

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Turunduse õppetool

Karin Meikas

**ÄRIKLIENDI OOTUSTE TÄITMISE VÕIMALUSED
PERSONALIOTSINGU TEENUSE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: külalislektor Algis Perens

TALLINN 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, oluliste seisukohtadele ja andmetele on viidatud reeglitepäraselt.

Töö autor: Karin Meikas

Üliõpilaskood: 132324TATM

Üliõpilase e-posti aadress: karin.meikas@gmail.com

.....

(allkiri, kuupäev)

Juhendaja: Algis Perens

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele.

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS	4
1. ÄRITURU TEENUSE, KLIENDI OOTUSTE JA TEENUSE KVALITEEDIGA SEOTUD TEOREETILINE ÜLEVAADE	7
1.1 Teenus äriturul.....	7
1.2 Tarbija ootused	12
1.3 Teenuse kvaliteet	18
2. PERSONALIOTSINGU TEENUS JA TEENUST PAKKUVATE ETTEVÕTETE ÜLEVAADE	26
2.1 Personaliotsingu teenus	26
2.2 Turu ülevaade	28
3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED	32
3.1 Uuringu metoodika.....	32
3.2 Uuringu tulemused ning järeldused.....	39
3.3 Ettepanekud personaliotsingu teenuse pakkujatele kliendi ootuste täitmiseks	57
KOKKUVÕTE	61
SUMMARY	64
VIIDATUD ALLIKAD	66
LISAD	69
Lisa 1 Intervjuud	69
Lisa 2 Süvaintervjuu kava (kvalitatiivne uuring)	70
Lisa 3 Süvaintervjuus käsitletavate teemade ülevaade.....	73
Lisa 4 Uuringukutse näidis.....	75
Lisa 5 Uuringukutse Personaliuudised.ee-s.....	76
Lisa 6 Online-küsimustik (kvantitatiivne uuring)	77

ABSTRAKT

Pidev töötuse taseme langus Eestis on tekitanud puuduse kvalifitseeritud tööjõu ja heade spetsialistide järel. Sellest tingituna on tekkinud soodne pinnas personaliotsingu teenuse kasvule ja uutele tulijatele turul. Eestis on palju personaliotsingu teenuse pakkujaid, enamus neist on pikaajalise kogemusega, turul tuntud tegijad kellel on aastatega tekkinud oma kindel turg ja püsiklientide baas. Uutel tulijatel on vaja leida viis, kuidas kliente leida, üle meelitada ja hoida. Üheks võimaluseks on veelgi parem kliendi ootuste täitmine ja sellega kvaliteetsema teenuse tagamine. Autori andmetel pole aga Eestis antud temaatikat uuritud, seega ongi **töö probleemiks** informatsiooni puudumine ärikliendi ootuste kohta personaliotsingu teenuse suhtes ja kogemuste kohta teenust kasutanud ettevõtete hulgas.

Magistritöö **eesmärgiks** oli uurida, millised on ärikliendi ootused personaliotsingu teenuse suhtes ja pakkuda välja võimalusi, kuidas neid veelgi paremini täita. Eesmärgi täitmiseks viidi läbi kvalitatiivne ja kvantitatiivne uuring. Kvalitatiivseks uuringumeetodiks oli personaalne süvaintervjuu ning intervjueeritavateks olid EAS-i, Elisa Eesti AS-i, Maru Ehitus AS-i, Telia Eesti AS-i, AS Teede REV-2-e ja Sorainen Eesti personalivaldkonna esindajatega. Kvantitatiivseid andmeid koguti *online*-ankeedi abil. Ankeet edastati 757-le aadressile kasutades masspostitusprogrammi MailChimp.

Töö tulemustest selgus, et äriklientidel on personaliotsingu teenuse kasutamisel osad ootused väga konkreetsed ja teenusepakkuja jaoks kergelt täidetavad, kohandatavad või arendatavad. Teisalt on ka ootusi, mis on subjektiivsed ja seetõttu ka raskemini väljaselgitatavad ja täidetavad. Need on aga kliendi jaoks pigem olulisemad ja usaldust ning kindlustunnet tekitavad.

Töö pealkiri on: Ärikliendi ootuste täitmise võimalused personaliotsingu teenuse näitel

Võtmesõnad: ootused, kogemused, äriklient, teenuse kvaliteet, ootuste täitmine, personaliotsingu teenus.

SISSEJUHATUS

Eestis on töötuse määr viimaste aastatega langenud ja sellest tulenevalt on ettevõtetel üha raskem leida kvalifitseeritud ja häid töötajaid. Selline situatsioon on tekitanud soodsa pinnase personaliotsingu teenuse pakkujatele. Suur osa hetke tipptegijatest on Eesti turul tegutsenud üle 10 aasta, neil on välja kujunenud omad püsikliendid, nad on turul tuntud ja sellega kindlustanud omale turuosa. Sellest tulenevalt on väiksematel ja uuematel teenusepakkujatel vaja turule sisenedes pakkuda midagi enamat – üheks võimaluseks on pakkuda veelgi parema kvaliteediga teenust. Selleks on vaja aga teada, millised on teenuse tarbija või tarbida planeeriva ettevõtte tegelikud ootused antud teenusele ja mida saab ettevõtte teha, et neid ootusi veelgi paremini täita? Kuna ootustega teenusele kaasnevad ka ootused teenusepakkujale, siis on lisaks eelnimetatule oluline ka teada, millisest kanalist soovib teenuse tarbija leida informatsiooni teenusepakkujate kohta ja mille alusel valitakse omale partnerit.

Sellealast uuringut Eesti turu kohta autori andmetel läbi viidud ei ole, seega puudub ülevaade, millised on ärikliendi ootused personaliotsingu teenuse suhtes ja millisena tajuvad teenust kasutanud ettevõtted teenuse kvaliteeti. Lõputöö probleemiks on informatsiooni puudumine ärikliendi ootuste kohta personaliotsingu teenuse suhtes ja kogemuste kohta teenust kasutanud ettevõtete hulgas. Sellest lähtuvalt on magistritöö eesmärgiks uurida, millised on ärikliendi ootused personaliotsingu teenuse suhtes ja pakkuda välja võimalusi, kuidas neid veelgi paremini täita. Töö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- Kust leitakse informatsiooni teenusepakkujate kohta ja mille alusel langetatakse partneri valikul otsus?
- Millised on ärikliendi ootused personaliotsingu teenuse suhtes?
- Mil määral on teenust kasutanud kliendid rahul kogetud teenusega?

Töö eesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Töötada läbi töös käsitletavate teemade kohta käiv teoreetiline materjal ja anda ülevaade olulisematest seisukohtadest.
- Viia läbi kvalitatiivne uuring teenust kasutanud või kasutada planeerivate ettevõtete hulgas selgitamaks välja, millised on ootused personaliotsingu teenuse suhtes ja kogemused teenuse kasutamisel.
- Viia läbi kvantitatiivne uuring kvalitatiivse uuringu tulemuste kinnitamiseks ja selgitamiseks, millised on kõige olulisemad ootused.
- Analüüsida läbiviidud uuringuid ning pakkuda välja võimalusi, kuidas veelgi paremini ootusi täita.

Eesmärgi täitmiseks viiakse läbi kvalitatiivne ja kvantitatiivne uuring. Kvalitatiivseks uuringumeetodiks on poolstruktureeritud süvaintervjuu, mille käigus uuritakse teenust kasutanud või kasutada planeerivatelt ettevõtetelt nende ootuste kohta personaliotsingu teenuse suhtes. Intervjuu käigus uuritakse ka reaalselt saadud kogemuste kohta, kuidas neid on tajutud ja kuivõrd on rahule jäädud. Kvalitatiivsete tulemuste sisu analüüsiks kategoriseeritakse saadud tulemused käsitletavate teemade kaupa ning otsitakse sarnaseid ja erinevaid seisukohti.

Kvantitatiivse uuringu puhul kasutatakse andmete kogumiseks *online*-küsimustikku, mis ehitatakse üles Google Forms platvormile. Andmete analüüsimiseks kasutatakse Excel 2010 andmetöötlusprogrammi. Tulemused edastatakse kvalitatiivsete tulemuste kinnitaja, ümberlukkaja või uute seisukohtade väljatoojana kohe samasisuliste kvalitatiivsete tulemuste juures.

Magistritöö on jaotatud kolmeks osaks. Esimene osa on omakorda jaotatud kolmeks alapunktiks, kus antakse ülevaade teenusest äriturul, kliendi ootustest ja teenuse kvaliteedist. Tutvustatakse erinevate autorite seisukohti ja magistritöö autor avaldab ka omapoolsed seisukohad erinevate teoreetiliste käsitluste kohta.

Töö teises osas antakse ülevaade personaliotsingu teenuse olemusest ja turul olevatest teenusepakkujatest. Esimeses alapunktis määratletakse, mida töö käigus käsitletakse personaliotsingu teenusena ja millised on selle erinevad esinemisvormid. Teises alapunktis tutvustatakse turuülevaatest ja uuringutest esile tulnud ettevõtteid ja kirjeldatakse lühidalt turgu üldisemalt.

Kolmanda osa esimeses alapeatükis tutvustatakse kasutatud metoodikat ning kirjeldatakse vastaja profiili. Teises alapeatükis kirjeldatakse saadud tulemusi ja autor teeb järeldused teenust tarbinud või tarbida planeeriva kliendi ootustest ning võrreldes ootusi kogetud teenusega ka pakutava teenuse kvaliteedist. Kolmandas alapeatükis tehakse ettepanekuid personaliotsingu teenust pakkuvatele ettevõtetele kliendi ootuste paremaks täitmiseks ja seeläbi teenuse kvaliteedi tõstmiseks.

Töö autor tänab EAS-i, Elisa Eesti AS-i, Maru Ehituse AS-i, Telia Eesti AS-i, AS Teede REV-2-e ja Sorainen Eesti esindajaid, kes osaledes süvaintervjuudes, aitasid kaasa kvalitatiivse uuringu läbiviimisele. Lisaks eelnimetatule tänab autor juhendajat Algis Perensit kasulike ja asjakohast nõuannete eest ning kõiki, kes vastasid *online*-ankeedile.

1. ÄRITURU TEENUSE, KLIENDI OOTUSTE JA TEENUSE KVALITEEDIGA SEOTUD TEOREETILINE ÜLEVAADE

Järgnevatel alapeatükkides antakse ülevaade ärituru, teenuse, kliendi ootuste ja teenuse kvaliteedi olemuse teoreetilistest lähtepunktidest ja peamistest seisukohtadest. Esimeses punktis antakse ülevaade teenusest ja äriturust ning selgitatakse teenuse olemust äriturul. Teises alapeatükis on lahti seletatud, mis on ootus, kuidas see tekib ja miks see on oluline. Kolmandas osas selgitatakse teenuse kvaliteedi tähendust, selle hindamise võimalusi ning hindamisel kasutatavaid mudeleid.

1.1 Teenus äriturul

Äriturg on Kotleri ja Kelleri määratluse järgi turg, kus ettevõtted müüvad oma kaupu ja teenuseid hästi treenitud ja informeeritud professionaalsetele ostjatele. Ärituru ostja oskab hinnata konkurentide pakutavaid alternatiive. Tema eesmärgiks on toota uus toode või müüa antud toode kasumiga edasi. Ärituru müüjad peavad demonstreerima, kuidas nende toode suudab toota kõrgemat kasumit või tekitada vähem kulusid. (2006, 11) Anderson ja Narus defineerivad äriturgu sarnaselt, lisades sinna vaid juurde, et ostu eesmärgiks võib olla ka ettevõtte enda vajadus antud toote või teenuse järele (2004, 4).

Äriturg jaotub vastavalt ostetava toote või teenuse tarbimisviisile neljaks. Esiteks võib ostjaks olla ettevõtte, kes ostab selleks, et otseselt või kaudselt toota antud toote abil või antud tootest uusi tooteid. Näiteks ostetakse puuvilju, millest toodetakse moose; ostetakse tootmismasinaid, mille abil toodetakse uusi tooteid. (Anderson, Wincze 2000, 163-164)

Teist liiki ostjaks on jae- ja hulgimüüjad. Nemad ostavad tooteid tootmisettevõtelt või hulgimüüjatelt ja müüvad edasi kõrgema hinnaga. Sealjuures ei tegele nad toote

muutmise, parendamise või täiustamisega. Nemad moodustavad kõige suurema osa ärituru mahust. (Anderson, Wincze 2000, 164)

Kolmanda grupi moodustavad riigiasutused nagu näiteks omavalitsused, ministeeriumid ja muud juhtimisorganisatsioonid. Nemad ei tarbi ärikliendi tooteid või teenuseid kasu saamise eesmärgil, vaid ostavad igapäevase töö tegemiseks. Sellisteks toodeteks on näiteks bürootarbed, puhastus- ja turvateenus. (Ibid. 166)

Neljanda ärikliendi grupi moodustavad muud ettevõtted nagu näiteks koolid, kirikud, tervishoiuasutused jne. Tegemist võivad olla osaliselt riigiasutustega. Need võivad olla tulu teenivad või mittetulunduslikud ettevõtted, seega on raske selget vahet tõmmata kolmanda ja neljanda grupi ettevõtetel. Tarbimismuster on samuti sarnane kolmanda ärikliendi grupi omaga. Tarbitakse peamiselt igapäevase töö tegemiseks. Samas neljandasse gruppi kuuluvad ettevõtted tegelevad tihti omakorda teenuse pakkumisega, mille tarbeks ostetakse samuti kaupu ja teenuseid. Näiteks on haigla äriklient, ta ostab instrumente, ravimeid jms, selleks, et pakkuda tervishoiuteenust. (Ibid. 167)

Autor defineerib äriturgu kui turgu, kus toote või teenuse ostjaks on ettevõtte või organisatsioon. Ostu sooritaja on üldjuhul hästi kursis ostetava toote või teenusega ja on teadlik konkurentide poolt pakutavaga. Toodet või teenust tarbitakse lähtuvalt tarbija eesmärgist erinevalt. Suurem osa tarbijaid ostab kasumi eesmärgil, see võib väljenduda otseselt näiteks toote edasimüügiga tekkinud kasumis, teenuse sisseostuga vähenenud kuludes või näiteks müügikoolitusteenus sisseostust tulenenud müügi kasvus.

Teenuse kirjeldamiseks on paljud omal alal tuntud teadlased pakkunud välja erinevaid definitsioone. Üheks võimaluseks on defineerida teenuse olemust öeldes mida see ei ole nagu seda tegid Quinn ja Gagnon: „*Teenused on kõik need majanduslikud tegevused mille peamised tulemused ei ole ei tooted ega ehitised*“ (Looy 2003, 10).

1982 aastal selgitas Lynn Shostack teenuse olemust järgnevalt: „*Toote ja teenuse erinevus on rohkem kui semantiline. Tooted on reaalsed esemed, mis eksisteerivad nii ajas kui ruumis, teenused sisaldavad endas ainult tegusi või protsesse ja eksisteerivad ainult ajas. Teenust osutatakse, toodet omatakse. Teenust ei saa omada, seda saab vaid kogeda, luua ja selles saab osaleda*“. (1982)

1990 aastal pakkus Grönroos teenuse defineerimiseks välja järgneva definitsiooni: „*Teenus on protsess, mis koosneb reast immateriaalsetest tegevustest mis tavaliselt, kuid mitte ilmtingimata alati, toimuvad vahetult kliendi ning teenindaja ja/või füüsiliste vahendite*

või kaupade ja/või teenusepakkuja süsteemi vahel ning see lahendab kliendi probleemi“.
(1990, 27)

Teenus on tegu, mis sooritatakse ühe osapool poolt teisele. Teenust ei ole võimalik salvestada. Näiteks filmi vaatamine on teenuse tarbimine. Kliendile jääb aga üksnes mälestus. Teenust ostes on väga raske ette näha, mida tegelikkuses saadakse. (McCharty, Perreaut 1993, 257) Teenus on näiteks juriidiline nõustamine, personaliotsingu teenus, juukselõikus.

Kotleri sõnul on teenus iga immateriaalne ja omandiõigust mitte kaasa toov tegevus või kasu mida üks osapool teisele pakub. Selle tootmine võib, aga ei pruugi olla seotud füüsilise tootega. (1997,467)

Eelnevast on näha, et teenusel on palju definitsioone. Autor defineerib teenust kui professionaali poolt edastatud tegevusi, mida on võimalik tarbida seda kogedes. Selleks, et mõista veelgi enam teenuse olemust tutvustatakse järgnevalt teenuse omadusi.

Erakliendile ja ärikliendile pakutavad teenused võivad olla sarnased, tihti isegi samad (näiteks juristi pakutav konsultatsiooni saavad kasutada nii era- kui ka ärikliendid). Laiemas mõttes on võimalik ärikliendile suunatud teenuseid jagata kaheks: eraldiseisvad teenused ja toetavad teenused. Toetavate teenuste puhul on tegu mingit toodet toetavate teenustega, näiteks ladustamise, kullerteenuse või krediidi pakkumine. Eraldiseisvad teenused on aga näiteks turu-uuringud, juhtkonna konsultatsioon või juriidiline teenus. (Ellis 2011, 240)

Erinevate allikate põhjal on teenusel peamiselt neli iseloomulikku karakteristikut. Nendeks on immateriaalsus, tootmise ja tarbimise eraldamatus, heterogeensus ja kiiresti riknevus (vt joonis nr 1). (Kotler, Wong 2005, 626)

Immaterialsus - võimatu näha, maitsta, tunnetada, kuulda või nuusutada		Heterogeensus – alati erinev
	TEENUS	
Tootmise ja tarbimise eraldamatus – peavad toimuma samaaegselt.		Riknev – ei ole võimalik ette toota, ladustada ja hiljem tarbida

Joonis 1. Teenuse karakteristikud

Allikas: Autori koostatud

Immateriaalsuse all peetakse silmas, et teenust ei saa valmiskujul näidata. Seda ei saa näha, maitsta, tunnetada, kuulda või nuusutada. Teenusel puuduvad reaalselt eksisteerivad iseloomuomadused, seetõttu on tarbija selle suhtes pigem ebakindel. Selleks, et vähendada tarbija ebakindlust rõhuvad teenusepakkujad varustuse, personali, kommunikatsiooni- materjalide jne kvaliteedile. (Kotler, Wong 2005, 626-627)

Tootmise ja tarbimise eraldamatus tähendab, et teenus toodetakse ja tarbitakse samaaegselt, samas kohas. Teenuse tulemust mõjutab nii teenuspakkuja kui ka klient, kes teenust vastu võtab. Tulemust võivad mõjutada ka teised kliendid. Nimelt võib ühel teenusel olla samaaegselt mitu klienti ja kliendid omavahel võivad mõjutada lõpliku teenuse tulemust. Näiteks kontserdi puhul on teenuse pakkujaks esinejad ja tarbijaks publik. Teenusepakkuja on üks bänd, aga kliente on palju ning ühe kliendi käitumine võib teist klienti häirida ja seega ka saadava teenuse kvaliteeti mõjutada. (Ibid. 627-629)

Heterogeensus tähendab, et teenus on alati erinev, kuna teenuse viib läbi konkreetne inimene. Seega, kui sama teenust pakub teine inimene, siis on suure tõenäosusega teenus erinev. Teenuse erinevus kajastub ka juhul, kui teenust tarbitakse teises kohas ja teisel ajal. (Ibid. 629-630)

Kiiresti riknevus kajastub selles, et teenust ei ole võimalik ette toota, ladustada või hiljem tarbida, kui teenust ei tarbita kohe, siis hiljem ei ole see enam võimalik. Näiteks kui patsient ei ilmu arsti vastuvõtule kokkulepitud ajal (ajal mil pidi leidma aset teenuse pakkumine), siis on aeg raisku läinud ja teenus riknenud. Ühtlasi tähendab see ka seda, et teenusepakkujad on tugevalt mõjutatud turunõudlusest. Toodete puhul on võimalik suurema nõudluse puhul ettevalmistatud laovarusid kasutada, samas teenuse puhul ei ole võimalik seda ette toota. Teenusepakkujad on sunnitud leidma teisi lahendusi. Näiteks pakub restoran ootavatele klientidele kokteile baaris, kuni vabaneb mõni laud. (Ibid. 630-631)

Lisaks eelnimetatule on teenuse ja toote üheks suureks erinevuseks omandiõigus. Toodet omades on võimalik seda kasutada ja soovi korral ka müüa. Teenust ei ole võimalik omada ega ka edasi müüa. (Ibid. 633) Selle tulemusena nõuavad teenused enamasti suuremat kvaliteedikontrolli, tarnija usaldust ja kohanemisvõimet (Kotler, Keller 2006 374).

Äriturul on tarnijaks avalik-õiguslik või eraettevõtjast teenuspakkuja. Kliendiks on erinevat liiki tootjad, avalikõiguslikud või eraettevõtjatest teenuspakkujad. Miks aga ettevõtted üldse teenuseid ostavad, kui nad võiksid sama hästi ettevõtte siseselt tekkinud

probleemid ära lahendada? Peamised kolm põhjust, miks ostetakse äriturul teenuseid on (Axelsson, Wynstra 2002, 19-20) :

- ei suudeta teenuseid efektiivselt ja piisava kvaliteediga teostada;
- ei suudeta kuluefektiivselt teenuseid teostada;
- pole piisavalt tööjõudu, et ise teenust teostada.

Eelnevalt on välja toodud, et teenuse ostuga võivad kaasneda ebakindlus ja teadmatus, mida oodata. Sellest lähtuvalt on teenuste ostmise-müümise puhul mõned aspektid millele tasub tähelepanu pöörata (Ibid. 24-25):

- Teenuse sisu identifitseerimine. Teenuse ostmise hetkel seda veel ei eksisteeri. Toote ostmise puhul on seda võimalik eelnevalt vaadata ja katsuda, teenuse puhul sellist võimalust ei ole. Sellest tulenevalt on kliendil ka konkureerivaid alternatiive omavahel keerulisem hinnata ja võrrelda. Toodete ostmise puhul valib ostja ühte liiki toodete vahel. Teenuse ostu puhul peab teenusepakkuja esmalt aga põhjalikult kliendiks oleva ettevõttega tutvuma ning selle põhitõed enda jaoks selgeks tegema enne, kui üldse on võimalik teenust pakkuma minna.
- Suutlikkuse ja nõudluse juhtimine. Teenust pole võimalik toota ette, seega on äärmiselt oluline hinnata oma jõudlust teenuse pakkumisel. Siinkohal võib abiks olla erineva hinnastamise strateegia kasutamine. Teenusepakkujal on võimalik pakkuda odavamat hinda nn madalhooajal (see võib olla nii sesoonne kui ka kellaajaline) ja vastupidi küsida kõrgemat hinda suurema nõudluse puhul.
- Kvaliteedi defineerimine ja tagamine. Enne teenuse osutamist on äärmiselt oluline selgitada teenuse sisu ja jõuda ühtsele arusaamale lõpliku tulemuse osas. Mõlema osapoolte ootused teenuse kohta peavad olema samad.
- Parandamine. Väga oluline on mõlemal osapoolel enne teenuse osutamist leppida kokku ka parandamise tingimustes, juhul kui olenemata kõigile pingutustele ei rahulda teenus kliendi vajadusi.
- Tasustamine. Teenuse puhul on saadavat kasu tihti raskem hinnata ja väärtustada. Siinkohal on teenusepakkujal võimalik veelgi paremini välja tuua saadav kasu.
- Personal. Teenuse puhul on lahutamatuks osaks teenust reaalselt pakkuv personal, seega on tihti teenuse kvaliteedi määrajaks personali kvaliteet. Rahulolev töötaja suudab pakkuda paremat teenindust ja seega soodustada ka üldisemalt paremat teenuse kvaliteeti.

- Füüsiline keskkond. Teenuse pakkumine leiab aset otseselt teenuse pakkuja ja teenuse saaja vahel. Seega protsess ise on oluline ja sellest lähtuvalt saab oluliseks ka keskkond, kus protsess toimub.

Teenuse pakkumisele keskendunud ettevõtete peamine eesmärk on kliendile lisaväärtuse loomine. Selle tulemusena saab ettevõtte vahendajana loodud suhtest kasu. Ettevõtte poolt pakutav tulemus kliendi jaoks võib olla nii füüsiline toode, teenus kui mingi tegevus või ka kombinatsioon eelnimetatutest. (Grönroos 2015, 2-3)

Autor toob siinkohal näitena Eesti jaekauplusteketi Selver. Selver avas oma e-poe (E-selver) 9.november 2015 (Eerme 2015). Seal asuti pakkuma teenust, mille käigus klient teostab ostud e-poes - Selver pakub e-poe kasutamise võimalust, teenust kaupade ostmiseks, klient saab tulemuseks aga füüsilised tooted. Lisaks e-poe olemasolule pakutakse ka kaupade kojutoimetamise võimalust – klient ostab teenust. Selver on loonud kliendijaoks kombinatsiooni teenustest, mille lõpptulemus on nii füüsiline (reaalsed kaubad) kui ka mittefüüsiline (kullerteenus). Pakutav kombinatsioon on loonud kliendile lisandväärtuse – võimalik ostelda ükskõik millisel ajahetkel ning kaup on võimalik väikese lisatasu eest koju kätte saada. Selver, kui teenuse vahendaja, lõikab loodud kliendisuhtest kasu, saades tulu nii kaupade müügist kui ka võimalikest klientide pikaajalistest suhetest.

1.2 Tarbija ootused

Teenuste ostuotsustusprotsessi käigus hindavad ostjad erinevaid omadusi ja riske, mis on seotud teenuse ostmise ja tarbimisega. Protsessi käigus tekivad ootused ostetava teenuse suhtes. Mõistlik on juhtida tarbija ootusi igal sammul nii, et tarbija ootaks seda, mida ettevõtte pakkuda suudab. (Lovelock 2011, 74)

Kliendi ootusi ja tegelikke kogemusi on mõtet võrrelda vaid konkurentsiturude puhul, kus tarbijal on teadmised ja võimalused, et valida teenus, mis rahuldaks tekkinud soovid ja vajadused. Sellisel juhul, kui tarbija ootused on täidetud, on tarbija rahul. Monopoolse turu puhul või juhul, kui tarbija ei saa teenusepakkujat ise valida on suur oht, et tegelikkus ei vasta ootustele ja klient on rahulolematu. (Ibid. 74-75)

Bruhni ja Georgi järgi on ootusi võimalik jagada kahte gruppi (2006, 54-57):

- Eeldatavad ootused – tegemist on aimatavate ootustega, tarbija lähtub sellest, millist tulemust on eelnevalt näinud. See tulemus on võetud ettekujutuseks, milline saab olema teenus antud teenusepakkuja poolt.
- Normatiivsed ootused – teenusepakkuja kliendi poolt esitatud ootused ja iseloomustus lõpptulemuse kohta. Normatiivsed ootused on võimalik asetada skaalale, kus ideaali lähedase ootuse puhul on teenuse oodatav tase äärmiselt kõrge. Vastuvõetava taseme puhul on oodatav tase aga tunduvalt madalam. Normatiivsed ootused ei ole teenusepakkuja põhised, need on üldised ootused saadava teenuse tasemele. Eeldatavad ootused on aga alati seotud mingi kindla teenusepakkujaga.

