselt), selgitav järjestikune (kvantitatiivne uuring viiakse läbi enne kvalitatiivset) ja uurimuslik järjestikune (kvalitatiivne uuring viiakse läbi enne kvantitatiivset) kombineeritud meetod. Vastavas töös kasutatakse uurimuslikku järjestikust kombineeritud meetodit, mille puhul viiakse eelnevalt läbi kvalitatiivne uurimus, analüüsitakse saadud tulemusi ning seejärel nendele andmetele põhinedes moodustatakse kvantitatiivne küsimustik ning uuritakse teist valimit. (Ibid.)

Kvalitatiivse uuringu eesmärgiks on selgitada ühiskonnas toimuvat teoreetilisest raamistikust lähtudes, siinjuures kogudes andmeid vaatluse, grupi- või individuaalintervjuu või teksti- või visuaalanalüüsi käigus. Kõige populaarsemaks meetodiks on siiski intervjuu formaat. Intervjuud jagunevad struktureerituse järgi kolme rühma- struktureeritud, poolstruktureeritud ja mittestruktureeritud. Mittestruktureeritud intervjuud ei viita kuidagimoodi ühelegi eelnevale teooriale ega ideele ning küsimused ei ole kuidagi struktureeritud vaid on küllaltki vabas formaadis. Poolstruktureeritud intervjuud põhinevad mitmetel põhiküsimustel, mis aitavad fookuseerida teatud valdkondadele, mida täpsemalt uuritakse, kuid seejuures jätab intervjuueerijale kui ka intervjuueeritavale võimaluse laiendada küsimuste või vastuste ulatust. Struktureeritud intervjuude puhul on intervjuueerijal küsimused eelnevalt ettevalmistatud ning intervjuu käigus keskendutakse peamiselt vaid nendele küsimustele, andmata võimalust küsida täpsustavaid lisaküsimusi. (Gill et al. 2008)

Kvalitatiivne meetod annab võimaluse süveneda antud valdkonda ning saada detailsem ülevaade, kui seda võimaldab kvantitatiivne meetod. Intervjuud on heaks meetodiks uuringu läbiviimisel, kui on mingid eelnevad teadmised või uurimused antud valdkonnas olemas ning valim ei ole kuigi suur. Avatud vastustega küsimused võimaldavad vastajal rääkida antud

valdkonnast oma sõnadega ning tunduvalt põhjalikumalt, kui seda võimaldavad erinevad küsimustikud, mille puhul vastusevariandid on etteantud. (Ibid.)

Kuna personaliteenuste turgu ei ole väga detailselt Eestis uuritud, siis kasutati kõigepealt kvalitatiivset uuringut, mille eesmärgiks oli saada parem ülevaade Eesti personaliteenuse turu kohta, täpsemalt selgitada välja, milliseid personaliteenuseid turul pakutakse, miks kliendid agentuuride poole pöörduvad, mis on teenuse kasutamise plussid ja miinused teenuse müüja seisukohast ning kuhu turg tulevikus liigub.

Põhinedes lisa 1 andmetele viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud viie agentuuri esindajaga, andmaks ülevaadet pakutavatest teenustest ning analüüsimaks müüdavate teenuste tugevusi ja kitsaskohtasid teenuse pakkuja seisukohast lähtudes. Intervjuu oli jaotatud 3 osasse- algselt uuriti ettevõtte tausta, seejärel teenuseid, mida vastav agentuur pakub ning agentuuri kliente ning kolmandana keskenduti turu ja teenuste nõrkadele ja tugevadele külgedele ja lõpuks uuriti Eesti personaliteenuste turu üldist pilti ja arengusuundasid. Küsimuste koostamisel lähtuti teooriast ja eelnevatest uurimustest vastaval teemal. Intervjuu küsimustik on välja toodud lisa 2.

Intervjuud agentuuride esindajatega viidi läbi vahetute vestluste teel vahemikus 28.03-4.04.2017, nendest kaks toimusid näost-näku ning ülejäänud kolm Skype video- ja helikõne vahendusel, intervjuudest neli helisalvestati mobiilirakenduse abil ning viienda puhul tegi autor kirjalikke märkmeid. Andmete tõlgendamiseks kõik intervjuud transkribeeriti. Iga agentuur identifitseeriti kindla tunnusega (A tähendab agentuuri ning number identifitseerib igat agentuuri), mida kasutatakse läbivalt töös ning mis võimaldab agentuuride vastuseid üksteisest eristada. Tunnused detailse informatsiooniga intervjuude toimumise aja ja kanali, kestvuse ning intervjuueeritavate ametikohtade kohta on välja toodud tabelis 3.

Tabel 3. Intervjueeritud agentuuride unikaalsed tunnused, intervjueeritavate ametikohad, intervjuude toimumise ajad, kestvused ning kanalid

Unikaalne tunnus (i1- agentuur 1, i2- agentuur 2, jne)	Ametikoht	Intervjuu toimumise aeg	Kestvus	Kanal
i1	Personalijuht ja personali- lahenduste müügijuht	28.03.2017	1:33	vahetu
i2	Ärijuht	30.03.2017	0:54	vahetu
i3	Partner	30.03.2017	0:46	vahetu
i4	Värbamisüksuse juht	31.03.2017	0:57	vahetu
i5	Värbamisspetsialist	04.04.2017	0:27	vahetu

Allikas: (autori koostatud)

Transkriptsioone analüüsiti kvalitatiivse andmeanalüüsamise programmi NVIVO abil. Esmalt kodeeriti vastused erinevatesse alagruppidesse lähtudes küsimuse teemast nagu näiteks töötajate arv, kliendibaas, teenuse kasutamise plussid ning seejärel analüüsiti alagruppide kaupa uuringus osalevate agentuuride vastuseid, selgitamaks välja agentuuride põhilised seisukohad.

Saamaks paremat pilti kliendi seisukohtadest personaliteenuste sisseostmise kohta kasutatakse lisaks eelpool mainitule ka kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivne uurimismeetod võimaldab testida teooriaid uurides muutujate vahelisi seoseid. Erinevalt kvalitatiivsest uurimismeetodist kasutatakse kvantitatiivse puhul kinniste vastustega küsimusi ning muutujaid mõõdetakse instrumentidena, mis võimaldab numbrilisi andmeid statistiliselt töödelda. Ühtlasi võimaldab kvantitatiivne uurimismeetod vaadelda suuremat hulka valimit. (Creswell, 2014)

Kaks peamist kvantitatiivset uurimismeetodit on küsitlus ja eksperiment. Eksperiment kirjeldab seda, kuidas mingi konkreetne tegevus mõjutab väljundit. Küsitlus annab kvantitatiivse või numbrilise kirjelduse kogumi trendidele, hoiakutele või arvamustele, uurides mingit valimit teatud kogumist. See sisaldab nii läbilõikelisi kui ka pikisuunalisi uuringuid kasutades andmete kogumiseks küsimustikke või struktureeritud intervjuusid- eesmärgiga üldistada tulemusi kogumile. (Creswell, 2014)

Autor viis läbi digitaalse küsitluse agentuuride klientide personalijuhtide või personalitoimingute eest vastutavate isikute seas, saamaks täpsem ülevaade klientide seisukohtadest, miks eelistatakse personaliteenuste sisseostmist, mis on põhilised sisseostetavad personaliteenused, mille alusel valitakse koostööpartnerit ning kuidas

mõõdetakse vastava teenuse efektiivsust ettevõtetes. Küsitlus koostati Google Form keskkonnast ning oli avalik vastamiseks perioodil 06.04.2017- 13.04.2017. Küsimuste koostamisel põhineti nii eelnevatele uurimustele kui ka agentuuride esindajatega läbiviidud põhjalike intervjuude tulemustele. Küsitluse ankeet on välja toodud lisa 3.

Küsitluse edastas e-maili teel kogu oma kliendibaasile üks uuringus osalevatest agentuurides, saates küsitluse kokku 1891 kliendile. Siinkohal peab märkima, et vastav sihtgrupp ei kasuta ainult personaliteenuseid vaid ka vastava agentuuri poolt pakutavaid teisi teenuseid. Lisaks edastati küsitlus ligi 800-le Eesti Personalijuhtimise Ühingu PARE liikmele ning avaldati ka sotsiaalmeedias 223 liikmeskonnaga personalitöötajate Facebook grupis. Siinkohal ei olnud võimalik jälgida, kui paljud nendest kontaktidest said küsitluse mitmekordselt ning kuivõrd paljud nendest küsitluse saajatest realselt personaliteenuse sisseostuga kokkupuutunud olid.

Kokku laekus vastuseid 42. Vastanute madalat arvu võib selgitada sellega, et puudub täielik ülevaade kui paljud ettevõtted kogu sihtrühmast, kellele küsitlus saadeti, personaliteenuse sisseostmisega on kokkupuutunud. Sellest tulenevalt ei saa ka antud küsitluse tulemusi kõigile teenuse kasutajatele üldistada. Eesmärgiks on analüüsida vastanud ettevõtete esindajate arvamusi. Saadud vastuste analüüsimisel kasutati MS Excel programmi ning kirjeldavat statistikat.

3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED

Vastava osa esimene alapeatükk kirjeldab agentuuridega läbiviidud intervjuude tulemusi- algselt tuuakse välja ettevõtete taustinfo seejärel antakse ülevaade pakutavatest teenustest ning analüüsitakse personaliteenuste sisseostmist, lõpetuseks kirjeldatakse Eesti personaliteenuste turgu. Teine alapeatükk kirjeldab küsitluse tulemusi- esmalt kirjeldatakse valimit, seejärel klientide rahulolu sisseostetavate teenustega, kolmandas osas analüüsitakse personaliteenuste sisseostmist ning lõpetuseks tuuakse välja kliendi ootused teenusele. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja järeldused ja ettepanekud tulemuslikuks personaliteenuste sisseostuks.

3.1. Agentuuridega läbiviidud intervjuude tulemused

Personaliteenuste agentuuride seas läbiviidud intervjuude tulemused tuuakse välja vastavalt intervjuu üldisele struktuurile (lisa 2). Intervjuude viitamisel on töös kasutatud intervjuud järjestatud ja tähistatud lühenditega vastavalt intervjuu toimumise järjekorrale: intervjuu 1 (i1)- intervjuu 5 (i5). Intervjuude transkriptsioonid on välja toodud lisas 4.

3.1.1. Uurimuses osalevate agentuuride taustinfo

Intervjuu esimese osa eesmärk oli anda ülevaade agentuuride taustast, kes olid valimisse valitud. Nagu eelnevalt mainitud, siis valimis koosnes viiest personaliteenuste agentuurist, mis on loodud vahemikus aastatel 1990- 2004 ning on turul tegutsenud 13-27 aastat. Kõikidel agentuuridel asuvad kontorid vaid Tallinnas, neli agentuuri viiest on rahvusvahelised ettevõtted, kellel asuvad üksused ka väljaspool Eestis. Vastajateks olid erinevate üksuste juhid ning spetsialistid, kellest valdav enamus olid vastavates firmades töötanud rohkem kui 10 aastat. Agentuuride suurused varieerusid vahemikus 10- 25 töötajat. Renditööjõuga tegelevate

agentuuride ametlik töötajate arv on tunduvalt suurem, kuna nende töötajate nimekirjas on ka mitusada renditöötajat. Suuremates agentuurides on struktuurselt eristatud väiksemad tiimid, mis tegelevad kõik eraldi oma valdkondadega nagu näiteks värbamine, renditööjõud, koolitused, palgaarvestus, lisaks on nendes agentuurides olemas ka tugifunktsioonid, mis tegelevad müügi, raamatupidamise, juhtimise ja administratiivse poolega. Väiksemates ettevõtetes tegelevad kõik kõigega ning ei ole eraldi tööjaotust funktsioonide kaupa. Kuna intervjuud viidi läbi turu liidrite seas, kes samaaegselt omavad pikajaalist personaliteenuste valdkonnas töötamise kogemust, siis võib vastavaid andmeid pidada usaldusväärseteks

3.1.2. Ülevaade valimis osalevate agentuuride teenustest ja klientidest

Intervjuu teine osa uuris detailsemalt agentuuride poolt pakutavaid teenuseid ning nende kliente ning seda kuidas agentuurid enda kliendibaasi suurendavad. Kõikide valimis olevate ettevõtete teenuste portfelli kuulub värbamisteenus, mis moodustab üle 50% ettevõtete käivetest ning on nelja agentuuri jaoks põhiteenuseks. Värbamisteenus on jaotatud vastavalt teenuse põhjalikkusele mitmeks erinevaks teenuseks nagu näiteks osaline eelvalik, eelvalik, täisvalik, sihtotsing. Kõikide nende teenuste puhul on eesmärk aidata kliendil enda ettevõttesse uus töötaja leida, kuid erinevus seisneb selles, kuivõrd põhjalikku teenust klient soovib ning kuivõrd palju aega ta saab ise protsessi panustada, näiteks soovitakse kas siis ainult töökuulutuse postitamist ja CV-de edastamist või soovib klient, et agentuur teeks täisotsingu ning vajadusel otsiks ka passiivseid kandidaate juurde, kes ehk ise ei ole parasjagu uusi väljakutseid aktiivselt otsimas. Viimast teenust kasutatakse siis peamiselt keerukamate positsioonide puhul, kuhu ei pruugi piisavalt kandidaate ainult kuulutuse peale kandideerida.

Kolm agentuuri viiest on keskendunud ainult spetsialistide ja juhtide värbamisteenustele, ülejäänud kaks värbavad lisaks juhtidele ja spetsialistidele ka liht- ja oskustöölisi. Siinkohal on laias laastus vastavate positsioonide värbamise mahud jaotatud vastavalt 70% spetsialistid ja 30% juhid. Ettevõtted, kes tegelevad ka oskustööliste värbamisega jaotavad protsentuaalselt samuti kõige suurema mahuga värbamiseks just spetsialistide värbamise- 60%, juhtide värbamise- 20% ning oskustööliste värbamise - 20% ulatusse. Värvatavatest positsioonidest kõige populaarsemad on agentuuride arvates IT- ning müügipositsioonid, kuna IT-d on tulenevalt nende positsioonide spetsiifikast küllaltki raske ise leida ning müügiinimeste värbamise suurt osakaalu värbamisprojektides on selgitatud

järgnevalt “Müügipositsioonid on ikka kõige populaarsemad meie vaatevinklist lähtuvalt, sest et see tulenebki tõenäoliselt sellest, et müügimehi on kõige rohkem vaja, sest igas organisatsioonis on ju müügiinimesi, et siis see vajadus on ka suurem, neid inimesi on rohkem ja nad ka liiguvad kõige rohkem tegelikult.” (i4)

Lisaks värbamisteenusele kuulub uurimuses osalevate agentuuride pakutud teenuste portfelliges ka tööjõu renditeenus- kaks agentuuri viiest pakuvad vastavat teenust ning teenus moodustab kuni kolmkümmend protsenti agentuuride käibest. Tööjõurenditeenus kujutab endast seda, et klient nii öelda rendib endale töötaja fikseeritud perioodiks, kuid töötaja ametlik tööandja on agentuur. Üks agentuuridest tegeleb ainult spetsialistide ja juhtide rentimisega ning teine kõikide positsioonidega alustades juhtidest ja lõpetades oskustöölistega.

Kolmanda teenuste grupina võib välja tuua personalihalduse teenuse, mida erinevate nimetuste all ning erinevate mahtudena pakuvad neli agentuuri viiest. Personalihalduse teenuste alla kuuluvad erinevad personalijuhtimise funktsioonid nagu töötajate hindamine ja arendamine, rahuoluuuringud, palgaarvestus, personali dokumentatsioon, koondamismõistamine kui ka personalijuhtimise audit. Vastavat teenust viiakse läbi tunnitöö alusel kas siis kliendi kontoris või distantsilt agentuuris, klient justkui rendib personalitöötaja, kes tema jaoks teatud osa personalitööst ära teeb. Personalihalduse teenus moodustab siiski küllaltki väikse osa uuringus osalevate agentuuride käibest võrreldes renditööjõu ja värbamisega.

Lisaks vastavatele teenustele pakub üks agentuur viiest ka palgauuringute teenust, mis kujutab endast erinevate positsioonide keskmiste palkade analüüsi Eesti turul, sektoripõhiselt. Pakutavaks teenuseks on siinjuures vastavate turuanalüüside tulemuste ja kokuvõtete müümine. Lisaks palgauuringutele pakutakse ka palgakonsultatsiooni teenust, mis aitab välja töötada uued konkurentsivõimalised palgasüsteemid lähtudes palgauuringu andmetest. Vastavas valdkonnas on konkreetne agentuur turuliider, kuna nii suure uuringus osalevate ettevõtete arvuga ühtegi teist pakkujat ei ole.

Ühtlasi pakub üks uuringus osalevatest agentuuridest ka tööjõuvahendusportaali teenust, mis moodustab ligi 80% vastava ettevõtte käibest ning on põhitegevusvaldkonnaks. Tööjõuvahendusportaali teenuse puhul müüakse kliendile nii töökuulutuste avaldamise kui ka kandidaatide andmebaasi kasutamise teenust, kas siis ühekordse või piiramatult kasutamiseõigusega.

Rääkides agentuuride klientidest, siis üritas autor saada ülevaadet sellest, kuivõrd suur on agentuuride kõikide klientide arv, kes nende teenust on sisse ostnud- laias laastus jäi vastav näitaja vahemikku 200-400 klienti, kes kogu agentuuride tegevusaja jooksul on nende teenust endale sisse ostnud. Samuti üritati välja selgitada püsiklientide arvu, kuid kuna püsiklienti oli vastajatel raske defineerida- püsiklient võib olla klient kes ostab kaks korda kümne aasta jooksul teenust, kuna tal lihtsalt vahepeal ei tekki värbamisvajadust või siis jälle keegi, kes ostab teenust aastas mitu korda. Keskmise arvuna toodi lõpp-kokkuvõttes välja 50-100 klienti, kes vähemalt viimase viie aastate jooksul on mitu korda personaliteenust sisse ostnud agentuuridelt ning moodustavad arvestatava osa agentuuri käibest. Klientide tegevusvaldkonnast on esindatud kõik valdkonnad, väljaarvatud avaliku sektori asutused nagu näiteks haiglad ja õigusinstitutsioonid, mille puhul erinevad sertifikaadid piiritlevad värbamist avalikult turult. Neli vastajat mainis, et kuna Eestis on valdav enamus ettevõtteid keskmised või väikesed, siis ka suurema osa nende klientidest moodustavad keskmised ettevõtted, kus töötajaid on 50 kandis: "...pigem nad on siis keskmised nagu see viimane uuring oli, et üheksakümmend üheksa protsenti ettevõtteid on alla kümne töötaja, et siis on keskmised pigem või siis sinna suure lähedale, kui nad on ka üle, ma ei tea võib-olla kaksikümmend protsenti on suured ja ülejäänud kaheksakümmend protsenti on siis keskmised ja väikeettevõttes." (i3)

Nelja agentuuri jaoks viiest on kõige olulisemaks osaks kliendibaasi suurendamisel just eelnev positiivne kogemus ostetud teenusega- kliendid, kes juba on agentuuri teenust kasutanud ja sellega rahule jäänud, tulevad tagasi ning kasutavad uuesti kas siis sama või mingit muud teenust. Sama suurt osa kliendibaasi suurendamisel mängivad ka soovitusel, needsamad teenusega rahulolevad kliendid tihti peale soovitavad vastavat agentuuri ja nende personaliteenuseid ka enda tuttavatele ning seeläbi jõuavad uued kliendid agentuurideni. Aktiivsed müügikõned jäävad valdava osa agentuuride jaoks algusaastatesse kui otsiti esimesi kliente. Ühe agentuuri jaoks on siiani kõige efektiivsemaks kanaliks uute klientide leidmisel aktiivne müük, agentuur ise selgitab seda järgnevalt: "Siia maani number üks kindlasti on meiepoolne aktiivne müügitegevus, kui me ootama jääme, siis me magame palju-palju maha." (i2) Lisaks mainiti vastajate seas ära ka reklaam *online*-väljaannetes, sealhulgas töökuulutustega väljapaistmine nii sotsiaalmeedias kui ka töökuulutusportaalis, *networking* üritustest osavõtmine ja seal esinemine, aramusartikklide avaldamine uudiste- ja personaliportaalis kui ka tutvustavate kliendiürituste korraldamine.