Tarbija ootused omavad suurt mõju tajutud teenuse kvaliteedile. Teenusepakkuja suured lubadused tõstavad tarbija ootusi kõrgele, kui aga kogetud teenus nendele kõrgetele ootustele ei vasta tajub klient, et teenus oli kehva kvaliteediga. Objektiivselt hinnates võis antud teenus olla siiski kõrge tasemega, aga kuna kliendi ootused olid väga kõrgele tõstetud, hindas ta selle subjektiivselt madalaks. Seega on mõistlik hoida lubadusi pigem madalamana ja pakkuda tarbijale üllatusi, nii on kogetud teenus parem kui ootused ja teenuse kvaliteet kõrgemalt hinnatud. (Grönroos 2007, 77)

Tarbija ootused mõjutavad teenuse kvaliteedi tajumist nii ühekordsel teenuse kasutamisel kui ka teenussuhte puhul. Selleks, et mõista kuidas teenust on tajutud toimiva teenussuhte puhul, tuleb mõista kuidas ootused suhte jooksul arenevad. On oluline mõista, et hilisema teenuse kasutamise puhul ei ole olulised samad omadused, kui esmasel kasutamisel ning miks need muutused on aset leidnud. Samuti selleks, et oleks võimalik ootusi juhtida on oluline mõista nende tekkimise ja muutumise mehhanisme. (Ibid. 99)

Tarbija ootused sisaldavad turundaja kontrollitavaid tegureid (hind, reklaam, müügitoetus) ning samas ka tegureid, mida on väga raske kontrollida (inimese vajadused, konkurentide tegevus). Ideaalses olukorras on ootused ja taju sama – klient tajub, et tarbitud teenus on see, mida ta eeldas, et see on. (Zeithaml, Bitner 1996, 38)

Tarbija ootused on veendumus teenusest ja need on justkui standardid, mida oodatakse ja mida võrreldakse tegelikkusega ning hinnatakse selle tulemusel teenuse kvaliteeti. Tarbija ootuste teadvustamine on turundaja jaoks kõige esimene ja ilmselt ka kõige tähtsam kriteerium kvaliteetse teenuse pakkumisel. (Ibid. 76)

Zeithamli ja Bitneri kohaselt on kliendil ootused teatud teenusele kahel erineval tasemel. Esimeseks on ihaldatud teenus – tarbija loodab saada sellisel tasemel teenust. Antud ootus on segu sellest mida tarbija usub, et on võimalik ja sellest mis peaks olema. Tihti ei ole aga võimalik ihaldatud ootuse täitmine ja tarbija mõistab seda. Selliseks puhuks on tarbijal teenusele nn madalama taseme ootus – adekvaatne ootus – teenuse tase mida klient aktsepteerib. Nende kahe taseme vahele jääb nn tolerantsi tsoon. Eelnevalt on selgitatud teenuse eripärana heterogeensust. Sellest tulenevalt ei ole võimalik, et teenused on võrdsed. Tolerantsi tsoon ongi vahe, mille ulatuses klient on nõus aktsepteerima teenuse erinevusi. Tsooni ulatus on erinevatel klientidel erinev ja varieerub kindlasti ka teenuste lõikes. (Zeithaml, Bitner 1996, 77-81)

Ootused määravad väga suurt rolli teenuse kvaliteedi hindamisel. Sellest tulenevalt on teenuse pakkuja jaoks oluline mõista, millised tegurid võivad mõjutada ootusi. Ihaldatud teenuse ootusi mõjutavad peamiselt (Ibid. 82-84):

- Isiklikud vajadused – need on inimese füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed või funktsionaalsed vajadused, et saavutada heaolu.
- Teenuse võimendajad – individuaalsed võimendatud ootused, mis on tingitud suuremast tundlikkusest antud teenuse suhtes. Antud tegurid võivad omakorda mõjutada isiklik filosoofiline maailmavaade või teised inimesed tarbija ümber.

Vastuvõetava taseme mõjutajad on pigem lühiajalisemad ja on kergemini muudetavad. Adekvaatset ootust mõjutavad viis tegurit (Ibid. 84-88):

- Mõõduvad teenused – ajutised, lühiajalised, individuaalsed mõjutajad, mis teadvustavad klienti vajadusest teenuse järgi. Isiklikud erakorralised situatsioonid, kus teenust on kiirelt vaja, tõstavad adekvaatse teenuse ootusi kõrgemale.
- Tajutud teenuse alternatiivid – konkurendid, kellelt veel on võimalik teenust osta. Kui sama teenuse pakkujaid on palju või klient saaks tegelikkuses ka ise pakutavad protsessid sooritada on adekvaatse teenuse tase ja ootused kõrgemal.
- Kliendi enda rolli teenuse tajumisel – kliendi hinnang enda saavutustele teenuse protsessi jooksul. Üheks kliendi rolliks teenuse puhul on ootuste selgitamine. Mida täpsemini klient oma ootusi selgitab, seda enam ootab ta nende täitumist. Teiseks rolliks on aktiivne osalemine. Mida aktiivsemalt klient protsessi panustab, seda kõrgemad on ootused. Kolmandaks rolliks kliendil on kohustus kritiseerida, kui teenus on kehv. Kui inimene tunneb, et on kohustatud kehvade teenuste korral sellest

teada andma on tema ootused teenuse suhtes kõrgemad kui neil, kes vaikides kannatavad.

- Situatsioonist tulenevad mõjutajad – teenuse edastamise tingimused, mida teenusepakkuja kliendi arvates ei kontrolli.
- Ennustatud/prognoositud teenus – teenuse tase, mida klient usub, et kogeb. Kui klient eeldab, et saab hea kogemuse on adekvaatse teenuse tase kõrgemal.

Jukka Ojasalo on ootuste selgitamiseks pakkunud välja viis erinevat ootuste liiki, mis võivad kõik samaaegselt ühel kliendil eksisteerida (Ojasalo 1999, 82-84):

- Hägune ootus – klient ei tea alati selgelt, mida oodata teenusepakkujalt. Võidakse tunda, et miski on valesti, või tuntakse millestki puudust, aga ei suudeta seda tunnet sõnastada. Saadakse aru, et teenus peaks paranema, aga samas ei osata välja tuua, mis täpsemalt muutuma peaks.
- Vaikiv ootus – on seotud iseenesest mõistetavate aspektidega teenindus-situatsioonis. Vaikiv ootus avaldub juhul, kui ootused ei saa täidetud.
- Üksikasjalik ootus – täpsed ja teadlikud oletused või soovid teenuse kasutaja peas. Kui kliendi ootused ei ole täidetud, siis teatakse täpselt, mis läks valesti või mis jäi puudu. Üksikasjalik ootus on täpsema loomuga kui hägune ootus ja samas ka rohkem teadvustatud kui vaikiv ootus.
- Ebarealistlik ootus – neid ootusi on võimatu või äärmiselt raske täita. Enamasti seostub see probleemi definitsiooni või lahenduse disainimisega. Näiteks eeldab värbamisteenuse tellija, et teenusepakkuja leiab inimese, keda tegelikkuses ei eksisteeri.
- Realistlikud ootused – ootused, mis tõenäoliselt on täidetavad.

Selleks, et pakkuda kõrgekvaliteetset teenust – see tähendab rahuldada, pigem isegi ületada kliendi ootusi on esmalt vaja väga täpselt teada, millised need ootused on. Vastasel korral on väga lihtne suunata nii ajalisi kui ka rahalisi ressursse valedesse protsesside või elementide arendamisse. Autor on seisukohal, et Ojasalo lähenemine ootustele on kõige põhjalikum ja kindlasti rohkem informatsiooni andev kui Bruhni ja Georgi ning Zeithamli ja Bitneri lähenemine. See pakub veelgi enam võimalust selgitada ootuste tagamaid ja veelgi täpsemalt jõuda kliendipoolsete ootuste juurteni.

Järgnevalt on ühele joonisele (joonis nr 2) koondatud erinevate autorite ootuste jagunemine. Jooniselt on näha, et kõige põhjalikumalt on ootusi lahti mõtestanud Ojasalo, kes on oma selgitustes toonud välja aspekte, mida eelnevad autorid käsitlenud pole.

ISELOOMUSTUS ↓	AUTOR →	Bruhni ja Georgi	Zeithaml ja Bitner	Ojasalo
Klient ei tea mida tahab. Rahulolematus, aga ei tea millega.				Hägune (fuzzy)
Normatiividele, standarditele vastav ootus. Iseenesest mõistetavus	Normatiivsed ootused	Adekvaatne ootus		Vaikiv (implicit)
Väga täpsed ja selgelt lahti seletatavad ootused	Eeldatavad ootused (kindel pakkuja)	lhaldatud ootus		Üksikasjalik (explicit)
Võimatu või äärmiselt raskelt täidetavad ootused	Eeldatavad ootused (kindel pakkuja)	lhaldatud ootus		Ebarealistlik
Tõenäoliselt täidetavad ootused	Normatiivsed ootused	Adekvaatne ootus		Realistlik

Joonis 2. Erinevate autorite ootuste klassifikatsioon.

Allikas: Autori koostatud

Lisaks ootustele uuris Ojasalo ka ootuste muutusi ja muutuste mõju kvaliteedi tajumisele. Uurimus näitas kolme liiki ootuste muutusi, mis mõjutasid positiivselt pikaajalist kvaliteeti. Nendeks on: häguse ootuse muutus üksikasjalikuks, vaikiva ootuse muutus üksikasjalikuks ja ebarealistliku ootuse muutus realistlikuks. (Ojasalo 1999, 85)

Kui kliendi ootused muutuvad täpsemaks on lihtsam ka mõista, mis muutuma peaks. Selle käigus saavad nii teenusepakkuja kui ka teenuse kasutajale selgeks, mis on probleemid, mida peab lahendama ning kliendi ootused fokuseeruvad pigem lahendusele kui probleemile. Hägustele ootustele võivad viidata tihedad kliendipoolsed teenusepakkuja vahetamised ja niikaua, kuni ootused püsivad hägusad, ei ole võimalik lahendusi pakkuda. (Ibid. 87-89)

Vaikivate ootuste paljastamine tõstab pikaajalist kvaliteeti. Peale pikaajalist kliendisuhet võivad hakata kliendid osasid teenusele iseloomulikke omadusi iseenesest

mõistetavalt võtma. Nagu ka häduseid ootusi on võimalik ka vaikivat ootust muuta täpseteks ootusteks. (Ojasalo 1999, 90-92)

Teenuse kasutajal võivad teenust tellima asudes olla ebarealistlikud ootused. Antud ootused on peamiselt seotud probleemi defineerimisega ja lahenduse disainiga, teiseks lahenduse täitumisega ja kolmandaks lahenduse efektiivsusega. Ebarealistlikud ootused vähendavad tarbijapoolset tajutud teenuse kvaliteeti ja põhjustavad lisatuli teenusepakkujale. Kui aga ebarealistlikud ootused muuta enne teenuse pakkumist või selle alguses realistlikeks, siis välditakse sellega kliendipoolset pettumist. (Ibid. 92-95)

Kokkuvõtvalt võib nentida, et kliendipoolsest ootuse iseloomust sõltub paljuski see, kas ootused saavad täidetud või klient pettub. Selleks, et ootusi oleks võimalik täita peavad need olema realistlikud ning täpselt kirjeldatud ja piiritletud. Sellisel juhul teab klient ise väga täpselt mida soovib, oskab seda ka edastada ja objektiivselt oma soove hinnates, suudab need taandada ka realistlikeks või vähemasti on hinnangut andes leebem ja mõistab, et ebarealistlike ootuste täitmine ongi vähetõenäoline.

Teenusepakkuja poolne töö enne teenuse osutamist on kindlasti välja selgitada täpsed kliendi ootused ja kui need on ebaselged, ebarealistlikud või eelnevatest kogemustest tulenevalt liialt kõrged, siis on mõistlik need enne teenuse osutamist suunata selgeteks ja realistlikeks. Sellisel juhul on klient lõpptulemusega rahulolevam, tajub kogemust hästi ja hindab teenuse kvaliteeti kõrgemalt.

Ootuste täimiseks on oluline esmalt teada, millised üldse kliendi ootused on, millised neist on kõige tähtsamad, millisel tasemel need teenuse kasutamisel kajastuma peaksid ja mida arvavad kliendid, kuidas peaks teenusepakkuja probleemide korral käituma. (Zeithaml, Bitner 1996, 137)

Kliendi ootuste väljaselgitamiseks peab ettevõtte esmalt probleemi ja uurimisobjekti määratlema. Selle käigus püstitatakse küsimused või määratletakse probleemid, mida on vaja lahendada. Edasi on vaja teenuse mõõdikute strateegia arendamine. Kolmandaks uuringu osaks on uurimisprogrammi juurutamine. See hõlmab endas nii plaani arendamist kui ka juurutamist selleks, et oleks võimalik koguda esialgset informatsiooni mõõtmisstrateegia täitmiseks. Selles staadiumis otsustatakse, millist uuringuvormi kasutada, kuidas ja millal koguda informatsiooni, kuidas tagada informatsiooni täpsus ja adekvaatsus ning milline saab olema uuringu maksumus. Neljandaks sammuks on informatsiooni kogumine. Informatsioon võib olla nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne. Info kogumisele järgneb selle analüüsimine ja

leidude sõnastamine. Eesmärgiks on luua lihtsalt loetav ja kergesti mõistetav andmekogum. Viimaseks sammuks on tulemuste ja järelduste koostamine. (Zeithaml, Bitner 1996, 138-155) Ootuseid väljaselgitaval ettevõttel on võimalik antud teenus loomulikult ka sisse osta, ilmselt on see hea mõte, kui puudub endal piisava kogemus või kompetents selle läbiviimiseks.

1.3 Teenuse kvaliteet

Teenuse kvaliteedile hakati suuremat tähelepanu pöörama 1970. aastate lõpul. 1982. aastal tutvustas Christian Grönroos teenuse kvaliteedile suunatud lähenemist. Selle sisuks oli tajutud teenuse kvaliteedi ja tegeliku kogemuse põhjal tekkinud täielik tajutud kvaliteet – Grönroosi kvaliteedi mudel. Mudel on rajatud tarbija käitumise uurimisele ja ootuste efektile, mis puudutab tarbimisjärgset hinnangut. Tajutava kvaliteedi mudel loodi kontseptuaalseks juhiseks, et aidata mõista, mida kujutab endast teenus tarbija teadvuses. Toote kvaliteedi hindamisel on kindlad omadused, mille alusel on võimalik selle kvaliteeti hinnata. Teenuse puhul tekivad need teenuse protsesside ja tarbimise käigus. Tajutava teenusekvaliteedi raamistik aitabki mõista tarbija tajutavaid teenuse omadusi, mis omakorda aitavad määratleda teenuse kvaliteeti. (Grönroos 2015, 94)

Teenuse kvaliteeti on keeruline hinnata, sest kvaliteedi näitajad ei ole mitte objektiivsed, nagu need on toodete puhul, vaid subjektiivsed (Bruhn, Georgi 2006, 11-12). Teenuse kvaliteet on ükskõik mis, mida tarbija tajub seda olevat. Teenuse pakkuja peab defineerima kvaliteeti samamoodi nagu tema klient seda teeb, vastasel juhul võidakse ette võtta ressursikulukaid samme, millel tegelikkuses pole suurt efektiivsust. Loeb see, mida klient tajub kvaliteedina. (Grönroos 2015, 94-95)

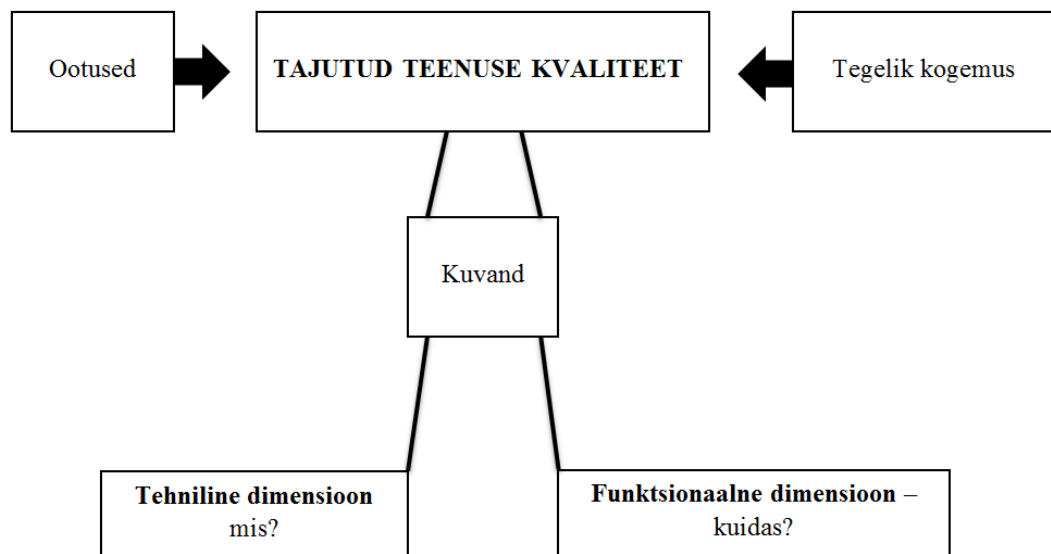
Tarbitud teenuse kvaliteet on suuresti sõltuv kliendi võrdlusest kogetud teenuse ja oodatud teenuse vahel. Teenuse täpset sisu on keeruline lõpuni lahti seletada ja määratleda. Isegi kui on määratletud, kes millise funktsiooni ja tegevuse eest vastutab, jääb tegelikkuses ruumi ebatäpsusteks ja valesimõistmisteks. Siiski on äärmiselt oluline, et teenuse sisu oleks mõistlikult täpselt lahti seletatud, et vältida möödarääkimisest üles kerkida võivaid hilisemaid probleeme. (Axelsson, Wynstra 2002, 143)

Äriteenuse kvaliteedi tagamiseks on äärmiselt oluline, et klient ja teenusepakkuja omavahel määratleksid mõlemale poolele vastuvõetavad ootused ja kohustused. Oluline on defineerida ja täpsustada tegevused juhaks, kui kõik läheb ootuspäraselt ja takistusteta. Samas

peab määratlema ka tegevused ja kohustused juhuks, kui teenuse osutamisel tekivad raskused ja probleemid. (Axelsson, Wynstra 2002, 151-152)

Autor defineerib teenuse kvaliteeti järgmiselt: Teenuse kvaliteet on kliendi ootuste rahuldamise tase teenuse pakkumise protsessi käigus. Kui kliendi ootused saavad täidetud, on teenuse kvaliteet hea, kui ootused jäävad täitmata, on kvaliteet halb. Väga hea teenuse kvaliteet eksisteerib juhul, kui kliendipoolsed ootused on ületatud.

Grönroosi kohaselt on tajutud teenusel kaks dimensiooni: tehniline ja funktsionaalne (vt joonis nr 3).



Joonis 3. Grönroosi kvaliteedi mudel.

Allikas: Eestikeelsena koostanud autor.

Tehniline dimensioon on reaalne tulemus ja see vastab küsimusele mis. Näiteks hotellikülastaja saab oma kasutusse toa koos voodiga, kus magada; restoranikülastaja saab süüa. Klient saab teenindusprotsesside käigus tulemuse. Tehnilise dimensiooni omadused on probleemi tehnilised lahendused, seega on kliendil neid ka lihtsam objektiivselt hinnata. Sellest hoolimata võib hinnang saada mõjutatud, sest probleemi tehnilised lahendused saavad lahendatud teenindusprotsessi käigus, mis on aga teenuse funktsionaalne dimensioon. Näiteks võib klient olla äärmiselt rahul restoranis pakutava toiduga (tehniline tasand), aga teenindaja suhtlusmaneer ei olnud viisakas (funktsionaalne tasand) ning rahulolematust teenindajaga võib mõjutada ka rahulolu toiduga. (Grönroos 1984, 4-5)

Funktsionaalne dimensioon on protsessiga seotud tegevused ja vastavad küsimusele kuidas. Näiteks teenindava personali kohalolek, käitumine, töösooritus, samuti nende väljendusoskus. Seega kokkuvõtvalt ei sõltu teenuse kvaliteet mitte ainult pakutavast teenusest endast, vaid ka sellest, kuidas seda teenust pakutakse. (Grönroos 1984, 4-5)

Enamasti teab teenust kasutav tarbija ka teenusepakkuja – ettevõtte, firma, brändi, selle võimalusi, tegutsemisviise ja ka protsesside käiku. Ettevõtte või teenusepakkuja brändi kuvand võib tihtipeale saada otsustavaks teenuse valikul, see võib mõjutada, kuidas teenust tajutakse. Soodsa kuvandiga teenusepakkuja võidakse pisivead andestada, kui aga vigu juhtub tihti saab maine kahjustatud. Ebasoodsa kuvandiga ettevõtte puhul on pisivigade mõju märkimisväärselt suurem. Kvaliteedi taju uurimisel on kuvand justkui filtri. (Grönroos 1984, 4-5)

Autor toob siinkohal näitena personaliotsingu teenuse pakkumise. Suurele, turul kaua tegutsenud ja tuntud ettevõttele võidakse näiteks mõni trükiviga avaliku konkursi kuulutuses lihtsamalt andestada, kuna sellistel puhkudel jääb alati inimlik faktor mängu ja tänu sellele võib vigu ikka ette tulla. Turul uue tegija puhul peetakse seda aga suuremaks veaks, ebaprofessionaalsuseks ja see mõjutab tugevamalt tajutud teenuse kvaliteeti.

Grönroosi kohaselt defineerib teenuse kvaliteedi tarbija. Selle tulemusena on võimalik, et teenus ületas ootusi, rahuldab ootusi, rahuldab ootusi teatavate mööndustega või ei rahuldanud ootusi. Ootused on tekkinud tarbija peas väga keeruka protsessi tulemusena. Tarbija võib olla sama või sarnast teenust eelnevalt kasutanud ja selle tulemusena on tekkinud aimdus, milliseks võib kogemus kujuneda. Tarbija ootusi kujundab ka ettevõttepoolne turundustegevus – selle käigus võib olla lubatud rohkemat või vähemat, kui tegelikult pakutakse. Lisaks mõjutavad ootusi ka näiteks sõpradelt ja kolleegidelt saadud soovitused. Teenuse kvaliteet ei näitagi selle tegelikku kvaliteeti, vaid suhet oodatud ja kogetud teenuse vahel. (Axelsson, Wynstra 2002, 153)

Teenuse kvaliteeti on võimalik hinnata ka GAP-mudeli järgi (vt joonis nr 4, lk 20). Antud mudel määrab vahe kliendi ootuste ja tegelikult tajutu vahel (Bruhn, Georgi 2006, 11-12). Kõige enam kõlapinda leidnud 4 lõhet on (Zeithaml, Bitner 1996, 38-47):

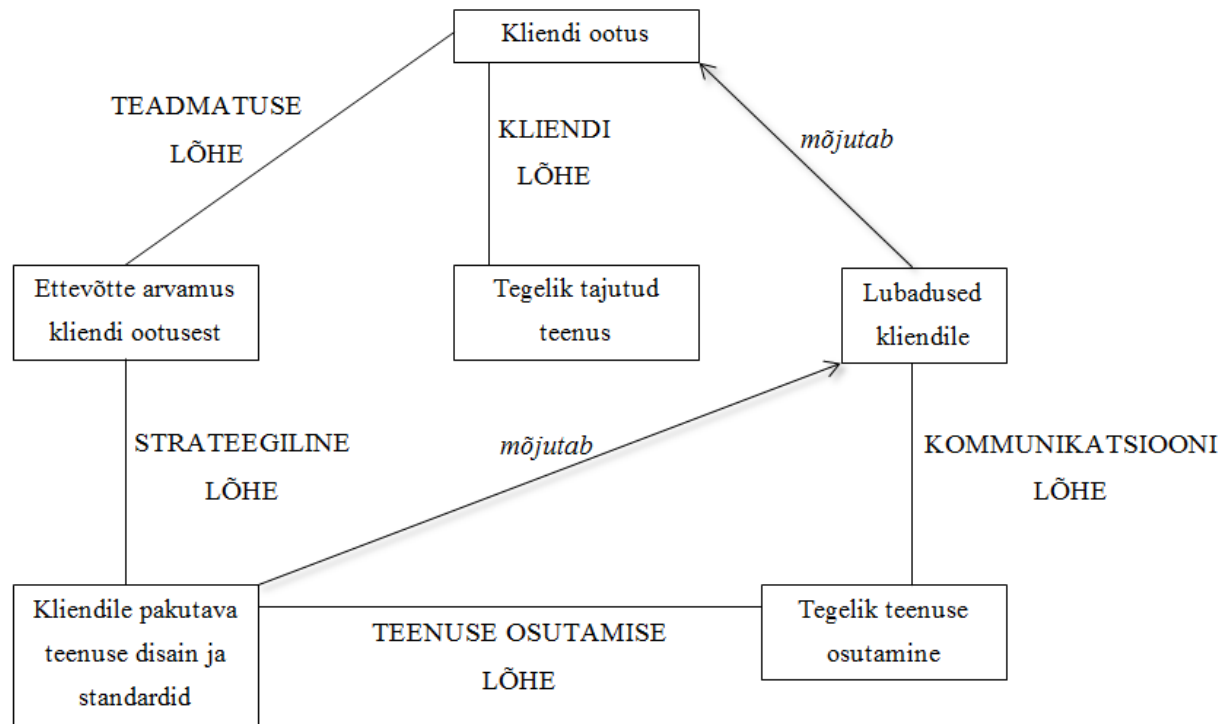
- Teadmatuse lõhe - vahe ettevõtte arvamus osas kliendi ootuste kohta ja kliendi tegeliku vajaduse ja ootuse vahel. Põhjused, miks selline lõhe tekkida saab on näiteks otsese kliendisuhtluse puudumine ning soovimatus uurida ootuste kohta.

Sellise lõhe puhul investeeritakse tihti suundadesse, mis tegelikult kliendile korda ei lähe.

- **Strateegiline lõhe** – täpne arusaam kliendi ootustest on vajalik, kuid see ei ole piisav, et pakkuda kvaliteetset teenust. Teiseks eelduseks on asjakohane teenuse disain ja standardite täitmine teenusepakkujate poolt, mis peegeldaksid neid arusaamu. Teenust pakkuvates ettevõtetes on juhtidel raskusi kliendipoolseid ootusi tõlgendada teenuse kvaliteedi standarditeks. Antud lõhe on vahe ettevõtte arvamusest kliendi ootuste ja ettevõtte poolt paika pandud standardite (mis peaksid peegeldama kliendi ootusi) vahel. Strateegiline lõhe eksisteerib, sest standardeid loovad inimesed usuvad, et kliendi ootused on põhjendamatult ebarealistlikud ja eksisteerib soovimatus pühenduda teenuse kvaliteedile.
- **Teenuse osutamise lõhe** – lahkeli klienditeenindusstandardi ja tegeliku teeninduse vahel. Määratletud standardid ei taga teenuse kvaliteeti. Standardeid peavad toetama ka asjakohased ressursid (inimesed, süsteemid ja tehnoloogia). Lisaks tagab efektiivsuse ka töötajate hindamine vastavalt püstitatud eesmärkidele. Kui standardid peegeldavad klientide ootusi, aga ettevõtte ei toeta neid (rajatised, töötajate vähene motiveeritus jne) ei ole neist suurt kasu. Lisaks on probleemiks ka teenusettevõtete nõudluse ja jõudluse sünkroniseerimine. Suure nõudluse korral muutub olulisemaks kvantiteet ja kvaliteet langeb.
- **Kommunikatsiooni lõhe** – vahe kommuniqueeritavate lubaduste ja tegeliku teenuse vahel. Lubadusi antakse läbi reklaami ja müügitoetuse. Kõik sellised tegevused tõstavad kliendi ootusi ja neist saavad teenuse kvaliteedi hindamise standarditeks. Tarbija teenuse taju võib paraneda ka juhul, kui ettevõtte harib oma kliente, kuidas olla paremad teenusekasutajad. Antud lõhe peegeldab teenindajate ja teenuse turundajate koostöö puudumist. Selline situatsioon saab tekkida juhul, kui kommunikatsiooni eest vastutajad ei ole täielikult kursis teenuse teostamise kõikide protsessidega. Seega antakse liialdatud lubadusi. Tulemuseks ongi kehv teenuse kvaliteedi taju, sest saadud kogemus ei vasta lubadustega tekitatud ootustele. Asjakohane ja täpne kommunikatsioon, mis ei luba liiga palju või mis ei esita valesid lubadusi on kõrge teenuse kvaliteedi eelduseks. Edu eelduseks on turunduse täpne peegeldus pakutavast teenusest ja protsesside täpne

lubadustejärgne toimimine. Selleks, et teenindus saaks vastata lubadustele on oluline teenindajate treenimine, motiveerimine, premeerimine ja tunnustamine.