3.1.3. Personaliteenuste sisseostmise analüüs ning kliendirahulolu mõõtmine

Intervjuu kolmandas osas keskendutakse personaliteenuse sisseostu vajaduse tekkimisele, personaliteenuse sisseostu eelistele ja kitsaskohtadele ning nende probleemide lahendustele. Lisaks uuritakse seda, kuidas agentuurid enda klientide rahulolu mõõdavad.

Välistelt partneritelt värbamise sisseostu vajaduse tekkimise peamise põhjusena on neli vastajat välja toonud selle, et ettevõtte on ise üritatud mitmeid kordi otsingut läbi viia, kuid see ei ole õnnestunud, kas siis profiili keerukusest või kompetentsi puudumise tõttu ning lõpuks üritatakse agentuuridelt abi saada kasutades näiteks sihtotsingu teenust: “Ja tihtipeale kliendid asuvad alguses ise värbama, siis näevad, et ei suuda oma jõududega sobivat inimest leida ja, ja siis pöörduvad meie poole, et oleks vaja ka sihtotsingut või rohkematest kanalitest otsida.” (i1) Suurettevõtete värbamise sisseostu vajadust on samuti suuresti põhjendatud otsitavate profiilide keerukusega: “Ja siis on sellised suured ettevõtted nagu näiteks Eesti Energia, kus on vaja hästi spetsiifilist otsingut teha ja jällegi, kus ei ole jällegi ressursi või ei ole nagu kogemust mingisuguse hästi spetsiifilise positsiooni täitmiseks.” (i3)

Teise olulise põhjusena on kolm vastajat välja toonud väikeettevõtete puhul selle, et ettevõtetes ei ole personalitöötajat, kes värbamisega tegeleks, kas siis sellepärast, et personalitöö osakaal on väga väike või on ettevõtte juhtimine viidud näiteks Baltikumi tasandile ning Eestis kohapealne personalitöötaja puudub ning samaaegselt võib ettevõtte Eesti üksuse juhil jääda puudu kompetentsist või ajast, et värbamisega ise tegeleda.

Kolmanda põhjusena on välja toodud ka see, et kui ettevõtte alles laieneb Eestisse, siis tal ei ole Eestis veel ühtegi töötajat ning nende töötajate leidmisel on suureks abiks kohapeal paiknev agentuur, kes tunneb turgu ning korraldab kogu värbamisprotsessi “Meil on palju ettevõtteid, kes ei ole veel Eestis olemas. Ehk siis nad alles tahavad Eesti turule tulla ja noh, neil ei olegi siin mitte midagi, et siis nende ainus võimalus tegelikult ongi kasutada kedagi, kes aitab neil värbamist teha...” (i4)

Lisaks on üks agentuuridest maininud põhjusena, miks kliendid värbamisel agentuuri otsustavad kasutada ka seda, et kui kliendil on vaja otsing mingil põhjusel anonüümselt läbi viia, siis vastav teenus võimaldab seda väga hästi. Samuti tõi üks vastaja välja teenuse sisseostu põhjusena ettevõtte kiire arengu: “Osad ettevõtted on hästi kiires arengufaasis, et on käed-jalad tööd täis ja et seda arengut saavutada kasutatakse ka välist partnerit.” (i3)

Renditööjõu kasutamise vajadus on peamiselt tingitud sellest, et rahvusvahelisel ettevõttel ei ole võimalik korporatsiooni poliitikast tingituna töötajate arvu suurendada, kuid töö maht on mingiks perioodiks suurenenud ning töö tuleb ära teha: “See on jällegi palju rahvusvahelisemaid ettevõtteid, et see tuleb jällegi korporatsiooni poliitikatest, et mingi kindel arv inimesi jällegi, kes võivad olla otse lepingutega töötajad ja mingi osa on mida tahetakse nagu teenusena osta...” (i5)

Personalihalduse teenuste sisseostu põhjusena on peamiselt toodud välja kaks peamist tegurit, esiteks, kui ettevõttel ei ole personaliosakonda Eestis: “Ütleme, et see on nüüd pigem, et kui ettevõttel ei ole jälle kohapeal ütleme personaliosakond.” (i5) ning teiseks põhjuseks see kui personalitöötajal on liiga palju tööd teha ja otsustatakse mingi osa sisse osta: “Võib-olla suuremad või siuksed ettevõtted, kus on nagu protsess ette nähtud, et mingist hetkest, kui keegi ütleb, et mul on liiga palju tööd, siis talle öeldakse, et ta võib kasutada ka agentuuri ja siis ta pöördub meie juurde ja läheb sellega välja.” (i4)

Järgnevate küsimuste eesmärk oli uurida värbamisteenuse sisseostu plusse ja kitsaskohtasid ning võimalikke riskide lahendusi. Kõige olulisema plussina tõid vastajad välja nii juhi kui ka uue töötaja leidmiseks kuluva aja kokkuhoiu. Kolm vastajat väitsid, et kui vastava töö teeb ära agentuur, siis jääb personalitöötajal või juhil aega tegeleda strateegiliselt olulisemate ülesannetega: “Väikestes ettevõtetes lihtsalt seal võib olla ka ajapuudus, sellepärast et see juht tegeleb päevast päeva oma otseste ülesannetega ja see tiimi juht või mõnes ettevõttes võib ka sekretär seda personalitööd teha, ehk tema omad kohustused ei kao ju tegelikult ära ja see on puhas aja kokkuhoid. “ (i2) Samuti tõid kaks agentuuri välja protsessi kiirus ehk uue töötaja leidmine toimub kiiremini kui seda viivad läbi inimesed, kes igapäevaselt sellel turul töötavad: “Mhm, et noh ongi see et et on aeg, et me suudame kindlasti nagu kiiremini teha kui kui võib-olla juht, kui seal personalijuhti üldse ei ole ja ütlen ausalt, et kuna me oleme ikkagi enda süsteeme niimoodi arendanud, et me saame nagu kiiresti teha otsinguid, ja kuna see on nagu meil põhitegevus siis tõenäoliselt see efektiivsus väljendub selles protsessi kiiruses. “ (i3)

Teise plussina tõid kaks vastajat välja rahalise kokkuhoiu, eriti just väiksemate ettevõtete jaoks, kellele võib teenus alguses kallis tunduda, kuid kui nende värbamismaht ongi 2 inimest aastas, et siis ei ole mõistlik selleks eraldi inimest palgata: “See hoiab kokku nii ajas kui rahas, sest kui sa ajutiselt võtad tööle inimesi siis see on paratamatult kuluks ettevõtte jaoks.” (i2) Samamoodi hoitakse kokku erinevate värbamiskanalite teenustasude pealt “Ja, ja noh, väiksemate ettevõtte koha pealt on ka tõenäoliselt lihtsalt nagu praktilisel tasandil, et meil

on lihtsalt ligipääs kohtadele või andmebaasidele, millele neil ei ole ligipääsu, mille eest nemad peaksid eraldi maksma ja kui nad seda ise teeksid, siis maksaks neile juba päris palju, kui nad tahaksid kuulutust avaldada väga mitmetes kanalites või, või levitada või andmebaasides otsida abi või niisuguseid asju, et see on lihtsalt väga praktiline juba.” (i4) Suurettevõtte puhul saab rääkida rahalisest kokkuhoiust kui on vaja kiiresti värvata suur hulk inimesi ning hiljem värbamismaht muutub minimaalseks jälle: “Suurettevõtetes võib täpselt samamoodi olla, eriti kui vajatakse korraga samale positsioonile palju inimesi, ei ole mõistlik personaliosakonda palju inimesi juurde palgata, kes pärast projekti peaksid ära minema, seda ma mõtlen siis kui on vaja kümme pluss töötajat värvata.” (i2)

Kolmanda eelisena tõid kõik vastajad välja välise partneri kompetentsi värbamiste alal-agentuuri töötajad tegelevad värbamistega igapäevaselt ning tunnevad seetõttu turgu väga hästi: “Ja teine on kompetents, et et kui me oleme varasemalt sarnaseid otsinguid teinud, siis meil on juba turust mingisugune ülevaade. “ (i3). Lisaks on vastavatel värbajatel pikaajaline värbamiskogemus erinevate profiilidega: “Ühtlasi teevad töö ära professionaalid, kellel on pikaajaline kogemust ja vajaminev kompetents. Meil on hästi lojaalne meeskond, voolavus on küllaltki madal, kes on siin töötanud aastaid ja see tagab ka kindlasti parema teenuse kvaliteedi.” (i1) Kompetentsus võimaldab läbi viia ka sihtotsingut, kuna agentuuridel on kasutusel andmebaas, kust vajadusel ka passiivseid kandidaate efektiivselt otsida: “Ütleme, et just see kompetents ma arvan sihtotsingu valdkonnas ja aastatega väljakujunenud selline sisemine andmebaas ja kontaktvõrgustik, mida paljudel ettevõtetel ei ole. “ (i5). Värbamisteenuse sisseostuga võib klient kindel olla, et ta saab endale tugeva partneri, kelle käest vajadusel professionaalset nõu ja abi küsida.

Lisaks tõi üks vastajatest välja ka agentuuri teenuste kasutamise plussina värbamisel selle, et välisel värbajal on vajadusel võimalik ka kliendi mainet kandidaatide silmis parandada: “Et vahest mõni ettevõtte on sellises muutuste etapis või on olnud mõned ebaõnnestunud kriisikommunikatsiooni kaasused, et ettevõttel on nagu kehv maine, et me saame seal ka niiöelda oma õla alla panna ja neid kandidaate kaasata ka siis kui see maine ei ole kõige roosilisem.” (i3)

Värbamisteenuste kasutamise põhilise kitsaskohtana on kolm vastajat välja toonud, et agentuuri värbaja ei tunne organisatsiooni ega tiimi, kuhu ta inimest värbab: “Üks kitsaskoht, mis võib esile tekkida võib-olla see, et kõik inimesed on erinevad ja tegelikult see juht või see kes otsib oma osakonda uut töötajat teab seda sisekliimat ja ja seda olustikku kindlasti ikkagi

paremini kui see inimene, kes otsib sinna uut töötajat, et võib tekkida see olukord, kus inimene, kes leitakse sobib sinna põhjaliku vestluse ja oskuste põhjal, aga ta ei pruugi sobida sellesse kollektiivi. “ (i2) Vastava riski lahendusena näevad vastajad seda, et värbaja võimalikult palju aega panustaks protsessi alguses ning vajadusel ka kliendi juurde kohapeale läheb, et paremini nii ärimudelist aru saada kui ka keskkonnast: “Parimaks lahenduseks on see, et ettevõtted ikkagi kutsuvad värbajad enne külla, enne kui üldse värbama hakatakse. Sellepärast et värbaja peaks tegelikult nägema seda füüsilist keskkonda kui ka natuke rohkem töökaaslasid kui ainult seda juhti või inimest, kes vastutab selle otsingu eest. Et natukenegi vähemalt saaks rohkem infot konkreetset selle töökoha ja kollektiivi kohta ja- ja see nõuab muidugi meie poolt rohkem aega ja me peame rohkem külastama kliente. Ei käi kõik meilide, ja telefoni teel, aga samas ma arvan, et nii-öelda leitud inimese kvaliteet paraneb, ehk siis katseaja läbinud isikute protsent sellest nagu tõuseb.” (i2)

Teise olulise miinusena on kolm uuringus osalevat agentuuri välja toonud teenuse hinna, mis on küllaltki kõrge ning võib algselt ettevõtteid panna teenusest loobuma: “Ma arvan, et siin kindlasti hind määrab ära, et see on kindlasti peamine, mis juba alguses teatud koostööd ära jätab.” (i5) Et kõrge hind klienti päris ära ei hirmutaks, siis agentuuride arvates mängib siin olulist rolli kliendisuhtlus ja selgitamine, mida see hind endast kujutab: “Kui me räägime kasvõi hinnast, siis tegelikult kui kliendile lahti seletada, et lisaks sellele, et ta võidab ajas on tal ka kokkuhoid teistes kuludes nagu töökuulutuspordaalide kasutamine, kus kuulutuste avaldamine ei ole ka kõige odavam teenus ning ka nende andmebaaside kasutamine sihtotsinguks maksab või kui soovitakse teisi sotsiaalmeedia kanaleid kasutada nagu LinkedIn, ka sealne teenus on tasuline, et kandidaatidega ühendust võtta. Et kui klient need kulud kõik kokku lööb, siis meie teenuse hind ei tundugi enam nii kallis.” (i1)

Kolmanda kitsaskohana saab välja tuua tõsiasja, et klient tihtipeale ei saa aru, millist teenust ta täpsemalt ostab ja mis see teenus endast kujutab. Tihtipeale kliendid on pettunud, kui mõistavad, et värbamisprotsess võib lõppeda ka sellega, et sobivat kandidaati ei suudeta värvata: “Tulemust tegelikult ei ole, või noh selles mõttes, et, et tulemus võib olla, et sul on inimene või kaks inimest, aga see võib-olla, et sul on ka null inimest. Et tulemus on hoopis midagi muud, et sa saad oma nimekirja või kaardistuse või turuülevaate või noh midagi mud, aga nad ei oska sellega nagu midagi peale hakata, siis nad tunnevad, et see ei ole see mida me tahtsime või see ei ole see, mis me ostsime, et siis miinus võib olla see, et kui need ootused on nagu selgeks rääkimata või ebarealistlikud.” (i4) Siinkohal on samuti agentuuride arvates

oluline põhjalik kliendisuhtlus ja kliendile selgitamine, mida vastav teenus endast kujutab: “Samamoodi on kliendisuhtlus oluline selleks, et klient saaks aru, mis teenust ta endale siis ostab ja mida ta selle summa eest loota võib.” (i1)

Agentuurid on ka täheldanud, et värbamisteenuse kasutamine võib olla pigem negatiivse tulemusega, kui ettevõtte ei panusta piisavalt aega protsessi: “Et see ajaline faktor on mitmest erinevast kohast, et ka mõnikord miinuseks, et kui neil ei ole tegelikult aega teenuse jaoks ja nad ei panusta sellesse ise, et siis ta võib olla miinus.” (i4) Lahendustena nähakse seda, et protsess tuleb kliendile kohe alguses selgeks teha, millal on nende tagasisidet rohkem vaja ning millal saab värbaja iseseisvalt töötada: “Et ikkagi protsessi alguses see ajakava paika panna eksju, et klient teab, kus on need võtmeotsustuse kohad, mis aegadel, et noh vahest harva ongi see, et see värbamisvalmisolek ongi tagasihoidlik” (i3)

Samuti mainis kaks vastajat, et protsessi läbipaistvus võib kliendi jaoks osutuda probleemiks, tihtipeale klient ei oma kogu protsessi kohta ülevaadet ning võib alles kuu aja pärast kuulda, et agentuuril on raskusi sobiliku kandidaadi leidmisega: “Ja samamoodi on kliendid maininud, et kui meil on see värbamisprotsess kuskil üks või kaks kuud pikk, et siis nad ei kuule alati igapäevaselt konsultandilt midagi ja ei tea, mis seis sellega parasjagu on, kas konsultant ikka töötab nende positsiooniga või kuidas. Et selline teadlikkus hetke olukorrast on siis probleemiks.” (i1) Lahendusena on agentuurid väljapakkunud, et nende värbaja peaks kliendile iganädalast tagasiside protsessi kohta andma: “No siin peabki olema kliendi kommunikatsioon ja selline pidev tagasisidestamine, protsessiga ütleme kursis hoidmine, et siis iganädalased *update*-d värbamises kui mingi tagasiside tuleb, et siis me ei hoia neid enda teada, vaid anname ka kliendile teada üsna varakult.” (i5)

Järgenavate küsimuste eesmärk oli selgitada renditööjõu kasutamise pluss- ning miinuspooli ning vastavate probleemide võimalikke lahendusi. Mõlemad agentuurid tõid välja peamise plussina renditööjõu kasutamisele selle, et ettevõtte saab kogu töötajatega seotud paberimajanduse agentuuri vastutusalasse jätta: “Ütleme samamoodi, see kindlasti see mugavus kliendi jaoks, et kogu selline töösuhte administreerimise pool jääb meie kanda.” (i5)

Ühtlasi mainis üks vastajatest, et renditööjõu võimaldab ettevõttel töötajate voolavusnäitaja kontrolli all hoida, kui hooajaline töö tavaliselt toob kaasa ka töötajate suure liikumise hooajati, siis renditööjõu puhul ei ole projekti lõppemisel tööandja ametlikule töötajate voolavusnäitajale mingit mõju: “Ja kui ettevõttel on hooajaliselt vaja töötajaid, et siis see rent võimaldab nagu lühiperioodiks värvata ja kui töö maht väheneb, siis ei tule töötajaid

koondada vaid lihtsalt leping meiega lõppebki, et siin siis jälle ei mõjuta see ettevõtte volavusnäitajaid, et vastaval juhul muidu võiks selline töötajate arvu kiire muutus volavusnäitaja väga kõrgeks tõsta.“ (i1)

Kolmanda eelisenä renditööjõu kasutamisel on üks vastajatest välja toonud ajalise kokkuhoiu värbamisprotsessilt, kuna renditöötajad on juba värvatud agentuuri poolt, siis saavad nad uues kohas alustada tunduvalt kiiremini kui ühest ettevõttest teisest liikuvad töötajad: “Samamoodi on see teenus hea, kuna kliendil ei kulu värbamisele nii kaua aega ja energiat, et me oleme need töötajad juba ise värvanud ja nad saavad alustada kohe kui neil eelnev projekt lõpeb.” (i1)

Renditööjõu probleemina on üks vastajatest välja toonud hinna, kuna lisaks palgale ja maksudele tuleb kliendil tasuda ka teatud protsent agentuuri vahendusteenuse eest: “Eks nad suurel määral ole samad asjad eksju, et hind, tihtipeale klient ei saa aru, et miks ta peab maksma meile rohkem kui ainult töötaja palk ja maksud, aga kuna me ei ole mittetulundusühing, siis on meie eesmärk ka kasumit teenida ning sealt tuleb ka vahendustasu sisse, et klient vahel soovib ainult brutotasu ja sotsiaalmaksu maksta ja eeldab, et sedasi see äri toimibki.“ (i1) Probleemi lahendusena nähakse põhjalikku kliendisuhtlust, et klient mõistaks antud teenuse sisu ja seda, mille eest nad maksavad: “Eks ta ole samamoodi hästi oluline kliendisuhtlus, et mida põhjalikumalt me kliendiga suhtleme ja asju lahti seletame kohe alguses, seda parem arusaam on neil meie teenustest ja sellest, mida me pakume ja kuidas kohustused ja vastutus jaguneb renditöötajate puhul.” (i1)