Lisaks eelnimetatule eksisteerib ka kliendi lõhe – vahe kliendi taju ja ootuste vahel. Kliendi taju on subjektiivne hinnang kogetud teenusele. Kliendi ootused on standardid või viitepunktid, millega kogetud teenust võrreldakse ja on kirjeldatud kui kliendi uskumust, mis peaks juhtuma. (Zeithaml, Bitner 1996, 37-38)



Joonis 4. GAP mudel

Allikas: Eestikeelsena koostanud autor

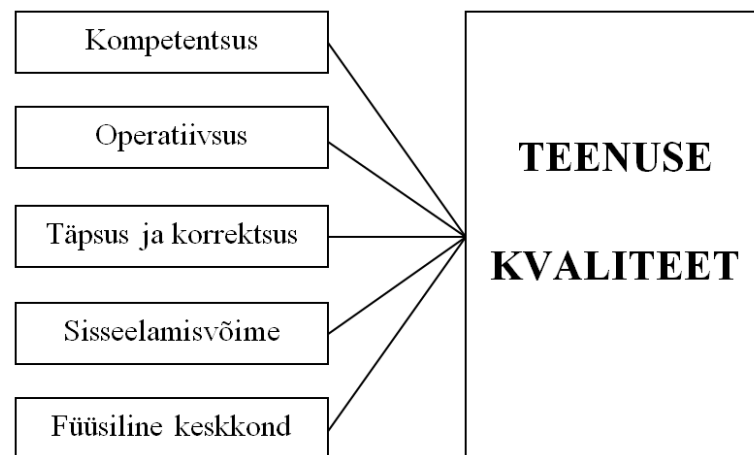
Rohkem kõlapinda leidnud ja tuntum teenuse kvaliteedi hindamise mudel on aga GAP mudeli põhjal üles ehitatud SERVQUALi kvaliteedihindamismudel. Antud juhul peab tarbija hindama 22 väidet teenuse 5 dimensiooni kohta. (Bruhn, Georgi 2006, 11-12) Esmalt peab vastaja vastama lähtudes sellest, milline ta tahaks, et teenus oleks (millised on tema ootused antud teenuse suhtes) ja teiseks peab vastaja hindama antud 22 väidet lähtudes sellest, millisena ta tegelikult teenust koges. (Perens 1998, 57)

Viis dimensiooni (vt joonis nr 5), mis on teenuse kvaliteedi hindamise puhul muutujateks ja mis näitavad, kuidas tarbijad organiseerivad teenuse kvaliteedi kohta käivat informatsiooni on: (Zeithaml ja Bitner 1996, 119-123):

- Kompetentsus – lubaduste täitmine on defineeritud kui võimekus täita lubatud teenus püsivalt ja korrektselt. Laiemas mõttes peetakse lubaduste all silmas lubadusi tarne, tingimuste, probleemide lahendamise ja hinna suhtes. Suur osa kogemustest, mida tarbija mäletab on seotud eelnevate vigade ja katsetega vigu parandada. Usaldusvärsus on teenuse kvaliteedi tajumise puhul kõige tähtsam muutuja.
- Soov ja kiirus kliendi probleemide lahendamisel – on soov aidata klienti ja pakkuda viivitamatut teenust. Antud dimensioon rõhutab tähelepanelikkust ja operatiivsust tarbija soovide, küsimuste, kaebuste ja probleemidega tegelemisel. Operatiivsus väljendub kliendi jaoks ajas, mille nad peavad kulutama ootamisele (abi, vastused ja tähelepanu). Operatiivsus väljendab samas ka paindlikkust ja kohanemisvõimet, kas ollakse valmis teenust kohandama vastavalt kliendi vajadustele.
- Täpsus ja korrektsus – väljendab töötajate teadmisi, viisakust ja ettevõtte võimekust motiveerida, usaldada ja tekitada kindlustunnet. Antud dimensioon on äärmiselt oluline selliste teenuste puhul millega kaasneb suurem risk ja/või juhul, kui klient ei ole kindel oma oskustes hinnata lõpptulemust. Sellisteks teenusteks on näiteks kindlustus, tervishoid ja juriidilised teenused. Usaldust ja kindlust võib kehastada inimene, kes puutub teenindusprotsessi käigus kliendiga kokku. Samas võib usaldust ja kindlust kehastada ka ettevõtte ise. Teenindussuhte alguses võib klient kindluse dimensiooni hinnata materiaalsete tõendite kaudu, sellisteks on näiteks sertifikaadid, tõendid, auhinnad jne.
- Sisseelamisvõime – on hoolivus ja individuaalne tähelepanu, mida kliendile osutatakse. Empaatia abil edastatakse, et iga klient on unikaalne ja eriline teenusepakkuja jaoks. Selleks pakutakse isiklikest huvidest lähtuvat kohandatud teenust. Klient tahab tunda ennast arusaadavana ja tähtsana. Väikesed ettevõtted teavad sageli oma kliente nimepidi, nad teavad nende eelistusi ja nõudmisi. See annab sageli ka konkurentsieelise suurte ees. Äriteenuste mõistes soovitakse, et teenust pakkuv ettevõtte oleks kursis ostja eripäradega. Suurematel ettevõtetel on

rohkem ressurse, kuid väiksemate ettevõtete eeliseks on võimekus paremini teenuseid kohandada ja spetsialiseerudes kindlamatele harudele tekib arusaam, et nad on parema kompetentsiga, kui suured.

- Füüsiline keskkond – väljendab teenuse füüsilist olemust, füüsilised rajatised, varustus, personal ja kommunikatsioonimaterjal. Eelnimetatu põhjal hindavad teenuse kvaliteeti enamasti uued kliendid. Antud dimensioon on oluline neile ettevõtetele, kelle juurde klient peab teenuse kasutamiseks tulema. Sellisteks on näiteks restoranid, kauplused, meelelahutusasutused. Teenuse kvaliteedi strateegia on võimalik luua kaasates sinna ka materjaalne dimensioon, kuigi see on võrreldes teistega vähemtähtis. Kui aga materjaalsele poolele üldse mitte tähelepanu pöörata võib see kliendis segadust tekitada või isegi hävitada muidu tajutud kvaliteedi taseme.



Joonis 5. SERVQUALi kvaliteedi hindamise 5 dimensiooni

Allikas: Eestikeelsena koostanud Autor

Edukad teenusepakkujad jaotavad oma tähelepanu kahele olulisele osapoolele – töötajatele ja klientidele. Nad mõistavad teenus-kasumi ketti. Kett koosneb viiest lülist (Kotler, Wong 2005, 634-635):

- Sisemine teenuse kvaliteet – parim töötajate valik ja koolitus, kvaliteetne töökeskkond ja tugev toetus töötajatele, kes tegelevad klientidega.

- Rahulolevad ja produktiivsed teenust osutavad töötajad – rahulolevad, lojaalsed ja vaevanägevad töötajad.
- Suurem teenuse väärtus – veelgi efektsed ja efektiivsem kliendi väärtusloome ja teenuse pakkumine.
- Rahulolevad ja lojaalsed kliendid – rahulolevad kliendid, kes muutuvad lojaalseks, teevad kordusoste ja soovivad teenust teistele.
- Terviklik teenindus – kasum ja kasv.

Teenuse kvaliteedi olulisus peitub selle võimekuses luua seeläbi konkurentsieelis. Eelise loomisel tuleb aga silmas pidada seda, mis on kliendi jaoks tegelikult tähtis. Sarnase teenuse pakkujaid on üldjuhul turul palju ja teenuse lõpptulemusele on kliendil enamasti sarnased ootused ja arusaam, milline peab lõpptulemus olema. Seega on kvaliteedieelise loomisel oluline, et tegeletaks pigem teenuse edastamise kvaliteedi tõstmisega. (Grönroos 2015, 97) Näiteks Eestis on väga palju hambaravi teenust pakkuvaid ettevõtteid. Teenust kasutades saab enamasti tulemus täidetud – hambad saavad terveks. Küll aga tekib osadel teenusepakkujatel konkurentsieelis seoses sellega, kuidas nad antud teenust pakuvad. Milline on hambaarsti ja muu teenindava personali suhtlemisoskus, kas töö käib kiirustades või leitakse aega ka kliendi murede kuulamiseks ja vajadusel hirmu leevendamiseks.

Teenuse kvaliteet on kõrge, kui kliendi ootused on täidetud. Selleks, et mõista kas ootused on täidetud on vaja seda kliendi käest küsida, temalt uurida või jälgida, mida klient räägib ettevõttest hiljem. Kliendi tagasisidest saadud kogemuste kohta on võimalik uurida kirjalike või online küsimustikega, e-maili teel, helistades, intervjuuerides üksikisikuid või viies läbi fookusgrupi uuringuid. Lisaks on võimalik kliendi arvamusi leida ka internetist – blogid, ettevõtete sotsiaalvõrgustike lehed, foorumid jne. Eriti suurt tähelepanu tuleb pöörata kriitilistele tagasisidele, mis viitavad konkreetsetele puudujääkidele (näiteks ooteaja-pikkused). (Hernon et al 2015, 67-72)

2. PERSONALIOTSINGU TEENUS JA TEENUST PAKKUVATE ETTEVÕTETE ÜLEVAADE

Turu ülevaate esimeses alapunktis defineeritakse personaliotsingu mõiste ning selgitatakse teenuse võimalikke erinevaid vorme. Teises alapunktis antakse ülevaade tööjõuturust ning turul tegutsevatest personaliotsingu teenust pakkuvatest ettevõtetest.

2.1 Personaliotsingu teenus

Igal ettevõttel tuleb ette olukordi, kus tekib vajadus mõne ametikoha täitmiseks. Vajadus võib tekkida nii struktuurimuutuste, ettevõtte kasvuga seondult kui ka tööjõu liikumisest tulenevatel põhjustel. Üheks võimaluseks vabanenud positsioonide täitmiseks on kasutada organisatsioonisisest värbamist, mis hõlmab endas töötajate üleviimist, taandamist või edutamist. Kui organisatsiooni siseselt ei õnnestu ametikohta täita, kasutatakse selleks organisatsioonivälist värbamist. Organisatsioonivälise värbamise puhul otsitakse uusi töötajaid koolide lõpetajate, teiste organisatsioonide töötajate, töötute või vabakutseliste hulgast. (Türk 2005, 111-113)

Organisatsioonivälise värbamise puhul kasutatavad vahendid on reklaam, elektrooniline värbamine, personalifirmad, personaliüritused ja töölaadad, tööturuamet, praktika ja internatuur ning organisatsiooni oma töötajate soovitusel (Ibid. 116). Uut töötajat otsival ettevõttel on aga vaja otsustada, kas asuda ise sobivat töötajat otsima või kasutada selleks personaliotsingu teenust.

Personaliotsingu teenuse kasutamisel on oma tugevaid ja nõrku külgi. Plussidena võib nimetada kursis olek tööturul toimuvaga, tööotsijate andmebaasi olemasolek ja tugev igapäevane kogemus. Nõrkuseks on teenuse hind, mis võib olenevalt täidetavast ametikohast osutada üpris kõrgeks. (Personaliuhtimise käsiraamat.....2012, 93)

Personaliotsingu teenus võib olla täisteenus – see tähendab teenusepakkuja saab sisendina otsitava töötaja profiili ja lõpptulemusena edastab teenuse tellijale lõppvooru sobivad kandidaadid. Samas võib teenus piirduda ka näiteks kandidaatide otsinguga, hindamise või tööturu kaardistamisega. Õige töötaja leidmine ei piirdu vaid sobivate kompetentside olemasoluga, vaid sobima peavad ka ettevõtte ja tulevase töötaja isiksused. Sellisel puhul on suureks abiks pikaajaline koostöö, sest võimaldab veelgi paremini mõista erinevaid isiksusi ja ettevõtte sisekultuuri. See tõstab omakorda ka teenuse kvaliteeti. Teenust kasutatakse peamiselt juhul, kui ei soovita ise antud tegevusega tegeleda, puudub ajaline või kompetentsiline ressurss või soovitakse värbamisega tegeleda mingil põhjusel salaja. (Personaliijuhtimise käsiraamat.....2012, 125-126)

Personaliotsingu teenuse raames kasutatakse sobivate kandidaatide leidmiseks järgnevaid meetodeid (Ibid. 114-121):

- Avalik konkurss
- Sihtotsing
- Otsepakkumine
- Andmebaasiotsing

Ettevõtte eesmärgiks äriturul, nagu ka erakliendile suunatud turul, on mõista kliendi vajadusi, luua toode või teenus vajaduste rahuldamiseks ja viia see kliendini. Selleks, et luua midagi, mida klient soovib on vaja omada informatsiooni olemasolevast ning mõista kliendi nõudmisi ja eelistusi. Kliendi hinnang pakutavast väärtusest tekib aga teiste turul pakutavate teenuste ja toodete võrdlusest. Seega on äärmiselt oluline omada ülevaadet konkurentidest ja nende tegemistest, see annab võimaluse luua oma ettevõtte strateegia selliselt, et ennetada konkurentide tegevusi. (Anderson, Narus 2004, 55)

Personaliotsingufirmad tegelevad otsingutega intensiivselt ja keskendudes detailselt otsinguprotsessile. Projekti algusfaasis analüüsitakse põhjalikult otsitavat profiili ja ka ettevõtet, kuhu töötajat otsima asutakse. Üldiselt antakse leitud kandidaatidele ka garantii. See tähendab, et kui garantiiajal (mõne kuu möödudes) selgub, et leitud töötaja ei sobi antud ametikohale või ettevõttesse, siis otsitakse tasuta uus töötaja. (Vahur 2007, 157-159)

2.2 Turu ülevaade

Töötuse määr Eestis on langemas, olles 2015 aastal 6,2% (2014. aastal oli see 7,4%). Kõige kõrgem on töötuse määr noorte, 15-24 aastaste hulgas. Selle põhjuseks on tööle asumise edasilükkamine õpingute tõttu. (Minifacts Estonia...2016) Töötuse määra vähenemisest tingituna on muutunud üha raskemaks õige, hea ja tugeva töötaja leidmine, mis on omakorda tekitanud palgasurvet. Töötajal on tekkinud võimalus valida omaale huvitavam ja parem töökeskkond kõrgema palga ja/või parema motivatsioonipaketiga. Antud olukord turul ongi tekitanud soodsa pinnase personaliotsingu teenuseid pakkuvate ettevõtete tekkimiseks, kasvuks ja arenguks. Hea töötaja leidmiseks ei piisa enam ainult töökuulutuse ülespanekust meediasse või tööotsimisportaalidesse, vaid vaja on kõigepealt õiged inimesed tööturult üles leida, neis huvi tekitada ning seejärel pakkuda neile võimalust kandideerimiseks.

Personaliotsingu teenust pakkuvate ettevõtete turu iseloomustamiseks vaadeldakse Krediidinfo koostatud turuülevaadet „Tööhõiveagentuurid 2014“ ning antakse ülevaade ettevõtetest, keda nimetati koostööpartnerina lõputöö käigus läbiviidud kvantitatiivses ja kvalitatiivses uuringus.

2014. aasta Tööhõiveagentuuride turuülevaade toob välja, et 2014. aasta aastaaruandes on oma tegevusalaks 78101 - *Tööhõiveagentuuride tegevus* märkinud 106 ettevõtet (neist 90 põhitegevusalana). Nende ettevõtete hulka kuuluvad nii personaliotsingu ettevõtted kui ka tööjõurendiga tegelevad firmad. 2014. aasta kogu müügitulu antud tegevusalal oli 12 075 678 eurot. Võrreldes 2013 aastaga kasvas müügitulu 6,17%. (Turuülevaade...2015)

Lõputöö käigus läbiviidud kvalitatiivses ja kvantitatiivses uuringus mainiti koostööpartneritena järgmisi ettevõtteid vähemalt kahel korral: Amrop Estonia (Executive Search Baltics OÜ), Ariko Reserv OÜ, Arista HRS OÜ, Absolute Recruitment OÜ, CV-Keskus OÜ, CVO / Simplika (Recruitment Estonia OÜ), CV-Online Estonia OÜ, Fontes PMP OÜ, Manpower OÜ, M-partner HR OÜ, Psience OÜ, Talentor (In Re OÜ), Tammiste Personalibüroo OÜ, Tripod Grupp OÜ. Mainitustest 12 asuvad ka 2014. aasta turuülevaates müügitulu pingereas keskmistel või kõrgematel positsioonidel. Pingerida moodustati 60st suurema müügituluga ettevõttest.

Amrop Estonia (Executive Search Baltics OÜ) on rahvusvahelise ettevõtte haru Eestis, tegemist on sihtotsingu võrgustikuga. Ettevõtte on 19 aastat vana ja 2014. aastal töötas seal 4 töötajat, hetkel töötab kodulehe andmetel ettevõttes 6 inimest. Amrop Estonia on

keskendumine tippjuhtide sihtotsingule. Lisaks sellele pakuvad nad ka juhtimisauditi ja nõukogu moodustamise teenust. (Executive Search Balticks OÜ koduleht)

Ariko Reserv OÜ on 1991 aastast personaliotsingu teenust pakkuv kohalik ettevõtte. Ettevõttes töötab 7 inimest ja keskendumine ollakse juhtide ja võtmeisikute leidmisele. Ettevõtte on partnerid Lätis ja Leedus. Lisaks personaliotsingule pakutakse ka kompetentside hindamise, outplacementi ning juhtkonna auditi teenuseid. (Ariko Reserv OÜ koduleht) Ariko Reserv oli ka üks kahest mainitud ettevõttest, kes ei jõudnud 2014. aasta Turuülevaate müügitulu pingeritta.

Arista HRS OÜ on rahvusvaheline ettevõtte mille esindused asuvad Tallinnas, Stockholmis, Helsingis, Riias ja Vilniuses. Ettevõtte tegeleb juhtide ja spetsialistide leidmise ja hindamisega. Peamiseks leidmise meetodiks on sihtotsing. Ettevõtte Tallinna esinduses töötab 5 inimest (2014. aastal 3 inimest). Arista on märkinud kodulehel oma valdkondadeks IT&Telco, müük&turundus, jae- ja hulgikaubandus, tööstus ja tootmine, energeetika, farmaatsia&meditsiin, ehitus ja kinnisvara, kindlustus, finants&pangandus. (Arista HRS OÜ koduleht)

Absolute Recrutement OÜ alustas oma tegevust Eestis 2005 aastal. Ettevõttes töötab 4 inimest. Teenustest pakutakse personaliotsingut sihtotsingu meetodil, personalirendi teenust ning testimist. (Absolute Recruitment OÜ koduleht)

CV-Keskus OÜ põhitegevusalaks on Krediidinfo andmetel veebiportaalide tegevus, sealhulgas tööpakkumiste portaal cvkeskus.ee. Lisaks portaalile pakuvad nad ka värbamisteenust pakkudes teenustena nii hindamist, eelvalikut, avalikku otsingut kui ka personaliotsingu täisteenust. Teenus on sobilik võtmetöötajate värbamiseks. Värbamise ja värbamise toetamisega tegeleb ettevõttes 6 inimest. (CV Keskus OÜ koduleht)

CVO / Simplika (Recruitment Estonia OÜ) tegeleb põhitegevusalana personali värbamise ja valikuga, kuid lisaks ka ajutise tööjõu rendi, raamatupidamise ning maksualase nõustamisega. Lisaks eelnimetatule pakutatakse ka outplacementi teenust ning ollakse valmis ka kogu kliendi personalijuhtimine enda kanda võtma. (Recruitment Estonia OÜ koduleht)

CV-Online Estonia OÜ on alates 1996 aastast Eesti turul tegutsev interneti-põhine värbamisetevõtte ja tööportaali. Laiemalt ollaksegi tuntud kui tööpakkumiste vahendajana cv.ee vahendusel. Lisaks sellele pakutakse aga ärikliendile ka värbamisteenust mis võib piirneda vaid eelvalikuga, kuid samas eksisteerida ka täisvalikuna. (CV Online Estonia OÜ koduleht)

Fontes PMP OÜ on 1990 aastal asutatud inimkapitali juhtimisalane konsultatsioonifirma. Ettevõtte on keskendunud juhtide ja spetsialistide leidmisele, hindamisele, arendamisele ja hoidmisele. Ettevõtte omab talendipanka, kuhu on aastate jooksul kogutud kokku suur andmebaas Eesti turul tegutsevatest talentidest. Ettevõttes töötab 19 inimest, kellest 8 tegelevad värbamisega. (Fontes PMP OÜ koduleht)

Manpower OÜ on rahvusvaheline värbamise ja töötajate renditeenust pakkuv ettevõtte. Eesti turul pakutakse personali värbamise, kandidaatide eelvaliku, sihtotsingute ja suuremahuliste värbamisprojektide läbiviimise ja haldamise teenust. Ettevõttes töötab 20 inimest. (Manpower OÜ koduleht)

M-partner HR OÜ on 2002. aastal loodud ettevõtte ja tänaseks töötab seal 7 inimest. Ettevõtte on keskendunud nii keskastmejuhtide kui ka spetsialistide ja tippjuhtide leidmisele. Lisaks personaliotsingule pakub ettevõtte ka personalialaseid konsultatsioone ja testimisi. Testidena kasutatakse Eestis välja töötatud teaduspõhiseid Psience psühholoogilisi teste. (M-partner HR OÜ koduleht)

Psience OÜ on 8 aastat tagasi loodud ettevõtte, kelle põhitegevusalaks Krediidinfo andmetel on ärinõustamine. Tegemist on ettevõttega, kes alustas paar aastat tagasi jõudsat kasvu ja arengut. Lisaks personaliotsingu teenusele tegeletakse ka uuringute, kooolituste, testimiste ja ka klienditeeninduse hindamisega. Testid on Psience asutajate poolt välja töötatud, rajanedes modernse isiksusepsühholoogia uusimatele suundadele. Ettevõtte on keskendunud juhtide ja spetsialistide leidmisele ning hetkel aktuaalseteks valdkondadeks on IT ja ehitus. (Psience OÜ koduleht)

Talentor Estonia (In Re OÜ) on personaliotsingu teenust pakkuv ettevõtte. Lisaks otsingule tegeletakse ka outplacementi ja kandidaatide hindamisega. Ettevõttes töötab 4 inimest. (In Re OÜ koduleht)

Tammiste Personalibüroo OÜ on 2001 aastal asutatud konsultatsioonibüroo. Tänaaks päevaks on ettevõtte põhitegevusala tööhõiveagentuuride tegevus. Ettevõttel on esindused nii Tallinnas kui ka Pärnus ning omatakse tööotsijate andmebaasi. Teenustena pakutakse eelvalikut, täisotsingut, sihtotsingut ja hindamist. Lisaks sellele tegeletakse ka kooolituste ja coachinguga. (Tammiste Personalibüroo OÜ koduleht).

Tripod Grupp OÜ on 2001 aastal asutatud organisatsioonide ja inimeste arendamisele pühendunud ettevõtte, kelle pakutavateks teenusteks on värbamine ja valik,

coaching ja koolitused, organisatsiooniuuringud ja testimised. Ettevõttes töötab 8 inimest. (Tripod Grupp OÜ koduleht)

Suur osa eelnevalt tutvustatud ettevõtetest on Eesti turul tegutsenud juba üle kümne aasta. Selle ajaga on tekkinud valdkonnaringkondades tuntus. Paljusid ettevõtte juhte teatakse juba isiklikult ja turul on tekkinud arusaam, milline ettevõtte, millise valdkonna töötajate leidmisega kõige paremini hakkama saab. Lisaks personaliotsingu teenusele pakutakse erinevaid lisateenuseid, mis peaksid lihtsustama tellija jaoks lõpliku valiku tegemist või ka igapäevatööd. Otseselt värbamisega seotud lisateenused on näiteks testimine ja ka katseaja lõpul läbiviidav arenguveestlus.

Tutvustatud ettevõtetest kõige laiemat tegevusvaldkonnaga ettevõtte on Psience ja Tripod, kes pakuvad lisaks personaliotsingule ja testimisele ka uuringuid ning koolitusi, Psience lisaks ka teeninduse hindamist. Mõlemal ettevõttel on kasutusel Eestis väljatöötatud testid (Psience testid ja Tripod testid), mille abil on võimalik hinnata töötaja sobivust ametikohale (näiteks tema isiksuslike soodumuste järgi). Uuringute poolest pakuvad mõlemad erinevaid organisatsiooniuuringuid ning koolituste osas lähtutakse tellija vajadustest.

Populaarseks lisateenuseks värbamise kõrval on ka personalitöö teenus, millega võetakse enda peale ettevõtete personalitöö. Antud teenus on nn mugavusteenus näiteks väikeettevõtetele, kelle juhtkonnal puudub endal kompetents ning teenuse vajadus on piisavalt väike, et endale eraldi personalivaldkonna inimest ei ole mõtet palgata.

Kõik eelnevalt tutvustatud ettevõtte on omas valdkonnas teatud, tunnustatud ja tuntud tegijad, sellest tulenevalt ka omavahel konkurendid. Ettevõtte on loonud omale konkurentsieeliseid ning leidnud omad niššid turul. Arvestades asjaolu, et Eestis toimub pidev tööealise rahvastiku vähenemine ja kvalifitseeritud ning häid töötajaid jääb üha vähemaks peaks personaliotsingu teenust pakkuvatel ettevõtetel lähiaastatel tööd jätkuma. Ilmselt on teatav eelis rahvusvahelistel ettevõtetel, kellel on parem võimekus importida kvaliteetttööjõudu Eestisse. Kindlasti tasub silmas pidada turul olevaid konkurente, nende tegemistest õppida ja nendega teatud olukordades koostöödki teha, sest kõigi edukate tegijate eesmärgiks peaks olema kliendi rahulolu.

3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED

Kolmandas peatükis annab autor ülevaate valminud uuringust. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse läbiviidud uuringu metoodikat ja teises, saadud tulemusi. Kolmandas osas antakse soovitusi ja tehakse ettepanekuid personaliotsingu teenust pakkuvatele ettevõtetele pakutava teenuse kvaliteedi parandamiseks. Samas antakse ka soovitusi teenuse kasutajatele, millele tähelepanu pöörata ja millised punktid eriliselt läbi rääkida enne koostööpartneri valimist.

3.1 Uuringu metoodika

Lõputöö käigus läbiviidud uuringu eesmärgiks oli selgitada välja ootused personaliotsingu teenuse suhtes. Selgitada välja, kuidas ja milliste omaduste alusel langetatakse koostööpartneri valikul otsus ning hinnata teenust kasutanud ettevõtete kogemuste põhjal pakutava teenuse kvaliteeti. Sellest lähtuvalt püstitati järgnevad uuringuküsimused:

1. Kust leitakse informatsiooni teenusepakkujate kohta ja mille alusel langetatakse partneri valikul otsus?
2. Millised on ärikliendi ootused personaliotsingu teenuse suhtes?
3. Mil määral on teenust kasutanud kliendid rahul kogetud teenusega?

Uuringuküsimustele vastamiseks viidi läbi kaks uuringut – kvalitatiivne ja kvantitatiivne. Kvalitatiivse uuringu eesmärgiks oli välja selgitada teenust kasutanud või kasutada planeerivate ettevõtete ootused teenuse suhtes ja juba teenust kasutanud ettevõtetelt selgitada välja, kuidas nad leidsid omale koostööpartnerid ning millised olid valikukriteeriumid? Uuringu käigus küsiti ka tagasisidet ja muljeid kogetud teenuse kohta (kui seda oldi kasutatud), et oleks võimalik teha järeldusi saadud teenuse kvaliteedi osas.

Kvantitatiivse uuringu eesmärgiks oli leida kinnitust kvalitatiivse uuringu käigus selgunud ootustele, selgitada välja, millised ootused on kõige olulisemad ning hinnata veelgi laiemalt saadud kogemusi. Kõrvaleesmärgiks oli saada ka informatsiooni teenust mittekasutanud (samas valmisolekut omava) ettevõtte ootuste kohta, et oleks võimalik teha järeldusi, kas ja millised ootused on erinevad teenust kasutanud ja mittekasutanud ettevõtte puhul, mida peavad olulisemaks teenuse kasutajad ja mida need, kes pole veel teenust kasutanud.

Kvalitatiivse uuringu puhul koguti informatsiooni personaalsete poolstruktureeritud süvaintervjuude käigus (lisa nr 1) ettevõtete personaliosakonna- või personalijuhtide käest. Kokku viidi läbi 6 intervjuud. Intervjueeritavateks olid:

- EAS,
- Elisa Eesti AS,
- Maru Ehitus AS,
- Sorainen Eesti,
- Teede REV 2 ja
- Telia Eesti AS.

Süvaintervjuu on personaalne intervjuu intervjuerija ja intervjueritava vahel. Selle eesmärgiks on võimaldada vastajal vabalt rääkida, väljendada oma arusaamu, uskumusi ja tundeid intervjuerijat huvitaval teemal. Intervjuerijal on tavaliselt olemas suunavad küsimused ja teemad, millest vestlusel lähtuda, aga intervjuu ise peaks olema pigem vaba vestlus ja see peaks võimaldama ka lisateemade arendusi. (Feinberg 2013, 219)

Intervjuule eelnevalt on vaja koostada intervjuu plaan, et oleks selge, millised teemad peaksid arutellu tulema ja millele otsitakse vastuseid. Intervjuu võib sisaldada kolme sorti küsimusi: avatud küsimused, uurivad küsimused ja suletud küsimused. Avatud küsimused annavad vastajale võimaluse vabalt rääkida, arvamust avaldada ja neid kasutatakse, et mõista vastaja suhtumist ja seisukohti. (Saunders et al 2007, 329)

Uurivate küsimustega selgitatakse vastaja märkimisväärseid seisukohti uuritava teema kohta. Need võivad olla avatud küsimuse vormis, ent on suunatud väga kindlalt uuritava teema suunas. Neid kasutatakse ka juhul, kui vastaja seisukoht jäi intervjuerija jaoks ebaselgeks. Küsimuse esitamiseks on võimalik ka vastaja seisukohti peegeldada, et saada tagasisidet, kas vastuseid mõistetakse üheselt. Uuriva küsimuse eesmärk on ilma hinnanguid andmata ja oma seisukohti avaldamata julgustada vastajat põhjendama oma seisukohti. (Ibid. 330)

Suletud küsimusi kasutatakse selleks, et kinnitada mõnd fakti, saada spetsiifilist informatsiooni ja konkreetseid vastuseid. Antud küsimused sarnanevad kvantitatiivse uuringu ankeetküsimustele. Nendeks on näiteks jah/ei vastusega küsimused, konkreetse numbrilise väärtusega küsimused jms. (Saunders et al 2007, 330)

Lõputöö käigus läbiviidud kvalitatiivse uuringu puhul koostati enne intervjuude alustamist ülevaade teemadest mille kohta oli soov saada informatsiooni, arvamusi ja seisukohti vastajatelt. Selle järgselt koostati intervjuerija jaoks antud teemadest lähtuvalt küsimused (vt lisa nr 2), mida intervjuu käigus teema suunamiseks kasutada. Intervjuu alguses paluti vastajal rääkida veidi ettevõttest keda esindati, lisaks paluti anda ülevaade personaliosakonnast või inimestest, kes ja millega täpsemalt ettevõttes tegeleb ja kas on olemas ka eraldi inimene, kes tegeleb puhtalt värbamisega. Tegemist oli nn sissejuhatava osaga, kus vastaja pidi pihtalt fakte edastama ja oma arvamus ei olnud oluline, eesmärgiks oli vastaja avada ja lasta tal intervjueritava rolli sisse elada.

Edasised küsimused uurisid, kui palju viimasel ajal uusi töötajaid ettevõttesse tulnud on, mis on olnud selle põhjuseks, kuidas on tekkinud vajadus ning kuidas on sündinud otsus, kas värvata uus kolleeg ise või kasutada selleks personaliotsingu teenust.

Järgnevalt asuti vestlema ootuste teemadel, kuidas leiti endale sobiv koostööpartner ja millised on ootused ja soovid erinevates etappides. Antud osa sissejuhatuseks olid mõned uurivad küsimused, mis andis võimaluse vastajal teemasse veelgi sügavamalt sisse minna. Autor uuris, kust leitakse informatsiooni võimalike personaliteenust pakkuvate ettevõtete kohta, kas on oluline ka ettevõtte füüsiline asukoht, kodulehe sisukus ja informatiivsus, ettevõtte vanus, omanike taust ja maine turul. Seejärel paluti intervjueritaval nimetada omadusi, mis iseloomustab nende praegusi või ka eelnevaid värbamisalaseid koostööpartnereid või mis on valiku langetamisel oluline ning mis saab määravaks. Peale selle uuriti, kas on mõni omadus, mis kindlasti koostöö mõne partneriga välistaks. Seejärel uuriti, mida intervjueritav sooviks saadaval hinnapakumisel näha, millised elemendid on pakumises olulised ja millistes tingimustes lepatakse veel täiendavalt enne töö alustamist kokku.

Teenusepakkuja valiku protsessist liiguti edasi juba konkreetse partneri juurde. Autor uuris, kas intervjueritav sooviks partnerettevõtte tausta teada, kui täpselt seda teada soovitakse, kas konkreetne konsultant soovitakse ise välja valida, kas konsultandi puhul on oluline tema taust, haridus jms. Samuti uuriti juba põhjalikumalt ootuste kohta eeltöö suhtes.

Milline on kliendi nägemus, kuidas peaks eeltöö välja nägema, kui palju soovitakse selles osaleda ja mis peaks kindlasti enne töö algust toimuma, juhtuma ja kokku leppima?

Aktiivse otsinguprotsessi ootusi uurides paluti vastajal kirjeldada, millist informatsiooni oodatakse protsessi käigus, kui tihti seda soovitakse ja kuidas peaks info edastamine välja nägema. Intervjueeritaval paluti kirjeldada protsessi osa, kus väljavalitud kandidaadid hakkavad nende juurde intervjuudele saabuma ja kes peaks edastama lõplikud otsused.

Peale aktiivse otsinguprotsessi kirjeldamist uuriti vastajalt protsessijärgsete ootuste kohta, mille käigus palus autor informatsiooni, kas teenusepakkuja peaks ka hilisemalt uurima rahulolu valitud kandidaadiga. Lisaks uuriti ka pakutava garantiiaja kohta, kui see eelnevalt juba lepingutingimustes jutuks ei tulnud.

Lõpetuseks uuriti intervjueeritavalt täiendavalt, kui tihti personaliotsingu teenust kasutatakse ning milliseid ettevõtteid on kasutatud (kui see ei olnud juba eelnevalt välja tulnud). Samuti palus autor meenutada, kas on midagi veel positiivset või negatiivset mõne koostöö kohta välja tuua. Viimseks küsimuseks paluti hinnata, kumb on tähtsam kas kogu protsess tervikuna või lõplik töötaja. Kui vastaja jäi hindamisel hätta tõi autor näitena olukorra, kus protsess on kõik väga hästi sujunud, aga leitud töötaja ei vasta hiljem siiski ootustele ja leping lõpetatakse juba näiteks garantiiajal. Kas sellisel juhul tuleks kõne alla sama teenusepakkuja kasutamine uuesti või pigem vältida ja valida teise?

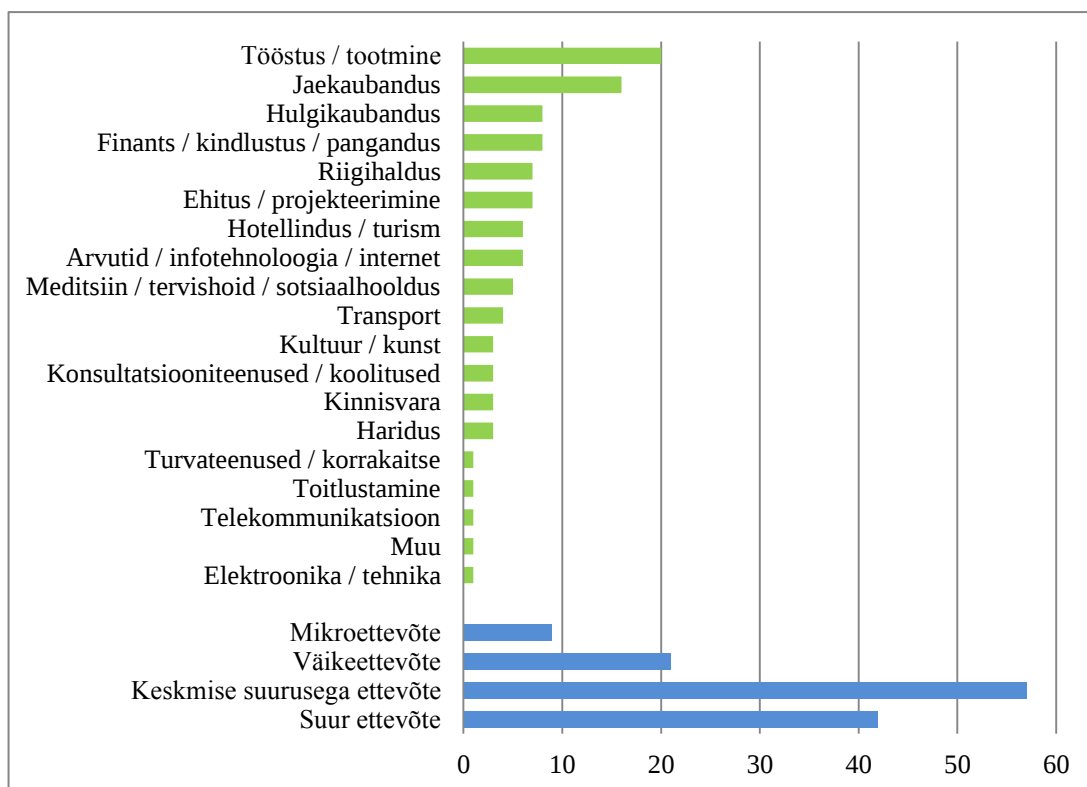
Intervjuude salvestamiseks kasutati diktofoni ning salvestamise toimumisest teavitati kõiki osapooli. Läbiviidud intervjuud on lisatud transkribeeritud kujul lisas nr 1. Transkriptsioonidesse on lisatud tingmärkidena pausid, kaasnenud näoilmed, mitteverbaalsed eneseväljendused jms. Kvalitatiivse sisuanalüüsi läbiviimiseks kategoriseeris autor intervjuus saadud vastused teemade kaupa väiksemateks osadeks, iga küsimuse juurde koondati kõikide intervjueeritavate vastused ning selle põhjal tehti järeldusi ning koondati andmeid kvantitatiivse uuringu tarbeks. Lisas nr 3 on välja toodud teemade jagunemine, ning tärniga on tähistatud milliste intervjuude käigus mingit teemat täpsemalt käsitleti. Tulemusi kirjeldavas alapeatükis on välja toodud autori järeldused tulemustest ning seisukohtade kinnitamiseks või tõestamiseks on välja toodud konkreetseid näiteid läbiviidud uuringutest.

Kvantitatiivse uuringu puhul kasutati andmete kogumiseks online küsimustikku ning andmeid koguti ajavahemikus 27.04 - 6.05 Google Forms keskkonnas. Küsimustik saadeti masspostitusprogrammi MailChimp vahendusel (e-maili näidis lisas nr 4) 757-le aadressile

esimesel korral 27.aprillil. Edukalt jõudis kiri kohale 647-le aadressile. Kirja avati 291-l korral, ning küsimustiku lingi avas 183 inimest. 4.mail saadeti kutse teistkordselt välja 361 inimestele, kes esimest kirja ei avanud. 81 inimest avas kirja ja 55 korral liiguti edasi küsimustiku juurde. Lisaks masspostitusele avaldati uuringu kutse ka portaalis personaliuudised.ee (artikkel lisas nr 5). Kokku laekus 160 vastus, millest oli korrektset taidetud 142 ankeeti.

Ankeedile vastati kaheksast maakonnast: Harjumaa, Ida-Virumaa, Lääne-Virumaa, Järvamaa, Läänemaa, Pärnumaa, Tartumaa ja Viljandimaa. 85% vastajate põhitegevus toimub Harjumaal, seega on uuringu tulemused laiendatavad vaid Harjumaale. Adekvaatsete tulemuste saamiseks eemaldatakse järgnevate analüüside tegemiseks väljaspool Harjumaad vastajate vastused. Selle tulemusena jääb alles 129 ankeeti.

Ankeedi sissejuhatavas osas paluti vastajal märkida esindatava ettevõtte peamine tegevusala ja suurus töötajate arvu alusel. Joonisel nr 6 on näha vastavate tulemuste jagunemine (n=129).



Joonis 6. Vastajate jagunemine tegevusala ja ettevõtte suuruse järgi

Allikas: Autori koostatud

Jooniselt on näha, et tegevusalade järgi olid kõige suurema osakaaluga vastajad tööstuse/tootmise, jaekaubanduse ja hulgikaubanduse esindajad. Ettevõtte suuruse järgi oli enim vastajaid keskmise suurusega ettevõtetest ning mahult teisel kohal oli suurettevõtete esindajad.

Ettevõtete suuruse alusel jagamise aluseks on võetud Statistikaameti sõnastik, mis määratleb ettevõtted suuruse järgi järgnevalt (Statistikaameti sõnastik):

- mikroettevõtte (1-9 töötajat);
- väikeettevõtte (10-49 töötajat);
- keskmise suurusega ettevõtte (50-249 töötajat);
- suurettevõtte (vähemalt 250 töötajat).

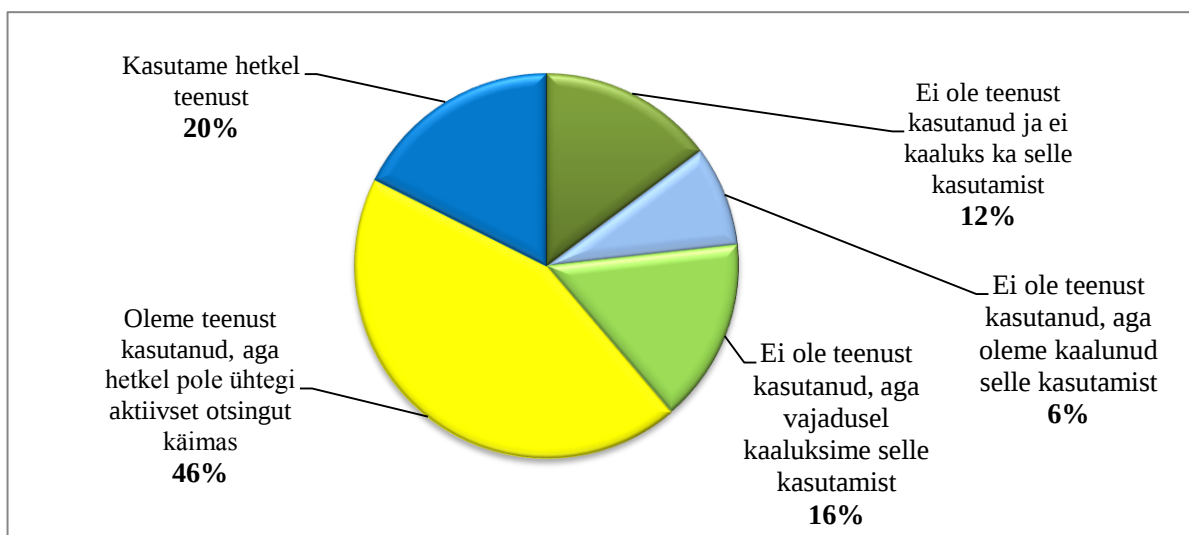
Küsimustik oli üles ehitatud Google Forms platvormile. Ankeedis kasutati nii avatud kui suletud küsimusi. Avatud küsimustega anti enamasti võimalus lisakommentaari jaoks, selgitusteks, samas pakuti nendega ka võimalust oma arvamuse ja seisukohtade väljaütlemiseks. Enamus küsimused olid siiski suletud ja kasutatud oli nii valikvastustega küsimusi, rippmenüüd kui ka Likerti 5-palli skaalat nõusoleku hindamiseks. Nõusolekute hindamise puhul paluti vastajal määrata kuivõrd ta on nõus esitatud väidetega. Vastusevariantideks olid:

- nõustun täielikult (arvutuste puhul väärtus - 1);
- pigem nõustun (arvutuste puhul väärtus - 2);
- nii ja naa (arvutuste puhul väärtus - 3);
- pigem ei nõustu (arvutuste puhul väärtus - 4) ja
- üldse ei nõustu (arvutuste puhul väärtus - 5).

Esitatud väited kujunesid välja kvalitatiivse intervjuu tulemustest ja autori arvamusest, mis võib veel ootuste hindamisel oluliseks kujuneda.

Küsimustik koosnes kolmest osast (vt lisa nr 6). Esimeses osas olid üldised küsimused, mis puudutasid esindatava ettevõtte asukohta, tegevusala, suurust, vastaja positsiooni ettevõttes ning sõnaõigust ettevõtte personalitööd puudutavates küsimustes. Kui vastajal puudus personaliküsimustes sõnaõigus, tänati teda leitud aja eest ja suunati küsimustiku lõppu. Teistelt uuriti veel lisaks, kas viimase aasta jooksul on uusi töötajaid värvatud ning kas seda on tehtud ise või on selleks kasutatud personaliotsingu teenust. Kui vastaja esindatav ettevõtte oli teenust kasutanud või oli vähemalt sellele mõelnud või nad oleksid valmis selle kasutamist kaaluma, suunati vastaja edasi teise bloki küsimuste juurde – ootused

personalitsingu teenuse suhtes. Kui vastaja leidis, et nad ei kaaluks teenuse kasutamist, uuriti selle seisukoha põhjusi ja tänati leitud aja eest. Joonisel 7 on näha vastajate jagunemine teenuse kasutamise põhjal (n=129).



Joonis 7. Vastajate jagunemine personalitsingu teenuse kasutamise põhjal

Allikas: Autori koostatud

Jooniselt on näha, et 12 % vastajatest ei ole personalitsingu teenust kasutanud ja ei ole valmis ka kaaluma seda võimalust. Peamiste põhjustena toodi välja, et ettevõttes on olemas personaliosakond või inimene, kes sellega tegeleb (vastati 9 korda) ning teenuse kõrge hind (vastati 4 korda).

Vastajal, kellel puudub hetkel valmisolek personalitsingu teenuse kasutamiseks, puuduvad ilmselt ka ootused antud teenuse suhtes ning seetõttu tänati neid vastamast ning suunati nad vastuseid salvestama. Sellest tulenevalt jäi analüüsikõlblikke vastuseid alles 114.

Ankeedi teises osas uuriti vastaja ootusi personalitsingu teenuse suhtes. Täpsemalt, mis on valiku tegemisel oluline, mis peaks olema hinnapakumises välja toodud ja lahti seletatud, milline oleks optimaalne aeg teenust kasutades töötaja leidmiseks. Lisaks paluti hinnata kuivõrd nõustutakse erinevate teenusepakkuja kohta käivate väidetega. Kui vastaja oli teenust kasutanud, suunati ta edasi kolmanda osa küsimuste juurde – kogemused teenuse kasutamisel. Vastasel juhul tänati vastajat leitud aja eest ja suunati ankeedi lõppu.

Ankeedi kolmandas osas uuriti saadud kogemuste kohta. Küsimused olid üles ehitatud teise osa küsimuste põhjal, et oleks võimalik võrrelda, kas saadud kogemusega on ootused täidetud. Lisaks paluti nimetada ka ettevõtteid, kelle teenuseid kasutatakse või oldi kasutatud (antud küsimusele vastamine oli vabatahtlik).

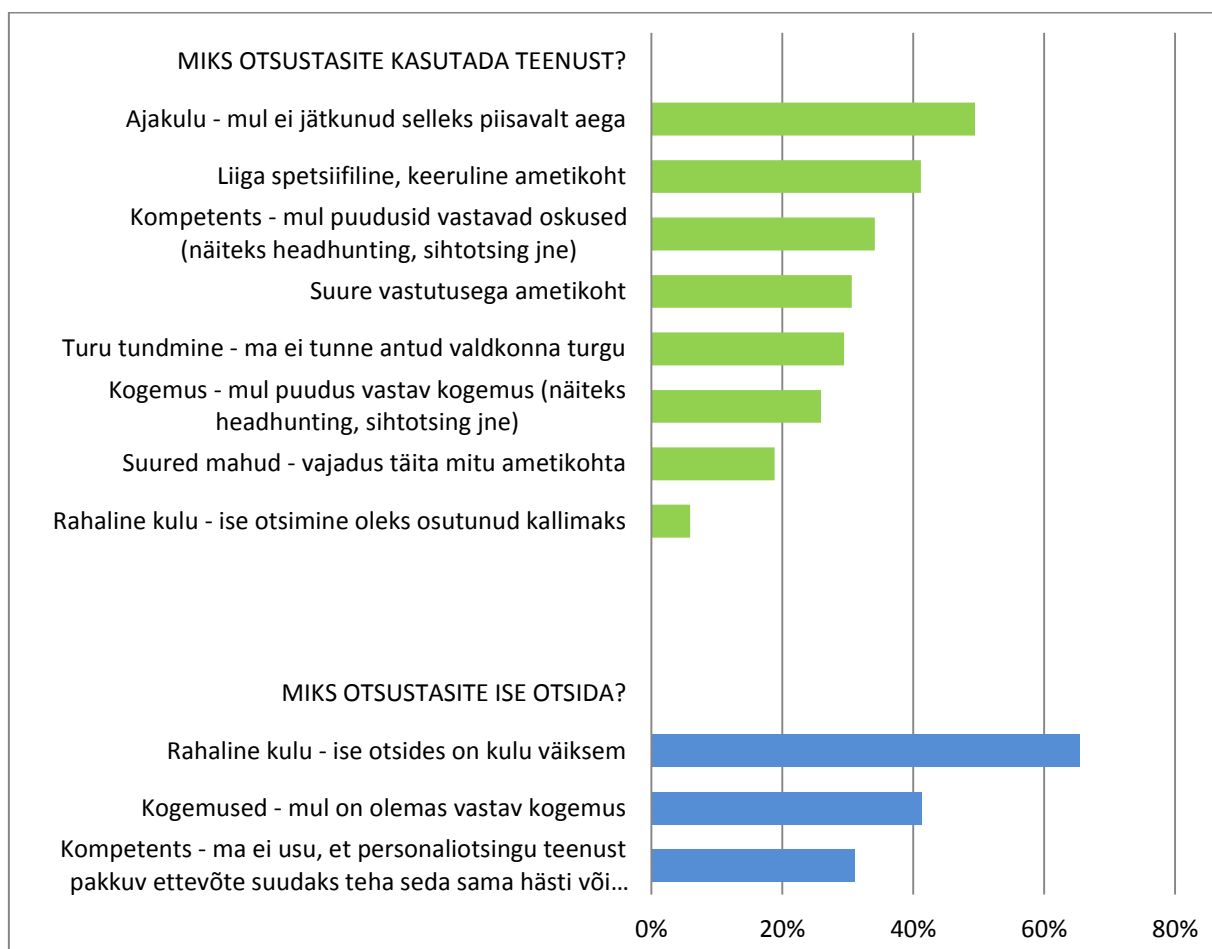
3.2 Uuringu tulemused ning järeldused

Uuringu tulemuste ja järelduste alapeatükis antakse nii kvalitatiivse kui kvantitatiivse uuringu tulemused edasi koos, selgitades juurde nende päritolu ja saamise meetod. Peale tulemuste kirjeldamist teeb töö autor koheselt ka järeldused. Alapeatüki lõpus on lisaks ka kokkuvõtvad järeldused.

Personaliotsingu teenuse kasutamise kõnealla tulemiseks peab olema ettevõttes tekkinud vajadus uue töötaja järele. Intervjuude käigus tõid vastajad välja 4 vajaduse tekitajat: uue ametikoha tekkimine, struktuuri muudatused, mahtude kasv ning kaadrivoolavus. Kvantitatiivseid tulemusi analüüsides on näha, et kõige populaarsemaks vajaduse tekitajaks on kaadrivoolavus (n=100). Teisena märgiti ettevõtte kasvu (n=61) ja kolmandana struktuurimuudatused (n=29). Lisakommentaaridena nimetati ka lapsehoolduspuhkustele minemisi ühe põhjusena, miks on uusi töötajaid vaja (nimetati 3 korral).

Peale vajaduse selgumist on ettevõttel vaja otsustada, kas asuda õiget inimest ise tööturult otsima või kasutada selleks personaliotsingu teenust. Intervjueeritavate hulgast 5 olid nimetatud teenust eelnevalt kasutanud või kasutasid seda isegi intervjuu toimumise ajal ning 1 oli seda tegemas lähinädalate jooksul esmakordselt. Peamiste põhjustena, miks oli otsustatud teenus sisse osta ja mitte asuda ise uut töötajat otsima olid: ajapuudus/aja kokkuhoid, rahaline kokkuhoid, turu mittetundmine, sihtotsingu kasutamise soov, kõrgemate ja keerukamate positsioonide täitmine, enda võimekuse puudumine, rohkem, kui 1 inimese leidmise soov. Rahalise kokkuhoiu kohta ütles intervjueeritav nr 1: „*Ja noo see ajakulu ka, et kui ma läheks ... (nimed anonüümsuse tagamiseks eemaldatud) inimesi intervjueerima, see võtab aega ja raha ja reisikulusid, et kuidagi tundus see natukene ikkagi igati mõistlik*“. Rahaline kulu osutubki ilmselt määravaks juhul, kui töötaja on vaja leida välisriigist, sellisel juhul on rahvusvahelist koostööpartnerit kasutades võimalik reisi- ja ajakulu arvelt teenus sama raha eest sisse osta.

Joonisel 8 on näha kvantitatiivsest uuringust väljatulnud teenuse kasutamise põhjused (n=85). Nendeks on: ajakulu, spetsiifiline/keeruline ametipositsioon, kompetentsi puudumine, suure vastutusega ametikoha täitmise vajadus ja turu mitte tundmine ning kogemuse puudumine. Samal joonisel on näha ka teenuse mittekasutamise põhjused (n=29). Nendeks on uskmatust, et personaliotsingu teenust pakkuv ettevõtte suudaks otsingu teostada paremini kui ise, endal olemasolev kogemus ning kõige tihedamini märgiti põhjusena rahalist kulu. Joonisel edastatud väärtused on protsentuaalsed osakaalud koguvalemist. Teenuse hinnad võivad sõltuvalt ametipositsiooni kõrgusest ja keerukusest kordades erineda, seda põhjusel, et madalamate ja lihtsamate positsioonide täitmiseks piisab tihti vaid avalikust konkursist, samas väga spetsiifiliste ametikohtade täitmiseks võib kuluda mitu kuud, ning sobivaid inimesi võib turul olla vaid üksikuid.



Joonis 8. Personaliotsingu teenuse kasutamise/mittekasutamise põhjused

Allikas: Autori koostatud

Kommentaarikena, miks teenust mitte kasutada, toodi lisaks välja ametnike otsimisel avaliku konkursi korraldamise kohustus. Samuti seisukoht, et teenusepakkuja ei pruugi märgata väikeseid nüansse, mis on ettevõtte jaoks olulised. Vastaja kommentaar: „*Teenust pakkuv ettevõtte ei tea nii täpselt millist inimest meil just vaja on. Teinekord on väikesed nüansid väga olulised ja meie ettevõttes mitte töötav inimene ei pruugi seda teada.*“

Teenuse kasutamise põhjusena toodi ankeedis kommentaarina välja veel põhjus, et prooviti küll ise otsida, kuid ei suudetud leida ja seetõttu otsiti abi. Nii kommentaarina kui ka intervjuus nr 2 toodi välja, et head spetsialistid ei otsi ise aktiivselt tööd. Intervjueeritav nr 2: „*Teine variant on see, et kui me otsime kogemustega inimest, siis kogemustega inimesed on tööl ja nad ei otsi aktiivselt tööd, vaid nad tuleb üle meelitada, et neil tuleb huvi tekitada, et seda nagu CV Keskuse kaudu ei tekita, et nad ei lappa neid kuulutusi.*“ Nende puhul ongi vaja nad kõigepealt turul üles leida ja seejärel saab teha neile ettepaneku täidetavale ametipositsioonile kandideerimiseks.

Intervjuude käigus uuriti, kust on otsitud informatsiooni teenust pakkuvate ettevõtete kohta. Vastati, et tegemist on pikaajaliste partneritega, keda on juba pikalt kasutatud, lisaks oldi seisukohal, et ega ei peagi eriti otseselt otsima - mingid ettevõtted on juba teadvuses, keda mäletatakse ja seostatakse koheselt personaliotsingu teenusega, teised on ise müügitööd teinud kas ise kohapeal käies või e-maili vahendusel. Kõige mõjukamaks põhjuseks oli siiski kas tutvused või sõprade, kolleegide ja valdkonnatuttavate arvamused ja soovitusel. Intervjueeritav nr 6 vastas kirjeldas: „*Ei, meil on 4 varianti, keda kaalume. Need on kõik on tulnud erinevat teed pidi. 1 on konkreetset minu kursavennad, kelle puhul ma teadsin et nad tegelevad sihtotsinguga oma firmas. Pöördusin nende poole. Teine oli nüüd lihtsalt põhimõtteliselt turul väga tuntud tegija kelle nime kõik teavad, see oli lihtsalt ajus olemas, lihtsalt võtsin ühendust, kui vajadus tekkis, ei nad olid meile tegelikult eelnevalt pakkumise teinud varasemalt. Kolmas oli nüüd ettevõtte, kes meid leidis ise üles ja oli ennast pakkunud tutvustama ja kuna meil see vajadus hakkas tekkima, siis ma mõtlesin, et miks mitte, et nad on turul uus tegija, nad otsivad oma nišši. Neljas oli siis ettevõtte, kes meilt ühe neist noortest ära viis. Et siis ma lihtsalt helistasin ja ütlesin, et arvata võib, et meil on vakants tekkinud, et saaks kokku.*“

Kvantitatiivne uuring kinnitab tulemusi. 79% teenust mittekasutanud vastajatest küsiks ja 67% teenust kasutanud vastajatest küsisid sõpradelt ja tuttavatelt nõu, arvamust ja soovitusi teenusepakkuja leidmiseks. Väga paljud kasutaksid ka interneti informatsiooni leidmiseks

teenusepakkujate kohta – 79% teenuse mittekasutajatest kasutaks ja 68% teenuse kasutajatest kasutas.