Samuti on ühe probleemina välja toodud renditöötajate ja oma töötajate erinevat kohtlemist ettevõttes: “Ühtlasi võib vahel tekkida probleeme sellega, kui renditöötajad ei tunne, et neid ettevõttes samamoodi koheldakse nagu ettevõtte enda lepingulisi töötajaid.” (i1) Lahendusena näeb sama agentuur seda, et nad suhtlevad aktiivselt oma renditöötajatega, et neilt tagasisidet saada ja vajadusel arutatakse probleemi kliendiga “Et siin peab ettevõtte ise sellele rõhku panema, et renditöötaja ennast siiski hästi tunneks meeskonnas, me ka kindlasti suhtleme enda töötajatega ja kui midagi kerkib esile, siis anname sellest kliendile teada ja proovime koos lahenduse välja mõelda.“ (i1)

Personalihalduse ehk siis näiteks erinevate personalilahenduste nagu koolitusplaanide ja motivatsioonisüsteemide väljatöötamise, hindamise, palgaarvestuse kui ka koondamisnõustamise peamise plussina nägi üks vastajatest seda, et personalitöö teeb ära kõrvaline isik, tuues sellega uusi ideid ettevõttesse: “Ehk siis personaliteenus, ütleme, et ongi

siis pluss see, et sul on keegi kõrvaline isik, kes näeb rohkem..." (i5) Teise plussina tõi sama vastaja välja selle, et antud teenuse kasutamisel loob vastav ekspert lahendused konkreetsele ettevõttele nende vajadustest lähtuvad: "Jällegi see paindlikkus, et ta ei ole selline, ütleme väga raamides teema meie jaoks, et see on üsna selline rätsepalahendus." (i5) Üks vastajatest tõi konkreetsetelt töötajate hindamis- ja arendussüsteemide sisseostmise plussina, selle et hindajaks on neutraalne isik, kes võib objektiivse arvamuse inimese kohta anda "X hindamiskeskus annab neutraalse kõrvalpilgu, et see ei ole ainult kuidas ta ettevõttes sooritab ülesandeid vaid ta aitab hinnata seda potentsiaali ja võimekust, mitte ainult tänast sooritust." (i3) Samuti on üks vastaja leidnud, et personalihalduse sisseostmine on plussiks vaid juhul, kui ettevõttel endal puudub kompetentne personalitöötaja: "Võib-olla neil puudub see kompetents endil, aga jah ma arvan, et kui tal see personaliinimene on olemas, siis ta ei vajagi seda teenust." (i5)

Personalihalduse teenuse miinusena on üks vastajatest samuti toonud välja teenuse hinna: "Jah, seal on jällegi see hind." (i3) Kui rääkida konkreetsetelt koolitustest ja hindamistest, siis on sama agentuur väitnud, et tihtipeale kliendid eelistavad erinevaid internetiteste, kuna need on odavamad: "Turul päris palju pakutakse selliseid teste, mis on lihtsalt sooritatavad ja raportid kiiresti genereeruvad, testimist on lihtsam osta ja teostada." (i3) Ühtlasi võtab sisseostetud töötajate hindamine küllaltki palju aega ja on mahukas ning seetõttu võivad ettevõtted sellest loobuda: "Kandidaadilt võtab hindamiskeskuse läbimine rohkem aega- 6-7 tundi, et see on küllaltki ajamahukas, võtab palju aega ja energiat." (i3)

Vastavate probleemide lahendusena on agentuur välja toonud põhjaliku kliendisuhtluse ja kliendile selgitamise, mida vastav teenus endast kujutab ja kuidas agentuur nende probleemi saab lahendada: "Kindlasti kliendi harimine ja õiges võtmes lähenemine klientidele, et kui tal on ikkagi mingi mure, siis leida sellele murele lahendus, mitte hakata talle enda asja peale suruma või pakkuma." (i3) Samamoodi leiab vastaja, et klient peab endale kindlasti selgeks tegema, kas vastav teenus on nende jaoks ikkagi lisandväärtust loov, et teenust ei tehtaks ainult tegemise pärast: "Rahvusvahelised ettevõtted, tundub et see on väga kampaania korras, et peakontoris tuli projekt ja hakkame nüüd sebima ja Eesti ettevõttel võib-olla tegelikult seda vajadust ei olegi. Et siis nagu peab seal ettevõttes olema neid inimesi, kes julgevad vastanduda ja modifitseerida neid programme, et ei tehtaks linnukese pärast. Meie ei taha linnukese pärast teha, keegi ei taha linnukese pärast teha." (i3) Personaliteenuste sisseostu plussid ja miinused on kokkuvõtvalt välja toodud tabelis 4.

Tabel 4. Personaliteenuste sisseostu plussid ja miinused

Värbamine		Tööjõurent		Personalihaldus	
plussid	miinused	plussid	miinused	plussid	miinused
Rahaline kokkuvõid	Värbaja ei tunne organisatsiooni	Agentuur vastutab kogu dokumentatsiooni eest	Teenuse hind	Uued ideed ja lahendused	Kõrge kind
Ajaline kokkuvõid	Teenuse hind	Voolavuse näitaja kontrolli all	Töötajate võrdväärne kohtlemine	Rätseplahendused	Ajamahuk as
Partneri kompetents	Ostetava teenuse sisu on arusaamatu	Värbamisprotsess kiire		Objetiivne hinnang	
Bränding	Kliendil ei ole aega				

Allikas: (autori koostatud lisas 4 väljatoodud andmete alusel)

Järgnevate küsimuste eesmärk oli uurida seda, kuidas agentuurid klientide rahulolu ja enda tulemusi mõõdavad. Kaks valimis olevat agentuuri viivad enda klientide seas kaks korda aastas läbi üldiseid kliendirahuloluuuringuid: “Samuti viime siis läbi ka põhjalikke kliendirahulolu uuringuid kaks korda aastas.” (i1) Kaks vastanut, kes suuremaid rahuloluuuringuid oma klientide seas läbi ei vii uurivad klientide rahulolu ostetud teenusega iga projekti lõppedes: “Pigem ta on selline orgaaniline, et iga projekti lõppedes ikkagi väike vestlus kliendiga ja kuidas ta rahule jäi, et jah meil sellist regulaarset rahuloluuuringut ei ole.” (i5)

Agentuurid kasutavad enda tulemusmõõdikutena edukalt lõppenud värbamisprojektide arvu: “Hetkel me mõõdame siis selle järgi, et kui palju meil on projekte töös ja me mõõdame siis sellega, et kas inimene leiti või ei leitud. Ja üldjuhul, see näitab meie töö efektiivsust. Et kaheksakümmend protsenti loetakse heaks tulemuseks.” (i2). Lisaks on üks vastaja välja toonud, et nemad mõõdavad enda tulemusi nii ettevõtte käibe kui ka iga konsultandi individuaalse rahalise eesmärgi saavutamise järgi: “Ütleme sellist jah, me pigem ikka vaatame enda tulemusi, siis käibe poolest ja igal konsultandil on ikkagi kindlad eesmärgid seatud, aga need eesmärgid on pigem nagu käibe-alased.” (i5) Lisaks on ühe tulemusmõõdikuna välja toodud värbamisprotsessi pikkus: “Ja ja siis loomulikult vaatame ka seda kui pikk on meie värbamisprotsess, et kui tavaliselt on see 4-8 nädalat, siis kui konsultant suudab projekti lõpetada 4-6 nädalaga, siis see on ka kindlasti efektiivsuse mõõdikuks.” (i1)

Garantiijuhtumeid ei pidanud ükski vastanud agentuur oluliseks tulemusnäidikuks, kuna kandidaadi lahkumispõhjuseks ei pruugi olla seotud värbaja halva tööga: “Aga mõnikord need garantiid lõppevad väga erinevatel põhjustel see võib olla ka, ma ei tea reorganiseerimine või, või mingid muud asjad, et või, või ootused on valesti kokku räägitud. Inimestele on lubatud boonuseid või asju, mida tegelikult lõpuks ettevõtte ei anna ja inimene on selles pettunud ja läheb ära. Et see ei ole alati seotud sellega, et inimene ei olnud võib olla oma töökogemuselt või kvaliteedilt hea, vaid selles, et mingid muud nüansid, mis on jäänud läbi rääkima.” (i4)

3.1.4. Ülevaade muutustest personaliteenuste turul, konkurentsist Eestis ning turu arengusuundadest

Järgnevate küsimuste eesmärgiks oli välja selgitada olulisemad muutused valdkonnas viimastel aastatel, kuivõrd suur on konkurents vastaval alal Eestis ning võimalikud turu tuleviku arengusuunad. Neli vastajat on täheldanud, et nõudlus personaliteenuste ja peamiselt just värbamisteenuse sisseostu järgi on aasta- aastalt järjest kasvanud: “Kui me räägime värbamisteenusest üldiselt, siis jah viimased kaks aastat on nõudlus tugevalt kasvanud, aga seal on põhjus selles, et häid inimesi ongi oluliselt raskem nüüd leida kui paar- kolm aastat tagasi.” Üks vastajatest arvas, et nõudlus värbamisteenuse järgi kõigub isegi aastaaegade lõikes: “Üldiselt on nii, et sügis ja kevad on hästi aktiivsed perioodid ja siis nagu ikka, on ja, ja mõnes mõttes aasta alguses, siis annavad kõik oma uusaastalubadusi...” (i4).

Ühtlasi mainisid kaks vastajat, et personalihalduse lahendustest on järjest populaarsemaks muutunud töötajate individuaalne hindamine ja arendamine: “Ja võib-olla see individuaalne arendamine on tõusutrendis, et kui varem olid koolitused, siis praegu individuaalne arendamine on ikkagi trendilaineharjal.” (i3)

Konkurentsi turul hinnates leidsid neli vastajat, et palju on erinevaid ühe-kahe inimese ettevõtteid, keda tuleb turule palju, kuid kes tegelikult olulist konkurentsi ei paku, kuna jäävad turul püsima lühiajaliselt või ei suuda suuremaid värbamisprojekte läbi viia: “Tullakse ja kaovad, sellised pisikesed nišitegija nimetatakse neid nišitegijateks. Kui me räägime üldse värbamisteenustest, siis meil on Eestis väga-väga palju nii-öelda ühe mehe ja ühe naise firmasid, ehk siis personaliinimene ise on oma tööandja ja ta pakubki seda sama teenust ehk värbamisteenust. Neid on tõesti palju, aga noh nad tulevad ja kaovad ka, aga kokkuvõttes on neid ikka palju.” (i2) Üks vastajatest leidis, et tugevamaid konkurente on turul kahekümne

ringis: “Aga et neid lähemaid konkurente, et võib-olla ongi mingi kakskümmend, enamus nad on meil siin kogu aeg olnud, selles mõttes, et keegi ei ole nagu väga ära läinud ja keegi nagu väga juurde ka ei ole tulnud.” (i4)

Turu arengusuundadest tõid kaks vastajat välja, et järjest olulisemaks on muutunud ja muutub arvatavasti tulevikus veelgi välismaalt inimeste värbamine, kuna Eestist on väga spetsiifilisi profile keeruline leida ning globaliseerumine on inimeste värbamise välismaalt tunduvalt lihtsamaks teinud: “Ma arvan, et ka rahvusvahelist värbamist, et kindlasti välismaalaste värbamine on üks suund, mis meie kliente köidab.” (i5)

Lisaks mainisid kaks vastajat ka töötaja brändingu kui teenuse järjest olulisemaks muutumist värbamisel: “Klient peab kindlasti varuma rohkem aega ja rohkem investeerima ja, ja kindlasti muretseda oma brändi pärast. Sellepärast et kui ettevõtte maine on keskmine või madal siis seda raskem on sinna leida tal töötajat, isegi värbamisteenustega, sellepärast, et iga töötaja enne kui ta ikkagi läheb tööintervjuule pärast, isegi kui ta lõppvoorus on, loeb läbi selle ettevõtte maine, *google*-dab, vaatab ja kui sellel ettevõttel on plekk küljes, siis on väga raske leida endale head inimest.” (i2)

Kui praegu moodustavad erinevad personalihalduse lahendused vastavate agentuuride käibest küllaltki väikese osa võrreldes värbamisega, siis kaks vastajat leidsid, et arvatavasti suureneb tulevikus ka nende lahenduste olulisus turul: “Tõenäoliselt muutub ka popimaks personalitöö, et ta muutub samasuguseks nagu raamatupidamine täna on, et sellest kõik saavad aru, et miks raamatupidamised on mõistlik teenusena sisse osta, keegi ei kahtlusta seda. Või noh ei sea seda küsimuse alla, siis personalitöö tõenäoliselt järjest ja järjest rohkem läheb sinna.” (i4)

3.2. Sisseostetavate personaliteenuse kasutajate seas läbiviidud küsitluse tulemused

Järgnevalt antakse ülevaade personaliteenuste sisseostuga kokkupuutunud personalitöö eest vastutavate isikute seas läbiviidud kvantitatiivse uuringu tulemustest. Peatükk on jaotatud neljaks suuremaks alapeatükiks- esmalt antakse ülevaade valimist ning kirjeldatakse üldiseid trende ja rahulolu personaliteenuste sisseostmisega, seejärel analüüsitakse värbamise, tööjõurendi ja personalihalduse sisseostmist ning lõpetuseks antakse ülevaade kliendi nõudlusest ning ootustest personaliteenuste sisseostule.

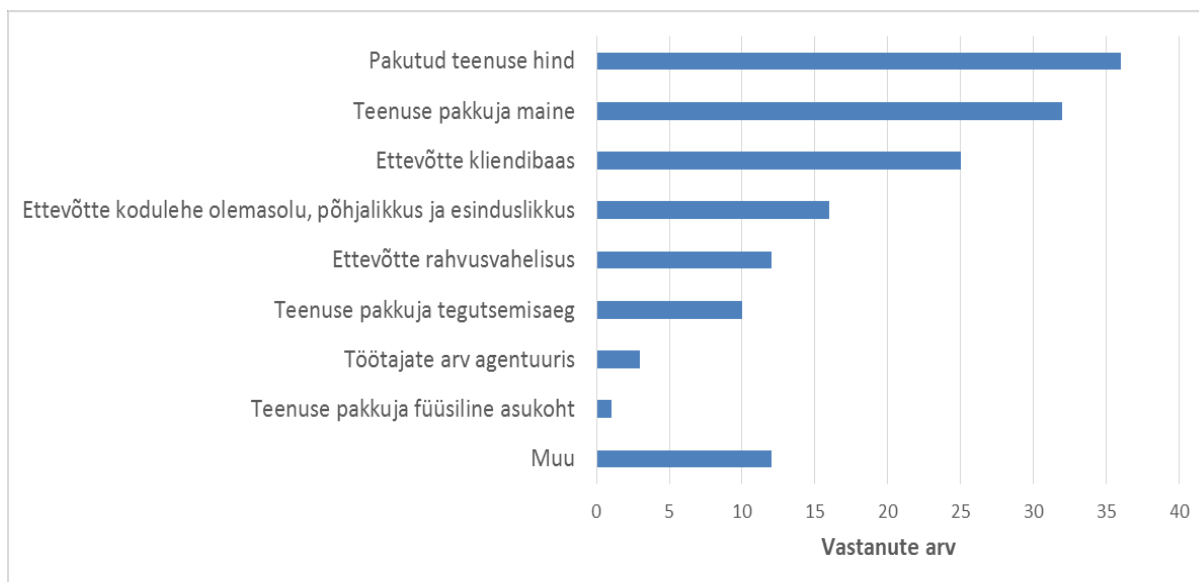
3.2.1 Küsitlusest osavõtjate taustinfo ning üldised trendid ja rahulolu personaliteenuste sisseostmisega

Nagu eelnevalt välja toodud, siis saadeti küsitluse kokku 1891 personaliteenuste agentuuri kliendile, edastati 800-le PARE liikmele ning avaldati 223 liikmelises personalitöötajate sotsiaalmeedia grupis. Kuna teada ei olnud konkreetset arvu, kui palju personalitöötajaid/ettevõtteid on kokkupuutunud personaliteenuste sisseostuga, siis ei saa ka määratleda kui suur osa üldkogumist uuringust osa võttis, ühtlasi ei saa tulemusi seetõttu üldistada.

Uuringu sihtrühmaks olid personalitöö eest vastutavad isikud, kes on kokkupuutunud personaliteenuste sisseostuga- küsitlusele laekus kokku 42 vastust. Nagu ka intervjuudest agentuuridega selgus, siis personaliteenuste sisseostmise puhul ei eristu väga konkreetset üks tegevusvaldkond, kus personaliteenust ostetakse sisse märgavalt rohkem- küsitlusele vastanute seas oli enim vastajaid IT sektorist (21%), tootmissektorist (19%) ning logistika ja transpordi (14%) valdkonnast, kõigest 2% vastanutest olid turundus- ja reklaamivaldkonnast. Sellegipoolest saab väita, et keskmised- ja suurettevõtted kasutavad tunduvalt rohkem personaliteenust- ligi 90% vastanutest esindasid ettevõtteid, kus töötajate arv on suurem kui 50 inimest ning kõigest 10% vastanutest töötasid mikro- ning väikeettevõtetes. Ligi 93% vastanutest olid personalispetsialistid või -juhid, vastavalt 36% ja 57% ning ülejäänud 7% ettevõtete juhid ning muudel positsioonidel töötavad isikud.

Küsimustiku esimene osa uuris vastanute üldisi trende ning rahulolu personaliteenuste sisseostul. Kõikidele küsimustele vastamine oli kohustuslik. Esimese küsimuse eesmärk oli uurida, kuidas vastajad endale personaliteenuste partneri on leidnud. Valida oli nelja vastusevariandi vahel, kusjuures valida võis ka mitu varianti. Tulemustest selgus, et põhiliselt leitakse endale personaliteenuste partner läbi tuttavate ja koostööpartnerite soovitude (n=30), seejärel läbi agentuuride enda tutvustusürituste kaudu (n=20) ning ka läbi internetiotsingu (n=19). Vastusevarianti "Muu" valiti kõigest neli korda ja sealjuures toodi välja varasemat teadmist teenuse pakkujatest, enda töökogemust agentuuris, pikaajalist praktikat ja koostööd ning enda eelnevaid teadmisi.

Teise küsimuse eesmärgiks oli uurida, mida peetakse oluliseks personaliteenuste partneri valikul. Vastajatel oli valida üheksa vastusevariandi vahel ning valida tuli kuni viis kõige olulisemat tegurit. Küsimuse tulemused on välja toodud joonisel 3.