Turuülevaate kirjelduses on välja toodud, et Eestis on 106 personaliteenuseid pakkuvat ettevõtet, enamus neist pakuvad ühtlasi ka personaliotsingu teenust. Sellest tulenevalt võib kliendil olla üpris raske langetada valikut. Uuringu käigus küsiti intervjuueeritavalt, kuidas nad iseloomustaksid oma koostööpartnereid ja millised omadused on nende jaoks hea partneri puhul olulised. Tuli välja, et omadused nagu füüsiline asukoht, kontoriruumide väljanägemine, kodulehe olemasolu ja selle informatiivsus on pigem mitteolulised. Ainult viienda intervjuu käigus märgiti, et koduleht annab märku korrektsusest ja struktuursusest. Intervjuueeritav nr 5: „*Selles mõttes on, et ta jätab mulje korrektsusest ja struktuursusest, aga muus osas mitte. Ta ei ole kindlasti see, mille pealt otsustada.*“ Samas nagu näha, siis ei saa see otsustavaks. Kuuenda intervjuu vastaja tõi välja, et tema jaoks ei oma kodulehe olemasolu absoluutselt mitte mingisugust tähtsust. Intervjuueeritav nr 6: „*Null. Näiteks nendest kahel väiksel polegi kodulehte, nendel suurematel loomulikult on, aga siin see koduleht ei ole oluline. See inimene ise, kes hakkab sihtotsingut tegema. Tema tuleb ja kohtub ja tema peab mulle selle maha müüma, et ta saab oma tööga hakkama.*“

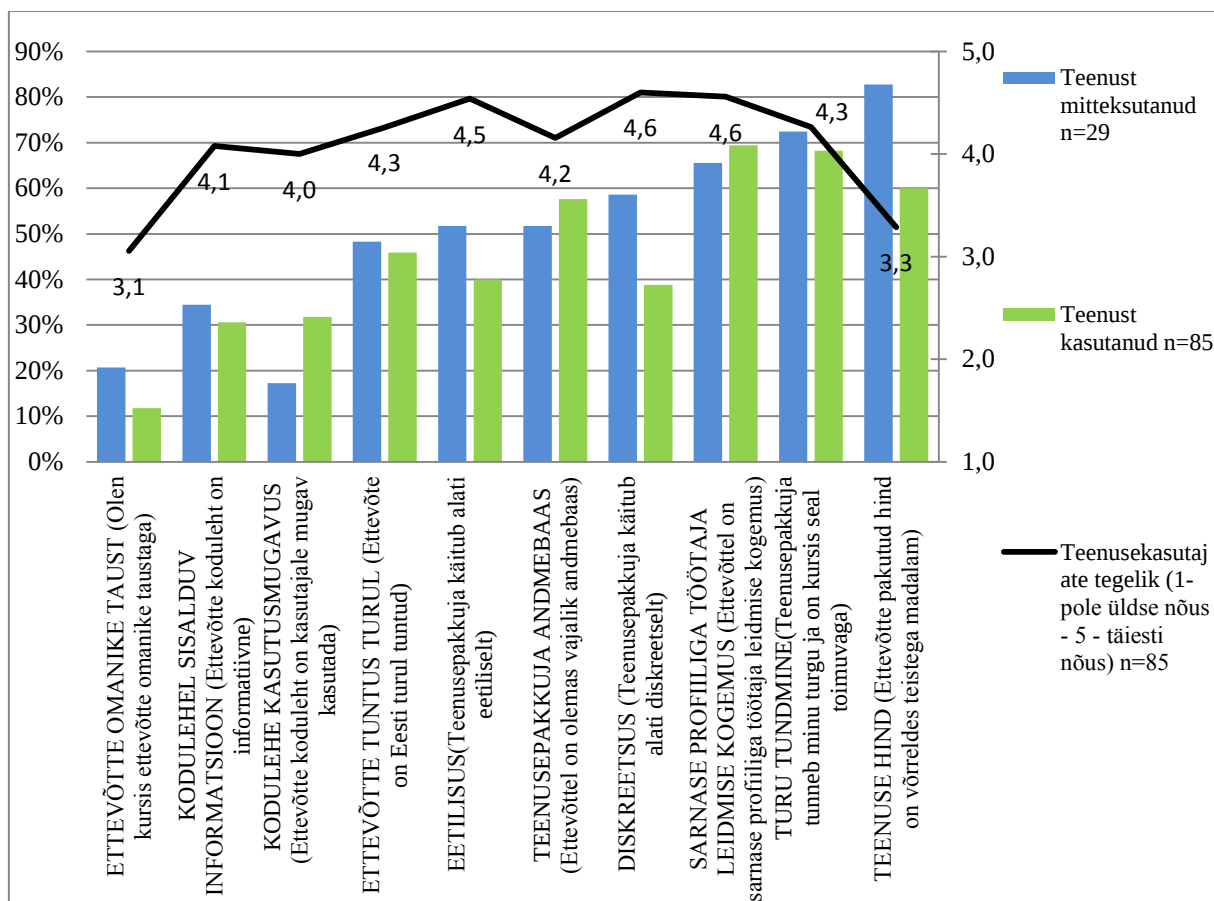
Oluliste omadustena toodi välja olemasolev andmebaas, rahvusvahelisus (seda nii välismaalt võimalike kandidaatide leidmiseks, kui ka rahvusvaheliste kontsernikokkulepete tegemiseks), mainiti ka hinda, kuid see ei ole tähtsusest kõige olulisem. Tähtsamateks peeti kompetentsust üldiselt, täidetava positsiooni valdkonna tundmist ja üldiselt valdkonna turu tundmist, et oleks olemas teadmised, mis turul toimub, kus sobivad inimesed töötavad ja millised on üldse tingimused, millega täna töötatakse, et oleks võimalik teha järeldused, millised võiksid olla pakkumised, et üldse hakataks mõtlema töövahetuse peale. Intervjuueeritav nr 1 ütles kompetentsuse olulise kohta: „*Garantiid ei saa ju kunagi kaasa, aga võibolla see kompetentsus on kõige olulisem, et peale esimest värbamist sa tegelikult, et selles ettevõttes on ju ka neid värbajaid erinevaid, aga üks see esimene kogemus on selline, mis selle indikaatori annab, et kas ma nüüd järgmine kord võtan sealt või võtan mujalt.*“ Garantii all antud kontekstis pidas vastaja silmas, garantiid kompetentsuse olemasolule. Intervjuueeritav nr 5 ütles kogemuse ja valdkonna tundmise olulisuse kohta: „*Kriteeriumiks on see, et kuna me värbame juhti, siis on kriteeriumiks juhtide värbamise kogemus, kasutatavad meetodid ja spetsiifilise valdkonna puhul siis selle valdkonna tippspetsialisti värbamise kogemus.*“ Turu tundmise kohta ütles intervjuueeritav nr 3: „*Põhiline on see, et nad tunnevad turgu, et kui nad*

suudavad põhjendada, näiteks tuua eelmisi projekte, mida nad on teinud, milliseid ametikohti värvand, mitu tükki aastas teinud, millal nad viimati meie soovitud ametikohta otsisid, et kui nad oskavad näiteid ja referentsid tuua, et meil tekiks usaldusväärsus, et nad tunnevad valdkonda kuhu inimest otsime, siis on selle põhjalt täitsa okei.“ Ja intervjuueeritav nr 6: *„Et ta tunneb turgu ja teab, keda või mida ta otsib, et ta on juba samale ametikohale või sarnasele otsingut teinud, et tal on mingi referents olemas, et see kuidas ta need inimesed üles otsib, kes meile võivad sobida, et see nõuab neilt pidevat sektori jälgimist.*“ Antud omadused on objektiivselt hinnatavad, neid on võimalik arendada, kontrollida ja kliendid mõistavad neid enamasti sarnaselt.

Lisaks eelnimetatule toodi välja ka subjektiivselt hinnatavaid omadusi nagu eetilisus ja diskreetsus. Antud juhul on tegu teenusepakkuja jaoks üsna keeruliselt täidetavate kriteeriumitega, sest näiteks see, mis ühe kliendi jaoks on eetiline ületab teise jaoks kõrgelt taluvuspiiri. Siinkohal ongi teenusepakkujal kohustus enne protsessi algust selgitada välja kliendi ootused ja seisukohad, mis on tema arvates eetiline, diskreetne ja vastuvõetav käitumine, et ei kahjustataks tellija mainet ja et ka tellijal endal ei jääks kogu protsessist kehva maitu.

Intervjuude käigus uuriti vastajatelt, kas on ka mõni selline omadusi, mis kindlasti välistaks mõne teenusepakkuja. Konkreetselt toodi välja tingimused nagu maksehäiretega teenusepakkujad, eelnevad kehvad kogemused või turult kuulnud informatsioon näiteks konfidentsiaalsuse rikkumisest või muust ebakorrektest käitumisest. Lisaks ka näiteks asjaolu, et samaaegselt teenindatakse konkurenti. Subjektiivsematest omadustest toodi välja näiteks, et ei meeldi töötaja leidmise strateegia, liiga ranged reeglid (paindlikkuse puudumine) ja ka mulje, et ei olda eetiliselt korrektsed (kahtlus, et rikutakse tellija mainet). Intervjuueeritav nr 3 ütles: *„Noo mõned võibolla värbamisfirmad on nagu ranged oma reeglites ja see võib miinuseks minu jaoks osutuda, et selles suhtes, et kui nad reglementeerivad need asjad nii ära, et minul kui selle projekti tellijale tundub, et noh et kui seda õiget kandidaati ei tule, siis ma pean raha ikka maksma ja pean mingisuguse mitte kõige parema inimesega leppima.*“ Intervjuueeritav nr 6 vastas: *„Ilmselt täiesti välistaks see, kui tegelt nüüd see sama, et kui inimene või see firma jätab mulje, et nad ei käitu kõige eetilisemalt, sest kui meie anname selle töö, siis nad lähevad seda meie nime all tegema ja kui seal tekib mingi selline ebaeetiline olukord, siis see jääb turule meie mainele külge. Muud ma nagu ei oska küll*

Ankeedile vastajate jaoks kõige olulisemad omadused teenusepakkuja valikul on protsentuaalse jagunemisena välja toodud joonisel 9 (vt lk 42). Sealt on näha, et teenust mittekasutanud vastajate jaoks on kõige olulisemaks kriteeriumiks hind, seejärel omadus, et teenusepakkuja tunneb turgu ning oleks eelnevalt otsinud sarnase profiiliga töötajat. Teenust kasutanud ettevõtete hulgas oli kõige olulisem, et teenusepakkuja oleks eelnevalt otsinud sarnase profiiliga töötajat ning tunneks turgu. Kui need tingimused on täidetud, siis saab otsustavaks hind.



Allikas: Autori koostatud

Lisaks on joonisel välja toodud ka omadused, mis teenuse kasutajate hinnangul tegelikult teenusepakkujatel olemas on (joonisel antud aritmeetiliste keskmistena). Tegeliku kogemuse tulemusi vaadates on samuti näha, et ettevõtted, kelle teenuseid kasutatakse on sarnase profiiliga töötajaid eelnevalt otsinud ja tunnevad turgu. Samas kinnitavad ka tulemused, et hind ei ole teiste pakutavatest odavam.

Kõige suuremad erinevused teenust mittekasutanud ja teenust kasutanud vastajate vahel oligi ootuste suhtes nagu hind, diskreetsus, eetilisus ja kodulehe kasutajamugavus. Hind diskreetsus ja eetilisus on teenust mittekasutanud ettevõtete puhul olulisemad, kodulehe kasutajamugavust hindavad kõrgemalt teenuse kasutajad. Eetilisus ja diskreetsus võivad olla ka põhjused, miks teenuse kasutamist peljatakse ja seetõttu ka teenust mittekasutanud ettevõtted neid olulisemaks peavad.

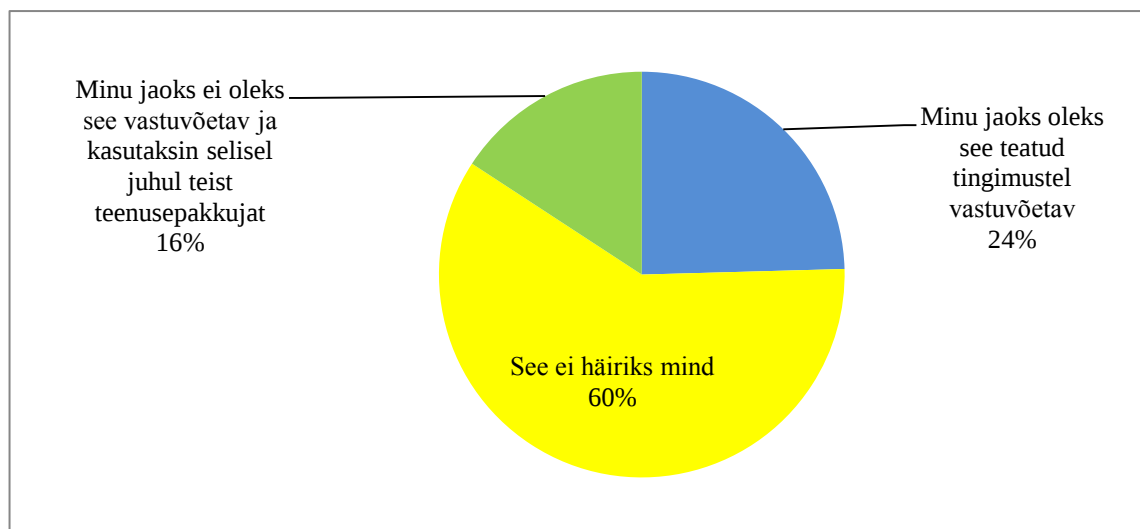
Ankeedis paluti vastajatel välja tuua põhjuseid, mis võiks kindlasti mõne teenusepakkuja välistada. Toodi välja põhjuseid nagu kehv maine või varasem isiklik halb kogemus. Näiteks: „*Samaaegselt kui värbas meie ettevõtte jaoks töötajaid, üritas teise firma jaoks meie olemasolevaid töötajaid värvata.*“ Lisaks toodi välja ka kogemuse/referentside puudumist, vähest tuntust turul, lühikest või olematut garantiiaga ning liiga kõrgeid hindu.

Intervjuude käigus uuriti intervjuueeritavatelt, kuidas nad suhtusid, kui teenusepakkuja otsiks samaaegselt erinevatele klientidele sarnase profiiliga töötajaid. Vastused olid väga erinevad. Leiti, et see ei ole probleem, pigem positiivne, sest siis ollakse värskelt kursis turul toimuvaga ja vahet ju ei ole, kuna niikuinii otsitakse selle valdkonna töötajaid. Intervjuueeritav nr 6 vastas: „*Tegelikult selles mõttes ei välista, et sellisel juhul, et ta just tegeles või tegeleb sellega, et selles mõttes ei välista.*“ Vahepealsetel seisukohtadel olid arvasid, et valdkondade kattumine oleks vastuvõetav, aga päris konkurendile ei tohiks otsida ning leiti ka, et oleneb ameti spetsiifilisusest. Kui on väga spetsiifiline, siis ei oleks vastuvõetav, tavalisema ameti või isegi teenindaja puhul ei ole vahet. Intervjuueeritav nr 2 ütles: „*Kui see ei ole just teenindaja, keda paljud otsivad, siis ei oleks vahet, aga kui see on väga spetsiifiline, mida on vähe, siis kindlasti mitte jah.*“ Kõige kriitilisemad seisukohad olid, et see välistaks absoluutselt ja suurklientide puhul ei oleks see eetiline ja korrektne.

Ankeedile vastajatel paluti samuti hinnata kuidas nad suhtusid, kui teenusepakkuja otsib samaaegselt erinevate ettevõtetele sarnase profiiliga töötajaid. Vastajal paluti märkida sobiv vastusevariant: 1 - minu jaoks ei oleks see vastuvõetav ja kasutaksin sellisel juhul teist

teenusepakkujat; 2 - minu jaoks oleks see teatud tingimustel vastuvõetav (palun selgitage) ja 3 - see ei häiriks mind.

Joonisel 10 on näha kuidas suhtusid vastajad (n=114) olukorda, kus teenusepakkuja otsiks samaaegselt erinevatele ettevõtetele sarnase profiiliga töötajaid.



Joonis 10. Vastajate suhtumine olukorda, kus teenusepakkuja otsib samaaegselt erinevatele ettevõtetele sarnase profiiliga töötajaid

Allikas: Autori koostatud

Jooniselt on näha, et 60% vastajatest ei häiriks see situatsioon, 24% vastajatest oleks see teatud tingimustel vastuvõetav ning 16% vastajatest välistaks sellisel juhul koostöö. Vastajatele anti võimalus ka vastuse kommenteerimiseks. Kommentaarides toodi välja, et kui teine ettevõtte kellele värvatakse ei ole just otseselt konkurent, siis ei häiriks (n=5). Samuti peaks sellisel juhul olema kogu protsess väga läbipaistev ja projektid peaksid olema teenust pakkuvas ettevõttes erinevate projektijuhtide käes (n=5).

Ojasalu käsitlestest lähtudes on näiteks üldine turu tundmine, spetsiifilisemalt konkreetselt sama valdkonna töötaja leidmise kogemus üksikasjalik ootus – täpselt lahtiseletatav ootus. Samas aga leiavad siiski paljud kliendid, et päris samaaegselt sarnast profiili täita ei tohiks. Antud juhul on tegemist ebarealistliku ootusega, kuna tegelikkuses võib selline olukord turul keeruliseks osutuda, sest paljud teenust pakuvad ettevõtted on ka spetsialiseerunud konkreetsemate profiilide täitmisele ja kui samaaegselt pole võimalik

sarnaseid profile täita, siis võib see tähendada suurt saamata jäänud tulu. Näiteks otsitakse sihtotsingu käigus tihti IT-valdkonnas arendajaid. Kui kliendi nõudmisel samaaegselt teistele ettevõtetele sarnaset töötajat leida ei tohiks, siis võib see tähendada paljude klientide teenindamata jätmist. Paljudele vastajatele sobis aga, et otsitakse sarnase profiiliga töötajaid, aga seda teatud tingimustel. Siinkohal ongi ettevõttel võimalus lahendada olukord Ojasalo soovitus kasutades – muuta ebarealistlikud ootused realistlikemaks. Eelnevalt täpselt selgitades, miks selline eksklusiivsus võimalik ei ole ja kasutada kõigile osapooltele hästi mõistetavat ja selgelt läbipaistvaid töömeetodeid ning avatud suhtlemist. Enamasti on töötajat otsivad töökeskkonnad, meeskonna iseloomud ja muud tingimused niivõrd erinevad, et tegelikkuses ei konkureeritagi samadele töötajatele. Peamine on, et teenusepakkuja ise suudaks tagada aususe ja tekitada tellijas kindlustunde, et kõigi osapoolte eesmärgiks on leida kliendile kõige ideaalsem töötaja.

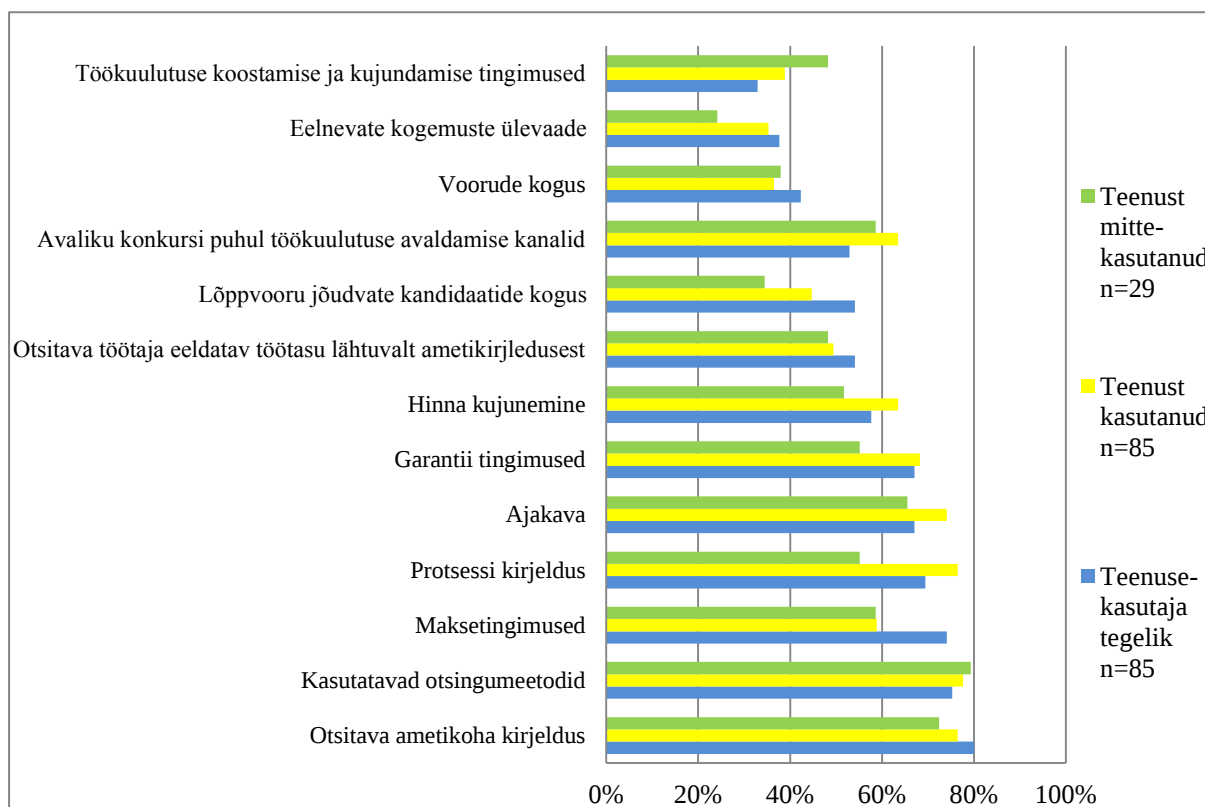
Subjektiivsematest omadustest on oluline eetilisus, diskreetsus ja usaldusväarsus. Milline on aga näiteks kliendi eetilise piir, mis tekitab kliendis usaldusväärust? See tuleb iga kliendi puhul eraldi välja selgitada. Tegemist võib olla Ojasalo käsitlest lähtuvalt potentsiaalselt nn häguse ootusega – klient tahab, et kõik oleks eetiliselt korrektne, diskreetne, aga samas ollakse seisukohal, et tegemist on niikuinii ebameeldiva teenusega. Teenuse pakkujal on taaskord võimalik olukorda parandada üritades välja selgitada mis täpselt kliendile ebamugavust tekitab, selgitada veelgi täpsemalt protsesse lahti ja seeläbi häguseid ootusi üksikasjalikumaks ja selgemaks muuta.

Vaadates aga eelpool käsitletud ootusi ja võrreldes seda tegelikult pakutud teenusega, siis näeme, et enamus teenust kasutanud vastajatest on teenusega rahule jäänud – seda väljendab aritmeetiline keskmine, mis on populaarsemate ootuste puhul olnud kõrge (üle 4.3) ja seega väljendab ka nõusolekut, et teenusepakkuja on antud tingimused täitnud.

Kõik intervjuueeritavad on võtnud hinnapakumisi erinevatelt teenusepakkujalt ja autor uuris intervjuu käigus, mis on olnud hinnapakumiste sisu, millised tingimused seal lahti on seletatud ja kas peaks olema midagi veel lisaks. Vestluste käigus toodi välja elementaarseid asju nagu hind, maksegraafik, garantiitingimused ja ajakava. Lisaks toodi välja ka lisameedia kasutamine, lisateenused, protsessi kirjeldus, kasutada planeeritav otsingumeetod ja varasemad kogemused. Intervjuueeritav nr 2 vastas: „*Hind ja ajakava, eriti ajakava on hästi oluline. Siis ka see, et kui pikk on see shortlist, palju meieni jõuab, et mõni tahab kahte, mõni tahab 20, kuidas kunagi. Ja siis garantiitingimused siis eks, et kas katseaja*

jooksul ja katseaeg on läbitud aga me ikkagi näeme, et ei sobi, et siis millistel tingimustel otsitakse uus, tavaliselt otsitakse siis tasuta uus kandidaat.“

Joonisel 11 on näha ankeedile vastanud teenust mittekasutanud klientide ja ka teenust kasutanud klientide arvamused, mida oodatakse, et oleks hinnapakkumises välja toodud. Lisaks on joonisel näidatud ka teenust kasutanud ettevõtete tegelik kogemus hinnapakkumistes väljatooduga.



Joonis 11. Ootused hinnapakkumises välja toodu kohta ja tegelik olukord

Allikas: Autori koostatud

Tulemustest on näha, et teenust mittekasutanud vastajate jaoks on kõige olulisem hinnapakkumises näha kasutatavaid otsingumeetodeid, otsitava ametikoha kirjeldus, ajakava, maksetingimused ja töökuulutuse avaldamise kanalid. Teenuse kasutajate jaoks on kõige olulisemad hinnapakkumises kasutatavad otsingumeetodid, otsitava ametikoha kirjeldus, protsessi kirjeldus, ajakava ja garantiitingimused. Teenust kasutanud ja teenust mittekasutanud vastajate ootused erinesid märkimisväärselt protsessi kirjeldust, garantii tingimusi, hinna kujunemist, lõppvooru jõudvate kandidaatide kogust, eelnevate kogemuste

ülevaadet ja töökuulutuse koostamist puudutavates ootustes. Autori arvates võib olla see tingitud asjaolust, et need võiksid olla punktid, mis on tekitanud teenust asutades kõige enam küsimusi, erimeelsusi ja probleeme, seega oskavad teenust kasutanud ettevõtted nende olulisust hinnata.

Lisaks on näha, et nii mõnegi detaili puhul sooviksid teenuse kasutajad neid hinnapakkumistes näha, aga tegelikkuses neid seal pole. Detailid, mille puhul tegelikkus ei ole vastanud ootusele on: kasutatavad otsingumeetodid, protsessi kirjeldus, ajakava, garantiitingimused, hinna kujunemine, töökuulutuse avaldamise kanalid ja töökuulutuse koostamise ja kujundamise tingimused. Tulemuste põhjal saame teha järelduse, et teenuse kvaliteet antud detailide puhul ei ole hea, sest ootused on olnud kõrgemad kui tegelikkus. Selleks, et klient oleks teenusega rahul peavad olema ootused vähemalt rahuldatud. Uuringust tulid välja ka mõned detailid, millele teenusepakkujad on pannud suuremat huvi, kui teenuse tellija tegelikult sooviks – teenuse pakkuja eeldab, et see pakub huvi, ent tegelikkuses see nii ei ole. Sellised detailid on näiteks ametikoha kirjeldus (tellija üldjuhul teab niigi, keda otsima hakatakse), maksetingimused, otsitava töötaja eeldatav töötasu, lõppvooru jõudvate kandidaatide kogus, voorude kogus, eelnevate kogemuste ülevaade. Tegemist on peamiselt aspektidega, mis otseselt võivad mõjutada teenuse hinda või mis kirjeldavad saadavat väärtust, ehk põhjendavad hinda. Nagu näha, siis tegelikkuses on kliendi jaoks olulised veidi teised detailid. Hinnapakkumist puudutavate ootuste puhul on tegemist väga konkreetsete ja üksikasjalike ootustega, mida peaks teenusepakkujal olema lihtne täita ja seeläbi kerge ka pakutava teenuse kvaliteeti muuta. Meeles tuleb vaid pidada, et pakkumist tehes peaks pigem rõhuma elementidele, mis otseselt puudutavad klienti või kaasavad teada (protsessi kirjeldus, ajakava, hinna kujunemine) ning elemendid, mis lisavad kindlustunnet (garantiitingimused, kuulutust puuduvad tingimused).