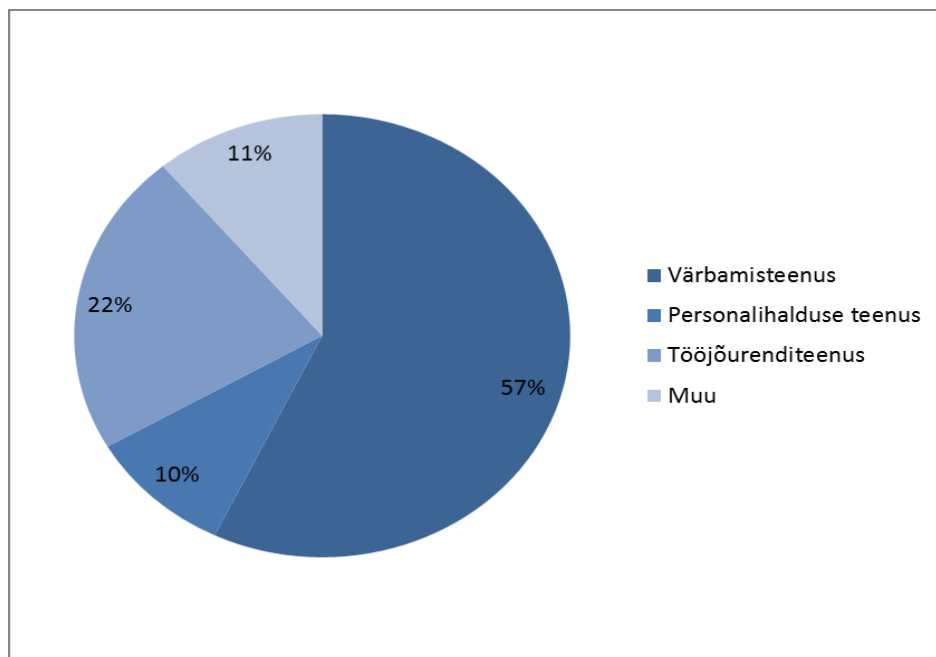


Joonis 3. Personaliteenuste partneri valikut mõjutavad tegurid

Allikas: (autori koostatud)

Nagu joonisel 3 näha, siis kõige olulisemateks faktoriteks on sisseostetava personaliteenuse hind ($n=36$), teenuse pakkuja maine ($n=32$) ning ettevõtte kliendibaas ($n=25$). Lisaks tõid vastajad välja ka “muu” vastuse all teenuse kvaliteedi, paindlikkuse ja professionaalsuse ($n=12$). Kõige vähemolulisemaks peeti personaliteenuste partneri asukohta ($n=1$) ja töötajate arvu agentuuris ($n=3$).

Kolmanda küsimuse eesmärgiks oli uurida milliseid personaliteenuseid ettevõtte on endale sisse ostnud välise partneri käest. Valikuvariante oli neli ning vastaja sai valida ka mitu varianti. Erinevaid vastusevariante valiti kokku 63 korda. Tulemustest selgus, et kõige populaarsem sisseostetav teenus on värbamisteenus ($n=36$), seejärel tööjõurenditeenus ($n=14$) ning personalihalduse teenused ($n=6$). Vastusevariandi “muu” oli valinud 17% vastajatest ($n=7$). Viimase all toodi välja töökuulutuspordaalide kasutamine, ametikohtade kaardistamine ning töörahulolu-uuringute läbiviimine. Tulemused on välja toodud alloleval joonisel 4.



Joonis 4. Sisseostetavad personaliteenused valdkonniti

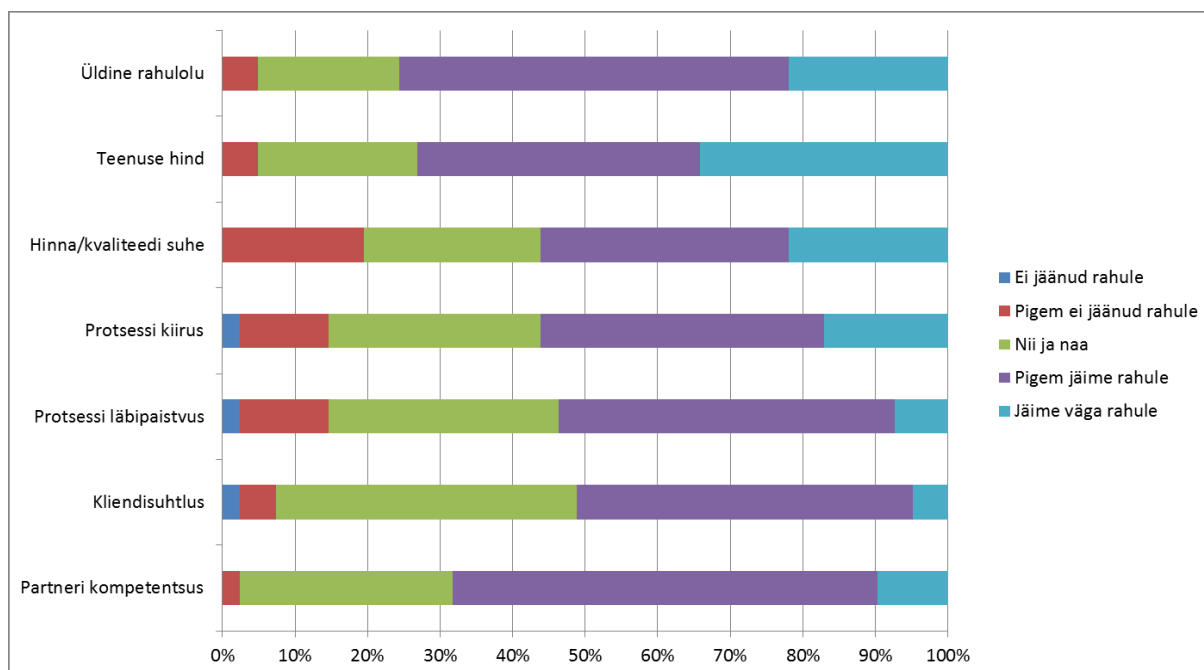
Allikas: (autori koostatud)

Järgneva küsimuse eesmärk oli selgitada välja, kui tihti ettevõtted tavaliselt personaliteenust sisseostavad. Valikuvариante oli viis ning vastaja sai valida vaid ühe vastusevariandi. Tulemustest selgus, et tavaliselt pöörduakse välise partneri poole personaliteenuste sisseostuks 1-2 korda aastas ($n=14$), mitmed vastanud ettevõtted on igapäevased personaliteenuste sisseostu kasutajad ning ostavad teenust sisse pidevalt ($n=11$).

Viienda küsimusega üritati väljaselgitada kuivõrd lojaalsed on kliendid ühele agentuurile või eelistatakse kasutada mitut agentuuri. Vastusevariandid olid ühest kolmeni ning rohkem kui kolm ning vastaja sai valida ühe vastusevariandi. Tulemustest selgus, et suurem osa teenuse kasutajaid on viimase viie aasta jooksul kasutanud rohkem kui kolme agentuuri teenuseid ($n=13$), võrdselt 23.8% vastanuteist on kasutanud ühte ($n=10$) või kahte agentuuri ($n=10$) ning 21% vastanuteist kasutas viimase viie aasta jooksul kolme agentuuri teenuseid ($n=9$).

Kuuenda ning seitsmenda küsimuse eesmärgiks oli uurida klientide senist rahulolu personaliteenuste sisse ostmisega. Mõlema küsimuse tulemused on välja toodud joonisel 5. Vastavate küsimuste puhul pidid vastajad määrama oma senise rahulolu personaliteenuse

sisseostuga Likert-i viie palli skaalal- 1- ei jäänud rahule, 5- jäime väga rahule. Küsimustele laekus 41 vastust.



Joonis 5. Klientide rahulolu personaliteenuse sisseostuga

Allikas: (autori koostatud)

Kuues küsimus hindas klientide üldist rahulolu personaliteenuste sisseostuga. Suurem enamus vastanutest hindas enda rahulolu sisseostetava personaliteenusega hinnanguga neli ehk “pigem jäime rahule” (n=24). Kusjuures ükski vastaja ei hinnanud rahulolu ühega ehk “ei jäänud rahule” hinnanguga (n=0).

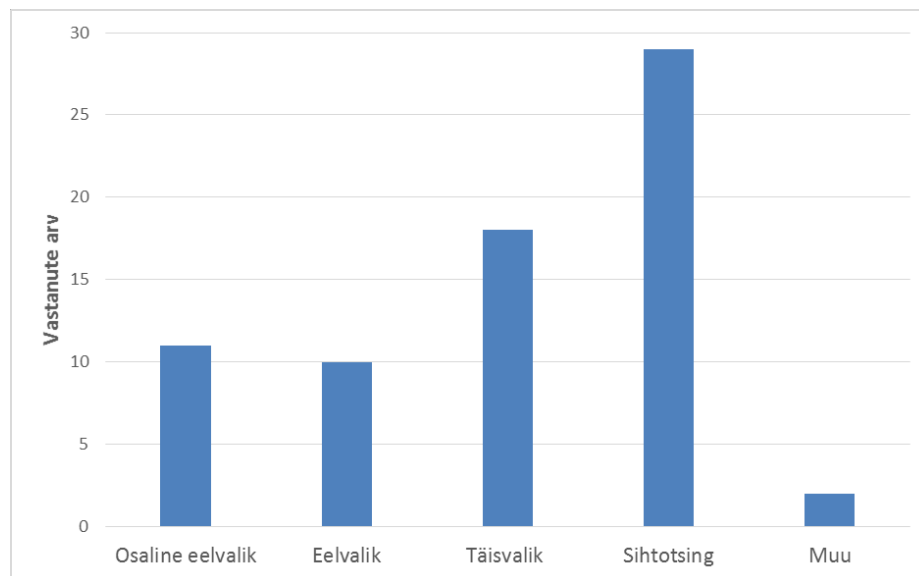
Seitsmes küsimus uuris klientide rahulolu personaliteenuste sisseostuga lähtudes kuuest mõõdikust- teenuse hind, teenuse hinna-kvaliteedi suhe, protsessi kiirus, protsessi läbipaistvus, kliendisuhtlus ning partneri kompetentsus. Valdav enamus vastajatest (n=19) hindas oma rahulolu sisseostetava personaliteenuse hinnaga pigem rahulolevaks ehk viie palli süsteemis hindegaga neli. Rahulolu sisseostetava teenuse hinnaga oli küllaltki madal kolmel vastajal- hinnatud skaalaga 1 (n=1) või 2 (n=2). Jooniselt on näha, et valdavam enamus teenuse ostjatest jäi siiski ostetud teenuse hinna ja kvaliteedi suhtega pigem rahule ehk ostetud teenus vastas hinnale (n=19). Kliendirahulolu protsessi kiirusega oli küllaltki positiivne- 16 vastajat jäid ostetud teenuse protsessi kiirusega pigem rahule ning seitse vastajat hindas oma rahulolu maksimaalse

punktiskooriga ehk “jäime väga rahule”. Rahulolematust protsessi kiirusega väljendas kuus vastajat, kes hindasid enda rahulolu punktidega üks või kaks. Protsessi läbipaistvusega jäid pigem (n=14) ja väga rahule (n=9) kokku 23 vastajat. Võrreldes teiste mõõdikutega, on selle näitaja mitterahulolu skoor “pigem ei jäänud rahul” küllaltki kõrge (n=8), millest võib järeldada, et kliendid ei ole rahul sellega, et nad ei oma täielikku ülevaadet sisseostetavast protsessist. Kliendisuhtluse puhul on täheldada väga suurt kliendirahulolu- 14 vastajat jäid agentuuri suhtlusega väga rahule ning 16 andsid hinde “pigem jäime rahule”. Siinkohal mitte ükski vastaja ei hinnanud oma rahulolu kliendisuhtlusega hindegas üks. Viimaseks mõõdikuks kliendirahulolu mõõtmisel oli personaliteenuste partneri kompetentsus. Üldine rahulolu partneri professionaalsusega on positiivne- 22 vastajat jäid pigem rahule ning 9 jäid väga rahule. Partneri kompetentsusega ei jäänud pigem rahule kõigest kaks vastajat. Kokkuvõtvalt võib väita, et kõige kõrgema keskmise tulemusega olid vastavatest mõõdikustest rahulolu teenuse hinnaga, hinna ja kvaliteedi suhte ning partneri kompetentsusega.

3.2.2. Personaliteenuste sisseostmise analüüs

Järgnevate küsimuste eesmärgiks oli keskenduda kolmele suuremale valdkonnale- värbamine, personalihalduse teenused ning renditööajad ning uurida, milliseid teenuseid konkreetselt kliendid sisse ostavad ning mis on selle põhjuseks ning plussiks ja miinuseks.

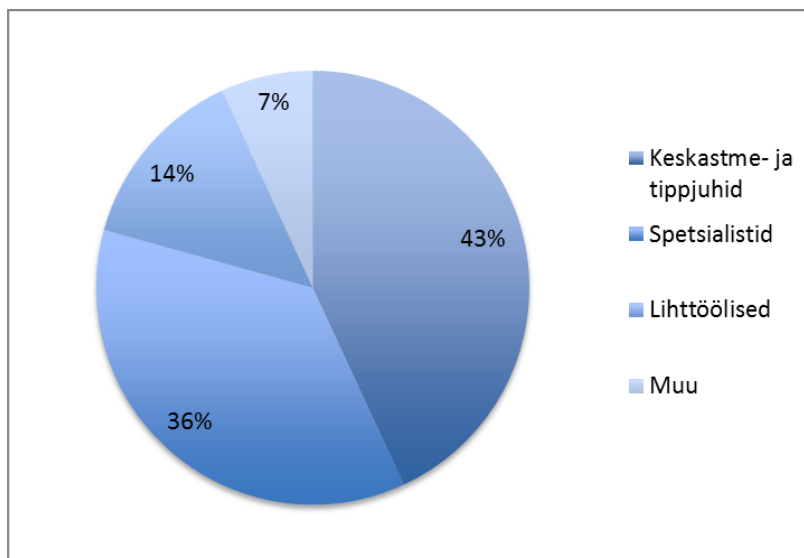
Teine küsimustiku osa keskendus värbamisteenustele ning koosnes viiest küsimusest, kui vastaja ei olnud värbamisteenuse sisseostuga kokkupuutunud, siis suunati ta järgmisesse osasse. Teise osa esimese küsimusi eesmärk oli välja selgitada, millist värbamisteenust kliendid tavaliselt sisse ostavad, vastusevariante oli viis ning vastaja sai märkida ka mitu vastusevarianti. Kokku vastas küsimusele 39 vastajat, kes märkisid erinevaid vastusevariante kokku 70 korda. Seega iga vastaja on kasutanud ligi kahte erinevat värbamisteenust. Tulemustest selgus, et kõige populaarsem on sihtotsingu (otsepakkumiste tegemine ning passiivsete kandidaatideni jõudmine) sisseostmine (n=29). Kõige vähempopulaarsem oli eelvaliku (kuulutuse koostamine, avaldamine, kandidaatide valik ja presenteerimine) sisseostmine (n=10). Küsimuse tulemused on välja toodud alloleval joonisel 6.



Joonis 6. Ülevaade sisseostetavatest värbamislahendustest

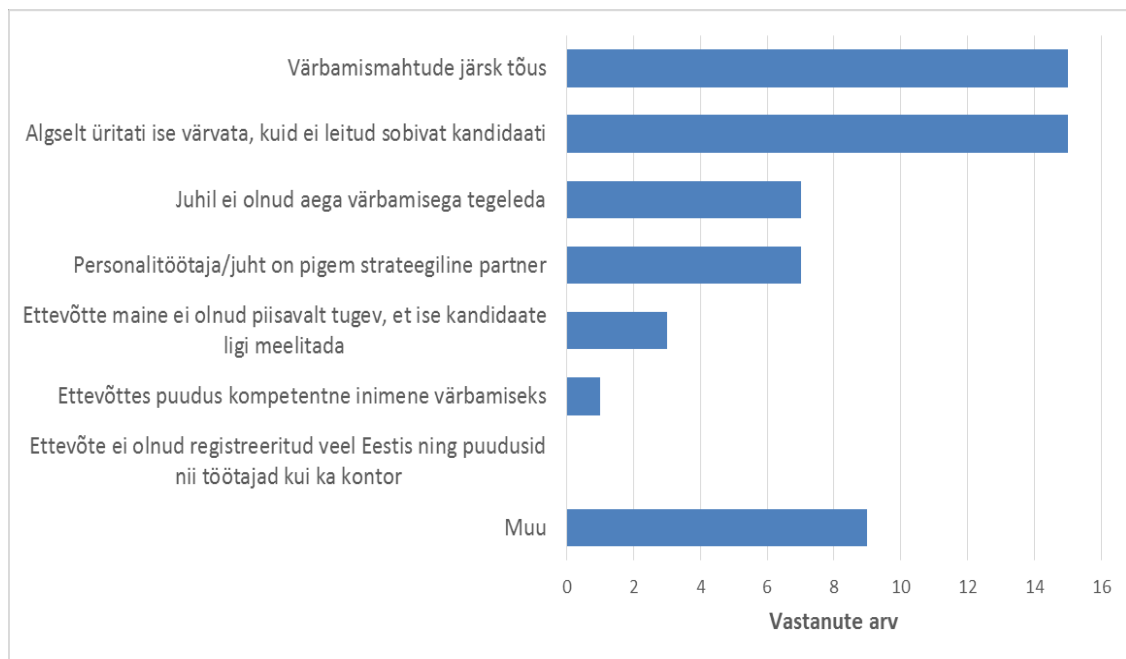
Allikas: (autori koostatud)

Järgneva küsimuse eesmärk oli uurida, mis on peamised positsioonid, mille värbamisel kasutatakse agentuuride teenuseid. Vastajatel oli valida nelja vastusevariandi vahel ning valida võis ka mitu vastusevariant. Kokku laekus antud küsimusele 38 vastust ning märgiti ära erinevaid vastusevariante 58 korda. Tulemustest selgus, et kõige enam ostetakse värbamisteenust sisse keskastme- ja tippjuhtide ($n=25$) ning spetsialistide ($n=21$) värbamisel. Tunduvalt vähem kasutatakse välise partneri teenust oskustöölise värbamisel ($n=8$). Küsimuse tulemused on graafiliselt välja toodud joonisel 7.



Joonis 7. Põhilised positsioonide mille värbamisel sisseostetavat värbamisteenust kasutatakse
Allikas: (autori koostatud)

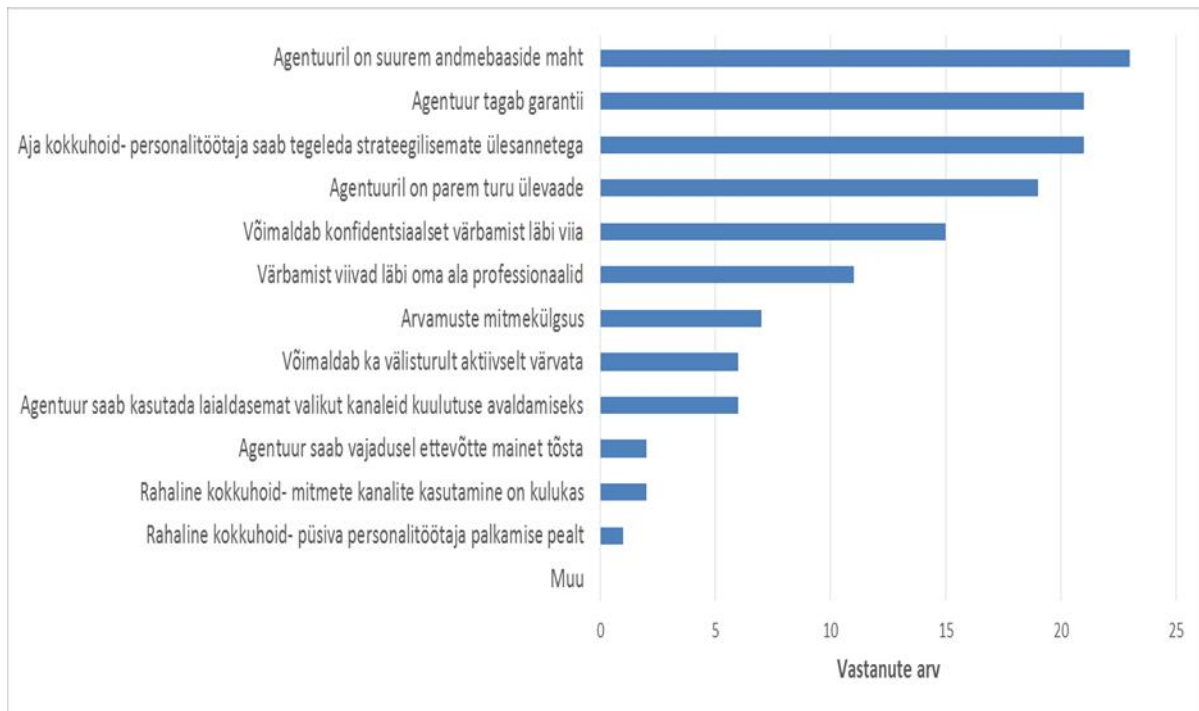
Järgnev küsimus uuris, miks vastajad üldse otsustasid värbamisteenust sisse osta väliselt partnerilt. Vastusevariante oli kaheksa ning vastajal paluti märkida maksimaalselt kolm kõige olulisemat. Kokku laekus vastavale küsimusele 38 vastust ning erinevad vastusevariandid olid äramärgitud kokku 57 korda, seega iga vastaja valis keskmiselt ühe või kaks varianti. Kõige olulisemateks põhjusteks, miks värbamisteenust ettevõttesse sisse otsustati osta olid järgnevad: algselt üritati ise värvata, kuid ei suudetud sobivat kandidaati leida ($n=15$), värbamismahud tõusid järsku ning endal ei olnud piisavalt ressursi ($n=15$), vastusevariandi “muu” all toodi välja vajadus nii sihtotsingu kui ka konfidentsiaalse otsingu järgi ($n=7$). Ühegi vastaja jaoks ei tekkinud värbamisteenuse sisseostu vajadus sellest, et uut ettevõtet ei olnud Eestisse registreeritud ja puudusid töötajad ja kontor, kes värbamisega oleks kohapeal tegelenud ($n=0$). Vastava küsimuse tulemused on välja toodud joonisel 8.



Joonis 8. Värbamisteenuste sisseostmise põhjused

Allikas: (autori koostatud)

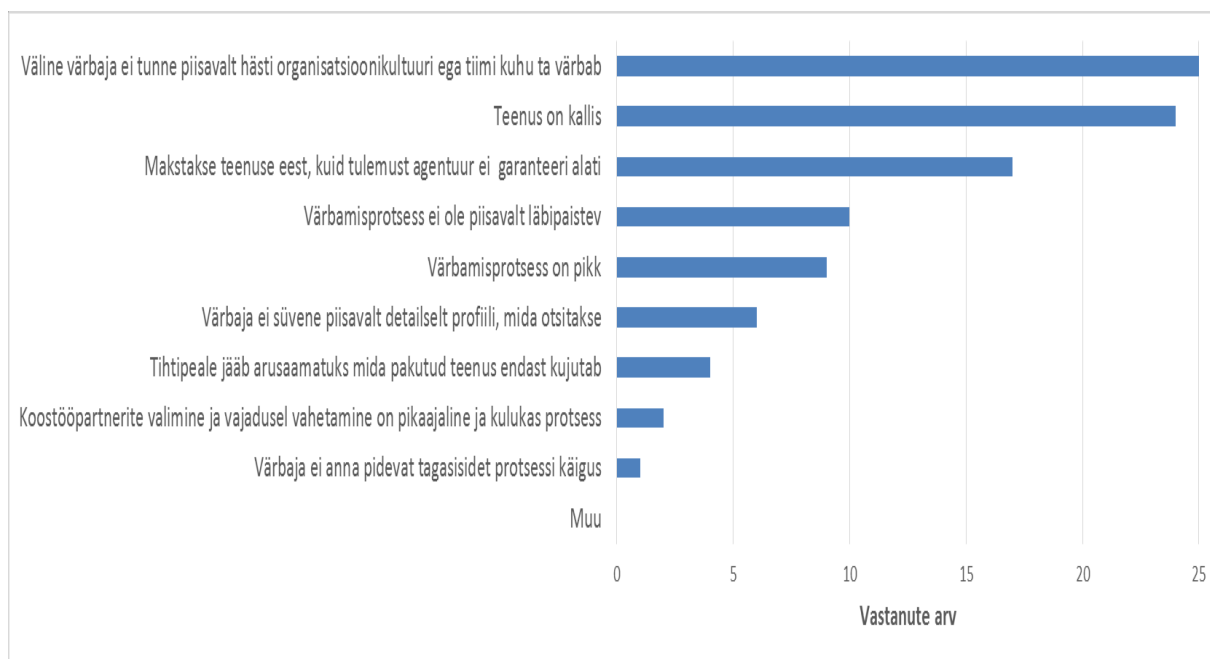
Teise osa neljas küsimus keskendus peamistele eelistele, mida värbamisteenuse sisseostmine kliendile pakub. Küsimusele oli 13 erinevat vastusevarianti ning vastajal paluti valida kolm kõige olulisemat. Kokku laekus vastavale küsimusele 39 vastust ning erinevaid vastusevariante märgiti kokku 134 korda, seega valis iga vastaja keskmiselt kolm või neli vastusevarianti. Kõige olulisemate eelistena toodi välja agentuuri suur andmebaas otsepakkumiste tegemiseks ($n=23$), ajaline kokkuhoid, juht/personalitöötaja saab tegeleda strateegilisemate ülesannetega ($n=21$) ning agentuuri poolt pakutav garantii, mis kandidaadi lahkumisel kohustab agentuuri uuesti tasuta otsingut läbiviima ($n=21$). Olulise eelisena ei ole tajutud rahalist kokkuhoidu värbamiskanalite kasutamise ($n=1$) ega ka personalitöötaja palkamata jätmise pealt ($n=2$). Värbamisteenuse sisseostu peamised eelised on välja toodud kokkuvõtvalt joonisel 9.



Joonis 9. Peamised eelised värbamisteenuste sisseostul

Allikas: (autori koostatud)

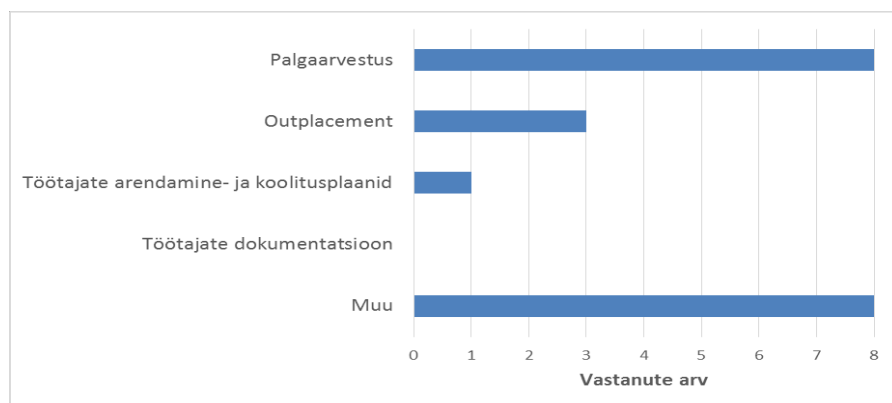
Teise osa viimane küsimus uuris, mis on peamiseks miinusteks värbamisteenuse sisseostul. Kokku oli välja toodud 10 erinevat vastusevarianti ning vastajal paluti valida kolm kõige olulisemat. Kokku laekus 38 vastust ning erinevaid vastusevariante oli märgitud kokku 97 korda, seega valis iga vastaja keskmiselt kaks või kolm vastusevarianti. Tulemustest selgus, et klientide jaoks on kõige suuremaks miinuseks värbamisteenuse sisseostul see, et väline värbaja ei tunne piisavalt hästi organisatsioonikultuuri ega tiimi kuhu ta inimest värbab ($n=25$), ühtlasi on miinusena nähtud teenuse kõrget hinda ($n=24$) ning tõsiasja, et klient maksab teenuse eest, kuid agentuur kindlat tulemus ei garanteeri ($n=17$). Vähemolulisema miinusena nähakse seda, et värbaja ei anna protsessi kohta informatsiooni ($n=1$) ning koostööpartnerite valimine ja vahetamine on keerukas ($n=2$). Tulemused on välja toodud joonisel 10.



Joonis 10. Värbamisteenuse sisseostu peamised miinused

Allikas: (autori koostatud)

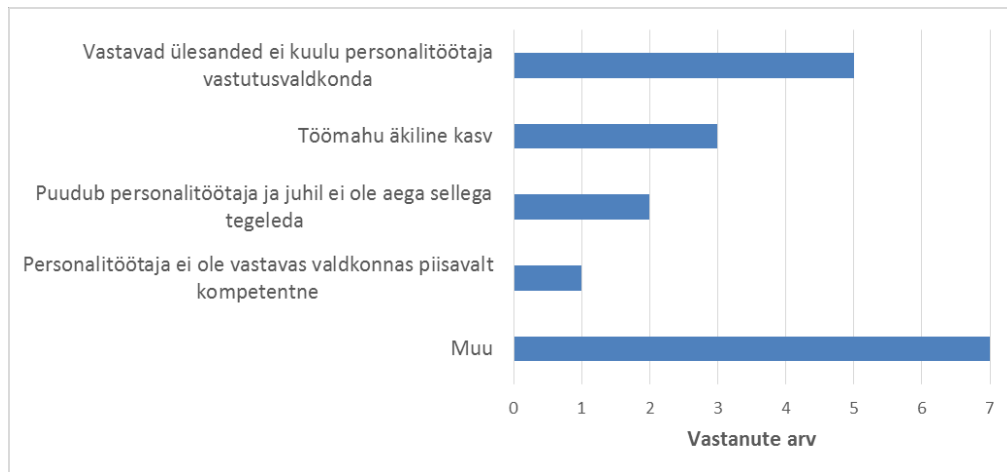
Kolmas osa keskendus personalihalduse teenuste sisseostule ning koosnes neljast küsimusest. Vastajad, kes ei olnud personalihalduse teenuseid sisse ostnud suunati järgmisesse osasse. Esimese küsimuse eesmärk oli uurida, milliseid personalihalduse teenuseid kliendid endale sisse ostavad. Vastajatel oli valida viie vastusevariandi vahel ning valida sai ka mitu varianti. Kokku laekus vastavale küsimusele 18 vastust ning erinevad variandid märgiti ära 20 korda ehk iga vastaja valis keskmiselt ühe personalihalduse teenuse. Vastustest selgus, et kõige rohkem ostetakse sisse palgaarvestust ($n=8$), ükski vastaja ei märkinud ära töötajate dokumentatsiooni ($n=0$). Kusjuures kaheksa vastajat märkis ostetavaks teenuseks “muu” ning nendest seitse kommentaariga, et ei osta vastavat teenust sisse. Tulemused on välja toodud joonisel 11.



Joonis 11. Ülevaade sisseostetavatest personalihalduse lahendustest

Allikas: (autori koostatud)

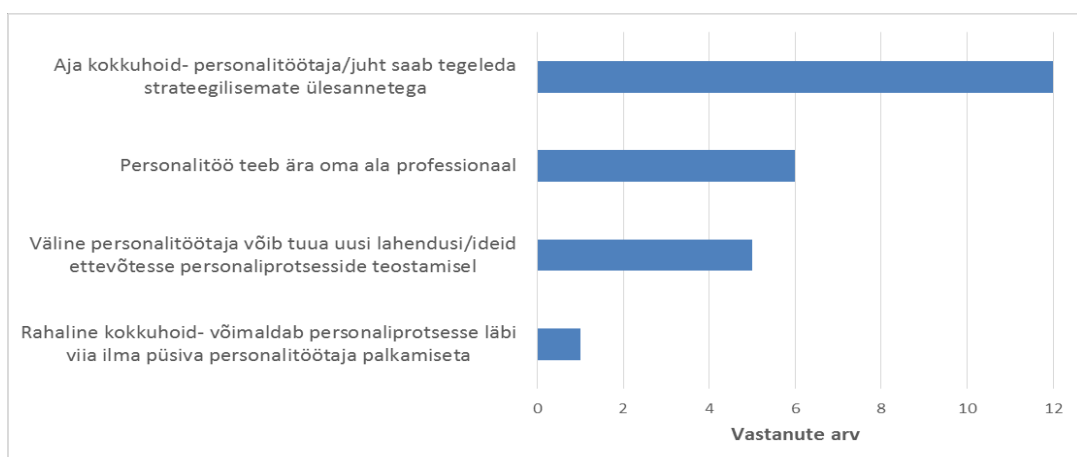
Järgmine küsimus kolmandast osast uuris põhjusi, millest tekkis vastajal vajadus konkreetset personalihalduse lahendust sisseosta. Vastajatel oli valida viie vastusevariandi vahel ning märkida tuli kuni kolm kõige olulisemat. Kokku vastas järgnevale küsimusele 17 vastajat ning erinevaid vastusevariante märgiti ära 18 korda ehk iga vastaja valis keskmisel ühe vastusevariandi. Peamine põhjus personalihalduse teenuste sisseostmiseks on see, et sisseostetavad personaliteenused ei kuulu personalitöötaja vastutusvaldkonda (n=5). Vastusevariandi “muu” all toodi peamiste põhjustena välja rahvusvahelise kontserni poliitika ning välise personalitöötaja erapooletus ja täiendav kompetents, lisaks mainisid kaks vastajat, et ei ole vastavaid teenuseid sisse ostnud (n=7). Tulemused on välja toodud joonisel 12.



Joonis 12. Personalihalduse lahenduste sisseostmise põhjused

Allikas: (autori koostatud)

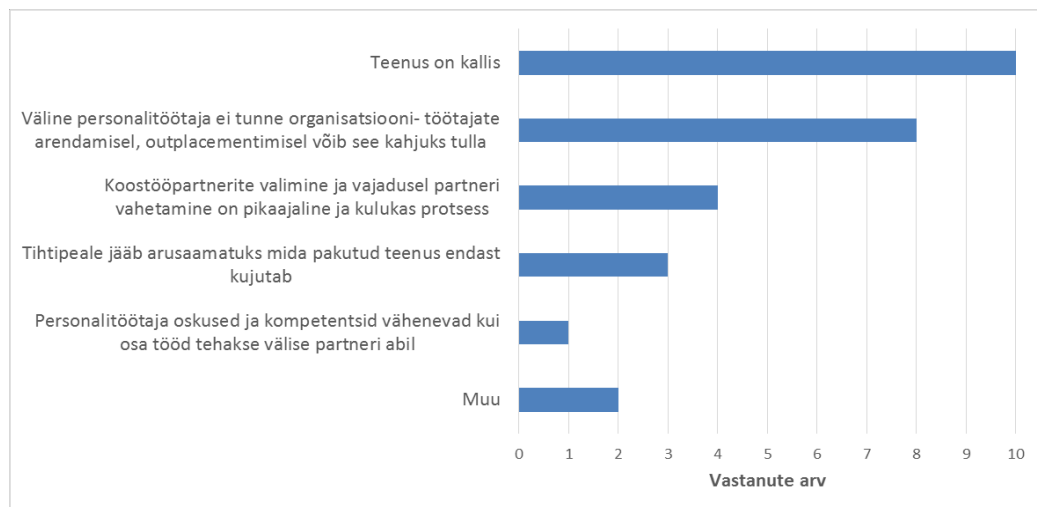
Kolmas küsimus keskendus personalihalduse teenuste sisseostmise peamistele eelistele. Vastajatel oli valida viie vastusevariandi vahel ning märkida tuli kolm kõige olulisemat. Kokku vastas antud küsimusele 18 vastajat ning erinevaid vastusevariante märgiti ära 27 korda. Kõige olulisema plussina personalihalduse sisseostul nähti ajalist kokkuhoidu, mille arvelt personalitöötaja/juht saab tegeleda strateegilisemate ülesannetega (n=12). Kõige vähem märgiti ära rahalist kokkuhoidu püsiva personalitöötaja palkamata jätmise pealt (n=1). Tulemused on välja toodud joonisel 13.



Joonis 13. Personalihalduse teenuste sisseostmise peamised eelised

Allikas: (autori koostatud)

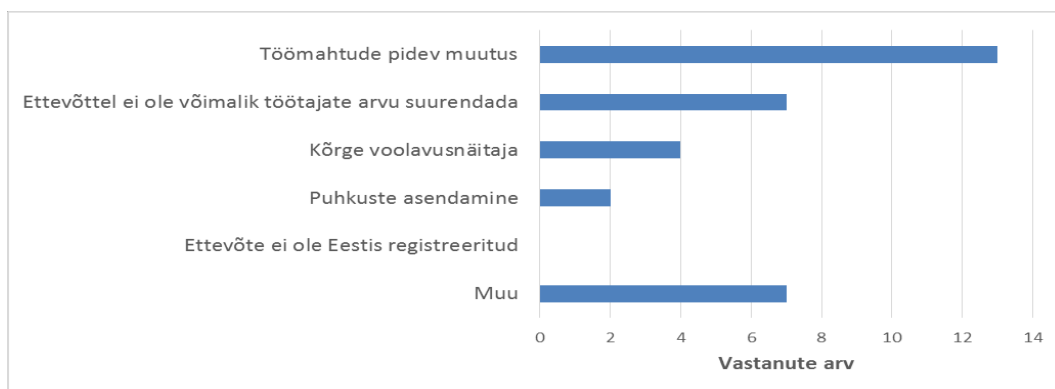
Viimane küsimus kolmandas osas uuris peamised miinuseid personalihalduse teenuste sisseostul. Vastajatel oli valida kuue vastusevariandi vahel ning märkida tuli kuni kolm kõige olulisemat. Kokku laekus vastuseid 17 ning erinevaid vastusevariante märgiti ära 28 korda ehk iga vastaja valid üks või kaks peamist miinust. Kõige suurema miinusena nähti seda, et vastav teenus on kallis (n=10) ning tõsiasi, et väline personalitöötaja ei tunne organisatsiooni piisavalt (n=8). Vastava küsimuse tulemused on välja toodud joonisel 14.