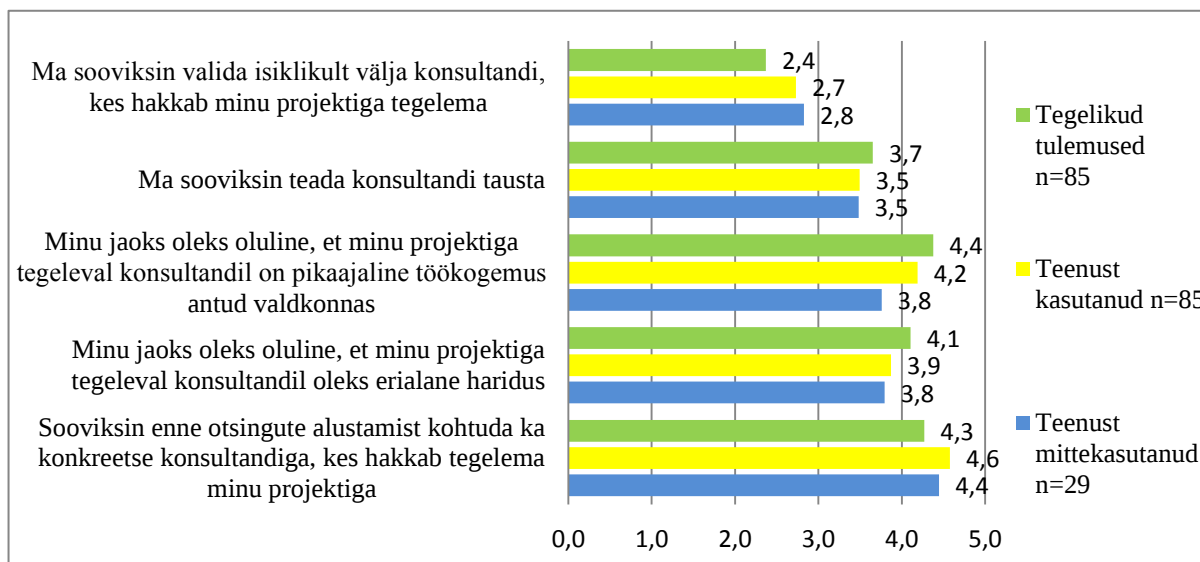
Intervjueeritavate käest uuriti ootuste kohta konkreetsemalt projektiga tegelevate konsultantide suhtes. Värbaja hariduse kohta olid intervjueeritavatel vastakad arvamused. Intervjueeritav nr 2 leidis, et haridus on väga oluline, vastaja ütles: „*Väga oluline. Ta ei tohi olla vähem pädev kui meie ise, see ongi see, millest ma rääkisin, et ta peab olema pigem midagi veel.*“ Teised leidsid, et haridus ei pruugi tagada pädevust, pigem on oluline kogemus ja professionaalsus. Intervjueeritav nr 1 vastas: „*Ma ei tea mis pädevuse(.2) garanteerib, kas see on kogemus või haridus(.2), pigem ikka kogemus, peamine on, et oleks pädevad.*“ Intervjueeritav nr 5 arvas hariduse tähtsuse kohta: „*Ma pigem eeldan, et kui ta tuntud*

ettevõttes kes kvaliteedi garanteerib on töötanud värbajana mõnda aega, siis tal on olemas kvalifikatsioon, aga eks me natuke ikka vaatame nende inimeste tausta ja uurime, et kui nad ei ole midagi kunagi teinud, siis see tekitaks küsimusi, aga meil ei ole sellist kogemust olnud.“ Autor uuris ka soovi kohta teada värbaja taustast. Intervjueeritav nr 5 vastas tasuta uurimise kohta: *„Ei, pigem on see, et kas ettevõtte on usaldusväärne või mitte. Et kui ettevõtte on usaldusväärne, siis me eeldame, et ka need inimesed on usaldusväärsed.“* Lisaks uuriti ka soovi kohta ise omale konkreetne konsultant ettevõttest välja valida. Tulemusi analüüsis selgus, et kõik usaldavad siiski partneri valikuid, sest on välja kujunenud, kes millise teemaga või eriala otsingutega tegeleb. Intervjueeritav nr 6 vastas: *„Ma usaldan ettevõtte valikut, see inimene, kes minuga kohtuma tuleb, tema peaks mulle selle maha müüma. Ma usaldan nende valikut. Et need konsultandid on ka spetsialiseerinud konkreetsetele valdkondadele, et ettevõtte maine on vaja maha müüja.“*

Järgnevalt uuriti, kui vajalikuks peetakse ka konkreetse konsultandiga protsessiiselset kohtumist või piisaks ka vaid ettevõtte esindajatega kohtumisest. Kõik vastajad leidsid, et kohtumine on äärmiselt vajalik, selleks, et kõik osapooled mõistaksid protsessi, ametipositsiooni sisu ja tingimusi ühte moodi ja et kandidaadile edastatavas informatsioonis ei oleks kõrvalekaldeid. Intervjueeritav nr 1 vastas: *„See kohtumine oli väga väärtuslik, et kirjas on ühte moodi, aga et tegelikult aru saada, et me mõistame ühte moodi, et kas ta on pigem(.) protsesside juht või pigem inimeste juht, ja siis seal oligi laua taga palju juhte(.), ja saime aru, et igal ühel oli natuke erinev arusaam, et see oli väga hea, et selline diskussioon seal oli.“* Samuti annab kohtumine võimaluse projektiga tegeleval värbajal esitada lisaks spetsiifilisi küsimusi, mida ehk ametikirjelduses pole, kuid mis on valiku tegemisel ja kandidaadi valikul olulised. Intervjueeritav nr 2 vastas: *„Et meil oli just üks väga hea kogemus Manpoweriga, et kui meie valdkonnajuhiga siis olime profiili kokku pannud ja saime värbajatega kokku, siis(.) siis värbaja esindaja küsis nii palju küsimusi(naeratus), et me vaatasime valdkonnajuhiga üksteisele otsa, et ise ei tule nende asjade pealegi, et neid peaks täpsustama, et ta tegi seda tööd enda jaoks.“*

Kvantitatiivse uuringu (vt joonis 12) tulemused (aritmeetilised keskmised) langevad mõneti vastuollu kvalitatiivse uuringu tulemustega. Konsultandi valiku puhul usaldasid intervjueeritavad täielikult teenust pakkuvat ettevõtet ja selle valikut, ent ankeedile vastajad on jäänud pigem kahtlevale seisukohale, nad ei soovi konkreetselt ise valida, aga samas ei ole jätnud see neid ka päris ükskõikseks. Tegelikkus, nagu näha, on aga selline, et ettevõtte valib

ise konsultandi välja – see võib tuleneda nii töökorraldusest (igal konsultandil on oma valdkonnad, millega tegeletakse) ja ka ajalisest ressursist, töö võtab see, kellel rohkem ajalist ressursi on. Muus osas on uuringute tulemused üksteist kinnitavad.



Joonis 12. Ootused projektiga tegelevale konsultandile ja esmase kohtumise vajadus

Allikas: Autori koostatud

Kvantitatiivsest uuringust tuleb täiendavalt välja, et kui teenuse kasutaja jaoks on nii värbaja haridus kui ka kogemus pigem olulised, siis tegelikkuses on ka nendega tegelenud värbajatel olnud erialane haridus ja kogemus olemas. Seega saame teha järelduse teenuse kvaliteedi hindamisel, et konsultanti puudutavates küsimustes on teenuse kasutajate ootused täidetud ja teenuse kvaliteet on hea.

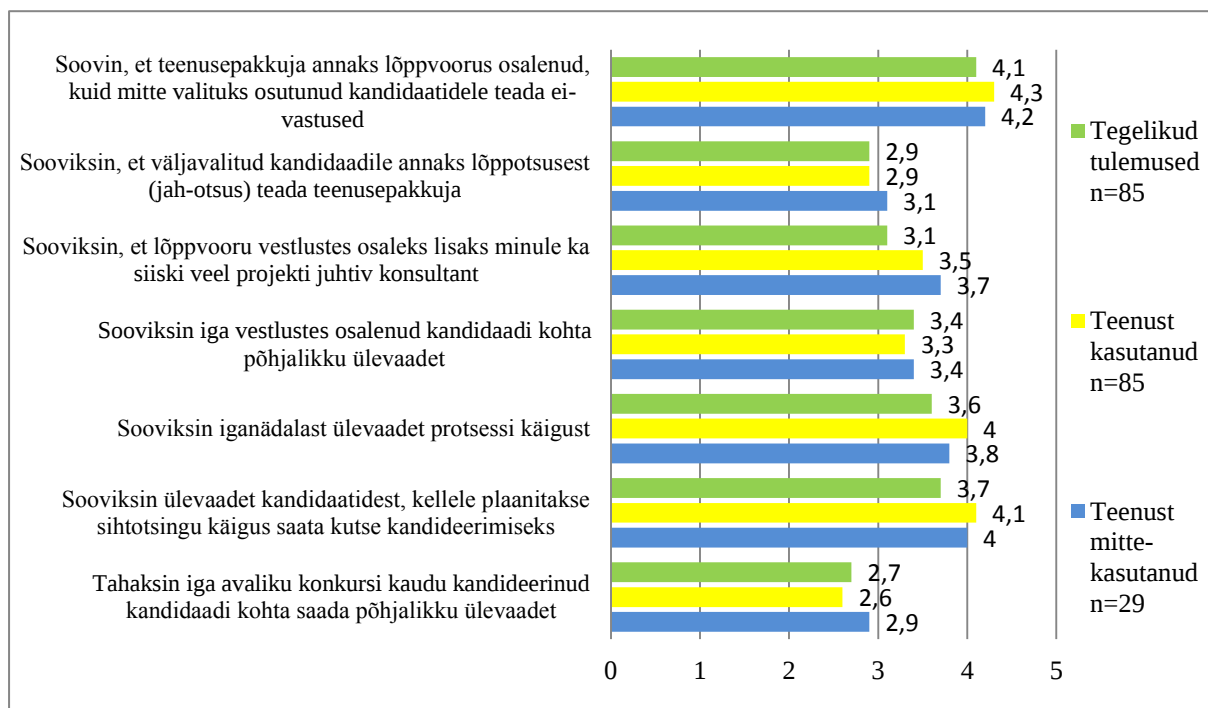
Vesteldes intervjuueeritavatega aktiivsest otsinguprotsessist, tuli selge vahe teenust kasutanud viie intervjuueeritava ja kuuenda, kes alles hakkab kasutama, intervjuueeritava vahel. Teenust kasutanud ettevõtetel olid ootused selgemad, konkreetsemad ja sellest tulenevalt mõneti ka rangemad, teisalt leebemad. Näiteks töö seisust informatsiooni edastamise kohapealt olid teenust kasutanud vastajad ühel nõul, et infot soovivad nad siis, kui on midagi konkreetsemalt anda. Nad olid kursis, et esimesel kuul ei tasu midagi väga oodata, sest siis käib eeltöö, sihtotsingu nimekirja kokkupanek ja avaliku konkursi (kui seda kasutatakse) ettevalmistus. Intervjuueeritav nr 2 vastas: „Et kui ei ole siis jah pole mõtet, et esimene periood ongi pikem, et kui nad teevad oma otsinguid, et kui hakkavad tekkima mingid listid ja

kohtumisi rohkem ja lõpus läheb tihedamaks.“ Samas tõi teenust mittekasutanud intervjuueeritav välja, et kuna tal puudub kogemus ja tal on hirm, et mingi perioodi möödudes siiski tuleb ettevõtte ning teatab, et ei saanud hakkama, siis oleks tal soov tihedamalt saada ülevaadet protsessi käigust ja sellega hoida kontrolli. Intervjuueeritav nr 6 vastas: „*Jah tegelikult selles mõttes on oluline vältimaks olukorda, kus kolme nädalapärast öeldakse ups, et ei tulnud välja, et sundida ka neid selles mõttes ka tegutsema, tegelema ja aru andma. Et see on natuke nagu kontrollmehhanism. Et võibolla, kui me temaga ka koostööd jätkame, ei ole ehk vajalik, et ta sai hakkama. Aga täna, esimest korda selle teenusega tegeledes, siis pigem tahaks natuke kätt pulsil hoida, et aru saada, mis toimub, mida tehakse ja kus maal ollakse.*“ Protsessi kirjeldades rääkisid intervjuueeritavad ka sellest, kuidas sihtotsingu puhul on üldiselt tavapärane, et personaliotsingu teenust pakkuv ettevõtte koostab algselt nimekirja potentsiaalsetest kandidaatidest, kellele plaanitakse teha pakkumine kandideerimiseks. Antud nimekirja vaatab tellija üle ja omakorda täiendab või eemaldab sealt nimesid. Intervjuueeritav nr 6 kirjeldas: „*Me peame üle käima need, kes on meie poolt puutumatud ja ilmselt siis ka veel mingid konkreetsed inimesed või nimed, siis selles mõttes peame selle listi kohe üle käima kohe alguses, et vältida, et meile tuuakse fantastiline kandidaat, kes on meie partner.*“

Lisaks uuriti ka lõppfaasi ootuste kohta: kas soovitakse, et teenusepakkuja viibiks kohal ka lõppvooru intervjuudes ning kes peaks teatama kandidaatidele jah ja ei vastused. Kuuest intervjuueeritavast üks soovis pigem intervjuueeritava juuresolekut, et näha tema intervjuueerimisoskusi, ülejäänud leidsid, et lõppvoorud on pigem juba ilma kõrvaliste isikuteta ja võetakse pigem protsessi juhtimine üle. Jah-vastuste teatamisega oldi ühel nõul, et seda peaks tegema teenuse tellija, ehk siis ettevõtte kuhu töötaja tööle läheb, aga ei-vastustega oldi erinevatel seisukohtade. Enamus leidis, et need peaks edastama teenuse pakkuja, kuid üks oli seisukohal, et kandidaatide suhtes oleks viisakas ka need ise teatada – vähemalt neile, kellega kohtuti. Intervjuueeritav nr 6 ütles: „*Ta tuleb meie juurde tööle, meie oleme need inimesed kellega nad suhted ja kontakti loovad, et täna niipidi mõeldes ma ütleks, et sellest hetkest, kui teenusepakkuja meile need kandidaadid edastab, ma võtaks nad ise üle. Nii ei-d kui jaa-d, ma ütleks ise, et oleks inimeste suhtes aus. Et kui sa oled ikka näost-näku näinud, siis peaks ikka ise otsuse edasi andma. Et see ei ole nii suur töö, aga samas võiks inimesele jätta positiivsema mulje.*“

Joonisel 13 (vt järgmisel lehel) on näha, mida vastasid kvantitatiivse uuringu käigus nii teenust kasutanud kui ka teenust mittekasutanud vastajad aktiivse otsinguprotsessi kohta.

Osaliselt kattuvad tulemused kvalitatiivse uuringuga, ent samas on ka vastanduvaid seisukohti. Näiteks igapädalaste ülevaadete puhul olid enamus intervjueeritavatest seisukohal, et selleks puudub vajadus, samas ankeedile vastajad leidsid, et nad sooviksid seda. Teenuse kasutajate kogemuste põhjal nad ka enamasti saavad selle.



Joonis 13. Ootused aktiivsele otsinguprotsessile ja selle lõppfaasile

Allikas: Autori koostatud

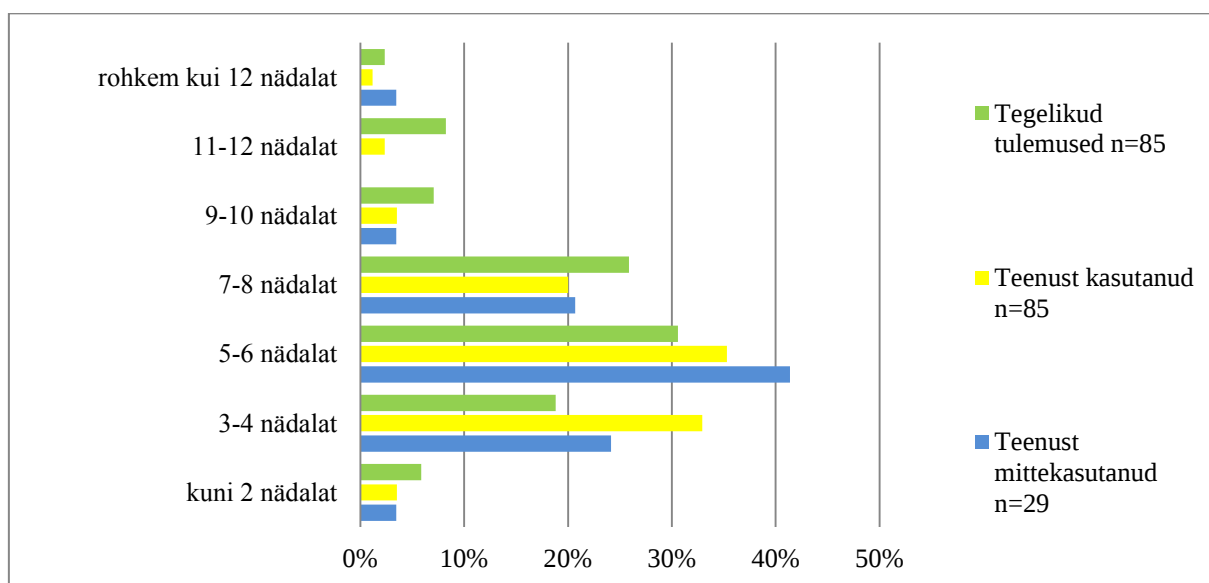
Intervjueritavatest 5 leidsid, et nad pigem ei sooviks kõrvaliste isikute juuresolekut lõppvooru intervjuudes, kuid taaskord kvantitatiivsest uuringust tuleb välja vastupidine, pigem soovitakse projekti juhtiva konsultandi juuresolekut. Tegelikud kogemused aga näitavad, et konsultanti ei ole alati juures ja see oleks teenuse kvaliteeti silmas pidades asi, mida tasuks teenuse pakkujal üle täpsustada ja seda võimalust ehk ise rohkem pakkuda.

Intervjuude käigus tuli ka välja kindel seisukoht, et kandidaatidele soovitakse igal juhul jah-otsustest ise teatada, ankeedis on vastajad aga pigem neutraalsel seisukohal. Samas langeb ei-vastuse teatamise ootus kokku, olles ka ankeedi puhul pigem seisukohaks, et seda võiks teha teenusepakkuja. Kvantitatiivse uuringu käigus uuriti ka seda, kui põhjalikke ülevaateid soovitakse iga kandidaadi kohta (ise kandideerinud kandidaadid, sihtotsingu ja ka vestlustes osalenud kandidaadid). Nii teenust kasutanud kui ka mittekasutanud vastajad olid

üpris sarnastel seisukohtadel. Iga avaliku konkursi kaudu tulnud kandidaadi kohta ei ole ülevaadet vaja, see tulemus on pigem neutraalne väljendades selle ükskõiksust, seda ei peeta vajalikuks, samas ei tekitaks see ka pahameelt. Ülevaadet kandidaatidest, kellele plaanitakse teha sihtotsingu käigus pakkumine kandideerimiseks on pigem oluline, aga tegeliku olukorra peegeldus näitab, et seda ei tehta piisavalt, andes jällegi võimaluse olla teenusega mitterahulolev. Intervjuude käigus tuli aga välja, et nende kogemuse kohaselt näidatakse või lastakse longlist siiski üle vaadata enne pakkumiste saatmist.

Ootuste ja tegeliku pakutava teenuse võrdluses on näha joonisel (joonis nr 13), et tegelik olukord ei vasta täielikult ootustele, seega on teenuse tarbijal põhjust olla rahulolematu ja teenuse pakkujal on omakorda võimalus, selgitades välja konkreetse teenuse tarbija ootused, oma kvaliteeti parandada.

Uurides ootusi uue töötaja leidmiseks kuluva aja suhtes lähevad teenust kasutanud ja mittekasutanud vastajate ootused mõneti lahku ja reaalsus on omakorda veelgi erinev. Joonisel 14 on näha ootused protsessi pikkuse suhtes ja tegelikkus. Andmed on antud edasi protsentuaalselt.



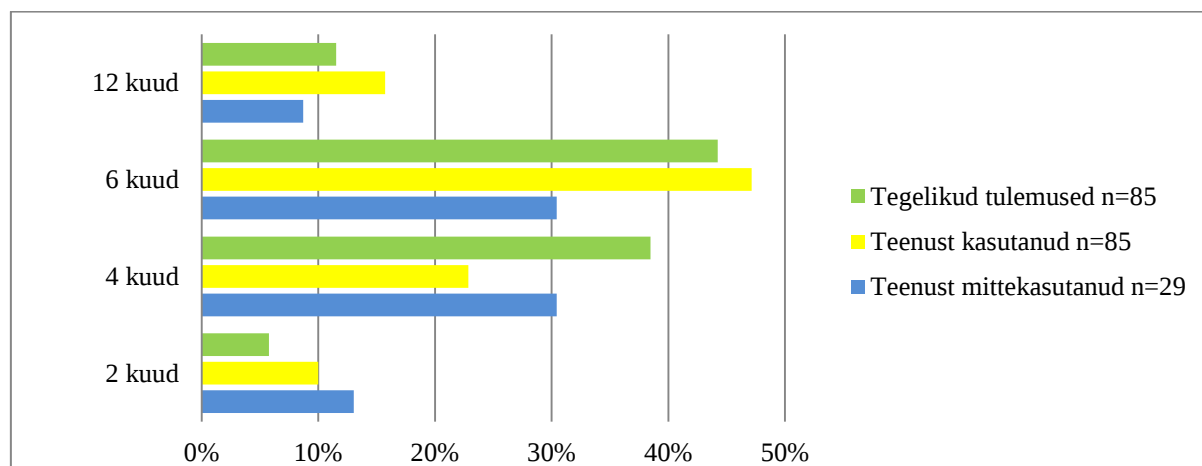
Joonis 14. Ootused protsessi pikkusele ja tegelikkus

Allikas: Autori koostatud

Jooniselt on näha, et nii teenust kasutanud kui ka mittekasutanud ettevõtted ootaksid, et uus töötaja leitaks 3-6 nädalaga. Tegelikult leetakse see aga pigem 5-8 nädalaga. Intervjueeritavate seisukoht oli, et leetakse umbes 2 kuuga (mis on umbes 9 nädalat), seega nende ootused saaksid täidetud tegelikkuses. Intervjueeritav nr 3 vastab: „Ütleme nii, et lõppkandidaate tahaks endale saada umbes 6 nädala pärast, mis tähendab seda, et kuskil 2 nädalat jääb otsustamiseks.“ Antud tingimuse puhul on tegu väga konkreetse kliendipoolse ootusega ja on näha, et see võib olla potentsiaalne pettumuse valmistamise koht, seega on tegu kindlasti punktiga, mis tuleks enne teenuse osutamist läbi rääkida ja selgitada ning kliendi ebarealistlikud ootused realistlikemaks muuta.

Teiseks konkreetseks ootuseks teenusele on kindlasti pakutav garantiiaeg. Tegemist on ajaga, mil teenusepakkuja otsib töötaja mitesobivusel või tööandjast mittemõjutatud põhjusel lahkuva töötaja asemel tasuta uue. Antud tingimus võib olla teenuse pakkuja jaoks ebamugav, samas tellija jaoks kindlust andev, et tööd võetakse tõsiselt ja antakse endast parim, et tõesti leida see kõige parem kandidaat ettevõtte jaoks.

Joonisel 15 on näha, millised on ootused teenust kasutanud ja mittekasutanud ettevõtetel ja milline on tegelik olukord.



Joonis 15. Ootused garantiiaja pikkusele ja tegelikkus

Allikas: Autori koostatud

Jooniselt on näha, et teenust mittekasutanud ettevõtted on pigem tagasihoidlikumad oma soovidega ja on valmis leppima ka pigem lühemate garantiiaegadega. Kõige populaarsemaks eelistuseks oleks siiski 4 või 6 kuud, mis on kõige populaarsemad ka teenust

kasutanud ettevõtete puhul. Nende puhul on ootus pigem 6 kuu poole ja osadel juhtudel on ootuseks ka 12 kuud. Tegelik olukord on kahe grupi vahepealne olles ka 4 ja 6 kuud, aga siiski veidi suuremas ülekaalus lühema aja poole. Intervjuude käigus selgus samuti, et katseaeg jääb üldjuhul vahemikku 4-6 kuud, aga tippjuhtide puhul 9-12 kuud, sest lühema ajajooksul poleks võimalik sobivuses veenduda.

Selge on aga see, et tegemist on läbiräägitava tingimusega millega teenuse pakkuja saab tekitada kliendis kindlustunnet, tekitada usaldust ja seeläbi tõsta ka pakutava teenuse kvaliteeti. Teenuse kasutajas tekitab kindlustunnet ka see, kui teenuse pakkuja uurib mõne aja möödudes rahulolu leitud töötajaga. See annab märku sellest, et ei oodata närviliselt garantiiaja lõppu, vaid huvitatakse siiralt kliendist ja sellest, kas töötaja, kes leiti, on kindlasti parim võimalikest. Intervjueeritav nr 6 vastas: *„Jah pigem isegi ootaks, et see näitaks esiteks et teda huvitab see, kuidas oli töö tulemus ja ta saab ka endale tagasisidet, et kuidas ta suutis selle profiili ja selle inimese kokku panna, et kas need sobisid ja see tekitaks edaspidiseks usaldust, et ta võtab oma tööd tõsiselt mitte see, et ma sain oma raha kätte ja ootan garantiiaja lõppu.“* Rahulolu uurimine peaks tulema loomulikult teenusepakkuja initsiatiivil ja nagu selgus, siis osad on isegi hinnapakumistes ja lepingutes sellised punktid reguleerinud.

Intervjueeritavatelt uuriti, kas on ehk lisaks midagi öelda seniste koostööde kohta. Positiivseid emotsioone tekitas see, kui on leitud õige, kõikidele tingimustele sobiv uus töötaja. Kirss tordil on see, kui kogu protsess on möödunud kõikidele osapooltele meeldivalt. Intervjueeritav nr 3 tõi eraldi välja ühe teenusepakkuja poolt pakutud lisandväärtus, kui kogu protsessi järgselt edastati lõpuraport ja seal oli veel välja toodud kandidaatide peegeldused antud ettevõttest. Tegemist oli ootamatu lisandväärtusega, millest sai abi lisaks personaliosakonnale ka turundusosakond. Intervjueeritav nr 3 rääkis: *„Mulle meeldis, võibolla hea positiivne üllatus milleks ma ühel hetkel ei olnud valmis, ma ei mäleta kes need esitas, aga ta esitas kandidaadi raportid, nendega kellega oli kohtunud või intervjuud tehtud, nad esitasid küll need raportid, aga siis ta nagu seal raportis oli ka nagu selle mingi üldraport värbamise kohta, kus oli turutunnetus, et kui nad meie ettevõtte jaoks värbasid, siis milliseid reaktsioone positiivseid ja negatiivseid assotsiatsioone meie ettevõttega nagu seostati, et mis põhjused välja toodi, et miks üldse tuldi kandideerima ja miks keelduti, et anti väga põhjalik tagasiside, et kuidas meid tööandjana tööturul vastu võeti, see oli jumalast hea, et saime*

tagasisidet, et mis on äkki teema mis ei ole meie ettevõtte puhul atraktiivne, et kas seda annab muuta, et me saime laiemat teadmist oma organisatsiooni kohta.“

Negatiivsemate kogemuste poolest toodi välja, et on halb kui tellijale jääb tunne, et partner on passiivne. Soov on näha, et projektiga tegeletakse kogu aeg. Lisaks tõi intervjuueritav nr 1 välja personaliotsingu suure nõrga koha, milleks on taustauuringu nõrkus. Teenusepakkujal on õigus inimese tausta kohta uurida vaid nendelt soovitatajalt, kelle kandidaat on ise andnud. Loomulikult on võimalus uurida ka internetist ja teistest avalikest kanalitest, aga konkreetselt mõnelt inimeselt kandidaadi tausta kohta ilma eelneva loata küsima minna ei tohi. Ka intervjuueritav nr 2 tõi välja, et kandidaadi tausta on neil endal lihtsam uurida, kuna neil on omas valdkonnas kontakte ja sealt kaudu saab uurida millega erinevad kandidaadid on silma hakanud ja mille vastu ehk ka eksinud, sest siis toimub see justkui nii muuseas lihtsalt tuttavatele helistades.

Intervjuude lõpetuseks uuriti kumb on olulisem, kas kogu protsess või lõpptulemus, ehk leitav töötaja. Küsimus oli esitatud veidi provotseerivalt – vastajal paluti kujutada ette olukorda, kus kogu otsingu eelne, aegne ja järgne protsess on olnud väga hea, aga töötaja lahkub siiski garantiiajal. Teenusepakkuja otsib küll tasuta uue töötaja, aga kas see välistaks siiski edaspidise koostöö. Kõik intervjuueritavad leidsid, et see ei välistaks, sest mõjutavaid asjaolusid on palju ja lõpliku otsuse tegi siiski teenuse tellija. Intervjuueritav nr 2 ütles: „*Ei, kui protsess oli hästi üles ehitatud ja see tegelikult tööna toimis, siis see, et lõpptulemus millegipärast erinevatel põhjustel võib olla ei tulnud välja, siis ei see ei välista kindlasti koostööd.*“

3.3 Ettepanekud personaliotsingu teenuse pakkujatele kliendi ootuste täitmiseks

Järgnevalt tehakse personaliotsingu teenust pakkuvatele ettevõtetele ettepanekuid, kuidas on võimalik veelgi paremini kliendi ootusi täita ja seeläbi pakutava teenuse kvaliteeti parandada.

Eelnevates peatükkides on selgitatud, et teenuse kvaliteedi tagab see, kui kliendi ootused on täidetud. Mida kõrgemalt on ootused ületatud, seda rahulolevam on klient ja seda kvaliteetsem on pakutud teenus. Ojasalo pakkus välja, et teenuse kvaliteedi parandamiseks on

vajalik ebarealistlike ootuste muutmine realistlikeks, vaikivate ja häguste ootuste muutmine üksikasjalikeks. See tähendab, et kui teenuse pakkuja soovib pakkuda kvaliteetset teenust on vajalik eelnevalt selgitada välja teenuse tellija ootused. Ebarealistlike ootuste esinemisel selgitada kliendile, miks need on ebarealistlikud ning milline oleks antud hetkel reaalne võimalik tulemus. Vaikivate ootuste väljaselgitamine võib osutuda keerukamaks, kuna teenuse tarbija peab neid iseenesest mõistetavateks ja ei tule selle pealegi, et neid edastada, seetõttu avalduvad need ka ainult juhul kui need ei saa täidetud. Hägused ootused võivad samuti avalduda alles juhul, kui need ei ole täidetud. Samas on kliendil neid ka keeruline selgitada – saadakse küll aru, et midagi on valesti, ent mis täpsemalt või mida peaks muutma, seda ei osata selgitada.

Lõputöö käigus läbiviidud uuringutes paluti teenust kasutanud või kasutada planeerivatel ettevõtetel kirjeldada, millisena nad sooviksid erinevaid protsesse näha või millised on nende ootused erinevate aspektidega seonduvalt. Kvantitatiivses uuringus paluti hinnata millised aspektid, omadused või tingimused on teenuse kasutamise puhul olulised.

Uuringust selgus, et teenusepakkujat valides uuritakse ja otsitakse soovitusi kõige enam sõpradelt, tuttavatelt ja kolleegidelt, kes on teenust kasutanud. Üldiselt soovitatakse ikka ettevõtteid, kelle pakutud teenus on olnud kvaliteetne, ehk kes on suutnud täita kõik ootused. Selleks, et saada ettevõtteks, keda usaldatakse piisavalt palju, et julgetakse ka soovitada on teada millised on kliendi ootused, mida täitma asuda.

Mõningad ootused teenusepakkujatele on sellised, mis on võimalik lihtsalt kliendiga rääkides välja selgitada. Sellisteks on näiteks erinevad lepingu tingimused, garantiiaja pikkus, eeldatav profiili täitmise aeg ja hind. Kõik vähegi konkreetsed tingimused ja nendega kaasnevad ootused on lihtsalt läbiräägitavad ja edasiste probleemide või vääritimõistmiste vältimiseks fikseeritavad. Oluline on aga antud tingimused kindlasti läbi rääkida, et vältida, et kummalgi osapoolel oleksid vaikivad ehk iseenesest mõistetavad ootused antud tingimuste suhtes.

Mõneti keerulisem on täita neid kliendipoolseid ootusi, mis on seotud turul oldud aja ja saadud kogemustega. Sellisteks on näiteks turu tundmine, otsitava profiili valdkonna tundmine, täidetava profiili leidmise kogemus, ajaga tekkinud andmebaas. Kui teenusepakkujal puudub kogemus, siis ei ole võimalik antud kliendipoolset ootust ka täita, ent sellisel juhul on lahenduseks näiteks kliendi ootuse muutmine või ootuse mittetäitumise kompenseerimine mõne muu detailiga. Näiteks täidetava profiili leidmise kogemuse

puudumine on võimalik kompenseerida madalama hinna, mõne lisaväärtuse või näiteks pikema garantiiaja pakkumisega.

Teenusepakkuja jaoks ilmselt kõige suuremaid väljakutseid pakkuv ülesanne on aga täita kliendi subjektiivseid ootusi nagu näiteks eetilisus. Esiteks võib eetilise piiri olla äärmiselt erinev ning samas lähevad osad ootused eetilise ootusega vastuollu. Andes teenusepakkujale ülesandeks leida üles turul olevad parimad töötajad on aeg-ajalt vajalik kasutada ebaetilisi taktikaid, et jõuda õigete inimesteni. Eeldades teenusepakkujalt väga põhjalikku kandidaadi taustauuringut on vajalik eetilise piiri ületamine. See rahuldab ühelt poolt tellija ootuse taustauuringu kohapealt, ent võib kahjustada teenusepakkuja mainet turul, mis on ühtlasi eelduseks teenusepakkuja valikul.

Uuringust tuli ka välja, et eetilisus ja diskreetsus on kaks komponenti, mille kohapealt olid ootused kõrgemad pigem teenust mittekasutanud ettevõtete hulgas. Hirm olla eetiliselt mittekorrektne või sellega oma mainet rikkuda võib olla ka üheks põhjuseks, miks teenuse kasutamist peljatakse ja seda veidi halvamaiguliseks peetakse. Sellest tulenevalt on teenusepakkuja kohustus selliseid hirme leevendada, selgitada kuidas protsess käib, tellijat aktiivselt kursis hoida ja eelnevalt kõik olulisemad liigutused kooskõlastada. Nii tekitatakse kindlustunne, et projektiga tegeletakse ja nii, et ei kahjustata kellegi mainet.

Ootuste täitmise seisukohast on protsessi kirjeldades ja hinda põhjendades oluline, et teenusepakkuja ei lähtuks enda positsioonist ja huvist vaid paneks ennast tellija olukorda ja selgitaks, täpsustaks eelkõige neid aspekte, mis just temale olulised on. Uuringust tuli välja, et teenuse pakkujad selgitavad ja kirjeldavad peamiselt neid aspekte, mis põhjendavad hinda (ametikoha kirjeldus, selle keerukus, eeldatav töötasu, lõppvooru jõudvate kandidaatide kogus, voorude kogus), samas tellija ootaks pigem rohkem infot detailide kohta, mis tekitavad temas kindlustunde, et teenusepakkuja saab tööga hakkama (garantiitingimused, eelnevad kogemused, protsessi kirjeldus, otsingumeetodid jms).

Protsessi puudutavate ootuste täitmise puhul on taaskord oluline lähtuda iga kliendi isiklikust soovist. Selleks, et rahuldada kliendi ootused oleks vaja läbi rääkida sellised detailid nagu näiteks: kas teenusepakkuja viibib lõppvooru vestluste juures; kes teavitab otsustest; kui tihti ja milliseid ülevaateid soovitakse; sihtotsingu kandidaatide tutvustamine ja ülekontrollimine enne pakkumiste tegemist).

Autori jaoks üllatavalt selgus uuringust, et kui teenusepakkuja otsib samaaegselt sarnase profiiliga inimesi erinevatele ettevõtetele, siis teenuse tellija jaoks ei ole see enamasti

probleem. Pigem nähakse selles positiivseid külgi nagu turuolukorraga aktuaalne kursisolek, andmebaasi või tööd otsivate inimeste teadmine turul. Probleemiks peeti mõnel juhul otsesele konkurendile teenuse pakkumist, ent see on probleemiks pigem kehvema või vähem tuntud brändi puhul. Vastajate poolt peeti vajalikuks vaid teenusepakkujapoolset avatud ja ausat suhtlust antud teemal ja läbipaistvaid ja selgeid valikukriteeriume, mille alusel otsustatakse, milline töötaja mingisse ettevõttesse tööle soovitada. Samas on see kindlasti tingimus, mis tuleks enne teenuse pakkumist avalikustada ja selgitada, sest mõne tellija puhul on see ka konkreetseks partneri välistamise omaduseks.

Intervjueeritavate jaoks oli ka oluline, et teenusepakkuja uurib hilisemalt, kas valitud kandidaat oli õige valik. Seda peaks tegema kindlasti enne garantiiaja lõppu kasvõi lihtsa telefonikõnena. Antud tegevus lisab taaskord kindlustunnet tellijale, et eesmärgiks on leida õige töötaja, mitte saada töö eest ainult tasu. Teenusepakkujale lisab see usaldusväärsus, mis omakorda on ootuseks partneri valikul.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et teenuse pakkuja ei tohiks mitte ühtegi aspekti võtta iseenesest mõistetavalt. Äärmiselt oluline on vähemalt esimese koostöö puhul väga täpselt ja põhjalikult kõik detailid läbi rääkida, kokku leppida ja vajadusel ka kirjalikult talletada. Lisaks täpsetele detailidele on vajalik ka selgitada välja, millised on tellija subjektiivsed ootused, mis on tellija jaoks eetilise, vastuvõetava ja talutava ning millised tegevused võiksid teda konkreetselt häirida. Avatud ja põhjalik vestlus annab hea ülevaate, milliseks kliendi meelest teenus kujunema peaks. Uuringu käigus läbiviidud intervjuudest selgusid mõningad ühised seisukohad erinevates aspektides, aga siiski kehtib reegel, et selleks, et täita iga kliendi ootusi on vaja need kõigepealt iga kliendi puhul eraldi välja selgitada. Tegemist ei ole masstoodangu, vaid eritellimusega.

KOKKUVÕTE

Eesti töötuse määra langemine on loonud soodsa pinnase personaliotsingu teenuse elavnemiseks ja uute tulijate tulekuks turule. Selleks, et täita teenuse kasutajate ootused ja sellega tagada teenuse kvaliteet on vaja teada, millised on kliendi ootused. Sellealaseid uuringuid autori andmetel Eesti turul läbi viidud ei ole ja sellealane infomatsiooni puudumine ongi antud lõputöö probleemiks. Sellest tulenevalt püstitati magistritöö eesmärgiks uurida, millised on ärikliendi ootused personaliotsingu teenuse suhtes ja pakkuda välja võimalusi, kuidas neid veelgi paremini täita.

Eesmärgi täitmiseks püstitati järgmised uurimisküsimused: Kust leitakse informatsiooni teenusepakkujate kohta ja mille alusel langetatakse partneri valikul otsus?; Millised on ärikliendi ootused personaliotsingu teenuse suhtes?; Mil määral on teenust kasutanud kliendid rahul kogetud teenusega? Antud küsimustele vastamiseks püstitati omakorda järgmised uurimisülesanded:

- Töötada läbi töös käsitletavate teemade kohta käiv teoreetiline materjal ja anda ülevaade olulisematest seisukohtadest.
- Viia läbi kvalitatiivne uuring teenust kasutanud või kasutada planeerivate ettevõtete hulgas selgitamaks välja, millised on ootused personaliotsingu teenuse suhtes ja kogemused teenuse kasutamisel.
- Viia läbi kvantitatiivne uuring kvalitatiivse uuringu tulemuste kinnitamiseks ja selgitamiseks, millised on kõige olulisemad ootused.
- Analüüsida läbiviidud uuringuid ning pakkuda välja võimalusi, kuidas veelgi paremini ootusi täita.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viidi läbi kvalitatiivne ja kvantitatiivne uuring. Kvalitatiivseks uuringumeetodiks oli personaalne poolstruktureeritud süvaintervjuu. Intervjuud viidi läbi EAS-i, Elisa Eesti AS-i, Maru Ehituse AS-i, Telia Eesti AS-i, AS Teede REV-2-e ja Sorainen Eesti esindajatega. Intervjuud on esitatud antud lõputöös

anonüümsetena. Saadud andmete sisuanalüüsiks kategoriseeriti vastused teemade kaupa ning seejärel asuti otsima vastustest sarnaseid ja erinevaid seisukohti.

Kvalitatiivsete andmete kogumiseks kasutati *online*-küsimustikku, mis oli üles ehitatud Google Forms platvormile. Uuringu kutse saadeti masspostitusprogrammi MailChimp vahendusel 757 adressaadile. Lisaks avaldati uuringu kutse ka portaalis personaliuudised.ee. Uuringule laekus kokku 160 vastust. Kvantitatiivsete andmete analüüsimiseks kasutati andmetöötlusprogrammi Excel 2010.

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõtted kasutavad peamiselt personaliotsingu teenust siis, kui puudub endal ajaline ressurss või jääb puudu kogemustest ja kompetentsist. Teenuse pakkujalt oodatakse turu tundmist, pikaajalist kogemust, spetsiifiliste töötajate leidmise oskust. Sarnaste profiilide samaaegset täitmist peeti pigem positiivseks, kuid siiski on sellisel juhul vajalik teenuse tellija teavitamine, selgitamine, kuidas käib kandidaatide jagamise valikuprotsess ja kogu sellealane suhtlus peab olema avatud, läbipaistev ja selge kõigile osapooltele.

Erinevate tingimuste kokkuleppimisel peaks teenuse pakkuja olema väga põhjalik, et välja selgitada iga konkreetse kliendi vajadused ja ootused – antud teenuse puhul ei ole tegemist massteenusega, vaid nagu uuringust välja tuli võivad erinevatel klientidel olla väga erinevad ootused. Kindlasti peaks teenusepakkuja lähtuma aga igas aspektis tellijast ja tema vajadustest, mitte seadma esikohale enda mugavust või põhjendama oma vajalikkust.

Oluline on pöörata tähelepanu ootustele, mis lisavad kliendile kindlustunnet, et tegemist on õige partneriga. Ootused tuleks rahuldada tingimustes nagu piisav tagasiside andmine, garantiaeg ja ka hilisem töötajaga rahulolu uurimine. Kindlustunne tekitab rahulolu ja kindluse, et teenusepakkuja saab tööga hakkama, vastutab tulemuse eest ja on valmis ka vigu tekkinud vigu parandama. Uuringust tuli selgelt välja, et olulisemad on ootused protsessi kohta, kui ootus lõpliku töötaja suhtes. Vastajad väljendasid valmisolekut sama teenusepakkujat siiski uuesti kasutada, kui protsess oli hea, aga töötaja siiski lõpuks ei sobi.

Kõige olulisemaks soovituselks teenusepakkujale on tagada igale kliendile personaalne ja just tema vajadustele kohandatud teenus. Selgitada tellijale kõiki aspekte planeeritavas töös, toimivas protsessis ja ka lõpptulemuse saavutamisel. Tuleks võtta seisukoht, et pigem anda, jagada ja uurida rohkem, sest nii on võimalik tagada ootuste ületamise ja sellest tulenevalt ka teenuse kvaliteet, sest sellisel juhul on tõenäosus suur, et antud teenusepakkujat soovitatakse

ka kolleegidele, sõpradele ja tutvavatele. See on oluline, kuna tulemustest selgus, et just nende käest uuritakse arvamust ja soovitusi partneri otsimisel.

Autori hinnangul sai magistritöö eesmärk täidetud, uurimisküsimused vastatud ja uurimisülesanded lahendatud. Veelgi paremaks ülevaate saamiseks annab autor soovitusel uurida ka teenusepakkuja poolseid seisukohti, et hinnata kuidas nemad tajuvad pakutava teenuse kvaliteeti, mida nad peavad kliendi ootusteks ning kas need langevad kokku tegelike ootustega. Lisaks võiks laiendada uuringut ka väljaspoole Harjumaad, et leida piirkonniti esineda võivaid erinevusi.

SUMMARY

THE POSSIBILITIES OF MEETING BUSINESS CUSTOMER'S EXPECTATIONS IN CASE OF RECRUITMENT SERVICES

Karin Meikas

The unemployment rate in Estonia has decreased in recent years, and consequently, it is difficult to find qualified and good employees. This has been created favorable ground for the recruitment service providers. Today's top players have been operating in Estonian market for over 10 years and they are well known in the market. The smaller and newer providers entering the market need to offer something more – for example better quality of the service. To do this, you need to know what the customers expect and what the service provider can do to fulfill the expectations even better.

There has been no study in Estonia on this topic, so there is no overview of what the business customer expectations are regarding to recruitment service and how they perceive the quality of the service. So therefore the problem of the thesis is the lack of information on business clients' expectations in regard to the recruitment service and experience in the use of the requirement service. Accordingly, the purpose of the thesis is to explore what the business customers expectations are in regard to the recruitment service and to provide insights how to fulfill the expectations better.

To complete the purpose of the thesis author raised the following tasks:

- Work through the theoretical materials and provide an overview of the most important positions.
- Carry out a qualitative study to find out the expectations regarding the recruitment service and experience when using it.
- Carry out a quantitative study to confirm the results of the qualitative study.
- Analyze the studies and propose ways to meet the expectations.

The purpose of the thesis was carried out with qualitative and quantitative study. A qualitative survey method was a personal semi-structured in-depth interview. Interviewees were the representatives of EAS, Elisa Eesti AS, Maru Ehituse AS, Telia Eesti AS, AS Teede

REV-2 and Sorainen Estonia. To analyze the interviews the content was divided into different themes. After that the author was looking for differences and similarities of the answers.

The quantitative data was collected through an online questionnaire by using Google forms platform. The survey invitation was sent via MailChimp (e-mail marketing software) to 757 e-mail address. In addition the invitation was published in the news site personaliudised.ee. Survey received 160 responses. Qualitative data was analyzed with Excel 2010.

The survey showed that the recruitment service is used mostly when there is lack of time, knowledge or competence. The service provider is expected to have knowledge of the market, long experience, the know-how how to find specific employees. Respondents found, that if the service provider is looking for similar employees at the same time then it is no problem, but it has to be clarified how the candidates selection process is carried out and the communication has to be transparent to all participants.

To find out specific expectations the service provider has to be very detailed – the service is not a mass production, but as it came out in the study the expectations of different clients can be very different. Service should be based on the customer needs and not on the providers comfort ability.

It is important to pay attention to the expectations that add confidence to the client. The confidence makes the client feel satisfied and gives the confidence that the service provider carries out the mission, is responsible of the results and is ready to fix the problems. From the study was clear that most important for clients are the expectations to the process, than the final result – employee. Respondents expressed a willingness to re-use the same service provider again, when the process was excellent but the employee was not suitable.

The most important recommendations for the service provider are to ensure personalized service for each customer and to explain the details of the process and the final outcome. The service provider should share as much information as possible and explore as much as possible, because it can ensure that the expectations are explored and can be met. This is important, because it raises the possibility to get recommended to others. As it came out of the study, if the service provider is being looked for, than most clients are looking for the recommendations of others service users.

VIIDATUD ALLIKAD

Absolute Recrutement OÜ tutvustus. Absolute Recrutement OÜ.
<http://www.absoluterecruitment.ee/> (01.05.2016)

Amrop Estonia tutvustus. Executive Search Baltics OÜ. <http://www.amrop.ee/est/>
(01.05.2016)

Anderson, J.C., Narus, J.A. (2004). Business Market Management. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Anderson, C.H., Wincze, J.W. (2000). Strategic Marketing Management. U.S.A.: Houghton Mifflin Company

Ariko Reserv tutvustus. Ariko Reserv OÜ. <http://www.arikoreserv.ee/> (01.05.2016)

Arista HRS OÜ tutvustus. Arista HRS OÜ. <http://www.aristaexecutive.com/et/> (01.05.2016)

Axelsson, B., Winstra, F. (2002). Buying Business Services. Chichester: Wiley

Bruhn, M., Georgi, D. (2006). Services Marketing: Managing The Service Value Chain. England: Pearson Education Limited.

CV-Keskus OÜ tutvustus. CV-Keskus OÜ. <http://www.cvkeskus.ee/> (01.05.2016)

CV-Online Estonia OÜ tutvustus. CV-Online Estonia OÜ. <http://www.cv.ee/client/>
(01.05.2016)

CVO / Simplika tutvustus. Recruitment Estonia OÜ. <http://www.cvo.ee/> (01.05.2016)

Eerme, M. Selver avas e-poe. <http://www.aripaev.ee/uudised/2015/11/09/selver-avas-e-poe>
(01.05.2015)

Ellis, N. (2011). Business-to-Business Marketing: Relationships, Networks & Strategies. New York: Oxford University Press

Feinberg, F.M., Kinnear, T.C., Taylor, J.R. (2013). Modern Marketing Research: Concepts, Methods, and Cases. South-Western: Cengage Learning.

Fontes PMP OÜ tutvustus. Fontes PMP OÜ. <http://www.fontes.ee/> (01.05.2016)

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. - *European Journal of Marketing*, Vol 18 Iss 4 pp 36-44

Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth on Service Competition. Toronto : Heath

- Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. 3rd ed. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. (2015). Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. 4th ed. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Hernon, P., Altman, E., Dugan, R.E. (2015). Assessing Service Quality: Satisfying the expectations of library customers. 3rd ed. London: Facet Publishing.
- Kotler, P. (1997). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 9th Ed. New Jersey: A Simon & Schuster Company
- Kotler, P., Keller, K.L. (2006). Marketing Management. 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005). Principles of Marketing. 4th ed. England: Pearson Education Limited
- Looy, B.V., Gemmel, P, Dierdonck, R.V. (2003). Services Management: An Integrated Approach. England: Pearson Education Limited
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2011). Services Marketing: People, technology, strategy. 7th ed. England: Pearson Education Limited.
- M-partner HR OÜ tutvustus. M-partner HR OÜ. <http://www.mpartner.ee/> (01.05.2016)
- Manpower OÜ tutvustus. Manpower OÜ. <http://manpower.ee/> (01.05.2016)
- McCarthy, E.J., Perreault, W.D. (1993). Basic Marketing. 11th ed. U.S.A.: Von Hoffmann Press
- Minifacts about Estonia 2016. Eesti Statistikaamet.
file:///C:/Users/Lenovo/AppData/Local/Temp/Minifacts_about_Estonia_2016.pdf
(01.05.2016)
- Ojasalo, J. (1999). Quality Dynamics in Professional Services. Finland: Swedish School of Economics and Business Administration
- Perens, A. (1998). Teenuste marketing. Tallinn: Külim
- Personalijuhtimise käsiraamat. (2012). /Koostajad: Varts, R., Laurson, K.2., täiendatud trükk. Eesti: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Psience OÜ tutvustus. Psience OÜ. <http://psience.ee/> (01.05.2016)
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007). Research Methods for business Students. 4th Ed. England: Pearson Education Limited.

- Shostack, G.L. (1982). How to Design a Service. - *European Journal of Marketing*, Vol 16
Iss 1 pp 49-63
- Statistikaameti mõistete sõnastik. Statistikaamet. <http://www.stat.ee/76870> (20.04.2016)
- Talentor Estonia tutvustus. In Re OÜ. <https://talentor.com/location/estonia/ee/> (01.05.2016)
- Tammiste Personalibüroo OÜ tutvustus. Tammiste Personalibüroo OÜ.
<http://tammistepersonal.ee/> (01.05.2016)
- Turuülevaade. (2014). Tööhõiveagnetuurid 2014. Krediidinfo AS.
- Tripod Grupp OÜ tutvustus. Tripod Grupp OÜ. <http://tripod.ee/> (01.05.2016)
- Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.Y. (1996). *Services Marketing*. Singapore: McGraw-Hill
Companies Inc.
- Vahur, A. (2007). Tõhus värbamine. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda

LISAD

Lisa 1 Intervjuud

Lisa 2 Süvaintervjuu kava (kvalitatiivne uuring)

1. Ettevõtte ja intervjueeritava üldinfo

- Ettevõtte suurus, töötajate arv
- Intervjueeritava ametikoht ettevõttes

2. Personaliga tegelevate inimeste ülevaade ja tegevus ettevõttes

- Personaliga tegelevate inimeste hulk ettevõttes, nende
- Vajaduse tekkimised põhjused – kaadrivoolavus, struktuurimuudatused, ettevõtte kasv
- Otsuse langetamise protsess – kas otsida ise või kasutada personaliotsingu teenust. Millised on need põhjused, mis saavad oluliseks ühel või teisel puhul? Personaliotsingufirma kasutamise / mittekasutamise põhjused.

3. Ootused ja kogemused

3.1 Ootused teenusepakkuja valikul:

- Personaliotsingu firma leidmise protsess. Kust leiate informatsiooni ja mille alusel otsustate kellelt küsida pakkumist? Mitu pakkumist peaks küsima?
- Sobiva teenusepakkuja karakteristikud. Millistele tingimustele peab antud ettevõtte vastama? (ettevõtte nime tunduts, vanus, omanike taust, asukoht, kontakti vastamise kiirus jne)
 - Teenusepakkuja füüsiline asukoht ja väljanägemine ja teised füüsilised omadused?
 - Ettevõtte koduleht ja teised teenuseid tutvustavad materjalid. Kui oluline on nende visuaalne ja sisuline pool?
 - Sarnase profiiliga töötaja leidmise kogemus. Miks see on oluline või ebaoluline?
- Kuidas suhtute, kui teenusepakkuja otsib korraga mitut sama profiiliga töötajat erinevatele ettevõtetele?
- Protsessieelne kohtumine konsultandiga. Kas on vajalik või piisab vaid ettevõtte juhtkonna / tööde vastuvõtjaga kohtumisest?
 - Ootused konkreetsele ettevõttega tegelevale värbajale, kliendihaldurile. Värbaja esindab teenuse tellijat kandidaatide ees. Erialane haridus vs töökogemus; Konsultandi tausta uurimine; Välimus; Suhtlemisviis
- Projektiga tegelevate inimeste hulk ja valik. Kas sooviksite pigem ise konkreetse konsultandi ettevõtte siseselt välja valida?
- Omadused või informatsioon, mis kindlasti välistavad mõne teenusepakkuja?

3.2 Ootused eeltööle:

- Protsessi käik peale sobiva teenusepakkuja leidmist? (kontaktivõtmine, hinnapakumise küsimine, kohtumine kohtumine)
- Esialgse hinnapakumise sisu ja põhjalikkus. Milliseid detaile soovite seal näha, kui detailselt peaks olema hinna kujunemine lahti kirjutatud ja põhjendatud?
- Profiili täpsustamine, muutumine kohtumise käigus. Ametikoha kirjelduste läbivaatamine, loomine. Kuidas toimub ettevõtte kultuuri tundmaõppimine?
- Konkreetsete tingimused milles kokkulepe tehakse. Kui täpne, põhjalik ja konkreetne peaks olema (hind, tähtajad, protsessi kirjeldus, mitu vooru, testimised, kodutööd, lõppvooru kandidaatide kogus, otsingumeetodid (avalik konkurss ja /või sihtotsing), garantiitingimused, leppetrahvid?

3.3 Ootused protsessile:

- Ootused aktiivse otsinguprotsessi käigus. Kursis hoidmine protsessiga, info jagamine, kui tihti, millist infot, kas soovite kandidaatide cv-d üle vaadata enne kui neile pakkumine kandideerimiseks tehakse. Kui põhjalikult ja tihedalt soovitakse informatsiooni või pigem ei soovita seda üldse ja huvitavad lõplikud kandidaadid.
- Avaliku konkursi sisuline ja visuaalne pool. Kes peaks avaliku konkursi puhul koostama kuulutuse sisu ja kuulutuse kujundama? Kas eelistate selle pigem ise ära teha või ootate seda pigem teenusepakkujalt ja soovite ise vaid üle vaadata ja kinnitada?
- Aktiivse otsinguprotsessi pikkus? Milline on teie ootus aktiivse otsinguprotsessi pikkuse suhtes? Kui kiiresti sooviksite esimeste lõppvooru kandidaatidega vestelda?
- Teenusepakkuja kohalviibimine lõppvoorudes. Kas peate vajalikuks teenusepakkuja kohalviibimist lõppvooruvestlustel?
- Abi lõpliku otsuse tegemisel. Kas soovite, millist?
- Lõplik pakkumine töötajale. Kes peaks tegema lõpliku tööle asumise pakkumise ja tingimused väljavalitud kandidaadile

3.4 Protsessijärgsed ootused:

- Garantii tingimused. Millised on ootused pakutavale garantiile? (Kui pikk peaks olema, mis peaks toimuma, kui garantiiperioodil miskit juhtub, hüvitamine, millega, kuidas)
- Hilisem rahulolu uurimine. Kas ootate ka hilisemat rahulolu uurimist teenusepakkujalt?