Joonis 14. Personalihalduse teenuste sisseostmise peamised kitsaskohad

Allikas: (autori koostatud)

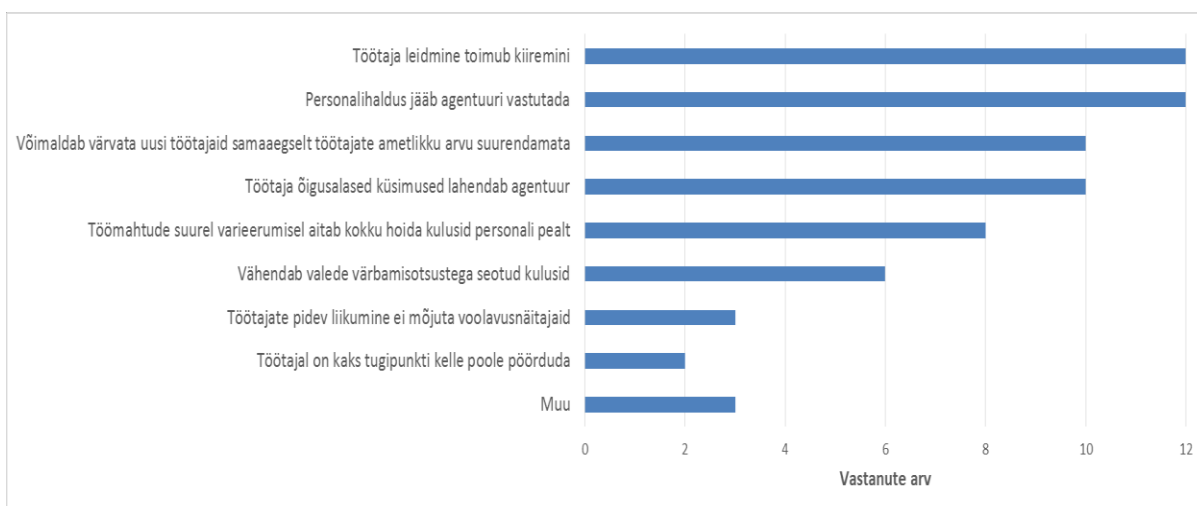
Neljas osa keskendus renditööjõuteenuse sisseostule ning koosnes kolmest küsimusest. Vastajad, kes ei olnud vastava teenusega kokkupuutunud suunati järgmisele lehele. Esimene küsimus uuris, millest kliendil tekkis vajadus tööjõurenditeenust kasutada. Vastajal oli võimalik valida kuue vastusevariandi vahel ning märkida ära kuni kolm kõige olulisemat. Kokku vastas antud küsimusele 22 vastajat ning erinevaid vastusevariante märgiti ära 30 korda, seega iga vastaja märkis ühe või kaks peamist põhjust, miks nad kasutavad renditööjõudu. Kaks vastajat märkis vastuse “muu” all ära, et ei ole renditööjõuteenust kasutanud. Kõige olulisema põhjusena toodi välja töömahtude pidev muutumine (n=13). Ükski vastaja ei ole kasutanud renditööjõudu kuna ettevõtte ei olnud Eestis registreeritud (n=0). Lisaks toodi täiendavalt ühe põhjusena välja vastava teenuse võimalus väljastpoolt Euroopa Liitu kergesti töötajaid värvata (n=1). Tulemused on välja toodud joonisel 15.



Joonis 15. Renditööjõuteenuse sisseostmise peamised põhjused

Allikas: (autori koostatud)

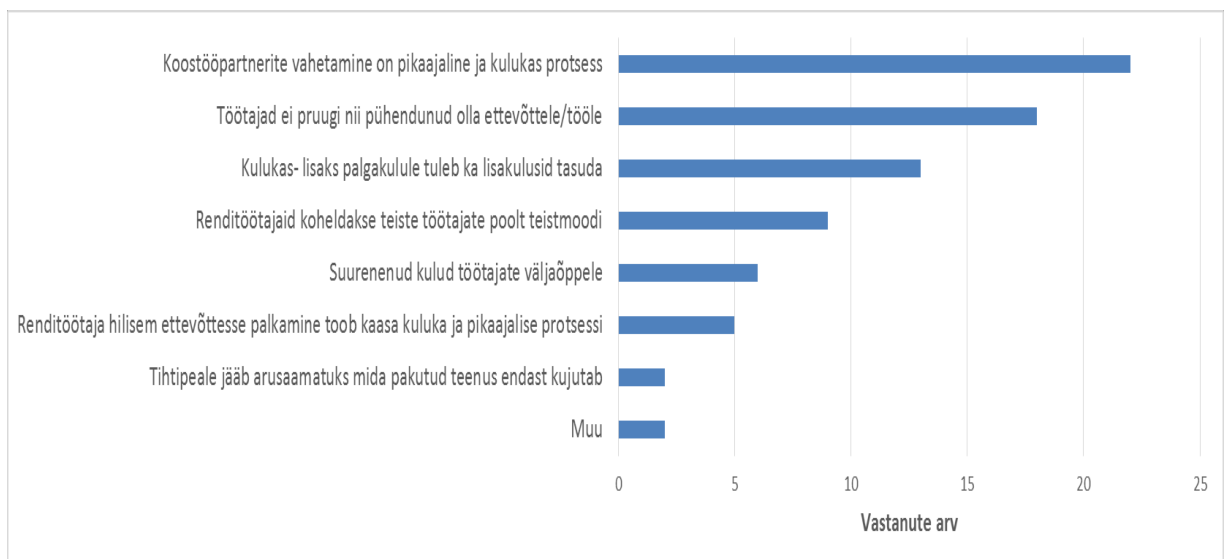
Teine küsimus uuris peamiseid plusse renditööjõu kasutamisel. Vastajatel oli valida 9 vastusevariandi vahel ning märkida tuli kuni kolm kõige olulisemat eelist. Kokku vastas antud küsimusele 23 vastajat ning erinevaid vastusevariante märgiti 66 korda, seega iga vastaja valis keskmisel kolm olulisemat eelist renditööjõu kasutamisel. Kõige olulisemaks eeliseks oli, et personalihaldus (lepingud, palgaarvestus) jääb agentuuri vastutusalaks (n=12) ning töötajate leidmine toimub kiiremini kui tavalise värbamisprotsessi käigus (n=12). Tulemused on välja toodud joonisel 16.



Joonis 16. Renditööjõuteenuse sisseostmise peamised eelised

Allikas: (autori koostatud)

Kolmas küsimus uuris renditööjõuteenuse sisseostmise miinuseid. Vastajatel oli valida kaheksa vastusevariandi vahel ning märkida tuli kuni kolm olulisemat kitsaskohta. Kokku laekus antud küsimusele 23 vastust ning vastusevariante märgiti ära 57 korda, seega iga vastaja valis keskmiselt kaks või kolm vastusevarianti. Tulemused on välja toodud joonisel 17. Nagu jooniselt näha, siis kõige suuremaks riskiks renditööjõu sisseostmisel nähakse seda, et renditöötajad ei pruugi olla niivõrd pühendunud ettevõttele ega tööle, kuna tegemist on lühiajaliste projektidega (n=18). Teise olulise negatiivse tegurina nähti teenuse hinda, kuna renditöötajate puhul tuleb lisaks palgatasule maksta ka vahendustasu agentuurile (n=13). Kolmanda riskina on välja toodud risk, et renditöötajad ei sulandu nii kergelt meeskonda (n=9).

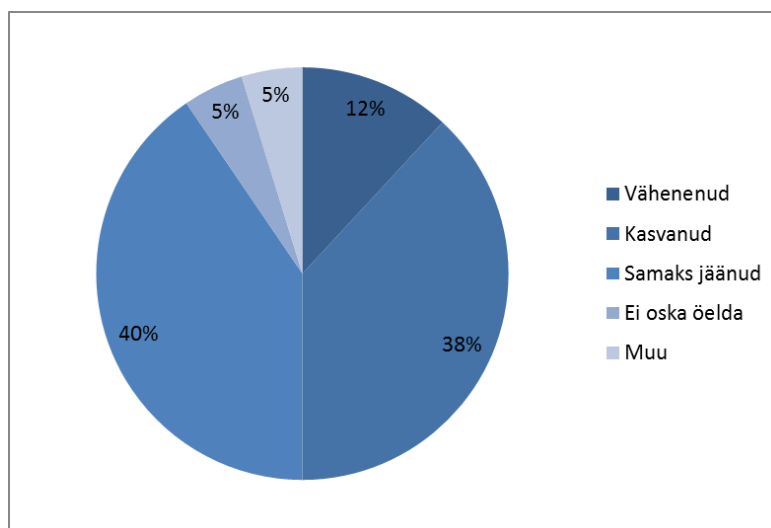


Joonis 17. Renditööjõuteenuse sisseostmise peamised miinused

Allikas: (autori koostatud)

3.2.3. Nõudlus personaliteenuste sisseostu järgi ning turu arengusuunad

Viimase küsitluse osa eesmärk oli uurida teenuse kasutajate nõudlust personaliteenuse järgi ning võimalikke turu arengusuundasid ning ootusi teenusele. Esimene küsimus uuris, kuidas on klientide nõudlus viimase viie aasta jooksul muutunud personaliteenuse sisseostu järgi. Vastajatel oli valida viie vastusevariandi vahel. 40.5% vastanutest leiab, et nende nõudlus personaliteenuste sisseostu järgi on viimastel aastatel samaks jäänud (n=17), 38.1% vastanutest leidis, et nende nõudlus teenuse järgi on viimastel aastatel kasvanud. (n=16) Kõigest 12% leiab, et nende nõudlus personaliteenuste sisseostu järgi on pigem vähenenud (n=5). Tulemused on välja toodud joonisel 18.



Joonis 18. Kliendite nõudluse muutumine sisseostetavate personaliteenuste järgi viimase viie aasta jooksul

Allikas: (autori koostatud)

Järgmine küsimus uuris klientide arvamust, kuivõrd nad leiavad, et turul on piisavalt teenuse pakkujaid või on nõudlust rohkem kui pakkumist teenuse järgi. Vastajatel oli valida kolme vastusevariandi vahel. Tulemustest selgus, et 78.8% vastanutest arvab, et turul on piisavalt personaliteenuseid pakkuvaid agentuure (n=33) ning kõigest 4.8% vastanutest arvab, et teenuse pakkujaid võiks rohkem olla (n=2). Vastusevariandi “muu” valis kokku 17% vastanutest (n=7), tuues sealjuures välja, et pakkujaid on isegi liiga palju, kuid vähe on

spetsiifilisele sektorile (näiteks IT) spetsialiseerunud agentuure ning paljude agentuuride teenuse kvaliteet annab soovida.

Küsitluse viimase küsimuse eesmärgiks oli uurida milliseid personaliteenuseid sooviksid kliendid pikemas perspektiivis veel endale sisse osta, mida praegu Eesti turul ei pakuta piisavalt. Vastavale küsimusele vastamine ei olnud kohustuslik ning vastajatel oli võimalus vastata oma sõnadega. Kokku laekus vastuseid 14, kellest neli ei osanud vastata antud küsimusele, üks leidis, et kõik vajalikud teenused on turul juba olemas ning üks vastaja ei plaani üldse tulevikus personaliteenuseid sisse osta. Uute lahendustega, mida turul võiks veel pakkuda toodi välja välistöötajate (eriti just väljaspoolt Euroopa Liitu) sissetoomisel dokumentatsiooni ja sisseelamisega abistamine (n=2). Samuti nähti vajadust personali arengut puudutavate teenuse järgi nagu arenguestlused ja koolitusplaanid (n=1) kui ka personali dokumentatsiooni haldamise järgi (n=1). Üks vastaja leidis, et mitmed agentuurid ei soovi enam tegeleda sihtotsinguga vaid müüvad kõiksugu teisi värbamislahendusi, vastaja arvates võiks turul olla rohkem vastava teenuse pakkujaid. Uue ideena toodi välja ka lahendus, mille puhul ettevõtte endistest töötajates luuakse niiöelda hooajaliste renditöötajate “pank”, süsteem töötaks efektiivselt just tudengite või pensionäride puhul, kes ei soovi täisajaga töötada, kuid sooviks hooajaliselt töötada. Samuti nägi üks vastaja vajadust õpipoisilaadse praktikasüsteemi loomise järgi.

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Vastavas alapeatükis tuuakse välja järeldused Eesti personaliteenuste sisseostu turu kohta. Järgnevalt võrreldakse teoreetilisi seisukohtasid kvalitatiivse ja kvantitatiivse uuringu tulemustega ning tehakse nende põhjal järeldused. Lõpetuseks pakutakse välja ettepanekuid agentuuride ja klientide vahelise koostöö veelgi efektiivsemaks muutmiseks.

Kui maailmas on tugiteenuste sisseostu turg alguse saanud juba 1970.aastatel, siis konkreetselt Eesti personaliteenuste turg tegutseb praeguseks üle kahekümne aasta ning turul on suuremaid teenuse pakkujaid 20 ringis, lisaks on mitmeid väiksemaid agentuure. Klientide arvates on praegu turul teenuse pakkujaid piisavalt, kui mitte isegi liiga palju. Kui maailma mastaabis on sisseostetavate personaliteenuste klientideks peamiselt suured ja keskmised ettevõtted, siis vastava uuringu tulemustest selgus, et sama trend kehtib ka Eestis- agentuurid

leidsid, et nende klientidest suurema osa moodustavad keskmised või suured ettevõtted, sama sai järeldada ka küsitlusele vastanutest, kõigest 10% vastajatest oli mikro- ja väikeettevõtete esindajad.

Kui teooriast selgus, et partneri valikul tuleks rõhku panna agentuuri spetsialiseerumisele konkreetsele kliendi tegevusvaldkonnale, siis Eesti väike turg seda paraku ei võimalda, kuna kõik agentuurid tegelevad kõikide valdkondadega. Teise olulise partneri valimise lähtepunktina on eelnevates uurimustes välja toodud soovitusi partneritelt ja tuttavatelt, ka Eestis on tuttavate soovitusel peamiseks allikaks koostööpartneri valimisel. Eesti personaliteenuste klient on küllaltki hinnatundlik- seega peamiseks teguriks partneri valikul kujuneb lisaks agentuuri mainele ka teenuse hind.

Agentuurid mõõdavad oma klientide rahulolu paar korda aastas läbiviidud rahulolu-uuringute abil kui ka otsese tagasisidega kliendilt iga projekti lõppedes. Kvantitatiivse uuringu tulemustele põhinedes saab väita, et klientide rahulolu senise personaliteenuste sisseostuga on olnud küllaltki positiivne. Kõige enam on kliendid rahule jäänud partneri kompetentsuse ning kliendisuhtlusega. Rahulolu mõõdikutest kõige madalama näitajaga oli protsessi läbipaistvus, seega tuleks agentuuridel rohkem rõhku panna sellele, et klient omaks täielikku ülevaadet protsessist kogu protsessi vältel.

Kui eelnevatest uuringutest on selgunud, et kõige populaarsemad sisseostetavad personaliteenused on peamiselt operatiivsed tegevused nagu personalialase kõnekeskuse teenused, välistöötajate ümberkolimise administreerimine ning personalialaste IT süsteemide haldamine, siis läbiviidud uuringu tulemustele põhinedes saab järeldada, et Eesti turul on põhilised sisseostetavad personaliteenused värbamine, tööjõurenditeenus ning personalihalduse teenused. Kusjuures värbamine moodustab agentuuride jaoks üle 50% käibest ning ka küsitluse tulemustest selgus, et küsitlusele vastanutest olid värbamisteenust sisse ostnud 86%. Nii intervjuudest kui küsitluse tulemustest selgus, et värbamisteenust kasutatakse peamiselt raskemate positsioonide täitmiseks, kas siis juhtide või spetsialistide puhul. Teist suurt rolli personaliteenuste sisseostul mängib renditööjõuteenus, millega oli kokku puutunud ligi 22% küsitlusele vastanutest. Kõige väiksema osa personaliteenuste agentuuride käibest moodustavad erinevad personalihalduse teenused nagu palgaarvestus, töötajate dokumentatsiooni kui ka koolitus- ja arendusplaanide väljatöötamine. Seega saab sellest järeldada, et Eestis ostetakse sisse pigem strateegilisemaid personaliteenuseid.

Teooriale ning tuumkompetentsi mudelile põhinedes on peamiseks eeliseks personaliteenuste sisseostul võimalus personalijuhile pigem strateegiline roll anda. Nii agentuuride kui ka klientide arvamused ühtisid selles, et peamiseks plussiks on nii värbamisteenuse kui ka personalihalduse sisseostmisel juhtide ja personalitöötajate aja kokkuvõtte, mis võimaldab tegeleda strateegilisemate tegevustega. Renditööjõu kasutamise plussina toodi välja töötajate dokumentatsiooni haldamise ülekandumine agentuurile, mida saab samuti seostada suuresti operatiivsete tegevuste sisseostmisega ning personalitöötajatele strateegilisema rolli andmisega. Lähtudes tehingukulude ökonoomikast on mitmed varasemad uuringuid välja toonud personaliteenuste sisseostu plussina kulude kokkuvõtte, vastavaga nõustusi ka Eesti agentuurid, kuid kliendid seda välja ei toonud ei värbamise ega personalihalduse sisseostul, renditööjõu puhul toodi küll välja kulude kokkuvõtte valed värbamisotsuse pealt. Lisaks on varasemad uuringud ühe plussina väljatoonud personaliteenuste sisseostuga kaasneva tulemuslikkuse ning uued ideed, mida väline partner pakkuda võib. Uurimuses osalenud agentuurid ning nende kliendid tõid samuti ühe olulise eelisena värbamisteenuse kasutamisel välise konsultandi kompetentsuse ning protsessi läbiviimise tulemuslikkuse, personalihalduse teenuste sisseostmise peamise plussina nähti välise personalitöötaja poolt ettevõttesse toodavaid uusi ideid ning lahendusi. Kui eelnevad uurimused on renditööjõu kasutamise eelisena toonud välja tööjõunõudluse kõikumise kontrolli all hoidmise ning töötajate värbamise lihtsustamise, siis toetasid antud uurimuse tulemused samuti vastavaid väiteid.

Kui mitmed eelnevad uurimused on leidnud, et personalitöö sisseostmine hoiab kulusid kokku, siis antud töö tulemustest võib järeldada, et Eesti ettevõtete jaoks on personaliteenuste sisseostmine pigem suureks kuluallikaks. Ühe miinusena personaliteenuste sisseostmisel on eelnevates uuringutes välja toodud partneri vähesed teadmised organisatsioonikultuurist, millele ta teenust ostutab ning mis raskendab uue töötaja otsimist organisatsiooni kui ka personalilahenduste väljatöötamist. Sama probleemi tõid välja ka Eesti agentuuride esindajad ning nende kliendid, pidades nii värbamise kui ka personalihalduse sisseostul seda üheks peamiseks kitsaskohaks. Lisaks on varasematest uuringutest selgunud, et värbamisteenuse sisseostmisel on suureks riskiks see, kui ettevõtte annab kogu protsessi juhtida agentuurile ning tegelikult ei oma ülevaadet, kes konkreetselt vastavale positsioonile kandideerisid ning miks just need kandidaadid väljavaliti. Vastavas uurimuses tõusis protsessi läbipaistvus kui probleem esile kliendi rahulolu mõõtmisel, mil mitmed vastajad hindasid enda rahulolu protsessi

läbipaistvusega pigem madalaks. Kui varasemad uuringud on väljatoonud personalitöötaja kompetentside vähenemise teatud personaliprotsesside sisseostmisega, siis antud küsitlusele vastajad seda ei ole täheldanud. Kui eelnevad uurimused on välja toonud, et personaliteenuse sisseostmise üheks riskiks ja probleemiks võib osutuda vale partneri valimine, siis seda täheldasid ka renditööjõuteenuse sisseostmisega kokkupuutunud küsitlusele vastajad, mil partneri vahetamine on nende jaoks kaasa toonud kuluka ning aeganõudva protsessi. Lisaks sellele on eelnevad uurimused leidnud, et renditöötajate kasutamisel on peamiseks probleemiks vastavate töötajate vähenemine motivatsioon, kuna tegemist on üldjuhul lühiajaliste projektidega samadele järeltööjõuteenusele jõudsid ka uuringus osalenud Eesti agentuurid ning nende kliendid. Lisaks eelpool nimetatule on uurimuses osalejad väljatoonud tööjõurenditeenuse probleemina töötajate võrdväärse kohtlemise tagamise keerukuse.

Välise personalitöötaja väheseid teadmiseid organisatsioonist ja tiimist annab parandada sellega, kui klient partneri ka ettevõttesse kohapeale kutsub ning organisatsiooni toimimisest parema ülevaate annab. Samuti aitab vastavat probleemi lahendada see, kui klient kasutab personaliteenuste sisseostul ühte agentuuri ja konsultanti, kes iga projektiga järjest paremini organisatsiooni tundma õpib. Et tagada protsessi efektiivsus, peab ka klient olema valmis pühendama oma aega värbamisprotsessi, kui teatud etapp seda nõuab ning mõistma, et uue töötaja leidmine ei käi päevapealt, vaid pigem alguses tuleb rohkem aega panustada ja seejärel juba efektiivsemalt värvata kui pärast mitu korda protsessi korrata. Parema koostöö saavutamisel personaliteenuste pakkumisel ning ostmisel mängib väga olulist rolli mõlemapoolne tihe suhtlus ja koostöö.

Teenuse kõrge hinna mõistmiseks peab kliendile kindlasti selgitama, mida see hind sisaldab ning mis oleks vastavad kulud, kui nad ise endale lühiajaliselt töötajaid otsiks, täiskohaga personalitöötaja palkaks või ise värbamist läbi viiksid. Siinjuures tuleb näiteks värbamise puhul arvestada küllaltki kallite töökuulutuspordaalide kasutamise kuludega, renditööjõu puhul koondamiskuludega, kui hooajaliselt peaks töömaht järsku vähenema ning personalitöötaja puhul arvestada tema igakuise töötasuga.

Tagamaks renditöötajate ja ettevõtte töötajate võrdset kohtlemist peaks sellele rõhku panema esmalt ettevõtte ise, koheldes mõlemaid töötajagruppe võrdväärselt. Ühtlasi peaksid agentuurid enda töötajatelt regulaarset tagasisidet küsima ning probleemi tekkimisel klienti sellest koheselt teavitama. Vältimaks kulusid koostööpartneri väljavahetamisel, peaksid

kliendid esimese partneri valikule panustama maksimaalselt aega ja ressursi, et leida endale sobilik ning õige partner ning hilisemalt selle partneiga häid suhteid hoidma.

Agentuuride teenuste portfelli laiendamisel leidsid antud küsitluses osalejad, et kuna järjest olulisemaks muutub töötajate värbamine välismaalt, sealhulgas väljaspoolt Euroopa Liitu peaksid agentuurid hakkama rohkem rõhku panema nii piiriülesele värbamisele kui ka töötajate sisseelamisprogrammide ja Eestisse ümberkolimise abistamise teenuse pakkumisele, pakkudes ettevõtetele välistööjõu sissetoomise alast nõustamist peamiselt just vajamineva dokumentatsiooni kordaajamiseks ning töölubade taotlemiseks.

KOKKUVÕTE

Tugiteenuste sisseostmise termin pärineb juba 1980. aastast, mil tootmisettevõtted hakkasid strateegiliselt vähemolulisi funktsioone endale välise partneri käest sisse ostma. Iga aastaga on vastav teenus muutumas järjest populaarsemaks - viimase 15 aastaga on sisseostatavate tugiteenuste turu väärtus kahekordistunud. Personaliteenused moodustavad ühe osa tugiteenustest ning nende sisseostmine kujutab endast teatud personaliprotsesside nagu näiteks värbamine või personalihaldus, sisseostmist väliselt partnerilt. Eestis sai personaliteenuste turg alguse 1990. aastatel, mil loodi esimesed personaliteenuste agentuurid. Muutused Eesti tööjõuturul on pannud ettevõtteid järjest enam kasutama professionaalsete personaliteenuste agentuuride abi personaliprotsesside väljatöötamisel kui ka rakendamisel.

Antud magistritöö eesmärgiks on läbi Eesti personaliteenuste sisseostmise turu uurimise ja kliendi ootuste väljaselgitamise pakkuda välja võimalikud lahendused agentuuride ja klientide vaheliseks efektiivsemaks koostööks.

Eesmärgi saavutamiseks anti töö esimeses osas ülevaade tugiteenuste sisseostmise teoreetilisest taustast ja olemusest, seejärel kirjeldati konkreetset personaliteenuste sisseostmise mõistet, sisseostetavate teenuste kui ka partnerite valikut, teenuse sisseostmist toetavaid teooriaid, põhjuseid ning eelised ja riske. Täiendavalt anti ülevaade ka Eesti turul vastavat teemat käsitlevatest uuringutest.

Magistritöö teises osas kirjeldati töös kasutatatud empiirilise uuringu meetodit. Esialgu anti ülevaade Eesti personaliteenuste turust ning seal tegutsevatest agentuuridest ja nende põhilistest teenustest, seejärel kirjeldati täpsemalt kvalitatiivses uuringus osalenud agentuure ning kvantitatiivses uuringu sihtrühma. Lõpetuseks anti ülevaade magistritöös kasutatud uurimismeetoodikast. Töös kasutati nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset meetodit. Kvalitatiivne uuring viidi läbi vahetu intervjuu vormis ning selle käigus intervjueriti viite Eesti personaliteenuse agentuuri esindajat, saamaks paremat ülevaade pakutavatest teenustest. Kvantitatiivse uuringu läbiviimisel kasutati internetipõhist küsitlust, mis oli suunatud personaliteenuste sisseostuga kokkupuutunud ning personalitöö eest vastutavatele isikutele.

Küsitluse eesmärk oli saada ülevaade kliendi personaliteenuse kasutamise trendidest, rahulolust ja ootustest.

Antud töö viimases peatükis kirjeldati nii kvalitatiivsed kui ka kvantitatiivse uuringu tulemusi ning nende põhjal toodi välja järeldused ja edaspidised ettepanekud. Töö tulemustest võib järeldada, et Eestis ostavad personaliteenuseid sisse peamiselt keskmised ja suured ettevõtted ning põhilisteks sisseostetavateks teenusteks on värbamine, tööjõurent ning personalihaldus, siinjuures moodustab värbamine üle 50% turuosast, kõige vähem kasutatakse erinevaid personalihalduse teenuseid. Põhiline vajadus personaliteenuste sisseostmiseks tekitab ettevõtte enda töötaja kompetentside puudumisest näiteks sihtotsingu läbiviimiseks, töömahtude järsust tõusust või sellest, et antud ülesanded ei kuulu personalitöötaja vastutusvaldkonda. Kasutajate üldine rahulolu personaliteenuste senise sisseostuga oli küllaltki kõrge. Peamiste eelistena toodi personaliteenuste sisseostmisel välja aja kokkuhoid ning võimalus seeläbi personalitöötajale pigem strateegiline roll anda, samuti uued ideed ning lahendused, mida väline konsultant saab pakkuda. Kui eelnevad uuringud kui ka kvalitatiivse uuringu tulemused tõid personaliteenuste sisseostu plussina välja kulude kokkuhoiu, siis vastavast uuringust osavõtnud ettevõtted seda olulise eelisena välja ei toonud, teenuse kõrget hinda peeti pigem teenuse sisseostmise miinuseks. Personaliteenuse sisseostmise riskina toodi lisaks välja ka tõsiasi, et väline personalitöötaja ei tunne organisatsiooni ning see vähendab läbiviidud projektide tulemuslikkust. Samuti selgus tööst, et agentuuride kliendid peavad teenuse sisseostmise miinuseks ka protsessi vähest läbipaistvust. Erinevalt varasematest uuringutest ei pea Eesti kliendid teenuse sisseostmise ohuks nende enda töötajate kompetentsuse langust. Renditööjõu sisseostu miinustena tooni välja vastavate töötajate vähest motivatsiooni ning raskendatud tiimitunde tekitamist. Ühe probleemina toodi välja ka koostööpartnerite vahetamise kulukas ning aeganõudev protsess.

Põhinedes eelnevalt välja toodud teoreetilistele seisukohtadele ja uuringu tulemustele toob töö autor alljärgnevalt välja ettepanekud efektiivsemaks personaliteenuste sisseostmiseks:

- Efektiivseks koostööks peavad nii klient kui agentuur olema valmis piisavalt aega protsessi panustama
- Tulemuslikuks värbamiseks tuleks värbaja ka organisatsiooni kohapeale kutsuda, et ta saaks parema ülevaate organisatsioonikultuurist
- Partneri valikul ei peaks esmaseks kriteeriumiks olema odav hind- kliendile tuleb selgitada, mida konkreetne hind endast kujutab, tihti peale madal hind ei

pruugi garanteerida tulemust ning protsessi kordamine toob kaasa tunduvalt kõrgemad kulud

- Agentuur peaks regulaarselt kogu protsessist kliendile ülevaate andma, suurendamaks protsessi läbipaistvust
- Renditööjõu motivatsiooni suurendamiseks tuleks neid ettevõtte poolt kohelda võrdväärsena teiste töötajatega, agentuur peaks igaljuhul klienti teavitama, kui mõni töötaja vastupidist tunnetab

Autori hinnangul sai antud magistritöö eesmärk täidetud ning uurimisküsimus vastatud. Edaspidisteks uurimusteks ja põhjalikuma ülevaate saamiseks soovib autor süvitsi uurida ühe konkreetse personaliteenuse (värbamine, renditööjõud või personalihaldus) sisseostmist ning võimalusel suurendada uuringu valimit.

SUMMARY

HUMAN RESOURCES OUTSOURCING MARKET IN ESTONIA: ANALYSIS OF SERVICES OFFERED AND EXPECTATIONS

Kaia Vester

Business Process Outsourcing is becoming a global key trend nowadays- in last 15 years Outsourcing industry has grown nearly double of what it was in the beginning of 2000s. Human Resources Outsourcing is a part of Business Process Outsourcing and occurs when company decides to hire third-party organization for managing their personnel functions. First Human Resources Outsourcing agencies started in Estonia at the beginning of 1990s but now there is more than one hundred agencies who offer different HR (Human Resources) and staffing solutions. As the labour market is changing- unemployment rate is decreasing and number of open vacancies is increasing, employers need to put more effort into recruitment processes and employment branding as well as into motivating and developing their existing employees. That makes companies using professional external agencies who know the best practices and have better competencies for using headhunting to find the best candidates for example.

Author decided to investigate HR outsourcing market in detail as currently there is lack of researches focusing on this industry in Estonian market. Based on that the objective of this research is to explore Human Resources Outsourcing industry and clients expectations in Estonia and based on the information propose different solutions for managing HR Outsourcing more efficiently. To achieve the objective author has set a central research question as following: what are the strengths and weaknesses of Human Resources Outsourcing Industry in Estonia?

Master thesis consists of three chapters. First paragraph is focused on the theoretical framework of outsourcing industry including background, definitions and models supporting this concept. In addition author brings out advantages and disadvantages of outsourcing human resources and describes which processes to outsource and how to manage relationship with partners. In the second paragraph author describes Estonian HR outsourcing market, the object of the study and methodology used in the research. Qualitative data was collected through semi-structured interviews with agencies representatives and quantitative method included online survey which was sent to people responsible for Human Resources and who had experience with using HR agencies services. Results of the qualitative and quantitative study are presented in the third chapter.

Based on the theoretical framework and conducted qualitative and quantitative research it can be concluded that in Estonia main outsourced HR processes are recruitment, temporary staffing and general HR management activities like trainings, outplacement and payroll. Large and midsize organizations are the main customers for outsourced HR services. Main reason why companies decided to use agencies services is that they do not have needed competencies to do headhunting by themselves for example, workload has increased rapidly or outsourced HR function is not their HR department responsibility. Based on the survey it can be said that customer satisfaction with HR agencies services is high. Using vendor for doing transactional and administrative tasks gives HR opportunity to focus entirely on strategic activities. Additional benefit of using external HR services is that it brings in new ideas and solutions. Based on the previous researches and qualitative search of this thesis it can be said that one of the benefits of outsourcing is cost saving- for Estonian customers outsourced HR is rather additional expense. Another risk of outsourcing HR especially recruitment is that external partner is not familiar with culture and values of the organization. One of the reasons why companies prefer to do HR activities by themselves is the transparency- using outsourced HR the process is not as transparent as it is while doing it in-house. Compared to theoretical framework Estonian customers do not see a risk of losing in-house expertise while using external HR. One of the issues considered while using temporary staff is the motivation of those employees and if temporary employees are not treated as full-time team members. One of the cons of using agencies are high costs involved in switching vendors and time consuming contract negotiations.

Based on the theoretical standpoints described in this thesis and results of the research author presents following proposals for managing HR outsourcing more efficiently:

- For efficient cooperation with agencies customers and consultants have to be ready to invest sufficient time to the process
- For successful recruitment recruitment consultant should be invited in-house to learn company's culture and values
- While selecting outsourced vendor main criteria should not be the lowest price- vendor has to explain the customer what does the price includes, usually the lowest price does not guarantee the best quality or service the customer expected to gain
- Agency should give regular updates to the client about the process to guarantee transparency
- To motivate temporary staff companies should treat them as regular full-time employees, agencies should notify client if there is any complain from the employees

Author of this Master's thesis assumes that if customers and vendors applies the following proposals in their processes it may help them cooperate and manage HR functions more efficiently. In further analysis it would be interesting to focus more in detail on one of the outsourced HR functions (recruitment, temporary staffing or HR management) and expand the subject of the research.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abraham, K. G., Taylor, S. K. (1996). Firms' use of outside contractors: theory and evidence. - *Journal of Labor Economics*, 14 (3), 394-424.
- Adler, P. S. (2003). Making the HR outsourcing decision. – *MIT Sloan Management Review*, 45 (1), 53-60.
- Anderson, M. C. (1997). A primer in measuring outsourcing results. - *National Productivity Review*, 17 (1), 33-41.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. – *Journal of Management*, 17 (1), 90-120.
- Baron, J. N., Kreps, D. M. Strategic human resources: frameworks for general managers. New York: Wiley, 1999.
- Bravard, J. L., Morgan, R. (2006). Smarter outsourcing: an executive guide to understand planning and exploiting successful outsourcing relationships. Great Britain/Dorchester: Henry Ling Limites. Dorset Press
- Cranet Survey on comparative human resource management- international executive report. http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf (19.02.2017)
- Creswell, J. W. (2014). Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. California: Sage Publications.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. –*Economica*, 16 (4), 386-405.
- Corbett, M. F. (2004). The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right. Chicago: Dearborn Trade Pub.
- Deakin, S., Walsh, K. (1996). The enabling state: the role of markets and contracts. - *Public Administration*, 74 (1), 33-47.
- Deloitte 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf> (28.01.2017)

- Domberger, S., Fernandez, P. (1999). Public-private partnerships for service delivery.- *Business Strategy Review*, 10 (4), 29-39.
- Duffy, M. N. (2001). Outsourcing a 401(K) plan. - *Journal of Accountancy*, 191(5), 30–35.
- Estonian Cranet Report (2004) Management Department of Estonian Business School.
- Fontes, R. (2000). The outsource option.- *Folio: The Magazine for Magazine Management*, 112-3.
- Gainey, T. W., Klaas, B. S. (2003). The outsourcing of training and development: factors impacting client satisfaction. – *Journal of management*, 29 (2), 207- 229.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, R., Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. – *British Dental journal*, 204 (6), 291-295.
- Gilley, K.M., Rasheed, A. A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. – *Journal of Mangement*, 26 (4), 763- 790.
- Gilley, K. M., Greer, C.R., Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms.- *Journal of Business Research*, 57, 232 – 240.
- Global Outsourcing Market Size 2000 to 2016. Information Services Group.
<https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>
(20.02.2017)
- Glossary (2007) Administrative Information Technology Services: University of Illinois.
1.8.2007.
- Greer, C. R., Youngblood, S. A., Gray, D.A. (1999). Human resource management outsourcing: the make or buy decision. - *Academy of Management Executive*, 13 (3), 85-96.
- Greer, C. R. (2001). Strategy and human resources: a general managerial approach. 2nd ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.
- Grugulis, I., Vincent, S., Hebson, G. (2003). The rise of the network organisation and the decline of discretion.- *Human Resource Management Journal*, 13 (2), 45- 59.
- Halvey, J. K., Melby, B. M. (2007). Business process outsourcing: Process, strategies and contracts. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hubbard, G. M. (1993). How to make that tough outsourcing decision work for you. *Facilities Design & Management*, 12 (7), 46-9.

- Kaarelson, T., Alas, R. (2008). Developments in Human Resource Management Practice in Estonia- *Problems and Perspectives in Management*, 6 (1), 105-113.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2000a). Sourcing: new face to economies of scale and the emergence of new organizational forms.- *Knowledge and Process Management*, 7 (2), 107-18.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing contrasting USA and Europe. – *European Management journal*, 20 (2), 189- 198.
- Effron, M., Gandossy, R., Goldsmith, M. (2003). Human Resources in the 21st Century. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kirk, J. J., Belovics, R. (2008). A look into the temporary employment industry and its workers. – *Journal of employment counseling*, 45 (3), 135-136.
- Kremic, T., Tükel, O. I., Rom, W.O. (2006) Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks and decision factors. – *Supply Chain Management: An International Journal*. 11 (6), 467-482
- Lawler, E. E., Mohrman, S.A (2003). Creating a Strategic Human Resources Organisation: an assessment of trends and new directions. Stanford: Stanford University Press.
- Lever, S. (1997). An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Resources- *Human Resource Planning*. 20 (2), 37–47.
- Meikas, K. (2016). Ärikliendi ootuste täitmise võimalused personaliotsingu teenuse näitel. Tallinn: TUT Press.
- The recruitment debate: To outsource or not to outsource? Which is the bigger risk? (2005).- *Human Resource Management International Digest*. 13 (3), 27-29.
- Sislian, E., Satir, A. (2000). Strategic sourcing: a framework and a case study.- *Journal of Supply Chain Management*. 36 (3), 4-11.
- Stroh, L. K., Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR functions- when and when not to go outside.- *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 10 (1).
- Soosaar, O., Urke, K. (2016). Tööturu ülevaade. – Eesti Pank.
- Tamm, K. (2015). Personali värbamise meetodid ja valikukriteeriumid Eesti ettevõtete näitel. Tallinn: TUT Press.
- Tempest, R. (1996). Barbie and the World Economy. - *Los Angeles Times*, September 22, 1996, A1 and A12.

- Peck, J. A., Theodore, N. (2007). Flexible Recession: The Temporary Staffing Industry and Mediated Work in the United States (March 2007). - *Cambridge Journal of Economics*, 31 (2), 171-192.
- Peters, T., Waterman, R. (1982). In search of excellence. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1997). Pitfalls on the road to measurement: The dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. - *Human Resource Management*, 36 (3), 357- 365.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. – *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Vernon, P., Philips, J., Brewster, C., Ommeren, J. (2000). European trends in HR outsourcing. William M. Mercer and the Granfield School of Management, London.
- Ulrich, D. (1996). Human Capital Champions.- *Harvard University Press*, Boston, MA.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. - *Journal of Law & Economics*, 22 (2), 233-261.
- Woodall, J., Gourlay, S., Short, D. (2000). Trends in outsourcing HRD in the UK: The implications for strategic HRD- *Working paper*.