4. Lõpetuseks

- Milliste ettevõtete teenuseid olete kasutanud, nimeliselt (kui ei soovi vastata ei pea).
- Kui mõelda saadud kogemuste peale, siis mis on olnud positiivne, mis negatiivne, mis üllatanud?

Kui mõelda tagasi kogu protsessi peale alustades vajaduse tekkimisest, kuni uue töötajaga lepingu sõlmimiseni, siis milline protsessi osa on teenusepakkujaga rahulolule mõeldes Teie jaoks kõige olulisem. Kas kõige olulisem on saavutatud lõpptulemus või on määrava tähtsusega pigem mõni detail koostööpartneri otsingufaasis, kogu protsessijooksul olnud suhtlus, ülevaadete põhjalikkus või hoopis mõni muu faktor.

Lisa 3 Süvaintervjuus käsitletavate teemade ülevaade

Küsimus	Intervjuu nr 1	Intervjuu nr 2	Intervjuu nr 3	Intervjuu nr 4	Intervjuu nr 5	Intervjuu nr 6
Personaliga tegelevate inimeste hulk ettevõttes, nende tööülesanded, värbamisega tegeleva inimese olemasolu?	*	*	*	*	*	*
Vajaduse tekkimised põhjused – kaadrivoolavus, struktuurimuudatused, ettevõtte kasv, uued ametikohad?	*	*	*			*
Otsuse langetamine – kas otsida ise või kasutada personaliotsingu teenust. Personaliotsingufirma kasutamise / mittekasutamise põhjused.	*	*	*	*	*	*
Personaliotsingu firma leidmise protsess. Kust leiate informatsiooni ja mille alusel otsustate kellelt küsida pakkumist?	*	*	*	*	*	*
Sobiva teenusepakkuja karakteristikud. Millistele tingimustele peab antud ettevõtte vastama? (ettevõtte nimi, vanus, omanike taust, asukoht, kontakti vastamise kiirus jne). Teenusepakkuja füüsiline asukoht ja väljanägemine (Tallinn / Tartu, kesklinn, äärelinn, kontorruumide väljanägemine) ja teised füüsilised omadused?		*	*	*	*	*
Ettevõtte koduleht ja teised teenuseid tutvustavad materjalid. Kui oluline on nende visuaalne ja sisuline pool?					*	*
Sarnase profiiliga töötaja leidmise kogemus. Miks see on oluline või ebaoluline?			*	*		*
Kuidas suhtute, kui teenusepakkuja otsib korraga mitut sama profiiliga töötajat erinevatele ettevõtetele?		*	*		*	*
Ootused konkreetsele ettevõttega tegelevale värbajale, kliendihaldurile.	*	*	*		*	
Projektiga tegelevate inimeste hulk ja valik. Kas sooviksite pigem ise konkreetse konsultandi ettevõtte siseselt välja valida?					*	*
Omadused või informatsioon, mis kindlasti välistavad mõne teenusepakkuja?		*	*		*	*
Esialgse hinnapakumise sisu ja põhjalikkus. Milliseid detaile soovite seal näha, kui detailselt peaks olema hinna kujunemine lahti kirjutatud ja põhjendatud?	*	*	*		*	*

Profiili täpsustamine, muutumine kohtumise käigus. Ametikoha kirjelduste läbivaatamine, loomine.	*	*	*		*	*
Longlistis inimesi			*	*	*	*
Shortlistis inimesi		*	*	*	*	*
Ootused aktiivse otsinguprotsessi käigus. Kursis hoidmine protsessiga, info jagamine, kui tihti, millist infot, kas soovite kandidaatide cv-d üle vaadata enne kui neile pakkumine kandideerimiseks tehakse. Kui põhjalikult ja tihedalt soovitakse informatsiooni või pigem ei soovita seda üldse ja huvitavad lõplikud kandidaadid.	*	*				*
Avaliku konkursi sisuline ja visuaalne pool. Kes peaks avaliku konkursi puhul koostama kuulutuse sisu ja kuulutuse kujundama? Kas eelistate selle pigem ise ära teha või ootate seda pigem teenusepakkujalt ja soovite ise vaid üle vaadata ja kinnitada?	*	*	*		*	
Aktiivse otsinguprotsessi pikkus? Milline on Teie ootus aktiivse otsinguprotsessi pikkuse suhtes?	*	*	*	*		
Teenusepakkuja kohalviibimine lõppvoorudes. Kas peate vajalikuks teenusepakkuja kohalviibimist lõppvooruvestlustel?	*	*	*	*	*	*
Abi lõpliku otsuse tegemisel. Kas soovite, millist? Lõplik pakkumine töötajale. Kes peaks tegema lõpliku tööle asumise pakkumise ja tingimused väljavalitud kandidaadile	*				*	*
Garantii tingimused. Millised on ootused pakutavale garantiile? (Kui pikk peaks olema, mis peaks toimuma, kui garantiiperioodil miskit juhtub, hüvitamine, millega, kuidas)	*	*	*	*	*	
Hilisem rahulolu uurimine. Kas ootate ka hilisemat rahulolu uurimist teenusepakkujalt?	*	*		*	*	*
Kas on midagi positiivset, mis on üllatanud?		*	*			*
Kas on olnud koostööde käigus midagi negatiivset?	*	*				
Kas kõige olulisem on saavutatud lõpptulemus või on määrava tähtsusega pigem mõni detail koostööpartneri otsingufaasis, kogu protsessijooksul olnud suhtlus, ülevaadete põhjalikkus või hoopis mõni muu faktor. Kui leitud töötaja lahkub garantiiajal, kas see välistab Teie jaoks edaspidise koostöö antud koostööpartneriga?	*	*	*	*	*	*

Lisa 4 Uuringukutse näidis

Tere, Karin!

Mina olen Karin Meikas, TTÜ magistrant. Olen lõputöö käigus läbiviimas uuringut ärikliendi ootuste osas personaliotsingu teenuse suhtes (siinkohal ei ole oluline, kas Teie ettevõtte on teenust juba kasutanud). Olen väga tänulik, kui leiaksite 5-10 minutit, et vastata küsimustikule:

[Ootused ja kogemused personaliotsingu teenuse suhtes](#)

Kui Teie ise mitte kuidagi moodi ettevõtte personaliga seotud ei ole, siis palun Teilt võimalusel antud kiri edasi saata õigele inimesele. Iga vastus on minu jaoks äärmiselt oluline.

Omalt poolt saan tänutäheks vastu pakkuda valmiva uuringu tulemusi.

PS: Ankeeti on võimalik täita ajavahemikus 26.04-06.05

Ette tänades,

Karin Meikas
55638289

Ootused personaliotsingu teenusele: anna oma panus!

27. aprill 2016 13:29

Eesti turul on hulgaliselt personaliotsingu teenust pakkuvaid ettevõtteid – on suuremaid ja väiksemaid, kohalikke ja rahvusvahelisi teenusepakkujaid, kes on keskendunud tippjuhtide, spetsialistide või lihttööliste värbamisele. Mis aga värbamisjuhile teenusepakkuja valikul tõeliselt korda läheb, millised aspektid on otsuse

langetamisel kõige olulisemad ja kuidas leida sobivaimat koostööpartnerit? Osale uuringus, mille tulemustest sõltub teenuse edasine kvaliteet!



Foto: pixabay.com

2001 aastal avaldatud artiklis „Managing customer expectations in professional services” selgitab autor Jukka Ojasalo erinevate võimalike ootuste olemust ja olulisust. Ta soovib meetodeid, kuidas juhtida ja ohjata eri liiki ootusi nii, et need soodustaksid kliendi pikaajalist rahulolu ja tugevaid suhteid. Eestis samasisulised uuringud aga puuduvad, mistõttu on siinse kirjutise autori lõputöö eesmärk selgitada välja ootused personaliotsingu teenuse suhtes ja uurida ka teenust kasutanud ettevõtelt nende kogemusi, et teha selle põhjal järeldusi Eestis pakutava teenuse kvaliteedi kohta.

Idealis peaks valmiv analüüs andma ülevaate tähtsamatest ootustest personaliotsingu teenusele ja ka tingimustest, mille suhtes võivad ootused väga erinevad olla. Kui selgitada välja tingimused ja aspektid, mille kohta teenuse tellijal on tekkinud ootused, saab teenusepakkuja olulisemad punktid eelnevalt veelgi põhjalikumalt läbi rääkida, tagades selle, et klient ei võtaks midagi iseenesestmõistetavalt. Enne teenuse osutamist on oluline, et teenusepakkuja suudaks muuta kliendi ebarealistlikud ootused realistlikumaks ja hägused või segased ootused selgemaks. See omakorda tagab lõpptulemusena teenuse veelgi parema kvaliteedi ja kliendi suurema rahulolu.

Hea lugeja, kui sa oled oma igapäevatoos vähemal või suuremal määral seotud personalitöö või värbamisega, siis palun sul leida 5–10 minutit, et täita ära väike küsimustik, mis asub [siin](#)!

* NB! Uurimistulemusi jagab autor lahkesti kõigi soovijatega ja analüüsitulemuste põhjal valmib ülevaateartikkel ka Personaliuudistele!

Lisa 6 Online-küsimustik (kvantitatiivne uuring)

Ootused ja kogemused personaliotsingu teenuse suhtes

Lugupeetud vastaja!

Mina olen Karin Meikas, Tallinna Tehnikaülikooli tudeng. Magistritöö raames viin läbi personaliotsingu teenust puudutavate ootuste uuringu ja kogun tagasisidet reaalsest antud teenuse kasutajate kogemustest. Uuringu seisukohast ei ole oluline, kas olete personaliotsingu teenust seni kasutanud.

Olen väga tänulik, kui leiate 5-10 minutit aega, et vastata küsimustikule. Uuring on aktiivne 25.04-04.05.

Lõputöö valmib juunis 2016 ja soovi korral jagan tulemusi ka Teiega, selleks puhuks on küsitluse lõpus võimalik sisestada oma meiliaadress. E-maili aadressi kasutan vaid uuringu tulemuste edastamiseks ja mõistan, et need ei kuulu avalikustamiseks kolmandatele osapooltele.

Juhul, kui Te ei soovi oma e-maili aadressi avalikustada, aga valminud lõputöö sisu pakub siiski huvi, on Teil võimalik tööga tutvuda ka TTÜ digiraamatukogus. Sinna ilmub töö siiski mõningase viivitusega (sügisel).

Teie panust kõrgelt hinnates,

Karin Meikas

karin.meikas@gmail.com

+372 55 638 289

Ootused ja kogemused personaliotsingu teenuse suhtes

* Required

1. Üldised küsimused

1.1 Esindatava ettevõtte tegevusvaldkond *

Valige palun rippmenüüst sobiv vastusevariant

Choose ▼

Soovi korral täpsustage:

Your answer

1.2 Esindatava ettevõtte suurus *

Kui tegemist on rahvusvahelise ettevõttega, siis palun märkige Eestis asuva haru suurus

- ☐ Mikroettevõtte (1-9 töötajat)
- ☐ Väikeettevõtte (10-49 töötajat)
- ☐ Keskmise suurusega ettevõtte (50-249 töötajat)
- ☐ Suur ettevõtte (üle 249 töötaja)

1.3 Esindatava ettevõtte peamine asukoht *

Valige palun rippmenüüst sobiv vastusevariant

Choose ▼

1.4 Millisel positsioonil Te töötate? *

Valige palun rippmenüüst sobiv vastusevariant

Choose ▼

1.5 Kas Teil on ettevõtte siseselt õigus kaasa rääkida personalivaldkonda puudutavates küsimustes? *

- ☐ Jah, ma langetan personali puudutavad otsused üksi
- ☐ Jah, mul on õigus kaasa rääkida. Personalivaldkonda puudutavad otsused sünnivad koostöös kolleegide ja/või juhtidega
- ☐ Ei, mul ei ole sõnaõigust personali puudutavates küsimustes

1.6 Kui Teie ettevõttes on viimase aasta jooksul olnud vajadus leida uus(i) töötaja(id), siis mis on olnud selle põhjuseks? *

- ☐ Viimase aasta jooksul ei ole olnud vajadust leida uusi töötajaid
- ☐ Kaadrivoolavus
- ☐ Struktuurimuudatused (uued ametikohad, olemasolevate ametikohtade ümberpaigutamine)
- ☐ Ettevõtte kasv (sh ka püsivate või hooajaliste töömahtude kasv)
- ☐ Other: _____

Soovi korral täpsustage:

Your answer

1.7 Kas Teie ettevõtte on kasutanud personaliotsingu teenust? *

Personaliotsingu teenus on teenust pakkuva ettevõtte kaudu töötaja leidmine avaliku konkursi, sihtotsingu või teiste tegevuste kaudu.

- ☐ Jah, ettevõtte kasutab hetkel personaliotsingu teenust
- ☐ Jah, ettevõtte on uue töötaja leidmiseks kasutanud personaliotsingu teenust, aga hetkel pole käimas ühtegi aktiivset otsingut
- ☐ Ei, ettevõtte pole kunagi personaliotsingu teenust kasutanud, aga oleme kaalunud seda võimalust
- ☐ Ei, ettevõtte pole kunagi personaliotsingu teenust kasutanud, aga vajadusel kaaluksime seda võimalust
- ☐ Ei, ettevõtte pole kunagi personaliotsingu teenust kasutanud ja ilmselt ei kaalu seda võimalust ka tulevikus

2.1 Mis oli personaliotsingu teenust pakkuva ettevõtte valikul Teie jaoks oluline? *

- ☐ Ettevõtte tuntus turul
- ☐ Ettevõtte vanus
- ☐ Ettevõtte omanike taust
- ☐ Ettevõtte kodulehel sisalduv informatsioon
- ☐ Ettevõtte kodulehe visuaalne atraktiivsus
- ☐ Ettevõtte kodulehe kasutusmugavus
- ☐ Ettevõtte hea maine
- ☐ Füüsiline asukoht
- ☐ Ruumide väljanägemine (esmased intervjuud kandidaatidega toimuvad tavaliselt teenusepakkuja ruumides)
- ☐ Teenust tutvustavad materjalid
- ☐ Sõbra/tuttava/kolleegi vms kogemus
- ☐ Ettevõttel oli olemas sarnase profiiliga töötaja leidmise kogemus
- ☐ Teenuse hind
- ☐ Teenusepakkuja andmebaas (andmebaas sisaldab võimalike kandidaatide CV-sid)
- ☐ Rahvusvahelisus (võimekus leida töötajaid väljastpoolt Eestit, väljaspoole Eestit või teha rahvusvahelistele konsernidele eripakkumisi)
- ☐ Turu tundmine (kursisolek mind huvitanud valdkonna inimeste, palgatasemete jms)
- ☐ Eetilisus
- ☐ Diskreetsus
- ☐ Teenusepakkuja teenindatab samaaegselt vaid üht sama valdkonna klienti
- ☐ Other: _____

Midagi lisaks:

Your answer

2.2 Millised detailid peaksid olema hinnapakumises välja toodud ja lahti kirjeldatud? *

- ☐ Otsitava ametikoha kirjeldus
- ☐ Otsitava töötaja eeldatav töötasu lähtuvalt ametikirjeldusest
- ☐ Kasutatavad otsingumeetodid (avalik konkurs, sihtotsing jne)
- ☐ Avaliku konkursi puhul töökuulutuse avaldamise kanalid
- ☐ Töökuulutuse koostamise ja kujundamise tingimused
- ☐ Protsessi kirjeldus (töökuulutuse valmimine, esmased kandidaadid, sihtotsing, intervjuude toimumine jne)
- ☐ Voorude kogus
- ☐ Läbiviidavate testide, ülesannete kirjeldused
- ☐ Lõppvoorude jõudvate kandidaatide hulk
- ☐ Ajakava
- ☐ Garantii tingimused
- ☐ Hinna kujunemine (erinevate etappide hinnad eraldi lahti seletatud)
- ☐ Hinna kujunemine (erinevate etappide hinnad eraldi lahti seletatud)
- ☐ Maksetingimused (ühes osas töö lõppedes, osadeks jaotatult iga etapi lõpus)
- ☐ Eelnevate kogemuste ülevaade, kirjeldus
- ☐ Other: _____

Midagi lisaks:

Your answer

2.3 Kuidas suhtuksite, kui teenusepakkuja otsib samaaegselt erinevatele ettevõtetele sarnase profiiliga töötajaid? *

- ☐ See ei häiriks mind
- ☐ Minu jaoks oleks see teatud tingimustel vastuvõetav (palun selgitage)
- ☐ Minu jaoks ei oleks see vastuvõetav ja kasutaksin sellisel juhul teist teenusepakkujat

Soovi korral selgitage:

Your answer

2.4 Palun hinnake, mil määral nõustute järgnevate väidetega *

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu
Sooviksin enne otsingute alustamist kohtuda ka konkreetse konsultandiga, kes hakkab tegelema minu projektiga	☐	☐	☐	☐	☐
Minu jaoks oleks oluline, et minu projektiga tegeleval konsultandil oleks erialane haridus	☐	☐	☐	☐	☐
Minu jaoks oleks oluline, et minu projektiga tegeleval konsultandil on pikaajaline töökogemus antud valdkonnas	☐	☐	☐	☐	☐
Ma sooviksin teada konsultandi tausta	☐	☐	☐	☐	☐
Ma sooviksin valida isiklikult välja konsultandi, kes hakkab minu projektiga tegelema	☐	☐	☐	☐	☐
Minu jaoks oleks oluline, et minu projektiga tegelevad konsultandid ennast pidevalt erialaselt täiendaksid	☐	☐	☐	☐	☐

2.5 Palun hinnake, kuivõrd nõustute järgnevate väidetega *

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu
Tahaksin iga avaliku konkursi kaudu kandideerinud kandidaadi kohta saada põhjalikku ülevaadet	☐	☐	☐	☐	☐
Avaliku konkursi käigus kandideerinud kandidaatidest tahaksin saada ülevaadet vaid kõige tugevamatest kandidaatidest	☐	☐	☐	☐	☐
Sooviksin ülevaadet kandidaatidest, kellele plaanitakse sihtotsingu käigus saata kutse kandideerimiseks	☐	☐	☐	☐	☐
Sooviksin iganädalast ülevaadet protsessi käigust	☐	☐	☐	☐	☐
Sooviksin iga vestlustes osalenud kandidaadi kohta põhjalikku ülevaadet	☐	☐	☐	☐	☐
Sooviksin kohtuda vaid lõppvooru kandidaatidega, eelnev protsess mulle huvi ei paku	☐	☐	☐	☐	☐
Sooviksin, et lõppvooru vestlustes osaleks lisaks minule ka siiski veel projekti juhtiv konsultant	☐	☐	☐	☐	☐
Sooviksin, et teenusepakkuja avaldaks ka veel peale viimast vestlusvooru arvamust ja annaks omapoolse soovitus, keda kaaluda uueks töötajaks	☐	☐	☐	☐	☐
Sooviksin, et väljavalitud kandidaadile annaks lõppotsusest (jah-otsus) teada teenusepakkuja	☐	☐	☐	☐	☐
Soovin, et teenusepakkuja annaks lõppvoorus osalenud, kuid mitte valituks osutunud kandidaatidele teada ei-vastused	☐	☐	☐	☐	☐

2.6 Milline on Teie arvates reaalne aeg, et leida uus töötaja personaliotsingu teenust kasutades? *

- ☐ kuni 2 nädalat
- ☐ 3-4 nädalat
- ☐ 5-6 nädalat
- ☐ 7-8 nädalat
- ☐ 9-10 nädalat
- ☐ 11-12 nädalat
- ☐ rohkem kui 12 nädalat

Soovi korral täpsustage:

Your answer

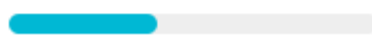
2.7 Kui pikk on Teie arvates optimaalne garantiiaeg pakutud teenusele? *

Garantii aeg on aeg, mille jooksul on teenusepakkuja valmis leidma töötaja mittedobimisel tasuta uue töötaja.

Your answer

BACK

NEXT

 40% complete

3. Kogemused personaliotsingu teenusega

3.1 Miks otsustasite kasutada personaliotsingu teenust mitte otsida ise sobiv, uus töötaja? *

Märkige palun kõik sobivad variandid.

- ☐ Ajakulu - mul ei jätkunud selleks piisavalt aega
- ☐ Kompetents - mul puudusid vastavad oskused (näiteks headhunting, sihtotsing jne)
- ☐ Kogemus - mul puudus vastav kogemus (näiteks headhunting, sihtotsing jne)
- ☐ Rahaline kulu - ise otsimine oleks osutunud kallimaks
- ☐ Turu tundmine - ma ei tunne antud valdkonna turgu
- ☐ Liiga spetsiifiline, keeruline ametikoht
- ☐ Suured mahud - vajadus täita mitu ametikohta
- ☐ Suure vastutusega ametikoht
- ☐ Other: _____

3.2 Millise positsiooni täitmiseks kasutate/olete kasutanud personaliotsingu teenust? *

Palun märkige kõik positsioonid, mille täitmiseks olete kasutanud personaliotsinguteenust

- ☐ Teenindaja
- ☐ Lihttööline
- ☐ Oskustööline
- ☐ Assistent
- ☐ Spetsialist
- ☐ Ametnik
- ☐ Projektijuht
- ☐ Esmatasandi juht (allub keskastmejuhile)
- ☐ Keskastmejuht (allub tippjuhile)
- ☐ Tippjuht

3.3 Millisest kanalist otsisite informatsiooni võimalike personaliotsingu teenust pakkuvate ettevõtete kohta? *

- ☐ Internet (google, neti ja muud otsingumootorid)
- ☐ Sõbrad/tuttavad/kolleegid
- ☐ Reklaamid trükiväljaannetes
- ☐ Reklaamid internetis
- ☐ Ettevõtte on saatnud tutvustava e-kirja või mõne muu materjali
- ☐ Ettevõtte käis ise oma teenuseid meile tutvustamas
- ☐ Other: _____

Palun täpsustage:

Your answer _____

3.4 Palun hinnake, kuivõrd nõustute järgnevate väidetega *

Hinnangute andmisel palun lähtuge hetkel kasutatavast personaliotsingu teenust pakkuvast ettevõttest

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu	Ei oska öelda
Ettevõtte on Eesti turul tuntud	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõtte on tegutsenud aktiivselt üle 5 aasta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Olen kursis ettevõtte omanike taustaga	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõtte koduleht on informatiivne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõtte koduleht on visuaalselt atraktiivne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõtte koduleht on kasutajale mugav kasutada	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõttel on turul hea maine	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõtte asukoht on mugav	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõtte ruumid on esinduslikud	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõttel on sarnase profiiliga töötaja leidmise kogemus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõtte pakutud hind on võrreldes teistega madalam	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõttel on mind huvitava ametipositsiooni täitmiseks olemas vajalik andmebaas inimestest, keda võib antud ametikoht huvitada	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõtte on rahvusvaheline	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Teenusepakkuja tunneb minu turgu ja on kursis seal toimuvaga	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Teenusepakkuja käitub alati eetilisel	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Teenusepakkuja käitub alati diskreetselt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Minu kasutatav teenusepakkuja ei teeninda minuga samaaegselt minu konkurenti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Teenusepakkuja ei teeninda minuga samaaegselt sarnasest valdkonnast teist klienti	☐	☐	☐	☐	☐	☐

III

Soovi korral täpsustage:

Your answer

3.5 Kas oli midagi, tänu millele mõne ettevõtte valikust välistasite?

Your answer

3.6 Millised detailid olid Teie poolt välja valitud teenusepakkuja hinnapakumises välja toodud ja lahti kirjeldatud? *

- ☐ Otsitava ametikoha kirjeldus
- ☐ Otsitava töötaja eeldatav töötasu lähtuvalt ametikirjeldusest
- ☐ Kasutatavad otsingumeetodid (avalik konkurs, sihtotsing jne)
- ☐ Avaliku konkursi puhul töökuulutuse avaldamise kanalid
- ☐ Töökuulutuse koostamise ja kujundamise tingimused
- ☐ Protsessi kirjeldus (töökuulutuse valmimine, esmased kandidaadid, sihtotsing, intervjuude toimumine jne)

- ☐ Protsessi kirjeldus (töökuulutuse valmimine, esmased kandidaadid, sihtotsing, intervjuude toimumine jne)
- ☐ Voorude kogus, läbiviidavate testide, ülesannete kirjeldused
- ☐ Lõppvoorude jõudvate kandidaatide kogus
- ☐ Ajakava
- ☐ Garantii tingimused
- ☐ Hinna kujunemine (erinevate etappide hinnad eraldi lahti seletatud)
- ☐ Maksetingimused (ühes osas, osade kaupa jms)
- ☐ Eelnevate kogemuste ülevaade
- ☐ Other: _____

3.7 Palun hinnake, mil määral nõustute järgnevate väidetega *

Hinnangute andmisel lähtuge palun hetkel kasutatavast teenusepakkujast

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu	Ei oska öelda
Enne uue töötaja otsingu algust kohtusin konkreetse konsultandiga, kes hakkas tegelema minu projektiga	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Minu projektiga tegelev konsultandil on erialane haridus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Minu projektiga tegelev konsultandil on pikaajaline töökogemus antud valdkonnas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ma tean konsultandi tausta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ma valisin isiklikult välja konsultandi, kes hakkas minu projektiga tegelema	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Minu projektiga tegelev konsultant täiendab ennast pidevalt erialaselt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3.8 Palun hinnake, kuivõrd nõustute järgnevate väidetega *

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu
Saan iga avaliku konkursi kaudu kandideerinud kandidaadi kohta põhjalikku ülevaate	☐	☐	☐	☐	☐
Avaliku konkursi käigus kandideerinud kandidaatidest saan ülevaate vaid kõige tugevamatest kandidaatidest	☐	☐	☐	☐	☐
Saan ülevaate kandidaatidest, kellele plaanitakse sihtotsingu käigus saata kutse kandideerimiseks	☐	☐	☐	☐	☐
Saan iganädalaselt ülevaate protsessi käigust	☐	☐	☐	☐	☐
Saan iga vestlustes osalenud kandidaadi kohta põhjaliku ülevaate	☐	☐	☐	☐	☐
Kohtun vaid lõppvooru kandidaatidega, eelnev protsess mulle huvi ei paku/pakkunud	☐	☐	☐	☐	☐
Lõppvooru vestlustes osaleb lisaks minule ka siiski veel projekti juhtiv konsultant	☐	☐	☐	☐	☐
Teenusepakkuja avaldab ka veel peale viimast vestlusvooru arvamust ja annab omapoolse soovitus, keda kaaluda uueks töötajaks	☐	☐	☐	☐	☐
Teenusepakkuja annab lõppvoorst väljavalitud kandidaadile teada jah-otsuse	☐	☐	☐	☐	☐
Teenusepakkuja annab lõppvoorst mitte-väljavalitud kandidaatidele teada ei-otsuse	☐	☐	☐	☐	☐

Soovi korral selgitage:

Your answer

3.9 Kui kaua on lepingu järgi planeeritud aeg uue töötaja leidmiseks? *

- ☐ kuni 2 nädalat
- ☐ 3-4 nädalat
- ☐ 5-6 nädalat
- ☐ 7-8 nädalat
- ☐ 9-10 nädalat
- ☐ 11-12 nädalat
- ☐ rohkem kui 12 nädalat
- ☐ Other : _____

Soovi korral selgitage:

Your answer _____

3.10 Kui pikk on Teile pakutud garantiiaeg?

Garantii aeg on aeg, mille jooksul on teenusepakkuja valmis leidma töötaja mittesobimisel tasuta uue töötaja.

Your answer _____

3.11 Kui olete eelnevalt kasutanud mõnd teist personaliotsingu teenuse pakkujat, siis mis on olnud koostööpartneri vahetmise põhjusteks?

Your answer _____

3.12 Millise ettevõtte teenust kasutate hetkel?

Your answer _____

Ootused ja kogemused personaliotsingu teenuse suhtes

Täna vastamast!

Vastuste salvestamiseks vajutage palun EDASTA / SUBMIT

**Kui soovite valminud uuringu tulemustega tutvuda, siis palun
sisestage allolevasse lahtrisse oma e-maili aadress:**

E-maili aadresse kasutan vaid selleks, et edastada uuringu kokkuvõte. Ma ei edasta aadresse kolmandatele osapooltele.

Your answer

BACK

SUBMIT

 100%: You made it.