LISAD

Lisa 1. Tööhõive ja tööjõu renditeenuseid pakkuvate suuremate ettevõtete ülevaade

Ettevõtte nimi	Käive (EUR)	Bilansimaht (EUR)	Töötajate arv	Asutamise aasta
Euro Work OÜ	18 946 590	4 904 148	13	2004
Finesta Baltic OÜ	11 595 262	6 403 476	N/A	2008
Manpower OÜ	7 959 157	3 454 512	23	2004
Recruitment Estonia OÜ	3 042 373	885 315	10	2005
CV Keskus OÜ	2 497 335	2 698 293	N/A	2006
CV- Online Estonia OÜ	1 188 040	1 490 173	N/A	1996
Fontes PMP OÜ	965 714	481 532	16 - 25	1990
Tripod Grupp OÜ	619 764	287 869	1-5	2001
HR Factory OÜ	570 132	129 790	16-25	2004
Executive Search Baltics OÜ	407 789	101 446	6-15	1997
Arista HRS OÜ	281 523	155 045	1-5	2004
MU-consultants Eesti OÜ	256 891	187 040	1-5	1997
MPS Eesti OÜ	232 147	79 614	6-15	1997
Tammiste Personalibüroo OÜ	225 526	65 440	1-5	1998
IN RE OÜ (Talentor)	198367	60 046	N/A	2004
People Management Eesti OÜ	166235	142 400	1-5	1997
M-Partner HR OÜ	152281	68 321	6-15	2002
SLG Thomar International Baltic OÜ	126463	36 811	1-5	1998
Meditalo OÜ	86570	13436	6-15	2006
J.Friisberg&Partners OÜ	48970	137 051	1	2000

Allikas: (Autori koostatud Inforegistri andmetele põhinedes)

Lisa 2. Intervjuu küsimustik

Intervjueeritav

Nimi:

Positsioon:

Ettevõttes töötamise aeg:

1. Taustinfo ettevõtte kohta

1.1. Ettevõtte:

1.2. Ettevõtte loomisaasta:

1.3. Töötajate arv:

1.4. Struktuurne jaotus:

1.5. Asukoht:

2. Osutatav teenus ja kliendi vajadused

2. 1. Milliseid personalijuhtimise teenuseid teie ettevõtte osutab?

2.2. Kui suur on ligikaudne klientuur?

2.3. Kes on Teie põhilised kliendid (tegevusvaldkonniti, suur-väikeettevõtted, globaalsed-kohalikud ettevõtted, start-up-id)?

2.4. Kui suur osa klientides kasutab teenust vaid ühekordselt kui suur osa pidevalt?

2.4. Milliseid positsioone peamiselt värvatakse (juhid, spetsialistid, oskustöölised)?

2.5. Millised on põhilised valdkonnad, mille puhul värbamisel professionaalide poole pöördatakse- turundus, finants, HR, farmaatsia jne?

2.6. Kuidas suurendate enda kliendibaasi- aktiivne müük, reklaam, hea maine, soovitusel?

3. Personaliteenuste kasutamise efektiivsus/kitsaskohad

3.1. Millal tekkib klientidel vajadus personaliteenuseid sisse osta?

3.2. Mis on kliendi jaoks põhilised eelised personaliteenuste sisseostmisel?

3.3. Mis on peamised kitsaskohad/arendamist vajavad küljed/riskid personaliteenuste sisseostmisel kliendi seisukohast lähtudes? Milliseid lahendusi näete?

Lisa 2 järg

3.4. Kuidas mõõdate enda teenuse efektiivust (kliendirahuloluküsimustikud, värvatud töötajate püsivus vms)?

4. Personaliteenuste turg Eestis

4.1. Kuidas on Eestis viimaste aastatega vastava teenuse turg nõudluse poole pealt muutunud (suurenenud/vähenenud)?

4.2. Milliseid muutusi on toimunud pakutavate teenuste portfellis viimastel aastatel (mõni uus personaliteenus/lahendus värbamises)?

4.3. Kuivõrd tihe on Teie arvates konkurents vastavas valdkonnas Eestis?

4.4 Milliseid suuremaid muutusi näete personaliteenuste müümise valdkonnas paari aasta jooksul tulemas?

Lisa 3. Ankeedi küsimustik

Lugupeetud personalivaldkonna eest vastutaja,

Mina olen Kaia Vester, TTÜ Inimressursi juhtimise õppekava tudeng ning kirjutan enda magistritööd teemal "Personaliteenuste sisseostmise turg Eestis". Töö eesmärgiks on uurida Eestis personaliteenuste turgu, täpsemalt keskendudes turul pakutavatele teenustele, teenuste kasutamise eelistele ja kitsaskohtadele lähtudes nii teenuste pakkujate kui ka kasutajate seisukohtadest.

Vastava küsimustiku eesmärk on välja selgitada Teie kui kliendi personaliteenuste tarbimisvajadus ning arusaamad personaliteenuste sisseostmise plussidest ja miinustest. Küsimustik koosneb 25-st valikvastusega küsimusest ning on jaotatud kuute suuremasse alajaotusesse. Vastamine võtab aega maksimaalselt 15 minutit. Soovi korral edastatakse teile uurimuse tulemused e-mailile.

Lugupidamisega,
Kasia Vester

1.1. Kuidas olete endale personaliteenuste partneri leidnud?

- ☐ Internetiotsingu ja agentuuride kodulehekülgede otsingu kaudu
- ☐ Agentuur on ise Teie poole pöördunud ja teenuseid tutvustanud
- ☐ Tuttavate ja koostööpartnerite soovitusel
- ☐ Muu...

Mida peate personaliteenuse sisseostmisel pakkuja valikul oluliseks?

Palun valige kuni viis kõige olulisemat

- ☐ Pakutud teenuse hinda
- ☐ Teenuse pakkuja mainet
- ☐ Teenuse pakkuja füüsilist asukohta
- ☐ Teenuse pakkuja tegutsemisaega
- ☐ Töötajate arvu agentuuris
- ☐ Ettevõtte kodulehe olemasolu, põhjalikkust ja esinduslikkust
- ☐ Ettevõtte rahvusvahelisust
- ☐ Ettevõtte kliendibaasi
- ☐ Muu...

1.3. Milliseid personaliteenuseid olete ettevõttesse sisse ostnud?

- ☐ Värbamisteenus
- ☐ Personalihalduse teenus (palgaarvestus, dokumentatsioon, töötajate arendamine, outplacement)
- ☐ Tööjõurenditeenus
- ☐ Muu...

1.4. Kui tihti ostate keskmiselt personaliteenust sisse?

- ☐ 1-2 korda 5 aasta jooksul
- ☐ 1-2 korda aastas
- ☐ 3-5 korda aastas

Lisa 3 järg

- ☐ Pidevalt
- ☐ Muu...

1.5. Mitme personaliteenuste agentuuriga olete koostööd teinud viimase 5 aasta jooksul?

- ☐ Ühe
- ☐ Kahe
- ☐ Kolme
- ☐ Rohkem kui kolme
- ☐ Muu...

1.6. Hinnake 5 palli skaalal enda senist rahulolu personaliteenuste sisseostmisega:

	1	2	3	4	5	
Ei jäänud üldse rahul	☐	☐	☐	☐	☐	Jäime väga rahule

1.7. Hinnake allolevaid väiteid personaliteenuse sisseostu rahulolu kohta:

Teenuse hind	1	2	3	4	5	
Ei jäänud üldse rahul	☐	☐	☐	☐	☐	Jäime väga rahule
Teenuse hinna/kvaliteedi suhe						
Ei jäänud üldse rahul	☐	☐	☐	☐	☐	Jäime väga rahule
Protsessi kiirus						
Ei jäänud üldse rahul	☐	☐	☐	☐	☐	Jäime väga rahule
Protsessi läbipaistvus						
Ei jäänud üldse rahul	☐	☐	☐	☐	☐	Jäime väga rahule
Kliendisuhtlus						
Ei jäänud üldse rahul	☐	☐	☐	☐	☐	Jäime väga rahule
Partneri kompetentsus						
Ei jäänud üldse rahul	☐	☐	☐	☐	☐	Jäime väga rahule

2. VÄRBAMISTEENUSED

Palun vastake järgnevatele küsimustele, kui olete agentuuri abi kasutanud töötajate värbamisel ja valikul. Kui Te ei ole sisseostetavaid värbamisteenuseid kasutanud, siis liikuge järgmise alajaotuse juurde.

2.1. Millist värbamisteenust tavaliselt sisse ostate?

- ☐ Osaline eelvalik (kuulutuse koostamine, avaldamine, cv-de selekteerimine)
- ☐ Eelvalik (kuulutuse koostamine, avaldamine, kandidaatide valik ja presenteerimine)
- ☐ Täisvalik (kuulutuse koostamine, avaldamine, andmebaasi otsing, kandidaatide esitamine)
- ☐ Sihtotsing (otsepakkumiste tegemine ja passiivsete kandidaatideni jõudmine)
- ☐ Muu...

2.2. Milliste positsioonide puhul olete värbamist põhiliselt sisse ostnud?

- ☐ Keskastme- ja tippjuhid
- ☐ Spetsialistid

Lisa 3 järg

- ☐ Oskustöölised
- ☐ Muu...

2.3. Mis on peamisteks põhjusteks, miks otsustasite värbamisteenust sisse osta?

Palun valige kuni kolm kõige olulisemat

- ☐ Ettevõttes puudus kompetentne inimene värbamiseks
- ☐ Juhil ei olnud aega värbamisega tegeleda
- ☐ Algselt üritati ise värvata, kuid ei leitud sobivat kandidaati
- ☐ Personalitöötaja/juht on pigem strateegiline partner, operatiivseid teenuseid ostetakse sisse
- ☐ Ettevõtte maine ei olnud piisavalt tugev, et ise kandidaate ligi meelitada
- ☐ Värbamismahtude järsk tõus
- ☐ Ettevõtte ei olnud registreeritud veel Eestis ning puudusid nii töötajad kui ka kontor
- ☐ Muu...

2.4. Mida peate peamistest eelisteks värbamisteenuse sisseostul?

Palun valige kuni kolm kõige olulisemat

- ☐ Agentuuril on suurem andmebaaside maht kandidaatide leidmiseks
- ☐ Agentuur saab kasutada laialdasemat valikut kanaleid kuulutuse avaldamiseks
- ☐ Agentuuril on parem turu ülevaade (kandidaatidest, palgatasemetest)
- ☐ Aja kokkuhoid- personalitöötaja/juht saab tegeleda strateegilisemate ülesannetega
- ☐ Rahaline kokkuhoid- mitmete kanalite kasutamine on kulukas
- ☐ Rahaline kokkuhoid- võimaldab värbamisi läbi viia ilma personalitöötaja palkamiseta kui värbamiste maht on väike
- ☐ Agentuur tagab garantii- kui kandidaat lahkub varem kui garantiiperioodi lõpp teostatakse otsing uuesti tasuta
- ☐ Värbamist viivad läbi oma ala professionaalid
- ☐ Arvamuste mitmekülsus- lisaks juhile/värbamisspetsialistile on protsessi kaasatud ka kolmas isik
- ☐ Võimaldab konfidentsiaalset värbamist läbi viia
- ☐ Agentuur saab vajadusel ettevõtte mainet tõsta
- ☐ Võimaldab ka välisturult aktiivselt värvata
- ☐ Muu...

2.5. Mida peate peamisteks miinusteks värbamisteenuse sisseostmisel?

Palun valige kuni kolm kõige olulisemat

- ☐ Teenus on kallis
- ☐ Tihtipeale jääb arusaamatuks mida pakutud teenus endast kujutab
- ☐ Väline värbaja ei tunne piisavalt hästi organisatsioonikultuuri ega tiimi kuhu ta värbab
- ☐ Värbamisprotsess ei ole piisavalt läbipaistev (kliendil puudub ülevaade kõikidest kandideerinud kandidaatidest)
- ☐ Värbamisprotsess on pikk
- ☐ Makstakse teenuse eest, kuid tulemust agentuur ei garanteeri alati

Lisa 3 järg

- ☐ Värbaja ei süvene piisavalt detailselt profiili, mida otsitakse
- ☐ Värbaja ei anna pidevat tagasisidet protsessi käigus
- ☐ Muu...

3. PERSONALIAHALDUSE TEENUSED

Palun vastake järgnevatele küsimustele kui olete agentuuri abi kasutanud palgaarvestuse, personali dokumentatsiooni, töötajate arendamise ja koolitusplaanide koostamisel, outplacementi korraldamisel. Kui Te ei ole personalihalduse teenuseid kasutanud, siis liikuge järgmise alajaotuse juurde.

3.1. Milliseid personalihalduse lahendusi olete ettevõttesse sisse ostnud?

- ☐ Palgaarvestus
- ☐ Töötajate dokumentatsioon
- ☐ Töötajate arendamine- ja koolitusplaanid
- ☐ *Outplacement* ehk koondamishõustamine
- ☐ Muu...

3.2. Millest tekkis vajadus konkreetset teenust sisse osta?

Palun valige kuni kolm kõige olulisemat

- ☐ Tegemist on väikeettevõttega- puudub personaliosakond/personalitöötaja ja juhil ei ole aega sellega tegeleda
- ☐ Personalitöötaja ei ole vastavas valdkonnas piisavalt kompetentne
- ☐ Vastavad ülesanded ei kuulu personalitöötaja vastutusvaldkonda
- ☐ Töömahu äkiline kasv
- ☐ Muu...

3.3. Mida peate peamistest plussideks personaliteenuste sisseostmisel?

Palun valige kuni kolm kõige olulisemat

- ☐ Rahaline kokkuhoid- võimaldab personaliprotsesse läbi viia ilma püsiva personalitöötaja palkamiseta
- ☐ Personalitöö teeb ära oma ala professionaal
- ☐ Väline personalitöötaja võib tuua uusi lahendusi/ideid ettevõttesse personaliprotsesside teostamisel
- ☐ Aja kokkuhoid- personalitöötaja/juht saab tegeleda strateegilisemate ülesannetega
- ☐ Muu...

3.4. Mida peate peamisteks miinusteks personaliteenuste sisseostmisel?

Palun valige kuni kolm kõige olulisemat

- ☐ Personalitöötaja oskused ja kompetentsid vähenevad kui osa tööd tehakse välise partneri abil
- ☐ Teenus on kallis
- ☐ Tihtipeale jääb arusaamatuks mida pakutud teenus endast kujutab

Lisa 3 järg

- ☐ Väline personalitöötaja ei tunne organisatsiooni- töötajate arendamisel, outplacementimisel võib see kahjuks tulla
- ☐ Koostööpartnerite valimine ja vajadusel partneri vahetamine on pikaajaline ja kulukas protsess
- ☐ Muu...

4. TÖÖJÕURENDITEENUS

Palun vastake järgnevatele küsimustele kui Te olete kasutanud tööjõurenditeenuseid. Kui Te ei ole tööjõurenditeenuseid kasutanud, siis liikuge järgmise alajaotuse juurde.

4.1. Millest tekkis vajadus tööjõurenditeenust sisse osta?

Palun valige kolm kõige olulisemat

- ☐ Töömahtude pidev muutus
- ☐ Puhkuste asendamine
- ☐ Kõrge voolavusnäitaja
- ☐ Ettevõttel ei ole võimalik töötajate arvu suurendada
- ☐ Ettevõtte ei ole Eestis registreeritud
- ☐ Muu...

4.2. Mida peate peamistest plussideks tööjõurenditeenuse sisseostmisel?

Palun valige kuni kolm kõige olulisemat

- ☐ Töötajal on kaks tugipunkti kelle poole pöörduda
- ☐ Personalihaldus (lepingud, palgaarvestus jms) jääb agentuuri vastutada
- ☐ Töötaja õiguselased küsimused lahendab agentuur
- ☐ Töötaja leidmine toimub kiiremini
- ☐ Võimaldab värvata uusi töötajaid samaaegselt töötajate ametlikku arvu suurendamata
- ☐ Töömahtude suurel varieerumisel aitab kokku hoida kulusid personali pealt- ei ole vaja madalhooaegadel töötajaid tööle hoida
- ☐ Töötajate pidev liikumine ei mõjuta voolavusnäitajaid
- ☐ Vähendab valede värbamisotsustega seotud kulusid
- ☐ Muu...

4.3. Mida peate peamistest miinusteks tööjõurenditeenuse sisseostmisel?

Palun valige kuni kolm kõige olulisemat

- ☐ Tihtipeale jääb arusaamatuks mida pakutud teenus endast kujutab
- ☐ Kulukas- lisaks palgakulule tuleb ka lisakulusid tasuda
- ☐ Töötajad ei pruugi nii pühendunud olla ettevõttele/tööle, kuna tegemist lühiaajalise projektiga
- ☐ Soov väljakoolitatud renditöötaja ettevõttesse palgata toob kaasa kuluka ja pikaajalise protsessi
- ☐ Suurenenud kulud töötajate väljaõppele

Lisa 3 järg

- ☐ Renditootajaid koheldakse teiste töötajate poolt teistmoodi- tiimitunde tekitamine on keerulisem
- ☐ Koostööpartnerite valimine ja vajadusel partneri vahetamine on pikaajaline ja kulukas protsess
- ☐ Muu...

5. PERSONALITEENUSTE TURU ARENGUSUUNAD

Järgneva alajaotuse eesmärk on saada ülevaade personaliteenuste turu arengusuundadest ja Teie kui kliendi ootustest.

5.1. Kuidas on muutunud teie nõudlus personaliteenuste sisseostuks viimase 5 aasta jooksul?

- ☐ Kasvanud
- ☐ Samaks jäänud
- ☐ Vähenenud
- ☐ Ei oska öelda
- ☐ Muu...

5.2. Kas turul on Teie arvates praegu piisavalt personaliteenuste pakkujaid?

- ☐ Jah
- ☐ Ei
- ☐ Muu...

5.3. Milliseid personaliteenuseid sooviksite pikemas perspektiivis veel sisse osta, mida Eesti turul piisavalt praegu ei pakuta?

...

6. TAUSTINFO

Järgneva alajaotuse eesmärk on koguda taustinfot valimi kohta.

6.1. Ettevõtte tegevusvaldkond:

- ☐ Finants- või kindlustustegevus
- ☐ Infotehnoloogia ja telekommunikatsioon
- ☐ Turundus ja reklaam
- ☐ Transport ja logistika
- ☐ Hulgi- ja jaekaubandus
- ☐ Põllumajandus
- ☐ Tootmine
- ☐ Ehitus
- ☐ Majutus ja toitlustus
- ☐ Avalik sektor
- ☐ Muu...

Lisa 3 järg

6.2. Ettevõtte suurus Eestis:

- Mikroettevõtte (0-9 töötajat)
- Väikeettevõtte (10-49 töötajat)
- Keskmine ettevõtte (50- 249 töötajat)
- Suurettevõtte (250+ töötajat)

6.3. Teie positsioon ettevõttes:

- Personali- või värbamisspetsialist
- Personalijuht
- Tegevjuht/ ettevõtte juht
- Muu...

Suured tänud vastamast!

Vastuste edastamiseks vajutage nuppu "Saada ära"/ "Submit".

Kui soovite valminud magistritöö tulemustega tutvuda, siis palun sisestage enda e-maili aadress allolevasse lahtrisse:

...

Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid

Tulenevalt läbiviidud intervjuude transkriptsioonide mahukusest on transkriptsioonid kättesaadavad tööle lisatud mälupulgal.